

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2017-2019

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Pavla Zavadilová

**Analýza vzdělávání pracovníků v Albatros Media a.s. s ohledem
na kulturu a kultivovanost projevu v jejích produktech**

Praha 2019

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Miroslav Kostka

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED PART-TIME STUDIES

2017-2019

DIPLOMA THESIS

Pavla Zavadilová

**Analysis of staff training in Albatros Media with regard to the
culture and sophistication of the expression in its products**

Prague 2019

The Diploma Thesis Work Supervisor: PhDr. Miroslav Kostka

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Pavla Zavadilová

.....

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce PhDr. Miroslavu Kostkovi za podnětné připomínky, vedení práce a cenné rady při zpracování práce.

Anotace

Tato práce se zabývá analýzou vzdělávacího systému v mediální společnosti Albatros Media a.s., největšího knižního vydavatelství v České republice. Zjišťuje, v jaké míře a zda vůbec je ve vzdělávacích programech společnosti obsažen aspekt prohlubování a upevňování správného jazykového projevu s ohledem na její produkty. Úkolem práce je zmapovat, jakou roli hraje při přijímání nových pracovníků, zejména působících v pozicích redaktorů, ovládání jejich mateřského jazyka. Dále zkoumá, jaké nároky a kritéria musí splňovat redaktoři a ostatní zaměstnanci nejen po stránce jejich jazykové vybavenosti. V neposlední řadě je šetření zaměřeno na zjišťování, jaké dovednosti zaměstnanci společnosti pro výkon své práce nejvíce postrádají a po jakých vzdělávacích programech je mezi pracovníky největší poptávka.

Na základě zjištění výše uvedených atributů je zpracováno šetření mezi zaměstnanci společnosti metodou anonymního dotazníku pro potřeby kvantitativního výzkumu.

Klíčová slova

Andragogika, analýza, celoživotní učení, firemní vzdělávání, inovace, kompetence, koncepce, kultura, metoda, rozvoj, výzkum, vzdělávání dospělých.

Annotation

This thesis deals with the analysis of the educational system in the media company Albatros Media, the largest book label in the Czech Republic. It identifies to what extent and whether there is an aspect in the company's educational programmes of deepening and consolidating the correct language expression with regard to its products. The task of the work is to map what role it plays in the recruitment of new workers, especially those working in editors' positions, controlling their mother tongue. It further examines what claims and criteria must be met by editors and other staff not only on the page of their language skills. Last but not least, the inquiry is aimed at identifying what skills the company's employees are most lacking in the performance of their work, and what training programmes are the greatest demand among workers.

Based on the findings of the above-mentioned attributes, an inquiry is processed between employees of the company by the anonymous questionnaire for quantitative research needs.

Keywords

Andragogy, Analysis, Lifelong Learning, Business Education, Innovation, Competence, Concept, Culture, Method, Development, Research, Adult Education.

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH.....	12
1.1 Celoživotní učení	13
1.2 Lidské zdroje, lidský kapitál	14
1.3 Kompetence ve vzdělávání	15
1.4 Metody vzdělávání.....	16
1.4.1 Funkce metod ve vzdělávání a výcviku dospělých	18
1.4.2 Metody teoretické, teoreticko-praktické a praktické.....	19
2 KONCEPCE VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI.....	21
2.1 Identifikace vzdělávacích potřeb	22
2.2 Plánování vzdělávacích akcí	24
2.3 Realizace vzdělávání.....	25
2.4 Hodnocení efektivity vzdělávání	26
2.5 Vztah vzdělávání zaměstnanců na jejich hodnocení.....	29
2.6 Vytváření kultury organizace.....	30
2.6.1 Vize, mise, symboly.....	32
2.6.2 Typy firemních kultur	33
PRAKTICKÁ ČÁST	36
3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ALBATROS MEDIA.....	36
3.1 Mise a hodnoty společnosti.....	37
3.2 Systém vzdělávání v Albatros Media	38
3.3 Požadavky kladené na nové zaměstnance	40
3.4 Naplnění požadavků u nových zaměstnanců	42
4 CÍLE, HYPOTÉZY A METODOLOGIE.....	44
4.1 Stanovení cílů výzkumu.....	44
4.2 Formulace hypotéz.....	45
4.3 Metodologie výzkumu	45
4.3.1 Výzkumná metoda dotazník.....	45
4.3.2 Struktura vlastního dotazníku	47
4.3.3 Dotazník Analýza vzdělávání pracovníků	48

5	VLASTNÍ VÝZKUM	52
5.1	Nástroj Survio	52
5.2	Vlastní šetření	56
5.3	Výzkumný soubor	58
5.4	Závěry a výsledky kvantitativního výzkumu	59
5.5	Praktická doporučení	65
5.6	Přínos pro praxi	66
	ZÁVĚR	68
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	72
	SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK.....	75
	SEZNAM PŘÍLOH.....	76

ÚVOD

Tato diplomová práce se zabývá širší analýzou vzdělávacího systému v mediální společnosti Albatros Media a.s. Úkolem je zmapovat nastavení vzdělávacího systému v konkrétní společnosti s ohledem na její produkty, které mají obohacovat, podporovat a podněcovat vzdělávání od nejtělejšího dětství po zralý věk. Práce si klade za cíl prozkoumat vzdělávací systém vzhledem k cílům nakladatelství, zejména využití znalostí mateřského jazyka každého zaměstnance v jeho každodenní práci. Diplomová práce volně navazuje na obhájenou bakalářskou práci autorky, v níž se zabývala kulturou a kultivovaností projevu, mluveného i písemného ve vzdělávacím procesu obecně.

Teoretická část práce uvádí do problematiky vzdělávání dospělých, věnuje se zevrubně tématu celoživotního učení, které obsahuje veškeré vzdělávání, jehož je dosahováno v rámci formálního, neformálního i informálního vzdělávání. Přibližuje rozličné metody a koncepty vzdělávání, které jsou následně vysvětleny, rozčleněny a v empirické části práce aplikovány na konkrétní společnost. Navazující kapitola této části práce přibližuje detailněji koncepci vzdělávání, podrobně vysvětluje, co tento pojem zahrnuje, od identifikace potřeb, přes plánování a realizaci vzdělávání až po hodnocení efektivity vzdělávání. Následně se kapitola věnuje propojení vztahu vzdělávání zaměstnanců na jejich další hodnocení, jsou uvedeny příklady způsobů hodnocení pracovníků ve firmě. Součástí kapitoly je vysvětlení pojmů vize, mise, symboly, kultura firmy a uvedeny příklady různých typů firemních kultur.

V praktické části je vymezen prostor pro úvodní představení společnosti. Je nastíněna stručná historie jejího vzniku. Dále jsou prezentovány mise a hodnoty společnosti, na kterých si zakládá a kterých si cení. Svůj zájem soustřeďuje mimo jiné i na vzdělávání dětí ze sociálně znevýhodněných skupin, její prioritou je podpora institucí a jednotlivců v oblasti rozvoje čtenářství a budování vztahu ke knihám jako základnímu předpokladu budoucí vzdělanosti. Kromě dalšího jsou předložena fakta o úspěších společnosti a jejích produktů nejen v tuzemsku, ale i na zahraničních knižních veletrzích. Vedle nakladatelské činnosti se firma soustřeďuje také na moderní projekty a inovace, které jsou dále v textu vyjmenovány. Následuje krátký popis stávajícího systému vzdělávání. Další podkapitola monitoruje, jaké požadavky a nároky jsou kladeny na nově příchozí pracovníky. Jsou uvedeny příklady požadavků na konkrétní pozice. V závěru

této subkapitoly je stručně objasněn koncept adaptačního plánu pro nové zaměstnance, který má zaměstnanci pomoci pochopit principy fungování společnosti.

V navazující empirické části práce jsou stanoveny cíle a formulovány hypotézy výzkumu. Je rozebrána a popsána metodologie výzkumu včetně použité výzkumné metody – dotazníkového šetření pro účely kvantitativního výzkumu. Následuje stručný popis a charakteristika nástroje Survio, který byl k výzkumnému šetření použit. Poté je popsáno vlastní výzkumné šetření, časový úsek potřebný k vyplnění, a prezentován výzkumný soubor, který představovali zaměstnanci společnosti. Pro hodnotnější a ucelenější představu je tato část práce doplněna o obrazové znázornění jednotlivých kroků v jejich časovém sledu (co je Survio, ukázky tvorby dotazníku, distribuce dotazníku, sběr odpovědí, vyhodnocování apod.). Ke stanovení hypotéz, přesněji k jejich potvrzení nebo vyvrácení poslouží tabulky ukazující jednotlivé proměnné a jejich vzájemné ovlivňování umístěné v textu pod hypotézu.

Na výzkumnou část práce přímo navazují výsledky dotazníkového šetření. Ty byly po finalizaci předány i personálnímu oddělení firmy, které se na výzkumné analýze v oblasti vzdělávání spolupodílelo. Na základě těchto zjištění bude společnost hledat ideální řešení k zefektivnění dosavadního systému vzdělávání a v souladu se závěry šetření bude pracovat na optimalizaci vzdělávání, zejména na zdokonalování měkkých dovedností zaměstnanců. Z výsledků vzešla praktická doporučení pro vyladění vzdělávacího systému společnosti. Zakončení výzkumné části práce se zaměřuje na cíle a plány pro budoucí rozvoj nakladatelství v oblasti firemního vzdělávání a vyjadřuje konkrétní přínos pro praxi.

Závěr práce shrnuje dosavadní teoretická východiska na téma vzdělávání i empirická zjištění výzkumu a vyhodnocuje, jaký praktický přínos poskytla analýza vzdělávání pracovníků v Albatros Media nejen této firmě, ale i celé společnosti ve všeobecné rovině. Jak vyplynulo z tohoto šetření, je potřeba klást důraz především na rozvoj měkkých dovedností, tzv. soft-skills zaměstnanců, na rozvoj interpersonálních vztahů, efektivní komunikaci, umění naslouchat, být asertivní a umět si poradit v různých situacích. Neméně důležité je umět sladit osobní a profesní život, tzv. work-life balance, vyhýbat se stresu a umět odpočívat za pomoci vhodného time-managementu. Novodobý člověk by měl praktikovat tzv. well-being, což je oblast představující celkovou spokojenost a vyváženost života v různých sférách, které se navzájem ovlivňují a jsou spolu propojené.

Již odedávna je známo, že nejdůležitější v životě člověka je harmonie a rovnováha. Stěžejní je pak postoj člověka k životu, k ostatním i k sobě samému. Při plánování systematického firemního vzdělávání by měly být i tyto oblasti zohledněny.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Výraz „vzdělávání dospělých“ je v posledních letech slyšet čím dál zřetelněji. Jedná se o proces, ve kterém dochází ke vzdělávání dospělých jedinců prostřednictvím formálního i neformálního vzdělávání. V oblasti formálního vzdělávání se jedná o získání určitého stupně vzdělání ve školském systému. Avšak mnohem více vzdělávacích příležitostí poskytuje neformální vzdělávání. Stále častěji se v souvislosti se vzděláváním dospělých hovoří o konceptu celoživotního vzdělávání neboli učení, které kromě zmíněného zahrnuje i vzdělávání dětí a mládeže. Proces vzdělávání dospělých pokrývá nejdelší časový úsek života dospělého člověka. Jedná se o uspokojování jeho potřeb, vzniklých rozporem mezi tím, co by člověk umět a vědět měl nebo potřeboval, a jeho skutečnými znalostmi a dovednostmi.¹

Informální učení probíhá v podstatě po celý lidský život. Představuje obrovský potenciál učení, neboť zahrnuje veškeré aktivity spojené se získáváním vědomostí, osvojování si dovedností a postojů z každodenních zkušeností, pracovního i sociálního života, z prostředí či mezilidských kontaktů. Zahrnuje rovněž sebevzdělávání, i když si učící se jedinec většinou nemá možnost ověřit nabyté znalosti. Na rozdíl od formálního a neformálního vzdělávání probíhá toto učení neorganizovaně, zpravidla nesystematicky a institucionálně nekoordinovaně. Dochází k němu spontánně, nemá charakter záměrného učení, v rozvoji člověka však zaujímá významné místo.²

Pojem vzdělávání dospělých je v dnešní době obsažen v jednoslovném názvu andragogika, jenž v současnosti lépe charakterizuje slovní spojení vzdělávání dospělých. Tento poměrně mladý vědní obor pojímá v podstatě veškeré vzdělávání probíhající u dospělých. Samotný výraz pochází ze starořečtiny, v níž *anér* znamená muž, respektive dospělý jedinec a *agogé* vedení. Andragogika se tedy v přesném slova smyslu dá přeložit jako „doprovázení mužů“. Termín andragogika poprvé použil německý učitel Alexander Kapp, který se pokusil vymezit jej jako vědu o vzdělávání dospělých, jež se liší

¹ PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 302 s. ISBN 978-80-247-4748-4.

