

# Česká zemědělská univerzita v Praze

Institut vzdělávání a poradenství  
Katedra celoživotního vzdělávání a podpory studia



## **Systemy vzdělávání zaměstnanců ve firmách, návrh konkrétního vzdělávacího projektu**

Bakalářská práce

Autor: **Petra Müllerová**  
Vedoucí práce: Mgr. PhDr. Marie Hanušová

2019

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Institut vzdělávání a poradenství

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Petra Müllerová

Poradenství v odborném vzdělávání

Název práce

Systémy vzdělávání zaměstnanců ve firmách, návrh konkrétního vzdělávacího projektu

Název anglicky

Educational systems for employees in companies, educational system proposal

---

### Cíle práce

Cílem práce je analýza systému vzdělávání v konkrétní společnosti a jeho hodnocení. Práce bude zaměřena specificky na vzdělávání anglického jazyka a postup, který firma využívá pro jeho zajištění. Pomocí průzkumu bude vyhodnocen názor na způsob výuky anglického jazyka mezi zaměstnanci a jejich celkový zájem o vzdělávání v této oblasti. Dále bude zpracován návrh na optimalizaci výuky angličtiny.

### Metodika

Práce bude analyzovat systém vzdělávání v konkrétní firmě. Na základě průzkumu budou popsány silné a slabé stránky a vytipovaná vzdělávací mezera/mezery ve stávajícím vzdělávacím systému.

Praktická část práce bude zaměřena na zpracování návrhu, případně i realizace konkrétního vzdělávacího programu.

Doporučený rozsah práce  
dle pokynů pro psaní bakalářských prací

**Klíčová slova**

vzdělávání, firemní vzdělávání, vzdělávací program, firmy, zaměstnanci

---

**Doporučené zdroje informací**

- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BENEŠ, Milan. Andragogika. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 176 s. Pedagogika. ISBN 978-80-247-4824-5.
- KUCHARČÍKOVÁ, A. – VODÁK, J. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.
- PRŮCHA, Jan a VETEŠKA, Jaroslav. Andragogický slovník. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 320 s. ISBN 978-80-247-4748-4.
- VETEŠKA, Jaroslav a TURECKIOVÁ, Michaela. Kompetence ve vzdělávání. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. 159 s. Pedagogika. ISBN 978-80-247-1770-8.
- VETEŠKA, Jaroslav. Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých. Vydání první. Praha: Portál, 2016. 319 stran. ISBN 978-80-262-1026-9.
- VYHNÁNKOVÁ, Kateřina. Vzdělávání dospělých v České republice a Evropské unii. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2007. 136 s. ISBN 978-80-86723-46-4.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2018/19 LS – IVP

**Vedoucí práce**

Mgr. PhDr. Marie Hanušová

**Garantující pracoviště**

Katedra profesního a personálního rozvoje

---

Elektronicky schváleno dne 8. 3. 2019

Mgr. Jiří Votava, Ph.D.

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 9. 3. 2019

Ing. Karel Němejc, Ph.D.

Pověřený ředitel

V Praze dne 20. 03. 2019

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Systémy vzdělávání zaměstnanců ve firmách, návrh konkrétního vzdělávacího projektu“ vypracovala samostatně a citovala jsem všechny informační zdroje, které jsem v práci použila, a které jsem rovněž uvedla na konci práce v seznamu použitých zdrojů.

Jsem si vědoma, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, především ustanovení §35 odst. 3 tohoto zákona, tj. o užití tohoto díla.

Jsem si vědoma, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím s jejím zveřejněním dle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a to i bez ohledu na výsledek její obhajoby.

Jsem si vědoma, že moje bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitní databázi a bude veřejně přístupná k nahlédnutí.

Svým podpisem rovněž prohlašuji, že elektronická verze práce je totožná s verzí tištěnou a že s údaji uvedenými v práci bylo nakládáno v souladu s GDPR.

---

podpis autora

V Praze dne 20.3.2019

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Mgr. PhDr. Marii Hanušové za pomoc při vedení bakalářské práce.

# **Systémy vzdělávání zaměstnanců ve firmách, návrh konkrétního vzdělávacího projektu**

## **Abstrakt**

Tato práce nastiňuje různé pohledy a vzdělávání jako takové a rozděluje ho do příslušných kategorií. Dále se soustředí na popis historie a struktury současného vzdělávacího systému v České republice. Dále popisuje historii vzdělávání dospělých na našem území. V této práci je popsán význam andragogiky a její cíle a metody používané ve vzdělávání dospělých. V oblasti firemního vzdělávání se práce zaměřuje na popis systémů a metod využívaných v podnikovém vzdělávání a v rozvoji lidských zdrojů.

Práce dále obsahuje popis organizační struktury konkrétní společnosti, její vzdělávací systém jako celek a podrobněji analyzuje systém vzdělávání angličtiny. Cílem této práce je stanovit vzdělávací mezery v současném způsobu výuky angličtiny a navrhnout jejich možné řešení.

Cílem této práce je sestavit projekt vzdělávání anglického jazyka v konkrétní firmě. Na základě vyhodnocení průzkumu provedeného mezi zaměstnanci práce navrhuje vhodná řešení problémů, které z průzkumu vyplynuly. Dále představuje možnost zapojení zájmového vzdělávání zaměstnanců do způsobu odměňování zaměstnanců prostřednictvím benefitního systému firmy.

**Klíčová slova:** vzdělávání, firemní vzdělávání, vzdělávací program, firmy, zaměstnanci

# Educational systems for employees in companies, educational system proposal

## Abstract

This thesis lists different views on education as a whole and divides it into relevant categories. It focuses on the history of education and on the structure of today's education system in the Czech Republic. Next, it describes the history of education of adults in the Czech Republic. The importance of andragogy, its methods and goals are also described in this document. In the area of education in businesses this thesis focuses on describing educational systems used in business education and in the development of human resources.

This bachelor thesis also contains a description of organizational structure of a certain company. It describes its system of education as a whole and further analyses its system of English language education. The goals of this thesis are to establish insufficiencies in its today's ways of teaching English and to propose possible ways of fixing them.

The main goal of this bachelor thesis is to create a project which focuses on establishing an English language education system in a certain company. It proposes suitable solutions of problems learned based on research conducted among employees of the company. It introduces a possibility of including the possibility of the company providing a leisure time option of English courses to the company's benefit system.

**Keywords:** education, education in companies, educational programme, companies, employees

# Obsah

<b>ÚVOD .....</b>	<b>10</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>11</b>
<b>1 Cíl práce a metodika.....</b>	<b>11</b>
1.1 Cíl práce.....	11
1.2 Metodika .....	11
<b>2 Teoretická východiska.....</b>	<b>12</b>
2.1 Vzdělávání obecně.....	12
2.1.1 Dějiny vzdělávání v českých zemích.....	13
2.1.2 Současný systém vzdělávání .....	15
2.2 Vzdělávání dospělých .....	18
2.2.1 Historie vzdělávání dospělých.....	18
2.2.2 Andragogika .....	20
<b>3 Firemní vzdělávání .....</b>	<b>25</b>
3.1 Systém firemního vzdělávání.....	25
3.2 Metody a cíle firemního vzdělávání .....	27
<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>33</b>
<b>4 Návrh vzdělávacího projektu pro společnost .....</b>	<b>33</b>
4.1 Charakteristika společnosti .....	33
4.1.1 Předmět podnikání:.....	33
4.1.2 Organizační struktura .....	34
4.2 Systém vzdělávání ve firmě .....	36
4.2.1 Organizace vzdělávacích akcí .....	37
4.2.2 Vzdělávání anglického jazyka .....	38
4.3 Popis a cíle projektu vzdělávání angličtiny .....	40
4.3.1 Popis projektu.....	40
4.3.2 Cíle projektu a cílová skupina .....	42
4.3.3 Realizace a rozpočet projektu.....	42
4.4 Průzkum .....	46
4.4.1 Popis a cíl průzkumu .....	46
4.4.2 Výsledky průzkumu.....	47
4.4.3 Výstup.....	54
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>55</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>57</b>



<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>59</b>
<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>59</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>59</b>
<b>SEZNAM POUŽÍTÝCH ZKRATEK.....</b>	<b>59</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>60</b>

## ÚVOD

V současné době a s ohledem na aktuální ekonomickou situaci je vzdělávání ve firemním prostředí stále důležitějším prostředkem rozvoje zaměstnanců. Vzdělávání zaměstnanců se za poslední roky stalo rozšířeným způsobem, kterým firmy nejen obnovují a rozšiřují znalosti a vědomosti svých zaměstnanců, ale využívají ho také jako prostředek k jejich odměňování.

Vzdělávání se během posledních desítek let stalo dostupnějším. Lidí s vysokoškolskými tituly rapidně přibývá a zaměstnavatelé při hledání nových zaměstnanců stále častěji kladou silný důraz na nutnost být absolventem vysoké školy. Dalším faktorem pro stále se rozšiřující nabídku vzdělávání nejen dospělých jsou například stále se měnící technologie, nástup nových technologií a na to navazující nutnost vytvářet nové pracovní pozice se specifickými požadavky. To může mít za následek mezigenerační boj, kdy starší generace na výkon určité pracovní pozice určité znalosti nepotřebovala a je nyní ohrožována mladší generací s potřebným formálním vzděláním.

Současné rychle se měnící trendy a nové procesy tedy motivují potenciální kandidáty k dalšímu vzdělávání, a také motivuje stávající zaměstnance k rozšiřování vlastních vědomostí k tomu, aby si udrželi stávající pracovní místo či za účelem postupu na vyšší pozice. Navíc už nestačí pouze absolvovat střední či vysokou školu, ale je nutné své znalosti rozšiřovat i samostatně nebo s pomocí zaměstnavatelů či škol, které nabízejí možnosti dalšího vzdělávání při studiu.

Zaměstnavatelé jsou si vědomi, že ze vzdělávání zaměstnanců budou těžit hlavně oni sami a stále častěji k této problematice přistupují zařazením vzdělávacích procesů do pracovní náplně zaměstnanců. Pomáhají tak rozšířit jejich znalosti potřebné k výkonu dané pracovní pozice a v mnoha případech i nad rámec těchto požadavků. Další alternativou je také poskytování vzdělávání jako součást benefitních programů, což buduje firmě dobrou pověst na pracovním trhu a dělá ji tak atraktivnější pro kandidáty.

Zaměstnavatelé si uvědomují, že vzdělaní zaměstnanci přináší firmě intelektuální hodnoty a budují její pověst a konkurenceschopnost, a společně se zvyšováním spokojenosti zaměstnanců, tak zvyšují šance firmy uspět na trhu.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 Cíl práce a metodika

### 1.1 Cíl práce

Cílem práce je analýza systému vzdělávání v konkrétní společnosti a jeho hodnocení. Práce bude zaměřena specificky na vzdělávání anglického jazyka a postup, který firma využívá pro jeho zajištění. Pomocí průzkumu bude vyhodnocen názor na způsob výuky anglického jazyka mezi zaměstnanci a jejich celkový zájem o vzdělávání v této oblasti.

Dále bude zpracován návrh na optimalizaci výuky angličtiny.

### 1.2 Metodika

Práce bude analyzovat systém vzdělávání v konkrétní firmě. Na základě průzkumu budou popsány silné a slabé stránky a vytipovaná vzdělávací mezera/mezery ve stávajícím vzdělávacím systému. Průzkum bude proveden prostřednictvím dotazníkového šetření. Dotazníky budou respondentům rozeslány elektronicky, dotazník samotný bude taktéž v elektronické podobě.

Praktická část práce bude zaměřena na zpracování návrhu, případně i realizace konkrétního vzdělávacího programu.

## 2 Teoretická východiska

### 2.1 Vzdělávání obecně

V současnosti je vzdělání jednou z nejdůležitějších kvalit, kterými člověk ve společnosti musí disponovat. V minulosti byla většina lidí negramotných a za vzdělaného byl považován ten, kdo uměl číst a psát. Tato doba je ovšem již dávno pryč a na vzdělávání je kladen čím dál větší důraz. Aby lidé stačili rychlému tempu současného vývoje, musí se často průběžně vzdělávat po většinu svého života, a to nejen v pracovním procesu, ale i dávno po jeho skončení.

Vzdělávání je definováno jako proces osvojování poznatků, znalostí a činností, které pomocí vnitřního zpracování přetváří na vědomosti, znalosti, dovednosti a návyky. Vzdělávání je vnímáno jako vztah mezi dvěma činiteli, kterými jsou vzdělavatel (učitel, lektor) a vzdělávaný (student, účastník). V případě vzdělavatele se jedná o vyučování a v případě vzdělávaného se jedná o učení (Veteška, Tureckiová 2008, s. 7).

**Vyučování**, také známé jako výuka či edukační proces, je forma organizované interakce, kdy vzdělavatel a vzdělávaný vstupují do komunikačního vztahu. Cílem vyučování je dosáhnout určitých změn v podobě znalostí, dovedností, kompetencí, apod. na straně vzdělávaného (Průcha, Veteška 2014, s. 295).

**Učení** je psychologický proces vytváření znalostí, jejichž pomocí vzdělávaný mění své chování a při němž dochází k osvojování a zlepšování poznatků, znalostí, dovedností, apod. Hartl a Hartlová (2010, s. 632) popisují pojem učení jako „aktivní proces, který rozšiřuje vrozený genetický program a možnosti jedince; smyslem je přizpůsobování se novým situacím“. Učení probíhá po celý život člověka a probíhá pomocí různých procesů, ať vědomých či nevědomých. Na tyto procesy je možné nahlížet z mnoha hledisek. Nejčastější je dělení podle procesů činitelů, které jsou podle Průchy a Vetešky (2014, s. 278) rozlišovány jako:

- učení senzoricke – přijímání a zpracovávání podnětů z okolí smyslovými orgány (čítí),

- učení percepční – vnímání,
- učení senzomotorické – pohybové návyky a dovednosti,
- učení verbálně pojmové – učení řeči a chápání pojmů,
- učení emocionálně-motivační – prožívání a motivace,
- učení sociální – navazování a udržování vztahů, společenské role, postoje,
- učení vedoucí ke změně osobnosti – hodnoty, názory.

**Formální vzdělávání** probíhá ve školách a vede k získání konkrétního stupně vzdělávání. Absolvent obdrží dokument, který úroveň jeho vzdělávání potvrzuje – maturitní vysvědčení, výuční list, diplom.

**Neformální vzdělávání** se odehrává mimo formální vzdělávání. Jde o zájmové vzdělávání účastníků nebo také o firemní vzdělávání, organizované zaměstnavateli. Odehrává se ve formě kurzů, školení.

**Informální vzdělávání** je proces osvojování vědomostí, postojů a kompetencí z běžného života (ve volném čase, pozorováním, v rodině). Není organizované, neodehrává se v institucích a nevede k získání žádného stupně vzdělání.

### 2.1.1 Dějiny vzdělávání v českých zemích

Český národ se pyšní velice bohatou a barevnou historií. Už v dobách středověku se Čechy stávaly centrem vzdělanosti. V klášterních školách probíhala výuka ze sedmi oblastí – gramatiky, rétoriky, logiky, aritmetiky, geometrie, astronomie a hudby. V roce 1348 je jako první ve střední Evropě založena Univerzita Karlova se 4 fakultami – teologickou, právnickou, lékařskou a fakultou svobodných umění. Vzdělávání je v této době přístupné pouze mužům a veškeré školy jsou vedeny církví v podstatě až do nástupu osvícenství.

