

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2014–2016

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Helena Fabiánová**

**Vzdělávání zaměstnanců v organizaci a trendy ve  
vzdělávání**

Praha 2016

Vedoucí diplomové práce: Doc. Dr. Milan Beneš

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES

2014-2016

**DIPLOMA THESIS**

**Helena Fabiánová**

**Employees education in organization and trends in  
education**

Prague 2016

Diploma Thesis Work Supervisor: Doc. Dr. Milan Beneš

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

*Jméno autorky* .....

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu své diplomové práce doc. Dr. Milanu Benešovi za odborné vedení, pomoc a cenné rady pro zpracování této diplomové práce.

## **Anotace**

Tématem diplomové práce je vzdělávání zaměstnanců v organizaci a trendy ve vzdělávání. Cílem teoretické části této práce je prostřednictvím rešerší odborné literatury, zabývající se touto problematikou, shrnout poznatky týkající se úlohy a přínosu vzdělávání, procesu jeho realizace a hodnocení, problémů, které vzdělávání zaměstnanců provází a reprodukovat informace o trendech dnešních vzdělávacích možnostech. Záměrem praktické části je nejen přiblížení současného systému realizace vzdělávacího procesu v organizaci, konkrétně na Ministerstvu obrany České republiky, ale také provést výzkum, zaměřený na spokojenost a možnosti vzdělávat se v této organizaci. K tomuto účelu je aplikován výzkum dotazníkovou metodou a na základě jeho vyhodnocení jsou formulována doporučení, která by měla přispět k zefektivnění a zkvalitnění tohoto systému na Ministerstvu obrany České republiky.

## **Klíčová slova**

Koncepce, kurzy, Ministerstvo obrany, motivace, organizace, systém vzdělávání, školení, vzdělávání, zaměstnanci.

## **Annotation**

Employees education and trends in education is the main topic of this diploma thesis. The theoretical part of this thesis has several goals. First of all is to summarize all information and contribution to education. Especially detailed information about realization process, evaluation of employees and problems which are connected with education. Also, spread information about new trends in education.

The main focus of practical part is provide more information about actual education system in organization, especially in Ministry of Defence in the Czech Republic. Also, make research which is focused on satisfaction and more opportunities for education in this organization. There is implement questionnaire. According of results of the questionnaire are formulated recommendation which should increase effectivity and quality education system in Ministry of Defence in Czech Republic.

## **Keywords**

Conception, courses, education system, education, employees, Ministry of Defence, motivation, organization, training

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>1 VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI .....</b>	<b>11</b>
1.1 Motivace ke vzdělávání .....	13
<b>2 CHARAKTERISTIKA VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ.....</b>	<b>16</b>
2.1 Charakteristika metody Balanced Scorecard .....	20
2.2 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb .....	22
2.3 Plánování vzdělávání .....	23
2.4 Realizace vzdělávací aktivity.....	26
2.5 Evaluace a vyhodnocování vzdělávání .....	26
2.5.1 Modely vyhodnocování vzdělávání .....	28
2.5.2 Vyhodnocování dopadu na výkonnost podniku .....	30
2.6 Měření úrovně kompetencí .....	32
<b>3 METODY A FUNKCE VZDĚLÁVÁNÍ.....</b>	<b>34</b>
3.1 Funkce vzdělávání .....	35
3.2 Metody vzdělávání na pracovišti .....	36
3.3 Metody vzdělávání mimo pracoviště .....	37
3.4 Osobnost vzdělavatele dospělých .....	39
3.5 Lektorské vzdělávací styly.....	41
3.6 Formy vzdělávání dospělých .....	42
3.7 Problémy spojené se vzděláváním dospělých.....	45
<b>4 NOVÉ TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ.....</b>	<b>46</b>
<b>5 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ STÁTNÍ SPRÁVY, MINISTERSTVA OBRANY ČESKÉ REPUBLIKY.....</b>	<b>54</b>
5.1 Odbor vzdělávací politiky a odbor vzdělávání .....	55
5.2 Vzdělávací proces personálu MO .....	56
5.3 Charakteristika současného systému přípravy personálu rezortu MO.....	57
5.4 Příprava občanských zaměstnanců MO .....	58
5.5 Možnosti nabízených školení a jejich dostupnost.....	60
5.6 Průzkum v oblasti vzdělávání formou dotazníkového šetření, hypotézy, jejich potvrzení či vyvrácení.....	63
5.7 shrnutí průzkumu a doporučení .....	79

5.8 Konkrétní doporučení .....	80
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>81</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>83</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>87</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....</b>	<b>88</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>90</b>



# ÚVOD

Celoživotní vzdělávání je klíčovým pojmem dnešní doby, které klade stále větší a náročnější požadavky na kvalitu a výši požadovaného vzdělání. Tyto požadavky proto motivují a vedou, respektive měly by vést a motivovat každou organizaci ke strategické orientaci na vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců. Tato strategie by se měla stát pilířem dobrého fungování každé organizace. Podle předem stanovených požadavků a parametrů by každá organizace měla vybírat a klást nároky na své zaměstnance, ale také je umět motivovat a dávat jim možnost vzdělávat se, rozšiřovat si oblast svého profesního, ale i osobního růstu. Orientovat se na člověka jako na lidský kapitál by žádná organizace neměla opomíjet, protože kvalifikovaní, odborně zdatní a profesně orientovaní zaměstnanci jsou dobrým předpokladem k úspěšnému fungování organizace. Organizace s dobře vyškoleným, vzdělaným a motivovaným lidským kapitálem bude mít jednodušší pozici udržet se v konkurenčně dynamickém světě pracovního byznysu. Orientace, investice a motivace organizace na vzdělávací aktivity je pak nejen přínosná pro organizaci samotnou, ale i pro jednotlivé zaměstnance. Zmiňované aktivity se organizaci vracejí nejen ve zvýšené produktivitě práce a z toho plynoucích i vyšších ziscích, ale také ve vyšší konkurenceschopnosti.

Vzdělávání zaměstnanců by mělo být hlavním cílem každé organizace, aby ho však bylo dosaženo, je nutné, aby bylo vzdělávání logicky uspořádané, kvalitní a zaměřené na aktuální trendy ve vzdělávacích procesech. Za předpokladu, že vzdělávání má být vysoce účinné, neměli by se jím zabývat profesionální personalisté, ale mělo by být jedním z hlavních cílů a zájmů vedoucích zaměstnanců.

Tato diplomová práce si klade za cíl vysvětlit proces vzdělávání zaměstnanců v organizaci, objasnit některé z forem vzdělávání a upozornit na trendy, které mohou být v procesu vzdělávání zohledněny. Dále také na základě provedeného průzkumu vyhodnotit současný stav vzdělávání a případně navrhnout doporučení, která by mohla proces vzdělávání zkvalitnit a zúčelnit.

Cílem diplomové práce je popsat proces vzdělávání z pohledu odborných publikací, ale zároveň se zaměřit na problematiku, úroveň, možnosti vzdělávání v praxi, konkrétně v rezortu Ministerstva obrany (dále jen MO) České republiky.

Práce bude rozdělena na dvě části a to teoretickou a praktickou. Část teoretická bude charakterizovat vzdělávání v obecné rovině, bude vycházet z odborné literatury zaměřené na oblast vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Tato část bude věnována smyslu a oblastem vzdělávání, ale také systému vzdělávání. Zaměří se na identifikaci vzdělávacích potřeb a jejich plánování, vyhodnocování vzdělávacího procesu, motivaci ke vzdělání, obtíže, které jsou se zvyšováním vzdělání spojovány, také budou zmíněny nové trendy ve vzdělávacím procesu a vyhodnocovací proces vzdělávání. V rámci praktické části bude přiblížen systém vzdělávání a vzdělávacích aktivit MO pouze v určitých oblastech a to oblastech, na které má Ministerstvo obrany zpracovaný systém vzdělávání. Do tohoto systému spadají jazykové kurzy a specifické vojenské kurzy, dále počítačové kurzy a krátkodobá školení a přednášky, školení, která jsou zprostředkovávána nasmlouvanými, externími agenturami. Pro dosažení cíle této diplomové práce bude proveden průzkum názorů oslovených respondentů prostřednictvím dotazníkového šetření na informovanost, možnosti a škálu nabídky na zvyšování si kvalifikace a vzdělání v rezortu MO.

# 1 VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI

Smyslem vzdělávání zaměstnanců je systematicky formovat, prohlubovat, utvářet a zvětšovat schopnosti, znalosti, dovednosti a chování zaměstnanců k vykonávání určité práce a s tím i spojeného žádoucího pracovního výkonu. Zaměstnavatel orientuje vzdělávání zaměstnanců k vykonávání určitého druhu práce s cílem co nejlepšího pracovního výkonu nejen v současnosti, ale i do budoucna. Cílené a správně orientované vzdělávání připravuje zaměstnance na měnící se podmínky, na stávající i nově vytvářená pracovní místa. Pohotovost, rychlá adaptace zaměstnavatele spolu s podporou motivace zaměstnance využít změnu jako příležitost může výrazně ovlivnit postavení firmy v konkurenčním prostředí.<sup>1</sup>

Řízení lidských zdrojů bylo popsáno Vodákem a Kucharčíkovou jako *“strategický a promyšlený logický přístup k řízení nejcennějšího majetku organizace – lidí, kteří v ní pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosahování jejích cílů”*.<sup>2</sup> Je to přístup, který je více zacílen na vzájemnost a vnímání lidí jako zdroje, do kterého se investuje. Do výchozích pojmů této oblasti spadá lidský kapitál, lidské zdroje a lidský potenciál. Podle Vodáka a Kucharčíkové *„je-li lidský kapitál charakterizován jako souhrn vrozených a získaných vědomostí, dovedností, zkušeností a návyků, jimiž lidé disponují; pak lidské zdroje představují lidi v pracovním procesu, nositele lidského kapitálu a potenciálu. Lidský kapitál lidé vlastní bez ohledu na své pracovní zařazení v organizaci.”*<sup>3</sup> Jsou-li lidé ochotni cílevědomě aktivizovat své schopnosti, mluvíme o lidském potenciálu. Pro každou organizaci je velice důležité, aby byl zájem jejich zaměstnanců orientován do oblasti vzdělávání, zvyšování si kvalifikace a odbornosti, což je předpokladem k vyšší konkurenceschopnosti firmy a prestižnějšího postavení.

---

<sup>1</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2012. str. 49 ISBN 978 80-247-4151-2.

<sup>2</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 29. ISBN 978-80-247-1904-7.

<sup>3</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 28. ISBN 978-80-247-1904-7.

Vzdělávání zaměstnanců prezentuje tzv. celoživotní proces, který usnadňuje „držet krok“ s přeměnami doby. Prostřednictvím vzdělávání je propojován prospěch jednotlivce s prospěchem organizace, primárně v ekonomické oblasti. Hospodářská prosperita v období stále větší a větší globalizace je podmíněna tím, chtějí-li, mohou-li a umí-li se její členové vzdělávat. V této souvislosti se už nejedná o rozšiřování gramotnosti, jako je znalost čtení, psaní a počítání, „ale o modifikovaný obsah tohoto pojmu – rozšířený zejména o občanskou, informační, jazykovou a ekonomickou gramotnost, resp. gramotnost trvale udržitelného rozvoje“.<sup>4</sup> Jen obšírně pojatá mezioborová vzdělanost umožní podílet se na hospodářském vývoji světa a minimalizovat negativní socioekonomické následky na jednotlivce.<sup>5</sup>

Klíčové zaměření každé organizaci by proto mělo být nejen na zvyšování profesní úrovně pracovního potenciálu, ale i na propracovaný systém vzdělávacích aktivit. Na oblast vzdělávání bylo provedeno mnoho průzkumů a bylo zjištěno, že možnosti vlastního rozvoje a zvyšování si kvalifikace je účinným prvkem k pozitivní motivaci k práci, ke stabilitě pracovníků a k utváření kladného vztahu k práci.<sup>6</sup> Jak uvádí Barták, jsou nejobvyklejšími důvody, proč se organizace, chtějí-li uspět a udržet se v konkurenčním prostředí zabývají a věnují vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců:

- nové poznatky a technologie;
- měnitelností trhu a služeb je nutná i pružnost a reakce zaměstnanců;
- neustálé změny techniky uvnitř organizace;
- organizační změny, kterým se zaměstnanci musí přizpůsobovat;
- zacílení na kvalitu výrobků a služeb;
- rozvoj informačních technologií;
- globalizace a internacionalizace hospodářských aktivit;
- využívání technických zařízení a tím spojené i snižování finančních nákladů;
- vylepšování pověsti organizace.

Hlavní směr podnikového vzdělávání, mají-li být dosaženy cíle organizace, by měl vést ke zhodnocování zaměstnanců, které organizace zaměstnává. Vzdělávací proces je jednou z činností personálních aktivit, která zahrnuje: prohlubování pracovních

---

<sup>4</sup> BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa Publishing, 2008. str. 28. ISBN 978-80-87197-7.

<sup>5</sup> BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa Publishing, 2008. str. 28. ISBN 978-80-87197-7.

<sup>6</sup> VEBER, J. at. al. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2005. str. 178. ISBN 80-7261-029-5.

schopností, lepší využitelnost stávajících zaměstnanců, zabezpečení rekvalifikačních procesů, možnost novým zaměstnancům přizpůsobit se změnám v organizaci, podporu profesní rehabilitace a v neposlední řadě i formování osobnosti zaměstnanců.

Proces formování pracovních schopností člověka je dělen do tří oblastí. První oblastí je všeobecné vzdělávání, tj. oblast, kterou jsou formovány základní i všeobecné znalosti a dovednosti jedince. Odborné vzdělávání je oblastí druhou, která je také nazývána jako training - příprava. Tato oblast je zaměřena na proces přípravy na povolání a spadá do ní také doškolení a přeškolení – rekvalifikace. Poslední oblastí je oblast rozvoje, která zastřešuje širší spektrum znalostí a dovedností, řeší komplexní potíže, které přesahují daný obor. Je generálně zacílena na rozvoj pracovní způsobilosti organizace jako celku a na rozvoj schopností pracovních týmů. V této souvislosti se dá hovořit o učení probíhající v organizaci, tzv. podnikové učení a učící se organizace. Podnikové učení je procesem organizovaným, směřujícím k vytváření nových „úhlů pohledu“ v organizaci, k vytváření a přejímání nových metod, znalostí a postupů. Učící se organizace vytváří prostor pro realizaci osobní iniciativy, oceňuje snahu o vzdělávání a rozvoj. Učící se organizace je zaměřena na oblast vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů, na důležitou oblast strategie organizace. Podle Bartáka *„učící se organizace představuje takovou organizaci, v níž lidé mohou systematicky rozvíjet svoji schopnost tvořivého myšlení a jednání jako jednotlivci i členové týmů, v nichž se společně učí a učí se učit.“*<sup>7</sup>

## 1.1 Motivace ke vzdělávání

Dnešní moderní doba, nároky zaměstnavatelů, ale mnohdy i osobní potřeba jednotlivce na požadavky týkající se potřebného vzdělání, vzdělávání a odbornosti jsou neodmyslitelné. Zaměření na vzdělávání a motivaci ke vzdělávání tvoří a bude tvořit mnohdy podstatu samotné existence dospělého člověka. „Se zdokonalováním světa“, zaváděním nových technologií, inovací a digitalizací výrobních linek, modernizací a efektivnějšími postupy budou stále více kladeny požadavky na vzdělání, dovednosti a schopnosti lidí v pracovních procesech. Zamyslíme-li se nad budoucností, lze

---

<sup>7</sup> BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. Praha: Alfa Publishing, 2006. str. 83. ISBN 80-86851-17-6.

konstatovat, že kvalifikovaných a dostatečně vzdělaných lidí bude třeba stále více a více. Jedinec, bude-li chtít uspět ve vyvíjející se společnosti, nemůže stagnovat v procesu vzdělávání, myslet si, že se znalosti nabytými v mládí vystačí celý život. On by tyto znalosti měl brát pouze jako pevný základ, který je třeba neustále rozšiřovat.

System vzdělávání ve školách se systémem vzdělávání dospělých nelze dávat do jedné roviny. Vzdělávací systém dospělých je systémem rozvětveným do nejrůznějších skupin obyvatelstva, které se liší věkem, dosaženým vzděláním, povoláním ale také důvodem ke vzdělávání. K této variabilitě jsou dnes již přizpůsobeny i vzdělávací programy, které mohou být rozděleny na tři hlavní oblasti.

K první oblasti patří tzv. druhá šance, šance, kterou si určitě zaslouží každý jedinec jak v osobním, tak v kariérním životě. Proces vzdělávání dospělých právě tuto šanci poskytuje a to zvláště těm zájemcům, kteří nemohli nebo neměli z jakéhokoli důvodu možnost věnovat se studiu dříve.

Osobní zájem jednotlivce o další vzdělávání a možnost vybrat si z řady nabízených vzdělávacích kurzů je možností druhou, jak si jedinec z vlastní iniciativy může vylepšit své postavení na trhu práce.<sup>8</sup>

Vzdělávání seniorů je oblastí třetí, které se stává za posledních pět až deset let velice populární vzdělávací aktivitou. I starší občané důchodového věku mají možnost držet „krok“ s moderní dobou, mají možnost navštěvovat Univerzity třetího věku.

V současné době nabízejí tuto formu studia všechny české veřejné školy.

Univerzita třetího věku je vyhraněný vzdělávací proces celoživotního vzdělávání orientovaný na zájmové činnosti. Hlavním cílem tohoto vzdělávání seniorů je, aby se mohli i v tomto věku kvalifikovaně a na univerzitní úrovni seznamovat s novými poznatky v oblasti vědy, kultury, politiky, ale také tato univerzita plní funkci sociální – motivuje seniory k další aktivitě<sup>9</sup>

Co je tedy podstata neustálého vzdělávání, rozšiřování si znalostí a dovedností v jakémkoli věku? Je to stimulace a motivace vycházející z nutnosti a ze zájmu.

---

<sup>8</sup> KOTÁSEK, J. a kol. *Národní program rozvoje vzdělávání v České republice. Bílá kniha*. Praha: Tauris, 2011. str. 93. ISBN 80-211-3-0372-8.

<sup>9</sup> Univerzita Karlova v Praze – Univerzita třetího věku. [online]. [cit. 2015-09-28]. Dostupné z: <http://www.cuni.cz/UK-51.html>

Stimulace je působení na člověka z vnějšku a jejím cílem je vyvolat zájem, snahu o lepší výsledek. Objevuje se při uspokojování nižších potřeb člověka na rozdíl od motivace, která prezentuje vyšší potřeby člověka v jeho hodnotovém zaměření. Mezi ty vyšší hodnotové cíle patří potřeba sounáležitosti v podobě společenského uplatnění, potřeba uznání úspěchu, potřeba osobního rozvoje, osobní seberealizace, potřeba vzájemnosti osobních a společenských cílů. Podle Armstronga míra motivace závisí na vlastních potřebách, očekáváních a neodmyslitelně i na prostředí, ve kterém se lidé pohybují.<sup>10</sup>

Prostředků, prostřednictvím kterých může být jedinec motivován, je mnoho. Patří mezi ně např. potřeby, zájmy, ideály, hodnoty a stanovené cíle. Zaměříme-li se na motivaci v pracovním procesu, může pracovníka motivovat: mimořádná odměna za nadstandardní výkon, kladné hodnocení v pracovním procesu, sledování a porovnávání výsledků s výsledky druhých, neformální autorita a přístup nadřízeného, dobře zvolená strategie v řízení a vedení pracovníků, uspokojivé pracovní zařazení pracovníka s možností vlastní seberealizace v pracovním procesu.

Jak uvádí Barták, je toto jeden z výčtu možností k motivaci.<sup>11</sup>

Motivace je vyjadřována jedincem prostřednictvím jeho chování a jednání, přístupem k pracovním úkolům, iniciativou a zainteresovaností na dosahovaných výsledcích, ochotou podílet se na rozvoji, inovaci a prospěchu organizace.

---

<sup>10</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 219. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>11</sup> BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa Publishing, 2008. str. 65. ISBN 978-80-87197-7.

## 2 CHARAKTERISTIKA VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

Vzdělávání je děj, v průběhu kterého osoba získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje. Vzdelávání bylo vysvětlováno mnoha definicemi, např:

- jako vzdělávání cílově orientované, kde základ tvoří zkušenosti a ovlivňuje se jím chování, poznávání a přinášené změny jsou stabilní;
- vzděláváním chtějí lidé ukázat to, co dříve neznali (znalost, pochopení něčeho a také fakta) a udělat to, co dříve udělat nemohli (dovednosti);
- vzdělávání je nejen proces, ale i výsledek znalostí, dovedností a chápání.

Byly vymezeny čtyři druhy vzdělávání a to:

- vzdělávání instrumentální, to je vzdělávání s cílem jak nejlépe vykonávat práci po dosažení výchozí úrovně výkonu, je usnadňováno vzděláváním při práci;
- poznávací (kognitivní) vzdělávání, jehož výsledek je postaven na zdokonalení znalostí a pochopení věci;
- sebereflekující vzdělávání, vzdělávání, které formuje nazírání, myšlení a chování a jehož důsledkem je vytváření nových znalostí (Harrisonová, 2005).

Koncepce vzdělávání vyjadřuje kroky a aktivity, které směřují ke zlepšení znalostí a dovedností. Stále více je zaměřována na vzdělávající osobu. Hlavní cíl je orientován na vzdělávajícího se jednotlivce nebo na tým, který bude manipulován k tomu, aby převzal odpovědnost za své vzdělávání. Tyto kroky a činnosti pak budou vytvářet složku integrovaného přístupu ke konkurenčním výhodám pomocí lidí v organizaci. Vzdělávání je proces, který je nepřetržitý v životě člověka, zvyšuje nejen stávající schopnosti, ale také přispívá k rozvíjení a obohacování dovedností, znalostí a postojů, připravuje lidi do budoucna na náročnější, složitější a komplikovanější úroveň a plnění vyšších úkolů a cílů organizace<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 461-462. ISBN 978-80-247-1407-3.



Zásadním důvodem, chtějí-li být organizace konkurenceschopné je orientace na vzdělávání, věnovat vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců určitou péči a investovat do nich – do lidského kapitálu finanční prostředky, protože:

- stále častěji a ve velké míře se objevují nové technologie, nalézají se nové poznatky dovednosti a znalosti zaměstnanců rychleji zastarávají;
- různorodost lidských potřeb, trhu zboží a služeb je patrnější, což vede k nutnosti rychlé reakce a operativnosti organizace, ale i jejich zaměstnanců;
- velice rychle dochází ke změnám technologií výrobních a pracovních procesů v organizacích;
- v krátkém časovém sledu dochází ke změnám organizačním, tedy je stále velký důraz kladen na operativnost zaměstnanců, na adaptaci na nové pracovní činnosti;
- mění se organizace práce, cíl práce a způsoby řízení;
- stále větší globalizace a integrace hospodářských aktivit nutí zaměstnavatele operativně se orientovat, podnikat a komunikovat v internacionálním prostředí;
- hodnotové potřeby zaměstnanců se vlivem rychlých změn mění a s tím se mění i požadovaná kvalita pracovního prostředí spojená s požadavky na potřebné dosažené vzdělání a profesní dovednosti;
- dobrá péče o vzdělávání a rozvoj zaměstnanců spoluvytváří pozitivní pověst organizace a přispívá k získávání a stabilizaci zaměstnanců.

Proto orientace na vzdělávání v současné době rychle se měnící společnosti a konkurenceschopnosti závisí na mnoha okolnostech. Jedná se především o sociální prostředí, systém vzdělávání, o kulturní a vzdělanostní úroveň zaměstnanců, na charakteru práce, používání nových technologií a technik<sup>13</sup>.

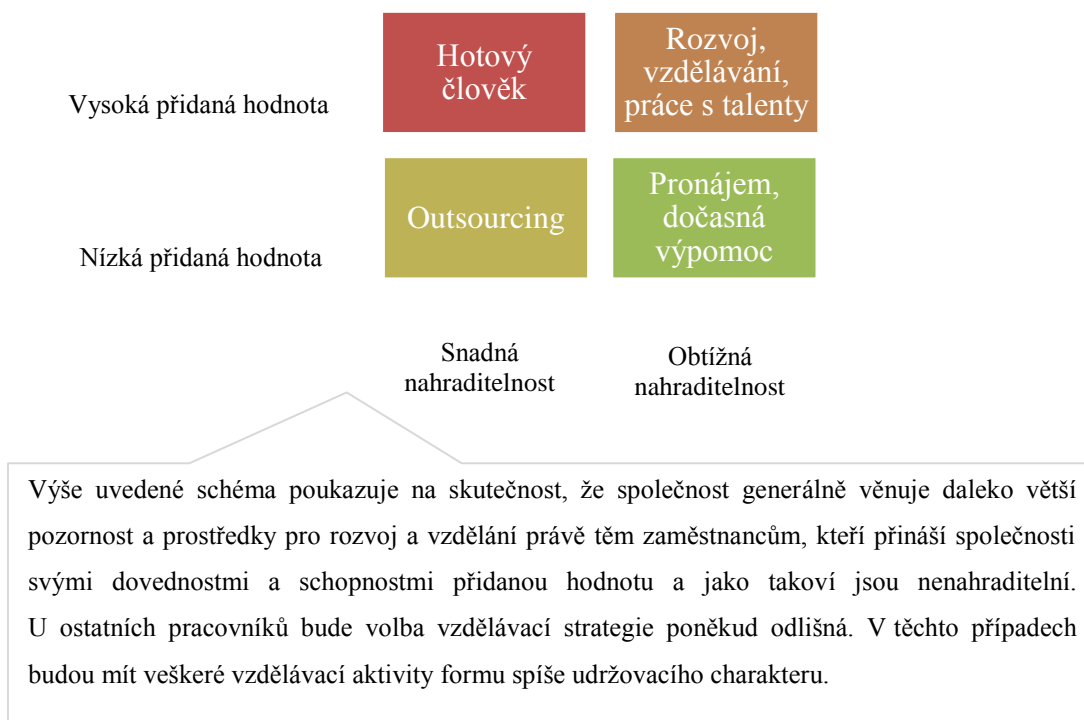
Dobrá strategie rozvoje zaměstnanců v organizaci úzce souvisí na strategiích personálních a business strategiích plánovaných průměrně na dva až pět let. V plánovaných strategiích je důležité rozlišit, zda se stylizuje vzdělávání a rozvoj pro celou organizaci na jednorázové využití, nebo zda je strategie zacílena na revitalizující se organizaci. Strategie organizace na „jedno použití“ je orientována na činnosti s tzv. hotovými lidmi, u kterých není důvod rozvíjet a podněcovat další vzdělávání.