² RABUŠICOVÁ, Milada a Ladislav RABUŠIC, ed. *Učíme se po celý život?: o vzdělávání dospělých v České republice*. Brno: Masarykova univerzita, 2008. 77 s. ISBN 978-80-210-4779-2.

od pedagogiky. Ta se dle starořečtiny dá překládat jako doprovázení chlapců.³ Současná andragogika se snaží propojit teorii s praxí vzdělávání dospělých, zahrnuje i oblast poradenství a péče o dospělé jedince. Tato interdisciplinární věda pokrývá širokou sféru příbuzných oborů, mezi něž je řazena oblast pedagogiky, psychologie, sociologie, filozofie, ekonomie a dalších oborů, v jejichž středu zájmu stojí člověk. Formování osobnosti v andragogickém kontextu je třeba vidět v širších sociálních a ekonomických souvislostech.⁴

1.1 Celoživotní učení

V souladu se světovým trendem je zdůrazňován obecný koncept celoživotního učení, k jehož rozvoji je nutná rozmanitá a prostupná struktura celého vzdělávacího systému, nabízející moderní formy studia s využitím informačních a komunikačních technologií. Systém předpokládá nový přístup ke vzdělání, kdy jednotlivec bude mít možnost zvolit si vlastní cestu ke vzdělání, odpovídající jeho zájmům a schopnostem.⁵

Celoživotní učení představuje zásadní koncepční změnu pojetí vzdělávání, jeho organizačního principu, kdy všechny možnosti učení – ať už v tradičních vzdělávacích institucích v rámci vzdělávacího systému či mimo ně – jsou chápány jako jediný propojený celek, který dovoluje rozmanité a četné přechody mezi vzděláváním a zaměstnáním a který umožňuje získávat stejné kvalifikace a kompetence různými cestami a kdykoli během života. Celoživotní učení má člověku poskytnout možnost vzdělávat se v různých stádiích svého života v souladu se svými možnostmi, potřebami a zájmy. Celoživotní učení chápe veškeré učení jako nepřerušenu kontinuitu „od kolébky do zralého věku“.⁶

V centru pozornosti konceptu celoživotního učení je učící se jedinec a jeho potřeby. Pojetí celoživotního učení zdůrazňuje osobní volbu každého jednotlivce a jeho vzdělávací

³ VETEŠKA, Jaroslav. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál, 2016. 16 s. ISBN 978-80-262-1026-9.

⁴ PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 40 s. ISBN 978-80-247-4748-4.

⁵ *Národní program rozvoje vzdělávání v České republice: Bilá kniha*. Praha: Tauris, 2001. 72. s. ISBN 80-211-0372-8.

⁶ *Strategie celoživotního učení ČR*. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, c2007. ISBN 978-80-254-2218-2.

požadavky. Klade důraz na sebeřízené učení a požaduje, aby byl každý vybaven odpovídajícími dovednostmi a současně aby byl autonomním jedincem schopným převzít odpovědnost za vlastní vzdělávací cestu.⁷ Rychlá míra změn ve znalostech, technologiích a celé společnosti ukazuje, jak je nezbytné mít schopnost udržet si odborné znalosti a hlavně je dále rozvíjet. Existuje mnohem více příležitostí ke změně kariéry, vzhledem ke zvyšování specializace i dlouho poté, co člověk opustí počáteční vzdělávání. Zvyšuje se osobní rozvoj zaměstnanců, který ukazuje přínos celoživotního vzdělávání.⁸

Myšlenka celoživotního vzdělávání a učení rozhodně není nová, v dnešní době však existuje snaha ji uvést do praxe. Jedná se o reakci na kompetence vyžadované ve znalostní společnosti a na nemožnost zprostředkovat tyto kompetence jen v rámci školské soustavy. Celoživotní vzdělávání a učení je cílem a koncepcí současné vzdělávací politiky na národní i nadnárodní úrovni a politiky rozvoje lidských zdrojů.⁹

1.2 Lidské zdroje, lidský kapitál

Nejprve je třeba definovat, co jsou vlastně lidské zdroje. Zdroj jako bohatství představují v organizaci lidé. Je to to nejcennější, čím organizace disponuje, lidé, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.¹⁰ Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, je jeho nejdůležitější složkou a zároveň nejvýznamnější úlohou všech manažerů. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Hlavní úkol řízení lidských zdrojů spočívá v tom, aby organizace byla výkonná a její výkon se neustále zlepšoval, a to za pomoci využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje, tedy materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů. Strategické řízení lidských

⁷ VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. Pedagogika (Grada). 16 s. ISBN 978-80-247-1770-8.

⁸ COTTRELL, Stella. *The study skills handbook*. 2nd ed. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2003, 295 s. ISBN 1-4039-1135-5.

⁹ BENEŠ, Milan. *Andragogika*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Pedagogika (Grada). 36 s. ISBN 978-80-247-4824-5.

¹⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. 24 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

zdrojů je praktickým vyústěním personální strategie organizace. Jedná se o konkrétní úsilí směřující k dosažení cílů v personální strategii. Jeho nástrojem je dlouhodobé plánování.

Lidský kapitál představuje na rozdíl od lidských zdrojů konkrétní znalosti, schopnosti a dovednosti pracovníků organizace. Je součástí intelektuálního kapitálu organizace, kam se řadí vedle společenského kapitálu, což jsou zásoby a toky znalostí vyplývající z existujících vztahů uvnitř i vně organizace a organizačního kapitálu, který představují institucionalizované znalosti vlastněné organizací, které jsou uloženy v databázích a podobně. Lidský kapitál je v souladu s tvrzením, že lidské zdroje jsou nejdůležitějším bohatstvím organizace. Efekt investování do lidského kapitálu představuje pro organizaci zlepšení výkonu, produktivity, flexibility a schopnosti inovovat, což souvisí s rostoucí úrovní znalostí a schopností. Také pracovníci ve svém vlastním zájmu musejí do svých znalostí, dovedností a schopností investovat, protože jim tyto investice přinášejí možnost vyššího příjmu, větší spokojenost s prací, perspektivu lepší kariéry a vyšší jistotu zaměstnání.¹¹

1.3 Kompetence ve vzdělávání

Soubory vědomostí, znalostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot, které jsou důležité pro osobní rozvoj jedince, jeho aktivní zapojení do společnosti a budoucí uplatnění v životě, jsou definovány jako klíčové kompetence.¹² Lze je vyjádřit jako zodpovědnost, povinnost a pravomoc, které má jednotlivec nebo skupina. Kompetence v tomto slova smyslu člověk používá k úspěšnému řešení různých úkolů a situací, které umožňují jeho rozvoj, a to především z hlediska jeho uplatnění na trhu práce.

Směr dalšího profesního vzdělávání v podniku by měl vycházet z analýzy pracovních činností, které obsahují přehled o požadavcích na dané pracovníky a zároveň poskytují informace o náročnosti vykonávané práce, to nachází svoje uplatnění při systematizaci pracovních činností a ústí do tvorby stimulačních systémů, které následně ovlivňují i další rozvoj kompetencí. Pro potřeby vzdělávání je důležitý soulad mezi nároky na výkon

¹¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 24-28 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

¹² VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. Pedagogika (Grada). 71 s. ISBN 978-80-247-1770-8.

konkrétních pracovních činností a skutečnou pracovní způsobilostí člověka. Dnes, kdy se mění struktura práce, se znalosti, vědomosti a poznatky stávají klíčovou podmínkou vývoje každého jedince. Rostou i kvalifikační nároky na člověka, které tak vyžadují trvalé přizpůsobení kompetencí jedince výkonu práce. Kompetence tak představují různou úroveň získaných znalostí, psychologických vlastností, sociálních zručností a fyzických předpokladů.¹³

V souvislosti s kompetencemi se často hovoří o rozvoji manažerských kompetencí. Tento pojem bývá definován různě: částečně jej tvoří funkční způsobilosti manažera, částečně respektuje proměnlivé a vyvíjející se podmínky vnitřního i vnějšího socioekonomického prostředí. Kompetencí manažera se rozumí jeho schopnost úspěšně vykonávat funkci nebo soubor funkcí. Výstižně tento termín definoval R. Boyatzis, který kompetencí rozumí „*schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace, a přinášet tak žádoucí výsledky*“.¹⁴ V případě kompetencí nejde tedy o jakousi danost nebo stav, nýbrž o schopnost a nutnost měnit se, která vyžaduje od člověka, aby se průběžně učil a rozvíjel tak svůj potenciál v souvislosti s požadavky na svou osobní i profesní způsobilost, která pak může představovat konkurenční výhodu pro něj osobně i pro organizaci. Kompetence se řadí mezi nejvýznamnější hodnoty z hlediska tvořivosti, myšlení, kapacit a zdrojů. Manažerské kompetence se dají řadit dle různých hledisek, zejména se však jedná o kombinaci tří aspektů: analytického, interpersonálního a emocionálního.¹⁵

1.4 Metody vzdělávání

Jednou z investic do lidských zdrojů, a to zásadní, je investice do vzdělávání pracovníků. Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci podléhá moderním trendům. Každá společnost se jim musí přizpůsobovat, chce-li být úspěšná. Musí být flexibilní,

¹³ VETEŠKA, Jaroslav a kol. *Nové paradigma v kurikulu vzdělávání dospělých*. Vyd. 1. Praha: Educa service, 2009. 86 s. ISBN 978-80-87306-04-8.

¹⁴ BOYATZIS Richard E. Competencies in the 21st century In: VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. Pedagogika (Grada). 71 s. ISBN 978-80-247-1770-8.

