

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2019-2020

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Kristýna Sládková

Vzdělávací projekt pro staffing konzultanty ve společnosti

XY

Praha 2020

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Ivana Shánilová Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED PART TIME STUDIES

2019-2020

BACHELOR THESIS

Kristýna Sládková

Training project for staffing consultants in a company XY

Prague 2020

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Ivana Shánilová Ph.D.

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

Ve Veleni dne 28.12.2019

.....

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí práce, PhDr. Ivaně Shánilové Ph.D. za odbornou pomoc při psaní mé bakalářské práce a všem, kteří se podíleli na zpracování dotazníkového šetření, které přispělo k vytvoření praktické části.

Anotace

Cílem bakalářské práce je analyzovat oblast vzdělávání dospělých, specifikovat firemní vzdělávání a navrhnout vzdělávací projekt pro staffing konzultanty ve společnosti XY. V teoretické části je za pomoci odborné literatury pracováno s pojmy vzdělávání dospělých, firemní vzdělávání a popis personalisty a jeho role v dané společnosti. Praktická část je zaměřena na spokojenost konzultantů s firemním vzděláváním a dle jejich vzdělávacích potřeb je vytvořen vzdělávací projekt. V závěru jsou shrnuty výsledky empirického šetření a doporučení, jak změnit firemní vzdělávání ve společnosti XY.

Klíčová slova

Dospělý jedinec, firemní vzdělávání, personalista, staffing konzultant, vzdělávání, vzdělávání dospělých, vzdělávací projekt.

Annotation

The aim of this bachelor thesis is to analyze the field of adult education, to specify corporate training and to design an educational project for staffing consultants at the company XY. The theoretical part explains the concept of adult education, corporate education and a description of the personnel manager and his role in the company. Practical part focuses on consultants' satisfaction with corporate training and an educational project is created according to their educational needs. The conclusion summarizes the results of an empirical survey and recommendations on how to change corporate education at the company XY.

Keywords

Adult individual, adult education, corporate training, education, educational project, personnel manager, staffing consultant.

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH.....	11
1.1 Význam pojetí.....	11
1.2 Efektivnost samostudia	13
1.3 Vzdělávací projekt	14
2 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	17
2.1 Obecná charakteristika.....	17
2.2 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb	19
2.3 Formy, metody a prostředky	20
2.4 Hodnocení firemního vzdělávání.....	22
2.5 Bariéry ve vzdělávání zaměstnanců.....	23
3 PERSONALISTA A JEHO PROFIL	25
3.1 Představení společnosti XY	25
3.2 Role staffing konzultanta	26
3.3 Znalosti, schopnosti a dovednosti.....	27
3.4 Učení se v organizaci.....	28
3.5 Metody a nástroje firemního vzdělávání	29
PRAKTICKÁ ČÁST	31
4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	31
4.1 Spokojenost konzultantů se vzděláváním	33
4.2 Analýza vzdělávacích potřeb	34
4.3 Hodnocení vzdělávání.....	36
5 NÁVRH VZDĚLÁVACÍHO PROJEKTU.....	39
5.1 Cílová skupina a doba trvání projektu	39
5.2 Název a obsah projektu.....	39
5.3 Cíl projektu a didaktické zásady	41
5.4 Metody a prostředky	41
5.5 Hodnocení projektu.....	42
6 DOPORUČENÍ.....	43

ZÁVĚR	46
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	48
SEZNAM GRAFŮ	50
SEZNAM PŘÍLOH.....	I

ÚVOD

Bakalářská práce se zabývá tématem Vzdělávací projekt pro staffing konzultanty ve společnosti XY. Cílem této práce je analyzovat oblast vzdělávání dospělých, specifikovat firemní vzdělávání a navrhnout vzdělávací projekt.

Firemní vzdělávání se poslední dobou stává velkým trendem pro všechny společnosti. Pro firmy je to možnost, jak získat konkurenční výhodu tím, že bude zaměstnávat talentované jedince. Vzdělávání dospělých je neustálý proces, a to nejen v rámci právě zmíněného firemního vzdělávání, ale i formou samostudia. I společnost XY dbá na vzdělávání svých zaměstnanců a také sami zaměstnanci by se měli sami vzdělávat. Role personalisty to vyžaduje ve všech směrech. Díky možnosti pracovat pro danou společnost, bylo důležité se na toto téma zaměřit a zjistit, zda systém vzdělávání je pro staffingové konzultanty nastaven správně a jaký názor na to mají ostatní konzultanti.

Bakalářská práce je rozdělena do šesti kapitol. První tři kapitoly budou zaměřeny na teoretickou část. Obsahem je vzdělávání dospělých, které vysvětluje daný pojem. Pro dospělého jedince je důležitá motivace a využitelnost nových informací v praxi. Také volba formy sebeřízeného učení a vzdělávání se je pro dospělého jedince přirozenější než formální učení ve škole. Díky sebeřízenému učení si tak může nastavit vlastní vzdělávací projekt a nastavit si cíl učení. Další část textu se zaměřuje na firemní vzdělávání, které je nedílnou součástí chodu společnosti. V kapitole jsou popsány kroky jako analýza a identifikace vzdělávacích potřeb, formy, metody a prostředky vzdělávání, ale také i hodnocení vzdělávání, které je důležité pro zpětnou vazbu jak ze strany lektora, tak účastníků školení. Kapitola také zmiňuje bariéry ve vzdělávání, které je třeba eliminovat nebo úplně odstranit. Poslední část textu v teoretické části se zaměřuje na personalistu ve všeobecnosti, ale hlavně na představení dané společnosti XY a role staffing konzultanta. Kapitola vysvětluje, co to staffing konzultant je, jaká je jeho náplň práce a jaké znalosti, dovednosti a schopnosti musí daný pracovník mít. Podrobně je vysvětleno i firemní vzdělávání v dané společnosti, jaká školení mají staffingové konzultanti možnost navštívit a co je jejich obsahem, a především jaké metody a nástroje společnost využívá ve vzdělávání svých zaměstnanců.

Druhá polovina kapitol bakalářské práce zahrnuje empirické šetření zaměřené právě na firemní vzdělávání ve společnosti XY a na návrh vzdělávacího projektu dle vzdělávacích potřeb staffing konzultantů. Metodami, které budou využity v empirickém šetření, bude dotazování a technika dotazník a také případová studie. Před průzkumem byly také nastaveny dvě hypotézy. První hypotéza souvisí s tím, zda jsou konzultanti spokojeni se systémem vzdělávání. Druhá hypotéza se týká systému vzdělávání, a to, zda je pro konzultanty dostačující a zda koresponduje s jejich potřebami. Vlastní průzkum je rozdělen na tři části dotazníkového šetření. První oblastí je spokojenost konzultantů se vzděláváním, druhou oblastí je analýza vzdělávacích potřeb a třetí částí je hodnocení vzdělávání. Na základě výsledků z dotazníkového šetření bude vypracován vzdělávací projekt, který koresponduje s potřebami staffingových konzultantů a který je součástí páté kapitoly. Šestá kapitola obsahuje doporučení a nápady pro vylepšení vzdělávacího systému ve společnosti XY.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Kapitola vzdělávání dospělých je zaměřena na to, jaký význam má dané pojetí, kdo je dospělý jedinec, čím se vzdělávání dospělých zabývá a na co se zaměřuje. U dospělého jedince se jedná o záměrný proces, který doplňuje motivace. Je důležité, aby vzdělávání mělo jasný cíl, smysl a bylo využitelné pro osobní i pracovní život. Pokud dospělý jedinec využije sebeřizného učení, lze to pojmenovat jako vlastní vzdělávací projekt. Sám si určí co, kdy, jak, kde a proč se chce učit. V následujících kapitolách tedy bude podrobně vysvětleno, jak takový vzdělávací projekt vypadá, co všechno obnáší a jaké jsou jeho cíle.

1.1 Význam pojetí

Vzdělávání dospělých úzce souvisí s celoživotním učením jedince. Ve vzdělávání dospělých se jedná o proces, který využívá veškerých vzdělávacích aktivit v životě jedince ať už po formální nebo neformální stránce. Vzdělávání je především cílevědomý a uvědomělý proces, pomocí něhož si jedinci utváří a osvojují vědomosti, praktické dovednosti, zkušenosti ostatních lidí, ale také i postoje a různé ideály a myšlenky.¹ Prvně se dospělý jedinec věnuje formálnímu vzdělávání, a to za účelem získání určitého stupně vzdělání. Dále si dospělý stanovuje vlastní vzdělávací cíle, a to dle toho co ví, co umí a co by měl vědět nebo umět. Také to ovlivňuje vnější prostředí, ve kterém se dospělý jedinec právě nachází.²

Za dospělého se v andragogice považuje ten, kdo má ukončené formální vzdělání a vstoupil na trh práce. Dospělého můžeme také definovat jinými způsoby. A to tak, že je biologicky, emocionálně, kognitivně a sociálně zralý. Z legislativního pohledu je dospělý ten, kdo dovršil 18let. Dospělost tedy nelze jednoznačně vymezit, protože

¹ PALÁN, Z. *Základy andragogiky*. Praha: Vysoká škola J.A. Komenského, 2003. ISBN 80-86723-03-8.

² VETEŠKA, J. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1026-9.

to může být i člověk, který je schopen samostatnosti, umí racionálně uvažovat, dokáže plánovat, má pracovní návyky a je odpovědný za své činy.³

Vzdělávání se mimo jiné zabývá především personalizací, socializací a enkulturací. Personalizace pomáhá člověku s formováním jeho osobnosti. Ta se utváří pomocí učení, a to převážně pomocí sociálního učení. Socializace zase pomáhá člověku uchopit si formy chování a začlenit se do společnosti, ve které vyrůstá a v které žije. Mezi hlavní činitele socializace můžeme považovat rodinu, vrstevníky, školu a sdělovací prostředky. Enkultura pomáhá jedinci spojit se s kulturou, která je všude kolem něj. Pojem vzdělávání dospělých můžeme také spojit s péčí o dospělé. Jde zejména o vytvoření přijatelných podmínek z hlediska sociálního a psychologického vzdělávání, seberealizaci a také i existenci člověka. Ve vzdělávání dospělých se nejedná pouze o vzdělávání v institucích a ve školách, ale především jde o sebevzdělávání a seberozvoj. K tomu dospělí jedinci potřebují jistou motivaci a vidinu toho, že dané učení k něčemu přispěje. Ať už v osobním nebo profesním životě. Dospělý jedinec je předurčen k tomu, že se celý život musí vzdělávat a učit novým věcem, a to z důvodu vývoje techniky, nových pracovních metod a celkově tomu, jakým rostoucím tempem se vyvíjí společnost, ve které jedinec žije.⁴

Dospělí jedinci jsou ke vzdělávání motivováni z mnoha důvodů, ať se jedná o kariérní posun, prospěch pro společnost, uspokojení vlastních vzdělávacích potřeb nebo zájem o určité oblasti. Motivace může být zapříčiněna i rozvojem vědy a techniky. Dospělí jedinci mají nutkání si zvyšovat svoji kvalifikaci a své vědomosti.⁵ Funkce vzdělávání dospělých lze tedy charakterizovat jako cíle pro daný sociální systém nebo společnost jako takovou. Cílovou skupinou pro vzdělávání dospělých jsou, jak vyplývá z textu dospělí jedinci. Ovšem je nutné specifikovat danou skupinu a vymezit tak určité cíle, protože každá skupina bude mít jiný vzdělávací cíl. Můžeme uvést příklady skupin: matky, zaměstnanci, management, senioři, romská populace, vězni a mnoho dalších. Všechny skupiny ale budou mít stejný záměr, a to vzdělávání. Následující kapitola

³ DVOŘÁKOVÁ, M., M. ŠERÁK. *Andragogika a vzdělávání dospělých: vybrané kapitoly*. Praha: Filozofická fakulta Univerzity Karlovy, 2016. ISBN 978-80-7308-694-7.

⁴ PALÁN, Z. *Základy andragogiky*. Praha: Vysoká škola J.A. Komenského, 2003. ISBN 80-86723-03-8.

