

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2013–2016

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Daniela Červená**

**Interní trenéři – jejich role a využití při vzdělávání  
zaměstnanců**

Praha 2016

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Radek Černý

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED STUDIES**

2013-2016

**BACHELOR THESIS**

**Daniela Červená**

**Internal trainers – their role and their use in employee  
training**

Prague 2016

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Mgr. Radek Černý

**Prohlášení**

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 1. 3. 2016

Daniela Červená

### **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce Mgr. Radkovi Černému, za jeho vedení, odbornou podporu, cenné rady, jeho čas a ochotu, který mi poskytl. Dále bych chtěla poděkovat rodině za podporu a motivaci.

Velmi děkuji zaměstnancům banky, kteří byli ochotni mi poskytnout rozhovor pro praktickou část mé bakalářské práce.

## **Anotace**

Firemní vzdělávání je důležitou součástí každé organizace, aby byla lídrem na trhu a udržela si konkurenceschopnost na trhu práce. Z tohoto důvodu se bakalářská práce věnuje firemnímu vzdělávání a interním lektorům.

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část se zabývá vzděláváním zaměstnanců v organizaci. Definuje roli lektora a identifikuje kompetence interního lektora a to zejména při tvorbě vzdělávací akce v organizaci. Práce nejprve definuje, co je firemní vzdělávání, dále se zabývá osobností lektora a v poslední kapitole se zaměřuje na klíčové oblasti při tvorbě vzdělávací akce.

V návaznosti na teoretické poznatky jsou v praktické části provedeny rozhovory s dvěma skupinami respondentů (lektory a účastníky) a studie odpovídá na otázku: Do jaké míry se liší skutečné kompetence lektorů od představ účastníků?

## **Klíčová slova**

Firemní vzdělávání, lektor, lektorské kompetence, metody vzdělávání, prezentační dovednosti, vzdělávací proces.

## **Annotation**

Corporate Training is a vital part of any organization that has been a leader in the market and remain competitive on the labor market. Because of this work deals with corporate training and internal trainers.

The thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical part deals with the training of employees in the organization. It defines the role of the teacher and the teacher identifies internal competencies, especially in the creation of educational events in the organization. At first the author defines what a corporate training is, discusses the personality of the lecturer and in the final chapter she focuses on the key areas in creating educational events.

Following the theoretical knowledge in practical part interviews with two groups of respondents (trainers and participants) are conducted and the study answers the question: To what extent does the actual competence of teachers vary from the imagination of the participants?

## **Keywords**

Corporate learning, teacher, instructor competency, training methods, presentation skills, educational process.

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>11</b>
<b>1 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>11</b>
1.1 Celoživotní vzdělávání .....	11
1.2 Další profesní vzdělávání.....	12
1.3 Podnikové vzdělávání .....	14
<b>2 INTERNÍ LEKTOR – CHARAKTERISTIKA A ROLE VE FIRMĚ .....</b>	<b>16</b>
2.1 Role lektora.....	16
2.2 Předpoklady lektora .....	18
2.3 Požadavky na interního lektora.....	21
2.4 Adaptace interního trenéra.....	23
2.5 Kompetence lektora .....	24
2.6 Prezentační dovednosti .....	27
<b>3 SPECIFIKACE TVORBY VZDĚLÁVACÍ AKCE.....</b>	<b>32</b>
3.1 Vzdělávací cyklus .....	32
3.1.1 Identifikace (analýza) vzdělávacích potřeb.....	33
3.1.2 Plánování vzdělávací akce .....	34
3.1.3 Realizace a vyhodnocení vzdělávací akce .....	35
3.2 Metody firemního vzdělávání .....	37
3.3 Ekonomické náklady na firemní vzdělávání.....	42
<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>44</b>
<b>4 ANALÝZA VZDĚLÁVACÍCH METOD A KOMPETENCÍ LEKTORA. 44</b>	<b>44</b>
4.1 Charakteristika průzkumu .....	44
4.2 Východiska průzkumu .....	45
4.3 Skupina respondentů.....	46
4.4 Výzkumná metodologie.....	47
4.5 Interpretace rozhovorů s interními trenéry a účastníky vzdělávací akce .....	48
4.5.1 Představení respondentů .....	48
4.5.2 Kompetence a role trenéra .....	49
4.5.3 Náplň práce interního trenéra.....	51
4.5.4 Praxe v oboru.....	51
4.5.5 Metody vzdělávací akce.....	52
4.5.6 Kombinování vzdělávacích metod.....	52
4.5.7 Vliv počtu účastníků na vzdělávací metody .....	53
4.6 Výsledky průzkumu.....	54

<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>56</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>58</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....</b>	<b>60</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>61</b>



## ÚVOD

Zásadním heslem 20. i 21. století je změna. Společnosti jak z veřejného tak i ze soukromého sektoru musely včasné reagovat na politické, ekonomické, technologické či sociální změny, aby i nadále prosperovaly a přežily na vysoce konkurenčním trhu. K tomu využívaly nové technologické postupy a zaměstnanci si museli neustále rozšiřovat znalosti, dovednosti, přístupy a náhledy.

V dřívějších dobách se tradovalo, že lidé po škole nastoupili do zaměstnání a očekávali, že v ní setrvají celý svůj život. Ve většině případů se stávalo, že celá rodina pracovala v jedné společnosti. Některým se podařilo vypracovat se z pozic prodavačů až na manažerské pozice.

Od té doby se mnohé změnilo. Klesl tradiční průmysl a následně i lidé ztratili zaměstnání, pokud neměli dostatečnou kvalifikaci. Zaměstnanci jsou neustále pod tlakem vzhledem k vysoké konkurenci na ekonomickém trhu a situace se bude i nadále zhoršovat. Každá společnost chce být leaderem ve svém oboru, čerpá zkušenosti a informace od zahraničních firem a chtějí v zahraničí sami uspět. Z tohoto důvodu je nutné sledovat ekonomiku trhu z globálního hlediska. České společnosti se potýkají s příchozími firmami z východu, které zde rozšiřují své působení. Aby společnosti dosáhly svého úspěchu, musí se zaměřit na důležité oblasti, což je rozšířit výrobu a sortiment, mít neustále pod kontrolou dovednosti personálu a organizační strukturu, zaměřit se na potřeby zákazníka a využívat novější technologie. Proto je nutné, aby si zaměstnavatelé uvědomili důležitost vzdělávání personálu.

Většina společností klade důraz na zaměstnance, aby zvládli jednoduché ovládání počítače a současně udrželi krok se zaváděnými novými technologiemi. Další oblastí je zaměření se na zákazníka. Pro zákazníka je velmi snadné odejít ke konkurenci, pokud jim nedokáže společnost vyjít vstříc. Správná komunikace se zákazníkem je velmi důležitá. Společnosti si neuvědomují, jak moc je vzdělávání jejich podřízených důležité a občas si to neuvědomují ani samotní zaměstnanci. Hledí především na nákladovost tréninků. V mnoha firmách by měly být náklady na vzdělávání vyrovnané s náklady na prioritní investiční rozhodnutí.

Tréninky jsou významnou součástí každé společnosti. Pokud chtějí maximálně výtěžit jejich úlohu, je nutné, aby byl trénink úzce propojen s obchodními plány. Každá vzdělávací akce vyžaduje velkou podporu managementu a musí být odsouhlasena odpovědnými zaměstnanci. V tréninku je potřeba nacházet a aplikovat nové vzdělávací metody a strategie tak, aby byly v souladu s hodnotami a vizí organizace.

Ve vzdělávání dospělých je autorka práce zaměstnaná již dva roky jako interní trenér a neustále má možnost být i na pozici vzdělávaného. Interního lektora vnímá jako jeden z těch důležitějších článků ve firemním vzdělávání, díky kterým si zaměstnanci rozšiřují své odborné znalosti a dovednosti. Noví zaměstnanci získávají přehled a základní povědomí o jejich budoucí práci, stávající zaměstnanci jsou proškolení na nové technologie či produkty. Sám lektor se musí neustále sebevzdělávat, aby si rozšiřoval své kompetence. Z tohoto důvodu si vybrala uvedené téma bakalářské práce.

Bakalářská práce prohlubuje povědomí o vzdělávání zaměstnanců a poukazuje na důležitost interních lektorů ve vzdělávání zaměstnanců. Charakterizuje role a kompetence interního trenéra a analyzuje vznik vzdělávací akce. V návaznosti na teoretické poznatky je proveden průzkum lektorských kompetencí formou rozhovorů, které jsou zaměřeny na dvě skupiny respondentů (lektory a účastníky).

Cílem je porovnat lektorské kompetence z pohledu účastníka se skutečnými kompetencemi lektorů a tím odhalit samotné vnímání lektora účastníkem. Průzkum odpovídá na otázku: Do jaké míry a v čem se liší skutečná role lektora a jeho kompetence od toho, jak lektora vnímají účastníci? Na základě průzkumu je definovaná zpětná vazba, která bude předána lektorům včetně doporučení pro rozvoj.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Bakalářská práce se zabývá rolí a kompetencemi interního lektora a jeho využití při vzdělávání zaměstnanců. Jednou z důležitých kompetencí je tvorba vzdělávací akce, proto práce věnuje tomuto tématu samostatnou kapitolu. V práci jsou nejprve objasněny jednotlivé pojmy. V této kapitole jsou vysvětleny pojmy celoživotní vzdělávání, další profesní vzdělávání a podnikové vzdělávání.

### 1.1 Celoživotní vzdělávání

Vzdělání a výchova je proces, který směřuje k poznávání a k upevnění či změně jednání, chování a postojů člověka. Tento proces lze uplatnit v pracovních i společenských vztazích a při výkonu účelné činnosti. Vzdělávaný začne být motivovaný a ochotný a snaží se být nejen předmětem, ale postupně i subjektem vzdělávacího procesu, kde se aktivně podílí na dosažení žádoucího vzdělání. Takto popisuje vzdělávání Barták (2015, s. 7). Vzdělávání může být definováno dle Armstronga (2007, s. 445) i jako „*rozvoj znalostí, hodnot a vědomostí požadovaných spíše obecně ve všech oblastech života, než aby šlo o znalosti a dovednosti vztahující se k nějakým konkrétním oblastem pracovní činnosti.*“ Na vzdělávání se lze dívat z různých úhlů pohledu. Ale vždy je podstatou získat a rozvíjet nové schopnosti, dovednosti, znalosti či postoje, což může ovlivnit chování vzdělávaného.

Aby si zaměstnanec udržel své postavení na trhu práce nebo získal lepší pracovní pozici, musí si neustále rozšiřovat a prohlubovat své dovednosti a znalosti. Již dávno není pravdou, že si zaměstnanec vystačí s tím, co se naučil ve škole. Vzdělávání a rozšiřování pracovních schopností a znalostí se v současné moderní společnosti stává celoživotním procesem. „*Celoživotní znamená rozšíření původního pouze počátečního vzdělávání (dětí a mládeže ve školách) na učení se a rozvíjení znalostí a dovedností po celý život*“ (Vyhnánková, 2007, s. 76). V 90. letech zažívalo celoživotní vzdělávání rozkvět a podniky začaly pociťovat nutnost vzdělávání zaměstnanců, aby si udržely

konkurenceschopnost na trhu. Uvědomovaly si, že především díky svým vzdělaným zaměstnancům jsou schopni lépe prosperovat, zdokonalovat výrobky a úspěšně je prodávat. Velký důraz byl kladen na profesní vzdělávání.

Velký vliv na vzdělání zaměstnanců mají samotné organizace, které si musí uvědomit důležitost rozvoje jejich podřízených a musí na jejich vzdělávání uvolňovat finanční prostředky ze svého rozpočtu. Nejen zaměstnanci jsou motivováni k dobrému postavení na trhu, ale také firmy chtějí prosperovat a získat velký tržní podíl. Bez rozvoje jejich zaměstnanců se jim to nepovede. Profesní vzdělávání v organizaci závisí nejen na zájmu zaměstnanců a majitele, ale také na velikosti organizace, na jejím sociálním prostředí, na povaze práce, na technickém vybavení společnosti.

## 1.2 Další profesní vzdělávání

Podnikové (firemní) vzdělávání je součástí celoživotního vzdělávání. Spadá pod další vzdělávání dospělých. Samotné profesní vzdělávání se štěpí na kvalifikační, rekvalifikační a normativní vzdělávání. Na Obrázcích 1 a 2 je rozčleněno celoživotní učení přehledněji.

Obrázek 1: Celoživotní učení



Zdroj: Šerák, Dvořáková 2009, s. 27, upraveno autorkou

Obrázek 2: Další vzdělávání

DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ		
(DALŠÍ) PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ	ZÁJMOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ	OBČANSKÉ VZDĚLÁVÁNÍ
KVALIFIKAČNÍ		
REKVALIFIKAČNÍ		
NORMATIVNÍ		

Zdroj: Šerák, Dvořáková 2009, s. 27, upraveno autorkou

Dle Palána (2002, s. 36) je další profesní vzdělávání významnou součástí dalšího vzdělávání. „Označuje všechny formy profesního a odborného vzdělávání v průběhu aktivního pracovního života, po skončení odborného vzdělávání a přípravy na povolání ve školském systému. Jeho posláním je rozvíjení postojů, znalostí a schopností vyžadovaných pro výkon určitého povolání.“ Šerák, Dvořáková (2009, s. 47) popisují další profesní vzdělávání jako „nejušší a nejspecifičtější vymezení, zahrnující veškerý profesní a odborný rozvoj dospělých osob po ukončení odborného vzdělávání a přípravy na povolání v rámci formálního vzdělávacího systému.“ Samotné podnikové vzdělávání zahrnuje nejen interní vzdělávání uspořádané podnikem nebo samotné vzdělávání podniku, ale také externí vzdělávání, která jsou pod záštitou externích lektorů a většinou se organizují mimo podnik.

Jak je již výše v práci popsáno, profesní vzdělávání se dělí na kvalifikační, rekvalifikační a normativní. Šerák, Dvořáková (2009, s. 41) nahlíží na kvalifikační vzdělávání jako na soubor vzdělávacích aktivit spojených se současnou kvalifikací zaměstnance. Smyslem tohoto vzdělávání je získat potřebnou kvalifikaci, prohloubit ji, obnovit ji či ji rozšířit nebo udržet. Zaměstnanec se většinou vzdělává ve své organizaci. Prohlubování kvalifikace lze brát jako doškolování, zdokonalování se ve svém oboru a tím zvyšování vlastní odbornosti. Potřeba vzdělávání může být vyvolaná změnami v technologiích, pracovních postupech, rozvoji metod apod. Rekvalifikační vzdělávání lze definovat jako získání nové užitečné dovednosti nebo i získání nové kvalifikace pro uplatnění na

pracovním trhu. Rekvalifikačních kurzů se převážně účastní nezaměstnaní, ale mohou se zúčastnit i lidé, kteří se chtějí přesunout na jinou práci. Tyto kurzy zajišťují pouze soukromá nebo státní zařízení, která mají písemnou smlouvu mezi úřadem práce a rekvalifikačním zařízením. Úřad práce rekvalifikační kurzy pouze zajišťuje a nabízí je nezaměstnaným osobám. Kurzy jsou různorodé v délce do jednoho roku. Palán (2002, s. 182) uvádí, že rekvalifikace je „*taková změna dosavadní kvalifikace zaměstnance nebo uchazeče o zaměstnání, kterou získává nové znalosti a dovednosti umožňující jeho nové pracovní uplatnění na trhu práce v jiném vhodném zaměstnání (profesi)*.“ Třetí skupinou kurzů, které spadají pod další profesní vzdělávání, jsou normativní vzdělávací kurzy. Jedná se o kurzy nařízené legislativou. Nejběžnějšími kurzy jsou například školení požární ochrany, bezpečnost ochrany zdraví při práci, ale také atestace lékařů, psychologické testy apod.

### **1.3 Podnikové vzdělávání**

Výše uvedené vzdělávání se prolíná podnikatelskou sférou. Do systému vzdělávání zaměstnanců se zapojuje nejen personální oddělení a oddělení vzdělávání zaměstnanců, ale také všichni vedoucí pracovníci, sdružení pracovníků či odbory. Personalisté úzce spolupracují i s externími vzdělávacími specialisty a specializovanými institucemi na vzdělávání. Cílem firemního vzdělávání je rozšiřování a prohlubování znalostí zaměstnanců a manažerů, proškolení nové zaměstnance v rámci adaptačního procesu a motivovat je.

Ve vzdělávání se systematicky opakuje cyklus, který vychází z politiky vzdělávání, cílů a strategií organizace. Samotný cyklus začíná zjištěním vzdělávacích potřeb pracovníků organizace. Podnik si musí položit mnoho otázek typu, jaké kurzy zaměstnanci vyžadují, po čem se poptávají. Sám může sledovat, kde mají jeho zaměstnanci slabé stránky a kde je potřeba zlepšit odbornost na požadovanou úroveň. Po identifikaci těchto potřeb následuje plánovací fáze. Během ní se řeší výše rozpočtu, jaké jsou časové možnosti, jako například od kdy školení začne, jak bude dlouhé apod. Dále se budou řešit otázky, kdo bude školit, zda externí či interní lektori, kolik zaměstnanců se musí proškolení, co bude cílem a obsahem kurzu a v neposlední řadě i jaké budou metody vzdělávání a jaké

materiály posluchači dostanou. Ve třetí fázi se již realizuje samotná vzdělávací akce. Účastníci kurzu jsou zváni na základě pozvánek. Pokud se kurzy konají mimo pracoviště a trvají více jak jeden den, zajišťuje se pro ně ubytování a po ukončení vzdělávací akce vyplňují posluchači hodnocení vzdělávací akce. Tím začíná čtvrtá fáze, která má za úkol zhodnotit výsledky. Zde se organizace bude zajímat, zda byly naplněné cíle, jak to pomohlo zaměstnancům nebo zda byly dobře zvolené metody vzdělávací akce. Veškeré výsledky jsou poté zpracovány a budou použity pro tvorbu nové vzdělávací potřeby. Celý cyklus se nazývá systematické vzdělávání zaměstnanců a jedná se o nejefektivnější vzdělávání pracovníků.

Systematické vzdělávání zaměstnanců má pro organizace řadu výhod. Průměrné náklady jsou nižší v porovnání s externím dodavatelem vzdělávací akce, přispívá ke zlepšení výkonu pracovníků a tím organizace může očekávat vyšší zisk, vychovává si své zaměstnance, má přehled o jejich rozvoji, zlepšuje jejich kvalifikaci a odbornost, dokáže operativně nahradit chybějícího zaměstnance z vlastních řad zaměstnanců, zdokonaluje vlastní vzdělávací procesy na základě předchozích zkušeností, zvyšuje motivaci zaměstnanců a zvyšuje atraktivitu pro nové potenciální pracovníky. Tak popisuje systematické vzdělávání Koubek (2015, s. 260). Šerák a Dvořáková (2009, s. 80) uvádí výhody orientované více na podnikové výsledky a firemní kulturu. Tvrdí, že zlepšuje celkovou představu firmy navenek, má dobrý vliv na personální činnosti a zefektivňuje komunikaci v rámci firmy.

## **2 INTERNÍ LEKTOR – CHARAKTERISTIKA A ROLE VE FIRMĚ**

Cílem této kapitoly je definovat samotnou roli lektora. V první podkapitole se práce zaměřuje na samotnou roli ve vzdělávání. Dále se zabývá tím, jaké předpoklady a kompetence by měl mít dobrý lektor a jak probíhá adaptace nového trenéra. V poslední podkapitole se zaměřuje na prezentační dovednosti, bez kterých se dobrý lektor neobejde.

