

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2011–2015

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Kamila Grünerová

Manažer dalšího vzdělávání – kompetence, vlastnosti, certifikace

Praha 2015

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Bohumír Fiala

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2011-2015

BACHELOR THESIS THESIS

Kamila Grünerová

**Manager of further education – competence, qualities,
certification**

Prague 2015

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Bohumír Fiala

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Jméno autorka(y)

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce PhDr. Bohumíru Fialovi za pomoc a cenné rady, které mi poskytl při zpracovávání práce.

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá profesí manažera dalšího vzdělávání, jeho kompetencemi, vlastnostmi a v neposlední řadě také certifikací. Dále uvádí význam celoživotního vzdělávání jak v historii, tak i v současnosti a rozpracovává formy a metody dalšího vzdělávání a jeho rozdělení. Nakonec představuje systém dalšího profesního vzdělávání v České republice a podnikové vzdělávání. V praktické části se práce zabývá působností manažera dalšího vzdělávání v konkrétním podniku.

Klíčová slova

andragogika, celoživotní vzdělávání, certifikace, další vzdělávání, manažer dalšího vzdělávání, manažerské kompetence, vzdělávání dospělých

Annotation

This thesis deals with profession of manager of further education, his competence, qualities, behaviours and his certificates. Also this thesis shows the importance of further education in the history and in the present, also it shows forms and methods of further education detailed, included its division. At the end there is a representation of a system of other professional education in the Czech republic and of a business education. The practical part is about an application of manager into a specific company.

Keywords

Adult education, certification, further education, lifelong learning, manager of education, manager competence.

Obsah

Úvod.....	9
1. Význam celoživotního vzdělávání.....	11
1.1 Vzdělávání dospělých v historii.....	11
1.2 Andragogika jako věda o výchově a vzdělávání dospělých.....	14
1.3 Informační společnost a nutnost celoživotního vzdělávání.....	17
2. Manažer dalšího vzdělávání.....	19
2.1 Pojem management a manažer.....	19
2.2 Manažerské kompetence.....	23
2.3 Manažer dalšího vzdělávání.....	24
2.3.1 Kompetence manažera dalšího vzdělávání.....	24
2.3.2 Certifikace manažera dalšího vzdělávání.....	29
2.3.3 Profil manažera a úloha manažera podnikového vzdělávání.....	30
3. Formy a metody dalšího vzdělávání.....	32
3.1 Formy dalšího vzdělávání.....	32
3.1.1 Formální vzdělávání.....	32
3.1.2 Neformální vzdělávání.....	33
3.1.3 Informální vzdělávání.....	33
3.2 Základní didaktické formy a metody vzdělávání dospělých.....	34
3.3 Systém dalšího profesního vzdělávání v České republice.....	36
3.3.1 Další vzdělávání pedagogických pracovníků.....	36
3.3.2 Rekvalifikační vzdělávání.....	38
3.3.3 Vzdělávání úředníků státní veřejné správy.....	40
3.3.4 Vzdělávání pracovníků ve zdravotnictví.....	42
3.3.5 Vzdělávání pracovníků v sociálních službách.....	43
3.4 Podnikové vzdělávání.....	44

4. Praktická část : působnost manažera dalšího vzdělávání v podniku DSV ROAD

4.1 Charakteristika společnosti DSV Road.....	46
4.2 Vzdělávání pracovníků ve společnosti DSV Road.....	47
4.3 Úloha manažera dalšího vzdělávání v rámci oddělení lidských zdroj.....	50
Závěr.....	55
Seznam informačních zdrojů.....	56
Seznam tabulek.....	57
Seznam obrázků.....	57
Seznam zkratk.....	58

Úvod

První desetiletí 21. století jsou poznamenána mnoha konflikty, hospodářskými krizemi i regionálními válkami. Před lidstvem vystupují nové dosud neznámé problémy a poznatky získané v rámci školního vzdělávání k jejich řešení nestačí. Vzdělání člověka 21. století musí mít zcela novou podobu a především, není nikdy završeno. Cílem vzdělávání je, počínaje vzděláváním v rámci školského systému, je získávání kompetencí k řešení nových problémů. V této souvislosti se jeví jako nezbytnost potřeba celoživotního učení, jehož základem je další vzdělávání jako vzdělávání dospělých v nejrůznějších formách. Dnešní člověk se setkává s neznámými problémy a cílem vzdělání, počínaje primárním, musí být, aby získal potřebné kompetence k jejich řešení. V tom smyslu můžeme mluvit o nutnosti celoživotního učení, jehož významnou součástí je vzdělávání dospělých v nejrůznějších formách.

Idea celoživotního učení je v posledních desetiletích prosazována ve všech zemích Evropské unie. Hlavními principy vzdělávací politiky Evropské unie přitom jsou: kvalita a efektivita, podpora sociální spravedlnosti a soudržnosti, aktivního občanství, kreativity a individuálního rozvoje v celoživotním vzdělávání. Vedle těchto ideálních cílů má potřeba celoživotního vzdělávání důvody zcela pragmatické. Cílem aktivit celoživotního vzdělávání je v tomto pojetí: získávání nových znalostí a kompetencí, zvyšování kvalifikace, rozšiřování kvalifikace a rekvalifikace. V rámci celoživotního vzdělávání má nezastupitelné místo podnikové vzdělávání a další profesní vzdělávání realizované nejčastěji formou klasických vzdělávacích kurzů a dnes i prostřednictvím e-learningových programů.. Významnou roli hraje vzdělávání manažerů, které se zaměřuje především na zvyšování vůdcovských dovedností a zlepšování všeobecných manažerských kompetencí.

Potřeba celoživotního učení přinesla novou profesi, jíž je manažer dalšího vzdělávání. Manažer dalšího vzdělávání působí jednak v rámci vzdělávacích institucí, jednak je v rámci podnikových oddělení lidských zdrojů, či oddělení personální práce, kde je organizátorem a garantem podnikového vzdělávání. Vedle obecných manažerských kompetencí musí disponovat i dalšími znalostmi z oblasti andragogiky, psychologie a sociologie řízení, informatiky, managementu, musí mít dobré komunikační a rétorické schopnosti, musí znát situaci na trhu dalšího vzdělávání, související právní normy apod.

Předkládaná práce se zabývá profesí „manažera dalšího vzdělávání“ a s tím související problematikou dalšího vzdělávání jako vzdělávání dospělých.

První kapitola popisuje vzdělávání dospělých v historii a zdůrazňuje jeho specifickou úlohu v 21. století. Ukazuje význam, který dává celoživotnímu učení Evropská unie a význam andragogiky jako vědy o výchově a vzdělání dospělých. Zdůrazňuje nezbytnost celoživotního učení pro život v informační společnosti.

Druhá kapitola je věnována osobnosti manažera dalšího vzdělávání. Vymezuje pojem manažer a všímá si obecných manažerských kompetencí. V návaznosti na obecné manažerské kompetence vymezuje specifické kompetence manažera dalšího vzdělávání a požadavky, které jsou v současné době kladeny na jeho kvalifikaci (získání certifikace). V této souvislosti modeluje profil manažera dalšího vzdělávání.

Třetí kapitola je věnována formám a metodám dalšího vzdělávání. Analyzuje rozdíly mezi formálním, neformálním a informálním vzděláváním. V této souvislosti se zmiňuje o zkušenostech dalších evropských zemí. Díla ve stručnosti popisuje hlavní metody používané v rámci jednotlivých forem vzdělávání a vymezuje subjekty, které v rámci dalšího vzdělávání působí v České republice. Samostatnou pozornost věnuje podnikovému vzdělávání.

Čtvrtá kapitola (praktická část) je věnována případové studii činnosti manažera dalšího vzdělávání v rámci činnosti podniku DSV ROAD.

Závěr konfrontuje teoretické poznatky s konkrétní praxí a ukazuje potřebu celoživotního vzdělávání.

Cíl práce: analýza významu profese manažera dalšího vzdělávání v současném systému vzdělávání dospělých, stanovení jeho profesních kompetencí a možnosti jeho uplatnění na trhu práce. Příklad jeho uplatnění v rámci podnikového vzdělávání.

Metodika

Teoretická část vychází především z rešerší odborné literatury, některé poznatky čerpá z internetových zdrojů. Případová studie vychází z interních dokumentů firmy, z osobních zkušeností autorky práce a z rozhovorů s managementem firmy v oblasti práce s lidskými zdroji.

1. Význam celoživotního vzdělávání

1.1 Vzdělávání dospělých v historii

Dávno předtím, než existovaly vzdělávací instituce předávali mistři řemeslníci zkušenosti svým tovaryšům, matky hospodyně svým dospělým dcerám. O organizovaném vzdělávání dospělých můžeme mluvit již v nejstarším státě světa Starověkém Egyptu. V období Nové říše se v slavném Ramesseu vzdělávali lékaři, kněží a vojáci. K všeobecnému rozvoji vzdělávání došlo ve starověkém Řecku, které se stalo základem evropské vzdělanosti. Za zakladatele řecké pedagogiky je považován Sokrates. Mezi jeho žáky patřili politikové, spisovatelé i filosof Platón, který první vyslovil ideu celoživotního vzdělávání. „*Platonův časový rozvrh organizace vzdělání je první pokus tohoto druhu, Tento plán počítá již s předškolní výchovou a končí u třídy vládců v padesáti letech.*“¹ Platonova Akademie, kterou 30 let provozoval v Athénách, byla určena mužům všeho věku a mimo polické přípravy zde vyučoval i odborné vědy, zejména matematiku. Mezi její žáky patřil Aristoteles. a poté, co se roku 336 př.n.l.vrátil z Athén, založil vlastní filosofickou školu Lykeion. Členové školy se při diskusích procházeli a poprvé v historii byla systematická výuka spojena s vědeckým výzkumem, jak je standardní na dnešních universitách. V době rozkvětu Římské republiky (510 -31 př.n.l.) navštěvovali dospělí muži rétorické školy. Kromě rétoriky se vyučovala filozofie, matematika, hudba, astronomie, občanské právo, morálka a literatura. Na teoretické poznání navazovaly studijní cesty do Athén a Malé Asie.

Vzdělávání dospělých ve středověku je spojeno s šířením křesťanství, které půl druhého tisíce let (od prvního ekumenického koncilu v Nikaji roku 325 až do Velké francouzské revoluce v roce 1789), určovalo cíle, obsah, formy a metody veškeré výchovy a vzdělávání. Po uznání křesťanství státním náboženstvím (313) vzrostla moc církve a kláštery se staly centry vzdělanosti a ekonomického pokroku. Mniši uchovávali a studovali cenné rukopisy a památky starověké vzdělanosti, vychovávali nové kněze a učili rolníky polním pracím, způsobům zpracování kovů, plátna a vlny. Ve středověku vznikají první

¹ VACÍNOVÁ, Tereza. *Dějiny vzdělávání od antiky po Komenského*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, 240 s. ISBN 978-80-86723-74-7, s.-25

university. Jako první je zmiňována universita v Cařihradě, která po třech letech zanikla. Následovala universita v Bologne (odhadovaný vznik roku 1088), dále Oxfordská univerzita (odhadovaný vznik roku 1096) a Sorbona (cca 1160). Sorbona se stala vzorem pro další středoevropské university, včetně university pražské, založené Karlem IV. v roce 1348. Pražská universita se dělila na čtyři fakulty: teologickou, právnickou, filozofickou (artistickou) a medicínskou. Všechny univerzity měly klíčový význam pro vzdělávání dospělých. Právě tyto univerzity daly základ změn metod pedagogiky dětí a mládeže, oproti metodám používaných při výuce dospělých. Jeden z největších českých učenců své doby učenců své doby, Jan Ámos Komenský (1592- 1670) se zabýval především výchovou dětí a mládeže. Přesto dokázal zcela jasně formulovat nutnost celoživotního vzdělávání: „*První, co si přejeme, je aby tak pilně k plnému lidství mohl být vzděláván ne jeden člověk nebo několik nebo mnoho, nýbrž všichni lidé vespolek i každý zvlášť, mladí i starší, bohatí i chudí, urození i neurození, muži i ženy, zkrátka každý, komu se stalo údělem narodit s člověkem: aby konečně jednou bylo celé lidské pokolení vzděláno po všech věkových skupinách, stavech, pohlaví i národech.*“²

V devatenáctém století se stává vzdělávání dospělých součástí emancipačních hnutí jak národnostních, tak sociálních (buržoazie, inteligence, dělníků, malých a středních rolníků) a feministických. Pro vzdělávání dospělých se ve většině zemí včetně českých, ujal v 19. století název osvěta. Problém je že, „*pojem osvěta neříká nic jiného, než že ve společnosti existují různé kultury, které si nejsou rovnocenné.*“³ Osvěta vyhovovala vládnoucí třídě a elitám různých sociálních hnutí. Ideou osvěty je, že příslušníci elity mají povinnost a oprávnění vzdělávat méně vyspělé vrstvy obyvatelstva. Pro vzdělávání dospělých v Českých zemích bylo výrazným stimulem národní obrození, kdy nositeli osvěty byli vlastenečtí kněží, osobnosti z oblasti vědy a kultury, ochotnické, divadelní, pěvecké a hudební spolky, knihovny, nedělní školy. Začíná se také zavádět přírodovědné vzdělávání a hospodářsko-odborné vzdělávání řemeslníků a zemědělců. Ve druhé polovině 19. století se rozmáhá spolkový život, byla založena Umělecká beseda a hlavně spolek pro veřejné populární přednášky Osvěta. Význačné místo dějinách českého vzdělávání dospělých měla v devadesátých letech 19. století Dělnická akademie, jejímž spoluzakladatelem byl T.G. Masaryk.⁴ Připomenout je nutno i vzdělávací činnost provozovanou v ženských spolcích, která byla považována za nástroj ženské emancipace. První etapa je spojena se jménem

² WOLF, Josef. *Jan Amos Komenský - osobnost dneška*. 1. vyd. Praha: Unitaria, 1992, 58 s. Kdo byl kdo. ISBN 80-900305-6-4, s.21

³ BENEŠ, Milan. *Andragogika*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 176 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-4824-5, s.26

⁴ Tamtéž, s. 29

Karla Slavoje Amerlinga a později se jménem Vojtěcha Náprstka a jeho Americkým klubem dam. Za třicet let činnosti klubu se konalo téměř 500 přednášek z nejrůznějších oborů lidské činnosti – astronomie, medicíny, psychologie, biologie, filosofie, náboženství, historie, literatury.⁵ Roku 1899 byly podle anglického vzoru zavedeny univerzitní extenze, sloužící popularizaci vědy a techniky. Vzdělávací činnost vyvíjejí spolky jako Sokol, Orel, Svaz dělnických tělovýchovných jednot, Klub českých turistů, Česká společnost pro veřejné zdravotnictví, C. k. vlastenecko-hospodářská společnost, Svaz pěstitelů zemáků a další.

Po vzniku Československa v roce 1918 se stát snaží vzdělávání dospělých rozvíjet, podporovat, koordinovat, do značné míry i kontrolovat a podřizovat státním zájmům. Mimo jiné byly zavedeny povinné kurzy občanské výchovy a povinně měly být zakládány osvětové sbory, každá obec s více než 2000 obyvateli měla za povinnost zřídit lidovou knihovnu. Podle dánského, německého a anglického vzoru byly založeny a státem podporovány Lidové vysoké školy, které pořádaly dlouhodobé kurzy a končily maturitní zkouškou. Vzdělávání dospělých koordinoval Svaz osvětový, od roku 1925 Masarykův lidový ústav. Osvětová činnost byla ovlivněna myšlenkami T. G. Masaryka a k jejím nejvýznamnějším aktivistům patřili: Antonín Matula, sekční šéf ministerstva školství a národní osvěty, Arnošt Bláha, český sociolog, filosof a pedagog a Tomáš Trnka, vedoucí první katedry osvěty na Univerzitě Karlově v Praze. V moderních podnicích se aplikovalo podnikové vzdělávání; na vysoké úrovni byla Baťova škola práce.