⁵ VETEŠKA, J. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1026-9.

se zaměří na to, jak se dospělý jedinec vlastně učí a co je k tomu třeba, aby byl úspěšný.⁶

1.2 Efektivnost samostudia

Jak již bylo zmíněno v předešlé kapitole, pro dospělého jedince je velmi důležitá motivace. Člověk o něco usiluje celý život a stanovuje si stále nové cíle i způsoby, jak jich docílit. Z psychologického hlediska se motivace skládá z motivu, který se dělí na potřebu a popud. Potřeba je základní složkou motivu a pro dospělého jedince to znamená krok k dosažení cíle. Popudem pro dospělého může být možnost zvýšení kvalifikace za účelem povýšení v práci. Tím vznikne potřeba dalšího vzdělávání. Jedním z hlavních představitelů v oblasti uspokojení potřeb je Abraham Maslow, který vytvořil hierarchii potřeb. Uspokojení jedince začíná u základních potřeb (jídlo, pití, kyslík). Dále následuje uspokojení pocitu bezpečí a jistoty (rodinné zázemí, jistota práce). Jako další definoval potřebu uspokojení, co se týče mezilidských vztahů (láska, důvěrné přátelství, opora) a na to navazuje potřeba uznání (úcta, respekt). Nejvyšším bodem pyramidy je potřeba seberealizace (sebezdokonalení, pevná vůle, odvaha).⁷

Dospělí jedinci se tedy mohou učit sami (samořízené učení) nebo od svých vrstevníků, kolegů, nadřízených a ostatních lidí, kteří jsou součástí jejich životů. Tím se myslí sociální učení.⁸ K učení je potřeba paměť, která pomáhá jedinci věcem porozumět. Paměť prochází třemi fázemi, a to fáze ukládání, fáze uchovávání a fáze vybavování. Prvně se nové informace uloží do krátkodobé paměti a postupem času je cílem člověka uložit naučené do dlouhodobé paměti. K tomu právě slouží druhá fáze, díky které si informace jedinec průběžně opakuje a dává do souvislostí k lepšímu pochopení. Poslední fáze vybavování pomáhá jedinci používat naučené informace

⁶ BENEŠ, M. *Andragogika. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4824-5.

⁷ HELUS, Z. *Úvod do psychologie: učebnice pro střední školy a bakalářská studia na VŠ.* Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3037-0.

⁸ ARMSTRONG, M., S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání.* Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

a bránit tomu, aby byly zapomenuty. Člověk se tedy učí k účelům, že něco umět musí nebo naopak něco umět chce. Pokud se zaměříme na dospělého jedince, ten se učí k účelům lepšího poznání a získání nových zkušeností. Jistým faktorem pro dospělého člověka je i tlak společnosti, kdy je nutné se přizpůsobovat novým změnám a potřebám společnosti.⁹

Pro dospělého jedince je specifické spíše sebeřízené učení a sebevzdělávání. Svým aktivním životem, zvyšováním kvalifikace, nabývání znalostí a získávání nových kompetencí přispívají jedinci k organizovanému vzdělávání. Převážnou část života se dospělý učí pomocí zkušeností a pokus o omyl nebo prospěch.¹⁰ Z tohoto hlediska se jedná o informální učení, kdy jedinec využívá životních situací k učení a k seberozvoji. K rozvoji osobnosti také napomáhá firemní vzdělávání, které je pro dospělého jedince také velmi důležité. Jak společnosti, tak jedinec si může vytvořit vlastní vzdělávací projekty, které usnadní proces učení a stanoví cíle, kterých se má docílit.¹¹

1.3 Vzdělávací projekt

Vzdělávací projekt můžeme definovat jako dokument, který pomáhá lektorům, učitelům a všem, kteří plánují předávat znalosti, dovednosti a informace druhým lidem neboli účastníkům, zájemcům o program. Dokument je nedílnou součástí při přípravě vzdělávací akce, který obsahuje veškeré informace týkající se projektu od jeho organizace až po konečnou realizaci a vyhodnocení programu. V první řadě je nezbytné celou akci nebo program pojmenovat, tak aby bylo účastníkům ihned jasné, co bude obsahem. Je nezbytné si určit cílovou skupinu, jaký bude cíl, a také jaký časový plán a harmonogram daný program bude vyžadovat. Jako další musí lektor či kdokoliv, kdo bude program pořádat, zajistit a vybrat didaktické pomůcky a stanovit si didaktické zásady. Mimo jiné se nesmí zapomenout na stanovení metod, které budou využity.

⁹ HELUS, Z. *Úvod do psychologie: učebnice pro střední školy a bakalářská studia na VŠ*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3037-0.

¹⁰ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

¹¹ BENEŠ, M. *Andragogika. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4824-5

Každý vzdělávací projekt by měl dát k dispozici účastníkům celý program zhodnotit a dát tak zpětnou vazbu pro lektora, i na to je třeba nezapomenout.¹²

Výše bylo popsáno, co je nedílnou součástí každého vzdělávacího projektu. Velkou roli při zpracování dokumentu hraje také organizační forma vzdělávání. Jedná se především o to, zda program bude realizován prezenčně, distančně, kombinovaně nebo se využije e-learningu. V případě prezenčního programu by účastníci byli součástí vzdělávacího projektu, měli možnost interakce s lektorem. V případě výběru distanční formy by se jednalo o zodpovědnosti samostudia na straně účastníků z poskytnutých materiálů. Kombinovaná forma programu je podobná prezenční formě, ale rozdíl je v docházení na program. Prezenční forma se odvíjí od docházení téměř každý den, kdežto kombinovaná forma je například jednou za čtrnáct dní. Pojem e-learning se vyznačuje učením se skrz počítač, v rámci interaktivního cvičení. Dá se využít i elektronické komunikace s lektorem nebo se spoluúčastníky programu.¹³

Mezi hlavní kroky při realizaci vzdělávacího programu patří analýza vzdělávacích potřeb a požadavků, které účastníci mají. Jedná se o shromáždění informací, které mohou pomoci k větší motivaci a zájmu účastníku o daný program. Analýza potřeb také dokáže zjistit jaký nedostatek účastníci mají a jaké mezery je třeba v rámci programu vyplnit pro uspokojení potřeb. Zdroje informací pro analýzu jsou různé, záleží na jakém místě. A v jakém prostředí se vzdělávací program bude uskutečňovat. Pokud si to objasníme na příkladu z firemního prostředí, lektori mohou využít rozhovoru s manažery nebo přímými nadřízenými. Nejen, že lektori tak lépe pochopí, kdo je cílová skupina, ale také mohou dostat k dispozici popis pracovního místa, které může pomoci při vytváření cíle o obsahu daného programu. Mohou si také promluvit s pracovníky, kterých by se program týká a zjistit tak nedostatky, které zaměstnanci pocítují ve firemním vzdělávání.

V rámci tvorby vzdělávacího programu je třeba brát zřetel na jeho koncept, aby odpovídal požadavkům jak ze strany lektorů, tak i účastníků. Celý koncept by měl být

¹² PALÁN, Z. *Vzdělávací akce*. [online]. [cit. 2019-12-20]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/vzdelavaci-akce>

¹³ PALÁN, Z. *Základy andragogiky*. Praha: Vysoká škola J.A. Komenského, 2003. ISBN 80-86723-03-8.

založen právě na zmíněné analýze vzdělávacích potřeb a požadavků. Pokud se vypracuje dokument, který obsahuje vše, co má, je ideální vyzkoušet si program na testovacím vzorku a získat zpětnou vazbu. Při tvorbě by se mělo dodržovat určitých zásad, které jsou nezbytné pro všechny, kteří se programu zúčastní. Ať se jedná o dostupnost programu pro všechny bez ohledu na schopnosti a dovednosti, ale také i o rovnost přístupu ke vzdělávání a zajištění kvality vzdělávacího programu.

Na konci každého vzdělávacího programu by měla být určena metodika, která zjistí účinnost daného programu. Ideální metodika se dá rozdělit na dvě části. První je zjištění účinnosti ihned po skončení programu a druhá část je po delší době, kdy se zjišťuje dopad získaných informací, dovedností a schopností. Při tomto procesu se nejčastěji využívá metody dotazování a techniky dotazníku. Dále se může využít i hodnotící rozhovor nebo i společná diskuze s lektorem. Při rozhovoru nebo diskuzi může lektor ihned vidět reakci všech zúčastněných. Hodnocení vzdělávacího programu by nemělo být jen zpětnou vazbou pro lektory, ale hlavně pro zúčastněné. A to především z toho důvodu, zda program naplnil jejich očekávání, zda dokážou získané informace využít jak v osobním, tak pracovním životě.¹⁴

Vzdělávací programy jsou nejen individuální, kdy si dospělý jedinec vytvoří svůj vlastní program, ale také je to součástí firemního vzdělávání, které je pro všechny zaměstnance i vedení potřebné. Ať už z hlediska konkurenceschopnosti, přidané hodnoty nebo udržení si talentovaných zaměstnanců.

¹⁴ MUŽÍK, J. *Řízení vzdělávacího procesu: andragogická didaktika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-581-6.

2 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Následující kapitoly jsou zaměřeny na firemní vzdělávání zaměstnanců, co to vlastně firemní vzdělávání je a čím společnosti, a především i zaměstnancům může přispět. Při zajištění firemního vzdělávání je nezbytným krokem analýza a identifikace vzdělávacích potřeb. Je to nedílnou součástí tvorby z hlediska zájmů a motivace zaměstnanců. Dále musí odpovědný pracovník za vzdělávání určit jaké formy, metody a prostředky budou využity, a jak celé firemní vzdělávání bude hodnoceno zaměstnanci ohledně zpětné vazby směrem k vedení nebo personálnímu útvaru. Kapitola se také zaměří na bariéry, které se mohou vyskytovat u firemního vzdělávání a jak se jim firma může vyhnout.

2.1 Obecná charakteristika

Firemní vzdělávání je především o vzdělávání zaměstnanců ve firmě, tak aby mohli společně s vedením dosahovat stanovených cílů. Firemní vzdělávání obsahuje nejen povinné školení jako bezpečnost práce, ale i kvalifikační vzdělávání, které je nezbytnou součástí jejich výkonu práce. Může se jednat také o zvyšování kvalifikace, získávání a navyšování znalostí potřebných ke každodenní práci. Můžeme to formulovat také jako další profesní vzdělávání (rozvoj schopností, dovedností, znalostí a kvalifikací v pracovním životě). Celkově se jedná o proces, který realizuje samotný podnik nebo firma. Může být jak interní (vzdělávání na pracovišti) nebo externí (vzdělávání mimo pracoviště).¹⁵ Na firemní vzdělávání má vliv i vnější okolí firmy, a to měnící se podmínky jak na trhu práce, změna kompetencí, tak navyšování potřebné kvalifikace všech pracovníků v dané společnosti. Vzdělávání pracovníků se zaměřuje tedy na odborné vzdělávání, ale také i na rozvoj jak osobní, tak pracovní. Efektivní způsob vzdělávání je systematický – plánovaný, cílený a organizovaný. Zahrnuje to přípravu pracovníků dle potřeb společnosti, utváření schopností, které jsou v souladu s potřebami organizace, zvýšení pracovního výkonu, zajištění personálního plánování z interních zdrojů, zvýšení motivace pracovníků, větší angažovanost pracovníků, ale i zlepšení

¹⁵ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010., ISBN 978-80-247-2914-5.

mezilidských vztahů ve firmě.¹⁶ Funkce firemního vzdělávání má dva cíle, a to jak zmíněný rozvoj způsobilostí (kompetencí), tak zvýšení výkonnosti pracovníků v dané firmě. Co se oblastí vzdělávání týče, může to být všeobecné nebo rozdělené na měkké (komunikace, řešení konfliktů, týmová práce a jiné) a tvrdé (odborná kvalifikace) kompetence. Oblasti můžeme rozdělit na funkční vzdělávání (navazující na popis dané práce, certifikace), doplňková funkční vzdělávání (rozšiřující verze předešlé – výcvik), manažerské vzdělávání (rozvoj manažerských schopností), jazykové vzdělávání, informační technologie, účelové vzdělávání (rozvoj měkkých dovedností) a školení ze zákona. Pro firmu je nutné, aby se všechny tyto oblasti propojily a společně tak vytvořily komplexní rozvojový plán pro své zaměstnance.¹⁷ Plán se dělí na tři části, a to přípravnou fázi, realizační fázi a fázi zdokonalování. Přípravná fáze se zaměřuje na specifikaci vzdělávacích potřeb, stanovení cíle a informace o cílové skupině. Realizační fáze se zaměřuje na vypracování jednotlivých etap, úkolů a jaká témata se budou probírat. Určují se vhodné formy, metody a techniky vzdělávání či didaktické pomůcky a didaktické zásady. Poslední fáze zdokonalování pojednává především o hodnocení vzdělávací akce a dává prostor pro zlepšení, případně přeformátování různých kroků. Plán také musí umět odpovědět na řadu otázek, které jsou nezbytné pro stanovení vzdělávání. Ať se jedná o to, jaké téma bude vybráno, kdo bude cílová skupina, jaké metody a formy budou vybrány, jaký bude časový harmonogram a mimo jiné, jak se daný projekt bude realizovat. Pokud máme odpovědi na dané otázky musíme se držet zásadních kroků, které vzdělávací projekt má, a které byly již výše zmíněné. Jsou to analýza a identifikace vzdělávacích potřeb, stanovení cíle, informace o cílové skupině, obsah, didaktické prostředky, didaktické zásady, metody a formy, organizace vzdělávacího projektu a jako poslední krok je hodnocení vzdělávacího projektu. Další kapitoly budou tyto kroky vysvětlovat podrobněji.¹⁸

¹⁶ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

¹⁷ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

¹⁸ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010., ISBN 978-80-247-2914-5.