### **2.1 Role lektora**

Na konci 20. století docházelo k velkým změnám a majitelé firem si uvědomili, že ke změnám bude docházet stále častěji a rychleji. Proto si od počátku 90. let minulého století začaly společnosti uvědomovat nutnost diverzifikace, měnit svoji strukturu, vytvářet novou firemní kulturu, nový etický kodex a přijmout změnu profilu firmy, aby byla konkurenceschopná na domácím i zahraničním trhu.

Tím, jak se mění celá firma, mění se s ní i její potřeby, cíle a organizační struktura. Vzniká mnoho nových pozic, nastupují nové technologie a trh se začíná více orientovat na potřeby zákazníka. V tu chvíli si vrcholový management začíná uvědomovat nutnou potřebu proškolení zaměstnanců nejen v oblasti počítačové techniky, ale především v oblasti komunikačních a prodejních dovedností. Interní školitelé ve veřejných i soukromých sektorech zjišťují, že i oni mají konkurenci. Jedná se o externí lektory, kteří vlastní vzdělávací agentury a přichází s profesionálním vystupováním a zajímavými metodami školení. Firmy reagují na tuto konkurenci proškolením vlastních lektorů. Tato investice je zpočátku nákladná, ale vrátí se zvýšením kvality školitelů i tréninků. Sami interní trenéři pocítují vyšší potřebu sebevzdělávání, přináší do firmy nové prvky školení a mají větší přehled o potřebách a cílech společnosti.

Odpovědnost za vzdělávání do jisté míry dříve neslo představenstvo a manažeři. V rovině představenstva by měl být kvalifikovaný a vzdělaný personál, aby dokázal vytvořit politiku pro úspěšné školení a naplnili tak strategii společnosti. Manažeři do jisté míry byli a jsou také zodpovědní za vzdělávání svých podřízených. Se svými podřízenými se



stýkají téměř na denní bázi, dokážou najít jejich silné a slabé stránky a pracovat na nich. Jejich funkce nebyla vždy jen starat se o chod svého oddělení a řídit své podřízené, ale také je proškoloval. Není divu, že tento způsob zaškolování nebyl efektivní a manažeři se bouřili, jelikož nestíhali vlastní práci. Mnoho zaměstnanců potřebuje stejný druh školení a existuje řada pracovních pozic, které vyžadují speciální školení. Díky tomu se vedoucí zaměřili spíše na rozvoj jednotlivců, předávání zkušeností, pomáhají ukotvit nově získané znalosti, diskutují o cílech, plánech a strategiích oddělení. Ohodnocují práci svých podřízených, poskytují zpětnou vazbu a utužují kolektiv.

Se školením jsou spojeni různí lidé. Obvykle jsou to ti lidé, kteří se zabývají školeními na hlavní pracovní poměr, jsou označováni a považují se za profesionály ve svém oboru. Buckley a Caple (2004, s. 228) popisují profesionálního lektora ve třech významech. Může se jednat o specialistu školení, který byl přijat do organizace z externích zdrojů; může se jednat o zaměstnance v rámci společnosti, který se rozhodl specializovat se na kariéru lektora; nebo se může jednat o zaměstnance v organizaci, který strávil mnoho času na odborném školení a získal tak větší přehled o chodu školení. Palán (2002, s. 110) interpretuje lektora jako vzdělavatele, který řídí výukový proces v dalším vzdělávání. *„Předpokladem je nejen odborná znalost přednášeného oboru, ale základní znalost andragogiky, protože lektor je základním činitelem pro naplnění učebních cílů.“* Předpokladem lektora, dle Palána (2002, s. 110), jsou dále pedagogické znalosti propojené s dobrými teoretickými znalostmi a praktickými zkušenostmi. Jako nutnou součást uvádí lektorské dovednosti, do kterých spadá i znalost psychologie osobnosti, schopnosti organizační, motivační, řečnické, komunikativní, kreativní a didaktické. Šoferová (2008, s. 12) ve své knize popisuje lektora jako osobu, který se *„vědomě podílí na změnách přístupů, znalostí, a dovedností. Učí lidi pracovat novým způsobem, dělat něco jinak.“*

Záleží na každé organizaci, zda bude mít oddělení s profesionálními lektory. V případě malé firmy se spíše vyplatí vytvořit specialisty pro dané oblasti než vytvářet nákladné vzdělávací centrum s profesionálními instruktory. Vytipují si schopné a perspektivní zaměstnance, kteří budou garantem za příslušnou oblast a budou navštěvovat vzdělávací semináře. Tím se zajistí, že ostatní zaměstnanci budou informováni včas o novinkách či změnách, které jim garanti poskytnou. Těmto vytipovaným zaměstnancům nesmí

navštěvování školení narušit jejich běžnou pracovní činnost v neprospěch společnosti. Naopak velké společnosti si mohou dovolit investovat značnou část financí do útvaru lidských zdrojů, školicích prostor a kvalitních, profesionálních trenérů. Jsou zaměstnání na plný pracovní úvazek, musí znát strategii společnosti a její cíle. Proškolují především celé skupiny zaměstnanců, intenzivně se podílí na tvorbě nových kurzů a mění stávající semináře.

## 2.2 Předpoklady lektora

Existuje velké množství specifických znalostí a dovedností, které jsou potřebné pro školení skupin, poradenství, tvorbu kurzů a materiálů či podporu zaměstnancům. Velmi ranou metodu učení, zvanou sitting by Nellie (sedět vedle Helenky), lze běžně najít ve vztahu mezi rodičem a dítětem. Dítě okoukává od rodiče vše, co rodič dělá a snaží se vyzkoušet si činnosti samo. Rodič nevysvětluje své praktiky a jejich důvody. S touto metodou je možné se setkat i u počátků vzdělávání v organizacích. Nový zaměstnanec se zaučuje u stávajícího zaměstnance. Pouze se dívá na to, co odborník vykonává. Snaží se zachytit co možná nejvíce poznatků. Poté začne sám pracovat stylem pokus, omyl. Tento způsob vzdělávání zaměstnanců je sice jednoduchý a nenáročný na náklady, ale nový zaměstnanec pouze načerpává zvyklosti a zkušenosti stávajícího personálu. I přesto je stále velmi rozšířený a přirozený, byť je neprofesionální. Bohužel se nemusí vždy slučovat s předpisy a metodami dané společnosti.

Být dobrým lektorem není předurčeno každému od narození. Při výběru profesionálního trenéra se musí vedení společnosti zaměřit na jeho charakteristiky a vlohy. Předními kvalitami dobrého lektora dle Buckley a Caple (2004, s. 232) jsou:

- schopnost učit a naučit účastníky školení;
- vyznačovat se vysokou úrovní mezilidských vztahů;
- demonstrovat na technickém vybavení praktické ukázky;
- být odborníkem ve svém oboru;
- umět zaujmout, naslouchat, dobře se dotazovat;
- být tolerantní, trpělivý a spolehlivý především vůči posluchačům;
- mít přirozený zájem o lidi;

- využívat velké množství školicích metod a taktik a snažit se neustále techniky obnovovat;
- plánovat a připravovat trénink;
- přijímat částečnou odpovědnost za budoucí výkon účastníků kurzu;
- umět přijímat a poskytovat zpětnou vazbu.

Lektor by se měl vyvarovat následujících charakteristik dle Buckley a Caple (2004, s. 231 - 232):

- netrpělivost či netolerance, pokud posluchači tématu nerozumí nebo se učí pomalu; neporozumění nemusí být chybou posluchačů, nýbrž lektora;
- mít vysoce direktivní styl vyučování; účastníci si z tohoto stylu málo zapamatují;
- chybně odhadnout stupně vědomostí posluchačů a nepřizpůsobení se jejich úrovni;
- neprojevat verbální a neverbální komunikace v dostatečné míře;
- chtít naučit velmi rychle mnoho informací;
- neakceptovat kritiku, nedělit se o nové informace s kolegy a nepřijímat nové vyučovací metody;
- posluchači ho nezajímají a nesnaží se navodit přátelskou atmosféru;
- neměl by působit chaotickým a neupraveným dojmem.

Na chyby lektorů poukazuje i Šoferová (2008, s. 12-14), kde jde více do detailů než Buckley a Caple. Chyby rozděluje do čtyř oblastí:

- chyby ve vzhledu:
  - být oblečen o více úrovní hůře než účastník;
  - mít nepříjemný parfém;
- chyby v obsahu sdělení:
  - sdělovat informace, které účastníci znají;
  - používat cizí slova či zkratky;
- chyby v práci s lidmi:
  - nemít rád lidi;
  - dělat z účastníků hlupáky, nechválit je, nenaslouchat jim a nezapojovat je do výuky;

- nechtít zpětnou vazbu;
- chyby v prezentačních dovednostech:
  - mluvit potichu;
  - otáčet se zády k publiku, nedívat se na účastníky;
  - nedodržování domluvených časů;
  - mluvit mimo téma.

Není snadné najít skvělé lektory. Některé organizace nabízejí pro potencionální trenéry lektorské kurzy. Kandidátům umožní nahlédnout do zázemí školicích prostor, podívat se na probíhající školení, popovídat si s ostatními lektory a vyzkoušet si prezentovat jednoduché téma. Tím mohou manažeři posoudit potenciál uchazeče, zda se na pozici lektora hodí. Ne každá organizace může toto uchazečům nabídnout. Pak porovnává kvality uchazeče s kvalitami dobrého lektora. Oblasti, které reflektují kvality uchazeče, obsahují dle Buckley a Caple (2004, s. 232):

- zapojit dovednosti v oblasti orientování na lidi a procvičování mezilidských vztahů nebo již mohou zapojit výuku ostatních lektorských dovedností;
- sehrát simulační scénky, které mohou být podobné situacím při semináři;
- neformálně vyhodnotit situace a vztahy na pracovišti;
- formálně vyhodnotit porady, pracovní výkon, vývoj seminářů.

Každý lektor by opravdu měl chtít být lektorem a těšit se z každého vystoupení. Organizace požadují také zdravé sebevědomí, umět vytvořit příjemnou atmosféru, musí umět bavit a překvapit a měl by si aktivně rozšiřovat slovní zásobu.

V dřívějších dobách se tradovalo, že lektorem se může stát každý odborník ve svém oboru. Z dlouhodobého hlediska je finančně výhodnější naučit kvalitního trenéra odborným znalostem, než odborníka proškolit na úroveň profesionálním lektorem. Pro nově nastupující lektory by měly firmy zpočátku organizovat školení cílené na jejich lektorské, prezentační a komunikační dovednosti a zaměřit se na odborné vědomosti. Každý lektor je svým způsobem originální. Má rozdílné vyučovací metody, jinak přistupuje k posluchačům a k samotným tréninkům. Tréninky mohou být ovlivněny nejen osobností vyučujícího, ale také věkem a zkušenostmi. Vše je potřeba aplikovat na skupinu posluchačů a individuálně přizpůsobit semináři. Ne vždy se trenérům poštěstí mít aktivní a vstřícnou skupinu. Občas může trenér narazit na línou, nekomunikativní až arogantní

skupinu posluchačů. V tu chvíli se lektor nesmí nechat vyprovokovat a je potřeba, aby zachoval profesionální přístup. Většina lidí má v sobě zachované pocity ze školních lavic, kdy každé vyvolání od učitele nebo dotaz na neporozumění látky, znamenalo znemožnit se před celou třídou. Na seminářích se tyto pocity mohou znovu vyvolat. Může to být způsobeno rozdílnými úrovněmi znalostí nebo pocitem selhání ve schopnosti se učit novým věcem. Lektorovým úkolem je navodit takovou atmosféru, aby se účastníci cítili komfortně, otevřeně diskutovali a dotazovali se na veškeré nejasnosti. Aby mohl lektor strukturovat školení, potřebuje umět stanovit cíl semináře, mít dobré technické a interpersonální schopnosti, umět plánovat, rozhodovat o metodách tréninku a další činnosti jako je například příprava vizuálních pomůcek. Nedílnou součástí je i ověřování znalostí. Trenér interaktivně pokládá otázky, navrhuje testy či připravuje krátká znalostní cvičení. Posluchači i trenér si tímto způsobem ověří vědomosti a jejich správné využití v praxi.

Nejen posluchači potřebují vědět, že jejich znalosti se rozvíjí správným směrem díky zpětné vazbě od lektora. Také lektor musí umět vyslechnout a přijmou zpětnou vazbu na jeho práci. Tu získává od posluchačů a od svých kolegů lektorů. Kolega lektor je součástí školení, které pouze naslouchá a nezapojuje se do žádných aktivit. Nezaměřuje se na posluchače, nýbrž na kolegu trenéra, na jeho vystupování, vyjadřování, srozumitelnost, práci s pomůckami, práci s technickým vybavením, apod. Pokud by si lektori neposkytovali zpětnou vazbu, mohlo by se stát, že se jejich role může zhoršovat, aniž by o tom věděli. V rámci týmů lektorů se nesmí opomenout odpovědnost jejich vedoucího. Nejen, že zastává manažerskou funkci a zajišťuje svým podřízeným nová rozvojová školení, ale musí také zajistit, aby posluchači byli správně informováni předem o průběhu kurzu, zasílat pozvánku s případnou přípravou. Zajistí se tím dobrá připravenost účastníků na kurz a lektori tuto instruktáž při semináři ocení.

### **2.3 Požadavky na interního lektora**

Požadavků na lektora neustále přibývá, jedná se o souhrn odborných, komunikačních znalostí a dovedností. Na počátku 20. století si lektor vystačil s vlastní odborností, kterou sděloval posluchačům pouze výkladem. Výklad doprovázel kresbami na tabuli za použití

křídly či promítání diapositivů a filmů. Dnes je v obojím směru velké množství inovací a lektor se musí neustále vzdělávat jak po odborné stránce, tak i po stránce lektorských dovedností. Zastaví-li svůj rozvoj a přestane-li se vzdělávat, vrátí se zpět ke standardnímu přednášení a učení účastníků. Posluchači tuto změnu brzy poznají a lektor začne ztrácet autoritu.

Jak je již v bakalářské práci uvedeno, každá organizace ať už malá či velká musí mít možnost vzdělávat své zaměstnance. Existuje několik variant, ze kterých si firmy mohou vybrat. Malé firmy využívají především služeb externích lektorů nebo v rámci firmy se zaučují mezi sebou. Využívání externích otevřených kurzů je v současné době oblíbené. Zaměstnavatel či zaměstnanec najdou externí kurz, na který se přihlásí jako jednotlivci nebo si firma najme externího lektora, který navštíví jejich společnost a kurz je tak šitý přímo na míru. Větší organizace v mnoha případech využívají vlastní lektory. Je to méně nákladné a lektor cílí školení přímo na požadavky firmy. Zná celou organizaci, zná produkty a služby, které organizace nabízí a orientuje se v systémech, které zaměstnanci potřebují ke své práci.

Získat kvalitního lektora do svých řad je náročný proces. Ne vždy se podaří odhalit silné a slabé stránky ihned při výběrovém řízení. Proto je nutné dobře se na pohovor připravit a vybírat zájemce z různých zdrojů. Interního trenéra může organizace přijmout z vnějších i vnitřních zdrojů. V tuto chvíli si firma musí položit několik otázek. Bude mít lektor z vnějších zdrojů dostatek informací o naší společnosti, strategii, cíli? Jak může učít naše zaměstnance, pokud nezná naše produkty a technologie do nejmenšího detailu a neví, jak se vypořádat s krizovou situací? I u lektora přijímaného z vnitřních zdrojů společnosti vyvstane několik otázek. I přesto, že má výborné odborné znalosti, bude je umět předat ostatním? Pokud má skvělé pracovní výsledky a je profesionál ve svém oboru, bude mít i požadovaný profil kvalitního lektora? Kdo bude nástupcem za daného člověka, aby se nesnížila výroba či prodejnost?

Pro výběr správného kandidáta se využívají různé metody a pomůcky jako například testy, assessment centre, osobní pohovory, tvorba prezentace a její představení či příprava a používání lektorských pomůcek. Z tohoto důvodu by místnost, kde probíhá výběrové řízení, měla být vybavena flip-chartem, tabulí, dataprojektorem, plátnem, notebookem

nebo počítačem, DVD přehrávačem, psacími potřebami, materiály pro využití interaktivních technik či připojení k internetu.

Další požadavky na přijetí mohou být různé dle požadavků konkrétní instituce, ve které bude interní trenér zaměstnaný. Bankovní ústavy preferují mít interní trenéry z vlastních řad zaměstnanců. Požadují alespoň 2-3 roky praxe jako bankovní poradce či ředitel pobočky s rozsáhlými obchodními zkušenostmi s klienty. Měl by mít za sebou prokazatelné úspěchy a prokázat autonomii. Vyžadují dobrou znalost anglického jazyka na komunikativní úrovni.

## 2.4 Adaptace interního trenéra

Adaptace v pracovním procesu má urychlit a usnadnit seznamování nových zaměstnanců s pracovními podmínkami a s pracovním a sociálním prostředím, ve kterých zaměstnanec plní pracovní povinnosti a vykonává pracovní činnost. Během tohoto procesu se nový pracovník snaží rychle získat potřebné znalosti a dovednosti, aby začal podávat standardní výkon jako kolegové. Jedná se o začlenění nového pracovníka do pracovního, kulturního a sociálního systému společnosti.

Koubek (2015, s. 192) vidí hlavní smysl adaptačního procesu jako rychlé a nestresové zařazení zaměstnance do pracovního kolektivu organizace, adaptování se na styl práce organizaci, osvojení si specifických znalostí a dovedností, orientování se v mechanismu společnosti, v organizační struktuře a ztotožnění se s cíli organizace. Palán (2009, s. 7) definuje adaptační proces obecněji. Říká, že se jedná o „*proces, v kterém se jedinec aktivně přizpůsobuje proměnlivému sociálnímu prostředí (okolí, sociální situaci). Jeho snaha, se kterou se s tímto okolím vyrovnává. Restrukturalizací osobností včleňuje jedinec faktory okolí do svého vnitřního světa.*“

Adaptační plán je přizpůsobený konkrétní pracovní pozici a na konkrétního zaměstnance. I přesto by se měl řídit několika pravidly. Adaptační plán je závislý na náročnosti pracovní činnosti a přizpůsobuje se tomu i délka plánu. Nelze veškeré informace předat a absorbovat najednou či v krátké době. Informace podávané ústně by měly být podávané postupně a prokládané praxí. Od charakteru a složitosti pracovní činnosti se odvíjí i forma plánu, která může být popsána stručně nebo podrobněji s konkrétními úkoly a termíny

zpracování. Plán je dobré přizpůsobit i úrovni vzdělání a délce předchozí praxe pracovníka. K takto formálnímu procesu se doporučuje, aby nový zaměstnanec měl k dispozici profesně staršího kolegu nebo vedoucího, který mu bude pomáhat v začátcích. Jedná se o neformální způsob začlenění do kolektivu a mnohdy je pro nového zaměstnance příjemnější. V zahraničí je zvykem dávat novému zaměstnanci vstupní balíček s důležitými materiály, který si může prostudovat doma a díky němuž neopomene na žádnou důležitou informaci. Po ukončení adaptačního procesu se plán vyhodnotí a písemný zápis se založí do osobní složky zaměstnance.