Osvětovou činnost přerušila II. světová válka. Po jejím skončení bylo snahou navázat na předválečný stav a 26. 10.1945 vydal Edvard Beneš dekret prezidenta republiky o státní péči osvětové (130/1945 Sb.) Situace se radikálně změnila po komunistickém puči v roce 1948. Veškerá osvětová a výchovná práce musela vycházet z komunistické ideologie a byla pod kontrolou orgánů komunistické strany. Vznikl systém politických škol až po školy vysoké. Komunistickou ideologii šířila i Československá společnost pro šíření politických a vědeckých znalostí, Revoluční odborové hnutí, Svaz československo-sovětského přátelství a další organizace Národní fronty. Zároveň lze pozorovat rozmach všeobecného a profesního vzdělávání dospělých, do kterého byly zapojeny státní školy,

⁵ LENDEROVÁ, Milena. *K hříchu i k modlitbě: žena v minulém století*. Vyd. 1. Praha: Mladá fronta, 1999. Kolumbus. ISBN 80-204-0737-5, s.241

skoro 20% studentů středních škol a 40% vysokých škol, byli dospělí studující formou večerního a dálkového studia. Vznikly Závodní školy práce, Podnikové technické školy a Podnikové instituty. Zájmové vzdělávání nabízely především školské instituce (jazykové a umělecké školy) a vzdělávací instituce zřizované orgány místní zprávy. Určitou zvláštností byl Svazarm, který provozoval především autoškoly, ale také letecký a parašutistický výcvik. „*Období od roku 1948 do roku 1989 se dá označit v oblasti vzdělávání dospělých jako ideologicky zneužívané a deformované, přinášející zároveň určitý funkční systém, především profesního zájmového vzdělávání.*“⁶

Tento systém zanikl po roce 1989 a nebyl v plné míře nahrazen. Vzdělávání dospělých se stalo především záležitostí trhu. Přestože hodnota a prestiž vzdělání roste, není dostupná nabídka pro všechny stejná a to se týká i zájmového vzdělávání. Tematicky zaměřené vzdělávání provozují nová sociální hnutí (ekologické, feministické) a rozmáhají se vzdělávací formy zaměřené na vnitřní svět osobnosti, často alternativní a finančně náročné. Výrazným pozitivem je rozvoj podnikového vzdělávání, které se stalo nedílnou součástí personální práce. V rámci vzdělávacích agentur je velká pozornost věnována pozornost vzdělávání manažerů. V posledních desetiletích je ve všech zemích Evropské unie prosazována idea celoživotního učení.

1.2 Andragogika jako věda o výchově a vzdělávání dospělých

Vědní obor, který se zabývá edukací dospělých a je součástí systému sociálních věd, se nazývá andragogika. Předmětem andragogiky je učící se dospělý člověk (biologicky, psychicky, sociálně a ekonomicky zralý) a andragogika zkoumá sociální souvislosti tohoto učení. Ve svých počátcích zkoumala andragogika zejména proces organizovaného učení, dnes je její záběr širší a dotýká se veškeré edukační reality dospělých. Andragogika zkoumá jak teorii a praxi vzdělávání dospělých, tak oblast poradenství a péče o dospělé jedince. *Ve středu zájmu andragogiky je i samotná osobnost (a její motivace, schopnosti a dovednosti) účastníka edukačního procesu (student, účastník kurzu, nezaměstnaný, zaměstnanec vyslaný na školení), prohlubování kvalifikace, pracovně neaktivní jedinec-viz subdisciplína geronagogika) a osobnost toho, kdo tento edukační proces vede či řídí (lektor, učitel, kouč, školitel, specialista lidských zdrojů, konzultant, pracovník kultury,*

⁶BENEŠ, Milan. Andragogika. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 176 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-4824-5, s.34

sociálních a veřejných služeb, poradce, manažer).⁷ Subdisciplínou andragogiky je andragogická didaktika a andragogika též zkoumá sociálně psychologické aspekty učení a vzdělávání. Zatímco v minulosti preferovala andragogika pojem „vzdělávání“, v posledních letech se stává hlavním andragogickým pojmem „učení se dospělých“.⁸ Preference pojmu učení má jasné sociální, kulturní, ekonomické a politické důvody a vychází z faktu, že za svou kvalifikaci a kompetence nese odpovědnost sám člověk a nikoli nějaká vzdělávací organizace či instituce. Zatímco do 80. let minulého století bylo preferováno institucionalizované učení ať formální či neformální, dnes je kladen důraz na informální učení. Vedle individuálního učení existuje kooperativní učení v pracovních kolektivech a v rámci podniků se vytvářejí podmínky podporující učení (projekt učící se organizace). Podle Milana Beneše se pojem „učení“ dá v andragogice určit následovně. „*Andragogika se snaží převést životní problémy jednotlivce a společnosti na problémy řešitelné učením.*“⁹ Učení musí být vždy zaměřeno na nějaká témata, musí mít odpovídající obsah.

Tabulka č. 1 Andragogické pojetí učení

Učení	zaměřené na zvládnání životních problémů a situací
Andragogické intervence	převedení problémů na témata učení (účely, cíle) zajištění na témata zaměřené komunikace mezi vyučujícím a učícím se a mezi učiteli se využití adekvátních metod a forem

Zdroj: BENEŠ 2014, s.18

Zároveň hledá andragogika vhodné formy a metody motivující a umožňující vlastní proces učení. Učení, témata, komunikace a hledání cest a metod, jak žádané procesy učení zajistit, tvoří v andragogice jeden celek, který umožňuje i autonomii andragogiky a možnost rozlišení od ostatních sociálních věd“.¹⁰ V andragogice se často operuje s pojmy jako kvalifikace a kompetence. Výše zmiňovaný autor definuje kvalifikaci jako „*vztah*

⁷ VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 159 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1770-8, s.18

⁸ BENEŠ, Milan. *Andragogika*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 176 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-4824-5, s.17

⁹ Tamtéž, s. 18

¹⁰ BENEŠ, Milan. *Andragogika*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 176 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-4824-5, s.18

*člověka a práce, tedy vztah mezi individuálními předpoklady pracovní síly a technicko-organizačními pracovními podmínkami.*¹¹ V tomto pojetí existuje přímý vztah mezi kvalifikací a pracovním místem. Kvalifikace je výsledkem odborné profesní přípravy a zahrnuje znalosti, schopnosti, dovednosti, postoje, pracovní návyky, které jsou potřebné k získání oficiální způsobilosti k výkonu určité činnosti. V české legislativě je pojem kvalifikace a kvalifikační standard vymezen v zákonu č. 179/2006 Sb., který stanovuje Národní soustavu kvalifikací.

Širší význam než kvalifikace má dnes často používaný pojem kompetence, který odpovídá standardnímu evropskému názvosloví v oblasti práce s lidskými zdroji a zahrnuje jak vědomostí, schopnosti, dovednosti, tak postoje a hodnoty. *„Pojem kompetence tedy můžeme definovat také jako jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů a životních situací, spojenou s možností a ochotou (motivací) rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost.“*¹² V odborné literatuře se zpravidla rozlišují kompetence **odborné, sociální a metodické**.

K odborným kompetencím patří::

- všeobecné, odborné a další odborné vzdělávání;
- při výkonu pracovní činnosti získané kompetence;
- obecné odborné kompetence – jazykové znalosti, práce na PC, pracovní právo atd.;
- specifické znalosti a pracovní techniky.

K sociálním kompetencím patří zvládnání:

- sociálních interakcí;
- komunikačních strategií;
- konfliktů;
- kooperací;
- moderace;
- atd. dnes např. interkulturního prostředí ve firmě.

Pod metodickými kompetencemi se rozumí např.

- schopnost vyhledávat a zpracovávat informace;

¹¹ Tamtéž, s. 19

¹² VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 159 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1770-8, s.27

- úroveň logického, abstraktního, deduktivního a induktivního myšlení;
- určitá soudnost a schopnost úsudku;
- řešení problémů vedení projektů;
- obecné pracovní techniky jako management času,¹³

Kromě výše zmiňovaných kompetencí používá andragogika další pojem a to pojem **sebekompetence**. Zahrnuje schopnost posuzovat vlastní jednání, schopnost učit se z vlastního popudu, životní energii, aspirace, náročnost vůči sobě, stupeň dominance, sebevědomé atd. Patří sem i profesní etika a hodnotová orientace jedince.

1.3 Informační společnost a nutnost celoživotního vzdělávání

Dnes je proces celoživotního učení považován za nástroj, který má vést k dosažení cílů Evropské unie, tj. *vytvoření sjednocené Evropy s vysokou udržitelnou životní úrovní, vysokou zaměstnaností vyspělé pracovní síly, společnosti inkluzivní, soudržné, společnosti aktivních občanů, kteří se mohou sami individuálně realizovat (srov. A. Memorandum, 2000; Jarvis2008a; Towards, 1997; White, 1995, aj.).*¹⁴ Hlavními principy vzdělávací politiky Evropské unie přitom jsou: kvalita a efektivita, podpora sociální spravedlnosti a soudržnosti, aktivního občanství, kreativity a individuálního rozvoje v celoživotním vzdělávání. Vedle těchto ideálních cílů má potřeba celoživotního vzdělávání důvody zcela pragmatické. Cílem aktivit celoživotního vzdělávání je v tomto pojetí: získávání nových znalostí a kompetencí, zvyšování kvalifikace, rozšiřování kvalifikace a rekvalifikace. Na dnešním pracovním trhu panuje obrovská konkurence na pracovním trhu a zároveň dochází k obrovskému přílivu nových poznatků ve všech oborech lidské činnosti. Lisabonská smlouva zdůrazňuje přechod ke společnosti založené na znalostech, důležitost zvyšování úrovně vzdělání a přípravy pro život v informační společnosti, význam celoživotního vzdělávání, prioritu investic do lidských zdrojů (Lisabonská smlouva, 2004). Z Lisabonské smlouvy vycházejí strategické dokumenty týkající se celoživotního vzdělávání přijaté v České republice. V této souvislosti je rozlišováno: vzdělávání formální, vzdělávání neformální a vzdělávání informální. V rámci edukace dospělých se setkáváme se všemi formami vzdělávání. Zájem o jednotlivé formy vzdělávání dospělých

¹³ BENEŠ, Milan. *Andragogika*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 176 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-4824-5, s. 20

¹⁴ POL, M., HLOUŠKOVÁ, L. *Celoživotní učení a vzdělávání dospělých v politických dokumentech*. In: *Učíme se po celý život?: o vzdělávání dospělých v České republice*. 1. vyd. Editor Milada Rabušicová, Ladislav Rabušic. Brno: Masarykova univerzita, 2008, 339 s. ISBN 978-80-210-4779-2, s.10

je přirozeně diferencovaný. Největší zájem je o klasické formy vzdělávání realizované prostřednictvím lektora. Na druhém místě je televizní vzdělávání, následované e-learningem. Pokud budeme sledovat aktivity v rámci celoživotního učení, je na prvním místě studium odborné literatury. V rámci celoživotního vzdělávání má nezastupitelné místo další profesní vzdělávání realizované nejčastěji formou klasických vzdělávacích kurzů a na druhém místě prostřednictvím e-learningových programů. V dnešní době se často využívá kombinace obou. Profesní vzdělávání zajišťuje zaměstnavatel a existují firemní kurzy pořádané středními a vysokými školami či profesními vzdělávacími agenturami. Cílem aktivit v rámci podnikového vzdělávání je především:

- získání nových konkrétních dovedností, znalostí a kompetencí
- zvýšení kvalifikace
- rozšíření kvalifikace
- rekvalifikace¹⁵

Informační společnost vyžaduje vysokou míru komputelizace a ta je spojena s elektronickým vzděláváním – e-learningem. Právě e-learning je dnes jedna z největších předností počítače a internetu. Definice e-learningu se pohybuje od nejvolnější podoby „vzdělávání, které využívá informační a komunikační technologie, až k systémovému pojetí, jež vyžaduje pedagogicky a didakticky připravený kurz, připravený tutoriál, virtuální třídu s komunikací mezi žáky a tutorem, sebeevaluaci a závěrečnou evaluaci zakončenou certifikátem.“¹⁶

S užíváním e-learningu souvisí důraz na počítačovou gramotnost. V současné době lze hovořit o základní nasycenosti české populace informační technikou; počítače předstihly ve vybavení domácností knihovny a v posledních letech stoupla vybavenost osobními počítači i u nejstarší generace, jakož i možnost připojení k internetu. Čím vyšší podíl populace umí nové komunikační technologie používat, tím víc naplňujeme vizi informační společnosti. Počítačovou gramotnost chápeme jako kompetence k ovládnutí a využívání osobního počítače a je považována za součást informační gramotnosti. Skutečností je, že většina populace získává počítačové kompetence vlastní aktivitou, většinou metodou pokusu a omylu. Zároveň to dokládá velkou schopnost české populace osvojit si nejnovější

¹⁵ SAK, P., SAKOVÁ, K. *Hodnota vzdělávání a místo médií v celoživotním vzdělávání*. In: SAK, Petr a Jiří MAREŠ. *Člověk a vzdělání v informační společnosti*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2007, 290 s. ISBN 978-80-7367-230-0, s.135

¹⁶Tamtéž, s. 148

poznatky v rámci informálního vzdělávání. V současné době se odborníci shodují na tom, že je česká populace vybavena základními kompetencemi k využívání výpočetní techniky. Složitější problém je, zda je v české populaci v dostatečné míře zastoupena informační gramotnost, jako schopnost vyhodnocovat informace, bránit se vědomé i skryté manipulaci, umět oddělit podstatné informace od nepodstatných až lživých. V podmínkách učící se společnosti musí být položen důraz na formativní charakter vzdělávání, ve kterém nejde o kumulování poznatků, ale o jejich využití v profesním i osobním životě.

2. Manažer dalšího vzdělávání

2.1 Pojmy management a manažer

V odborné literatuře existují desítky definic pojmu management. Jeden z nejznámějších teoretiků managementu P. F. Drucker se záměrně vyhýbá definici pojmu management a zdůrazňuje především jeho základní principy:

(1) *„Management se týká lidí. Jeho úkolem je umožnit lidem kolektivní výkonnost, dosáhnout toho, aby jejich předností bylo efektivně využito jejich slabiny byly naopak bezvýznamné. To je hlavním smyslem organizace a zároveň důvodem, proč je management jejím kriticky důležitým a určujícím faktorem“.*¹⁷ Podle Druckera je schopnost jedince přispívat společnosti (kromě jeho osobních kompetencí), závislá na úrovni managementu organizace v níž pracuje.

(2) Management se zabývá integrací lidí do společných projektů a musí proto vycházet z národní kultury. Jinou strategii volí manažeři v rozvojových zemích, jinou ve vyspělých státech jako je USA, Německo, či Velká Británie.

(3) Organizace musí mít jasnou vizi a zaměstnanci musí sdílet společné cíle a společné hodnoty. Předpokládá to, aby znali jak vizi, tak její cíle a záměry. *„Prioritním cílem managementu je tyto záměry, hodnoty a cíle promýšlet, vytyčovat a názorně ilustrovat.“*¹⁸

¹⁷DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 300 s. Knihovna světového managementu. ISBN 80-7261-066-x, s.21

¹⁸ Tamtéž, s.22

(4) Management musí jak podniku, tak každému zaměstnanci umožnit růst a rozvoj v souladu s měnícími se podmínkami a příležitostmi. „Každá podniková organizace je institucí zprostředkující učení a výuku“¹⁹

(5) Lidé v každé organizaci disponují nejrůznějšími kompetencemi a vykonávají různé druhy práce. Předpokladem úspěšného chodu organizace je vzájemná komunikace individuální odpovědnost. „Všichni se musí zamýšlet nad tím, čím jsou povinováni ostatním- a dbát na to aby to ostatní chápali. Všichni se musí zamýšlet nad tím, co naopak oni potřebují od ostatních- a dbát na to, aby ostatní věděli, co se od nich očekává“²⁰

(6) Kritériem výkonnosti podniku není množství produkce, ani účetní uzávěrka. Ukazatele důležité pro výkonnost organizace a její přežití jsou: postavení na trhu, inovační činnost, produktivita, rozvoj zaměstnanců, jakost, finanční výsledky. „Výkonnost musí být organickou součástí podniku a jeho managementu; musí být měřena – nebo alespoň posuzována- a musí být nepřetržitě zdokonalována.“²¹

(7) Výsledkem činnosti podnikové organizace je spokojený zákazník.