2.2 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb

Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb je základní krok k vytvoření projektu a musí se velmi dbát na jeho přípravu a provedení. V případě, že bude analýza provedena částečně nebo nepromyšleně, nastanou chyby, které se budou projevovat až do konce projektu. Analýza je sběr informací o tom, jaký je stav znalostí, dovedností a schopností pracovníků v daném čase a identifikace zase může zjistit jaké mezery nebo nedostatky se vyskytují v dané společnosti, v pracovním týmu, mezi spolupracovníky. Vzdělávací projekt by měl nalezené mezery nebo nedostatky eliminovat, či úplně odstranit. Vzdělávací potřeby vznikají za stavu, kdy si jedinec uvědomí, že jeho znalosti, schopnosti a dovednosti nejsou v souladu s jeho výkonem dané práce. To celkově ovlivňují nejen požadavky od organizace, změna pracovního trhu, ale především stále rostoucí změna kompetencí a značný vliv robotizace, automatizace a digitalizace. Druhy vzdělávacích potřeb můžeme rozdělit do dvou skupin, první z nich jsou potřeby reaktivní a druhé jsou potřeby proaktivní. Reaktivní neboli výkonnostní souvisí s aktuálním poklesem výkonnosti. Proaktivní jsou součástí právě zmíněných změn, které jsou pro společnost očekávány.¹⁹ Jakým stylem může být analýza a identifikace vzdělávacích potřeb uskutečněna bylo již zmíněno. K tomu se využívá buďto dotazník nebo rozhovor, ať už s pracovníky samotnými, vedoucími pracovníky nebo managementem. Dále se může provést analýza popisů pracovních pozic nebo kompetenčního modelu. Zde je jasně dáno, jaké schopnosti, znalosti a dovednosti by daní pracovníci měli mít. Jako další může k analýze přispět přezkoumání výkonu práce. Zda se u nějakého pracovníka vyskytl pokles výkonnosti a čím je to zapříčiněno. Pokud je analýza a identifikace vzdělávacích potřeb zajištěna a vypracována, přechází se k dalšímu kroku, a tím je stanovení cíle vzdělávacího programu, a především také obsah. Dále je nutné vybrat vhodnou formu, metodu a prostředky, které budou korespondovat právě se zjištěnými požadavky a potřebami.²⁰

¹⁹ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010., ISBN 978-80-247-2914-5.

²⁰ ARMSTRONG, M., S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7

2.3 Formy, metody a prostředky

Didaktické formy jsou součástí vzdělávacího procesu s akcentem na časový harmonogram, prostor a ve vztah lektora a účastníka. Můžeme si vybrat buď přímou výuku (prezenční forma – osobní kontakt na výuce), kombinovanou výuku (individuální studium, výcviky, semináře) nebo distanční či e-learningové vzdělávání.²¹ Pokud vybíráme vhodnou formu vzdělávání, je nezbytné brát zřetel na vyučovací jednotku (zda to bude přednáška, workshop nebo pouze konzultace) a na samotou lekci (zda bude nové téma, opakování nebo doplnění informací).

Formy se rozkládají do tří skupin, a to monologické, dialogické nebo skupinové či kombinované. Monologické formy jsou založené na osobním kontaktu mezi lektorem a účastníkem. Této formy se využívá především, jde-li o novou látku, kdy je potřeba ze strany lektora, aby jednosměrně předal informace. Musí být ovšem jasně dáno a chápáno, o čem bude lektor mluvit, jestli mluví k věci a zda bylo shrnuto to podstatné. Mezi monologické formy patří přednášky, vyprávění a vysvětlení. Formy dialogické jsou, jak z názvu napovídá, založeny na interakci mezi lektorem a účastníkem. Jedná se o aktivní diskuzi plnou otázek a odpovědí. Mezi dialogické formy patří již zmíněná diskuze, workshopy ale i výměny zkušeností. Formy kombinované jsou založeny na propojení obou předešlých forem. Můžou být prováděny jednorázově, krátkodobě nebo i dlouhodobě. Smyslem této formy je upevnění vztahů mezi lektorem a účastníkem a nejlépe při neformálním setkání. Mezi kombinované formy patří provázání přednášky s rozhovorem nebo provázání s diskuzí.²² Vybráním správné formy vzdělávacího programu se může navodit správná motivace účastníků k učení, poznání a osvojení si nových znalostí, schopností, dovedností a poznatků. S tím také souvisí výběr vhodných didaktických metod.

Didaktická metoda je určitý postup k dosažení stanoveného vzdělávacího cíle a splnění obsahu programu. Neexistuje jen jedna správná metoda, ale existuje jich celá řada. Ideální je kombinovat různé metody a využít tak všech možností, které vzdělávací

²¹ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010., ISBN 978-80-247-2914-5.

²² BARTÁK, J. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. ISBN 978-80-7452-113-3.

program nabízí. Je vhodné si stanovat jaký vzdělávací program má učební cíle, jaký je obsah výuky, jaké jsme vybrali didaktické formy, jaká bude cílová skupina, zda to bude nové setkání, nová látka nebo jen doplnění informací, jaký časový prostor pro vzdělávací akci máme. Všechny tyto kritéria jsou nedílnou součástí při vytváření daného projektu.²³

Metody musíme chápat jako cílevědomě řízené a záměrné uskupení činností lektora a účastníka vzdělávacího programu, aby společně došli ke stanovenému cíli. Metody dělíme na poznávací (empirické, teoretické), dle cíle programu, zaměření a výchovné působení, dále podle motivace účastníka, vzájemné spolupráce a jaké budeme mít vyučovací prostředky. Metody poznávací usnadňují poznávací proces, díky kterému účastníci lépe pochytí nové poznatky. Ať už v rámci návodu nebo poznání neznámého. Empirické metody kladou důraz na konkrétní myšlení ve spolupráci s praxí. Podporují je smyslové vnímání a umožňuje to tak přímému kontaktu vzdělávaného s realitou. Jedná se metody sběru dat, experimentu, aktivní naslouchání. Metody teoretické jsou založeny na rozumovém odrazu reality. Využívá se především logického uvažování a úsudku.²⁴ V případě, že jsou formy a metody vybrány, následuje další krok, a tím je výběr didaktických prostředků, které celý vzdělávací program usnadní.

Didaktické prostředky zahrnují veškerý studijní materiál, který se při vzdělávacím programu využije. Pomáhají nejen s efektivností, ale také přispívají k dosažení stanoveného cíle. Výběr těchto prostředků samozřejmě závisí na výběru formy a metody, jak to již bylo zmíněno výše. Didaktické prostředky rozšiřují lektorovu látku a plní tak funkce informativní, motivační a instrumentální. Co se týče jejich významu tak kromě toho, co již bylo napsáno, umožňují účastníkům zapojit i smyslové vnímání díky němuž látku pochopí snadněji. Dokážou také znázornit schéma daného tématu pro lepší pochopení všech souvislostí, nabízí také shrnutí důležitých poznatků z celé vzdělávací akce. Nejvíce informací si účastníci dokážou uchovat ve své paměti díky

²³ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010., ISBN 978-80-247-2914-5.

²⁴ BARTÁK, J. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. ISBN 978-80-7452-113-3.

poslechu toho, co vidí, co říkají a co dělají. I dle toho by měly být voleny didaktické pomůcky.²⁵

Jako didaktickou pomůcku může lektor využít například flip chart, tabule, projektor, internet, prezentaci, zvukové nahrávky, kopie článků, knihy, odborné časopisy, noviny, vyučovací programy a mnoho dalšího. I didaktické pomůcky se mění v rámci vývoje a lektor by měl mít vždy přehled o tom, co je nového a co dokáže pomoci ze všeho nejvíc. V případě, že všechny kroky máme nastavené a vzdělávací projekt je zrealizován, je nutné počítat i s posledním krokem a tím je hodnocení vzdělávací akce nebo firemního vzdělávání. Hodnotit by měli jak lektori, tak účastníci, aby byla zpětná vazba poskytnuta z obou stran a bylo tak možné v případě potřeby diskutovat o změně nebo přenastavení různých kroků.²⁶

2.4 Hodnocení firemního vzdělávání

Po každém firemním vzdělávání nebo vzdělávací akci musí být prostor pro zpětnou vazbu, aby společnost, lektor nebo i účastníci zjistili, zda byly uspokojeny vzdělávací potřeby a očekávání. A zda lektori vedli školení systematicky a předali veškeré informace. Důvody hodnocení, jak už vyplývá z textu jsou, co se účastníci naučili, jak se mohli zdokonalit, kontrola toho, zda výklad pochopili správně a ověření nabytých znalostí, schopností a dovedností. Obě strany mají možnost hodnotit nejen obsah, a to jakým způsobem byly předány informace, ale také i celkovou realizaci a organizaci, prostředí, ve kterém školení probíhalo, a mimo jiné i studijní materiály. Ideální proces hodnocení, který dá jasnou zpětnou vazbu, je hodnocení před zahájením vzdělávání, v průběhu vzdělávání, na konci a po skončení vzdělávání. V rámci průběžného hodnocení mají lektor i účastníci možnost se ihned vyjádřit k věci, která není jasná, co není organizačně správně zajištěno a dalším chybám, které se najdou v průběhu vzdělávání. K hodnocení se nejčastěji využívá dotazník, ale také rozhovor nebo krátké testy. Dotazník se zaměřuje na spokojenost se vzděláváním. Většinou se konkrétně zaměřuje na užitečnost vzdělávacího programu, jaký byl lektor, zda

²⁵ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010., ISBN 978-80-247-2914-5.

²⁶ MUŽÍK, J. *Principy, formy a metodika vzdělávání dospělých*. Praha: Rozlet servis, 2011. ISBN 978-80-904824-2-5.

to bylo dynamické, jaká byla kvalita výukových materiálů a celkový projev lektora a zhodnocení prostředí, ve kterém bylo vzdělávání realizováno a na konec, zda bylo v pořádku i organizační zajištění celé akce.²⁷

Jako v každém kroku mohou i při hodnocení nastat překážky, které zamezí správnému a věcnému hodnocení. Překážky mohou nastat již při úplném zadání a realizaci. A to hlavně kvůli špatně nastavenému vzdělávacímu cíli, špatně zvolené formě a metodě. Také na straně lektorů může vzniknout překážka v hodnocení, a to taková, že budou mít obavu, jak se budou projevovat, zda něco nepokazí, nebo že přípravu programu nebudou brát vážně a nevyhradí si pro to dostatek svého volného času. I ze strany účastníků mohou být překážky, a především z obavy hodnocení nebo obavy z projeveného nesouhlasu s čímkoliv, co jim bylo v průběhu vzdělávání nepříjemné nebo je postavilo do stresové situace. Proto je velmi důležité vytvořit bezpečné prostředí, kde důvěra není cizí slovo, aby se všichni cítili jistě a nebáli se hodnotit. Následující text se zaměří na obecné bariéry ve vzdělávání dospělých.²⁸

2.5 Bariéry ve vzdělávání zaměstnanců

Bariéry ve vzdělávání mohou být jak na straně firmy, tak na straně zaměstnanců nebo i lektorů. Co se týká bariér ze strany firmy, může to být například špatné propojení potřeb s firemními cíli, nevhodné prostředí pro vzdělávání, nedostatečná podpora vedení společnosti, ale i přímých nadřízených, nesplnitelné cíle, považování firemního vzdělávání pouze za jednorázovou záležitost, špatné předání informací, nedostatečná zpětná vazba. Pokud firma chce, aby se vložené náklady do firemního vzdělávání vrátily v podobě výkonnosti zaměstnanců, je třeba se těmto bariérám vyhnout, případně se snažit jim zabránit či je alespoň eliminovat.²⁹

Pokud se blíže podíváme na bariéry ze strany zaměstnanců, můžeme je rozdělit do čtyř skupin, a to bariéry ve vnímání, bariéry kulturní a zároveň i prostředí, bariéry

²⁷ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-

²⁸ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010., ISBN 978-80-247-2914-5.