Jednou z nejdůležitějších postav české historie vzdělávání je bezpochyby Jan Ámos Komenský (1592-1670). Známe také jako „učitel národů“, byl jedním z prvních pedagogů, kteří se pokusili zavést ucelenou soustavu vzdělávání. V tomto případě se jeho výchova opírala především o náboženské hodnoty. Prosazoval myšlenku, že učit je možné všechny, všechno a všestranně, ze všech společenských vrstev (Kasper, Kasperová 2008, s. 18).

Osvícenství přináší nový pohled člověka na svět. Od počátku 17. století pomalu mizí středověký pohled na svět. Teologie ustupuje novým objevům a vědám. Do českých zemí se však duch osvícenství dostal až v průběhu 18. století, kdy docházelo také k hospodářským, společenským a politickým změnám. Během vlády Marie Terezie (1717-1780) dochází k četným reformám v oblastech soudnictví, církve a vědy, a dochází k centralizaci monarchie. Pro pedagogiku vzniká jeden z nejdůležitějších dokumentů v historii. 6. 12. 1774 J. I. Felbiger sestavuje a vydává **Všeobecný školní řád pro německá normální, hlavní a triviální školy ve všech císařských dědičných zemích**. Řád přikazoval povinnou školní docházku pro děti obou pohlaví od 6 do 12 let, jejichž rodiče nemají dostatek peněz na zajištění domácího učitele (Kasper, Kasperová 2008, s. 85).

Zavedením povinné školní docházky se snižuje počet analfabetů a vzrůstá celková vzdělanost. Zároveň se zlepšuje úroveň vzdělávání pedagogů a dochází k celkové stabilizaci vzdělávání. V Čechách se zároveň probouzí národní obrození, přinášející snahu o vzdělávání širšímu okruhu lidí zejména na venkově. Vlastenečtí učitelé se snaží o potlačení germanizace a o zachování českého jazyka. V 19. století probíhá osvěta a rozvoj lidovými, jež byla zpočátku mocensky potlačována. Probíhá snaha o reformu školství a vyjednávání lepších podmínek pro učitele. V druhé polovině 19. stol. je zrušen absolutismus a mění se vliv církve na školství. V roce 1869 je vydán Základní školský zákon a stanovuje osmiletou povinnou školní docházku pro chlapce i dívky. Je také rozšířen obsah vzdělání a vzniká nové rozdělení základního školství. Vznikají **školy obecné**, kde probíhala základní výuka jazyka, psaní, počtů, geometrie, náboženství, atd., a **školy měšťanské**, jejichž výuka navazovala na obecné školy. Měšťanské školy však neplnily funkci **škol středních**, ty byly určeny dětem z vyšších společenských vrstev a jejich absolvování připravovalo žáky ke studiu na **vysoké škole**. V této době bylo vyšší vzdělávání poskytováno pouze chlapcům. V roce 1890 však vzniká první dívčí gymnázium Minerva a vzniká prostor pro rozvoj vyššího vzdělávání pro dívky. První vysoká škola umožňující studium ženám byla filosofická fakulta UK roku 1897 a poté fakulta lékařská v roce 1900 (SOU a SOŠ Lomnice u Tišnova, 2002).

Na počátku 20. vznikají vlivem průmyslové revoluce **odborné školy**, zaměřené na zemědělství, průmysl a obchod. V období první republiky se systém školství prakticky nezměnil, proběhlo pouze k menším změnám. Zmenšil se počet žáků v jedné třídě z 80 na 60 a výuka se rozšířila o občanskou nauku. V období mezi světovými válkami probíhaly snahy o reformu školství. Učitelé se neúspěšně snažili prosadit zavedení jednotného školského systému a zpřístupnění vyššího vzdělávání i žákům z nižších vrstev. V roce 1948 po nástupu KSČ k moci vznikl jednotný školský systém. Povinná školní docházka byla stanovena na 9 let a byla rozdělena na 3 stupně:

- první stupeň – škola národní (1. – 5. ročník),
- druhý stupeň – škola střední (6. – 9. ročník),
- třetí stupeň – školy povinné a gymnázia.

Vyučování na všech školách probíhalo v duchu marxisticko-leninské ideologie. V této podobě se s drobnými změnami se školský systém ČSR udržel až do roku 1989, kdy došlo k rozpadu Sovětského svazu a ke vzniku samostatné Československé republiky (SOU a SOŠ Lomnice u Tišnova, 2002).

Po roce 1989 byl umožněn vznik alternativního školství a rozvoj alternativních škol (církevní, waldorfské, montessori, apod.). Upustilo se od dodržování jednotného výukového kurikula pro všechny školy a nově vznikají rámcové vzdělávací programy, jež umožňují školám tvořit si vlastní osnovy. Na těchto základech vznikl současný systém vzdělávání v České republice (SOU a SOŠ Lomnice u Tišnova, 2002).

### **2.1.2 Současný systém vzdělávání**

V současné době je systém vzdělávání v České Republice spravován Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT). Ministerstvo je pověřeno vydáváním zákonů, nařízení a vyhlášek, kterými se musí řídit veškerá školská zařízení ve státě. Dle zákona č. 561/2004 Sb. Zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), §3 MŠMT dále zpracovává Národní program vzdělávání, který „rozpracovává cíle

vzdělávání stanovené tímto zákonem a vymezuje hlavní oblasti vzdělávání, obsahy vzdělávání a prostředky, které jsou nezbytné k dosahování těchto cílů“.

Nynější systém vzdělávání je podle Bočkové (2002, s. 11-12) rozdělen do následujících etap:

### 1. Předškolní výchova

Probíhá zpočátku především v rodině, ale poskytují ho také instituce pro realizaci předškolní výchovy, jesle a mateřské školy. Jesle jsou určeny pro děti od 1 do 3 let věku, nejsou však běžně využívány, neboť je v tomto období života dítěte upřednostňována rodinná péče. Mateřské školy jsou však velice běžně využívanými institucemi, které zastávají důležitou roli nejen v přípravě dětí na vstup na základní školy. Mají také pozitivní vliv na rozvoj osobnosti dítěte a na jeho schopnost navazovat a vytvářet vztahy s vrstevníky. Do mateřských škol dochází zpravidla děti od 3 do 5 let věku, povinnost účastnit se předškolního vzdělávání vzniká v době, kdy dítě dosáhne 5. let věku.

### 2. Školní vzdělávání

- **základní vzdělávání** – je předmětem povinné školní docházky. Délka povinné docházky se v různých zemích může lišit, v České republice je však stanovena na 9 let. Úkolem vzdělávání na základních školách je poskytování všeobecného vzdělání a tvorba základu pro další edukaci a rozvoj. Dítě ukončuje základní vzdělání v 15 roce věku,
- **příprava na povolání** - probíhá především na gymnáziích, středních školách a odborných učilištích různých zaměření. Cílem výuky je vzdělat studenta v konkrétním oboru a připravit ho na praxi ve zvoleném odvětví,
- **příprava na život a první zaměstnání** – tato fáze se liší z hlediska obsahové přípravy pro život. Délka studia se pro různé obory liší, a zatímco je možné vykonávat některé profese po ukončení střední školy či odborného učiliště, je pro jiné obory



nutné absolvovat vysokou školu. Tímto se časově posouvá i nástup do prvního zaměstnání.

### 3. Celoživotní vzdělávání

Navazuje na ukončené soustavné školní vzdělávání a je nedílnou součástí prvního nástupu do zaměstnání. Tuto etapu je také možné pojmenovat jako vzdělávání dospělých, jemuž tato práce věnuje v následující kapitole.

Všechny obory institucionalizovaného vzdělávání se řídí rámcovými vzdělávacími programy (RVP) vydávanými MŠMT. RVP určují povinný obsah, rozsah a podmínky vzdělávání, a pomáhají s vymezením školních vzdělávacích programů. Ty si tvoří každá instituce sama a jsou vydávány ředitelem. V těch jsou stanoveny cíle, délka, forma, obsah a časový plán vzdělávání, podmínky příjmu uchazečů, průběhu a ukončování označení dokladu o dokončeném vzdělání a vzdělávání žáků se speciálními potřebami (Zákon č. 561/2004 Sb., Školský zákon, §3 - §5).

Vzdělávací soustavu ČR tvoří mateřské školy, základní školy, střední školy (gymnázia, střední odborná škola, střední odborná učiliště), konzervatoře, vyšší odborné školy, základní umělecké školy a jazykové školy, které mají právo pořádat státní jazykové zkoušky. Školy a školská zařízení mohou zřizovat kraj, obce a dobrovolné svazky obcí, MŠMT, Ministerstva vnitra, spravedlnosti a práce a sociálních věcí a také registrované církve (Zákon č. 561/2004 Sb. Školský zákon, §8).

Ve školách a školních institucích působí pedagogičtí pracovníci různých kvalifikací. Tito pracovníci vykonávají pedagogickou činnost přímým působením na vzdělávaného a uskutečňují výchovu a vzdělávání. Jsou děleni na učitele, vychovatele, speciální pedagogiky, psychology, pedagogy volného času, asistenty pedagoga, trenéry, metodiky prevence a vedoucí pedagogické pracovníky. Není nezbytně nutné, aby v každém školském zařízení působili všichni tito pracovníci trvale, je však nutné, aby byli všichni žáci informováni o tom jak kontaktovat ty pracovníky, kteří nepůsobí přímo ve škole, ale například v pedagogiko-psychologické poradně, atp. Pedagogický pracovník

může tuto činnost vykonávat pouze v případě, že splňuje následující předpoklady:

- je plně způsobilý k právním úkonům,
- má odbornou kvalifikaci pro přímou pedagogickou činnost,
- je bezúhonný,
- je zdravotně způsobilý,
- prokázal znalost českého jazyka, není-li stanoveno jinak.

Každý pedagogický pracovník má vykonávat pouze tu činnost, ke které má potřebné kvalifikace. Není tedy možné, aby např. učitel vykonával funkci psychologa, pokud k tomu nemá nutné vzdělání (Zákon č. 563/2004 Sb. Zákon o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, §2 - §3).

## 2.2 Vzdělávání dospělých

### 2.2.1 Historie vzdělávání dospělých

Andragogika je oproti ostatním vědním disciplínám relativně nová věda. Její kořeny je možné vystopovat do 19. století. Velkým hnacím faktorem byl pro rozvoj vzdělávání dospělých především rozvoj moderních věd. Podle Vetešky (2017, s. 18-23) se andragogika na přelomu 19. a 20. století opírala o tři hlavní pilíře, které určovaly sociální a hospodářský vývoj soudobé společnosti. Těmito pilíři jsou:

- **lidovýchova** – období, ve kterém probíhalo organizované mimoškolní působení na dospělé obyvatelstvo, zajišťované různými organizacemi, spolky a institucemi, směřujícími k výchově a vzdělávání širokých vrstev obyvatel. Rozvoj veřejného vzdělávání přináší dánská selská univerzita v druhé polovině 19. století. Dalšími průkopnickými zeměmi bylo Rakousko, Německo, Anglie, Nizozemsko a Belgie. Potřeba vzdělávání dospělých vzniká především z požadavků vyvíjejícího se průmyslu a produktivity práce. K rozmachu lidovýchovy v českých zemích dochází až po první světové válce. Tomáš Trnka, pracovník Masarykova lidovýchovného ústavu viděl lidovýchovu jako prostředek k rozšíření

kultury v celém národě a především zanedbaných vrstev obyvatelstva. Pod lidovými kurzy byly zařazovány také např. kurzy pro nezaměstnané, pro ženy a venkovské kurzy. Vznikaly také lidové školy podporované a organizované státem. Formami lidovými kurzy byly přednáškové kurzy a soubory, četba, domácí dopisní vyučování, hudba, divadlo, apod.

Další samostatnou formou lidovými kurzy byly **univerzitní extenze**, obecně označované jako přednášky vysokoškolských učitelů určené veřejnosti. Na českém území vznikl v Praze v roce 1899 spolek Extense, pořádaný učitelským sborem Filozofické fakulty České univerzity, ve kterém působil mimo jiné T. G. Masaryk. Po přelomu století proniká Extense hlouběji na venkov a k jejím aktivitám se přidávají také další univerzity. V roce 1929 byl spolek Extense změněn na státní instituci, poskytující vzdělávání širokým vrstvám obyvatel. Takto byly položeny základní kameny soustavného vzdělávání dospělých,

- **osvěta a podpora národní svébytnosti** – pojem osvěta označuje všechny výchovné a vzdělávací mimoškolní aktivity, zaměřené na podněcování a zvyšování kulturní a vzdělanostní úroveň všech vrstev obyvatelstva. Její rozvoj je spojován s osvícenstvím a později s národním obrozením. Jejím cílem bylo rozvinutí národní svébytnosti. Vzdělaní lidé v rámci osvěty šířili myšlenky postavené na základě boje proti dogmatům, předsudkům a nesnášenlivosti. Široké veřejnosti se tak dostalo možnosti nahlížet do oblastí vědy, společnosti a politiky s omezením náboženského vlivu. V první polovině 20. století působila osvěta společně s lidovými kurzy na rozvoj vzdělanosti obyvatel,
- **popularizace a rozvoj vědy.**

Veteška (2016, s. 20 – 21) uvádí, že ve většině vyspělých zemí vzniká na začátku 20. století soustava výchovy a vzdělávání dospělých. Vznikají vysoké školy lidové a další zařízení zaměřená na pedagogiku dospělých.

Předmět pedagogiky dospělých byl ovšem vymezen až v roce 1969. Za zdroj vzniku této vědecké disciplíny je brána potřeba společnosti rozvíjet se.

V Československu byla školská soustava pro vzdělávání pracujících přidružená ke školské soustavě pro děti a mládež v roce 1965, kdy jak uvádí Veteška (2016, s. 22 – 23) probíhala výuka pro dospělé, kteří studovali při práci. Vyučovalo se zejména na středních školách pro pracující a na středních odborných školách. Tyto instituce plnily ve vzdělávání dospělých především funkce pokračovací (příprava na zaměstnání po dokončení vzdělávání) a náhradní (doplňovaly potřebný počet kvalifikovaných pracovníků). V tomtéž roce vznikl nový systém podnikového vzdělávání, který nahradil dosavadní podnikové technické školy a podnikové instituty. V novém systému došlo ke sjednocení vzdělávání pracujících a ke vzniku odvětvového vzdělávání.

Veteška (2016, s. 16) uvádí, že název andragogika pochází ze starořečtiny spojením slov *antér*, přeneseně dospělý jedinec, v 2. pádě, tedy *andros* a *agogé*, vést. Přeneseně do moderní podoby se tedy jedná o vedení dospělého člověka. Jako první pravděpodobně pojem andragogika použil německý učitel Alexandr Kapp v roce 1833 ve svém díle „Platonova nauka o výchově jako pedagogika pro jednotlivce a stát“, kde se snažil odlišit vzdělávání dospělých od pedagogiky. Položil tak základy pro moderní andragogickou terminologii.

### 2.2.2 Andragogika

„Andragogika je vědní a studijní obor zaměřený na veškeré aspekty vzdělávání a učení se dospělých. Existují rozdílné koncepty andragogiky. V našem pojetí je andragogika specifická součást věd o výchově, vzdělávání a vyučování“ (Beneš, 2014, s. 14).

