

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2015-2017

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Tomáš Ulrich

Moderní metody ve vzdělávání dospělých

Praha 2017

Vedoucí diplomové práce:

doc. PhDr. Jaroslav Veteška, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES

2015-2017

DIPLOMA THESIS

Tomáš Ulrich

Modern methods in adult education

Prague 2017

The Diploma Thesis Work Supervisor:

doc. PhDr. Jaroslav Veteška, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová 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 jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 30. 1. 2017

Tomáš Ulrich

Poděkování

Děkuji vedoucímu mé diplomové práce panu doc. PhDr. Jaroslavu Veteškovi, Ph.D. za odborné rady, skvělou komunikaci a důležité podněty při vedení této diplomové práce, které mi pomohly při jejím zpracování.

Anotace

Tato diplomová práce se zabývá problematikou moderních metod ve vzdělávání dospělých. Diplomová práce je teoreticko-empirická. V teoretické části autor ve třech kapitolách uvádí čtenáře do problematiky vzdělávání dospělých, vysvětluje význam vzdělávání dospělých, vymezuje možnosti pro využití moderních vzdělávacích metod ve vzdělávání dospělých a pojednává o e-learningu jako fenoménu ve vzdělávání dospělých. V praktické části této diplomové práce autor analyzuje požadavky vyplývající ze zákona č. 257/2016 sb. a navrhuje projekt vzdělávací akce.

Klíčová slova

Vzdělávání dospělých, projektové vzdělávání, e-learning, moderní trendy, celoživotní učení, moderní trendy ve vzdělávání dospělých, blended learning, distanční vzdělávání

Annotation

This diploma thesis is concerned with the issue of modern approaches to adult education. It is a theoretical-empirical dissertation. In the theoretic part the author introduces the reader to the issue of adult education, explains its importance, specifies the opportunities of educational methods application in adult teaching and mentions the e-learning as a adult teaching phenomenon. In the practical part of the thesis the author analyzes the requirements given by the 257/2016 law and suggests an educational project.

Keywords

Adult education, adult learning, blended learning, e-learning, distance education, lifelong learning, modern trends in adult learning

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1 VÝZNAM VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH.....	12
1.1 Druhy vzdělávání.....	15
1.2 Celoživotní učení.....	18
1.3 Další vzdělávání.....	19
1.4 Podnikové (firemní) vzdělávání.....	21
2 VYUŽITÍ MODERNÍCH METOD VE VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH....	27
2.1 Specifika vzdělávání dospělých.....	28
2.2 Blended learning.....	32
2.3 Distanční vzdělávání.....	34
2.4 Trendy ve vzdělávání dospělých.....	36
3 E-LEARNING JAKO FENOMÉN PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	43
3.1 Využití e-learningu ve vzdělávání.....	45
3.2 Výhody e-learningu.....	46
3.3 Nevýhody e-learningu.....	47
PRAKTICKÁ ČÁST.....	49
4 CÍL A ZDŮVODNĚNÍ PROJEKTU.....	49
4.1 Subjekty podílející se na přípravě vzdělávací akce.....	51
4.2 Model spolupráce B2C.....	52
4.3 Zdrojová data pro analýzu vzdělávacích potřeb.....	54
4.4 Analýza vzdělávacích potřeb.....	59
4.5 Cíle vzdělávací akce.....	62
4.6 Navržená forma vzdělávání.....	66
4.7 Studijní materiály a hodnocení výsledků e-learningu.....	69
4.8 Předkalkulace vzdělávací akce.....	70
4.9 Časová organizace vzdělávací akce.....	73
4.10 Evaluace vzdělávací akce.....	75
4.11 Interpretace výsledků.....	78
5 ZÁVĚR.....	79

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	83
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	87
SEZNAM PŘÍLOH.....	89

ÚVOD

Ve 21. století se kladou na člověka z pohledu vykonávané pracovní pozice velmi vysoké nároky. Aby dospělý člověk obstál mezi konkurencí na pracovním trhu a mohl si tak zajistit kariérní růst, je pro něj životně důležité pojmout svůj život jako cestu, na které je nezbytné se neustále vzdělávat.

„Vzdělávání dospělých představuje jednu z hlavních oblastí celoživotního učení. Z časového hlediska je rovněž nejdelší a může zahrnovat i tři čtvrtiny života člověka. Dnešní společnost ve své turbulenci klade na člověka nemalé nároky, a to i v oblasti permanentního zvyšování, prohlubování, ale také celkové změny kvalifikace. Čím flexibilnější člověk je, tím větší je možnost jeho pracovního uplatnění.“¹

Pokud je cílem dospělého člověka prožití spokojeného života, naplňování svých snů a posunutí ve své kariérní dráze, měl by si uvědomit, že musí prohlubovat své znalosti v systému celoživotního vzdělávání. Každý člověk na počátku svého pracovního života přichází vybaven znalostmi, které nabyt obvykle na střední nebo vysoké škole. K udržení přehledu, prohlubování vlastních znalostí a kompetencí vede pouze jedna cesta. Dospělý musí studovat dál a využívat služeb dalšího vzdělávání. Nejčastějšími poskytovateli takového druhu učení jsou firmy v systému dalšího profesního vzdělávání. Mnoho dospělých osob se vzdělává i v nejrůznějších občanských a zájmových kurzech, což může reprezentovat naději, že v rámci České republiky si lidé začínají uvědomovat tuto potřebu jako klíčovou pro svůj další osobnostní i kariérní rozvoj.

„Potřeba profesního vzdělávání je člověkem pociťovaný nedostatek informací, vědomostí nebo návyků. Potřeba dalšího vzdělávání roste tím více, čím dynamičtěji se mění okolí a čím více klesá míra tolerance omylů a chyb ve výkonu pracovníka. Roste tím více, čím více flexibility pracovních činností jako takových je v hospodářském životě třeba.“²

¹ VETEŠKA, Jaroslav. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Vydání první. Praha: Portál, 2016, s. 88. ISBN 978-80-262-1026-9.

² MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, s. 26. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-738-4.

Hlavním důvodem pro výběr tématu této diplomové práce je zkušenost autora v oboru finančnictví, kde působí téměř deset let. Autor práce, tak využívá své znalosti na nejrůznějších specializovaných i manažerských pozicích, v rámci tuzemského trhu. Autor této diplomové práce zažil období krize v retailovém bankovníctví při pádu islandských bank a následném pádu světových burz v září roku 2008. Díky tomu autor vychází z přehledu o proměnách bankovního systému během 9 let a uvědomuje si zpřísnění požadavků na odborné znalosti pracovníků bank a finančních poradců.

Český trh zažil velmi významnou regulaci, díky které vstoupil v platnost zákon č. 257/2016 sb. známý jako Zákon o spotřebitelském úvěru. Hlavním cílem této diplomové práce je navrhnout projekt vzdělávací akce reagující na uspokojení legislativních požadavků na personální předpoklady k provozování činnosti zprostředkování vázaného spotřebitelského úvěru. Vzhledem k časové tísní autor musí navrhnout ekonomicky šetrné řešení, které v krátkém časovém horizontu dokáže uspokojit velké množství studentů, kterých se změna zákona týká. Pro dosažení cílů autor volí metodu projektového vzdělávání, podpořené analýzami.

Tato diplomová část je teoreticky-empirická. Teoretická část diplomové práce je rozčleněna do tří na sebe logicky navazujících samostatných kapitol. V první kapitole autor práce seznamuje čtenáře s významem vzdělávání dospělých, vymezuje druhy a členění vzdělávání dospělých, upozorňuje na nutnost celoživotního učení a soustředí se na další podnikové vzdělávání, jako nejčastější poskytovatele vzdělání dospělých. Druhá kapitola diplomové práce pojednává o využití moderních metod ve vzdělávání dospělých. Autor popisuje specifika vzdělávání dospělých, za pomoci literatury objasňuje pojmy blended learning, distanční vzdělávání a informuje o moderních trendech ve vzdělávání dospělých. V poslední, třetí kapitole teoretické části autor práce pojednává o fenoménu e-learningu, jeho využití, výhodách a nevýhodách.

Hlavní stěžejní literaturou pro vytvoření teoretické práce jsou díla předních českých autorů, zabývajících se problematikou vzdělávání dospělých. Mezi nejvýznamnější díla z pohledu autora pro vytvoření teoretické části jsou díla autorů Doc. PhDr. Jaroslava Vetešky, PhD., zabývajících se moderními trendy ve vzdělávání, andragogikou a vzděláváním dospělých. Velmi vysoký přínos autor práce také spatřuje v knihách Doc. PhDr. Jaroslava Mužíka, DrSc., který je považován za odborníka v profesním vzdělávání dospělých. Velmi významnou inspirací při čerpání názorů

do teoretické části jsou díla autorů prof. PhDr. Jana Bartáka, DrSc. a doc. Dr. Milana Beneše, kteří se věnují ve svých pracích problematice vzdělávání dospělých, managementu a didaktické činnosti. Autor diplomové práce velmi oceňuje přínos osobních setkání s těmito odborníky v rámci magisterského studia na Univerzitě Jana Amose Komenského Praha s.r.o. při nejrůznějších seminářích či studijních předmětech. Ze zahraniční literatury autor práce nejvíce čerpal z knihy autora Michaela Armstronga z inspirující publikace Řízení lidských zdrojů.

Praktická část této diplomové práce se skládá z jedenácti na sebe navazujících podkapitol. V první podkapitole autor práce vymezuje subjekty, kterých se připravovaná vzdělávací akce přímo dotkne v pilotním provozu. V druhé podkapitole autor práce vysvětluje čtenářům, jakým způsobem mezi sebou jednotlivé organizace spolupracují, kdo bude vzdělávací akci realizovat a který subjekt byl vybrán pro pilotní odzkoušení vzdělávací akce. Následující podkapitoly analyzují požadavky výše zmiňovaného zákona 257/2016 sb. O spotřebitelském úvěru. Analýza rovněž identifikuje, zda aktuální stav úrovně přijímání dotčených zaměstnanců a ověřování jejich znalostí je vyhovující či nikoliv. Na základě výsledků analýzy v dalších podkapitolách autor sestaví cíle vzdělávací akce, formy, navrhne studijní materiály a způsob hodnocení výsledků vzdělávací akce. Osmá podkapitola řeší projekt vzdělávací akce z pohledu nákladů, aby bylo možné jednoznačně určit, které ze dvou nabízených řešení (vlastnictví či pronájem hotového řešení) je pro společnost realizující vzdělávací akci ekonomicky přívětivější. Devátá podkapitola se věnuje projektu vzdělávací akce z hlediska času a stanovuje časový harmonogram, dle kterého se bude na projektu postupovat. Předposlední kapitola praktické části pojednává o evaluaci vzdělávací akce, která proběhne během měsíce června roku 2017. V poslední části se autor věnuje interpretaci výsledků a podává tak čtenáři shrnutí poznatků z praktické části. Celá práce je pro názornost doplněná množstvím přehledných obrázků a tabulek, aby čtenář získal přehledné informace.

Osobním přáním autora této diplomové práce je, aby vznikla práce, která poskytne inspiraci všem subjektům, kterým v budoucnu vznikne potřeba realizovat v poměrně krátké době podobnou vzdělávací akci. Rozměr této diplomové práce může přesahovat do oblasti bankovníctví, poskytování vázaného spotřebitelského úvěru nebo zprostředkování vázaného spotřebitelského úvěru. Autor práce se při vyhotovení této

diplomové práce měl ambici sestavit teoretickou i praktickou část v rovnováze srozumitelným jazykem tak, aby i začínající personalista v malé rodinné firmě či střední firmě dokázal pojmenovat kroky a získal představu, jaké je potřeba zdolat překážky při realizaci a před realizací vzdělávací akce.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝZNAM VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

V moderní době se setkáváme s trendem, který je charakterizující neustále se měnící kvalifikační předpoklady nutné pro vykonávání pracovní pozice. Tradiční odvětví v zaměstnání např. výrobní podniky ustupují a mnohem více dospělých vykonává pracovní povinnosti ve službách. Dominantním faktorem působícím na dospělé v 21. století je globalizace a s ní spojený prudký rozvoj informačních technologií. Rozvoj a efektivní řízení znalostního kapitálu pracovníků je klíčové pro obstání v hospodářské soutěži a stále sílících tlaků konkurence. Neustálé zvyšování kvalifikace souvisí s cenou a hodnotou zaměstnance při srovnání na trhu práce.³

Zaměstnanci působící ve finančním sektoru jsou vystavováni různým stresorům. Tyto stresory přicházejí z vnějšího prostředí. Jeffrey ve své knize *Profesní hygiena psychoterapeuta* upozorňuje, že nejčastěji lidé prožívají stresové situace spojené s časovou tísní, pracovní zátěží, množstvím klientů, pracovní kultury organizace, zvyšování objemu byrokracie nebo nereálných obchodních cílů ze strany manažerů. Další velkou skupinou stresů jsou stále častěji se zvyšující požadavky na vzdělávání.⁴

³ MATĚJKA, Jiří (ed.). *Lidský kapitál a vzdělávací marketing v andragogickém pohledu*. Vyd. 1. Praha: Eurolex Bohemia, 2004, s. 35. Andragogika. ISBN 80-868-6104-X.

⁴ KOTTLER, Jeffrey A. *Profesní psychohygiena terapeuta: cvičení a náměty pro sebehodnocení, seberozvoj a péči o sebe sama*. Praha: Portál, 2013, s. 47. ISBN 978-802-6203-728.

Dle Častorála je logické, že propojení osobních zkušeností s výukou dosahuje nejvyšší efektivity. V praktickém využití ale není tomuto tvrzení dostání, jelikož požadovaný efekt se projeví až v horizontu několika let. Dále dodává, že je nezbytné uvědomit si následující souvislosti:

- vzdělání jako cesta se dotýká všech pracujících osob,
- personální útvary by měli přizpůsobit vzdělávací programy genetické podstatě člověka – touze po poznání,
- učení v organizacích přináší nejvyšší účinek, a proto se masově rozšiřuje,
- na všech úrovních řízení je nutné podporovat soustavné vzdělávání,
- učení jako celoživotní proces rozvíjí osobnost člověka,
- vedoucí manažeři, by měli jít příkladem a být nositeli vzdělanosti.⁵

Autoři Jan Průcha a Jaroslav Veteška definují vzdělávání dospělých následovně:

„Vzdělávací proces, který zahrnuje veškeré vzdělávací aktivity realizované dospělými jedinci v rámci formálního a neformálního vzdělávání“⁶

Učení představuje primární myšlenkový proces, který rozvíjí nejen osobnost člověka, ale je předpokladem pro vývoj sociálních skupin, kde dospělý působí. Dospělý člověk obvykle vychází ze životních zkušeností, kterých v jeho životě přichází nespočetné množství. Na základě nejrůznějších výzkumů a teorií prošla historicky definice **učení** velkým množstvím změn.⁷

⁵ ČASTORÁL, Zdeněk. *Strategický znalostní management a učící se organizace*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008, s. 60. ISBN 978-808-6754-994.

⁶ PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2012, s. 275. ISBN 978-80-247-3960-1.

⁷ VETEŠKA, Jaroslav. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Vydání první. Praha: Portál, 2016, s. 78. ISBN 978-80-262-1026-9

V moderní době psychologové definují **učení** jako proces, na základě kterého si osobnost osvojuje rozmanité znalosti. Díky aplikaci těchto znalostí do života člověk mění své chování, své aktivity a pojetí ke své osobnosti i vztahy k druhým lidem.⁸

Veteška uvádí ve své knize *Přehled andragogiky*, že **vzdělávání** je soubor po sobě jdoucích operací, ze kterých se vlivem učení stávají znalosti, dovednosti a zvyky. Do procesu obvykle vstupují dvě strany. Jedná se o vzdělavatele na straně jedné (učitel, mentor, kouč, trenér) a vzdělávaného straně druhé (žák, student, účastník školení). Vzdělávání reprezentuje v pomyslné pyramidě nejvyšší příčku, přičemž dle úrovně vzdělání je posuzována i osobnost člověka. Vzdělávání rozvíjí osobnost a umožňuje maximálně využít vlastní potenciál člověka. Vzdělávání dospělých dominuje v rámci celoživotního učení, neboť doba vymezená studiu může dosáhnout až tří třetin života člověka.⁹

Vzdělávání dospělých je hlavním pilířem systému celoživotního učení. Klade si ambice zdokonalit znalosti, dovednosti a profesní připravenost dospělých. Tradiční poskytovatelé vzdělání jsou vysoké školy a univerzity. Mimo zmíněných dvou představují stěžejní roli zaměstnavatelé.¹⁰

Vzdělávání dospělých lze tedy chápat jako množinu všech vzdělávacích aktivit, do kterých se zapojují dospělé osoby. Vzdělávání představuje rovněž významnou součást sociální politiky, kde představuje synergický efekt mezi politikou vzdělávání, politikou zaměstnanosti a politikou sociálního zabezpečení.¹¹

⁸ HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007, s. 26. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

⁹ VETEŠKA, Jaroslav. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Vydání první. Praha: Portál, 2016, s. 779. ISBN 978-80-262-1026-9

¹⁰ VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008, s. 19. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1770-8.

¹¹ VETEŠKA, Jaroslav. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál, 2016, s. 88. ISBN 978-80-262-1026-9.

Tabulka 1 - Rozdíly mezi vzděláváním dospělých a vzděláváním dětí a mládeže

Vzdělávání dospělých	Vzdělávání dětí a mládeže
Orientace na účastníka	Jednotný školský vzdělávací systém
Podporuje vytvoření vlastní reality; názor si dospělý utvoří na základě získaných informací	Školské osnovy nepřipouští odklon od státem stanovených osnov
Realizováno časově kratšími časovými kurzy	Dle zákona dlouhodobý proces
Prostor pro větší kreativitu	Učení mechanické, monotónní
Důraz na propojení s praxí	Znalosti pouze teoretické
Vzdělávání vnímáno jako tržní komodita	Vzdělání povinné

Zdroj:¹²

Tabulka 1 pro lepší přehlednost zobrazuje rozdíly mezi vzděláváním dospělých a vzděláváním dětí a mládeže. Mezi těmito dvěma rozdílnými systémy lze nalézt určité společné prvky, které vychází ze základních lidských potřeb – touze po poznání.

1.1 Druhy vzdělávání

Pojmem **formální vzdělávání** označujeme organizovaný proces s cílem obohacení poznání. Důraz je kladen na uplatnění znalostí v mezilidských vztazích, jak na pracovišti, tak v osobním životě. Jedná se o koordinované činnosti, které jsou realizovány ve výchovných vzdělávacích ústavech. Nejčastějším představitelem takovéto instituce je škola. Formální vzdělávání formuje u vzdělávaného názory, postoje a znalosti.

