

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2013–2016

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Jakub Městka**

Interní a externí zdroje při zajištění firemního vzdělávání

Praha 2016

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Radek Černý

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2013-2016

**BACHELOR THESIS**

**Jakub Městka**

Internal and external resources for company education

Prague 2016

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Mgr. Radek Černý

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a uvádím v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 29. 2. 2016

Jméno autora: Jakub Městka

## **Poděkování**

Tímto bych chtěl poděkovat především vedoucímu mé bakalářské práce Mgr. Radkovi Černému, zavedení, věnovaný čas, odborné rady a pevné nervy. Dále bych chtěl poděkovat rodině, která mi umožnila studovat.

## **Anotace**

Cílem bakalářské práce „Interní a externí zdroje při zajištění firemního vzdělávání“ je analýza zdrojů podnikového vzdělávání a jeho vliv na zaměstnance. První část, teoretická, především analyzuje historii vzdělávání a zabývá se základními informacemi o vzdělávacím procesu jak v organizaci, tak i mimo ni. Druhá praktická část, se zabývá systémem vzdělávání ve společnosti a vlivu tohoto vzdělávání na zaměstnance.

## **Klíčová slova**

lidské zdroje, podnikové vzdělávání, rozvoj, vzdělávání.

## **Annotation**

Point of bachelors thesis „Internal and external resources for company education“ is analyzing resources of company education and its influence on employyes . First part, teoritical, is primaly analytng history of education and it is dealing with basic educational proces, both within the organization and outside it Second practical part is pointing on systém on education in company and its infuence on this type education of employyes.

## **Klíčová slova**

company education, develepment, education, human resources,

ÚVOD .....	9
TEORETICKÁ ČÁST .....	10
1. VZDĚLÁVÁNÍ.....	10
1.1. Historie vzdělávání.....	10
1.1.1. Mezopotámie.....	12
1.1.2. starověký Egypt.....	13
1.1.3. starověké Řecko .....	14
1.1.4. starověký Řím .....	16
1.1.5. starověká Čína.....	17
1.1.6. středověk .....	18
1.1.7. novověk .....	20
1.1.7.1. 20. století .....	25
1.1.7.2. Československo .....	27
1.2. Vzdělávání dnes .....	28
1.2.1. Vzdělávání dospělých .....	33
1.2.1.1. personální andragogika.....	37
2. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	39
2.1. Definice řízení lidských zdrojů .....	39
2.2. Systém lidských zdrojů .....	40
2.3. Úkol řízení lidských zdrojů.....	41
2.3.1. Dílčí cíle a úkoly řízení lidských zdrojů .....	41
3. PODNIKOVÉ (firemní) VZDĚLÁVÁNÍ.....	43
3.1. Definice základních pojmů.....	43
3.2. Typy a formy podnikového vzdělávání.....	47
3.3. Oblasti podnikového vzdělávání .....	48
3.4. Cíl podnikového vzdělávání.....	51
4. ZDROJE VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	53
4.1. Interní zdroje při zajištění vzdělávání .....	58

4.1.1.    E- learning .....	64
4.2.    Externí zdroje při zajištění vzdělávání .....	66
PRAKTICKÁ ČÁST .....	69
5.    VLASTNÍ VÝZKUM .....	69
5.1.    Představení společnosti .....	69
5.2.    Dotazníkové šetření.....	71
5.2.1.    Stanovení výzkumných hypotéz.....	71
5.2.2.    Struktura dotazníkového šetření.....	72
5.2.3.    Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	73
5.2.4.    Ověření výzkumných hypotéz.....	95
5.3.    Návrhy a doporučení .....	96
5.4.    Shrnutí praktické části.....	98
ZÁVĚR .....	99
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	101
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK .....	104
SEZNAM PŘÍLOH .....	106



## ÚVOD

Akcelerace technologického vývoje v poslední době klade velký důraz na potřebné znalosti. Získané znalosti ve formě vzdělávání dávají organizacím možnost snadnějšího výběru zaměstnanců s co možná nejlepším spektrem potřebných znalostí. Proto se v čím dál větší míře klade důraz v co nejrychlejší možné formě získat nějaké to vzdělání, nebo certifikát. Organizace dnešního typu to dobře ví a ty úspěšné to vědí již dlouho. Právě proto daly vzniknout manažerským oborům zabývajícím se tématy vzdělávání, znalostí, výběrem talentů atd. Tyto obory využívají různé formy vzdělávacích aktivit, které vychovávají „lepší“ pracovníky. Jak víme vzdělávání je celoživotní cyklus, který je podstatou částí našeho osobního a především profesního života. Toto celoživotní vzdělávání je neustálé rozvíjení lidského kapitálu. Tedy Lidský kapitál je dnes chápán jako jeden z nejdůležitějších zdrojů, který podnik může „vlastnit“ a pokud si má organizace v dnešním dynamickém světě udržet svoji konkurenceschopnost, je nutné tento zdroj rozvíjet.

Cílem této bakalářské práce je analýza systému vzdělávání a rozbor interních a externích zdrojů vzdělávání.

Teoretická část se zabývá analýzou historických událostí, které více či méně ovlivnily vzdělávání, tudíž i vývoj lidské populace jako celku. Dále se zabývá vymezením základních pojmů v oblasti vzdělávání a s ním spojených aktivit. V neposlední řadě analyzuje metody vzdělávání pracovníků a jejich vliv na samotné zaměstnance či organizace.

Praktická část se věnuje popisu současného systému vzdělávání a zdrojů získávání vzdělávání. Tyto informace byly vloženy do anonymního dotazníku, který byl následně vyhodnocen v rámci empirického šetření. Výsledky šetření byly přidány do grafů a následně analyzovány. Předem stanovené hypotézy byly těmito výsledky buďto potvrzeny, nebo vyvráceny.

## TEORETICKÁ ČÁST

### 1. VZDĚLÁVÁNÍ

Co je to vzdělávání? Na začátek této bakalářské práce autor zvolil definici vzdělání, která je poněkud obširnější. Ale právě kvůli jejímu velkému rozsahu autorovi přišla více než vhodná právě pro uvedení do dané problematiky.

Vzdělávání je proces uvědomělého a cílevědomého zprostředkování a aktivního utváření a osvojování soustavy vědomostí, dovedností, zkušeností a návyků, utváření morálních rysů a osobitých zájmů a postojů člověka. Vzdělávání je však zároveň procesem utváření osobnosti, individualizací společenského vědomí, považujeme jej tedy za součást socializace. Abychom dospěli k přijatelnějšímu definování, a zároveň pochopili všechny náležitosti, musíme si ujasnit mnohé souvislosti při vzniku a vývoje vzdělávání.

#### 1.1. Historie vzdělávání

Historie vzdělávání sahá až k samotným počátkům existence naší civilizace. Přesněji a lépe řečeno ke vzniku rodu HOMO. Tedy podle nálezů z roku 2013 v Jihoafrické republice, kde byl nalezen zřejmě nový druh homo Naledi, který se považuje zatím za nejstarší dochovaný nález. Vědci odhadují stáří tohoto nálezu zhruba na 2,5 milionů až 2,8 milionů let. WIKIPEDIA. *Homo naledi*. [online]. 2015 / 06. 01. 2016 [cit. 2016-01-13]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Homo\\_naledi](https://cs.wikipedia.org/wiki/Homo_naledi) Až sem právě sahá historie vzdělávání. V tomto spíše prehistorickém období by se snad ani nedalo mluvit jako o formě vzdělávání jako spíše o předávání zkušeností a učení se jak přežít. Tedy jak říkáme dnes, šlo o proces uvědomělého a cílevědomého zprostředkování a aktivního utváření a osvojování soustavy, dovedností, zkušeností a návyků.

V tomto období po statisíce let, před nástupem zemědělství, pravěcí lidé žili jako lovci a sběrači. Děti se v kulturách lovců a sběračů vzdělávaly samy prostřednictvím svých vlastních her a prozkoumávání. Dospělí v kulturách lovců a sběračů poskytovali dětem téměř neomezenou volnost hrát si a zkoumat, protože rozpoznali, že tyto aktivity jsou přirozenými způsoby vzdělávání dětí. GRAY, P. *Proč jsou školy takové, jaké jsou I.: Stručná historie vzdělávání*. [online]. 2013- 2015 [cit. 2016-01-13]. Dostupné z: <http://www.svobodauceni.cz/clanek/strucna-historie-vzdelavani>

První větší změna ve vzdělávání (které se stále nedá srovnávat s dnešním typem vzdělávání) přichází v neolitu kolem roku 8000 až 5000 let př. n. l. S nástupem zemědělství se z dětí stali nucení pracovníci. Hry a prozkoumávání byly potlačeny. Vynález zemědělství před deseti tisíci lety v některých částech světa a později v ostatních, dal do pohybu vír změn ve způsobu lidského života. Způsob života lovců a sběračů byl nucen zaniknout. Díky zemědělství byli lidé schopni vyprodukovat více jídla, což jim umožnilo mít více dětí. Také lidem umožnilo (nebo je donutilo) žít v permanentních obydlích, kde pěstovali své plodiny, spíše než žít kočovným životem, a to jim následně umožnilo akumulovat majetek. Tyto změny se ale odehrály na úkor práce. Zatímco lovci a sběrači šikovně sklízeli to, co v přírodě vyrostlo, zemědělci museli orat, sázet, kultivovat, starat se o stádo a tak dále. Úspěšné zemědělství vyžadovalo dlouhé hodiny relativně nekvalifikované, opakující se práce, kterou mohly vykonávat děti. Velké rodiny vyžadovaly, aby děti pracovaly na polích a tím pomohly nakrmit své mladší sourozence, anebo musely zůstat doma a o tyto sourozence se starat. GRAY, P. *Proč jsou školy takové, jaké jsou I.: Stručná historie vzdělávání*. [online]. 2013- 2015 [cit. 2016-01-13]. Dostupné z: <http://www.svobodauceni.cz/clanek/strucna-historie-vzdelavani>

Z tohoto období se ale nedochovaly žádné písemné doklady, proto toto období nazýváme dobou temna. Především kvůli zemědělství a s ním spojené vlastnictví půdy započal dosud nepoznaný trend a to akumulace majetku. Tento nový trend také vytvořil poprvé v historii zřetelné rozdíly ve společenském postavení. Lidé, kteří nevlastnili půdu, se stali závislí na těch, kteří ji vlastnili. Vlastníci půdy také přišli na to, že mohou zvýšit své vlastní bohatství tím, že pro ně budou ostatní lidé pracovat. Tím vznikly systémy otroctví a jiných forem nevolnictví. Vedlo to k tomu že, se společnost stala silně hierarchickou, s králi a pány na vrcholu a masou otroků a nevolníků vespod. Většina lidí, včetně dětí, byli poddanými. Základní lekcí, kterou se lidi musely naučit, byla poslušnost, tedy potlačení jejich vlastní vůle, a úcta k pánům. GRAY, P. *Proč jsou školy takové, jaké jsou I.: Stručná historie vzdělávání*. [online]. 2013- 2015 [cit. 2016-01-13]. Dostupné z: <http://www.svobodauceni.cz/clanek/strucna-historie-vzdelavani>

### ***1.1.1. Mezopotámie.***

Z této doby také začínáme mít první písemné dokumenty v podobě zákonů, různých nápisů, lékařských postupů a tak dále. To vše bylo vyryto na hliněných tabulkách. První takový záznam vyrytého textu (piktogramu, později klínového písma) do hliněné tabulky pochází z Mezopotámie kolem roku 3000 př. n. l.

A právě tady se začíná formulovat první cílené vzdělávání obyvatelstva tedy především královských rodin. Dalo by se říci, že tento jev vzdělávání přichází s formováním prvních říší, kde začínají vznikat studijní obory. Nutno podotknout, že tyto obory byly silně pod náboženským dohledem.

V Mezopotámii se dochovaly důkazy o vzdělávání, lékařství, matematiky, astronomie, astrologie a náboženství. Ve starověké Mezopotámii měli (z dnešního pohledu) první univerzity neboť Sumerové stavěli chrámy zasvěcené jejich božstvu. *„Tyto chrámy měly velký vliv na vzdělání, protože se u nich zakládaly archivy, knihovny a školy, kde se potomci vyšších vrstev učili čtení, psaní a základním vědním oborům“*. KLÍMA, J. *Společnost a kultura starověké Mezopotámie*. Praha: Nakladatelství Československé akademie věd, 1962. 212 s.

### **1.1.2. starověký Egypt**

Další civilizací, u které se nám dochovaly četné důkazy o vzdělávání, byl starověký Egypt. Také zde bylo vzdělání úzce propojeno s náboženstvím. Shodně jako v Mezopotámii první zmínky o psaném textu jsou známy z třetího tisíciletí př. n. l. v předdynastickém období Egypta, kdy se kvůli špatnému klimatu, nebo nadměrné pastvě začínala vytvářet dnešní Sahara. To vedlo k opouštění Západní pouště a stěhování obyvatel k Nilu. Zde se začala formovat budoucí vyspělá civilizace, která si osvojila organizované zemědělství, chov dobytka a také stavitelství rozlehlých budov to vše zhruba kolem roku 4000 př. n. l. Ovšem „*Ranná forma písma se objevuje již v období 3. tisíciletí před n. l. Nalezené texty mají náboženský obsah, autobiografický, byla psána naučení pro následníky trůnu, sepsány byly činy některých faraonů. Také byly nalezeny texty obsahující povídky a bajky, matematické a lékařské texty a poezie*“. SHAW, I. *Dějiny starověkého Egypta*. Praha: BB art, 2003 ISBN 80-7257-975-4, str. 80. Pro zápis se používalo nejdříve písmo hieroglyfické, z něhož později vzniklo na papyry používané písmo hieratické a démotické.

Ve staroegyptské společnosti se vzdělávalo od práva, písemnictví až po medicínu. Obory věda a umění, byly považovány za posvátné tím, že přicházely od bohů a tímto byly spojeny s náboženstvím. Proto se také učily převážně v egyptských chrámech pod dohledem kněží, kteří rozhodovali o výběru studentů a předmětu učení. Podle zákona Maat musel být faraón zároveň učencem, knězem i filozofem. Také proto byli na prvním místě učenci z řad královských a vládnoucích rodin, následovali písaři a stavitelé. Zato lékaři byli převážně z řad chrámových kněží. Ve starém Egyptě se děti příliš nevzdělávaly, namísto toho fungoval systém vzdělávání, kde se synové učili práci svého otce a dívky pracovaly doma s matkou, ale většinou se vzdělávali synové velmožů. Tento systém vzdělávání bude dále fungovat po mnoho stovky let. HADDIDY, A. *Bravona.cz web. 2013 vzdělávání ve starém Egyptě*. [online] 2012 [cit. 2016-01-13] Dostupné z: <http://www.bravona.cz/blogy/156-vzdelavani-ve-starem-egypte>

První důkazy o existenci škol pocházejí až ze Střední říše (přibližně 2040- 1786 před n. l.). Mnoho škol bylo součástí chrámů tak jako v Mezopotámii, existovaly však i vesnické školy, kde vyučoval místní kněz. Děti, se přibližně od pátého roku věku začaly prakticky seznamovat s domácími pracemi a činnostmi svých rodičů. Pokud chlapcům bylo 9 nebo 10 let, mohli přejít na vyšší školu. Na těchto školách se studovaly jazyky, náboženství, literatura, astronomie, matematika, historie a v neposlední řadě i lékařství. Do učení svého

budoucího zaměstnání se pak posílaly přibližně od 12. roku dále. Z velké části vysoce vzdělaných chlapců se nakonec stali písaři, neboť toto zaměstnání bylo v Egyptě nejvíce ceněno. Také možná proto je nejvíce dochovaných záznamů právě o vzdělávání z výuky písařů. (HADDIDY, A. *Bravona.cz web. 2013 vzdělávání ve starém Egyptě*. [online] 2012 [cit. 2016-01-13] Dostupné z: <http://www.bravona.cz/blogy/156-vzdelavani-ve-starem-egypte>)

### **1.1.3. starověké Řecko**

Dalším historickým milníkem ve vzdělávání byl rok 500 před n. l. a spolu s tímto rokem spojený vznik městských států takzvaných Polis. Po celém Řecku začala vznikat řada škol například Milétská, Pythagorejská nebo Elejská. To vedlo ke vzniku školského systému v po celém antickém Řecku. K rozvoji řeckého vzdělávacího systému přispěla především řecká abeceda, která se svými 24 písmeny byla oproti předchozím písemným systémům, které zahrnovaly i tisíce znaků, tak jednoduchá, že poprvé v dějinách zpřístupnila tajemství čtení a psaní širokým vrstvám. (MAJZNER, D. *Antické vzdělávání*. [online] 2011 [cit. 2016-01-13] Dostupné z: <http://spqr.cz/content/anticke-vzdelavani> )

Pochopitelně ani ve starověkém Řecku nebylo vzdělání povinné a ani nebylo organizované státem. Bylo záležitostí každé rodiny, jestli a jak bude své dítě vzdělávat. Jak je v těchto dobách zvykem stále mají lepší přístup ke vzdělání chlapci. U nich se předpokládalo, že se v dospělosti stanou správci rodinného majetku i aktivními občany. Přístup dívek ke vzdělání byl mnohem omezenější. Ovšem toto pravidlo neplatilo u polis Spartě, kde byla výchova řízena státem. „*Přístup ke vzdělání měli jak chlapci tak taktéž dívky. Výchova měla vojenský charakter a její hlavní složku tvořila výchova tělesná a branná*“. JŮVA, V. *Stručné dějiny pedagogiky*. 4. vyd. Brno: Paido, 1997 ISBN 80-85931-43-5 str. 8

Ani ve starověkém Řecku nebylo vzdělání zadarmo, proto i zde se více vzdělávala vyšší vrstva obyvatelstva. Pokud ale rodiče měli alespoň nějaké volné prostředky, své dítě většinou do školy posílali, protože si dobře uvědomovali, jak je v prostředí demokraticky spravovaného městského státu důležité. (MAJZNER, D. *Antické vzdělávání*. [online] 2011 [cit. 2016-01-13] Dostupné z: <http://spqr.cz/content/anticke-vzdelavani> )

Řeckým dětem školní povinnosti začínaly v sedmi letech, stejně tak jako je to samozřejmostí v dnešní době. Pokud bychom se ohlédli po vynálezech (principech), které

nám zanechalo starověké Řecko, zjistili bychom, že z této doby se dochovalo spoustu principů, které používáme v dnešním světě. Prostým ohlédnutím se za vynálezy zjistíme, že z této doby se dochovalo mnoho principů, které jsou i v dnešním světě. Například základy demokracie, Hippokratova přísaha, divadlo, olympijské hry nebo základy matematiky.

Aténské děti do škol chodily buď samy, anebo je doprovázel vzdělaný otrok (paidagógos – odtud dnešní pedagog), který je do škol doprovázel a nosil jim školní pomůcky. Řekové dělili vzdělání na múzické a gymnastické.

Múzické vzdělání, které kromě jak již název napovídá, obsahovalo nejen studium hudby, ale čtení, psaní, počítání a později od 4. stol. př. n. l. též kreslení. Při čtení, psaní a memorování klasiků se zároveň učili základy řeckého náboženství, kultury a gramatiky. Velký prostor staří Athéňané věnovali výchově k občanským ctnostem, jako je čest, odvaha a spravedlnost. Do múzických oborů Řekové počítali vše, co patřilo k duševnímu vzdělání, které bylo pod patronací Múz, Diovyých dcer a ochránkyň umění a věd. Oproti tomu bylo gymnastické vzdělání, tedy něco jako náš dnešní tělocvik. (MAJZNER, D. *Antické vzdělávání*. [online] 2011 [cit. 2016-01-13] Dostupné z: <http://spqr.cz/content/anticke-vzdelavani> )

Mladí Řekové známky nedostávali. Učitel odměnil snaživé žáky pochvalou, lenochy výpraskem, jak donedávna bylo zvykem i v našich končinách. Taktéž co dnes považujeme za samozřejmost, že ve starověkých Athénách se mladíci stávali v osmnácti letech plnoletými a na dva roky museli na vojnu.

V Aténách měli také z dnešního pohledu první gymnázia. V těchto gymnasiích (starověkých sportovních cvičišťích) se cvičili jednak pro veřejné závody, tak pro vojenskou službu. Mladí muži se také museli seznámit se zákony a státní správou.

Další změna ve vzdělání přichází s touhou Řeků po hlubším vzdělání po peloponéských válkách v 5. stol. před n. l. V tomto věku začaly vznikat rétorské školy, kde se začala vyučovat gramatika, literatura, práva a v neposlední řadě řečnickému umění. Také v této době vznikaly nové obory, jako byla taktika a politika.

#### 1.1.4. starověký Řím

Podobně jako v antickém Řecku, ani v Římě tomu nebylo jinak. Na počátku, kdy vznikalo Římské království, bylo vzdělávání velmi prosté a přísné. Království se o vzdělávání nestaralo a pokládalo ho za soukromou věc rodičů. I přesto byli staří Římané revoluční. Právě zde v Římě mohly poprvé ve větší míře studovat také dívky, i když často odděleně.

První zmínka o veřejné škole, kterou provozovali soukromníci, přichází zhruba 400 let po založení římského království roku 449 př. n. l. V této době se už ovšem království zformovalo na republiku. Další rozkvět podobných škol přichází kolem roku 200 př. n. l. kdy se počet takových škol začal rozrůstat. V Římské říši školy zřizovali většinou vzdělání propuštění Řečtí otroci, kteří se zároveň vzděláváním živili. Prvním takovým „učitelem“ byl řecký zajatec Livius Andronicus, který byl prodán do otroctví a zaměstnán jako soukromý učitel. Tyto veřejné školy, kde učili osvobození otroci, sloužily spíše chudšímu obyvatelstvu, které si nemohlo dovolit vlastní učitele.

Když se Římané lépe seznámili s řeckou vzdělaností, prudce vzrostl zájem o vědomosti, a tak v Římské říši vznikly tři stupně škol. Na prvním nejnižším stupni, do něhož římské děti nastupovaly v sedmi letech, se učily číst, psát a počítat protože právě toto bylo považováno za základní znalosti Římského občana. Důležitou a nedílnou součástí výchovy bylo i memorování úryvků z básní a především římských zákonů, takzvaných zákonů dvanácti desek. Římský školní rok byl o něco kratší nežli školní rok dnešních dětí, trval vždy osm měsíců, od poloviny října do poloviny června. MAJZNER, D. *Antické vzdělávání*. [online] 2011 [cit. 2016-01-13] Dostupné z: <http://spqr.cz/content/anticke-vzdelavani>

Druhý stupeň byl na pomezí našeho druhého stupně základních škol a škol středních. Vyučovala se zde především gramatika a řečtina. S četbou byl spjat i výklad mytologie, zeměpisu a dějepisu, astronomie a filosofie. Tento stupeň vzdělání mladí Římané ukončili v šestnácti letech, kdy se oficiálně stávali dospělými. Poslední stupeň římského vzdělávání, v součtu již třetí, se podobal našim vyšším a vysokým odborným školám. První taková škola vzniká v Alexandrii. Římští „studenti“ studovali především rétoriku, tedy teoretické a praktické řečnické vzdělání, dialektiku, filosofii a práva. Na těchto školách se v antice studovalo mnohem kratší dobu než je tomu dnes. Obvykle to byly jeden až dva roky, celkem do sedmnácti let, kdy musel na vojnu. Po vojně mohli Římané ve studiích pokračovat. Pokud se rozhodli jít státnickou dráhou, obvykle se připojili ke zkušenému právníkovi nebo řečníku přímo v Římě nebo mohli odejít do Athén, na Rhodos nebo do Alexandrie. Římané, kteří si zvolili



dráhu vojenskou, pokračovali v získávání zkušeností v družině některého z vojevůdců. MAJZNER, D. *Antické vzdělávání*. [online] 2011 [cit. 2016-01-13] Dostupné z: <http://spqr.cz/content/anticke-vzdelavani>

### **1.1.5. starověká Čína**

Ve staré Číně nastala změna ve vzdělávacím systému, tak jak byl znám ve zbytku světa. Jak již napsal autor výše o tento nový model, státem řízeného vzdělávání, se jako první pokoušela Řecká Sparta. Ovšem právě zde v Asii máme první zmínku o takzvaném dvojím vzdělávání. Tím má autor namysli vzdělávání jednak soukromé, tak jak tomu bylo zvykem do teď ve všech státních zřízeních, a dosud zatím neobvyklé vzdělávání vedené státem tedy v tomto případě vládnoucí dynastií. Děti byly vzdělávány buď doma soukromými lektory (známými jako sishu), což byli vzdělanci, kteří neuspěli u státních zkoušek. Nebo ve školách, které měla pod patronací vláda, tyto školy se nazývaly Shuyuan . Přirozeně některé z nich byly taktéž soukromé, ale všechny byly úzce svázány s úřady. Velmi často byly finančně podporovány vládou. Původně se Shuyuany zakládaly pro pokročilejší studenty a jejich prostředí mělo kultivovat talentově nadané jedince. Jedině ti, kteří se odhodlali zúčastnit se státních zkoušek, byli pro studium v Shuyuan vhodní. Tyto školy existovaly jen na úrovni provincií anebo v jejich hlavních městech. Poskytovaly nejlepší vzdělání a měly vysoké, akademické standardy. Ředitelé shuyuanů byli významnými osobnostmi akademických kruhů a byli to vysoce respektovaní učenci. Vláda pracovala se soukromým sektorem v zakládání škol, které by umožnily kvalitní vzdělání pro širokou veřejnost. Vzdělávací systém starověké Číny byl velmi obsáhlý a uzpůsobený k tomu, aby poskytoval jak státu, tak společnosti talentované lidi v různých oblastech. V klasické čínské společnosti bylo vzdělání rozděleno na čtyři stupně vzdělání. Na klasické, základní, polo-klasické a polo-základní.

#### **Základní vzdělávání**

Základní vzdělávání poskytovalo jen základní vědomosti začátečníkům. Učitelé nahlas četli úryvky, aniž by je nějak vysvětlovali. Tato část studia položila pevné základy pro jejich další vzdělávání. Učitelé měli pro to, že nevysvětlovali smysl konkrétních textů, své důvody. Slova svatých byla hluboce filosofická a víceznačná, takže je nelze několika málo slovy vysvětlit. Studenti by jim ani s detailním vysvětlením nemuseli porozumět. Žákovi to může trvat celý život, než toto poznání stráví, porozumí mu a než se mu podřídí tak, aby dosáhl řádného porozumění. Subjektivní nebo nevhodné vysvětlení by mohlo studenty

lehce poplést. Proto se stalo běžnou praxí, že učitelé knihy na stupni základního vzdělání nevysvětlovali.

### **Klasické vzdělávání**

Toto vzdělávání znamenalo, že učitel během přednášky vysvětloval fráze a slova. Studenti s ním mohli otevřeně diskutovat. V tomto bodě museli žáci oplývat alespoň základními vědomostmi a měli určité akademické základy, které mohli zúročit právě při diskusi se svými spolužáky nebo učiteli. Mohli se také dotazovat na konkrétní věci a učitelé jim odpovídali.

### **Polo-základní a polo-klasické vzdělávání**

Tyto dva stupně studia byla někde na rozhraní klasického a základního vzdělávání. Učitel vysvětloval problematiku textu jen do určité míry. Nezáleželo na typu studia, přednášky byly vedeny stejně a odvíjely se hlavně od akademické úrovně vyučujícího.

Vzdělání ve starověké později císařské Číně bylo ohleduplné ke studentům, snažilo se o jejich pravé osvícení proniknutím do tématu a získáváním zkušeností. Studenti byli považováni za znalé pouze tehdy, když ukázali perfektní vědomost. Tuto perfektní vědomost také museli studenti dokázat u státních zkoušek. SONG, Y. *Vzdělávat je umění aneb jak se učilo ve starověké Číně (část první)*. [online] 2016 [cit. 2016-01-13] Dostupné z: <http://www.epochtimes.cz/2011042016676/Vzdelavat-je-umeni-aneb-jak-se-ucilo-ve-staroveke-Cine-cast-prvni.html>

#### **1.1.6. středověk**

*„Díky složitému vývoji evropské společnosti (útoky barbarů, stěhování národů, vznik nových státních útvarů taktéž silicím vlivem křesťanství) se na přelomu starověku a středověku musí římská výchova ustoupit do pozadí“.* JÚVA, V. *Stručné dějiny pedagogiky*. 4. vyd. Brno: Paido, 1997 ISBN 80- 85931-43-5 str. 11

Až doposud autor upozoroval že, vzdělávání hrálo ve společnosti důležitou roli. Ovšem v raném středověku nebyl na vzdělanost kladen skoro žádný důraz. Snaha středověkého obyvatelstva byla čistě praktická. Myslím si, že tento jev byl především, protože středověkým ideálem byl rytíř vládnoucí zbraní. Naučit se řemeslům či válečnickému umu bylo pro většinu středověkého obyvatelstva prioritou. Většina společnosti byla proto v tomto období raného středověku (tj. kolem 6 stol. n. l.) negramotná, a to včetně nejvyšších představitelů moci.