¹⁵ VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. Pedagogika (Grada). 80-81 s. ISBN 978-80-247-1770-8.

silná, inovativní, schopná předvídat, identifikovat a být kreativní. Politika organizace a programy vzdělávání a rozvoje jsou podstatnými složkami procesu rozvíjení talentů. Zajišťují, aby lidé získali, prohloubili a rozšířili dovednosti a schopnosti, jimiž disponují a které potřebují. Řízení talentů znamená používání vzájemně propojeného souboru činností, které mají zabezpečit, aby organizace přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované lidi, které potřebuje v současnosti a bude potřebovat i v budoucnu. Cílem je zajistit tok talentů a uvědomovat si, že talenty jsou hlavním zdrojem organizace. Talent je mimořádně schopný jedinec s velkým potenciálem, jenž může mít významný vliv na výkon organizace. Z hlediska úkolů řízení lidských zdrojů vyžaduje koncepce řízení talentů pečlivé uplatňování nejlepších zásad a přístupů, které se osvědčily v praxi, zejména v oblasti získávání a výběru, vzdělávání a rozvoje, odměňování a péče o pracovníky.¹⁶

Vzdělávání bývá chápáno jako prostředek rozvoje, jehož výsledky lze uplatnit v široké škále pracovních činností. Je to proces zaměřený na získání pozitivních postojů k učení se, které lze využít v pracovním i osobním životě jedince. Lze jej chápat i jako cílevědomý proces přípravy jednotlivce pro určité sociální (pracovní) role, probíhá dlouhodobě a je primárně zaměřen na potřeby jednotlivce.¹⁷ Výcvik směřuje k reálnému získání specifických vědomostí, dovedností a postojů pracovníka, které mohou zvýšit jeho pracovní výkon. Rozvoj je nastaven obecněji a počítá s určitým časovým výhledem. Je výsledkem učení se. V organizačním kontextu je rozvoj pracovníků veden snahou zvýšit efektivnost firmy prostřednictvím učebního procesu.

Vzdělávání, výcvik i rozvoj pracovníků představují nezanedbatelný význam v personálním managementu organizace. Jejich cílem je dosáhnout, aby na všech úrovních v organizaci působili odborně zdatní a iniciativní pracovníci, schopní zvládnout měnící se nároky práce či nároky změněného pracovního zařazení.¹⁸

K dosažení optimálního využití potenciálu každého zaměstnance k výkonu jeho povolání existuje celá řada efektivních metod vzdělávání dospělých. Metoda vychází

¹⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 29 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

¹⁷ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. In. BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. 192 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

¹⁸ BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. 193 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

z řeckého slova *methodos*, což značí cestu, jak něčeho dosáhnout. Obecně tento pojem znamená algoritmus postupů k dosažení cíle. Lze říci, že metody jsou záměrné, cílevědomé a plánovité postupy, kterými se při uplatňování didaktických principů a účelné volbě forem uskutečňují výchovně-vzdělávací procesy. Klasifikace metod je poměrně komplikovaná věc, neexistuje jediná správná nebo univerzální metoda. Každá z metod má své silné a slabé stránky, výhody i nevýhody.

1.4.1 Funkce metod ve vzdělávání a výcviku dospělých

Metody plní rozličné funkce, zejména:

1. gnoseologickou – stanovuje zdroj poznání studujících,
2. motivační – výběr metod a jejich obměňování významně ovlivňuje zájem účastníků o výuku,
3. řídicí – stanovuje odpovědnost subjektů procesu vyučování/učení se za průběh časově vymezených sekvencí procesu (vysvětlování, instruktáž – odpovídá lektor, psaní, tvorba práce, laboratorní měření – odpovídá účastník),
4. personalizační – kooperace lektora s účastníky a mezi účastníky navzájem,
5. rozvojovou – posluchač se za pomoci metod učí obsahům, ale současně i vlastní metodě (pozorování, diskuse, analýzy apod.).¹⁹

Dle dalších kritérií lze metody členit na:

- metody vstupní – vytvářející pozitivní atmosféru mezi subjekty vzdělávání,
- metody motivační – aktivizující účastníky k učení,
- metody prezentace nových poznatků a činností – přinášející nové poznatky do osvojovacího procesu,
- metody fixace a aplikace nových poznatků a dovedností – přispívající k trvalému osvojení učiva,

¹⁹ MALACH, Josef. *Efektivní metody vzdělávání dospělých*: [studijní materiály pro distanční kurz]. Ostrava: Ostravská univerzita, Pedagogická fakulta, 2003. Systém celoživotního vzdělávání Moravskoslezska. 7 s. ISBN 80-7042-946-1.

- metody hodnocení výsledků procesu učení – přinášející informace o výsledcích učení,
- metody sebe řízeného učení – udržující kvalifikaci a inovaci pracovního a osobního potenciálu dospělých,
- metody učení na pracovišti – akcentující nové pojetí personální práce se zaměstnanci v učící se organizaci.²⁰

1.4.2 Metody teoretické, teoreticko-praktické a praktické

Metody bývají také členěny i podle stupně inovace, kde za inovaci je považována jakákoliv pozitivní změna ve vnitřní struktuře určitého organismu. Podle intenzity změny se dělí metody do sedmi stupňů, kde do 0-3 stupňů inovace jsou zařazeny přednáška, cvičení a seminář, do 3-5 stupně inovace problémové metody, situační metody a inscenační metody, do 5-7 stupně inovace patří brainstorming, metoda strategických a řídicích her.

Dalším velmi významným kritériem je vztah k praxi. Metody se pak dělí na teoretické, teoreticko-praktické a praktické. Za teoretické lze považovat ty metody, které zcela nebo převážně spočívají ve verbálním projevu lektora. Jde hlavně o monolog. Aktivita účastníka je dána relativně přísnými pravidly a dá se tedy konstatovat, že je více méně doplňkem výuky. Tyto metody mají hluboké historické kořeny, a i přes svoje nedostatky mají svoje pevné místo ve vzdělávání dospělých. Působí především na rozumovou stránku osobnosti a slouží k předávání informací a znalostí. Patří sem například klasická přednáška, seminář.

Teoreticko-praktické metody se zaměřují také na analýzu problémů a jejich řešení, koncepční myšlení a rozhodovací mechanismy. Nemají za cíl jen o problému hovořit, diskutovat, ale i vést účastníka k přímému jednání, řešení a k rozhodování na případech, které se co nejvíce přibližují k denní praxi účastníků. Tomuto účelu se nejvíce blíží diskusní a problémové metody. Patří sem i projektové metody, které se už přibližují k poslední skupině metod.

²⁰ MALACH, Josef. *Efektivní metody vzdělávání dospělých*: [studijní materiály pro distanční kurz]. Ostrava: Ostravská univerzita, Pedagogická fakulta, 2003. Systém celoživotního vzdělávání Moravskoslezska. 11 s. ISBN 80-7042-946-1.

Praktické metody jsou založené na faktu, že u účastníka již existuje vzdělanostní a znalostní základ. Směřují k získávání a rozvoji praktických dovedností a zkušeností zpravidla pro reálný výkon profese. Jsou značně individuální, využívají rozvoj vědomostí i dosažené zkušenosti účastníků. Odehrávají se přímo ve firmách nebo speciálních výcvikových institucích či střediscích. Patří sem například instruktáž, asistování, exkurze, rotace práce, stáž.

Předposledním kritériem klasifikace metod je místo výkonu. Toto dělení vychází z faktu, že převážná část vzdělávání dospělých je realizována v rámci profesního vzdělávání a váže se k jejich práci či pracovišti. Poté hovoříme o metodách používaných ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce, tzv. on the job a metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště, tzv. off the job. K těm prvním, tedy metodám na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních úkolů, patří například asistování, instruktáž, rotace práce, pracovní porady atd. Vesměs jde o metody, jež se kryjí s praktickými metodami, které byly popsány v předchozím odstavci, a mají často individuální charakter. Druhá skupina metod se používá k hromadnému vzdělávání skupin účastníků a často se realizuje ve vzdělávacích a jiných zvláštních zařízeních. Patří sem přednáška, demonstrování, případové studie, hraní rolí.

Posledním kritériem klasifikace metod je interakce mezi učitelem a žákem, nebo jinak řečeno dle míry aktivity a samostatnosti vzdělávaných. Toto dělení se jeví jako jedno z nepřehlednějších a zároveň jasně ukazující, že metoda je plánovitý postup, způsob přenosu informace, a ne organizační forma specifického rázu.²¹

²¹ BARTÁK, Jan. *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. Management studium (Alfa Nakladatelství). 37-39 s. ISBN 978-80-87197-12-7.

2 KONCEPCE VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI

Každá organizace má svou specifickou koncepci vzdělávání, která vychází z rozličných atributů konkrétní společnosti. Cílem firemního vzdělávání je doplnit, přesněji rozšířit, prohloubit či zvýšit, nebo změnit kvalifikaci zaměstnanců. Účelem podnikového vzdělávání je odstranit rozdíl mezi aktuální kvalifikací pracovníků a požadavky, které jsou na ně v rámci plnění pracovních činností kladeny. Systematické vzdělávání a rozvoj pracovníků vedou k efektivnímu využití potenciálu a širšímu uplatnění flexibility každého jednotlivce pro potřeby organizace.²²

Do systému vzdělávání pracovníků v organizaci patří takové vzdělávací aktivity, jakými jsou orientace, doškolování, přeškolování a rozvoj, iniciované organizací. Systém vzdělávání pracovníků spadá do kompetence personálního oddělení organizace, ale je nezbytná součinnost i všech vedoucích pracovníků. Nezbytným předpokladem je úzká spolupráce personálního úseku s externími odborníky či vzdělávacími institucemi. Cyklus systematického vzdělávání představuje neustále se opakující etapu, která vychází ze zásad politiky vzdělávání, sleduje cíle strategie vzdělávání a opírá se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Patří k nejefektivnějším způsobům vzdělávání v organizaci.²³

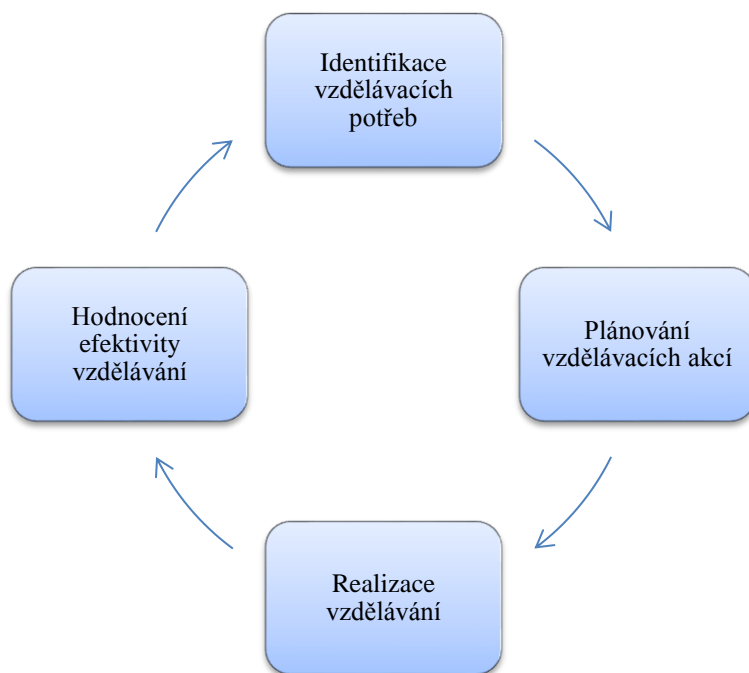
Cyklus podnikového vzdělávání se skládá ze čtyř na sebe navazujících kroků (viz Obrázek 1).

1. Identifikace vzdělávacích potřeb.
2. Plánování vzdělávacích akcí.
3. Realizace vzdělávání.
4. Hodnocení efektivity vzdělávání.

²² PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 217-218 s. ISBN 978-80-247-4748-4.

²³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 258-259 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

Obrázek 1 Cyklus podnikového vzdělávání



Zdroj²⁴

2.1 Identifikace vzdělávacích potřeb

Tato oblast spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, dále ve výkonnosti podniku a porovnávání s požadovanou nebo standardní úrovní. Výsledkem je zjištění mezer, které jsou třeba vyplnit vzděláváním nebo jinými opatřeními a návrh vzdělávacího programu.