Adaptační proces je především zaměřený na nové zaměstnance, ale využívá se i u stávajících pracovníků, kteří přechází z jiné pracovní pozice. Tímto procesem prochází i interní lektoři. Pokud společnost přijme trenéra z vlastní organizace, již nemusí seznamovat trenéra s firemní kulturou, strategií, celou organizací, mechanismy a produkty, které nabízí nebo vyrábí. Zaměří se pouze na prohloubení lektorských a komunikačních dovedností a seznámení jej s prací lektora a kolegy. Pro nového trenéra se může uspořádat seminář, aby si osvojil nové dovednosti, nebo se přihlásí na externí kurz. Velmi dobrá varianta je kombinace obojího, pokud to situace umožní. Během adaptace si osvojuje semináře a vedoucí nebo určený kolega mu po semináři poskytne zpětnou vazbu.

## **2.5 Kompetence lektora**

V předchozích kapitolách jsou uvedeny charakteristiky, požadavky na lektora. Nyní se bakalářská práce zaměří na samotné kompetence lektora. Kompetence lze nejčastěji vnímat dvěma způsoby. Jedním z nich je kompetence ve smyslu pravomoc. Palán (2002, s. 98) popisuje kompetence jako soubor odpovědností a pravomocí, které jsou svěřené danému pracovnímu místu či orgánu. Také uvádí, že kompetence může být vnímána jako schopnost, dovednost, soubor chování, které umožní jedinci vykonávat danou funkci a zároveň být efektivní. Současně se umí kompetentní jedinec vyrovnat s nepříjemnými, nepředvídatelnými a kritickými situacemi. Veteška, Tureckiová (2008, s. 25) chápou pojem kompetence obdobně jako Palán a rozšiřují kompetence dále o znalosti, metody a postupy.



Autoři odborné literatury se občas shodují a občas rozcházejí v názorech, jaké kompetence patří do činností lektora. Lektorská činnost se liší dle toho, jaký typ kurzu lektor vede. Matulčíková, Matulčík (2009, s. 79) považují za lektorskou profesionalitu odborné vědomosti a praktické zkušenosti, znalosti metodiky, komunikační schopnosti a zájem o poskytování vzdělávání. Upřednostňují odborné a lektorské kompetence. Veteška s Tureckiovou (2008, s. 82) dělí kompetence v podnikovém vzdělávání na koncepční a metodické, manažerské a vůdcovské, diagnostické a kompetence v oblasti etiky. Pod koncepčními a metodickými koncepcemi si lze představit vytváření vizí a strategií, zavádění nebo změny v organizačních systémech. Manažerské kompetence mají vedoucí a manažeři v organizaci. Udržují organizaci v chodu, řídí změny, sledují vývoj organizace. Diagnostické kompetence souvisí s personálním řízením, s rozvojem a řízením lidských zdrojů. Manažeři motivují své zaměstnance k lepšímu výkonu. Kompetence v oblasti etiky jsou jak výkonovou tak i motivační součástí osobnostních charakteristik a vlastností. Organizace ovlivňuje chování zaměstnance, jeho efektivitu. Malach (2003, s. 24 - 53) uvádí následující dělení lektorských kompetencí:

- Motivační kompetence – ne vždy mají účastníci vzdělávacích kurzů silnou vnitřní motivaci, aby se snažili získávat nové znalosti. Lektor může vnější motivaci jejich snahu a zájem ovlivňovat. Důležité je, aby lektor rozpoznal, co účastníky motivuje.
- Perceptivní kompetence – lektor musí vnímat reakce účastníků na metody, formy výuky a podněty ze strany lektora. I přesto, že bude lektor empatický, nemusí to znamenat, že se sníží efektivnost a nenaplní cíle kurzu. Lektor musí být připravený reagovat na danou situaci, náladu, atmosféru skupiny.
- Expresivní kompetence – se nazývají také jako vyjadřovací kompetence, umět sdělit informaci tak, aby byla pro účastníky srozumitelná. Jak již bylo řečeno, za to, že účastník tématu neporozumí, může i lektor.
- Komunikační kompetence – mezi druhy komunikace patří neverbální, verbální, obrazová nebo jednání. Pokud lektor sděluje informaci, účastník si zapamatuje pouze část, proto je především důležité, jak lektor informaci sděluje a jak tomu účastník rozumí. Nejlépe si informace účastník zapamatuje, pokud je slyší, vidí a sám si je vyzkouší.

- Didaktické kompetence – jsou dle Malacha (2003, s. 31) „*tvořeny souborem znalostí o specifice vzdělávání dospělých, schopnosti respektovat principy vzdělávání dospělých, dovednosti formulovat cíle a učební úlohy zaměřené na ověření jejich dosažení, dovedností volit k dosažení cílů adekvátní organizační formy, didaktické metody a efektivní materiální didaktické prostředky.*“
- Zvláštnosti vzdělávání dospělých – dospělí účastníci mají mnohem méně času než děti a rychleji se unaví. Jejich myšlení již není sice tak pružné, ale jsou obohaceni o zkušenosti, které využívají v praktickém tréninku. Výhodou je, že se sami chtějí rozvíjet a na kurz přicházejí s určitým očekáváním.
- Proces vzdělávání dospělých – je cílevědomé a záměrné působení lektora na posluchače. Cílem je posluchače vzdělávat, proškolit, vycvičit. Proces se musí naplánovat, aby bylo dosaženo požadovaného cíle.
- Principy vzdělávání dospělých – principy se řídí lektor při vyučování, účastník při školení, zpracovatel vzdělávacích programů, textů, pomůcek. Je doporučeno respektovat následující zásady: orientace na praxi, orientace na volný čas, zásada vědeckosti, aktuálnost, didaktické redukce, participace a motivace, individuální přístup, členění výukového procesu, zpětné vazby a transferu.
- Stanovení cíle vzdělávací akce – cíl je požadovaný výsledek, kterého mají účastníci dosáhnout během tréninku. Stanovení cíle je prvním krokem v přípravě vzdělávací akce. Cíle by měly být specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné, termínované, neboli SMART.
- Obsahové řešení vzdělávací akce – obsah musí být sestaven tak, aby korespondoval s cíli vzdělávací akce. Jedná se o soubor činností, hodnot, způsobu chování, které lektor zpracovává do výukových materiálů, které pomohou posluchačům osvojit si nové znalosti, dovednosti, kompetence a uměli je používat v praxi.
- Volba vzdělávacích metod, forem a prostředků vzdělávací akce – je nutnou součástí při tvorbě vzdělávací akce. Tvoří podobu kurzu. Při výběru metod se musí lektor řídit kritérii: kolik bude na kurzu posluchačů; kolik je času na jednotlivé bloky; kde se bude kurz odehrávat; zda bude vzdělávání distanční nebo kombinované; zda se bude jednat o komplexní kurz nebo bude zaměřen na jedno téma.

- Konstruktivní kompetence – většina lektorů se účastní tvorby vzdělávací akce. Vytvoří se specializované týmy z projektových manažerů a lektorů. V první řadě je důležité provést analýzu trhu, poté si stanovit odpovědnou osobu, odsouhlasit rozpočet a určit si termín zhotovení kurzu. Dále se tvorbou kurzu zabývá práce ve 3. kapitole této práce.
- Organizační kompetence – lektor si před vzdělávací akcí musí zjistit, kdy a kde se akce koná, zajistit si didaktické pomůcky a zjistit si, čím bude školicí místnost vybavena. Musí si upřesnit délku trvání akce, kdy budou přestávky, kolik bude účastníků, jaké budou potřeba studijní materiály a musí si připravit příklady z praxe.
- Diagnostické a evaluační kompetence – hodnocení podává informace o vstupních a výstupních kvalitách účastníků, poskytuje motivaci účastníkům. Hodnocení musí být objektivní, komplexní, hodnotící kritéria jsou stanovená předem a lektor poskytuje hodnocení účastníkům citlivě.

Plamínek (2010, s. 277) rozděluje lektorské kompetence na oblasti: vzdělávání, dovednosti a návyky, osobnost, postoje a výkony.

## **2.6 Prezentační dovednosti**

Nejen během adaptačního procesu, ale i během celého lektorského života si lektor musí osvojovat a rozšiřovat své znalosti a dovednosti. Prezentační dovednosti jsou jednou z důležitých kompetencí lektora. Mnoho lidí je z každého vystoupení před lidmi nervózní a nedokážou si představit, že by měli před nimi cokoli říkat. Američtí občané dokonce strach z vystoupení před lidmi řadí na vyšší příčku než strach před smrtí. Tento strach se snaží odbourat i školy, kde se učí i mimo jiné, jak pracovat s hlasem nebo jak si poradit s trémou. V České republice zatím není rozšířený trend podporovat děti v prezentačních dovednostech. Lidé prezentují každý den a bez základních znalostí se dnes neobejde žádný manažer, učitel, obchodník a už vůbec ne lektor. Prezentace je možné dělit na formální a neformální, prezentace tváří v tvář, skupinová prezentace, obchodní prezentace zboží, služeb nebo prezentace na velké konferenci.

Bělohlávková (2004) sepsala ve své knize několik základních rad, jak úspěšně prezentovat a jsou popsány níže.

Pokud se lektor připravuje na jakoukoliv prezentaci, je nutné si zjistit, kdo bude posluchačem, kolik bude posluchačů, jaké bude téma, co je cílem prezentace, zda bude prezentace formální či neformální, s kým bude prezentovat, kolik času je na prezentaci, kdo se postará o technické vybavení, kde se prezentace bude odehrávat, jaké materiály se musí připravit a v neposlední řadě i jaké jsou finanční podmínky, pokud se jedná o externího lektora. Pokud je vše objasněno, může se trenér pustit do samotné přípravy prezentace. Tuto radu řadí autorka mezi organizační kompetence.

Každý lektor se musí důsledně připravit na každý seminář. K tomu mohou sloužit materiály poskytnuté organizací, ve které je zaměstnaný, konzultace s kolegy, odborné publikace, časopisy, audio a video pomůcky nebo různé předměty pro lepší porozumění tématu. Příprava je klíčem k úspěchu. Šoferová (2008, s. 16) rozděluje přípravu na dlouhodobou a krátkodobou. Dlouhodobou přípravou myslí nejen znalost oboru a lektorské dovednosti, ale také být v psychické a fyzické kondici či znát metodiku. V krátkodobé přípravě se shoduje s Bělohlávkovou, kde uvádí, že je nutné znát téma školení, kdo bude školen, kolik bude posluchačů, kde se bude školení odehrávat, jaká je časová dotace na školení.

Učební pomůcky jsou pro většinu posluchačů velmi přínosné. Nejen, že informaci slyší, ale také ji vidí. Vhodnou variantou je, pokud si posluchač může teorii ihned vyzkoušet v praxi. Kombinací poslechu, vizualizace a praxí si posluchač informace mnohem lépe zapamatuje. Lektor používající pomůcky se musí řídit důležitými pravidly. Pomůcka by měla být dobře vidět pro všechny posluchače, měla by být ukazována dostatečně dlouho, a pokud již lektor pomůcku k výkladu nepotřebuje, odloží ji, aby ho nenutilo si s ní hrát. Tím by odváděl pozornost posluchačů. Během prezentace je vhodné i kreslit obrázky. Je vhodné si obrázek předem vyzkoušet nanečisto a používat maximálně tři barvy na jeden papír.

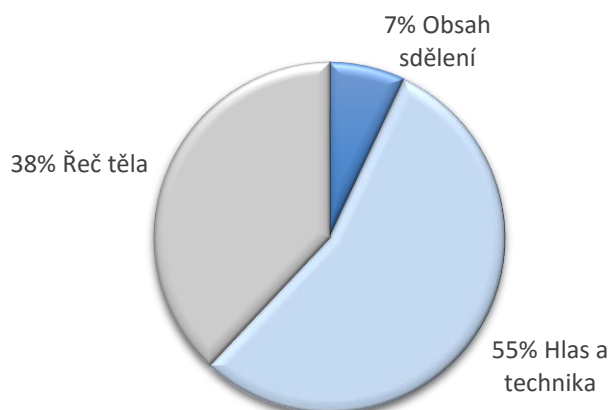
S kreslením obrázků úzce souvisí práce s flip-chartem. Tato pomůcka je mezi školiteli stále velmi oblíbená. Je jen na lektorovi, zda použije jeden nebo i dva stojany na papír. Pokud se rozhodne jej použít, je důležité s ním pracovat správně. Nejprve se musí zaměřit na místo, kam stojan postaví, aby na něj všichni účastníci kurzu dobře viděli. Musí se

přesvědčit, zda má dostatek papíru a nastaví si výšku, která je mu příjemná. Písmo se používá nejlépe hůlkové ve velikosti alespoň 5 centimetrů a většího. K psaní a kreslení se používají silné fixy ve čtyřech základních barvách, modrá, zelená, černá a červená. Černá je vidět nejlépe, červenou se většinou zvýrazňují důležité body. Nepoužívá se více jak tři barvy, obrázek nebo poznámky mohou působit chaoticky. I postoj lektora u flip-chartu může posluchače rozptylovat. Mnoho začátečnicků píše zády k posluchačům a přitom vykládá látku. Lektor vždy stojí vedle flip-chartu, pokud píše, stojí bokem, a pokud píše, tak zároveň nemluví. Rady ohledně sdělování informací spadají do komunikačních nebo expresivních kompetencí.

S prezentačními dovednostmi úzce souvisí verbální a neverbální komunikace. Neverbální komunikace je řeč těla, jak komunikují lidé, aniž by mluvili. Měla by maximálně korespondovat s tím, co lektor říká. Neverbální komunikace začíná již při samotném příchodu lektora před publikum. Vzpřímený postoj, úsměv a sebevědomý krok je základem zvýšené pozornosti posluchačů. Někteří se při příchodu školitele ještě usazují, někteří si vyřizují telefonáty a úkolem školitele je přijít důstojně, postavit se, navázat pokud možno s každým posluchačem oční kontakt a stát potichu, než se všichni utiší. Říká se tomu kotva nebo skála v moři. Prvních několik vět musí mít školitel připravené z paměti. Jinak hrozí riziko zakotání nebo nesrozumitelnosti. Při samotném prezentování může školitel chodit nebo stát, tak jak je mu to přirozené. Pohyby by měly být vždy účelné a přirozené. Není vhodné při prezentaci sedět. Obdobně to platí i u gestikulace a mimiky. Ne moc, ne žádná a gesta mají být otevřená k publiku. Muži mohou mít dle etiky jednu ruku v kapse s palcem ven. Druhá ruka by měla být volná kvůli gestikulaci. Opět bychom tuto formu řadili mezi komunikační kompetence.

Český jazyk je krásný a bohatý a umožňuje vytvořit velmi zajímavou prezentaci. Lektoré se učí správné výslovnosti, obohacují si slovní zásobu, chodí na kurzy rétoriky a trénují si hlasivky a správné dýchání. Hlas je nástroj, který pomáhá vytvořit zajímavou prezentaci. „Podle různých autorů připadá z celkového sdělení 7% na složku verbální (tedy slova, co řeknete), 55% na neverbální projevy (postoj, gestikulace, mimika) a 38% tvoří váš hlas (to, jak to řeknete)“ Bělohávková (2004, s. 51).

Graf 1: Účinek jednotlivých složek komunikace



Zdroj: Bělohávková 2004 s. 51, upraveno autorkou

Aby projev nebyl nudný, používá se gradace, kdy se nabudí atmosféra a vystupňuje se dramatickostí okamžiku. Dosáhne se zvýšením nebo snížením hlasu. Zajímavé techniky práce s hlasem jsou i střídání tempa, občasné chvíle mlčení nebo melodická řeč místo monotónního projevu. Lektor používá spisovnou češtinu v krátkých větách a musí umět dobře artikulovat.

Jedním z faktorů, které ovlivňují úspěšnou prezentaci, je i vzhled lektora. To, jak lektor nastoupí před publikum, jak u toho vypadá, jak se tváří a jaké první věty řekne, velmi ovlivňuje první dojem. Oblečení může být přizpůsobeno publiku, ale vždy platí, že lektor je o stupeň lépe oblečený než posluchači. Zde vyjadřuje Bělohávková (2004, s. 43) podobný názor jako Šoferová (2008, s. 12). Zvolením vhodných doplňků podtrhne lektor svoji individualitu. Přemrštěné a příliš lákavé doplňky mohou zaujmout více než samotný výklad. Obecně se posluchači dokážou zaměřit na velmi třpytivé náramky, díru na punčochách, nit na kalhotách, hluboký výstřih, sešlapané podpatky a dokonce i levná propisovací tužka dokáže zhatit kvalitní prezentaci.

Pokud už má lektor připravenou prezentaci, pomůcky, oblečení a procvičený hlas, může nastoupit před publikum. V úvodu lektor přivítá posluchače, představí se, sdělí, odkud přichází a proč tam stojí právě on. Po úvodu následuje stať, nejdůležitější část prezentace. Zde platí pravidlo tří. Pokud chce lektor, aby si posluchači zapamatovali to, co říká, musí to říci třikrát. Struktura prezentace musí mít logiku a návaznost. K tomu pomůže jednoduchý vzorec, který definovala Bělohávková (2004, s. 58):

*„ŘEKNĚTE, CO BUDETE ŘÍKAT  
ŘEKNĚTE TO  
ŘEKNĚTE, CO JSTE ŘEKLI“*

V závěru již lektor shrne vše, o čem hovořil v několika větách a ukončí prezentaci nějakou výzvou, nejlépe řečnickou otázkou k danému tématu. Na úplný závěr nesmí zapomenout poděkovat za pozornost a vyzvat posluchače k otázkám. Předávání informací účastníkům řadí autorka mezi expresivní kompetence.

Ani na otázky nesmí lektor zapomínat. Každý posluchač bude mít dotazy a záleží na samotném lektorovi, zda očekává otázky v průběhu nebo až na konci prezentace. Nesmí, však zapomenou tuto informaci v úvodu říci. Pokud nechá otázky až na konec, může se stát, že dotazy nebudou. Posluchači mohou být unavení a otázky si nezapamatují. V případě, že přednáška bude interaktivní a otázky se budou pokládat během výkladu, může se stát, že se naruší struktura a lektor se oddálí od tématu. Poté musí být schopný držet diskuzi v určitých mezích a k tématu se opět vrátit.

S otázkami od posluchačů úzce souvisí i argumentační vybavení lektora. Ne všichni posluchači mohou s názorem či výkladem souhlasit. V tuto chvíli je nutné zachovat klid a zjistit co přesně není posluchači srozumitelné nebo s čím konkrétně nesouhlasí. Veškeré argumenty, které lektor používá, musí být podložené. Říká se, že je lepší použít tři silné argumenty, než mnoho slabých. Námitky, nálada skupiny spadá do perceptivní kompetence.

Před vystoupením i během vystoupení zažil trému jistě každý. Je to fyziologický jev, který se vyskytuje u člověka ve vypjatých situacích. Někdy dokáže člověka nabudit k vyšším výkonům. Pokud se s ní naučí člověk žít a umí z ní vytěžit to dobré, má vyhráno. Větší klid dodá především dobrá příprava a trénink. Odborníci doporučují pravidelně dýchat, najít si určitý rituál a na prezentaci přijít včas. K menší trémě nepřidá ani nepříjemný posluchač. Postačí, že nebude dávat pozor, bude vyrušovat nebo dokonce oponovat proti všemu, co říká lektor. Nesmí se stát, že by se spustila bouřlivá diskuze nebo dokonce hádka. Lektor musí zachovat klid, účastníka semináře usměrnit a o přestávce se s ním pobavit. Opět bychom reakce na nepříjemného účastníka řadili do perceptivní kompetence. Další tipy na zpestření prezentace je například odlehčení vtipem, hrou, vlastní zkušenost či přestávky.