¹² Autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Formální vzdělávání ovlivňuje v dlouhodobém horizontu osobnost vzdělávaného. U formálního vzdělávání dochází k interakci lektora nebo učitele a účastníka. Na základě interakce získá vyučující zpětnou vazbu na pochopení, srozumitelnost a využitelnost učiva a může tak přizpůsobit budoucí směřování vzdělávací akce. Výstupem z toho vzdělávání je určitá úroveň školního vzdělání.¹³

Neformální vzdělávání se na rozdíl od formálního vzdělávání realizuje vně vzdělávacího systému. Výstupem není dosažení určité úrovně školního vzdělání. Neformální vzdělávání se orientuje na určité zájmové skupiny obyvatelstva a organizují je nejrůznější vzdělávací instituce. Typickým příkladem těchto organizací jsou různé kluby, neziskové organizace, městská a kulturní vzdělávací centra apod. Jejich nespornou výhodou je, že dokáží odpovědět na požadavky a očekávání konkrétní zájmové skupiny dospělých, která danou konkrétní vzdělávací akci navštěvuje. Vzdělávací kurzy neformálního vzdělávání reagují na aktuální dění ekonomické, politické a sociální situace. Tyto kurzy nedistribují pouze informace, ale často aplikují jejich využití v praxi. Pomáhají lidem překonávat osobní překážky, různé fobie a závislosti. Díky těmto nástrojům vytváří prostředí, které podněcuje lidskou motivaci, stimuluje dospělé k aktivaci vlastních schopností a vzdělávání.¹⁴

Informální vzdělávání je soubor aktivit prohlubujících vědomosti, dovednosti a zvládnání každodenních životních situací. Od formálního a neformálního vzdělávání se nevyznačuje organizovaností a neodehrává se institucionálně.¹⁵

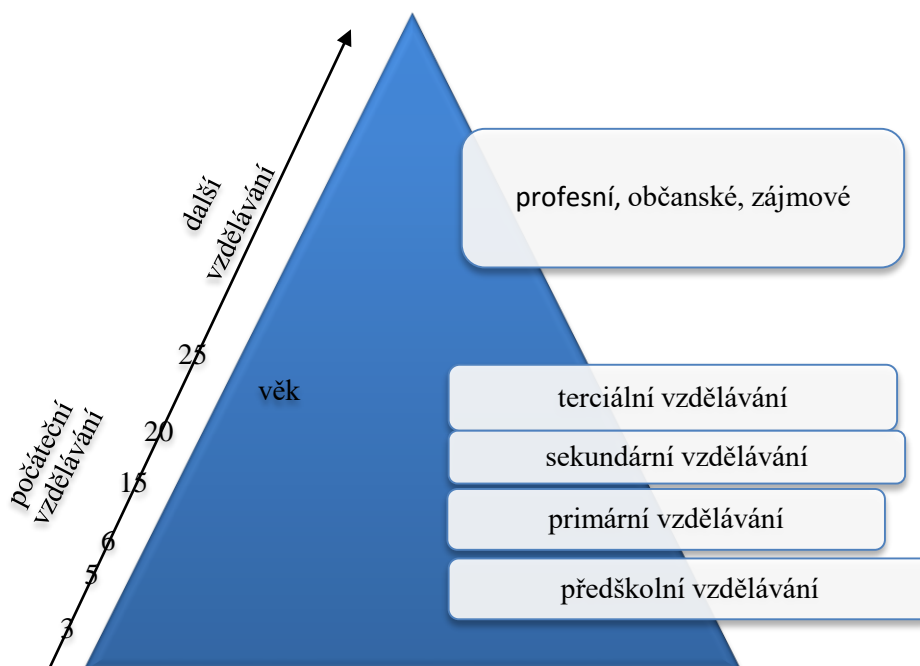
¹³ BARTÁK, Jan. *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008, s. 17. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-12-7.

¹⁴ Tamtéž, s. 18

¹⁵ Tamtéž, s. 19-21

Vzdělávání dospělých tvoří samostatnou část vzdělávacího systému. V současné době vzniká nový fenomén tzv. **celoživotní vzdělávání**, v literatuře lze též nalézt termín **celoživotní učení**.¹⁶

Obrázek 1 - Schéma celoživotního vzdělávání v ČR



Zdroj: ¹⁷

Dle Průchy a Vetešky je koncept celoživotního učení rozčleněn v 5 dimenzích dle dosaženého věku vzdělávaného. Na nejnižších úrovních reprezentuje výuku formální výuka ve státních institucích, kterou vymezuje zákon o vzdělávání dětí a mládeže. S přibývajícím věkem člověk postupuje do sektoru terciálního vzdělávání v odborných učilištích, gymnáziích a středních odborných školách. Terciální vzdělávání reprezentuje

¹⁶ PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. Praha: Grada, 2012, s. 275. ISBN 978-80-247-3960-1.

¹⁷ Tamtéž, s 53.

vzdělávání na vysokých školách a vyšších odborných školách, do této fáze vzdělávání se nedopracuje většina populace. Cílem vzdělávání dospělých je nastolení rovných příležitostí, aby se co nejvíce dospělých vzdělávalo v programech dalšího vzdělávání.¹⁸

1.2 Celoživotní učení

Vzdělávání dospělých lze také vnímat jako jakýsi celoživotní proces, který dospělého provází na jeho profesní dráze a umožňuje tak člověku flexibilně reagovat na nejrůznější ekonomické, kulturní, společenské a politické změny. Celoživotní vzdělávání má veliký význam i pro zaměstnavatele, protože díky vhodné strategii umožňuje propojit své cíle se zaměstnanci.¹⁹

„Lidský faktor se dynamicky mění, je dynamicky proměnlivým prvkem. Ne všechny dynamické změny jsou popsány a můžeme je bez problémů využívat, reagovat na ně.“²⁰

Profesor Barták ve své knize *Jak vzdělávat dospělé* klade důraz v rámci celoživotního učení na podporu mezioborového vzdělávání jako nástroje pro posílení loajality zaměstnanců a prostředku pro využití hospodářského růstu:

„Pouze široká mezioborová vzdělanost nám umožní participovat hospodářském vývoji světa a eliminovat negativní socioekonomické dopady na jednotlivce“²¹

¹⁸ PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. Praha: Grada, 2012, s. 53. ISBN 978-80-247-3960-1.

¹⁹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007, s. 67. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

²⁰ ČASTORÁL, Zdeněk. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2013, s. 19. ISBN 978-807-4520-389.

²¹ BARTÁK, Jan. *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008, s. 10. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-12-7.

Celoživotní učení je rovněž vnímáno jako soubor opatření, které motivují dospělé k aktivní zaměstnanosti a umožňují jim prosadit se na trhu práce. Evropská unie a všechny její členské státy vnímají celoživotní vzdělávání jako nezbytné pro udržitelný růst, a proto jsou přijímány opatření podporující reformy, s cílem nastolit růst celoživotního vzdělávání. Evropská unie motivuje členské státy k vytváření vlastních národních strategií, které se zabývají celoživotním vzděláváním, aby bylo dosaženo rovného přístupu všech občanů. V neposlední řadě tyto strategie hledají zdroje pro zvýšení investic, které jsou potřebné pro zvýšení vzdělávacích projektů celoživotního vzdělávání.²²

Prohlubování znalostí, využívání zkušeností a motivace pro zvyšování kvalifikace jsou nezbytné pro uplatnění člověka na trhu práce a dosahování vyšší zaměstnatelnosti. Trh práce je velmi rozmanitý a vyznačuje se velkým konkurenčním prostředím. V důsledku toho jsou zaměstnanci vystavováni tlaku neustálého zdokonalování kompetencí, odbornosti a aktivaci vlastních sil pro další vzdělávání.²³

1.3 Další vzdělávání

Veteška zdůrazňuje nutnost dalšího vzdělávání následovně:

„Z hlediska teorie a praxe vzdělávání dospělých je další vzdělávání nejvýznamnější oblastí vzdělávání.“²⁴

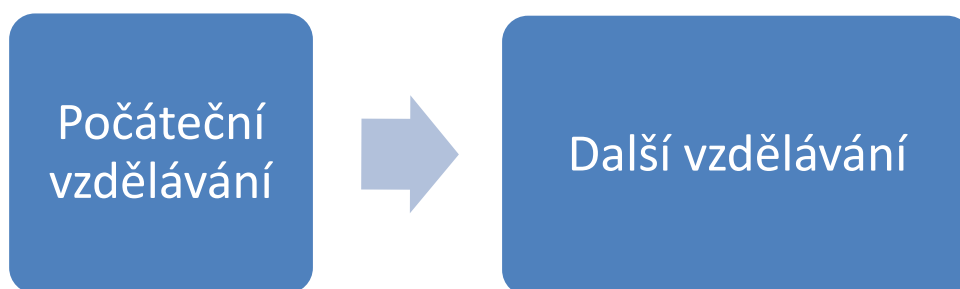
Koncept celoživotního učení reprezentují dvě navazující fáze, další vzdělávání reprezentuje jednu z nich.

²² VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1770-8.

²³ Tamtéž, s. 14-15

²⁴ VETEŠKA, Jaroslav. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Vydání první. Praha: Portál, 2016, s. 106. ISBN 978-80-262-1026-9.

Obrázek 2 - Fáze konceptu celoživotního vzdělávání



Zdroj:²⁵

Obrázek 2 zobrazuje propojení a návaznost jednotlivých fází. Další vzdělávání však představuje mnohem delší fázi, neboť provází člověka během celého jeho kariérního a občanského života. Do procesu dalšího vzdělávání postoupí člověk po absolvování tradičního školního vzdělávání.²⁶

Veteška rozděluje další vzdělávání do tří subsystémů:

- (další) profesní vzdělávání,
- zájmové vzdělávání,
- občanské vzdělávání.²⁷

Další vzdělávání může mít různé provedení. Umožňuje dospělým se vzdělávat individuálně v době jejich volného času nebo může mít i charakteristiky institucionálního vzdělávání. Pokud hovoříme o vzdělávání na pracovišti, označujeme je jako další profesní vzdělávání.

²⁵ Autor práce, 2017 (vlastní šetření)

²⁶ VETEŠKA, Jaroslav. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Vydání první. Praha: Portál, 2016, s. 107. ISBN 978-80-262-1026-9.

²⁷ Tamtéž s. 108

Důvody pro profesní vzdělávání mohou být různé. Mohou souviset s požadovanými kompetencemi na konkrétní pracovní pozici nebo mohou být definovány zákony. Dospělí se mohou z výše uvedených důvodů vzdělávat v rámci svého osobního rozvoje dobrovolně nebo tuto povinnost na ně přenáší zaměstnavatel.²⁸

Poptávku po dalším vzdělávání v České Republice uspokojují následující instituce:

- a) veřejné instituce – základní, střední a vysoké školy, nejrůznější instituce vznikající na základě požadavků státní správy,
- b) soukromé instituce – komerční organizace specializující se na vzdělávání, personální a vzdělávací oddělení firem, odborové organizace, církevní a náboženské vzdělávání, neziskové a další instituce.²⁹

1.4 Podnikové (firemní) vzdělávání

Podnikové (firemní) vzdělávání je v rámci ČR realizováno podniky s cílem připravit pracovníky na nové pracovní úkoly, rozšířit jejich kompetence nebo zvýšit jejich kvalifikaci.³⁰

Tureckiová upozorňuje, že cíle a formy firemního vzdělávání se mohou lišit a identifikuje pět forem podnikového vzdělávání:

- orientační vzdělávání pracovníků (adaptace, zaškolování a příprava pro výkon povolání),
- normativní vzdělávání (vychází z legislativních požadavků),
- kvalifikační a rekvalifikační vzdělávání (doplnění a změna kvalifikačního profilu zaměstnance),
- kariérové vzdělávání (zaměřuje se na rozvoj pracovníků),

²⁸ VETEŠKA, Jaroslav. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Vydání první. Praha: Portál, 2016, s. 108. ISBN 978-80-262-1026-9.

²⁹ Tamtéž, s. 110

³⁰ Tamtéž, s. 118.

- Jiné podnikové vzdělávání (reaguje na potřeby firmy).³¹

Mužík rozděluje další profesní vzdělávání dospělých do pěti kategorií:

- normativní vzdělávání dle platné legislativy (vzdělávání je orientováno na různé cílové skupiny, např. učitelé, lékaři),
- rekvalifikační kurzy pro osoby registrované na úradech práce a další ohrožené skupiny obyvatelstva v ČR,
- celoživotní vzdělávání realizované za pomoci středních, vyšších odborných a vysokých škol,
- firemní vzdělávání,
- ostatní profesní a zájmové vzdělání.³²

Podnikové vzdělávání ve společnosti zpravidla zastřešuje útvar spadající pod vliv útvarů řízení lidských zdrojů. Dle Častorála je nutné do vzdělávání zapojit různé inovace a nové trendy, což by nebylo možné bez využití moderních informačních a komunikačních technologií.³³

Dle Vetešky podnikové vzdělávání může být realizováno dvěma způsoby:

- trénink (výcvikové vzdělávací akce a školení) zaměřuje se na konkrétní kompetence a způsobilosti předepsané pro vykonávanou pracovní pozici, zvyšují kontinuální pracovní výkon pracovníka,

³¹ VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008, s. 19. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1770-8.

³² MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, s. 97. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-738-4

³³ ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, s. 89. ISBN 978-80-86723-76-1.

- rozvojové aktivity (zaměřují se a reagují na potřeby a výzvy, které firmě nastanou v budoucnosti) na základě těchto aktivit je plánován osobní rozvoj a kariéra zaměstnanců.³⁴

Barták definuje základní strukturu používaných metod vzdělávání na pracovišti následovně:

- instrukce při výkonu práce,
- koučování,
- mentoring,
- counselling,
- asistence,
- delegování úkolů,
- rotace na pracovištích,
- pracovní porady.³⁵

Plamínek rozděluje podnikové vzdělávání do šesti základních kategorií:

- školení,
- trénink,
- konzultace,
- koučování,
- učení z výkonu,
 - učení z výkonu učitele,
 - učení z vlastního výkonu.³⁶

³⁴ VETEŠKA, Jaroslav. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Vydání první. Praha: Portál, 2016, s. 118. ISBN 978-80-262-1026-9.

³⁵ BARTÁK, Jan. *Od znalostí k inovacím*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008, s. 55. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-808-7197-035.

³⁶ PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, s. 41. ISBN 978-80-247-4806-1

Pokud hovoříme o **školení**, máme na mysli druh vzdělávací akce, která je založena na obecných pravidlech a předává spíše teoretické poznatky, které svým způsobem připomínají model tradičního školního vzdělávání. Toto je dle Plamínka i důvodem, proč je používán termín školení. Učitel na školení bývá označován často jako lektor, přednášející nebo školitel.³⁷

Trénink se orientuje na procvičení a osvojení si praktických informací. Na těchto akcích jsou často nacvičovány určité konkrétní situace, což může asociovat představu s tréninkem vrcholových sportovců. V tomto případě mluvíme o vzdělavateli o trenérovi. Školení a tréninky se uplatňují v případech, kdy se cíl vzdělávací akce orientuje spíše na budoucí problémy a připravuje tak teoreticky účastníky na budoucí pracovní, životní výzvy. Účastníci si tak odnášejí určité zážitky, které převádí na pracovištích do praxe. Tato forma vzdělávacích akcí je vhodná zejména díky tomu, že většina účastníků si stále pamatuje návyky z tradiční školní výuky a tyto dvě možnosti jsou formou velmi blízké.³⁸

Konzultace a koučování se orientuje více na realitu. Je připravována reálná strategie, která ovšem nemusí být realizována v praxi. Při těchto akcích se může kouč orientovat dle zadání na ověření znalostí, nebo orientace může směřovat ke zvýšení výkonu a dovedností. Pokud se orientujeme na teoretická východiska a znalosti, mluvíme o **poradenství**. Posláním konzultanta je nastavit procesy / řešení dle aktuálního zadání společnosti, jenž si poradenství / konzultaci objednala. Konzultant by měl být člověk, který disponuje teoretickými a praktickými znalostmi z předchozího působení. Do firmy přichází bez znalosti aktuální situace, jelikož každá firma má své specifické problémy. Na základě dotazů a analýz by měl konzultant odhalit jádro problému a navrhnout opatření k jeho eliminaci. Aby byla konzultace úspěšná, je nutná silná spolupráce obou partnerů. **Koučování** se od konzultací odlišuje tím, že nedává lidem pouze řešení, ale kouč za pomoci návodných otázek vede koučovaného k tomu, aby řešení našel sám.

³⁷ PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, s. 37. ISBN 978-80-247-4806-1

³⁸ Tamtéž, s. 42

Díky tomu je koučovaný schopný řešit problémy za přispění vlastních schopností a dovedností. Pokud dospělý člověk participuje na nalezení řešení, stoupá jeho motivace k implementaci změn. Od koučů se vyžaduje vysoká dávka zdravého nadhledu a empatie, aby správně dokázal vnímat pocity koučovaného.³⁹

Učení z výkonu

Lze definovat dvě možnosti učení z výkonu za přítomnosti učitele:

- učení z výkonu učitele – učitel svým vlastním výkonem v reálném prostředí předvádí jak určité situace řešit,
- učení z vlastního výkonu – učitel v reálném prostředí sleduje vzdělávaného a poskytuje mu zpětnou vazbu s cílem zvýšení výkonu.⁴⁰

Učení z výkonu učitele se přibližuje poskytování poradenství, protože logicky učitel má být rádcem a zároveň být schopný danou aktivitu předvést (může se jednat např. o vedení obchodního pohovoru, přijímání a odměňování pracovníků apod.) Vzdělávaný by se ideálně měl ve výkonu učitele shlédnout a na základě zpětné vazby být schopen své nedostatky postupnými dílčími kroky odstranit. Při **učení z vlastního výkonu** lektor naslouchá, vytváří si poznámky, ale není vhodné, když do výkonu koučovaného vstupuje. Jelikož se jedná o vzdělávání v reálné situaci, zákazníci vzdělaného mnohdy ani netuší, že je vzdělávaný **stínován** např. zkušenějším kolegou. V obou případech je nutné, aby po ukončení této situace nastala analýza a zpětná vazba s cílem nalézt prostředky pro odstranění nedostatků a implementaci změn.⁴¹

³⁹ PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, s. 42. ISBN 978-80-247-4806-1

⁴⁰ Tamtéž, s. 44-45

⁴¹ Tamtéž, s. 44-45

Tabulka 2 - Rozčlenění základních metod podnikového vzdělávání

Cíl (důvod učení)	Obsah vzdělávací akce		
	Modelové situace	Reálné situace	
		Teoretické řešení	Praktické řešení
předat znalosti, dodat konkrétní řešení nebo poskytnout vzor	<i>školení</i>	<i>konzultace</i>	<i>učení z výkonu učitele</i>
předat dovednosti, posílit řešitelské schopnosti nebo poskytnout zpětnou vazbu	<i>trénink</i>	<i>koučování</i>	<i>učení z vlastního výkonu</i>

Zdroj: ⁴²

Tabulka 2 identifikuje potřeby z pohledu organizace i vzdělávaného a poskytuje klíč ke zvolení vhodné varianty vzdělávací akce. Ve firemním vzdělávání nastává mnoho konkrétních situací. Chceme-li, aby byla vzdělávací akce účinná, je vhodné zvážit výše uvedená kritéria pro volbu konkrétní metody pro zvažovanou vzdělávací akci.