Proces identifikace vzdělávacích potřeb se uskutečňuje ve třech etapách: V první etapě se provádí analýza podnikových cílů. Aby vzdělávání bylo úspěšné a efektivní, je nutné sledovat celkovou strategii podniku a podnikové cíle. Tím se zároveň získá podpora i ze strany managementu. Je důležité zabezpečit, aby všichni pracovníci znali strategii firmy a ztotožnili se s ní. V procesu analýzy cílů směřujících k identifikaci vzdělávacích potřeb je důležité přihlížet k firemní kultuře, která odráží systém hodnot – filozofii organizace. Pokud je vzdělávání uskutečňováno vlastním školicím střediskem, nejedná

²⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 260 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

se o velký problém. Jestliže vzdělávání realizuje externí organizace, je třeba ve firmě uskutečnit analýzu firemní kultury.

Ve druhé etapě se analyzují úkoly, znalosti, schopnosti a dovednosti pracovníků. Údaje pro analýzu lze získat z popisů, specifikací a kvalifikačních charakteristik pracovních míst. Získaná data se porovnávají se skutečným stavem kompetencí pracovníků, zjišťuje se styl vedení manažerů na všech úrovních, kultura pracovních vztahů a podobně. Výsledkem je informace o potenciální potřebě vzdělávání.

Jádro kompetencí se mění a vyvíjí s ohledem na potřeby organizace. Pro organizaci je stěžejní zlepšovat činnosti a pomoci definovat konkurenční výhody v ekonomice. Často se zaměřují pojmy trénink na základě kompetencí a učení na základě kompetencí. Trénink založený na kompetencích je zaměřen na aktuální potřeby jednotlivců, je to obvykle krátkodobé řešení existujících problémů. Naproti tomu učení založené na kompetencích je zaměřeno na dlouhodobé individuální potřeby často vedoucí k budoucímu zaměstnání. Toto učení je obvykle navazující s důrazem na posilování osobnostního růstu a je základním stavebním kamenem v procesu celoživotního vzdělávání.²⁵

Třetí etapa je zaměřena na analýzu osob, kdy individuální charakteristiky pracovníků jsou porovnávány s požadavky firmy. Údaje lze získat ze záznamů o hodnocení pracovníka, o jeho vzdělání, kvalifikaci, absolvování vzdělávacích programů a tak dále. Hlavním cílem vzdělávacích aktivit v podniku je zvýšení výkonnosti, a to jak jednotlivce, tak oddělení i celé organizace. Výkon lze posoudit tehdy, když je k dispozici určitá porovnávací úroveň – standard. Existují vzdělávací a výkonové standardy. Vzdělávacím standardem je kompetence, kterou pracovník získá během procesu podnikového vzdělávání. Výkonový standard poskytuje informaci o tom, co dokáže pracovník vykonat v normálních, tedy standardních pracovních podmínkách. Proces identifikace vzdělávacích potřeb začíná fází sběru informací, kdy se porovnává aktuální úroveň výkonu, ale i schopností, dovedností a vědomostí pracovníků se standardy. Poté se údaje analyzují pro účely identifikace problémů ve výkonu a určení příčin zjištěných problémů. Stanoví se priority v problémových oblastech a identifikují se vzdělávací a jiná opatření,

²⁵ SHANDLER, Donald. Competency and the learning organization. Menlo Park: Crisp Publications, 2000, 104 s. ISBN 1-56052-566-5.

kteřá napomohou problémy vyřešit. Na základě zjištěných skutečností se v souladu s podnikovou strategií a podnikovými cíli vypracuje program vzdělávání.²⁶

2.2 Plánování vzdělávacích akcí

Fáze plánování vzdělávání v organizaci plynule navazuje na oblast identifikace vzdělávacích potřeb. Prvním krokem této části je strategické plánování, které by mělo poskytnout odpověď na tři základní otázky:

1. Co je třeba dělat a pro koho?
2. Jakých cílů je třeba dosáhnout?
3. Jak budou řízeny podnikové aktivity, aby bylo dosaženo zvolených cílů?

Strategické plánování musí být nepřetržitý cyklus, který začíná formulováním základního poslání a vize, pokračuje analýzou vnějšího prostředí, vnitřních zdrojů a schopností a současného stavu firmy. Úlohou strategického plánování je pomoci organizaci stanovit a dosáhnout reálných a dlouhodobých cílů a získat strategickou konkurenční výhodu v určeném čase. Jedná se o proces, kterým se formulují dlouhodobé strategické cíle a strategie celé organizace nebo její složky, aby bylo efektivně využito zdrojů v podniku v součinnosti s příležitostmi na trhu.²⁷ Po stanovení cílů je třeba stanovit metodu, jakou bude nastavených cílů dosaženo. Je třeba mít na zřeteli mnoho faktorů, které zvolenou metodu mohou ovlivnit, jako například cílová skupina, její složení (kolektiv versus jednotlivci) a velikost, homogenita skupiny, téma vzdělávání či jeho forma, schopnosti lektora a podobně. Výběr vhodné metody může výrazně přispět k tomu, aby vzdělávání bylo efektivní a splnilo vytyčené cíle.

Systematické podnikové vzdělávání je jedním z nejvýznamnějších nástrojů vzdělávání a rozvoje pracovníků. Zahrnuje čtyři hlavní úkoly personální práce, jimiž jsou:

- Uspokojování požadavků pracovních míst na profesní kompetence.

²⁶ BLAŠKOVÁ, Martina. *Riadenie a rozvoj ľudského potenciálu: uplatňovanie motivačného akcentu v procesoch práce s ľuďmi*. Žilinská univerzita. Žilina, 2003, 212 s. ISBN 80-8070-034-6.

²⁷ BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. 49 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

- Pomoc při zařazování pracovníků na správné místo.
- Optimalizace využívání pracovníků, formování pracovních týmů, poskytování sociálního a profesního rozvoje lidí.
- Pěstování zdravých pracovních vztahů.

Systém firemního vzdělávání zahrnuje takové vzdělávací aktivity, jakými jsou orientace, doškolování, přeškolení/rekvalifikace a rozvoj pracovníků. Realizace strategie vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizaci je pro existenci a rozvoj podniku nezbytná.²⁸

2.3 Realizace vzdělávání

Po pečlivém naplánování přichází na řadu realizace vzdělávacího procesu. Tato fáze se skládá ze tří na sebe navazujících kroků:

1. Příprava zahrnuje profesní erudovanost lektora (jeho vzdělávání a rozvoj v oboru, v němž aktivně působí a z něhož předává účastníkům znalosti a dovednosti) a jeho připravenost na konkrétní akci (jak v případě standardizovaných kurzů, tak v případě zakázkových řešení, u nichž jsou na lektora kladeny vyšší nároky v podobě znalosti účastníků, cílů a celkového prostředí). Tato fáze rovněž obsahuje organizační zajištění vzdělávacího programu – přípravu prostor, zajištění potřebné techniky, pomůcek a materiálu, zaslání pozvánek, zajištění stravování, ubytování a další). Kromě vzdělávacího programu zahrnuje též samotné účastníky, které je potřeba nejen informovat, ale v případě potřeby i zapojit (například formou dotazníku zjistit jejich očekávání, současnou úroveň znalostí a dovedností, respektive je požádat, aby se na vzdělávací akci přichystali formou samostudia).

2. Vlastní realizace závisí z podstatné části na předchozí přípravě, jež je klíčem k úspěchu. Jestliže je příprava kvalitní, samotná realizace je již v rukou lektora. Jeho úkolem je seznámit v úvodu účastníky s programem a cíli, motivovat je, monitorovat dění a průběh procesu vzdělávací akce (přizpůsobovat tempo, střídat aktivity), vytvořit a udržovat atmosféru podporující učení a spolupráci, řešit nenadálé situace, které se

²⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. In VETEŠKA, Jaroslav. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál, 2016. 120 s. ISBN 978-80-262-1026-9.

vymykají předem stanovenému programu (rušící účastník, neaktivní účastníci, nepřesná analýza potřeb vzdělávání a tak dále).

3. Transfer umožňuje získané znalosti a dovednosti uvést do praxe za pomoci aktivit navazujících na samotný program. Může se jednat o akční plán, ve kterém každý účastník identifikuje některou z oblastí, na níž chce do budoucna pracovat, nebo krátký navazující workshop, v němž se účastníci podělí o své nově nabyté zkušenosti.²⁹

2.4 Hodnocení efektivity vzdělávání

Je důležité vyhodnocovat vzdělávání, aby se posoudila jeho efektivita při dosahování těch výsledků, které byly stanoveny v souvislosti s plánováním vzdělávací akce, a aby se ukázalo, kde je potřeba zlepšení nebo změn tak, aby bylo vzdělávání ještě účinnější. Již ve fázi plánování vzdělávání se musejí vytvořit základy a kritéria pro hodnocení každé kategorie vzdělávání. Zároveň je nutné zvážit, jaké informace pro hodnocení potřebné je třeba získat a analyzovat. Přístupy k vyhodnocování vzdělávání se tradičně soustřeďují na vzdělávací akce (zážitky, události). Ale existuje tendence zaměřovat se více na validizaci celého procesu vzdělávání. Vyhodnocování je integrální součástí vzdělávání.

Armstrong definuje vyhodnocování vzdělávání takto: „*Ve své nejhrubší formě je to porovnávání cílů (žádoucí chování) s výsledky (výsledné chování), odpovídající na otázku, do jaké míry vzdělávání splnilo svůj účel. Stanovování cílů a metod měření výsledků je nebo mělo by být, podstatnou součástí fáze plánování jakéhokoliv programu vzdělávání a rozvoje.*“³⁰

Účinnost vzdělávání lze hodnotit z více úhlů pohledu, například z časového hlediska: je možné hodnotit vzdělávací program bezprostředně po jeho skončení, kdy mají účastníci vše v živé paměti, nebo s odstupem v řádu týdnů či měsíce (účastníci se mohou vyjádřit, zda využívají získané znalosti a dovednosti v praxi). Dalším je pohled na hodnocení s ohledem na roli hodnotitele, kde se v praxi setkáváme s tím, že jinak hodnotí účastník

²⁹ HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. 162 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

³⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. 507 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

kurzu, který popisuje atmosféru kurzu a využitelnost získaných informací, jinak hodnotí zadavatel, jehož především zajímá změna, ke které pod vlivem kurzu došlo či nedošlo, a jiné je hodnocení lektora, jemuž záleží na jeho osobních cílech (mít dobré hodnocení, dosáhnout vytyčených cílů, předat účastníkům znalosti a dovednosti využitelné v každodenní praxi). Existují komplexnější přístupy vyhodnocování vzdělávání, jedním z nejznámějších je Kirkpatrickův čtyř-úrovňový model, ve kterém se hodnotí (viz Obrázek 2):

Úroveň 1 – Reakce

Tato úroveň zkoumá bezprostřední pocity účastníků vzdělávacího programu s ohledem na jeho obsah, použité metody, osobnost lektora a jeho styl, prostředí, dosažení subjektivních cílů a očekávání účastníků. Reakce lze získat již v průběhu programu z jejich nonverbální komunikace, anebo při obecné konverzaci.

Kirkpatrick navrhuje tyto kroky pro hodnocení reakcí:

- Určit, co je třeba zjistit.
- Vytvořit formulář pro kvantifikování reakcí.
- Podnítit účastníky k napsání připomínek a návrhů.
- Zajistit získání odpovědí od všech účastníků.
- Zajistit získání relevantních a upřímných odpovědí.
- Vytvořit přijatelné standardy.
- Posoudit reakce účastníků dle těchto standardů a učinit vhodné kroky.
- Informovat o reakcích účastníků.