### 3 SPECIFIKACE TVORBY VZDĚLÁVACÍ AKCE

Tvorba vzdělávací akce je jedna z hlavních kompetencí lektora. Bakalářská práce tomuto tématu věnuje celou kapitolu. V podkapitolách se zaměřuje se na celý vzdělávací cyklus, do kterého spadá identifikace potřeb, plánování kurzu, vyhodnocení kurzu. Rovněž se práce zaměřuje na metody, které lektori mohou při svých kurzech využívat a na náklady spojené se vzdělávací akcí.

#### 3.1 Vzdělávací cyklus

Jednou z pracovních náplní interního lektora je především navrhovat a vést vzdělávací programy pro zaměstnance ve spolupráci se specialistou vzdělávání a dalšími útvary, které mají jasnou představu o tom, co je cílem semináře; co má obsahovat; na co je potřeba se zaměřit. Zhodnocuje výsledky vzdělávacích akcí, které sám provádí, navrhne všechna zlepšení a navrhne nápravná opatření. Je odpovědný za časový harmonogram vzdělávání a organizaci vnitřní logistiky jím vedených školení a to s pomocí útvaru vzdělávání.

Cílem vzdělávací akce je předání zkušeností, vědomostí, dovedností, postojů a názorů. Jedná se o promyšlenou a organizovanou akci pro jednotlivce nebo celé skupiny lidí. Každou vzdělávací akci je nutné předem pečlivě promyslet a odpovědět si na několik základních otázek, které byly definované již v první kapitole. Kdo bude školit, kdo bude školen, kolik bude proškolených posluchačů, kde se školení bude odehrávat, co bude obsahem kurzu, jaké metody budou použity, co je cílem kurzu, časové rozpětí od kdy bude kurz spuštěn a jak dlouho samotná vzdělávací akce potrvá a samozřejmě podnik bude zajímat finanční nákladnost celého procesu.

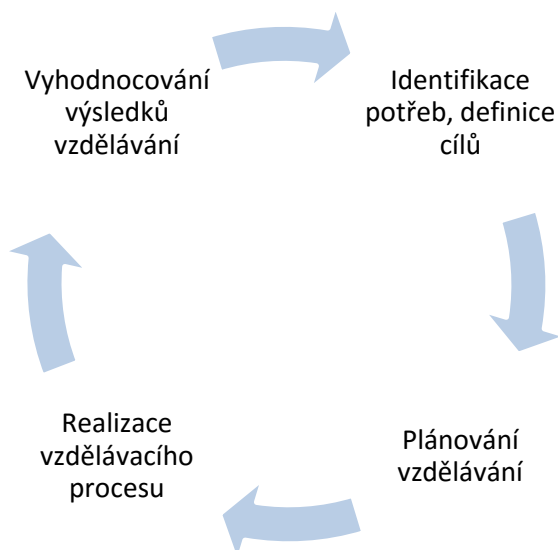
System vzdělávací akce má dle Koubka (2009, s. 260) čtyři fáze, identifikace potřeb, plánování vzdělávání, realizace vzdělávací akce a vyhodnocení výsledů. Bartoňková tyto kroky rozšířila do následující podoby (In Šerák, Dvořáková, 2009, s. 82):

- analyzovat a identifikovat vzdělávací potřeby;
- formulovat cíle vzdělávací akce;



- stanovit profil posluchačů a profil absolventů;
- sestavit obsah vzdělávací akce;
- zvolit metody a formy kurzu;
- zabezpečit finanční, organizační a technický průběh akce;
- výběr lektorů;
- realizovat a vyhodnotit pilotní akci;
- realizovat finální vzdělávací akci;
- navrhnout hodnocení vzdělávací akce.

Obrázek 3: Vzdělávací cyklus



Zdroj: Palán 2002, s. 235, upraveno autorkou

### 3.1.1 Identifikace (analýza) vzdělávacích potřeb

Identifikace potřeb firmy v oblasti vzdělávání zaměstnanců a jejich kvalifikace představuje náročný problém. Je velmi obtížné kvantifikovat vlastnosti člověka z pohledu jeho kvalifikací a vzdělání. Nelze jednoznačně stanovit kvalifikační požadavky na jednotlivá pracovní místa. Obtížně se stanovuje a měří soulad mezi schopnostmi zaměstnance a požadavky na pracovní místo, těžko se rozpoznává vztah mezi dosaženou kvalifikací pracovníka a jeho výsledky. Lze změřit pouze stupeň dosaženého vzdělání či délka praxe. Individualitu pracovníka, jeho talent, vlastnosti, aktivní přístup k úkolům měřit nelze. Z těchto důvodů je tato fáze založena na předchozích zkušenostech z tvorby

vzdělávací akce a odhadech. Výsledky vzdělávací akce opět budou sloužit jako podklad pro další tvorbu identifikace potřeb.

Vzdělávací potřeby mohou vyplynout ze sledování činnosti pracovníků, mohou je identifikovat samotní pracovníci, vyplynou z kvality služeb a výrobků, stability či fluktuace zaměstnanců. Údaje lze čerpat ze třech oblastí:

- celá organizace (údaje o struktuře, počtu a pohybu zaměstnanců, výrobním procesu, využívání kvalifikace, absenci apod.);
- jednotlivé pracovní pozice (popis pracovních míst, požadavků na zaměstnance, stylu vedení zaměstnanců, kultury pracovních vztahů apod.);
- jednotliví zaměstnanci (výpis z personální karty, hodnocení zaměstnance, záznamy o vzdělání a kvalifikacích, výsledky testů apod.).

Identifikace vzdělávacích potřeb pracovníků se sestaví na základě těchto zjištěných údajů. Získané informace se analyzují formou dotazníků, průzkumu názorů, statických údajů a jiných záznamů. Analyzují se zprávy získané od vedoucích pracovníků, sledují se výsledky z diskusí a porad nebo se hodnotí pracovní výkon zaměstnance.

Vzdělávací a personální oddělení často čerpá z požadavků vedoucích i řadových pracovníků. Díky pravidelnému hodnocení zaměstnance má vedoucí přehled o výsledcích, silných a slabých stránkách zaměstnance a může vznést požadavek na proškolení jeho slabých stránek. Z toho vyplývá, že zaměstnanec a vedoucí pracovník se mohou podílet na identifikaci potřeb.

### **3.1.2 Plánování vzdělávací akce**

Plánování vzdělávací akce plynule přechází z identifikování potřeb vzdělávání. Na vývoji se podílí personální útvar, vzdělávací útvar, podniková rada, vyšší vedení i pracovníci. Již během identifikování potřeb je velmi pravděpodobné, že začnou vznikat první návrhy na obsah kurzu, předběžné plány a úkoly a opět se bude hovořit o rozpočtu. Je nutné projednat také, jak vzdělávací akce bude zabezpečena, komu bude určena, zda bude pro skupiny či jednotlivce a nastaví se kritéria výběru zaměstnanců. Na začátku kapitoly bylo zmíněno, že nutnou součástí je vyjasnění otázek, kdo bude školit, a jakým způsobem neboli forma školení. Tím vzniknou otázky typu, kde se bude školit, zda na pracovišti, ve

vzdělávacím zařízení, mimo nebo uvnitř organizace. Kde budou posluchači ubytováni, jak se budou stravovat, jak se dopraví na školení. Také se musí promyslet, jaké budou použity metody vzdělávání a jaké pomůcky či materiály je potřeba zajistit. Nutné je si ujasnit, kdy musí začít školení a jak dlouho samotné školení potrvá. Jaká bude použita forma hodnocení jednotlivých kurzů, je neméně důležité a musí se promyslet předem. Během plánovací fáze se veškeré návrhy a podněty upřesňují a vyplývají z nich úkoly pro pracovní týmy, které se vytvoří. Následuje několik společných konzultací na představení vypracovaných úkolů.

Důležitým rozhodnutím pro podnik je výběr lektora z interních nebo externích zdrojů a počet lektorů. Bakalářské práce poukazuje na výhody a nevýhody interních či externích lektorů, které popsali Buckley, Caple (2004, s. 244). Uvádí, že interní lektor je pro podnik přínosem zejména proto, že zná dobře organizační strukturu, zná firemní kulturu a vizi, má přístup k přesným informacím a snadněji může identifikovat problém. Tím dokáže trénink ušít přímo na míru a pro podnik je méně nákladnější. Šerák, Dvořáková (2009, s. 104) doplňují výhody interního trenéra o nezastupitelnost v případě, že se jedná o know-how podniku a citlivé údaje. Bohužel interní lektor nemusí mít přehled o novinkách v lektorských či prezentačních dovednostech, pokud se sám aktivně nevzdělává a tím může být školení okoukané a méně atraktivní. Jako lektor může působit několik let a není již schopen vidět věci tak, jak je může vidět externista. Začne trpět profesní slepotou. Také může mít potíže se získáním autority. Kdežto externí lektor může vnést do kurzu čerstvý vzduch, nové myšlenky a moderní prezentační trendy. Mají nadhled a na organizace se dívají jiným pohledem. Nebrání jim v rozhledu zaujetí, mají nezávislé a nestranné názory. Jelikož neznají podnik do nejmenšího detailu, může se stát, že školení nesplní očekávání. Jsou pro společnost finančně nákladnější, a pokud ho společnost nezná a nemá dobré reference, je možné, že externí lektor bude nespolehlivý.

### **3.1.3 Realizace a vyhodnocení vzdělávací akce**

Bezprostředně po naplánování vzdělávací akce se spustí samotný kurz, kterému může předcházet realizace pilotního běhu. Pilotní kurz slouží k ověření, zda vzdělávací akce má nedostatky, které je potřeba opravit. Účastní se ho většinou vybraní zaměstnanci, kteří

potřebují proškolit a současně je přítomný například zadavatel vzdělávací akce či kolegové lektori.

Vyhodnocování vzdělávací akce je důležité, aby se posoudilo, zda byly dosažené plánované cíle a zda byla akce účinná. Hodnocení poukáže na možné změny, zlepšení a větší efektivitu. Pro vyhodnocení vzdělávací akce platí jisté zásady, na které by se měl brát zřetel. Hodnocení by mělo být objektivní, spravedlivé, systematické, přiměřeně náročné, individuální, citlivé, bezprostřední a ekonomické. „*Termínem hodnocení obvykle označujeme posouzení toho, co se účastníci ve vzdělávacím kurzu naučili, tedy jejich nově nabytých znalostí, dovedností, postojů apod.*“ (Dvořák, Šeráková, 2009, s. 104). Hodnocení je zpětnou vazbou jak na samotný kurz, vzdělávací metody, délku tréninku, tak i pro samotného lektora. Výchozím prvkem vyhodnocování výsledků vzdělávací akce je mít kvalitně sestavená hodnotící kritéria. Jednou z variant je sledování celého vzdělávacího procesu, aby se zhodnotila vhodnost zvolených metod a postupů, popřípadě práce vzdělavatelů. Kirkpatrick rozděluje hodnocení do čtyř úrovní, které jsou reakce, hodnocení poznatků, hodnocení chování a hodnocení výsledků (In: Armstrong, 2007, s. 508). V první úrovni, kterou nazývá reakce, zkoumá, jak posluchači reagují na vzdělávací akci, jak se chovají. Nejprve je potřeba určit, co chce vzdělavatel zjistit, poté se vytvoří formulář, který bude kvantifikovat reakce. Je potřeba podpořit posluchače, aby napsali upřímně a poctivě vlastní názor. Další úroveň je hodnocení poznatků, při kterém lze využít vstupní a výstupní testy na porovnání posunu znalostí posluchačů a účinnosti semináře. Třetí úroveň hodnotí chování posluchačů po absolvování školení na pracovišti. Zaměstnavatel si musí položit otázky, do jaké míry zaměstnanci uplatňují získané dovednosti a znalosti při výkonu práce. Samozřejmě, že se chování zaměstnanců nezmění ihned. Je potřeba dát zaměstnanci trochu času na změnu sebe sama. Také se může přínos semináře zjistit z ekonomických ukazatelů, jak vzdělání zaměstnanců podpořilo navýšení prodeje, zlepšení kvality výrobků či služeb, pokles nákladů, snížení úrazů či hospodaření s materiálem a tato čtvrtá úroveň se nazývá hodnocení výsledků. Obdobný pohled na vyhodnocování úspěšnosti vzdělávací akce má i Barták (2003, s. 193), který říká, že výsledek vyplyne jak z výuky, tak i z kontroly budoucích výsledků zaměstnance.

Koubek (2015, s. 276) se v hodnocení zaměřuje na následující otázky:

- zkoumá, zda byly při vzdělávací akci použity vhodné techniky, metody a dodržela se obsahová stránka;

- zkoumá se zpětná vazba od účastníků;
- zkoumá se, do jaké míry si účastníci osvojili rozvíjené dovednosti nebo znalosti;
- zkoumá se míra uplatnění získaných znalostí v praxi.

Změny se nemusí projevit ihned po absolvování školení. Z toho důvodu jsou vedoucí pracovníci jedním z nejdůležitějších zdrojů informací potřebných pro vyhodnocování výsledů. Neustále sledují rozvoj a pracovní výkon svých zaměstnanců. A proto jsou to právě manažeři, kteří se do značné míry podílejí na identifikaci vzdělávacích potřeb. Velký podíl na výsledku vzdělávání má i motivace zaměstnanců. Demotivovaný zaměstnanec se vzdělávat nechce a vždy bude změny ignorovat. „*Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – často k nějakému výkonu či typu chování. Slovem motivace se obvykle označuje jak proces, tak jeho výsledek – tedy skutečnost, že se něco děje (někdo na někoho nějak působí), stejně jako fakt, že něco existuje (konkrétní onen zmíněný pozitivní přístup)*“ (Plamínek, 2007, s. 14).

### 3.2 Metody firemního vzdělávání

Během plánování se musí promyslet, jakým způsobem bude zaměstnanec proškolen. „*Metodou vzdělávání rozumíme cílevědomý, koordinovaný a záměrný postup, který se podle principů pedagogiky (andragogiky) a didaktiky realizuje edukační proces, orientovaný na dosažení určitého cíle*“ (Šerák, Dvořáková, 2009, s. 93). Barták (2009, s. 45) definuje metody vzdělávání následovně: „*Ve vztahu k výchově a vzdělávání dospělých jde o záměrný, cílevědomě řízený a koordinovaný systém vyučovacích činností lektora a učení činnosti účastníků.*“ Koubek (2015, s. 265) popisuje využití dvou skupin vzdělávacích metod. První popisovaná metoda je používaná ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce, kdy je především vzděláváný jeden člověk:

- Při koučování se jedná o dosahování změny u lidí tím, že si na své silné a slabé stránky přijdou sami pomocí otázek, které jim kouč pokládá. Lépe si danou situaci zapamatují, naplánují si další kroky a příště najdou řešení snadněji. Cílem koučování je zvýšit nebo zlepšit výkon a dovést člověka ke konkrétnímu cíli (Daňková, 2015, s. 23). Jak popisuje Armstrong (2009, s. 468), je důležité, aby koučování bylo plánované. Nelze koučovat pracovníka jednou za čas. Správně by

mělo být naplánované i v ročním plánu rozvoje pracovníka. Kouč si musí uvědomit, že má pomáhat zaměstnancům v jejich rozvoji v pravidelných intervalech. Pracovník si díky koučování posiluje sebevědomí a vlastní hodnoty. „Podpora vedoucího mu dodává jistotu. Vnímá, že je pro něj koučování užitečné, protože s jeho pomocí nachází smysl své práce a zvyšuje si motivaci“ (Haberleitner, Deistler, Ungvari, 2009, s. 26).

- Instruktaž při výkonu práce je velmi častá a jednoduchá metoda. Zkušený pracovník nebo přímý nadřízený zaučuje nového nebo méně zkušeného zaměstnance. Ukazuje mu pracovní postupy a poté dohlíží na správnost postupu u zaměstnance. Tato forma vzdělávání je velmi rychlá a upevňuje pracovní vztahy. Hlavní nevýhodou tohoto typu vzdělávání je, že předávající osoba nemusí předávat informace 100% správně. Koubek (2015, s. 267) uvádí jako nevýhodu jednorázové a krátkodobé působení. Proces probíhá během rušného pracovního procesu a pro vzdělavatele může být stresující, jelikož mu přibývají úkoly, kterým se nemůže věnovat.
- Mentoring je forma vzdělávání, kde si zaměstnanec určí svého mentora mezi zkušenými kolegy. Ten se mu věnuje, je mu oporou, radí mu, stimuluje ho a může mu pomáhat i v jeho kariéře. Stává se tak jeho patronem. Je obdobný koučování, jen není tak formální. Mezi rizika patří například špatně zvolený mentor a proces se stane neefektivní. Clutterbuck definuje mentoring jako „příležitostnou pomoc jednoho člověka jinému při uskutečňování významných změn ve znalostech, v práci nebo myšlení“ (In: Armstrong, 2007, s. 468). Hirsh a Carter říkají, že „mentor připravuje lidi k tomu, aby v budoucnu pracovali lépe, a připravuje je i pro náročnější a větší záležitosti, tj. na postup v kariéře“ (In: Armstrong, 2007, s. 468).
- Méně známý je counselling, kde se jedná o vzájemnou konzultaci či vzájemné ovlivňování mezi vzdělavatelem a vzdělávaným. Vzdělávaný přichází s novými nápady, navrhuje nová vlastní řešení a na základě toho vzdělavatel poskytuje zpětnou vazbu. Tím si vzdělavatel prověřuje vlastní schopnosti pro práci s lidmi.
- Asistování znamená, že vzdělávaný pracovník spolupracuje se zkušeným zaměstnancem. Pomáhá mu, plní úkoly a postupně se rozvíjí až do úplné samostatnosti. Vzdělávaný získává znalosti praxí, které se naučil od kolegy.

Bohužel se může naučit i špatné návyky. Rozdíl mezi instruktáží při výkonu a asistováním je v tom, že asistent již při práci pomáhá. Při instruktáží zaměstnance pouze sleduje pracovní postup a poté se ho snaží zopakovat.

- Pověření úkonem může navazovat na asistování jako závěrečná část pro ověření schopností. Vzdělavatel dostane úkol a s využitím získaných znalostí a dovedností se snaží úkol co nejlépe zvládnout. Pro vzdělávaného se může jednat o výzvu, dokázat sobě i vzdělavateli, že je dobře připravený. Bohužel se může stát, že vzdělávaný úkol vůbec nesplní nebo ho provede s chybami. Jako důsledek může být narušená sebejistota.
- Rotace práce je metoda, kdy vzdělávaný sbírá zkušenosti a poznává celistvější pracovní postupy, plní úkoly na různých útvarech organizace. Rozšíří si obzory, rozvíjí si flexibilitu.
- Také pracovní porady spadají do vzdělávacích metod. Zaměstnanci se během nich seznamují s fakty a problémy na jejich pracovišti i v celé organizaci. Na poradách se zaměstnanci mohou cítit uvolněněji a více si sdělují názory, problémy a zkušenosti a upevňují se tím vztahy na pracovišti. Velkým nepřítelem pracovních porad je čas. Pokud je porada naplánovaná během pracovní doby, zaměstnancům stojí práce, přibývají úkoly a tolik se na poradu nesoustředí. Spíše hledí na hodinky, aby mohli jít zpět pracovat. Zaměstnanci se vyhýbají i poradám naplánovaných mimo pracovní dobu. Většinou spěchají domů a brzy ráno je do práce zaměstnavatel také těžko dostává.