Management každé organizace plní tři základní úkoly:

- stanovení konkrétního účelu a poslání organizace;
- zajištění produktivity práce a efektivnosti pracovníků;
- řízení sociálních důsledků činnosti organizace a jejích sociálních povinností.

V české i světové literatuře s setkáváme s různými definicemi pojmu management a manažer, které se liší v tom zda více zdůrazňují:

- *vedení lidí, nebo*
- *specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky, nebo*
- *účel a používané nástroje*²²

Příkladem definic zdůrazňujících vedení lidí je definice American Management Association, kdy „Management znamená umění dosahovat cíle organizace rukama a

¹⁹ Tamtéž, s.22

²⁰ Tamtéž, s.22

²¹ DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 300 s. Knihovna světového managementu. ISBN 80-7261-066-x, s.22

²² VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3, s.11

hlavami jiných.“ Příkladem definic, které zdůrazňují specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky je: „*Management znamená zvládnutí plánovacích, organizačních, personálních a kontrolních činností, zaměřených na dosažení soustavy cílů organizace.*“ Konečně v třetím případě, kdy jsou zdůrazňovány nástroje je příkladem definic: „*Management je soubor přístupů, názorů, doporučení a metod, které užívají vedoucí pracovníci (manažeři) k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), směřujících k dosažení soustavy cílů organizace.*“²³

Přes sémantickou rozdílnost se všechny definice shodují v tom, že nositeli managementu jsou vedoucí pracovníci manažeři. **Profil a úlohu manažera** charakterizuje např. P.F.Drucker. zdůrazňuje, že: „*Manažer je vedoucí pracovník zodpovědný za dosahování cílů jemu svěřených organizačních jednotek (útvárů, kolektivů). Zpravidla se na tvorbě těchto cílů i zajištění podmínek jejich plnění významně podílí. Především přitom plánuje, organizuje a kontroluje práci svých spolupracovníků.*“²⁴ Současný management je na jedné straně vysoce odborná teoretická disciplína vycházející z poznatků jak společenských, tak přírodních věd, na druhé straně praktická činnost, jejímž cílem je zajištění produktivity práce a efektivního využití pracovníků organizace. Pokud mluvíme o obsahu manažerské práce, je na místě definovat manažerské funkce. „*Pojmem manažerské funkce se chápou typické činnosti, které by měl vedoucí pracovník (manažer) účelně a účinně vykonávat k zajištění úspěchu své manažerské práce*“.²⁵

V odborné literatuře existuje celá řada koncepcí manažerských funkcí, které se liší jak klasifikací, tak obsahovým pojetím (liší se i počtem, od pěti do devatenácti). Pro praktické potřeby je odpovídající následující členění:

- *plánování (planning)*
- *organizování (organizing)*
- *výběr a rozmístění spolupracovníků, resp. personální zajištění (staffing)*
- *vedení lidí (leasing)*
- *kontrolu (controlling)*²⁶.

Obrázek č.1. Maticové zobrazení manažerských funkcí

²³Tamtéž, s.11

²⁴VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3, s.12

²⁵ Tamtéž, s.65

²⁶ Tamtéž, s.68

paralelní funkce	analýza	rozhodování	implementace
sekvenční funkce			
plánování			
organizování			
výběr pracovníků			
vedení lidí			
kontrola			

Zdroj: VODÁČEK, VODÁČKOVÁ 2009, s. 69

Plánování: informační procesy, které stanovují cíle a postupy k jejich dosažení. Obsahuje identifikaci a diagnózu výchozí situace, plánovaný rozvoj v prostoru a čase, cíle a postupy pro dosažení cílů, scénář plánu včetně efektivního využití zdrojů a časových možností, postup realizace a případné adaptace na změnu podmínek.

Organizování: informační procesy, zajišťující dělbu práce uvnitř podniku, určuje postavení pracovních skupin a jednotlivců v hierarchické struktuře, kteří mají realizaci plánu zajistit. Jedná se o proces přiřazení činností a zdrojů v prostoru a čase a za tím účelem se vytváří příslušná formální organizační struktura, ale patří sem i neformální vztahy vznikající při řízení a vedení lidí.

Výběr a rozmístění spolupracovníků: personální zajištění řízených a řídicích procesů, profesní a kvalifikační předpoklady pracovníků, jejich schopnosti, znalosti, dovednosti, návyky.

Vedení lidí: informační procesy vyplývající ze vzájemné komunikace jednotlivců a pracovních skupin ve vztahu podřízenosti a nadřízenosti i rovnoprávné spolupráce. Přímá i nepřímá motivace, odhalování skrytých zájmů a příčin neracionálního chování spolupracovníků. Stanovení míry rozhodovací a výkonné pravomoci v nižších člancích organizační struktury.

Kontrola: porovnávání cílů, plánů, standardů a norem s realitou. Hodnocení kvality a měření kvantity průběžných a konečných výsledků.

Analyzování: dílčí informační proces k pochopení obsahové náplně a poslání uvažované sekvenční funkce, jako předpoklad úspěšné manažerské práce. V odborné literatuře je upozorňováno na nebezpečí „utápění se“ v rozborových pracích na úkor času a finančních nákladů.

Rozhodování: informační proces výběru z možných variant řešení. Rozhodující je cíl, ale výsledkem není konečné řešení problému, ale volba varianty řešení, projekt, který bude realizován.

Implementace

Převedení přijatého rozhodnutí do reality zajišťuje paralelní manažerská funkce – implementace. Jedná se o složitou záležitost sladění časových, prostorových i věcných činností a jejich zdrojové zajištění.

2.2. Manažerské kompetence

Efektivní manažerskou činnost determinují tři skutečnosti:

- *vedoucí pracovníci musí mít možnost kvalitně řídit a vést lidi*
- *vedoucí pracovníci musí umět řídit a vést lidi*
- *vedoucí pracovníci musí chtít a vést lidi*²⁷

V současné době v řadě úspěšných podniků nahradilo klasické funkční řízení transakční, projevující se jako tvůrčí vedení lidí a jejich získání pro společnou vizi podniku.

*„Řízení je soubor procesů, které zajišťují hladký chod složitého systému, který tvoří lidé a technologie. Nejdůležitějšími aspekty řízení jsou plánování tvorba rozpočtů, organizování, výběr pracovníků, kontrola a řešení problémů. Vedení je soubor procesů, které organizace vytvářejí, nebo je uzpůsobují podstatně změněným podmínkám. Vedení definuje, jak by měla vypadat budoucnost, spojuje lidi ve jménu budoucí vize a inspiruje je k jejímu dosažení navzdory všem překážkám.“*²⁸ Zmiňovaný autor uvádí, že řada manažerů

²⁷ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku : vysokoškolská učebnice pro studující Vysoké školy ekonomické v Praze i studující ekonomických fakult jiných vysokých škol. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994, 411 s. ISBN 80-7175-010-7, s.231

²⁸ KOTTER, John P. Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 190 s. ISBN 80-7261-015-5, s.33

orientovaných na určitý způsob řízení, který je součástí firemní kultury, dosahuje v určité době značných úspěchů a teprve v situaci, kdy se vyskytnou problémy způsobené změnou vnějších podmínek a vyžadující určitou transformaci, projeví se absence vedení. „Dostatečně silnou koalici prosazující změny nevybudují lidé, kteří jsou zvyklí uvažovat v pojmech hierarchie a řízení.“²⁹ V transformačním procesu je sice řízení důležité, protože bez něj by se transformační proces vymknul kontrole. Stejně důležité ovšem je vedení změn a získání zaměstnanců pro změnu. zaměstnanců.. V rámci vnitřního informačního systému by měly být ventilovány aktuální problémy a příležitosti, jak tyto problémy řešit.

Dobrá manažerská práce je závislá na umění komunikace. Jde o velmi rozsáhlé a obsahově bohaté spektrum jak verbální, tak neverbální komunikace i komunikaci prostřednictvím prostředků informačního přenosu (tištěné texty, vysílání rozhlasu a televize, mobilní telefony, počítače).. Podstatným informačním zdrojem v prostředí podniku mohou být i neformální způsoby přenosu dat jako přátelské rozhovory a diskuse se spolupracovníky.

2.3 Manažer dalšího vzdělávání

2.3.1 Kompetence manažera dalšího vzdělávání

Podle definice Ministerstva práce a sociálních věcí je manažer dalšího vzdělávání „vysoce kvalifikovaný pracovník, který zajišťuje koncepční a metodickou činnost výcviku a vzdělávání ve vzdělávací instituci (nebo firemním útvaru vzdělávání).“³⁰ V praxi se tedy jedná o pracovníky, kteří působí:

- v profesionálních vzdělávacích a poradenských agenturách;
- v podnicích v útvech a odděleních lidských zdrojů či personální práce;
- ve školských zařízeních poskytující další vzdělávání (zejména v rámci vysokých škol);
- v kulturních institucích typu knihoven, muzeí, galerií a pod.
- v institucích ochrany životního prostředí, ochrany přírody apod.

²⁹ Tamtéž, s.35

³⁰ DOČKAL, Z., I. MARTÍNKOVÁ. *Příručka pro certifikaci personálu v oblasti dalšího vzdělávání*. [online]. 2008 [cit. 2015-05-12]. Dostupné z: http://old.nvf.cz/kvalita/dokumenty/prior_certifikace_personal.pdf

V pracovní náplni manažera dalšího vzdělávání je potom rozsáhlá řada činností souvisejících s přípravou a realizací projektů v oblasti vzdělávání dospělých jako je:

- koordinace přípravy, provádění a vyhodnocování průzkumů vzdělávacích potřeb a průzkumů zájmu o další vzdělávání;
- zpracování koncepcí, projektů a metodických materiálů v oblasti vzdělávání;
- získávání zákazníků a jednání s nimi, vyhodnocování efektivity vzdělávacích systémů a vzdělávacích akcí;
- spolupráce na přípravě a zpracování výukových materiálů, vydávání osvědčení a certifikát; zpracování návrhů smluvních vztahů pro zabezpečení vzdělávacích aktivit;
- příprava dokumentů pro výběrová řízení a jejich prezentace (zadávání veřejných zakázek; řízení a vedení lektorů a trenérů, včetně hospitační činnosti);
- sledování vývojových trendů v oblasti výuky a výcviku, poradenská a konzultační činnost.³¹

V praxi k tomu přistupuje organizační zajištění vzdělávacích projektů a konkrétních vzdělávacích akcí a přímé jednání jak s jejich účastníky, tak s příslušnými lektory. V rámci vzdělávacích agentur je v současné době věnována velká pozornost vzdělávání manažerů.. Specializované poradenské a vzdělávací agentury využívají speciálních metod výběru a učení manažerů jako Assesment centre a Development centre a v rámci manažerských kurzů je největší pozornost věnována prohlubování jejich osobnostních a sociálních kompetencí, což souvisí s přechodem podniků od funkčního řízení k vedení (leadership).

Podle vymezení MPSV zahrnuje **kompetenční profil „Manažera dalšího vzdělávání“** kompetence odborné, individuální a sociální.

a) Odborné kompetence manažera dalšího vzdělávání

- znalosti a dovednosti z teorie a praxe řízení rozvoje lidí

³¹ DOČKAL, Z., I. MARTÍNKOVÁ. *Příručka pro certifikaci personálu v oblasti dalšího vzdělávání*. [online]. 2008 [cit. 2015-05-12]. Dostupné z: http://old.nvf.cz/kvalita/dokumenty/prir_certifikace_personal.pdf

- znalosti a dovednosti ze sociologie, psychologie, pedagogiky a schopnost jejich aplikace v personálních činnostech, zejména vzdělávání.
- znalosti a dovednosti z oblasti obecné andragogiky
- znalost aktuální společenské podpory oblasti dalšího vzdělávání
- znalost trhu dalšího vzdělávání
- orientace v legislativě spojené s dalším vzděláváním
- základní znalosti a dovednosti z řízení jakosti dle norem řady ISO 9000 a dalších.

b) Individuální kompetence manažera dalšího vzdělávání

- pracovitost a důslednost,
- schopnost týmové práce, sebejistota a sebereflexe,
- flexibilita a schopnost činit rozhodnutí,
- odolnost vůči stresu.
- dobré organizační schopnosti.

c) Sociální kompetence manažera dalšího vzdělávání

- prezentační dovednosti,
- komunikační dovednosti (schopnost vést účinné jednání s klienty i uvnitř týmu, jednat s lektory,
- schopnost navazovat kontakty a udržovat vztahy spolupráce,
- schopnost kultivovaného a taktního jednání,
- schopnost motivovat,
- schopnost řešit konflikty,
- dovednost vést projektové týmy.

Jak z výše uvedeného vyplývá, požadavky na manažera dalšího vzdělávání jsou velmi náročné a vedle kompetencí, které lze získat vzděláním, zahrnují kompetence, které jsou důsledkem jak vrozených vlastností osobnosti, tak vlastností získaných v procesu socializace. Jedná se zejména o temperament, osobnostní rysy, inteligenci, sebepojetí a motivaci osobnosti.

Temperament

Temperament je odrazem vztahu mezi osobnostními vlastnostmi člověka a jeho biologickou výbavou. V psychologické praxi se dodnes používá rozdělení osobností podle temperamentu tj. podle specifických projevů v chování, na sangviniky, choleriky, flegmatiky a melancholiky, které vytvořil řecký lékař Hippokrates (460-377 před n.l.).

Rysy osobnosti

Rysy osobnosti jsou opakující se konzistentní vzorce chování. Jedná se o psychické vlastnosti a dispozice (vrozené nebo získané), které vysvětlují určité chování, jednání, výpověď, čin nebo prožitek osobnosti. Široce používaný je pětifaktorový model popisu osobnosti, jehož autorem je Goldberg (1990) a který je znám pod názvem „Big Five“ (Velká pětka). Goldberg na nejvyšší úrovni abstrakce popsal pět dimenzí osobností s tím, že každá dimenze obsahuje další specifické charakteristiky. Vychází z hypotézy, že nejpodstatnější individuální rozdíly jsou uchovány v jazyce a pro jejich zachycení se používá metoda lexikální analýzy.³² V rámci zmiňovaných pěti dimenzí jsou uváděny tato charakteristiky: extroverze, emocionální stabilita, přívětivost, svědomitost, intelekt (imaginace, kultura).

Intelligence

Podle výzkumu amerického psychologa Roberta J. Stenberga jsou obecně inteligentním lidem přisuzovány tyto schopnosti:

- *Praktická schopnost řešit problémy, jejíž součástí je logické a přesné myšlení, schopnost nacházet souvislosti mezi myšlenkami a vidět problém z různých hledisek.*
- *Verbální schopnosti, k nimž patří pohotové vyjadřování, bohatá slovní zásoba, schopnost číst s hlubokým porozuměním aj.*
- *Sociální kompetence, jejíž podstatou je tolerantní akceptování druhých lidí, schopnost připouštět své vlastní omyly a zájem o dění ve světě.³³*

Obecně lze inteligenci považovat za schopnost učit se ze zkušenosti, schopnost rozumět svým vlastním myšlenkovým procesům, schopnost řídit, schopnost přizpůsobovat se svému prostředí. Za důležitou složku intelligence je rovněž považováno tvořivé myšlení a kreativita.

³² Podrobnější popis metody je nad rámec této práce

³³ PLHÁKOVÁ, A. *Intelligence*. In: BLATNÝ, M. A KOL. *Psychologie osobnosti. Hlavní témata, současné přístupy*. Praha: GRADA, 2010, ISBN 978-80-247-3434-7, s.71

Sebepojetí

V určitém zjednodušení lze pojem „sebepojetí“ vysvětlit jako vztah jedince k vlastnímu „Já“. Současná psychologie zdůrazňuje, že sebepojetí není globální, celistvá představa sebe, konzistentní v čase a za všech situací. Naopak je zdůrazňována jeho multifacetová, hierarchicky uspořádaná struktura a dynamika fungování v závislosti jak na tzv. Já-motivech, tak na situačním kontextu.³⁴ Sebepojetí se vytváří v procesu socializace člověka, v průběhu věku se mění a pro různé věkové skupiny jsou významné kategorie sebepopisu odlišné. Jedním z nejdůležitějších aspektů sebehodnocení je jeho pozitivita či negativita, přičemž se ukazuje jako problematické jak nízké sebehodnocení, tak nepřiměřeně vysoké sebehodnocení. Důležitou složkou sebehodnocení je vnímání osobní pohody. Součástí sebepojetí je lidská identita jako představa o vlastním zakotvení ve společnosti.