Úroveň 2 – Hodnocení poznatků

Následující úroveň zkoumá, do jaké míry byly splněny cíle vzdělávání, kolik znalostí si účastníci osvojili, jaké dovednosti si zlepšili či jak se změnilo jejich postoje v požadovaném směru. Je-li to možné, je žádoucí užití testů před a po uskutečnění programu (papír-tužka, ústní zkouška, testy výkonu).

Úroveň 3 – Hodnocení chování

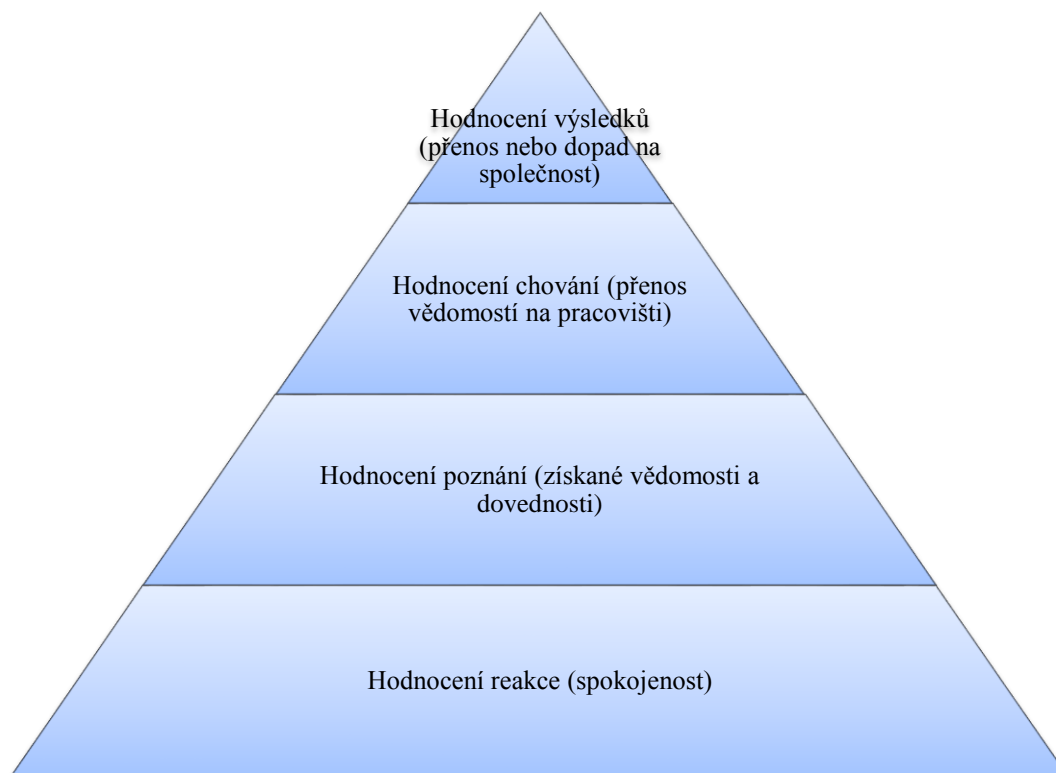
Zde se hodnotí, do jaké míry se po návratu účastníků na pracoviště změnilo jejich chování. Je třeba zjistit, nakolik absolventi vzdělávání uplatňují získané znalosti, dovednosti a postoje při výkonu práce. Ideálně by toto hodnocení mělo probíhat

před i po absolvování vzdělávání. Hodnocení by mělo posoudit, zda bylo dosaženo cílů vzdělávání týkajících se změn chování a aplikace znalostí a dovedností.

Úroveň 4 – Hodnocení výsledků

Poslední úroveň hodnocení posuzuje prospěšnost vzdělávání z hlediska jeho nákladů. Cílem je určit přidanou hodnotu programů vzdělávání a rozvoje – jak významně přispěly ke zvýšení výkonu organizace ve srovnání s jeho předchozí úrovní. Hodnocení musí probíhat před a po vzdělávání a musí určit míru, v jaké byly dosaženy základní cíle vzdělávání v oblastech jako zvýšení produktivity, růst prodeje, zvýšení spokojenosti zákazníků a podobně. Pokud lze výsledky kvantifikovat, je hodnocení snadnější.³¹

Obrázek 2 Schematické zobrazení Kirkpatrickova modelu dle Tenkla



Zdroj³²

³¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. 508-509 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

³² TENKL, Miroslav. *Evaluační teorie a praxe: Kirkpatrickův čtyř-úrovňový model: teorie, praktické využití a možná úskalí* [online]. 2014, 2.(1) [cit. 2018-10-29]. ISSN 2336-1158. Dostupné z: <https://www.evaltep.cz/inpage/kirkpatrick/>

2.5 Vztah vzdělávání zaměstnanců na jejich hodnocení

Péče o rozvoj a vzdělávání pracovníků musí být součástí koncepce vzdělávání v každé organizaci. Mnoho pracovníků považuje přístup k odbornému vzdělávání za zásadní činitel pro celkové odměňování. V závislosti na rozvoji pracovních míst a rolí jsou organizace nuceny poskytovat svým pracovníkům výcvik tak, aby docházelo k růstu jejich výkonu, výkonnosti celé organizace, k rozvoji učení se. Konkrétně se jedná o výcvik takových dovedností, jakými jsou například práce s novým softwarem, používání nových technologií, time management, motivace týmu a další. Efektivní výcvik umožňuje udržovat motivaci a je jasným signálem toho, že organizace investuje do svých pracovníků.³³

Hodnocení pracovníků je velmi důležitou personální činností, která se zabývá zjišťováním, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa či role, jaké je jeho pracovní chování a vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům a dalším osobám, s nimiž přichází při práci do styku. Dalším faktorem hodnocení bývá sdělování výsledků zjištění jednotlivým pracovníkům a konzultace těchto výsledků s nimi. V neposlední řadě je součástí hodnocení hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizace opatření, pomocí nichž lze zlepšení dosáhnout.³⁴

Klíčovou rolí v hodnocení pracovníků hraje jeho přímý nadřízený. Hodnocení probíhá v pravidelných, obvykle ročních intervalech, formou rozhovoru. Jedná se o zpětnovazební akt, který vyžaduje důkladnou přípravu, zejména ze strany hodnotitele. Výsledky jsou písemně zaznamenány, součástí hodnocení by měla být orientace na pozitiva pracovníka, jeho přínos práci či organizaci, nejen kritika. Je žádoucí využít principu sebehodnocení, optimální je kombinace hodnocení nadřízeným a hodnoceným.

Řada organizací užívá i jiné přístupy. Nejvýstižnější pojetí bývá označováno jako „Hodnocení pracovníka metodou 360°“. Jedná se o přístup, který při hodnocení pracovníka kombinuje různé zdroje hodnocení – nadřízeným, podřízeným,

³³ HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. 41 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

³⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 207 – 208 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

spolupracovníkem na stejné úrovni a vyžaduje i sebehodnocení. Tento způsob hodnocení převládá zejména u pracovníků v manažerských pozicích.³⁵

Motivací k vyššímu pracovnímu výkonu člověka v organizaci je zejména rozvoj jeho schopností, vědomostí a dovedností, ale primární motivací zůstává jeho finanční ohodnocení, tedy to, jak bude za svou práci odměněn. Vzděláváním a dalším rozvojem jeho dovedností jsou stimulovány jak jeho potřeby psychické, tak i duševní a fyzické. Vhodným směřováním v procesu dalšího vzdělávání lze motivovat a přimět tak pracovníky k rostoucímu pracovnímu výkonu, a dosahovat i dynamického rozvoje organizace.

2.6 Vytváření kultury organizace

Systém vzdělávání má patrný vliv na formování kultury organizace. Kulturu organizace představuje soubor hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, které určují způsob chování a jednání lidí v organizaci a způsoby vykonávání práce. Hodnoty jsou to, co je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou nepsaná pravidla chování.³⁶ Kultura je klíčovou složkou v realizaci poslání a strategie organizace, ve zlepšování efektivnosti organizace a při řízení změny. Kultura může působit ve prospěch organizace tím, že vytváří prostředí, které přispívá ke zlepšení výkonu. Má značný vliv na přenášení smyslu identity a jednoty cíle na členy organizace, usnadňování vytváření atmosféry oddanosti a vzájemnosti a na formování chování lidí.³⁷

Moderní pojetí organizace přikládá značný význam firemní kultuře, která úzce souvisí s pojetím a využíváním informací a znalostí. Firemní kulturu ovlivňuje celá řada vlivů, například bio-psycho-sociální, technickoekonomické, politické či legislativní. Mezi klíčové charakteristiky firemní kultury patří nadindividuální a vyvíjející se charakter, kultura odráží osobnostní předpoklady, myšlení a chování zaměstnanců, působí na lidské vědomí i podvědomí, je sdílená, nelze ji dohodnout, nařídit ani vyjednat, propojuje

³⁵ VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. 172-173 s. ISBN 978-80-7261-274-1.

³⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. 258 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

³⁷ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. 306 s. ISBN 80-7169-614-5.

minulost a současnost firmy s její budoucností, extrémní setrvačnost a do určité míry měřitelnost.³⁸

Obecně představuje kultura společné sdílení významu v určitém společenství. Jiné definice specifikují kulturu jako sdílená pojetí světa a s nimi spojená očekávání, typické vzory chování, respektované hodnoty a normy a také výchozí předpoklady, na kterých je založeno poznání a jednání. Kultura společenství vzniká jeho učením, je sdílena jednotlivci a ovlivňuje jejich učení a jednání. Sdílená kultura umožňuje vzájemné sdílení informací, vyjadřovaných jazykem. Podniková kultura má stejný význam, ovšem prolínají se v ní formálně vymezované prvky (normy, standardy) s přirozenými aspekty, které jsou vlastní lidem.³⁹ Hlavní projevy firemní kultury lze spatřovat ve čtyřech oblastech, k nimž patří:

- Pracovní chování (charakteristický způsob vykonávání důležitých činností včetně způsobu řešení problémů, pracovní morálka, osobní odpovědnost zaměstnanců) – nejvýznamnější oblast.
- Vztah k vnějšímu prostředí (vztahy se zákazníky, dodavateli, vlastníky).
- Vztah mezi zaměstnanci, nadřízenými a podřízenými.
- Vztah zaměstnanců k organizaci.

Úspěšnost organizace je bytostně spjata s úrovní její firemní kultury a s jejím neustálým zlepšováním. Jde zejména o to, aby lidé vykonávali práci, pro níž jsou způsobilí, která je baví, uspokojuje a která přináší dobré výsledky, z nichž profituje firma i oni sami. Z toho plyne jejich motivace, aktivní spoluúčast na firemních záměrech, energetizace, schopnost i ochota se pro firmu angažovat. To se však neděje samo od sebe. Brzdou motivace rozvoje pracovníků bývá někdy formálně-hierarchické pojetí funkční organizační struktury vedoucí ke strnulým přístupům a neochotě ke změnám. Dokud jsou zaměstnanci pouze stimulováni a jejich pracovní činnost vymezena pouze firemní politikou, směrnicemi a nařízeními, bývají chápáni jako prostředek, a proto se i jako prostředek chovají. Jsou pasivní a vykonávají pouze to, co jim bylo nařízeno.

³⁸ PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 114 s. ISBN 978-80-247-4748-4.