Křesťanství se stává hlavním článkem každého vzdělávacího systému. Prvky antické kultury a výchovy jsou přijímány, ale jen pokud jsou slučitelné s vírou. Kvalita vzdělávání byla úzce spjata se sociálním rozdělením společnosti.

Také v tomto období nacházíme rozdíly ve vzdělání napříč sociálními úrovněmi. Výchova šlechty měla jinou náplň, než výchova poddaných. „*Například šlechtická výchova se uskutečňovala na hradech. Od sedmi do čtrnácti let byl hoch pážetem, od čtrnácti do jednadvaceti zbrojnošem, a v dvaceti jedna letech byl pasován na rytíře. Obsah této výchovy tvořilo sedmero rytířských cností (jízda na koni, plavání, vrh kopím, šerm, hra v dámu skládání a zpěv veršů)*“. JŮVA, V. *Stručné dějiny pedagogiky*. 4. vyd. Brno: Paido, 1997 ISBN 80- 85931-43-5 str. 12 „*První středověké školy byly církevní. Tyto církevní školy postupně nahrazovali síť městských pozdně antických škol, které se hroutí po zániku Západořímské říše. Od 6. stol. n. l. se začaly rozvíjet školy klášterní, katedrální a pro vzdělávání širší vrstvy obyvatelstva vznikají školy farní*“. JŮVA, V. *Stručné dějiny pedagogiky*. 4. vyd. Brno: Paido, 1997 ISBN 80- 85931-43-5 str. 12 Ani zde ve středověku nebylo vzdělávání povinné. Vedle náboženství, které se stalo prioritním pevným pilířem každé části osnov, se také učila gramatika, rétorika, dialektika, geometrie, astronomie a múzika.

V pozdním středověku přichází změna jednak ve vzdělávání, tak i k postupnému slábnoucímu vlivu křesťanství, které ovšem bude ještě slábnout dlouhá léta. Zhruba od 9. století přichází do středověkých škol nová filozofie, která bude přetrvávat do století 16tého. Tento nový směr se nazývá Scholastika. Je to směr, který spojil křesťanskou víru a Aristotelovu filozofii. Jak ve své knize představuje Jůva. „*Mezi hlavní představitele tohoto směru mimo jiné patří Tomáš Akvinský, který v této filozofii rozlišuje „poznání lidské“ zprostředkované rozumem, které je podřízeno zjevnému „poznání božskému“.* Z toho vyplývá „*harmonie víry a rozumu*“, která připouští svobodu rozumového poznání potud, pokud neodporuje víře“. JŮVA, V. *Stručné dějiny pedagogiky*. 4. vyd. Brno: Paido, 1997 ISBN 80- 85931-43-5 str. 13 V této době ve 12tém až 13tém. stol. n. l. se začínají zakládat a rozvíjet města, a s tím docházelo ke vzniku škol, které nebyly vázány přímo na klášterní instituce. V tomto období se začínají objevovat především školy městské, které měli praktičtější zaměření na zemědělství, zbrojířství, lékařství atd. Tento proces snahy oprošťování od křesťanství vyvrcholí vznikem univerzit.

Zpočátku vznikaly univerzity především v Itálii, neboť zde byl přetrvávající vliv antické kultury nejsilnější. Mezi první evropské univerzity, které se objevují od konce 12. stol. n. l. patří univerzity: (Bologna, Neapol, Oxford, Cambridge, Sorbonna v Paříži a Salamanka ve Španělsku). První střeoevropskou univerzitou byla naše Karlova univerzita v Praze, která byla založená v roce 1348. V těchto dobách byly obvyklé na univerzitách čtyři fakulty- artistická, teologická, lékařská a právnická. Po absolvování univerzity studenti získávali první tituly. Bakalářský, mistr učení nebo titul doktorský. Po celá staletí se staly univerzity centry vyšší vzdělanosti a pěstování věd a umění. (GRAY, P. *Proč jsou školy takové, jaké jsou I.: Stručná historie vzdělávání*. [online]. 2013- 2015 [cit. 2016-01-13]. Dostupné z: <http://www.svobodauceni.cz/clanek/strucna-historie-vzdelavani> )

Dle autorova názoru díky nárůstu vzdělanosti středověké společnosti, která byla podnícená samotným vznikem měst a bezprostředně způsobeným rozvojem školství a vznikem univerzit, kdy tyto historické události byly zřejmě hlavní příčinou k postupné přeměně středověké společnosti ve společnost novověkou.

### **1.1.7. novověk**

Ve 14. až 16. století docházelo v Evropě k nárůstu průmyslu (zpočátku manufaktury), mezinárodního obchodu a nové buržoazní třídy. Feudalismus postupně upadal, ale život většiny obyvatelstva Evropy se z počátku nezlepšil. Stejně jako vlastníci půdy, i podnikatelé potřebovali pracovníky, aby mohli profitovat tím, že z pracovníků získali co možná nejvíce práce za co nejmenší kompenzaci. GRAY, P. *Proč jsou školy takové, jaké jsou I.: Stručná historie vzdělávání*. [online]. 2013- 2015 [cit. 2016-01-13]. Dostupné z: <http://www.svobodauceni.cz/clanek/strucna-historie-vzdelavani>

Co se ale změnilo, a to zásadně byl pohled na svět a s ním i pohled na vzdělávání. Jak již víme renesance je charakteristická optimismem, návratem k přírodě, důvěrou v lidské síly a odvrácení od křesťanství. Antická filozofie a s tím spojený způsob života zažívá znovuzrození. V patnáctém století se začínají objevovat myšlenky s požadavkem na vznik všeobecné školní docházky od útlého dětství. Tím vzniká i potřeba soustavného vzdělávání učitelů.

Mezi první propagátory lze považovat anglického humanistu Thomase Mora, který zastává názor všeobecného vzdělávání pro dívky a chlapce. Dále mezi pokrokové muže Jůva zařadil francouzského renesančního filosofa a spisovatele Michel de Montaigna, „který chtěl překonat tradiční pamětní učení a posilovat žákův úsudek a samostatnost. Ovšem už na prahu 15. století jsme se mohli setkat s pokusy o vzdělávání širokých vrstev

*společnosti, a to přímo v českých zemích. Jeho ideový zakladatel byl mistr Jan Hus. Na německé půdě se zasloužil o rozvoj lidového vzdělávání otec německé reformace Martin Luther, který se později distancoval od všeobecně a národně orientované školy a zaměřil se na koncepci výběrové školy latinské“.* JÚVA, V. *Stručné dějiny pedagogiky*. 4. vyd. Brno: Paido, 1997 ISBN 80- 85931-43-5 str. 14

Prvním územím na světě s povinnou školní docházkou pro chlapce a děvčata se stalo v roce 1592 protestanské vévodství Pfalz-Zweibrücken ve Svaté říši římské. V roce 1598 následoval Salzburg. Zde by autor rád udělal pomyslnou tečku za renesancí a pozvolna by se posunul do raného novověku.

V novověku zásluhou vynálezu knihtisku, který se postupně stává rozšířenějším, a také díky stále více sílícímu humanismu se začala v tehdejší společnosti rozšiřovat vzdělanost. Vysoké učení je již v každé zemi v Evropě. V této době také vzniká velké množství škol s různým zaměřením a hlavně s různými styly výuky. Tyto školy byly především venkovské a dělily se podle náboženství např. kalvínské, luterské. U nás to byly převážně školy katolické. České měšťanské školy byly pod správou pražské univerzity, ty venkovské stále pod správou církve.

V těchto dobách chodili do škol opět pouze chlapci. Dívky měly příležitost se vzdělávat jen tehdy, pokud byly ze šlechtického rodu, nebo z bohaté měšťanské rodiny. Tyto dívky ovšem nechodily do škol jako chlapci, ale měli své soukromé domácí učitele.

Žáci se učili latinu, matematiku dějiny antiky a dějiny své země. Po třicetileté válce roku 1648 touha po vzdělání klesá. Nejsou žáci, a ani nikdo by je učil. V této době se vyučuje pouze čtení, psaní, múzika a samozřejmě náboženství.

S postupným vývojem a automatizací průmyslu se potřeba dětské práce v některých částech světa snížila. Začala se šířit myšlenka, že dětství by mělo být obdobím učení, a školy pro děti vznikly jako místa na učení. GRAY, P. *Proč jsou školy takové, jaké jsou I.: Stručná historie vzdělávání*. [online]. 2013- 2015 [cit. 2016-01-13]. Dostupné z: <http://www.svobodauceni.cz/clanek/strucna-historie-vzdelavani>

V 17. století nemůže autor této práce opomenout dle jeho názoru v té době největšího českého myslitele, teologa a především pedagoga Jana Amose Komenského, který se za svůj život zasloužil o změnu pohledu na vzdělání. Z jeho rozsáhlého odkazu by autor rád

zmínit především jeho koncepční spis Velká didaktika. Toto dílo řeší základní cíle výchovy, její obsah, principy, metody a přináší návrh organizační struktury školství pro veškerou mládež. Této organizační struktuře školství a jeho dalším dílům bude věnována další podkapitola 1.2.1 vzdělávání dospělých. Jak uvádí Jůva „*hlavním principem Komenského didaktiky byl princip názornosti tj. požadavek opírat se při vyučování co nejvíce o bezprostřední smyslovou skutečnost, který považoval za „ zlaté pravidlo“ vyučování*“. JŮVA, V. *Stručné dějiny pedagogiky*. 4. vyd. Brno: Paido, 1997 ISBN 80-85931-43-5 str. 18

Komenský také zdůrazňoval princip systematičnosti ve výuce takzvané „ řetězení“ veškerého učiva. Také při výuce velmi respektoval individuální potřeby i věk žáků což byl doposud nevídaný jev. Mezi další nadčasové myšlenky by se dala zařadit i ta o veřejném školství, neboť na území Čech se veřejné školství objevuje o sto let později. Proto si autor dovoluje konstatovat, že se Jan Amos Komenský narodil příliš brzy a jeho myšlenky byly v té době nadčasové.

Mezi další historické milníky by autor rád zařadil právě vydání školské reformy Marií Terezií formulované Všeobecným školním řádem z roku 1774, kdy poprvé v Evropě vidíme snahu států o vzdělání veškerého obyvatelstva. Tento řád byl především vnímán jako předpis, který na území Rakouska- Uherska zavádí šestiletou školní docházku. „*Řád předepisoval vzdělávací povinnost pro děti od šesti do dvanácti let obou pohlaví, jejichž rodiče neměli dostatek finančních prostředků pro domácího učitele*“. MORKES, F. *Učitelské noviny č. 33/ 2004 Největší reforma školství v dějinách, 230. výročí Všeobecného školního řádu*. [online] 2010- 2013 [cit. 2016-01-13] Dostupné z: <http://www.ucitelskenoviny.cz/?archiv&clanek=4731>

Toto bylo vnímáno jako první krok k povinné školní docházce, na kterou nebudeme muset čekat ještě dlouho. Ovšem základem této školské reformy bylo také vybudování škol ve všech farních obcích a tak poskytnout základní vzdělání všem bez rozdílu.

Tyto Rakousko-Uherské školy byly podle řádu rozděleny do tří úrovní. Školy s nejnižší úrovní se nazývaly školy triviální. Triviální školy byly opravdu malé, měly pouze jednu až dvě třídy, také proto se nacházely v menších městech a ve všech vsích s farou. Učilo se v nich podle tří základních předmětů: čtení, psaní a počítání. Na venkově tyto předměty doplňovalo náboženství a hospodářství, zatímco ve městech se učili dovednosti spojené

s průmyslovou a řemeslnou výrobou. Další úrovní byly školy hlavní. Hlavní školy se nacházely ve větších městech a většinou měly tři třídy. Zde už ovšem působilo více učitelů, kteří se nazívali rozvíjet vzdělání z triviálních škol, „*ale i poznatkům užitečným pro ty, kteří se měli věnovat vojenskému stavu, nebo rozvoji zemědělství, řemesel či jiných oborů. Dle řádu mělo být v těchto školách vyučováno i základům latiny, psaní dopisů, kreslení, zeměměřičství, vedení domácího hospodářství, počátečním znalostem zeměpisu a dějepisu*“. KASPER, T. Dějiny pedagogiky. 2. dotisk Praha: Grada 2010 ISBN 978-80-247-2429-4 str. 85 Nejvyšší úrovní obecného vzdělávání v Rakousku- Uhersku byla škola normální. Tyto školy byly pouze ve velkých městech např. v Praze a Brně kde dovršovaly obecné vzdělání společnosti. „*Zde měla být vzdělávána nejen mládež, pořádány i vzdělávací kurzy methodní pro učitele*“. KASPER, T. Dějiny pedagogiky. 2. dotisk Praha: Grada 2010 ISBN 978-80-247-2429-4 str. 86 Vyučování bylo obtížné, ve třídách bylo většinou více než sto žáků různého věku a učitel mluvil jen německy. Učilo se zde náboženství, obory ze škol triviálních a hlavních, sloh, latinský jazyk, přírodopis, zeměpis, dějepis, stavitelství a mechanika.

Neméně důležitý pro vzdělávání byl vznik praeparand v roce 1775 pro přípravu učitelů. Absolventi praeparand, budoucí učitelé, pokud sloužili ve škole ve funkci pomocníka učitele nejméně jeden rok a zároveň byli starší dvaceti let, se mohli přihlásit k závěrečné učitelské zkoušce. Teprve po vykonání zkoušky se stávali učiteli. Vytvoření praeparand nebylo ještě zdaleka optimální řešení, ale na druhou stranu nutno říci, že to byl první pokus v dějinách lidstva o systematické vzdělávání učitelů. Reforma vedla k postupné profesionalizaci učitelů.

Všeobecný školní řád, který vyzýval rodiče, aby své děti ve věku 6 - 12 let posílali do školy, samozřejmě počítal s tím, že v nově zřizovaných školách bude základní metodou hromadná výuka. V té době se jednalo o výraznou pedagogickou novinku, neboť v dosavadní běžné praxi převažovala výuka individuální. Z tohoto důvodu také dala vzniknout Methodní knize, kterou sepsal sám autor školské reformy Ignác Febiger. Tato kniha měla být příručkou pro učitele jak učit, jak vést výuku. Febiger v ní uváděl revoluční postupy ve vzdělávání například metodický postup výkladu od nejjednoduššího k obtížnějšímu, od známému k neznámému, společné čtení z učebnic a následný výklad a rozhovor s žáky o přednesené látce. Jak již uváděl Komenská o několik let dříve. MOROKES, F. *Učitelské noviny č. 33/ 2004 Největší reforma školství v dějinách, 230.*

*výročí Všeobecného školního řádu.* [online] 2010- 2013 [cit. 2016-01-13] Dostupné z: <http://www.ucitelskenoviny.cz/?archiv&clanek=4731>

Vzdělávání v 18. ale především ve století 19. a 20. Bylo silně nacionálně orientováno. V každém státu se vyvíjelo vzdělávání a pedagogika trochu jinak také díky politickým změnám, které probíhají v každém státě rozdílně. Dle autorova názoru není důležité analyzovat vzdělávání zvláště v každé zemi, nýbrž alespoň nastínit společné rysy změn v těchto dobách.

Tehdy společnou filosofií vzdělávání byla názornost, rozvoj tvořivosti a věda jako nástroj poznání. Snaha individualizovat výuku, ale zároveň vzdělání pro každého bez rozdílu. Toto byly rysy tehdejšího vzdělávání. Proto století páry bylo svědkem velkých změn nejen ve společnosti. Tyto změny mají ekonomický, sociální ale i politický podtext, a to nejen po celé Evropě ale i na ostatních kontinentech. Toto století je charakteristické velkým rozkvětem průmyslu, obchodu a podnikání. S prudce se zvyšujícím počtem obyvatelstva, které se koncentruje do velkoměst, se mění mapa Evropy i celého světa. S tímto trendem je také velký tlak na rozvoj školských sítí, ale i mimoškolských zařízení. Pomalu se také začínají objevovat mateřské školky.

V roce 1869 přijímá říšská rada tzv. říšský školský zákon vypracovaný ministrem Hasnerem. Ten mění školskou strukturu v českých zemích. Tento zákon zaváděl osmiletou povinnou školní docházku, rozšířil o nové předměty a změnil vzdělávací obsah. Zařídil nová pravidla ekonomického a sociálního zabezpečení učitelů a zřídil osmileté obecné školy a osmileté měšťanské školy, které mohly být pouze tříleté, ovšem pouze tehdy když přímo navazovaly na pětileté školy obecné. Rovněž založil čtyřleté učitelské ústavy s maturitou. Tento systém přetrval i po roce 1918 v meziválečném období. Nově zavedený systém byl velmi podobný tomu dnešnímu. Žáci prošli pěti třídami obecné školy. Dále kdo měl zájem, mohl se vzdělávat další tři roky na „měšťance“ nebo na osmiletém gymnáziu. Dívky a chlapci na takzvaných „měšťankách“ studovali odděleně. Bohužel gymnázia byla až do roku 1890 určena pouze pro chlapce.

V těchto dobách školu navštěvovaly více než tři čtvrtiny dětí. Neučili se pouze číst, psát a počítat, ale také dodržovat pravidla chování. Pro žáky byl tehdy učitel skutečnou autoritou, kterou museli respektovat. Výuka se stala více světskou; jak se rozšiřovaly lidské vědomosti, osnovy se také rozšířily, aby zahrnovaly stále se zvyšující počet předmětů. Počet hodin, dnů a roků povinné



školní docházky se neustále zvětšoval. Škola postupně nahradila práci na poli, v továrnách a domácí práce jako hlavní zaměstnání dětí. GRAY, P. *Proč jsou školy takové, jaké jsou I.: Stručná historie vzdělávání*. [online]. 2013- 2015 [cit. 2016-01-13]. Dostupné z: <http://www.svobodauceni.cz/clanek/strucna-historie-vzdelavani> Škola žákům zabírala v podstatě celý den. Učilo se jen dvě nebo tři hodiny dopoledne ale i odpoledne V neděli se žáci povinně účastnili bohoslužby. Volno bývalo pouze ve čtvrtek. Škola začínala většinou ráno v devět.

V druhé polovině 19. století přichází historický okamžik na poli vzdělávání. V letech 1848-49 spatří světlo světa nová koncepce středních škol. Tato reforma uvádí v platnost výběrová osmiletá gymnázia. Roku 1869 Rakousko-Uherská monarchie vydává říšský školský (tzv. Haserův) zákon. Tento zákon konečně zavádí osmiletou povinnou školní docházku.

#### **1.1.7.1. 20. století**

Na přelomu 19. a 20 století se pedagogika podle autorova názoru vrací k odkazu Jana Amose Komenského a částečně vychází z Methodní knihy Ignáce Febigera. Jůva tato slova potvrzuje ve své knize, kde představuje „*anglického filosofa, sociologa a pedagoga Herberta Spencra, který ve svém spise Výchova rozumová, mravní, tělesná z roku 1861 charakterizuje cíl výchovy jako přípravu k životu. Vzdělávání by mělo probíhat metodicky od nejjednoduššího k obtížnějšímu, od známého k neznámému. Učení má být zábavné*“. JŮVA, V. *Stručné dějiny pedagogiky*. 4. vyd. Brno: Paido, 1997 ISBN 80- 85931-43-5 str. 34 Vzdělávání by mělo být založené na praktických zkušenostech a následně podpořené teorií.

Vzhledem k rostoucímu významu vzdělanosti se začátkem 20. století rozšiřují nové názory na výchovu, vzdělávání a na způsoby vzdělávání. Běžně rozšířené metody v 19. století nyní jsou považovány za překonané, a jsou předloženy nové koncepce, které mají školu a celou pedagogiku reformovat. Vzniká proto takzvaná (reformní pedagogická koncepce) v knihách bývá uvedena pod pojmem jako reformní pedagogika. Těchto směrů je poměrně mnoho a uvedení všech by si zasloužilo pozornost v podobě své bakalářské práce. Proto by autor rád uvedl jen některé z nich: reformismus, behaviorismus, esencialismus a pragmatismus.

- **pedagogický reformismus-** Reformisté preferují individuální výchovné cíle, aktivitu jedince, maximální přiměřenost a tzv. pedocentrismus (dítě je středem výchovy, cíle výchovy jsou zcela podřízeny individuálním zájmům a potřebám dítěte). Na základě reformních snah začala vznikat celá řada alternativních škol.

Hlavními propagátory byli Elen Keylová, Eduard Claparede a Maria Montessoriová, která se soustředila na děti s postižením.

- **behaviorismus-** S tímto směrem je spojen Edward Lee Thorndik, který „studuje chování jedince (vztah- stimul- reakce) s jeho prostředím. Podle Thordika vrozené síly, které se rozvíjejí působením prostředí. O tomto vývoji pak rozhodují jedincovi potřeby a jejich uspokojování“. JÚVA, V. *Stručné dějiny pedagogiky*. 4. vyd. Brno: Paido, 1997 ISBN 80- 85931-43-5 str. 38 Kosínová uvádí, že „základním principem tohoto směru je zpevňování naučeného na základě předchozí zkušenosti“. KOSÍNOVÁ, V. *Psychologie ve vzdělávání a její psychodidaktické aspekty*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2011 ISBN 978- 80-247- 433-1 str. 48
- **pedagogický esencialismus-** „Tento směr je naopak proti jednostranné orientaci na žákův zájem a jeho individuální zkušenost. Esencialismus usiluje o ucelený vzdělávací systém s jasně vymezenými požadavky na osvojení učiva. Především v USA“. JÚVA, V. *Stručné dějiny pedagogiky*. 4. vyd. Brno: Paido, 1997 ISBN 80-85931-43-5 str. 39
- **pedagogický pragmatismus-** „Pokládá za základ výchovy čin (pragma). Výchova se neřídí vnějším cílem, nýbrž má za cíl sama v sobě, v získávání zkušeností konáním a jejich rekonstrukcí. V tomto smyslu nemají pojmy, teorie a celé poznání nějakou vzdělávací hodnotu samy o sobě, ale pouze jako instrumenty, jejichž pomocí žák řeší problémové situace, které jej zajímají“. KASPER, T. *Dějiny pedagogiky*. 2. dotisk Praha: Grada 2010 ISBN 978-80-247-2429-4 str. 118

V průběhu 20. století z těchto reformně pedagogických směrů začínaly vznikat různé alternativní školy. Jedním z těchto druhů těchto škol byli tzv. venkovské výchovné ústavy. „Tento koncept škol sázel na celostní výchovu člověka, která probíhala daleko od civilizace, na venkově, v přírodě, v internátě. Tyto ústavy čerpali inspiraci v rodinné výchově, kterou zároveň nahrazovali“. KASPER, T. *Dějiny pedagogiky*. 2. dotisk Praha: Grada 2010 ISBN 978-80-247-2429-4 str. 153 Mezi další alternativní školy se řadí Jensk

nebo Wladorfské školy. Reformní pedagogika má opravdu mnoho směrů ovšem detailnější výčet jednotlivých rozdílů není předmětem této práce.

### **1.1.7.2. Československo**

Významným milníkem byl První sjezd československého učitelstva a přátel školství v roce 1920 kde se probírala koncepce školské soustavy. Během roku 1922 byl vydán malý školský zákon, který pomáhal rušit rozdíly mezi osmiletou školní docházkou v Čechách a šestiletou na Slovensku. Dále tento zákon uzákonil od školního roku 1924/1925 povinnou osmiletou školní docházkou. Poté došlo k vydání nových školních osnov.

Vedle oficiálního školského systému se u nás ve dvacátých letech začali objevovat tzv. pokusné školy. Byla to zařízení, která se zaměřovala na svobodu dítěte, jeho tvořivost a samostatnost. Svým způsobem to byli reformní školy. Rozvoj těchto škol přibrzdila válka. Během druhé světové války bylo naše školství pod silným vlivem fašistické ideologie. Ani po druhé světové válce se naše školství nemohlo řádně vyvíjet směrem kupředu. Po roce 1948 bylo školství pro změnu pod nátlakem komunistické strany Československa, kde hlavním programem bylo stvořit jednotnou školu. Tato koncepce jednotného školství je formulována řadou zákonů a reform. Ovšem tyto reformy nikdy nesplnili své očekávání. Toto pojetí vzdělání vedlo k jediné věci, a to k pasivitě, průměrnosti a hlavně k nižší odborné úrovni našeho školství.

Přirozeně všechno nebylo špatně. V 70. letech minulého století se začínají objevovat první soustavy učňovského školství. V této soustavě učňovského školství byly např. živnostenské, nebo nižší odborné školy. Při vysokých školách se rozvíjela specializovaná výzkumná centra.

Po roce 1989 rozvoj školství opět nabírá na obrátkách. Česká pedagogie tedy i vzdělání se vrací k odkazu z 19tého století. Znovu roste zájem o alternativní školy. Podle Jůvy „*hlavní proměnou prochází systém škol. Vedle státních škol vzniká síť škol soukromých, církevních i laických. Liberalizují se cíle, obsah formy i metody ve vzdělání*“. JŮVA, V. *Stručné dějiny pedagogiky*. 4. vyd. Brno: Paido, 1997 ISBN 80- 85931-43-5 str. 66 Podstatně se také rozrůstá základna vysokých škol, převážně univerzit což už vede k vyšší vzdělanosti a odbornosti na našem území. Detailnější výčet průběhu vzdělávání v Československu není předmětem této práce.

## 1.2. Vzdělávání dnes

Po bouřlivém několika tisíciletém vývoji by se mohlo zdát, že vzdělávání má svůj vývoj u konce. Toto zdání ovšem klame. S vývojem společnosti se také zvyšují její nároky na vzdělávání a následný rozvoj lidských zdrojů. Pod pojmem vzdělávání si již nepředstavuje pouze vzdělávání ve školském systému. Dnes ve 21. století mluvíme o celoživotním vzdělávání, do kterého patří vzdělávání dospělých, vzdělávání zájmové, občanské a firemní.

Mohlo by se zdát, že se opět vracíme do 19. respektive na počátek 20. století, kdy se kladl důraz na individualitu člověka. Ano také v dnešní době se klade velký důraz na individualizaci vzdělávacích potřeb a cílů. Jenže co nás odlišuje od minulosti? Jsou to nové technologie, nové výzkumy a samozřejmě nemůžeme zapomenout na pokrok v myšlení lidí. A protože se vzdělávání neustále vyvíjí a dalo by se říci, že přímo jde ruku v ruce s vývojem moderních technologií. Právě tyto technologie nám otevřely pomyslné dveře poznání a velice nám usnadňují vzdělávací proces jako takový. Ať už jde o e-learning, koučování, mentorování nebo development centrum. Těchto nových způsobů vzdělávání a zdokonalování sebe sama také vede k tomu, že se zákonitě musí prodlužovat délka vzdělávání. Tlak na nutnost vzdělání je v dnešní společnosti enormní. Jenže ne každý měl nebo má možnost studovat. Právě proto je stále oblíbenější distanční a kombinovaná forma studia.

Ovšem vzdělávání je natolik rozlehlé téma, že nelze jednoznačně říci: „vzdělávání má takovou definici, probíhá tímto způsobem a jiné pohledy, definice nejsou pravdivé“. Právě naopak! Autor této práce považuje za důležité se na vzdělávání podívat z více úhlů, pohledů abychom si dovedli představit vzdělávání jako celek. Poté můžeme toto téma uchopit a pokusit se rozdělit na jeho části podle využití.

Vzdělávání se věnuje opravdu mnoho autorů, jeden autor popisuje vzdělávání z andragogického hlediska, naproti tomu druhý se na vzdělávání hledí z profesního pohledu atd. vesměs se ale všichni shodují. Dle autorova názoru, všechny možné úhly pohledů na vzdělávání se vždy navzájem prolínají, doplňují a dokonce na sebe navazují.