Andragogika je induktivní společenská věda, zabývající se procesem vzdělávání a rozvojem dospělých. Tato věda přejímá poznatky celé řady jiných vědních disciplín, zejména antropologie, psychologie, filosofie, etiky, estetiky, sociologie a především pedagogiky. Právě poslední ze zmíněných bývá s andragogikou nejčastěji zaměňována. Je proto třeba vymezit vztah mezi nimi. Je zcela jasné, že andragogika ve svých obecných principech z pedagogiky vychází, ale je to právě interdisciplinarita andragogiky, která je od sebe odlišuje. Ve většině zemí EU se pojem andragogika nepoužívá a vzdělávání dospělých je vnímáno jako součást pedagogiky. V současnosti se však stále častěji objevují snahy jejich o rozlišení,

neboť se předměty jejich zájmu od sebe výrazně liší. Jedná se však o vědy vzájemně se prolínající a nelze popřít, že ve svých metodách andragogika využívá a transformuje řadu pedagogických závěrů (Palán, Langer, 2008, s. 46-50).

**Tabulka 1: Základní rozdíly rozlišující pedagogiku a andragogiku**

<b>PEDAGOGIKA</b>	<b>ANDRAGOGIKA</b>
zabývá se výukou	zabývá se pomocí při výuce
chápe vzdělávání jako přípravu na život	vzdělávání jako doprovodný jev života
výchova „shora“	výchova participativní
důraz na výchovu	důraz na péči
převládající univerzalita	individuální přístup
zaměření na vzdělávací normativy	zaměření na potřeby účastníka
věda technologická (utváření člověka)	věda praktická (péče o člověka)
vytváří osobnost	dotváří osobnost (udržuje, přetváří, zdokonaluje), pracuje s autonomní osobností
těžiště v intencionalitě	těžiště ve funkcionalitě
učení potenciálního (vše, co bude ev. možno v životě potřebovat)	učení potřebného
základem je psychologie, psychoantropologie	základem je sociologie, socioantropologie
neschopnost reagovat na nutnost celoživotního učení	koncept celoživotního učení je součástí předmětu vědy
rigidní školský systém	variabilní systém institucionálního i mimoinstitucionálního učení
monopol na celospolečensky platné certifikáty	snaha o konkurování školskému diktátu a rigiditě
snaha o zavedení systému, pořádku či řádu	řešení konkrétních situačních problémů
kontrola chování	pomoc při řešení konkrétních životních problémů

Zdroj: upraveno podle Palána a Langer (2008, s. 51)

Dobrým příkladem prolínání pedagogiky s andragogikou je samotný systém vzdělávání dospělých, který v mnoha případech využívá školských zařízení. Vyhnánková (2007, s. 85 – 86) popisuje, že dospělí využívají škol základních k doplnění vzdělání, které sice absolvovali, ale nezískali základní vzdělání. K tomuto však dochází u minima lidí. Větší počet dospělých však využívá možnosti doplnit si vzdělání na kurzech, poskytovaných některými středními školami, vedoucími ke složení státní maturitní zkoušky a získání úplného středního vzdělání. Vyšších odborných a vysokých škol poté využívá nejvyšší procento dospělých, kteří se rozhodli doplnit si vlastní vzdělání. K tomuto kroku se mohou rozhodnout několik let po ukončení středního vzdělávání z důvodu vlastního rozvoje či požadavků pro získání zaměstnání.

**Celoživotní vzdělávání/učení** je Průchou a Veteškou (2014, s. 60) charakterizováno jako „veškeré účelné formalizované i neformální činnosti související s učením, které se průběžně realizují s cílem dosáhnout zdokonalení znalostí, dovedností a odborných předpokladů“. Dochází k němu v průběhu celého života člověka. Podílí se na něm vzdělávací systém a vzdělávací politika, avšak není omezeno pouze na institucionální edukaci a dá se rozdělit do dvou etap, na *počáteční* a *další vzdělávání*.

Obrázek 1: Pyramidální pojetí celoživotního učení a vzdělávání



Zdroj: upraveno podle Vetešky (2014, s. 61)

**Počáteční vzdělávání** tvoří první etapu celoživotního vzdělávání. Probíhá především ve školách, jak je znázorněno na obrázku výše. Může být splněno ukončením povinné školní docházky, kdy se jednotlivci mohou zapojit do pracovního procesu. Velké procento obyvatel ČR však pokračuje v dalším vzdělávání a na trh práce vstupuje později

**Další vzdělávání** tvoří druhou etapu celoživotního vzdělávání a probíhá poté, co jedinec opustí vzdělávací systém a vstoupí na trh práce. Je možné pod něj zařadit občanské, zájmové a profesní vzdělávání. Palán a Langer (2008, s. 98-99) charakterizují **občanské vzdělávání** jako nástroj pro „formování vědomí práv a povinností osob v jejich rolích občanských, politických, společenských i rodinných a způsob, jak tyto role zodpovědně a účinně naplňovat“. **Zájmové vzdělávání** pak dále popisují jako nástroj pro kultivaci jedince na základě jeho zájmů. Vlastním vzděláváním ve volném čase člověk dotváří svou osobnost a hodnotovou orientaci a umožňuje svou seberealizaci. Šerák (2009, s. 52-54) mezi charakteristiky zájmového vzdělávání zahrnuje mimo jiné zájem, volný čas, dobrovolnost a svobodu výběru, uspokojení potřeb, pestrost, otevřenost a aktivitu. Jeho smysl pak označuje jako využití plného potenciálu volného času.

**Rekvalifikační vzdělávání** popisuje Vyhnánková (2007, s. 87) jako nástroj aktivní politiky zaměstnanosti ČR. Je určeno především nezaměstnaným lidem registrovaným na úřadech práce, není však vyhrazeno pouze jim. Rekvalifikační kurzy umožňují zájemcům získat či doplnit vzdělání potřebné k získání pracovní pozice. Slouží také jako nástroj pro doplnění vzdělávání v rychle se rozvíjejících oblastech pracovního trhu.

Vyhnánková (2007, s. 9) dále dělí celoživotní vzdělávání na dvě složky:

- **Lifelong** – učení a vzdělání v celé délce života jedince,
- **Lifewide** – přeloženo jako „všeživotní“ aplikované na všechny formy a způsoby vzdělávání (formální, neformální a informální).

Jak popisuje Beneš (2014, s. 62), od vzdělávání dospělých je očekáván přínos pro stabilizaci či rozvoj společnosti. Tento přínos je označován jako funkce vzdělávání dospělých. Těmito funkcemi se zabývá sociologie a ekonomické vědy.

**Tabulka 2: Funkce vzdělávání**

kvalifikační	počítat, psát, znalosti, kvalifikace
	dochvilnost, pořádkumilovnost, píle, motivace, aspirace, atd.
selekční	přidělení různých vzdělávacích drah
alokační	přidělení povolání
integrační	obsahy, témata, metody vyučování
	atmosféra, komunikace, pozice v kolektivu
přenos kultury	tradování kultury
	rozvoj kultury

Zdroj: Upraveno podle Beneše (2014, s. 65)

Palán a Langer (2008, s. 53) hovoří o rozdělení andragogiky na několik disciplín, které se věnují vzdělávání dospělých v různých oblastech a fázích jejich života. Mezi tyto disciplíny se řadí:

- **personální andragogika** – aplikuje andragogiku v oblasti řízení a lidských zdrojů. Je úzce spjata s firemním vzděláváním, jemuž se tato práce věnuje v následující kapitole,
- **sociální andragogika** - jejím předmětem je začlenění člověka do sociální skupiny či do společnosti. Pomáhá jedincům rozvíjet sociální vztahy a vazby na základě výchovy, vzdělávání a péče,
- **kulturní andragogika** – pomoc jedinci s procesem akulturace (začlenění do kultury) prostřednictvím péče, výchovy a vzdělávání,
- **speciální andragogika** – disciplína blízká speciální pedagogice, jež aplikuje andragogiku v oblasti vzdělávání, péče a poradenství u dospělých jedinců se speciálními potřebami,
- **gerontagogika** – zabývá se vzděláváním starších lidí (např. Univerzity třetího věku).

Objektem andragogiky je obecně vzato považován dospělý jedinec v průběhu celé jeho životní dráhy. Za „dospělého jedince“ andragogika považuje člověka, již dosáhl psychické, biologické, sociální a ekonomické zralosti. Předmětem této vědy je pak o celková edukační realita dospělých (Veteška, 2014, s. 39).



### 3 Firemní vzdělávání

Firemní neboli podnikové vzdělávání je zaměřeno na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců ve firmě. Cílem vzdělávání zaměstnanců je zvyšování, získávání, prohlubování a udržování jejich kvalifikací. Je to způsob, kterým firmy formují pracovní schopnosti svých zaměstnanců a rozvíjí jejich kompetence (Bartoňková, 2010, s. 11). Je součástí řízení a rozvoje lidských zdrojů čili lidského kapitálu. Jsou to právě lidé, zaměstnanci, kteří zajišťují chod a růst organizace a to je činí velice cennými. Vhodná strategie řízení lidských zdrojů může organizaci zajistit kompetentní, spokojené, loajální a motivované zaměstnance. Vhodný systém vzdělávání zaměstnanců je jedním z faktorů, který řízení lidských zdrojů ovlivňuje.

Hroník (2007, s. 127) přiděluje vzdělávání v organizaci dvě základní funkce:

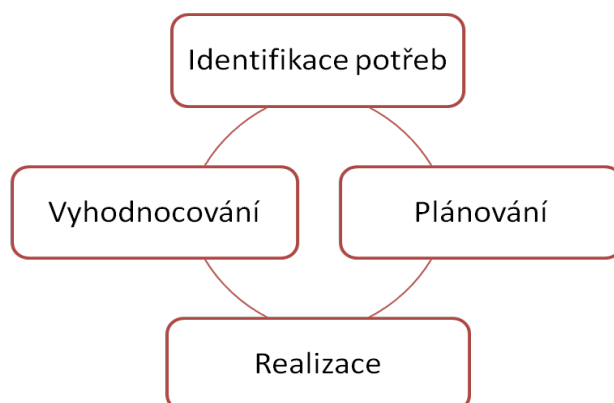
- rozvoj způsobilostí (kompetencí),
- zvýšení výkonnosti (krátkodobé i dlouhodobé).

Vodák a Kuchaříková (2011, s. 71) charakterizují kompetence jako schopnosti, které se projevují určitým chováním člověka. V případě kompetencí pracovníků jde o přístup a chování, které musí použít k úspěšnému zvládnutí úkolů své pracovní pozice, a které vede k očekávanému výsledku. Rozvoj kompetencí zaměstnanců je úzce spojen s jejich schopností podávat kompetentní výkony v zaměstnání.

#### 3.1 Systém firemního vzdělávání

Volba vhodného vzdělávacího systému hraje ve firmách klíčovou roli pro plánování, sestavování a hladký průběh vzdělávacích akcí. Systém vzdělávání probíhá soustavně a je možné vnímat ho jako cyklus, který se neustále opakuje. Výhodou těchto cyklů je, že je možné získávat zkušenosti z předchozích událostí a aplikovat případné změny či zlepšení v cyklu následujícím. Firemní vzdělávání se tímto způsobem může neustále zlepšovat. Vychází z firemní vzdělávací politiky a sleduje cíle firemní strategie. Armstrong (2007, s. 475) definuje základy systému firemního vzdělávání na následujícím modelu:

Obrázek 2: Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace



Zdroj: Upraveno podle Vodáka, Kuchaříkové (2011, s. 129)

**Identifikaci a analýzu potřeb** vzdělávání popisují Vodák a Kuchaříková (2011, s. 85-86) jako proces, který „spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmu a podniku, a v porovnání zjištěných údajů s požadovanou úrovní“. Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb by měla vycházet z předem zjišťovaných vzdělávacích mezer. Ty se dají odhalit porovnáním dvou úrovní výkonnosti pracovníků charakterizovaných jako požadovanou či plánovanou výkonnost a reálnou výkonnost. Právě rozdíl mezi těmito dvěma ukazateli odhaluje vzdělávací mezery. Na základě těchto údajů se sbírají data potřebná k plánování vzdělávacích programů.

**Plánování vzdělávání** je podle Vodáka a Kuchaříkové (2011, s. 96-98) proces zaměřený na přípravu učebních osnov a metod vzdělávání. Plánování má určit téma vzdělávání, cílovou skupinu, metody a techniky vzdělávání, vzdělávací instituci, kdy a v rámci jakého časového úseku se vzdělávací akce bude konat, kde se akce uskuteční, způsob hodnocení a výši nákladů spojených s realizací akce.

**Realizace** následuje po ukončení všech kroků plánování. Realizace se skládá z důležitých prvků, potřebných k zajištění úspěšné realizace. Těmi to prvky jsou cíle, program, účastníci a lektori, motivace a metody. Cíle určují schopnosti, které by měli absolventi kurzu získat. Dobře vytvořený program musí obsahovat časový harmonogram, obsah učiva, použité metody a pomůcky. Sami účastníci jsou nedílnou součástí úspěchu vzdělávacích akcí. Pokud jsou demotivováni či nuceni

do vzdělávání, může to mít negativní vliv na průběh akce, chování celé skupiny zaměstnanců a jejich následující hodnocení akce. V neposlední řadě je třeba zdůraznit, že nevhodný či nekvalifikovaný lektor může zapříčinit neúspěch vzdělávací akce. Během plánování je tedy třeba zvolit dobrou vzdělávací instituci, jež je schopna zaručit se za výkon svých lektorů (Vodák, Kuchaříková, 2011, s. 98-177). Přesnou funkci metod a motivace tato práce analyzuje v následující kapitole.

**Vyhodnocování** charakterizuje Armstrong (2007, s. 508) jako porovnání cílů s výsledky, poskytující odpověď na to, zda a do jaké míry splnilo vzdělávání svůj účel.

### **3.2 Metody a cíle firemního vzdělávání**

Můžeme souhlasit s Armstrongem (2007, s. 461), že nejvyšším cílem vzdělávání ve firmách „je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace“. Toho se však dá dosáhnout jedině v případě, že vzdělávání zaměstnanci mají vytyčeny cíle vlastní. Jejich cíle musí být jasně vytyčené, přijatelné a především dosažitelné. Lidé by měli být schopni posoudit vlastní výkony a pokroky a jejich výsledky musí být jasné (Armstrong, 2007, s. 463).

Těchto cílů se dá dosáhnout v případě, že jsou zaměstnanci ochotni a motivováni se vzdělávat a zvyšovat vlastní potenciál. Motivace může být popsána jako vnitřní proces, vědomý či nevědomý, ovlivňující postoje, chování a komunikaci. Je jedním z velmi významných prvků, působících na úspěšnost edukačních procesů. Na člověka může působit několik motivů, které Vodák a Kuchaříková (2011, s. 71) popisují jako podněty, působící na činnost člověka a jeho vnitřní pohnutky, jež ho povzbuzují a pomáhají mu udržet aktivitu. Vlastní motivace je pro zaměstnance důležitá k rozvoji, stanovení cílů a překonávání výzev. Organizace mohou své zaměstnance motivovat různými způsoby, přičemž je podle Vodáka a Kuchaříkové (2011, s. 103) nutné zvolit vhodnou soustavu stimulačních faktorů, vycházejících mimo jiné ze strategie, systému vzdělávání v organizaci, potřeb a možností zaměstnanců.