³⁹ *Management, Marketing* [online]. [cit. 2018-11-24]. Dostupné z: <http://managment-marketing.studentske.eu/2008/06/kultura-organizace.html>

Jestliže se však podaří změnit základní atributy firemní kultury, organizační strukturu, zaměstnancům je svěřována práce odpovídající jejich způsobilostem, dostanou prostor pro vlastní aktivitu, stávají se motivovanými a angažovanými, dokážou být nejen realizátory, ale i spolutvůrci inovací a změn v organizaci.⁴⁰

Současné kulturologické pojetí firmy a podnikového managementu zdůrazňuje, že každá podniková kultura se skládá ze tří hierarchicky uspořádaných rovin, reprezentovaných vnímatelnými atributy, pravidly jednání a základními životními představami.

1. Vnímatelné atributy zahrnují vše, co zjevně působí na pracovníky uvnitř firmy i na externí partnery a co lze vnímat smysly, zejména zrakem, sluchem, popřípadě čichem (firemní logo, styl oblékání, styl komunikace, firemní rituály).
2. Pravidla jednání jsou částečně vědomá a do jisté míry ovlivnitelná. Pro vnějšího pozorovatele jsou jen částečně rozpoznatelná. Jedná se o určité sociální normy a standardy jednání, zásady, pravidla a podobně.
3. Základní životní představy vznikají spontánně a jsou více či méně nevědomé. Tato rovina je vždy pro vnějšího pozorovatele neviditelná. Představy jsou vždy individuálně odlišné. Závisejí na věku, dosavadních zkušenostech životních i pracovních, na odborném zaměření i dosaženém stupni vzdělání, na rodinné výchově, vrozených vlastnostech osobnosti, na rodinném zázemí a tak dále.⁴¹

2.6.1 Vize, mise, symboly

Kultura organizace se promítá i v dalších oblastech, například její vizi či misi, které ukazují, jakou roli by chtěla na trhu nebo ve společnosti zaujímat, jak by chtěla být vnímána veřejností a podobně. Projevuje se i ve vnitřních směrnících, které si organizace

⁴⁰ BARTÁK, Jan. *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. Management studium (Alfa Nakladatelství). 124 s. ISBN 978-80-87197-12-7.

⁴¹ VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. 627-628 s. ISBN 978-80-7261-274-1.

k řízení svého chodu vytváří, především těch, které se dotýkají řízení lidí. Jedná se zejména o zásady a pravidla hodnocení a odměňování zaměstnanců.

K projevům firemní kultury patří i podnikové symboly, rituály a oslavy. Může jít o symboly, které svědčí o statutu, jenž firma přiznává určitým pozicím, rituály spojené s vedením porad, oslavami firemních výročí, večírky, oceněními zaměstnanců, vyhlášením nejlepších pracovníků apod. K symbolům určité firemní kultury patří kupříkladu oslovování se křestním jménem a tykání, které nezáleží na věku ani pozici. V podtextu tohoto symbolu je přesvědčení, že komunikace založená na tykání je jednodušší, osobnější a přímější. Symbolem může být i uniforma nezbytná pro zaměstnance, kteří přicházejí do styku se zákazníkem.

Součástí symbolů tvořících jeden z projevů, ale i nástrojů firemní kultury, je i firemní řeč, například odborný slang, ale i slovní spojení, která mají ve firmě symbolizovat určité hodnoty či důležité události. Firemní jazyk může hrát při rozpoznávání firemní kultury důležitou funkci. K projevům, které mohou o kultuře organizace poskytovat určité informace, patří i symboly statutu, které provázejí firemní management. Tyto symboly mohou informovat o vztazích mezi vyššími a nižšími úrovněmi řízení, o důrazu kladeném na hierarchické vztahy apod. K plnému rozpoznání firemní kultury však tyto projevy nestačí. Firemní směrnice, podobně jako její mise či další veřejná prohlášení firmy se totiž nemusejí vždy ve firemní praxi skutečně odrážet. Za podstatné a současně vlivné projevy firemní kultury lze považovat především ty, které jsou ztělesněny v chování managementu.

Firemní kultura ovlivňuje jednání a vzájemné vztahy osob uvnitř firmy i navenek, a tím i výkonnost celé organizace. Podle mezinárodních odhadů může fungující firemní kultura zvýšit výkonnost firmy ve srovnání s konkurenty, jejichž kultura ničím nevyniká až o 20-30 procent.

2.6.2 Typy firemních kultur

Projevy firemních kultur lze členit do několika hlavních typů. Jednou z používaných typologií je rozlišení založené na výkonové orientaci firem a jejich konzervatismu nebo naopak sklonu k riziku. Čtyři kulturní typy, které lze na základě těchto dvou rysů rozlišit, jsou označovány typ soutěživý, podnikatelský, byrokratický a konsensuální. Jiná

typologie rozděluje firemní kultury podle koncentrace moci, významu předepsaných rolí, orientace na úkoly a významu osob.

- Soutěživý kulturní typ – důraz na náročné cíle, inovace, sklon k riskování, rychlé rozhodování, kreativita.
- Byrokratická kultura – pravidla, hierarchie, centralizované řízení.
- Konsensuální kultura – tradice, loajalita, týmová práce, delegování pravomocí, vysoké pracovní nasazení.⁴²

Význam kvalitní firemní kultury je nedocenitelný, jelikož umožňuje a podporuje:

- Sladění zájmů zaměstnanců a firmy.
- Identifikaci pracovníka s firmou.
- Participaci a kooperaci.
- Akceptaci záměrů, strategie, poslání firmy.
- Sdílení úspěchů.
- Sdílení prostředků k dosažení cílů.
- Zvyšování odolnosti vůči negativním vlivům a orientaci zaměstnanců na změny.
- Seberealizaci a sebevzdělávání zaměstnanců.
- Energetizaci zaměstnanců – utváření a upevňování spolupodnikatelských přístupů, zvyšování stupně sounáležitosti zaměstnance s firmou, kultivaci jejich postojů, přístupů, profiremní aktivity a iniciativy.

Kultivace firemní kultury výrazně přispívá k úspěšné realizaci Change managementu, jelikož vytváří podmínky k utváření zaměstnanců jako aktivních spoluúčastníků změnových procesů.⁴³ Kultura firmy je odrazem lidských dispozic, myšlení a chování lidí v podniku. Je produktem minulých činností a současně omezujícím faktorem činností budoucích. Je poznatelná, působí na lidské vědomí i podvědomí a v obojím se také projevuje. Kultura firmy je výrazně setrvačná, a proto se velice těžko a dlouhodobě mění:

⁴² URBAN, Jan. Znáte kulturu své organizace. *Práce a mzda: mzdová praxe* [online]. 2014 [cit. 2018-11-25]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d44821v56059-znate-kulturu-sve-organizace/>

⁴³ BARTÁK, Jan. *Moderní strategie řízení lidí v procesu změn* [online]. Vysoká škola J. A. Komenského, 2004, 91 s. [cit. 2018-11-25].

je kvalitativní veličinou, kterou nelze exaktně vyjádřit nebo kvantifikovat. Je sdílená, ne dohadovaná, to znamená, že její změnu nelze nařídit nebo se na ní dohodnout. Kultura organizace je strukturovaná, a přitom je sama součástí kultur vyšších řádů, například kultury oboru, regionální kultury, národní kultury.⁴⁴

⁴⁴ VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. 628 s. ISBN 978-80-7261-274-1.

PRAKTICKÁ ČÁST

3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ALBATROS MEDIA

Albatros Media a.s. je mediální společnost a největší knižní vydavatelství v ČR. Ročně vydává více než 2 000 knižních titulů a svou produkcí zaujímá již téměř 1/5 knižního trhu. Zaštiťuje knižní nakladatelské značky Albatros, BizBooks, B4U Publishing, Computer Press, Cooboo, CPress, Edika, Egmont, Fragment, Kniha Zlín, Management Press, Motto, Plus, Vyšehrad, XYZ, partnerský projekt Edice České televize a nakladatelství elektronických knih eReading a Palmknihy. Díky tomu nabízí široké spektrum mediálních produktů – knih, e-knih a audioknih. Za uplynulý a letošní kalendářní rok přibyla pod mediální skupinu Albatros Media ještě poslední dvě nakladatelství zaměřená žánrově na dospělé populaci – Panteon specializující se na humoristickou literaturu a Domino zaměřené na detektivní romány a thrillery.

Navazuje na společnost ALBATROS nakladatelství a.s., jejímž je právním nástupcem a která na českém knižním trhu od svého vzniku v roce 1949 (do roku 1969 pod původním názvem Státní nakladatelství dětské knihy) vydala více než 25 tisíc titulů v celkovém nákladu přesahujícím 450 milionů výtisků. V roce 1964 patřila společnost k jednomu ze sedmi světových zakladatelů veletrhu dětské knihy v italské Bologni. V dubnu 2019 oslavila 70. výročí od svého založení. Společnost se svými produkty slaví úspěch nejen na tuzemském trhu, ale i na mezinárodních knižních veletrzích, jichž se každoročně zúčastňuje. V tuzemsku je každoročně účastníkem mezinárodního knižního veletrhu a literárního festivalu Svět knihy.

Tituly, které vydává a nabízí pod vlastními značkami v České republice a na Slovensku, vydává ve spolupráci s lokálními partnery též v polštině, maďarštině, fínštině, dánštině, holandštině, estonštině, chorvatštině, slovinštině i dalších evropských jazycích. Vedle nakladatelské činnosti provozuje pod samostatným názvem DISTRI.CZ v České republice knižní logistickou a distribuční síť, která přímo zásobuje více než tisíc knihkupectví a knihoven. Na více než 3 600 školách v ČR působí od roku 1964 Klub mladých čtenářů spravovaný společností Albatros Media, který vychoval již mnoho generací mladých čtenářů za pomoci těch nejlepších z učitelů.

Společnost také inovuje a produkuje množství nových moderních projektů. V úseku Albatros Media Digital dochází v roce 2016 k uvedení aplikace BOOKO na trh. Jedná se

o neustále rostoucí knihovnu s interaktivními příběhy pro děti v aplikaci pro tablety a mobilní telefony. Příběhy v aplikaci BOOKO jsou obohacenou verzí oblíbených dětských knih, ke kterým byla přidána funkce pomáhající rozvíjet čtenářské dovednosti dítěte. K dalším úspěšným firemním projektům, které si získávají věhlas a budí zaslouženou pozornost mezi veřejností, patří Humbook, Knihozem, Storki by Humbook, Prémiové knihy, Pointa a další.

3.1 Mise a hodnoty společnosti

Společnost formuluje svou misi takto: *„Otevíráme světy příběhů a poznání. Naše knihy ve všech podobách obohacují život dětem i dospělým. Přispíváme k rozvoji jednotlivce, kultury a celé společnosti.*

Naše hodnoty:

- *Vášeň pro knihu.*
- *Produkty, které obohacují životy lidem.*
- *Odpovědnost za šíření morálních hodnot, výchovu, osobní rozvoj člověka.*
- *Tvůrčí prostředí a motivující podmínky pro zaměstnance.*
- *Férovost a etický přístup ve všem, co děláme.*⁴⁵

Albatros Media a.s. stojí na zásadách svobodného a transparentního podnikání a společenské odpovědnosti, což se projevuje ve všech oblastech života firmy a jejího kontaktu se zákazníky, obchodními partnery a širokou veřejností. Z vědomí, že její úspěch není izolovaný a že z něho mohou mít prospěch i další subjekty, vycházejí i principy strategie společnosti v oblasti firemní odpovědnosti. Společnost směřuje svou podporu zejména na děti z vybraných cílových a věkových skupin a také na projekty na podporu čtenářství. Základními prioritami Albatros Media a.s. v oblasti firemní odpovědnosti jsou:

- Podpora institucí v oblasti vzdělávání, trávení volného času a zábavy dětí předškolního a školního věku – nakladatelství Albatros má z pozice své tradice

⁴⁵ Albatros Media [online]. 2019 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://www.albatrosmedia.cz/c/mise-a-hodnoty/>

i současnosti společenskou odpovědnost podílet se na výchově a vzdělávání dětí a dospívající mládeže také jinak než vydáváním knih.