Vzdělávání jako obecný pojem. Například Barták dělí vzdělávání na dvě skupiny. Na vzdělání formální a neformální nebo také můžeme použít slovní příměru (přímé a nepřímé). Podle Bartáka *„formální vzdělávání představuje proces řízeného učení a vyučování. Vyznačuje se jasnou cílovou*

orientací, dlouhodobým, řízeným, přímým, bezprostředním, soustavným, systematickým a plánovitým pedagogickým působením opírající se o curriculum, a realizovaným ve školské vzdělávací soustavě“. BARTÁK, J. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského 2015 ISBN: 978-80-7452-113-3 str. 7. Tato soustava se dále dělí na několik stupňů, které bych rozvedl později v této kapitole. „*Neformální vzdělávání představuje řízený proces zabezpečovaný nejružnějšími mimoškolními vzdělávacími institucemi, organizacemi, apod. umožňujícím účastníkům osvojit si, ve více či méně participativním prostředí, jistý okruh parciálních znalostí a dovedností. Dochází při něm obvykle k přímému působení učitele, lektora, na účastníka vzdělávací akce i naopak- účastník reaguje, aktivně vstupuje do kontaktu, dává lektorovi zpětnou vazbu (co pochopil, kde tápe, jakým směrem se jeho další uvažování ubírá, apod.) a umožňuje lektorovi průběžně pružně reagovat, usměrňovat vzdělávací proces podle konkrétních podmínek*“. Dále se podle Bartáka „*neformální vzdělávání může uskutečňovat i nepřímou formou, např. distančně, bez přímé účasti lektora, což ovšem klade vyšší nároky na aktivitu a volní nasazení účastníka (nejmarkantněji se to projevuje v oblasti sebevzdělávání/ autodidaxe)*“ BARTÁK, J. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského 2015 ISBN: 978-80-7452-113-3 str. 7

Další, koho by autor rád ve své práci zmínil, kdo se problematice vzdělávání věnuje, je Mužík. Ten naopak charakterizoval vzdělávání „*jako takzvané makro i mikro rámci komunikační proces, jehož hlavními články je vyučování a učení*“. „*Vzdělávání je organizovaná a dlouhodobá komunikace určená k výukovým účelům... Tato komunikace může být přímá (verbální nebo neverbální) nebo nepřímá, telekomunikace, při níž se využívá široká paleta kanálů a prostředků*“ (Unesco, model ISCED- mezinárodní standardizace vzdělávání). „*Vzdělávání je proces, v němž si prostřednictvím vyučování člověk osvojuje soustavu poznatků a činností, kterou vnitřním zpracováním (zejména interiorizací)- učením- přetváří ve vědomosti, dovednosti a návyky*“. MUŽÍK, J. *Řízení vzdělávacího procesu*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer 2011 ISBN: 978-80-7357-581-6

Str. 24 „*Vzdělávání je proces, během něž určitá osoba získává nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje*“. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada 2007 ISBN: 978- 80-247-1407-3 str. 434

Zatímco tyto pohledy na vzdělávání popisují vzdělávání spíše, jako celek vzdělávacího systému, dalším pohledem, který se nám nabízí, může být právě ten Armstrongův. Jeho pohled je zaměřen více na praktické vzdělávání v podniku. „*Vzdělávání představuje systematické přizpůsobování a změnu chování tím, že člověk se učí pomocí vzdělávacích*

*programů, instruktáží, rozvojových programů a plánovaného získávání zkušeností“.* ARMSTRONG, M. *Personální management*. 6. vyd. Praha: Grada 1999 ISBN: 80-7169-614-5 str. 527 důležité rozlišovat formální vzdělávání spojené se soustavou škol, neformální vzdělávání realizované převážně v institucích pro dospělé a informální vzdělávání zahrnující sebevzdělávání člověka.

Dále bychom mohli vzdělávání vnímat jako celek všech dovedností, znalostí a umu. Z tohoto pohledu můžeme vnímat vzdělávání jako celoživotní cyklus. Takto vnímané vzdělávání jak již víme je nepochybně celoživotním procesem, tak jak uvádějí ve svých publikacích snad všichni autoři zabývající se tímto tématem tedy vzděláváním. Ať je to například Veteška, který specifikuje andragogický model vzdělávání zaměřený na *„kontinuální utváření a rozvíjení kompetencí v průběhu celého života. Kompetence představují určité mechanismy podporující jeho schopnost řešit pracovní i osobní problémy“*. Mezi další autory, kteří popisují vzdělávání jako celoživotní proces by se dal zařadit Palán, který ve své publikaci uvádí že, *„celoživotní vzdělávání a učení je koncepce založená na potřebě permanentní kultivace člověka. Poskytuje možnost vzdělávat se v různých stádiích rozvoje jedince v souladu s jeho zájmy, úkoly a potřebami, a to až do úrovně jeho možností. Celoživotní učení chápeme jako, zásadní změnu pojetí celého vzdělávání, kdy všechny možnosti učení- at' v tradičních vzdělávacích institucích v rámci vzdělávacího systému či mimo ně- jsou chápány jako jediný propojený celek, který dovoluje rozmanité a četné přechody mezi vzděláváním a zaměstnáním a který umožňuje získávat stejné kvalifikace a kompetence různými cestami a kdykoli během života“*. PALÁN, Z. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského 2008 ISBN: 978-80-86723-58-7 Str. 43.



Obrázek č. 1: Systém celoživotního vzdělávání, Zdroj: (Palán, 2008 str. 95)



Obrázek č. 2: Systém celoživotního vzdělávání, Zdroj: (Palán, 2008 str. 95)

**Profesní vzdělávání-** se rozumí vzdělávání po ukončení vzdělávacího systému počátečního vzdělávání (školský systém). Toto vzdělávání zahrnuje všechny formy profesního a odborného vzdělávání v průběhu pracovního života. Jak předkládá Palán jeho úkolem je rozvíjení znalostí a dovedností, postojů a návyků, vyžadovaných pro výkon určitého povolání. PALÁN, Z. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského 2008 ISBN: 978-80-86723-58-7 str. 96 Jak je názorně vidět na

obrázku systému celoživotního vzdělávání 2 profesní vzdělávání se dělí na kvalifikační, rekvalifikační a normativní.

1. **Kvalifikační-** slouží k prohloubení či rozšíření stávající kvalifikace. (kurzy pro prohlubování a zvyšování kvalifikace, zaškolování, zaučování)
  2. **Rekvalifikační-** směřuje ke změně původní kvalifikace za kvalifikaci jinou.
  3. **Normativní-** je to speciální druh kvalifikačního a rekvalifikačního vzdělávání s rozdílem, že absolvování tohoto druhu rekvalifikace je dán zákonnou normou. (jeřábnické a svářečské kurzy)
- **Zájmové vzdělávání-** Podle Palána vytváří širší předpoklady pro kultivaci osobnosti na základě jejich zájmů, uspokojuje vzdělávací potřeby v souladu s osobním zaměřením člověka. (PALÁN 2008 str. 99) Jelikož každá osoba na světě je jiná, tudíž má i jiné zájmy nelze přesně určit obsah zájmového vzdělávání. Ovšem co lze určit je charakteristika. Mezi základní charakteristiky patří: zájem, volný čas, dobrovolnost, svoboda výběru, uspokojení potřeb a aktivitu. Dále můžeme zájmové vzdělávání charakterizovat, jakou formou probíhá. Tedy formou sebevzdělávání za podpory učebnic, odborných publikací či internetu nebo formou neformálního vzdělávání prostřednictvím zájmových kurzů. (malování, tance, zahradničení apod.).
  - **Občanské vzdělávání-** Podle Palána je zaměřené na formování vědomí práv a povinností osob v jejich rolích občanských, politických, společenských i rodinných a způsobů, jak tyto role zodpovědně a účelně naplňovat. Obsahuje problematiku etickou, estetickou, právní, ekologickou, všeobecně vzdělávací, zdravotnickou, tělovýchovnou, filozofickou, náboženskou, politickou, občanskou a sociální. (Palán 2008 str. 98) Jinak řečeno základem tohoto vzdělávání je informování a uvědomování si individuálních práv a občanských povinností každého z nás.



### ***1.2.1. Vzdělávání dospělých***

Učit se neboli vzdělávat se je nesmírně složitý a zdlouhavý proces. Tento proces jak již víme, neprobíhá jen v mladistvém věku formálním způsobem tím myslím na základní, středoškolské a vysokoškolské úrovni, ale probíhá po celý život v podobě neformálního tzv. dalšího navazujícího vzdělávání.

Jak už se autor zmínil v předešlé kapitole Jan Amos Komenský je považován za velkého myslitele v oblasti pedagogiky. Již v 16. století Komenský věděl, že vzdělávání je celoživotní proces, a právě proto vymyslel nový školní systém vzdělávání od útlého věku. Právě proto vydal dílo *Velká didaktika*, kde se Komenský věnuje právě organizační struktuře školství. V tomto systému byli čtyři úrovně. Respektive úrovní pět.

První úroveň vzdělání podle J. A. Komenského měla být od narození dítěte do jeho šesti let. Kde by mělo být dítě vychováváno doma rodičem. Obsah výuky vytyčil v příručce pro rodiče, která se jmenovala *Informatorium školy mateřské*. Cílem tohoto díla nebylo ani tak naučit něco dítě, ale spíše se J. A. Komenský v tomto díle snažil naučit nebo poučit rodiče jak vychovávat své děti, a jak ho správně připravit a motivovat ke školní docházce. Následný stupeň podle J. A. Komenského byl od šestého roku dítěte do dvanácti let. Na tomto stupni vzdělání by měly děti navštěvovat školu obecnou, která by měla být v každé vesnici i městě. škola, kterou by měli navštěvovat chlapci i dívky společně i v tomto směru byl Komenský průkopníkem. V obecní škole se měli vyučovat předměty, jako bylo čtení, psaní, počítání, náboženství, reálie (učení o přírodě a společnosti) ale také zpěv a ruční práce. Výuka měla probíhat dvě hodiny dopoledne a dvě hodiny odpoledne. Dalším již třetím stupněm byla škola latinská. Do ní by chodila mládež od dvanácti do osmnácti let. Tato škola měla být v každém městě. V této škole by bylo základem vzdělání sedmero svobodných učením tj. (gramatika, rétorika, dialektika, aritmetika, geometrie, astronomie, a „múzika“), přírodní vědy, zeměpis, dějepis, matematika a jazyky, jako byla řečtina a latina. Komenský ovšem doporučoval i další jazyk. Tím jazykem byla němčina, aby se dorozuměli se svými sousedy. Poslední stupeň vzdělávání podle Komenského bylo od osmnácti let do dvaceti čtyř let. Šlo o vysokoškolské vzdělání, kde by se studovalo bohosloví, práva nebo medicína. Důležité také bylo vzdělání náboženské nebo filosofické. Toto vzdělání nazýval akademií, která by měla být v každé zemi. Vysokou školu nazýval akademií z jednoho prostého důvodu. V té době byli univerzity katolické, a pojmenováním akademií je krásně odlišil od protestanských škol.

Jak již autor výše napsal, Komenský rozdělil vzdělání do čtyř úrovní. Tou pátou úrovní autor myslí jeho názor na další vzdělání. J. A. Komenský byl toho názoru, že po ukončení vzdělání by měl člověk cestovat. Zdůrazňoval ale, že vzdělání nikdy nekončí, je neustálé. Dle mého názoru tímto revolučním pohledem na vzdělávání se zařadil mezi vůbec první pedagogy u nás, kteří tvrdí, že je nutné se vzdělávat po celý život. V tomto ohledu byl mezi prvními, kteří se o vzdělávání v dospělosti zmiňují. Kteří se zmiňují o dnes již vědním oboru andragogice.

Jak je tedy chápáno vzdělávání dospělých? Převážně, a v literatuře často je skloňováno jako další vzdělávání osob v produktivním věku. Charakteristické je tím, že se nejedná jen o profesní vzdělávání, především ale má funkci společenskou a politickou. Taktéž ho lze charakterizovat jako proces cílevědomého upevňování znalostí, schopností a dovedností. Nebo jako návyků, hodnotových postojů a společenských forem jednání a chování osob, jež už ukončily školní vzdělávání, přípravu na povolání a již vstoupily na trh práce. Toto vzdělávání je hlavním předmětem andragogiky. Co je to tedy andragogika? Andragogika je aplikovaná věda o výchově a vzdělávání dospělých osob, která respektuje zvláštnosti s tím spojené. Stejně tak jak tomu bylo u vzdělávání, tak také andragogika je velmi rozsáhlý pojem ačkoliv lze považovat andragogiku za jakýsi podobor, nebo obor nastavující definování vzdělávání. Proto i zde autoři andragogiku rozdělují na několik pohledů. Jedním z těchto pohledů jak můžeme andragogiku vnímat je podle Palána Andragogika jako vědní a studijní obor na vysokých školách a samozřejmě obor na poli praktickém.

- *„Věda o vzdělání dospělých, výchově a péči o dospělé, respektující všestranné zvláštnosti dospělé populace a zabývající se jejím rozvojem ve všech fázích jeho životní dráhy.*
- *Studijní obor na vysokých školách, který se zaměřuje na rozvoj odborníků v této široké oblasti, jejichž hlavní činností je koncepční, realizační a řídicí práce.*

*Pole praxe, tedy konkrétní činnosti, jimž se andragogika realizuje v praxi (vzdělávání dospělých, sociální práce a péče, řízení a rozvoj lidských zdrojů ve firmách, kultivace dospělé populace a osvětová činnost apod.)“.* PALÁN, Z. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského 2008 ISBN: 978-80-86723-58-7 str. 36

Druhý pohled na andragogiku je integrální. Palán nám nabízí definici, „*integrální andragogika vychází z široké, sociologizující koncepce výchovy a vzdělávání jako sociálních jevů, které nezahrnuj pouze vlastní vzdělávání dospělého jedince, ale rovněž i jeho rozvoj v nejširším slova smyslu a především péči. Tedy integrální andragogika vychází z počátečního vzdělávání, neboť s jeho výsledky přímo pracuje, ale zahrnuje také vzdělání, rozvoj a péči v seniorském věku. Ovšem andragogika se nezajímá pouze o profesní dráhu, ale také o dráhu soukromou, rodinou, neboť tyto jsou ve vzájemném vztahu*“. PALÁN, Z. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského 2008 ISBN: 978-80-86723-58-7 str. 37

Zjednodušeně řečeno integrální andragogika je orientována na oblasti výchovy, vzdělávání, učení a péči. Pochopitelně Palán není jediný, který se andragogikou zabývá, například další kdo se jí věnuje, je Bartoňková, která píše o integrální andragogice skoro jako o terapeutické disciplíně. „*Integrální andragogika je o orientování člověka v kritických uzlech životní dráhy či při problémovém průběhu životní dráhy. Je více zaměřená na individualitu člověka*“. BARTOŇKOVÁ, H., ŠIMEK, D. *Andragogika*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého 2002 ISBN: 80-244-0394-3 str. 12

Z tohoto hlediska se také vyvinula určitá subdisciplína. Tato speciální andragogika se zabývá péčí formou poradenství pro tělesné, mentálně či sociálně hendikepované osoby. Celkově má Bartoňová trochu odlišný pohled na rozdělení andragogiky, řekl bych, více detailnější nežli tomu je u Palána. Andragogiku rozdělila na čtyři části, kde se věnuje lidskému kapitálu, psychologickému a sociálnímu pojetí andragogiky a animaci dospělého.

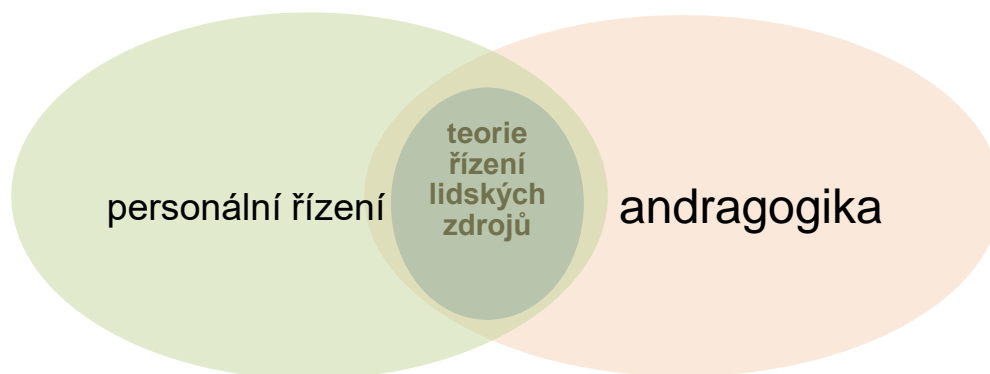
- Věda o mobilizaci lidského kapitálu.
  - Lidský kapitál- lze definovat jako „*určitý stupeň kvality příslušníků určité společnosti*“. Tato kvalita je rozdělena na dvě úrovně: Na kapitál kulturní a kapitál sociální. Zatím co **kulturní kapitál** je kulturní úrovní, která dovednostmi používá informace získané nejen vzděláním ale i působením rodinného prostředí. To **kapitál sociální** jsou společenské sítě vztahů, vazeb a kontaktů. „*Andragogika je v této podobě vědou o sociální intervenci při identifikování a ovlivňování úrovně lidského kapitálu*“.
- Psychologizující pojetí andragogiky.

- Tento přístup je integrální pojetí andragogiky jak již autor ve své práci popsal výše.
- Věda o individuálních a sociálních souvislostech změn syntetického statusu.
  - „*Postavení každého člověka ve společenské struktuře určuje kategorie statusu*“. Status je to jak nás vnímají ostatní lidé kolem nás. Je to souhrn práv a povinností, které nás společensky zavazují, určují naše místo ve společnosti.
  - Status se dělí na vrozený (pohlaví, rasa), připsaný- postavení získané bez vlastního úsilí a získaný. BARTOŇKOVÁ, H., ŠIMEK, D. *Andragogika*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého 2002 ISBN: 80-244-0394-3 str. 12
- Věda o animaci dospělého.
  - „*Animace je oduševňování, nikdy nekončící humanizace člověka. Tento animační proces se dělí na tři dílčí jevy.*
    1. **Enkultura**- rozvíjení kulturních kompetencí.
    2. **Socializace**- zespolečňování tím rozumíme přejímání vzorců chování v sociálně vztahové oblasti.
    3. **Profesionalizace**- řízení kariérové dráhy“. BARTOŇKOVÁ, H., ŠIMEK, D. *Andragogika*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého 2002 ISBN: 80-244-0394-3 str. 15

Přirozeně oba autoři ať Palán nebo Bartoňková uvádějí a shodují se, že objektem andragogiky je dospělý jedinec v celém průběhu života. Za dospělého jedince oba považují člověka, který je vyspělý a zralý sociálně a který dosáhl psychické, biologické a ekonomické zralosti. Palán ještě navíc uvádí, že dospělý, který je objektem andragogiky musí mít alespoň základní vzdělání.(PALÁN 2008 str. 38) Dále se shodují že, andragogika spojuje pohled řady vědních disciplín na možnosti i problémy uplatnění člověka ve všech oblastech společenského života. Součástí andragogiky jsou mimo jiné i personální činnosti. Tyto činnosti daly vzniknout podoboru andragogiky, který se nazývá personální andragogika.

### 1.2.1.1. *personální andragogika*

V dnešní době kdy všechny odborné publikace uvádějí, že lidské zdroje jsou tím nejcennějším, co firma může „vlastnit“, že právě lidské zdroje jsou to know-how, ta konkurenční výhoda nad ostatními, je velice důležité správné vedení lidí. Proto nepochybně roste úloha personálního vzdělávání, roste úloha zkvalitňování lidských zdrojů a především úloha péče o pracovníky, péče o lidské zdroje a zvyšování jejich kompetentnosti. Jde o vztah jednotlivec- organizace kde personální andragogika hraje zásadní úlohu. „*Tedy personální andragogika je soubor teorií, strategií, zásad a pravidel zaměřených na orientaci, vedení, pomoc, péči a aktivní utváření (profesionalizaci) člověka v jeho pracovních rolích*“. PALÁN, Z. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského 2008 ISBN: 978-80-86723-58-7 str. 58 V personální andragogice považujeme jako pokračování socializačního procesu učení a vzdělávání péči o lidské zdroje a jejich rozvoj.



Obrázek č. 3: Průřez personálního řízení a andragogiky, Zdroj: (Palán, 2008 str. 55)

„*Andragogika poskytuje personálnímu řízení teoretické poznatky pro vlastní praktickou činnost. Jde o záležitost velmi významnou, protože lidské zdroje jsou ze všech výrobních zdrojů nejprogresivnější. Cílem personálního řízení je neustálá péče o lidské zdroje, podněcování růstu všech složek osobnosti, které jsou pro organizaci tím nejcennějším kapitálem*“. PALÁN, Z. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského 2008 ISBN: 978-80-86723-58-7 str. 55 Velká část personálních činností se týká péči o člověka, pomoc člověku, jeho vedení a usměrňování, tedy o vzdělávání.

„*V personální andragogice nejde pouze o vzdělávání jako takové, ale i o vytváření podmínek k seberealizaci člověka jako nejúčinnějšího motivačního nástroje a důležitého nástroje ve vytváření vztahů člověk- firma, člověk- práce, člověk, skupina, ale i člověk-*

člověk“. PALÁN, Z. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského 2008 ISBN: 978-80-86723-58-7 str. 53 K názorné ukázce tohoto koloběhu nám pomůže tento obrázek.



Obrázek č. 4: Vzestupná spirála růstu kompetencí, Zdroj: (Palán, 2008 str. 54)

Pokud pečujeme o lidské zdroje a uspokojujeme potřebu růstu, člověk má tak možnost seberealizace. Tím může být motivován k pozitivnímu vztahu ke společnosti, ve které pracuje. Pokud funguje tento vztah, pak aktivně spolupůsobí (participuje) na plnění firemních cílů. Následně se stává zaměstnanec výkonnějším a je schopný přijímat a plnit důležitější a těžší úkoly. Tím roste kompetentnost pracovníků. Jednoduše řečeno péčí o lidské zdroje se neustále zvyšuje kompetentnost pracovníků.

Kompetence „je trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle. Tento trs pozorujeme ve vzorku chování, který je definován časově a logicky ohraničenou částí chování. Ve vzorku chování můžeme identifikovat více kompetencí najednou. Kompetence nejsou jen pouhými dovednostmi, jsou to ale také pozorovatelné způsoby, pomocí kterých dosahujeme efektivních cílů“. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 4. dotisk Praha: Grada 2012 ISBN: 978-80-247-1457-8 str. 61 „Kompetence se stávají nejen výrobní silou, ale též předpokladem konkurenceschopnosti firmy“. PALÁN, Z. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského 2008 ISBN: 978-80-86723-58-7 str. 57

## 2. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

### 2.1. Definice řízení lidských zdrojů

Z převelikého množství definic, které se snaží popsat nebo vysvětlit pojem řízení lidských zdrojů, je velmi obtížné vybrat tu ideální. Vybrat pouze jednu definici a označit ji za tu „správnou“ není ani možné, neboť problematika řízení lidských zdrojů je poměrně rozlehlá a všichni autoři, zabývající se ŘLZ, ji definují různě. Ve velkém množství pojmů a nejednotnosti jejich výkladu, nepanuje shoda ani v definicích. Také samotní autoři, kteří se zabývají ŘLZ, připouštějí nejednoznačnost pojmů, a proto přistupují k definování poměrně obecně s následnými poznámkami.

Úplně z nejobecnějšího hlediska můžeme o řízení lidských zdrojů mluvit jako, o jednom z možných způsobů, konceptů, forem, nebo přístupů personální práce. Například Koubek uvádí definici, která je v souladu s výklady jiných autorů. Řízení lidských zdrojů podle něj představuje nejnovější koncepci personální práce, která se v zahraničí začala formovat už v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stalo jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a úlohou všech manažerů. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam zaměstnance, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činností organizace. (Koubek, 2007, s. 15).

Podobně jako Koubek tak i Armstrong ukazuje na fakt, že ŘLZ zřetelně odlišuje od předchozích přístupů personální práce, a to sice důležitost člověka (zaměstnance) jako nejcennějšího zdroje pro organizaci. Řízení lidských zdrojů je definováno jako logicky promyšlený a strategický přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – tedy lidí, svých zaměstnanců, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně nebo kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace. (Armstrong, 2007, s. 27). Podobný názor na řízení lidských zdrojů lze vypožorovat snad u všech autorů, věnujících se tomuto tématu.

## 2.2. Systém lidských zdrojů

V další kapitole se autor zaměřil na takzvaný „systém lidských zdrojů“. Armstrong ve své publikaci uvádí, že díky systému lidských zdrojů, kdy se jeho jednotlivé složky se vzájemně propojují, funguje řízení lidských zdrojů. Do tohoto systému lidských zdrojů Armstrong především řadí: strategii a politiku lidských zdrojů dále filosofii organizace, programy, procesy a praxe v oblasti řízení lidských zdrojů. (Armstrong 2007 str. 27)

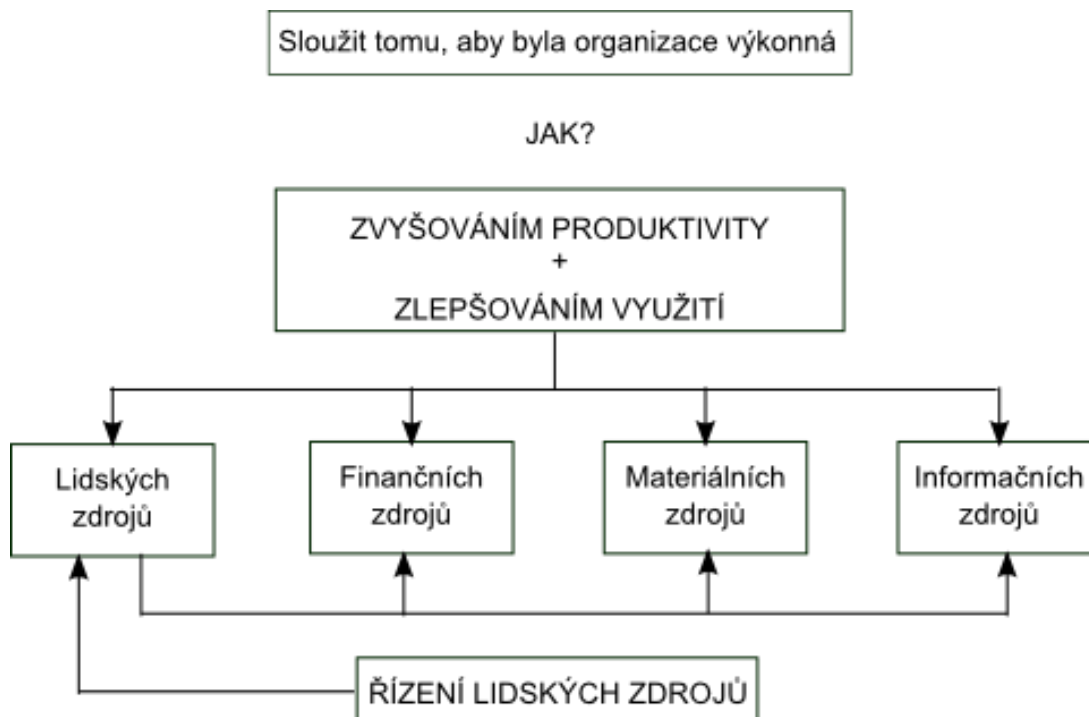
Dle autorova názoru, který je, podpořen názory autorů knih, z nichž čerpal, je v systému lidských zdrojů důležitá politika a strategie organizace.

- **Politika lidských zdrojů:** Ze strategie lidských zdrojů se dále rozvíjejí do politiky lidských zdrojů, která poskytuje pevnou základnu pro řízení lidských zdrojů. Politikou lidských zdrojů Armstrong chápe jako: Zásady určující, jak by měly být tyto principy hodnoty, a strategie uplatňovány a realizovány v jednotlivých částech řízení lidských zdrojů. (Armstrong, 2007, str. 27). Předcházející Armstrongova definice politiky lidských zdrojů ukazuje na dva způsoby, jak bychom mohli pojem personální politiky chápat. V první řadě můžeme chápat jako systém poměrně stabilních zásad, jimiž se subjekt personální politiky (personální oddělení společnosti nebo její vedení) řídí při rozhodování, která se přímo nebo nepřímo týkají okruhu práce a lidského činitele, dále můžeme porozumět této problematice jako o souboru opatření, jimiž se subjekt personální politiky snaží ovlivňovat pole působnosti práce a lidského činitele a usměrňovat chování a jednání lidí tak, aby přispívalo k efektivnějšímu plnění úkolů a plánů společnosti. (Koubek, 2007, str. 23).
- **Strategie lidských zdrojů:** Podle Koubka se personální strategie zabývá dlouhodobými, obecnými a v neposlední řadě také celostně pojatými cíli v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů. Pokrytí této potřeby v oblasti využívání pracovních sil a hospodaření s nimi. Její nedílnou součástí jsou představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout. Koubek připomíná, že personální strategie je determinována celkovou strategií organizace, a zároveň však sama tvoří jádro strategie organizace, neboť pracovníci jsou rozhodujícím zdrojem, který má organizace k dispozici. (Koubek, 2007, str. 23). Armstrong oproti jiným autorům strategii definuje trochu stroze, obecně až zcela jednoduše jako směr, kterým se chce řízení lidských zdrojů vydat. (Armstrong 2007)



### 2.3. Úkol řízení lidských zdrojů

Armstrong shledává jako základním úkolem řízení lidských zdrojů zajistit, aby organizace byly schopny prostřednictvím lidí (zaměstnanců) úspěšně plnit své cíle tedy strategie. (Armstrong, 2007, str. 30). Podobně hovoří Koubek (2007, str. 17) který předjímá ŘLZ by mělo sloužit k *výkonosti organizace*. K tomuto tvrzení Koubek přidává názorné schéma.