²⁹ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010., ISBN 978-80-247-2914-5.

intelektuální a poslední jsou bariéry emocionální. Řada zaměstnanců může mít potíže s vnímáním podstaty daného problému nebo problém s vyhledáním odpovědi k řešení situace. Problém nemusejí vnímat z různých hledisek a nastane situace, kdy pro ně bude vhodné a přijatelné pouze jedno řešení. Další potíž může nastat s pocitem, že jako dospělý jedinec všechno zná, všechno ví a nedá žádný prostor pro inovaci a větší rozhled. Kulturní bariéry jsou z části podobné té první. A to především z pohledu, že dospělý má již nějakou svoji roli a předvádí ji tak, jak okolí očekává. Při řešení problémů neexistuje žádný prostor pro humor, fantazie je pouze pro děti, nedává prostor pro intuici, ale tomu, co je jasně dáno. Pracovní prostředí zde hraje velkou roli, a to v rámci jak týmové spolupráce, tak i nedůvěry mezi kolegy nebo, že nadřízený pracovník nepřipouští jiné názory nebo myšlenky než ty své. Tyto bariéry musí být odstraněny jako první. Pro vzdělávání zaměstnanců musí být vytvořeno důvěryhodné a příjemné prostředí. Intelektuální bariéry souvisejí s nedostačující slovní zásobou, nepochopením nebo zdlouhavým vysvětlováním, ve kterém se samotný jedinec ztrácí. Emoční bariéry jsou zakotveny v jedinci, který má například strach mluvit nebo se vůbec jakkoli projevit, nedůvěřuje si, má obavy z neznámého, nechce přistoupit na žádnou změnu. I proto je velmi důležité pracovní prostředí. Aby se i tento jedinec cítil v bezpečí a nebál se projevit před ostatními.

Při firemním vzdělávání by samozřejmě neměly být žádné bariéry. Vedení společnosti by jim mělo předcházet, nebo je eliminovat. Každý dospělý jedinec je prakticky založený a je pro něj důležité, aby věděl, k čemu mu dané vzdělávání nebo školení bude a jak ho využije v praxi. Obsah vzdělávání musí být jasně daný a předem známý, aby se všichni zaměstnanci mohli, jakkoliv připravit a přijmout ten fakt, že budou muset vystoupit ze své komfortní zóny a projevit se před svými spolupracovníky. Dospělého jedince není dobré vystavovat stresovým nebo jiným nepříjemným situacím. Stejně tak, je dobré s každým jedincem individuálně probrat dané bariéry a pomoc mu tak s lepším přijetím situace. To má na starost většinou odpovědný pracovník za vzdělávání, který je z větší části právě pracovník z personálního útvaru.³⁰

³⁰ BARTÁK, J. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. ISBN 978-80-7452-113-3.

3 PERSONALISTA A JEHO PROFIL

3.1 Představení společnosti XY

Společnost XY je přední společností na trhu práce, působí v oblasti personalistiky s téměř 500 zaměstnanci po celé České republice. Jako personální agentura nezajišťuje pouze pomoc při vyhledávání a výběrů zaměstnanců, ale také se specializuje na další služby. V prvé řadě tato společnost pomáhá lidem s výběrem práce, dále pořádá workshopy na středních školách, ale i na univerzitách, kde pomáhají zástupci společnosti studentům lépe pochopit trh práce a jeho požadavky. Diskutují se studenty o možnostech při hledání budoucího zaměstnání, jak probíhají výběrové pohovory nejen v personální agentuře, ale i u klientů. Dokonce studentům radí, jak správně napsat životopis či motivační dopis, aby hned na první pohled zaujal personalisty. Společnost XY se zúčastňuje i různých pracovních veletrhů, kde dokážou kandidátům či zájemcům o práci poradit, jak se lépe prezentovat, ať už při prvním kontaktu s personalistou jenž je právě zmíněný životopis, nebo poté přímo osobně na pracovním pohovoru. Jaké typy otázek mohou být kladeny, a v opačném případě, které otázky jsou diskriminační a není nutno je zodpovídat. S kandidáty mohou také provést krátký pohovor přímo na místě a v případě relevantní pozice a zájmu uchazeče doporučit jej klientovi. Mezi její další služby kromě agenturního zaměstnávání patří zajištění marketingové náborové akce, hodnocení zaměstnanců, poskytnutí externích školitelů, ale mimo jiné i zajištění personální agendy. To se týká především administrativních a mzdových činností. Společnost XY se zaměřuje i na personální poradenství, hodnocení nebo rozvoj talentů. Dokáže také svým klientům zajistit employer branding (značka zaměstnavatele). V průběhu roku také provádí průzkumy trhu práce, které poté představuje veřejnosti i svým klientům pomocí konference přímo v prostorách společnosti. Pomáhá tak lépe pochopit problémy na trhu práce, ale i trendy které budou v budoucnu na trhu práce. Nejen, že tyto informace pomohou lidem se lépe orientovat v prostředí trhu práce, ale také pro klienty dané společnosti je to přínos, a to z hlediska personálního plánování. Zjištěné poznatky z průzkumů se týkají celkového budoucího očekávání na trhu práce, to znamená, které oblasti práce budou vyžadovat silnější plánování lidských potřeb, a které naopak v dalším roce budou v oslabení a nebude po nich taková poptávka.

Ve společnosti XY se dbá na rozvoj zaměstnanců, a to především z toho důvodu, aby nejen obchodní zástupci dokázali klientům poradit při tvorbě nabídky práce (týká se to především mzdy a požadavků na kandidáty, zda jsou relevantní k nabízené mzdě), ale aby také konzultanti byli rovnocennými obchodními partnery pro své klienty a byli vždy nápomocní v otázkách nábory a situace na trhu práce. Ve společnosti XY jsou dva typy konzultantů a to perm (permanent placement consultant) a staffing konzultant (blíže popsáno v další kapitole). Permový konzultant zastává stejnou roli jako staffing konzultant – pomáhá svým klientům s náborem nových zaměstnanců, poskytuje poradenství a také zastává roli obchodního partnera. Rozdíl oproti staffingu je pouze v uzavírání pracovních smluv. V případě staffingu se jedná o agenturní zaměstnávání, kdežto u permu se pouze doporučují vhodní kandidáti a pracovní smlouvu kandidát uzavře přímo u klienta. Bude se tedy jednat o kmenového zaměstnance.

3.2 Role staffing konzultanta

Role personalistů se začíná proměňovat z personálních specialistů na business partnery, strážníky, inovátory, agenty změny nebo na kouče či mentory. Do jisté míry je to zapříčiněno automatizací, robotizací a digitalizací, kdy není třeba se většinu pracovní doby zabývat administrativou, ale spíše lidských faktorem, který je nedílnou součástí každé společnosti. Personalisté musí být schopni zastat roli psychologa, poradce, manažera, informátora a mnoho dalších rolí, které jsou nezbytné pro řízení a rozvoj dané společnosti. Personalisté bývají mezníkem mezi managementem a zaměstnanci. Jinak tomu není ani ve společnosti XY, kde je oddělení interního personálního útvaru, ale i mnoho zaměstnanců na pozici personálních konzultantů pro klienty dané společnosti. I oni zastávají stejnou roli jako personalisté pro interní zaměstnance.³¹

Zaměstnanci, kteří pracují na pozici personalisty a zastávají roli staffing konzultanta (staffing neboli zajištění agenturního přidělení, nebo zajištění mzdových a administrativních činností pro klienty) se nevěnuje pouze vyhledávání a nábory zaměstnanců, ale také řeší personální agendu. Ať se jedná o agenturní zaměstnání

³¹ ARMSTRONG, M., S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

(podpis pracovní smlouvy, zajištění pracovně-lékařské prohlídky, zajištění služebních cest), payroll (zpracování docházky, příprava podkladů ke mzdám) nebo obchodní partnerství u klientů společnosti (poradenství, personální služby). Kromě těchto odborných znalostí, musí staffing konzultant jako každý jiný personalista mít určité znalosti, schopnosti a dovednosti, které potřebuje ke své práci.

3.3 Znalosti, schopnosti a dovednosti

Ve všeobecnosti personální pracovník musí zastávat mnoho rolí, které souvisí s jeho prací. Musí mít řadu znalostí, schopností a dovedností bez kterých se personalista ve svém oboru neobejde. Mluvíme nejen o teoretických znalostí, ale i praktických dovedností v řadě oblastí. Personální pracovník již dávno není jen administrativní pracovník, musí být schopen předvídat důsledky a zajišťovat lidské zdroje ve společnosti, musí se orientovat na pracovním trhu, musí znát pracovněprávní vztahy, také znalost výpočetní techniky je pro tuto profesi nezbytnou součástí, a v neposlední řadě by měl personalista být trochu i psycholog. Celá jeho práce je o komunikaci a jednání s lidmi, a také neustálé učení se novým trendům, poznatkům a zjišťování nových informací v oblasti personalistiky.³²

Co se týká znalostí, v předešlém textu to bylo již naznačeno. Personální pracovník musí mít znalosti nejen v administrativě (tvorba písemných dokumentů, vedení spisů, emailová komunikace a jiné), také by měl ovládat znalosti v pracovním právu (znalost zákoníku práce, příprava pracovních smluv, orientace v bezpečnosti práce a jiné), znalost výpočetní techniky (textové a tabulkové editory, prezentace, interní systémy a jiné). Důležité jsou také znalosti z psychologií (komunikace, jednání, struktura osobnosti a jiné), ale především znalosti ohledně trhu práce (vývoj mezd, konkurence, nezaměstnanost, trendy a další oblasti). Schopnosti a dovednosti jsou neméně důležité jako znalosti. Personální pracovník musí ovládat kromě svého rodného jazyka i další světový jazyk, musí mít schopnosti a dovednosti v náboru zaměstnanců a jiných personálních činnostech, které má v popisu práce. Měl by být samostatný, komunikativní, umět vyjednávat, řešit problémy, mít aktivní přístup nejen v práci, ale celkově v oblasti

³² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

zájmu o svůj obor.³³ Jinak tomu není ani ve společnosti XY. V následujícím textu se podíváme na to, jak společnost přispívá ve vzdělávání svých zaměstnanců a rozvoji znalostí, schopností a dovedností.

3.4 Učení se v organizaci

Společnost XY má pro své zaměstnance připraveno řadu vzdělávacích programů od nováčků až po seniorní zaměstnance. Školení ve společnosti XY začíná jako kdekoli jinde vstupním školením. Nováčci se mohou dozvědět něco o společnosti, jaký má etický kodex, jaká je struktura společnosti, čím vším se společnost zabývá a kdo je ve vedení společnosti a také na vedoucích pozicích v různých oddělení. Dále se rozebírají praktické informace, které nováčci potřebují znát a vědět. Každý personální konzultant v této společnosti pracuje s interními systémy, na která jsou také připravena školení. Jde především o předání veškerých informací, které noví zaměstnanci potřebují k efektivní práci. Tento typ školení je rozdělen na dvě části, aby nováčci mohli vstřebat veškerý obsah. Práce s interními systémy není zcela jednoduchá, a tak jsou obě části školení realizovány po nějakém čase. Společnost také vytvořila školení přímo pro staffing konzultanty, kde se dozvedí, kdo je to vlastně staffing konzultant a jaký je rozdíl mezi permem a staffingem. Obsahem je také náplň práce (psaní inzerátů, efektivní vyhledávání kandidátů, výběrový pohovor), ale také interní záležitosti (obchodní zakázky, komunikace s klienty a jiné). Personalisté se taktéž neobejdou bez školení na téma legislativa. Obsahem tohoto školení jsou lékařské prohlídky, pracovní smlouvy, informace ohledně mzdy, vysvětlení výplatní pásky, překážky v práci jak na straně zaměstnance, tak i zaměstnavatele, dovolená, příplatky, pracovní neschopnost, pracovní úrazy, ukončení zaměstnanců a jako poslední je součástí i vysvětlení, jak vyplňovat dané formuláře, a co všechno obsahuje osobní složka zaměstnance. Všechna tato školení jsou povinná, existuje však ve společnosti i školení, které je dobrovolné, a to školení zaměřené na LinkedIn (osobní profesní stránka jedince, firem, organizací, nabídky práce). Na tomto školení jsou zaměstnanci seznámeni s funkcemi LinkedInu a mají možnost se dozvědět, jak efektivně hledat vhodné zaměstnance právě na této stránce a jak vytvářet pracovní nabídky. Pokud nový

³³ ARMSTRONG, M., S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7

zaměstnanec vydrží ve společnosti přes dvanáct měsíců má možnost se ucházet za pomoci svého nadřízeného, který jej nominuje o titul seniora. Seniorská školení jsou zaměřena především na zopakování pracovních činností staffing konzultantů, ale také na obchodní činnosti. Zaměstnanci dané společnosti mají možnost si i sami najít vhodné školení, které by jim pomohlo v jejich práci a po odsouhlasení vedení společnosti ho mohou absolvovat. Společnost XY tak dává možnost zaměstnancům si volně vybrat, jaké další školení by je zajímalo a v rámci pracovní doby jej mohou navštívit a předat tak získané znalosti svým kolegům i nadřízeným. Všichni zaměstnanci tedy přispívají ke vzdělávání ve společnosti.