**Tabulka 3: Příklad motivačních faktorů vzdělávání**

Motivační faktory vzdělávání
Zlepšení postavení v týmu, ve skupině
Udržení pracovního místa (funkce)
Pracovní postup, získání pracovního místa
Možnost využití získané kvalifikace - seberealizace
Získání kvalifikace - titulu
Zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce
Zvýšení flexibility a připravenosti na změny
Vyšší platové ohodnocení
Získání sociálních výhod
Možnost uplatnění vlastního potenciálu při nových příležitostech

Zdroj: Vodák, Kuchaříková (2011, s. 104)

Firmy využívají komplexních vzdělávacích systémů sestavených především za účelem rozvoje pracovníků a organizace jako takové. V profesním vzdělávání existuje mnoho metod, jejichž kombinace firmy volí a aplikují především proto, aby dosáhly co možná nejlepších výsledků.

Koubek (2007, s. 267 – 269) dělí metody vzdělávání na dvě skupiny. První skupina zahrnuje metody vzdělávání využívané přímo v místě pracoviště při výkonu práce. Druhá skupina se zaměřuje na možnosti vzdělávacích aktivit dostupných mimo pracoviště. První skupinu dále rozděluje a stanovuje celkem 8 druhů metod skupinových a individuálních, využívaných ke vzdělávání přímo na pracovišti:

1. **Instruktaž**, která probíhá přímo při výkonu práce. Jedná se o nejčastěji používanou metodu zejména během zácviku nových pracovníků. Instruktaž probíhá mezi kolegy nebo mezi nadřízeným a zaměstnancem. Jde o nejjednodušší způsob předávání informací, který také napomáhá k navazování vztahů mezi kolegy. Umožňuje rychlý zácvik. Její nevýhodou je však možnost předávání spíše jednodušších postupů

v krátkém časovém úseku. Probíhá většinou za provozu a to může být rušivé.

2. **Coaching** zahrnuje dlouhodobé působení, podněcování vzdělávaného k žádoucímu výkonu a sdělování zpětné vazby. Opírá se o průběžnou kontrolu nadřízeným či vzdělavatelem. Jeho základy jsou postaveny na individualitě vzdělávaného jedince a na jeho vlastní iniciativě. Zlepšuje spolupráci a komunikaci mezi vzdělávaným a vzdělavatelem.
3. **Mentoring** můžeme brát jako obdobu coachingu. Také se zaměřuje na individualitu zaměstnance, ovšem tentokrát ve větším měřítku. Sám vzdělávaný přebírá část odpovědnosti a iniciativy tím, že si vybírá svého mentora. Ten mu poté po vzájemné dohodě radí, usměrňuje ho, pomáhá mu s rozvojem vlastních schopností a v případném pracovním postupu. Tento vztah je založen především na vzájemné důvěře mezi mentorem a vzdělávaným. Velká nevýhoda může nastat v případě volby špatného mentora či nefunkčního vztahu mezi ním a vzdělávaným.
4. **Counselling** je jednou z nejnovějších metod formování pracovních schopností zaměstnanců. Podřízený či vzdělávaný svou aktivitou a iniciativou překonává jednosměrný vztah mezi ním a nadřízeným (vzdělavatelem). Přichází s vlastními podněty, navrhuje řešení problémů a buduje tak základy pro vzájemnou zpětnou vazbu. Nevýhodou je časová náročnost této metody. Budování takového vztahu mezi nadřízeným a podřízeným trvá dlouhou dobu a není jednoduché najít vhodný styl komunikace zvláště v případě, že manažer nemá zájem o vyslechnutí zpětné vazby na jeho výkon.
5. **Asistování** je další často využívanou metodou formování pracovních schopností pracovníka. Jedná se o tradiční metodu vhodnou pro delší a náročnější vzdělávací proces. Vzdělavateli je přidělen vzdělávaný kolega či podřízený. Ten má za úkol sledovat a pomáhat při plnění vyučovaných úkolů. Podíl jeho práce se neustále zvyšuje a výuka je ukončena ve chvíli, kdy je schopen sám vykonávat svěřenou činnost. Tato metoda je vhodná u velmi exaktních pracovních procesů, např. v manuálních zaměstnáních

a při vzdělávání specialistů či řídicích pracovníků. Možnou nevýhodou je přebírání nevhodných či zastaralých pracovních návyků vzdělávaným od vzdělavatele.

6. **Pověření úkolem** navazuje a rozvíjí předchozí metodu asistování. Vzdělávaný je přímo svým nadřízeným pověřen splněním konkrétního úkolu. Pro splnění této svěřené činnosti jsou mu poskytnuty vhodné podmínky, nástroje a pravomoci. Poskytuje vzdělávanému možnost rozvoje v rozhodování a samostatnosti, což má vliv na jeho sebevědomí a motivaci. Kontrola probíhá pravidelně, ne však příliš detailně. Tato metoda klade důraz na samostatnost pracovníků. Na druhou stranu nemusí pracovník úkol splnit, může se mu přestat věnovat či začne dělat chyby. V tomto případě je nutné, aby nadřízený či vzdělavatel zasáhl se zpětnou vazbou.
7. **Rotace práce** neboli cross training. Vzdělávaný je postupně pověřován úkoly z různých částí organizace, (například na různých pracovních pozicích, různých odděleních, apod.), kde setrvává vždy určitou dobu. Slouží jako způsob seznámení pracovníka (často čerstvého absolventa VŠ) s komplexním pracovním procesem a s chodem organizace. Jedná se o způsob zvýšení flexibility a sebevědomí zaměstnance. Z tohoto procesu mohou pramenit návrhy na zlepšení či změny pracovních postupů atp. Naopak v případě neúspěchu na konkrétních stanovištích může vzdělávaný ztratit motivaci a či způsobilost.
8. **Pracovní porady**, během kterých se zaměstnanci seznamují s problémy společnosti, s možnými změnami či s aktuálními událostmi z firemního prostředí či z trhu. Slouží jako prostředek ke sdílení informací, ke komunikování problémů a prohlubování komunikačních kanálů. Poskytují zaměstnancům projevit své individuální názory, aktivitu a iniciativu. Jedná se o neformální, ale účinnou metodu rozšiřování schopností nových nebo nezkušených zaměstnanců.

Ve druhé skupině Koubek (2007, s. 269 – 273) stanovuje celkem 11 metod využívaných pro vzdělávání zaměstnanců mimo pracoviště na následující:

1. **Přednáška** – zprostředkovává faktické informace či teoretické znalosti.
2. **Seminář** – přednáška doplněna o diskuzi účastníků.
3. **Názorné vyučování (demonstrování)** – názorně zprostředkovává obsah vyučovací akce pomocí audiovizuální techniky, apod. Klade důraz na pracovní postupy a scénáře získané z praxe.
4. **Případová studie** – zaměřeno mimo jiné na vedoucí pracovníky. Těm je předložen fiktivní scénář zachycující organizační problém. Vyžaduje schopnost analyzovat problém a najít jeho vhodné řešení.
5. **Workshop** – skupinové cvičení, kde účastníci společně řeší zadané úkoly. Rozvíjí schopnost spolupráce, komunikace a pomáhá prohlubovat vztahy mezi kolegy.
6. **Brainstorming** – skupinová akce. Každý účastník navrhne vlastní způsob řešení zadaného úkolu. Následuje diskuze a hledá se optimální řešení.
7. **Simulace** – účastníkům je předložena řada scénářů podobných jejich pracovní náplni a jejich úkolem je tyto scénáře řešit.
8. **Hraní rolí** – rozvíjí praktické a komunikační schopnosti.
9. **Assessment centre** – neboli diagnosticky-výcvikový program. Účastník plní náhodně generované úkoly související s jeho pracovní náplní. Vzdělávaný má přístup k předem vypracovaným hodnocením úkolů a má možnost porovnat s nimi své postupy a z těchto rozdílů se učit. Populární pro vzdělávání manažerů.
10. **„Outdoor training/learning“** – vzdělávání zaměřené na manažery a rozvíjení jejich schopností. Probíhá často v přírodě a bývá spojeno se sportovními aktivitami.
11. **E-learning** – interaktivní metoda využívající počítačových simulací pracovního procesu. Nabízí testy, cvičení, články, videozáznamy, prezentace, apod. Účastník je v kontaktu se vzdělavatelem a ostatními vzdělávanými. Ti mezi sebou mohou sdílet své poznatky a účastnit se

společných projektů. Výhodou je možnost tvorby vzdělávacího programu „na míru“ jak firmě, tak zaměstnancům individuálně.

Organizace také využívají dalších metod, které Bartoňková (2010, s. 158) kategorizuje následovně:

- **Trainee program**, využívaný v praxi především ve velkých firmách. Cílovou skupinou jsou především čerství absolventi vysokých škol technického či ekonomického směru či managementu. V těchto programech je využívána metoda rotace práce, kdy si zaměstnanec vyzkouší pracovní procesy v několika částech organizace. Dále jsou jim poskytovány jazykové kurzy, semináře a další formy odborného vzdělávání, exkurze a další vzdělávací aktivity spojené s všeobecnou činností firmy. Cílem trainee programů je příprava těchto zaměstnanců k působení na manažerských pozicích či na pozice specialistů.
- **Metoda Flow**, je spíše dynamický proces skupinového řešení problémů. Nemá přesně stanovená pravidla, ta si účastníci vytváří sami v průběhu akce. Orientuje se na reálné problémy a cílem je získat použitelná řešení. Týká se často celých týmů či skupin, pracujících na stejném oddělení či projektu.
- **Metoda Prototyping** se zaměřuje na praktické vyzkoušení návrhu v praxi a jeho následném doplňování a zlepšování. Cílem je především snadné a rychlé řešení problému nebo úkolu. Jedná se o skupinovou snahu, kde je každý názor brán v potaz a v případě, že návrh nebo samotný projekt nefungují, je možné od nich upustit a přepracovat je.

Je zcela jasné, že je firemní vzdělávání velice komplexní a náročný proces, který vyžaduje mnoho odborných zkušeností. Dobrý vzdělávací systém ovšem může firmám zaručit kvalifikovaný a loajální tým pracovníků, kteří ve svém vzdělávání vidí přínos pro celou společnost a mohou tedy pozorovat výsledky svého snažení v praxi.



# PRAKTICKÁ ČÁST

## 4 Návrh vzdělávacího projektu pro společnost

### 4.1 Charakteristika společnosti

Pro účely této práce bylo skutečné společnosti, ve které se praktická část odehrává, změněno na „ABC, s.r.o.“ a veškeré ostatní názvy se společností spjaté jsou od tohoto odvozeny v závislosti na kontextu.

Společnost ABC, s.r.o., působící na českém trhu od roku 1993, je součástí nadnárodní skupiny zvané ABC Group, zabývající se výrobou, distribucí a následným prodejem ropných produktů a plynu. Působí ve více než 40 zemích po celém světě. Centrální ředitelství skupiny se nachází v zahraničí.

#### 4.1.1 Předmět podnikání:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- výroba nebezpečných chemických látek a nebezpečných chemických směsí a prodej chemických látek a chemických směsí klasifikovaných jako vysoce toxické a toxické, výroba a zpracování paliv a maziv a distribuce pohonných hmot,
- pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor,
- montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plyny,
- prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin, hostinská činnost,
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence.

Veškerá obchodní a provozní činnost organizace je řízena centrálou, stejně tak jako stanovování rozpočtů a řízení zaměstnanců. Veškeré změny jsou zveřejňovány pomocí směrnic.

Firma se zabývá provozem čerpacích stanic, tedy prodejem pohonných hmot a dalšího zboží koncovému zákazníkovi. Společnost pronajímá své čerpací stanice

živnostníkům, kteří pak nesou odpovědnost za provoz těchto stanic. Provozovatelé čerpacích stanic jsou povinni dodržovat směrnice a pravidla stanovená společností a řídit se pokyny k provozu a vzhledu čerpacích stanic a dalších činností. Zaměstnanci čerpacích stanic nejsou zaměstnanci společnosti, nýbrž provozovatelů těchto zařízení. ABC, s.r.o. společně s Nadací Partnerství každoročně vyhlašuje a financuje projekt Zelené oázy. Projekt je zaměřen na výsadbu bylin, keřů a stromů ve městech a obcích.

Služby poskytované zákazníkům:

- provoz více než 300 čerpacích stanic,
- prodej a distribuce pohonných hmot v rámci velkoobchodu,
- prodej a distribuce maziv, LPG, palivových karet,
- pronájem nemovitostí a nebytových prostor (provozovny čerpacích stanic),

#### **4.1.2 Organizační struktura**

Firma je na českém trhu zastupována třemi jednateli, kteří zároveň působí jako ředitelé třech funkčních divizí ve firmě. V případě uzavírání smluv je zapotřebí podpisů alespoň dvou z těchto jednatelů.

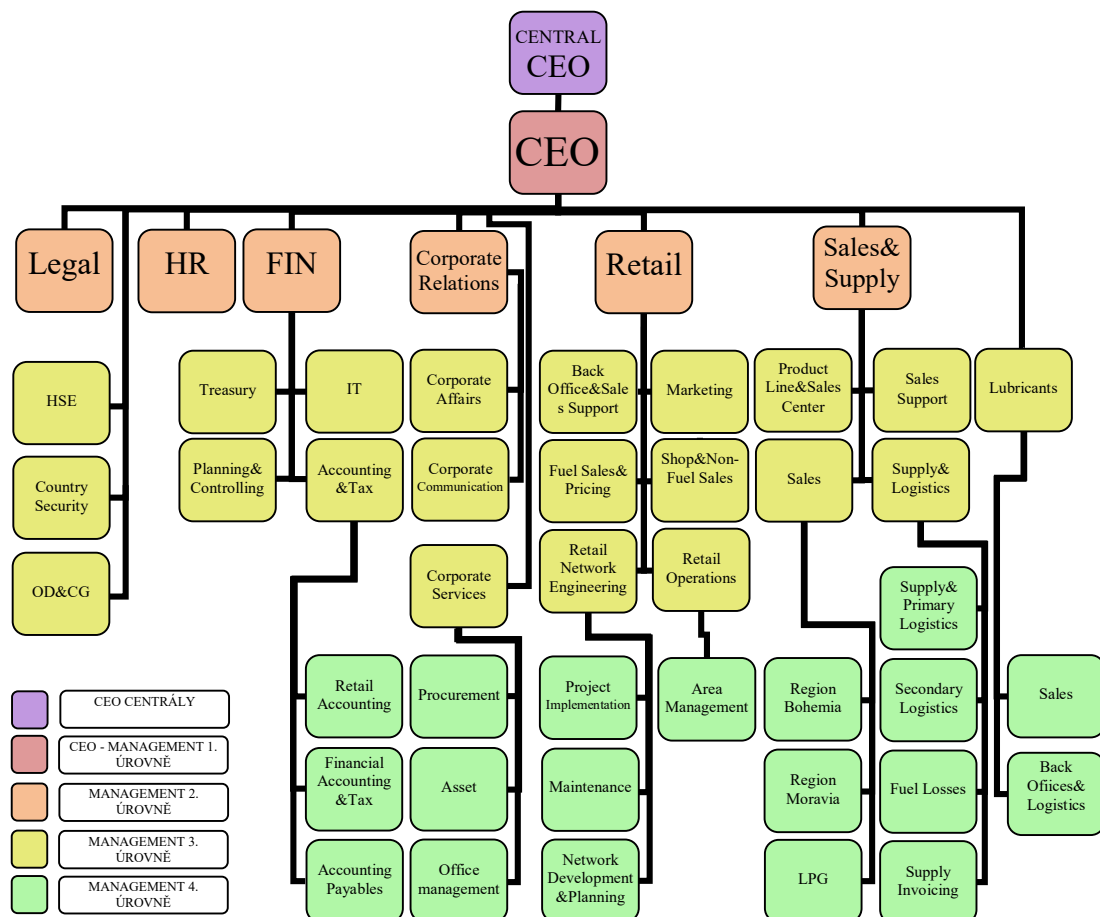
Společnost je řízena ze zahraniční centrály a veškerá zásadní rozhodnutí jsou nařizována nebo schvalována přímo ředitelem celé skupiny. Tato nařízení se týkají především rozsáhlejších organizačních změn, změn strategie podnikání, financování či změn interních pravidel a směrnic. Nařízení z centrály jsou ve společnosti delegována výkonným ředitelem.