Obrázek č. 5: Úkol řízení lidských zdrojů (Koubek, 2007, str. 17)

#### 2.3.1. Dílčí cíle a úkoly řízení lidských zdrojů

Pro zastávání úkolů řízení lidských zdrojů vymezuje ŘLZ dílčí cíle, prostřednictvím nichž se obecný úkol realizuje. Hřebíček rozdělil dílčí cíle a úkoly do těchto třech oblastí:

- 1. zabezpečování a rozvoj pracovníků** – hlavním cílem organizace je zabezpečit, aby si získala a hlavně aby si udržela angažované, kvalifikované, věrné, a motivované pracovníky.
- 2. oceňování pracovníků** - cílem je zvyšovat motivaci a loajalitu zaměstnanců zaváděním postupů a především politiky, která zajišťuje objektivní oceňování a odměňování pracovníků nejen za to co udělají, ale i za dovednosti a schopnosti, které si zdokonalují.

- 3. vztahy** – mezi důležité faktory, které pomáhají ke spokojenosti zaměstnanců je vytvářet pozitivní atmosféru společnosti, v níž bude možné udržovat produktivní a harmonické vztahy partnerství mezi vedením a zaměstnanci, v němž se bude moci rozvíjet týmová práce. Jinak řečeno vytvoření přátelské až skoro rodinné firemní kultury. (Hřebíček, 2008, str. 18)

Jiným způsobem přistupoval k cílům či úkolům Koubek. Ten je rozdělil do pěti skupin.

- 1. Usilovat o zařazení správného člověka na správné místo:** snažit se, aby byl zaměstnanec neustále připraven přizpůsobovat se rychle se měnícím požadavkům pracovního místa. Ve stále větší míře se uplatňuje tzv. tailoring neboli „šití“ pracovních úkolů a pracovních míst na míru pracovníkovi. Jinak řečeno nalézat pro pracovníky ideální náplň práce, správné pracovní úkoly, aby zaměstnanci optimálně využívaly svých schopností.
- 2. Optimální využívání pracovních sil:** tím je myšleno optimální využívání fondu pracovní doby a optimální využívání pracovních schopností (kvalifikace) pracovníků.
- 3. Formování týmů, efektivního stylu vedení:** správný výběr lidí do týmu ideálně s podobným věkem a s podobnými zájmy pro vytvoření zdravých mezilidských vztahů.
- 4. Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace:** by se měl zaměřovat především na pracovní potenciál, budoucnost a kariéru zaměstnanců, než na momentálně zastávanou pracovní pozici.
- 5. Dodržování všech zákonů v oblasti práce:** tím je myšleno zaměstnávání lidí a především dodržování lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti firmy. (Koubek, 2007, str. 17)

Dva různí autoři, kteří nabízejí dvě rozdílná dělení konkrétních cílů a úkolů řízení lidských zdrojů. Pokud by autor přidal dalšího autora, nepochybně by měl další pohled na tuto problematiku. Celkově lze shrnout, že jednotlivé výčty jsou ve výsledku shodné. Liší se pouze důraz, který autoři přikládají konkrétním cílům. Tato nejednotnost je způsobena různými přístupy z praxe, která neumožňuje absolutizovat cíle na teoretické úrovni.

### 3. PODNIKOVÉ (firemní) VZDĚLÁVÁNÍ

#### 3.1. Definice základních pojmů

Nejdříve nežli se dostaneme k lidským zdrojům a metodám vzdělávání pracovníků je autor toho názoru, že by bylo dobré definovat si pár základních pojmů pro lepší orientaci a přenesení se do této problematiky.

- **Učení se-** je považováno za „proces změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání. Učíme se nejen organizovaně, ale i spontánně. Učení je pojem, který zahrnuje více než rozvoj a vzdělávání. Proto třeba mluvíme o učící se organizaci, nikoli o vzdělávající organizaci“.
- **Rozvoj (zaměstnanců)-** „dosažení žádoucí změny pomocí učení (se). Rozvoj obsahuje záměr, který je podstatou částí ohraničených (diskrétních) a neohraničených (difuzních) rozvojových programů“.
- **Vzdělávání-** „jeden ze způsobu učení (se), organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Vzdělávací aktivity jsou ohraničené (diskrétní)- mají svůj začátek a konec“. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 4. dotisk Praha: Grada 2012 ISBN: 978-80-247-1457-8 str. 31

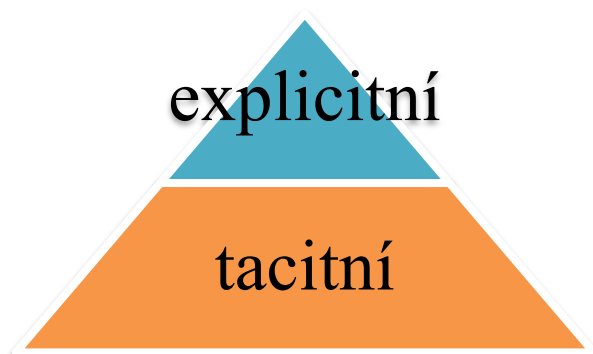


Obrázek č. 6: Vztah učení a rozvoje, Zdroj: ( Hroník, 2007 str. 31)

- **Znalosti-** jsou potřebné rozlišit do tří skupin. Znalosti se dělí na explicitní, implicitní a tacitní. **Explicitní** znalosti jsou vše, co lze nějakým způsobem zapsat, natočit, nakreslit. Dají se ukládat nebo skladovat a přenášet. Jdou to např. návody, vyhlášky, pracovní postupy. Jinak řečeno jsou to znalosti zaznamenané. Opakem jsou další znalosti- **Implicitní (neuvědomělé)** tyto znalosti nelze jakkoliv předávat spíše jsou předávány sdílením. Jsou zahrnuty v jednání, ve způsobu řešení úloh.

Mají částečně i emocionální povahu, jsou blízké postojům, způsobu řešení úloh, souboru dat a podobně. Nejsou tedy nijak vyjádřeny ani nejsou dostupné přímo v určitém zdroji. Poslední trochu speciální skupinou implicitních znalostí jsou znalosti tacitní (tiché).

**Tacitní** znalost je skrytá, nevyslovená a nezaznamenaná. Znalost, která je silně svázána s nápady, činností, postupy, emocemi a hodnotami konkrétního člověka. Je to soubor, dovedností, intuice, pravidel, principů, mentálních modelů a osobních představ každého z nás. Právě proto je téměř nemožné je vyjádřit a sdílet. Mají vysoce osobní charakter. Tacitní znalosti nejsou vrozené. Každý jedinec si je vytváří sám. Většinou to jsou osobní znalosti zahrnuté v individuální zkušenosti a obsahující nehmotné faktory jako jsou osobní přesvědčení, náhledy, je to znalost nevědomá, skrytá, neverbalizovaná. Tacitní znalost je rovněž definována jako praktické know-how získané prostřednictvím zkušeností (často se jim nepřesně říká intuice).



Obrázek č. 7: Vztah explicitních a tacitních znalostí, Zdroj: ( Hroník 2007 str. 88)

- **Kompetence-** O kompetentnosti se autor zmiňoval již v kapitole 1.1.1, ale zde by rád použil přeci jen vhodnější definici, která se více hodí pro téma firemního vzdělávání. Tuto definici poskytl Veteška. Kompetence je ojedinělá schopnost člověka rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních schopností a znalostí, získaných v průběhu celého života jedince prostřednictvím různých typu učení. (Veteška in Palán, 2008, str. 44). Dalším pohledem na kompetenci je pohled Bartoňkové. Ta rozděluje kompetenci na dva termíny:

  1. *„Kompetence jako pravomoc, rozsah působnosti, oprávnění, obyčejně udělané nějakou autoritou nebo patřící nějaké autoritě (instituci, jednotlivci)“.* BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků.* 1. vyd. Praha: Grada 2010 ISBN:978-80-247-2914-5 Jinak řečeno v tomto pojetí kompetence může někdo tyto pravomoc překročit či převést nebo naopak odebrat druhé osobě.
  2. *Kompetence jako schopnost vykonávat nějakou činnost, umět ji vykonávat, být v příslušné oblasti kvalifikovaný.* BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků.* 1. vyd. Praha: Grada 2010 ISBN:978-80-247-2914-5
- **Kvalifikace-** Palán rozlišuje dva druhy kvalifikace. Jedním druhem je kvalifikace **subjektivní** (tzv. pracovní kvalifikace), nazývána též jako kvalifikace pracovníka představuje soubor schopností, dovedností, návyků, ale i osobních vlastností, zkušeností a postojů získaných během života s potenciální možností pro jejich využití, pro výkon určité činnosti. Oproti tomu stojí kvalifikace **objektivní** (odborná kvalifikace) nebo také kvalifikovanost práce, chápe Palán jako požadavky na kvalifikaci pracovníka vyplývající z náročnosti, charakteru, tempa a odbornosti práce. (Palán, 2008, str. 41)
- **Lidský kapitál-** jsou osvojené vědomosti, dovednosti a návyky člověka, ale také schopnost je využívat v praxi. Nedílnou součástí lidského kapitálu jsou tacitní znalosti. Další důležitou částí lidského kapitálu je taktéž schopnost učit se, tj. jednotlivé prvky lidského kapitálu akumulovat. Z andragogického hlediska tvoří lidský kapitál tři složky. Tou první je stupeň zaměření a kvalita školního vzdělání. Druhá složka je délka a relevance praxe. Třetí a poslední složkou je potenciál

člověka k dalšímu rozvoji a zdokonalování. To Václavková píše: „*Lidský kapitál je definován jako znalosti, které si zaměstnanci vezmou s sebou, když opouštějí organizaci. Zahrnuje znalosti, dovednosti, zkušenosti a schopnosti lidí*“. (Václavková in Dvořáková, 2007, str. 377).

Také Armstrong dělí lidský kapitál na tři části.

**1. Intelektuální kapitál-** „*Pojetí lidského kapitálu je spojeno se zastřešujícím pojetím intelektuálního kapitálu, který je definován jako zásoby a toky znalostí, které jsou organizaci k dispozici*“.

**2. Společenský kapitál-** „*je další složkou intelektuálního kapitálu. Je tvořen znalostmi odvozenými ze sítě vztahů uvnitř organizace i mimo ni*“.

**3. Organizační kapitál-** „*jsou institucionalizované znalosti vložené organizací, které jsou uchovávány v databázích a manuálech. Často se pro něj používá i „strukturální kapitál*“. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada 2007 ISBN: 978- 80-247-1407-3

- **Rozvoj Lidských zdrojů-** všestranné podněcování a vytváření podmínek pro komplexní růst a rozvoj spolupracovníků. (Palán 2008 str. 58.)
- **Profesní vzdělávání-** je veškerá příprava na povolání. Příprava může být školská nebo může zahrnovat všechny formy vzdělávání dospělých obsahově spjaté s výkonem povolání.
- **Další profesní vzdělávání-** „*je součástí vzdělávání dospělých. Označuje jakékoliv profesní vzdělávání pracovníků v průběhu jejich pracovního života. Jeho podstatou je vytváření a udržování pokud možno optimálního souladu mezi kvalifikací pracovníka a kvalifikovaností práce, tzn. mezi subjektivní a objektivní kvalifikací*“. BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada 2010 ISBN:978-80-247-2914-5

### 3.2. Typy a formy podnikového vzdělávání

Podnikové neboli častěji využívané slovní spojení firemní vzdělávání zahrnuje proces povinného a kvalifikačního vzdělávání organizovaného podnikem. Toto vzdělávání nebo školení může probíhat přímo v podniku, nebo mimo podnik ve specializovaně zařízených školicích střediscích a centrech. Dále by autor mohl použít definici Palána, který říká, že při vzdělávání v organizaci si pracovník osvojuje svůj podíl práce přímo ve společnosti na svém pracovním místě eventuálně, i na jiných pracovištích, která mají podobnou technologickou souvislost. (Palán, 1997, s. 132). Tento proces firemního vzdělávání má hned několik forem. Například jak se k těmto formám podnikového vzdělávání vyjadřuje Tureckiová. Ta je dělí na prezenční, distanční a kombinované. Prezenční vzdělávání je vhodné jak pro vzdělávání na pracovním místě, tak mimo něj. K distančnímu vzdělávání řadí i e-learning tedy vzdělávání elektronickou podobou. (Tureckiová 2004). Bližší informace o typech, formách a zdrojích vzdělávání bude uvedeno v následující kapitole 4 ZDROJE VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.

Cílem takového firemního vzdělávání je získávání nových znalostí, ale především zvyšování, prohlubování a udržování kvalifikace zaměstnanců, ale i vytváření podmínek pro seberealizaci jako nejúčinnějšího motivačního nástroje. Dále ovšem Tureckiová zdůrazňuje, že hlavním cílem podnikového vzdělávání by mělo být především dosažení změn v myšlení, citění a chování zaměstnanců, které jsou rozhodující pro další rozvoj společnosti a udržení její konkurenceschopnosti. (Tureckiová str. 92) Tato slova potvrzuje definice Bartoňkové, která ve své knize uvádí: „*Firemní vzdělávání je vzdělávací proces organizovaný podnikem/ firmou. Zahrnuje jak vzdělávání v podniku (interní, vnitropodnikové vzdělání, organizované podnikem ve vlastním vzdělávacím zařízení nebo na pracovišti), tak i vzdělávání mimo podnik (externí vzdělávání, vzdělávání na objednávku ve specializovaném zařízení nebo škole)*“. BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada 2010 ISBN:978-80-247-2914-5

Metod v podnikovém vzdělání je poměrně mnoho. K tomu si dovoluji tvrdit, že každý autor dělí metody trochu jinak, takže nám literatura nabízí několik způsobů jak dělit metody podnikového vzdělávání. Například již několikrát zmiňovaný Koubek (2007) rozlišuje metody na základě rozdělení forem podnikového vzdělávání, Belcourt a Wright

(1998) nabízejí trochu jiné rozdělení podle míry interakce mezi učícím se a lektorem. Popis jednotlivých metod není předmětem této práce.

Dalo by se tedy shrnout, že všechny použité zdroje se k tomuto tématu vyjadřují více či méně shodně. Firemní vzdělávání by tedy mělo být organizované podnikem. Podnikové vzdělávání se může uskutečňovat buď přímo na pracovišti formou prezenčního vzdělávání, nebo mimo něj, a to formou distančního vzdělávání např. e-learningem nebo ve specializovaném školícím zařízení nebo škole. Cílem by mělo být získávání nových znalostí, ale především zvyšování, prohlubování a udržování kvalifikace zaměstnanců a změn v myšlení/cítění a chování pracovníků.

### 3.3. Oblasti podnikového vzdělávání

Oblasti podnikového vzdělávání vlastně souvisejí s oblastmi dalšího profesního vzdělávání. Podnikové vzdělávání v sobě zahrnuje vzdělávání v rámci adaptačního procesu nebo orientaci na pracovním místě dále obsahuje prohlubování a zvyšování kvalifikace, rekvalifikaci a profesní rehabilitaci.

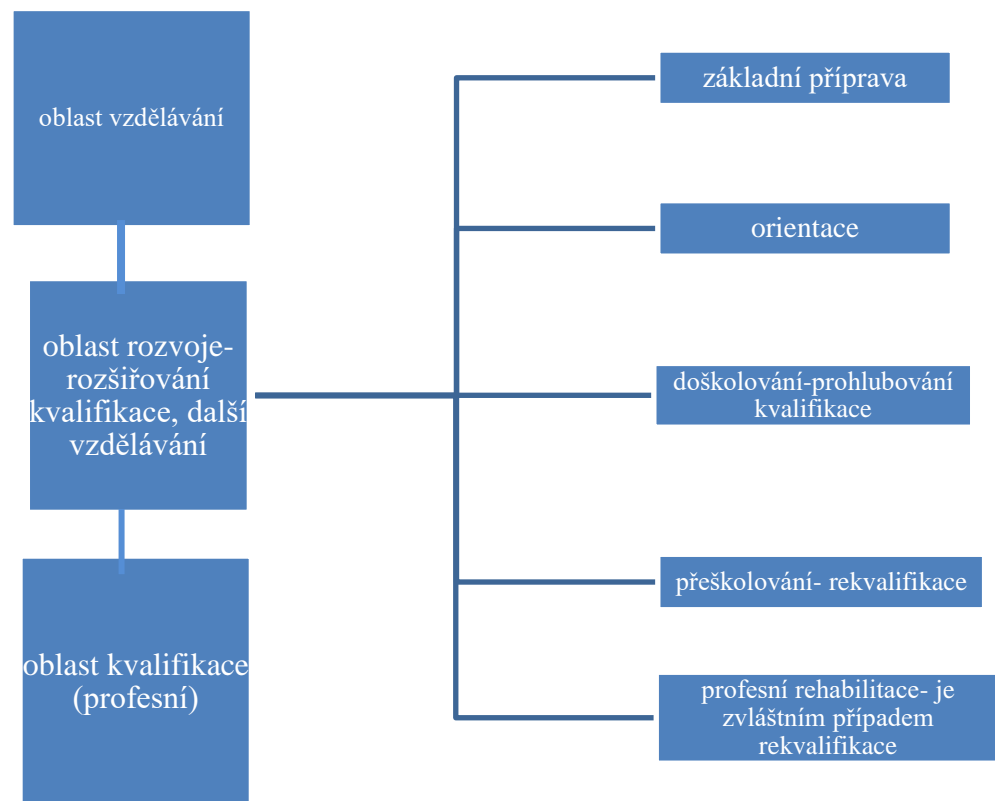
- **Orientace** je vzdělávací aktivita, kterou vyvíjí organizace po přijetí nového pracovníka. Touto aktivitou se rozumí zprostředkování potřebných informací, znalostí a dovedností, potřebných pro správné fungování na pracovním místě, pro které byl nový pracovník přijat. Pro tento účel vzdělávání (v tomto případě hovoříme o adaptaci) nového pracovníka bývá vytvořen speciální program adaptačních a vzdělávacích aktivit. (Koubek, 2007). Palán jmenuje tři cíle adaptačního procesu: seznámení s prací, vytváření vztahů ke spolupracovníkům a formování pocitu sounáležitosti zaměstnanců s firmou. Dále rozděluje oblasti orientace na tři části. První částí je orientace **celopodniková**- která přináší novému zaměstnanci informace obecného rázu. Tedy informace dostupné komukoliv. Následuje orientace v **útvarové jednotce**- která je zaměřena na předání informací ohledně detailů a specifik, jimiž se vyznačuje daný útvar. Poslední oblastí je orientace na **konkrétní pracovní místo**, prostřednictvím níž se pracovníkovi poskytují obsahově odlišné údaje podle charakteru a obsahu práce na určitém pracovním místě. (Palán, 2002, str. 8)
- **Prohlubování kvalifikace** jinak řečeno trénink nebo doškolení. Jde o pokračování odborného vzdělávání v oboru. Prohlubování kvalifikace zaměstnanců



je považováno za důležitý nástroj pro zvyšování pracovního výkonu a prosperity společnosti. (Koubek, 2007, str. 256).

- **Zvyšování kvalifikace** je podle Palána získávání, rozšiřování a zdokonalování kvalifikace, které může být buďto iniciováno samotným zaměstnancem nebo přímo zaměstnavatelem. (Palán 2008 str. 96) To Koubek o zvyšování kvalifikace zaměstnanců mluví jako zvyšování použitelnosti pracovníků, aby alespoň zčásti měli znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání práce na dalších pracovních míst. (Koubek 2007 str. 257)
- **Rekvalifikace** nebo také přeškolení směřuje k osvojení si nové pracovní náplně, nových pracovních schopností a dovedností, nebo nového povolání. Člověku tak umožní vykonávat práci na jiné pozici, v jiném odvětví, než na současném pracovním místě. (Koubek, 2007 str. 285; Dvořáková, 2007). Cílem je změna kvalifikace na kvalifikaci jinou z důvodu neuplatnitelnosti, nepoužitelnosti nebo nemožnosti vykonávání původní profese. (Palán 2008 str. 96)
- **Profesní rehabilitace** představuje zvláštní případ rekvalifikace, jejímž cílem je opětovné zařazování osob, kterým jejich zdravotní indispozice trvale nebo dlouhodobě zabraňoval vykonávání předešlého zaměstnání. (Dvořáková, 2007, str. 286, 287).
- **Normativní školení** jde o oblasti podnikového vzdělávání, které jsou nařízeny státem. Vzdělávací aktivity vyžadované zákony. Např. Bezpečnost práce, hygienické předpisy. „*De facto zvláštní druh kvalifikačního a rekvalifikačního vzdělávání, zásadním rozdílem však je, že jejich absolvování je vyžadováno normou, zpravidla zákonnou*“. PALÁN, Z. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského 2008 ISBN: 978-80-86723-58-7 str. 98

Prostřednictvím cílů jednotlivých oblastí firemního vzdělávání se naplňuje celkový cíl firemního vzdělávání, který se v prostředí firemního vzdělávání zaměřuje na snižování rozdílu mezi kvalifikací objektivní a subjektivní.



Obrázek č. 8: Systém formování schopností člověka, Zdroj: ( Koubek in Bartoňková, 2010 str. 18)

Tedy pro shrnutí jaký je vlastně účel firemního vzdělávání.?

- Orientování na pracovním místě: vzdělávání a příprava pracovníka k výkonu práce v rámci adaptačního procesu.
- Doškolení: Prohlubování kvalifikace tj. udržování současné odborné znalosti v oboru nebo na pracovní pozici, na které zaměstnanec pracuje.
- Přeškolení: neboli rekvalifikace. V podstatě jde o vzdělávání, formování pracovních činností, které směřují člověka k osvojení nové náplně práce, novému zaměstnání.
- Profesní rehabilitování: znovu zařazení dlouhodobě nemocných osob do pracovních činností.
- Zvyšování kvalifikace

### 3.4. Cíl podnikového vzdělávání

Hlavním cílem podnikového vzdělávání by mělo být pomoci organizaci dosáhnout jejich stanoveným strategiím pomocí zhodnocení jejich zdrojů, tedy lidí- svých zaměstnanců. Vzdělávání znamená investovat do zaměstnanců za účelem dosažení lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich schopností.

- *„Rozvinout schopnosti pracovníků a zlepšit jejich výkon.*
- *Pomoci lidem k tomu, aby v organizaci rostli a rozvíjeli se tak, aby budoucí potřeba lidských zdrojů organizace být v maximální míře uspokojována z vnitřních zdrojů.*
- *Snížit množství času potřebného k zácvičku a adaptaci pracovníků začínajících pracovat na nově zřízených pracovních místech či pracovníků převáděných na jiné pracovní místo nebo povyšovaných, tedy k zabezpečení toho, aby se tyto pracovníci stali plně schopnými vykonávat tuto novou práci tak rychle a s tak nízkými náklady, jak je to jen možné“.* ARMSTRONG, M. *Personální management*. 6. vyd. Praha: Grada 1999 ISBN: 80-7169-614-5 str. 531

Dále autor zmiňuje Armstronga, který se k tomuto tématu vyjadřuje následovně. *„Cílem politiky a programů vzdělávání v nějaké organizaci je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných a budoucích potřeb organizace. K dosažení tohoto cíle je nutné zabezpečit, aby lidé byli připraveni a ochotni se vzdělávat, chápali, co musejí znát a být schopni dělat, a bili schopni převzít odpovědnost za své vzdělání tím, že budou plně využívat existující zdroje vzdělávání, včetně pomoci a vedení ze strany svých liniiových manažerů“.* ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada 2007 ISBN: 978- 80-247-1407-3 str. 462

V neposlední řadě by bylo vhodné uvést, s čím firemní vzdělávání souvisí. Těchto složek je opravdu mnoho a proto autor zastává názor že, by se dalo říci, že souvisí v podstatě s každou personální činností. Ale přes to by nějaké vyjmenoval. „*Například souvisí s plánováním lidských zdrojů, s personálním rozvojem, s náborem, s výběrem zaměstnanců, je součástí protiflukuačních opatření, dále souvisí s kariérovým plánováním a personálním poradenstvím atd.*“. BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada 2010 ISBN:978-80-247-2914-5 str. 20

Shrnutí základních činností:

- vyhledávání pracovníků
- přijímání a rozmisťování
- orientace a adaptace
- plánování osobního rozvoje
- hodnocení výkonu, odměňování
- pracovní podmínky a vztahy

#### 4. ZDROJE VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Jak již autor této práce několikrát zmiňoval, vzdělávání svých zaměstnanců by mělo být běžnou rutinou v každé společnosti, která chce být úspěšná a udržet si konkurenceschopnost. *Předpokladem konkurenceschopnosti organizace je flexibilita, připravenost na změny. Protože flexibilitu firmy tvoří lidé, je ve vlastním zájmu podniku, rozvoj svých zaměstnanců a podpora jejich vzdělávání.* (Palán, Z. Další vzdělávání ve světě změn. Str. 25) Východiskem pro systém podnikového vzdělávání je přístup podniku ke vzdělávání.

Variant řešení je několik. *Prvním řešením je zaměstnání kvalifikovaných pracovníků, tím je jejich vzdělávání omezeno na minimum, ovšem tento přístup je náročný na výběr a získávání. Dalším řešením je realizace vzdělávání při naléhavé potřebě (ohrožení sankcemi). Třetí variantou bývá trvalá pozornost vzdělávání jako součást podnikových činností. Ideálním případem je osvojení podnikové politiky učící se podnik, kdy je vzdělávání pracovníků zabudováno do všech oblastí činností podniku.* (Palán, Z. Další vzdělávání ve světě změn. Str. 25).

V dnešní době tento trend zaznamenáváme především u větších a středních firem, které mají buď manažera vzdělání, nebo rovnou celý vzdělávací tým. Především u malých firem se stávají nejčastějším problémem firemního vzdělávání zaměstnanců finanční limity organizací. Zde se pomalu dostáváme k jádru problému, a to k samotným zdrojům vzdělávání. Tyto zdroje mohou být buď interního, nebo externího charakteru vzdělávání. Každý z těchto zdrojů má své pro a proti. Autor této práce zdroje rozdělil podle kritérií na časové zdroje, lidské zdroje a zdroje finanční.

Nejprve nežli si představíme samotné zdroje s jejich klady a zápory je dobré zmínit, jak se takové zdroje vybírají. Podle čeho se určuje jaký zdroj či metoda bude nejvhodnější nejefektivnější a zároveň finančně přijatelný? Pro jaký typ zaměstnanců se hodí tyto zdroje, metody? Podle Armstronga *„cíle vzdělávání, konkrétní potřeby a styl vzdělávání vzdělávací se osoby by měly ukázat, jaká metoda nebo metody vzdělávání by měli být použity. Při výběru vhodných metod vzdělávání pomáhají konkrétní cíle a pochopení individuálních potřeb“.* ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada 2007 ISBN: 978- 80-247-1407-3 str. 463 Dále podle Armstronga záleží na tom, aby se nepoužívala pouze jedna metoda. Pro lepší výsledky vzdělávacího procesu by se mělo

použít větší spektrum těchto metod, protože pokud budou dobře vybrány, upoutá to zájem vzdělávajících se osob.

Nejprve nežli organizace začne se vzděláváním svých zaměstnanců, musí udělat řadu nepostradatelných opatření, aby vzdělávání bylo užitečné. Tyto opatření, které má autor této práce na mysli, se v odborné literatuře objevují pod pojmem fáze systému vzdělávání.

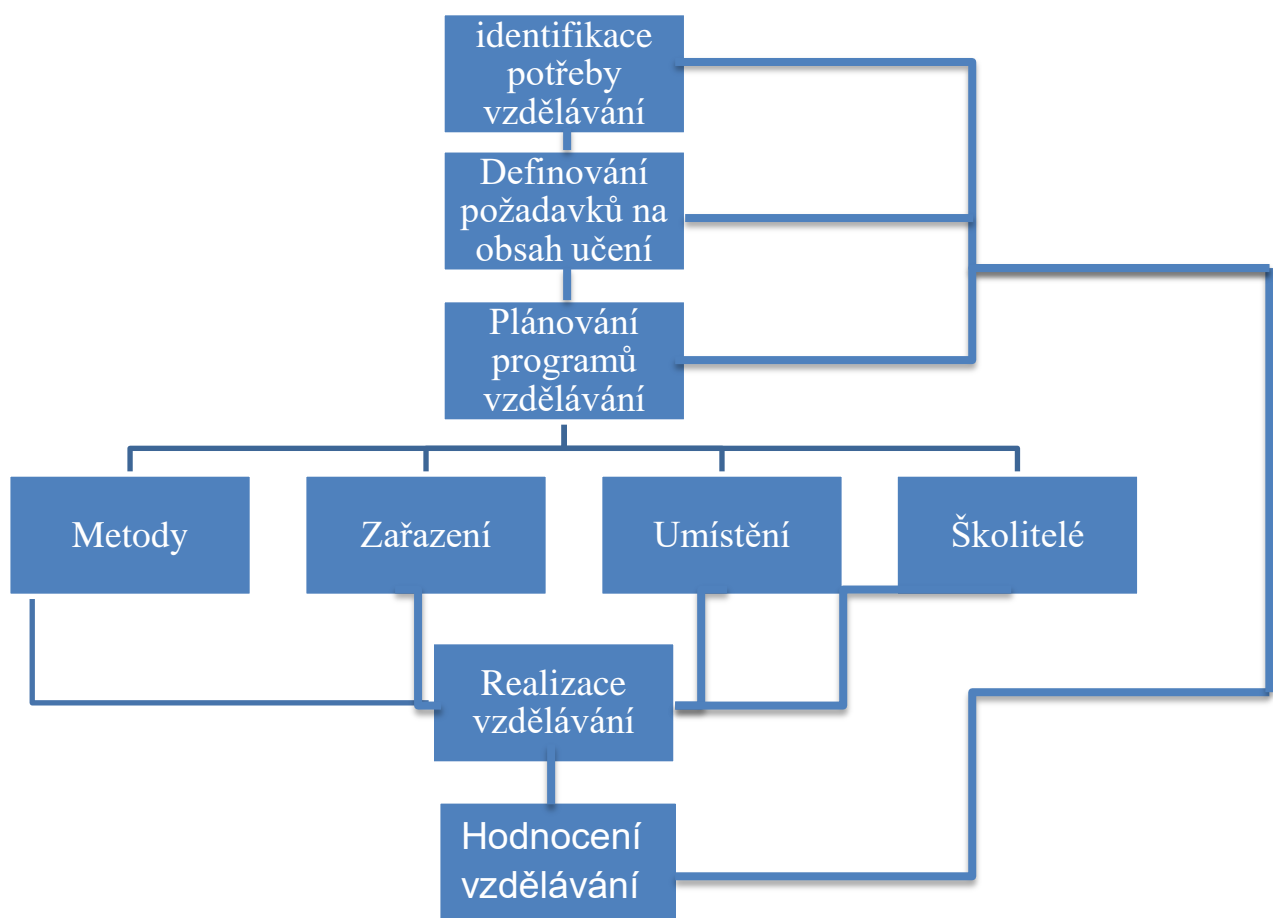
Mezi fáze systému vzdělávání patří:

- Analyzování a identifikování vzdělávacích potřeb.
- Plánování vzdělávání.
- Realizace vzdělávání.
- Vyhodnocování vzdělávání.