Armstrong (2009, s. 465) rozlišuje vzdělávání na pracovišti na formální a neformální. Mezi neformální vzdělávání zařazuje semináře, u kterých zdůrazňuje, že se jedná o vzdělávací akce mimo pracovní místo nebo v jeho blízkosti. Jako další neformální vzdělávání uvádí vzdělávání přímo na pracovišti. Toto vzdělávání je zaměřené na odborné vzdělávání zaměstnanců a jejich vzdělávání je podporováno a monitorováno. Poslední neformální vzdělávání uvádí vzdělávání při výkonu práce. Pracovník se vzdělává každý den, rozšiřuje si znalosti a rozvíjí své dovednosti. Jedná se o formu celoživotního vzdělávání ve své profesi.

Naopak formální vzdělávání je systematické a plánované, které obsahuje výklad látky a využívá praktické zkoušení.

Druhou skupinou jsou metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště. Obvykle se realizují ve školicích zařízeních, výukových dílnách, počítačových učebnách nebo ve vzdělávacích institucích. Tyto metody se využívají především při hromadném vzdělávání. Jedná se o následující metody:

- Přednáška je metoda, která je zaměřena na předání teoretických znalostí nebo faktických informací. Tato forma vzdělávání není náročná na podmínky a informace jsou předány rychle. Bohužel informace jdou pouze jedním směrem a vzdělávaný je pouze pasivní divák. Armstrong (2009, s. 478) nahlíží na přednášku jako výklad posluchačům, kde přednášející určuje obsahovou stránku i časovou strukturu. Přednášející by neměl zahltit posluchače velkým množstvím nových témat. Posluchači si zapamatují maximálně 20% informací. Proto je dobré, aby efektivní přednáška nepřesahovala více jak 40 minut.
- Přednáška spojená s diskuzí, lze se setkat i s názvem seminář, je velmi obdobná jako samotná přednáška. Výhodou je diskuse, do které se účastníci mohou zapojit a přicházet tak s novými nápady. Tato akce již musí být více propracovaná, mít dobrého moderátora a umět publikum rozmluvit.
- Demonstrování je ukázková metoda. Používá k názornému příkladu počítače, audio ukázkou, video ukázkou, trenažéry. Zaměřuje se na využití znalostí v praxi. Tím, že si zaměstnanec vyzkouší práci nanečisto, snižují se tím budoucí škody a zaměstnavatel získává větší jistotu.
- Případové studie jsou velmi oblíbené. Využívají se především u manažerských pozic a kreativních pracovníků. Jedná se o vylíčení smyšlené nebo reálné situace či problému a účastníci se snaží v malých skupinách nebo samostatně danou situaci identifikovat a vyřešit. Pomáhá rozvíjet komunikaci v týmu, analyzovat daný problém a někdy se může stát, že samotný vzdělávaný již podobný případ řešil v reálu. Příprava případových studií je velmi náročná.
- Workshop je obdobný jako případové studie, pouze se daná situace či problém řeší týmově a komplexněji. Rozvíjí komunikaci v týmu, umožňuje náhled na problematiku z různých úhlů pohledu. Může se stát, že účastníci nebudou mít dostatečné znalosti pro vykonání úkolu.



- Brainstorming je opět další možnost případové studie. Vylíčí se daný problém a každý zúčastněný je vyzván, aby navrhl řešení. Následuje diskuse, kde cílem je najít vhodné řešení z uvedených návrhů.
- Simulace je velmi zaměřená na praxi a od účastníků se vyžaduje aktivita. Účastníci dostanou scénář a jejich úkolem je učinit několik rozhodnutí během daného časového úseku. Většinou se scénář týká běžných událostí ze zaměstnání. Rozvíjí vyjednávací a rozhodovací schopnosti.
- Hraní rolí je zábavná metoda, která vyžaduje velkou aktivitu účastníků. Je zaměřená na rozvoj praktických dovedností. Účastníci se musí vžít do role, kterou dostali ve scénáři. Tato metoda naučí rychle reagovat a samostatně přemýšlet. Je velmi náročná na přípravu a organizaci.
- Assessment centre, v češtině diagnosticko-výcvikový program, je moderní metoda nejen na výběr zaměstnanců, ale i na vzdělávání manažerů. Účastníci pod stresem plní úkoly a řeší problémy, které jsou většinou náhodně generované počítačem.
- Outdoor training/learning, česky označeno jako učení hrou nebo pohybovými aktivitami, se stále častěji používá při vzdělávání manažerů. Akce je propojená se sportovními výkony, kde si manažer trénuje komunikaci, posiluje důvěru vůči ostatním, pověřuje kolegy úkoly, hledá vhodné řešení s účastníky, vede spolupracovníky. Vzdělávací akce se odehrává buď venku nebo ve vnitřních prostorách např. v tělocvičně. Na závěr čeká účastníky diskuze, jaké manažerské schopnosti a dovednosti potřebovali ke splnění úkolů, co se naučili a co by se dalo zlepšit. Program může být i fyzicky náročný, proto je důležité si uvědomit, že ne všichni manažeři budou nadšení z této akce.
- Vzdělávání pomocí počítačů, tzv. e-learning, využívá stále více společností. Využívají se pro simulaci pracovních situací, zobrazuje grafy, schémata, obrázky, tabulky. E-learning je hravá a efektivní metoda. Účastníci si sami zvolí, kdy kurz absolvují. Sestavení vzdělávacího programu je finančně náročné, ale méně náročné, než proškolení zaměstnance lektory. Vzdělávaným nabízí testy a cvičení. Armstrong (2009, s. 481) rozlišuje e-learningy takto:
  - Samostatný e-learning je, když zaměstnanec samostatně využívá tuto vzdělávací metodu a není propojen s žádným lektorem.

- Živý e-learning je, když zaměstnanec je propojený přes tuto metodu s lektorem a každý z nich je na jiném místě.
- Kolektivní e-learning slouží ke komunikaci účastníků školení v rámci diskusního fóra, chatu, besed na dané téma.

Zoubek (2009, s. 39) uvádí jako doplňující formu e-learningu tzv. blended learning. Posluchači se v počítačové učebně naučí e-learningem teorií a částečnou praxi, poté se přesunout do učebny, kde si sdílejí názory a opět vyzkouší v praxi.

Každá metoda má své klady a zápory, proto je velmi důležité zvolit vhodnou metodu vzdělávání. Armstrong (2007, s. 481) uvádí teorii, že je vhodné metody kombinovat v rámci jedné vzdělávací akce a nezaměřovat se pouze na jednu a to z toho důvodu, že vzdělávaný si danou problematiku lépe zapamatuje a školení bude pro něj zajímavější.

### **3.3 Ekonomické náklady na firemní vzdělávání**

Každá organizace má přesně stanovený rozpočet na vzdělávání zaměstnanců. Další rozvoj financuje např. stát, zaměstnavatel nebo zaměstnanec. Povinné kurzy typu Požární ochrana, Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, školení řidičů, apod. financuje stát nebo jiné veřejné subjekty, sdružení nebo neziskové organizace. Další vzdělávání v poslední době podporují i dotační programy včetně Evropského sociálního fondu.

Také zaměstnavatel financuje vzdělávání svých zaměstnanců. Může se jednat o vstupní školení pro nové zaměstnance, nadstavbová školení např. na změnu počítačových systémů, rozvojových školení, apod. Kurzy může vést interní nebo externí lektor. Zaměstnanec je většinou zaplacené celé školení, dále náklady na bydlení, náklady na pracovní cestu a může mu být zaplacená strava.

Zaměstnanec se může spolupodílet na financování svého vzdělávání. Zaměstnavatel podporuje a motivuje své zaměstnance příspěvkem, aby si rozšiřovali znalosti, učili se cizí jazyky a rozvíjeli se v dalších vzdělávacích aktivitách.

V případě, že se chce zaměstnanec vzdělávat sám i mimo organizaci, doplnit si středoškolské, vysokoškolské a jiné vzdělání, hradí si většinou toto vzdělání sám.

Do nákladů na vzdělávání zaměstnanců je potřeba zahrnout celý proces vzdělávací akce od identifikace vzdělávací potřeby až po samotné vyhodnocení. Musí se počítat s náklady na logistiku, lektora i účastníky např. cestovní výdaje, ubytování, diety, pronájem prostor, zajištění techniky a dalšího vybavení. Významnou položkou jsou náklady na lektora. Do nich se zahrnuje tvorba nového kurzu, příprava, náklady na vývoj nových vzdělávacích metod, rozvoj lektorů, příprava a vyhotovení materiálů, případně tvorba e-learningu apod.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 4 ANALÝZA VZDĚLÁVACÍCH METOD A KOMPETENCÍ LEKTORA

Tato bakalářská práce se zabývá kompetencemi lektora se zaměřením na prezentační dovednosti a vznik vzdělávací akce. Současně popisuje adaptaci nového lektora.

Cílem praktické části práce je ukázat pohled účastníků vzdělávací akce jak a lektora, tak i na metody vzdělávací akce a porovnat s lektory vzdělávací akce.

### 4.1 Charakteristika průzkumu

Do vzdělávacího procesu je zapojeno více stran. Průzkum je zaměřený pouze na dvě významné skupiny, tj. poskytovatelé znalostí a příjemci znalostí. Strana poskytovatelů je nazvaná, pro účely tohoto průzkumu, lektoři ve vzdělávání dospělých a strana příjemců je nazvaná jako účastníci vzdělávací akce. Na základě teoretických poznatků o kompetencích lektora ve vzdělávání zaměstnanců a využívání metod během vzdělávací akce byly s těmito skupinami respondentů provedeny rozhovory.

Organizace si nepřála být jmenována. Jedná se velkou mezinárodní společnost zabývající se bankovníctvím. Vznikla v roce 1990 jako státní instituce a v roce 1993 byla transformována na akciovou společnost. Patří mezi přední bankovní instituce v České republice a ve střední a východní Evropě. Poskytuje služby v oblasti retailového, podnikového a investičního bankovníctví. Specializuje se také na penzijní spoření, stavební spoření, faktoring, spotřebitelské a hypoteční úvěry a pojištění. Zaměstnává přes 8.500 zaměstnanců.

Jelikož autorka bakalářské práce pracuje jako lektor ve školicích pobočkách, přesněji jako specialista ve vzdělávání zaměstnanců, zvolila empirický kvantitativní průzkum. K průzkumu byly použity rozhovory s kolegy a přímo s účastníky školení. Lektoři mají různou praxi ve svém oboru, mají rozlišná pracovní postavení a každý z nich pracuje v organizaci jinou dobu. Každý dotazovaný lektor školí vzdělávací akci, kterou prošli dotazovaní účastníci. Mezi účastníky kurzu byli zařazeni nováčky do 1 roku na pozici

bankéř nebo ředitel pobočky. Všichni účastníci se účastnili stejné vzdělávací akce. S každým lektorem či účastníkem se uskutečnil rozhovor a s jejich souhlasem byl nahráván. Byly vyhotoveny dva typy rozhovorů. Jeden pro lektora a druhý pro účastníka tak, aby oba korespondovaly s požadovaným cílem průzkumu. Ukázkové rozhovory jsou k nahlédnutí v Příloze A a B. Každému respondentovi bylo položeno několik otázek. Rozhovor je rozdělený na tři části. První z nich se zabývá samotnou identifikací účastníka rozhovoru. Druhá část se zaměřuje na kompetence lektora, náplň práce lektora a požadovanou praxi. Třetí část je orientovaná na metody vzdělávání a jejich využívání při školení.

## 4.2 Východiska průzkumu

Cílem výzkumu je porovnat představy účastníků o lektorovi, jeho kompetencích a kombinování vyučovacích metod se skutečností zjištěnou od samotných lektorů. A také srovnat pohled lektorů a účastníků na potřebnou praxi lektora v oboru. Výsledky průzkumu jsou porovnány s teoretickými východisky.

**Hypotéza č. 1: Během tréninku je důležité využívat několik vzdělávacích metod, neboť při využití pouze jedné vzdělávací metody by byl trénink neatraktivní.** V případě, že se hypotéza potvrdí, průzkum provedený s respondenty ověří výše uvedenou teorii Armstronga (2007, s. 481), která říká, že díky využití více metod v rámci jednoho kurzu bude školení zábavnější a účastníci si obsah kurzu lépe zapamatují. Potvrzení průzkumu pomůže lektorům uvědomit si důležitost různorodosti metod a účastníkům pomůže uvědomit si, čím si znalosti ukotvíli.

**Hypotéza č. 2: Komunikační dovednosti a lidský přístup vnímají obě skupiny respondentů jako jednu z prioritních kompetencí, neboť díky nim získává lektor na své důvěryhodnosti.** Potvrzením této hypotézy budou lektoři nuceni si neustále udržovat komunikační dovednosti na profesionální úrovni. Podpoří to potřebu jejich sebevzdělávání a navštěvování externích kurzů.

**Hypotéza č. 3: Obě skupiny respondentů vnímají praktické znalosti lektora jako nezbytné, neboť nelze předávat znalosti bez vlastních zkušeností.** Potvrzením této hypotézy účastníci kurzu získají větší jistotu, pokud lektor bude z praxe. Může jim být

oporou a poradit jim tipy z praxe. Lektor se potvrzením hypotézy utvrdí v tom, že si musí neustále sám vyhledávat aktuální informace k obsahu kurzu a potvrdí se mu, že nemůže být lektorem každý.

### **4.3 Skupina respondentů**

Průzkum proběhl s celkem šesti respondenty. Rozhovory probíhaly jednotlivě s každým respondentem zvlášť. Tři respondenti byly z řad lektorů a tři respondenti byly z řad účastníků kurzu.

Mezi účastníky souhlasila s rozhovorem jedna žena a dva muži. Dva respondenti mají středoškolské vzdělání s maturitou a jeden vystudoval vyšší odbornou školu, jak zobrazuje Graf 2 v Příloze C. Graf 4 v Příloze C, znázorňuje zkušenosti se vzdělávacími akcemi v zaměstnání. Další otázka směřovala na dobu v organizaci, a jak dlouho pracují na současné pozici. Do rozhovoru se zapojila jedna účastnice kurzu, která je měsíc na pozici bankéř pro movitou klientelu a vrátila se do organizace po šesti leté mateřské dovolené. Před mateřskou dovolenou pracovala jako bankéř pro standardní klienty. Dále účastník, který působí v organizaci 14 dní a nastupuje na ředitelskou pozici. Jako ředitel má sedmiletou praxi z jiné organizace. Třetím respondentem je muž, který působí v organizaci 3 týdny a pracuje jako bankéř. Zkušenosti s bankovníctvím získal v přechozím zaměstnání, kde pracoval jako finanční poradce. Následně probíhal rozhovor na téma kompetence lektora a na využívané metody.

Mezi lektory souhlasila s rozhovorem jedna žena a dva muži. Respondenti mají vysokoškolské vzdělání, viz Graf 3 v Příloze C. Další zjišťovanou informací byl počet let na pozici. Rozhovory probíhaly s lektory, kteří mají lektorskou praxi od 1 - 7 let, viz Graf 5 v Příloze C. Současně mají všichni lektoři minimálně 2 letou praxi z pobočky jako bankéř nebo ředitel pobočky, jak zobrazuje Graf 6 v Příloze C. Do rozhovoru se zapojili dva lektoři a jeden vedoucí týmu lektorů. Následně probíhal rozhovor na kompetence lektora, využívané metody při školení a požadovanou praxi v oboru na lektora.

#### 4.4 Výzkumná metodologie

Podklady k vytvoření kvalitativního evaluačního výzkumu byly získány kvalitativními polostrukturovanými rozhovory se zaměstnanci organizace. Hendl (2005, s. 289) evaluační výzkum pojímá spíše jako zaměření na praktické pojetí než na teoretické a kvalitativní výzkum vnímá jako orientovaný na každodenní život. Tato metoda nabízí možnost zkoumání oblastí pomocí předem vytvořených otevřených otázek. Tyto otázky pomohou porovnat odpovědi respondentů a zároveň nesvazuje tazatele, pokud se potřebuje respondenta na cokoliv doptat. Autorka práce je součástí každodenního života v popisované organizaci a dokázala přizpůsobit rozhovory respondentům i výzkumu. Respondenti bezprostředně odpovídali na pokládané otázky či podotázky. Pomocí této výzkumné metody respondenti poskytovali tazateli vlastní názory, pohledy a myšlenky na daná témata a při dotazování samostatně nacházeli mezi nimi souvislosti, aniž by jim byly podsouvány možnosti odpovědi. Kvalitativní rozhovor je velmi důležitý pro vyhodnocení výzkumu, ve kterém se porovnává vnímání lektora a vzdělávacích metod jak z pohledu lektora tak účastníka. Především prostřednictvím názorů, nových myšlenek a fantazie, může autorka odhalit ponětí účastníků i lektorů o vzdělávacích metodách a kompetencích lektora v dané organizaci. Získané informace pomohou navrhnout doporučení pro útvar vzdělávání v organizaci.

Ukázkové rozhovory jsou doslovně přepsané v Příloze A a v Příloze B. Přesnost přepisu může být ovlivněna jak lidským faktorem, tak i kvalitou používané techniky. Rozhovory probíhaly v průběhu ledna a února 2016. Respondenti byli osloveni buď osobně, nebo telefonicky, kdy se dozvěděli bližší informace o realizovaném výzkumu. Bylo jim vysvětleno, z jakého důvodu byli vybráni právě oni, byli upozorněni na nahrávání rozhovoru a zároveň byli ubezpečeni o anonymitě rozhovoru. Rozhovory probíhaly v organizaci během pracovní doby buď v kanceláři lektorů, v počítačové učebně nebo přes Skype. Vždy byl na rozhovor klid a dostatek času.

Autorka si je vědoma předností a nedostatků zvolené metody. Silnou stránkou této metody je, že dokáže vyloučit nevýhody plně strukturovaného a nestrukturovaného rozhovoru. Respondent vyjádří své názory a myšlenky. Slabou stránkou je obtížné vyhodnocování, náročnost tvorby záznamu. Dále důvěryhodnost tazatele může být slabou stránkou. Tazatel a respondent se mohou vzájemně znát a odpovědi mohou být ovlivněné.

Nebo naopak se neznají vůbec a respondent nemusí být do jisté míry tolik upřímný. Vliv na kvalitu rozhovoru může mít i použití diktafonu či místo rozhovoru. Respondent se nemusí cítit příjemně. Tazatelka se snažila eliminovat slabé stránky této metody tím, že místo rozhovoru vybral vždy respondent a souhlasil s nahráváním. Vybrané účastníky tazatelka školila před samotným rozhovorem 5 dní. Za tu dobu s nimi navázala přátelský kontakt, a přesto si stále držela autoritativní přístup. S lektory tazatelka spolupracuje dva roky a mezi sebou mají velmi dobrý, do jisté míry upřímný vztah.

## **4.5 Interpretace rozhovorů s interními trenéry a účastníky vzdělávací akce**

Tato podkapitola se zaměřuje na interpretaci dat, které jsou získány na základě výše uvedené metodologie. V textu jsou použity vybrané citace respondentů. Respondenti si přáli zůstat v anonymitě, z toho důvodu jsou jména pozměněná.

### **4.5.1 Představení respondentů**

**Trenér 1:** Rozhovor probíhal přes Skype v rámci pracovní doby, trval 22 minut a současně Pavel umožnil tazateli, aby si rozhovor nahrával. Pavel i tazatel spolu komunikovali ze své kanceláře. Pavel působí jako trenér školicích poboček. V organizaci pracuje již 11 let a na samotné pozici lektora působí 7 let. Během prvních 4 let v organizaci sbíral zkušenosti jako bankéř a poté jako ředitel pobočky. Dosáhl vysokoškolského inženýrského titulu v oboru ekonomika a management.