**Rozdělení managementu:**

- 1. úroveň – výkonný ředitel (CEO). Je obeznámen s veškerými rozhodnutími a změnami, které chtějí manažeři ve společnosti aplikovat. Výkonný ředitel není zastupitelný,
- 2. úroveň – vedoucí a ředitelé jednotlivých divizí. Divize jsou rozděleny na právní oddělení, HR, finanční oddělení, provozní oddělení, maloobchod a velkoobchod. Manažeři 2. úrovně se zodpovídají výkonnému řediteli,

- 3. úroveň – vedoucí různých oddělení, spadajících pod vyšší divize. Zodpovídají se manažerům 2. úrovně. Jsou přímými nadřízenými většiny zaměstnanců a zabývají se běžným provozem společnosti. Provádějí kontrolu zaměstnanců, rozdělují pracovní povinnosti a řeší případné problémy,
- 4. úroveň – vedoucí menších oddělení. Reportují manažerům 3. úrovně. V těchto odděleních není zapotřebí velkého množství zaměstnanců a ve velkém počtu případů je jejich jediným zaměstnancem sám manažer nebo manažer a například 2 další zaměstnanci.

Obrázek 3: Schéma organizační struktury společnosti



Zdroj: upraveno podle ABC, s.r.o.

## 4.2 Systém vzdělávání ve firmě

Firma má v současnosti více než 200 zaměstnanců, kteří pracují v několika divizích a kategoriích. Mezi hlavní divize patří velkoobchod, retail (maloobchod), finanční oddělení, personální a provozní oddělení a IT. Tyto divize se poté dělí na menší oddělení s ohledem na to, čím se konkrétně zabývají. Obecně vzato platí, že ve společnosti je pro každou konkrétní činnost zaměstnanců vytvořeno jedno oddělení. Například oddělení podpory prodeje palivových karet, účetní oddělení zaměřené na finanční činnost čerpacích stanic, oddělení pro výběr dodavatelů zboží na čerpací stanice a mnoho dalších. Každé z těchto oddělení má vlastního manažera, který je mimo jiné zodpovědný za tvorbu, kontrolu a dodržování vzdělávacích plánů pro zaměstnance.

Každému zaměstnanci je vždy na začátku kalendářního roku vytvořen individuální vzdělávací plán, jehož plnění je pro zaměstnance povinné. Tento plán je tvořen společně manažerem, tedy přímým nadřízeným zaměstnance, a HR oddělením. V průběhu roku se plnění plánu kontroluje a v případě potřeby je možné ho měnit. Po skončení kalendářního roku manažer zaměstnancům připraví vyhodnocení plnění vzdělávacích aktivit, účasti na školeních a dalších faktorů, přičemž na jejich základě je zaměstnanci vyměřována výše ročních odměn. Manažer musí při tvorbě tohoto plánu brát ohledy na to, jakou pozici zaměstnanec zastává a jaké dovednosti a znalosti je pro něj vhodné rozvíjet pro zajištění co možná nejlepšího výkonu na jeho pracovní pozici. Tyto dovednosti a znalosti jsou podle firemních směrnic rozlišovány do dvou kategorií:

- **SOFT SKILLS** – obecné typy schopností, které se dají využít na více pracovních pozicích a mohou na ně tedy být školení zaměstnanci z více různých oddělení najednou. Jedná se o schopnosti, které jsou univerzální a dají se aplikovat jak v komunikaci se zákazníkem, tak v komunikaci s kolegy. Jsou také praktické v případě, že se zaměstnanec interně přesune na jinou pozici nebo povýší. Tím se pro něj uvolní prostor pro rozvoj dalších schopností. Např. prezentační dovednosti, komunikace se zákazníkem, školení asertivity, apod.
- **HARD SKILLS** – úzce souvisí s konkrétními pozicemi a zaměstnanci jsou školeni v procesech, které přímo využijí v práci. Tato školení se týkají jak

řadových zaměstnanců, tak manažerů, kteří si pomocí školení hard skills zlepšují schopnosti delegování, komunikace s podřízenými, řešení konfliktů, atd.

Firma využívá rozsáhlého systému benefitů, ovšem vzdělávání není jejich součástí, a to ani v případě, že by o něj zaměstnanec měl zájem. Vzdělávání je ve společnosti bráno jako součást výkonu pracovní pozice. I přes to, že zaměstnanci mohou svým manažerům sdělit, o jaká školení či vzdělávací programy mají zájem, je konečná podoba vzdělávacího plánu rozhodnutím manažera.

#### **4.2.1 Organizace vzdělávacích akcí**

Jak již bylo zmíněno, veškerá činnost společnosti je řízena z centrály ABC Group. Není tomu jinak ani u vzdělávání. Rozpočet na veškeré vzdělávací akce je stanoven na 2% ze součtu celkových hrubých mezd vyplacených v minulém roce. Předem stanovený je i způsob, jakým bude vzdělávání poskytováno. Plánování a organizace veškerých vzdělávacích procesů spadá pod HR oddělení.

HR oddělení má za úkol prostřednictvím výběrových řízení zajistit alespoň 3 různé společnosti, které poskytují vzdělávání pro firmy. Těmto společnostem je poté předložena poptávka školicích akcí na 3 měsíce dopředu. Vzdělávací společnosti na základě poptávky připraví nabídku a její finanční náklady. Z těchto možností pak HR oddělení vybírá ty nejvýhodnější. Firmy ve většině případů zajišťují pouze lektora a obsah vzdělávací akce, ne však místa konání, materiální zabezpečení, občerstvení, apod. V těchto případech HR oddělení kontaktuje agenturu, kterou firma využívá právě ke zprostředkování těchto požadavků.

Informace o pořádání školení či vzdělávací akce jsou zaměstnancům podávány prostřednictvím e-mailů zaslaným v podobě pozvánek do jejich emailových schránek. V e-mailech jsou obsaženy informace o místě a čase konání, názvu školicí akce, jménu organizátora (zástupce HR oddělení) a o tom, zda je nebo není na akci poskytováno občerstvení. To je určující pro nárok zaměstnance na stravenku za den školení. Tyto pozvánky jsou rozesílány alespoň 1 měsíc před konáním akce a zaměstnanec má za úkol potvrdit svou účast. Toto potvrzení je pro účastníky zavazující a v případě, že se na školení nemohou z relevantních důvodů dostavit, je třeba předem informovat nadřízeného nebo organizátora akce.

#### 4.2.2 Vzdělávání anglického jazyka

V současné době je ve společnosti dostupný program vzdělávání anglického jazyka. Jedná se o několik současně probíhajících kurzů pro skupiny zaměstnanců. Skupiny mají zpravidla 5-10 účastníků. Probíhají dva kurzy pro účastníky s úrovní A1, dva pro úroveň A2, tři pro účastníky s úrovní angličtiny B1, tři kurzy pro úroveň B2 a jeden kurz pro úroveň C1. Dále mohou probíhat individuální kurzy, ale ty jsou vyhrazeny pouze manažerům a jejich obsahem je především Business English. Celková maximální kapacita kurzů je, mimo individuální programy pro manažery, 110 účastníků všech úrovní. Na kurzy je v současné době přihlášeno 93 účastníků.

Kurzy jsou pořádány externí firmou, jejíž lektori dochází v týdenních intervalech do sídla společnosti ABC, s.r.o., výuka probíhá v zasedacích místnostech. Výuka probíhá mimo pracovní dobu, nejčastěji ráno od 7:00 do 8:00, ovšem časy se mohou s každou skupinou lišit. V případě, že by daný čas nevyhovoval většímu množství účastníků, je třeba kontaktovat HR oddělení a ověřit si možnost změny času konání. O této možnosti však zaměstnanci nebyli informováni. Lektori připravují vlastní obsah výukových hodin a tištěné materiály. Lektori mají za úkol na začátku každé vyučovací hodiny rozdat prezenční listinu, kterou pak odevzdávají svému zaměstnavateli. Listina je poté elektronicky zasílána HR oddělení společnosti ABC, s.r.o. Během kurzů není zajišťováno občerstvení.

Program je dostupný těm zaměstnancům, které na studium angličtiny navrhne jejich manažer, přičemž má za úkol zvážit, zda je angličtina potřebná pro jejich pracovní náplň. Zaměstnanci je poskytnuta možnost přihlásit se do kurzu, který odpovídá jeho úrovni angličtiny, nenapíše však žádný rozdílový test. Vše je tedy závislé na schválení manažerem a často se stává, že jsou zaměstnanci zařazováni do skupin s jinou úrovní angličtiny, než jakou ve skutečnosti mají. To má za následek neprůkazná hodnocení výsledků a nevyváženost výkonů podávaných ve vyučování. Tento problém bohužel nemá jednoduché řešení. Lektori nemají možnost nikoho ze skupiny vyřadit, a pokud zaměstnanec sám o přesunutí do jiné skupiny nepožádá, je třeba na změnu čekat do konce roku. HR oddělení v těchto případech také nemá možnost účastníky vyřadit či přesunout do jiné skupiny, a to

ani v případě, že o problémech ví ze zpětné vazby lektorů či ostatních účastníků skupiny. Konečné rozhodnutí záleží na manažerovi, jemuž by měla být v průběhu vyučovacího období podávána zpětná vazba zaměstnancem a HR partnerem.

Dalším problémem je nepravidelná docházka bez omluvy. Absence na výuce jsou samozřejmě povoleny v případě, že se zaměstnanec předem omluví. Pro omluvu je třeba kontaktovat HR oddělení nebo nadřízeného. V případě, že je zaměstnanec na služební cestě či má vytavenou neschopenku, není třeba HR oddělení kontaktovat, přičemž v těchto případech je o nepřítomnosti zaměstnance na pracovišti obeznámen alespoň nadřízený. V ostatních případech je nejčastější důvod absence pozdní příchod nebo nezájem se kurzů účastnit. Je tedy možné, že se při malém počtu účastníků přihlášených na kurz na některé vyučovací hodiny nedostaví nikdo a lektor je tedy v případě, že se nikdo neomluví, na místě zbytečně. Lidé se na kurzy v mnoha případech nedostavují z časových důvodů. Den a čas výuky byl pro každou skupinu stanoven lektorem a zaměstnanci byli do skupin přiřazováni náhodně. Neproběhla tedy žádná konzultace týkající se časových možností účastníků. Například pro rodiče, kteří mají školou povinné malé děti, je prakticky nemožné dostavit se na výuku, která začíná brzy ráno nebo naopak pozdě odpoledne, a tak na ně jednoduše nechodí. Najdou se samozřejmě i tací, kteří nemají o kurzy zájem a nechodí na ně právě z tohoto důvodu. V obou případech se však jedná o plýtvání prostředků zaměstnavatele a času lektorů.

I přes to, že je účast na kurzech angličtiny povinná, nemá firma způsob, jakým by za neustálé neomluvené absence zaměstnance trestala. V některých případech byla skupina zrušena a zbylí zaměstnanci byli přiřazeni k jiným skupinám.

Zpětná vazba od účastníků také v některých případech popisuje, že někteří lektoři nejsou dostatečně kvalifikováni a výuka je kvůli tomu nekonzistentní a bezvýsledná. Jazyková škola neposkytuje žádné informace o tom, zda jsou lektoři k výuce kvalifikováni. Vyučující se také velice často mění. V jedné ze skupin se během jednoho roku vystřídalo celkem 6 vyučujících. Je zřejmé, že takto narušovaná výuka nepřináší příliš pozitivní výsledky.

Je tedy patrné, že je třeba optimalizovat řešení firemních kurzů angličtiny a lépe motivovat zaměstnance k účasti na nich.

## **4.3 Popis a cíle projektu vzdělávání angličtiny**

### **4.3.1 Popis projektu**

Tento projekt je zaměřen na vytvoření optimálnějšího programu vzdělávání angličtiny ve společnosti ABC, s.r.o. Jedná se o program, poskytovaný jazykovou školou, která zprostředkuje lektory a obsah výuky. Program je možné rozdělit na dvě části. První část se týká zaměstnanců, kteří se v současnosti účastní firemní výuky AJ, a druhá část je zaměřena na ty zaměstnance, kteří mají o výuku AJ zájem, ale jejich pracovní náplň nevyžaduje používání cizího jazyka, nebo je jejich úroveň pro pracovní potřeby dostatečná.

Vzhledem k velikosti firmy a k počtu jejích zaměstnanců je při plánování jakéhokoliv vzdělávacího systému či programu nutné zohlednit fakt, že každý z nich má nejen svou vlastní pracovní náplň, ale především vlastní postoje, dovednosti a cíle. Je třeba dbát na individuální potřeby lidí, ale zároveň se orientovat na co možná nejlepší výsledky pro firmu samotnou.

Pro první část programu je nutné zajistit, aby všichni zaměstnanci absolvovali na začátku výuky test, který stanoví úroveň jejich znalostí v angličtině. Následuje rozřazení zaměstnanců do skupin podle dosažených úrovní a výuka na kurzech bude jejich schopnostem přizpůsobena.

Dále je třeba vytvořit docházkový systém, ve kterém mohou zaměstnanci zaznamenat dopředu, kdy se nebudou moci na výuku dostavit. Tento krok nezajistí jazyková škola, nýbrž HR oddělení prostřednictvím Outlooku. Pro každou skupinu bude vytvořena opakovaná událost v době, kterou stanoví lektori po dohodě s účastníky. Jedná se o jednoduchý způsob, kterým je možné provádět průběžnou kontrolu účasti na hodinách. Lektori budou samozřejmě dále rozdávat prezenční listinu na začátku každé hodiny a jejich kopie budou uchovávat pro potřeby firmy i jazykové školy.

Vzhledem k faktu, že je firemní vzdělávání velice nákladnou záležitostí, je opakovaná neúčast na již zaplacených kurzech značně nevýhodná. Při zavedení efektivního docházkového systému je třeba zaměstnance dobře informovat o tom, že je účast na firmou financovaných kurzech povinná a neomluvené absence



ponesou adekvátní následky. Firma nabízí svým zaměstnancům širokou škálu benefitů, ze kterých mají možnost čerpat prostředky na vlastní zájmové vzdělávání. V případě časté neomluvené absence a při nesplnění alespoň 50% docházky, budou zaměstnanci strženy prostředky vynaložené na jeho kurz z jeho ročního benefitního rozpočtu na vzdělávání.