Motivace

V nejobecnějším smyslu je motivace interní proces, který reguluje lidské chování tak, aby směřovalo k určitému, předem určenému cíli. Psychologie rozlišuje motivy implicitní, které nejsou dostupné lidské sebereflexi a motivy explicitní, které člověk dokáže popsat a jsou preferovanou volbou konkrétních cílů.

Psychosociální implicitní motivy

K psychosociálním implicitním motivům se řadí: motiv výkonu, motiv afiliace a intimity a motiv moci. **Motiv výkonu** zaměřuje osobnost k usilování o úspěch v určitém soupeření, nebo v překonání vlastních standardů a dosažení něčeho jedinečného, nebo je dlouhodobým vytrvalým postupem k hodnotnému cíli a zahrnuje jak vyhledávání pozitivního, tak vyhýbání se negativnímu. **Motiv afilace** představuje lidskou potřebu vytvářet přátelství a spojení. Motivací je zájem o ustavení, udržování a obnovu pozitivního emočního vztahu k určité osobě nebo skupině osob. Zahrnuje v sobě jak naději na přijetí, tak strach z odmítnutí. Projevuje se i ve snaze vytvářet určitou společnost s dosud neznámými lidmi. Motiv intimity vyjadřuje potřebu být s druhými. Týká se blízkých lidí a roli v něm hrají vzájemnost, harmonie, péče o druhé. **Motiv moci** zahrnuje celou řadu motivů, projevujících se v situacích, kdy jedinec chce cítit vlastní sílu, nebo ovlivňovat druhé. Projevy moci jsou v různých sociokulturních prostředích vnímány odlišně a

³⁴ BLATNÝ, M. *Sebepojetí z pohledu sociálně-kognitivní psychologie* In: BLATNÝ, Marek. *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 301 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3434-7, s.111

nemusejí se vždy otevřeně manifestovat. V západní kultuře často zahrnují asertivním prosazování a agresivní ovlivňování a liší se u mužů a u žen.

Explicitní motivy

Explicitní motivy jsou motivy jimiž člověk vysvětluje svoje vlastní chování. Psychologie proto zavedla pojem motivační struktura, která zahrnuje jak cíle, tak úsilí o ně. Obecně platí, že:

- *cíle hrají klíčovou organizující a řídicí roli v našem chování;*
- *v zásadě existují cíle povahy přiblížení se či vyhnutí se (approach versus avoidance);*
- *cíle mají ohromný vliv na průběh našich emočních a kognitivních procesů;*
- *reprezentace cíle je přítomna i tehdy, když není realizováno nějaké konkrétní chování směrem k cíli.³⁵*

V současné době se často hovoří o tzv. **kompetenční motivaci**, přičemž pojem kompetence nahrazuje pojem výkon. Kompetence je vymezována jako míra efektivnosti, způsobilosti, dostatečnosti činnosti či úspěch v činnosti a předpokládá se, že existuje vrozená potřeba „**kompetenčnosti**“.

2.3.2 Certifikace manažera dalšího vzdělávání

Certifikace dle slovníku cizích slov znamená „atestace, zkoušení, testování jakosti (kvality) produktů a služeb, ale i způsobilosti (kompetence) pracovníků realizované v autorizovaných zkušebnách podle daných norem platících v jednotlivých zemích.“³⁶ Další internetový zdroj uvádí, že „certifikace je prováděna na základě mezinárodně uznávaných kritérií a požadavků obsažených v ČSN EN ISO 9001:2001 pro systémy řízení jakosti, ČSN EN ISO 14000:2005 pro systémy environmentálního managementy, OHSAS 18002:1999 pro systémy managementy ochrany zdraví a bezpečnosti při práci a dle dalších norem.“³⁷ Certifikace personálu se odehrává v režimu normy ČSN EN ISO/IEC 17024. „Uvedená norma stanovuje požadavky pro práci certifikačních orgánů, které certifikují

³⁵ BLATNÝ, M. *Sebepojetí z pohledu sociálně-kognitivní psychologie*. In: BLATNÝ, Marek. *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 301 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3434-7, s.151

³⁶ ABZ.cz: *slovník cizích slov*. [online]. [2015-05-05]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/certifikace>

³⁷ *Rework*. [online]. [2014-05-05]. <http://www.rework.cz/certifikáty/co-je-to-certifikace/>

osoby. Certifikační orgán, který chce pracovat podle požadavků této normy, vybuduje systém managementu kvality.³⁸

Poněkud překvapivě není podmínkou certifikace vysokoškolské vzdělání. Podle stanoviska MPSV „Žadatel musí mít vysokoškolské nebo středoškolské vzdělání. Při vysokoškolském vzdělání musí mít minimálně dva roky praxe na manažerské pozici v subjektu se zaměřením na poskytování dalšího vzdělávání nebo při řízení vývoje vzdělávacích programů. Při středoškolském vzdělání minimálně šest let praxe na manažerské pozici v subjektu se zaměřením na poskytování dalšího vzdělávání nebo při řízení vývoje vzdělávacích programů. Pro harmonizaci získaného vzdělání s požadavky certifikačního řízení budou mít žadatelé doporučeno absolvovat workshop, při kterém se jeho účastníci seznámí s průběhem certifikační zkoušky a budou mít možnost harmonizovat získané znalosti z předešlého vzdělání s požadavky certifikační zkoušky. Rozsahem by neměl přesáhnout dva dny.... ve vzdělávání dospělých, prokáže informační gramotnost a znalost práce ICT a prezentační a komunikační V průběhu certifikační zkoušky bude žadatel prokazovat znalosti a dovednosti především v řízení a organizaci vzdělávání, z oblasti ekonomicko-právního minima, základů andragogiky, základů didaktiky dovednosti.“³⁹

Dle metodiky MPSV „Kvalita v dalším profesním vzdělávání“ jsou očekávané přínosy tohoto projektu následovné:

- Motivace jednotlivců ke zvýšení účasti na dalším profesním vzdělávání (DPV).
- Garance kvality v oblasti DPV pro uživatele služeb DPV.
- Motivace zaměstnavatelů k většímu využívání a podpoře DPV.
- Motivace vzdělavatelů (vzdělávacích institucí, lektorů konzultantů, manažerů DPV) ke zvyšování kvality nabídky vzdělávacích služeb uplatňováním různých nástrojů prokazování a hodnocení kvality.
- Informační a metodická podpora vzdělavatelů (institucí, lektorů) při zavádění efektivních forem a metod DPV.

³⁸ Systém řízení jakosti (anglická zkratka QMS = Quality Management System) je definován jako skupina postojů, procesů a procedur vyžadovaných pro plánování a provádění (výroba/služby) v oblasti hlavní činnosti organizace. QMS spojuje různorodé vnitřní procesy v organizaci a směřuje k procesnímu přístupu při provádění projektu. QMS umožňuje v organizacích rozpoznávání, měření a zlepšování různorodých procesů tak, že vedou k zlepšení výkonu společnosti.“ „).

³⁹ DOČKAL, Z., I. MARTÍNKOVÁ. *Příručka pro certifikaci personálu v oblasti dalšího vzdělávání*. [online]. 2008 [cit. 2015-05-12]. Dostupné z: http://old.nvf.cz/kvalita/dokumenty/prir_certifikace_personal.pdf

- Fungující systém zajišťování kvality DPV, kompatibilní se systémy v zemích EU.
- Vytvoření podmínek pro ověřování kvalifikací získaných v DPV.
- Zvýšení povědomí o způsobech zajišťování kvality DPV.⁴⁰

2.3.3 Profil a úloha manažera podnikového vzdělávání

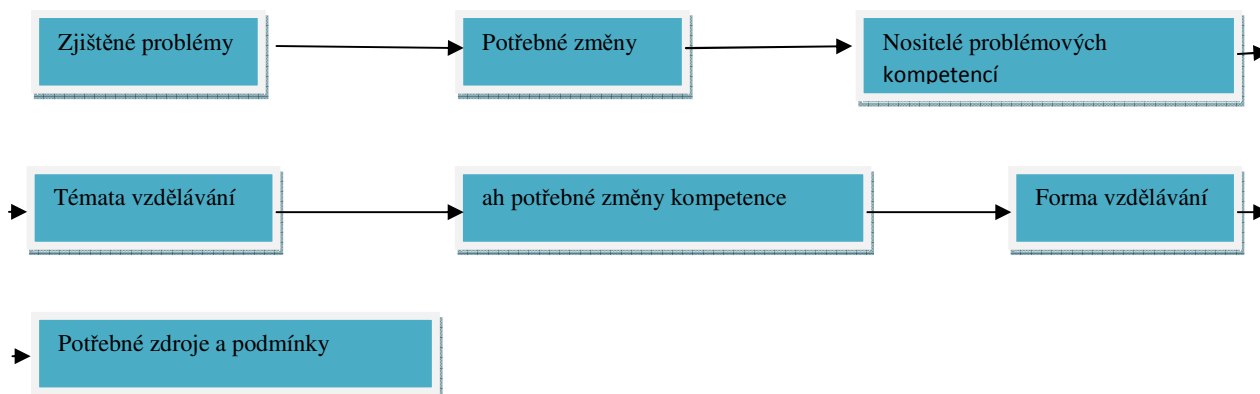
Jak z výše uvedeného vyplývá, kompetence manažera dalšího vzdělání jsou značně rozsáhlé a lze předpokládat, že řadu z nich získá až v průběhu praxe. Některé z nich vyžadují určité vrozené vlastnosti, některé jsou podmíněny poznatky získanými v průběhu studia a dalšího vzdělávání. Ukazuje se, že nejlepším řešením je, když se jedná o pracovníka disponujícího vysokoškolským vzděláním, nejlépe v oboru andragogika či management. Zdůraznit je nutno i kompetenci další, která souvisí spíše s vrozenými vlastnostmi jedince a to je kreativita projevující se v hledání originálních nestandardních řešení. Rozvoj informačních a komunikačních technologií v posledních letech umožnil využívat nejrůznější didaktické formy a metody, tak, aby odpovídaly specifikám vzdělávání dospělých. Manažer podnikového vzdělávání musí brát v úvahu šest oblastí, které vymezil Malcolm S. Knowles, světově uznávaný specialista na vzdělávání dospělých (1913-1997). Jedná se o:

- 1) *Učící se dospělý potřebuje mít náhled na edukační situaci, tedy mít jasno ohledně účelu, cíle a prostředků vzdělávacího procesu do něž má vstoupit.*
- 2) *Učící se dospělý vykazuje větší potřebu a míru autonomie a sebeřízenosti.*
- 3) *Učící se dospělý přichází do edukačního procesu s množstvím zkušeností a myšlenkových komplexů, které tvoří základ pro další vzdělávací činnost.*
- 4) *Dospělý je mnohem ochotnější se učit, pokud jsou výstupy edukačních procesů prakticky propojitelné s reálným životem a pokud edukační výstupy odpovídají jeho potřebám.*
- 5) *Dospělý jedinec preferuje kontextualizované, na konkrétní situace zaměřené učení.*
- 6) *Motivace učícího se dospělého je vnitřní, dospělý chápe účelnost vzdělávání (upraveno dle Knowlsw et al., 2005).⁴¹*

^{40 40} DOČKAL, Z., I. MARTÍNKOVÁ. *Příručka pro certifikaci personálu v oblasti dalšího vzdělávání*. [online]. 2008 [cit. 2015-05-12]. Dostupné z: http://old.nvf.cz/kvalita/dokumenty/prir_certifikace_personal.pdf

Východiskem vzdělávacího procesu je diagnostika problémů ve firmě, které má podnikové vzdělávání řešit. Posloupnost plánování vzdělávacího procesu je znázorněna na obrázku č.2.

Obrázek č.2 : Schéma plánování vzdělávacího procesu:



Zdroj: PLAMÍNEK 2014, s.77

Manažer dalšího vzdělávání musí při plánování vzdělávacího procesu respektovat požadavky vlastníků a vrcholových manažerů, ale zároveň by měl k plánování vzdělávacích akcí přistupovat tvůrčím způsobem a předávat vedení vlastní návrhy jak řešit prostřednictvím vzdělávání podnikové problémy. Za tím účelem musí znát názory liniových manažerů i řadových pracovníků, klíčové firemní dokumenty, procesní mapy apod. Jedním z jeho základních úkolů je diagnostika problémů ve firmě, které by bylo možno odstranit vzděláváním. V rámci podnikového vzdělávání lze využít řady forem a metod je na kreativitu manažera dalšího vzdělávání, které budou nejefektivnější, nejrychlejší a pokud možno finančně nejméně nákladné. Podrobněji se bude prací manažera podnikového vzdělávání zabývat praktická část.

3. Formy dalšího vzdělávání

3.1 Formy dalšího vzdělávání

Další vzdělávání je součástí celoživotního učení. První etapou celoživotního učení je počáteční vzdělávání. „*Počáteční vzdělávání zahrnuje veškeré formální vzdělávání v rámci vzdělávací soustavy (primární, sekundární a terciální), probíhá zejména v mladém věku,*

⁴¹ PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 336 s. ISBN 978-80-247-4806-1, s.180

*může být skončeno kdykoliv po splnění povinné školní docházky, a to buď vstupem na trh práce, nebo přechodem mezi ekonomicky neaktivní obyvatele.*⁴² Počáteční vzdělávání má tři fáze, základní vzdělávání, střední vzdělávání a terciální vzdělávání. Počáteční vzdělávání se zpravidla kryje s dobou povinné školní docházky a má obecný charakter. Sekundární vzdělávání má všeobecný nebo odborný charakter a je ukončeno maturitní zkouškou, výučním listem nebo závěrečnou zkouškou. Terciální vzdělávání zpravidla následuje po vykonání maturitní zkoušky a zahrnuje široké spektrum vzdělávací nabídky.

Další vzdělávání probíhá po prvním vstupu vzdělávajícího se jedince na trh práce a zaměřuje se na široké spektrum vědomostí, dovedností, zkušeností a znalostí, které mohou být prospěšné jedinci pro další uplatnění v profesním i osobním životě. *„Další vzdělávání se dále člení na profesní vzdělávání (užívá se i termín další profesní vzdělávání, které zahrnuje kvalifikační vzdělávání, periodické vzdělávací akce a rekvalifikační vzdělávání), občanské a zájmové vzdělávání, což také souvisí s kurikulem v odborném a dalším profesním vzdělávání. Kurikulum v profesním vzdělávání je orientováno na získávání kvalifikací s cílem udržení zaměstnanosti.*⁴³ Celoživotní učení se dělí na formální, neformální a informální vzdělávání.

3.1.1 Formální vzdělávání

Formální vzdělávání: probíhá ve školách, případně v dalších vzdělávacích institucích a je vymezeno legislativně. Předem je stanoven jeho cíl, obsah, prostředky a způsoby hodnocení. Zahrnuje získávání na sebe navazujících stupňů vzdělání (primárního, sekundárního, terciárního). Někteří lidé se až v dospělosti rozhodnou zvýšit si svoje dosavadní vzdělání o další stupeň a získat o tom platný doklad (často se jedná o požadavek zaměstnavatele pro získání vyšší pracovní pozice). V tom případě se vrací do školních lavic a volí formu dálkového studia, většinou se jedná o maturitní a vysokoškolské studium.

3.1.2 Neformální vzdělávání

Neformální vzdělávání je realizováno mimo formální školní systém. Je zaměřeno na určité skupiny populace a zajišťují je různé instituce (organizace specializované na

⁴² VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 159 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1770-8, s.20

⁴³ Tamtéž, s.21

vzdělávání dospělých, podniky, kulturní instituce, nadace.) Jeho cílem je především uspokojovat potřeby a zájmy určitých skupin populace a zvyšovat gramotnost obyvatelstva a to: informační, občanskou, ekonomickou, jazykovou a další. Největší zastoupení a význam v oblasti neformálního vzdělávání má podnikové vzdělávání, jemuž se práce věnuje v samostatné podkapitole.