---

<sup>13</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2010. str. 252. ISBN 978-80-7261-033-3.

Tyto organizace budou pouze vynakládat čas, prostředky a snahu na vstupní zácvik, případně na udržení si dosažené kvalifikace zaměstnanců. Na rozdíl od strategií organizací revitalizujících se je nutné pružně reagovat na vnější podmínky, tedy zaměřit se na propracovanější strategii rozvoje, vzdělávání a strukturu organizace.<sup>14</sup>

**Obrázek 1: Strategický staffing**



Zdroj: HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 19. ISBN 978-80-147-1457-8.

Strategický rozvoj lidských zdrojů byl definován Harrisonovou (2000) jako “rozvoj vyplývající z jasné vize o schopnostech a potenciálu lidí, které probíhá v souladu s celkovým strategickým rámcem daného produktu”.<sup>15</sup> Strategický rozvoj lidských zdrojů je dlouhodobý proces představován rozměrným pohledem na to, jak se politika a praxe rozvoje lidských zdrojů může ovlivnit a orientovat správným směrem.

<sup>14</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 18. ISBN 978-80-147-1457-8.

<sup>15</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 443. ISBN 978-80-247-1407-3.

Je podnikově a podnikatelsky směřován a strategie vzdělávání sehrává důležitou roli při dosahování cílů organizace. Politika rozvoje lidských zdrojů je spojená s jejich řízením, které se vztahuje na investování do lidí a jejich rozvoje. Základním cílem řízení lidských zdrojů je připravovat podmínky, ve kterých se bude moci realizovat lidský potenciál a podnít se jejich oddanost ke společnosti. Tento utajený potenciál by měl být vnímán jako možnost získat a využít nové dovednosti a znalosti, ale také jako doposud nevyužitého myšlenkového bohatství a námětů, které by mohly být pro organizaci prospěšné. Proces rozvíjení zaměstnanců v organizaci v sobě slučuje postupy, iniciativy a vztahy učení/vzdělávání. Jeho podstatnými úspěchy pro podnik a podnikání jsou ve vyšší efektivnosti a možnosti udržet organizaci. Na jednotlivce je vztahován výsledek ve formě zvýšených schopností, adaptabilitě a zaměstnatelnosti. Komponenty tohoto procesu je učení, vzdělávání, rozvoj a odborné vzdělávání (výcvik). Učení je nepřetržitá změna v chování lidí, konsekvencí praxe nebo zkušeností. Vzdělávání je růst znalostí, hodnot a vědomostí nutných víceméně v obecné rovině a ve všech oblastech života, oblast znalostí a dovedností vztahujícím se ke konkrétní pracovní činnosti je v ústraní. Rozvoj je nabývání nebo uskutečňování osobních schopností a potenciálu za pomoci dostupných a nabízených vzdělávacích aktivit a praxe. Odborné vzdělávání je organizované a cílené formování chování prostřednictvím příležitostí k učení, vzdělávacích aktivit, programů aj., pomocí kterých jsou jednotlivci schopni zvyšovat úroveň svých dovedností, znalostí a odbornosti tak, aby vykonávali svoji práci efektivně. S těmito komponenty úzce souvisí i strategické priority, které spočívají jednak v neustálém si uvědomování potřeby kultury učení a vzdělávání vedoucí k neustálému zlepšování. Dále pak ve formování schopností manažerů takovým směrem, aby se stali lidmi aktivně zainteresovanými do učení a vzdělávání vedoucího k vytváření znalostí, v rozšiřování organizace jako celku a její schopnosti učit se a vzdělávat, v orientaci na vzdělané pracovníky organizace (ne jen orientace na top management) a v zapojování e-learningu v procesu předávání a tvorbě znalostní organizace.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 444-445. ISBN 978-80-247-1407-3.

## 2.1 Charakteristika metody Balanced Scorecard

Organizace jsou schopné v prostředí top managementu vytvářet pro svoji činnost potřebné strategické plány s vizí prospěšnosti pro svoji organizaci. Bohužel tyto plány mohou být jinak vnímány v prostředí středního managementu a ostatními zaměstnanci. Může docházet k nepochopení, že organizace se prostřednictvím těchto plánů posouvá nesprávným směrem. Proto, aby nedocházelo k nevhodnému vnímání strategie a případně k činnostem zabraňujícím její využitelnosti, začaly organizace používat tzv. metodu Balanced Scorecard (dále jen BCS)<sup>17</sup>. Tato metoda je založena na strategickém integrovaném systému měření a řízení výkonnosti podniku, představuje systém řízení organizace, který prakticky rozpracovává a přenáší poslání a vizii organizace do speciálních cílů a úkolů, do komplexního a jasného souboru měřítek a ukazatelů finanční a nefinanční výkonnosti organizace. Zjištěné výstupy prováděné touto metodou pak pomáhají při hodnocení úspěšnosti či neúspěšnosti strategie a systému řízení organizace. BCS je pilířem integrovaného manažerského systému organizace, určuje prvenství a osudové činitele úspěšnosti organizace, mapuje a usnadňuje realizaci klíčových procesů v organizaci. Metoda BCS je postavena na osmi vizích:

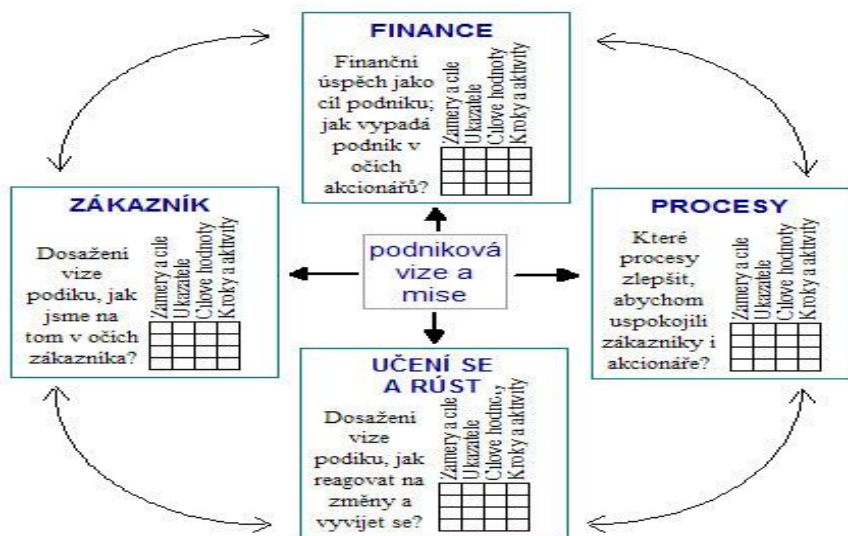
- zaměřit se na budoucnost a vyjasnit si strategii;
- vytvořit řetězec strategie uvnitř organizace;
- propojit cíle oddělení a jednotlivců se strategií celé organizace;
- komunikovat s cílem určit a dohodnout strategii iniciativ;
- docílit pružné a zpětné vazby o výkonnosti procesů;
- kauzalizovat (propojovat) proces učení a nepřetržité inovace organizace;
- odhalit a analyzovat hrozící podnikatelská rizika;
- iniciovat a uvést v praxi důsledné řízení rizik. BCS monitoruje nejen pokrok v průběhu dosahování strategických cílů organizace, ale prostřednictvím jí je možné průběžně sledovat a upravovat strategii, která je do prostředí organizace zaváděna<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 40. ISBN 978-80-247-1904-7.

<sup>18</sup> Středoevropské centrum pro finance a management. *Balanced ScoreCard (BCS)*. [online]. © Copyright 2005-2012. [cit. 2015-09-28]. Dostupné z: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=56>

Obrázek 2: Balanced Scorecard



Zdroj: Středoevropské centrum pro finance a management. *Balanced ScoreCard (BCS)*.  
Dostupné z: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=56>

Metoda BSC je Bartoňkovou vysvětlována jako: „propojení veškeré aktivity firmy se strategií. Vize a strategie organizace jsou převedeny do souboru měřítek a výkonnosti, který tvoří rámec pro posuzování jejich kvality. Zároveň slouží i k objasnění strategie. Vztahuje se k cílům a sleduje tak výkonnost organizace ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních podnikových procesů a učení se a růstu“.<sup>19</sup> Vize jednotlivých pohledů na postupné fáze jsou vázány na finanční cíle a prostředky organizace. Finanční složka hraje významnou roli v zákaznické oblasti, která je přenášena do oblasti podnikatelské. Tyto oblasti se vzájemně prolínají.<sup>20</sup>

<sup>19</sup> BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2010. str. 41. ISBN 978-80-147-2914-5.

<sup>20</sup> BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2010. str. 42. ISBN 978-80-147-2914-5.

## 2.2 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb

Analýza a identifikace jsou dva zásadní parametry jednak v procesu, ale také v plánování a projektu vzdělávacích akcí. Jsou to dvě nejzásadnější a nejrizikovější etapy v projektování vzdělávacích iniciativ a veškerá pochybení v těchto procesech jsou odražena i v následujících krocích přípravy a realizace firemního vzdělávání a vzdělávacích potřeb každé organizace.

Analýza potřeb je založená na rozboru a utřídění informací o stávajícím stavu znalostí, schopností a dovedností, o výkonnosti nejen týmů, ale i jednotlivých zaměstnanců organizace, spočívá v pozorování a vyhodnocování údajů s určitou úrovní, s určitým stupněm odbornosti. Identifikace zase dává odpovědi na otázky např. týkající se nutnosti výkonnosti v určitých dovednostech, zda je zaměstnanec dostatečně odměňován, motivován, zda management podporuje žádoucí styly chování a také odpovědi na možné další bariéry ve výkonnosti zaměstnanců.

Z analýzy a identifikace je patrné, že i v těchto procesech dochází k propojování firemního vzdělávání s ostatními personálními činnostmi.

Na základě provedené analýzy je možné identifikovat mezery ve výkonnosti, minimalizovat tyto mezery a soustředit se na ty činnosti, které je možné odstranit vzděláváním. Analýzou lze také odhalit obtíže, které jsou neřešitelné vzděláváním, likvidací výkonnostních mezer, určitou vzdělávací aktivitou, ale závislé na struktuře kompetencí vnesených do firmy pomocí jiných personálních činností. Jedná se např. o činnosti zaměřené na získávání a výběr zaměstnanců, o motivaci zaměstnanců. Vzdělávací potřeby se vyvíjejí jako uvědomovaný či neuvědomovaný stav znalostí a dovedností jednotlivce v nedostacích, které jsou důležité pro jeho další existenci. Lze je definovat jako mezidobí mezi současným výkonem a předem definovaným standardem výkonnosti. Potřeby je možno také vnímat jako disproporce mezi znalostmi a dovednostmi, přístupem a chápáním zaměstnance a tím, co je vyžadováno na pracovním místě nebo co vyžaduje organizační struktura<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2010. str. 118-119. ISBN 978-80-147-2914-5.

Pro identifikaci a analýzy vzdělávacích potřeb jsou využívány dvě základní varianty:

- kvantitativní sociologický výzkum založený na prostorovém šetření za pomoci dotazníků, rozhovorů, pozorování aj;
- aplikace kompetenčního přístupu ke vzdělávání a k rozvoji lidských zdrojů v organizaci, založená na práci s dokumenty a literaturou prostřednictvím kterých je získán obraz obecných požadavků na pracovní místo, tzv. kostru kompetencí.

K využívání výše uvedených variant identifikace je však nutné využívat i všech tří zásadních zdrojů pro vypracování analýzy. Prvním zdrojem jsou celopodnikové údaje (organizační analýza), údaje o cílech, plánech a struktuře organizace, o jejich výrobních procesech, počtech, struktuře a pohybu zaměstnanců, o plánování a následnictví lidských zdrojů, o zavádění nových technologií, o produktivitě a kvalitě práce atd. Druhým zdrojem jsou údaje o pracovním místě (analýza práce) obsahující popisy pracovních míst a jejich specifikace, informace o stylech vedení, kultuře pracovních vztahů, konzultace s vyššími manažery, ale i rozhovory s odcházejícími zaměstnanci atd. Posledním zdrojem jsou údaje o pracovníkovi (analýza na úrovni jednotlivců -analýza osob). Tento zdroj obsahuje informace o hodnocení zaměstnanců, o dosaženém vzdělání, plnění kvalifikačních požadavků, absolvování školení, vzdělávacích kurzů včetně jejich hodnocení, obsahuje informace a vyjádření postojů a názorů jednotlivých zaměstnanců<sup>22</sup>.

### **2.3 Plánování vzdělávání**

Plánování vzdělávání tvoří konec procesu identifikace vzdělávacích potřeb a nastupuje plánování vzdělávacích procesů – plán vzdělávání. Obsahem tohoto plánu je příprava osnov a materiálů potřebných pro splnění požadavků vzdělávání a rozvoje. Plán se sestává ze tří fází:

---

<sup>22</sup> BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2010. str. 121,122. ISBN 978-80-147-2914-5.

- fáze přípravná – obsahuje specifikaci potřeb, rozbor účastníků vzdělávací akce a určení cíle vzdělávacího projektu. U vzdělávacích akcí obsáhlejších, rozložených do delšího časového období jsou určeny i dílčí tematické celky;
- fáze realizační, fáze určení způsobu realizace – zahrnuje vývoj a zpracovávání určitých fází vzdělávacího projektu a samotnou realizaci v podobě úkolů včetně předem určeného sledu jednotlivých témat. V rámci realizační fáze je nutné brát v úvahu vhodnost zvolené techniky vzdělávání a rozvoje. Je důležité zvolit správnou strukturu účastníků vzdělávání, jejich zařazení na různých stupních řízení, motivaci, počet, podmínky organizace při uvolňování účastníků vzdělávacích akcí, ale také priority organizace;
- fáze zdokonalování – fáze zaměřená na průběžné hodnocení individuálních etap vzdělávacího programu ve vztahu ke stanovenému cíli. V průběhu této fáze se odhalují nedostatky celého procesu pomocí využívání vhodných technik a hodnotících modelů. Odhalují se názory na objektivizaci celého vzdělávacího procesu, shromažďují se informace účastníků o úrovni pořádané akce, jejího zajišťování, vč. stravování, ubytování, dopravy, ekonomické náročnosti a k objektivizaci vzdělávací akce. Získávají se názory na úroveň vybraných lektorů.

23

Souhrnem by se daly vyspecifikovat základní odpovědi při sestavování plánů vzdělávání:

- Jaké téma vzdělávání je potřebné zajistit?
- Jaká má být cílová struktura účastníků školení?
- Jaké techniky a metody budou v rámci vzdělávání využity?
- Jaká vzdělávací instituce bude vhodná?
- Kdy, kde a v jakém časovém období a rozsahu se bude vzdělávání uskutečňovat?
- Jaký bude zvolen způsob hodnocení?
- Jak velké budou finanční náklady na plánovanou vzdělávací akci?<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2010. str. 112. ISBN 978-80-147-2914-5.

<sup>24</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 80-82. ISBN 978-80-247-1904-7.



**Tabulka č. 1: Možnosti výběru vzdělávání**

<b>Přístup</b>	<b>Hlavní rysy</b>	<b>Pravděpodobný dopad na podnikové výsledky</b>
Externí vzdělávací kurzy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• předměty pro daný druh pracovníků</li> <li>• nejsou „šity na míru“</li> </ul>	malý
Interní kurzy/semináře	<ul style="list-style-type: none"> <li>• určité „šití na míru“</li> <li>• velké skupiny</li> </ul>	malý+
Samostatné učení pomocí multimediálních nástrojů	<ul style="list-style-type: none"> <li>• je „šito na míru“</li> <li>• praktické postupy a přemýšlení</li> </ul>	střední
Koučování malých skupin	<ul style="list-style-type: none"> <li>• plně šito na míru“</li> <li>• založené na případových studiích</li> <li>• skupiny o 4-8 lidech</li> <li>• krátká, ale častá setkání</li> </ul>	velký
Učení se akcí	<ul style="list-style-type: none"> <li>• plně šito na míru</li> <li>• zaměřeno na skutečné situace</li> <li>• krátká, ale častá setkání</li> </ul>	velký
Individuální koučování	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zaměřeno na skutečné situace</li> <li>• časově náročné, ale cenné pro obě strany</li> </ul>	velmi velký
Vzdělávání v pravý čas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• plně „šito na míru“ bezprostředních potřeb</li> <li>• malé skupiny nebo jednotlivci</li> <li>• používání učení se akcí nebo koučování</li> <li>• krátká, ale častá setkání</li> </ul>	velmi velký

Zdroj: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. str. 506. ISBN 80-247-0469-2.

## 2.4 Realizace vzdělávací aktivity

Uskutečněním vzdělávacího procesu končí etapa vzdělávání. Podle strategických plánů vzdělávání v organizaci se tyto etapy periodicky opakují. Touto činností v organizaci se zabývá převážně zodpovědný pracovník personálního útvaru. Koubek nazývá tuto osobu jako administrátora vzdělávacího programu. Hlavními úkoly této osoby jsou veškeré činnosti související s úspěšnou realizací vzdělávací aktivity, jako je:

- rozhodnutí o dodavateli aktivity spojené s volbou lektora;
- vyřizování podmínek týkajících se vzdělávacího procesu, realizací a uzavření všech potřebných smluv;
- obstarání přednáškových sálů, zabezpečení studijních materiálů, atd.;
- zajištění dopravy, ubytování a stravování;
- komunikace s vybranou firmou, lektorem a účastníky školení před, v průběhu i na konci vzdělávací aktivity;
- včasné poskytnutí vzdělávací literatury a informací o kurzu.

Administrátor je velmi důležitá osoba, která vede veškeré písemné záznamy o konání kurzů. Agenda obsahuje evidenci účasti na jednotlivých školeních, přípravu časových plánů jednotlivých kurzů, kontrolu nad harmonogramem, dodržování finančního rozpočtu, přípravu a distribuci dotazníků pro získání informací o znalostech před začátkem školení, ale i závěrečné hodnotící formuláře k získání informací o konaném školení. Jeho úkolem je po každém konání školení vypracovat závěrečnou zprávu, která vypovídá o stavu naplnění plánu vzdělávacího procesu.<sup>25,26</sup>

## 2.5 Evaluace a vyhodnocování vzdělávání

Evaluace neboli vyhodnocování vzdělávání je jednou z posledních fází vzdělávacího procesu. Evaluace může být vykládána ve třech rovinách a to evaluace strategie vzdělávacího procesu, do kterého patří monitorování a vyhodnocování strategie vzdělávání, evaluace vzdělávání, jedna z etap systémového firemního

---

<sup>25</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. str. 264. ISBN 80-7261-033-3.

<sup>26</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. str. 294. ISBN 978-80-7179-893-4.

vzdělávání a evaluace dané vzdělávací aktivity. Existuje celá řada technik hodnocení a úrovní evaluace vzdělávacích aktivit. Zjednodušenou formou lze říci, že způsob evaluace by měl být určen již při plánování a vytváření vzdělávací strategie a strategie vzdělávání, jedná-li se o plánování projektu určité vzdělávací akce, měla by být evaluace stanovena již při vytyčení cíle akce.

Vyhodnocování vzdělávací aktivity je zacíleno na souhrnné získání informací o přínosu, ale i o nákladech vynaložených na vzdělávací aktivitu. Z toho plyne, že lze vyhodnocovat jak efektivitu andragogickou, tj. zda byly splněny identifikované vzdělávací potřeby, tak i ekonomickou, tj. zda byly činnosti vzdělávací akce přínosné.

Vývoj evaluace/hodnocení firemního vzdělávání je procesem, prostřednictvím kterého se stanoví, zda byl problém vzdělávacích potřeb vyřešen. Jejím cílem je zjistit odpověď na otázku: Do jaké míry byl naplněn účel akce?

Lze definovat čtyři základní příčiny hodnocení: učení, zdokonalování, kontrolování a ověřování. V běžné činnosti se tyto důvody hodnocení mohou kombinovat. (Prokopenko – Kubr, 1996, s. 186). A z čeho vycházejí důvody hodnocení? Vycházejí z konkrétního firemního prostředí, obecně řečeno (Belcourt – Wright, 1998, s. 181) hodnocení:

- směřuje k nalezení odpovědi, zda akce splnila svůj účel a problém byl odstraněn;
- je cílem ke zjištění silných a slabých stránek určité akce;
- napomáhá ke stanovení předpokládaných nákladů a přínosů akce spojených s hodnocením, s cílem zjistit techniku, která je z hlediska nákladů nejpřínosnější;
- usnadňuje manažerům rozeznat ty zaměstnance, kterým vzdělávací aktivita přinese největší užitek;
- umocňuje dosažení očekávaných úspěchů mezi účastníky;
- posiluje důvěru ve významu a smyslu celkového vzdělávání ve firmě.<sup>27</sup>

Souhrnně lze konstatovat, že hodnocení vzdělávacích akcí a všech činností s tím spojených by měly být plánované v prvopočátku vzdělávacího procesu. „*Hodnotitel by*

---

<sup>27</sup> BARTOŇKOVÁ, H., *Firemní vzdělávání*. Praha. Grada Publishing, 2010. str. 181. ISBN. 978-80-147-2914-5.

*měl používat údaje a metody z postupu analýzy potřeb a cílů ke zjištění, zda se žádoucí změny dostavily“.*<sup>28</sup>

Evaluace má celou řadu fází a etap. Pro účely hodnocení vzdělávání jsou nejčastěji využívány etapy dvě, a to etapa formativní a sumativní.

Formativní hodnocení hodnotí průběžně celou vzdělávací akci. Je zacílené na účastníky, lektory, komunikaci, posuzuje prostředí a vzájemné vztahy mezi účastníky, řeší vzniklé problémy již v průběhu akce. Jejím úkolem je také zvyšování motivace účastníků.

Hodnocení sumativní je hodnocení závěrečné a k jejímu zjištění jsou používány převážně testy, dotazník apod. Výstup tohoto hodnocení má podstatný význam pro firemní vzdělávání jako takové.

Hodnocení vzdělávacích akcí je nesnadné a ne vždy se setkává s pozitivní reakcí. Má mnoho odpůrců s důvody, jak zabránit jeho realizaci (Brázdová, 2000. s. 7).

Důvody se mohou naskytnout jak na straně zadavatele, tak na straně účastníka, ale i lektora. Příkladem lze uvést bariéry na straně zadavatele: nestanovil cíle vzdělávání, neshledal hodnocení za potřebné, považuje ho za ztrátu času a zbytečně vynaložené finanční prostředky, atd. Ze strany účastníků to může být strach z ohrožení z výsledku hodnocení, úsudek, že jejich postavení v organizaci je tak vysoké, že hodnocení nepřipouští. K bariérám na straně lektora patří obava, že výsledek hodnocení může ovlivnit jeho vlastní kariéru, hodnocení je považováno za ztrátu času atd.<sup>29</sup>

### **2.5.1 Modely vyhodnocování vzdělávání**

Vyhodnocovací modely jsou představovány souborem několika kroků a stupňů. Pro každý krok a stupeň se používají konkrétní metody. Podle Vodáka a Kucharčíkové je nutné při realizaci vyhodnocování vzdělávacích aktivit postupovat následujícími kroky:

- určit kritéria vyhodnocení, tj. cíl výsledku hodnocení;
- určit model vyhodnocování, který je závislý na typu, cíli, délce vzdělávací aktivity, na zkušenostech s modelem lektorů a manažerů vzdělávací aktivity;

---

<sup>28</sup> BARTOŇKOVÁ, H., *Firemní vzdělávání*. Praha. Grada Publishing, 2010. str. 182. ISBN. 978-80-147-2914-5.

<sup>29</sup> BARTOŇKOVÁ, H., *Firemní vzdělávání*. Praha. Grada Publishing, 2010. str. 184-185. ISBN. 978-80-147-2914-5.

- aplikovat vybraný model odpovídající hodnocené vzdělávací aktivitě.

Z modelů používaných k vyhodnocování vzdělávání je možné zmínit model Davida Simmondsena nebo Hamblinův model.