⁴² PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, s. 41. ISBN 978-80-247-4806-1.

2 VYUŽITÍ MODERNÍCH METOD VE VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

„V současné době se v oblasti vzdělávání dospělých prosazují zejména moderní informační a komunikační technologie (ICT). Vzdělávání pomocí těchto technologií se čím dál více masivně rozšiřuje a stává se novou dimenzí edukační reality“⁴³

Dle Plamínka je moderní doba doprovázena množstvím turbulentních změn. Vlivem globalizace je svět propojený a lidstvo vytváří vzájemně propojené společenství s cílem odolat negativním změnám za pomoci moderní vědy.⁴⁴

„Náš prostor se zmenšuje. Zvětšují se rychlosti, jimiž se můžeme přesunovat. Internet objal celou planetu a globalizace celé lidstvo, jež dnes na celém světě kopíruje podobné vzorce chování. Zpravodajství médií je rovněž globální – za pár sekund nebo minut se můžeme dozvědět, co se stalo na druhé straně zeměkoule.“⁴⁵

Mužík vnímá současné trendy ve vzdělávání dospělých následovně:

Trh dalšího vzdělávání je v analýzách hospodářství zemí západní Evropy často charakterizován jako „boom bez konce.“⁴⁶

⁴³ VETEŠKA, Jaroslav. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Vydání první. Praha: Portál, 2016, s. 207. ISBN 978-80-262-1026-9.

⁴⁴ PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, s. 45. ISBN 978-80-247-4806-1.

⁴⁵ PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, s. 47-49. ISBN 978-80-247-4806-1.

⁴⁶ MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, s. 108. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-738-4.

Vhodně zvolené vzdělávání v organizacích je schopno čelit aktuálním hrozbám hospodářských krizí. Vzdělávání dospělých souvisí i se zaměstnaností, jelikož při významném růstu nezaměstnanosti vláda reaguje navýšením příspěvků na rekvalifikační programy. Pro období současných let je typické snižování výdajů na podnikové vzdělávání, avšak i přes tyto negativní informace v některých odvětvích je vzdělávání na vzestupu. Tento vzestup souvisí s investováním firem do informačních technologií. Dle Mužíka je hlavním důvodem, proč investovat do výpočetní techniky je snižování závislosti na lidských zdrojích a externích dodavatelských kurzech.⁴⁷

2.1 Specifika vzdělávání dospělých

Vzdělávání dospělých do jisté míry souvisí i s pracovní spokojeností dospělých osob. Dle Farkové existuje určitý vztah mezi vykonávanou pozicí a pracovní spokojeností. Tyto vztahy jsou velmi specifické. Osoby s vyšší kvalifikací jsou více spokojené, jelikož vykonávají zajímavější práci, při které mohou využít vyšší míru kreativity. Spokojenější jsou ti pracovníci, kteří působí v manažerských funkcích, mají přístup k informacím a rozhodovací pravomoci.⁴⁸

Tomáš Langr uvádí, že vzdělávání dospělých má svá specifika, rovněž jako vzdělávání dětí a mládeže. Díky rozdílům mezi těmito dvěma skupinami vznikl samostatný vědní obor „andragogika.“ Rozdíly mezi vzděláváním dospělých a vzděláváním dětí a mládeže jsou popsány níže.

- zkušenosti – na rozdíl od dětí a mládeže dospělý člověk zažil mnoho nejrůznějších životních situací, a proto veškeré nově získané informace hodnotí dle předchozích zážitků. Může se jednat o znalosti a dovednosti získané předchozím formálním i neformálním vzděláváním,

⁴⁷ MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, s. 108. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-738-4

⁴⁸ FARKOVÁ, Marie. *Vybrané kapitoly z psychologie*. Třetí, aktualizované vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2017, s. 239. ISBN 978-807-4521-300.

- osobní preference – ekonomicky činný dospělý jedinec v popředí svých priorit obvykle uvádí zaměstnání, rodinu a vzdělávání bývá odsunuto na pomyslné nižší příčky žebříčku preferencí. Lektori musí zohlednit tyto specifika a snažit se vzdělávací akci v očích účastníků vyzvednout a propojit tak osobní cíle a hodnoty účastníka s cíli kurzu,
- osobnostní zralost – dospělý člověk již prošel procesem utváření osobnosti a je duševně vyspělý v následujících kategoriích,
 - biologická – dospělý je plně rozvinutý,
 - sociální – dospělí dokáží komunikovat ve skupině a dodržovat normy chování nastavené v dané sociální skupině,
 - psychická – vzorce chování dospělých jsou poměrně stabilní a při vhodném nastavení kurzů nedochází často ke konfliktům,
 - ekonomická – dospělí účastníci vzdělávání jsou materiálně zabezpečeni,
- motivace – tento faktor je klíčový pro vzdělávání a úspěšnost vzdělávací akce. Optimální účastník disponuje silnou vnitřní motivací, která podněcuje jeho chování a vzdělání chápe jako dlouhou cestu, která uspokojí jeho osobní nebo pracovní potřeby. Zdroje motivace jsou u dospělých různé. Může se jednat o kariérní postup, získat prestiž a uznání za rozšíření vzdělání apod.,
- záměrnost vzdělání – dospělý člověk na začátku vzdělání očekává, že získané informace využije ve své další životní praxi,
- zdraví – dospělý člověk se může vzdělávat celý život, lektori však musí s přibývajícím věkem zohlednit zdravotní stav a věk účastníků. Seniori obvykle trpí zhoršenou funkčností sluchu a zraku. Díky tomu je nutné přizpůsobit tempo kurzu.⁴⁹

⁴⁹ LANGER, Tomáš. *Moderní lektor: průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2016, s. 119-121. ISBN 978-80-271-0093-4.

Dle Armstronga výraznou roli při motivování dospělých k jejich sebevzdělávání hraje osoba personalisty či odpovědného pracovníka za firemní vzdělávání. Armstrong v této souvislosti hovoří o tzv. řízení znalostí. Současně dodává, že ne nezbytné propojení již nabitých praktických zkušeností s obsahem vzdělávací akce.⁵⁰

Tabulka 3 - Charakteristika dospělého dle Beneše

Dospělost	Charakteristické rysy
Biologická	Dospělý je fyzicky rozvinutý
Právní	Dospělost stanovená zákonem (v rámci České Republiky dosažení 18 let)
Sociologická	Založení rodiny, vstup na trh práce
Psychologická	Rozvinutá nervová soustava, stabilní nekonfliktní chování, stálá povaha
Pedagogika	Dospělý člověk předává zkušenosti následující generaci

Zdroj:⁵¹

Tabulka 3 charakterizuje dospělost z pohledu pěti různých úhlů pohledů. Dotýká se legislativních, biologických, sociologických, psychologických i pedagogických předpokladů pro rozvinutou dospělou osobnost, doplněné o praktické charakteristiky.

⁵⁰ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 120-121. ISBN 978-80-247-52-58-7.

⁵¹ Autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Problematikou specifik ve vzdělávání dospělých se rovněž zabývá profesor Barták, který identifikuje deset zásad, které by měl lektor vnímat při přípravě a realizaci vzdělávací akce pro dospělé:

- dospělý se zodpovídá pouze sám sobě a výsledek vzdělávací akce ovlivňuje pouze svým přičiněním,
- učení nelze chápat jako občasné semináře či náhodně zvolené školení. Učení představuje celoživotní proces neustálého vzdělávání a doplňování kompetencí. Tento proces nás doprovází celým životem, ať už jej vědomě vyhledáváme nebo se učíme nevědomky při aktivitách, které vykonáváme v nejrůznějších zájmových uskupeních.
- propojenost a participace dospělého na vzdělávání souvisí s životními hodnotami a postoji dospělého. Aby byla vzdělávací akce úspěšná, doporučuje se realizovat ji vyváženou formou mezi poměry intelektuálními a emocionálními. Vhodný obsah a zapojení účastníků bývá klíčový pro úspěch vzdělávací akce,
- dospělý student přichází do kurzu vybaven předchozími pracovními zkušenostmi a porovnává nové informace s dosavadními znalostmi. Je velmi užitečné, pokud lektor využije těchto předchozích znalostí a stanoví si je jako jakýsi výchozí bod pro výstavbu nových znalostí,
- propojení učení a praktických zkušeností dospělých z praxe je jednoznačně nejužitečnější. Dospělý ocení, pokud se bude podílet se svými příklady a podněty a dojde tak ke spojení praxe se vzděláváním,
- učení dospělých na rozdíl od vzdělávání dětí a mládeže bývá nejčastěji realizováno v neformálním prostředí. Nevhodné jsou výtky a napomínání ze strany lektorů, naopak se preferuje udělení pochvaly i za dílčí posuny ve výuce a úspěchy,
- vyhodnocení akce a zpětná vazba by měla znít motivačně, aby si tak dospělý našel na akci přínos pro svoji praxi a byl povzbuzen do dalšího vzdělávání,
- různorodost vzdělávací akce za využití projekcí, výpočetní techniky, tónu hlasu lektora a zapojení dospělých přispěje k udržení pozornosti,

- aby se účastník co nejvíce naučil, je lepší, pokud otázky zodpoví vlastním přičiněním než pouhou projekcí nezáživných informací. Je lepší navodit příjemnou atmosféru a účastníky svými dotazy dovést k utvoření vlastního názoru,
- lektoři by měli vysvětlovat učivo a být v přátelsko-partnerském vztahu s dospělými žáky a rozvíjet tak jejich potenciál. Informace by měli být logické a prohlubovat a obohacovat aktivní učení v samotných účastnících.⁵²

2.2 Blended learning

Blended learning lze chápat jako nezávislou formu vzdělávání a učení, kde dochází k provázání nejrůznějších moderních technik a metod včetně e-learningu. Blended learningem chápeme obvykle vzdělávací kurzy, které propojují prezenční formy studia s podmínkami e-learningu. V této specifické formě studia je využíváno mobilních zařízení a nejmodernějších prvků informačních technologií.⁵³

Pokud opomeneme množství změn, které charakterizují moderní společnost a zaměříme se na oblast vzdělávání dospělých, spatříme změny v názorech a chování lidí, které organizaci stimulují k hledání nových forem a metod jak vzdělávat dospělé.⁵⁴

⁵² BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007, s. 12-13. Management studium. ISBN 978-80-86851-68-6.

⁵³ VETEŠKA, Jaroslav. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Vydání první. Praha: Portál, 2016, s. 203. ISBN 978-80-262-1026-9.

⁵⁴ VETEŠKA, Jaroslav a Tereza VACÍNOVÁ. *Aktuální otázky vzdělávání dospělých: andragogika na prahu 21. století*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 151. ISBN 978-80-7452-012-9.

„Samotné předvídání změn v nabídce a poptávce po kvalifikacích umožňuje poskytovat včasné informace o budoucích změnách na trhu práce a v profesní přípravě a dalším profesním vzdělávání.“⁵⁵

Cílem blended learningu je vytvořit optimální podmínky pro učení, které budou vhodné pro konkrétní požadavky dospělých osob vstupujících do vzdělávacího procesu. Termín blended learning nemá české označení. Autoři se o něm někdy zmiňují jako o kombinované výuce nebo smíšeném učení.⁵⁶

V praktickém využití, v neformálním a formálním vzdělávání se jedná o kombinování moderních informačních a on-line technologií s tradičními kurzy (seminář, workshop) za účelem naplnění dané vzdělávací strategie organizace.⁵⁷

Autoři Tureckiová a Veteška české překlady anglického spojení blended learning jako kombinovaná výuka či smíšené učení nepovažují za vhodné. Tato dvě tradiční označení totiž nevypovídají o jednom z hlavních pilířů blended learningu tedy o e-learningu. Jako vhodnější označení v českém jazyce uvádějí autoři slovní spojení jako **pokročilé** či **nástupnické** formy vzdělávání.⁵⁸

⁵⁵ VETEŠKA, Jaroslav a Tereza VACÍNOVÁ. *Aktuální otázky vzdělávání dospělých: andragogika na prahu 21. století*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 151. ISBN 978-80-7452-012-9.

⁵⁶ VETEŠKA, Jaroslav. *Trendy a možnosti rozvoje dalšího profesního vzdělávání*. Praha: Česká andragogická společnost, 2013, s. 91. Česká a slovenská andragogika. ISBN 978-809-0546-004.

⁵⁷ PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2012, s. 47. ISBN 978-80-247-3960-1.

⁵⁸ VETEŠKA, Jaroslav a Tereza VACÍNOVÁ. *Aktuální otázky vzdělávání dospělých: andragogika na prahu 21. století*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 152. ISBN 978-80-7452-012-9.

2.3 Distanční vzdělávání

Distanční vzdělávání představuje soubor multimediálního koordinovaného studia, kde jsou studenti a vyučující v reálném čase odděleni. Tento druh vzdělávání lze aplikovat pro všechny druhy vzdělávacích kurzů za předpokladu, že studující je schopen samostudia a disponuje značnou dávkou sebemotivace. Distanční vzdělání je součástí systému **celoživotního vzdělávání**. Cílem distančního vzdělávání je uspokojit zájmy a možnosti všech občanů, kteří poptávají vzdělávání.⁵⁹

Zlámalová upozorňuje na častou záměnu distančního vzdělávání (používaná zkratka DiV nebo DiS) za dálkové vzdělávání, jelikož v českém jazyce jsou slova dálkové a distanční synonyma. Autorka uvádí, že nesmí docházet k záměně mezi pedagogy a odbornou veřejností. Multimediálností rozumíme používání komunikačních, vizuálních, prezentačních technologií a jako interakci mezi vyučujícím a studentem. Velmi významnou pomůckou systému distančního vzdělávání představuje metoda e-learning.⁶⁰

Distanční vzdělávání se vyznačuje následujícími přednostmi:

- individualizace a obsahová flexibilita (velmi pestrá paleta studijních programů, která reaguje na konkrétní požadavky nejrůznějších cílových skupin),
- flexibilita časová a místní (studium je realizováno dle časových možností studenta, není nutné přemísťovat se do centra informací a díky časové úspoře vzniká prostor využitelný ke zkvalitnění studia),
- samostatnost (studium je realizováno do několika kratších bloků s důrazem na rychlou zpětnou vazbu, naopak každý student může nastavit vlastní dynamiku výuky),

⁵⁹ PRŮCHA, Jiří. *Moderní vzdělávací technologie*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola J.A. Komenského, 2003, s. 41. ISBN 80-867-2301-1.

⁶⁰ ZLÁMALOVÁ, Helena. *Distanční vzdělávání a eLearning: učební text pro distanční studium*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008, s. 17. ISBN 978-80-86723-56-3.

- multimedialnost (pozitivně ovlivňuje správné pochopení výuky za pomoci smyslového vnímání – video, projekce, zvuk apod., stimule k aktivní komunikaci o učivu (sociální sítě, fóra, e-mail, telekonference),
- podpora studentů (menší počet studujících, tutor podporuje studenty, je jim rádcem a pomocníkem).⁶¹

Hlavním stavebním prvkem distančního vzdělávání je samostudium, tímto se odlišuje od prezenční formy a kombinované studijní formy. Studenti jsou zpravidla vybaveni studijními materiály (studijní opora) reagujícími na potřeby samostudia. Velkou časovou úsporou pro studenta jsou tyto materiály, jelikož odpadá nutnost informace získávat. Studující je vybaven komplexními materiály, odkazujícími na doporučené publikace k danému tématu. Studijní opora představuje detailní a koordinovaný seznam provázející studujícího k úspěšnému zakončení studia.⁶²

„Studium je průběžně sledováno a koordinováno vzdělávací institucí, studující má k dispozici svého „individuálního pedagoga“, který je nazýván tutor.“⁶³

Přes dominantní využívání multimedialních a komunikačních prostředků jsou stále stěžejním materiálem pro studium v distančním vzdělávání studijní texty, které samozřejmě nejsou totožné s texty prezenčního studia. Tyto studijní texty reagují na potřeby samostudia, čili v nich student nalezne mnoho úloh a otázek, které musí samostatně řešit. Studijní texty jsou psány tak, aby nasměrovaly studenty k úspěšnému zvládnutí studia, proto je často vyhledávají i studenti prezenčního studia.⁶⁴

⁶¹ VETEŠKA, Jaroslav a Tereza VACÍNOVÁ. *Aktuální otázky vzdělávání dospělých: andragogika na prahu 21. století*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 171. ISBN 978-80-7452-012-9.

⁶² ZLÁMALOVÁ, Helena. *Distanční vzdělávání a eLearning: učební text pro distanční studium*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008, s. 18. ISBN 978-80-86723-56-3.