**Trenér 2:** Rozhovor probíhal v kanceláři během pracovní doby, trval 35 minut a Honza souhlasil s nahráváním. Honza pracuje jako vedoucí školicích poboček. V organizaci je zaměstnaný 13 let, na pozici vedoucího působí 3 roky a jako lektor působil 8let. Dva roky pracoval jako vedoucí pobočky ve stejné organizaci. Absolvoval vysokou školu s bakalářským titulem.

**Trenér 3:** S Kristýnou probíhal rozhovor ve školicích prostorách, trval 23 minut a trenérka souhlasila s nahráváním rozhovoru. Kristýna pracuje jako trenérka školicích



poboček. V organizaci pracuje 4 roky a na pozici lektora působí 1 rok. Jako bankérka pro movitou klientelu pracovala v organizaci 3 roky. Vystudovala vysokou školu s ekonomickým oborem zakončenou inženýrským titulem.

**Účastník 1:** Rozhovor s Michalem se konal o přestávce během školení v počítačové učebně. Trval 18 minut a účastník souhlasil s nahráváním rozhovoru. Michal nastupuje na pracovní pozici bankéř a do banky nastoupil před třemi týdny. Vystudoval střední školu zakončenou maturitou. Již se dříve účastnil vzdělávací akce v jiné organizaci, která se zabývá finančním poradenstvím.

**Účastník 2:** S Lucií vedl tazatel rozhovor ve školicí místnosti po skončení školicího dne, trval 25 minut a Lucie souhlasila s nahráváním. Nastupuje na pozici bankovní poradce pro movitější klientelu. V bance pracuje 13 let, nyní se vrátila po šesti leté mateřské dovolené a na současné pozici pracuje jeden měsíc. Vystudovala vyšší odbornou školu se specializací na bankovníctví. Účastnila se jak vzdělávacích akcí v současné organizaci, tak i v jiné bance.

**Účastník 3:** Rozhovor probíhal ve školicí místnosti po skončení školicího dne, trval 28 minut a Zdeněk poskytl souhlas s nahráváním rozhovoru. Nastupuje na pozici ředitele pobočky. V bance je zaměstnaný 1 měsíc. Má bohaté, devítileté zkušenosti jako ředitel jiné banky. Vystudoval střední školu s maturitou. Zkušenosti se vzdělávacími akcemi má z jiné banky.

#### **4.5.2 Kompetence a role trenéra**

Úvodní otázka v rozhovorech se týkala kompetencí lektora ve vzdělávání dospělých. Respondentům byl vysvětlen pojem kompetence jako schopnosti, dovednosti či znalosti a také jako pravomoci. Obecně respondenti také popisovali, jaký by měl lektor být dle jejich představ.

Pavel uvádí, že kompetencí je mnoho, ale hlavně „*musí mít schopnost naslouchat, schopnost interakce s více účastníky současně, schopnost motivovat lidi*“. Říká, že lektor tu není jen kvůli předání informací, ale mnohdy pomáhá účastníkům se někam posunout,

změnit jejich myšlení. Jako klíčové kompetence uvádí improvizaci, schopnost přizpůsobovat školení účastníkům, motivovat lidi a poskytování zpětné vazby.

Honza popsal trenéra spíše jako extroverta, ale netvrdí, že by to nemohl být i introvert. Uvedl: „*Nesmí se bát stoupnout si před lidi*“, musí mít kuráž a měl by být sebevědomý. Rozhodně by měl být důsledný a nesmí se bát dělat nepopulární kroky. Také zodpovídá za průběh kurzu i za účastníky. „*My vlastně říkáme, že trenér je během kurzu nadřizený těch lidí.*“ Jako klíčovou kompetenci vyzdvihl umění lidi namotivovat a poskytovat zpětnou vazbu a být empatický.

Kristýna definovala lektora jako přátelskou, komunikativní a empatickou osobnost. Dle jejího názoru je důležité, aby měl lektor rád lidi, aby měl potřebné znalosti a uměl lidi motivovat k výkonu. Měli by ho účastníci respektovat, protože jim předává vlastní zkušenosti. „*Co se týče pravomocí, tak by to měly být prostě ve své podstatě podobné manažerům, ale jen po dobu, co jsou u nás na školení.*“ Jako klíčovou schopnost uvádí Kristýna empatii a komunikační dovednosti.

Velmi podobně lektora vnímá i účastník kurzu Michal. „*Trenér by měl být kamarádský, měl by mít určitě nákou disciplínu a systém, nemělo by to být určitě nějak nahodilé*“. Michal se shoduje s lektory, že by měl umět předávat znalosti a vést je. Měl by umět poskytovat i přijímat zpětnou vazbu. Lektor by měl být do jisté míry autoritativní a umět účastníkům reagovat na otázky. Kamarádský přístup je pro Michala klíčový.

Motivace, umět naučit, přizpůsobení se skupině, být přátelský je velmi častá odpověď. I Lucie uvedla tyto kompetence. Lektor by měl být dle Lucie všestranný, měl by poskytovat zpětnou vazbu a samozřejmě se musí sebevzdělávat. Na otázku, která kompetence je nejdůležitější odpověděla Lucie takto: „*Myslím si, že musí umět zaujmout, jako sebe prezentace. Musí umět vzbudit ten zájem v tom účastníkovi o to, aby chtěl se to naučit.*“

Je vidět, že základní kompetence lektora se neustále opakují. Zdeněk uvádí, že lektor musí vědět, co chce předat a musí umět zaujmout. Stejně jako někteří kolegové si myslí, že by měl být autoritativní a zároveň přátelský, empatický a umět zapojit lidi do výuky. Měl by se umět přizpůsobit skupině, ale stále směřovat k cíli kurzu. Pro Zdeňka je

důležitou kompetencí „*umět to předat, prostě to co je cílem toho školení, tak to umět předat.*“

### **4.5.3 Náplň práce interního trenéra**

Na otázku, co je náplň práce interního lektora se respondenti shodli, že lektor školí, připravuje se na kurz a sebevzdělává se. Musí si vytvořit plán, co bude školit a jaké použije metody. Lektoři navíc uvedli, že jejich náplň práce je i tvorba kurzu a jejich neustálá aktualizace. „*Samozřejmě pročíst lektorský list, kromě toho to zahrnuje prostudování aktualit, novinek*“ říká Pavel. „*Děláme to tím způsobem, že opravdu se spoluprací s podporou prodeje ty kurzy, dalo by se říct, že vytváříme.*“, uvádí Kristýna. Michal mluvil především o přípravě a sebevzdělávání. „*Takže lektor se musí prostě v tom vzdělávat tak, aby dokázal ty svoje myšlenky předat na ty své žáky*“, uvedl Michal.

### **4.5.4 Praxe v oboru**

Mít praxi v oboru upřednostňují všichni respondenti, jak je znázorněno Grafu 7 a Grafu 8 v Příloze D. Aby mohl lektor školit bankéře, měl by si pozici bankovního poradce projít a zažít si to nebo alespoň tu pozici blíže poznat. Přibližně se shodují na 2-3 leté praxi. Lektor vnímá praxi v oboru jako přínos především, aby dokázal reagovat na otázky účastníků a mohl dávat příklady z praxe. Pokud by neměl zkušenosti a měl by to pouze načtené z metodiky, nebyl by důvěryhodný. Z pohledu účastníků je potřeba praxe proto, aby mohli od lektorů získat tipy a triky, kde se spálili, na co si dát pozor, co jim fungovalo. Pavel sdělil v rozhovoru, že je praxe v oboru výhodou, ale spíše je důležitější, aby měl zkušenosti s komunikací s lidmi a uměl s nimi pracovat. Pavel uvedl: „*pokud jsou ty tréninky produktový, tak určitě je dobrý, když ten lektor má s tím zkušenosti kor, když se budeme bavit o nějakém prodeji produktu. Nedokážu si představit třeba, že bych školil hypotéky jen z toho, že bych si je načetl v nějakém předpise.*“ Zdeněk si ani neumí představit, že by měl lektora, který by nebyl z praxe. Michal dodává „*když někdo mluví o omáčce a neví, jak se vaří, tak je to špatně.*“

Na podotázku, jaká je role lektora během školení, odpovídali respondenti velmi podobně. Mezi hlavní činnosti uvedli: vést školení, motivovat, něco naučit, zodpovídat za

účastníky, různými metodami naplňovat cíle daného kurzu, předávat zkušenosti a rozvíjet je. Tato data podtrhla získané informace v předchozích otázkách.

#### 4.5.5 Metody vzdělávací akce

Dalším blok otázek se zaměřil na vzdělávací metody a jejich kombinování při výuce. Během školení se využívá mnoha metod. Jsou to workshopy, skupinová diskuze, samostatné práce, případové studie, hraní her, hraní rolí, poskytování zpětné vazby. „*To co chceme je, aby to byla skutečná lektorská práce, a to pro nás znamená, že to není jednosměrné, ale spíše oboustranné, je tam interakce, je tam sdělení navzájem názorů,*“ říká Honza. V tomto směru se lektoři shodují a přidávají se k nim i účastníci. Michal si vzpomněl na workshopy, trénink v počítačové učebně, trénink rozhovorů a poskytování zpětné vazby. Zdeněk obohatil vzdělávací metody o prezentace a samostudium. Při těchto odpovědích bylo velmi patrné, že účastníci vzdělávací metody vnímají a hodnotí je velmi pozitivně. Mezi oblíbené metody řadí účastníci hraní rolí, neboli trénování rozhovorů a takové metody, kdy si na to účastník musí přijít sám. Mezi lektory je oblíbenost rozlišná. Každému školí lépe něco jiného.

#### 4.5.6 Kombinování vzdělávacích metod

„*Já si myslím, že se jim to líbí, že naopak to dělá ten trénink zajímavější, interaktivnější.*“ říká Pavel. Honza sám za sebe preferuje kombinování metod, ale uvádí, že to není dogma. „*Samozřejmě pokud je to extrovert, tak má rád změnu prostředí, má rád aktivity a je jak ryba ve vodě. Pokud je tam někdo analytický, tak je to člověk, který nad tím potřebuje hloubat, přemýšlet a je pro něj lepší sedět delší dobu než ho vytrhávat na jinou akci,*“ říká Honza. I Kristýna vnímá kombinování metod pozitivně. Sama uvádí, že účastníci říkají „*nesedíme, nenudíme se, nespíme.*“ Porovnání je zobrazeno v Grafu 10 v Příloze E. Graf 9 v Příloze E zobrazuje pohled účastníků, který je podobný názorům lektorů. Kombinování metod vnímají velmi pozitivně. „*Když děláme ty workshopy, musíme se zvednout ze židle, takže zase musíme rozproudit tu krev,*“ říká Michal a dodává, že je to „*úplně to nejlepší možný prostě studium.*“ Velmi zajímavé bylo sledovat myšlení Zdeňka,

který začal uvažovat o tom, že kombinování metod je rozhodně vhodné pro komplexní, dlouhodobé školení. Ale půldenní školení, například novinky ve změně systému, budou mít pravděpodobně 1-2 metody.

Každý respondent uvedl metodu hraní rolí. Na otázku, jak se jim tato metoda líbí, odpovídali lektoři velmi podobně. Někdy se najde účastník, že si to rád vyzkouší a někdy naopak extrémně odmítá. „*Jeden jako super, chválím, těším se na to, že si to vyzkouším a doufám, že budu mít možnost hrát, po to, to nedělám rád, já se v tom necítím komfortně.*“ popisuje Pavel. Kristýna má podobné zkušenosti: „*No, samozřejmě se vždycky najde účastník, kterej řekne; já nic hrát nebudu, protože to není stejný jako praxe.*“

Postoj účastníků byl překvapivý. Nebyl odmítavý. Sami vědí, že trénink je potřeba a mohou si předávat zkušenosti s kolegy bankéři. Michal je z trénování unešený, naopak Zdeněk je nevyhledává, ale vždy mu něco přinesou. Lucka je ráda, že se trénuje v lehčí formě. Tím myslí, předávání zkušeností a předávání si zpětné vazby nejen směrem lektor k účastníkovi, ale i účastníci mezi sebou.

#### **4.5.7 Vliv počtu účastníků na vzdělávací metody**

Každý lektor vnímá optimální počet ve skupině jinak. Pavel upřednostňuje 8-9 lidí, aby se mohl každému věnovat individuálně. Honza vidí optimální počet kolem 10-12 a Kristýna uvedla 12-13 s tím, že školí i více lidí, ale poté je to velmi náročné a nelze se každému věnovat jednotlivě.

„*Já si myslím, že čím méně, tím líp pro toho školitele, protože má lepší kontrolu a hlavně i pro ty lidi co jsou v té skupině, tak se nemůžou chovat jako alibisti, že by se schovali za tu skupinu.*“ odpověděl na otázku Michal. Poté dodal, že 10 účastníků bude asi optimální počet. Lucka uvedla maximální počet 15 účastníků ve skupině. Pak už by to nebylo, dle jejích slov, individuální školení a bylo by to pro všechny časově náročné. Zdeněk se přikláněl ke 12 lidem a dodal, že samozřejmě záleží, o jaký typ školení se bude jednat.

Všichni lektoři se shodují ve vlivu počtu účastníků na vzdělávací metody. Při velkém počtu lidí není možné se věnovat každému a nemůžeme dát každému prostor na vyjádření vlastní myšlenky. Zde se zajímavě protнула odpověď Honzy a Michal, kdy mluví o tom,

jak se ve velké skupině může jednotlivec ztratit v davu. Také uvádí, že se ve velké skupině může vytratit morálka a trenér má co dělat, aby skupinu zvládl. Účastníci vnímají četnost skupiny stejně jako lektoři. Nedostanou se ke slovu, nemůže se jim lektor věnovat na 100%.

Z odpovědí vyplynula podotázka, jaká metoda je pro účastníky nejpřínosnější. Z velké většiny respondenti odpověděli, že nejvíce účastníkům přináší praktický trénink. „*Určitě něco slyšet, něco vidět a něco si zažít, něco si vyzkoušet. Takže si myslím, že ten zážitek, protože vím, jak ty procenta rostou s tím zážitkem. Co si zažiju, mi v hlavě zůstane mnohem víc, než jen to co slyším.*“ popisuje Pavel. „*To, že to vyzkouší a vidí, že to skutečně nemají osvojené. To je to, ten aha efekt.*“ říká Honza a dodává: „*Oni se musej spálit o ty kamna, aby už na ně vícekrát nesahali. Pokud ke spálení nedojde, tak budou kolem těch kamen chodit a vůbec se jich nebojey, nemaj z nich respekt.*“ Kristýna uvádí, že není vyhraněná metoda, která by byla nejpřínosnější, nýbrž se jedná o kombinaci všech metod. Michal i Lucka preferují metodu zážitkem, vyzkoušet si obchodní rozhovory. Naopak Zdeněk upřednostňuje hry, při kterých si ujasní informace, které se měl naučit při samostudiu. Škola hrou mu pomáhá zapamatovat si důležité údaje.

## 4.6 Výsledky průzkumu

**Hypotéza č. 1**, která se zabývá vhodností kombinování metod během vzdělávací akce, byla potvrzena.

Účastníci se shodli, že během komplexního školení, které momentálně absolvují, je ideální kombinovat různé metody. Školení je potom živé, nenudí se a získané vědomosti si lépe zapamatují a vyzkouší si je.

Pro lektory je kombinování vzdělávacích metod příjemné. Účastníci díky tomu drží větší pozornost. Jeden z lektorů zmínil, že záleží na typologii osobnosti. Poté dodal, že kombinování metod je vhodné, pokud se zvolí vhodné metody a přizpůsobí se skupině. Všichni respondenti se shodli s Armstrongovou teorií o vhodnosti kombinování metod.

**Hypotéza č. 2**, která ověřuje vliv osobnosti lektora na jeho autoritu, byla potvrzena.

Účastníci vidí lektora jako člověka, který má být přátelský. Musí umět předat své znalosti a zkušenosti a tím se zvyšuje lektorova autorita. Také vítají, pokud lektor umí trénink skupině přizpůsobit.

Vedoucí lektorů vnímá lektora spíše jako extroverta, který se nesmí bát stoupnout si před lidi, měl by mít kuráž a sebevědomí. Dodává, že musí být empatický, musí umět naslouchat a předávat účastníkům své znalosti a zkušenosti. I ostatní lektori vypichují nejvíce empatii a předávání informací nejlépe interakcí.

**Hypotéza č. 3**, která zkoumá délku lektorovi praxe v oboru, který školí, byla vyvrácena.

Dva účastníci se shodli, že praxe je důležitá. Vidí velký přínos v tom, pokud lektor přináší tipy z praxe. Jeden účastník sdělil, že prodejní dovednosti, měkké dovednosti se dají naučit a budou v organizacích stejné. Pokud by se jednalo o parametrické školení, je praxe výhodou. Poté dodal, že si nevzpomíná, že by neměl lektora z praxe.

Lektori se také neshodli. Jeden uvedl, že praxe je spíše výhodou, ale důležitější je mít zkušenosti s prací s lidmi. Dva lektori v rozhovoru sdělili, že praxe v oboru je nutná. Dokonce vedoucí týmu lektorů prozradil, že při přijímání lektora praxi vyžadují.

## ZÁVĚR

Od narození se náš mozek připravuje na to, že se bude učit a bude sbírat zkušenosti. Každá činnost, myšlenka proudí mezi nervovými buňkami a stimuluje nervové buňky neboli neurony. Neurony jsou spojeny tzv. synapsemi. Tato spojení lze obnovovat nebo rozšiřovat tím, že se bude člověk něčemu učit. Celý život se člověk učí i během každodenních činností a tím nenechává mozek chátrat. Vše, co se člověk naučí, se ukládá do paměti. Dalo by se říci, že nabrané životní zkušenosti formují mozek během života. Začíná to v dětství, dále člověk navštěvuje školská zařízení a většinou s nástupem do zaměstnání se přestává intenzivně vzdělávat. Sice se v zaměstnání zaměstnanec učí nové věci, ale není to již v takové šíři nebo hloubce jako ve škole. Člověk se přestane aktivně sebevzdělávat. Tím se snižuje počet spojení mezi neurony, postupně odumírají a snižuje se činnost mozku. Abychom byli stále čilí, je potřeba se neustále učit nové věci po celý život. Nemusí se jednat o nové kvalifikace nebo studovat univerzitu. Postačí navštěvovat jazykové kurzy, počítačové kurzy, učit se nové hry, mít nové koníčky apod. Celoživotní vzdělávání s mozkovými funkcemi úzce souvisí, a proto si zaslouží věnovat mu více pozornosti.

Cílem bakalářské práce je zjistit pohled účastníků vzdělávací akce a současně lektorů na samotnou roli lektora během tréninku a zmapovat vhodnost kombinování vzdělávacích metod v rámci tréninku. Teoretická východiska jsou porovnávána se zjištěnými informacemi z rozhovorů s respondenty.

Bakalářská práce zprvu popisuje celoživotní vzdělávání v obecné rovině a poté se zaměřuje na vzdělávání v organizaci. Během většiny vzdělávacích akcí je přítomný lektor. Záleží na organizaci, zda využije služeb interního či externího lektora. Práce popisuje interního trenéra a jeho roli při vzdělávání zaměstnanců. Definuje jeho kompetence, nastiňuje problematiku prezentačních dovedností a popisuje tvorbu vzdělávací akce včetně ekonomických nákladů na školení. Se vzdělávacími akcemi úzce souvisí metody vzdělávání, kterým je věnovaná samostatná podkapitola.