Vyhodnocovací model Davida Simmondsena je tvořen třemi kroky:

1. interní validaci – jejím cílem je zjistit skutečnost, zda vzdělávací aktivita dosáhla stanoveného cíle. Hodnotí se vzdělávací program, s cílem zjistit kvalitu vzdělávacího procesu;
2. externí validaci – jejím úkolem je posoudit, zda požadavky na změnu v chování jsou přiměřené a zda tyto požadavky plynou ze základní identifikace vzdělávacích potřeb. Cílem hodnocení je zjistit zlepšení výkonu účastníka vzdělávací aktivity;
3. evaluace – tj. celkové posouzení vzdělávacího procesu nebo konkrétní akce v sociálních a ekonomických oblastech. Výsledkem tohoto hodnocení by mělo být zjištění celkového přínosu vzdělávací akce pro organizace.

Hamblinem byl určen vyhodnocovací model v pěti úrovních:

1. reakce vzdělávaných lidí na zážitky ze vzdělávacího procesu, jaké jsou jejich názory na vzdělávání, lektory a témata. Cílem této úrovně vyhodnocování je zjistit, co by se dalo změnit nebo doplnit;
2. hodnocení poznatků, tj. zjišťování informací o tom, co se vzdělávání jednotlivci naučili, k jakým posunům v jejich postojích došlo;
3. hodnocení pracovního chování je zaměřeno na vyhodnocení uplatňování získaných poznatků při výkonu práce, ale také na zjištění, v jaké míře jsou nové poznatky využívány i mimo pracoviště. Probíhá-li však vzdělávání při výkonu práce, rozdíl mezi pracovním chováním a tím, čemu se jedinec naučil, aby měl být nepatrný;
4. hodnocení na stupni organizační jednotky, jeho výsledkem je zjištění dopadu změny pracovního chování na fungování v dopadu na celou organizační jednotku. Zjištěné výsledky vycházejí z konečných výstupů, z produktivity práce, z kvality, ze zvýšení prodeje, ze zjištění, jak a v čem pozitivně ovlivnila změna pracovního chování jednotlivce oddělení, odbor, celou organizaci;

5. hodnocení konečné hodnoty, jeho cílem je zjištění celkového prospěchu organizace ze vzdělávacích aktivit pracovníků.<sup>30</sup>

Vyhodnocovací procesy mohou být uskutečňovány na jakékoli úrovni, ale ty poslední jsou pro organizaci nejdůležitější. Celkové zhodnocení přínosnosti vzdělávacích aktivit pro organizaci je ale velice obtížné.<sup>31</sup>

### 2.5.2 Vyhodnocování dopadu na výkonnost podniku

V této oblasti se vyhodnocování zaměřuje na dopad vzdělávacích aktivit na organizaci jako celku, na jeho stanovené cíle v návaznosti na efektivitu celé vzdělávací akce. V této hodnocené oblasti jsou možné použít metody k měření dopadu účinnosti či neúčinnosti vzdělávacích aktivit např.:

- strukturovaný rozhovor s vrcholovým managementem. Kladené otázky jsou více směřovány na komplexnější obraz a dopad na podnik, než na výkonnost jednotlivce. Pozitivním stránkou tohoto vyhodnocování je ta skutečnost, že i vrcholoví manažeři jsou přímo účastníky hodnocení a mají přímý vliv na rozhodovací aktivity týkající se učení. Nevýhodou je nutné vyčlenění času vrcholového managementu na tuto aktivitu a s tím spojená náročnost zapojení se do hodnotícího procesu;
- vyhodnocení přínosů vrcholovým managementem – je proces založený na zapojení jak účastníků programu, tak vrcholového managementu. Kladem je to, že vrcholový management získá širší pohled na činitele ovlivňující podnikovou výkonnost a umožní jim přesnější odhad zvyšování výkonnosti v organizaci prostřednictvím učení. Také u této metody je velmi náročná a svízelná otázka času vrcholového managementu;
- analýza trendů – je založená na neustálém sledování a monitorování nových metod, jejich přípravu k realizaci do budoucna a také vyhodnocení dopadů učení na nové trendy. Přínos je dán propojením kritických aspektů výkonnosti

---

<sup>30</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 122-123. ISBN 978-80-247-1904-7

<sup>31</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 123. ISBN 978-80-247-1904-7.

organizace za použití stávajících údajů. Nedostatkem je předpoklad neměnnosti všech ostatních faktorů,<sup>32</sup>

- analýza dopadů – je založená na uskutečnění workshopu za účasti zástupců všech skupin, které se vzdělávací aktivity účastnili a to před i po uskutečnění podnikového vzdělávacího procesu. Tato analýza je přínosná v utváření vazby mezi organizátory vzdělávacího procesu a účastníky. Cílem je oboustranná pomoc k dosažení souladu v učebních cílech. Zapojením všech zainteresovaných osob vytváří prostředí pro tvorbu nových myšlenek, nápadů a ukazatelů pro vyhodnocování;
- kontrolní skupiny – tato metoda je založená na porovnávání výkonnosti skupiny, která prošla vzdělávacím procesem a skupiny, která tento proces neabsolvovala. Zvýšená aktivita skupiny, která proces absolvovala, prezentuje kladný dopad vzdělávací aktivity a jsou-li zvoleny správné skupiny, mohou se eliminovat negativní dopady ostatních faktorů (nová zařízení) na rozvoj výkonnosti;
- modely systémů řízení – podstatou je navržení modelu organizace, nebo jeho části k ukázce vztahů mezi vstupy a výsledky. Zásadním úkolem této analýzy je nutnost prokázat spojení mezi snahou podniku a požadovanými podnikovými cíli v rámci externího vymezení. V případě, že je tento řetězec v jakémkoli bodě rozpojen, znamená to neexistenci vazby mezi učebními vstupy, a jeho přínosem k tvorbě výstupů. Dojde-li k této situaci, nedochází k návratnosti investice do vzdělávacího procesu;
- manažerské informace – metoda založená na dostupnosti manažerských informací v podnikovém interním systému nutná pro hodnocení dopadu učení na podnikovou výkonnost. Výhodou je možnost využití existujících údajů a tvorba kvantitativních hodnot. Nesnadno se v této metodě oddělují dopady jiných vlivů na konečný výsledek učení;<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 135-137. ISBN 978-80-247-1904-7.

<sup>33</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 137-138. ISBN 978-80-247-1904-7.

- proces komplexního managementu kvality – v tomto procesu se využívá model EFQM (European Foundation for Quality Management), model jako přínosný nástroj zvyšování výkonnosti a kvality řízení podniků nebo jiné obdobné modely. Každý z prvků modelu může být určujícím kritériem k hodnocení úspěšnosti při dosahování kvality řízení a při plnění cílů organizace. Jednotlivá kritéria jsou propojena s konečnou podnikovou úspěšností, a proto mohou být využívána v systému hodnocení.<sup>3435</sup>

## 2.6 Měření úrovně kompetencí

Jednou ze zvláštních forem evaluace je měření kompetencí. Metoda velice potřebná a využitelná ve všech procesech hodnocení, a to jak při identifikaci vzdělávacích potřeb, tak celého firemního vzdělávání. Cílem je poznat a vyhodnotit skutečný stav se stavem požadovaným. Zjištění tohoto stavu u kompetencí není jednoduchá záležitost vzhledem k tomu, že vymezení pojmu „kompetence“ jsou stále diskutovaným tématem. Existuje však vymezení čtyř základních typů hodnocení, které se liší mírou přesnosti posuzování, náročnosti využívání a vhodnosti pro určité druhy kompetencí.

K první metodě patří behaviorální přístup, který je zaměřen na chování pracovníků. Základem měření je pozorování účastníků v různých situacích.

Druhé, analogové metody reprezentují velkou skupinu metod pro posuzování kompetencí a jsou založené na pozorování stavů v rámci kompetencí a mezi skutečnou pracovní činností, tzv. zkoumají chování tady a teď.

Třetí skupinu tvoří metody analytické, zaměřené na generické (druhovité) kvality člověka, které jsou v rámci metody měřeny. Prostředky, jak měřit generické kvality člověka jsou testy schopností, motivační testy, psychometrické nástroje atd.

---

<sup>34</sup> BARTOŇKOVÁ, H., *Firemní vzdělávání*. Praha. Grada Publishing, 2010. str. 78, 189-191. ISBN. 978-80-147-2914-5.

<sup>35</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 138. ISBN 978-80-247-1904-7.



Poslední typ hodnocení je tvořen metodami speciálními a to metodou Competency based interview (CBI) a metodu 360° zpětná vazba. Podstata metody CBI je rozeznávání minulých událostí a z výsledku se hledají kompetence. Metoda 360° zpětná vazba je založená za získání informací z celého okruhu lidí na chování a řešení určitých situací hodnoceného. Tato metoda se využívá jako „nástroj rozvoje lidských zdrojů“.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> BARTOŇKOVÁ, H., *Firemní vzdělávání*. Praha. Grada Publishing, 2010. str. 78, 189-191. ISBN. 978-80-147-2914-5.

### 3 METODY A FUNKCE VZDĚLÁVÁNÍ

Podle záměru vzdělávání, konkrétní potřeby a způsobu vzdělávání určené osoby je nutné zvolit i vhodnou metodu, která bude při vzdělávání využita. Není zcela vhodné využívat metodu pouze jednu, ale metod více, nebo jejich kombinace. Při využití více metod je totiž předpoklad i dosažení lepšího výsledku ve vzdělávacím procesu. „*Vzdělávání je osobní, subjektivní a neoddělitelné od aktivity*“ (Reynolds, 2004). Vzdělávací proces by měl být procesem aktivním i přes to, že vyžaduje větší časovou náročnost, ale také pro případy, kdy bude žádoucí zvládnout stále větší a složitější dovednosti.<sup>37</sup>

Podle Šikýře spočívá úspěch v realizaci vzdělávání zaměstnanců ve volbě správné metody umožňující zaměstnanci osvojit si požadované schopnosti a dovednosti k zvládnutí určeného druhu práce v předpokládaném výkonu a kvalitě. Jsou jím rozlišovány dva druhy vzdělávání a to vzdělávání na pracovišti a vzdělávání mimo pracoviště. Armstrong uvádí se své knize třetí druh vzdělávání a to kombinované – na pracovišti i mimo pracoviště.<sup>38</sup>

Jednoduše lze říci, že metoda je cesta k určenému cíli, spojená s provedením určených cílů vzdělávacích aktivit, zvládnutých v přiměřeném obsahu a realizovaných v určité formě a za určitých podmínek (Mužik, 1998. s. 114). Neexistuje žádná metoda k univerzálnímu využití ve vzdělávání, k předávání a osvojování vědomostí a znalostí se používá jiná metoda, než např. při ovlivňování postojů a hodnotové orientaci. Ve stanovení měřítek pro volbu správné metody hraje velkou roli kritérium didaktické, kritérium, které poskytuje účastníkům soustředění a čas na výuku. Druhým kritériem je ekonomické, zaměřené na správné využívání všech nákladů spojených se vzdělávací aktivitou (cestovné, ubytování, zabezpečení e-learningového prostředí atd.).<sup>39</sup>

Existuje velké množství metod třídění vzdělávacích aktivit např. třídění:

- dle přístupu lektor/účastník, metoda postavená na lektorovi a účastníkovi;

---

<sup>37</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 464-465. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>38</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2012. str. 149-151 ISBN 978-80-247-4151-2.

<sup>39</sup> BARTOŇKOVÁ, H., *Firemní vzdělávání*. Praha. Grada Publishing, 2010. str. 181-182. ISBN. 978-80-147-2914-5.

- podle vztahu k praxi dospělého účastníka, metody teoretické, teoreticko-praktické, praktické;
- podle typu výuky, tj. klasické, aktivizující, komplexní výukové;
- dle formy pomoci účastníkovi v procesu učení, metoda zaměřené na transfer (předávání vědomostí, návyků, aj) a metoda zaměřená na facilitaci (lektor podporuje účastníka);
- dle vzdělávacího místa, vzdělávání na pracovišti nebo mimo pracoviště atd.

Ke specifickým metodám, které jsou využívány v procesu vzdělávání, patří metoda „Trainee program“. Tato metoda je nejčastěji využívána ve velkých firmách a obsahem této metody je adaptační a rozvojový program pro absolventy vysokých škol ekonomického nebo technického směru se zaměřením na vytvoření zásoby budoucího manažerského dorostu. Metoda „Flow“ umožňuje skupinám využívat zásad samoorganizace, tzn. tvorbu vlastních pravidel. Tato metoda je víceméně pouze pro určení si cíle vývoje. Smyslem „Prototyping“ metody je nejprve dělat a až následně zkoušet a to rychle a jednoduše.<sup>40</sup>

### 3.1 Funkce vzdělávání

Vzdělávání je chápáno převážně jako systémový proces, ve kterém jsou zohledňovány obsáhlé souvislosti a potíže jsou percipovány víceméně nelineárně. Svět lze v důsledku systémového přístupu vnímat globálně v celé jeho spletnosti a jeho cílem je nastolit do různých systémů jistý řád.

V organizaci plní vzdělávání dvě základní funkce: rozvoj způsobilostí a to ve všech oblastech a zvyšování krátkodobé a dlouhodobé výkonnosti. Tyto dvě základní funkce mohou být v organizaci rozpracovány na funkce další, zaměřené na obsahový a procesní charakter. Konkrétně to mohou být funkce orientační a adaptační, integrační, kvalifikační, specializační, inovační, změnové a motivační. Jednotlivé funkce nejsou

---

<sup>40</sup> BARTOŇKOVÁ, H., *Firemní vzdělávání*. Praha. Grada Publishing, 2010. str. 157-15. ISBN. 978-80-147-2914-5.

využívány stejným dílem, záleží na procesu, ve kterém jsou užívány. Vzdělávací funkce mohou být zpracovány do tzv. časové osy a podle průběhu kariéry.<sup>41</sup>

### 3.2 Metody vzdělávání na pracovišti

Tato forma vzdělávání probíhá ve většině případů přímo v prostorách výkonu práce s individuálním zaměstnancem během pracovního výkonu. K běžně užívaným metodám na pracovišti patří:

Instruktaž při výkonu práce je nejvíce používaná metoda, je nejjednodušší a plní formu jednorázového zácviku. Vzdělávaný pozoruje a napodobuje zodpovědného pracovníka. Metoda je rychlá a působí na kladný vztah spolupráce, uplatnění má spíše u jednodušších pracovních úkonů nebo při krátkodobějším působení zaměstnance na pracovišti.

Asistování patří k tradičním metodám. Vzdělávaný je přiřazen ke zkušenému zaměstnanci a postupně mu pomáhá v plnění pracovních úkolů od jednoduchých ke stále složitějším. Asistování klade důraz na soustavné působení a důraz na praktickou stránku vzdělávání. Má však i stinnou stránku, vzdělávaný se může naučit špatným návykům, může být potlačena jeho osobní iniciativa v tvůrčí činnosti.

Pověřování úkolem je případná závěrečná etapa asistování. Vzdělávaný je pověřen úkolem, jsou mu umožněny patřičné pravomoci. Při plnění úkolů je monitorován. Metoda je využívána převážně u řídicích pracovníků, vzhledem k tomu, že působí a vychovává k rozhodování a řešení úkolů. Výsledek metody však může být neobjektivní, protože ve všech případech není možné provádět kontrolu a může dojít k nedůvěře ve schopnosti při jistém pochybení.

Rotace práce neboli cross training je založen na přemísťování vzdělávaného z místa na místo po určitém časovém období napříč celou organizací. Metoda je využívána převážně u řídicích pracovníků a absolventů škol. Vzdělávaný si tímto rozšiřuje zkušenosti a povědomí o fungování celé organizace. Nevýhodou této metody je možný neúspěch při plnění určitého druhu pracovní činnosti.<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> BARTÁK, J., *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa, 2008. str. 25. ISBN 978-80-87197-12-7.

<sup>42</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2010. str. 267-269. ISBN 978-80-7261-033-3.

Pracovní porady jsou uznávány jako pozitivní forma formování pracovních schopností zaměstnance a zvyšuje se jimi informovanost o řešených problémech. Mají pozitivní vliv na pocit sounáležitosti s pracovním kolektivem a dávají prostor pro vlastní iniciativu. Dochází k rychlé výměně zkušeností, sdělování názorů a zvyšuje se informovanost o stávajícím dění v organizaci. Konání pracovních porad na druhou stránku ale krátí pracovní čas k výkonu činností a k plnění stanovených úkolů. Porady v přestávkách nebo pořádané mimo pracovní dobu se setkávají s neochotou zaměstnanců na účasti.

Do této skupiny metod vzdělávání patří také koučing, counselling a mentoring, moderní metody vzdělávání při výkonu práce na pracovištích, proto těmto metodám bude věnována zvláštní kapitola.

Do skupiny tzv. kombinovaného vzdělávání jak na pracovišti, tak mimo něj spadá samostudium doporučené literatury zprostředkované zaměstnavatelem. Tato forma by se dala hodnotit jako doplňková ke vzdělávání, buď na pracovišti, nebo mimo něj.<sup>43</sup>

### **3.3 Metody vzdělávání mimo pracoviště**

Této formy je ve většině případů využíváno pro skupinky účastníků ve stylu podobném školnímu režimu. Pořádají se ve vzdělávacích institutech, učebnách nebo třeba výukových dílnách. Jsou to metody k tzv. hromadného vzdělávání. Dlouhodobě využívané metody jsou orientovány na rozvoj znalostí a sociálních vlastností na rozdíl od metod moderních, které se orientují jak na rozvoj znalostí, tak na rozvoj dovedností.<sup>44</sup> K metodám vzdělávání mimo pracoviště patří:

- přednášky poskytující aktuální informace, jsou jednostranné, ale rychle podávané;

---

<sup>43</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2010. str. 270. ISBN 978-80-7261-033-3.

<sup>44</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2010. str. 270. ISBN 978-80-7261-033-3.

- přednášky spojené s diskusí, jsou přednášky obohacené publikovanými nápady a připomínkami. Používáním této metody je nutné klást větší důraz na organizační zabezpečení;
- demonstrování umožňuje předávat zkušenosti a znalosti prostřednictvím audiovizuální techniky, počítači, pomocí trenažérů nebo samotného demonstrování ve výukových dílnách. Metoda klade důraz nejen na dovednosti, ale i na znalosti. Nevýhodou může být zmatečnost při demonstrování;
- případové studie jsou používány obvykle při vzdělávání manažerů a tvůrčích zaměstnanců, jsou založené na vyličení jak smyšlených nebo skutečných případů jednoduchého, ale i složitějšího charakteru. Podstatou této metody je, aby vzdělávání rozpoznali problém a pokusili se nalézt správné řešení. Pokud jsou studie připraveny dobře, umožňují rozvíjet analytické myšlení a schopnosti vedoucí k úspěšnému řešení problému. Příprava případových studií klade velké požadavky na vzdělavatele;
- workshopy jsou obměnou případových studií. Problémy jsou v rámci nich řešeny týmově. Umožňují dělit se o nápady, diskutovat o možných řešeních. Jsou vhodným nástrojem přípravy pro týmovou práci, kladou velký požadavek na zkušenosti a znalosti řešitele;
- simulace je metoda vhodná používat v praxi s aktivní účastí vzdělávaných. Podstata je v rozdělení několika scénářů a úkolem vzdělávaných je, aby v určitém časovém období udělali několik rozhodnutí. Scénáře jsou připravovány převážně z běžného života a sled je uspořádán od jednoduchých ke složitějším. Pozitivní pro tuto metodu je, naučit vzdělávané vyjednávat a rozhodovat se. Potíž dělá nalezení správné formy působení a ovlivňování účastníků;
- manažerské hry jsou směřovány na rozvoj praktických schopností s požadavkem určité osobní aktivity. Vzdělávaným je přisouzena určitá role, ve které se seznamují s mezilidskými vztahy, nedorozuměními a komplikacemi. Scénář umožňuje prostor pro odchýlení, ale vždy se musí řešit určitá situace. Cílem je

osvojit si sociální role a žádané sociální vlastnosti, naučit účastníky samostatně myslet a reagovat. Je náročná na organizační přípravu, ale i na přípravu studií.<sup>45</sup>

Kromě výše uvedených metod vzdělávání mimo pracoviště patří také metody současné doby, velmi často využívané a to breinstroming, diagnosticky-výcvikový program – development centre, outdoor training – učení se hrou a vzdělávání pomocí počítačové techniky. Těmto uvedeným metodám, stejně jako tomu bude u metod vzdělávání na pracovišti, bude věnována zvláštní kapitola této práce.

Vzdělávání mimo pracoviště je organizováno převážně pro větší počet zaměstnanců a to buď v prostorách organizace nebo mimo něj, mnohdy prostřednictvím vzdělávacích agentur (přednášky, školení, outdoorové aktivity aj.). Vzdělávání kombinované je uskutečňováno instruktáží, učením se akcí, studiem doporučené literatury, e-learningem, prostřednictvím interaktivního videa aj.<sup>46</sup>

### 3.4 Osobnost vzdělavatele dospělých

Nejdůležitějším předpokladem pro dobrou práci pedagoga je jeho vzdělání, jeho odbornost v předmětu, který přednáší, ale také dobrá úroveň znalostí pedagogických. V oblasti vzdělávání dospělých je pojem pedagog nahrazen pojmem lektor. Podle Bartáka je lektor „*osoba, která řídí vzdělávací a rozvojové programy v rámci programů vzdělávání dospělých*“<sup>47</sup> osoba, která exceluje svoji odborností. Vodák a Kucharčíková nazývají lektora „*jako zralou a vnitřně integrovanou osobností*“, která si prostřednictvím svých schopností dokáže zabezpečit respekt a tím i možnost zastávat všechny potřebné role.<sup>48</sup> Prvně byl výraz „*lektor*“ specifikován na světové konferenci vzdělávání dospělých v Torontu v roce 1972. V dnešní době je tento pojem používán ve všeobecném významu, co by pracovník, který realizuje vzdělávací proces. Základem

---

<sup>45</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2010. str. 270-271. ISBN 978-80-7261-033-3.

<sup>46</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2010. str. 266-274. ISBN 978-80-7261-033-3.

<sup>47</sup> BARTÁK, J., *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa, 2008. str. 118. ISBN 978-80-87197-12-7.

<sup>48</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 102. ISBN 978-80-247-1904-7.

dobré práce a úspěchu lektora při realizaci vzdělávacích aktivit je nejen jeho odborná znalost andragogiky a pedagogiky, ale musí disponovat také pedagogickými, motivačními, organizačními a komunikačními schopnostmi, znalostmi z psychologie osobnosti, rétoriky a také schopnostmi kreativními. Neodmyslitelným předpokladem je také přehled o učebních formách, pomůckách a umění využívat je a kombinovat tak, aby uspokojovaly a naplňovaly očekávání jak posluchačů, tak organizátorů.

V oblasti vzdělávání dospělých mohou působit v procesu vzdělávání jak lektoři interní, tak externí, případně může být využívána jejich kombinace. Interní lektor je z řad zaměstnanců, kteří vzdělávací aktivity zprostředkovávají. Velkou výhodou interních lektorů je znalost organizace, jsou schopni vyhodnotit, který okruh vzdělávání je pro organizaci nejpotřebnější, určit optimální počet účastníků školení. Výhodou firmy jsou nižší vynaložené finanční prostředky na vzdělávání svých zaměstnanců. Externí lektoři jsou buď z jiné organizace, ale převážně to bývají lektoři vzdělávacích agentur, případně osoba samostatně výdělečně činná, která se zabývá vzděláváním dospělých. Cesta, využít externího lektora pro vzdělávání v organizaci je volena v těch případech, kdy organizace není schopna zabezpečit školení v požadovaném oboru nebo kapacitně, tj. nezvládá provozovat a zabezpečit lektorskou činnost pomocí svých, interních lektorů. Úlohou lektora je plnit také funkce jako jsou facilitátor, instruktor, konzultant, kouč, mentor, moderátor, trenér nebo tutor. V roli facilitátora působí na podmínky ovlivňující průběh vzdělávání a reguluje motivaci k vzdělávacímu procesu. Instruktor je role rovna odbornému poradci, který ovládá obě části vzdělávacího procesu – teoretickou i praktickou. Lektor jako konzultant, tj. specialista schopný pomoci, poradit a podat vysvětlení. Role lektora coby kouče je využívána přímo na pracovišti při výkonu dané činnosti v procesu usměrňování, motivování, interaktivní komunikaci, směřování k osobní motivaci a seberozvoji. Lektor – mentor je přítomen se školeným na pracovišti, je mu rádcem a šířitelem osobních zkušeností. Lektor jako role moderátora je založena na týmové práci, snaží se o aktivní účast všech zúčastněných, jinak řečeno využívá moderační metodu. Lektor jako funkce trenéra je vykonávána pomocí specifických metod zacílených od praktického osvojování dovedností až k vytvoření potřebných



návyků a postojů vedoucích ke zkvalitnění nutných výkonových profilů. Tutor je individuální vzdělavatel, rádce a pomocník studenta distančního vzdělávání.<sup>49</sup>

### 3.5 Lektorské vzdělávací styly

Nositelem úspěchu každé vzdělávací aktivity je bezesporu lektor se svými schopnostmi, dovednostmi, člověk, který umí prostřednictvím prožitku a přiměřeným způsobem poskytnou posluchačům vhodnou formou vzdělávaná témata. Vodák a Kucharčíková vyspecifikovali různé vzdělávací styly, které mohou lektori využívat.