3.5 Metody a nástroje firemního vzdělávání

Společnost XY zastává metody teoreticko-praktické, protože jen díky této metodě docílí svých stanovených cílů. Každý zaměstnanec, který pracuje v dané společnosti neměl možnost se ve škole vzdělávat v oboru personalistiky, a tudíž si společnost klade za cíl předat i těmto zaměstnancům teoretické poznatky v oblasti personalistiky. Společnost XY zaměstnává také lidi, kteří se již setkali alespoň teoreticky s personálním řízením

a v těchto případech je nutné si stanovit cíl předání praktických zkušeností. Všichni zaměstnanci, kteří projdou školeními, které byly představeny v předchozí kapitole, si musí být rovni a mít stejné základy pro danou práci. Školení probíhají formou předání informací od lektora, ale také spoluprací s novými kolegy na zadaných úkolech. Preferuje se přednáška spojená s diskuzí. Na školeních mají zaměstnanci k dispozici prezentaci a také vytisknuté podklady pro záznam poznámek. Dále lektori využívají flip chartu nebo názorných ukázek (pracovní dokumenty, vytisknutý inzerát a jiné). Nováčkům také pomáhají přidělení mentoři, kteří jim jsou vždy k dispozici a během tří měsíců jim pomáhají při komplikacích během pracovního dne. Po zkušební době probíhá ve společnosti XY krátké setkání se zástupcem personálního oddělení, který má za úkol zjistit vzdělávací potřeby, spokojenost na daném místě a také zpětnou vazbu od nového zaměstnance. Celý tento proces má novým zaměstnancům pomoci při adaptaci a také pro lepší orientaci v dané problematice.

Hlavním nástrojem mimo již zmiňovaných školení je také e-learning pro všechny zaměstnance ve firmě. E-learning je integrovaný program, který pomocí informačních technologií, pomáhá zaměstnancům skrz různou grafiku, krátkých videí a příběhu pochopit danou problematiku. E-learning ve společnosti XY se zaměřuje především na bezpečnost sdílených informací a na etické kodexy a obchodní praktiky společnosti. V rámci e-learningového školení je představení školeného tématu, předání informací dané problematiky, krátké zkušební otázky a na závěr je nutné splnit test z probíraného tématu. Zaměstnanci společnosti mají také možnost skrz e-learningové školení si vybrat jaké téma by si chtěli procvičit a sami si tak splnit školení. Dalším hlavním nástrojem ve vzdělávání jsou samotní zaměstnanci. Bylo to již zmíněno, ale samotní pracovníci, kteří se v problematice personalistiky již řadu let nacházejí, dokážou předat své know-how, dát rady novým zaměstnancům, informovat i o změnách na pracovním trhu a poskytnout další různé poznatky ze své práce. K tomu slouží především pracovní porady, meetingy s nadřízenými, různá společná setkání, ale také interní sdělovací prostředky jako email a intranet, na který mají přístup všichni zaměstnanci včetně vedení společnosti. Celá společnost se tak snaží udržet vzdělávání zaměstnanců jako hlavní prioritu. Empirické šetření se zaměřilo právě na firemní vzdělávání v dané společnosti, a to především na to, jak to vidí samotní staffingoví konzultanti. Zda jim školení a vzdělávání ve firmě vyhovuje či je z jejich pohledu potřeba něco změnit. V případě změny je cílem empirického šetření navrhnout vzdělávací projekt, tak aby korespondoval se vzdělávacími potřebami staffingových konzultantů a dle jejich preferencí vymyslet vhodný časový harmonogram a oblast vzdělávacího projektu.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Předchozí část bakalářské práce je zaměřena na teoretickou část vzdělávání dospělých, firemní vzdělávání a také na představení role personalisty ve všeobecnosti a také z pohledu společnosti XY. V kapitole vzdělávání dospělých bylo za pomoci odborné literatury objasněno, co pojetí vzdělávání dospělých je, kdo je považován za dospělého jedince, a čím se vzdělávání jako takové zabývá. Další podkapitola byla zaměřená na efektivitu samostudia, a především na to, že dospělý jedinec potřebuje ke vzdělávání motivaci a jasný cíl. Dospělý jedinec využívá samořizené učení a vzdělávání a může si tam vytvořit vzdělávací projekt, kterým se kapitola také zabývá. Kapitola firemní vzdělávání představuje, co to firemní vzdělávání je, jaké jsou jeho funkce a jaké kroky musí předcházet samotnému školení zaměstnanců. Myslí se tím analýza a identifikace vzdělávacích potřeb, stanovení formy, metody, vzdělávací prostředky a způsob hodnocení vzdělávání. Kapitola se také zaměřila na bariéry ze strany zaměstnavatele, lektora a samotných zaměstnanců. Poslední kapitola s názvem personalista a jeho profil se zaměřila na všeobecnou charakteristiku personálního pracovníka, ale především na představení společnosti XY a personálních konzultantů v dané společnosti. Dále bylo objasněno, jak probíhá firemní vzdělávání ve společnosti XY a jaké znalosti, dovednosti a schopnosti personální konzultanti potřebují ke své práci a jak společnost přispívá k jejich vzdělávání a rozvoji.

Výsledky empirického šetření jsou doplněním ke kapitole firemní vzdělávání, kde jde především o dospělé jedince. V rámci GDPR nebudou společnost ani respondenti uváděni jmenovitě. Hlavním cílem šetření bylo zjistit, jak jsou staffingový konzultanti spokojeni se systémem vzdělávání v dané firmě a zda je vzdělávání dostačující a koresponduje s potřebami zaměstnanců.

Specifickým cílem také bylo vytvořit dle daných výsledků vzdělávací projekt, který by korespondoval s potřebami staffingových konzultantů a pomohl tak firmě zlepšit vzdělávací systém. Otázky v dotazníku směřovaly především na spokojenost

se vzdělávacím systémem, zda je potřeba změnit nastavení vzdělávání ve firmě. Další otázky směřovaly na analýzu vzdělávacích potřeb. Bylo potřeba zjistit téma či oblast vzdělávání, které by staffingoví konzultanti preferovali, jakou metodu a formu vzdělávání by si vybrali, a především na jakou dobu by školení mělo být, tak aby bylo vyhovující dle jejich požadavků, a především aby je stanovený čas motivoval se něco nového naučit, dozvědět. Výběrový vzorek byli právě staffingoví konzultanti ve společnosti XY, kterých se vzdělávací systém týká. A proto byl cíl šetření jednoznačný. Zlepšit vzdělávání v dané firmě a přispět tak k větší spokojenosti zaměstnanců. Ke sběru dat bylo využito kvantitativní metody dotazování a techniky dotazníku v písemné formě v online provedení.

Doba sběru dat byla jeden měsíc, aby konzultanti měli dostatek času pro vypracování dotazníkového šetření. Jako komunikační kanál jsem využila interního emailu, kde jsem oslovila všechny staffingové konzultanty po celé České republice. Jako další kvantitativní metoda byla využita případová studie, která se zaměřuje na výsledky z výše zmíněného dotazníku k vypracování vzdělávacího projektu pro konzultanty, dle jejich preferencí a očekávání.

Na otázky v dotazníkovém šetření odpovědělo 50 respondentů (staffingových konzultantů) v dané společnosti XY. V příloze bude také uveden vzor dotazníku, který konzultanti měli možnost vyplnit.

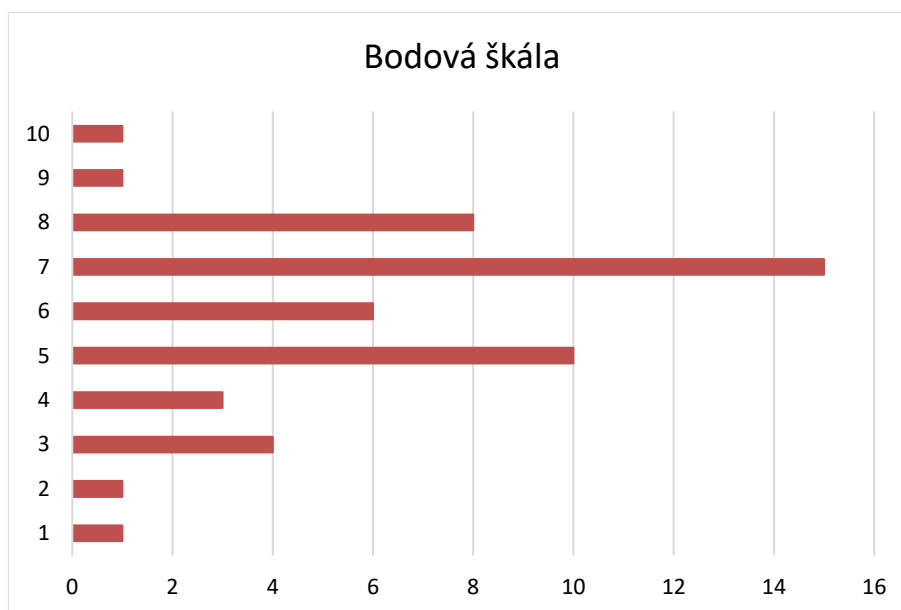
V empirickém šetření jsem stanovila dvě hypotézy. První hypotéza se týká toho, zda jsou staffingoví konzultanti spokojeni se systémem vzdělávání. Druhá hypotéza je zaměřena na to, zda je vzdělávací systém dostačující a koresponduje s potřebami staffingových konzultantů. Na konci empirické části budou hypotézy rozebrány podrobněji.

4.1 Spokojenost konzultantů se vzděláváním

Spokojenost konzultantů s firemním vzděláváním může korespondovat s délkou práce v dané společnosti. Více než polovina respondentů v dané firmě pracuje jeden až dva roky, a tak se může vzdělávání pro ně zdát značně omezené. Během roku mají všichni konzultanti za sebou všechna školení, která společnost nabízí, a tak jim nezbývá než se věnovat samořízenému učení a vzdělávání.

Na otázku, zda jsou konzultanti spokojeni s nastavením vzdělávacího systému ve společnosti, byly odpovědi jednoznačné. Respondenti měli možnost vybrat škálu 0 bodů až 10 bodů, přičemž 10 bodů bylo považováno za možné nejvyšší hodnocení. Mezi nejčastější hodnocení respondentů byla škála mezi body 5 až 8, kdy na 7 bodů zodpovědělo 30 % respondentů. Dle grafu 1 lze tedy říct, že konzultanti ve společnosti XY jsou ve většině případech s nastavením vzdělávacího systému spokojeni.

Graf 1: Spokojenost s nastavením vzdělávacího systému v dané firmě



Zdroj: Kristýna Sládková, 2019 (vlastní šetření)

Další otázka, která navazovala, byla na téma motivace. Respondenti byli tázáni, zda je vedení společnosti motivuje k firemnímu vzdělávání. Při této otázce mohli respondenti taktéž volit ze škály bodů, jako tomu bylo v předešlé otázce. Zde byly výsledky z části podobné jako při spokojenosti. Respondenti převážně zvolili škálu

mezi 4 body až 5 body. Vyšší hodnocení vedení nedostalo. V tomto směru bylo důležité položit respondentům otázku, zda firemní vzdělávání považují za důležité. Při této otázce se shodlo 47 respondentů a na 94 % se konzultanti shodli jednohlasně pro ano. Z výsledků zatím vyplývá, že i přesto, že vedení společnosti nedokáže řádně motivovat své pracovníky k firemnímu školení, tak i přesto dávají respondenti kladné hodnocení pro firemní vzdělávání. Na to také navazovala další otázka v dotazníku a to, zda si konzultanti myslí, že je potřeba změnit současný vzdělávací systém. Celkem 35 respondentů se z celých 70 % shodli na tom, že ano. A pouhých 15 respondentů z 30 % se shodli na tom, že vzdělávací systém není třeba změnit.