3.1.3 Informální vzdělávání:

Informální vzdělávání je definováno „jako proces získávání vědomostí, osvojování dovedností a postojů z každodenních zkušeností, z prostředí, kontaktů. Na rozdíl od formálního či neformálního vzdělávání je neorganizované, nesystematické a institucionálně nekoordinované“.⁴⁴ Podle této definice se dnes a denně každý z nás účastní procesu informálního vzdělávání a informální učení je jedním z klíčových pojmů vzdělávací politiky Evropské unie. Právě informální vzdělávání umožňuje každému, ve všech fázích života, získávat, doplňovat a obohacovat si své vědění, případně získávat kvalifikaci a kompetence potřebné pro pracovní i osobní život. Problémem ovšem je, jak uplatnit výsledky informálního učení na pracovním trhu, případně v rámci formálního vzdělávání. Určitým řešením může být složení zkoušek a prokázání znalostí či dovedností za účelem získání certifikátu, aniž by se zkoumalo, kde a jakým způsobem jedinec své znalosti či dovednosti nabyt, což ovšem nejde uplatňovat ve všech oborech.

V posledních letech EU a její členské státy hledají cesty, jak zhodnocovat výsledky neformálního a informálního vzdělávání v rámci celoživotního vzdělávání dospělých. V České republice upravuje na národní úrovni zhodnocování informálního a neformálního vzdělávání Zákon č. 179/2006 Sb. o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání. Skutečností ovšem je, že zdaleka ne všechny znalosti získané informálním učením lze ocenit nějakým certifikátem. Podle platného zákona mohou certifikáty dosáhnout úrovně středoškolského vzdělání, netýkají se vzdělání vysokoškolského. Poznatky z výzkumů ukazují, že zájem o informální vzdělávání souvisí s formálním vzděláním jedince, nejvíce se aktivní jsou v tomto směru vysokoškoláci a jedinci s vyšším středním vzděláním.

⁴⁴ *Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku*, 2003, Praha: MPSV ČR, 2003, s.51, [online]. [2014-05-05]. Dostupné z: http://www.vlada.cz/files/rvk/rzl/strategie_rzl.pdf

3.2 Základní didaktické formy a metody vzdělávání dospělých

Z didaktického pohledu je hlavním cílem vzdělávání dospělých formování trvalých změn v myšlení, chování a jednání jedince. Aby k těmto změnám došlo, musí být učení dospělých racionální a efektivní. Vzdělávání dospělých je zprostředkovatelem mezi dvěma systémy: systémem „člověk“ a systémem „vědění“. Proces předávání poznatků (vyučování a učení) probíhá zpravidla v rámci určitého organizačního rámce a standardně jsou uváděny čtyři základní didaktické formy:

- Přímá výuka.
- Kombinovaná výuka.
- Korespondenční vzdělávání.
- Terénní vzdělávání.

Přímá výuka je klasická výuka, při které dochází k přímému fyzickému kontaktu lektora s účastníky. Klíčovou postavou je lektor a dodnes se jedná o nejefektivnější formu učení. Může se jednat jak o jednorázovou akci, tak o dlouhodobější kurz.

Kombinovaná výuka spojuje lekce (zpravidla semináře) vedené lektorem a individuální studium. Úspěšnost této formy studia je podmíněna zainteresovaností účastníka studia a kvalitou učebních materiálů. Aby mohla být účinnost studia posouzena, konají se v jeho průběhu výcvikové semináře a zpravidla končí závěrečným seminářem.

Korespondenční výuka probíhá v případech, kdy je účastník vzdělávání odloučen od lektora zeměpisnou vzdáleností. Komunikace mezi účastníkem a lektorem probíhá jednak prostřednictvím studijních materiálů, jednak pomocí zkušebních testů zadávaných lektorem, případně je doplněno konzultacemi. V dnešní době se podoba tohoto typu vzdělávání změnila díky nástupu nových informačních technologií a korespondenční učení se transformovalo v e-learning.

Terénní vzdělávání (field education) zahrnuje všechny prvky předchozích forem (tj. přímé výuky, kombinovaného a korespondenčního vzdělávání), ale ve specifických podmínkách, převážně mimo rámec standardních vzdělávacích institucí. Přesto však nejsou vzdělávací instituce z procesu terénního vyučování zcela vyloučeny. V některých případech pořádají vzdělávací kurzy zejména dlouhodobé, případně řídí a lektorsky

zajišťují různé vzdělávací aktivity jiných subjektů. Terénní kurzy zahrnují dvě základní skupiny aktivit a to: jednodenní školení a krátké kurzy. Dále sem patří akce jako: semináře, konference, studijní skupiny, korespondenční kurzy, mediální programy, studijní zájezdy.

Ve výuce dospělých se požívají jak klasické standardní metody, tak metody moderní, založené na nových poznacích teorie učení. Jaroslav Mužík dělí didaktické metody používané ve výuce dospělých a tři skupiny: teoretické, teoreticko-praktické a praktické. Vedle stále využívaných klasických metod, které se uplatňují jak v profesním, tak zájmovém vzdělávání, se stále častěji a to především v rámci podnikového a manažerského vzdělávání, využívají metody, které předpokládají aktivní účast účastníka vzdělávacího procesu. Využívá se především projektové učení, e-learning a speciální techniky vyvinuté pro vzdělávání manažerů.

Tabulka č. 2: Rozdělení didaktických metod

Teoretické	Teoreticko- praktické	Praktické
Klasická přednáška Přednáška ex katedra Přednáška s diskusí Cvičení Seminář	Diskusní metody Problémové metody Programovaná výuka Diagnostické a klasifikační metody Projektové metody	Instruktáž Coaching (mentoring, counseling) Asistování Rotace práce Stáž Exkurze Létající tým
V učebně	V učebně	Na pracovním místě

Zdroj: MUŽÍK 1998, s.151

3.3 Systém dalšího profesionálního vzdělávání v České republice

V České republice se zahrnuje profesionální vzdělávání dospělých dílčí systémy jako:

- další vzdělávání pedagogických pracovníků,
- rekvalifikační vzdělávání,
- vzdělávání úředníků veřejné správy,
- vzdělávání pracovníků ve zdravotnictví
- vzdělávání pracovníků v sociálních službách.

3.3.1 Další vzdělávání pedagogických pracovníků

Vzdělávání učitelů v průběhu jejich profesní dráhy je realizováno v širokém spektru organizačních forem (uvádění začínajících učitelů do praxe, příprava na atestace, příprava na realizaci vzdělávacích inovací a reforem, příprava na řešení specializovaných projektů, funkční studium pedagogických pracovníků, rekvalifikační studium, specializační a prohlubující studium). Je organizováno specializovanými pracovišti atd. Kohnová (2004) uvádí, že další vzdělávání učitelů má tyto specifické prvky:

- tento proces je systematický, nepřetržitý a koordinovaný, navazuje na pregraduální vzdělávání a trvá po celou dobu učitelovy profesní dráhy,
- celoživotní rozvíjení profesních kompetencí učitele a trvalý osobnostní rozvoj učitele,
- nejrozsáhlejší resortní a celospolečensky významná oblast vzdělávání dospělých,
- jeden ze základních předpokladů transformace a reformy školství,
- nejefektivnější metoda vyrovnání obsahu i metod vzdělávání a výchovy ve školství s rychlými proměnami v hospodářsko-technickém i kulturně sociálním kontextu.

„Další vzdělávání učitelů směřuje k profesnímu růstu a rozvoji profesních kompetencí každého učitele. Samozřejmostí tedy nejsou jen všeobecné kurzy na prohloubení základních znalostí, ale také kurzy specializované, odpovídající různým potřebám jednotlivých profesních skupin učitelů. Jejich efektivita je podmíněna výběrem vhodných forem a metod vzdělávání, pochopením specifičnosti vzdělávání dospělých, respektive učitelů, a dostatečnou podporou ať už z oblasti finanční nebo informační.“⁴⁵

⁴⁵ MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 263 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-738-4, s.155

Kohnová (2004) dále vymezuje další vzdělávání učitelů jako systematický, nepřetržitý a koordinovaný proces trvající po celou dobu učitelovy profesní dráhy. Důležité je celoživotně rozvíjet učitelké kompetence a trvale rozvíjet osobnost učitele. Mezi hlavní cíle dalšího vzdělávání patří zdokonalování profesních dovedností učitelů, vnitřní rozvoj škol, zdokonalování vyučovacího a učebního procesu, zavádění inovací a změn ve vzdělávání a osobnostní vývoj učitelů.

Legislativně upravují další vzdělávání pedagogických pracovníků především zákon č. 563/2004 sb., o pedagogických pracovnících. „Zákon č. 563/2004 sb. byl v roce 2005 doplněn vyhláškou č. 317 (následně upraven vyhláškou č. 412/2006 Sb.) ze dne 27. července 2005 o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, což je závazná formulace základních kompetencí nezbytných pro výkon učitelského povolání a způsobu jejich nabytí.“⁴⁶ Vyhláška rozlišuje tři druhy dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků na studium ke splnění kvalifikačních předpokladů, studium ke splnění dalších kvalifikačních předpokladů a studium k prohlubování odborné kvalifikace.

Shánilová (2011) uvádí tyto typy dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků:

- a) Otevřený vzdělávací program zahrnující účastníky z různých škol nebo jiných institucí (je umožněn přenos informací mezi účastníky z různých institucí, ale program reaguje na vzdělávací potřeby menšího počtu účastníků).
- b) Vzdělávací program na zakázku (program určen pro účastníky z jedné školy, vysoce efektivní, protože je vytvořen přesně pro potřeby určité studijní skupiny).
- c) E-learningový vzdělávací program (komunikace je umožněna pomocí elektronických prostředků, takže spolu mohou komunikovat navzájem účastníci i lektor, velká úspora finančních prostředků, časová i obsahová flexibilita díky distribuci znalostí velké cílové skupině).
- d) Samostudium (také informální vzdělávání, umožňuje získávat vědomosti a dovednosti z vlastních zkušeností a kontaktů, možnost určit si čas, místo konání, obsah vzdělávání, ale i tempo výuky, tato forma bohužel neumožňuje změřit získané vědomosti).
- e) Blended e-learning (kombinace e-learningu s prezenční formou vzdělávání).

„Obecně se v odborné veřejnosti hovoří o kladech a záporech současného systému dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. Ke kladným stránkám patří mimo jiné široká nabídka DVPP, jejich flexibilita s možností přizpůsobení se aktuálním potřebám a místní

⁴⁶ MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 263 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-738-4, s.156

*časová dostupnost nabízených programů. Ze záporů zmiňuje především malé propojení DVPP s kariérním systémem pedagogů, nedostatečná statistická šetření vzdělávacích potřeb učitelů, chybějící analýzy účelnosti vynakládaných finančních prostředků, nepřehlednost nabídky vzdělávacích programů pro klienty, chybějící standardy a evaluace jednotlivých složek systému a jejich činnosti.*⁴⁷

3.3.2 Rekvalifikační vzdělávání

Rekvalifikace neboli změna kvalifikace může pomoci občanu k získání práce nebo lepšímu uplatnění na pracovním trhu. Podle Kostky (1996) rekvalifikace není jen změna původní kvalifikace pracovní síly, ale že jde zejména o využití potencialů pracovníka na trhu práce. Mareš (1994) uvádí, že rekvalifikace je jedním z nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti státu, ale je nutné ji vidět i v souvislosti s ostatními nástroji této politiky, např. vytváření nových pracovních míst, stimulační opatření zaměstnavatelů ke zvýšení počtu pracovních míst, daňové úlevy investorům apod.

*„Rekvalifikací se rozumí získání nové kvalifikace nebo rozšíření stávající kvalifikace uchazeče o zaměstnání nebo zájemce o zaměstnání. Zájemcem o zaměstnání je fyzická osoba, která má zájem o zprostředkování zaměstnání, a za tím účelem požádá o zařazení do evidence zájemců o zaměstnání kterýkoliv úřad práce na území České republiky.*⁴⁸

Rekvalifikovat lze také mimo zájemců o zaměstnání stávající zaměstnance, kteří jsou ohroženi možnými hospodářskými změnami v podniku. Rekvalifikace také může být jedinou cestou pro lidi z krajů s vysokou nezaměstnaností, kterým často nezbyvá, než se rekvalifikovat na úplně jinou profesi. Za splnění určitých podmínek je možné, aby rekvalifikaci hradil úřad práce, např. pro uchazeče s kvalifikací, pro něž není na trhu práce uplatnění a pro jejich novou kvalifikaci se nabízí volná místa nebo jsou volná místa přislíbena zaměstnavateli. Rekvalifikace probíhá formou získávání nových vědomostí a dovedností a při určení jejího obsahu a rozsahu se vychází z předchozích zkušeností, zdravotního stavu a dosavadní kvalifikace. Instituce, které mohou rekvalifikace provádět, jsou určeny v předpisech a jedná se o veřejná vzdělávací zařízení, soukromé a státní školy, státní rekvalifikační střediska a různá zprostředkovatelská či vzdělávací zařízení, která zprostředkovávají rekvalifikace na základě právních dohod. „Novela zákona č. 435/2004

⁴⁷ MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 263 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-738-4, s.160

⁴⁸ Tamtéž, s.162

Sb. z pohledu rekvalifikací (platná od 1.1.2009) určuje, že rekvalifikaci dle § 108 může provádět:

- zařízení s akreditovaným vzdělávacím programem podle tohoto zákona (akreditace MŠMT ČR),
- zařízení s akreditovaným vzdělávacím programem podle zvláštního právního předpisu (např. zákon o sociálních službách),
- škola v rámci oboru vzdělávání, který má zapsaný v rejstříku škol a školských zařízení, nebo VŠ s akreditovaným studijním programem,
- zařízení se vzdělávacím programem podle zvláštního právního předpisu (zkouška dle vyhlášky č. 50/1978 Sb., o odborné způsobilosti v elektronice, ve znění vyhlášky č. 98/1982 Sb.).⁴⁹

„Aby MŠMT ČR mohlo zabezpečit proces udělování akreditací a sjednotilo podmínky pro realizaci rekvalifikací, byly od r. 1991 postupně vytvořeny tři vyhlášky, které rekvalifikace upravují. Od 5.6.2009 je v platnosti vyhláška č. 179/2009 Sb., kterou se stanoví náležitosti žádosti o akreditaci vzdělávacího programu, organizace a způsob ukončení vzdělávání v rekvalifikačním řízení, která se nachází na webových stránkách MŠMT ČR. To uděluje akreditace na všem fyzickým a právnickým osobám, které mají v předmětu své činnosti další vzdělávání a které splní všechny podmínky pro udělení akreditace.“⁵⁰

Vzdělávací programy jsou např. vzdělávací program k získání plné kvalifikace k výkonu konkrétní pracovní činnosti uplatitelné na trhu práce, vzdělávací program k získání konkrétních pracovních dovedností, vzdělávací programy vedoucí k dílčím kvalifikacím dle Národní soustavy kvalifikací, vzdělávací programy vedoucí k závěrečné zkoušce dle zvláštních právních předpisů, nespécifické rekvalifikační kurzy zaměřené na počítačovou uživatelskou gramotnost, management, marketing, účetnictví, bankovníctví, systém práce s lidmi a přípravu na soukromé podnikání v kombinaci s intenzivní jazykovou přípravou (pouze pro neumístěné absolventy škol).

Výše autorka zmiňuje Národní soustavu kvalifikací, jedná se o databázi schválených kvalifikací v ČR a je složena z kvalifikací uplatnitelných na trhu práce. Vede

⁴⁹MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 263 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-738-4, s.165

⁵⁰Tamtéž, s.164

ji Národní ústav odborného vzdělávání (NÚOV) a v zásadě propojuje systém školního a dalšího vzdělávání a svět práce a svět vzdělávání. Její naplňování je založeno na činnosti sektorových rad, které se skládají ze zástupců zaměstnavatelů, sdružení a komor působících na pracovním trhu. Na základě existujících učebních oborů sektorové rady stanovují úplné kvalifikace a definují dílčí kvalifikace na základě potřeb trhu práce.