Styl behaviorální je založený na návrhu lektora na systému vzdělávání, jehož úkolem je dovést účastníka k požadovanému a žádanému konečnému chování. Tento vzdělávací proces je veden k určenému cíli, i když zábavnou formou. Tento styl klade velké nároky na lektora, ale i vytváří pozitivní prostředí pro účastníky.

Funkcionální styl uplatňuje zásadu: „*co mi jde nejlépe se naučit, je praktické.*“<sup>50</sup> Toto vzdělávání má určený cíl, problém, přesně daný úkol, klade vyšší nároky na výkon, ale na konci je uznání. Vzdělavatelé dávají účastníkům náročné cíle a kladou důraz na účelnost, ale také mnohdy bývají netrpěliví při prováděných procesech pomalejšími účastníky vzdělávání.

Styl strukturalistický je specifický uskutečňováním náročných kritérií výuky a nepřetržitou kontrolou celkového procesu vzdělávání. Je směřován na rozbor témat, přesné naplánování výuky, na stanovení vhodnému systému, struktury a techniky výuky. Zápolem tohoto stylu je velké soustředění se na prostředky a z toho důvodu může dojít k podcenění emocionálního stavu účastníků. Lektor není schopen přizpůsobit se potřebám účastníků.

Humanistický styl je oblíben u lidí, kteří preferují sebeobjevování. Jeho cílem je neustálé zlepšování charakterových vlastností účastníků vzdělávací akce a vzájemné

---

<sup>49</sup> BARTÁK, J., *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa, 2008. str. 118. ISBN 978-80-87197-12-7.

<sup>50</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 102. ISBN 978-80-247-1904-7.

pochopení, budování vztahů, akceptace, empatie, otevřenost. Slabinou tohoto stylu může být velmi silný vztah k účastníkům.<sup>51</sup>

### 3.6 Formy vzdělávání dospělých

Formy vzdělávání tvoří konstantní, neměnný soubor didakticko-organizačních postupů, kterými se uskutečňuje vzdělávání ve stanoveném čase, místě, s lektorem a účastníkem za pomoci metod, technik a vyučujících pomůcek. Každá forma vzdělávání je zacílena určitým směrem, a to buď na zdokonalování a upevňování poznatků a dovedností, nebo je směřována na praktickou zručnost. Jednotlivé formy mají svůj pracovní postup. Základem každého postupu je obvykle vyučovací jednotka např. kurz, workshop, konzultace a lekce/hodina. Cílem lekce je výklad nové látky, opakování, praktická ukázka, osvojování si metod poznání.<sup>52</sup>

Jak uvádí Barták, mezi základní vzdělávací formy ve výchově a vzdělávání dospělých patří formy monologické, dialogické, skupinové, složené a kombinované.<sup>53</sup>

Podstatou monologických forem je přímý kontakt lektora se vzdělávaným ve vzdělávacím procesu. Informace jsou podávány monologem lektora, měly by být srozumitelné, jasně formulované, aby vzdělávaný pochopil cíl vyučovací lekce.

K monologickým formám vzdělávání dospělých patří přednášky, vysvětlení a vyprávění. Přednáška je nejčastěji využívanou monologickou formou, je to ústní projev v delším časovém úseku a jeho cílem je zpravidla seznámení zúčastněných s obsáhlým souborem odborných znalostí. Lektor chronologicky vysvětluje a logicky uspořádává přednášená téma z hlediska kategorizace procesu, vzájemných souvislostí, příčin, dokazuje závěry a realizuje hodnocení. Každá přednáška musí mít úvod, stať a závěr.<sup>54</sup>

---

<sup>51</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 102. ISBN 978-80-247-1904-7.

<sup>52</sup> BARTÁK, J., *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa, 2008. str. 79. ISBN 978-80-87197-12-7.

<sup>53</sup> BARTÁK, J., *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa, 2008. str. 79. ISBN 978-80-87197-12-7.

<sup>54</sup> BARTÁK, J., *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa, 2008. str. 80-81. ISBN 978-80-87197-12-7.

Vysvětlování je forma, při které je využíváno analyticko-hodnotících procesů a cílem je, aby účastník pochopil danou věc. Je využívána zvláště při objasňování pojmů a také při interpretaci všeobecných závěrů lektorem. Úlohou lektora je motivovat účastníka k vlastnímu uvažování a aktivnímu myšlení tak, aby pochopil podstatu problému. K úspěšnému závěru je nutný stálý kontakt lektora a účastníka, vyvíjené úsilí směřující k rozvíjení a aktivizaci myšlení a také k průběžné kontrole porozumění. Lektor by měl vysvětlovat srozumitelně, přiměřeným tempem, prostřednictvím intonace, zpomalením nebo i přímou výzvou upozornit na to, co je pro účastníky důležité.<sup>55</sup>

Vyprávění je forma převážně jasným popisem nebo charakteristikou nějakých událostí, jevů nebo prožitků. Lektor může věrně nastínit účastníkům určitou událost, životní příběh, epizodu apod. Tato metoda je využívána pro účastníky, kteří nejsou zvyklí na intenzivnější intelektuální práci. Je to forma spíše oddechová, relaxační. Úspěch vyprávění se opírá o aktivizaci rozumových a emočních schopností posluchače.

Dialogické formy jsou založeny na dialogickém vztahu lektor a účastník, případně na vztahu mezi účastníky. Představují je večery otázek a odpovědí, diskusní setkání, workshopy, diskusní fóra tj. Pilířem každé z forem je lektorská otázka, otázka, na kterou ale zná tazatel odpověď. Jsou to upravené obsahy, jejichž cílem je vyvolání nezjevných, ale hlavně zjevných projevů učební aktivity. Otázky by měly inspirovat myšlení účastníků, směřovat učební proces k cíli, otázkami se vytváří tzv. promyšlená učební stopa s jasným, úspěšným cílem. Úspěchem dobře vyřčené otázky lektorem jsou:

- z hlediska tematického – její uměřenost zkušenostem, vědomostem a dovednostem dospělých účastníků;
- z hlediska informačního – korektní nasměrování na: kdo, kdy, kde, co, jak a proč?;
- z hlediska formálního – její krátkost, srozumitelnost;
- z hlediska pracovního - pragmatického – zacílení na dosažení cíle.<sup>56</sup>

---

<sup>55</sup> BARTÁK, J., *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa, 2008. str. 82-83. ISBN 978-80-87197-12-7.

<sup>56</sup> BARTÁK, J., *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa, 2008. str. 87. ISBN 978-80-87197-12-7.

K formám skupinovým patří různá školení uskutečňována pro veřejnost nebo pro organizaci v rámci vzdělávání dospělých a to buď jednorázová, krátkodobá nebo dlouhodobá. K nejvíce využívaným skupinovým formám vzdělávání patří kurz, seminář, workshop a tzv. skupinové cvičení/tréning.

Kurz je výchozí složkou skupinového vzdělávání. Jeho charakter může být všeobecně vzdělávací, odborně vzdělávací, kvalifikační nebo praktický. Plnění cílů jednotlivých kurzů jsou zaznamenávány, hodnoceny a kontrolovány. Kurzy bývají ukončovány vydáváním certifikátů, dokladů o dosažení kvalifikace aj. těm účastníkům, kteří kurz úspěšně absolvovali.

Seminář spadá také do skupinového vzdělávání, ve kterém účastníci pod dohledem lektora zpracovávají určená témata a sdělují si své názory. Cílem seminářů je prohloubit znalosti získané již z jiné formy vzdělávání, ale také upřesnit si nejasnosti v probrané látce nebo naopak, výklad zevšeobecnit. Každý seminář je individuální, proto jejich struktura a průběh nemůže být totožný, ale mělo by být vždy respektováno základní členění a to na zahájení, vlastní průběh a závěr.

Workshop je náročnější forma vzdělávání co do spolupráce lektora a účastníků. Při workshopu jsou využívány různé kombinace didaktických metod, složených i kombinovaných, slovních, demonstračních aj. Z toho je patrné, že nároky na didaktickou připravenost lektora v roli moderátora ale i na účastníky workshopu jsou značné. Touto metodou jsou rozvíjeny a zdokonalovány sociální dovednosti, účastníci se učí pracovat v týmu, využívat strategie win/win, učí se rozvíjet interpersonální vztahy, sebereflexi, sebeanalýzu.

Skupinové cvičení je zacíleno na prohlubování a upevňování určité dovednosti, návyku. Je směřováno k opakování, k soustředění se na jednu činnost s cílem zdokonalení určitých stránek osobnosti, posílení aktivity jedince nebo skupiny.<sup>57</sup>

---

<sup>57</sup> BARTÁK, J., *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa, 2008. str. 86-87. ISBN 978-80-87197-12-7.

### 3.7 Problémy spojené se vzděláváním dospělých

Za posledních několik let bylo provedeno mnoho studií, analýz, které byly zaměřeny na problémy týkající se vzdělávání dospělých. Zjištěné problémy bychom mohli rozdělit do tří základních kategorií.

První kategorie se soustřeďuje na oblast nejasných kompetencí. Ve vzdělávacích institucích probíhají neustálé změny, které pro jejich překonání a realizaci do praxe vyžadují jasná a přesná pravidla. A právě zmiňovaná pravidla, normy a předpisy v procesu vzdělávání dospělých jsou v nedostačující formě, nebo zcela chybí. V České republice probíhá vzdělávání dospělých spontánně, většinou z iniciativy samotných zaměstnanců, někdy z iniciativy zaměstnavatele. Řešením tohoto problému by bylo stanovení a zavedení přesných pravidel, která by konkrétně vymezovala kdy, jaký druh a jaká forma vzdělávání je pro zaměstnance na daném pracovním místě žádoucí. Měly by být k dispozici i informace ohledně financování vzdělávacích aktivit.

Druhá kategorie je zaměřena na motivaci. Motivace je klíčový element pro vyšší pracovní výkon zaměstnance a proto by každý zaměstnavatel měl motivační stimuly svým zaměstnancům poskytovat. Problémem je však motivace neúčinná. Není-li iniciativa v podobě motivace ze strany zaměstnavatele – není ani kladná odezva v podobě vyššího pracovního výkonu ze strany zaměstnance. Měly by proto existovat stimuly jak finančního tak nefinančního charakteru, aby zaměstnanec měl motivaci vzdělávat se a tím i přispívat k vyšší úrovni organizace.

Třetí kategorie charakterizuje problémy vzdělávání a rozvoje dospělých. Pro zaměstnance je velice obtížné se vzdělávat, když jim organizace neumožňuje a ani neposkytuje žádné informace o vzdělávacích aktivitách. Nemají-li zaměstnanci podvědomí o druhu, formě a existenci vzdělávacích akcí, nemají mnohdy ani ponětí, jak široká škála programů existuje.<sup>58</sup>

---

<sup>58</sup> KOTÁSEK, J. a kol. *Národní program rozvoje vzdělávání v České republice. Bílá kniha*. Praha: Tauris. 2011. str. 80-82. ISBN 80-211-0372-8.

## 4 NOVÉ TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ

V dnešní turbulentní době neustálých změn a zvratů je samozřejmostí, že nelze setrvávat u stále stejných, již několik let nezměněných vyučovacích metod. Dnešní doba poskytuje celou řadu možností jak vzdělávací proces zrychlit, zkvalitnit a zatraktivnit. Z nových metod vzdělávání by se daly jmenovat: koučing, mentoring, counselling, breinstroming, outdoor aktivity, e-learning a také vzdělávání prostřednictvím vzdělávacího diagnostického programu – developmet centre.

Koučing je metoda poradenská, školící uskutečňovaná po delší časové období. Vede k soustavnému pobízení vzdělávaného k žádoucímu výkonu a je založený na vlastní iniciativě vzdělávaného. Vzdělávaný je informován o hodnocení své práce a je v úzkém kontaktu s koučem. Je prováděn v časovém tlaku a mnohdy i v rušném prostředí.<sup>59</sup>

Koučování je vztah mezi dvěma rovnocennými partnery koučem a koučovaným, který je založený na vzájemné důvěře, otevřenosti a upřímnosti. Dalo by se nazvat i jako dlouhodobá a specifická péče o člověka, zaměřená na úspěšnost a osobní růst. Podstatou koučování je kladení otázek kouče směrem ke koučovanému se záměrem dovést ho k tomu, aby si sám dokázal odpovědět, lépe poznal sám sebe a okolí. Měl by být schopen se motivovat do budoucna, vyvodit a stanovit si jasné cíle a k nim také směřovat. V koučování jde v první řadě o učení, o uvolnění lidského potenciálu, nasměrování správným směrem, ale také o maximalizaci výkonu. Koučování není proces proveditelný ze dne na den. Názory na jeho délku se různí. Někteří tvrdí, že aby bylo účelné mělo, by probíhat nejméně jeden rok, zpravidla však osmnáct měsíců s tím, že délka koučování je závislá také na tématu.

Odlíšným názorem na koučování je, že nelze přesně vymezit jeho časový harmonogram. Pozitivní výsledek, se může dostavit již při prvním rozhovoru a může mít zásadní vliv při dalších několika následujících rozhovorech.

---

<sup>59</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2010. str. 266-274. ISBN 978-80-7261-033-3.

Při koučování jsou rozlišovány tři druhy rozhovorů, a to vstupní, průběžný a finální. Jejich četnost není jednoznačně určena, ale minimální počet by měl být – každý jeden. Rozhovory by měly být rozčleněny na úvod, jádro a závěr.

Koučování je založeno na metodě GROW<sup>60</sup> – neboli růst. Tato metoda pomáhá k zapamatování průběhu celého koučingu.

G (Goals) – nastavení si krátkodobých a dlouhodobých cílů, vědět CO CHCI?

R (Reality) – vnímání skutečného stavu, realitu, JAK TO VYPADÁ TEĎ?

O (Options) – jak dosáhnout stanoveného cíle, JAKÉ MÁM MOŽNOSTI?

W (Will) – touha koučovaného nezbytná pro dosažení cíle – CO UDĚLÁM?

Tento model je užitečný obzvláště v situacích když se tzv. „zastavíte“ a nevíte jak dál.<sup>61,62</sup>

Při vzdělávání pomocí mentoringu musí být převážná aktivita ze strany vzdělávaného, je na něm, vybrat si svého mentora. Ta osoba, která je ochotna dělat mentora vzdělávanému zaměstnanci radí, stimuluje ho, pomáhá mu v kariérním růstu. Je jeho patronem. I tato metoda vnáší prvek vlastní iniciativy vzdělávaného a uvědomělé volby vzoru. Nebezpečím u této metody je nevhodná volba mentora. V roli mentora by měl být vždy člověk se zkušenostmi, odborník a osobnost. Pro méně zkušeného pracovníka může být obtížné rozpoznat, kdo by mohl být jeho mentorem. Proto nastávají situace, že pracovník upřednostní toho, kdo má moc a vliv a je předpoklad, že mu pomůže v kariéře před odborníkem, který by mu pomohl v rozvoji. Mentoring je založený na těsnější vazbě dvou lidí a proto je řazen k metodám, která je méně vhodná v případech, jde-li o pracovníky různého pohlaví.

Mentoring a koučing jsou považovány za metody obdobné. Nejsou, bylo nalezeno pět diferenciací mezi mentoringem a koučingem a to:

1. Koučování je úkol činnosti, je kladen větší důraz na konkrétní otázky jako např. účinněji řídit, naučit se myslet strategicky. Koučování vyžaduje trenéra, jehož úkolem je naučit koučovaného rozvíjet potenciály.

---

<sup>60</sup> Koučing - metoda koučingu GROW. Koučing team. [online]. ©2016 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <http://www.koucinkteam/o-koucingu/co-je-grow/>

<sup>61</sup> WHITMORE, J., *Koučování*. Praha: Management Press, 2004. str. 53. ISBN 80-7261-101-1.

<sup>62</sup> NÁHLOVSKÝ, J., J. SUCHÝ. *Koučování v manažerské praxi*. Praha: Grada, 2006. str. 67. ISBN 978-80-247-1692-3.

Mentoring je vztah činnosti, poskytuje bezpečné prostředí v rámci, kterého mentor sdílí s ostatními účastníky jeho profesionální i osobnostní přístup. Je to speciální způsob učení, který může být založen na vytváření vztahů v oblastech pracovní i životní rovnováhy, sebeuspokojování a jak osobní ovlivňuje profesní.

2. Koučování je proces krátkodobý, je závislý na potřebnosti a četnosti sezení. Mentoring, aby byl účinný, musí být vždy dlouhodobý. Vyžaduje čas pro vzájemné poznání partnerů, čas, pro nalezení vzájemné důvěry, klíči k úspěchu celého mentoringu.
3. Koučování je výkon řízení s cílem zlepšit výkonnost jedince. Mentoring je řízený vývoj s cílem rozvoje jedince nejen pro aktuální práci, ale i pro budoucí.
4. Koučing nevyžaduje plán, může být prováděn okamžitě na jakékoli téma. Provádí-li se koučování pro větší počet lidí, pak určitá forma přípravy, stanovení kompetencí a odbornosti je nutná. Mentoring vyžaduje fáze návrhu pro stanovení strategického účelu mentoringu.
5. U koučování dochází k bezprostřednímu styku obou zúčastněných a kouč – manažer poskytuje okamžitou zpětnou vazbu v oblasti, která je pro koučovaného kritická. Kouč používá tyto informace jako vodítko v rámci koučovacího procesu. U mentoringu není bezprostřední kontakt, manažer není přímo zainteresován, ale je schopen poskytovat návrhy zaměstnancům jak nejlépe využívat mentorignová cvičení ve svůj prospěch. Manažer není ve spojení s mentorem, v rámci celého mentorování spolu nesmí ani komunikovat, což zároveň napomáhá k dodržování zásadovosti celého mentorovacího procesu.<sup>6364</sup>

Counselling\_(poradenství) je jednou z nových metod vzdělávání, která je založená na oboustranném konzultování a ovlivňování a vede k odbourání vztahu nadřízený – podřízený. Metoda je založená na iniciativě vzdělávaného hodnotit svou práci i proces vzdělávání, umožňuje předkládat své vlastní iniciativní nápady na řešení problémů. Funguje zpětná vazba mezi vzdělavatelem a vzdělávaným a vzdělavatel má možnost

---

<sup>63</sup> The Difference Between Coaching&Mentoring. [online]. ©2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <http://www.management-mentors.com/resources/coaching-mentoring-differences>

<sup>64</sup> SAK, Petr a kol. *Člověk a vzdělávání v informační společnosti*. Praha: Portál. 2007. str. 147-169. ISBN 978-80-7367-230-0.



prověřovat a formovat i svoje pracovní schopnosti v oblasti práce s lidmi. Tato metoda je velmi náročná na čas a může dojít i ke kolizi s vykonáváním běžných pracovních činností.

Counselling neboli poradenství může být chápáno rozdílně. Jak uvádí Oxfordský slovník (9<sup>th</sup> Edition) poskytuje definice poradenství dva rozdílné významy, a to ve významu – dávat rady profesionální v oblasti řešení problémů sociálních a osobních nebo pomáhat a vést klienty proškolenou osobou. Z těchto výkladů pojmu poradenství je zřejmé, že je velký rozdíl mezi profesionálním poradcem a osobou, která poradenské služby ve své zastávané roli poskytuje.<sup>65</sup>

E-learning jako vzdělávací metoda získává velkou popularitu pro současné, ale i budoucí vzdělávání. Rozvoj a využívání této metody je spojováno s velkým rozmachem a využíváním moderní výpočetní techniky. Úvahy a zkoumání jeho využívání představují pro uskutečňování projektu „učící se – znalostní společnosti“ a pro rozvoj lidských zdrojů velký význam. E-learning má obrovské možnosti a představuje velký potenciál ve vzdělávání svojí demokratičností a operativností. Forma e-learningu existuje i v několika vymezených a obecně akceptovatelných formách, patří mezi ně níže uvedené metody s procentním vyjádřením využívání:

- blended learning – kombinovaná výuka, využívaná 47%;
- CBT – Computer Based Training – vzdělávání za podpory počítačů, využívaná 35%;
- WBT – Web Based Training – vzdělávání pomocí webových technologií; využívaná 27%;
- LMS – Learning Management Systems – systém pro řízení výuky, využívaný 12%;
- ani jedna z uvedených možností je tvořena 4%;
- nevyužívání e-learningu k výuce je zastoupeno v 25%.<sup>66</sup>

Vzdělávací forma pomocí e-learningu se stává plnohodnotnou metodou vzdělávání srovnatelnou se vzděláváním klasickým. Stává se neoddelitelnou součástí vzdělávacího

---

<sup>65</sup> What is Counsellin? – An Introduction/SkillsYouNeed. [online]. ©2011-2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <http://www.skillsyouneed.com/general/counselling.html>

<sup>66</sup> SAK, Petr a kol. *Člověk a vzdělávání v informační společnosti*. Praha: Portál. 2007. str. 147-169. ISBN 978-80-7367-230-0.

procesu. Hojně a s oblibou je využívána mladou generací, která o tento způsob jeví stále větší zájem a na základě dnes již velice obstojných IT dovedností jim je tento způsob výuky bližší než generaci starší.<sup>67</sup>

**Tabulka č. 2:** Vývojové trendy v e-learningu

	<b>Dříve</b>	<b>Nyní a v blízké budoucnost</b>
<b>Design kurzu</b>	Dlouhodobé kurzy (doba studia více než měsíc)	Krátkodobé kurzy (doba studia do jednoho týdne)
	Souhrnná témata	Dílčí témata
	Samotný kurz vystřídá klasický	Blended e-learning s kurzy doplňkovými (udržovací, oživovací, startovací)
	Snaha využívat nové technické možnosti	Kurz pro všechny postaven na úrovni nejméně vybaveného PC
	Kurzy s významným podílem vstupujícího lektora	Lektor nepřítomen
<b>Průběh a motivování</b>	Omezený přístup (výuka je pro vybrané)	Neomezený přístup
	Kontrola studia (odstranění chyb, testování jako skóre)	Testování jako další technika rozvoje
	Výsledek v testech jako motivační prvek	Soutěžení jako motivace
	Chat (možnost sdělit názor)	Spoluautorství (možnost ovlivnit proces kurzu)

Zdroj: HRONÍK, F., *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 195. ISBN 978-80-247-1457-8.

E-learning je nejvíce využíván muži ve věkovém rozmezí 19-25 let studujícím na vysoké škole a nejméně ženami ve věku 26-30 let bez maturity.

Vše nové má své klady a zápory a společnost se se změnami musí ztotožnit. Jsou dvě cesty pro žádoucí optimalizaci využívání inovací: metoda pokus – omyl nebo racionální analýza reálného využití inovace.

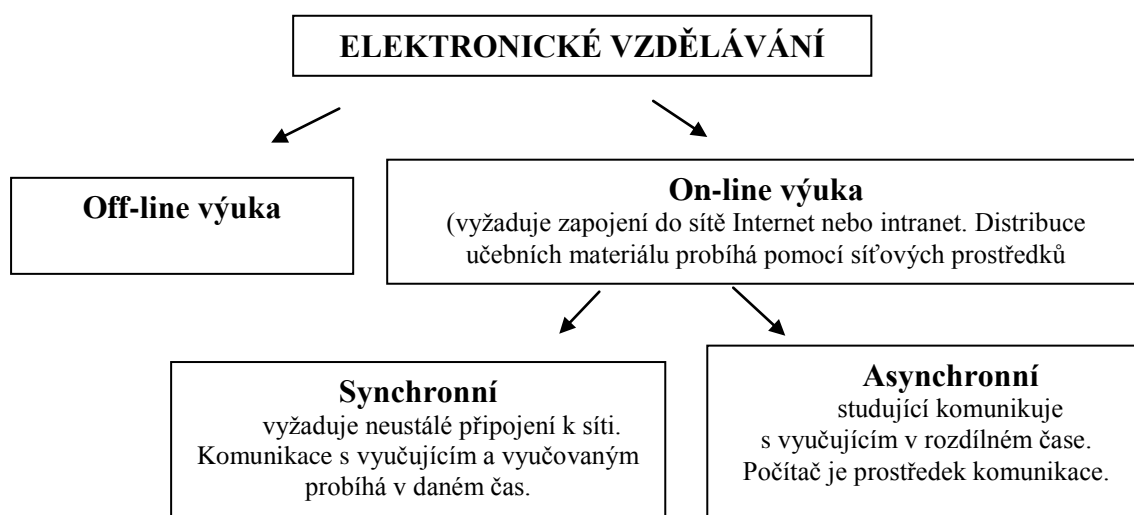
V oblasti e-learningu je tedy na výběr ze dvou metod, které v rámci této výuky lze využívat. O výhodách a nevýhodách e-learningu se můžeme dočíst z mnoha průzkumů a výsledky jsou jednoznačné. Jednou z nejčastěji zmiňovaných nevýhod je nedostatek času. To však není problém e-learningu jako takového. V dnešní době je nedostatek

<sup>67</sup> SAK, Petr a kol. *Člověk a vzdělávání v informační společnosti*. Praha: Portál. 2007. str. 147-169. ISBN 978-80-7367-230-0.

času problémem všech. Ve spojitosti s e-learningem se hovoří nejčastěji o problému v podobě nedostupnosti k počítači a připojení k internetu. Dalším, velmi často uváděným problémem byl generálně nedostatek informací o této metodě výuky bez ohledu na věkovou kategorii respondentů.<sup>6869</sup>

Podle druhu využití informačních a komunikačních technologií a hlavně podle způsobu připojení do sítě Internet nebo Intranet je možné rozlišovat připojení on-line a off-line výuky.