- Podpora institucí a jednotlivců v oblasti rozvoje čtenářství a budování vztahu ke knihám – nakladatelství skupiny Albatros Media by měla stát i v čele snahy přivést děti ke čtení jako základnímu předpokladu budoucí vzdělanosti.
- Podpora nadaných dětí ze sociálně slabých skupin a institucí v oblasti vzdělávání.

Dlouhodobý zájem Albatros Media a.s. o děti ze sociálně slabých skupin a o instituce v oblasti vzdělávání vyvrcholil založením Nadace Albatros, jejímž cílem je pomoci těmto dětem vyrovnat jejich znevýhodnění na pomyslné startovní čáře vzdělávací dráhy. Snahou společnosti je podporovat přístup sociálně znevýhodněných dětí do běžných škol všech stupňů. Pomáhá, aby školní prostředí lépe naplňovalo potřeby všech dětí, a snaží se podpořit větší rozmanitost na školách, ze které budou mít prospěch všichni jejich žáci i učitelé. Svou podporu se snaží strategicky zacílit. Seznamuje se s příklady dobré praxe, vyhledává ty, kdo pomoc nejvíce potřebují i nejlepší cesty, jak k nim podporu dostat.

Albatros Media a.s. představuje úspěšnou a expandující společnost, která potenciál ke svému růstu hledá v kvalitě a motivaci svých zaměstnanců. Její lidé představují špičku v oblasti mediálního trhu a management jim poskytuje podmínky k osobnímu i profesionálnímu růstu. Zaměstnanci stojí za podstatnými úspěchy, které Albatros Media a.s. docílila v průběhu uplynulých let a vedení společnosti si cení jejich nasazení, profesního rozvoje, vzdělávání a vůle podílet se na dalším dynamickém rozvoji společnosti. Zároveň je odměňuje individuálně a vždy v závislosti na jejich pracovních výsledcích.⁴⁶

3.2 Systém vzdělávání v Albatros Media

Tomuto přístupu odpovídá i nastavený systém vzdělávání ve společnosti. Firma čítá v současnosti okolo 300 zaměstnanců, své hlavní sídlo má v Praze, dále pobočku v Brně a od roku 2011 je vlastníkem samostatné mediální společnosti Albatros Media Slovakia

⁴⁶ *Albatros Media* [online]. 2019: Albatros Media, 2019 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://www.albatrosmedia.cz/c/odpovedna-spolecnost/>

s.r.o. v Bratislavě. Kromě toho Albatros Media disponuje rozsáhlým skladem v Rudné u Prahy, odkud se expedují produkty společnosti.

Každé oddělení a zároveň každá pozice v rámci oddělení či úseku má přesně vymezen typ a druh školení či vzdělávací akce, jež by měl zaměstnanec absolvovat v průběhu jednoho roku. Jednotlivé pozice jsou hierarchicky uspořádány do skupin, jimž je přiřazen konkrétní kurz nebo školení. Jedná se o detailně propracovaný systém školení, který si klade za cíl zlepšit stávající komunikaci, spolupráci, time-management a další oblasti tak, aby výsledky byly efektivní. Kromě předem stanovených kurzů k jednotlivým pozicím je možné navštěvovat v rámci benefitů firmy skupinové či individuální jazykové kurzy přímo na pracovišti. Zaměstnancům je v rámci benefitového programu nabízena široká škála kulturního, zdravotního a relaxačního vyžití. Benefity obecně posilují vazbu zaměstnance na organizaci, zejména v oblasti vzdělávání.

Každý nový zaměstnanec je zaškolen v rámci jednodenního školení ve všech oblastech působení firmy, respektive je seznámen s jednotlivými úseky a jejich činností. Vzhledem k tomu, že se jedná o středně velkou firmu, není možné seznámit se na počátku se všemi kolegy či plně pochopit veškeré procesy probíhající v jednotlivých odděleních. Také proto firma přistoupila k realizaci adaptačního plánu pro nové zaměstnance, který zahrnuje seznámení pracovníka s firemní kulturou, stylem práce i pracovními podmínkami. Jeho hlavním smyslem je pomoci novému zaměstnanci pochopit cíle, hodnoty a vizi společnosti, ztotožnit se s nimi a vědět, jaké jsou jeho pracovní úkoly a požadavky na něj kladené. Měl by vědět, na koho se obrátit v rámci jednotlivých oddělení, pochopit smysl jejich činnosti a jednotlivé souvislosti. Zároveň je monitorován přímým nadřízeným ve spolupráci s personalistou, kteří dbají na bezproblémové začlenění nového člověka do týmu i firmy jako celku.

Systém vzdělávání ve firmě je plně v kompetenci personálního oddělení. To pečlivě monitoruje vývoj na trhu, vytváří, zabezpečuje a realizuje propracovaný plán vzdělávání pracovníků. Nezbytná je součinnost s vedoucími pracovníky firmy, samotná realizace probíhá obvykle ve spolupráci s externími odborníky či vzdělávacími zařízeními. Cílem ve vzdělávání dospělých je dosažení zamýšleného výsledku organizace, jakého mají vzdělávaní dosáhnout. Cíle se dělí dle délky na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé.

Cíle v systematickém vzdělávání organizace by měly být definovány vždy SMART způsobem⁴⁷:

S = specifický (konkrétní),

M = měřitelný (kontrolovatelný),

A = akceptovatelný (dosažitelný),

R = relevantní (přiměřený),

T = termínovaný (sledovatelný).⁴⁸

Se vzdělávacími cíli, které si firma klade, by měla být sama identifikována. Dosažení takových cílů vede k větší míře uspokojení samotných zaměstnanců a poskytuje dlouhodobější efekt. Pokud si je firma vědoma důležitosti vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců a v souladu s touto skutečností připravuje a uvádí do praxe plán vzdělávání, rozhodně má své místo na trhu a je schopna uspět v široké konkurenci. Nejinak je tomu i v Albatros Media a.s., která příkladně pečuje o své zaměstnance, pečlivě připravuje vzdělávací akce a podílí se tak na spoluvytváření firemní kultury.

3.3 Požadavky kladené na nové zaměstnance

Jak již bylo uvedeno výše, zaměstnává firma více než 250 lidí na všech svých pobočkách, je tedy zřejmé, že dochází k přirozené fluktuaci zaměstnanců z rozmanitých důvodů (odchod ve zkušební době, při přechodu na pracovní poměr s dobou neurčitou, přestup na jinou pozici ve firmě, odchod na mateřskou dovolenou a podobně). Konkrétní požadavky pro danou pozici jsou vždy specifikovány v inzerci, která bývá nejčastější formou hledání vhodných kandidátů. Firma aktivně vyhledává nové tváře prostřednictvím různých kanálů – sama informuje na svých webových stránkách, spolupracuje s vyhledávacími pracovními portály a agenturami, využívá i sociální sítě a vlastní kontakty.

⁴⁷ SMART je anglický výraz pro chytrý a v managementu zároveň zkratka metodiky stanovování cílů tvořená anglickými slovy specific, measurable, agreed, realistic a timely. Existuje i méně známá prodloužená verze této metodiky SMARTER (chytřejší), která přidává ještě evaluated (vyhodnocený), případně exciting (vzrušující) a reviewed (zhodnocený), popř rewarded (odměněný) – dle BusinessVize.cz

⁴⁸ BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. 220 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

Samotné výběrové řízení probíhá v příjemných prostorách společnosti Albatros Media sídlící v Praze nedaleko Vyšehradu. U přijímacího pohovoru by měla panovat přátelská a vlnná atmosféra, která má uchazeče povzbudit k co nejlepšímu výkonu a neodradit. Kromě uchazeče je přítomna personalistka spolu s přímým nadřízeným, do jehož týmu je osoba vybírána, u vyšších pozic bývá přítomen i zástupce managementu, eventuálně generální ředitel.

Základem u pohovoru je důvěra, navázání kontaktu, aktivní naslouchání, otevřenost, schopnost empatie. Uchazeč by měl uvést, co ho na nabídce práce zaujalo, jaké jsou jeho představy a očekávání, popřípadě proč si myslí, že je vhodným kandidátem. Zaměstnavatel by měl být během rozhovoru schopen prověřit, zda je uchazeč vhodný a může postoupit do užšího výběru, tedy zda splňuje průvodní předpoklady pro výkon dané práce. Výběrové řízení mívá rozličné formy, mezi nejčastější ve společnosti patří pohovor a assessment centrum. V současné době probíhá v Albatros Media několik výběrových řízení na různorodé pozice. Požadavky pro jednotlivé pozice a konkrétní oddělení jsou variabilní a přímo závislé na pracovním místě. Obecnými potřebami jsou přirozeně komunikační schopnosti, spolehlivost, slušnost, bezúhonnost, časová flexibilita, odolnost vůči stresu.

Podmínkou přijetí uchazeče na pozici redaktora je bezesporu vynikající znalost českého jazyka a velmi dobrá znalost anglického, případně dalšího cizího jazyka, kreativita. Předpokladem je vzdělání s humanitním zaměřením, nikoliv však podmínkou, dobrá orientace v české i zahraniční literatuře, přehled o kulturním dění doma i ve světě, obzvláště na poli literárním. Obecným předpokladem je fakt, že o práci v nakladatelství má zájem zejména uchazeč se vztahem ke knihám, kultuře, jazyku a v neposlední řadě s pozitivním vztahem k lidem.

Požadavky kladené na ostatní nově příchozí pracovníky jsou zaměřeny spíše na konkrétní praktické dovednosti a všeobecné znalosti jakými jsou znalost práce s PC (MS Office), u konkrétních pracovních míst je požadován řidičský průkaz skupiny B a další specifické dovednosti potřebné pro výkon určité pozice (například u pozice grafika je vyžadována znalost grafických programů), zaměstnanec na pozici IT analytika nebo ekonomy by měl disponovat zejména analytickým a koncepčním myšlením a dalšími technickými dovednostmi. U „neredaktorských“ pozic nejsou kritéria na bezvadnou znalost a ovládání mateřského jazyka prioritní, nicméně se předpokládá, že

v nakladatelství by neměl pracovat člověk s nedostatečnou znalostí českého jazyka na jakékoliv pozici.

3.4 Naplnění požadavků u nových zaměstnanců

Pro práci v nakladatelství je tedy klíčová dobrá znalost mateřského jazyka, a to jak pro stávající, tak i nově příchozí zaměstnance, ale zejména pro uchazeče na pozici redaktora, jak bylo uvedeno v předchozí podkapitole. K prověření faktu, zda nový zaměstnanec naplnil či nenaplnil stanovené požadavky kladené na něj pro výkon dané pozice, slouží tříměsíční zkušební lhůta, v níž musí jedinec prokázat své kvality. Jestliže se ukáže, že pracovník těchto kvalit nedosahuje, nebo není v jeho silách a možnostech je obhájit, pravděpodobně dojde k jeho odchodu z pozice či z firmy úplně. To však není pro firmu žádané, neboť neúspěch představuje zátěž v podobě přípravy dalšího výběrového řízení. Proto se již při výběrovém řízení pečlivě dbá na výběr kvalitních kandidátů pro konkrétní pozici.

Každý uchazeč disponuje osobitými vlastnostmi a dovednostmi a pro podnik je žádoucí, pokud se podaří obsadit danou pozici právě takovým člověkem, jenž svými schopnostmi a celkovou osobností splňuje předepsaná kritéria a zároveň se bezproblémově začlení do fungujícího kolektivu. Již při přijímacím řízení, které je téměř ve všech případech několikakolové, je potřeba, aby uchazeč poznal a přijal filozofii a poslání firmy a uměl se s nimi ztotožnit. To je potom poloviční úspěch.