Nejprve byly stanoveny tři hypotézy a na základě nich byly vyhotoveny otázky pro rozhovory. Data pro praktickou část byla čerpaná z nejmenované společnosti. Průzkum byl proveden rozhovory se třemi lektory a třemi účastníky. Rozhovory byly přizpůsobeny



lektorům i účastníkům a zaměřovaly se na osobnost trenéra, na jeho kompetence ve vzdělávání zaměstnanců a na praxi v oboru. V další oblasti se zjišťovala vhodnost kombinování metod při školení jednak z pohledu lektorů a současně i z pohledu účastníků.

Z rozhovorů vyplynulo, že účastníci vnímají lektora jako přítele, který jim má předat zkušenosti a znalosti a má jim být oporou. Zároveň má být komunikativní a autoritativní. Jejich názory se velmi podobají odpovědím lektorů. Také se většinou shodli, že by bylo vhodné, aby lektor měl zkušenosti z praxe a byl díky tomu více důvěryhodný.

Velmi zajímavý byl pohled na náplň práce lektora, kdy lektori definovali svoji práci od vyhledávání externích dodavatelů přes tvorby kurzů, vyhledávání aktualit, přípravu na každý trénink, změny v kurzech, samotné školení, vyhodnocení vzdělávací akce, účastnění se konferencí až po návštěvu dalších kurzů pro sebevzdělávání. Přičemž účastníci odpovídali jednoznačně, že náplní práce je příprava na kurzu, odškolení ho a vyhodnotit ho. Tyto odpovědi byly očekávané a jsou do jisté míry pochopitelné. Pokud člověk neví, co samotná pracovní pozice obnáší a nikdy na té pozici nepracoval, nemůže vědět, co je přesnou náplní práce.

Obě skupiny respondentů se shodli, že kombinování metod je velmi oblíbené a naučí se tím mnohem více než jen sezením u prezentace a opisováním z tabule. Samozřejmě, že každému se líbí jiná vzdělávací metoda.

Celý průzkum byl velmi zajímavý a obohacující. Názory účastníků a lektorů se často shodovali dokonce i v detailech. Bylo pozoruhodné sledovat rozdílné povahy lektorů. Ti se občas v detailech rozcházel, ale v celkovém průzkumu se shodli.

Organizace se může pyšnit kvalitními lektory a propracovanými vzdělávacími akcemi. Jejich tým skvěle spolupracuje. Někdy na sebe lektori kladou vysoké nároky a občas je kladou i na účastníky. Je to pochopitelné, chtějí být dobrými lektory, naučit a předat co nejvíce informací. Zde je jistě prostor pro rozvoj, trochu ubrat na náročnosti a školení může díky tomu probíhat ve větším poklidu. Neznamená to však upustit na morálce.

Z průzkumu je možné definovat další téma pro následnou výzkumnou práci. Hlavním pojmem může být externí lektor a jeho role ve vzdělávání nebo hlubší analýza tvorby kurzu.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy 10. vydání.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

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

BARTÁK, J. *Základní kniha lektora/trenéra.* Praha: Votobia Praha, 2003. ISBN 80-220-158-1.

BĚLOHLÁVKOVÁ, V. *33 základních rad jak úspěšně prezentovat.* 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0326-9.

BUCKLEY, R., J. CAPLE. *Trénink a školení.* 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0358-7.

DAŇKOVÁ, M. *Koučování. Kdy, jak a proč.* 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2015. ISBN 978-80-247-5549-6.

HABERLEITNER E., E. DEISTLER, R. UNGVARI. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi. Jak rozvíjet potenciál svých podřízených pracovníků.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. ISBN 978-80-247-2654-0.

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace.* 1. vyd. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky.* 5. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

MALACH, J. *Klíčové kompetence lektora.* 1. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2003. ISBN 80-7042-945-3.

PALÁN, Z. *Výkladový slovník. Lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: Academia, nakladatelství Akademie věd České republiky, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.

PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-802-4732-350.

ŠERÁK, M., M. DVOŘÁKOVÁ. *Kapitoly z teorie a praxe vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2009. ISBN 978-80-213-2201-7.

ŠOFEROVÁ, J. *Lektorské finty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2483-6.

VETEŠKA, J., M. TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-86723-54-9.

VETEŠKA, J., M. TURECKIOVÁ. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí. Kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008. ISBN 978-80-86723-54-9.

VYHNÁNKOVÁ, K. *Vzdělávání dospělých v České republice a Evropské unii*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007. ISBN 978-80-86723-46-4.

ZOUNEK, J. *E-learning – jedna z podob učení v moderní společnosti*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2009. ISBN 978-80-247-1770-8.

### **Seznam použitých zahraničních zdrojů**

MATULČÍKOVÁ, M., J. MATULČÍK. *Vzdelávaie a kariéra*. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2009. ISBN 978-8-225-2700-2.

# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Celoživotní učení .....	12
Obrázek 2: Další vzdělávání .....	13
Obrázek 3: Vzdělávací cyklus .....	33

## Seznam grafů

Graf 1: Účinek jednotlivých složek komunikace.....	30
Graf 2: Dosažené vzdělání - účastníci .....	X
Graf 3: Dosažené vzdělání - lektori .....	X
Graf 4: Zkušenosti se vzděláváním v organizaci .....	XI
Graf 5: Délka lektorské praxe - lektori .....	XI
Graf 6: Délka odborné praxe na pobočce - lektori.....	XII
Graf 7: Nutnost praxe v oboru z pohledu lektorů .....	XIII
Graf 8: Nutnost praxe v oboru z pohledu účastníků .....	XIII
Graf 9: Jak vnímají účastníci kombinování metod během školení? .....	XIV
Graf 10: Jak vnímají účastníci kombinování metod z pohledu lektorů? .....	XIV

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Rozhovor .....	I
Příloha B - Rozhovor .....	V
Příloha C – Charakteristika respondentů .....	X
Příloha D – Měl by mít lektor praxi v oboru, který školí?.....	XIII
Příloha E – Kombinování vzdělávacích metod z pohledu účastníků.....	XIV

## Příloha A – Rozhovor

### Rozhovor s lektorem – Pavel

#### Úvod

- **Mohu si tě Pavle nahrát?**

*Ano.*

- **Prosím o upřesnění vzdělání, pracovní pozice, doba v organizaci.**

*Vysokoškolské, inženýrské, obor ekonomika management. Trenér školicích poboček. Už jsem tady 11 let v bance a na pozici 7 let.*

#### Kompetence lektora

- **Jaké jsou dovednosti/schopnosti pro trenéra?**

*Ono je toho samozřejmě víc, to není o jedné věci. Přizpůsobovat to individuálně, aby to bylo efektivnější. Možná dávat i náměty do procesů by bylo určitě dobře. Neříkám, že se to děje, ale určitě by bylo fajn, kdyby se taková zpětná vazba dostávala. Jako určitě obecně musí mít schopnost naslouchat, schopnost interakce s více účastníky současně, schopnost motivovat lidi. Takže úkolem lektora je nejen převést nějaké informace, ale mnohdy je to i někam ty lidi posunout.*

- **Jaké jsou hlavní kompetence lektora dle vašeho názoru?**

*Schopnost motivovat ty lidi, což si myslím, že bez toho to prostě nejde. Taky určitě improvizace, ta je určitě hodně důležitá protože jistě znáš, občas dávají účastníci zabrat, selže technika. No napadá mne třeba reflektovat zpětnou vazbu účastníků nadřazeným, nebo přenášet do těch tréninků. Jinak já osobně jako důležitou kompetenci beru, že by měl mít jistou míru autonomie. Jak to myslím. Autonomnost, provedení toho samotného tréninku. Ono, jedna věc je lektorský list, jak je napsaný naplánovaný a druhá věc je, že mám před sebou určitou skupinu lidí a sám se přiznám, že na základě toho, jakou mám skupinu, upravím ten postup, který v lektorském listu je. Takže třeba změnit formu, protože vím, že by ta skupina na to nedosáhla. Anebo udělám to naopak, že to udělám náročnější, protože vidím, že skupina je šikovnější a dá se s ní dělat jinak. Takže jednou z těch kompetencí by měl mít takovou autonomnost.*

- **Co je náplní práce interního trenéra?**

*Tak asi základ příprava a realizace tréninků, to je asi ten základ té práce. No a napadá mne, že občas děláme toho poradce, že se na nás obracejí účastníci a dotazují se, nenašli informace, na pobočce jim neporadili, takže občas i takový rádce na telefonu.*

- **Jak se na školení připravuješ?**

*No tak když to vezmu od toho, že si musím připravit učebnu, materiály, které musím mít k dispozici. Samozřejmě pročíst lektorský list, kromě toho to zahrnuje prostudování aktualit, novinek, zvláště když jsou to parametrické tréninky, tak to znamená připomenout si metodiku, jestli neproběhly změny v produktech, procesech, postupech. A pak beru přípravu taky jako přípravu na tu profesi. Tak to vidím nějaké samostudium, návštěva kurzů zaměřených na tu lektorinu, samostudium, četba odborné literatury. Tak to beru ne jako přípravu na jeden kurz, ale jako přípravu lektora. Bez toho to nejde.*

- **Jakou musí mít lektor praxi, aby mohl školit v bance?**

*Samozřejmě určitě je výhoda, když máš nějaké zkušenosti z toho bankovníctví, nicméně určitě je důležité, aby ten člověk před tím pracoval s lidmi. Je to práce s lidmi, interakce s lidmi. Myslím si, že toto je to nejdůležitější. A určitě je jedno, v jakém je to subjektu, jestli je to v bance nebo v nějakém jiném. Prostě bez předchozí zkušenosti práce s lidmi je to hodně těžký se postavit před lidi a nějak s nimi pracovat.*

- **V čem vnímáš největší přínos pro lektora, pokud má praxi z bankovního sektoru?**

*Za mne určitě, pokud jsou ty tréninky produktový, tak určitě je dobrý, když ten lektor má s tím zkušenost, když se budeme bavit o nějakém prodeji produktu. Nedokážu si představit třeba, že bych školil hypotéky jen z toho, že bych si je načetl v nějakém předpise. Ta výhoda té praxe, že se člověk setkal s reálným klientem, s jeho požadavky, má ten osobní zážitek, že každá ta hypotéka je trochu jiná, že tam je individuální přístup, a i ta zkušenost s komunikací, jednání a i v tom zpracování v systémech. Zejména v oblastech parametrických tréninků, že má osobní zážitek s tím prodejem.*

- **Jaká je role lektora během školení?**

*No ono se nabízí říct naučit, ale já mám pocit, že ta role toho lektora jde dál, to je mnohdy až o změně myšlení, změně pohledu na věc. Troufám si říct že je to o změně chování. Což je mnohdy to nejtěžší. Není to jen o tom, naučit ty lidi, to se mohou naučit cokoliv sami, ale tu roli lektora, kterou vnímám, že by měl člověk dosáhnout té změny v pohledu na věc. Koneckonců i namotivovat ty lidi, ale já bych to viděl spíš ve změně toho pohledu. Změna přístupu, tak až daleko bych to viděl.*

## Formy a metody vzdělávání

- **Jaké metody během tréninku využíváš?**

*Takové ty základní metody, diskuze, samostatné práce, workshopy, případové studie, hraní rolí, různé hry.*

- **Které metody využíváš nejraději a proč?**

*Já mám rád hry s dopadem. Ne jen hra, jako hra, že si něco zahrajeme, ale takový ty hry, kdy na konci je to aha. Když se něco sehraje a otevřou se ty ústa. Tak tyhle ty hry. Takhle to je, tak to mám rád.*

- **Jak účastníci reagují na kombinování metod?**

*Já si myslím, že se jim to líbí, že naopak to dělá ten trénink zajímavější, interaktivnější. Že čím je to pestřejší, tím se to snáze učí. Říkají super, mám pocit, že jsem se něco naučil a ani to nebolelo. Takže je to něco jiného, taková ta škola hrou.*

- **Jakou máš reakci účastníků na využívání případových studií a hraní rolí bankéře?**

*Od toho neutrálního přístupu až po ty extrémní případy. Jeden jako super chválím, těším se na to, že si to vyzkouším a doufám, že budu mít možnost hrát, po to, to nedělám rád, já se v tom necítím komfortně. Já to nedělám tak, jako bych to dělal v realu a podobně. Ale tam bych ze zkušenosti řekl, že ti co to nejvíc odmítají, tak v podstatě jen tím, že jsou na tréninku jiní, ale oni jsou stejní i mimo ten trénink. Tzn., že je to spíš jen zástěrka. Mám pak pocit, že lidi, kteří by to ani nepotřebovali, tak ti do něj klidně jdou. Říkají, jo chci to vyzkoušet, chci od vás zpětnou vazbu. Tak mám pocit, že tihle lidi, jsou v tom tak daleko, že to opravdu už tolik nepotřebují. A ti, co se vymlouvají, že nejsou svojí a že se chovají jinak než na pobočce, tak bych řekl že, to právě není pravda. Že je to spíš výmluva. Takže ty reakce jsou od těch neutrálních, že když půjdu tak to sehraju až po ty dva extrémy, odmítání nebo až přeceňování.*

- **Jaký je optimální počet účastníků ve skupině?**

*No záleží na tom cíli tréninku. Když by bylo cílem jen předat informaci, tak až tak na velikosti skupiny nezáleží, může být klidně velká a dá se to odprezentovat a předat tu informaci. V momentě, když se bavíme, že si ten člověk má něco osvojit, něco se naučit, mě se docela osvědčilo, dřív jsem říkal 8, teď v rámci tréninku, kdy využíváme i trojic, tak samozřejmě je ideální 9. Ale jinak těch 8 účastníků je taková fajn skladba, že ten lektor se může individuálně věnovat těm jednotlivým účastníkům. Jak už to překročí číslo 8, tak už mi přijde, že se ztrácí ta hloubka, už člověk musí jít více po povrchu.*



- **Jak ovlivňuje velikost skupiny výukové metody?**

*Určitě hodně, když už vezmu jen to, že máme nějakou ukázkou a máme dávat zpětnou vazbu a mám ve skupině 6 lidí, tak se každý může vyjádřit. Dát nějaký svůj pohled. Pokud mám skupinu o 15ti lidech, tak pustím ke slovu třeba 4 lidi, protože v podstatě bychom to časově nezvládli. Takže už třeba jenom tohle. Nebo když mám 15 minut, aby si něco zkoušeli, tak já nemůžu za 15 minut obejít 10 dvojic. Jsem schopen obejít 2-3 dvojice. Což v tom počtu 8 lidí, když mám 15 minut, tak jsem schopný ty 4 dvojice obejít. Když mám víc dvojic třeba 8, tak se jim nemůžu všem věnovat a pak i ten rozbor není tak obsáhlý. A ten je pak buď na základě toho co jsem viděl nebo na základně nějaké obecné zkušenosti.*

- **Která část nebo metody školení jsou podle tebe nejprínosnější pro účastníky?**

*Tak to už vyplývá z takové té definice, asi to neřeknu úplně přesně. Ale určitě něco slyšet, něco vidět a něco si zažít, něco si vyzkoušet. Takže si myslím, že ten zážitek, protože vím, jak ty procenta rostou s tím zážitkem. Co si zažiju, mi v hlavě zůstane mnohem víc, než je to co slyším. Podle mne je nejefektivnější a nejprínosnější ten zážitek. A tam bych ještě řekl, že u něj je důležité, aby byl co nejreálnější. Což se nám teda ne vždy daří.*

### Rozhovor otázky – Michal

#### Úvod

- **Michale, mohu si vás nahrát?**

*Ano, můžete.*

- **Prosím o upřesnění vzdělání, pracovní pozice, doba v organizaci.**

*Střední s maturitou, nastupuji na pozici bankovní poradce a v bance jsem tři týdny.*

- **Už jste se někdy účastnil vzdělávacího kurzu v bankovníctví?**

*Ano, účastnil jsem se kurzu u konkurenční společnosti, která se zabývá finančním poradenstvím, nejedná se teda o banku. Zde měli finanční abecedu, takže už nějaké školení za sebou mám.*

- **Jak to probíhalo?**

*Bylo to formou jednodenních kurzů, když to tak řeknu a bylo to vždycky o víkendu nebo spíš jeden den z víkendu a bylo to asi celkem nějakých 8 lekcí. Musím říct, že asi s tím co prožívám tady, tak mi to přijde mnohem osobnější tady, jak to děláte vy. Tam byli různí školitelé, každý den byl vždy někdo jiný, který se zaměřoval na tu sekci investice nebo pojišťovnictví. Tady mi přijde právě, lepší že máme právě pořád vás, protože vy už nás znáte, víte, jak na nás aplikovat různé věci, jak s náma mluvit a jak říkám, prostě v tom kruhu těch lidí, co jsme teďka tady, tak mi to přijde mnohem přirozenější, necítím se nějak, nebojím se říct vám třeba svůj názor.*

#### Kompetence lektora

- **Jaké dovednosti, schopnosti má mít trenér?**

*Trenér by měl být kamarádský, měl by mít určitě nákou disciplínu a systém. Nemělo by to být určitě nějak nahodilé, přeskakovat z tématu na témata, a co by ještě měl splňovat. Určitě by měl mít nějaké zkušenosti. Měl by vědět, o čem mluví. Protože si myslím, že když někdo mluví o omáčce a neví, jak se vaří, tak je to špatně. Měl by určitě umět ty lidi to naučit, takže nějakýma téma metodama lidi dokopat, aby se naučili, například formou těch testů, to si myslím, že je super. A měl by právě umět vstřebávat ty názory těch lidí a potom třeba reagovat na ně a dát těm lidem konkrétní zpětnou vazbu. Každý jsme jiný a určitě by měl být schopný, schopný to vést a mít v tom prostě systém, jak už jsem říkal. Určitě by měl být jako autorita a to všechno vypovídá jaký má zkušenosti a jak to předává těm lidem. Protože když člověk u toho člověka vidí, že ví, o čem mluví,*

*zeptám se vás na dotaz a vy dokážete na to reagovat, tak je to pro nás to nejlepší. A vy nám k tomu řeknete třeba ještě něco navíc, co třeba člověk, který nás vidí jeden den v týdnu nebo jednou za čas, nám třeba neřekne, nějaký vychytávky nebo různé pomůcky. Já si lektora představuju jako člověka, kterej by měl být takový nějaký kamarád a ne úplně nějaký pedant. Samozřejmě tam musí být nějaký respekt k tomu učiteli, když to řeknu takhle, ale že by měl nějak vytyčené další pravomoce, jako třeba ve škole nám dávala učitelka poznámky, to si nemyslím, že by lektor měl mít.*

- **Které kompetence jsou dle vás nejdůležitější a proč?**

*Já to asi budu omýlat, ale určitě ten kamarádský přístup. Něco prostě osobního, protože když je to chladný, tak ten člověk, já třeba, když jsem zažíval srovnání té konkurenční společnosti, tak jsem se třeba bál vyjádřit svůj názor nebo řekl jsem něco, ale trochu jsem měl strach. Ted'kon se třeba na něco zeptám a nemám strach třeba, že mi dáte špatnou zpětnou vazbu nebo že byste mě zato prostě sekýrovala. Prostě vím, že si to vstřebáte a řeknete mi, jak to cítíte vy a jak se to mám opravdu dělat.*