**Tabulka č. 3: Elektronické vzdělávání**



Zdroj: HLADÍK, M., *Kapitoly z obecné didaktiky a didaktiky vzdělávání dospělých*. Praha: UJAK, 2009. ISBN 978-80-86723-75-4.

Brainstorming je taktéž obdobou případových studií. Brainstorming tzv. bouření mozků, burza nápadů“ je založen na nutnosti oddělit od sebe vymyšlení nápadů od jejich kritického hodnocení. Prvním krokem tedy je navrhnout co možná nejvíce nápadů na určité téma. Účastníci brainstormingu „chrlí“ myšlenky, témata, věty, v podstatě vše, co účastníky napadne, a nikdo se zúčastněných je nesmí kritizovat, posmívat se jim, cenzurovat. Vyřčené nápady, náměty se zapisují. Snahou je odbourat napětí mezi

<sup>68</sup> SAK, Petr a kol. *Člověk a vzdělávání v informační společnosti*. Praha: Portál. 2007. str. 147-169. ISBN 978-80-7367-230-0.

<sup>69</sup> HRONÍK, F., *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 195. ISBN 978-80-247-1457-8.

zúčastněnými, naladit atmosféru přátelství. Postupně se dostávat do pocitu uvolnění, začnou se projevovat u zúčastněných emoce, může nastat i stav nevědomí. Po shromáždění všech návrhů je hledáno optimální řešení. Výhodou je velký přínos alternativních řešení, ale nevýhoda je ve velkých nárocích na znalosti a dovednosti zúčastněných.<sup>70</sup>

Brainstorming podporuje kreativitu, tvořivé myšlení a možnost nechat proniknout vlastní fantazii jedince. Brainstorming je využitelný ve všech oborech vzdělávání.<sup>71</sup>

Podstata brainstormingu by se dala shrnout do pěti pravidel:

1. příjemná atmosféra – základ k vytvoření tvůrčího klima, vhodně naplánovat celou schůzku;
2. zacílit se na kvalitu – čím více nápadů a námětů, tím je větší pravděpodobnost, že jejich obsahem bude kvalitní řešení;
3. žádná kritika – kritika nesmí existovat, narušila by tok myšlenek, ta se odkládá na později;
4. nevšední nápady jsou vítány – jsou kvitovány nápady bez ohledu na logiku, rozum a realnost;
5. kombinace a vylepšování již vyřčených nápadů – 1+1=3, synergie týmu.<sup>72</sup>

Outdoor training/leasing nazývaný také jako učení se hrou nebo pohybovými aktivitami se stává trendem mimopracovního vzdělávání převážně manažerů. Jedná se opravdu o hry a aktivity zaměřené na sportovní výkony. Nudné hodiny strávené v přednáškových sálech jsou střídány, mnohdy i zaměňovány se zážitkovými aktivitami. Tyto aktivity by měly reprezentovat návrat k přírodě a tím i k aktivaci příznivých hodnot psychohygieny směřující k udržení si požadovaného životního stylu. Tato forma „učení“ člověka u střední a starší generace vede myšlenkami k návratu k pionýrským táborům, branným cvičením, skautským táborům ba dokonce k základnímu vojenskému výcviku. V dnešní psychologii práce se tyto činnosti a z nich plynoucí zážitky stávají

---

<sup>70</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2010. str. 266-274. ISBN 978-80-7261-033-3.

<sup>71</sup> Moderní vyučovací metody. [online]. © 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <http://www.ctenarska-gramotnost.cz/projektove-vyucovani/pv-metody/metody-1>

<sup>72</sup> MANAGEMENTMANIE. BRAINSTORMING. [online]. © 2011-2013 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/brainstorming>

hlavním směrem k získávání zcela odlišných zkušeností než v běžném stereotypním životě. Podstatou této aktivity je, že „hlavní roli“ zde hrají manažeři a učí se manažerským dovednostem, např. spolupracovat v týmu, umění komunikovat se spolupracovníky a delegovat na ně úkoly, nalézání nejvhodnějšího způsobu řešení konfliktů atd. Vzdělávání je směřováno do přírody, na sportoviště nebo do tělocvičen. Základním principem této aktivity je v zadávání úkolů, které mají povahu nějaké hry nebo pohybové aktivity. Úkol bývá řešen kolektivní formou s tím, že vedení se ujímá buď jeden člověk dobrovolně, nebo je jeden „vůdce“ zvolen. Na závěr se vedou diskuse o tom, jaké manažerské dovednosti byly ke splnění úkolů zapotřebí, zda byly splněny nebo jak by se daly zdokonalit. Tyto nabyté zkušenosti z her, případových studií a rozvoj získaných zkušeností mají v dnešní době velký význam především ve společenské gramotnosti, spolu s gramotností běžnou, jazykovou, počítačovou aj. Všichni ti, co mají zájem o svůj trvalý rozvoj nebo ti, kteří se o něho starají, mají nepřeberné možnosti ve výběru právě vhodné outdoor aktivity. Většina doporučených aktivit je navržena pro jejich realizaci jak v exteriérových prostorách, tak ve volné přírodě nebo je možné prostředí kombinovat.

Kladem této metody je učení zábavnou formou, účastníci se učí uvědomovat si své (manažerské) schopnosti, možnost jejich uplatnění v běžném, ale i pracovním manažerském životě. Tato metoda dokonale propojuje hry, sporty, relaxaci s postupným zdokonalováním manažerských dovedností. Nevýhodou této aktivity je velká časová náročnost na přípravu a mnohdy i „předsudky“ manažerů hrát si – učit se takovou to formou.<sup>73,74</sup>

---

<sup>73</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2010. str. 266-274. ISBN 978-80-7261-033-3.

<sup>74</sup> VECHETA, V. *Outdoor aktivity. 50 her a aktivit pro trénink, školení i zábavu*. Praha: Brno, 2009. str. 7. ISBN 978-80-251-2650-9.

## 5 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ STÁTNÍ SPRÁVY, MINISTERSTVA OBRANY ČESKÉ REPUBLIKY

MO je ústředním orgánem státní správy zejména pro zabezpečení obrany České republiky, řízení Armády České republiky a správu vojenských újezdů. Jeho působnost je upravena § 16 zákona č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy ČSR. Participuje na zpracovávání návrhu vojenské obranné politiky, na přípravě koncepce operační přípravy státního území, navrhuje potřebná opatření k zajištění obrany státu vládě České republiky, Radě obrany České republiky a prezidentu České republiky. Současně s dalšími povinnostmi souvisejícími s obranou státu organizuje a činí opatření k mobilizaci Armády České republiky a povolává občany České republiky k plnění branné povinnosti.<sup>75</sup>

Pro výkon úředníků státní správy není vyžadována žádná speciální kvalifikace, neexistuje obdoba zvláštní odborné způsobilosti, je pouze požadován stupeň a případně směr dosaženého vzdělání. Státní správa byla zařazena do oblasti, kde výkon veřejné služby není spojen s jasným a ověřitelným kvalifikačním požadavkem.<sup>76</sup>

MO je rozsáhlé společenství, kde působí vojáci z povolání (dále jen VZP), kteří se řídí zákonem č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání<sup>77</sup>, občanští zaměstnanci, kteří se řídí zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce<sup>78</sup> a státní úředníci řídicí se zákonem č. 234/2014 Sb., zákon o státní službě.

---

<sup>75</sup> Ministerstvo obrany České republiky. *Působnost a činnost*. [online]. © 2004 - 2012 [cit. 2015-11-16]. Dostupné z: <http://www.mocr.army.cz/ministr-a-ministerstvo/pusobnost-a-cinnosti/pusobnost-a-cinnosti-5131/>

<sup>76</sup> Profesionalizace státní správy a zákon o úřednících. [online]. [cit. 2015-11-16]. Dostupné z: [http://www.rekonstrukcestatu.cz/publikace/tic\\_profesionalizace\\_statni\\_spravy\\_a\\_zakon\\_o\\_urednicich.pdf](http://www.rekonstrukcestatu.cz/publikace/tic_profesionalizace_statni_spravy_a_zakon_o_urednicich.pdf)

<sup>77</sup> Zákon č. 221 ze dne 14. září 1999 o vojácích z povolání. In. *Sbírka zákonů České republiky*, 1999, částka 76. s. 3722-3754 Dostupné z:

<http://www.sagit.cz/pages/sbirkatxt.asp?sn=y&hledany=221%2F1999&zdroj=sb99221&cd=3&typ=r>

<sup>78</sup> Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006 zákoník práce. In. *Sbírka zákonů Česká republika*, 2006, částka 84. s. 3146-3241. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/2006/sb084-06-1.pdf>. ISSN 1211-1244

Změny v systému vzdělávání úředníků přinesl zákon č. 234/2014 Sb., zákon o státní službě<sup>79</sup>, kde je zavedena povinná zkouška obecné úřednické způsobilosti a odborné úřednické způsobilosti.

Hroník označuje působení státní organizace podle typologie kultury „mašliček“ jako organizaci bez konkurenčního prostředí, kde se klade hlavně důraz na pečlivost, přesnost a správný postup. Kde náležitosti formální jsou upřednostňovány před náležitostmi věcnými, kde při rozvoji a vzdělávání je hlavně kladen důraz na certifikované programy, kterými procházejí jedinci podle svého postavení. Kariérní řád prezentuje jako popis standardů, kterých je nutno dosáhnout, včetně příslušných odpovídajících školení.<sup>80</sup>

## 5.1 Odbor vzdělávací politiky a odbor vzdělávání

Vzdělávacími aktivitami v rezortu MO se zabývá odbor vzdělávací politiky a odbor vzdělávání. Odbor vzdělávací politiky je v organizační struktuře organizačním prvkem sekce státního tajemníka MO, který odpovídá za koncepční, legislativní a kontrolní činnost vzdělávání v rezortu MO s výjimkou vzdělávání státních zaměstnanců a zaměstnanců ve správních úřadech. Zabezpečuje výkon státní správy ve vojenském školství, plní úlohu zřizovatele vojenských škol a školských zařízení podle zákona č. 561/2004 Sb. školský zákon.<sup>81</sup> Zajišťuje odborné řízení prvků vojenské vzdělávací soustavy podřízených státnímu tajemníkovi v MO. Odbor vzdělávání plánuje a zabezpečuje v rezortu MO studium VZP a občanských zaměstnancům v zahraničí (mimo jazykového vzdělávání). Koordinuje a zabezpečuje v rezortu MO vzdělávání VZP a občanských zaměstnanců a rekvalifikaci propuštěných VZP v rezortních i mimorezortních vzdělávacích zařízeních.<sup>82,83</sup>

<sup>79</sup> Zákon č. 234/2014 ze dne 1. října 2014 o státní službě. In. *Sbírka zákonů Česká republika*, 2014, částka 99. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2014-234#cast3>

<sup>80</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-147-1457-8.

<sup>81</sup> Zákon č. 561/2004 ze dne 24. 9.2004 Zákon o předškolním, základním středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání školský zákon. *Sbírka zákonů Česká republika*, 2014, částka 190. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-561>

<sup>82</sup> Portál FIS-ŠIS AČR. Dostupné z:

<http://teams.sharepoint.acr/sites/intranetmo/SSTMO/SitePages/Odbor%20vzd%20c4%9b1%20c3%a1%20vac%20ad%20politiky.aspx>

## 5.2 Vzdělávací proces personálu MO

V posledních letech prochází celý svět včetně Evropy velkými změnami. Změny jsou odrazem rozvoje vědy, techniky, ekonomického růstu spojené s dynamikou inovací, s prudkým rozvojem informačních a telekomunikačních technologií. Tyto změny sebou nesou i vyšší nároky na přípravu a rozvoj lidských zdrojů, na jejich neustálé obnovování znalostí, dovedností a požadavků na kvalifikaci. V tomto dynamickém světě nemůže ani rezort MO zůstat pozadu a proto věnuje přípravě lidských zdrojů velkou pozornost.

Vzhledem k tomu, že oblast vzdělávání není omezena pouze na určitá vstupní období života, ale je to nekončící proces, který není jen formálního charakteru - pomocí vzdělávacího systému, ale napomáhají k němu veškeré získané zkušenosti a u vojáků z povolání zvláště zkušenosti nabyté v zahraničních vojenských i mírových misích. Zavedení konceptu celoživotního učení se významně odráží i ve změně vzdělávacího systému.<sup>84</sup>

Základními dokumenty pro rozvoj personálu MO jsou Bílá kniha o obraně a Koncepce přípravy personálu rezortu MO na období 2012-2018.

V Bílé knize o obraně jsou konkrétně stanovena tato opatření v oblasti personálního řízení:

- lépe propojit postup v kariéře se systémem individuální přípravy personálu, změnit obsah vzdělávacích a výcvikových programů, klást důraz na rozvoj praktických vojenských znalostí a velitelských dovedností absolventů vojenských škol a kariérových kurzů;
- racionalizovat struktury a funkce stávajících výcvikových a vzdělávacích institucí, maximálně využít vzdělávací kapacity a programy v domácích i zahraničních zařízeních.<sup>85</sup>

---

<sup>83</sup> Portál FIS-ŠIS AČR. Dostupné z:

<http://teams.sharepoint.acr/sites/intranetmo/APACR/SiteAssets/SitePages/Struktura,%20působnost/OR%20AP%20AČR.pdf>

<sup>84</sup> Ministerstvo obrany České republiky. Vojenské školství. Vojenské školy. Současnost. [online].

© 2004-2014 [cit. 2015-11-20]. Dostupné z. <http://www.vojenskaskola.cz/Stranky/Default.aspx>

<sup>85</sup> *Bílá kniha o obraně*. Havlíčkův Brod. Ministerstvo obrny ČR, 2011. ISBN 978-80-7278-3.



V dokumentu „Koncepte přípravy personálu rezortu MO na období 2012-2018“ je nejen koncepčně řešena problematika přípravy a vzdělávání VZP, ale i občanských zaměstnanců, vojáků v aktivní záloze, žáků a studentů.<sup>86</sup>

### **5.3 Charakteristika současného systému přípravy personálu rezortu MO**

Současná podoba systému přípravy personálu (vzdělávání, výcvik a výchova) ve vojenských školách, vzdělávacích a výcvikových zařízeních a u jednotek je výsledkem implementace vládních a rezortních strategických dokumentů. Potřebám efektivní přípravy personálu rezortu byla přizpůsobena i struktura vzdělávacích a výcvikových zařízení. V současné době rezort MO disponuje šesti vzdělávacími a výcvikovými zařízeními, ve kterých se realizují výcvikové programy. Krom vzdělávacích aktivit v těchto zařízeních, byly do systému přípravy zařazeny i jednotlivé organizační celky MO, na jejichž systemizovaná místa je personál zařazován. Systém přípravy je zaměřen na aktivity směřující ke splnění kvalifikačních předpokladů a kvalifikačních požadavků stanovených na jednotlivá systemizovaná místa.

Kvalifikační předpoklady jsou pro VZP stanoveny vyhláškou č. 217/2010 Sb., o stanovení kvalifikačních předpokladů pro služební zařazení VZP a pro občanské zaměstnance nařízením vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů, s přiřazením k jednotlivým platovým třídám. Kvalifikačními požadavky jsou podle RMO č. 8/2010 - Zásady tvorby systemizovaných míst<sup>87</sup> vojenské kariérové kurz, jazykové požadavky, kvalifikační předpoklad a požadavky na systemizovaném místě pro vyučující cizích jazyků a další kvalifikační požadavky, které se stanovují v závislosti na odborných znalostech. Pro dosažení kvalifikačních požadavků slouží systém kurzů, které zahrnují jak přípravu vojáků z povolání, vojáků v aktivní záloze tak i občanských zaměstnanců. Pro služební zařazení VZP jsou organizovány kurzy základní přípravy, kariérové kurzy, odborné, specializační, speciální, účelové a jazykové a rekvalifikační, které jsou spolu

---

<sup>86</sup> Portál FIS-ŠIS. *Koncepte přípravy personálu rezortu MO na období 2012-2018*. Dostupné z: <http://www.sis.acr/>

<sup>87</sup> Portál FIS ŠIS. *Zásady tvorby systemizovaných míst*. Dostupné z: [http://s101w19.acr/EPINAV/public/INA/INA\\_Detail.aspx?id=2914](http://s101w19.acr/EPINAV/public/INA/INA_Detail.aspx?id=2914)

s kurzy kariérovými součástí profesní přípravy VZP. Vzdělávání občanských zaměstnanců zahrnuje jednak vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech, tak vzdělávání ostatních občanských zaměstnanců. Nejen, že je vyžadováno splnění kvalifikačních předpokladů před zařazením na systemizované místo, také je nutné i vzdělávání za účelem zvýšení kvalifikace.

Významnou otázkou celého vzdělávacího systému je výše a vývoj výdajů rezortu MO ve vztahu k nákladům na přípravu personálu rezortu MO. Z dostupných materiálů a informací byl sestaven přehled výdajů.<sup>88</sup>

**Tabulka č. 4:** Vývoj celkových výdajů na přípravu personálu rezortu MO (v mil. Kč.)

Druh výdaje	2006	2007	2008	2009	2010
Výdaje na výcvik	7 140,34	6 290,32	5 556,82	5 833,79	4 799,93
Výdaje na vzdělání	1 664,02	1 387,95	1 426,01	1 436,18	1 395,59
Celkem	8 804,36	7 678,26	6 982,83	7 269,97	6 159,52

Zdroj: interní materiál rezortu MO

## 5.4 Příprava občanských zaměstnanců MO

Vzdělávací proces občanských zaměstnanců MO vychází z obdobné přípravy jako u zaměstnanců v jiných správních úřadech v systému celoživotního vzdělávání. Obsah vychází z popisu typových pozic tak, aby bylo zaručeno plnění potřeb rezortu MO ve vzdělávání občanských zaměstnanců. Určujícím dokumentem přípravy jsou Pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech. Tato Pravidla se výlučně vztahují na ministerstva a jiné správní úřady – orgány státní správy, které jsou výslovně určeny zvláštními zákony.

Tato Pravidla určují principy souvislostí vzdělávání, prostupnosti a uznávání vzdělávání, umožňují variabilitu obsahu a formy vzdělávání, jeho kombinaci s jiným profesním vzděláváním a umožňují rozmanitost subjektů vzdělávání.

<sup>88</sup> Portál FIS-ŠIS. *Koncepce přípravy personálu rezortu MO na období 2012-2018*. Dostupné z: <http://www.sis.acr/>

Pravidla mají stanovenou strukturu vzdělávání.

### **Vstupní vzdělávání**

- úvodní, které je prováděno bezprostředně po vzniku zaměstnaneckého vztahu a ukončeno je po uplynutí tří měsíců od jeho vzniku. Cílem tohoto vstupního, úvodního vzdělávání je poskytnutí nově přijímanému zaměstnanci základní informace a znalosti vedoucí k osvojení základních dovedností pro způsobilost k výkonu práce včetně jeho seznámení s legislativou a specifičností. Vstupní vzdělávání úvodní je povinné pro všechny nové přijímané zaměstnance, jeho obsahem je seznámení se základními informacemi o výkonu činnosti, s vybranými předpisy, se základy práce s informačními technologiemi, etickým kodexem a dalšími činnostmi souvisejícími s výkonem dané pozice. Toto vstupní vzdělávání je prováděno na všech úrovních v rezortu MO a zpravidla vedoucím pracovníkem nově přijímaného zaměstnance;
- následné začíná po absolvování vzdělávání výše uvedeného a je ukončováno nejpozději do dvanácti měsíců od vzniku zaměstnaneckého vztahu. Vstupní vzdělávání následné probíhá na zastávané pracovní pozici ve většině případů formou samostudia. Na manažerské vzdělávání se přihlašují vedoucí zaměstnanci na vlastní žádost a vzdělávací proces je uskutečňován Institutem státní správy (dále jen ISS), ale také ve vzdělávacích institucích.

**Průběžné vzdělávání** je vzdělávání k prohlubování kvalifikace, které obsahuje vzdělávání

- odborné – podle specializace občanského zaměstnance;
- manažerské, které je určeno vedoucím zaměstnancům nebo zaměstnancům, kteří jsou pro výkon této činnosti připravováni;
- jazykové vzdělávání - rezortu MO disponuje propracovaným systémem jazykové přípravy. Jazyková příprava koresponduje s normou STANAG 6001 a s koncepcí jazykové přípravy rezortu MO a je hlavně zaměřena na intenzivní výuky anglického jazyka. Z důvodu nutnosti komunikace rezortu MO se složkami NATO jsou pro zaměstnance Armády České republiky organizovány jazykové kurzy Centrem jazykového vzdělávání na Univerzitě obrany v Brně. V důsledku velkého zaměření právě na jazykovou přípravu má jazyková způsobilost příslušníků rezortu zvyšující

se úroveň, příslušníci ozbrojených sil jsou schopni plni úkoly v zahraničních misích a ve strukturách Severoatlantické aliance.

Obsahovou formu vzdělávání vyplývající z konkrétního pracovního zařazení občanského zaměstnance a zaměřeného na jeho odborný růst stanovuje příslušný vedoucí zaměstnance. Při realizaci vzdělávání je jako přednostní volena forma samostudia, e-learningu a využívána kapacita vojenských škol, rezortních vzdělávacích a výcvikových zařízení.

Vzdělávání občanských zaměstnanců je také souběžně zacíleno na problematiku korupce, genderové politiky, pravidel a nástrojů řízení a vedení lidí, týmovou spolupráci, efektivní komunikaci, řešení konfliktů aj.<sup>89,90,91</sup>

## 5.5 Možnosti nabízených školení a jejich dostupnost

Informace o vyskytujících se vzdělávacích aktivitách v rezortu MO jsou dostupné na intranetové rezortní síti ŠIS.

Vstupní vzdělávání úvodní, vycházející z Pravidel vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech, probíhá automaticky po vzniku pracovního poměru pro občanské zaměstnance, u státních zaměstnanců po vzniku služebního poměru. S tímto prvotním vzděláváním je spojeno i školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Odborná školení zaměřená na práci s interním rezortním systémem, seznamování s potřebnou legislativou a systémem práce je prováděno již na jednotlivých pracovištích pověřeným zaměstnancem. Přehled těchto základních aktivit neobsahuje žádné z intranetových stránek rezortu.

O pravidelně se opakujících a povinných školeních jsou zaměstnanci rezortu informováni buď prostřednictvím svého nadřízeného, nebo prostřednictvím e-mailové pošty.

---

<sup>89</sup> Ministerstvo obrany České republiky. Vojenské školství. Vojenské školy. Současnost. [online]. © 2004-2014 [cit. 2015-11-20]. Dostupné z. <http://www.vojenskaskola.cz/Stranky/Default.aspx>

<sup>90</sup> Portál FIS-ŠIS *Koncepce přípravy personálu rezortu MO na období 2012-2018*. Dostupné na: <http://www.sis.acr/>

<sup>91</sup> Portál FIS-ŠIS. *Organizační řád AP AČR*. Dostupné z. <http://teams.sharepoint.acr/sites/intranetmo/APACR/SitePages/Struktura,%20p%c5%afsobnost.aspx>

Hlavním dokumentem pro přehled a získání informací o vzdělávacích aktivitách je Věstník MO<sup>92</sup>, ve kterém je každoročně zveřejňován seznam vzdělávacích aktivit na základě vznesených požadavků a podle možnosti vzdělávacích zařízení.

Rezort MO je nejvíce zaměřen na vzdělávání jazykové a vzdělávání odborné, které se vztahuje převážně na VZP. Požadavky na tato vzdělávání vycházejí z kvalifikačních požadavků pro výkon dané činnosti, která se vztahuje k systemizovanému místu. Na základě takto zveřejněných kurzů jsou rozpracovávány harmonogramy s časovými intervaly délky kurzů a s počty možných účastníků. Tyto harmonogramy jsou vyvěšeny na interní síti rezortu ŠIS.

Jazyková příprava se organizuje a uskutečňuje v individuálních typech kurzů s cílem dosáhnout a udržet si požadovanou úroveň jazykové znalosti. Jazykové vzdělávání je uskutečňováno v rezortních, ale i v mimorezortních vzdělávacích zařízeních (příloha A). Za rezortní jazykové vzdělávání je považováno vzdělávání v organizačních celcích rezortu MO, zvláště pak ve vojenských školách a vojenských vzdělávacích zařízeních. Za mimorezortní je považováno vzdělávání mimo zmiňovaná místa v České republice a v zahraničí, zpravidla formou základních, zdokonalovacích a udržovacích jazykových kurzů.