⁶³ Tamtéž, s. 18

⁶⁴ Tamtéž, s. 18-19

2.4 Trendy ve vzdělávání dospělých

V moderní společnosti se v rámci vzdělávání dospělých začínají profilovat nejrůznější moderní informační a komunikační technologie (ICT).⁶⁵

„Vzdělávání pomocí těchto technologií se čím dál více masivně rozšiřuje a stává se novou dimenzí edukační reality. Je třeba zdůraznit, že současné trendy ve vzdělávání dospělých, které určují nejmodernější ICT, se netýkají jen vzdělávání v organizacích, ale i sebevzdělávání.“⁶⁶

Moderní trendy ve vzdělávání dospělých lze členit do dvou kategorií dle druhu vzdělávání:

- firemní vzdělávání – nejčastější formy vzdělávání jsou:
 - korporátní online kurzy (MOOCs),
 - LMS systémy (cloud),
 - Gamifikace,
 - vzdělávací kurzy na klíč.⁶⁷
- samostudium – nejčastější formy vzdělávání jsou:
 - online semináře,
 - sociální sítě,
 - online kurzy, školy, univerzity (obsah distančního vzdělávání),
 - online encyklopedie, knihy, články (Wikipedia, Google books),
 - zážitkové vzdělávací akce.⁶⁸

⁶⁵ VETEŠKA, Jaroslav. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál, 2016, s. 208. ISBN 978-80-262-1026-9

⁶⁶ Tamtéž, s. 207

⁶⁷ Tamtéž, s. 207

⁶⁸ Tamtéž, s. 208

Korporátní online kurzy (MOOCs) – tyto kurzy jsou zaměřeny na masové množství studujících. Obsahem a zaměřením se jedná o kurzy odborné se širokým množstvím jejich využití. Jejich realizace probíhá buď na vnitropodnikové (interní bázi) nebo je celá zakázka svěřena externí společnosti, zabývající se vzděláváním dospělých. Studenti těchto kurzů získají přístup do on-line prostředí. Výhodou je, že lze každému studentovi přiřadit individuální obsah, dle vykonávané pozice, klasifikace apod. Ověření znalostí prostřednictvím testů je součástí kurzu. Typickým příkladem kurzů pro zaměstnance v oblasti bankovníctví jsou:

- praní špinavých peněz,
- bezpečnost IT,
- etický kodex zaměstnanců.⁶⁹

LMS systémy (cloud) – v minulosti si získaly velikou popularitu LMS systémy. Jednalo se o jakýsi program, který byl stažený a nainstalovaný na firemním serveru. Tento program pomáhal administrovat e-learning. V současnosti přichází v oblibu tzv. cloudové LMS systémy. Obsah nemusí být uložen na firemním serveru a je dostupný online, kdekoli na nejrůznějších zařízeních (mobil, tablet, PC). Podnik se nemusí starat o údržbu a aktualizaci zmiňovaného softwaru. Velikou oblibu si získaly pronajaté cloudové LMS systémy, kdy se o vše stará pronajímatel aplikace. Výhodou cloudu je, že uchovává na vzdáleném serveru veškeré statistiky, nastavení a v případě výpadku místního serveru organizace nepřijde o tato cenná data. Obsahem těchto systémů jsou různé virtuální učebny s interaktivním komunikačním rozhraním pro komunikaci s lektory a účastníky navzájem. Do studijního obsahu je možno vkládat nejrůznější dynamické prvky jako videa a tím se tyto kurzy stávají zábavnější, interaktivnější.⁷⁰

⁶⁹ VETEŠKA, Jaroslav. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál, 2016, s. 208. ISBN 978-80-262-1026-9.

⁷⁰ Tamtéž, s. 209

Gamifikace – vytváří interaktivní designové prostředí, které aktivně motivuje uživatele, pro kterého je kurz určen ke komunikaci. Využívá poznatků z počítačových her, marketingu a psychologie. Motivuje uživatele k překonávání různých úrovní a překážek a probouzí soutěživost. Navozuje přirozené prostředí, působí motivačně a dokáže člověka přimět k lepším výkonům.⁷¹

Zjednodušeně se dá říci, že gamifikace přenáší herní prvky do oblasti firemního vzdělávání. Gamifikaci lze členit na interní (orientuje se na aplikaci herních prvků do procesů uvnitř společnosti) a externí (orientuje se na naplňování prodejních a marketingových cílů společnosti). Interní gamifikace přispívá ke zvýšení loajality zaměstnanců, posilování jejich soudržnosti s firemní kulturou, budování motivace, zvyšování kvalifikace a osobnostních kompetencí atd. Gamifikace ve firemním vzdělávání může také cílit na jiné zákazníky než pracovníky kmenové firmy. V této souvislosti ji lze označit jako externí gamifikaci. Externí gamifikace bývá používána specialisty na veřejné mínění jako marketingový nástroj, který si klade za cíl zatraktivnit nabízené e-learningové řešení.⁷²

Vzdělávací kurzy na klíč - jedná se o velice individualizovanou formu vzdělávání, která reaguje na aktuální problémy podniku a možnosti studenta. Při výběru vhodné varianty bývají zohledněny osobnostní preference vzdělávaného, jeho znalosti, schopnosti a dovednosti. Velmi důležitým kritériem pro výběr formy vzdělávání je i časový fond budoucího studenta. Po zvážení těchto možností dochází k vytvoření komplexní strategie, která studentovi vytyčuje body v budoucnosti, jež je nutné překonat a požadované znalosti a dovednosti, které musí student získat. Tato technika je směsicí všech známých vzdělávacích metod.⁷³

⁷¹Gamifikace [online]. In: . [cit. 2017-01-30]. Dostupné z: <http://www.courtofmoravia.com/gamifikace/>

⁷² VETEŠKA, Jaroslav. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál, 2016, s. 210. ISBN 978-80-262-1026-9.

⁷³ Tamtéž, s 211

Online semináře – do této skupiny patří velké množství seminářů využívajících internet, on-line videopřenosy a mobilní technologie. Prvním zástupcem této skupiny jsou tzv. **webináře**, kdy dochází k interakci mezi lektorem a účastníky webináře. Lektor i účastníci jsou prostorově odděleni, každý sám u svého komunikačního zařízení (PC, tablet, chytrý mobilní telefon). Lektor i účastníci mají před sebou stejné informace na obrazovce a obsah vzdělávací akce koresponduje se zobrazovaným obsahem. Studenti mají možnost vše konzultovat s lektorem prostřednictvím on-line videa a hovorů např. bezplatná služba Skype. Webináře umožňují i psaní průběžných konverzací tzv. chat.

Druhou formou online seminářů je tzv. **videoseminář**. Tento druh vzdělávacího kurzu nevyužívá obousměrné komunikace. Vzdělávací obsah se nese směrem od lektora k účastníkům a ti nemají možnost do semináře zasáhnout. Typickým znakem videoseminářů je jejich rozdělení na dílčí krátké bloky. Díky tomu má uživatel výhodu připojit se ke studiu kdykoli či studium přerušit, pozastavit a studovat až v momentu, kdy má student čas. Nevýhodou videoseminářů je potřeba vysoké osobnostní motivace k plnění úkolů spojených z kurzem. Videosemináře na sebe mohou navazovat a seznamovat tak studenty s dalšími poznatky a tvořit tak seriály videoseminářů. Sadu videoseminářů lze označit jako videokurz. Videosemináře jsou vhodné k předávání odborných znalostí, novinek a sdílení zkušeností. Videosemináře mohou být sledovány kolektivně. Běžnou praxí je, že kolegové z určitého oddělení sledují videoseminář na určité téma. Následně může docházet ke zpětné vazbě a diskuzi nad obsahem shlédnutého videosemináře.⁷⁴

Sociální sítě – sociální sítě v aktuálním dění zaznamenaly neskutečný rozvoj. Miliony uživatelů na celém světě denně na začátku dne proniknou do dění na sociálních sítích prostřednictvím mobilních telefonů.

⁷⁴ VETĚŠKA, Jaroslav. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál, 2016, s. 213. ISBN 978-80-262-1026-9.

„Sociální sítě „jsou užitečnou technologií, která se díky množství uživatelů stala de facto standardem veřejné i privátní komunikace“⁷⁵

Sociální sítě využívají nejen potenciální zákazníci vzdělávacích kurzů ale i odborníci na vzdělávací akce, protože přinášejí nepřehledné množství využití v oblasti vzdělávání dospělých. Vzdělávacím organizacím dávají možnost prostřednictvím internetu na sociální síti přilákat pozornost a oslovit nové i stávající potenciální zákazníky jejich vzdělávacího produktu. Sociální sítě jsou hojně využívány pro marketing ve vzdělávání.⁷⁶

Online kurzy, školy, univerzity – distanční vzdělávání se rozšiřuje z akademického prostředí do sféry podnikového a dalšího vzdělávání. Distanční vzdělávání proniká i do oblastí zájmového vzdělávání a je využíváno nejrůznějšími sdruženími, kluby či jednotlivci. Tento druh vzdělávání je vhodný jak pro samostudium, tak i k formálnímu a neformálnímu vzdělávání.⁷⁷

„Elektronické učení začíná svou hromadností, technickou proveditelností i stále větší dostupností výrazně ovlivňovat učení žáků, studentů i dospělých osob.“⁷⁸

⁷⁵ MUŽÍK, Jaroslav, Milan RATAJ a Vojtěch BEDNÁŘ. *Vybrané aspekty marketingu dalšího vzdělávání*. Praha: Česká andragogická společnost, 2014, s. 92. Česká a slovenská andragogika. ISBN 978-80-905460-2-8.

⁷⁶ PAULOVČÁKOVÁ, Lucie. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015, s. 271-274. ISBN 978-80-7452-117-1.

⁷⁷ VETEŠKA, Jaroslav. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál, 2016, s. 216. ISBN 978-80-262-1026-9.

⁷⁸ SAK, Petr a Jiří MAREŠ. *Člověk a vzdělání v informační společnosti*. Praha: Portál, 2007, s. 184. ISBN 978-80-7367-230-0.

Mnoho odborníků zastává názor, že v distančním studiu šířeném elektronicky existuje prostor pro vylepšení, zároveň se však přiklání k tezi, že v některých oborech představují tyto obory veliký růstový potenciál, díky své komplexnosti a časové nenáročnosti.⁷⁹

Online encyklopedie, knihy, články – dospělé osoby nejčastěji přistupují v rámci samostudia k internetovým zdrojům, na internetových encyklopediích je možné vyhledávat nejrůznější odborné články (historické, aktuální), tím dochází k prohlubování a sebevzdělávání dospělých jedinců. Tyto online encyklopedie, knihy a články využívají studenti při tvorbě svých klasifikačních prací a vyhledávání informačních zdrojů. Tyto online formy plní podpůrné funkce, jelikož fungují jako jakási databáze informačních zdrojů na internetu. Nevýhodou je nutnost ověřování pravdivosti zveřejněných informací, jelikož všechny zdroje nejsou korektně označovány.⁸⁰

Zážitkové vzdělávací akce - představují jeden z posledních směrů v podnikovém vzdělávání. Tento směr se pokouší aktivně přicházet s netradičními náměty a nabádá ke kolektivnímu řešení úkolů jedincem, týmy přímo v terénu. Sekundárním cílem pro pořádání těchto zážitkových aktivit ze strany zaměstnavatelů je upevnění kolektivního ducha a podpora týmové soudržnosti. Zážitkové vzdělávací akce jsou realizovány ve formě individuálního nebo týmového tréninku, programu nebo hry. Velikost sociální skupiny vzdělávaných souvisí s mírou vyšší interakce, proto je vhodné realizovat tyto akce pro skupinky 5-12 osob. Pro navázání co nejbližších kolegiálních vztahů je vhodné, pokud jsou skupiny složeny z osob s různým věkem, aby docházelo ke generačnímu sblížení a odstranění mezigeneračních a sociálních odlišností na pracovišti. Pro úspěšný průběh této vzdělávací akce je kladen požadavek na otevřenost v komunikaci a aktivní zapojení každého jedince. Je vhodné po ukončení simulace předat zpětnou vazbu, jak se každý konkrétní jedinec ve své roli cítil a za použití zpětné vazby

⁷⁹ VETEŠKA, Jaroslav. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál, 2016, s. 216. ISBN 978-80-262-1026-9.

⁸⁰ Tamtéž, s. 217

účastníci spolu našli prostor pro zlepšení řešení situace a společně dospěli k závěru jak předejít odchýlkám a nacvičovanou situaci co nejefektivněji vyřešit.⁸¹

Autor práce uvádí příklad z vlastní zkušenosti, kdy se zúčastnil velmi oblíbeného kurzu první pomoci realizovaného ve spolupráci s organizací ZDrSEM – první pomoc zážitkem z.s. Tým manažerů společnosti Značkový poskytovatel financování vozidel se zúčastnil tohoto zážitkového programu, kdy společně nejprve teoreticky v učebně a posléze prakticky uvnitř i vně administrativní budovy nacvičovali poskytování první pomoci. Autor díky tomuto školení získal přehled o sobě, svých schopnostech a reakcích. Díky týmové aktivitě autor získal i přehled o reakcích svých kolegů při zvládnání krizové situace. Nabídku těchto kurzů lze vyhledat na webových stránkách www.zdrsem.cz

⁸¹ VETEŠKA, Jaroslav. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál, 2016, s. 218. ISBN 978-80-262-1026-9.

3 E-LEARNING JAKO FENOMÉN PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ

E-learning nás v moderní době v praktickém životě doprovází velmi často. Pojem e-learning je často skloňován v souvislosti se vzděláváním dospělých, v médiích a v nejrůznějších odborných textech. Toto označení nese mnoho názorů, pohledů a definic, které se mohou často mírně odlišovat. Jádrem celé problematiky e-learningu je vzdělávání, které je za pomoci nejmodernějších technologií vytvářeno, podporováno a distribuováno.⁸²

Veškeré metody vzdělávání dospělých používají moderní informační a komunikační prostředky za účelem napomáhání učení. E-learning v posledním desetiletí představuje moderní trend, který expanduje díky finanční podpoře vlády i Evropské unie. Pro správné pochopení problematiky je nutné uvědomit si, že se nejedná o novou metodu, jak často informují média.⁸³

V literatuře lze nalézt množství definic e-learningu. Barešová rozděluje e-learning dle způsobu jakým o e-learningu komunikujeme následovně:

- e-learning jako systém – tento termín chápeme jako obecný název, kterým označujeme počítačově zdokonalované vzdělávání,
- e-learning jako proces – tento vzdělávací proces participuje na využití počítačových technologií pro přípravu a realizaci kurzů, přenášení studijních materiálů a komunikace mezi vzdělávanými a administrátory vzdělávacích kurzů,

⁸² ZOUNEK, Jiří. *E-learning - jedna z podob učení v moderní společnosti*. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 2009. ISBN 978-80-210-5123-2.

⁸³ VETEŠKA, Jaroslav a Tereza VACÍNOVÁ. *Aktuální otázky vzdělávání dospělých: andragogika na prahu 21. století*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 174. ISBN 978-80-7452-012-9.

- e-learning jako prostředek,
 - e-learning je vzdělávání prostřednictvím počítačů a internetu,
 - e-learning je druh učení používající multimediální prvky – obrázky, videa, grafy, moduly pro testování apod.,
 - e-learning můžeme chápat jako virtuální podporu vzdělávání,
- e-learning jako zdroj informací – využívá internet a počítače k úspěšnému zvládnutí studijních cílů.⁸⁴

Definice dle Kopeckého:

„E-learning si pro zjednodušení představme jako soustavu moderních nástrojů, postupu a procesů, s jejichž pomocí můžeme efektivně (ale přiměřeně) působit na co největší množství smyslů a umožnit realizovat kvalitní a funkční proces řízeného sebeučení (učení bez učitele)“⁸⁵

Studium za pomoci e-learningu je ve všech případech řízeno, podobně jako tomu je u tradiční distanční formy vzdělávání. Pokud by docházelo k pouhému předávání informací pro studium elektronicky, můžeme se setkat s pojmem **eReading**. Tento druh je nejčastěji realizován v kurzech firemního vzdělávání, kde se jedná o krátké kurzy.⁸⁶

⁸⁴ BAREŠOVÁ, Andrea. *E-learning ve vzdělávání dospělých*. Praha: 1. VOX, 2011, s. 31. ISBN 978-80-87480-00-7.

⁸⁵ KOPECKÝ, Kamil. *E-learning (nejen) pro pedagogy*. 1. vyd. Olomouc: Hanex, 2006, s. 7. Vzdělávání a informace. ISBN 80-857-8350-9.

⁸⁶ VETEŠKA, Jaroslav a Tereza VACÍNOVÁ. *Aktuální otázky vzdělávání dospělých: andragogika na prahu 21. století*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 175. ISBN 978-80-7452-012-9.

3.1 Využití e-learningu ve vzdělávání

E-learning a moderní informační vzdělávací technologie nabízí širokou a pestrou paletu vzdělávacích akcí a umožňují snadný přístup různým cílovým skupinám uživatelů dokonce i handicapovaným osobám. E-learning tak dokáže uspokojit individuální očekávání vzdělávaných.⁸⁷

„Flexibilitu e-learningu můžeme spatřovat také v možnosti jeho využití v osobní i profesní formě.“⁸⁸

Dle Zlámalové vzdělávání za pomoci e-learningu pochází z USA, která udává díky technologickému vývoji trendy a lze ho ve vzdělávání dospělých využívat v následujících dimenzích:

- vzdělávání za podpory počítačů tzv. CBT (Computer-based training),
- poskytování informací, distribuce školicích materiálů a vzdělávacího obsahu prostřednictvím rozmanitých forem on-line médií (internet, firemní intranet, CD-ROM, satelit, interaktivní obsah TV),
- vzdělávání podporované technologiemi tzv. TBT (Technology-based training), velmi široké pojetí,
- e-learning vnímaný jako podskupina distančního vzdělávání (vzdělávací proces je vnímán jako interakce vzdělávaného a úložištěm vzdělávacího obsahu, který je fyzicky uložen na vzdáleném serveru,
- e-learning chápaný jako vzdělávání za pomoci webových technologií tzv. WBT (Web-based training) využití internetu a intranetu,

⁸⁷ VETEŠKA, Jaroslav. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Vydání první. Praha: Portál, 2016, s. 199. ISBN 978-80-262-1026-9.