Nejdůležitějším prvkem systematického vzdělávání je jeho nepřetržitost. V každém následujícím cyklu by se mělo využívat znalostí a zkušeností z cyklu předešlého, tím se celý cyklus a přirozeně i organizace soustavně zlepšují.



Obrázek č. 9: Fáze systému vzdělávání, Zdroj: ( Bartoňková, 2010 str. 110)



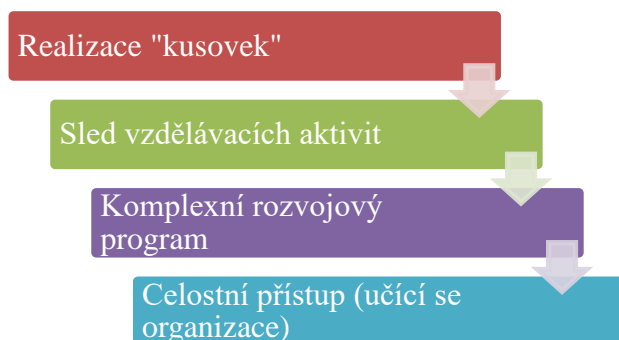
Obrázek č. 10: Proces plánovaného vzdělávání, (Armstrong, 2007 str. 496)

Po realizaci první fáze vzdělávacího systému a to sice analýzy a identifikaci vzdělávacích potřeb je nutné vzdělávací aktivitu naplánovat. Organizace mají obvykle několik možností pro zvolení vzdělávací strategie, záleží ovšem na jejích finančních zdrojích, které hodlá investovat. Koubek ve své knize uvádí čtyři přístupy ke vzdělávání.

1. **Realizace „kusovek“** - „Nahodile, respektive neplánovaně se realizuje výcvikový kurz.“
2. **Sled vzdělávacích aktivit-** „Na určité období se naplánuje série vzdělávacích aktivit, které na sebe logicky navazují a zpravidla byly voleny na základě analýzy potřeb, spíše sumarizace individuálních potřeb s přihlédnutím k potřebám firmy“.
3. **Komplexní rozvojový program-** „Program je sestaven nejen z na sebe navazujících vzdělávacích aktivit, pozornost se soustřeďuje do meziobdobí, ve kterém jsou realizovány rozvojové úkoly“.

**4. Celostní přístup-** „*Permanentní učení zaměřené na zvýšení výkonnosti ihned i v delším časovém horizontu. Neustále proudící zpětná vazba a zaměření na „pohyblivé cíle“, učení se za chodu“.* HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* 4. dotisk Praha: Grada 2012 ISBN: 978-80-247-1457-8 str. 117

V ideálním případě by se mělo jednat o postupný rozvoj vzdělávací aktivity od realizace „kusovek“ až po celostní přístup.



Obrázek č. 11: Vývojové fáze koncipování rozvoje a vzdělávání ve firmě, Zdroj: ( Hroník, 2007 str.117)

Pokud se firma rozhodne vzdělávat své zaměstnance, musí zhodnotit a brát v potaz několik pramenů, podle kterých bude vybírat směr a způsob vzdělávání. Mezi tyto kritéria autor zařadil: počet zaměstnanců, které potřebujeme vzdělávat, finanční prostředky, které hodlá (může) uvolnit a její prostory a technické vybavení. V drtivé většině případů se tyto zdroje dají používat jak ve formě interního, tak i ve formě externího vzdělávání.

Při výběru vzdělávací akce se musí brát na vědomí povaha vzdělávací aktivity. Nejdůležitějšími faktory při volbě forem interních nebo externích zdrojů je složení a charakter skupiny zaměstnanců, které je potřeba vzdělávat. Mezi další faktory by se daly zařadit zkušenosti, motivace ke vzdělávání, věkové složení a v neposlední řadě jakou funkci ve společnosti zaměstnanci zastávají. Dalším sítlem pro výběr zdrojů, je jaký charakter má mít výuka. Zda se jedná o praktický výcvik, nebo o informační školení. V poslední řadě možná nejdůležitější faktor a to sice, jaké prostředky na zajištění samotného vzdělávání firma má. Přehledně tyto formy rozdělil (Palán 2008, str. 35).



Formy podnikového vzdělávání se dělí podle:

1. **Časového uspořádání** (doba trvání edukačních činností) zda se jedná o vyučovací hodinu např. 45 min nebo 60 min. nebo zda se jedná o delší časový úsek (den, týden apod.)
  - a) **Jednorázové-** (účelové)
  - b) **Cyklické-** (dlouhodobý záměr)
  
2. **Prostředí výuky** (zda jde o vzdělávání v dílně, přírodě, laboratoři, ve třídě nebo ve virtuálním prostředí)
  
3. **Organizačního uspořádání vzdělávaných** (zda se jedná o vyučování individuální, párové nebo skupinové, smíšené a frontální)
  - a) **Hromadné-** (více uchazečů jeden přednášející)
  - b) **Skupinové-** ( jedná se o skupinu dvaceti účastníků, kde je aktivita převážně převedena na tyto uchazeče. Lektor je pouze v roli organizátora a koordinátora)
  - c) **Individuální-** ( jedná se pouze o model účastník- lektor)
  
4. **Stavu systémů, v nichž vzdělávání probíhá** (systémy živé- učitel, lektor, konzultant nebo tutor. Systémy neživé, mezi které patří vyučovací technika a didaktické pomůcky)
  
5. **Zaměření vzdělávací akce** (specializační, kvalifikační, rekvalifikační nebo normativní kurzy)

Dále Palán rozdělil didaktické formy z hlediska vzájemného působení mezi vyučujícím a účastníky.

1. **Prezenční-** jde o vyučování „face to face“ o přímou interakci vzdělavatele a vzdělávaného.
2. **Distanční-** tento způsob vzdělávání je zaměřen především na samostudiu účastníka, kdy účastníkovi jsou poskytnuty potřebné materiály ať už ve formě tištěných dokumentů, nebo multimediálních studijních materiálů.
3. **Kombinované-** studium je o kombinaci prezenční výuky a distančního modelu vzdělávání.

**4. Sebevzdělávání-** taková vzdělávání, kdy jedinec záměrně a cíleně přebírá iniciativu za vlastní vzdělávání, tedy za své učební potřeby. (Palán 2008, str. 35-36)

Za předpokladu, že společnost vlastní interní zdroje ve formě trenérů, lektorů, nebo jinak povolaných manažerů a zároveň vlastní důležité know-how (má firma zaměstnance s výjimečnými zkušenostmi na dané téma které hodlá vzdělávat), je nutné ještě zvážit, zda se bude jednat o pouhou „kusovku“, nebo zda půjde o sled vzdělávacích aktivit. Protože bude-li se jednat o pouhou jednorázovou vzdělávací akci, nemusela by se společnosti vyplatit tvorba nového školení, a bylo by mnohem efektivnější z hlediska časových i finančních zdrojů tuto službu aplikovat externími zdroji. Naopak při komplexním rozvojovém programu je pro společnost mnohem výhodnější využít svých interních zdrojů tj. trenéři, vlastní know-how.



Obrázek č. 12: Systém podnikového vzdělávání

#### 4.1. Interní zdroje při zajištění vzdělávání

Jaké jsou interní zdroje při zajištění vzdělávání? Dle autorova pojetí by se dalo za zdroje považovat finance, čas, lidi, prostory a pomůcky pro realizování vzdělávací aktivity (odborné publikace, nebo druhy kurzů, který si společnost zvolí). Vedle úvah o lidských zdrojích, jejich potenciálu, lze uvést čas, jako neobnovitelný lidský zdroj, který má blízko k vlastnostem (jeho množství lze jen omezeně ovlivňovat, ale nelze mít přímý vliv na

způsob jeho využití). *Lidé mají k dispozici vlastní – interní zdroje, ale i možnost využít, čerpat externí zdroje, tedy zdroje, jejichž nositeli jsou jiní lidé (internet, knihy, vzdělávání založené na interakci).* (PLAMÍNEK 2014 str. 23)

Již zmíněné kurzy se v publikacích nejčastěji rozdělují následovně:

- **Standardizované kurzy-** zaměřeny na osvojování základních znalostí a dovedností, jejichž absence nebo nízká úroveň se projevuje jako nedostatek, který limituje výkonnost. Pomocí tohoto kurzu vytváříme minimální laťku ve vzdělanosti.
- **Katalogové kurzy**, které jsou členěny:
  - Odborné kurzy
  - Měkké dovednosti
  - IT školení
  - Jazyková školení
  - Školení povinná ze zákona.
- **E- learningové kurzy** (Hroník 2012 str. 124)

Důležitost názvosloví interního vzdělávání v každé jednotlivé firmě může být jiné, specifické je však očekávání od vybraných nástrojů – např. koučink, zpětná vazba, peer-to-peer vzdělávání, konzultace, mentoring aj. Nejdůležitějším předpokladem přínosu interního vzdělávání je však pro každou firmu způsob měření úspěšnosti, kdy je kladen důraz na zpětnou vazbu od cílové skupiny.

Smyslem interních zdrojů je předávání znalostí mezi kolegy z různých oddělení, podpora networkingu mezi zaměstnanci, či kariérního rozvoje. Mezi primární důvody interního vzdělávání patří úspora nákladů. I když zapojení do interního vzdělávání ve firmách není povinné, souvisí však s rozvojovými plány a vychází z předpokladu rozvoje pracovních sil, pozic, ukazuje možnost stát se např. interními školiteli.

Mezi konkrétní formy interního vzdělávání lze uvést škálu aktivit – např. přednášky, kurzy (software, cizí jazyk), společné snídaně, školení interních lektorů (v rámci systému ISO), koučů, intranet, sociální sítě, vystoupení na začátcích porad, proškolení v oblasti měkkých dovedností (zvládání konfliktů, vedení), využití e-learningu (efektivnost pro školení znalostí, nikoliv dovedností).

Mezi moderní pojmy v této oblasti patří Trainee program. Jde o specifickou metodu ve firemním tréninku s využitím ve větších firmách. Je to adaptační program určený pro absolventy vysokých škol technických, ekonomických oborů, čímž budoucí zaměstnanec získá povědomost o kompletním fungování podniku a dochází k jeho identifikaci s firemní kulturou. (BARTOŇOVÁ, 2010 str. 52)

Úplně nejsnadnějším, nejzákladnějším a tudíž i pro organizaci nejlevnějším způsobem vzdělávání je možnost kdy zkušený zaměstnanec, školí (zaučuje) nového zaměstnance, nebo zaměstnance, který mění pracovní pozici, tedy má i novou pracovní náplň. V odborné literatuře běžně najdeme pod pojmem „koučování“. Ovšem v současné dynamické době se i tento typ vzdělávání rozvinul. Literatura ho nabízí pod přesnějším pojmem „**one-to-one coaching**“, kdy se vede strukturovaný rozhovor s koučovaným s předem definovaným cílem, kterého chce koučovaný sám dosáhnout.

**Koučování-** *„Je metoda založená na vztahu dvou lidí a používá se k rozvoji individuálních dovedností, znalostí a postojů. Tato metoda je nejefektivnější, jestliže se můžu uskutečňovat neformálně, jako součást normálního procesu řízení nebo vedení týmu“.* Mezi hlavní složky koučování patří:

- *„pomáhání lidem, aby si uvědomili, jak pracují a co se musejí naučit*
- *kontrolované delegování*
- *využívání každé situace jako příležitosti k učení se a vzdělávání*
- *usměrňování v tom, jak žádoucím způsobem vykonávat určité pracovní úkoly, ale vždy takovým způsobem, kdy se spíše pomáhá lidem s učením, než jen abychom je násilně krmili, co mají dělat a jak to mají dělat“.* ARMSTRONG, M. *Personální management*. 6. vyd. Praha: Grada 1999 ISBN: 80-7169-614-5 str. 893, 894

Zejména při koučování, školitel, v našem případě zkušený zaměstnanec, kolegové nebo nadřízený, využívá ve velké míře firemní know-how, které je považováno za nejcennější interní zdroj.

Z pohledu nutných zdrojů, kterých je potřeba na tento způsob vzdělávání, se jedná o velmi přijatelnou metodu. Vynaložené finanční zdroje pro tento způsob jsou minimální. Nevýhodou by se dalo považovat nízký počet lidí, kteří se touto metodou vzdělávají, naopak z pohledu interních zdrojů kterými disponuje firma je k tomuto vzdělávání potřeba

minimum školitelů. Z pohledu zdroje prostorů a pomůcek je tato metoda také velice vstřícná, protože žádné školící prostory nejsou potřeba za předpokladu, že se vzdělávání odehrává na pracovním místě. Již zmíněný „**one-to-one coaching**“.

Lektoři získáni z interních zdrojů jsou zkušení pracovníci, vědomostní potenciál organizace, vlastníci know-how organizace. Mají obrovské teoretické znalosti, ale také bohaté praktické zkušenosti.

Aby organizace mohly provádět jakékoliv interní vzdělávání, potřebují někoho, kdo je oprávněn vzdělávat. V tomto případě se jedná o zdroj „**personální**“. Firma, která se chystá realizovat vzdělávací akci, by si musela zaplatit externího vzdělavatele pro vybraného zaměstnance, který by se vzdělával v určité činnosti a následně poté by vzdělával zbytek zaměstnanců. Lepším případem by bylo, kdyby firma disponovala takovými zdroji ve formě „lidí“ které by mohla využívat pro vlastní vzdělávání. Například zdroj v podobě interního trenéra, personálního manažera nebo přímo celého personálního týmu, který by byl oprávněn vzdělávat a toto vzdělávání provozoval. Tento způsob je velmi šetrný k firemnímu rozpočtu samozřejmě za předpokladu, že má firma dle autorova názoru další důležitý zdroj a to prostory kde takové vzdělávací aktivity bude provozovat. Ne méně důležité jsou potřebné pomůcky. Pokud společnost nedisponuje těmito zdroji, je pro ni lepší se přeorientovat na vzdělávání externí formou. Avšak v současné době se objevuje trend opačný, posunu od externího k internímu vzdělávání dokazuje hledání individuálních cest k motivaci zaměstnanců.

Dalším kritériem pro rozhodování jestli jít formou interního nebo externího vzdělávání je počet zaměstnanců které je potřeba vzdělávat. Při větších počtech je lepší se odkázat na zdroje externí. Pokud firma disponuje „personálními“, prostorovými nebo technologickými zdroji téměř v každém případě se jí vyplatí provozovat interní vzdělávání. Jinak řečeno pokud máme ve firmě personální zdroj, můžeme provozovat jakékoliv kurzy interně, ať to jsou odborné, jazykové, IT nebo školení povinná ze zákona.

Jak by mohlo probíhat vzdělávání za pomoci interních zdrojů? Jestliže se na firemní vzdělávání zaměříme, zjistíme, že může probíhat ve formě **on-the-job**. Jinými slovy vzdělávání za chodu, rozvoj přímo na pracovišti. Mezi **on-the-job** metody se řadí například asistování, rotace práce, instruktáž, pověření úkolem, pracovní porady,

mentorování. Dalšími možnostmi jak vzdělávat pomocí interních zdrojů mohou být např. prezenční školení nebo samostudium.

Ideálním případem je pokud má firma k dispozici speciálně proškolených jedinců, mentorů. Mentori vedou a radí, čímž pomáhají rozvíjet kariéru svých „chráněnců“, kteří jsou jim přiděleny. Účelem mentoringu je doplňovat vzdělávání při výkonu práce, které je vždy nejlepším způsobem osvojování si konkrétních dovedností a znalostí, které držitel určitého pracovního místa potřebuje. Mentoring rovněž doplňuje formální vzdělávání tím, že nabízí školenému individuální vedení od zkušeného manažera nebo odborníka, který je dobře informovaný o organizaci. ARMSTRONG, M. *Personální management*. 6. vyd. Praha: Grada 1999 ISBN: 80-7169-614-5 str. 894 Mentori poskytují:

- radu, jak vypracovat program svého sebevzdělávání nebo smlouvu o vzdělávání
- vedení v tom, jak dosáhnout nezbytných znalostí a dovedností, potřebných pro výkon nové práce
- radu v tom, jak zvládnout všechny administrativní, odborné či mezilidské problémy, s nimiž se jedinec setkává, zvláště pak v raných fázích své kariéry
- informace o tom „jak to tu běhá“ - o podnikové kultuře a jejích projevech v podobě základních hodnot a organizačního chování
- koučování týkající se specifických dovedností
- pomoc v záležitostech projektů- nikoliv to, aby je pro své chráněnce vypracovali, ale aby je správným způsobem orientovali
- jsou jakýmsi otcovským přítelem, s nímž může chráněncem mluvit o svých aspiracích a starostech a který je ochoten mu se sympatiemi naslouchat.

**Tutoring**- Tato metoda je obdobou mentoringu, s tím rozdílem, že u této metody jde spíše o skupinovou práci. Jedná se o rozvoj technických a metodických oblastí. U tutoringů se především hovoří o odborné činnosti. Vztah mezi tutorem a žákem by se dal přirovnat jako vztah experta s nováčkem.

**Asistování**- školený pracovník je přidělen jako asistent zkušenějšího pracovníka, pomáhá mu v plnění pracovních úkolů a učí se od něj pracovní postupy.

**Rotace práce/ plánované zážitky**- „Cílem rotace práce je rozšířit zkušenosti lidí pomocí toho, že budou postupně pracovat na různých pracovních místech a v různých útvarech

*organizace. Pokud to není pečlivě naplánováno a kontrolováno, může jít o neúčinnou a frustrující metodu získávání přílohy dodatečných znalostí a dovedností“.* ARMSTRONG, M. *Personální management*. 6. vyd. Praha: Grada 1999 ISBN: 80-7169-614-5 str.894

**Pověření úkolem-** *„představuje specifický úkol nebo šetření, které školený provádí na žádost školitele nebo manažera. Pověření úkolem lze použít jako testu na závěr vzdělávání, a protože jde o realistickou záležitost, mělo by napomoci přenesení toho, co se školený naučil, do normální pracovní situace. Školitel může i nadále do jisté míry školeného vést, aby zabezpečil, že školený v případě, že narazí na problémy ohrožující splnění úkolu - neztratí sebedůvěru.*

*Pověření úkolem mohou také používat manažeři, a to jako nástroj rozšiřování zkušeností svých podřízených. V zájmu toho, aby poučení z pověření úkolem bylo plně absorbováno, by mělo být toto pověření úkolem propojeno s programem koučování“.* ARMSTRONG, M. *Personální management*. 6. vyd. Praha: Grada 1999 ISBN: 80-7169-614-5 str.894

**Samostudium-** Tato metoda zahrnuje paletu možností a lze zde využít velkého množství interních materiálů. Počínaje nastudování odborné literatury, kterou si zaměstnanec může zapůjčit ve firemní knihovně, nebo poslechu audio knih či jiných nahrávek např. anglického překladu. Dalším způsobem jak se můžeme sebevzdělávat je zhlédnutí předem strukturovaného videa. Toto video může být záznamem pracovního postupu, orientační plán na novém pracovním místě, skeče o firmě (představení společnosti) nebo sled možných krizových situací např. evakuační řád a systém opouštění budov. Vhodnou definici nám představuje Armstrong. *„Zatímco tištěné slovo má jako médium omezené možnosti, schopnost videa prezentovat informace vizuálně představuje nepochybně značnou pomoc při vzdělávání všude tam, kde je nedostatek dobrých školitelů. Skolení je efektivnější, je-li doplněno vedením školitele, který zabezpečuje, aby pasivní povaha dívání se na obrazovku vyústila do aktivního učení se“.* ARMSTRONG, M. *Personální management*. 6. vyd. Praha: Grada 1999 ISBN: 80-7169-614-5 str.894

**Prezenční školení-** je klasickým příkladem, kdy se lektor, nebo pověřený zaměstnanec osobně sejde s účastníky kurzu, kde jim předává své zkušenosti (know-how). Důležitou součástí semináře je dostatečný prostor pro dotazy a odpovědi.

Typickým zdrojem interního vzdělávání jsou e-learningové kurzy. Ovšem tady platí, že firma musí mít volné finanční zdroje, protože tato metoda je považována za jednu z nejdražších (vysoké vstupní náklady a nároky na správu kurzů).

#### **4.1.1. E-learning**

E-learning, elektronická forma vzdělávání, je stále více vyhledávanou formou poskytující řadu výhod. Mezi stěžejní patří snížení nákladů za pronájem učeben, cestovné, dále poskytuje časově nezávislé, individuální učení, okamžitou zpětnou vazbu, časovou dostupnost, získání úrovně počítačové gramotnosti a v neposlední řadě také snazší administraci studentů. Mezi nevýhody lze uvést vybavenost počítačem, přístupem na internet, vstupní náklady, absenci kontaktu s vyučujícím. „Vzdělávání za pomoci počítačové techniky. Počítače se již dávno začlenili do vzdělávacího procesu, a tak se stala tato metoda velmi oblíbenou. Zprostředkovávají různé testy a cvičení, grafy a schémata, obrázky a kontakt se „vzdělavatelem“. Tato metoda je vhodná jak pro individuální výuku, tak i pro skupinové cvičení. Výhoda této interaktivní metody je téměř okamžitá zpětná vazba a určení tempa výuky, které vyhovuje schopnostem vzdělávajícího“. (ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Str. 481) E-learningové kurzy mohou být v podobě jednorázových samostatných kurzů, nebo kurzů začleněných do dalších vzdělávacích aktivit. (Hroník 195) E-learning může probíhat v několika formách. Jedním z těchto forem může být off-line a on-line výuka. Při off-line výuce tak jak tomu napovídá název, počítače na kterých probíhá výuka, nemusí být připojeny k internetové síti. Obsah tohoto kurzu je nahrán na jednom z paměťových médiích (CD, flash disc atd.). Oproti on-line kurzů kde technologické zázemí musí mít přístup k internetovému připojení. Hroník kurzy rozdělit podle účasti lektora a časování.

- **Synchronní s lektorem**- Náročný kurz, který využívá všechny nároky, jaké jsou u prezenčních kurzů. Je potřeba si vyčlenit dostatek času. Jediné výhodou tohoto typu je, že odpadá doprava do určitého místa. (Hroník 2012 str. 196)
- **Synchronní bez lektora**- Tento „kurz má nastavitelné časování a výuka je řízena přesným programem“. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 4. dotisk Praha: Grada 2012 ISBN: 978-80-247-1457-8 str. 196
- **Asynchronní s lektorem**- Nespornou výhodou tohoto druhu kurzu je možnost studovat podle vlastního časového rozvrhu. S lektorem a dalšími účastníky je



možné se setkávat v off-line fórech, které slouží jako individuální konzultace. (Hroník 2012 str. 196)

- **Asynchronní bez lektora**- tento kurz je považován jako kurz pro samostudium. Tento kurz obsahuje různé animace s učebním materiálem. (Hroník 2012 str. 197)

Zpravidla se jedná kurzy, které mají studijní materiál dostupný prostřednictvím internetových stránek nebo na podnikovém intranetu. V dnešní době e- learning bývá hojně využíváný v podnikovém vzdělávání pro školení o vnitřních předpisech, nebo jako doplňující vzdělávání navazující na proběhlé školení. Ovšem e- learning jako forma interního zdroje potřebuje trochu jinou správu. V první řadě je potřeba vyčlenit zaměstnance, který se bude správou kurzu zabývat, protože jak se říká: „je to práce na plný úvazek“. Vymyšlení a správa obsahu je opravdu časově náročná, ale ve výsledku velmi efektivní. Jak tedy postupovat přistupovat při samotné správě kurzů?

V první řadě je potřeba ujasnit si jaké aktivity v kurzu chceme provozovat nebo procvičovat. Dalším důležitým krokem je rozvrhnutí použitých materiálů a přípravě vhodných pramenů. Materiály mohou být ve formě html, world, pdf nebo powerpoint. Použit se mohou vlastní osobní zkušenosti, nahrávka pracovního postupu nebo bezpečnosti práce při vykonávání určitých činností. Dále se mohou použít interní materiály z porad, nebo použití odborných učebnic. Vždy je lepší vystačit si s interními zdroji, pomáhá to ušetřit tolik drahocenný čas. Tyto informace se do systému mohou nahrávat, postupem času pouze aktualizovat nebo přidávat nové poznatky anebo celé nové kurzy.

Neméně důležité je přesně si definovat rozsah kurzu. Obsah pro efektivní e-learning musí být vždy stručný a krátký. Látka by měla být zřetelně vysvětlena tak, aby byla snadno pochopitelná již po prvním poslechu či přečtení. Doporučená maximální délka kurzu, cvičení by měla být 3-10 minut + tlačítkový test, jednak pro ověření, zda účastníci pochopili látku, a následné ověření aktivní účasti v každém kroku. Pro dynamičnost přednášky je dobré použít multimediální ukázky pro lepší soustředěnost účastníků NEZNÁMÝ, Efektivní e-learning. [online] 2006- 2016 [cit. 2016-02-24] Dostupné z: <http://www.lf1.cuni.cz/efektivni-e-learning-v-praxi>.

Armstrong ve své knize popsal jako **multimediální vzdělávání**, které používá řady médií, včetně audia, videa, textu, grafiky, fotografie a animace, které jsou vzájemně propojeny tak, aby vytvořily interaktivní program, který pak zprostředkovává počítač.

Multimediální program je bohatý z hlediska prezentace a využívá širokou škálu přístupů ke vzdělávání, které se navzájem podporují. Vzdělávající se osoby získávají rychlou zpětnou vazbu a mohou pracovat svým vlastním tempem, čímž se zvyšuje soustředění a míra uchování informací. Multimediální vzdělávání je velmi vhodné ke vzdělávání lidí zaměřenému na procedury a procesy, kde součástí požadavků kladených na vzdělání jsou přízpůsobení, dril, rutina, postupy, metody, směrnice a jejich dodržování. Je také vhodné pro osvojení si dovedností v řízení lidí a zvládání mezilidských vztahů, přičemž k procvičení a rozvoji požadovaných dovedností lze použít scénářů a hraní rolí. (Armstrong 1999 str. 894)

#### 4.2. Externí zdroje při zajištění vzdělávání

V dnešní době se již setkáváme s trendem přenechávat některé činnosti personálního útvaru externím specializovaným agenturám či firmám, které působí v poskytování takových oblastech jako je vzdělávání, získávání pracovníků, bezpečnost a ochrana zdraví atd. O této činnosti se běžně dočteme v odborné literatuře, především pod pojmem outsourcing. (Armstrong Řízení lid. Zdroj. Str. 71) Armstrong ve své knize uvádí tři důvody, proč se vyplatí využívat outsourcing.