Dalším významným dokumentem obsahujícím výčet vzdělávacích aktivit je Katalog vzdělávacích a výcvikových aktivit, který obsahuje přehled kurzů poskytovaných VeV-VA (Velitelství výcviku – Vojenská akademie) a je zveřejněn v elektronické podobě na intranetových stránkách VeV-Va. V Katalogu jsou zveřejněny vzdělávací aktivity jazykové, rekvalifikační, kariérové, odborné.<sup>93</sup>

Krom zmiňovaného a velice preferovaného vzdělávání jazykového, mají možnost odcházející VZP absolvovat zmiňované kurzy rekvalifikační (příloha B). Žádost o rekvalifikaci je podávána v případech, zanikne-li VZP služební poměr. Její poskytnutí je umožňováno v posledních třech měsících služby vojáka, celková doba trvání však nesmí přesáhnout dobu tří měsíců.<sup>94</sup>

---

<sup>92</sup> Portál FIS-ŠIS. Dostupné z:

<http://teams.sharepoint.acr/sites/akis/skoleni/amos/SitePages/KatalogSkoleni.aspx>

<sup>93</sup> Portál FIS-ŠIS. Dostupné z: <http://www.vyskov.acr/cdo>

<sup>94</sup> Portál FIS-ŠIS. Dostupné z: <http://portal.fis.acr/portal/server.pt/directory/rekvalifikace/1672>

MO zprostředkovává a umožňuje také školení např. na Microsoft Word, Excel, Power Point, ale také na ASAS (Autorizovaná spisová a archivní služba), ISL (Informační systém logistiky MO AČR), ŠIS (Štábní informační systém) atd. Nabídka těchto zmiňovaných kurzů je zveřejněna a dostupná na portále školení AKIS (Agentura komunikačních a informačních systémů (příloha C)).<sup>95</sup>

Mezi další vzdělávací aktivity pořádané MO patří školení a kurzy odborného zaměření vycházející ze zastávané pracovní pozice (např. školení na aplikaci Daně dávky pohledávky, školení na využívání systému NEN (Národní elektronický nástroj), školení na efektivní využívání programu DEPO (distribuce zveřejňování interních rozkazů) aj. Tyto nabídky vzdělávacích aktivit jsou dostupné na portále FIS (vnitřní intranetové síti), ale také jsou zmiňovány na poradách.

Krátký výčet vzdělávacích aktivit z mnoha dalších, poskytovaných rezortem, jsou vzdělávací aktivity uskutečňované jak na pracovišti, tedy na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních úkolů – tzv. metoda „on the job“, ale také mimo pracoviště tzv. metoda „off the job“.

V neposlední řadě je vhodné také zmínit možnost nabízených vzdělávacích aktivit zprostředkovaných vzdělávacími agenturami. Výběr dodavatelů mimorezortního vzdělávání se provádí prostřednictvím TENDERMARKETU v souladu se zákonem č. 137/2006 Sb. o veřejných zakázkách a RMO č. 117/2014 Věstníku „Nabývání majetku v rezortu MO“.<sup>96</sup> Vzdělávání zajišťované dodavatelsky, vysoutěžené a zabezpečované Agenturou služeb pro vybrané organizační celky MO jsou konkrétně v období let 2015-2016 zaměřené na oblast práva a legislativy, oblast ekonomickou a oblast měkkých dovedností. (příloha D)

---

<sup>95</sup> Portál FIS-ŠIS. Dostupné z:

[http://teams.sharepoint.acr/sites/intranetmo/AKIS/\\_layouts/viewlsts.aspx?BaseType=1](http://teams.sharepoint.acr/sites/intranetmo/AKIS/_layouts/viewlsts.aspx?BaseType=1)

<sup>96</sup> Portál FIS-ŠIS. Dostupné z: <http://s101w19.acr/EPINAV/public/Vyhledavani.aspx>,

Portál FIS-ŠIS. Právní informace. ASPI – verze 2015 pro Windows. Dostupné z: <http://sis.gs.acr/sis/sisportal/#>

## **5.6 Průzkum v oblasti vzdělávání formou dotazníkového šetření, hypotézy, jejich potvrzení či vyvrácení.**

Pro sběr dat průzkumu byla shledána jako nejvhodnější metoda dotazníkového šetření. Tato metoda umožňuje oslovit relativně velký počet respondentů a poskytuje jim dostatek času pro jeho vyplnění dotazníku. Cílem průzkumu pomocí dotazníkové metody bude zjištění konkrétních názorů zaměstnanců MO na možnosti, dostupnost a informovanost o vzdělávacích aktivitách zabezpečovaných MO. Zjistit, zda je vzdělávání dostačující, jak po stránkách odbornosti, ale i časové náročnosti a preferovanosti, případně v jakých oblastech by se zaměstnanci chtěli dále rozvíjet a vzdělávat (příloha E).

### **FORMULOVANÉ HYPOTÉZY**

H1: Zaměstnanci jsou dostatečně informováni o možnostech vzdělávání prostřednictvím elektronické pošty a všem dostupné intranetové síti.

H2: Zaměstnanci postrádají větší četnost školení odborných, a projevují o ně největší zájem.

H3: O využívání e-learningu jako nové vzdělávací metody, nemají zaměstnanci zájem.

### **POPIS PRŮZKUMU**

Průzkum probíhal pomocí dotazníkového šetření v prostorách budovy A, MO. Pro účely získání a další zpracování cílových informací byla shledána dotazníková metoda jako nejvhodnější. Průzkum měl za cíl zmonitorovat povšechní spokojenost zaměstnanců se strukturou vzdělávání a osobního rozvoje. Získané informace byly poté zpracovány do grafů. Cílem šetření bylo zmapovat vzdělávací systém a přispět k jeho modifikaci více požadavkům a potřebám zaměstnanců.

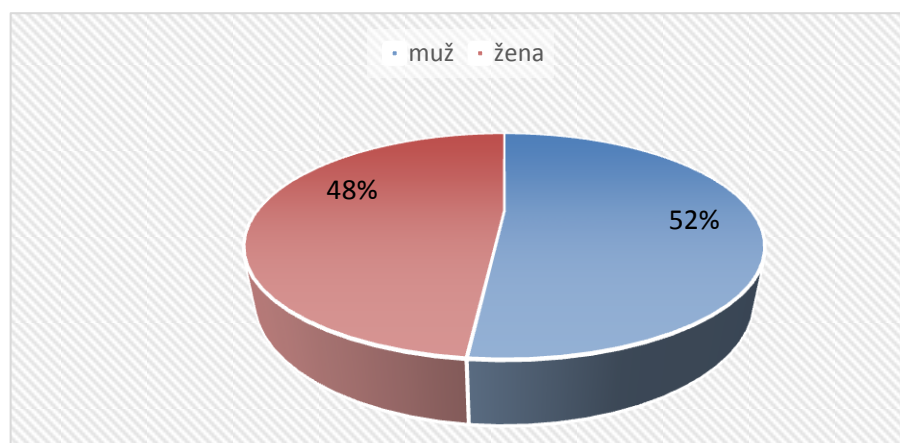
Průzkum byl proveden v měsících září a říjen roku 2015 u třech vybraných organizačních složek MO. Respondenti byli seznámeni s cílem průzkumu, způsobem vyplňování a byli ubezpečeni o zachování anonymity. Distribuce byla provedena

osobně a zaměřena na všechny druhy zkoumaného vzorku. Mezi zaměstnance bylo distribuováno 73 dotazníků a z tohoto počtu se jich vrátilo 60. Bohužel někteří oslovení zaměstnanci nebyli ochotni spolupracovat na vyplnění a vrácení dotazníků, tudíž návratnost byla nižší, než se předpokládalo. Dotazník byl rozdělen do dvou bloků, první byl zaměřen na údaje o respondentovi, obsahoval 10 uzavřených otázek, druhý blok obsahoval 18 otázek, rovněž uzavřených, zaměřených na vzdělávání nabízené zaměstnavatelem/sekcí. Otázky byly formulovány jasně a srozumitelně.

## VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

I: Blok – Základní údaje o respondentech

Graf 1: Pohlaví

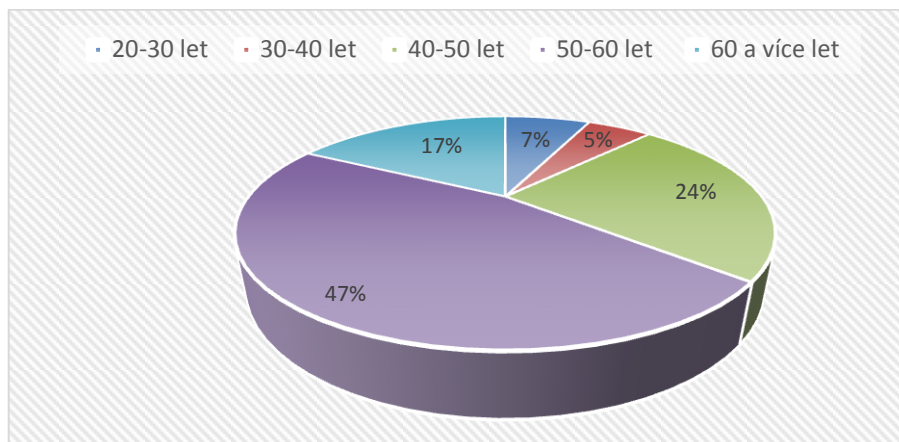


Zdroj: vlastní výpočty z provedeného průzkumu

Průzkumu se zúčastnilo 31 mužů a 29 žen tj. 52% mužů a 48% žen.



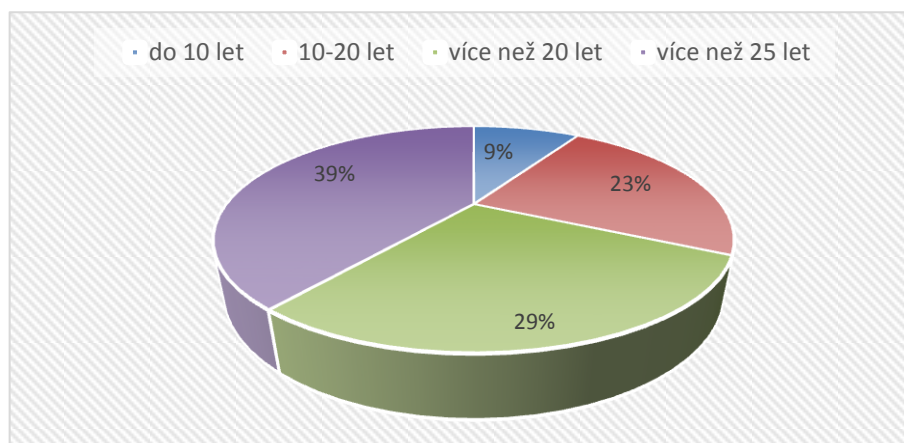
Graf 2: Věk



Zdroj: vlastní výpočty z provedeného průzkumu

Věkové rozmezí bylo stanoveno na 5 skupin a výsledek je následující. Ve věkové kategorii 20-30 let vyplnilo dotazník 7%, ve věkové hranici 30-40 let 5%, ve věku 40-50 let 24% oslovených, v rozmezí 50-60 let 47% a ve věku 60 a více 17% respondentů.

Graf 3: Délka práce v rezortu

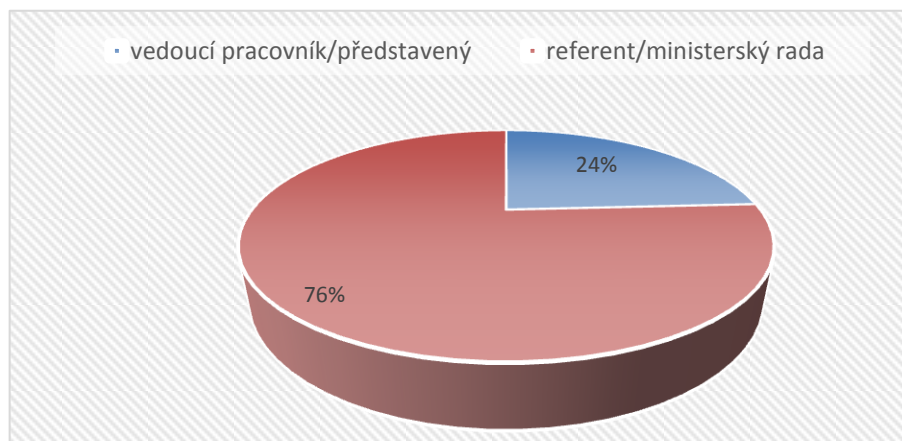


Zdroj: vlastní výpočty z provedeného průzkumu

Nejdelší dobu působení v rezortu mají zaměstnanci, jejichž pracovní/služební poměr trvá více než 25 let, procentuelně to je 39%, 29% jsou zaměstnanci působící

v rezortu více než 20 let, 23% tvoří zaměstnanci v rozmezí 10-20 let a nejnižšími 9% jsou zastoupeni zaměstnanci do 10 let jejich působení v rezortu.

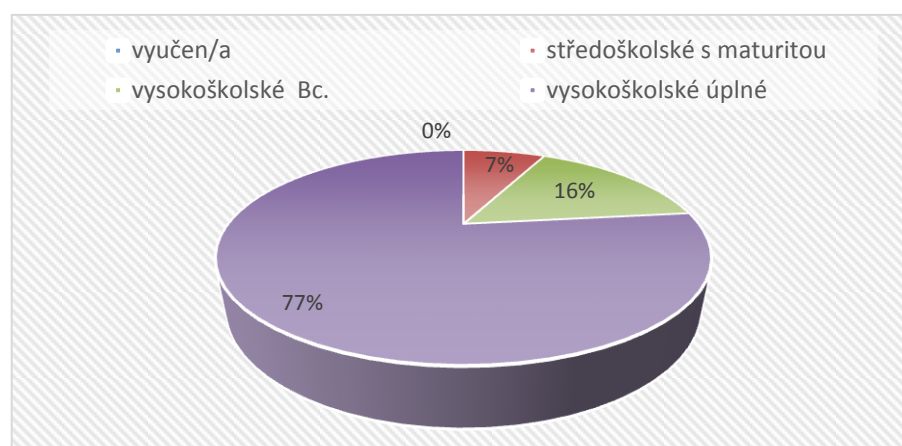
Graf 4: Pracovní pozice



Zdroj: vlastní výpočty z provedeného průzkumu

Z počtu 60 ti vyplněných dotazníků co se týče pracovní pozice, bylo osloveno 76% řadových zaměstnanců, tj. referentů/ministerských radů a 24% vedoucích pracovníků/představených.

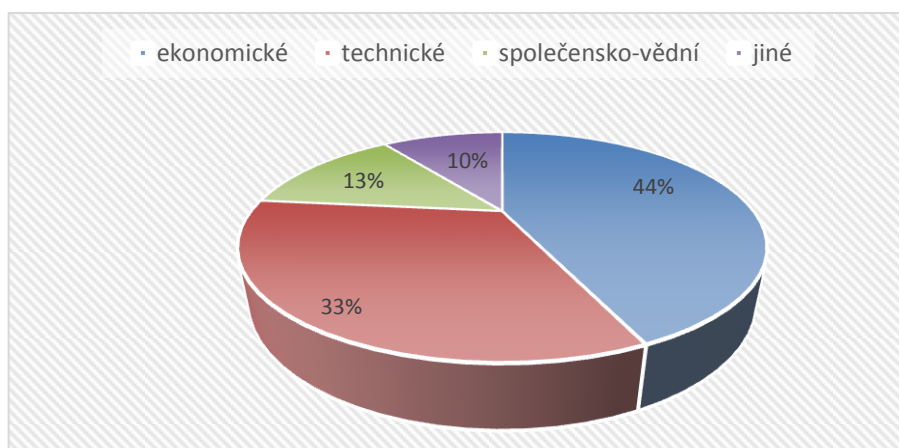
Graf 5: Dosažené vzdělání



Zdroj: vlastní výpočty z provedeného průzkumu

77% dotazovaných mělo úplné vysokoškolské vzdělání, 16% vysokoškolské bakalářské, 7% středoškolské s maturitou a dosažené vzdělání vyučen/a tvořilo 0% zastoupení.

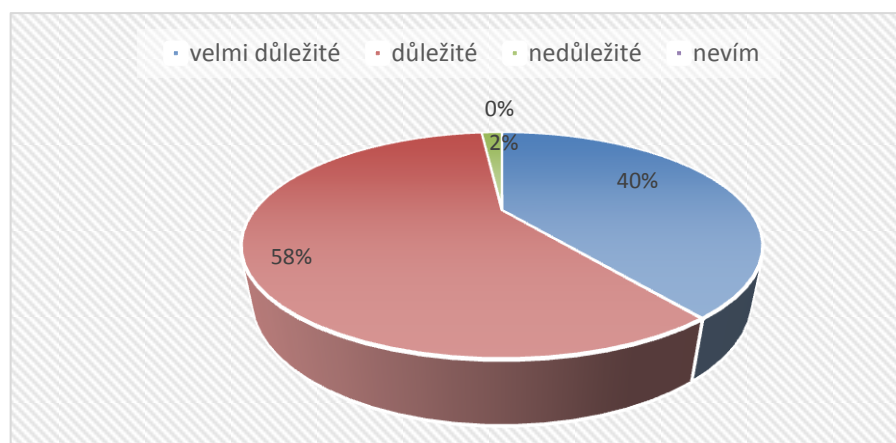
Graf 6: Studijní zaměření



Zdroj: vlastní výpočty z provedeného průzkumu

Nejvyšší procentuální studijní zaměření je ekonomické, tvořeno 44%, technické 33%, společensko-vědní 13% a pouhých 10% má odlišné studijní zaměření, než na která byli respondenti dotazováni,

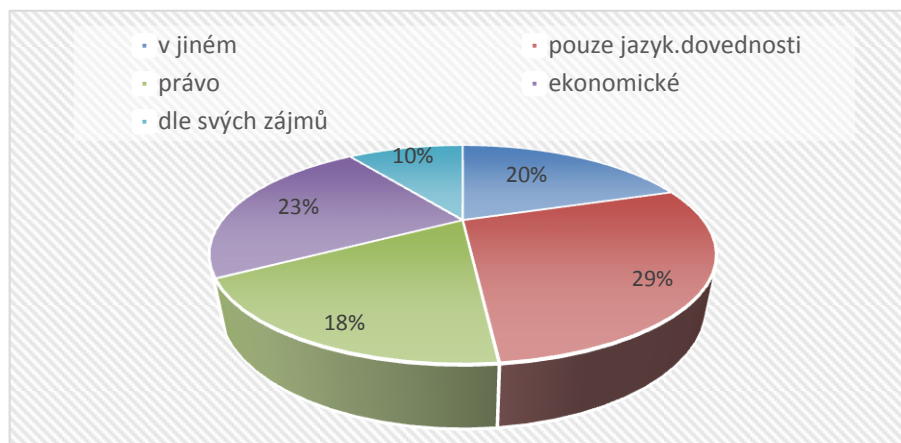
Graf 7: Důležitost dalšího vzdělávání



Zdroj: vlastní výpočty z provedeného průzkumu

Za důležité dále se vzdělávat považuje 58%, za velmi důležité 40% a vyjádření nedůležité a nevím uvedlo jen 0-2% dotazovaných.

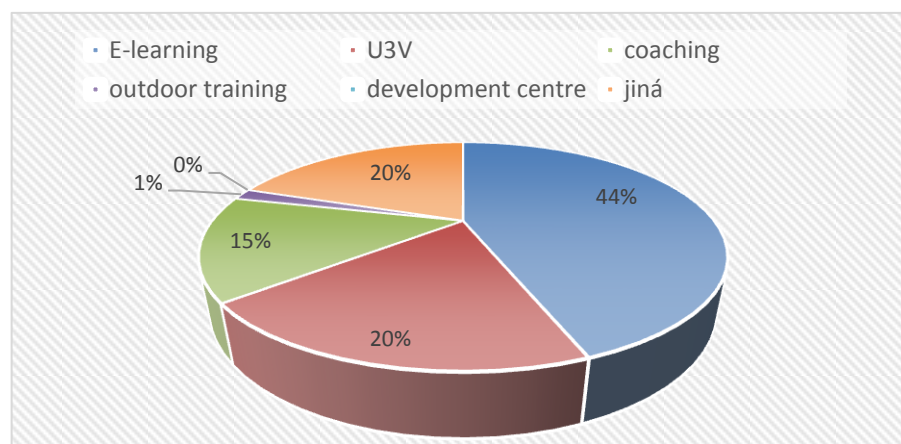
Graf 8: Potřeba/zájem o další zdokonalování znalostí v oboru



Zdroj: vlastní výpočty z provedeného průzkumu

29% oslovených má potřebu/zájem se vzdělávat v oblasti jazykové, 23% by rádo zdokonalovalo své znalosti v oblasti ekonomické, 20% v oblastech jiných, v oblasti práva 18% a zdokonalovat si znalosti dle svých zájmů projevilo 10% respondentů.

Graf 9: Informovanost o dalších možnostech vzdělávání

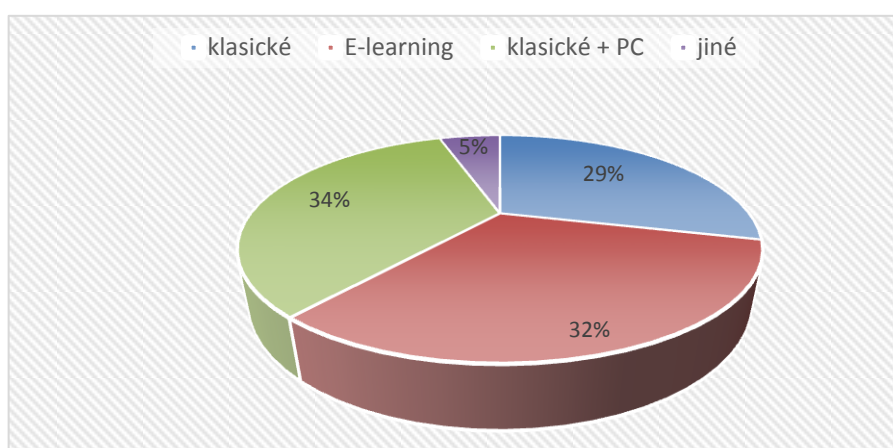


Zdroj: vlastní výpočty z provedeného průzkumu

E-learning je vzdělávací metoda, o které je informováno 44%, o Univerzitě třetího věku 20%, stejné procento dotázaných je informováno o vzdělávání jiném, než na které bylo dotazováno, 15% má podvědomí o vzdělávací metodě coaching, 1% outdoor training a 0% o development centre.

II – Blok – otázky zaměřené na vzdělávání nabízené zaměstnavatelem /sekcí

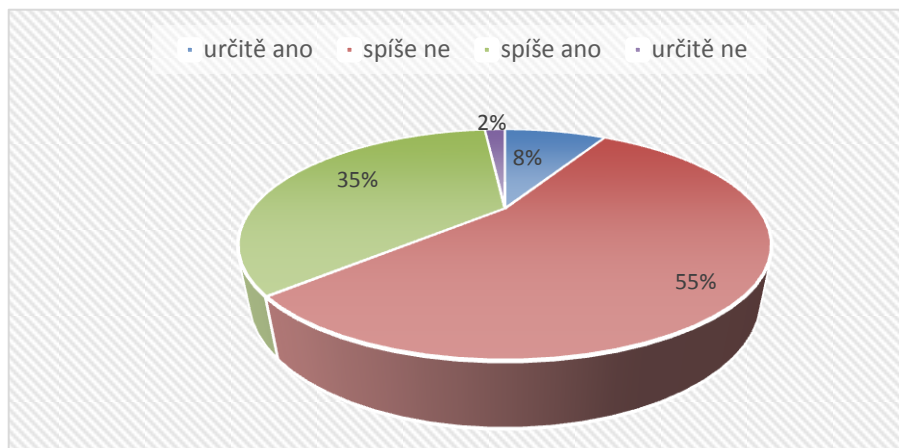
Graf 10: Další preferované formy vzdělávání



Zdroj: vlastní výpočty z provedeného průzkumu

Nejpreferovanější formou vzdělávání, je vzdělávání klasické, s kombinací PC, tvoří 34%, druhou nejvíce zastoupenou a preferovanou formou vzdělávání je e-learning, tj. 32%, klasická forma je 29% a jiná 5%.

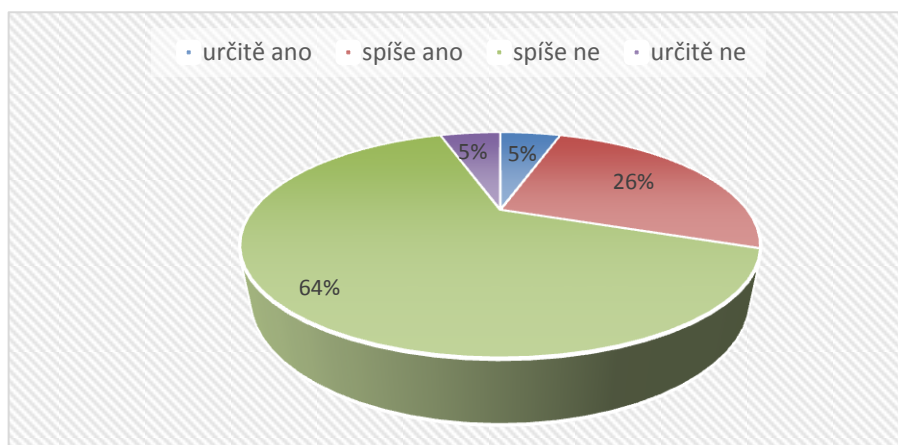
Graf 11: Motivace k rozvoji ze strany nadřízeného



Zdroj: vlastní výpočty z provedeného průzkumu

Vyjádření oslovených k motivaci a rozvoji ze strany nadřízeného bylo 55% spíše ne, 35% spíše ano, 8% určitě ano a 2% určitě ne.