Zaměstnance na firemní výuku stále navrhuje jejich přímo nadřízený manažer. Ti už ale nemají možnost určit, jakých kurzů se jejich zaměstnanci budou účastnit. Veškeré změny ve skupinách může provádět HR oddělení na základě podnětů od lektorů či účastníků. Sami účastníci mohou v případě, že jim nebude výuka v konkrétní skupině vyhovovat, požádat o změnu skupiny, ne však o úplné vyřazení z kurzů. Zaměstnanci před zahájením výuky poskytnou HR oddělení údaje o čase, kdy se na výuku nemohou z jakýchkoliv důvodů. Po vyhodnocení těchto informací a po dohodě s jazykovou školou se určí časy výuky pro jednotlivé skupiny. Vyučování probíhá 1x týdně po dobu 60 minut. Časové možnosti nabízené zaměstnancům berou ohled na standardní pracovní dobu a snaží se o její co možná nejmenší narušení.

Jak již bylo zmíněno, zaměstnancům jsou poskytovány benefity, které se dají mimo jiné čerpat na zájmové vzdělávání. Součástí druhé části tohoto programu je zajišťování zájmových jazykových kurzů AJ. ABC, s.r.o. na základě spolupráce s jazykovou školou zajistí i omezený počet míst na kurzech angličtiny po zájemce z řad zaměstnanců. Těm je poskytována sleva 10% z běžných cen kurzů poskytovaných veřejnosti. Výuka bude probíhat v sídle firmy v čase před začátkem pracovní doby nebo po jejím skončení. Zaměstnanci si výuku hradí sami buď prostřednictvím firemního benefitního systému nebo z vlastních prostředků. Tato možnost poskytuje zaměstnancům výhodu především ve zvýhodněné ceně kurzů a také v místě konání kurzů a dosud ve firmě nebyla možná. Kurzy jsou dostupné nejen těm, kteří se neúčastní firemních kurzů, ale také těm, kteří se jich účastní a chtějí si ve svém volném čase vzdělávání dále doplňovat. Časy a délka výuky jsou předem určeny jazykovou školou.

### 4.3.2 Cíle projektu a cílová skupina

Projekt zaměřen na zajištění vzdělávacích kurzů angličtiny tak, aby jejich obsah splňoval přesně stanovené požadavky pro konkrétní skupiny. Cílem tohoto programu je sestavení skupin, ve kterých budou mít všichni účastníci stejnou úroveň jazyka a vytvoření přesného docházkového systému. Dalším cílem je motivovat zaměstnance, kteří se výuky neúčastní v rámci zvyšování svých pracovních kompetencí, k tomu, aby se účastnili kurzů, které firma zprostředkuje.

Po skončení vzdělávacího období budou účastníci schopni prokázat zlepšení v angličtině pomocí závěrečného testu, jehož výsledky budou porovnány s výsledky testu vstupního.

Zaměstnanci, kteří nemají výuku povinnou, budou motivováni k vlastnímu vzdělávání.

**Cílovou skupinou** první části programu jsou zaměstnanci společnosti ABC, s.r.o., kteří mají ve svých ročních vzdělávacích plánech zahrnutou výuku anglického jazyka.

**Cílovou skupinou** pro druhou část programu jsou ti zaměstnanci, kteří mají zájem se v AJ zlepšovat ve volném čase.

### 4.3.3 Realizace a rozpočet projektu

Společnost využívá k výuce angličtiny jazykové školy. Ty sestavují individuální nabídku pro konkrétní firmy. Nami zvolená jazyková škola nabízí v základním balíčku firemního vzdělávání následující:

- vstupní testy a následovné rozřazení do skupin podle úrovně schopností,
- sledování docházky,
- časovou flexibilitu,
- testování pokroku účastníků a
- zvýhodněnou cenu kurzů v rámci firemních benefitů.

K úspěšné realizaci projektu je třeba jednotlivě naplánovat všechny kroky příprav s vhodným časovým předstihem. Vzhledem k rozsahu plánovaných změn,

velikosti firmy a jejím procesům výběrových řízení je spuštění tohoto projektu naplánováno na září 2019.

**Projektový tým** tvoří HR oddělení, jež celé kurzy vede. Zajišťuje financování, komunikaci s manažery a jazykovou školu. Zabezpečuje dostupnost zasedacích místností a funguje jako podpora zaměstnanců v případě potíží či dotazů. Má možnost vyloučit zaměstnance z konkrétní skupiny či z kurzu obecně. Přijímají a řeší připomínky a stížnosti jak ze strany zaměstnanců, tak ze strany jazykové školy. Druhou stranou projektového týmu jsou zástupci jazykové školy, kteří zajišťují komunikaci s lektory a s firmou, zajišťují a kontrolují obsah výuky a kvalitu vyučování. Jsou odpovědní za docházku lektorů a případnou komunikaci změn v rozvrhu. Poskytují zpětnou vazbu vyučujícím a aplikují případné změny. Okrajově jsou součástí projektového týmu také manažeři. Ti jsou nedílnou součástí sestavování individuálních vzdělávacích plánů a určují, kdo se bude kurzů angličtiny účastnit. Řeší případné stížnosti a požadavky zaměstnanců, jsou odpovědní za docházku účastníků a komunikaci s nimi.

**Časový rozvrh** je stanoven na dvě časová rozmezí: před začátkem a po skončení pracovní doby. Pro ty, jež se kurzů účastní v rámci firemního vzdělávání, je možné, že bude výuka zasahovat do pracovní doby. Tento přesah však nesmí být delší než 30 minut. Pro ranní výuku je z bezpečnostních důvodů nejzazší možný čas začátku v 7:30 a odpolední výuku je možné odstartovat nejdříve v 16:00. Délka jedné vyučovací hodiny je stanovena na 60 minut a nedá se měnit ani upravovat. Současně může z organizačních důvodů probíhat výuka pouze ve dvou skupinách jak ráno, tak odpoledne. Pro zaměstnance tedy jsou z praktického hlediska ideální časy: 7:30 – 8:30 a 16:00 – 17:00. Výuka probíhá 1x týdně.

Pro zaměstnance, kteří využijí možnosti zájmového vzdělávání v místě pracoviště, bude vstup do budovy lektorům a účastníkům umožněn nejdříve v 7:00 hodin od pondělí do pátku. Podmínkou zájmové výuky je, že se musí konat mimo oficiální pracovní dobu, tedy musí skončit před 8:00 a začít až po 16:30.

**Počet účastníků** je pro skupiny firemního vzdělávání stanoven na 5-10 účastníků v jedné skupině. Kapacita výuky dovoluje maximálně 10 skupin. Pro skupiny

zájmového vzdělávání je kapacita určena maximálně na 30 účastníků. Velikost skupin je přizpůsobena nabídce jazykové školy.

**Prostory pro výuku** zajišťuje společnost ABC, s.r.o. ve svém sídle. Dostupnost místností pro výuku je zajištěna předem prostřednictvím firemního rezervačního systému. V určených časech jsou rezervovány vždy zasedací místnosti velikostí odpovídající maximální kapacitě skupin. Pro zájmové kurzy jsou rezervovány místnosti vždy po skončení řádné pracovní doby (16:30). Zaměstnanci se po úvodní hodině mohou se svými lektory domluvit na případných změnách času. O časech konání informuje jazyková škola zástupce HR oddělení, jež pak nese zodpovědnost za správné zadání rezervací.

**Materiální a technické vybavení** je zajištěno v místě výuky. Lektori mají k dispozici flipcharty, popisovací tabule, projektory a reproduktory. Zároveň mají přístup k tiskárně s kopírkou pro tisk učebních materiálů. Účastníkům firma poskytuje neomezené množství psacích potřeb, které jsou běžně k dispozici na recepci.

**Docházkový systém** je nedílnou součástí tohoto projektu. Jazyková škola disponuje vlastním docházkovým systémem, který je aktualizován vždy po skončení výuky z docházkových listů. Docházkové listy jsou jazykovou školou sdíleny s klientem. Firma sama je schopna vytvořit docházkový systém prostřednictvím Outlooku. Pro každou skupinu je vytvořena pozvánka na opakovanou událost, kam se účastníci s předstihem hlásí a případně se odhlašují. Autor pozvánky vidí jména těch, kteří jsou na kurz přihlášení, a může tyto informace porovnat s docházkovými listy od lektorů. V případě, že se účastník neodhlásí z kurzu, neposkytne informaci o své neúčasti jiným způsobem a nedostaví se na hodiny ve více než 50% vyučovacích hodin, bude mu na konci roku stržena poměrná částka vynaložená na jeho výuku z benefitů určených na jeho vzdělávání. Docházku na zájmových kurzech řeší jazyková škola podle svých pravidel.

**Rozpočet** je stanoven současnou situací na trhu. Jazykové školy v případě firemní výuky nabízejí skupinové slevy a upravený ceník. Vybraná jazyková škola nabízí cenu 620Kč za jednu vyučovací hodinu (60 minut) pro jednu skupinu. V případě

naplnění všech 10 možných skupin se jedná 6200Kč týdně. Výuka probíhá každý týden mimo období letních prázdnin, kdy se z důvodu častých dovolených nevyplatí kurzy pořádat. Celkem se tedy jedná o náklady ve výši 248 000Kč za rok výuky před aplikací slev domluvených v rámci individuální nabídky.

Pro zaměstnance, účastníci se kurzů v rámci vlastního volného času je vyjednána sleva 10% z aktuální ceny kurzů poskytovaných jazykovou školou.

**Motivace** zaměstnanců je jedním z nejdůležitějších faktorů úspěšnosti celého projektu. Nami zvolená jazyková škola nabízí každoročně možnost složení oficiální zkoušky z angličtiny a získání mezinárodně platného certifikátu potvrzující úroveň znalostí jazyka. V případě zájmu může ABC, s.r.o. v rámci smlouvy vyjednat slevu z ceny těchto zkoušek. Zaměstnanci by v případě zájmu o tuto zkoušku měli možnost soustředit se na další konkrétní cíl a mohli by být motivováni k lepším výkonům.

**Vyhodnocení** úspěšnosti kurzu proběhne na konci vyučovacího období (které koresponduje se školním rokem). Zaměstnanci dostanou test podobný testu rozřazovacímu a jejich výsledky budou porovnány s výsledky testů rozřazovacích. Pokud se více než 70% zaměstnanců ve svých znalostech posune výše, bude projekt považován za úspěšný.

## 4.4 Průzkum

### 4.4.1 Popis a cíl průzkumu

Tento průzkum byl proveden na základě pozorování zaměstnanců a jejich bezprostředních reakcí na výuku angličtiny, probíhající ve firmě.

Dotazníkové šetření bylo zvoleno jako nejvhodnější metoda pro získání informací od velkého množství respondentů. Společnost ABC, s.r.o. momentálně zaměstnává 209 lidí, kterým jsou individuálně zpracovávány roční vzdělávací plány. Bylo tedy osloveno 209 respondentů, z nichž je, podle informací získaných z HR oddělení, 93 přihlášeno k účasti na kurzech angličtiny různých úrovní.

Dotazníky byly sestaveny pomocí internetového portálu vyplnto.cz, jenž poskytuje možnost tvorby a strukturování otázek a jejich generování na základě respondentovy předchozí odpovědi. Například hned u otázky č. 1 „Jste přihlášen/a na firemní kurzy angličtiny?“ je při volbě odpovědi „Ano“ respondent odkázán na otázky týkající se firemní výuky. V případě odpovědi „Ne“ je respondent odkázán na otázky týkající se zájmu o firemní výuku a případného zájmu o soukromé kurzy. Tyto odkazy se v dotazníku objevují ještě v dalších 2 případech, na něž bude upozorněno u konkrétních otázek. Dalo by se říci, že jsou dotazníky rozděleny na dvě části. První část je zaměřena na zaměstnance, kteří se již firemních kurzů účastní, druhá část je určena těm, kteří se firemních kurzů neúčastní. Počet otázek se tedy u každého respondenta liší na základě jeho předchozích odpovědí. Celkem však bylo vyhodnoceno 13 otázek. Kompletní znění dotazníku je uvedeno v Příloze 1.

**Cílem průzkumu** je získání informací o průběhu současné výuky, o docházce zaměstnanců, jejich spokojenosti a posunu v jazyce. Výsledky budou zohledněny ve třech oblastech. Oblast první se orientuje na sběr dat potřebných při případném výběru optimálnější jazykové školy či při tvorbě konkrétnějších požadavků pro zlepšení výuky a zvýšení spokojenosti účastníků. Oblast druhá se zabývá zjištěním zájmu respondentů o firemní výuku v případě, že se jí nyní neúčastní a oblast třetí zkoumá potencionální zájem o soukromé kurzy angličtiny zprostředkované firmou jako součásti benefitů.

#### 4.4.2 Výsledky průzkumu

Respondentům byl prostřednictvím emailu rozeslán internetový odkaz na dotazník, jehož vyplnění bylo dobrovolné a anonymní. Dotazník vyplnilo 163 respondentů z 209 oslovených, což činí téměř 80% úspěšnost. Vyhodnocování nebere v potaz pohlaví, věk ani pracovní zařazení respondentů. Průzkum probíhal po dobu 2 týdnů. Vyhodnocení proběhlo pomocí internetové aplikace. Odpovědi na otázky jsou znázorněny v grafech uvedených níže jak absolutním počtem odpovědí, tak procentuálně.

Graf 1: Jste přihlášen/a na firemní kurzy angličtiny?

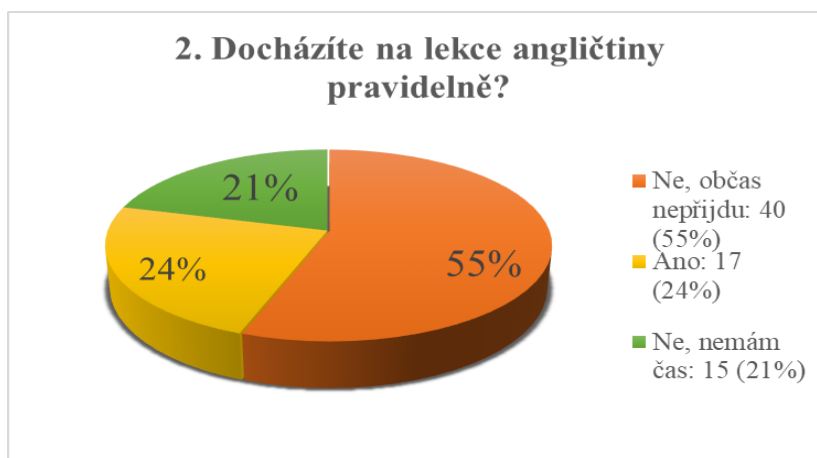


Zdroj: vlastní průzkum

Z vyhodnocení odpovědí na otázku, zda jsou respondenti přihlášení na firemní kurzy angličtiny, vyplývá, že častější odpovědí byla možnost „Ne“, kterou zvolilo celkem 56% respondentů. Zbýlých 44% tvoří zaměstnanci, kteří jsou k firemní výuce přihlášení.

Po odpovědi na otázku č. 1 byli respondenti dotazníkem rozděleni na dvě skupiny. První skupina zaměstnanců, kteří v první otázce zvolili odpověď „Ano“ byli přesměrováni na otázku č. 2, kde byli dotázáni, zda chodí na lekce angličtiny pravidelně. Druhá skupina, ti, kteří zvolili odpověď „Ne“ byli přesměrováni na otázku č. 8 „Měl/a byste o firemní výuce zájem?“. Rozdělovacích otázek je v tomto dotazníku více a budou vždy označeny.