- *„Úspora nákladů - náklady personální práce se sníží, protože služby jsou levnější a lze zmenšit personální útvar.*
- ***Koncentrace úsilí personalistů** - pracovníci personálního útvaru nejsou odváděni od svých klíčových úkolů, které přidávají hodnotu organizaci.*
- ***Získání odbornějších služeb** - lze nakoupit know-how a zkušenosti, které nejsou k dispozici v organizaci“.* ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada 2007 ISBN: 978- 80-247-1407-3 str. 71

Zapojení externích odborníků (konzultanti, PR agentury) vnáší řadu praktických aspektů pro proces vzdělávání. Lze rozlišit dva typy vzdělávacích externích programů. Prvním z nich tzv. in-house, je realizovaný v sídle společnosti, čímž nevznikají žádné cestovní náklady s možností účasti jakéhokoliv množství pracovníků. Obecně se dá říci, že při využití této formy chybí možnost konzultace problému s odborníky z blízkého oboru činnosti z ostatních společností. Druhým z nich je externí, konající se v sídle dodavatelské společnosti, kam se cíleně zaměstnanci přihlašují. Tato forma vzdělávání je nákladnější, ovšem výsledný efekt bývá tomuto faktu úměrný. Většina společností však tuto formu

opustila, soustředí se na rozvoj prostřednictvím odborníků z vlastních řad. Existují i společnosti, které by rády zaměstnance rozvíjely, limitem je však nedostatek finančních prostředků. Využívání grantů, rozvojových projektů jim možnost rozšiřují. Zaměstnavatelé mohou využít k financování vzdělávacích a rozvojových aktivit svých zaměstnanců, např. Operační program Praha Adaptabilita, Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost, projekt - Vzdělávejte se. (HEJLOVÁ, D. Public relations. str. 108 ISBN:978-80-247-5022-4)

Mezi externí formu vzdělávání lze zařadit i řídicí systém elektronického vzdělávání, a to informační systém LMS<sup>3</sup>, který neobsahuje pouze e-learningové kurzy, nýbrž nabízí zázemí pro řízení virtuálního vzdělávacího systému. Za výhody lze spatřovat funkce, podle kterých k aplikaci přistupujeme, a to role lektora, který je tvůrcem a nemusí být autorem. Pokud dojde k přidělení administrátorem, odpovídá za náplň kurzu a odpovídá za průchod studentů, vypisování termínů, kontrolu testů, podmínek. Role administrátora – vytváří strukturu okruhů a kurzů, stará se o údržbu systému a pravidelné zálohy, informuje o novinkách dané uživatele. Poslední je role studenta – kdy vidí splněné části, či kapitoly, které jsou nutné k nastudování. Výhodou jsou studijní informace na jednom místě, či chat s vyučujícím on-line. Příklady LMS systémů – iTutor, Moodle, WebCT aj.

Pokud se firma rozhodne o využívání externích zdrojů dodavatelů služeb, nejprve je nutné mít dobře zpracovanou analýzu. Takzvaný benchmarking, který umožní zjistit, jak řídí svou personální práci v jiných organizacích. Rovněž umožní definovat potřebnou úroveň těchto požadovaných služeb. (Armstrong Řízení lid. Zdroj. Str. 71) Podle Armstronga *„je nezbytné posoudit a vyhodnotit každou potenciální oblast tak, aby bylo možné určit, zda může být anebo by měla být zabezpečována externě, a přesně stanovit, čeho se tým má dosáhnout. Je třeba odpovědět na tyto otázky: Je daná činnost svou povahou pro podnik základní, nebo okrajová? Jak efektivně je tato činnost v současnosti zabezpečena a vykonávána? Jak přispívá k dobrým kvalitativním a finančním výsledkům organizace? Je to příležitost zreorganizovat personální útvar a personální práci tím, že se každá činnost podrobí kritickému prověření s cílem stanovit, zda dané služby mohou být poskytovány či zabezpečovány mimo organizaci či nikoliv. Outsourcing bude mít cenu jen tehdy, bude-li jisté, že to bude znamenat lepší služby za nižší ceny“*. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada 2007 ISBN: 978- 80-247-1407-3 str. 71 Pro správný výběr externího dodavatele služeb obecně by měli být osloveni minimálně tři a

více poskytovatelů. „Nabídka by měla vyjadřovat, jak bude splněno zadání a jaké budou náklady. Výběr by měl brát v úvahu, do jaké míry nabídka odpovídá potřebám, dále kvalitu a pověst firmy a náklady (to je důležité hledisko, ale ne jediné - rozhodující je úroveň poskytovaných služeb)“. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada 2007 ISBN: 978- 80-247-1407-3 str. 71

Nejčastěji se ovšem setkáváme s mixem interního a externího vzdělávání. Dalo by se tvrdit, že čisté interní nebo externí zdroje ve firmách skoro neexistují. Téměř vždy jde o kombinaci z obou zdrojů.

Za vhodnou kombinaci zdrojů externích a interních by se dal považovat projekt jakési podnikové univerzity, která je vytvořená institucí a provozována organizací, často s externí pomocí, v níž se uskutečňuje učení a další vzdělávání. Termín „podniková univerzita“ se vysvětluje několika způsoby. Podle některých lidí je to specifické označení, které se používá k charakterizování a zvýšení prestiže vzdělávání a rozvoje a snad také naznačuje vztah k jedné nebo více „skutečným“ konvenčním univerzitám, které spoluvytvářejí nebo akreditují podnikové programy. Podle jiných lidí se tento termín vysvětluje mnohem šířeji jako jakýsi deštník, který charakterizuje vytváření a marketing vnitropodnikových „značek“ pro všechny příležitosti ke vzdělávání a rozvoji, které organizace nabízí. Například organizace BAe Systems provozuje jakousi virtuální univerzitu a uplatňuje přitom politiku strategického partnerství, která jí umožňuje spoluvytvářet programy za pomoci konvenčních univerzit. Naproti tomu Lloyds TSB provádí své vzdělávání tak, jako by šlo o univerzitu s fakultami pro každou oblast rozvoje s cílem provázat vzdělávání a rozvoj s podnikovou strategií a využívat tuto koncepci jako vnitřní „značku“, dávající pracovníkům na vědomí, že do nich organizace investuje. Zajímavostí je, že pro lektory neexistuje žádná zákonná ani jiná povinnost se certifikovat. Což dle autorova názoru není příliš vhodná situace a snižuje tak možnou úroveň dalšího vzdělávání.

## PRAKTICKÁ ČÁST

### 5. VLASTNÍ VÝZKUM

#### 5.1. Představení společnosti

V praktické části by se autor chtěl věnovat jedné rodinné společnosti, která má stomatologické zaměření. Tato nejmenovaná společnost vznikla roku 1993. V raných počátcích této společnosti bylo zaměstnáno sedm zaměstnanců. Dva zubní lékaři, kteří jsou zároveň zakladateli a vlastníci této firmy, dvě zdravotní sestry a v poslední řadě tři zubní laboranti, kteří vyrábějí různé náhrady zubů.

Cílem této společnosti bylo poskytovat zubní péči za přijatelnou cenu ve velkém rozsahu. Tento cíl společnosti přetrvává dodnes, tudíž by se dalo říci, že tato společnost splnila svůj cíl svoji strategií, kterou si zpočátku nastavila. Tato firma se postupem času začala rozvíjet a stávající prostory ji byli malé, tak se musela přestěhovat do většího. Nyní v dnešní době se rozrostla do takové velikosti, že má čtrnáct zubních lékařů, čtrnáct zdravotních sester z toho jednu vrchní, tři dentální hygienistky, čtyři laboranty, jednu účetní, dvě rentgenoložky a jednu recepční. Tato společnost má v současné době celkem padesát zaměstnanců. Toto specializované pracoviště poskytuje zdravotní stomatologickou péči v celém rozsahu. Jak by se již dalo uhádnout z pestré škály zaměstnanců, tato firma poskytuje panoramatické rentgenové snímky, nejen klasickou ale i dětskou stomatologii, stomatochirurgii, parodontologii, implantologii a v neposlední řadě dentální hygienu. Mezi nové cíle, které si tato organizace stanovila, by se dal zařadit důraz na další vzdělávání zaměstnanců a jejich stabilizaci. Protože v současné době nejen ve stomatologii ale v celé medicíně platí: Kdo si chce udržet kvalifikovaný tým lékařů a sester a zůstat konkurenceschopný musí sledovat aktuální trendy a vývoj do budoucnosti. Oblast medicíny celkově patří mezi nejrychleji se rozvíjející obory vůbec. Pokud toto platí u medicíny, tak ve stomatologii je rychlost ještě dvakrát vyšší. Především díky dobré politice této organizace tato firma oslovuje mladé lékaře, často ještě studenty, kteří mají předpoklad pro další růst a vývoj, a umožňuje jim ještě během studia poznat problematiku této profese trochu z jiného profesního úhlu na klinice. Touto politikou si klinika vysloužila status postgraduálního vzdělávacího pracoviště. Z velké části dochází k dohodě a lékař absolvent nastoupí jako nový zaměstnanec, účastní se práce v jednotlivých

ordinacích zaměřujících se na určité úseky stomatologie (endodoncie, parodontologie, implantologie a protetika).

Tato organizace opravdu velmi dbá na hladké začleňování nových zaměstnanců a na vzdělávání svých zaměstnanců celkově. V pravidelných měsíčních intervalech se všichni zaměstnanci zúčastňují různých diskusí, přednášek a seminářů. Firma poskytuje dva dny volna na odborná školení v oboru stomatologie. U lékařů, kteří mají delší praxi jinými slovy, jsou osvědčeni, mají tři dny volna. Zároveň společnost hradí polovinu nákladů na tyto školení. Tyto školení si zpravidla můžou nacházet sami. Po absolvování školení musí zaměstnanec poskytnout krátký referát ostatním zaměstnancům při kolektivní debatě na klinice. To zpravidla vede k lehčímu zavádění novinek v oboru, a také k větší motivaci dělat si na školení poznámky. U středního zdravotnického personálu (zdravotní sestra, zubní laboranti) jsou pravidla podobná s tím, že měsíční kolektivní schůze se konají odděleně od lékařů a jsou více zaměřené na hygienické normy v ordinaci. Vzhledem k velkému obratu stomatologického materiálu u takto velké firmy se pravidelně konají semináře věnované výrobkům firem, které na klinice převážně používáme. I toto je pro lékaře a zdravotní sestry důležité. Výrobků je velké množství, a inovace je nepřetržitá. (Postup, který máte zažitý, za půl roku nemusí platit).

Mzdy jsou vůbec nejdůležitější složkou ve snaze udržet si kvalitní zaměstnance je firemní strategie následující. V první řadě je potřeba sledovat mzdy konkurenčních klinik a držet odpovídající úroveň. Za cenu potlačující základní mzdy je kladen důraz na služby mzdy výkonnostní. Určitá úroveň tržeb je brána jako základní úroveň, tato úroveň mzdy procentuálních stupních, a pokud je úroveň regresivní, přičemž jsou křivky zastupovány, pokud se zaměstnanec u firmy zaváže minimálně na čtyři roky firma mu poskytne nevratnou půjčku 150 000kč. Pokud zaměstnanec smlouvu nedodrží, musí tuto částku vrátit. Pro střední personál je vpočet mzdy obdobný, i když výše základu je vyšší z důvodu, že přímé ovlivňování výsledků ordinace je nižší. Pokud v předešlém kalendářním roce stomatologičtí asistenti nemají na pracovišti problémy je jim poskytnut třináctý plat. Dále jsou zaměstnancům poskytovány nepeněžní bonusy ve formě kartičky na Multi-sport, kde mají širokou síť fitness, wellness a sportovišť. Dále firma přispívá na pojištění odpovědnosti z výkonu povolání a také na obědy s maximálním možným příspěvkem zaměstnavatele. V rámci nábory a stabilizace zaměstnanců vlastní firma dva byty, které mohou zaměstnanci využívat.

## 5.2. Dotazníkové šetření

Cílem empirického šetření v předmětné společnosti bude analyzovat využívání interních nebo externích zdrojů při zajištění vzdělávání. Dalším předmětem šetření bude analýza systému vzdělávání v této společnosti a spokojenosti zaměstnanců s tímto systémem prostřednictvím vlastního empirického šetření s využitím výzkumné metody dotazníkového šetření, sledování. Dotazník se skládá s předem připravených otázek, které jsou sestaveny za účelem zjištění postojů oslovených respondentů, tedy zaměstnanců této firmy.

### 5.2.1. Stanovení výzkumných hypotéz

Důležitou a nedílnou součástí této práce jsou výzkumné hypotézy, které jsou úzce propojeny s jednotlivými otázkami z empirického šetření. Souhrn následujících hypotéz:

- **Hypotéza 1** Politika profesního rozvoje zaměstnanců v této firmě je dána strategií této firmy, nebo spíše vyplývá zákonnou povinností vzdělávat své zaměstnance, neboť na vzdělávání zaměstnanců tato společnost pravidelně přispívá. Hypotéza 1 bude považována za potvrzenou, pokud bude u otázky č. 10, 12 více nežli 50% odpovědí Ano.
- **Hypotéza 2** Zaměstnanci vnímají další vzdělávání především jako způsob udržování a aktualizaci svých dosavadních znalostí a kompetencí, nežli jako způsob k získání nových znalostí, neboť je mohou posunout dále v kariéře. Hypotéza 2 bude považována za potvrzenou, pokud bude u otázky č. 13, 14, 16, 17, 21
- **Hypotéza 3** Mají zaměstnanci s vyšším vzděláním nižší motivaci vzdělávat se nebo doškolovat se na pracovišti než zaměstnanci s nižším vzděláním, neboť zaměstnanci s vyšším vzděláním, nemají takovou vidinu v karierním postupu tak jako zaměstnanci se vzděláním nižším. Hypotéza 3 bude považována za potvrzenou, pokud bude u otázky č. 15 alespoň 50% odpovědí ano/ spíše ano.
- **Hypotéza 4** Zaměstnanci jsou více motivováni k lepšímu pracovnímu výkonu, pokud je zaměstnavatel ochoten přispívat na další vzdělání nebo doškolování svých

zaměstnanců, nežli tak nečinní, protože ve firmách kde zaměstnavatel pravidelně přispívá větší spokojenost zaměstnanců a tím pádem vyšší pracovní výkon.

Hypotéza 4 bude považována za potvrzenou, pokud bude u otázky č. 19, 10 alespoň 50% odpovědí ano/ spíše ano.

- **Hypotéza 5** Tato společnost využívá spíše externí zdroje při zajištění vzdělávání, protože vzdělávání v této společnosti probíhá spíše náhodným systémem, neboť užívání především interních zdrojů vzdělávání svědčí o celistvém přístupu ke vzdělávání jako učící se organizace. Hypotéza 5 bude považována za potvrzenou, pokud bude u otázky č. 8, 9, 22 velká převaha alespoň 50% odpovědí externí zdroje.

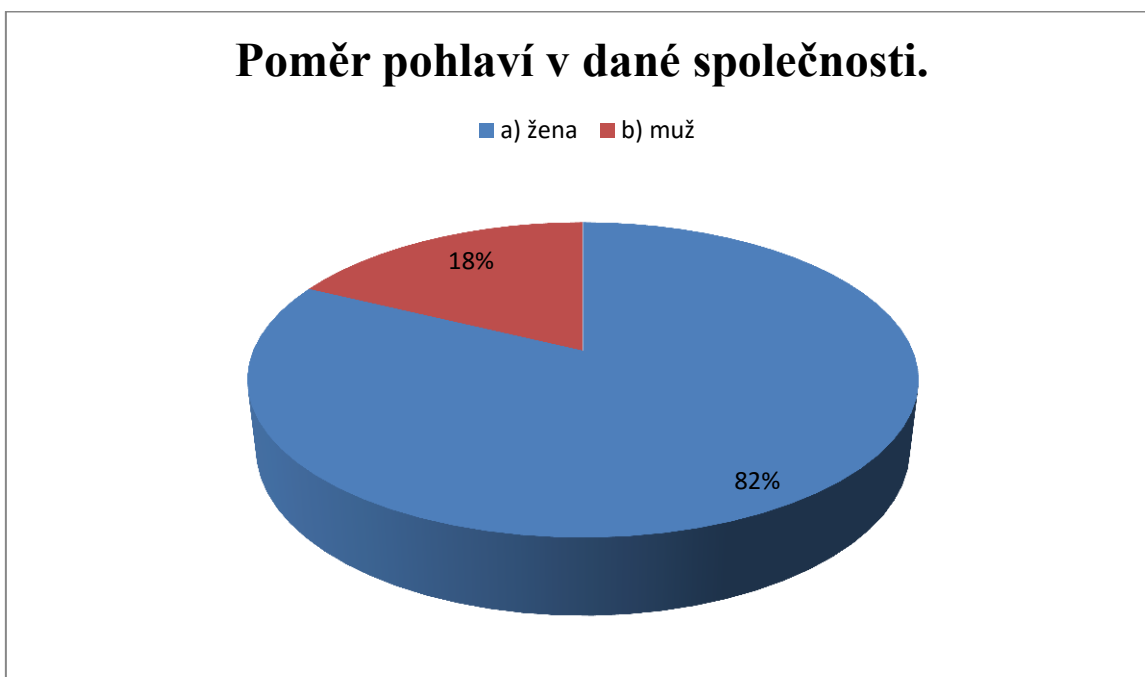
### **5.2.2. Struktura dotazníkového šetření**

Otázky v dotazníku jsou strukturovány do jednotlivých bloků, které jsou zaměřeny především na veličiny vztahující se k danému tématu zpracování této práce. První část dotazníku je věnována osobnostním otázkám, jako je pohlaví, věk, dosažené vzdělání nebo jaká je délka jejich praxe ve společnosti.

V následujícím bloku dotazníku se postupně střídají otázky zaměřené na spokojenost se systémem vzdělávání, formy vzdělávání, zdroje při výběru a poskytování vzdělávání, podpora a spolupráce při zajištění vzdělávací aktivity. Součástí je identifikace bariér vzdělávání, motivace a ochota se vzdělávat i mimo pracoviště a pracovní dobu. Všechny získané informace jsou zdrojem autorova vlastního šetření. Celý dotazník je umístěn v rámci přílohy A.

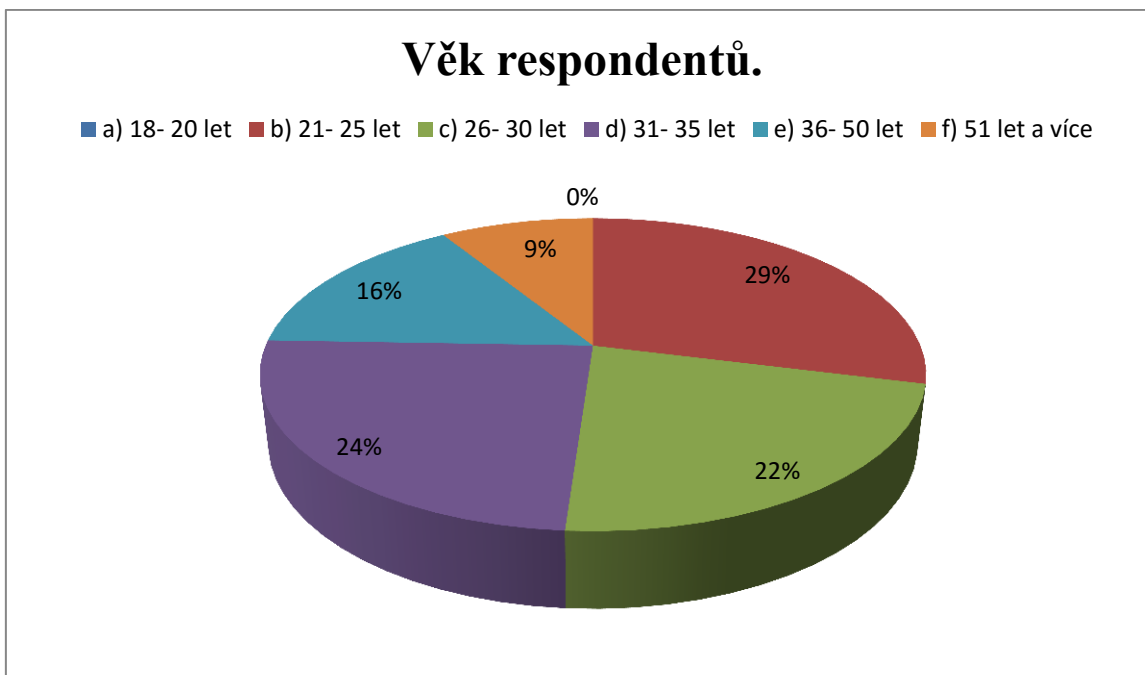


### 5.2.3. Vyhodnocení dotazníkového šetření



Graf č. 1 Poměr pohlaví

První otázka je orientována na osobní charakteristiku respondentů. Je zaměřena na identifikaci poměru mužů a žen v organizaci. Hned při první otázce zde máme trochu nevšední poměr v zástupu obou pohlaví. Bývá pravidlem, že si zaměstnavatel z různých důvodů vybírá za své zaměstnance raději muže. V dnešní době sice tento trend genderové nerovnosti postupně upadá (tato společnost je příkladem), ale ve společnostech jsou stále a to především zejména na řídicích pozicích preferováni muži. V této společnosti tento jev není náhodným. Zprvé je to dáno oborem, kterým se organizace zabývá. Celkově ve zdravotnictví studuje více žen. Převážně to platí u středního zdravotnického personálu. Druhým důvodem proč je zde převaha žen je preference ženského pohlaví při přijímání na nové pozice. Po rozhovoru s vedoucím pracovníkem autor zjistil, že je pro firmu přijatelnější přijmout ženu na pozici lékařky, a to z důvodu delší doby, po kterou pracuje ve společnosti. Muži lékaři se častěji a dříve snaží osamostatnit a založit svoji praxi. Ženy mnohem častěji zůstávají, protože odcházejí na mateřskou dovolenou a „vyplatí“ se jim být zaměstnancem, nežli mít svou praxi.

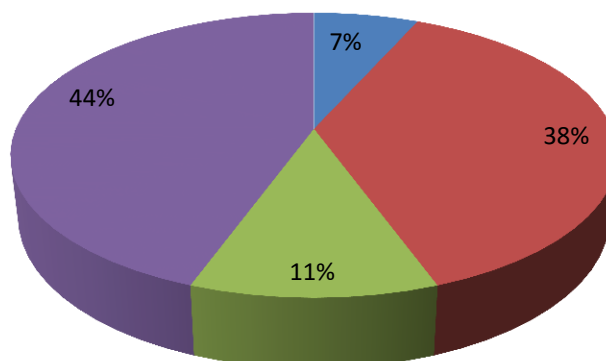


**Graf č. 2 Věk respondentů**

Tento graf č. 2 znázorňuje věkovou rozmanitost. Na první pohled můžeme zjistit, že je zde velmi mladý kolektiv, až 75% respondentů spadá do kategorie 21-30 let. Je to dáno zejména tím, že společnost je postgraduálním pracovištěm. Ovšem tato otázka nás ještě upozorňuje na jednu nepříjemnou skutečnost. Podle grafu by se dalo tvrdit, že v této firmě je vysoká fluktuace zaměstnanců. Tento fakt podporuje další graf č. 4, který uvádí délku pracovního poměru.

## Dosažené vzdělání respondentů.

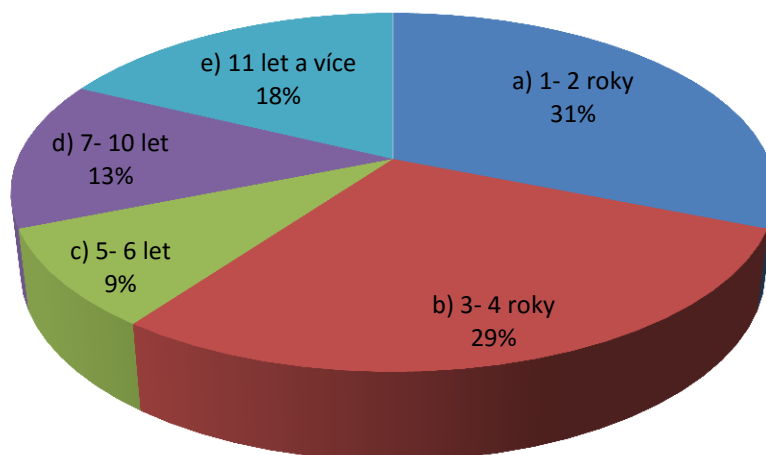
- a) středoškolské bez maturity ■ b) středoškolské s maturitou  
■ c) vyšší odborné vzdělání ■ d) vysokoškolské



Graf č. 3 Dosažené vzdělávání respondentů

Dosažené vzdělání respondentů koresponduje s orientací náplně práce. Zdravotnické zařízení orientované na zubní péči musí mít zákonitě vysoké procento zaměstnanců s vysokou školou. Konkrétně zde je 44% lékařů. K tomuto číslu musí být odpovídající procenta středního zdravotnického personálu, který má zpravidla středoškolské vzdělání s maturitou případně vyšší odborné vzdělání. To je zastoupeno 49%. Toto číslo je vyšší zejména kvůli zaměstnancům, kteří pracují v místní laboratoři. Laboranti totiž mají také středoškolské vzdělání s maturitou. Středoškolské vzdělání bez maturity má nezdravotnický personál.

## Délka pracovního poměru respondentů.



Graf č. 4 Délka pracovního poměru

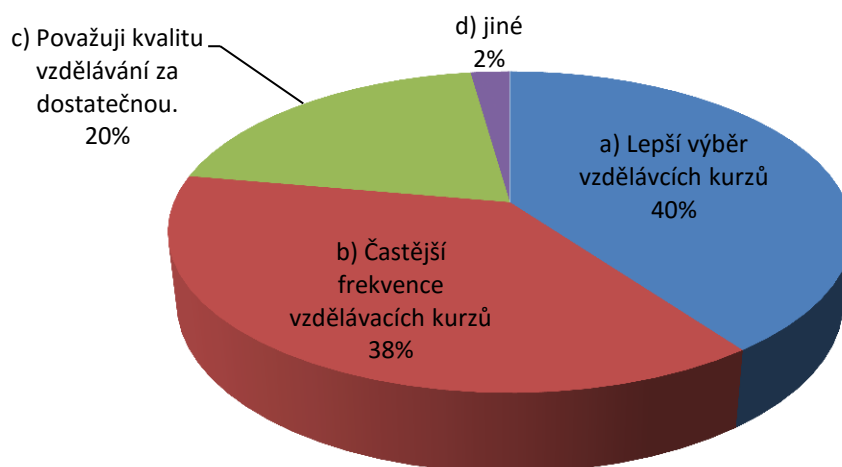
Jak autor již zmiňoval více, délka pracovního poměru v této firmě není nijak dlouhá. Až 60% účastníků empirického šetření ve firmě nepracuje déle než čtyři roky. Z toho celých 31% autor považuje za nováčky v kolektivu, protože délka jejich pracovního života v této společnosti nepřesáhla dva roky. Otázkou ovšem je co za poměrně vysokou fluktuací stojí.



**Graf č. 5 Spokojenost se vzdělávacími kurzy**

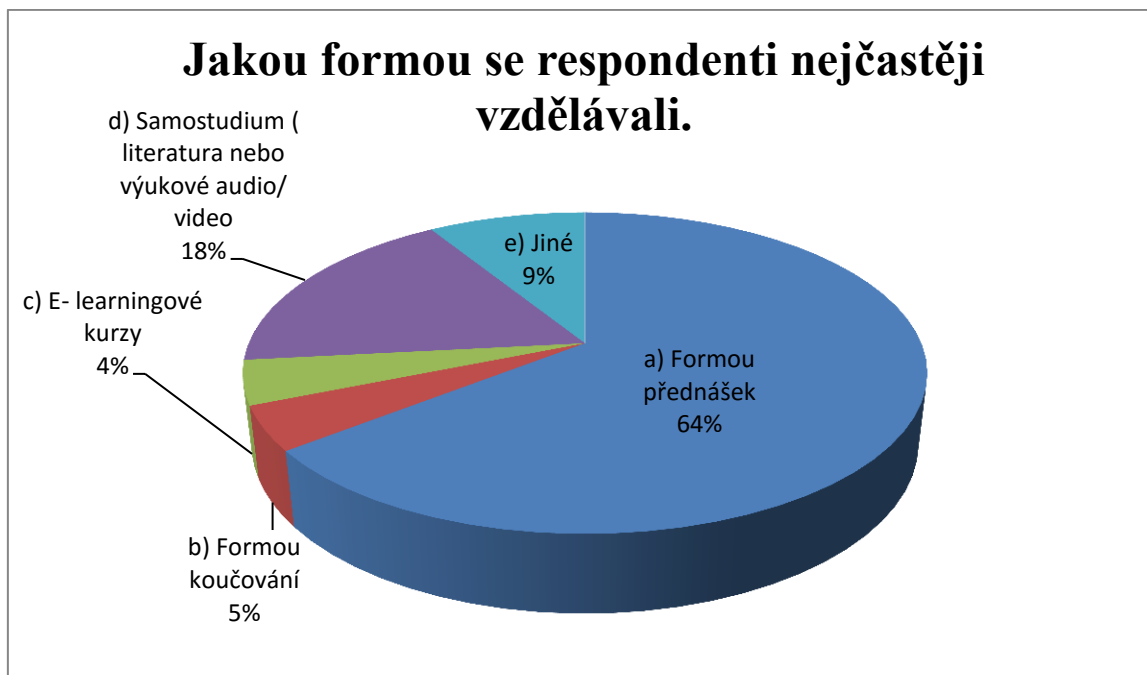
Možnou odpovědí na otázku vysoké fluktuace by mohl být tento graf č. 5, který ukazuje spokojenost zaměstnanců s možnostmi dalšího vzdělávání. Kde 27% dotázaných odpovědělo, že spíše nejsou spokojeni s možnostmi vzdělávání. Důvodem byla minimální nabídka. Dokonce 11% dotázaných odpovědělo, že nemají žádnou možnost realizace vzdělávání. Naopak celých 49% odpovědělo, že jsou spíše spokojeni, ale nabídka by mohla být pestřejší. Toto číslo koresponduje s počtem lékařů ve firmě, kteří jsou daleko častěji školeni, nežli střední zdravotnický personál.