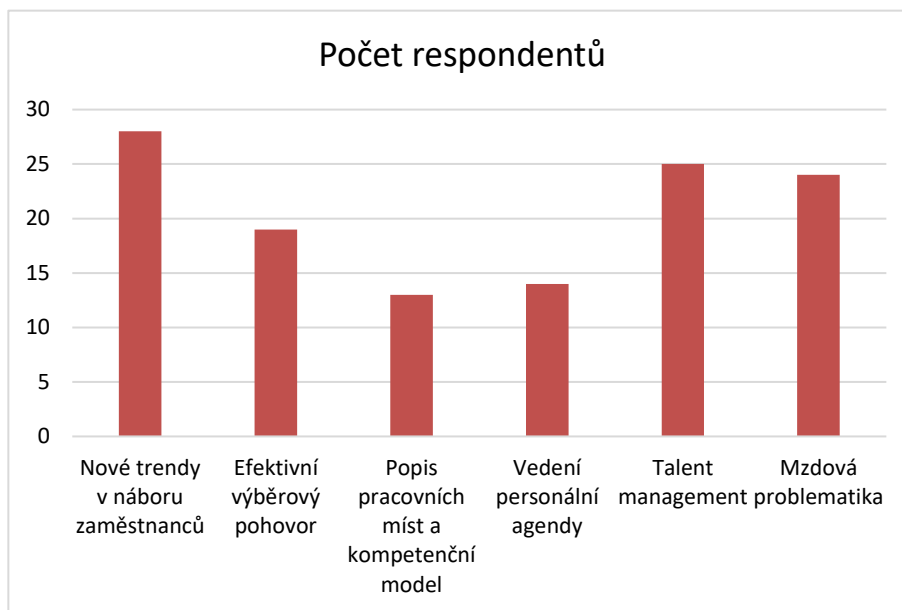
Staffingoví konzultanti společnosti XY jsou z velké části spokojeni s firemním vzděláváním, ale i skrz kladné výsledky mají pocit, že by se vzdělávací systém měl změnit. Další oblast dotazníku se zaměřila na analýzu a identifikaci vzdělávacích potřeb, jaké metody a formy by si konzultanti zvolili, a kolik času jsou ochotni se firemnímu školení věnovat.

4.2 Analýza vzdělávacích potřeb

Jak již bylo zmíněno, další oblast se bude týkat analýzy vzdělávacích potřeb. Staffingoví konzultanti by rádi změnu firemního vzdělávání, a tak měli možnost v dotazníkovém šetření zvolit své vzdělávací potřeby, případně se i vyjádřit svým komentářem.

Respondenti si mohli z dotazníku vybrat, o jaké školení by měli zájem a dle grafu 2 je patrné, že výsledky jsou velmi vyrovnané. Největší zájem staffingoví konzultanti projeví o témata - nové trendy v náboru zaměstnanců (28 respondentů), talent management (25 respondentů) a mzdová politika (24 respondentů). Výsledky korespondují jak s jejich náplní práce, tak i se zájem o to rozšiřovat své znalosti, dovednosti a schopnosti v dané problematice. I ostatní témata měla velký zájem respondentů, a to – efektivní výběrový pohovor (19 odpovědí), vedení personální agendy (14 odpovědí) a popis pracovních míst a kompetenční model (13 odpovědí). Respondenti při této otázce měli možnost napsat i vlastní komentář, jaké další téma by je zajímalo. Jako častá odpověď byl time management, rozvoj osobnosti a komunikační techniky nebo i legislativa z praxe a motivace zaměstnanců.

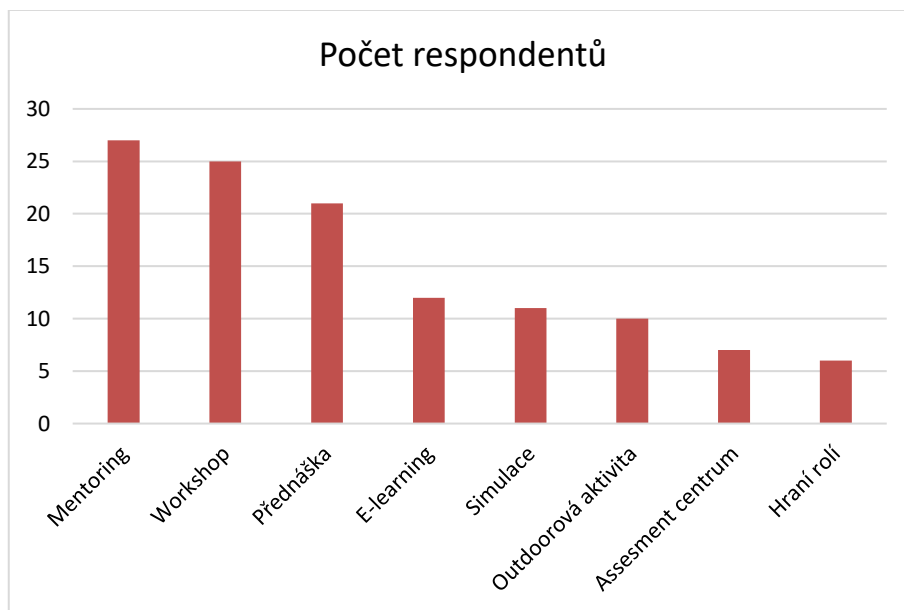
Graf 2: Výběr témat školení



Zdroj: Kristýna Sládková, 2019 (vlastní šetření)

Jako další otázka byla výběr metody školení, které by konzultanti preferovali. I při této otázce byly v popředí tři možnosti, a to mentoring (27 respondentů), workshop (25 respondentů) a přednáška (21 respondentů). Jak graf 3 ukazuje i ostatní metody vzbudily v konzultantech zájem.

Graf 3: Výběr metody školení



Zdroj: Kristýna Sládková, 2019 (vlastní šetření)

Další kritéria pro vytvoření vzdělávacího projektu pro staffingové konzultanty byly formy a doba průběhu vzdělávacího projektu. Na formě vzdělávání se respondenti s 34 odpověďmi a 68% výsledkem shodli na neformální formě na pracovišti. Jako druhou volbu by preferovali formální vzdělávání mimo pracoviště (22 odpovědí) a jako poslední by respondenti zvolili vzdělávací instituce (18 odpovědí). Co se týče doby průběhu školení je pro respondenty relevantní 1 den nebo 2 až 3 dny a to tak, aby jim to časově zabralo 3 a více hodin.

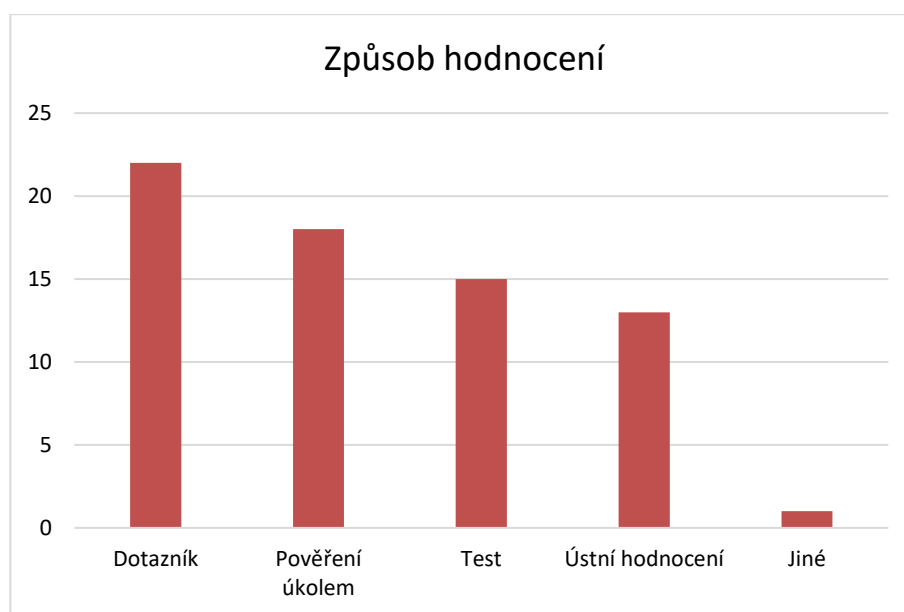
Školení, která jsou ve společnosti XY nastavena, trvají celý jeden pracovní den. Zde možná nastává nesouhlas s nastavením vzdělávacího systému. Konzultanti, kteří v ten den absolvují firemní školení nemají prostor pro svoji práci. Otázkou je, zda veškeré informace, které za celý den od lektora uslyší, dokážou zcela zpracovat a něco si ze školení odnést v podobě nově získaných znalostí, schopností nebo dovedností. Poslední oblast dotazníku se zaměřila na otázky týkající se hodnocení školení, jak ze strany konzultantů tak lektorů.

4.3 Hodnocení vzdělávání

V teoretické části bylo zmíněno, že hodnocení školení je zpětná vazba nejen pro lektora, ale i pro samotné účastníky. Otázka v dotazníku byla zaměřena na to, zda mají respondenti možnost hodnotit průběh školení. Respondenti se 43 odpověďmi se shodli, že takovou příležitost mají. Pouhých 7 respondentů tvrdilo, že takovou možnost nemají. Ve společnosti XY zastávají názoru, že zpětná vazba je opravdu důležitá, a to především k tomu, aby se školení v rámci nespokojenosti zaměstnanců přenastavilo. Po každém školení odpovědný pracovník personálního útvaru zasílám skrz informační kanál (v tomto případě se jedná o pracovní email) online dotazník, který se každého zúčastněného anonymně ptá na názor na školení. Zaměstnanci tedy mohou v písemné podobě zhodnotit lektora, prostředí, ve kterém školení probíhalo, zda pro ně bylo školení přínosné a co naopak jim připadalo zbytečné. Také mají možnost se vyjádřit ohledně nápadu, jak by oni sami školení vylepšili.

Další otázka v dotazníku pro respondenty se zaměřila na to, jaký způsob hodnocení by si vybrali oni sami v případě, že by se zpětná vazba soustředila na jimi nově získané znalosti, dovednosti a schopnosti. Jak ukazuje graf 4 konzultanti se nebrání žádnému způsobu hodnocení. Nejvhodnější způsob pro 22 respondentů je dotazník, další variantou by bylo pověření úkolem, které by 18 respondentů považovalo za efektivní a dokonce i samotný test na získané znalosti, dovednosti a schopnosti potvrdilo 15 respondentů.

Graf 4: Hodnocení nově získaných znalostí, dovedností a schopností



Zdroj: Kristýna Sládková, 2019 (vlastní šetření)

Z výsledků tedy vyplývá, že žádný z oslovených respondentů se nebrání žádnému typu hodnocení. Dokonce i ústní hodnocení mělo v počtu 13 respondentů své zastání. Respondenti na konci dotazníku dostali možnost se vyjádřit k firemnímu vzdělávání:

- „Vypracování vlastního projektu ze získaných znalostí.“
- „Školení by měla obsahovat témata související s prací konzultanta. HR by se mělo aktivněji zajímat o jaká školení mají zaměstnanci zájem a rozšiřovat možnosti vzdělávání ať už formálně nebo neformálně.“
- „Chtěl bych se více rozvíjet, dosáhnout kariérního růstu.“
- Firemní vzdělávání by mělo dle mého názoru probíhat minimálně na týdenní bázi. Pravděpodobně se trend firemního vzdělávání bude ubírat online

formou, která je v dnešní době nejlepší možností na pravidelné vzdělávání zaměstnanců.“

V teoretické části bylo vysvětleno, že dospělý jedinec volí cestu sebeřízeného učení a vzdělávání, má tak příležitost si sám zvolit svůj vzdělávací projekt. Tato teorie je podložena právě i výše zmíněnou odpovědí respondenta. Záleží, jak by se respondent chytil projektu, za jakým účel by projekt vytvářel a k čemu by měl sloužit. Existuje k tomu celá řada otázek, které by mohly být využity v dalším empirickém šetření.

Jiní respondenti se zase shodli na tom, že obsah školení, které společnost XY nabízí, se nezaměřuje na témata v oblasti personalistiky, kterých je celá řada. Školení jsou převážně zaměřeny pouze na interní systémy a představení dané role, kterou zaměstnanci ve společnosti zastávají. Dalším nedostatkem dle respondentů je časové rozložení školení. V personalistice se témata nebo oblasti, které respondenty zajímají, během roku zcela nemění. Prioritní období pro obor personalistiky je začátek roku a konec roku. Během začátku roku se často mění legislativa nebo se například nastavují nové metodiky či formuláře pro následující rok. Na konci roku se v oblasti personalistiky řeší, jaké budou trendy pro další rok a jaká budou očekávání od pracovního trhu. Během roku se pořádá mnoho konferencí, meetingů, akcí pro všechny personalisty v České republice nebo i workshopy, přednášky, kde se prezentují různé know-how ostatních nebo sdílení zkušeností ze zahraničí, či si personalisté mohou předat různé informace, jak a co funguje právě u nich ve firmě. Pro respondenty je důležité, aby se k nim i tyto informace dostaly, a i to je určitý druh školení. Pravidelnou bázi vzdělávání si také mohou respondenti zajistit sami, a to četbou odborné literatury, profesních časopisů nebo i vyhledávání informací na internetu. Jak již bylo zmíněno v kapitole personalista a jeho profil, nejen zástupci personálního útvaru mají povinnost zajišťovat pravidelné vzdělávání zaměstnanců. Role personalisty spočívá právě ve zmíněném sebeřízeném učení a aktivní přístup v daném oboru.