3.3.3 Vzdělávání úředníků státní veřejné správy

Veřejná správa se dělí na moc státní a veřejnou, která je státem svěřována samosprávným jednotkám. Samosprávnými jednotkami jsou orgány státní samosprávy. Úkolem státní samosprávy je realizace vlastní samosprávné moci, což je prvotní pravomoc rozhodovat v samosprávných otázkách a samostatný výkon zákonů státu v podmínkách působnosti samosprávy obcí. *„Veřejná správa se v moderních vyspělých demokratických státech chápe především jako služba občanům, kteří jsou v postavení uživatelů nebo klientů. Takové chápání má naprosto zásadní význam pro vymezení všech funkcí, forem, principů a metod činností veřejné správy jako celku i jejich jednotlivých orgánů a pracovníků.“*⁵¹

Zaměstnanci úřadů a institucí jsou označováni termínem úředníci veřejné správy. Díky tomu, že povinnost úředníků veřejné správy je legislativně zakotvena, je reálné, že úroveň průběžného a odborného vzdělávání se bude průběžně zvyšovat, vznikne skutečně kvalitní profesní skupina, což bude ostatně každý občan moci posoudit sám. Od roku 1989 prošla státní samospráva velkými změnami, hledají se nové formy vzdělávání a rozvoje, komunikace, stimulace a motivace pracovníků, zkvalitňování řízení. Úředníci jsou hlavním ukazatelem kvality státní samosprávy.

„Zákon 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků nabyl účinnosti dne 1. 1. 2003, a to návaznosti na ukončení činnosti okresních úřadů. Hlavním účelem zákona podle důvodové zprávy k vládnímu návrhu zákona je:

- *přispět ke zvýšení kvality výkonu veřejné správy územními samosprávnými celky plnou profesionalizací jejich úředníků,*

⁵¹ MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 263s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-738-4, s.171

- *omezit politický subjektivismus při rozhodování o personálních otázkách,*
- *přispět touto právní úpravou ke změně pojetí veřejné správy ve službu veřejnosti.*⁵²

System vzdělávání úředníků je tvořen čtyřmi základními úrovněmi, vstupním vzděláváním, průběžným vzděláváním, zvláštní odbornou způsobilostí a vzděláváním vedoucích úředníků. Vstupní vzdělávání je určeno pro nově nastupující zaměstnance do pracovního poměru. Jedná se o uvedení do vlastní problematiky veřejné správy, ale i do organizační a pracovní struktury. Zahrnuje základní znalosti, jako např. obecné zásady organizace, činnost veřejné správy, základy veřejného práva a pravidla etiky úředníka, dále také základní znalosti informačních technologií a základy komunikace a organizace. Na konci vstupního vzdělávání je vystaveno osvědčení. Průběžné vzdělávání se vztahuje na všechny úředníky samosprávného celku. „Zahrnuje prohlubující, aktualizaci a specializační vzdělávání úředníků zaměřené na výkon správních činností v územním samosprávném celku včetně získávání a prohlubování jazykových znalostí. Průběžné vzdělávání se uskutečňuje především formou kurzů.“⁵³ Účast na kurzech je pro úředníka povinná a o tom, na které kurzy bude úředník chodit rozhoduje buď personalista nebo vedoucí úřadu. Je zcela v kompetenci úřadu, na jaké formy vzdělávání vyšlou své zaměstnance a které oblasti považují za prioritní.

Zvláštní odborná způsobilost je určena pro úředníky, kteří vykonávají správní činnosti, které jsou stanovené prováděcím předpisem, tj. vyhláškou Ministerstva vnitra ČR č.512/2002 sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územně samosprávních celků. Jejím úkolem je dosažení požadovaných znalostí speciálních i obecných právních norem, které upravují fungování státní správy ne jednotlivých úsecích. System má dvě části, obecnou a zvláštní, přičemž zvláštní odborná způsobilost je považována za klíčovou. Poslední částí vzdělávání úředníků veřejné správy je vzdělávání vedoucích úředníků. Toto vzdělávání musí úředník vykonat do dvou let po jmenování na vedoucí pozici, účast na vzdělání se prokazuje osvědčením a toto vzdělávání není ukončeno zkouškou. Skládá se ze dvou částí, obecné a zvláštní. Obecná část se zabývá řízením úředníků, zvláštní část zahrnuje činnosti stanovené prováděcím právním předpisem, které vykonávají podřízení

⁵² MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 263 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-738-4, s.173

⁵³ Tamtéž, s.175

úředníci. Pokud vedoucí pracovník absolvoval tento kurz a hradil jej za něj úřad, je povinen zůstat v úřadu po dobu dalších tří let. Pokud se tak nestane a dotyčný rozváže pracovní poměr s úřadem dříve, je povinen zaplatit náklady spojené s tímto vzděláváním. „Zákon o úřednících v § 33 zavádí institut uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávních celků uzнат rovnocennost vzdělání úředníkům dle jejich dosaženého vzdělání v bakalářských nebo magisterských programech. Toto uznání nemůže být provedeno jen na základě jejich dlouholeté praxe. Uznání rovnocennosti se vztahuje jak na vstupní vzdělávání, tak na zkoušky zvláštní odborné způsobilosti a na vzdělávání vedoucích úředníků.“⁵⁴

3.3.4 Vzdělávání pracovníků ve zdravotnictví

Pro lékaře je nezbytné vzdělávat se v průběhu celé jejich profesní kariéry, pro výkon jejich praxe nestačí absolvovat lékařskou fakultu, protože se objevují stále nové a nové poznatky a vznikají nové lékařské obory. Proto také vznikl systém vzdělávání, který umožňuje doplňování, obnovování a získávání nových dovedností. Vzdělávání lékařů je chápáno jako celoživotní a obvykle je členěno do tří fází, pregraduální vzdělávání, postgraduální vzdělávání a vzdělávání kontinuální. Pregraduální vzdělávání je chápáno jako prvotní fáze a získávají se zde základní poznatky a dovednosti nezbytné pro výkon této profese. Můžeme sem zahrnout gymnázia, střední a vyšší zdravotnické školy, lékařské a farmaceutické fakulty a jiné vysoké školy. Vzdělávání postgraduální, neboli také vzdělávání popromoční, kvalifikační či specializační je druhou fází vzdělávání lékařů. Cílem tohoto vzdělávání je získání potřebné kvalifikace, odbornosti v určitém oboru a získání diplomu o specializaci. „Podle zákona č. 95/2004 Sb. Získává lékař odbornou způsobilost k výkonu povolání absolvováním nejméně šestiletého specializačního prezenčního studia, jež obsahuje teoretickou a praktickou výuku v akreditovaném zdravotnickém magisterském studijním programu „všeobecné lékařství“. Poté je oprávněn k provádění vymezených činností pod odborným dohledem zkušeného lékaře se specializovanou způsobilostí. Specializovanou způsobilost získává lékař absolvováním a úspěšným ukončením specializačního vzdělávání atestační zkouškou a vydáním diplomu o specializaci ministerstvem zdravotnictví.“⁵⁵

Součástí vzdělávání pracovníků ve zdravotnictví je také vzdělávání zdravotních sester, které se na rozdíl od vzdělávání lékařů dostává do popředí až v posledních letech. „Zrovnoprávnění

⁵⁴ MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 263 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-738-4, s.177

⁵⁵Tamtéž, s.187

postavení obou vzdělávání uvedených profesních skupin mělo zajistit přijetí zákona č. 96/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních).⁵⁶ Tento zákon upravuje podmínky získávání způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání, celoživotní vzdělávání zdravotnických pracovníků a vzdělávání jiných odborných pracovníků a podmínky uznávání způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání pro státní příslušníky Evropské unie, kteří získali odbornou způsobilost k výkonu povolání v jiném státě než v České republice.

3.3.5 Vzdělávání pracovníků v sociálních službách

Dle zákona o sociálních službách vymezujeme pět skupin pracovníků v sociálních službách, jedná se o sociální pracovníky, pracovníky v sociálních službách, zdravotnické pracovníky, pedagogické pracovníky a další odborné pracovníky poskytující přímo sociální služby. „Náplní práce sociálního pracovníka je především sociální šetření, zabezpečuje sociální agendy včetně řešení sociálně právních problémů v zařízeních poskytujících služby sociální péče. Dále sem patří sociálně právní poradenství, analytická, metodická a koncepční činnost v sociální oblasti, odborné činnosti v zařízeních poskytujících služby sociální prevence, depistážní činnost, poskytování krizové pomoci, sociální poradenství a sociální rehabilitace.“⁵⁷ Předpoklady pro práci sociálního pracovníka jsou bezúhonnost, zdravotní a odborná způsobilost a způsobilost k právním úkonům. Odbornou způsobilostí se rozumí vyšší odborné vzdělání zaměřené na sociální oblast, vysokoškolské vzdělání absolvování akreditovaných vzdělávacích. Uživateli sociálních služeb jsou nezaměstnaní, senioři, tělesně a smyslově postižení, bezdomovci, prostitutky, lidé před a po výkonu trestu a rodiny, které nezvládají výchovu svých dětí. „Platností zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, a vydanou vyhláškou č. 505/2006 Sb., kterou provádějí některá ustanovení zákona sociálních služeb, došlo k výrazným změnám, jejichž cílem bylo garantovat zmíněnou kvalitu sociálních služeb. Tento náročný proces zavádění a standardizace kvality v sociálních službách závisí na kvalifikovaném zaměstnanci. Bohužel reálná praxe ukazuje, že nároky na kvalifikační předpoklady zaměstnanců nejsou v současné době vždy v souladu s možnostmi jednotlivých poskytovatelů sociálních služeb.“⁵⁸

⁵⁶ MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 263 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-738-4, s.187

⁵⁷ Tamtéž, s.193

⁵⁸ Tamtéž., s.198

3.4. Podnikové vzdělávání

V současné době je podnikové vzdělávání považováno za nezbytnou součást práce s lidskými zdroji a je nedílnou součástí personální práce. Inovace a zvyšování kompetencí pracovníků patří v každé organizaci k nedůležitějším úkolům. Dnes již nestačí tradiční vzdělávací aktivity jako byl zácvik nových pracovníků, doškolování a přeškolování, ale jde o rozvojové aktivity, které převyšují kvalifikační požadavky místa, které pracovník v současné době zastává a zároveň jde i formování osobností pracovníků, včetně jejich hodnotové orientace tak, aby odpovídala firemní kultuře. Veteška, Vacínová (2011) definují podnikové vzdělávání jako: *souhrn vzdělávacích aktivit zajišťovaných pracovními organizacemi se záměrem doplnit (tj rozšířit nebo zvýšit), a nebo změnit strukturu kompetencí (resp. kvalifikaci) pracovníků a odstranit tak obvykle negativní rozdíl mezi aktuální a požadovanou mírou rozvoje jejich kompetencí, resp. mezi tzv subjektivní a objektivní kvalifikací*. Východiskem pro stanovení vzdělávacích programů musí být strategické cíle organizace, které určí jaké znalosti a dovednosti budou potřebné k jejich naplnění. Strategickým cílem může být např. zvýšení produktivity práce, zahájení výroby nových výrobků či poskytování nových služeb, zlepšení úrovně služeb dosavadních či lepší využití informačních či jiných technologií. Vzdělávací programy proto musí specifikovat jakým způsobem přispějí k naplňování těchto cílů. Armstrong doporučuje, provést analýzu nákladů a přínosů, které přinese konkrétní vzdělávací aktivita, pokud možno v kvantitativní podobě, které přesvědčí vrcholový management o výhodnosti investic do vzdělávání. Zároveň uvádí tyto argumenty ve prospěch investic do vzdělávání:

- *zlepšují individuální, týmový i podnikový výkon v podobě výstupů, kvality, rychlosti a celkové produktivity;*
- *přitahují vysoce kvalitní pracovníky tím, že jim nabízejí příležitosti ke vzdělávání a rozvoji zvyšující úroveň jejich schopností zlepšující jejich dovednosti umožňují jim dosáhnout většího uspokojení z práce, vyšší odměny a funkčního postupu v organizaci;*

- *nabízejí dodatečné nepeněžní odměny (příležitost k růstu a kariéře) v rámci politiky celkového odměňování*
- *zlepšují organizační flexibilitu tým, že rozšiřují okruh dovedností pracovníků (víceoborová kvalifikace)*
- *zvyšují oddanost pracovníků tým, že je vedou k tomu, aby se ztotožňovali s posláním a cíli organizace*
- *pomáhají při řízení změny tým, že zvyšují porozumění pro důvody změny a vybavují lidi znalostmi a dovednostmi, které potřebují, aby se přizpůsobili novým situacím;*
- *vybavují liniové manažery dovednostmi, potřebnými k řízení a rozvíjení lidí;*
- *pomáhají vytvářet pozitivní kulturu v organizaci; například tu, která je orientována na zlepšování výkonů*
- *zabezpečují vyšší úroveň služeb pro zákazníky;*
- *minimalizují náklady vzdělávání (redukují délku křivek učení)⁵⁹*

V České republice zahrnuje podnikové vzdělávání především následující aktivity:

- vzdělávání členů organizace v rámci procesu orientace a sociální i pracovní adaptace na organizaci, pracoviště i práci;
- normativní vzdělávání (vymezené právně jako povinné)⁶⁰
- doplňování kvalifikace
- změna kvalifikacešindividuální rozvoj pracovníků
- ostatní vzdělávací akce⁶¹

Již citovaný M. Armstrong dělí firemní vzdělávání do několika typů:

- instrumentální vzdělávání (cílem je zlepšení současného výkonu pracovníka)
- kognitivní (zlepšení znalostí a pochopení souvislostí)
- emoční (formování postojů a vztahů)
- sebereflektující (formování nových vzorů nezírání, myšlení a jednání).

⁵⁹ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: GRADA, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3, s. 501-502, s.461

⁶⁰ Primárně ho upravuje Zákoník práce (zákon č.262/2006 Sb. a Zákon o zaměstnanosti (zákon č.69/ 2009 Sb.).

⁶¹ VETEŠKA, Jaroslav a Tereza VACÍNOVÁ. *Aktuální otázky vzdělávání dospělých: andragogika na prahu 21. století*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, 208 s. ISBN 978-80-7452-012-9, s.159

V současné době je podnikové vzdělávání zpravidla součástí ročních podnikových plánů a je jednou ze tří součástí komplexního modelu rozvoje lidských zdrojů. (podnikové vzdělávání, učení, organizační rozvoj). V této souvislosti je zaváděn pojem „učící se organizace“ a jsou zdůrazňovány moderní metody vzdělávání jako je e- learning a především blended learning, umožňující kombinovat různé formy vzdělávání.

4. Případová studie: působnost manažera dalšího vzdělávání ve společnosti DSV Road a.s.

4.1 Charakteristika společnosti DSV Road a.s.

Historie jedné z největších evropských dopravních společností začala v roce 1976. Tehdy 10 nezávislých dánských dopravců založilo společnost **DSV (*De Sammenslutte de Vognmænd*)**. Dnes je DSV nadnárodní logistická a dopravní společnost, zajišťující dopravu všech zásilek (včetně nadrozměrných) po celém světě. DSV má širokou mezinárodní síť poboček a logistických center ve více než 110 zemích světa. DSV poskytuje komplexní balíček služeb zahrnující vnitrostátní a mezinárodní silniční, námořní a leteckou dopravu, spediční činnost, zasilatelství, služby v oblasti logistiky, skladování zboží a sledování pohybu zásilek. DSV je předním světovým dodavatelem dopravních a logistických služeb. Společnost vlastní kanceláře a zastoupení ve více než 60 zemích, spolu se svými smluvními agenty působí celkem ve 110 zemích světa. Celosvětově zaměstnává 23 400 zaměstnanců a roční obrat převyšuje 5,9 miliard €. ⁶² Díky své celosvětové síti je společnost DSV schopna poskytovat skutečně komplexní servis v dnešním globalizovaném světě. DSV provozuje i vlastní pojišťovnu DSV Insurance A/S.

Na českém trhu působí DSV již od roku 1998 a je rozdělena do třech divizí DSV Road (silniční přeprava), DSV Air & Sea (letecká a námořní přeprava) a DSV Solution (logistika a skladování). ⁶³ Předkládaná studie se týká české divize DSV Road, která se svými cca 300 zaměstnanci zajišťuje vnitrostátní i mezinárodní silniční přepravu především v rámci Evropské unie. Široká škála služeb začíná u sběrné služby menších zásilek a končí u kompletního zajištění přepravy nadměrných nákladů.