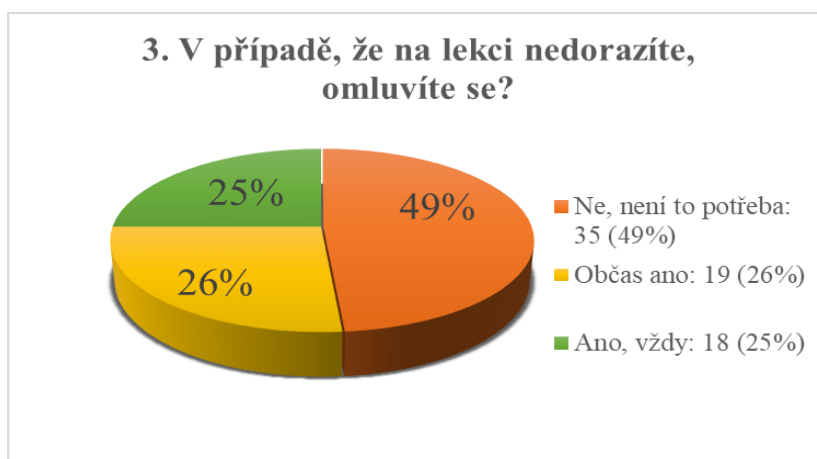
**Graf 2: Docházíte na lekce angličtiny pravidelně?**



Zdroj: vlastní průzkum

Ze všech přihlášených zaměstnanců na otázku týkající se docházky na lekce odpověděla nadpoloviční většina, že občas na výuku nepřijdou. Tato odpověď získala 55% odpovědí. Druhou nejčastější variantou byla odpověď „Ano“ s 24% odpovědí, ovšem nejméně volená odpověď získala pouze o 3% méně. Z toho plyne, že celkem 21% přihlášených na kurzy nechodí vůbec.

**Graf 3: V případě, že na lekci nedorazíte, omluvíte se?**

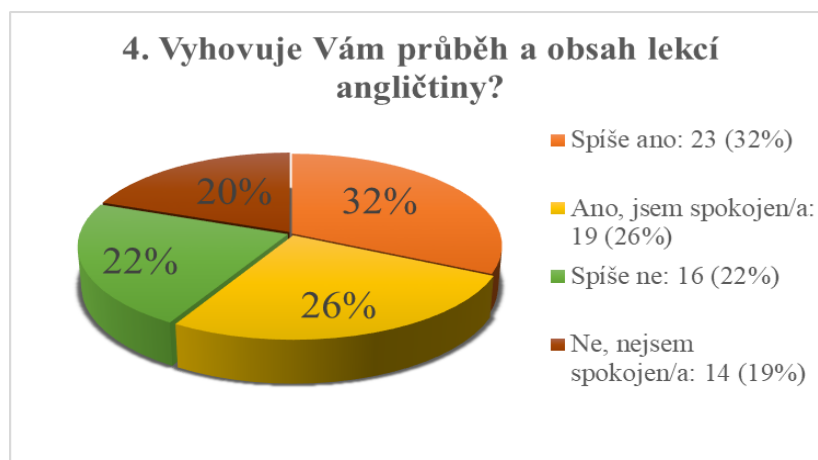


Zdroj: vlastní průzkum

Na otázku, zda se účastník omluví v případě, že se nemůže dostavit na výuku, odpovědělo 49% procent respondentů, že ne a není to třeba. Odpovědi „Občas ano“ a „Ano, vždy“ se liší pouze v jediném procentu. První ze zmíněných získalo 26% odpovědí a druhé získalo 25% odpovědí.



**Graf 4: Vyhovuje Vám průběh a obsah lekcí angličtiny?**



Zdroj: vlastní průzkum

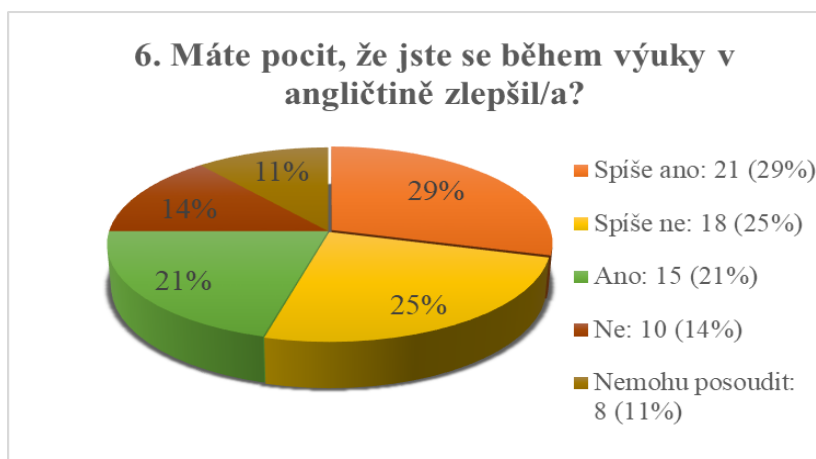
Podíl odpovědí na otázku týkající se spokojenosti s průběhem a obsahem vyučování byl relativně vyrovnaný. Nejvyšší podíl získala odpověď „Spíše ano“ s 32%, další nejpočetnější možností bylo „Ano, jsem spokojen/a“ s 26%. 22% získala odpověď „Spíše ne“ a nejméně častou odpovědí bylo „Ne, nejsem spokojen/a“, kterou zvolilo 20% respondentů.

**Otázka č. 5: Uved'te prosím, co by se podle Vás dalo na výuce zlepšit.** Jedná se o nepovinnou otevřenou otázku přímo navazující na otázku č. 4. Odpovědělo celkem 22 respondentů.

Při vyhodnocování této otázky bylo patrné, že nejvíce připomínek mají respondenti k samotným lektorům. V 11 případech účastníkům kurzů vadí lektori a jejich způsob výuky. Z toho 3 odpovědi uvádějí, že lektorům je špatně rozumět a jejich způsob výuky účastníkům nevyhovuje a 3 respondentům nevyhovují často se střídající lektori. Z dalších 4 odpovědí vyplývá, že problémy ve výuce způsobuje i nevyváženost skupin, 3 respondenti vnímají svou úroveň znalostí jako nedostačující vzhledem k ostatním a 1 účastník má v porovnání s kolegy ve skupině úroveň příliš vysokou. Čas konání kurzů nevyhovuje 3 zaměstnancům. Ve 2 případech respondenti zmínili, že jejich kolegové na hodiny nechodí a 1 respondent právě z tohoto důvodu přestal na výuku chodit také. Na kurzy nechodí ještě další 2 přihlášení, 1 z časových důvodů a poslední kvůli tomu, že se mu nelíbila úvodní hodina. 1 respondent přiznává, že by na kurzy nechodil, kdyby

nebyly povinné. Poslední odpovědí byl nesouhlas se skupinovou výukou, přičemž by respondent preferoval hodiny individuální.

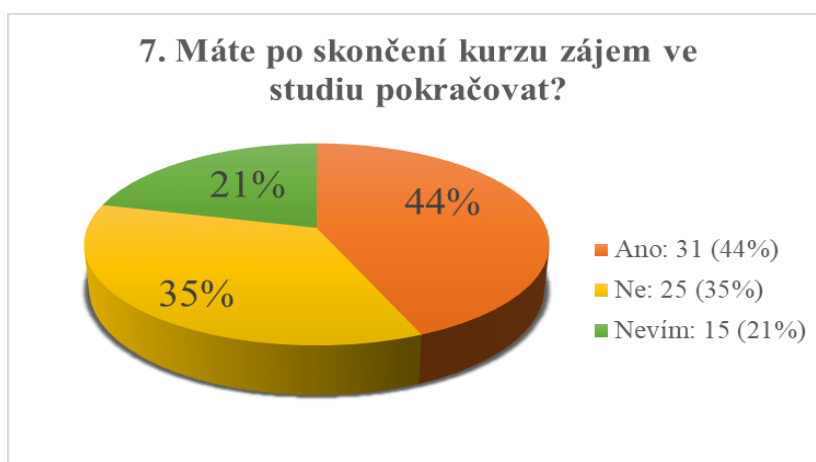
**Graf 5: Máte pocit, že jste se v během výuky v angličtině zlepšil/a?**



Zdroj: vlastní průzkum

Výsledky dotazníkového šetření dokazují, že jsou názory na vlastní zlepšení respondentů v anglickém jazyce celkem vyrovnané. Znatelné zlepšení pociťuje 29% dotazovaných, 25% účastníků naopak nepozoruje téměř žádné změny. 21% respondentů si je svým zlepšením určitě jisto, zatímco 14% nepozoruje pokroky žádné. 11% respondentů svůj pokrok nemůže z různých důvodů posoudit.

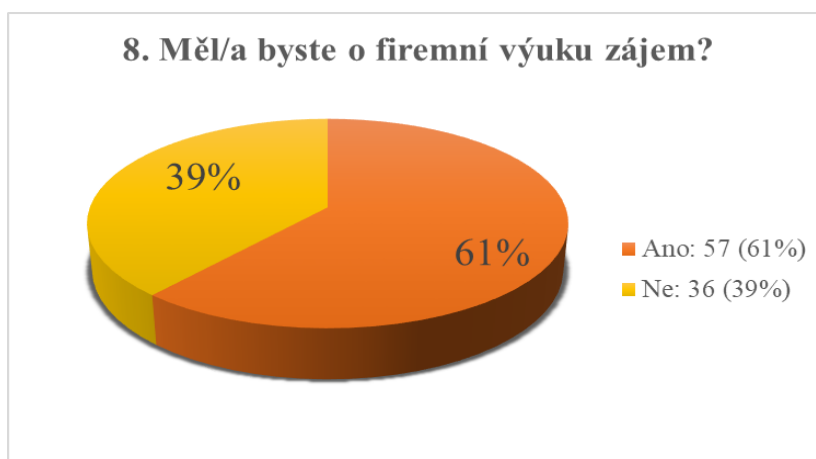
**Graf 6: Máte po skončení kurzu zájem ve studiu pokračovat?**



Zdroj: vlastní průzkum

Ze všech respondentů, kteří by se měli aktivně účastnit firemních kurzů, by se 44% chtělo dále studiu angličtiny věnovat, zatímco 35% už o pokračování kurzů nemá zájem. Zbýlých 21% si není jistých, zda by o pokračování zájem měli.

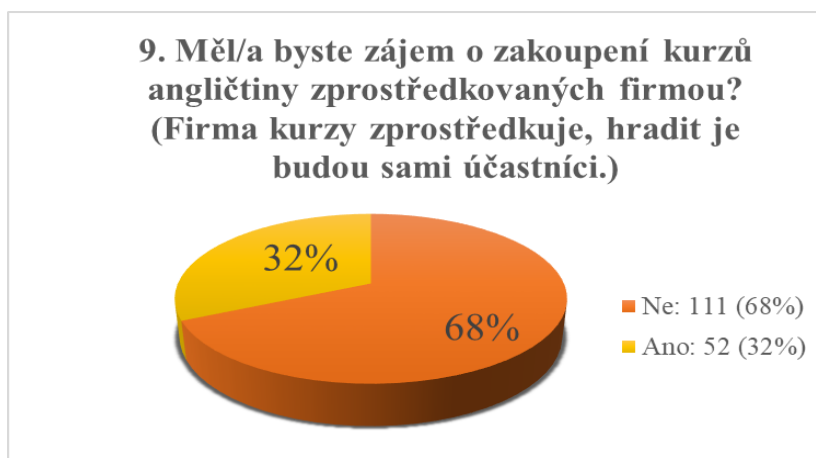
**Graf 7: Měl/a byste o firemní výuku zájem?**



Zdroj: vlastní průzkum

Otázka č. 8 přímo navazuje už na otázku č. 1. Pokud respondent na tuto otázku odpověděl, že nejsou přihlášení na firemní kurzy angličtiny, byl přesměrován na dotaz, zda by měl o firemní výuku zájem. Z 93 respondentů má 61% těch, kteří se firemní výuky neúčastní, zájem. 39% respondentů zájem o firemní kurzy nemá.

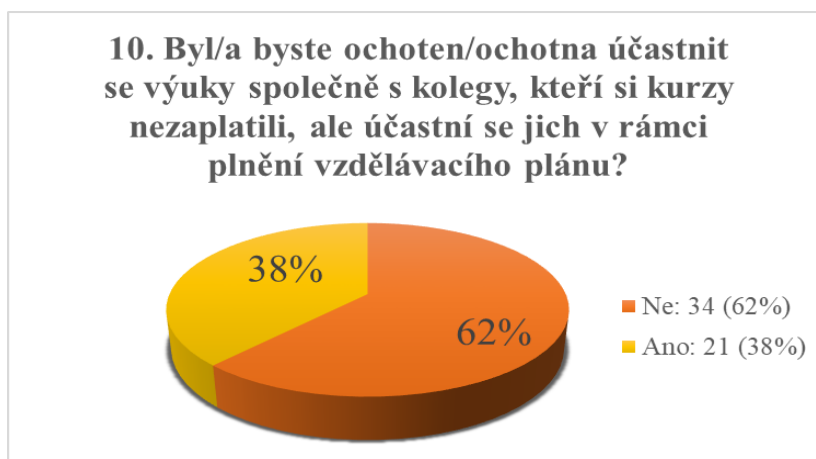
**Graf 8: Měl/a byste zájem o zakoupení kurzů angličtiny zprostředkovaných firmou?**



Zdroj: vlastní průzkum

Součástí tohoto projektu je i poskytování zájmových kurzů angličtiny, zajišťovaných firmou, ovšem financovaných účastníky. Tato otázka byla přístupná všem respondentům. Na otázku, zda by respondenti měli o tuto službu zájem, odpovědělo drtivých 68% ze 163 respondentů, že zájem nemají. 32% dotazovaných by však zájem mělo.

**Graf 9: Byl/a byste ochoten/ochotna účastnit se výuky společně s kolegy, kteří si kurzy nezaplatili, ale účastní se jich v rámci plnění vzdělávacího plánu?**

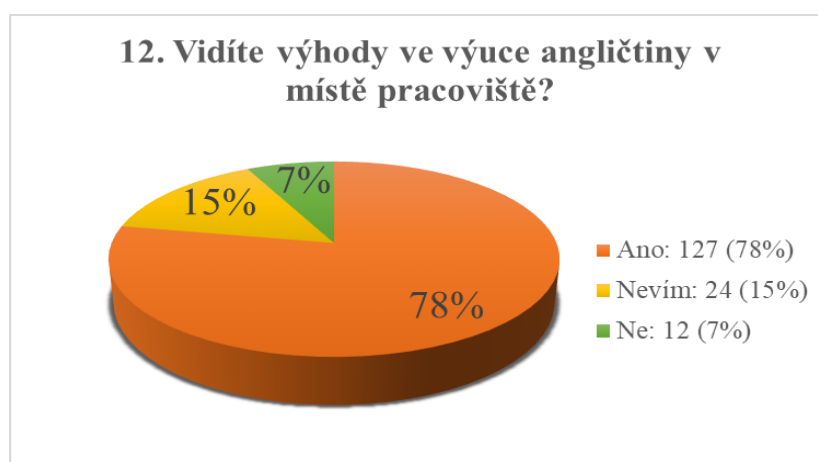


Zdroj: Vlastní průzkum

Navazuje na otázku č. 9 v případě, že respondent zvolí odpověď „Ano“. 62% respondentů by nechtělo sdílet vyučování se svými kolegy, kteří mají kurzy angličtiny financované firmou. Naopak 38% dotazovaných v tom nevidí problém.