5 NÁVRH VZDĚLÁVACÍHO PROJEKTU

Následující kapitola bude vycházet z empirického šetření a na základě požadavků respondentů bude vytvořen vzdělávací projekt pro staffingové konzultanty ve společnosti XY, který bude odpovídat vzdělávacím potřebám a měl by motivovat zaměstnance k účasti na daném školení.

5.1 Cílová skupina a doba trvání projektu

Cílová skupina pro nově vytvářený vzdělávací projekt jsou staffingoví zaměstnanci ze společnosti XY. Staffing neboli agenturní zaměstnávání má velmi obsáhlou personální agendu. Konzultanti neřeší pouze nábor zaměstnanců pro své klienty, ale také zaměstnávají vybrané uchazeče a starají se o mzdové podklady a jiné záležitosti, které souvisí s pracovním poměrem.

Dle preferencí respondentů bude vzdělávací projekt rozdělen na 3 okruhy. Každý okruh se bude zabývat jinou problematikou či tématem. Jeden okruh bude vždy na jeden den, a to po dobu 5 hodin. Konzultanti nejen, že během dne získají nové znalosti, schopnosti a dovednosti, ale ještě budou mít prostor pro svoji práci. Zbyde jim čas pro to, aby mohlo zařídit všechny důležité pracovní povinnosti.

Školení pro zaměstnance bude začínat vždy v 9:00 a ve 12:00 bude pauza na oběd a čas pro vstřebání nových informací. Během dopoledne bude okruh zaměřen na přednášku ze strany lektora a odpolední část, která začne ve 13:00 bude zaměřena na workshop spojený s diskuzí, ten bude končit v 15:00.

5.2 Název a obsah projektu

Vzdělávací projekt bude tedy zaměřen na 3 okruhy, každý na jiné téma nebo problematiku. Prvním okruhem bude **náborový proces** a obsahem bude:

- *nové trendy v náboru zaměstnanců* (využitelné zdroje kandidátů, kvalitní značka zaměstnavatele, využití sociálních sítí, situace na pracovním trhu)
- *efektivní výběrový pohovor* (zásady vedení pohovoru, řeč těla, prezentace pracovní pozice)

- *eliminace chyb* (špatná struktura pohovoru, včasná příprava před pohovorem, vyhledání klíčových informací ze životopisu)
- *komunikační techniky při komunikaci s kandidáty* (formulace nabídky, jak reagovat na odmítnutí kandidáta)

Druhým okruhem bude **mzdová problematika**, kterou staffingoví konzultanti využívají na denní bázi a projevíli tak zájem o dané téma:

- *mzda, příplatky a výplatní páska* (minimální a zaručená mzda, příplatky dle zákoníku práce, složky mzdy, vysvětlení výplatní pásky)
- *dovolená* (nárok a možnosti čerpání)
- *srážky ze mzdy* (dohoda o srážkách, životní minimum a pořadí srážek)
- *pojištění* (sociální a zdravotní, cestovní a důchodové ze strany zaměstnavatele, povinnosti zaměstnavatele a zaměstnance)
- *daň z příjmu* (poplatník a plátce daně, rezident a nerezident, sazba daně, slevy na dani, roční zúčtování)
- *pracovní neschopnost* (vysvětlení formuláře, nárok na nemocenské, ochranná lhůta, vyměřovací základ)
- *cestovní náhrady* (stravné, cestovní příkaz, cestovní náklady, výpočet najetých kilometrů, amortizace)
- *pracovní úrazy* (povinnosti zaměstnavatele a zaměstnance, evidence, co je a není pracovní úraz, formuláře)

Třetím okruhem bude zaměření na **rozvoj osobnosti**, které respondentům také chybí v rámci firemního vzdělávání ve společnosti XY:

- *pozitivní myšlení* (co nás ovlivňuje, jak přemýšlet kladně, zvládnutí negativních myšlenek, sebevědomí)
- *komunikační dovednosti* (verbální a neverbální, aktivní naslouchání, řeč těla)
- *zvládání konfliktů* (druhy konfliktů, řešení, asertivita)
- *time management* (význam, prokrastinace, tvorba návyků, umět říct slovo ne, životní harmonie, work-life balance)
- *stres všude kolem nás* (syndrom vyhoření, zpětná vazba našeho těla, eliminace strachu a obav)

- *prezentační dovednosti* (příprava – tvorba a struktura, realizace, projev, řešení problémových situací)

5.3 Cíl projektu a didaktické zásady

Cílem vzdělávacího projektu je v rámci tří dnů předat staffingovým konzultantům nové informace v oblasti nábory, protože je to jejich hlavní náplň práce a požadavky pracovního trhu se neustále mění, mění se i taktiky a zdroje kandidátů. Cílem je také předat konzultantům praktické znalosti ohledně mzdové problematiky, která se může každým rokem měnit a je potřeba na tyto fakta upozorňovat. Každý konzultant se musí vzdělávat nejen v pracovní oblasti, ale také v oblasti své osobnosti. Cílem rozvoje je tedy předání dovedností a schopností v různých oblastech, se kterými se konzultanti denně setkávají při své práci.

Mezi didaktické zásady vzdělávacího projektu je zařazena *zásada přiměřenosti*. Je nezbytné, aby byl projekt nastavený v rámci znalostí, schopností a dovedností konzultantů a aby pro ně byl výklad pochopitelný. Na to navazuje *zásada uvědomělosti*. Ve vzdělávacím projektu musí být také aplikovaná *zásada cílevědomosti a trvalosti*. Všechny nové informace, znalosti, schopnosti a dovednosti musí být využitelné pro konzultanty v praxi. S tím souvisí i *zásada spojení teorie a praxe*.

5.4 Metody a prostředky

Metody vzdělávacího projektu, které respondenti zvolili, jsou přednáška a workshop. Během dopoledne bude školení zaměřeno na přednášku, kdy lektor bude předávat nové informace konzultantům pomocí prezentace a vytisknuté prezentace s možností si zapsat poznámky. K dispozici budou i výukové materiály – tištěné materiály potřebné k přednášce. Například inzerát, životopis, výplatní páska, formuláře k daním a jiné.

V odpolední části, která bude zaměřena na workshop, budou mít konzultanti k dispozici právě ty vytisknuté materiály a v rámci spolupráce či samostatné práce budou plnit zadané úkoly nebo procvičovat danou látku pomocí flip chartu nebo tabule.

5.5 Hodnocení projektu

Hodnocení vzdělávacího projektu bude probíhat jak ze strany lektora, tak ze strany konzultantů. Lektor bude mít k dispozici dotazník, který se bude ptát na spokojenost s prostředím, ve kterém školení vedl, s aktivitou konzultantů, zda při výkladu nastaly nějaké chyby, zda by ještě něco doplnil nebo naopak, co mu v rámci školení přišlo zbytečné. Konzultanti také budou mít možnost hodnotit vzdělávací projekt pomocí dotazníku. Ten bude zaměřený také na prostředí, ve kterém se školili, jaký byl projev lektora, zda byly materiály dostačující, zda pro ně nové informace byly přínosné, zda je něco co by naopak vynechali v příštím školení a pokud by měli něco, čím by chtěli přispět, budou mít v dotazníku prostor pro jejich názor.

Mimo dotazníku budou konzultanti také hodnoceni podle toho, co si ze školení odnesli do praxe. První okruh, který je zaměřený na nábor zaměstnanců, by poté lektor hodnotil konzultanty pověřením úkolem, a to vymyslet celý nábor (pracovní pozici, inzerát, požadavky na kandidáta a jak by probíhal pohovor na danou pozici). Druhý okruh, který je zaměřený na mzdovou problematiku, by konzultanty lektor hodnotil krátkým testem na probírané téma – základní pojmy, termíny a podklady k různým mzdovým záležitostem. Třetí oblast, která je o rozvoji osobnosti, by lektor poté využil ústního hodnocení, aby mohl zjistit, zda témata byla přínosná, zda je něco o čem by se konzultanti rádi dozvěděli zase příště. Ústní hodnocení může přispět také ke zpětné vazbě na lektora nebo celý vzdělávací projekt. Při rozhovoru můžou konzultanti říct svůj názor a případně předat informace, které se nevešly do dotazníku. Případně ještě v rámci ústního hodnocení mohou s lektorem projít test ze mzdové problematiky a vysvětlit si tak věci, kterým nerozuměli nebo měli chybně napsané.

Z celého hodnocení by měla společnost XY napsat report o tom, zda byl cíl vzdělávacího projektu splněn, či je potřeba něco změnit. Také by si měli uschovat poznámky z hodnocení konzultantů a zařadit tak jejich nápady do dalšího vzdělávacího programu.

6 DOPORUČENÍ

Doporučení bude zaměřeno na to, jak by společnost XY měla zlepšit vzdělávací systém nebo dokonce jak vytvořit daný vzdělávací projekt, který je zaměřený na vzdělávací potřeby staffingových konzultantů. Kapitola také zahrne hypotézy, které byly stanoveny před empirickým šetření a souvisejí tak s doporučením pro danou společnost.

Staffingoví konzultanti se jednohlasně shodli na tom, že i když jsou se vzděláváním spokojeni i přesto, že je vedení zcela nemotivuje ke vzdělávání, tak je potřeba tento systém změnit. Ve společnosti XY je firemní školení zaměřeno převážně na práci s interními systémy a na představení role, kterou konzultant zastává. Konzultanti mají také pocit, že se personální oddělení dostatečně nezajímá o to, jaká školení nebo témata by jejich zaměstnance zajímalo v rámci školení. V rámci empirického šetření byly zjištěny vzdělávací potřeby staffingových konzultantů, kteří si sami mohli vybrat, jak by mohl vypadat jejich vzdělávací projekt. Nejen, že výběr témat souvisel převážně s jejich prací, ale také s jejich rozvojem osobnosti. Vyhledávají znalosti, schopnosti a dovednosti, které mohou přispět k jejich výkonnosti. V praktické části byl navržen vzdělávací projekt dle výsledků empirického šetření a stal se tak možným nástrojem k vytvoření či přetvoření firemního vzdělávání ve společnosti XY.

Jako doporučení v oblasti firemního vzdělávání jsou k dispozici následující kroky, které navrhli sami konzultanti nebo vyplynuly z empirického šetření. Zástupci personálního oddělení by měli více komunikovat s konzultanty v oblasti vzdělávání. Jednou ročně by mohlo být hodnocení zaměstnanců zaměřeno i na analýzu vzdělávacích potřeb a identifikaci nedostatků nebo mezery, které konzultanti mají. Firemní školení kromě toho, které ve společnosti již je nastavené, by mělo obsahovat i témata, která se specializují na problematiku personalistiky a celkový osobní a profesní rozvoj zaměstnanců. Zaměstnanci by se rádi vzdělávali v náboru zaměstnanců, který je pro ně hlavní náplní práce. V náboru zaměstnanců jsou neustále nové techniky, způsoby i zdroje a je třeba zaměstnance, kteří tento proces vykonávají, vzdělávat. Pracovní trh se neustále mění, kandidáti mají stále vyšší nároky a požadavky pro jejich budoucí práci tak rostou. Je třeba brát ohled i na to, že se situace na pracovním trhu změnila. Dříve

to bylo nastavené tak, že si vybírali zaměstnavatelé, koho zaměstnají. Dnes si vybírají kandidáti, kde chtějí pracovat a která společnost jim nabízí více než benefity. Jeden z požadavků, dle kterého se kandidáti rozhodují, je i profesní růst a rozvoj. Společnost XY by tak měla dbát na rozvoj zaměstnanců a snažit se si udržet talentované lidi. Dalším tématem, o který mají konzultanti zájem, je mzdová problematika. Staffingoví zaměstnanci musí denně čelit problémům týkajících se právě této problematiky. Role personalisty obsahuje i znalost zákoníku práce, kde se dozví všechny informace týkající se mzdového tématu pouze v teoretické rovině. Zde nastává právě zmíněná mezera a nedostatek znalostí a schopností řešit problémy, které nastanou při výkonu práce. Zaměstnanci, které staffingoví konzultanti zaměstnají, mají řadu otázek týkajících se mzdy, výplatní pásky, cestovních příkazů, daní ale i pracovní neschopnosti a dalších záležitostí, které mohou nastat. Staffingový konzultant zodpovídá za podklady ke mzdám, a proto musí řešit i otázky ze strany agenturních zaměstnanců v oblasti mzdové problematiky. Pokud konzultant není mzdově zaměřený, může nastat problém s vysvětlením pro přidělené zaměstnance. V této oblasti by společnost XY měla poskytovat konzultantům školení, které by bylo na roční bázi. Zákoník práce se může každým rokem i z nepatrné části změnit a je třeba na to zaměstnance včas upozornit a poskytnout mu tak informace o novinkách nebo změnách. Týká se to samozřejmě i pracovního práva, které je nezbytnou součástí práce staffingového konzultanta.