- **Co je dle vašeho názoru náplní práce interního trenéra?**

*Motivovat ty lidi k té práci, a brát jí s úsměvem tak, jak jste už říkala na začátku kurzu, protože člověka, když ta práce baví, tak jí dělá pořádně. A není to jen tak, že do té práce musí chodit. Lektor sám sebe školí, lektor se sám vzdělává v tom, jak lidi motivovat a jak je umět naučit se novým věcem, protože je lektor sám vyučuje. Takže podle mě vaše náplň je to, že třeba 3 dny v týdnu školíte, ale obsahuje to hrozně práce za tím. Protože vy si musíte připravit, co nás budete učit, jakou formou to budete učit, která je podle mě teda dost platná, dám třeba příklad myšlenková mapa, obrázky. Nejsou to jenom strohý zápisky a odstavce a body, ale jsou to prostě nějaký vizuální body, který si člověk dokáže mnohem líp přepsat do hlavy. Takže lektor se musí prostě v tom vzdělávat tak, aby dokázal ty svoje myšlenky předat na ty své žáky, když to řeknu takhle.*

- **Jak musí mít lektor praxi dle vašeho názoru, aby mohl školit v bance?**

*Já si myslím, že jí určitě musí mít, protože z toho člověka, který to vypráví, vypráví i příběhy, který se mu staly, a popisuje, čemu se vyhnout třeba, v čem on se spálil, tak abychom se nespálili i my. Ted' přesně si nepamatuju, jak dlouho vy jste byla v bance jako bankovní poradce, ale podle mě takový 3 roky. Ta doba, vy jste se zmiňovala i na začátku našeho školení, že ten rok vám trvalo, než jste se dokázala fakt zapojit do té práce natolik, že už jste věděla kam šáhnout, kde co najít. Takže si myslím, takový 3 roky,*

*kdy poznáte i kolegy okolo, vedení a zapojíte se do té firmy jako tak, jak by to mělo být. Takže si myslím, že ty 3 roky jsou takový optimál.*

- **Jaký vnímáte přínos, že lektor je z bankovní praxe?**

*Právě ty osobní zkušenosti, ty věci, ty fakt opravdu z praxe, že sice se tu bavíme o nějakých produktech o nějakých instrukcích jak postupovat, ale když ten člověk opravdu nám řekne, co zažil a řekne nám, takhle ne a bacha na tohle, tak si myslím, že tohle je opravdu to nejlepší, že ten člověk má svoji zkušenost, kterou nám má předat. Protože ty zkušenosti to je to nejcennější, co asi můžeme získat od toho lektora. To si myslím, že je nejpodstatnější.*

- **Jaká je role lektora během školení?**

*No asi naučit, motivovat, předávat zkušenosti, přizpůsobovat se nám, našim zkušenostem. Měl by nám dávat zpětnou vazbu a měl by nás usměrňovat, abychom se jako moc nerozpovídávali, abychom stihli celý plán školení.*

## **Formy a metody vzdělávání**

- **Jaké metody vzdělávání jste během tréninku zaznamenal?**

*Tak určitě ty flip-charty nějaký, nějaké ty workshopy, potom vlastně formou počítačů, že si vlastně osaháme, který opravdu budem využívat a potom tréninky vlastně s kolegy, kde si zkoušíme obchodní metody, obchodní rozhovory a co mi přijde nejlepší asi ty workshopy, kde dáte úkol a my se musíme zamýšlet. Neřeknete nám všechny věci, jak maj být, ale necháte nás prostě pracovat samostatně v týmu, protože banka je o tom pracovat v týmu. Takže ten člověk si fakt musí šrotit tu hlavu nad tím, vlastně nad tím úkolem. Takže tohle je asi nejlepší forma učení a na základě potom postupně třeba ty obchodní jednání, třeba když to děláme s kolegy. A taky vstupujete do toho, dáváte zpětnou vazbu, říkáte, jak jste to dělala vy, udělejte si to sami a zase vstřebáváme další impulsy, z kterých může vykrystalizovat třeba jeden celek, kterej bude třeba z našeho pohledu ten nejlepší. A potom na základě toho ještě ty počítač, který zase nám řeknete určitý kličky, nebo věci, na který si dát pozor a zase si osaháme věc, kterou použijeme v praxi. Není to, není to jen tak strohý, je to prostě takový akční a člověk se tady prostě nenudí, takhle to chci říct.*

- **Jaké metody a formy vzdělávání jsou vaše oblíbené?**

*Trénink rozhovorů.*

- **Jak se vám líbí kombinování různých vzdělávacích metod během školení?**

*Nejlepší je podle mě ta forma kombinovaná. Udělá se ten kříž vším možným, protože osaháme si každou věc a jakoby nestojíme prostě na místě. Třeba myslím si, že kdybychom strávili celý den na počítačích, tak budem hrozně znuděný a možná budem unavený. Když děláme ty workshopy, musíme se zvednout ze židle, takže zase musíme rozproudit tu krev. A zase nabyjem tu mozkovou kapacitu. To samý s těm obchodníma jednáníma, rozhovorama, kdy prostě musíme přemejšlet, jak se ptát toho člověka, musíme předpovídat, co nám třeba odpoví, takže si myslím, že kombinace je úplně to nejlepší možný prostě studium.*

- **Jak se vám líbí případové studie a trénink rozhovorů?**

*Tohle je pro mě úplně nejlepší protože, protože, když vám to řeknu takhle, já jsem měl třeba nějaký zkušenosti s obchodem, ale potom, když ten člověk si to může vyzkoušet opravdu v tom prostředí, kde bude opravdu fungovat, sedne si za tu přepážku, za ten stůl a vžije se do té role, tak je prostě úplně pro mě to nejrealističtější a právě že potom, když ten člověk musí zapojit ten mozek, a není to o tom, že jenom poslouchá a píše si ale fakt zkoumá, jak má reagovat a teď jsme zrovna, včera jsme zkoušeli zase jednu scénku, třeba to spoření a zjistil jsem, prostě mám nedostatky. Takže potom mě baví zpětná vazba i od těch mých kolegů, který jsou naproti mně a zpětná vazba i od vás nebo ruku v ruce s vámi. Že potom vím, na jaký věci se zaměřit a ty, který mám nějaký slabý místečka. Pak mě baví i dávat tu zpětnou vazbu, protože slyším kolegy věci, který můžu užít vlastně i zase já. Takže tenhle styl se mi hrozně líbí, že je nás tady prostě 14 a máme si co předávat.*

- **Jaký je dle vašeho názoru, optimální počet účastníků ve skupině?**

*Já si myslím, že čím míň tím líp pro toho školitele, protože má lepší kontrolu a hlavně i pro ty lidi, co jsou v té skupině, tak se nemůžou chovat jako alibisti, že by se schovali za tu skupinu. Protože, myslím si, že třeba optimální počet je těch 10 lidí. Dneska nás je 14, myslím, že to nevadí, že to zvládáte dobře, ale třeba včera jsem si všiml že, jak je nás fakt hodně, tak už potom nezbyvá čas na některý třeba lidi. Takže optimální počet je těch 10 lidí, ale samozřejmě určitě si to sama uvědomujete, když má člověk fakt, protože já jsem to zažil jak v té malé skupině tak i v té velké skupině, tak v té malé skupině se člověk dokáže víc zaměřit na toho jednotlivce. Ale zase je to druhá stránka věci, že to, že když jsme v takhle velké skupině, tak dokážeme vstřebat třeba jiný impulsy od těch kolegů, což je taky velkej přínos. Takže ono má vše pro a proti. Takže pro mě asi optimální počet těch 10 lidí.*

- **Jak si myslíte, že ovlivňuje velikost skupiny různé metody a formy vzdělávání během školení?**

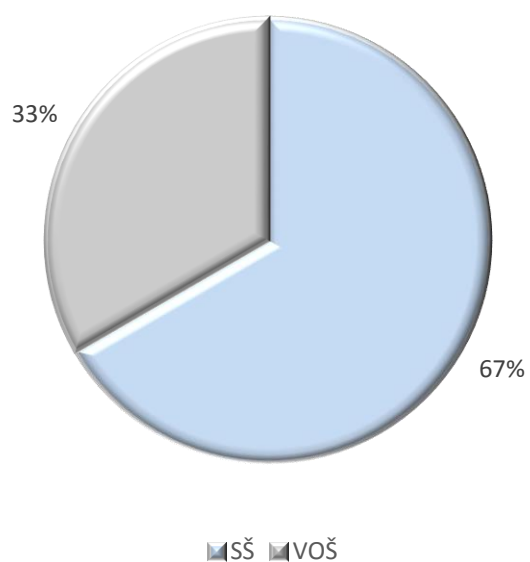
*Je to asi zase, když ty lidi nejsou zvyklí se sami vyjadřovat, asi ve skupině poznáte třeba kdo je akčnější, kdo se radši schová. Takže myslím si, že když velká skupina, tak mě pak mrzí, že se některý ty lidi schovávají. Určitě jste si uvědomila, že třeba někdo nechce jít prezentovat před tu tabuli, což si myslím, že je škoda, protože tady se utvořila, třeba dobrá parta lidí a nemyslím si, že by se tu někdo někomu posmíval. Je to taky všechno daný vámi, že jste nám stanovila takovouto linii, takovouto dobrou náladu. První co bylo, pojd'te sem chodit s úsměvem, takže to si myslím, že dodržuju, takže spíš pro ty lidi když jsou v té větší skupině, že je škoda, že některý opravdu nechtěj to vzít sami na sebe a zase když je ta menší skupina a bereme ty workshopy, tak je tam zase míň možkú míň nápadů, míň zkušeností. Takže, proto to může bejt třeba pro někoho obtížnější a pro toho lektora taky, takový jak bych to řekl prostější, není to tak obsáhlý potom. Protože když ten lektor má víc názorů víc zpětných vazeb tak i pro něho je to prostě zase další smysl vzdělávání.*

- **Která část školení je podle Vás nejpřínosnější pro vás?**

*Právě že určitě ty osobní, nebo ty obchodní rozhovory. Protože mě baví, když opravdu, když člověk to chce vzít na sebe, jde tam, ukáže, že prostě v sobě něco má, a dostane třeba od vás zpětnou vazbu. Zase od člověka, který v tom umí chodit, chodil v tom a sám se vzdělává ještě v tom, aby byl lepší a lepší a sama jste říkala, že od jiných skupin máte zase další impulsy, jiný informace, takže když nám předáváte ty informace, tak pro mě je to úplně skvělá zkušenost i od vás, že prostě říkáte nám, tohle bylo dobrý třeba tadyta část, ale tady prostě neříkat to takhle, říct to trošku jinak. Použít tyhle věci, pomoci si zase něčím jiným, takže pro mě osobně je nejlepší část školení ty obchodní rozhovory. Samozřejmě, když máme zase tu kombinaci, jak jsme se o tom bavili, tak je to skvěle provázaný. Takže od všeho trochu, ale já osobně preferuju osobní rozhovory.*

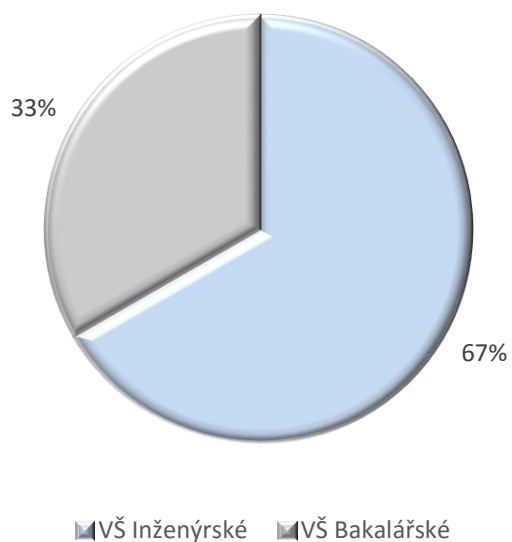
## Příloha C – Charakteristika respondentů

Graf 2: Dosažené vzdělání - účastníci



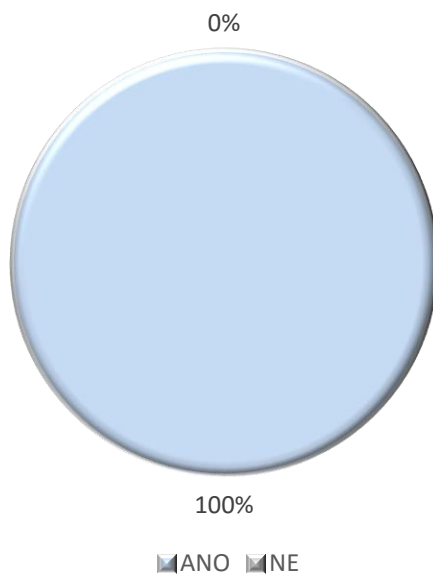
Zdroj: Autorka bakalářské práce, 2016, vlastní šetření

Graf 3: Dosažené vzdělání - lektori



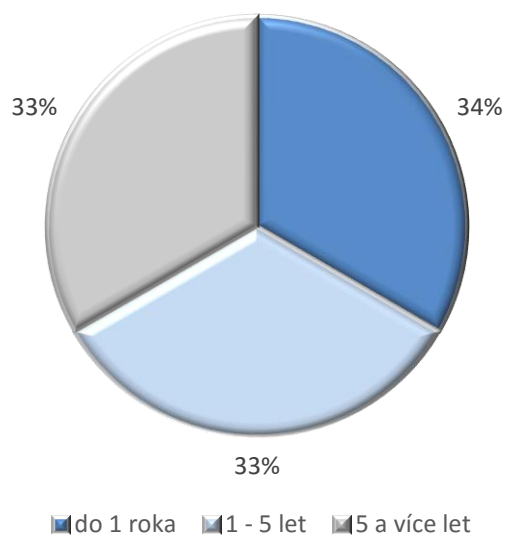
Zdroj: Autorka bakalářské práce, 2016, vlastní šetření

Graf 4: Zkušenosti se vzděláváním v organizaci



Zdroj: Autorka bakalářské práce, 20016, vlastní šetření

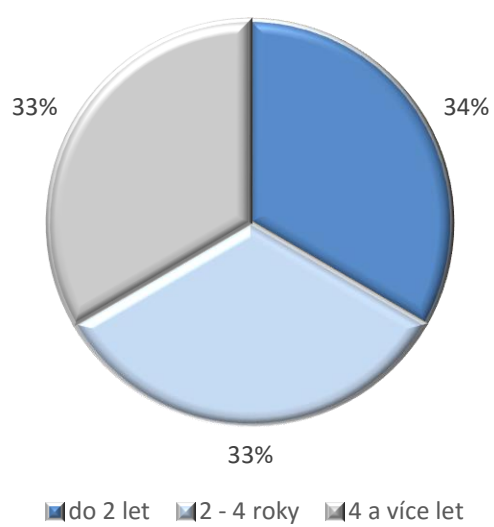
Graf 5: Délka lektorské praxe - lektori



Zdroj: Autorka bakalářské práce, 20016, vlastní šetření



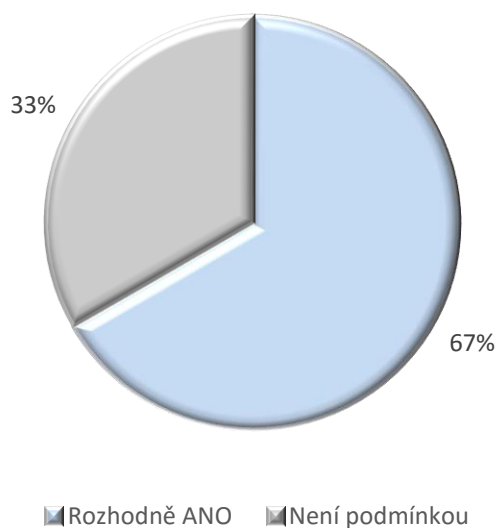
Graf 6: Délka odborné praxe na pobočce - lektori



Zdroj: Autorka bakalářské práce, 20016, vlastní šetření

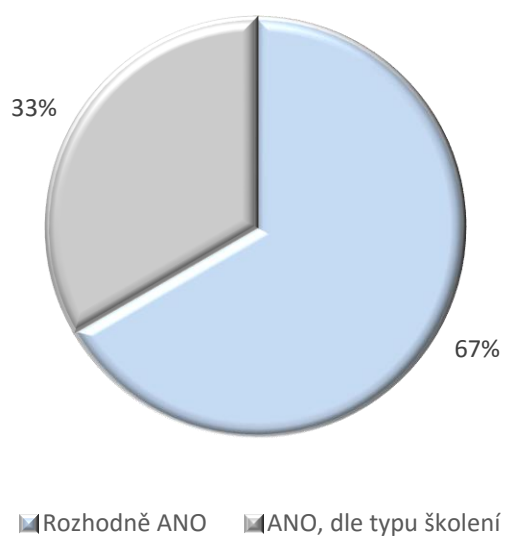
## Příloha D – Měl by mít lektor praxi v oboru, který školí?

Graf 7: Nutnost praxe v oboru z pohledu lektorů



Zdroj: Autorka bakalářské práce, 20016, vlastní šetření

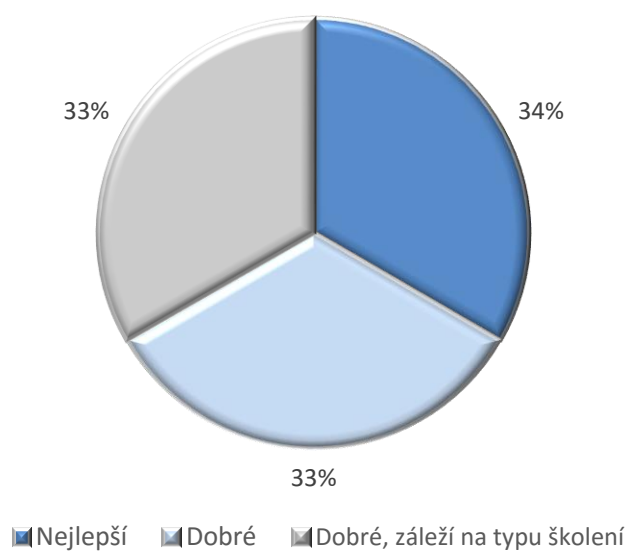
Graf 8: Nutnost praxe v oboru z pohledu účastníků



Zdroj: Autorka bakalářské práce, 20016, vlastní šetření

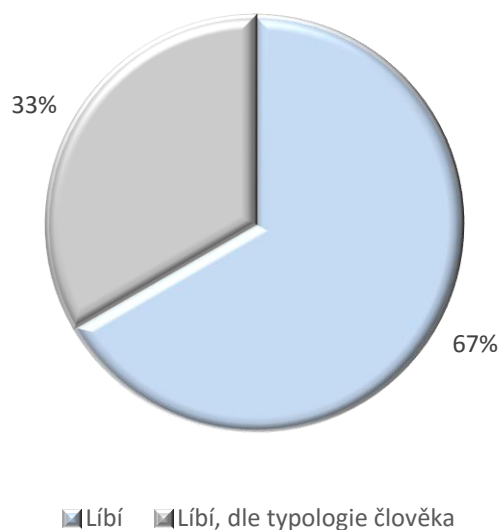
## Příloha E – Kombinování vzdělávacích metod z pohledu účastníků

Graf 9: Jak vnímají účastníci kombinování metod během školení?



Zdroj: Autorka bakalářské práce, 20016, vlastní šetření

Graf 10: Jak vnímají účastníci kombinování metod z pohledu lektorů?



Zdroj: Autorka bakalářské práce, 20016, vlastní šetření

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Daniela Červená**

**Obor: MS – Řízení lidských zdrojů**

**Forma studia: Kombinovaná**

**Název práce: Interní trenéři – jejich role a využití při vzdělávání zaměstnanců**

**Rok: 2016**

**Počet stran textu bez příloh: 50**

**Celkový počet stran příloh: 14**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 19**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 1**

**Počet internetových zdrojů: 0**

**Vedoucí práce: Mgr. Radek Černý**