**Otázka č. 11: Uved'te proč:** Tato otázka je otevřená a nepovinná, zde mohou respondenti uvést důvody, proč na otázku č. 10 odpověděli negativně. Respondentům by přítomnost kolegů z firemní výuky nevyhovovala většinou proto, že se domnívají, že by nebrali výuku dostatečně vážně a případně by i v hodinách rušili. Takto se vyjádřilo 6 z celkových 10 respondentů. 2 respondenti preferují stejné podmínky pro všechny, tudíž by chtěli výuku pouze s těmi, kteří si ji také financují sami. 2 respondentům by tato forma výuky vyhovovala v případě, že by byla poskytována jinou jazykovou školou a ne tou, jež provozuje současné firemní kurzy.

**Graf 10: Vidíte výhody ve výuce angličtiny v místě pracoviště?**



Zdroj: vlastní průzkum

Otázka č. 12 byla opět zpřístupněna všem dotazovaným. Valná většina reprezentována 78% jednoznačně vidí výhody výuky jazyka v místě pracoviště. Jisto si není 15% respondentů a pouhých 7% žádné výhody výuky v sídle firmy nevidí.

**Otázka č. 13** je otevřená nepovinná otázka, respondenti rozvíjí svou odpověď z otázky č. 12. Vyjádřilo se celkem 13 respondentů. 10 odpovědí zmiňuje, že zásadní výhodu výuky na pracovišti vidí v pohodlí týkajícího se času a absence dojíždění. Další častá odpověď poukazovala na celkovou praktičnost této nabídky. 1 respondent zmínil možnost praktického uzpůsobení výuky firemním tématům a možnosti prohlubování vztahů mezi kolegy, kteří se mezi sebou během pracovního procesu příliš nestýkají.

#### 4.4.3 Výstup

Z výsledků průzkumu vyplývá, že v mnoha případech zaměstnanci nejsou spokojeni s úrovní výuky angličtiny, kterou současná jazyková škola poskytuje. Dle odpovědí je patrné, že mnoho respondentů, kteří by se dle vlastních výukových plánů měli kurzů účastnit, na hodiny pravidelně nechodí a ani se z nich neomlouvají. Nejsou spokojeni s průběhem výuky a se samotnými lektory, což je značně demotivuje. Respondenti také nepozorují příliš velké zlepšení svých schopností. Nespokojenost některých účastníků se také projevuje jejich úplnou absencí na kurzech bez omluv nebo vysvětlení. Je zřejmé, že firma v tomto případě plýtvá prostředky nejen díky možná nevhodnému výběru jazykové školy, ale hlavně díky absenci kontrolovatelného docházkového systému.

Na druhé straně se ve firmě vyskytuje mnoho zájemců o kurzy angličtiny a to i v případě, že by si je museli hradit sami.

## ZÁVĚR

Procesem vzdělávání prochází lidé v průběhu celého svého života. Vzdělávání a vzdělanost jako taková je nedílnou součástí lidské kultury. Ať se jedná o výuku ve škole nebo o zájmové činnosti, je člověk neustále v kontaktu s novými informacemi a s nimi spojenými dovednostmi.

Institucionalizované vzdělávání poskytuje výhody ucelených systémů vzdělávání, které nabízí stejné podmínky pro všechny zúčastněné. Mladý člověk je schopen přijmout obrovské množství informací a naučit se s nimi pracovat v relativně krátkém čase. A podle toho, jak s těmito informacemi a vědomostmi naloží, se formuje a rozvíjí jeho postoje, názory a osobnost jako taková. V mladém věku se lidé snaží najít svou životní dráhu a určit směr, kterým se budou v dospělosti ubírat.

Ve firemním prostředí je vzdělávání zaměřeno naopak na individuální rozvoj jedince a jeho pracovních schopností. Podniky se pomocí různých metod snaží dosáhnout nejvyššího možného potenciálu svých zaměstnanců zejména proto, aby dosahovali pro firmu co možná nejlepších výsledků. Schopnost učení s věkem přirozeně klesá, a proto se metody učení dospělých lidí od těch, jež se používají pro vzdělávání dětí. Tyto metody se ale zároveň opírají o zkušenosti a dovednosti, které vzdělávání v průběhu svého života nasbírali.

V současnosti je třeba udržet krok s neustále se rozvíjející společností. Lidé se čím dál častěji zaměřují na získávání nových dovedností ve svém volném čase zejména proto, že to vyžaduje nejen společnost, ale především také zaměstnavatelé. Například znalost cizích jazyků na komunikativní úrovni je nyní téměř nutností. Ať se jedná o vysoce postaveného manažera či pokladní v obchodě, je teď na mnoha pracovních pozicích nutné mít znalosti, které ještě před několika málo lety nebyly potřeba. Netýká se to však pouze jazykových dovedností. Jde také o nové technologické postupy, o zavádění nových systémů a kompletní změny pracovních postupů. Posun je možné pozorovat v jakékoliv oblasti a tato skutečnost dále prohlubuje důležitost celoživotního vzdělávání a učení.

Celoživotní vzdělávání je velice potřebnou a nedílnou součástí každé fáze lidského života. Jedná se o prostředek, jehož pomocí se můžeme posouvat ve svém profesním životě, obohacovat svůj osobní život a v pozdějším věku se díky němu můžeme cítit mladší. Na získávání nových znalostí není totiž nikdy pozdě.



## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BENEŠ, Milan. Andragogika. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 176 s. Pedagogika. ISBN 978-80-247-4824-5.
- BOČKOVÁ, Věra, 2002. Vzdělávání – průvodní jev života. Vyd. 2. Olomouc: Vydavatelství UP. ISBN 80-244-0441-9.
- HARTL, Pavel a HARTLOVÁ, Helena. Velký psychologický slovník. Vyd. 4., V Portálu 1. Praha: Portál, 2010. 797 s. ISBN 978-80-7367-686-5.
- HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. 233 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KASPER, Tomáš a KASPEROVÁ, Dana. Dějiny pedagogiky. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. 224 s. Pedagogika. ISBN 978-80-247-2429-4.
- KUCHARČÍKOVÁ, A VODÁK, J. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.
- PALÁN, Zdeněk a Tomáš LANGER. Základy andragogiky. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-58-7.
- PRŮCHA, Jan a VETEŠKA, Jaroslav. Andragogický slovník. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 320 s. ISBN 978-80-247-4748-4.
- ŠERÁK, Michal. Zájmové vzdělávání dospělých. Vyd. 1. Praha: Portál, 2009. 207 s. ISBN 978-80-7367-551-6.
- VETEŠKA, Jaroslav. Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých. Vydání první. Praha: Portál, 2016. 319 stran. ISBN 978-80-262-1026-9.
- VETEŠKA, Jaroslav a TURECKIOVÁ, Michaela. Kompetence ve vzdělávání. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. 159 s. Pedagogika. ISBN 978-80-247-1770-8.

VYHNÁNKOVÁ, Kateřina. Vzdělávání dospělých v České republice a Evropské unii. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2007. 136 s. ISBN 978-80-86723-46-4.

## **ELEKTRONICKÉ ZDROJE:**

Historie Univerzity Karlovy v datech - Univerzita Karlova. Univerzita Karlova [online]. Copyright © 2019 Univerzita Karlova [cit. 02.03.2019]. Dostupné z: <https://www.cuni.cz/UK-103.html>

SOU a SOŠ Lomnice u Tišnova [online]. Copyright ©Z [cit. 05.03.2019]. Dostupné

z: [http://zameklomnice.cz/pdf/implementace/docs/1\\_rocnik/SOS/PED/vyvoj.pdf](http://zameklomnice.cz/pdf/implementace/docs/1_rocnik/SOS/PED/vyvoj.pdf)

[online]. Dostupné z: Müllerová, P. – Výuka anglického jazyka ve firmě. (výsledky průzkumu), 2019. Dostupné online na <https://vyuka-anglickeho-jazyka-ve-f.vyplnto.cz>.

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Pyramidální pojetí celoživotního učení a vzdělávání .....	22
Obrázek 2: Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace.....	26
Obrázek 3: Schéma organizační struktury společnosti.....	35

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Základní rozdíly rozlišující pedagogiku a andragogiku .....	21
Tabulka 2: Funkce vzdělávání .....	24
Tabulka 3: Příklad motivačních faktorů vzdělávání.....	28

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Jste přihlášen/a na firemní kurzy angličtiny? .....	47
Graf 2: Docházíte na lekce angličtiny pravidelně?.....	48
Graf 3: V případě, že na lekci nedorazíte, omluvíte se?.....	48
Graf 4: Vyhovuje Vám průběh a obsah lekcí angličtiny? .....	49
Graf 5: Máte pocit, že jste se v během výuky v angličtině zlepšil/a? .....	50
Graf 6: Máte po skončení kurzu zájem ve studiu pokračovat?.....	51
Graf 7: Měl/a byste o firemní výuku zájem?.....	51
Graf 8: Měl/a byste zájem o zakoupení kurzů angličtiny zprostředkovaných firmou?..	52
Graf 9: Byl/a byste ochoten/ochotna účastnit se výuky společně s kolegy, kteří si kurzy nezaplatili, ale účastní se jich v rámci plnění vzdělávacího plánu? .....	52
Graf 10: Vidíte výhody ve výuce angličtiny v místě pracoviště?.....	53

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

HR – Human resources

MŠMT – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

RVP – Rámcový vzdělávací program

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Dotazník - Výuka anglického jazyka ve firmě. Varianta 1

Příloha 2: Dotazník - Výuka anglického jazyka ve firmě. Varianta 2

Příloha 3: Dotazník - Výuka anglického jazyka ve firmě. Varianta 3

Příloha 4: Dotazník - Výuka anglického jazyka ve firmě. Varianta 4

Příloha 5: Dotazník - Výuka anglického jazyka ve firmě. Varianta 5

## DOTAZNÍK

### Výuka anglického jazyka ve firmě.

- 1) Jste přihlášen/a na firemní kurzy angličtiny?
  - Ano
  - Ne
- 2) Docházíte na lekce angličtiny pravidelně?
  - Ano
  - Ne, občas nepřijdu
  - Ne, nemám čas
- 3) V případě, že na lekci nedorazíte, omluvíte ne?
  - Ano, vždy
  - Občas ano
  - Ne, není to potřeba
- 4) Vyhovuje Vám průběh a obsah lekcí angličtiny?
  - Ano, jsem spokojen/a
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne, nejsem spokojen/a
- 5) Uveďte prosím, co by se podle Vás dalo na výuce zlepšit.
  
- 6) Máte pocit, že jste se během výuky v angličtině zlepšil/a?
  - Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
  - Nemohu posoudit
- 7) Máte po skončení kurzu zájem ve studiu pokračovat?
  - Ano
  - Ne
  - Nevím

9) Měl/a byste zájem o zakoupení angličtiny kurzů zprostředkovaných firmou? (Firma kurzy zprostředkuje, hradit je budou sami účastníci.)

- Ano
- Ne

10) Byl/a byste ochoten/ochotna účastnit se výuky společně s kolegy, kteří si kurzy nezaplatili, ale účastní se jich v rámci plnění vzdělávacího plánu?

- Ano
- Ne

12) Vidíte výhody ve výuce angličtiny v místě pracoviště?

- Ano
- Ne
- Nevím 3

13) Uveďte proč.

## DOTAZNÍK

### Výuka anglického jazyka ve firmě.

- 1) Jste přihlášen/a na firemní kurzy angličtiny?
  - Ano
  - Ne
- 8) Měl/a byste o firemní výuku zájem?
  - Ano
  - Ne
- 9) Měl/a byste zájem o zakoupení angličtiny kurzů zprostředkovaných firmou? (Firma kurzy zprostředkuje, hradit je budou sami účastníci.)
  - Ano
  - Ne
- 12) Vidíte výhody ve výuce angličtiny v místě pracoviště?
  - Ano
  - Ne
  - Nevím 3
- 13) Uveďte proč.

## DOTAZNÍK

### Výuka anglického jazyka ve firmě.

- 1) Jste přihlášen/a na firemní kurzy angličtiny?
  - Ano
  - Ne
- 2) Docházíte na lekce angličtiny pravidelně?
  - Ano
  - Ne, občas nepřijdu
  - Ne, nemám čas
- 3) V případě, že na lekci nedorazíte, omluvíte ne?
  - Ano, vždy
  - Občas ano
  - Ne, není to potřeba
- 4) Vyhovuje Vám průběh a obsah lekcí angličtiny?
  - Ano, jsem spokojen/a
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne, nejsem spokojen/a
- 5) Uveďte prosím, co by se podle Vás dalo na výuce zlepšit.
  
- 6) Máte pocit, že jste se během výuky v angličtině zlepšil/a?
  - Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
  - Nemohu posoudit
- 7) Máte po skončení kurzu zájem ve studiu pokračovat?
  - Ano
  - Ne
  - Nevím



9) Měl/a byste zájem o zakoupení angličtiny kurzů zprostředkovaných firmou? (Firma kurzy zprostředkuje, hradit je budou sami účastníci.)

- Ano
- Ne

10) Byl/a byste ochoten/ochotna účastnit se výuky společně s kolegy, kteří si kurzy nezaplatili, ale účastní se jich v rámci plnění vzdělávacího plánu?

- Ano
- Ne

11) Uveďte proč.

12) Vidíte výhody ve výuce angličtiny v místě pracoviště?

- Ano
- Ne
- Nevím 3

13) Uveďte proč.

## DOTAZNÍK

### Výuka anglického jazyka ve firmě.

- 1) Jste přihlášen/a na firemní kurzy angličtiny?
  - Ano
  - Ne
- 8) Měl/a byste o firemní výuku zájem?
  - Ano
  - Ne
- 9) Měl/a byste zájem o zakoupení angličtiny kurzů zprostředkovaných firmou? (Firma kurzy zprostředkuje, hradit je budou sami účastníci.)
  - Ano
  - Ne
- 10) Byl/a byste ochoten/ochotna účastnit se výuky společně s kolegy, kteří si kurzy nezaplatili, ale účastní se jich v rámci plnění vzdělávacího plánu?
  - Ano
  - Ne
- 11) Uveďte proč.
  
- 12) Vidíte výhody ve výuce angličtiny v místě pracoviště?
  - Ano
  - Ne
  - Nevím 3
- 13) Uveďte proč.

## DOTAZNÍK

### Výuka anglického jazyka ve firmě.

- 1) Jste přihlášen/a na firemní kurzy angličtiny?
  - Ano
  - Ne
- 8) Měl/a byste o firemní výuku zájem?
  - Ano
  - Ne
- 9) Měl/a byste zájem o zakoupení angličtiny kurzů zprostředkovaných firmou? (Firma kurzy zprostředkuje, hradit je budou sami účastníci.)
  - Ano
  - Ne
- 10) Byl/a byste ochoten/ochotna účastnit se výuky společně s kolegy, kteří si kurzy nezaplatili, ale účastní se jich v rámci plnění vzdělávacího plánu?
  - Ano
  - Ne
- 12) Vidíte výhody ve výuce angličtiny v místě pracoviště?
  - Ano
  - Ne
  - Nevím 3
- 13) Uveďte proč.