⁶² DSV Road [online]. [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: <http://www.dsv.cz/o-dsv>

⁶³ DSV Road [online]. [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: <http://www.dsv.cz/o-dsv>

Jako základ podnikové strategie uvádí společnost tyto postuláty („základní kameny“)

- organizační struktura – decentralizovaná, plochá;
- nastavení interních procesů – neustálá optimalizace vedoucí ke zvýšení produktivity;
- nepořizování dlouhodobého majetku;
- veškeré přepravní služby jsou outsourcovány;
- sklady a kanceláře jsou pořizovány formou pronájmů, ne vlastní výstavby;
- osobní automobily a manipulační technika jsou pořizovány formou operativního leasingu
- orientace na zákazníka.⁶⁴

V souladu s trendy moderního managementu přikládá společnost velkou váhu firemní kultuře a v této souvislosti prosazuje zejména tyto firemní hodnoty:

- *Nasloucháme, snažíme se porozumět a uspokojit potřeby našich zákazníků.*
- *Při našich činnostech uplatňujeme otevřenost a vzájemný respekt.*
- *Plníme své závazky a přijímáme následky za svá rozhodnutí.*
- *Loajální zaměstnanci jsou naší největší hodnotou.*⁶⁵

Jako nedílnou součást podnikatelských aktivit vnímá organizace společenskou odpovědnost. Kromě vztahů s vnějším prostředím (ochrana životního prostředí, korektní vztahy se zákazníky a subdodavateli atd.) zabezpečuje společnost nadstandardní péči o zaměstnance (na české poměry) a klade důraz na jejich spokojenost a osobní rozvoj včetně dalšího vzdělávání. Zároveň klade důraz na loajalitu zaměstnanců a na dodržování firemního etického kodexu.



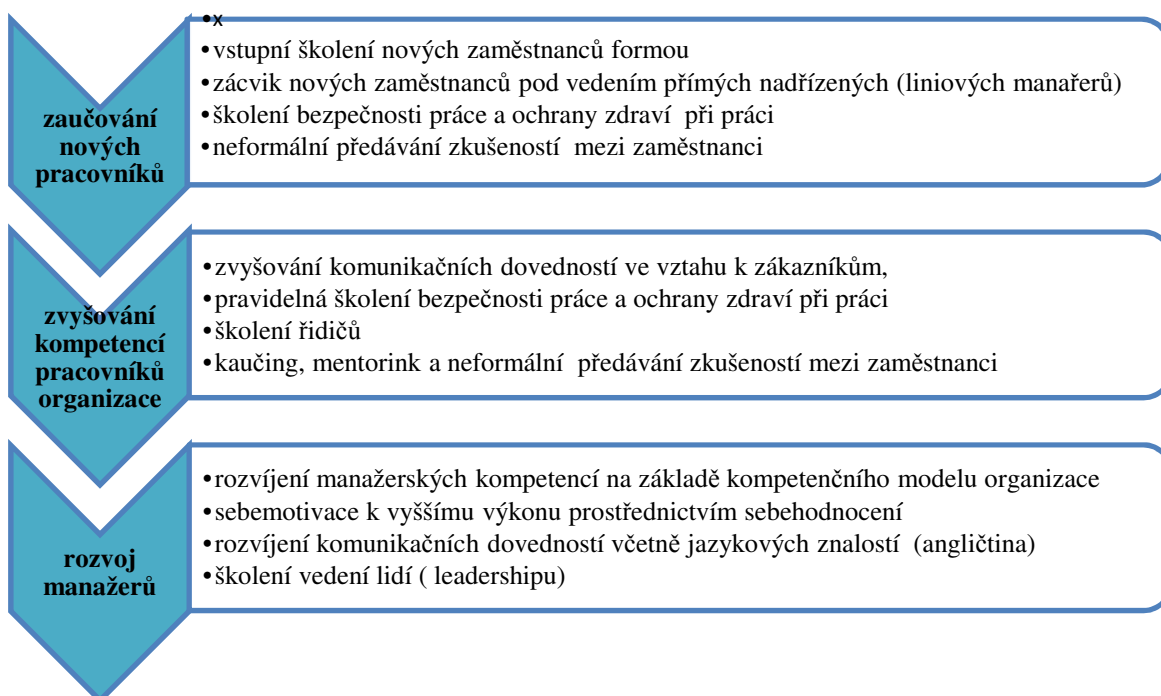
4.2 Vzdělávání pracovníků ve společnosti DSV Road a.s.

⁶⁴ DSV Road [online]. [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: <http://www.dsv.cz/o-dsv/>

⁶⁴ DSV Road [online]. [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: <http://www.dsv.cz/o-dsv/>

V souladu s hodnotami DSV poskytuje organizace zaměstnancům maximální podporu při rozvoji jejich znalostí i dovedností a vytváříme předpoklady pro jejich kariérní či osobní růst. Systém vzdělávání reaguje jak na aktuální potřeby společnosti, tak na dlouhodobé cíle strategického rozvoje. Zároveň však respektuje potřeby individuálního rozvoje zaměstnanců i manažerů v rámci jejich plánu rozvoje. Veškeré vzdělávací aktivity tvoří ucelený koncept vzdělávání pro nové i stávající zaměstnance. Vzdělávací aktivity probíhají formou interních i externích akcí v podobě standardizovaných kurzů či kurzů přizpůsobených aktuálnímu požadavku jednotlivých profesních skupin zaměstnanců. Z nejnovějších produktů jsou to například Sales Academy pro obchodníky, Line Management Academy zaměřená na soft skills a manažerské dovednosti či Academy disponentů přeprav. Kromě produktových a odborných vzdělávacích akcí pro obchodníky, manažery či specialisty probíhají jazykové kurzy nebo kurzy PC dovedností.⁶⁶ Základní procesy učení a vzdělávání probíhající ve společnosti DVS Road jsou znázorněny na obrázku č. 3.

Obrázek č. 3 : Základní procesy učení a vzdělávání probíhající ve společnosti DVS Road



Zdroj: práce autorky

⁶⁶DSV Road [online]. [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: <http://www.dsv.cz/o-dsv/>

Při vzdělávání zaměstnanců jsou využívány moderní metody včetně e-learningu. V rámci podnikového vzdělávání pracovníků je položen velký důraz na úlohu liniových manažerů, kteří působí jako lektoři, ale především jako koučové a mentoři. Činnost manažera dalšího vzdělávání je zaměřena do tří oblastí a to:

- zaučování nových pracovníků,
- zvyšování kompetencí pracovníků organizace,
- rozvoj manažerů.

Zaučování nových pracovníků

Základní vstupní školení nových zaměstnanců je prováděno formou e-learningového kurzu, který je povinný pro všechny nové zaměstnance. Obsahově je kurz zaměřen na získání základních informací o společnosti DVS Road, základních informací o náplni vlastní práce, základních informací o firemní kultuře, včetně etického kodexu pracovníků. Za nejdůležitější součást zácvičku nových pracovníků je považováno učení v rámci pracovního procesu. Ze strany přímých nadřízených je toto vzdělávání záměrné a plánované, zaměřené na získání odborných kompetencí pracovníků. Důležitou součástí zácvičku je soustavné sledování nových pracovníků, tak aby případné problémy byly rozpoznány v počáteční fázi. Zároveň dochází ke každodennímu neformálnímu vzdělávání, kdy v rámci pracovního procesu pracovníci rozvíjejí své znalosti a dovednosti tím, že přebírají zkušenosti svých spolupracovníků a především tím, že musí řešit problémy, které na ně klade provozní praxe. Všichni noví zaměstnanci musí vstupního školení zaměstnanců v otázkách bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci.

Zvyšování kompetencí pracovníků organizace

Marketingovou společností je snaha vyhovět potřebám a přáním zákazníků. V tom smyslu je prováděno podnikové vzdělávání zaměstnanců, jehož úkolem je zlepšit jejich komunikační dovednosti ve vztahu k zákazníkům. Stranou pozornosti nezůstává ani osobní rozvoj zaměstnanců, který vybraným zaměstnancům umožňuje kariérní růst v rámci firmy. Firma má zaveden vlastní systém hodnocení zaměstnanců. Pravidelné hodnocení provádějí přímí nadřízení ve spolupráci s oddělením lidských zdrojů. Pracovníci musí v pravidelných intervalech absolvovat školení řidičů a školení BOZP. Vzhledem k tomu, že firma zjišťuje kamionovou dopravu v rámci celé Evropy, je součástí podnikového vzdělávání jazykové vzdělávání, zejména kurzy angličtiny. Důraz je kladen na počítačové dovednosti a ne

práci s informacemi a také na marketingové dovednosti obchodníků ve vztahu k zákazníkům.

Rozvoj manažerů

Zvláštní pozornost věnuje DVS Road vzdělávání manažerů s důrazem na manažerské kompetence jako: vedení lidí, komunikace (vyjadřování, artikulace) spolupráce, řešení konfliktů, asertivita, empatie, spolupráce. Efektivní metodou motivace manažerů k získávání nových znalostí a dovedností je jejich vlastní sebehodnocení. Pro manažery jsou zajišťovány specializované kurzy týkající se manažerských znalostí a dovedností a to externě prostřednictvím vzdělávacích agentur a vysokých škol, jakož i jazykové kurzy. Interně jsou pořádány kurzy ke konkrétním otázkám řízení a vedení zaměstnanců (metodika školení BOZP, metodika hodnocení zaměstnanců apod.).

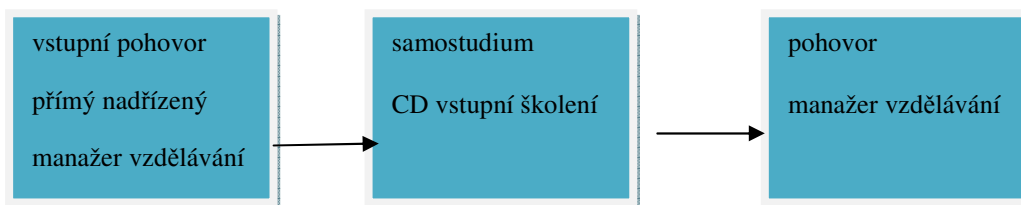
4.3 Úloha manažera dalšího vzdělávání v rámci odboru lidských zdrojů

Garantem plánování a řízení podnikového vzdělávání v rámci organizace DVS Road je oddělení lidských zdrojů, rámci kterého působí i manažer dalšího vzdělávání. Z hlediska své pracovní náplně manažer dalšího vzdělávání organizačně zajišťuje:

A) Vstupní školení nových zaměstnanců

V minulosti prováděl vstupní školení přímo manažer dalšího vzdělávání formou jednodenního kurzu, který zajišťoval i lektorky. V současné době se využívá e-learningové učení a za tím účelem bylo zpracováno ve spolupráci se vzdělávací agenturou CD, které dostane nový pracovník k dispozici a po jednom měsíci jsou ověřovány jeho znalosti formou pohovoru s manažerem vzdělávání. Ten o výsledku zpracuje zprávu, kterou předá přímému nadřízenému. Postup je znázorněn na obrázku č.4

Obrázek č.4: Schéma procesu vstupního školení nových zaměstnanců



Zdroj: práce autorky

B) Povinná školení zaměstnanců podle ročních plánů jako:

- školení řidičů

- školení BOZP

Školení zajišťuje pracovník dalšího vzdělávání logisticky a organizačně prostřednictvím jak interních, tak externích lektorů. Zodpovídá za to, aby pracovníci absolvovali příslušná školení v zákonem stanovených termínech. V současné době jsou zpracovány e-learningové výukové materiály a školení probíhá formou blended learningu.

C) Vzdělávání sloužící k dalšímu rozvoji zaměstnanců dle ročních plánů

Požadavky na obsah dalšího vzdělávání sloužící k získání nových kompetencí vznášejí v první řadě vrcholoví manažeři, ale také manažeři linií a v neposlední řadě sami pracovníci. Zároveň sám manažer dalšího vzdělávání navrhuje obsah vzdělávacích akcí, přičemž jsou mu východiskem dokumenty jako:

Analýza podnikových plánů a analýza plánů lidských zdrojů

Vychází z podnikové vize a ze strategických cílů organizace nejméně ve střednědobém horizontu. Měla by ukázat kolik pracovníků s jakými kompetencemi bude organizace do budoucna potřebovat a toto vyjádřit prostřednictvím konkrétních plánů.

Průzkum potřeby vzdělávání

Vychází z poznatků manažerů ohledně posuzování a hodnocení pracovních výkonů, čímž jsou zjišťovány podnikové a skupinové vzdělávací potřeby. Dalším důležitým zdrojem informací jsou hodnotící rozhovory s jednotlivými pracovníky ohledně jejich pracovního výkonu a zjišťování jejich názorů, zda se domnívají, že nějaký výcvik nebo vzdělávací program by mohl jejich výkon zlepšit. Zároveň musí manažeři vyhodnotit, zda plánují nějaké změny v pracovních postupech, v technologiích, ve způsobech řízení apod, které budou vyžadovat nové znalosti a dovednosti (např. projektové či procesní řízení).

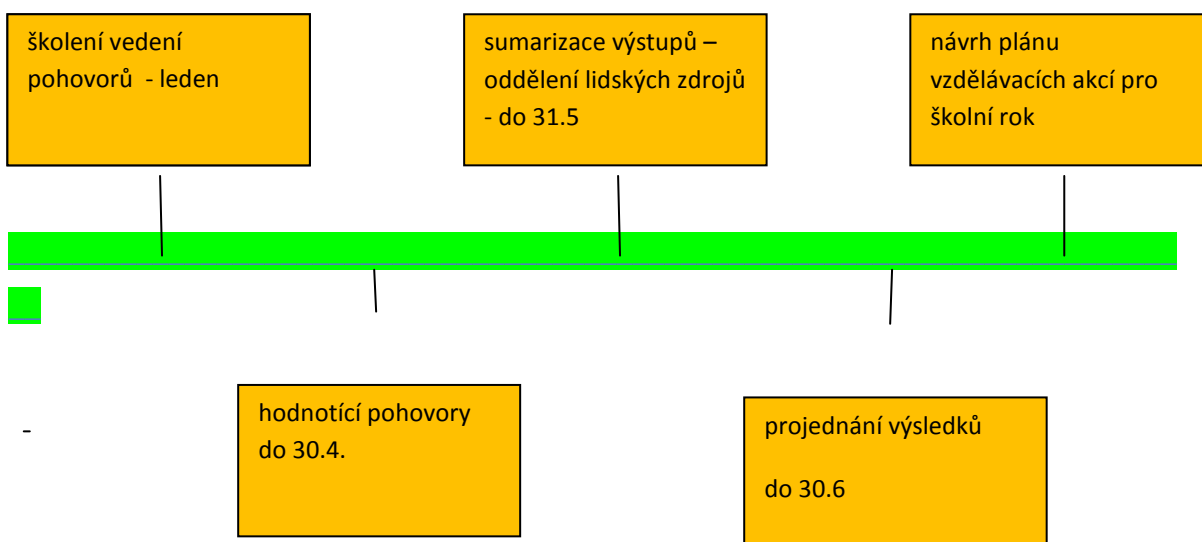
Zkoumání a posuzování výkonu a rozvoje

Cílem hodnocení pracovníků není pouze hodnocení aktuálního pracovního výkonu, ale také hodnocení jejich potencialu a možnost jejich budoucí pracovní kariéry a následné stanovení jejich individuální potřeby vzdělávání. Klíčovou roli v posuzování výkonu mají linií manažeři, kteří dojednávají se svými podřízenými smlouvy týkající se vzdělávání a osobního rozvoje a pomáhají jim s jejich realizací prostřednictvím koučování a nabízení příležitostí ke vzdělávání. V praxi se jedná především o to, aby byly diagnostikovány

vzdělávací potřeby v tom smyslu zda se jedná o vzdělávání pro zlepšení konkrétního pracovního výkonu, nebo o permanentní vzdělávání pro potřebu soustavného, trvalého rozvoje.

Důležitým nástrojem pro identifikaci vzdělávacích potřeb je hodnocení pracovníků, které je prováděno jedenkrát ročně za účasti přímého nadřízeného a pracovníků oddělení lidských zdrojů včetně manažera dalšího vzdělávání. Velmi přínosné je pro pracovníky, kteří na jeho základě získávají motivaci k vyššímu pracovnímu výkonu, tak pro jejich přímé nadřízené, kteří si tím rozšiřují poznatky o pracovníkovi a jeho potencionálu a v neposlední řadě pro oddělení lidských zdrojů, které na jeho základě plánuje strategický rozvoj lidských zdrojů. organizace (organizované, formální podnikové vzdělávání) a rozvíjení pocházející od přímého nadřízeného (neformální vzdělávání).