⁸⁸ Tamtéž, s. 199

- E-learning je nástroj používající síťové technologie k vytvoření, distribuci, výběr, úpravu a pravidelnou aktualizaci vzdělávacích materiálů.⁸⁹

3.2 Výhody e-learningu

Výhody a nevýhody e-learningu lze dle Barešové spatřovat ve dvou úrovních. Na první úrovni hodnotíme prospěch z pohledu firmy a na druhé přínos pro účastníka vzdělávání. Mezi nejvýznamnější přínosy e-learningu patří:

- vysoká efektivita studia – vysoké efektivity je dosaženo za použití jednotlivých malých studijních bloků (modulů), které na sebe navazují a vytvářejí tak přehledné studijní kurzy,
- personalizace – e-learningové vzdělávací kurzy fungují na on-line platformách a jsou časově dostupné tzv. just-in-time 24 hodin denně, e-learning umožňuje studovat právě ve chvíli, kdy uživatel je na vzdělávání připraven a není fixován na otevírací dobu vzdělávacích center, nemusí být limitován ani prostorem ani hodinou, díky tomu získává znalosti ve chvíli, kdy je nezbytně nutně potřebuje,
- individuální přístup k uživateli – student je do značné míry schopný ovlivnit okruh získávaných informací a probíraná látka je tvořena míru dle poptávky studentů,
- nižší náklady ve srovnání s tradiční vzdělávací akcí – z hlediska finančních nákladů jsou nejvyšší počáteční náklady na zavedení e-learningu, platí nepřímá úměra - čím více studentů se bude vzdělávat, tím nižší budou náklady na vzdělávání, díky studiu doma odpadají náklady na cestovné, stravné a ubytování účastníků ve srovnání s tradiční vzdělávací akcí,
- modularizace výuky – student prochází kurzem v tzv. modulech, díky tomuto uspořádání jsou nabitě informace rychleji zapamatovatelné a velmi přehledně uspořádané, velikou výhodou modulů je možnost je rychle aktualizovat,

⁸⁹ ZLÁMALOVÁ, Helena. *Distanční vzdělávání a eLearning: učební text pro distanční studium*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008, s. 128. ISBN 978-80-86723-56-3.

- informace jsou aktuální –_rozvoj internetu a síťových prvků umožňuje pravidelně synchronizovat a aktualizovat vzdělávací obsah, ten nezůstává monotónní a zastaralý jako v případě tištěných prvků,
- vysoké možnosti prověření znalostí –_ studující je schopen ověřit své znalosti prakticky kdykoli po absolvování konkrétního vzdělávacího modulu, teprve až si je student jistý splněním daných požadavků může přistoupit k závěrečnému testu,
- jednotný obsah a vysoká interaktivita -_ díky využívání vzdělávacích modulů dostanou všichni účastníci stejné informace, nedochází tak vlivem různé interpretace k pozměňování a různému pochopení sdělení, e-learning umožňuje různé simulace reálných situací, díky využívání multimédií působí na všechny vjemové smysly.⁹⁰

Odborníci v psychologii práce se shodují, že technologický pokrok s sebou nese další nesporné výhody. Zaváděním e-learningových školení přivedli ke studiu i ty dospělí, kteří neměli dříve možnosti studia se zúčastnit tradičních školení (např. lidé pracující z domova, samoživitelky pracující z domova, lidé pracující v zahraničí). Zejména tyto skupiny studentů oceňují přínosů e-learningu.⁹¹

3.3 Nevýhody e-learningu

Každá technologie či vzdělávací aktivita s sebou nese své nevýhody a omezení. V případě e-learningu nejčastěji narážíme na technologické problémy. Nejčastější hrozby a omezení dle Barešové jsou:

- kompatibilita - díky množství používaných operačních systémů a platforem dochází k problému, že ne všechny kurzy lze spustit na všech operačních

⁹⁰ BAREŠOVÁ, Andrea. *E-learning ve vzdělávání dospělých*. Praha: 1. VOX, 2011, s. 39-44. ISBN 978-80-87480-00-7

⁹¹ ARNOLD, John. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, c2007, s. 364. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-802-5115-183.

systemech, v současné době vývojáři aplikací odstraňují tyto nedostatky a pokouší se najít jednotné řešení pro všechny uživatele,

- nevhodnost pro určité kurzy - všechny znalosti nelze šířit za pomoci e-learningu, jedná se především o obory, kde dospělý musí manuálně a prakticky pracovat např. lékaři, svářeči apod. v těchto případech může e-learning zajišťovat přípravnou část pro vzdělávané před samotným kurzem,
- dobrovolnost – vzdělávání skrze e-learning vyžaduje veliké množství sebekázně a sebemotivace, dospělý musí investovat většinou osobní čas a musí mít potřebu se něco naučit, pro některé zaměstnané je velmi složité najít další časový prostor,
- vysoké vstupní náklady – to co pro některou organizaci reprezentuje nízké náklady, pro jinou může znamenat vysoké náklady, fixní náklady na provoz, administraci a aktualizaci dat nejsou skutečně vysoké, nejvyšší položku při realizaci e-learningu představuje vývoj aplikace, vstupní investice lze snížit pronájemem již některých tzv. hotových řešení,
- lidská podpora – nejčastější způsob pro podporu e-learningového vzdělávání představuje ve firemním prostředí interní nebo externí pracovník, obvykle se jedná o lektory, IT konzultanty apod., po ukončení testovacího provozu se teprve systém stává on-line a konzultace mohou probíhat formou elektronické komunikace, do tohoto bodu systém vyžaduje mnoho lidských zásahů.⁹²

⁹² VETEŠKA, Jaroslav. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál, 2016, s. 45-48 ISBN 978-80-262-1026-9

PRAKTICKÁ ČÁST

4 CÍL A ZDŮVODNĚNÍ PROJEKTU

Hlavním cílem praktické části této diplomové práce bude analyzovat současný stav a úroveň znalostí zaměstnanců autobazaru DAVO CAR s.r.o., vytvořit kompetenční model odpovídající novým normám v souladu s požadavky zákona 257/2016 sb., o spotřebitelském úvěru a vytvořit vzdělávací akci, která v krátkém časovém horizontu bude schopna proškolit velké množství zaměstnanců. Dalším cílem praktické části této diplomové práce bude navržení způsobu hodnocení a evaluace navržené vzdělávací akce. Tuto vzdělávací akci bude realizovat přední český poskytovatel značkového financování vozidel (zaměstnavatel autora diplomové práce) pro desítky svých obchodních partnerů, formou projektu. V pilotním provozu bude odzkoušena u VIP partnera společnosti, v jednom ze tří největších tuzemských autobazarů DAVO CAR s.r.o.

Aby projekt dosáhl požadovaného cíle, musí úspěšně projít následujícími deseti kroky:

- identifikace subjektů podílejících se na přípravě vzdělávací akce,
- popis spolupráce B2C,
- identifikace zdrojových dat pro analýzu vzdělávacích potřeb,
- analýza vzdělávacích potřeb,
- formulace cílů vzdělávací akce,
- návrh formy vzdělávání,
- návrh studijních materiálů a hodnocení výsledků,
- předkalkulace vzdělávací akce,
- časová organizace vzdělávací akce,
- evaluace vzdělávací akce.

„Projektové řízení je způsob přístupu k návrhu a realizaci procesu změn (tj. projektu) tak, aby bylo dosaženo předpokládaného cíle v plánovaném termínu, při stanoveném rozpočtu s disponibilními zdroji, tak aby realizované změna nevyvolala nežádoucí vedlejší efekty, jinými slovy – aby vznikl úspěšný projekt“⁹³

Přáním autora diplomové práce bylo, aby se navržené řešení po vyhodnocení projektu rozšířilo mezi všechny obchodní partnery a sloužilo jako podpůrný prostředek pro zaměstnance autobazarů a autosalonů pro přípravu a úspěšné složení zkoušky Odborné způsobilosti před komisí České národní banky. Tento kurz by mohli absolvovat zároveň i všichni zaměstnanci bankovních a nebankovních institucí, jejichž pracovní činnosti souvisí se schvalováním, posuzováním, prodejem nebo konzultacemi o spotřebitelském úvěru. Díky tomuto kurzu budou schopni úspěšně složit odbornou zkoušku, která bude zmíněna v dalších bodech této diplomové práce.

⁹³ DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016, s. 21. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.

4.1 Subjekty podílející se na přípravě vzdělávací akce

Projekt vzdělávací akce realizuje Značkový poskytovatel financování vozidel pro své obchodní partnery. V pilotním provozu je navržena pro VIP partnera společnost DAVO CAR s.r.o.

Tabulka 4 - Značkový poskytovatel financování

Název	Značkový poskytovatel financování vozidel
Sídlo	Nové Sady 996/25, Brno
Registrace	Obchodní rejstřík vedený Krajským soudem v Brně
Orgán dohledu	Česká národní banka (ČNB)
Cíl zařízení	Poskytování spotřebitelského financování a nákupy na splátky
Počet zaměstnanců	51 000

Zdroj:⁹⁴

Společnost Značkový poskytovatel financování v roce 2016 poskytla mezi nebankovními poskytovateli spotřebního financování nejvyšší objem poskytnutých úvěrů. Společnost působí na více než deseti zahraničních trzích, z nichž nejvýznamnější jsou Indie, Čína, USA, Kazachstán a Vietnam. Společnost dodržuje zásady informovanosti a poskytuje zákazníkům pouze ty produkty, o které mají zájem.

⁹⁴ Autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Tabulka 5 - DAVO CAR s.r.o.

Název	DAVO CAR s.r.o.
Adresa provozovny	Olbramovice 203, Votice
Registrace	Obchodní rejstřík vedený Městským soudem v Praze
Orgán dohledu	Česká obchodní inspekce (ČOI)
Cíl zařízení	Obchod s automobily a jinými lehkými motorovými vozidly
Počet zaměstnanců	50-99

Zdroj:⁹⁵

Společnost DAVO CAR s.r.o. patří mezi největší české autobazary. Zákazníci si mohou vybírat z více než 1600 vozidel na prodejní ploše o rozloze 26.000 m². Společnost nabízí osobní automobily a dodávky nejznámějších světových značek v cenovém rozpětí 30.000 – 5.000.000 Kč. U zakoupeného vozidla si mohou zákazníci sjednat povinné ručení, havarijní pojištění či pojištění proti mechanickým závadám. Společnost rovněž umožňuje nákup zboží na splátky prostřednictvím nebankovních poskytovatelů spotřebitelských úvěrů na dopravní techniku.

4.2 Model spolupráce B2C

Spolupracujícími subjekty jsou Značkový poskytovatel financování vozidel (nebankovní poskytovatel vázaného spotřebitelského úvěru) a společnost DAVO CAR s.r.o. (zprostředkovatel vázaného spotřebitelského úvěru). Spolupracují na základě tzv. Smlouvy o zastoupení, jejím prostřednictvím Značkový poskytovatel financování vozidel poskytuje společnosti DAVO CAR s.r.o. své IT aplikace, kde jsou zpracovávány

⁹⁵ Autor práce, 2017 (vlastní šetření)

kalkulace, vytvářeny návrhy úvěrových smluv, schvalování a posuzování úvěrových smluv a tisk dokumentace. Úvěrová smlouva je uzavřena mezi zastoupeným (Značkový poskytovatel financování vozidel) a koncovým zákazníkem za spolupráce zprostředkovatele (DAVO CAR s.r.o.). Za zprostředkování takového obchodu náleží dle smlouvy o zastoupení příslušná provize ve výši 0-20% z financované částky spotřebitelského úvěru. Tento model spolupráce je označován jako B2C (business to client). Stěžejním úkolem zprostředkovatele se dle smlouvy rozumí nabídnutí finančních služeb (spotřebitelského úvěru) zákazníkům na zboží, které je v držení zprostředkovatele.

Obrázek 3 - Průběh spolupráce



Zdroj:⁹⁶

Obrázek 3. znázorňuje základní princip fungování obchodních vztahů mezi zastoupeným a zprostředkovatelem. Tento způsob spolupráce neklade nároky na nutnost mít vlastní zaměstnance (obchodní reprezentanty / pracovníky finančních služeb) na

⁹⁶ Autor práce, 2017 (vlastní šetření)

straně zastoupeného a zprostředkovatel získává know-how, informační infrastrukturu, aplikace a jistotu, že v případě dodržení platných norem a procesů získá rozhodnutí o schválení nebo zamítnutí úvěru během 20 minut. Pokud je úvěr schválen, cena za zboží je proplacena zprostředkovateli a poskytovatel přebírá povinnost vybírat splátky a nese riziko za případné neplacení úvěru ze strany zákazníka.

4.3 Zdrojová data pro analýzu vzdělávacích potřeb

Zákon 257/2016 sb. o spotřebitelském úvěru je rozdělen do čtrnácti částí. Pro potřeby této diplomové práce jsou stěžejní následující části:

- osoby oprávněné poskytovat spotřebitelský úvěr §7 - §15,
- osoby oprávněné zprostředkovávat spotřebitelský úvěr §16 - §52,
- personální předpoklady k provozování činnosti §60 - §74.

Tyto tři části udělují povinnosti, které je nutné splňovat jak na straně poskytovatele spotřebitelského úvěru, tak na straně zprostředkovatele vázaného spotřebitelského úvěru. Společnost, ve které autor práce působí je dle zákona klasifikována dle §7 bod g) jako nebankovní poskytovatel spotřebitelského úvěru. Společnost DAVO CAR s.r.o. musí splňovat podmínky dle §37 pro tzv. zprostředkovatele vázaného spotřebitelského úvěru.

Tabulka 6 - Nebankovní poskytovatel spotřebitelského úvěru

Charakteristika subjektu	Právnícká osoba, která je oprávněna poskytovat spotřebitelský úvěr na území ČR dle rozhodnutí ČNB
Dozorující orgán	Česká národní banka (ČNB)
Forma podnikání	Akciová společnost, evropská společnost, společnost s ručením omezeným
Podmínka mít skutečné sídlo v ČR	Ano
Podmínka důvěryhodnosti	Ano
Doba pro udělení oprávnění	5 let
Prodloužení oprávnění	5 let
Sankce za nesplnění podmínek dle §7 - §15	Správní řízení, peněžitá pokuta, odebrání licence

Zdroj:⁹⁷

Tabulka 6 popisuje subjekt oprávněný pro poskytování spotřebitelského úvěru. Před platností citovaného zákona vykonávala dozor nad poskytovateli Česká obchodní inspekce (ČOI) a nebyla nastavena jednotná pravidla pro poskytování spotřebitelských úvěrů. Zákon nově definuje podmínky pro prokázání důvěryhodnosti a odborné způsobilosti.

⁹⁷ Autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Tabulka 7 - Zprostředkovatel vázaného spotřebitelského úvěru

Charakteristika subjektu	Fyzická nebo právnická osoba oprávněná zprostředkovat vázaný spotřebitelský úvěr na vlastní zboží nebo služby
Doklad o oprávnění	Smlouva o zastoupení s poskytovatelem spotřebitelského úvěru
Oprávnění uděluje	Česká národní banka (ČNB)
Podmínka důvěryhodnosti	Ano
Podmínka odborné způsobilosti.	Ano – zkouška v menším rozsahu (úvěry na nákup zboží a služeb)
Jednající osoba za zprostředkovatele	Pracovník (zaměstnanec, člen statutárního orgánu, prokurista)
Doba pro udělení oprávnění	1 rok
Prodloužení oprávnění	1 rok

Zdroj:⁹⁸

Tabulka 7 upozorňuje na základní podmínky, které musí splnit vázaný zprostředkovatel spotřebitelského úvěru, aby mohl tuto činnost vykonávat. Vázaný zprostředkovatel spotřebitelského úvěru je podřízený poskytovateli spotřebitelského úvěru. V případě správního deliktu, nedodržení podmínek stanovených zákonem nese zodpovědnost za tento delikt poskytovatel nikoliv zprostředkovatel. Zákon stanovuje i výjimky, ve kterých nese zodpovědnost za delikt zprostředkovatel.

⁹⁸ Autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Tabulka 8 - Odborná způsobilost

Definice pojmu odborná způsobilost	Prokázání všeobecných znalostí a odborných znalostí a dovedností pro poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěr
Listina prokazující všeobecné znalosti	Maturitní vysvědčení nebo doklad o dosaženém vyšším vzdělání
Způsob prokázání odborných znalostí a dovedností	Osvědčení o vykonání odborné zkoušky dle zákona 257/2016 Sb.
Subjekt provádějící odbornou zkoušku	Osoba, která získala akreditaci ČNB
Lhůta pro vykonání odborné zkoušky	Nejpozději do dvou let od začátku platnosti zákona
Lhůta pro doplnění vzdělání	Maturitní vysvědčení lze doplnit do tři a půl roku od začátku platnosti zákona

Zdroj:⁹⁹

Tabulka 8 popisuje požadavky na odbornou způsobilost, nezbytnou pro poskytování vázaného spotřebitelského úvěru i pro zprostředkování vázaného spotřebitelského úvěru. Osoby, kterým k 1. 12. 2016 chybí maturitní vzdělání, mohou vykonávat tuto činnost v případě, že doloží prokazatelnou praxi v činnosti zprostředkování spotřebitelského úvěru. Po uplynutí lhůty stanovené zákonem již tuto činnost nesmějí vykonávat, pokud si vzdělání nedoplnili.

⁹⁹ Autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Dle §60 odstavec 4) bodu b) musí osoby poskytující a zprostředkovávající vázaný spotřebitelský úvěr prokázat znalosti a dovednosti v následujících oblastech:

- znalosti odpovídající odbornému minimu o finančním trhu,
- obecné znalosti o složení, subjektech a funkčních mechanismech trhu se spotřebitelskými úvěry,
- znalosti o regulaci trhu se spotřebitelskými úvěry,
- znalosti etických standardů trhu se spotřebitelskými úvěry, pokud existují,
- znalosti úvěrových principů a produktové nabídky trhu se spotřebitelskými úvěry,
- znalosti doplňkové nabídky související s produkty, které poskytují,
- znalost procesu posuzování schopnosti spotřebitele dosáhnout na spotřebitelský úvěr,
- schopnost řádně informovat spotřebitele o úvěrových podmínkách a provedení srovnání nabídky nejvhodnější pro spotřebitele.¹⁰⁰

¹⁰⁰ 257/2016 Sb.: *Zákon o spotřebitelském úvěru* [online]. In: . [cit. 2017-01-07]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2016-257>

Tabulka 9 - Důvěryhodnost právnických a fyzických osob

Fyzická osoba	Splňuje podmínky svéprávnosti a předpoklady řádného provozování činnosti
Fyzická osoba	Nesmí být pravomocně odsouzena pro majetkovou nebo jinou úmyslnou trestní činnost
Právnická osoba	Povinnost důvěryhodnosti musí splňovat všichni členové statutárního orgánu, správní rady nebo jiného řídicího orgánu
Právnická osoba se sídlem mimo ČR	Dokládá obdobné potvrzení orgánu vykonávající dohled v domicilu organizace.

Zdroj:¹⁰¹

Tabulka 9 předkládá přehled povinností, které musí splňovat fyzické a právnické osoby pro garanci důvěryhodnosti. Pokud by nebyly splněny následující podmínky Česká národní banka (ČNB) neudělí povolení k provozování činnosti.