Třetím tématem, o které mají konzultanti zájem, je samotný rozvoj osobnosti. V rámci firemního vzdělávání mají konzultanti možnost se vzdělávat v oblasti komunikace, a to právě u výběrového pohovoru nebo při komunikaci s klienty. Rozvojových programů existuje celá řada, a tak by i zde ve společnosti XY měla být možnost se osobnostně rozvíjet. Každodenní práce s lidmi představuje určitý krok k syndromu vyhoření nebo množství práce může u řady jedinců přispívat ke stresu. Je potřeba, aby každá společnost, nejen XY přispívala k eliminaci stresu a vyhoření. Může k tomu přispět školení, které se zaměří na pozitivní myšlení nebo time management, nebo dokonce můžou společnosti zařadit mezi své cíle i work-life balance (rovnováha mezi osobním a pracovním životem). Staffingoví konzultanti fungují i jako obchodní partneři pro své klienty, mají tak možnost představit společnost XY a jejich práci. Prezentační dovednosti jsou v tomto směru pro konzultanty nezbytné, také komunikační dovednosti a verbální a neverbální komunikace. Řeč těla dokáže o člověku

prozradit víc než samotná slova. Na základě těchto preferencí od respondentů neboli staffingových konzultantů, byl vytvořen vzdělávací projekt, který se zaměřuje na vše, co již bylo zmíněno. Nabízí se otázka, zda by tento druh projektu byl pro konzultanty motivující, zda zvolená témata jsou pro ně něčím zajímavá, zda by si osvojili nové znalosti, dovednosti a schopnosti. Je zde tedy prostor pro další šetření. Ať už v rámci vědeckého šetření nebo přímo personálního šetření v dané společnosti XY.

Před začátkem empirického šetření byly stanoveny dvě hypotézy. První hypotéza se týká toho, zda jsou staffingoví konzultanti spokojeni se systémem vzdělávání. Druhá hypotéza je zaměřena na to, zda je vzdělávací systém dostačující a koresponduje s potřebami staffingových konzultantů. První hypotéza se potvrdila jako pravdivá. Respondenti měli možnost hodnotit vzdělávací systém ve společnosti XY a obodovali ho v rozmezí od pěti do osmi bodů. Celkově jsou respondenti spokojeni na celkových šest bodů z deseti. Druhá hypotéza se ale ukázala jako nepravdivá. Nastavené vzdělávání ve společnost XY není pro staffingové konzultanty dostačující a nekoresponduje se vzdělávacími potřebami.

Ačkoliv jsou staffingoví konzultanti spokojeni se vzdělávacím systémem, přeci jen je tam prostor pro vylepšení. Nejen, že by se zástupci personálního oddělení měli více zajímat o analýzu vzdělávacích potřeb, je nutné i ze strany vedení nebo přímých nadřízených správně motivovat konzultanty ke vzdělávání. Nejen tomu firemnímu, ale také ke samostudiu, které je v oboru personalistiky nezbytné. Společnost XY by také měla mít nejlépe dva zástupce, kteří se budou aktivně věnovat vzdělávacímu systému všech zaměstnanců a budou tak kontaktní osobou pro všechny zaměstnance. Jeden zástupce, který by měl na starost staffingové vzdělávání a druhý zástupce, který by měl na starost permové vzdělávání, protože jak bylo popsáno v teoretické části, společnost XY nemá zástupce pouze ve staffingu, ale i v permu. Permovní konzultanti tedy budou mít jiné vzdělávací potřeby a nedostatky, na které je třeba také brát zřetel. Pro staffingové konzultanty je firemní vzdělávání důležité a mělo by se k němu i tak přistupovat ze strany společnosti XY.

ZÁVĚR

Vzdělávání dospělých je nepřetržitý proces, který je záměrný a cílevědomý. Dospělý jedinec se učí celý život. Taktéž potřebuje být motivovaný a vědět, že nová studia bude moc využít v praxi. Dospělý jedinec se neučí pouze způsobem sebeřízeného vzdělávání, ale také v rámci firemního vzdělávání, které je velmi důležité jak pro celý chod společnosti, tak pro samotné zaměstnance. Pokud je firemní vzdělávání nastaveno v souladu s cíli společnosti a dle vzdělávacích potřeb, dokáže to firmě přinést přidanou hodnotu v podobě talentovaných zaměstnanců.

Cílem práce bylo analyzovat oblast vzdělávání dospělých, specifikovat firemní vzdělávání a navrhnout vzdělávací projekt pro staffing konzultanty ve společnosti XY. Cíl práce byl splněn a při tvorbě práce byly také stanoveny dvě hypotézy. První hypotéza se týkala spokojenosti staffingových konzultantů se systémem vzdělávání. Tato hypotéza se potvrdila jako pravdivá. Druhá hypotéza se týkala systému vzdělávání, zda je dostačující a koresponduje s potřebami staffingových konzultantů. Tato hypotéza vyšla jako nepravdivá. Dle empirického šetření vyšlo najevo, že konzultanti mají zájem o problematiku personalistiky, a nejen školení v rámci interních systémů a představení role staffingového konzultanta. Na základě toho byl vytvořený vzdělávací projekt, který koresponduje s potřebami a preferencemi konzultantů. Tento krok vytvořil řadu dalších otázek, na které je třeba znát odpovědi. K tomu by posloužilo další empirické šetření.

Vlastní šetření ve spolupráci s konzultanty také poskytlo kroky, které by byly vhodným doporučením pro společnost XY. Vzhledem k tomu, že staffingoví konzultanti považují firemní vzdělávání za důležité, je třeba, aby i společnost XY brala na vědomí ten fakt, že konzultanti i když jsou spokojeni se vzdělávacím systémem, je potřeba ho změnit. Nejen, rozšířit o témata v oblasti personalistiky, ale také zavést rozvoj osobnosti, který je pro konzultanty také potřebný. Pro dospělého jedince je důležitá motivace a z výsledků vyplynulo, že vedení ani přímý nadřízený dostatečně nemotivují konzultanty ke vzdělávání. Motivace by se neměla týkat pouze firemního vzdělávání, ale i samostudia. Profese personalisty je určena k neustálému učení se. Mění se legislativa, pracovní trh, trendy v náboru, ale i požadavky ze strany kandidátů. Na všechny změny, které nastanou nebo jsou očekávané musí být personalista

přípravený, a to nejen formou firemního vzdělávání, ale aktivního vyhledávání informací na internetu, v odborné literatuře, časopisech či na různých workshopech, přednáškách nebo konferencích, které se pořádají v průběhu roku. V rámci těchto akcí se personalisté mohou setkat se svými kolegy z oboru a předat si tak nové poznatky, informace nebo i know-how. Další možností, jak vylepšit firemní vzdělávání ve společnosti XY, je zajistit odpovědné osoby za vzdělávání. Nejen pro staffing konzultanty, ale také pro permové konzultanty. Aby odpovědná osoba za konzultanty zjistila během roku vzdělávací potřeby a identifikovala mezery nebo nedostatky, které mají či měli v rámci celého roku při své práci a přizpůsobila tak vzdělávání, aby korespondovalo se zjištěnými daty.

Nejen pro společnost XY, ale pro všechny společnosti, je konkurenční výhodou mít talentované zaměstnance, kteří pracují efektivně a přispívají tak k dosažení cílů dané společnosti. K tomu nejen, že přispívá firemní vzdělávání, ale celkové prostředí dané firmy a co dokážou zaměstnancům nabídnout. Ovšem v první řadě by to měl být osobní a profesní rozvoj a poté právě několikrát zmíněné firemní vzdělávání. Dospělí jedinci, kteří jsou motivovaní a dokážou si stanovit vlastní sebeřízené vzdělávání, jsou jednoznačně nejlepší přidanou hodnotou společnosti.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M., S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

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

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

DVOŘÁKOVÁ, M., M. ŠERÁK. *Andragogika a vzdělávání dospělých: vybrané kapitoly*. Praha: Filozofická fakulta Univerzity Karlovy, 2016. ISBN 978-80-7308-694-7.

HELUS, Z. *Úvod do psychologie: učebnice pro střední školy a bakalářská studia na VŠ*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3037-0.

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

KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

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

MUŽÍK, J. *Principy, formy a metodika vzdělávání dospělých*. Praha: Rozlet servis, 2011. ISBN 978-80-904824-2-5. Ve

MUŽÍK, J. *Řízení vzdělávacího procesu: andragogická didaktika*. Praha: Wolters Kluwer, 2011. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-581-6.

PALÁN, Z. *Základy andragogiky*. Praha: Vysoká škola J.A. Komenského, 2003. ISBN 80-86723-03-8.

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

Seznam použitých internetových zdrojů

PALÁN, Z. *Vzdělávací akce*. [online]. [cit. 2019-12-20]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/vzdelavaci-akce>

SEZNAM GRAFŮ

Seznam grafů

Graf 1: Spokojenost s nastavením vzdělávacího systému v dané firmě	33
Graf 2: Výběr témat školení	35
Graf 3: Výběr metody školení	35
Graf 4: Hodnocení nově získaných znalostí, dovedností a schopností	37

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník

Spokojenost se vzdělávacím systémem ve společnosti XY

Spokojenost se vzdělávacím systémem ve společnosti XY

Dobrý den, Ahoj,

pracuji na své bakalářské práci na téma "Vzdělávací projekt pro staffing konzultanty ve společnosti XY", ráda bych Vás požádala o vyplnění následujícího dotazníku. Dotazník Vám zabere jen pár minut.

Moc všem děkuji!

1. Jak dlouho pracujete v této firmě?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď:*

- Méně než 1 rok
- 1 - 2 roky
- 3 - 4 roky
- 5 a více let

2. Jste spokojen(a) s nastavením vzdělávacího systému u Vás ve firmě?

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆ / 10

3. Motivuje Vás vedení společnosti k firemnímu vzdělávání?

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆ / 10

4. Považujete firemní vzdělávání za důležité?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď:*

- Ano
- Ne
- Možná

5. Myslíte si, že je potřeba změnit současný vzdělávací systém?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď:*



ANO



NE

6. Jaké téma školení byste si vybrali?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí:*

- Nové trendy v náboru zaměstnanců
- Efektivní výběrový pohovor
- Popis pracovních míst a kompetenční model
- Vedení personální agendy
- Talent management
- Mzdová problematika

7. Napadá Vás ještě jiné školení, které by Vás zajímalo?

Nápověda k otázce: *Uveďte prosím konkrétní příklad:*

8. Jakou metodu školení byste si zvolili?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí:*

- Mentoring
- Workshop
- Přednáška
- Simulace
- Hraní rolí
- Assessment centrum
- Outdoorová aktivita
- E-learning

9. Jaké formy vzdělávání byste si vybrali?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí:*

- Neformální - na pracovišti
- Formální - mimo pracoviště
- Vzdělávací instituce

10. Jaká doba průběhu školení je pro Vás přijatelná?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí:*

- půl den
- 1 den
- 2- 3 dny
- více dní

11. A časově?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí:*

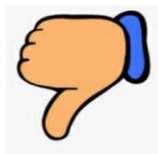
- Méně než 1 hodiny
- 1 - 2 hodiny
- 3 - 4 hodiny
- více než 4 hodiny

12. Máte vždy možnost hodnotit průběh školení?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď:*



ANO



NE

13. Kdyby jste si měli vybrat způsob hodnocení Vámi získaných znalostí, dovedností a schopností, jaké by to bylo?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí:*

- Test
- Pověření úkolem
- Ústní hodnocení
- Dotazník
- Jiné

14. Pokud jste odpověděli JINÉ, můžete to prosím konkretizovat?

15. Napadlo Vás k firemnímu vzdělávání ještě něco dalšího, co nebylo zmíněno či dotázáno?

Nápověda k otázce: *Zde se můžete vyjádřit:*

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Kristýna Sládková

Obor: Vzdělávání dospělých

Forma studia: Bakalářské kombinovaná forma

Název práce: Vzdělávací projekt pro staffing konzultanty ve společnosti XY

Rok: 2019/2020

Počet stran textu bez příloh: 39

Celkový počet stran příloh: 7

Počet titulů českých použitých zdrojů: 13

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 1

Vedoucí práce: PhDr. Ivana Shánilová Ph.D.