## Co by podle respondentů mohlo zlepšit vzdělávání.



Graf č. 6 Co by mohlo zlepšit vzdělávání

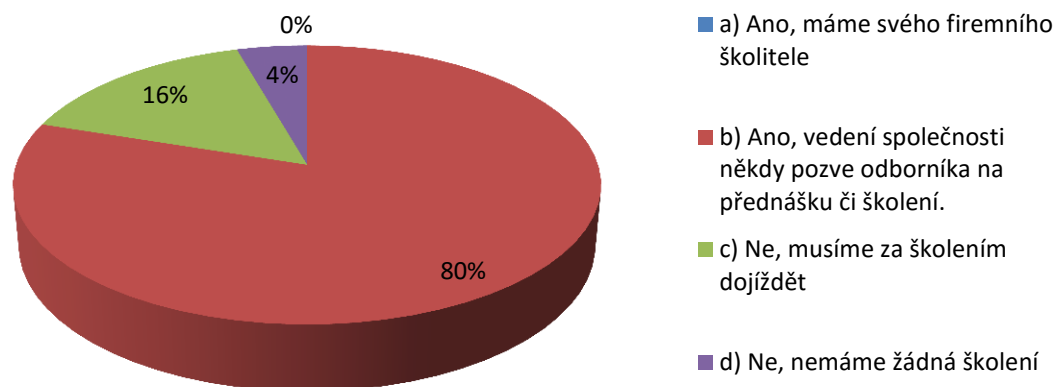
Tento graf č. 6 nám potvrzuje předchozí tvrzení poměrné nespokojenosti se vzděláváním. Dále nám dává možnou odpověď na to, co lze udělat lépe. Podle respondentů konkrétně 40% by si představovalo lepší výběr těchto kurzů (např. zaměření, kvalita, obsah). Druhou částí respondentů, ne o moc menší 38% by si představovalo vyšší frekvenci vzdělávacích kurzů. Zbýlých 20% považuje kvalitu vzdělávání za dostatečnou. Ani toto číslo není úplně malé. Dalo by se považovat za úspěch a za možné nastavení lepšího kurzu.



**Graf č. 7 Forma vzdělávání zaměstnanců**

Zde dotazovaní odpovídali, jakou formou jsou nejčastěji vzděláváni. Z celého počtu 45 dotázaných odpovědělo 64% zaměstnanců, že se vzdělávají formou přednášek. Druhým nejvyšším počtem bylo osmnácti procentním podílem odpověď: „vzdělávání samostudiem“. Necelých 10% konkrétně 9% respondentů se vzdělává jinak, než bylo v možnostech odpovědí. Zbytek respondentů v poměru pěti procent se vzdělává nebo vzdělávalo formou koučování a pouhé 4% dotázaných odpovědělo, že se vzdělává e-learningem.

## Probíhají vzdělávací aktivity interně?



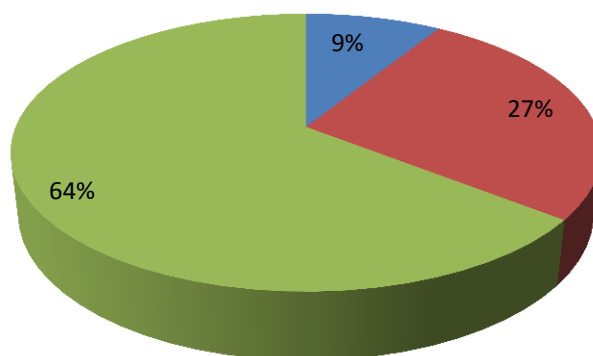
Graf č. 8 Průběh vzdělávací aktivity

V této společnosti podle zaměstnanců probíhají vzdělávací aktivity převážně pomocí externích zdrojů. Podle dotázaných za vzdělávací aktivitou musejí dojíždět. Konkrétně takto odpovědělo 16% respondentů. Větší částí 80ti% dotázaných odpovědělo, že vedení společnosti občas pozve externího specialistu na provedení kurzu nebo přednášky.



## Používání interních a externích zdrojů v dané spol.

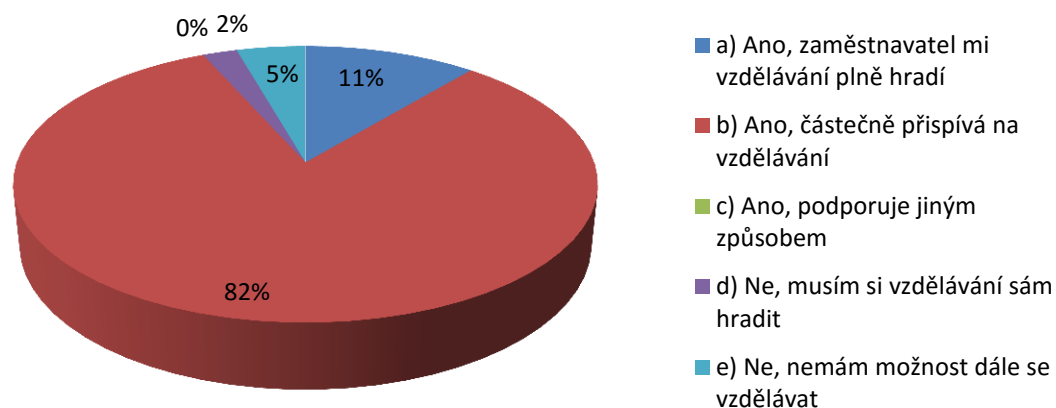
■ a) Interní ■ b) Externí ■ c) využívání interních i externích zdrojů



Graf č. 9 Používání zdrojů vzdělávání

Předmětem této otázky bylo zjištění, jaké zdroje vzdělávání společnost využívá. Podle zaměstnanců společnosti firma využívá jak interní tak i externí zdroje. Toto také v dotazníkovém šetření označilo 64% dotázaných. Zde je opět nutnost udělat rozdíl mezi lékaři a zdravotními sestrami. Lékaři opravdu využívají interních i externích zdrojů. Oproti tomu zdravotní sestry využívají častěji zdrojů interních. V této organizaci funguje systém vzdělávání, kde na školení nebo kurzy je posílána vrchní sestra, která následně proškolí ostatní zdravotní sestry interně. Je to pro organizaci značná úspora finančních nákladů. Toto tvrzení potvrzuje předešlý graf č. 8, kde 80% respondentů odpovědělo, že firma zve externí školitele a dalších 16% odpovědělo, že za vzděláváním musí docházet někam mimo sídlo organizace.

## Názor respondentů na podporu vzdělávání ve společnosti.

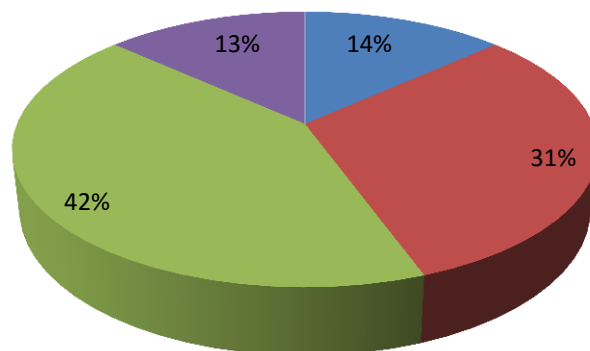


Graf č. 10 Podpora vzdělávání od společnosti

Úkolem v tomto případě bylo zjistit, jakým způsobem organizace přispívá na další vzdělávání. Podle hodnocení respondentů je v této firmě nastaven systém částečných příspěvků. Celých 82% dotázaných takto odpovědělo. Pouze 11% zaměstnanců odpovědělo, že jim zaměstnavatel hradí vzdělávání plně. Na opačném kraji stojí 5% dotázaných, kteří odpovídali, že nemají možnost se vzdělávat. Dále 2% si musí vzdělávání plně hradit.

## Mají nadřízení zájem o potřeby vzdělávání respondentů.

■ a) Ano ■ b) Spíše ano ■ c) Spíše ne ■ d) Ne

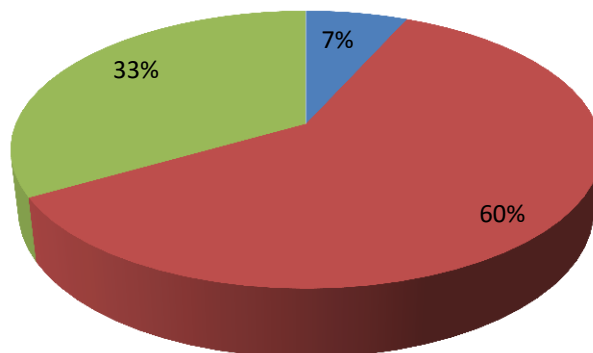


Graf č. 11 Zájem nadřízených o vzdělávání

Zde respondenti odpovídali, zda jejich nadřízení se zajímají o jejich potřeby dalšího vzdělání. Z odpovědí vyplynula pro firmu docela nelichotivá skutečnost. A to sice 55% dotázaných odpovídalo, že se jejich nadřízený, o jejich další potřeby vzdělávání nezajímá nebo spíše nezajímá. To je považováno za velké číslo.

## Spolupracuje s Vámi Váš nadřízený při stanovování vzdě. aktivit?

■ a) Ano, pravidelně hovoříme ■ b) Občas ■ c) Ne

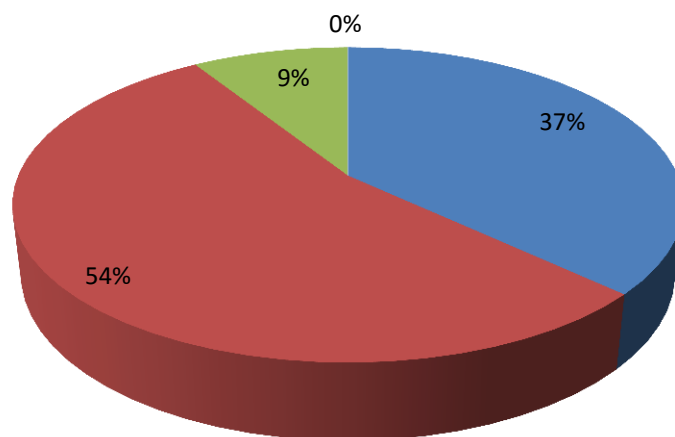


Graf č. 12 Spolupráce nadřízených při vzdělávání

Také tento graf č. 12 nás utvrzuje o nedostatečné spolupráci nadřízených se zaměstnanci. Celých 33% zaměstnanců uvedlo, že s nimi nadřízený nespolupracuje při stanovování vzdělávacích aktivit. Oproti tomu je třeba uvést, že 60% uvádělo, že se nadřízený zajímá občas. I tak dle autora názoru je to malé číslo. Právě nezáměr o vzdělávání svých zaměstnanců by mohl být jeden z důvodů vysoké fluktuace zaměstnanců. Kladně odpovědělo pouze 7% dotázaných.

## Je pro Vás další vzdělávání přínosem?

■ a) Ano ■ b) Spíše ano ■ c) Spíše ne ■ d) Ne

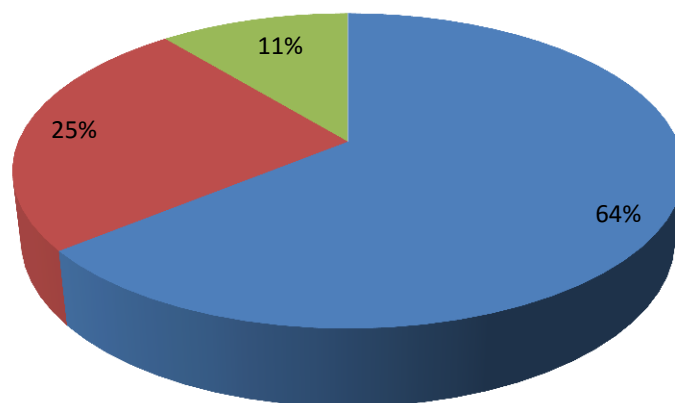


Graf č. 13 Je vzdělávání přínosné

Další otázka měla zjistit, zda je vzdělávání pro zaměstnance přínosem. Zde 91% drtivá většina respondentů odpověděla, že další vzdělávání považují za přínosné. Naproti tomu pouze 9% odpovědělo spíše ne.

## Využíváte poznatky ze školení při své práci.

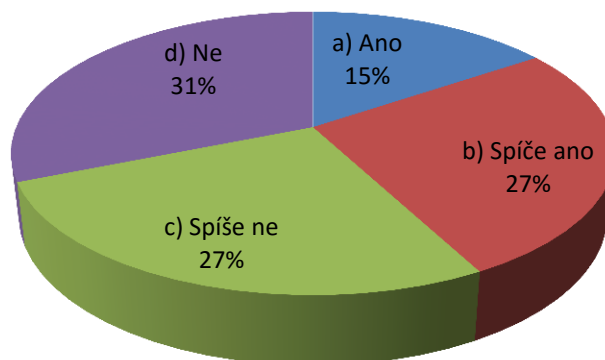
■ a) Ano pravidelně ■ b) Občas se mi poznatky hodí ■ c) Ne, nikdy jsem je nevyužil/a



Graf č. 14 Poznátka ze školení při práci

V této otázce respondenti odpovídali, jestli využívají poznatky z kurzů, které navštívili. 64% dotázaných, odpovědělo: „Ano pravidelně“ a dalších 25% odpovědělo: „Občas se mi poznatky hodí“. Pouhých 11% respondentů odpovědělo záporně: „Ne, nikdy jsem je nevyužil/a“. To je velice pozitivní jev. Svědčí to o vysoké efektivitě vybraných kurzů.

**Myslíte si, že lidé s nižším vzděláním jsou méně ambiciozní, než lidé s vyšším vzděláním.**

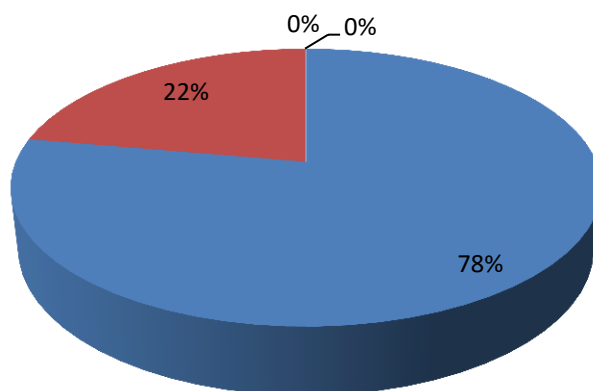


**Graf č. 15** Názor na poměr dosaženého vzdělání a motivací

V tomto grafu č. 15 je názorně ukázáno, zda si respondenti myslí, jestli lidé s nižším vzděláním jsou ambicióznější, nežli lidé s vyšším vzděláním.

## Považujete další vzdělávání ve své profesi za důležité.

■ a) Ano ■ b) Spíše ano ■ c) Spíše ne ■ d) Ne



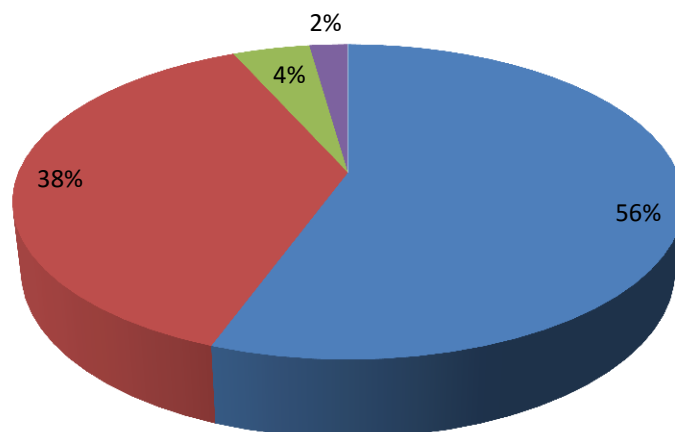
Graf č. 16 Důležitost vzdělávání

Na tuto otázku bylo oproti jiným otázkám odpověděno zcela jasně. Rovných 78% dotázaných odpovídalo, že je pro ně vzdělávání přínosné. Dalších 22% odpovídalo spíše ano. Dosažený výsledek je pozitivní a může být příslibem do budoucnosti.



## Zúčastňujete se rádi vzdělávacích kurzů?

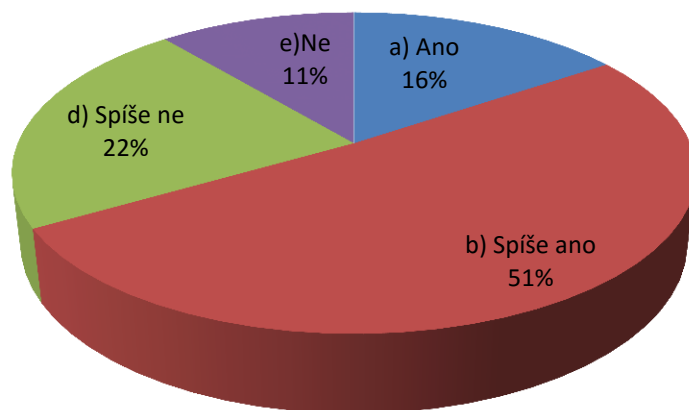
■ a) Ano ■ b) Spíše ano ■ c) Spíše ne ■ d) Ne



Graf č. 17 Zúčastňování kurzů

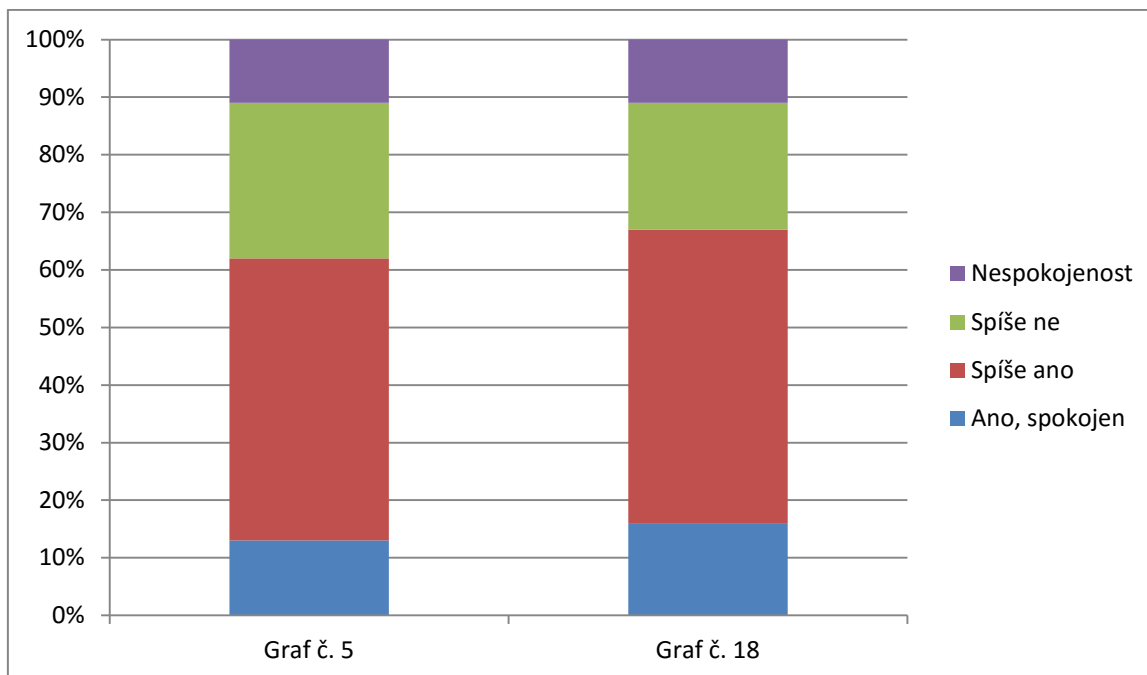
Tento graf č. 17 zjišťuje, zda respondenti rádi navštěvují vzdělávací kurzy. Z empirického výzkumu vyšel celkem jednoznačný výsledek, 56% dotázaných odpovědělo ano, 38% dotázaných odpovědělo spíše ano, pouze 4% dotázaných odpovídalo spíše ne. Jen dvou procentní podíl zastávala skupina respondentů, kteří odpovídali jednoznačně ne.

## Vyhovuje Vám nabídka vzdělávání, které společnost zaměstnancům nabízí?



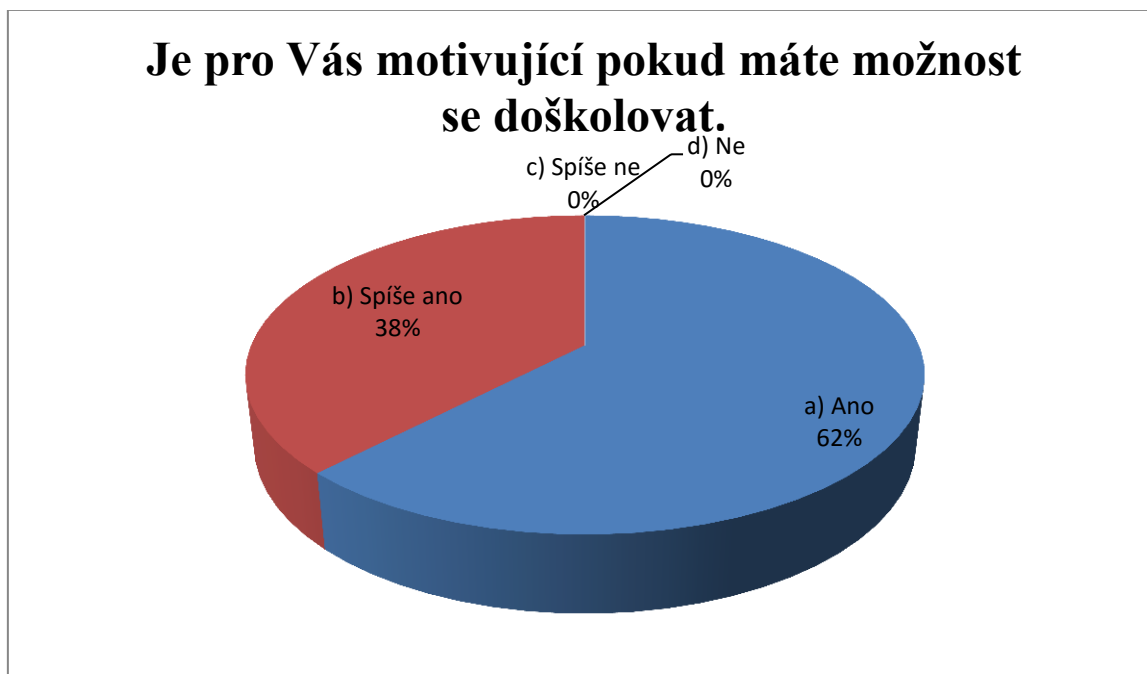
Graf č. 18 Spokojenost s nabídkou vzdělávání

V této kontrolní otázce si autor chtěl ověřit pravdivost předchozích odpovědí. Zejména u grafu č. 5, který je zaměřen na stejnou problematiku.



Graf č. 19 Porovnání grafu č. 5 a grafu 18

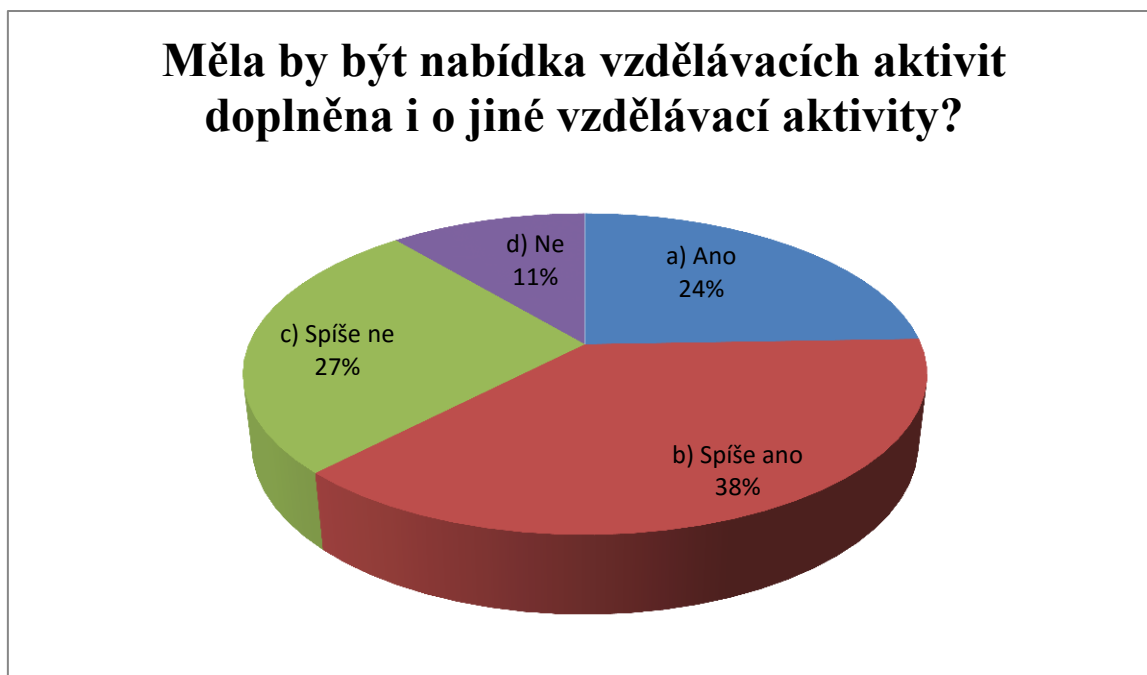
V tomto grafu je názorné porovnání obou otázek najednou. Jak můžeme vidět, odpovědi se více méně shodují, tudíž můžeme prohlásit odpovědi za pravdivé.



Graf č. 20 Motivace při vzdělávání

Graf v následující otázce ukázal, jak respondenti odpovídali na otázku, jestli je pro ně motivující pokud se mohou doškolovat. I zde respondenti odpovídali zcela jednoznačně,

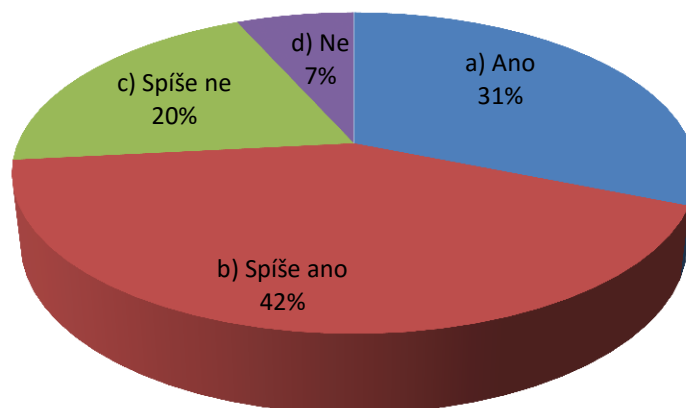
celých 62% dotázaných odpovědělo ano a 38% spíše ano. Z toho vyplývá velká důležitost dalšího vzdělávání pro spokojenost zaměstnanců.



**Graf č. 21** Doplnění nabídky vzdělávacích aktivit

V tomto případě autor potřeboval zjistit, jestli by nabídka vzdělávání měla být doplněna i o jiné vzdělávací aktivity. Celkem 38% zaměstnanců považuje nabídku za dostatečnou. Oproti tomu 62% dotázaných odpovídalo ano/spíše ano jinými slovy 62% považuje nabídku vzdělávání za nedostatečnou. Pokud respondenti označili odpověď ano, nejčastěji odpovídali, že by chtěli nabídku rozšířit o vzdělávací kurzy zdravotních sester. Konkrétně o kurz instrumentářky. Druhý nejčastější požadavek byl výběr kurzů více zaměřených na praktické využití např. návody a údržba stávajícího a nového vybavení. Dále se jednalo o kurzy hygieny.

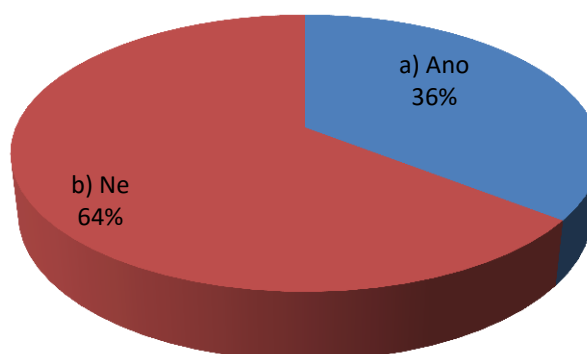
### Jste ochoten/a se vzdělávat i ve svém osobním volnu.