4.4 Analýza vzdělávacích potřeb

Důvodem pro vzdělávání je nutnost uspokojit legislativní nároky, vyplývající ze zákona 257/2016 sb. a připravit tak zaměstnance na zkoušku odborných znalostí u České národní banky (ČNB). Druhotným efektem budou vzdělaní zaměstnanci schopni analyzovat požadavky příchozích zákazníků se zájmem o úvěrové financování ojetých automobilů. Díky tomuto efektu přispějí k doporučení nejvhodnějšího řešení pro zákaznickou potřebu. Tímto dojde k naplnění norem vyplývajících ze zákona a spokojenosti zákazníků, kteří se budou vracet. Cílem analýzy je zjištění aktuálního stavu znalostí a kompetencí pracovníků společnosti DAVO CAR s.r.o.

¹⁰¹ Autor práce, 2017 (vlastní šetření)

V pilotním provozu budou vzdělávání zaměstnanci společnosti DAVO CAR s.r.o., pracující na pozici **Prodejce finančních produktů (úvěřář/úvěřářka)**. Zdrojem pro analýzu pracovní pozice jsou vnitropodniková personální data, smluvní dokumentace a informace od personalistky společnosti. Mezi základní pracovní povinnosti těchto zaměstnanců patří:

- obsluha zákazníků autobazaru,
- provádění administrativních úkonů spojených s prodejem automobilů,
- hotovostní transakce – příjem hotovosti od zákazníků,
- uzavírání pojistných smluv (havarijní pojištění, povinné ručení, pojištění mechanických závad automobilu),
- nabídka a zpracování úvěrových produktů,
- příprava a vyhotovení úvěrové dokumentace.

Tabulka 10 - Analýza současného stavu požadavků při náboru nových zaměstnanců - vykonávajících pozici Prodejce finančních produktů (úvěřář / úvěřářka)

Aktuální požadavky na zaměstnance	Způsobilost z pohledu zákona
Předložení výpisu z rejstříku trestu	ANO
Středoškolské vzdělání obchodního směru	NE – pokud se nejedná o studijní obor s maturitou
Znalost finančních produktů	NE – zaměstnavatel nemá záruku, zda budou naplněny legislativní požadavky
Znalost prodejních procesů	NE – nejistota zda budoucí zaměstnanec bude schopen provádět analýzu potřeb zákazníka dle zákona

Zdroj:¹⁰²

¹⁰² Autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Tabulka 10 upozorňuje na rizika spojená s používáním současné metody výběru zaměstnanců. Pokud by se zaměstnavatel orientoval pouze na současná kritéria při náboru nových zaměstnanců na pozici Prodejce finančních produktů (úvěřář / úvěřárka), ztratil by schopnost deklarovat splnění všech zákonných požadavků. Zaměstnanci neprocházejí vstupním testem, který by ověřil úroveň jejich odborných znalostí a ze strany zaměstnavatele není ověřováno plnění pracovních úkolů v předchozím zaměstnání. V případě nováčků autor práce postrádá absenci systému zaškolení či rozvojového školení a nastavení adaptačního procesu pro nováčky. Nejčastější metodou pro výběr zaměstnance na tuto pozici je dle personalistky autobazaru osobní pohovor s nadřazeným zaměstnancem.

Výsledek analýzy: Současná metoda výběru zaměstnanců z pohledu nového zákona není vyhovující. Stávající zaměstnanci mohou deklarovat své odborné znalosti pouze na základě předchozí praxe.

Tabulka 11 - SWOT analýza výběru zaměstnanců společnosti DAVO CAR na pozici Prodejce finančních produktů (úvěřář / úvěřárka) - současný stav

Silné stránky	Desetiletá praxe interního personalisty ve výběru zaměstnanců.
Slabé stránky	U přijímacího pohovoru není možné ověřit různé modelové situace, které nastávají v reálném prostředí.
Příležitosti	Testovat znalosti zaměstnanců, ověřovat informace ze životopisů u předchozích zaměstnavatelů a v případě uchazeče o zaměstnání bez praxe nastavit správný adaptační proces.
Hrozby	Tato metoda výběru zaměstnanců nese riziko spojené s nesplněním zákonných požadavků na odborné znalosti a odbornou způsobilost. Důsledkem toho by mohla být ztráta důvěryhodnosti a odebrání živnosti pro Zprostředkování vázaného spotřebitelského úvěru.

Zdroj:¹⁰³

¹⁰³ Autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Tabulka 11 popisuje proces náboru zaměstnanců, přičemž velmi výraznou roli při výběru zaměstnanců hraje osobnost zkušeného interního personalisty. Díky bohatým zkušenostem s výběrem zaměstnanců autobazaru je schopen identifikovat a přijmout vhodného uchazeče o zaměstnání. Nejčastějším způsobem pro výběr zaměstnanců je osobní pohovor. Výběru zaměstnanců chybí propracovaný systém, který by analyzoval zaslané personální dokumenty uchazečů o zaměstnání a testoval jejich odborné znalosti.

Výsledek analýzy: Současná metoda náboru zaměstnanců neumožňuje vyhodnocovat zaslané personální dokumenty uchazečů o zaměstnání a testovat jejich odborné znalosti. Zaměstnavatel se vystavuje rizikům, vyplývajícím ze zákona a není schopný ověřit odborné znalosti zaměstnanců.

4.5 Cíle vzdělávací akce

Ve výsledcích analýzy vzdělávacích potřeb dominoval požadavek vzdělávat zaměstnance tak, aby se získali potřebné kompetence a naplnili normativní požadavky zákona. Pro účely stanovení konkrétního cíle **vytvořil autor** této diplomové práce **kompetenční model**, ve kterém jsou aplikovány nejen zákonné požadavky, ale i schopnosti zaměstnanců při jednání a obsluze zákazníků.

Tento kompetenční model je rozdělen do tří následujících sfér:

- mezilidské vztahy,
- osobnostní kvality/ dovednosti,
- praktické dovednosti.

Pro každou ze tří sfér je definována příslušná požadovaná kompetence. Tato kompetence je zároveň charakterizována za pomoci popisu cílových znalostí, dovedností a schopností.

Tabulka 12 - Kompetenční model - Prodejce finančních produktů (úvěrař/úvěrařka)

Kompetenční kategorie	Název kompetence	Charakteristika kompetence
Mezilidské vztahy	Komunikace	Schopnost pozorně naslouchat, jasně a srozumitelně definovat obsah komunikace jak ve verbálním, tak písemném projevu.
	Týmová spolupráce	Schopnost podílet se a být zodpovědný za plnění dílčích cílů, podpora a sdílení tzv. „best practise“ za účelem dosažení cílů celého obchodního týmu, jehož je členem.
	Orientace na klienta	Schopnost vést obchodní jednání v přátelském duchu a upevňovat vztahy se zákazníky k posílení jejich loajality. Tato kompetence zajistí vracející se spokojené zákazníky.
Osobnostní dovednosti / kvality	Plánování a organizování	Schopnost identifikovat prioritu v pořadí prováděných činností, efektivně využívat pracovní dobu a plánovat své pracovní aktivity.
	Orientace na výkon	Schopnost přímočaře a efektivně dosahovat nastavených cílů, mít „tah na branku“, jednat v souladu s etickým kodexem společnosti.
	Rozhodování	Schopnost převzetí osobní zodpovědnosti v případě nesplnění očekávání nadřízených, schopnost vzít na sebe důležité rozhodnutí při prevenci konfliktní situace se zákazníky.
	Profesionalita	Schopnost jednat důvěryhodně, odborně, spolehlivě, vystupovat eticky a poskytovat doporučení vycházející z platné legislativní úpravy zákona 256/2016 sb.
Praktické dovednosti	Obchodní dovednosti	Schopnost aplikovat do praxe nabitě teoretické znalosti a prodejní techniky s cílem získat a vybudovat nové obchodní příležitosti a prodeje všech stěžejních produktů společnosti.
	Dovednost používat moderní technologie	Schopnost pracovat s programy MS Office, využívání interních programů k přípravě na úspěšné jednání, poskytování podkladů pro reporting, zápis pravdivých údajů do CRM systémů společnosti pro analýzu a identifikaci budoucích obchodních příležitostí.

Zdroj:¹⁰⁴

¹⁰⁴ Autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Kompetenční model reaguje na vzniklé vzdělávací potřeby. Kompetenční model vzešel z náročných požadavků získat a proškolit kvalifikovaného, důvěryhodného zaměstnance s odbornými znalostmi a dovednostmi. **Primárním cílem** této projektové vzdělávací akce je proškolení zaměstnanců v oblastech stanovených zákonem, rozvoj obchodních dovedností a následné ověření porozumění vzdělávací látce. **Sekundárním cílem** je ambice proškolení stovky zaměstnanců na pozici Prodejce finančních produktů (úvěřář/úvěřářka) u stovek obchodních partnerů ve velmi krátkém časovém horizontu. Po absolvování tohoto vzdělávacího kurzu budou jeho účastníci připuštěni ke zkoušce Odborné způsobilosti v České národní bance (ČNB).

Tabulka 13 - Profil účastníka vzdělávací akce

Vykonávaná pozice	Prodejce finančních produktů (úvěřář/úvěřářka)
Věk	21-60 let
Počítačová gramotnost	Pracovníci používají ke své práci počítač denně a zapisují údaje do různých aplikací
Požadovaný doklad o u končení studia	Předložení kopie maturitního vysvědčení
Požadovaná úroveň znalostí finančních produktů	Samostudium produktového manuálu Značkového poskytovatele financování vozidel
Požadované znalosti zákona 257/2016	Samostudium znění zákona z internetových zdrojů

Zdroj:¹⁰⁵

¹⁰⁵Autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Tabulka 13 informuje o povinnostech, které zaměstnanci povinně vykonají před samotnou účastí na vzdělávací akci. Jedná se o doložení dokladu o vykonání maturitní zkoušky nebo dokladu o získání vyššího typu vzdělání (VOŠ, VŠ). Předpokladem pro účast na vzdělávací akci je prostudování nabízených finančních produktů a jejich parametrů a samostudium předpisů vyplývajících ze zákona 257/2016 sb.

Tabulka 14 - Profil absolventa vzdělávací akce

Osvědčení o absolvování kurzu	Certifikát, na základě, kterého bude zaměstnanec připuštěn k Odborné zkoušce České národní banky (ČNB).
Dosažené znalosti	Znalosti dosahující úrovně odborného minima finančního trhu, subjektech a funkčnosti vázaného spotřebitelského úvěru, regulace, etických norem a posuzování schopnosti zákazníka dosáhnout na spotřebitelský úvěr.
Získané dovednosti	Dovednost jednat se zákazníkem, zdolávat námitky, používat srozumitelnou formu komunikace.
Získané analytické schopnosti	Schopnosti náležitě a srozumitelně vysvětlit spotřebiteli parametry úvěru, poskytnutí pravdivých a přesných informací před uzavřením spotřebitelského úvěru, schopnost provádět analýzu potřeb zákazníka a doporučovat nejvhodnější produkty.

Zdroj:¹⁰⁶

¹⁰⁶ Autor práce, 2017 (vlastní šetření)

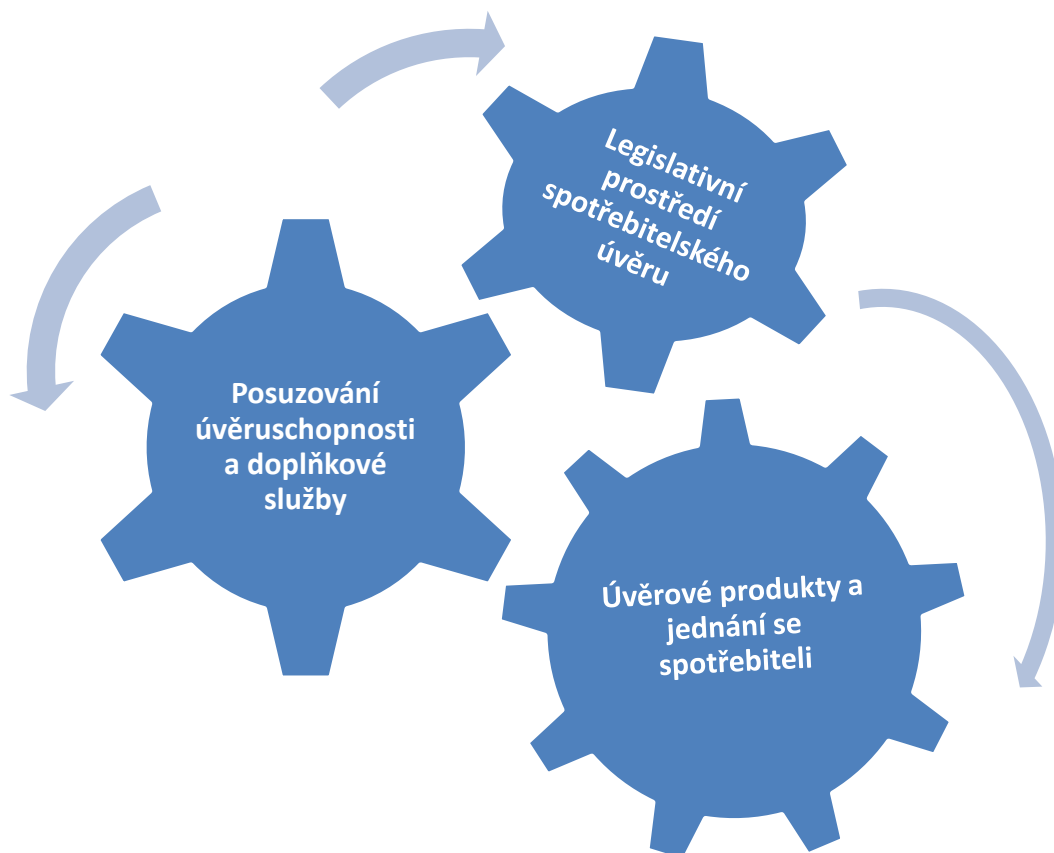
Dle tabulky 14 absolventi kurzu získají znalosti a dovednosti v několika sférách. Jedná se nejen o povinné zákonné požadavky, ale procvičí i své komunikační a organizační dovednosti. Důraz bude kladen na schopnost absolventů přenést nabitě teoretické znalosti pro praktické využití v jejich pracovním prostředí.

4.6 Navržená forma vzdělávání

Po analýze vzdělávacích potřeb a formulaci cíle vzdělávací akce autor práce navrhl řešení, které dokáže efektivně uspokojit širokou paletu zákazníků, kteří mají stejnou potřebu a povinnost doložit odborné znalosti svých zaměstnanců. Zaměstnanci při svých pracovních úkolech denně používají počítače. Z tohoto důvodu doporučuje autor práce formu e-learningového kurzu, který se bude skládat ze tří následujících modulů:

- **modul 1** – legislativní prostředí spotřebitelského úvěru,
- **modul 2** – úvěrové produkty a jednání se spotřebiteli,
- **modul 3** – posuzování úvěruschopnosti a doplňkové služby

Obrázek 4 - Uspořádání modulů



Zdroj:¹⁰⁷

Obrázek 4 znázorňuje výhodu při využití modulárního systému e-learningového kurzu. Je předpoklad, že zaměstnanci budou kurz absolvovat během své pracovní doby, proto doba pro prostudování e-learningu nebude časově ohraničená. Výhodou je možnost návratu k již absolvovanému modulu. Zaměstnanci tak nebudou pod tlakem, že při příchodu zákazníka uplyne stanovená doba a museli by celý kurz znovu opakovat. Počet přístupů do e-learningu rovněž nebude omezen. Při přechodu mezi moduly bude vždy následovat souhrnný test pro ověření pochopení učební látky. Test bude složen z 10 otázek a bude vyžadována 80% úspěšnost pro pokračování do dalšího modulu. Počet pokusů pro úspěšné ukončení souhrnného testu není omezen. Pokud účastník souhrnný

¹⁰⁷Autor práce, 2017 (vlastní šetření)

test složí a bude se vracet zpět do modulu, který již úspěšně dokončil, nebude vyžadováno opětovné složení mezimodulárního testu.

Modul 1 – legislativní prostředí spotřebitelského úvěru obsahuje 6 samostatných kapitol, které odpovídají znalostem odborného minima finančního trhu a dávají studentům přehled o prostředí, kde je spotřebitelský úvěr poskytován. Této problematice se věnují následující kapitoly:

- charakteristika trhu spotřebitelského úvěru a jeho subjekty,
- změny vyplývající ze zákona 257/2016 sb.,
- spotřebitelský úvěr a jeho členění,
- sjednávání spotřebitelského úvěru,
- zánik spotřebitelského úvěru,
- úvěrové registry a jejich využití.

Modul 2 – úvěrové produkty a jednání se spotřebiteli je složen z 6 samostatných kapitol, které poskytují detailní informace o používaných úvěrových produktech na trhu spotřebitelského úvěru, dotýkají se etického jednání se spotřebiteli a pravidel jednání se spotřebiteli. Na tuto problematiku reagují následující kapitoly:

- dělení úvěrových produktů a jejich využití v praxi,
- náklady a poplatky spojené se spotřebitelským úvěrem,
- zákon o ochraně spotřebitele č. 634/1992 sb.,
- etický přístup k zákazníkovi,
- informační povinnosti a spory se spotřebiteli,
- zásady pro správné a pravdivé vyplnění úvěrové žádosti.

Modul 3 – posuzování úvěruschopnosti a doplňkové služby seznámí účastníky ze základními technikami pro analyzování situace zákazníka, procesu schvalování a posuzování žádosti o spotřebitelský úvěr a poskytne informace o doplňkových službách spojených se spotřebitelským úvěrem. Modul se skládá z následujících 6 kapitol

- postupy při posuzování žádostí o spotřebitelský úvěr,
- důsledky porušení úvěruschopnosti spotřebitele,
- analýza zákaznických potřeb,
- zodpovědné úvěrování,
- pojistné produkty,
- doplňkové služby.

4.7 Studijní materiály a hodnocení výsledků e-learningu

Před samotným přihlášením účastníků do e-learningového kurzu společnost DAVO CAR s.r.o. dodá obchodnímu zástupci společnosti Značkový poskytovatel financování vozidel e-mailové adresy účastníků kurzu. Ten následně provede registraci do webové aplikace. Po zadání kontaktů přijdou účastníkům do mailu informace o přidělení osobního identifikačního čísla a hesla. Po přihlášení do svého účtu si účastníci mohou vytisknout studijní průvodce a studijní texty. Před samotným přihlášením do e-learningového kurzu je doporučeno samostudium studijních textů. Každý účastník ve svém osobním nastavení uvidí druh a název kurzu, který mu byl přiřazen ke studiu, počet možných pokusů, časovou dotaci jednotlivých modulů, kontakt na administrátory, kteří jsou připraveni zodpovědět nejrůznější dotazy před zahájením a v průběhu vzdělávací akce.