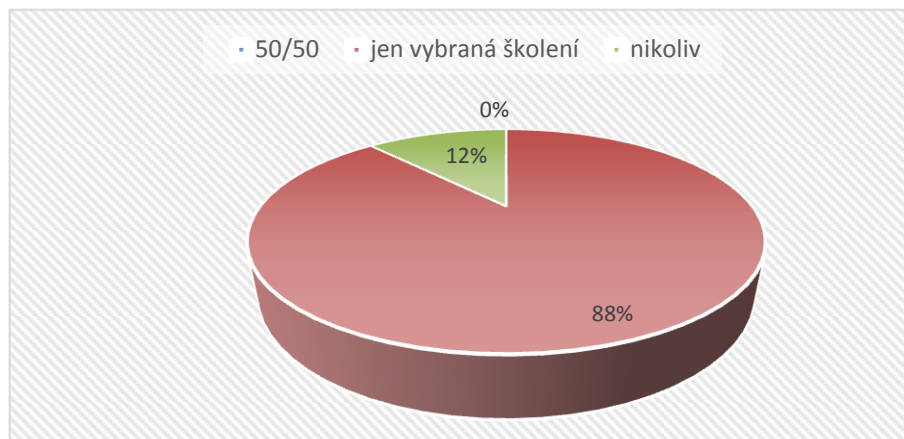
Graf 12: Zájem zaměstnavatele/sekce o rozvoj zaměstnanců



Zdroj: vlastní výpočty z provedeného průzkumu

Dle uvedených odpovědí si myslí 64% dotazovaných, že zaměstnavatel/sekce spíše nemá zájem o rozvoj zaměstnanců, 26% spíše ano, po 5% bylo vyjádření určitě ano i ne.

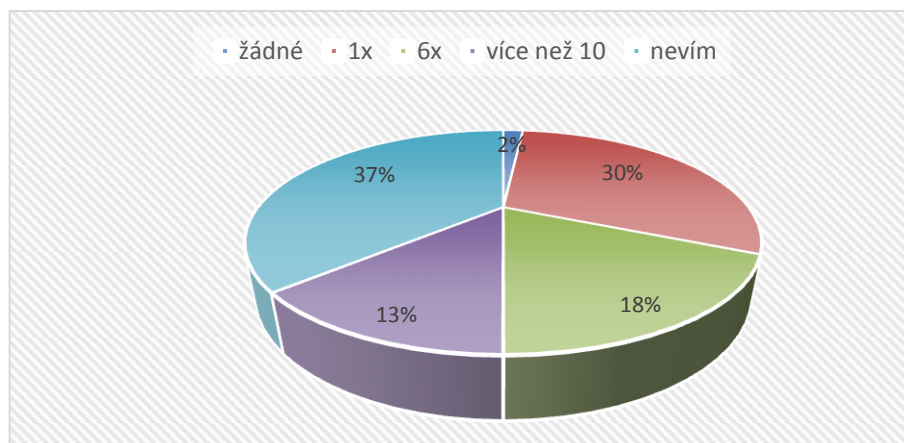
Graf 13: Podíl zaměstnavatele na financování vzdělávání



Zdroj: vlastní výpočty z provedeného průzkumu

Zaměstnavatel financuje dle 88% dotazovaných jen vybraná školení, 12% se vyjádřilo, že nefinancuje a k financování vzdělávání hrazené 50/50 se nevyjádřil nikdo.

Graf 14: Počet zajišťovaných školení

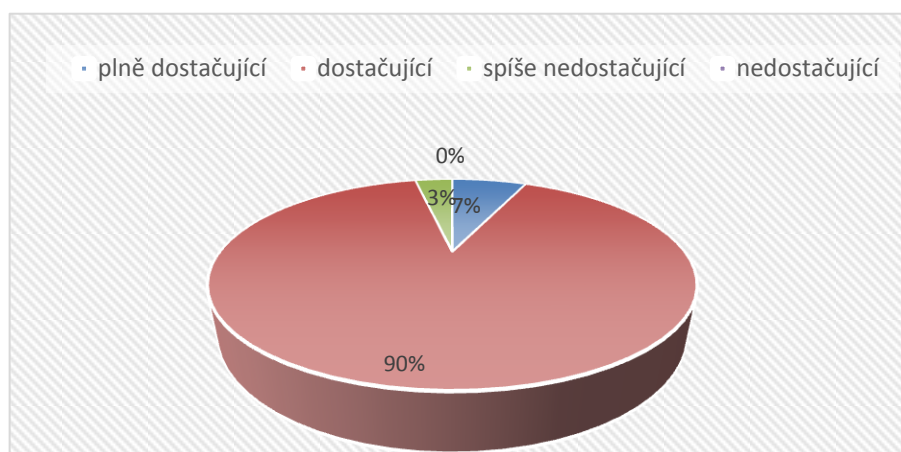


Zdroj: vlastní výpočty z provedeného průzkumu

37% dotazovaných neví, jaký počet školení je rezortem zajišťováno, 30% se domnívá, že jedno, 18% šest školení, 13% více než 10 a 2% žádné.

..

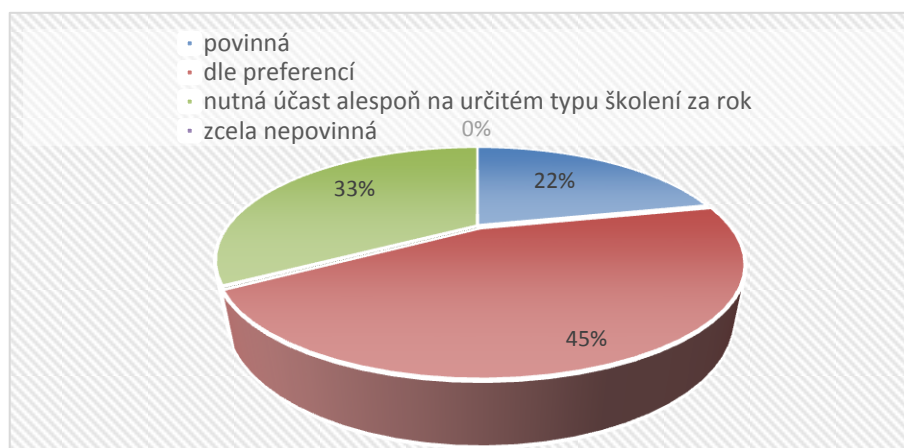
Graf 15: Dostatečnost stávajících znalostí



Zdroj: vlastní výpočty z provedeného průzkumu

K dostatečným znalostem se vyjádřilo 90% respondentů, 7% se myslí, že má znalosti dostačující a 3%, že spíše nedostačující, 0% se vyjádřilo k znalostem nedostačujícím.

Graf 16: Nutnost účasti na školeních

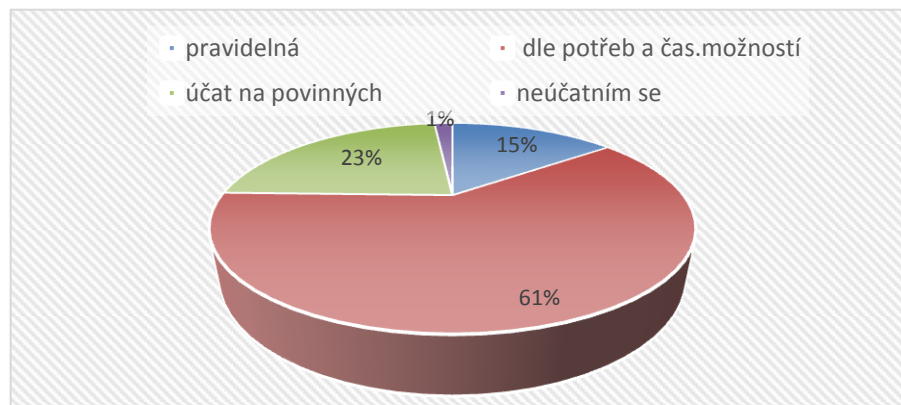


Zdroj: vlastní výpočty z provedeného průzkumu

Za nutnost účastnit se pouze školení dle preferencí uvedlo 45% oslovených, 33% se myslí, že je nutná účast alespoň na určitých typech školení za rok, 22% na školeních povinných a k účasti na zcela nepovinných se nevyjádřil žádný z oslovených.



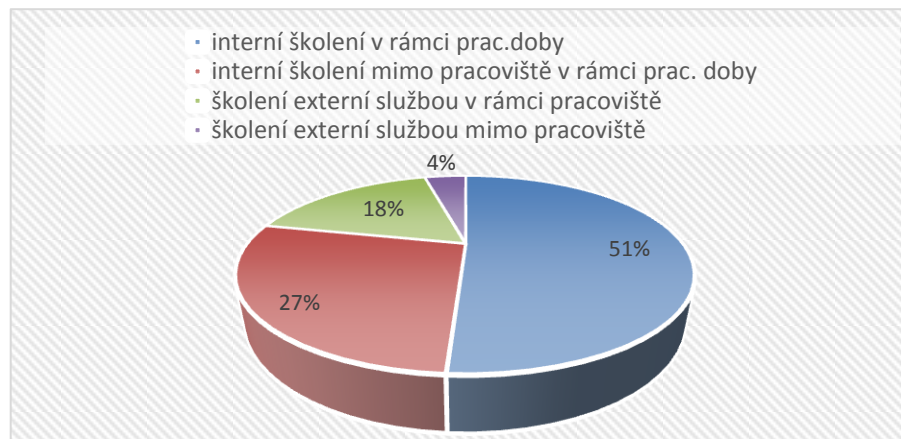
Graf 17: Individuální účast na školeních



Zdroj: vlastní výpočty z provedeného průzkumu

K individuální účasti na školeních se vyjádřilo 61% dle potřeb a časových možností, 23% k povinným, 15% k pravidelným a 1% oslovených se neúčastní.

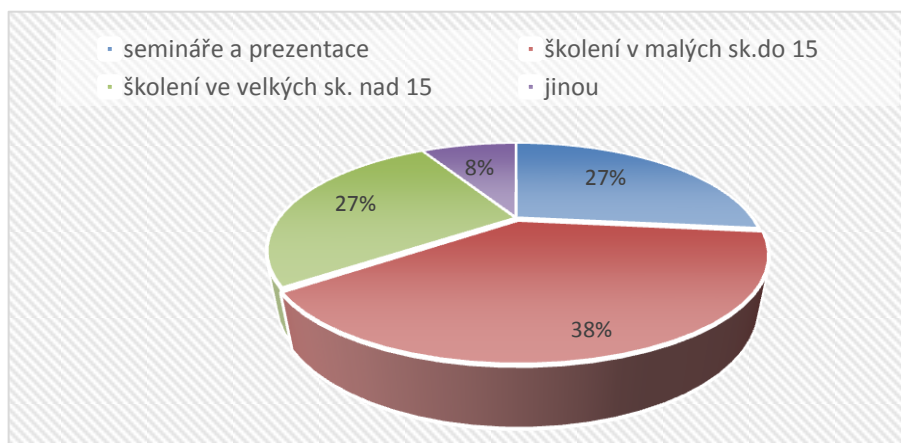
Graf 18: Typy pořádaných školení



Zdroj: vlastní výpočty z provedeného průzkumu

Dle dotázaných je pořádáno interní školení v rámci pracovní doby z 51%, 27% tvoří interní školení mimo pracoviště, 18% školení prováděné externí firmou na pracovišti a 4% školení je prováděno externí firmou mimo pracoviště.

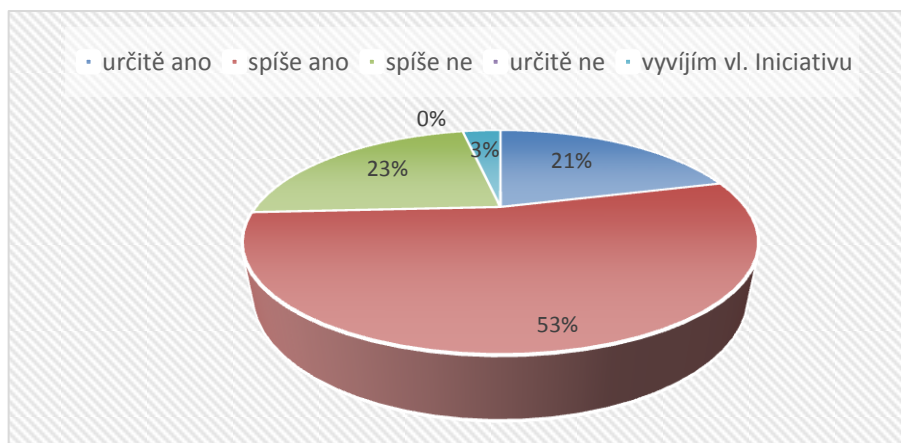
Graf 19: Četnost využívání jednotlivých typů školení



Zdroj: vlastní výpočty z provedeného průzkumu

K nejvíce využívaným školením tj. školení v malých skupinách do 15 osob, uvedlo 38% zúčastněných, v 27% se shodně vyjádřili ke školením ve velkých skupinám nad 25 osob a k seminářům a prezentacím 8% se domnívá, že je využíváno školeních jiných.

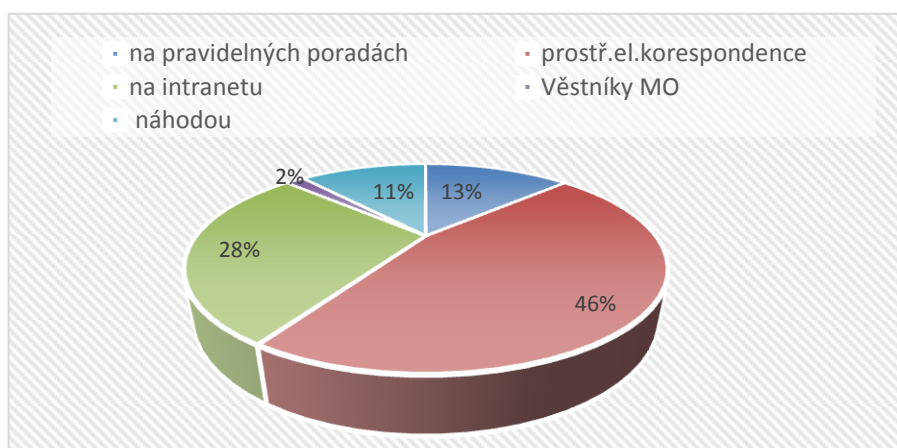
Graf 20: Informovanost o konání školení



Zdroj: vlastní výpočty z provedeného průzkumu

53% se vyjádřilo, že spíše ano, je informováno o konaných školeních, 23%, že spíše není informováno, 21% je určitě, 3% vyvíjí vlastní iniciativu k účasti na školeních a o tom, že není informován, se nevyjádřil žádný.

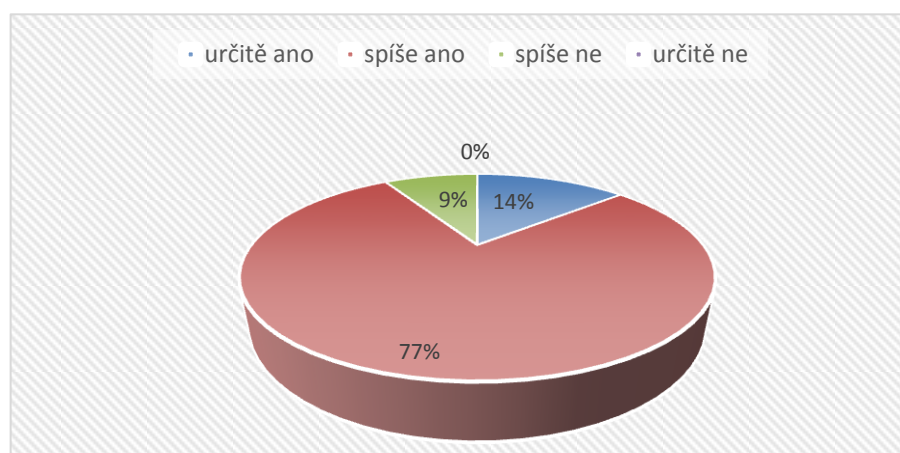
Graf 21: Formy sdělování informací o konání školení



Zdroj: vlastní výpočty z provedeného průzkumu

Prostřednictvím elektronické korespondence je o konání školení informováno 46%, z intranetu se informaci dovídá 28%, 13% na pravidelných poradách, náhodou 11% a 2% z Věstníku MO.

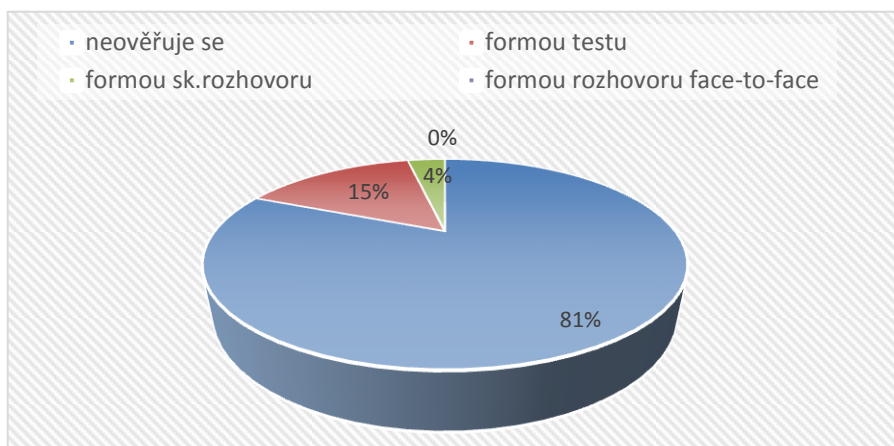
Graf 22: Souvislost školení s výkonem práce



Zdroj: vlastní výpočty z provedeného průzkumu

K souvislosti s výkonem práce a tudíž i nezbytností organizování školení, které koresponduje s jeho výkonem práce, se spíše ano vyjádřilo 77%, 14% že určitě ano souvisí, 9% že spíše nesouvisí a nikdo, že určitě nesouvisí.

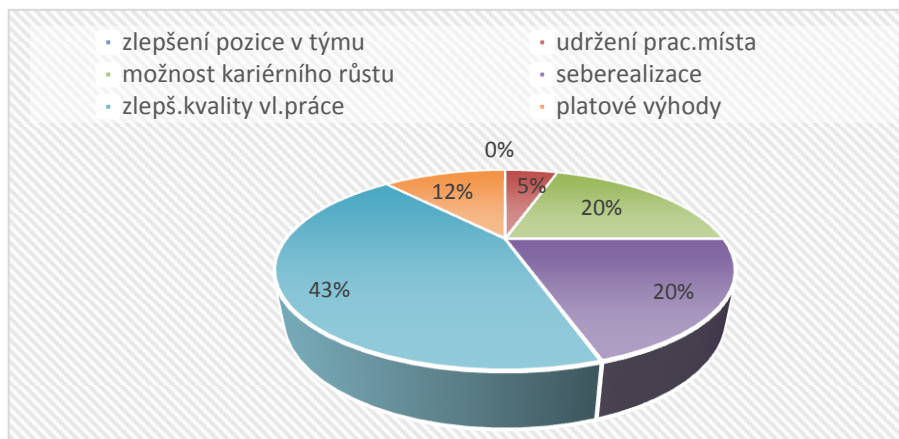
Graf 23: Ověřování znalostí po absolvování školení



Zdroj: vlastní výpočty z provedeného průzkumu

Co se týče ověřování znalostí nabytých na školeních, tak se 81% vyjádřilo, že se znalosti neověřují, 15% uvedlo, že se ověřují formou testů, 14% formou rozhovorů a ověřovací formu face-to-face neuvedl žádný dotazovaný.

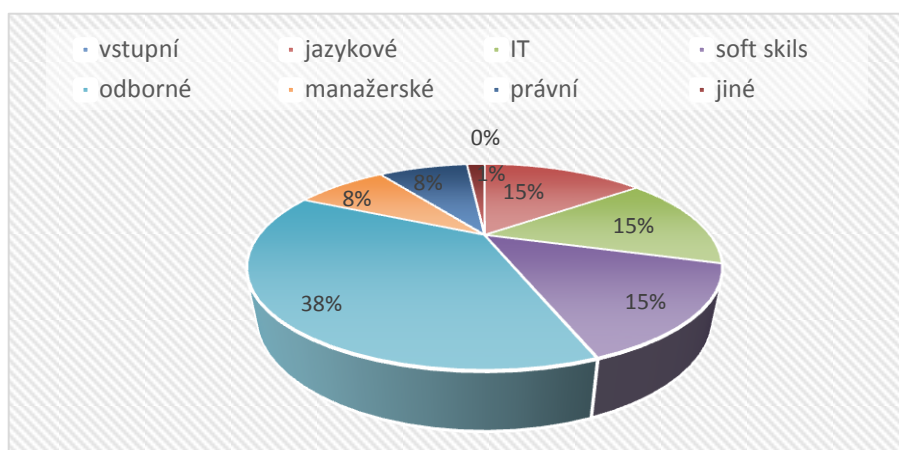
Graf 24: Potenciál ve vzdělávání u zaměstnavatele/sekce



Zdroj: vlastní výpočty z provedeného průzkumu

Potenciál ve vzdělávání pro zlepšení kvality vlastní práce shledává 43% respondentů, shodně po 20% v seberealizaci a v možnostech kariérního růstu, 12% v platových výhodách, 5% v udržení si pracovního místa a ve zlepšení pozice v týmu neshledává potenciál nikdo.

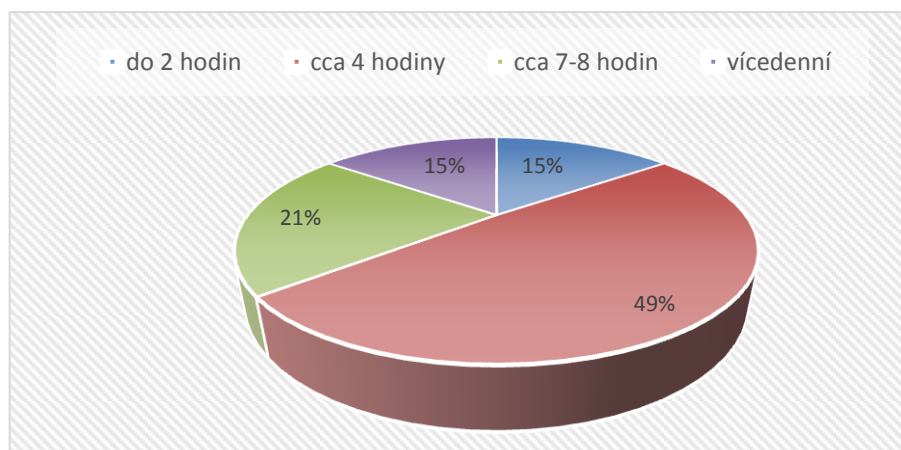
Graf 25: Absence dílčích školení



Zdroj: vlastní výpočty z provedeného průzkumu

K absenci školení odborných, se vyjádřilo 38% dotazovaných, shodně pro absenci školení IT, soft skils a jazykového se vyjádřilo 15%, rovněž shodně v 8% byla shledána školení v oblasti manažerské a právní. Žádný se nevyjádřil k absenci školení vstupního.

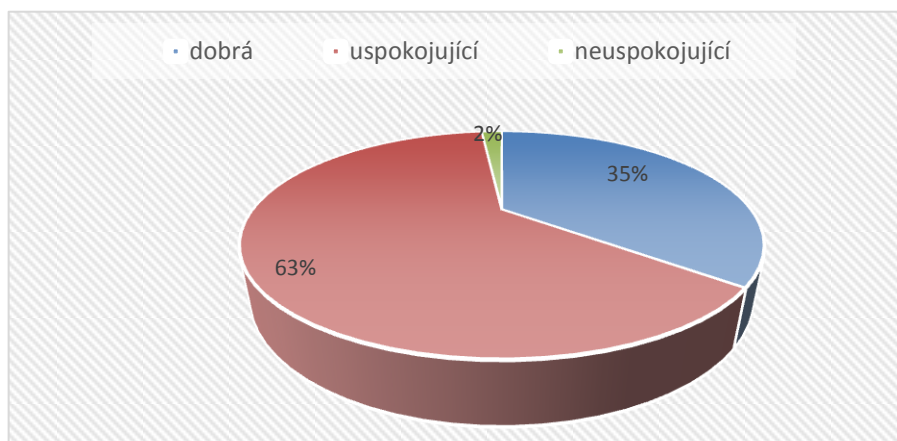
Graf 26: Preference délky trvání školení



Zdroj: vlastní výpočty z provedeného průzkumu

Nejoblíbenější, tj. ve 49% jsou školení v délce trvání cca 4 hodiny, v 21% to jsou školení v délce 7-8 hodin a shodně v 15% je obliba ve školeních do 2 hodin a ve vícedenních.