Obrázek č. 5 : Harmonogram procesu hodnocení



Zdroj: práce autorky

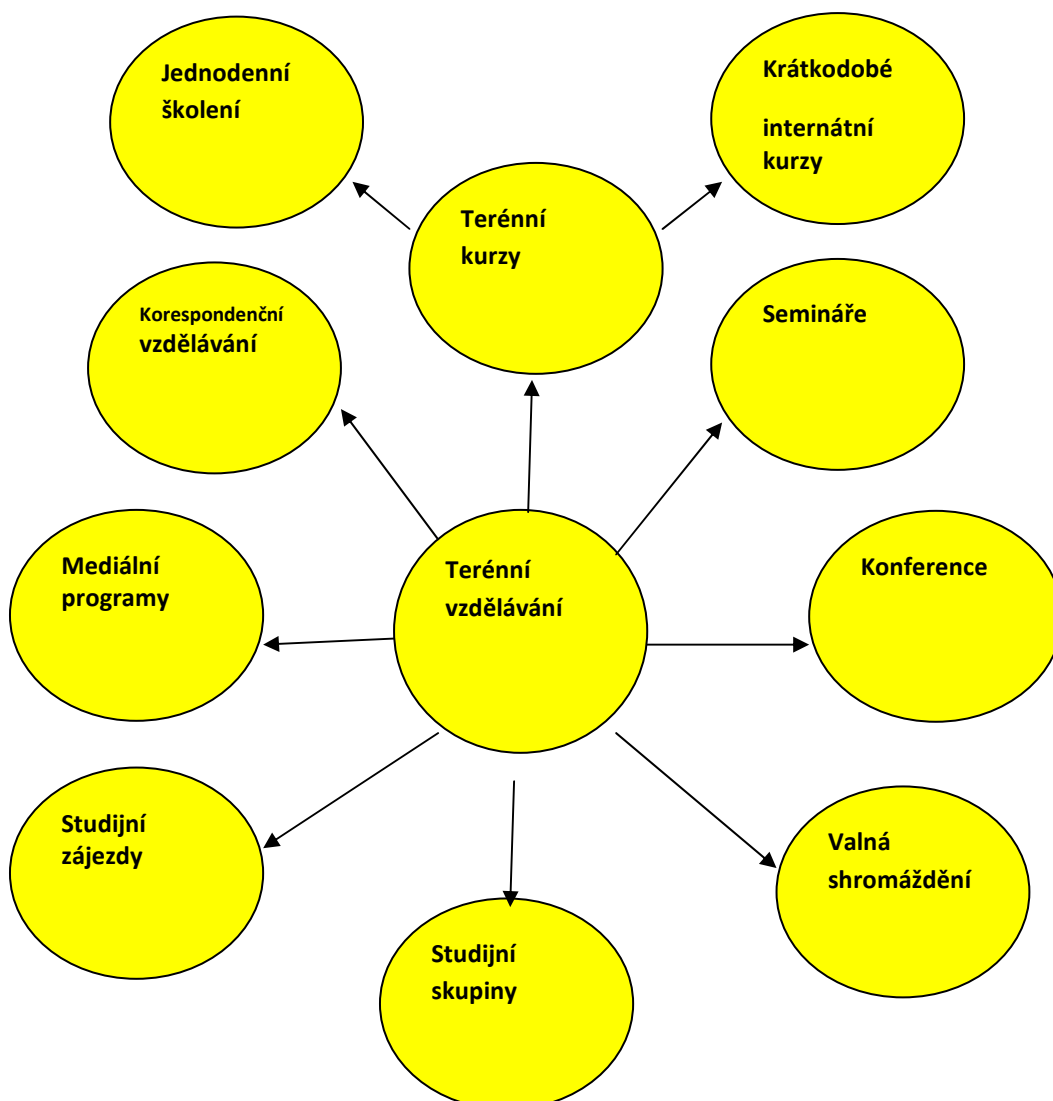
V rámci pracovních pohovorů je sledován výkon zaměstnance podmíněný kvalitou jeho práce a jeho další potenciál. V rámci hodnocení jsou stanoveni pracovníci s potencionálem: pro povýšení, pro rozšíření povinností a zodpovědnosti, pracovníci s neodpovídajícím pracovním potencionálem. Na základě toho jsou potom určeni pracovníci se zřetelnou potřebou rozvoje, mírnou potřebou rozvoje a pracovníci převyšující požadavky a aspirující na povýšení. Na základě toho je stanoven jejich individuální plán v rámci podnikového vzdělávání a vybrány odpovídající metody podnikového vzdělávání. Manažer

podnikového vzdělávání navrhuje formy a metody vzdělávání přičemž využívá nejrůznější formy a metody terénního vzdělávání.

Terénní vzdělávání (field education) zahrnuje standardní formy výuky, jako je přímá výuka, kombinované a korespondenční vzdělávání (dnes v podobě e- learningu)), ale ve specifických podmínkách, převážně mimo rámec standardních vzdělávacích institucí. Přesto však nejsou vzdělávací instituce z procesu terénního vyučování zcela vyloučeny. V některých případech pořádají vzdělávací kurzy, případně řídí a lektorsky zajišťují různé vzdělávací aktivity jiných subjektů. Terénní kurzy zahrnují dvě základní skupiny aktivit a to:

- jednodenní školení
- krátké kurzy (někdy internátní).
- Dále sem patří akce jako: semináře, konference, studijní skupiny, korespondenční kurzy, mediální programy, studijní zájezdy.

Obrázek č. 6: Terénní vzdělávání



Zdroj: Mužík 1998, s.135

Manažer dalšího vzdělávání navrhuje plán vzdělávacích akcí na školní rok (do 31.7) a následně její zajišťuje, organizačně a logisticky. Podle povahy akcí zajišťuje lektory jak z interních ,tak z externích zdrojů a v některých případech se obrací na vzdělávací agenturu.

D) Manažerské vzdělávání

Samostatným problémem je vzdělávání manažerů. Efektivní metodou motivace manažerů k získávání nových znalostí a dovedností je jejich vlastní sebehodnocení. Pro manažery jsou zajišťovány specializované kurzy týkající se manažerských znalostí a dovedností a to externě prostřednictvím vzdělávacích agentur a vysokých škol, jakož i jazykové kurzy. Interně jsou pořádány kurzy ke konkrétním otázkám řízení a vedení zaměstnanců (metodika školení BOZP, metodika hodnocení zaměstnanců apod.). Vzdělávání manažerů je zaměřeno jak na zlepšování výkonu na jejich současné pozici, tak na jejich přípravu na vyšší funkce vyšší odpovědnost v budoucnu. Jednou z forem vzdělávání manažerů v organizaci je elektronické vzdělávání např. elektronický kurz určený obchodníkům.

Vzdělávací akce pro manažery jsou zajišťovány především prostřednictvím poradenských firem. K zmapování kompetencí manažerů a k nastavení plánů jejich osobního rozvoje je používána metoda Development Centre. Pomocí intraktivního programu získává oddělení lidských zdrojů spolehlivé a relevantní informace o jednotlivých manažerech a další jejich rozvoj zaměřuje na ty oblasti, které potřebují skutečně rozvíjet (pomocí tréninku, koučování, mentoringem, pomocí e- learningového učení). V průběhu jednoho až dvoudenního program prochází účastníci řadou individuálních a skupinových situací (modelové situace, případové studie, profesní psychodiagnostika apod.), které svojí povahou odpovídají kompetencím potřebným pro úspěch na dané pozici ve DVS Road. V oblasti vzdělávání manažerů spočívá úloha manažera dalšího vzdělávání především v organizační činnosti a je závislá na spolupráci s poradenskou agenturou.

Činnost manažera dalšího vzdělávání je součástí personální práce v rámci oddělení lidských zdrojů. Stanovení potřeb dalšího vzdělávání je především záležitostí strategických záměrů vrcholových manažerů, ale fundovaný manažer dalšího vzdělávání aktivně navrhuje, které problémy jdou odstranit vzděláváním a zároveň jaké formy a metody jsou nejvhodnější. Podílí se na zpracování ročního plánu podnikového vzdělávání a organizačně a logisticky zajišťuje jeho naplňování.

Závěr

Manažer dalšího vzdělávání je relativně nová profese, která získává na významu v souvislosti s nutností celoživotního učení. Dalo by se namítnout, že i v minulosti působili vedle lektorů i organizátoři vzdělávání dospělých a že se jedná pouze o nový název činnosti, která existovala po staletí. Skutečností je, že tak jako se pojem management stal výrazem, který má mezinárodní platnost a zahrnuje řadu pojmů a činností, má svoje oprávnění i pojem manažer určitého oboru, v tomto případě manažer dalšího vzdělávání. Zatímco v teoretické rovině jsou jeho kompetence jasně vymezeny a jsou stanoveny podmínky pro certifikaci povolání manažera dalšího vzdělávání, v praxi je situace složitější. Konkrétní náplň práce manažera dalšího vzdělávání závisí na organizaci, ve které tuto pozici zastává s tím, že někdy převažuje práce organizační nad práci metodickou a koncepční. V rámci podnikového vzdělávání by měl vycházet především z rozvojových potřeb organizace a jejích členů v závislosti na strategii organizace. Cílem vzdělávacích aktivit je zvyšování kompetencí pracovníků nejen v souladu se záměry vedení, ale také v souladu s rozvojem jeho pracovního i lidského potenciálu. Předložená případová studie analyzovala činnost manažera podnikového vzdělávání ve společnosti DVS Road. Vzhledem k tomu, že se jedná o českou divizi významné mezinárodní společnosti, má systém podnikového vzdělání standardní podobu obvyklou ve vyspělých

zemích západní Evropy a manažer podnikového vzdělávání je považován za důstojného partnera podnikového vedení. Úkolem managementu je motivovat pracovníky k vyššímu výkonu a permanentně zvyšovat jejich kompetence, tj. umožnit jim učení a vzdělávání. V optimálním případě by měl být systém vzdělávání v organizaci nastaven tak, aby pracovníci měli volný přístup ke vzdělávání a zároveň byli plně odpovědní za svůj osobní a profesionální rozvoj, který jim umožní pracovní kariéru v rámci podniku. Pokud zaměstnanci pocítují příležitost k růstu kariéry prostřednictvím získávání nových schopností a dovedností, mají osobní zájem učit se a účastnit se na vzdělávacích aktivitách. Organizace, které jsou zaměřeny na vysokou výkonnost podporují rozšiřování kvalifikace pracovníků, získávání kompetencí nad rámec vytýčený pracovními rolemi, podporují víceoborovost pracovníků. Součástí práce manažera podnikového vzdělávání je rozpoznat talent a potenciál pracovníků a dát jim příležitost k růstu. Vzdělávání pracovníků se v tomto smyslu stává jedním z nástrojů pro stabilizaci pracovníků a zabraňuje odchodům pracovníků převyšujících průměr. Jsou organizace, které preferují získávání pracovníků s nadstandardními výkony z externích zdrojů a organizace, které si tyto pracovníky umějí vychovat. V současné praxi se vyspělých podniků ukazuje jako efektivnější druhá cesta.

Seznam informačních zdrojů

Literatura

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: GRADA, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3, s. 501-502

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku : vysokoškolská učebnice pro studující Vysoké školy ekonomické v Praze i studující ekonomických fakult jiných vysokých škol*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994, 411 s. ISBN 80-7175-010-7

BENEŠ, Milan. *Andragogika*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 176 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-4824-5

BLATNÝ, M. *Sebepojetí z pohledu sociálně –kognitivní psychologie*. In: BLATNÝ, Marek. *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 301 s. Psyche (Grada). ISBN 978-80-247-3434-7

DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 300 s. Knihovna světového managementu. ISBN 80-7261-066-x

KOTTER, John P. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 190 s. ISBN 80-7261-015-5

LENDEROVÁ, Milena. *K hříchu i k modlitbě: žena v minulém století*. Vyd. 1. Praha: Mladá fronta, 1999. Kolumbus. ISBN 80-204-0737-5

MUŽÍK, Jaroslav. *Andragogická didaktika*. Vyd. 1. Praha: Codex Bohemia, 1998, 271 s. ISBN 80-85963-52-3.

MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 263 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-738-4

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

PLHÁKOVÁ, A. *Intelligence*. In: BLATNÝ, M. A KOL. *Psychologie osobnosti. Hlavní témata, současné přístupy*. Praha: GRADA, 2010, ISBN 978-80-247-3434-7

POL, M., HLOUŠKOVÁ, L. *Celoživotní učení a vzdělávání dospělých v politických dokumentech*. In: *Učíme se po celý život?: o vzdělávání dospělých v České republice*. 1. vyd. Editor Milada Rabušicová, Ladislav Rabušic. Brno: Masarykova univerzita, 2008, 339 s. ISBN 978-80-210-4779-2

SAK, P., SAKOVÁ, K. *Hodnota vzdělávání a místo médií v celoživotním vzdělávání*. In: SAK, Petr a Jiří MAREŠ. *Člověk a vzdělání v informační společnosti*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2007, 290 s. ISBN 978-80-7367-230-0

VACÍNOVÁ, Tereza. *Dějiny vzdělávání od antiky po Komenského*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, 240 s. ISBN 978-80-86723-74-7, s.-25

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 159 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1770-8

VETEŠKA, Jaroslav a Tereza VACÍNOVÁ. *Aktuální otázky vzdělávání dospělých: andragogika na prahu 21. století*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, 208 s. ISBN 978-80-7452-012-9, s.159

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3

WOLF, Josef. *Jan Amos Komenský - osobnost dneška*. 1. vyd. Praha: Unitaria, 1992, 58 s. Kdo byl kdo. ISBN 80-900305-6-4

Metodický pokyn: školení nových zaměstnanců (interní dokument)

CD „Váš start v DSV“ (e- learningový kurz pro nové zaměstnance)

Metodický pokyn: provádění hodnotících rozhovorů (interní dokument)

Internetové zdroje

DOČKAL, Z., I. MARTÍNKOVÁ. *Příručka pro certifikaci personálu v oblasti dalšího vzdělávání*. [online]. 2008 [cit. 2015-05-12]. Dostupné z: http://old.nvf.cz/kvalita/dokumenty/prir_certifikace_personal.pdf

ABZ.cz: slovník cizích slov. [online]. [2015-05-05]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/certifikace>

Rework. [online]. [2014-05-05]. <http://www.rework.cz/certifikáty/co-je-to-certifikace/>

Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku, 2003, Praha: MPSV ČR, 2003 [online]. [2014-05-05]. Dostupné z: http://www.vlada.cz/files/rvk/rzl/strategie_rzl.pdf

DSV Road [online]. [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: <http://www.dsv.cz/o-dsv/>

Seznam tabulek

1.Andragogické pojetí učení.....	9
2.Rozdělení didaktických metod.....	29

Seznam obrázků

1.Maticové zobrazení manažerských funkcí.....	15
2. Schéma plánování vzdělávacího procesu.....	25
3. Základní procesy učení a vzdělávání probíhající ve společnosti DVS Road	42
4. Schéma procesu vstupního školení nových zaměstnanců.....	44
5.Harmonogram procesu hodnocení	46
6.Terénní vzdělávání.....	47

Seznam zkratk

ČR – Česká republika

DPV – Další profesní vzdělávání

DSV - De Sammenslutte de Vognmæn

EU –Evropská unie

ICT – informační a komunikační technologie

MPSV- Ministerstvo práce a sociálních věcí

MŠMT- Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy

NÚOV – Národní ústav odborného vzdělávání

PC – osobní počítač

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Kamila Grünerová

Obor: Vzdělávání dospělých

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Manažer dalšího vzdělávání – kompetence, vlastnosti, certifikace

Rok: 2015

Počet stran textu bez příloh:⁶⁷ 46

Celkový počet stran příloh:⁶⁸ 3

Počet titulů českých použitých zdrojů: 18

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 3

Počet internetových zdrojů: 5

Vedoucí práce: PhDr. Bohumír Fiala