Každý modul je ukončen souhrnným testem, který ověří porozumění studijní látky dokončeného modulu. Test se skládá z 10 tematických otázek a je vyžadována 80% úspěšnost. Pokud úspěšnost účastníků na konci Modulu 2 klesne pod 60%, je nutné zopakovat Modul 1 i Modul 2 a následně dosáhnout úspěšnosti 90%, aby byly připuštěni do Modulu 3.

Pro zakončení e-learningu a získání certifikátu o absolvování vzdělávacího kurzu následuje po absolvování Modulu 3 velký souhrnný test. Tento test se skládá z 50 otázek a je vyžadována 80% úspěšnost. Pokud účastník uspěje, dojde k automatickému odeslání

e-mailu s potvrzením ve formátu PDF, kde společnost Značkový poskytovatel deklaruje, že účastník složil souhrnný test a z pohledu zákona 257/2016 sb. je odborně způsobilý a může být připuštěn ke zkoušce odborných znalostí v České národní bance (ČNB). Společnost Značkový poskytovatel financování vozidel zároveň toto potvrzení uchová po dobu 10 let v případě, že by došlo ke ztrátě potvrzení na straně účastníka.

4.8 Předkalkulace vzdělávací akce

Požadavek e-learningového řešení byl zadán externí firmě. V předkalkulaci je zohledněna i hodinová mzda interních zaměstnanců, kteří připravují studijní texty a vkládají je do vytvořené e-learningové aplikace. Společnost Značkový poskytovatel financování vozidel nechala vypracovat předběžnou kalkulaci s následujícími požadavky na funkčnost programu:

- možnost administrovat účastníky a přiřazovat je do skupin dle zaměstnavatelů,
- možnost prohlížet výsledky testů a získání automatických souhrnných výsledků,
- možnost odesílání automatických hromadných e-mailů informujících o přiřazení do kurzu, distribuci certifikátů, upozornění apod.,
- získat vlastní webovou doménu,
- možnost vkládat a editovat studijní texty,
- požadavek na jednoduchou obsluhu pro administrátory / účastníky,
- možnost rozšířit e-learning o další moduly v případě, že by došlo ke změně zákona.

Tabulka 15 - Náklady na pořízení vlastní e-learningové domény

Položka	Hodinová mzda	Počet hodin/ks	Celkem	Druh nákladu
Solution architekt (návrh řešení)	1 500	16	22 500	Externí
UI/UX (grafický návrh, uživatelská přívětivost)	1 350	40	54 000	Externí
Kodér (zpracování UI)	1 200	40	48 000	Externí
Programátor	1 500	120	180 000	Externí
Webhosting na 1 rok, pronájem domény, mailservr)	-	1	2 000	Externí
Uživatelská podpora 10/5 (deset hodin denně/ pět dní v týdnu)	-	1	10 000	Externí
Vytvoření studijních textů	264	40	10 560	Interní
Vkládání obsahu	264	8	2 112	Interní
Celkové náklady				327 172 Kč

Zdroj:¹⁰⁸

Dle tabulky 15 celková cena na pořízení vlastního e-learningového řešení potvrzuje poznatky z teoretické části této práce, jelikož prokazatelně nejvyšší náklady na tomto projektu vzniknou v případě realizace u externí IT společnosti. Oproti tomu náklady na vytvoření studijních textů a administraci kurzu interními lektory společnosti Značkový poskytovatel financování vozidel jsou v celkové kalkulaci minimální. Pokud se společnost přikloní k preferenci tohoto řešení, nejvyšší náklady budou spojené s designem a naprogramováním e-learningového prostředí. Pokud by se společnost rozhodla realizovat další vzdělávací akce, tyto náklady do budoucna poklesnou a společnost bude mít vlastní e-learningové rozhraní.

Z důvodů vysokých vstupních nákladů společnost Značkový poskytovatel financování vozidel operuje s návrhem pronajmout již hotové řešení a platit měsíční nebo roční paušál. Tímto řešením by se výrazně snížila počáteční investice. Proto byla oslovena i internetová společnost zabývající se pronájmem e-learningových systémů s následující nabídkou.

¹⁰⁸Autor práce 2017, vlastní šetření

Tabulka 16 - Pronájem již existujícího e-learningového řešení

Tarif	Small	Medium	Large	Platinum
Obsah				
Počet aktivních on-line studentů	100	250	500	1 000
Celkový počet studentů	neomezeně	neomezeně	neomezeně	neomezeně
Počet aktivních on-line administrátorů	5	10	25	50
Celkový počet administrátorů	neomezeně	neomezeně	neomezeně	neomezeně
Velikost úložiště	neomezeně	neomezeně	neomezeně	neomezeně
Odesílání systémových hlášek	ano	ano	ano	ano
Přizpůsobení designu	ano	ano	ano	ano
Uživatelská podpora 8/5 (osm hodin denně/ pět dní v týdnu)	ne	ne	ano	ano
Provoz na vlastní doméně	ne	ne	ano	ano
Cena	29 990 Kč	49 990 Kč	79 990 Kč	99 990 Kč

Zdroj:¹⁰⁹

Dle tabulky 16 pro společnost bude méně ekonomicky náročná varianta pronájmu hotového řešení. Dle průzkumu dodavatel aplikace spolupracuje s renomovanými tuzemskými společnostmi a má mnoholeté zkušenosti v oblasti e-learningu. Po dobu svého působení realizoval mnoho kompletních řešení pro české banky, internetové vyhledávače a společnosti působící v automobilovém průmyslu. Díky tomu autor této diplomové práce doporučuje společnosti využít již hotové odzkoušené řešení. Autor této diplomové práce preferuje tarifní variantu **Large** jelikož v prvním roce nepředpokládá větší objem aktivních studentů (jsou to studenti, kteří jsou v jednom okamžiku připojeni ke kurzu). V případě, že by nastala potřeba navýšit kapacity, je možné tarif libovolně rozšířit. Nevýhodou hotového řešení je nemožnost ovlivnit grafický vzhled aplikace a společnost Značkový poskytovatel financování vozidel musí vybírat z několika již předdefinovaných vzorů. Implementovat do předlohy logo společnost je samozřejmostí.

¹⁰⁹ Autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Tabulka 17 - Rozdíly v nákladech mezi vlastní doménou a pronájmem hotového řešení

Druh nákladu	Vlastní e-learning	Pronájem
Jednorázová vstupní investice (očistěno o interní náklady)	314 500 Kč	79 990 Kč
Uživatelská podpora (1 rok)	10 000 Kč	0 Kč
Webhosting na 1 rok, pronájem domény, mailservr)	2 000 Kč	0 Kč
Roční náklady	12 000 Kč	79 990 Kč

Zdroj:¹¹⁰

Tabulka 14: Porovnává náklady mezi pořízením vlastní e-learningové aplikace a pronájmem již hotového předdefinovaného řešení. Nespornou výhodou pronajatého řešení je vstupní investice, která je v porovnání s pořízením vlastní internetové aplikace nižší o 234 510 Kč což odpovídá 74,5%. Dalším kritériem pro výběr hotového řešení je technický pokrok a neustálá nutnost aktualizací zabezpečení. V případě paušálu je budoucí vývoj aplikace již součástí roční platby. V případě vlastnictví e-learningového portálu by tyto náklady zůstávaly na straně poskytovatele.

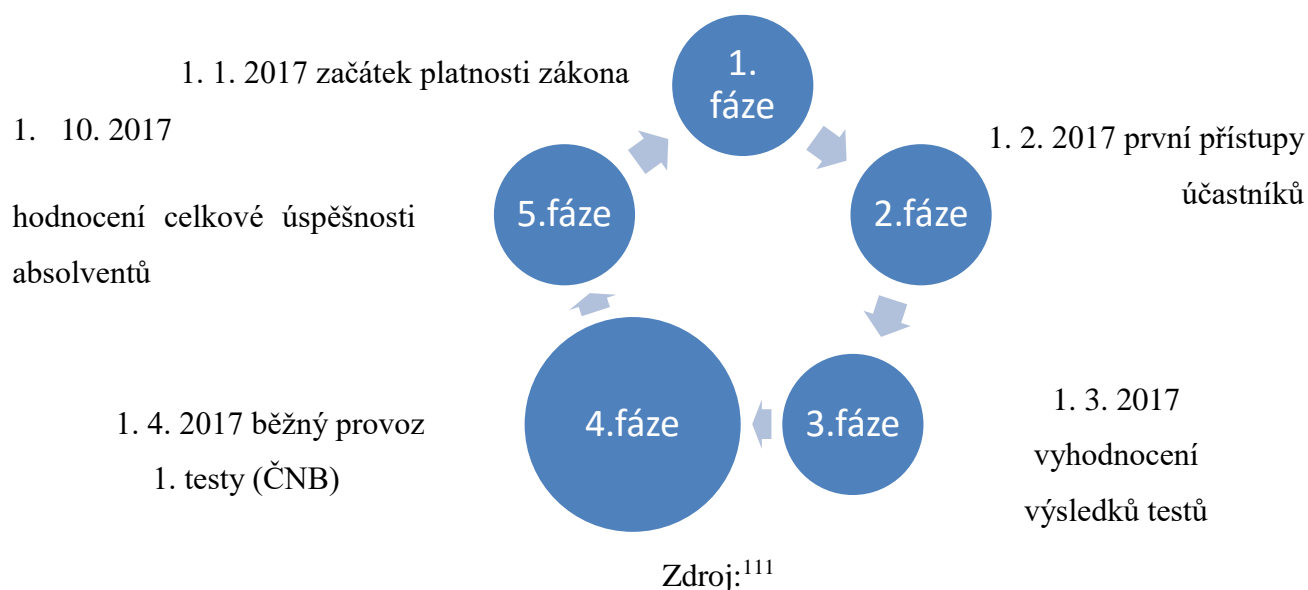
4.9 Časová organizace vzdělávací akce

Autor diplomové práce stanoví v budoucnosti pět fází, ve kterých budou realizovány jednotlivé kroky. Celková časová dotace na všechny fáze je stanovena na 200 dnů, přičemž pro určení výpočtů bylo stanoveno, že jeden měsíc má 20 pracovních dnů. Cílem **první** fáze bude odeslání e-mailů s instrukcemi první pilotní skupině vzdělávaných

¹¹⁰Autor práce, 2017 (vlastní šetření)

účastníků. V této fázi bude prioritní odzkoušení funkčností e-learningové aplikace, možností zadávat uživatele a nahrání studijních textů do aplikace. Pro tuto fázi je stanovena časová dotace 20 dnů, tedy 10% celkového času. Ve **druhé fázi** dojde k prvním přístupům účastníků a jejich povinnost vykonat a úspěšně dokončit e-learning. Na splnění druhé fáze je stanovena časová dotace rovněž 20 dnů, tedy 10% z celkového času. **Třetí fáze** bude analyzovat výsledky úspěšnosti testů a přínosy kurzu pro společnost i pro zaměstnance. Tato fáze bude trvat 20 dnů, tedy 10% z celkového času. Po vyhodnocení výsledků bude rozhodnuto, zda projekt ukončit nebo pokračovat v masovém rozšíření na všechny obchodní partnery. Pokud vedení společnosti rozhodne o přechodu do běžného provozu, bude zahájena **čtvrtá fáze** s časovou dotací 120 dnů, tedy 60% z celkové časové dotace. Během této lhůty proběhnou první zkoušky Odborné způsobilosti u České národní banky (ČNB). **Pátá fáze** bude hodnotit úspěšnost absolventů u zkoušky Odborné způsobilosti (ČNB). Časová dotace pro realizaci páté fáze je stanovena na 20 dnů, tedy 10% z celkové časové dotace. Na základě výsledků analýzy páté fáze bude rozhodnuto, zda kurz vyhovuje stanoveným cílům nebo existují odchylky, které bude nutné odstranit. Autor práce rovněž počítá s variantou, že by mohl být zákon upraven či doplněn, proto existuje varianta, že bude nutné do některé z plánovaných fází zasáhnout.

Obrázek 5 - Celkový časový průběh realizací jednotlivých fází



Obrázek 5: Dává ucelený přehled o plánovaných fázích při realizaci vzdělávací akce a graficky zobrazuje velikosti jednotlivých fází. Zatímco první tři fáze mají přípravný charakter (pilotní provoz), od čtvrté fáze projekt přechází do běžného provozu, kde je počítáno se stovkami přístupů obchodních partnerů týdně. V této fázi musí být dokonale odzkoušena funkčnost systémů. Tato fáze rovněž vyžaduje vysoké nároky na osobu administrátorů na straně společnosti Značkový poskytovatel financování vozidel.

4.10 Evaluace vzdělávací akce

Po ukončení třetí fáze se zúčastní zaměstnanci společnosti DAVO CAR s.r.o. prvních testů Odborné způsobilosti v České národní bance (ČNB). Poté společnost Značkový poskytovatel financování vozidel a společnost DAVO CAR s.r.o. uspořádají společnou panelovou diskuzi o naplnění cílů vzdělávacího kurzu a přínosů školení pro reálnou praxi.

¹¹¹Autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Jedním z podkladů pro hodnocení úspěšnosti kurzů budou dotazníky. Po úspěšném složení e-learningového kurzu přijde účastníkům do mailu odkaz. Po otevření odkazu se účastník kurzu ocitne na svém e-learningovém profilu, kde mu bude zpřístupněna část pro hodnocení. Po vyplnění možností a ukončení bude dotazník automaticky uložen. Po získání všech vzorků dojde k analýze a tato data budou jedním z podkladů pro hodnocení úspěšnosti vzdělávací akce. Dotazník bude zkoumat následující oblasti:

- míru spokojenosti s přehledností uživatelského prostředí,
- míru spokojenosti s názorností tabulek, grafů obrázků,
- míru spokojenosti s možností přenesení znalostí do praxe,
- praktické využití získaných znalostí v praxi,
- vývoj pracovních výsledků po absolvování vzdělávací akce.

Pozvánku na panelovou diskuzi k vyhodnocení vzdělávací akce obdrží zástupci společností, kteří se podíleli na realizaci e-learningového kurzu. Jedná se především o následující osoby:

- autor této diplomové práce,
- ředitel odboru obchodu a produktů společnosti Značkový poskytovatel financování vozidel,
- jednatel společnosti DAVO CAR s.r.o.,
- personalista společnosti DAVO CAR s.r.o.,
- liniový manažer, oddělení financování společnosti DAVO CAR s.r.o.,
- vybraný zaměstnanec vykonávající pozici Prodejce finančních produktů (úvěřář / úvěřářka) DAVO CAR s.r.o.

Vyjmenovaní manažeři povedou panelovou diskuzi na deset předem připravených témat. Bude použito 360° zpětné vazby, přičemž dojde k interpretaci názorů ze strany zákazníků, realizačního týmu i podřízených pracovníků. Výstupem z debaty bude hodnotící tabulka. Po ukončení diskuze, každý ze zúčastněných osob vyplní tabulku. Na základě odevzdání tabulky dojde k sumarizaci a následné prezentaci výsledku úspěšnosti vzdělávací akce.

Hodnocení se dotkne následujících oblastí:

- přínos mělo školení pro společnost DAVO CAR s.r.o.,
- míra naplnění stanovených cílů vzdělávací akce,
- nejobtížnější moduly z hlediska chybovosti,
- nejobtížnější modul pro pochopení učiva dle názorů zaměstnanců,
- souvislosti mezi absolvováním kurzu a poklesem reklamací,
- souvislosti mezi absolvováním kurzu a zvýšení produkce úvěrů autobazaru,
- souvislosti mezi absolvováním kurzu a zvýšením plnění obchodního plánu účastníků,
- příležitosti pro vytvoření navazujícího kurzu,
- souvislosti mezi absolvováním kurzu a snížením chyb v úvěrových žádostech,
- souvislosti mezi absolvováním kurzu a úspěšným složením zkoušky v ČNB.

Po ukončení panelové diskuze všech zástupců společností dojde k vyplnění hodnotící tabulky. Autor práce bude přikládat jednotlivým odpovědím různé hodnoty a bude prezentovat konečný výsledek. Tato panelová diskuze se uskuteční do konce června 2017. Autor této diplomové práce předpokládá následující čtyři scénáře:

- všechny cíle byly naplněny a zúčastněné strany doporučují pokračování v současné podobě,
- všechny cíle se nepodařilo splnit a je nutná dílčí úprava jednoho nebo více modulů,
- všechny cíle se podařilo splnit a zúčastněné strany doporučují vytvoření navazujícího kurzu pro aktualizaci a udržení nabitých znalostí a dovedností,
- projekt nebyl úspěšný a z tohoto důvodu je doporučeno ukončení.

4.11 Interpretace výsledků

Na základě analýzy vzdělávacích potřeb byly charakterizovány povinnosti v rámci zákona č. 257/2016 sb. Tyto povinnosti se týkají všech subjektů zabývajících se Poskytováním a zprostředkováním vázaného spotřebitelského úvěru. Autor práce definoval oblasti, ve kterých je nutné vzdělávat externí partnery společnosti Značkový poskytovatel financování vozidel. **Autor práce vytvořil** kompetenční model zaměstnanců pracujících na pozici Prodejce finančních produktů (úvěrář/ úvěrářka), **reagující na vzdělávací potřebu** vycházející z legislativních nároků.

Autor práce navrhl e-learningový kurz skládající se ze tří modulů. Důvodem pro výběr e-learningu byl požadavek na rychlé, ekonomicky přívětivé řešení, které dokáže v krátkém časovém horizontu proškolit stovky zaměstnanců externích obchodních partnerů společnosti Značkový poskytovatel financování vozidel.

- **modul 1** – legislativní prostředí spotřebitelského úvěru,
- **modul 2** – úvěrové produkty a jednání se spotřebiteli,
- **modul 3** – posuzování úvěruschopnosti a doplňkové služby.

Autor práce **navrhl** systém hodnocení úspěšnosti e-learningu.

Bylo provedeno **porovnání** finanční náročnosti na pořízení vlastní e-learningové domény a pronájmu již hotového e-learningového prostředí.

Na základě vstupních finančních nákladů autor práce **doporučil** pronajmutí již hotového předdefinovaného řešení e-learningového kurzu. Náklady oproti pořízení vlastní domény tak klesly o 234 510Kč, což představuje celkovou úsporu 74,5%.