Graf č. 22 Ochota se vzdělávat

V této společnosti je poměrně vysoká morálka. 73% zaměstnanců je ochotna se vzdělávat i ve svém osobním volnu. Co by se dalo považovat za velmi dobrý výsledek.

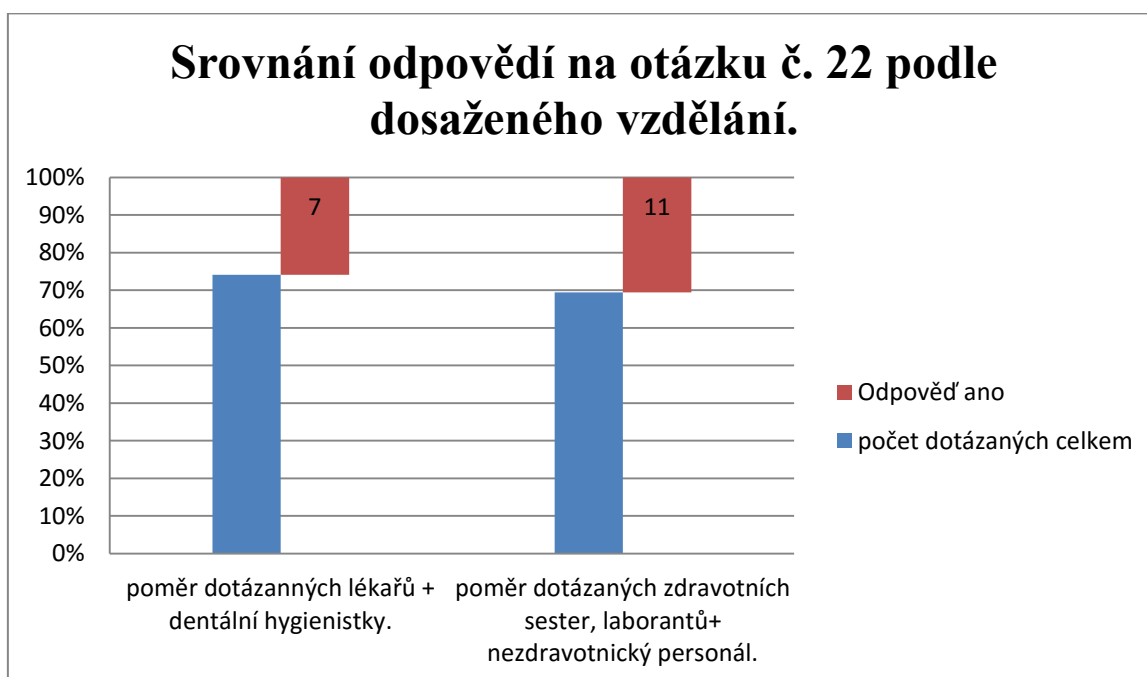
### Je ve společnosti firemní trenér, školitel či personalista. (někdo, kdo je oprávněn vzdělávat)



Graf č. 23 Přítomnost firemního trenéra

Na poslední otázku respondenti odpovídali velmi zajímavě. Ačkoliv společnost nemá žádného interního trenéra nebo školitele, zaměstnanci odpovídali různorodě. V 64%

zaměstnanci odpovídali, že organizace nedisponuje interním trenérem. Ovšem naproti tomu stojí 34% dotázaných, kteří na tuto otázku odpověděli opačně, tedy že firma má interního školitele. Na první pohled by se mohlo zdát, že tato informace nedává smysl a, že empirické šetření není relevantní. Dle autorova zjištění pomocí podrobného rozboru dotazníku autor zjistil, že tito zaměstnanci považují za interního školitele své dva přímé (zároveň jediné) nadřízené, kteří jsou současně služebně nejzkušenějšími i nejdéle pracujícími články v týmu lékařů. Na první pohled je tento vztah, přirozený respekt a autorita ve firmě cítit. V tomto případě by se opravdu dali tito nadřízení považovat za jakési školitele. Zaměstnanci, zejména lékaři k nim často chodí konzultovat své netypické zároveň obtížné případy. V jistém smyslu by se tento proces dal považovat za vzdělávání či trénování. Druhým pohledem může být, že střední zdravotnický personál tedy zdravotní sestry jsou převážně školeny vrchní sestrou, která je vysílána na externí kurzy. Své poznatky poté předá formou přednášky interně zdravotním sestřám.



Graf č. 24 Porovnání odpovědí na otázku č. 22

#### **5.2.4. Ověření výzkumných hypotéz**

Dle získaných informací z vlastního dotazníkového šetření vyplynuly výsledky, které nám napomohou ověřit stanovené hypotézy.

**Hypotéza 1** Politika profesního rozvoje zaměstnanců v této firmě je dána strategií této firmy, neboť na vzdělávání zaměstnanců tato společnost pravidelně přispívá.

Hypotéza 1 byla potvrzena, kdy ze zodpovězení otázek 10 a 12 vyplývá, že zaměstnavatel nějakým způsobem přispívá na další vzdělávání. Takto odpovědělo celých (93%) dotázaných. To že nadřízení spolupracují při stanovování vzdělávacích aktivit, odpovědělo ano pravidelně nebo občas 67% dotázaných.

**Hypotéza 2** Zaměstnanci vnímají další vzdělávání především k získání nových znalostí, neboť je mohou posunout dále v kariéře.

Hypotéza 2 byla potvrzena, kdy ze zodpovězení otázek 13, 14, 16, 17, 21 vyplývá, že vzdělávání je pro nadpoloviční většinu zaměstnanců velice důležité. U otázky č. 13 odpovědělo (91%) respondentů, že další vzdělávání je přínosné. V otázce č. 14 odpovídali respondenti také celkem jednostranně. Celých (79%) respondentů využívá poznatky ze školení buďto občas nebo pravidelně. Při další otázce č. 16, kde krásných (100%) respondentů odpovědělo, že další vzdělávání je důležité. Dále na otázku č. 17 odpovídalo (97%) dotázaných, že se rádo zúčastňují vzdělávacích kurzů. Při poslední otázce č. 21, která se zaměřovala na ochotu vzdělávat se v osobním volnu, odpovědělo pozitivně tedy ano/ spíše ano (73%) zaměstnanců.

**Hypotéza 3** Mají zaměstnanci s vyšším vzděláním nižší motivaci vzdělávat se nebo doškolovat se na pracovišti než zaměstnanci s nižším vzděláním, neboť zaměstnanci s vyšším vzděláním, nemají takovou vidinu v karierním postupu tak jako zaměstnanci se vzděláním nižším.

Tato hypotéza 3 nebyla potvrzena, kdy ze zodpovězení otázky č. 15 vyplynula jasná nejednoznačnost v názorech na toto téma. Kdy (42%) dotázaných si myslí, že lidé s nižším vzděláním jsou méně ambiciózní nežli lidé s vyšším vzděláním a obráceně.

**Hypotéza 4** Zaměstnanci jsou více motivováni k lepšímu pracovnímu výkonu, pokud je zaměstnavatel ochoten přispívat na další vzdělání nebo doškolování svých zaměstnanců,

nežli tak nečinní, protože ve firmách kde zaměstnavatel pravidelně přispívá větší spokojenost zaměstnanců a tím pádem vyšší pracovní výkon.

Hypotéza 4 byla potvrzena, kdy ze zodpovězení otázky č. 19 ukázalo zcela jasný pohled, kdy odpovědělo ano/ spíše ano rovných 100% dotázaných. Na další otázku č. 10, která se zabývala podpory vzdělání od zaměstnavatele, odpovědělo, ano hradí 83% dotázaných.

**Hypotéza 5** Tato společnost využívá spíše externí zdroje při zajištění vzdělávání, protože vzdělávání v této společnosti probíhá spíše náhodným systémem, neboť užívání především interních zdrojů vzdělávání svědčí o celistvém přístupu ke vzdělávání jako učíci se organizace.

Hypotéza 5 byla potvrzena, kdy ze zodpovězení otázek č. 8, 9, 22 bylo dokázáno, že společnost spíše využívá externích zdrojů vzdělávání. Na otázku č. 8 odpověděla většina zaměstnanců konkrétně 80% z nich, že firma často zve externího specialistu na přednášení do své firmy. Dále 16%/100% zaměstnanců musí za vzdělávacími aktivitami dojíždět. Podobně tomu je u otázky č. 9, která nám tuto situaci upřesňuje. Zde si 64% respondentů myslí, že firma využívá externích i interních zdrojů vzdělávání. Dalších 27% uvedla pouze externí zdroje. Zbýlých 9% uvádělo pouze interní zdroje. V otázce č. 22 odpovědělo 64%, že firma nemá svého interního školitele.

### 5.3. Návrhy a doporučení

Při analýze systému vzdělávání a rozboru interních a externích zdrojů při zajištění vzdělávání v předmětné společnosti byli zjištěny poznatky, které je potřeba shrnout a věnovat jim prostor v rámci stanovení návrhů a možných doporučení pro zlepšení stávající situace. Každý z těchto poznatků bude analyzován, a na každý poznatek bude navázáno příslušné doporučení, jak by se měla organizace zachovat.

- Zaměstnanci jsou se stávajícím systémem vzdělávání spíše nespokojeni, především střední zdravotnický personál.
- Nabídka vzdělávacích kurzů je poměrně optimální, ale mohla by být pestřejší. Tedy zaměstnanci si přejí rozšíření vzdělávacích aktivit.

- V první řadě by měla společnost provést analýzu vzdělávacích potřeb svých zaměstnanců. Identifikaci mezer a potřeb nejen lékařů, ale i ostatních



zaměstnanců. Vyhodnotit výsledky této analýzy a zajistit příslušné kroky k formulování vzdělávacích cílů. Dále by se měla organizace snažit splnit a implementovat nezbytné cíle. Dalším krokem je samotná realizace vzdělávacích kurzů. V poslední řadě tu je zpětná vazba a měření efektivity vzdělávacích aktivit. To vše by mělo být učiněno pro vyšší spokojenost zaměstnanců se vzdělávacím systémem.

- Ne malá část zaměstnanců by si přála vyšší frekvenci vzdělávacích kurzů.
  - Zde máme malou zpětnou vazbu zaměstnanců na vzdělávací systém. Z empirického šetření vyšlo, že menší polovina zaměstnanců by potřebovala více kurzů. Tedy zařazení většího počtu vzdělávacích aktivit by měla být v tomto případě dostačujícím faktorem pro větší spokojenost zaměstnanců.
- Zaměstnanci této firmy jsou si vědomi důležitosti dalšího profesního vzdělávání a právě proto považují další vzdělávání za velmi důležité. Velká část respondentů označilo, že poznatky ze školení pravidelně využívají. Možná proto se velká většina z nich ráda zúčastňuje kurzů, a je ochotna se vzdělávat i ve svém osobním volnu.
  - Zde není potřeba žádného doporučení. Tento stav by se dal považovat za ideální a v mnoha jiných společnostech by si o tomto stavu mohli nechat zdát. Samozřejmě za předpokladu, že se zaměstnancům věnujeme a umožníme jim další vzdělávání a budeme je v tomto směru podporovat.
- Většina (skoro všichni) dotázaní jsou spokojeni s podporou vzdělání v této společnosti. Ovšem na druhé straně velká část zaměstnanců není spokojena se spoluprací vedení organizace při výběru a stanovování vzdělávacích aktivit. Nadřízení se nezajímají o potřeby profesního růstu.
  - Vyšší míra angažovanosti nadřízených při spolupráci při výběru vzdělávacích aktivit v rámci vzdělávacího systému. Odpovědí i zde je zavedení cyklu vzdělávání.

- Velká část zaměstnanců uvedla, že se spíše vzdělávají pomocí externích kurzů.
  - Společnost by se mohla pokusit zaměřit více na interní zdroje vzdělávání, i když je to pro malou firmu finančně náročné, investování do vzdělávání je vždy dobrým a návratným krokem. Bylo by dobré zvýšení podílu e-learningových kurzů.

#### **5.4. Shrnutí praktické části**

V rámci praktické části byla nejprve představena stomatologická společnost, která si nepřeje být blíže identifikována. Následně byla stanovena analýza systému vzdělávání a zdrojů při zajišťování vzdělávání. Následně byly vysloveny základní výzkumné hypotézy s definovanými podmínkami, které mohly být považovány za potvrzené nebo zamítnuté.

Samotné otázky byly strukturovány a vloženy do dotazníku, poté následovalo vyhodnocování získaných informací. Výsledky šetření byly poměřeny s předem stanovenými hypotézami, a následně byly sestaveny soubory návrhů a doporučení s vazbou na konkrétní hypotézy.

## ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat historii vzdělávání, systém vzdělávání v dané společnosti a především analýza interních a externích zdrojů při zajištění vzdělávání v této organizaci.

Vzdělávání se po stovky let měnilo a vyvíjelo. Byly doby, kdy vzdělávání bylo pro obyvatelstvo velice důležité, ale také byly doby takzvaného temna, kdy vzdělávání nebo vzdělání nehrálo skoro žádnou roli v potřebách lidí. V každé době mělo vzdělávání jinou povahu, a kladlo důraz na odlišné odvětví. V úplně nejzazších dobách bylo nejdůležitější se naučit přežít, ovšem s postupem času, kdy se lidstvo postupně vyvíjelo, se začal klást důraz na um. Lépe řečeno na řemeslo. Dalším krokem byla postupná mechanizace, zde se začal klást důraz na dosažené vzdělání. Tyto doby jsou již nenávratně pryč a vzdělávání od těchto dob udělalo obrovský krok kupředu, stejně tak jako technologická úroveň lidstva. Znatelný pokrok je vidět zejména za posledních sto let, kdy se rychlost tempa pokroku neuvěřitelně zvýšila a neustále zrychluje. Tímto technologickým pokrokem naší společnosti těží snad všechny odvětví od vojenství, lékařství přes vzdělávání až po využívání technologických vymožeností každý den. Právě proniknutí technologií do vzdělávání především v posledních desítkách let otevřelo nové možnosti vzdělávání a především vzdělávací proces jako takový neuvěřitelným způsobem zrychlilo a zpřístupnilo se takřka všem. Díky tomuto pokroku jsme svědky pronikání nových technologií do naší blízkosti se snahou o maximalizaci pozitivních dopadů a omezení těch negativních. Vzdělávání je více než nutností a týká se všech odvětví a je nedílnou součástí života, vždyť vše, co děláme, přináší zkušenosti a zkušenostmi se člověk rozvíjí a učí. Z vzdělávání se již stal stále nekončící proces osvojování si znalostí, vědomostí a je to jediná jistá investice do budoucna.

Akcelerace technologického vývoje v poslední době klade velký důraz na potřebné znalosti. Získané znalosti ve formě vzdělávání dávají organizacím možnost snadnějšího výběru zaměstnanců s co možná nejlepším spektrem potřebných znalostí. Toto celoživotní vzdělávání je neustálé rozvíjení lidského kapitálu. Tedy Lidský kapitál je dnes chápán jako jeden z nejdůležitějších zdrojů, který podnik může „vlastnit“ a pokud si má organizace v dnešním dynamickém světě udržet svoji konkurenceschopnost, je nutné tento zdroj rozvíjet. Jistě se shodneme, že toto platí ve všech odvětvích a všech organizacích. Ovšem jedním z odvětví, kde toto více zmíněné platí dvojnásob, které je velice poznamenané

technologickým vývojem a nutností se rychle vzdělávat, je odvětví lékařství a zejména obor stomatologie. Zejména v oblasti stomatologie je obrovský vliv konkurence, proto je téměř existenčně nutné, aby se zaměstnanci pracující v tomto oboru soustavně rozvíjeli a vzdělávali. Ovšem velice důležité je, aby to zaměstnanci sami chtěli, a aby považovali další vzdělávání za důležité. K tomuto závěru zaměstnanci nemohou dojít sami. Tuto cestu neustálého vzdělávání jim musí někdo ukázat a „vydláždít“ ji, tak aby bylo vzdělávání pro zaměstnance co nejsnadnější. Pochopitelně „vydláždění“ cesty ke vzdělávání není lehkým úkolem. Zabere to spoustu času a sil mnoha lidem, ale tato investice se bohatě vyplácí.

Názorně to je vidět ve společnosti, kde autor této práce prováděl empirické šetření. Tato stomatologická firma vynakládá velice slušné úsilí vzdělávat své zaměstnance, jistě jí to stojí nemalé finanční prostředky. I přes toto úsilí je velká část zaměstnanců se vzděláváním nespokojena. Důvodem by mohl být způsob, jakým společnost vzdělává. Jejím systémem, který se zdá být spíše náhodným. Kdyby se vedení společnosti pokusilo o vytvoření skutečného systému vzdělávání počínaje identifikací potřeb konče zpětnou vazbou, možná by se organizaci snížila fluktuace zaměstnanců a zvýšila jejich spokojenost. Vždyť jde přeci o její existenci.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Seznam použitých českých zdrojů:

ARMSTRONG, M. *Personální management*. 6. vyd. Praha: Grada 1999 ISBN: 80-7169-614-5

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada 2007 ISBN: 978- 80-247-1407-3

BARTÁK, J. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského 2015 ISBN: 978-80-7452-113-3

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada 2010 ISBN:978-80-247-2914-5

BARTOŇKOVÁ, H., ŠIMEK, D. *Andragogika*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého 2002 ISBN: 80-244-0394-3

ČORNEJ, P. a kol. *Dějepis pro střední odborné školy*. 2. vyd. Praha: SPN pedagogické nakladatelství 2010 ISPN: 80-7235-194-X

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012 ISBN:978-80-7400-347-9

HEJLOVÁ, Denisa. *Public relations*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 250 stran. ISBN 978-80-247-5022-4.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 4. dotisk Praha: Grada 2012 ISBN: 978-80-247-1457-8

HŘEBÍČEK, V. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, ESF, 2008. ISBN: 9788021045378 (distanční studijní opora)

JŮVA, V. *Stručné dějiny pedagogiky*. 4. vyd. Brno: Paido, 1997 ISBN 80- 85931-43-5

KASPER, T. *Dějiny pedagogiky*. 2. dotisk Praha: Grada 2010 ISBN 978-80-247-2429-4

KLÍMA, J. *Společnost a kultura starověké Mezopotámie*. Praha : Nakladatelství Československé akademie věd, 1962.

KOSÍNOVÁ, V. *Psychologie ve vzdělávání a její psychodidaktické aspekty*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2011 ISBN 978- 80-247- 433-1

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Managment Press, 2012. ISBN: 978-80-7261-168-3

MUŽÍK, J. *Řízení vzdělávacího procesu*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer 2011 ISBN:978-80-7357-581-6

PALÁN, Z. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského 2008 ISBN: 978-80-86723-58-7

PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 336 s. ISBN 978-80-247-4806-1.

SHAW, I. *Dějiny starověkého Egypta*. Praha: BB art, 2003 ISBN 80-7257-975-4

VODÁK, Jozef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. S. 205. ISBN 978-80-247-1904-7.

### **Seznam použitých internetových zdrojů:**

GRAY, P. *Proč jsou školy takové, jaké jsou I.: Stručná historie vzdělávání*. [online]. 2013-2015 [cit. 2016-01-13]. Dostupné z: <http://www.svobodauceni.cz/clanek/strucna-historie-vzdelavani>

HADDIDY, A. *Bravona.cz web. 2013 vzdělávání ve starém Egyptě*. [online] 2012 [cit. 2016-01-13] Dostupné z: <http://www.bravona.cz/blogy/156-vzdelavani-ve-starem-egypte>

MAJZNER, D. *Antické vzdělávání*. [online] 2011 [cit. 2016-01-13] Dostupné z: <http://spqr.cz/content/anticke-vzdelavani>

MORKES, F. *Učitel'ské noviny* č. 33/ 2004 *Největší reforma školství v dějinách*, 230. výročí *Všeobecného školního řádu*. [online] 2010- 2013 [cit. 2016-01-13] Dostupné z: <http://www.ucitelskenoviny.cz/?archiv&clanek=4731>

NEZNÁMÝ, Efektivní e-learning. [online] 2006- 2016 [cit. 2016-02-24] Dostupné z: <http://www.lf1.cuni.cz/efektivni-e-learning-v-praxi>.

PALÁN, Z. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2002. 207 s. [online]. [cit. 2016-01-24] Dostupné z: <http://docplayer.cz/900825-Zdenek-palan-zaklady-andragogiky.html>

SONG, Y. *Vzdělávat je umění aneb jak se učilo ve starověké Číně (část první)*. [online] 2016 [cit. 2016-01-13] Dostupné z: <http://www.epochtimes.cz/2011042016676/Vzdelavat-je-umeni-aneb-jak-se-ucilo-ve-staroveke-Cine-cast-prvni.html>

WIKIPEDIA. *Homo naledi*. [online]. 2015 / 06. 01. 2016 [cit. 2016-01-13]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Homo\\_naledi](https://cs.wikipedia.org/wiki/Homo_naledi)

## SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

### Seznam obrázků:

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST .....	10
Obrázek č. 1: Systém celoživotního vzdělávání, Zdroj: (Palán, 2008 str. 95).....	31
Obrázek č. 2: Systém celoživotního vzdělávání, Zdroj: (Palán, 2008 str. 95).....	31
Obrázek č. 3: Průřez personálního řízení a andragogiky, Zdroj: (Palán, 2008 str. 55).....	37
Obrázek č. 4: Vzestupná spirála růstu kompetencí, Zdroj: (Palán, 2008 str. 54).....	38
Obrázek č. 6: Vztah učení a rozvoje, Zdroj: ( Hroník, 2007 str. 31) .....	43
Obrázek č. 7: Vztah explicitních a tacitních znalostí, Zdroj: ( Hroník 2007 str. 88).....	44
Obrázek č. 8: Systém formování schopností člověka, Zdroj: ( Koubek in Bartoňková, 2010 str. 18) .	50
Obrázek č. 9: Fáze systému vzdělávání, Zdroj: ( Bartoňková, 2010 str. 110).....	54
Obrázek č. 11: Vývojové fáze koncipování rozvoje a vzdělávání ve firmě, Zdroj: ( Hroník, 2007 str.117) .....	56
Obrázek č. 12: Systém podnikového vzdělávání.....	58
PRAKTICKÁ ČÁST .....	69
Graf č. 1 Poměr pohlaví. ....	73
Graf č. 2 Věk respondentů. ....	74
Graf č. 3 Dosažené vzdělávání respondentů. ....	75
Graf č. 4 Délka pracovního poměru. ....	76
Graf č. 5 Spokojenost se vzdělávacími kurzy. ....	77
Graf č. 6 Co by mohlo zlepšit vzdělávání. ....	78
Graf č. 7 Forma vzdělávání zaměstnanců.....	79
Graf č. 8 Průběh vzdělávací aktivity. ....	80
Graf č. 9 Používání zdrojů vzdělávání. ....	81
Graf č. 10 Podpora vzdělávání od společnosti. ....	82
Graf č. 11 Zájem nadřízených o vzdělávání. ....	83
Graf č. 12 Spolupráce nadřízených při vzdělávání. ....	84
Graf č. 13 Je vzdělávání přínosné? .....	85
Graf č. 14 Poznatky ze školení při práci. ....	86
Graf č. 15 Názor na poměr dosaženého vzdělání a motivací.....	87
Graf č. 16 Důležitost vzdělávání.....	88
Graf č. 17 Zúčastňování kurzů. ....	89



Graf č. 18 Spokojenost s nabídkou vzdělávání. ....	90
Graf č. 19 Porovnání grafu č. 5 a grafu 18. ....	91
Graf č. 20 Motivace při vzdělávání. ....	91
Graf č. 21 Doplnění nabídky vzdělávacích aktivit. ....	92
Graf č. 22 Ochota se vzdělávat. ....	93
Graf č. 23 Přítomnost firemního trenéra. ....	93
Graf č. 24 Porovnání odpovědí na otázku č. 22. ....	94
ZÁVĚR. ....	99
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY. ....	101
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK. ....	104
SEZNAM PŘÍLOH. ....	106

## SEZNAM PŘÍLOH

<b>Příloha A- Výzkumný dotazník</b>	<b>I.</b>
<b>Příloha B- Bibliografické údaje</b>	<b>V.</b>

# Příloha A- Výzkumný dotazník

Vážení a milí kolegové,

dovoluji si Vás tímto způsobem oslovit a zároveň porosit o vyplnění dotazníku, jehož cílem je analyzovat systém vzdělávání v naší firmě a Váš osobní názor na další vzdělávání zaměstnanců v naší společnosti. Prosím Vás o zodpovězení následujících otázek. Odpovědi, které zde uvedete, budou použity pouze k empirickému výzkumu do mé bakalářské práce. Dotazník je zcela anonymní, tudíž získané údaje nemohou být zneužity.

Všem děkuji za spolupráci.

Jakub Městka

1. Jaké je vaše pohlaví?

- a) Žena
- b) Muž

2. Jaký je Váš věk?

- a) 18-20let
- b) 21-25let
- c) 26-30let 31-35let
- d) 36- 50let
- e) 51 a více

3. Jaké je vaše vzdělání?

- a) středoškolské bez maturity
- b) středoškolské s maturitou
- c) vyšší odborné vzdělání
- d) vysokoškolské

4. Jak dlouho jste zaměstnancem této firmy?
- a) 1-2 roky
  - b) 3-4 roky
  - c) 5-6 let
  - d) 7-10let
  - e) 11 let a více
  - f)
5. Jste spokojen/a se vzdělávacími kurzy jaké Vám poskytuje zaměstnavatel?
- a) Ano, jsem maximálně spokojen/a.
  - b) Spíše ano, ale nabídka by mohla být pestřejší.
  - c) Spíše ne, nabídka je minimální.
  - d) Ne, nemáme žádné vzdělávací kurzy
6. Co by podle Vás mohlo zkvalitnit vzdělávání ve vašem zaměstnání?
- a) Lepší výběr vzdělávacích kurzů
  - b) Častější frekvence vzdělávacích kurzů
  - c) Považuji kvalitu vzdělávání za dostatečnou
  - d) Jiné
7. Jakou formou (metodou) se nejčastěji vzděláváte?
- a) Formou přednášek
  - b) Formou koučování
  - c) E-learningové kurzy
  - d) Samostudium (literatura nebo výukové audio/video)
  - e) Jiné

8. Probíhají vzdělávací aktivity u Vás v organizaci?
- a) Ano, máme svého firemního školitele.
  - b) Ano, vedení společnosti čas od času pozve odborníka na přednášku či školení.
  - c) Ne, musíme za školením dojíždět osobně.
  - d) Ne, nemáme žádná školení.
9. Jaké používá vaše firma zdroje při výběru vzdělávání?
- a) Interní (ve firmě)
  - b) Externí (mimo firmu)
  - c) Využíváme interní i externí zdroje.
10. Podporuje společnost dle vašeho názoru další vzdělávání zaměstnanců.
- a) Ano, zaměstnavatel mi vzdělávání plně hradí.
  - b) Ano, částečně přispívá na vzdělávání.
  - c) Ano, podporuje jiným způsobem.
  - d) Ne, musím si vzdělávání sám hradit.
  - e) Ne, nemám možnost dále se vzdělávat.
11. Zjišťuje si Váš nadřízený Vaše potřeby profesního a osobního růstu?
- a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne

12. Spolupracuje s Vámi Váš nadřízený při výběru a stanovování dalších vzdělávacích aktivit?

- a) Ano, pravidelně hovoříme.
- b) Občas
- c) Ne

13. Je pro Vás další vzdělávání přínosem?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

14. Využíváte poznatky ze školení při své práci?

- a) Ano pravidelně.
- b) Občas se mi poznatky hodí
- c) Ne, nikdy jsem je nevyužil

15. Myslíte si, že lidé s nižším vzděláním jsou méně ambiciózní, než lidé s vyšším vzděláním?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

16. Považujete další vzdělávání ve své profesi za důležité?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

17. Zúčastňujete se rádi vzdělávacích kurzů?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

18. Vyhovuje Vám nabídka vzdělávání, které společnost zaměstnancům nabízí?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

19. Je pro Vás motivující pokud máte možnost se doškolovat?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

20. Měla by být nabídka vzdělávacích aktivit doplněna i o jiné vzdělávací aktivity?

Pokud ano o jaké?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

21. Jste ochoten/na se vzdělávat i ve svém osobním volnu?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

22. Je ve vaší společnosti firemní trenér, školitel či personalista? (někoho, který je oprávněn ke vzdělávání)

- a) Ano
- b) Ne



## **Příloha B- Bibliografické údaje**

**Jméno autora: Jakub Městka**

**Obor: Řízení lidských zdrojů**

**Forma studia: Kombinované studium**

**Název práce: Interní a externí zdroje při zajištění firemního vzdělávání.**

**Rok: 2016**

**Počet stran textu: 106**

**Celkový počet stran příloh: 7**

**Počet použitých titulů českých zdrojů: 20**

**Počet použitých titulů zahraničních zdrojů: 0**

**Počet internetových zdrojů: 8**

**Vedoucí práce: Mgr. Radek Černý**