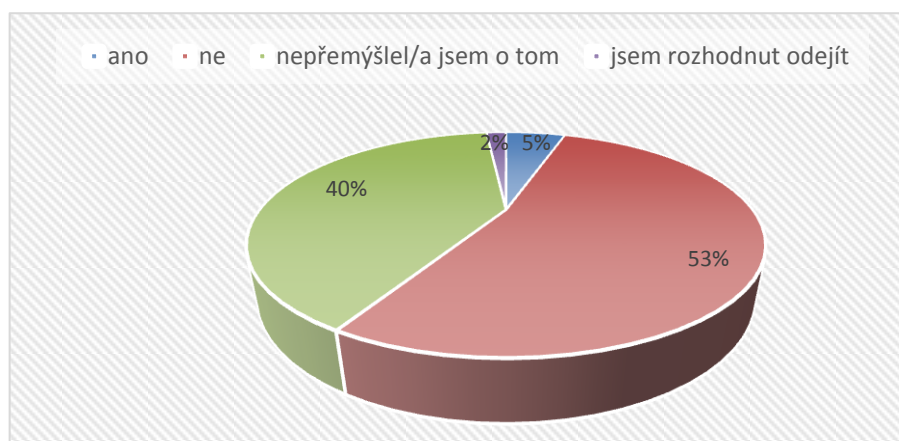
Graf 27: Systém a úroveň pořádaných školení



Zdroj: vlastní výpočty z provedeného průzkumu

K uspokojující úrovni pořádaných školení se vyjádřilo 63% respondentů, 35% se domnívá, že je úroveň dobrá a pouze 2%, že je neuspokojující.

Graf 28: Úvaha o změně zaměstnání



Zdroj: vlastní výpočty z provedeného průzkumu

Měnit zaměstnání nechce 53%, 40% o této možnosti nepřemýšlelo, 5% uvažuje o změně a 2% z dotazovaných je rozhodnuta odejít.

## **POTVRZENÍ ČI VYVRÁCENÍ HYPOTÉZ**

H1: Tato hypotéza byla verifikována. V rámci dotazníkového šetření se k dostupnosti informací o školeních prostřednictvím elektronické pošty vyjádřilo 46% a prostřednictvím intranetu 28%.

H2: Tato hypotéza byla sice verifikována, ale procentuální vyjádření o postrádání školení odborných, nepřesahuje ani 50%. Tvoří ho 38%.

H3: Tato hypotéza byla falzifikována. I když není na prvním místě v preferovanosti další formy vzdělávání, procentuální vyjádření respondentů 32% vypovídá o zájmu o tuto novou vzdělávací metodu.

### **5.7 Shrnutí průzkumu a doporučení**

Prováděný průzkum byl zacílen na zaměstnance MO. Klíčové v průzkumu bylo zjistit od zaměstnanců MO jejich informovanost o školeních a vzdělávacích aktivitách v rezortu. V rámci průzkumu bylo osloveno 73 respondentů s žádostí o vyplnění dotazníku. Dotazníky byly distribuovány osobně. Z distribuovaných dotazníků se jich vyplněných vrátilo celkem 60. Osnova dotazníků spočívala v uzavřených otázkách.

Z provedeného průzkumu lze vyvodit, že zaměstnanci rezortu MO jsou z velké většiny spokojeni se vzdělávacími aktivitami pořádanými rezortem. Dostávají se jim informace o plánovaných školeních a to těmi nejpoužívanějšími a nejdostupnějšími formami, elektronickou poštou a prostřednictvím intranetu. Zaměstnanci upřednostňují školení (vzdělávání) oborová, která preferují a to ve většině případů formu školení v malých skupinách, s maximálním počtem zúčastněných 15, pořádané v rámci pracovní doby v délce 4 hodiny. Nejvíce respondentů vyslovilo soulad se vzděláváním klasickým v kombinaci s využitím výpočetní techniky. Nemůže se ale opomenout zjištěné vysoké procento (32) obliby využívání metody nové, a to e-learningu. Z průzkumu lze také jednoznačně určit, jaká vzdělávací oblast se jeví pro zaměstnance nedostačující. Jsou to vzdělávací aktivity zaměřené na odbornost. Průzkum také vykazuje absenci vzdělávacích aktivit zaměřených na manažery, právníky a jazyk. Více jak polovina zaměstnanců vyjádřila uspokojující úroveň vzdělávacích aktivit, ovšem stín vrhá zjištění, že 81% dotázaných se domnívá, že neprobíhá ověřování nabytých

znalostí na základě absolvování vzdělávací aktivity. Tudíž není doložitelné, jak jsou vzdělávací aktivity přínosné.

## **5.8 Konkrétní doporučení**

1. Narovnat strukturu vzdělávání jednotlivých kategorií MO s jejich organizační strukturou ve smyslu tří kategorií – VZP, zaměstnanci ve státní službě a občanští zaměstnanci státní správy.

Umožnit všem třem kategoriím rovnocennou možnost a přístup vzdělávat se.

2. Vypracovat vzdělávací programy na veškeré vzdělávané oblasti.

Stejně tak, jak je na MO dokonale vypracovaný systém jazykového vzdělávání, bylo by vhodné vytvořit i vzdělávací systémy nejen na vzdělávání odborné, které nejvíce zaměstnancům chybí a mají o něho největší zájem. Rovněž by bylo vhodné zaměřit se na vzdělávání manažerské.

3. Zvýšit zájem zaměstnavatele o rozvoj svých zaměstnanců.

Zaměstnavatel, MO prostřednictvím svých TOP manažerů a vedoucích pracovníků by mělo projevit více zájmu o vzdělávání řadových zaměstnanců. V současné hektické době se postrádá jakákoli motivace zaměstnanců, ať už k lepšímu pracovnímu výkonu nebo k možnosti dalšího vzdělávání. Měly by být vytvářeny dostupnější podmínky pro další rozvoj zaměstnanců MO.



## ZÁVĚR

Lidské zdroje představují pro většinu organizací nepostradatelnou součást kapitálu, který přispívá k úspěšnému plnění stanovených cílů. Systematický a dobře propracovaný systém řízení lidských zdrojů, uvědomování si hodnoty lidí, tedy strategický přístup k lidským zdrojům snadněji přispívá k naplňování strategických plánů celé organizace.

Vzdělávání zaměstnanců tzv. celoživotní vzdělávání přispívá v organizacích k udržení si tempa v měnících se oblastech ekonomiky, kulturního, společenského a politického života. Vzdělávání je spojujícím článkem prospěchu organizace a jednotlivce. Prioritou každé organizace by mělo být zaměření na zvyšování profesní úrovně pracovního potenciálu svých zaměstnanců a na propracovaný systém jejich vzdělávacích aktivit.

Cílem diplomové práce bylo charakterizovat proces vzdělávání z pohledu odborných publikací, zaměřit se na nové trendy ve vzdělávacím procesu, ale zároveň zmapovat problematiku vzdělávání v konkrétní organizaci, a to v rezortu MO ČR.

Diplomová práce byla rozdělena na dvě části.

V teoretické části je popsán proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v obecné rovině. Zde jsou rovněž popsány nové formy vzdělávání. Jejich aplikaci do procesu vzdělávání by měla provádět každá organizace, chce-li být konkurenceschopná, udržet si prestiž a rozvíjet potenciál svých zaměstnanců. V dnešním globalizovaném světě kdy místo na trhu pro uplatnění produktu je velice malé, je právě kvalita lidského potenciálu tou hodnotou, která rozhodne o jeho úspěchu a úspěchu celé organizace.

V praktické části je řešena problematika stavu, jakým způsobem je vzdělávací proces MO nastaven. Následně je charakterizován systém jeho přípravy v rezortu s konkretizací na přípravu zaměstnanců civilní části rezortu. Tato problematika je rozebrána v souladu s platnou vnitrorezortní legislativou. Vyústěním praktické části je vyhodnocení konkrétních možností uvedené skupiny v procesu vzdělávání organizovaný tímto rezortem. Validitu tohoto vzdělávání s konkrétními potřebami a praktickými zkušenostmi uvedené skupiny zaměstnanců ukázala zjištění dotazníkového šetření. Výsledkem šetření je ta skutečnost, že ve své podstatě jsou zaměstnanci s nastaveným systémem poskytování informací o vzdělávacích aktivitách

spokojení, kladně se dotazování respondenti vyjádřili i o nastaveném systému. Byl zjištěn i zájem a preferenci moderní vzdělávací metody a to e-learningu.

Formulované hypotézy této diplomové práce byly jak verifikovány, tak falzifikovány. Hypotéza o dostupnosti informací prostřednictvím elektronické pošty a intranetu byla potvrzena. Rovněž byla potvrzena i hypotéza na absenci odborných školení, přímo týkajících se výkonem pracovní činnosti. Třetí, poslední hypotéza týkající se vzdělávání novou moderní metodou, e-learningem byla falzifikována. Zaměstnanci rezortu mají zájem o novou vzdělávací metodu.

Součástí této diplomové práce jsou i formulovaná doporučení, ke kterým se dospělo na základě vyhodnoceného šetření. Doporučení jsou zaměřena na tvorbu struktury vzdělávání jednotlivých kategorií MO v souladu s jejich organizační strukturou ve smyslu tří kategorií – VZP, zaměstnanci ve státní službě a občanští zaměstnanci státní správy a dále potřebou zpracování vzdělávacích programů na veškeré vzdělávané oblasti. Třetím doporučením je zvýšit zájem zaměstnavatele o rozvoj svých zaměstnanců.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

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

BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-17-6.

BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa Publishing, 2008. ISBN 978-80-87197-7.

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-147-2914-5.

DVOŘÁKOVÝ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

HLADÍK, M., *Kapitoly z obecné didaktiky a didaktiky vzdělávání dospělých*. Praha: UJAK, 2009. ISBN 978-80-86723-75-4.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-147-1457-8.

KOTÁSEK, J. a kol. *Národní program rozvoje vzdělávání v České republice. Bílá kniha*. Praha: Tauris, 2011. ISBN 80-211-3-0372-8.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-033-3.

Ministerstvo obrany ČR. *Bílá kniha o obraně*. Havlíčkův Brod. Ministerstvo obrny ČR, 2011. ISBN 978-80-7278-3.

NÁHLOVSKÝ, J., J. SUCHÝ. *Koučování v manažerské praxi*. Praha: Grada, 2006. ISBN 978-80-247-1692-3.

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

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978 80-247-4151-2.

VEBER, J. at *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-029-5.

VECHETA, V. *Outdoor aktivity. 50 her a aktivit pro trénink, školení i zábavu*. Praha: Brno, 2009. ISBN 978-80-251-2650-9.

VODÁK, J. KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

WHITMORE, J., *Koučování*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-101-1.

### **Seznam použitých zahraničních zdrojů**

The Difference Between Coaching&Mentoring. [online]. 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <http://www.management-mentors.com/resources/coaching-mentoring-differences>

What is Counsellin? – An Introduction/SkillsYouNeed. [online]. ©2011-2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <http://www.skillsyouneed.com/general/counselling.html>

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

Filozofie a poslání univerzit třetího věku. USV Univerzita třetího věku na Univerzitě Palackého v Olomouci. [online]. [cit. 2015-09-28]. Dostupné z:<http://www.u3v.upol.cz/>

Koučing - metoda koučingu GROW. Koučing team. Dostupné z: <http://www.koucinkteam/o-koucingu/co-je-grow/>

Moderní vyučovací metody. [online]. © 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <http://www.ctenarska-gramotnost.cz/projektove-vyucovani/pv-metody/metody-1>

MANAGEMENTMANIE. BRAINSTORMING. [online]. © 2011-2013. [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/brainstorming>

Ministerstvo obrany České republiky. *Působnost a činnost*. [online]. © 2004 - 2012 [cit. 2015-11-16]. Dostupné z: <http://www.mocr.army.cz/ministr-a-ministerstvo/pusobnost-a-cinnosti/pusobnost-a-cinnosti-5131/>

Ministerstvo obrany České republiky. Vojenské školství. Vojenské školy. Současnost. [online]. © 2004 - 2012 2012 [cit. 2015-11-16] Dostupné z.

<http://www.vojenskaskola.cz/Stranky/Default.aspx>

Portál FIS-ŠIS AČR.

<http://teams.sharepoint.acr/sites/intranetmo/SSTMO/SitePages/Odbor%20vzd%c4%9b%20vac%c3%ad%20politiky.aspx>

Portál FIS-ŠIS AČR.

<http://teams.sharepoint.acr/sites/intranetmo/APACR/SiteAssets/SitePages/Struktura,%20p%C3%ADsobnost/OR%C5%A1%20AP%20A%C4%8C.pdf>

Portál FIS-ŠIS AČR.

Koncepce přípravy personálu rezortu MO na období 2012-2018. Dostupné na:

<http://www.sis.acr/>

Portál FIS ŠIS. *Zásady tvorby systemizovaných míst*. Dostupné z:

[http://s101w19.acr/EPINAV/public/INA/INA\\_Detail.aspx?id=2914](http://s101w19.acr/EPINAV/public/INA/INA_Detail.aspx?id=2914)

Profesionalizace státní správy a zákon o úřednících. [online]. [cit. 2015-11-16].

Dostupné z:

[http://www.rekonstrukcestatu.cz/publikace/tic\\_profesionalizace\\_statni\\_spravy\\_a\\_zakon\\_o\\_urednicich.pdf](http://www.rekonstrukcestatu.cz/publikace/tic_profesionalizace_statni_spravy_a_zakon_o_urednicich.pdf)

Středoevropské centrum pro finance a management. *Balanced*

*ScoreCard(BCS)*. [online]. © 2005-2012. [cit. 2015-09-28]. Dostupné z:

<http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=56>

Univerzita Karlova v Praze – Univerzita třetího věku. [online]. [cit. 2015-09-28].

Dostupné z: <http://www.cuni.cz/UK-51.html>

Zákon č. 221 ze dne 14. září 1999 o vojácích z povolání. In. *Sbírka zákonů České republiky*, 1999, částka 76. s. 3722-3754 Dostupné z:

<http://www.sagit.cz/pages/sbirkatxt.asp?sn=y&hledany=221%2F1999&zdroj=sb99221&cd=3&typ=r>

Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006 zákoník práce. In. *Sbírka zákonů Česká republika*, 2006, částka 84. s. 3146-3241. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/2006/sb084-06-1.pdf>. ISSN 1211-1244

Zákon č. 234/2014 ze dne 1. října 2014 o státní službě. In. *Sbírka zákonů Česká republika*, 2014, částka 99. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2014-234#cast3>

Zákon č. 561/2004 ze dne 24. 9.2004 Zákon o předškolním, základním středním, vyšším odborným a jiném vzdělávání školský zákon. *Sbírka zákonů Česká republika*, 2014, částka 190. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-561>

## SEZNAM ZKRATEK

- ASAS - Autorizovaná spisová a skartační služba
- AKIS - Agentura komunikačních a informačních systémů
- CBI - Competency based interview
- EFQM - European Foundation for Quality Management
- FIS - Finanční informační systém
- ISL - Informační systém logistiky MO
- MO - Ministerstvo obrany
- NEN - Národní elektronický nástroj
- RMO - Rozkaz Ministra obrany
- ŠIS - Štábní informační systém
- VeV-VA - Velitelství výcviku - Vojenské akademie

# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Strategický staffing .....	18
Obrázek 2: Balanced Scorecard.....	21

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Možnosti výběru vzdělávání .....	25
Tabulka č. 2: Vývojové trendy v e-learningu .....	50
Tabulka č. 3: Elektronické vzdělávání.....	51
Tabulka č. 4: Vývoj celkových výdajů na přípravu personálu rezortu MO (v mil. Kč.) .....	58

## Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví.....	64
Graf 2: Věk .....	65
Graf 3: Délka práce v rezortu.....	65
Graf 4: Pracovní pozice .....	66
Graf 5: Dosažené vzdělání .....	66
Graf 6: Studijní zaměření.....	67
Graf 7: Důležitost dalšího vzdělávání.....	67
Graf 8: Potřeba/zájem o další zdokonalování znalostí v oboru .....	68



Graf 9: Informovanost o dalších možnostech vzdělávání.....	68
Graf 10: Další preferované formy vzdělávání .....	69
Graf 11: Motivace k rozvoji ze strany nadřízeného.....	70
Graf 12: Zájem zaměstnavatele/sekce o rozvoj zaměstnanců .....	70
Graf 13: Podíl zaměstnavatele na financování vzdělávání .....	71
Graf 14: Počet zajišťovaných školení .....	71
Graf 15: Dostatečnost stávajících znalostí.....	72
Graf 16: Nutnost účasti na školeních.....	72
Graf 17: Individuální účast na školeních .....	73
Graf 18: Typy pořádaných školení .....	73
Graf 19: Četnost využívání jednotlivých typů školení .....	74
Graf 20: Informovanost o konání školení .....	74
Graf 21: Formy sdělování informací o konání školení .....	75
Graf 22: Souvislost školení s výkonem práce.....	75
Graf 23: Ověřování znalostí po absolvování školení.....	76
Graf 24: Potenciál ve vzdělávání u zaměstnavatele/sekce.....	76
Graf 25: Absence dílčích školení.....	77
Graf 26: Preference délky trvání školení .....	77
Graf 27: Systém a úroveň pořádaných školení .....	78
Graf 28: Úvaha o změně zaměstnání .....	78

## SEZNAM PŘÍLOH

<b>Příloha A - Přehled nabízených jazykových kurzů .....</b>	<b>I</b>
<b>Příloha B – Nabídka rekvalifikačních kurzů 2015 .....</b>	<b>I</b>
<b>Příloha C – Katalog školení AKIS.....</b>	<b>II</b>
<b>Příloha D – Nabídka mimorezortního vzdělávání .....</b>	<b>III</b>

## Příloha A - Přehled nabízených jazykových kurzů

PO	Identifikační kód aktivity	Jazyk	Škola (místo)	Typ - forma kurzu	Cílová způsoblost	Zaměření kurzu	Cílová skupina	Od	Do	Směrné číslo	Upřesnění skupin	Vstupní požadavky	Ubytování
1	JT2015510001	anglicky	CJV UO (pracoviště Hradec Králové)	základní - kombinovaný	2222		studenti v předatestační přípravě	7.9.2015	27.5.2016	12		aktuální ALCPT min 50	Individuálně
2	JT2015510002	anglicky	CJV UO (pracoviště Hradec Králové)	základní - kombinovaný	3333		studenti v předatestační přípravě	7.9.2015	27.5.2016	8		aktuální ALCPT min 70	Individuálně
3	JT2015510003	anglicky	CJV UO (pracoviště Hradec Králové)	terminologický			lékařský personál	9.2.2015	20.2.2015	15		min.SLP-2211.die- <del>STANAG-6001</del> min SLP 1111 die STANAG 6001	Individuálně
4	JT2015510004	anglicky	CJV UO (pracoviště Hradec Králové)	terminologický			lékařský personál	5.10.2015	16.10.2015	15		min.SLP-2211.die- <del>STANAG-6001</del> min SLP 1111 die STANAG 6001	Individuálně
5	JT2015510005	anglicky	CJV UO (pracoviště Brno)	základní - intenzivní	2222			23.2.2015	12.6.2015	8		aktuální ALCPT min 50	Individuálně
6	JT2015510006	anglicky	CJV UO (pracoviště Brno)	základní - intenzivní	3333			23.2.2015	17.7.2015	8		aktuální ALCPT min 70	Individuálně
7	JT2015510007	anglicky	CJV UO (pracoviště Brno)	základní - intenzivní	2222			24.8.2015	11.12.2015	8		aktuální ALCPT min 50	Individuálně
8	JT2015510008	anglicky	CJV UO (pracoviště Brno)	základní - intenzivní	3333			7.9.2015	5.2.2016	8		aktuální ALCPT min 70	Individuálně
9	JT2015510009	anglicky	CJV UO (pracoviště Brno)	zdokonalovací	2222			9.3.2015	24.4.2015	8		aktuální ALCPT min 61	Individuálně
10	JT2015510010	anglicky	CJV UO (pracoviště Brno)	zdokonalovací	2222			11.5.2015	26.6.2015	8		aktuální ALCPT min 61	Individuálně

Zdroj: interní materiál rezortu MO

## Příloha B – Nabídka rekvalifikačních kurzů 2015

NABÍDKA REKVALIFIKAČNÍCH AKTIVIT  
Agentury personalistiky Armády České republiky

### Nabídka rekvalifikačních aktivit na rok 2015

Poř. čís.	Název programu	Místo konání	Délka Zahájení	Vstupní požadavky	Způsob ukončení Poznámka
1.	Bezpečnostní management (pracovní činnost manažér)	Univerzita obrany Brno	6 týdnů 1. 9. 2015	středoškolské vzdělání s maturitou a vyšší	zkouška, osvědčení o rekvalifikaci s celostátní platností
2.	Čtení a kreslení technické dokumentace	Univerzita obrany Brno	3 týdny 2. 3. 2015 14. 9. 2015	středoškolské vzdělání s maturitou a vyšší, znalost obsluhy osobního počítače	zkouška, osvědčení o rekvalifikaci s celostátní platností
3.	Daňová evidence	VSS a VOS MO Moravská Třebová	3 týdny 2. 11. 2015	středoškolské vzdělání s maturitou	osvědčení o rekvalifikaci s celostátní platností
4.	Kurz k rozšíření řidičského průkazu ze skupiny B na skupinu C	Vyškov případně autoškoly v regionu	4 týdny 20. 4. 2015 13. 7. 2015 12. 10. 2015 9. 11. 2015	zdravotní způsobilost, řidičský průkaz min. skupiny B	zkouška, řidičské oprávnění, účast podle volné kapacity CDV VeV-VA. Závěrečné k žádosti přiloží lékařské potvrzení o zdravotní způsobilosti k řízení motorových vozidel a kopii řidičského průkazu

Zdroj: interní materiál rezortu MO

## Příloha C – Katalog školení AKIS

The screenshot shows the 'Portál školení AKIS' interface. The main content area displays a list of training courses under the 'Kategorie školení: ASAS (4)' category. The table below summarizes the visible entries:

Kód školení	Nadpis	Kategorie školení	Popis školení
ASAS	Školení uživatelů referentů ASAS	ASAS	Automatizovaná spisová archivní služba pro uživatele - referenty, zaměřená na SSL, evidenci dokumentů a spisů v elektronické podobě. <b>Přihlášení se provádí přes kontaktní osobu OC (prac. POI, BI) nebo individuálně přímo přes jednotlivé lektory školení.</b> Odkaz (pro členy) na přehled ASAS 2015 - přihlašování: <a href="http://teams.siharepoint.acr/sites/projekty/ak/asas1/kolejn%20ASAS/ASAS%202015%20-%20přihlašování.xls">http://teams.siharepoint.acr/sites/projekty/ak/asas1/kolejn%20ASAS/ASAS%202015%20-%20přihlašování.xls</a>
ASAS DS	Školení uživatelů ISDS ASAS	ASAS	Automatizovaná spisová archivní služba pro uživatele zaměřená jen na datové schránky a práci s datovými zprávami.
ASAS pro POI - SKARTACE	Školení pracovníků POI v ASAS - SKARTACE	ASAS	Automatizovaná spisová archivní služba a datové schránky pro pracovníky POI zaměřená na skartaci.
ASAS POI	Školení pracovníků POI v ASAS - dvoudenní	ASAS	Automatizovaná spisová archivní služba pro pracovníky POI (PEP) zaměřená na moduly USU a SPISOVNÁ, PODATELNA, VÝPRAVNA.

Zdroj: interní materiál rezortu MO

## Příloha D – Nabídka mimorezortního vzdělávání

### Informace o výběru dodavatelů mimorezortního vzdělávání na období let 2015 – 2016 pro OC MO zabezpečované Agenturou služeb

#### 1. Oblast práva a legislativy

RP 516700109
ORG 158100085591904

zabezpečení odborných obecně vzdělávacích kurzů a seminářů zaměřených *na oblasti práva, legislativy a jejich změn, a praktické aplikace zákonných norem a předpisů* (oblast legislativy, obchodní a občanské právo, pracovní a správní právo, veřejné zakázky,...)

**poskytovatel: RNDr. Ivana Hexnerová – BOVA POLYGON**

Cena za 1 vyučovací hodinu (60 minut) kurzu v rámci dané vzdělávací oblasti je 400,- Kč včetně DPH. Aktuální nabídka dostupná na: [www.bovaipolygon.cz](http://www.bovaipolygon.cz)

#### 2. Oblast ekonomická

RP 516700109
ORG 158100085591909

zabezpečení odborných obecně vzdělávacích kurzů a seminářů zaměřených *na oblasti daní, účetnictví, ekonomického a finančního vzdělávání (nakládání s majetkem státu, mezd, předpídné došlých oblastí zaměřených na státní správu)*

**poskytovatel: TSM, spol. s r. o.**

Cena za 1 hodinu (60 min.) kurzu v rámci dané vzdělávací oblasti je 360,- Kč včetně DPH. Aktuální nabídka dostupná na: [www.tsmvsekov.cz](http://www.tsmvsekov.cz)

#### 3. Oblast měkkých dovedností

RP 516700109
ORG 158100085591907

zabezpečení odborných obecně vzdělávacích kurzů a seminářů zaměřených *na personální rozvoj v oblasti „měkkých dovedností“ (např. komunikační, prezentační, manažerské dovednosti)*

**poskytovatel: TSM, spol. s r. o.**

Cena za 1 hodinu (60 min.) kurzu v rámci dané vzdělávací oblasti je 360,- Kč včetně DPH. Aktuální nabídka dostupná na: [www.tsmvsekov.cz](http://www.tsmvsekov.cz)

Zdroj: interní materiál rezortu MO

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Helena Fabiánová**

**Obor: Andragogika**

**Forma studia: Magisterské kombinované studium**

**Název práce: Vzdělávání zaměstnanců v organizaci a trendy ve vzdělávání**

**Rok: 2016**

**Počet stran textu bez příloh: 74**

**Celkový počet stran příloh: 3**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 17**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 2**

**Počet internetových zdrojů: 17**

**Vedoucí práce: Doc. Dr. Milan Beneš**