Z hlediska časové organizace **je stanoveno** 5. fází ve kterých dojde k realizaci projektované vzdělávací akce.

Po ukončení 4. fáze nejpozději však do konce června 2017 **bude zorganizována** panelová diskuze za účasti zástupců společnosti Značkový poskytovatel financování vozidel a společnosti DAVO CAR s.r.o., kde bude vyhodnocena úspěšnost vzdělávací akce v 10. stanovených dimenzích a na základě výsledků bude rozhodnuto o dalším osudu tohoto vzdělávacího projektu.

5 ZÁVĚR

Tato diplomová práce se orientovala na problematiku využití moderních metod ve vzdělávání dospělých. Toto téma získává ve 21. století na významu, jelikož moderní doba s sebou přináší vysoké požadavky na pracující osoby v podobě doplňování vzdělání, rekvalifikací, plnění nejrůznějších norem a legislativních požadavků. V posledních dvaceti letech došlo v rámci České republiky k prudkému technologickému rozvoji internetu, počítačů a mobilních zařízení. Všechny pracovní i osobní činnosti se odehrávají prostřednictvím interakce člověka a komunikačního zařízení. Člověk při práci již nezastává tradiční role, ale stále častěji musí využívat složitá komunikační zařízení vyžadující neustálé vzdělávání a doplňování si svých kompetencí, aby obstál na trhu práce. Práce dospělému člověku přináší uspokojení, stává se součástí jeho identity, dává mu prostor pro seberealizaci a v neposlední řadě prostřednictvím mzdy za odvedenou práci uspokojuje základní lidské potřeby. Mnoho dospělých osob měří úspěšnou kariérou i své životní úspěchy. Aby jejich kariéra nezůstala ve slepé uličce, nesmí se spokojit s průměrem a musí se vydat dál na cestu celoživotního vzdělávání. Využíváním moderních metod ve vzdělávání dospělých dochází k výrazné časové úspoře, není nutné, aby dospělí lidé za vzděláním cestovali, dokonce mohou studijní kurzy navštěvovat v libovolném čase z pohodlí domova. Z pohledu firem realizujících vzdělávací akce s využitím moderních vzdělávacích metod významně klesají náklady spojené se vzděláváním a firemní vzdělávání již nedominoval pouze u velikých nadnárodních korporací, ale postupně se přibližuje i středním a malým rodinným firmám.

Autor tuto diplomovou práci zpracoval teoreticky-empirickým charakterem. Teoretická část je složená ze tří na sebe logicky navazujících teoretických kapitol, které objasňují význam vzdělávání dospělých, pojednává o využití moderních metod

ve vzdělávání dospělých a e-learningu jako fenoménu podnikového vzdělávání. V praktické části autor za pomoci analýzy získává přehled o současném stavu úrovně vzdělání zaměstnanců autobazaru, aby mohl jednoznačně určit, zda je aktuální stav z pohledu zákona vyhovující či nikoliv.

V úvodu této diplomové práce si autor stanovil cíl navrhnout vzdělávací akci, která dokáže efektivně a rychle zareagovat na nové legislativní nároky vyplývající ze zákona 256/2016 sb. K naplnění cíle si autor stanovil využití metody projektového vzdělávání, přičemž rozdělil projekt do deseti podkapitol. Tyto podkapitoly jsou zároveň provázané a reprezentují jednotlivé kroky projektového týmu ke splnění požadovaného zadání. V přípravné fázi projektu autor shromažďoval popisy pracovních míst, údaje o způsobu nábory zaměstnanců, údaje z personální agendy týkající se věku a vzdělání zaměstnanců společnosti DAVO CAR s.r.o. Nejdůležitějším prvkem celého projektu byla formulace cíle vzdělávacích potřeb, která byla podložena výsledky z analýz. Výsledky analýz prokázaly, že současný stav nábory zaměstnanců není vyhovující. SWOT analýza identifikovala rizika, kterým se zaměstnavatel vystavuje, jelikož při současném způsobu personálního nábory není schopen určit, zda zaměstnanec z jeho pohledu disponuje odbornými znalostmi.

Pro co nejpřesnější vymezení cíle plánované vzdělávací akce autor sestavil kompetenční model, který reaguje na všechny legislativní požadavky. Kompetenční model charakterizuje kompetence ve třech sférách: Mezilidské vztahy, Osobnostní dovednosti / Kvality, Praktické dovednosti. Novým požadovaným cílovým stavem je, aby zaměstnanci po absolvování navržené vzdělávací akce získali kompetence popsané ve výše zmiňovaném kompetenčním modelu. Na základě tohoto modelu byl sestaven profil účastníka vzdělávací akce a profil absolventa vzdělávací akce. Tyto dva profily informují čtenáře o současném a požadovaném stavu v úrovni znalostí, dovedností a schopností vzdělávaných zaměstnanců. Při navrhování nejvhodnějšího řešení autor práce zohlednil: věk účastníků vzdělávací, akce jejich pracovní vytížení, počet účastníků v pilotním provozu a odhadovaný počet účastníků v běžném provozu.

Na základě výstupů z analýz autor práce doporučil řešit vzdělávací akci prostřednictvím e-learningového kurzu složeného ze tří modulů. Díky modulárnímu uspořádání mohou pracovníci k výuce přistupovat libovolně, mohou se k modulům vracet, jelikož doba pro jejich prostudování není omezená. Moduly reagují na požadavky na úroveň znalostí vycházející ze zákona 256/2016 sb. Sekundárním výsledkem při studiu modulů je procvičení komunikačních a osobnostních dovedností účastníků.

V následujících fázích autor práce navrhl způsob hodnocení, časovou organizaci pro realizaci a propočítal ekonomickou náročnost mezi pořízením vlastní e-learningové domény oproti pronájmu hotového předem definovaného řešení. Autor práce doporučuje využít již předdefinované řešení.

Poslední fází evaluace bude panelová debata účastníků, tvůrců vzdělávací akce a společnosti, kde probíhal pilotní provoz, aby byl zhodnocen dle předem připravených témat komplexní přínos vzdělávací akce. Tímto došlo k naplnění veškerých cílů stanovených v úvodu této diplomové části.

Veškeré výše popsané kroky projektu autor realizoval, aby bylo dosaženo stanovených cílů. Dle pracovních zkušeností autora se v rámci České republiky nachází odhadem tisíce osob, které vlivem zákona budou muset vykonat zkoušku odborných dovedností v České národní bance (ČNB). Vzhledem k tomu, že první fáze realizace projektu koresponduje s termínem odevzdání této diplomové práce, není možné vyhodnotit aktuálně komplexní přínos projektované vzdělávací akce. Výsledky panelové diskuze a hodnocení mohou přinést poznatky, které by autor této diplomové práce rád podrobněji zkoumal a analyzoval např. v navazujícím doktorském studiu a propojil je se zamýšlenou rigorózní prací.

Vedlejším produktem této diplomové práce bylo zjištění, že společnost DAVO CAR, nemá jasně nastavenou strategii vzdělávání svých zaměstnanců. Autor práce proto doporučí při setkání s personalistou společnosti změnu techniky při výběru zaměstnanců například (assessment center nebo kombinace pohovor a znalostní test), kde bude možné ověřovat znalosti a schopnosti zaměstnanců nabyté při studiu.

Dále autor práce doporučuje prověřování údajů uvedených v životopise uchazeče o zaměstnání. Toto ověřování provádí i některé externí agentury - působící na českém trhu. Třetím doporučením pro společnost DAVO CAR s.r.o. je nastavení akčního plánu zaměstnancům na pozici Prodejce finančních produktů (úvěřář / úvěřářka), pravidelnou kontrolu a vyhodnocování jeho plnění tak, aby zaměstnavatel vyžadoval používání nově nabitých zkušeností z e-learningového kurzu.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

BAREŠOVÁ, Andrea. *E-learning ve vzdělávání dospělých*. Praha: 1. VOX, 2011, ISBN 978-80-87480-00-7.

BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007. Management studium. ISBN 978-80-86851-68-6.

BARTÁK, J. *Od znalostí k inovacím*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-03-5.

BARTÁK, Jan. *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-12-7.

BARTÁK, Jan. *Základní kniha lektora / trenéra: [jak rozvíjet vědomosti, schopnosti a dovednosti těch, kteří chtějí efektivně působit na druhé]*. Praha: Votobia, 2003. ISBN 80-722-0158-1.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Projektování vzdělávací akce*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. ISBN 80-244-1442-2.

BENEŠ, Milan. *Andragogika*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-4824-5.

ČASTORÁL, Zdeněk. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2013, ISBN 978-807-4520-389.

ČASTORÁL, Zdeněk. *Strategický znalostní management a učící se organizace*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008, ISBN 978-808-6754-994.

ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-76-1.

- FARKOVÁ, Marie. *Vybrané kapitoly z psychologie*. Třetí, aktualizované vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2017, ISBN 978-807-4521-300.
- HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků: vedení lidí v praxi*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KOPECKÝ, Kamil. *E-learning (nejen) pro pedagogy*. Olomouc: Hanex, 2006, ISBN 80-857-8350-9.
- KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.
- LANGER, Tomáš. *Moderní lektor: průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých*. Praha: Grada Publishing, 2016, ISBN 978-80-271-0093-4.
- MATĚJKA, Jiří, ed. *Lidský kapitál a vzdělávací marketing v andragogickém pohledu*. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. Andragogika. ISBN 80-868-6104-X.
- MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-738-4.
- MUŽÍK, Jaroslav, Milan RATAJ a Vojtěch BEDNÁŘ. *Vybrané aspekty marketingu dalšího vzdělávání*. Praha: Česká andragogická společnost, 2014. Česká a slovenská andragogika. ISBN 978-80-905460-2-8.
- PALÁN, Zdeněk a Tomáš LANGER. *Základy andragogiky*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-58-7.
- PAULOVČÁKOVÁ, Lucie. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. ISBN 978-80-7452-117-1.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4806-1.

PRŮCHA, Jan, ed. *Pedagogická encyklopedie*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-546-2.

PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3960-1.

PRŮCHA, Jiří. *Moderní vzdělávací technologie*. Praha: Vysoká škola J.A. Komenského, 2003. ISBN 80-867-2301-1.

SAK, Petr a Jiří MAREŠ. *Člověk a vzdělání v informační společnosti*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-230-0.

VETEŠKA, Jaroslav. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1026-9.

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1770-8.

VETEŠKA, Jaroslav. *Trendy a možnosti rozvoje dalšího profesního vzdělávání*. Praha: Česká andragogická společnost, 2013, Česká a slovenská andragogika. ISBN 978-809-0546-004.

VETEŠKA, Jaroslav a Tereza VACÍNOVÁ. *Aktuální otázky vzdělávání dospělých: andragogika na prahu 21. století*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-012-9.

ZLÁMALOVÁ, Helena. *Distanční vzdělávání a eLearning: učební text pro distanční studium*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008. ISBN 978-80-86723-56-3.

ZOUNEK, Jiří. *E-learning - jedna z podob učení v moderní společnosti*. Brno: Masarykova univerzita, 2009. ISBN 978-80-210-5123-2.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

ALLEN, Michael W. *Michael Allen's guide to e-learning: building interactive, fun, and effective learning programs for any company*. Second edition. John Wiley & Sons, Inc., 2016. ISBN 978-111-9046-325.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015, ISBN 978-80-247-52-58-7.

ARNOLD, John. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, c2007, Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-802-5115-183.

KOTTLER, Jeffrey A. *Profesní psychohygiena terapeuta: cvičení a náměty pro sebehodnocení, seberozvoj a péči o sebe sama*. Praha: Portál, 2013, ISBN 978-802-6203-728.

MADDIX, Mark A., James Riley ESTEP a Mary Ella. LOWE. *Best practices of online education: a guide for Christian higher education*. Charlotte, NC: Information Age Publishing, 2012. ISBN 9781617357695.

YOUNG, Trevor L. *Successful project management*. Fourth edition. CPI Group, 2013. ISBN 978-0-7494-6720-3.

Seznam použitých internetových zdrojů

257/2016 Sb.: *Zákon o spotřebitelském úvěru* [online]. In: . [cit. 2017-01-07]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2016-257>

Gamifikace [online]. In: . [cit. 2017-01-30]. Dostupné z: <http://www.courtofmoravia.com/gamifikace/>

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Schéma celoživotního vzdělávání v ČR	17
Obrázek 2 - Fáze konceptu celoživotního vzdělávání	20
Obrázek 3 - Průběh spolupráce	53
Obrázek 4 - Uspořádání modulů	67
Obrázek 5 - Celkový časový průběh realizací jednotlivých fází	75

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Rozdíly mezi vzděláváním dospělých a vzděláváním dětí a mládeže	15
Tabulka 2 - Rozčlenění základních metod podnikového vzdělávání	26
Tabulka 3 - Charakteristika dospělého dle Beneše	30
Tabulka 4 - Značkový poskytovatel financování	51
Tabulka 5 - DAVO CAR s.r.o.	52
Tabulka 6 - Nebankovní poskytovatel spotřebitelského úvěru	55
Tabulka 7 - Zprostředkovatel vázaného spotřebitelského úvěru	56
Tabulka 8 - Odborná způsobilost	57
Tabulka 9 - Důvěryhodnost právnických a fyzických osob	59

Tabulka 10 - Analýza současného stavu požadavků při náboru nových zaměstnanců - vykonávajících pozici Prodejce finančních produktů (úvěřář / úvěřářka)	60
Tabulka 11 - SWOT analýza výběru zaměstnanců společnosti DAVO CAR na pozici Prodejce finančních produktů (úvěřář / úvěřářka) - současný stav	61
Tabulka 12 - Kompetenční model - Prodejce finančních produktů (úvěřář/úvěřářka)	63
Tabulka 13 - Profil účastníka vzdělávací akce	64
Tabulka 14 - Profil absolventa vzdělávací akce	65
Tabulka 15 - Náklady na pořízení vlastní e-learningové domény	71
Tabulka 16 - Pronájem již existujícího e-learningového řešení	72
Tabulka 17 - Rozdíly v nákladech mezi vlastní doménou a pronájmem hotového řešení	73

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Náborový leták společnosti DAVO CAR s.r.o. na pozici Prodejce finančních produktů (úvěřář/úvěřářka)	I
Příloha B - Výpis z obchodního rejstříku DAVO CAR s.r.o.....	II

Příloha A - Náborový leták společnosti DAVO CAR s.r.o. na pozici Prodejce finančních produktů (úvěřář/úvěřářka)

DAVO CAR



Tel.: +420 739 34 34 34
Fax: +420 317 70 08 63



URL: www.davocar.cz
E-mail: info@davocar.cz

Prodejce finančních produktů

Hledáme vhodného zaměstnance na pozici Prodejce finančních produktů.

Zaměstnavatel: **DAVO CAR, s. r. o.**

Místo pracoviště: Olbramovice, okres Benešov.

Plat: 25.000 – 50.000 Kč/měsíc.

Pracovní poměr: práce na plný úvazek (dvousměnný provoz – krátký/dlouhý týden).

Smluvní vztah: pracovní smlouva.

Vzdělání: SŠ ekonomického směru.

Benefity: bonusy/prémie, sleva na firemní výrobky/služby, firemní rekreační zařízení, vzdělávací kurzy, školení.

Zařazení: Prodejce finančních produktů.

Náplň práce:

- Komunikace se zákazníky.
- Prodej finančních produktů a doplňkových služeb.
- Uzavírání úvěrových a pojistných smluv.
- Kompletní administrativa spojená s prodejem automobilů.
- Schopnost individuálního řešení problémů, samostatnost.

Požadavky:

- SŠ vzdělání ekonomického, či praxe na dané pracovní pozici výhodou.
- Zákaznický orientovaný přístup, příjemné vystupování, výborné komunikační schopnosti.
- Pečlivost, spolehlivost, svědomitost, loajalita, schopnost práce v kolektivu,
- Zodpovědný přístup k práci.
- Výpis z RT.

Nabízíme:

- Odpovídající platové ohodnocení 25.000 – 50.000,-Kč.
- Bonusový systém.
- Dlouhý/krátký týden.
- Práci v příjemném a přátelském prostředí.
- Zajímavou práci v perspektivní, stabilní a stále se rozvíjející společnosti.
- Firemní benefity a slevy.

V případě zájmu zašlete životopis na e-mail djelmo@davocar.cz nebo nás kontaktujte na tel. čísle 608 024 994 (p. Djelmo).



DAVO CAR s.r.o.
Olbramovice 203, 259 01 Votice

Příloha B - Výpis z obchodního rejstříku DAVO CAR s.r.o.

Tento výpis z veřejných rejstříků elektronicky podepsal "MĚSTSKÝ SOUD V PRAZE [IČ 00215660]" dne 12.2.2017 v 15:26:33.
EPVid:3EYQ7WqjZDSHx7rjuWQUg

Výpis

z obchodního rejstříku, vedeného
Městským soudem v Praze
oddíl C, vložka 127594

Datum zápisu:	13. srpna 2007
Spisová značka:	C 127594 vedená u Městského soudu v Praze
Obchodní firma:	DAVO CAR, s.r.o.
Sídlo:	U Tvrze 669/40b, Malešice, 108 00 Praha 10
Identifikační číslo:	279 34 799
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona Poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru Montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plyny Opravy silničních vozidel
Statutární orgán:	
 jednatel:	DAVID VOJTĚCH, dat. nar. 3. ledna 1975 U tvrze 669/40b, Malešice, 108 00 Praha 10 Den vzniku funkce: 13. srpna 2007
Způsob jednání:	Jednatel zastupuje společnost samostatně.
Společníci:	
 Společník:	DAVID VOJTĚCH, dat. nar. 3. ledna 1975 U tvrze 669/40b, Malešice, 108 00 Praha 10
 Podíl:	Vklad: 200 000,- Kč Splaceno: 100 % Obchodní podíl: 100 % Druh podílu: základní Kmenový list: nebyl vydán
Základní kapitál:	200 000,- Kč Splaceno: 100%
Ostatní skutečnosti:	Počet členů statutárního orgánu: 1 Obchodní korporace se podřídila zákonu jako celku postupem podle § 777 odst. 5 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Tomáš Ulrich

Obor: Pedagogika – Andragogika (Mgr. A)

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Moderní metody ve vzdělávání dospělých

Rok: 2017

Počet stran textu bez příloh: 73

Celkový počet stran příloh: 2

Počet titulů českých použitých zdrojů: 32

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 6

Počet internetových zdrojů: 2

Vedoucí práce: doc. PhDr. Jaroslav Veteška, PhD.