Výběrové řízení je ovšem vždy tak trochu sázka do loterie, a to oboustranná. Ač se může při přijímacím řízení zprvu zdát, že uchazeč je přesně ten, koho firma do svého týmu hledá (splňuje všechny předpoklady, svým vystupováním umí přesvědčit, zdánlivě disponuje všemi atributy, které firma potřebuje), ne vždy dopadne spolupráce uspokojivě. Často se nesoulad mezi představami uchazeče a požadavky firmy projeví již při pohovoru samotném. Pak se podnik s uchazečem přátelsky rozloučí a hledá vhodnějšího kandidáta. V opačném případě se může stát, a v praxi k tomu nezřídka dochází, že nový zaměstnanec se s firmou neztotožnil a z rozličných důvodů odchází ve zkušební době, i po jejím uplynutí. Pak je nutné hledat jiného kandidáta. Tento cyklus je přirozený, čím větší firma je, tím větší fluktuace zaměstnanců bývá.

Současná doba je bohužel spjatá právě s vyšší mírou fluktuace zaměstnanců. Ta představuje pro podnik další náklady v podobě nových výběrových řízení a následně firemního vzdělávání a školení nových zaměstnanců. V zájmu každé firmy je najít adekvátního kandidáta na vhodnou pozici a poté mu předat určité firemní know-how. Firmy by se měly snažit předcházet odchodu nových i stávajících zaměstnanců za pomoci různorodých nástrojů, například poskytováním žádaných benefitů, lepší komunikací se zaměstnanci nebo zvyšováním investic do rozvoje a vzdělávání pracovníků.

4 CÍLE, HYPOTÉZY A METODOLOGIE

4.1 Stanovení cílů výzkumu

Vzdělávání a rozvoj pracovníků náleží do pracovních činností firmy, které zvyšují její atraktivitu v tržním prostředí. Organizace, které nabízejí systematické vzdělávání a rozvoj pracovníků, získávají konkurenční výhodu na trhu práce. Problematika firemního vzdělávání představuje rozsáhlý okruh personálních činností, které zahrnují mimo jiné prohlubování a rozšiřování pracovních schopností zaměstnanců, hovoří se zejména o flexibilitě pracovníků.⁴⁹ Vzhledem k široké oblasti firemního vzdělávání, byly sledované cíle vyplývající ze zadaného tématu práce specifikovány a formulovány následovně:

Hlavní cíl:

1. Zjistit, v jaké míře je ve vzdělávacích programech společnosti Albatros Media obsažen aspekt prohlubování a upevňování správného jazykového projevu s ohledem na její produkty.

Dílčí cíle:

1. Definovat, jaké nároky a kritéria musí splňovat redaktoři a ostatní zaměstnanci po stránce jejich jazykové vybavenosti.
2. Zmapovat, jakou roli hraje při přijímání nových pracovníků ovládnutí jejich mateřského jazyka.
3. Zjistit, jakou roli hraje pečlivost v jazykovém projevu u mužů a žen.
4. Analyzovat zastoupení komunikačních dovedností ve vzdělávacích programech společnosti.
5. Stanovit, jaká oblast vzdělávání je ve vzdělávacích programech nejméně zastoupena, respektive nejvíce poptávána.

⁴⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 252-253 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

4.2 Formulace hypotéz

Na základě dosavadních teoretických poznatků a výsledků empirického výzkumu byly vzhledem k cílům stanoveny následující hypotézy týkající se společnosti Albatros Media:

1. U mužů a žen existují rozdíly ve vnímání důležitosti správného jazykového projevu.
2. Existuje vztah mezi délkou působení pracovníka ve společnosti a efektivitou vzdělávací akce.
3. Existuje vztah mezi nabídkou odborných vzdělávacích akcí a konkrétní poptávkou kurzů.
4. Existuje vztah mezi četností vzdělávacích akcí a jejich uvedením do praxe.
5. Předpokládá se, že lektor vzdělávání hraje klíčovou úlohu ve vzdělávání.

Pro potvrzení nebo vyvrácení stanovených předpokladů bylo uskutečněno výzkumné šetření ve společnosti Albatros Media, které je blíže specifikováno v následující kapitole.

4.3 Metodologie výzkumu

4.3.1 Výzkumná metoda dotazník

Pro potřeby kvantitativního empirického výzkumu byla použita forma dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti. Samotný termín „dotazník“ označuje písemné kladení dotazů a získávání písemných odpovědí. Jednotlivé otázky bývají v některých případech označovány jako „položky“ (pokud dotaz nemá charakter tazací, ale oznamovací). Osoba, která dotazník vyplňuje, bývá nazývána „respondentem“, zadávání dotazníku bývá označováno termínem „administrace“⁵⁰.

Dotazník je možné rozdělit do zhruba tří částí – vstupní (může obsahovat název instituce nebo jméno autora, pokyny k vyplnění, cíle dotazníku), druhá část (vlastní

⁵⁰ GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. Edice pedagogické literatury. 99 s. ISBN 80-85931-79-6.

otázky) a závěrečná část (poděkování). Každý dotazník by měl obsahovat sadu dotazů zaměřených na cíle výzkumu, kterých hodlá zadavatel dosáhnout.

Při tvorbě dotazníku lze vybírat z různých typů otázek (uzavřených, otevřených, polouzavřených, škálovaných), které se mohou dále dělit do různých skupin. Nejčastějším typem v dotazníkovém šetření bývají tyto:

- Uzavřené otázky nabízejí hotové alternativní odpovědi (např. „*Ano, ne, nevím.*“).
- Otevřené otázky neurčují alternativní odpovědi, ale nabízejí možnost vlastního vyjádření odpovědi (např. „*Jaký je Váš názor na vzdělávání dospělých?*“).
- Polouzavřené nabízejí nejprve alternativní odpověď a poté ještě vysvětlení nebo objasnění v podobě vlastní otevřené odpovědi (např. „*Máte zájem předat zaměstnancům vlastní měkké či odborné dovednosti i jako lektor? Pokud ano, vypište prosím, které...*“).
- Škálované nabízejí odstupňované hodnocení jevu (např. „*Seřadte na škále 1-7 dle pořadí oblíbenosti nabízená školení od nejvíce oblíbených (1) po nejméně oblíbené (7)*“).⁵¹

Co se týče formální úpravy, měl by být dotazník vzhledově atraktivní, aby zaujal, ale ne příliš nápadný, aby vzhledem neodradil nebo neodvedl pozornost od samotných dotazů. Doporučuje se střízlivé provedení, ideálně kompromis mezi nápadným a obyčejným. Prostor pro záznam odpovědi u otevřené otázky by měl odpovídat délce očekávané odpovědi. Je vhodné odlišit jiným typem písma text otázky od instruktaže k otázkám.

Dotazník představuje optimální východisko pro sběr informací nebo dat ve strukturované podobě, jejich analýzu a následné vyhodnocování výsledků. Výhodou dotazníku vůči ostatním metodám je poměrná časová a finanční nenáročnost, sběr většího množství dat, snazší kvantifikace získaných dat, okamžité výsledky v případě online dotazníku, popřípadě anonymita. Z těchto důvodů bývá dotazník považován za ekonomický výzkumný nástroj. Nevýhodou může být nízká návratnost a z toho plynoucí nižší reliabilita získaných výsledků.

⁵¹ GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. Edice pedagogické literatury. 102-104 s. ISBN 80-85931-79-6.

4.3.2 Struktura vlastního dotazníku

Dobrý dotazník by měl mít náležitě promyšlenou strukturu. Obecně se postupuje od jednoduchých otázek ke složitějším, které jsou jasně formulovány a nemají zavádějící podtext. Do dotazníku lze zařadit podle potřeby také filtrační a kontrolní otázky. Celkový rozsah otázek by měl být přiměřený, optimálně do počtu 20, může obsahovat i více, ale maximální doba pro vyplnění by neměla překročit 45 minut, kdy už u dospělého respondenta klesá koncentrace a může tím klesat i kvalita vyplňování (u dětí je vhodné délku a dobu vyplňování přizpůsobit věku). Každý dotazník má svou dynamiku, která pomáhá udržet zájem respondenta. Při konstrukci dotazníku je třeba brát v úvahu význam funkce jednotlivých otázek v dotazníku, míru strukturovanosti dotazníku. Otázky by měly být v dotazníku uspořádány v určité sekvenci tak, aby z hlediska respondenta právě tvořily určitý logický celek, který podporuje plynulost rozhovoru.

Vlastní dotazník sestavený pro účely analýzy firemního vzdělávání v nakladatelství s ohledem na jeho produkty byl zaměřen na celkové vnímání aktuálního vzdělávání ve firmě. Jak je patrné ze zadání dotazníku, první tři dotazy byly zaměřeny na zjištění poměru žen a mužů, věkové složení a délku působení ve firmě. Další dotazy byly zacíleny na zkoumání spokojenosti, respektive nespokojenosti s nastaveným systémem vzdělávání. Následujícími dotazy bylo zkoumáno, jakou úlohu hraje ve vzdělávání osobnost lektora, jaký vztah mají respondenti ke vzdělávání a rozvoji, jakým způsobem mohou uplatit respondenti získané dovednosti v praxi nebo jaká mají očekávání od dalšího vzdělávání. Závěrečnými dotazy bylo šetřením zjišťováno, na jaké oblasti vzdělávání, v nichž by bylo možné něco zlepšit či změnit, se má firma zaměřit, respektive o jaké další oblasti vzdělávání by byl mezi zaměstnanci zájem.

Tvorba dotazníku autorky sestávala ze zadání původně 13 dotazů analyzujících dosavadní způsob vzdělávání ve firmě. Vzhledem k faktu, že výzkum probíhal na základě společné domluvy a kooperace s personálním úsekem firmy, byly do dotazníku přidány dva dotazy, které byly zacíleny na zjišťování zájmu o další vzdělávání, rozšíření aktuální nabídky vzdělávacích kurzů a na možnost lektorování vlastními zaměstnanci. Tyto dotazy byly zařazeny na závěr dotazníku.

Dotazník obsahoval v součtu 15 dotazů, 8 dotazů uzavřených, 7 polouzavřených s možností vlastní odpovědi. Jednotlivé dotazy byly koncipovány jako uzavřené – výběr z jedné možné odpovědi (13 původních dotazů) nebo více možných odpovědí (2 přidané

dotazy). Celkem 7 dotazů bylo polouzavřených – nabízely možnost odpovědi vlastní formulací. Z hlediska šetření autorky byl podstatným pro tuto analýzu zejména dotaz č. 11 (viz. Dotazník Analýza vzdělávání pracovníků), který měl za úkol zjistit postoj respondentů k nárokům kladeným na nové zaměstnance v oblasti jejich jazykových předpokladů a který by měl sloužit jako hlavní výstup pro účely tohoto výzkumu.

4.3.3 Dotazník Analýza vzdělávání pracovníků

Níže konkrétní zadání dotazníku:

Analýza vzdělávání pracovníků

1. Jakého pohlaví jste?

Vyberte jednu odpověď

1. Žena
2. Muž

2. Kolik je Vám let?

Vyberte jednu odpověď

1. 25-30
2. 31-40
3. 41-50
4. 51-60
5. Více než 60

3. Jak dlouho pracujete ve společnosti?

Vyberte jednu odpověď

1. 0-3 roky
2. 4-10 let
3. 11-20 let
4. Více než 20 let

4. Jste spokojen/a se systémem vzdělávání ve společnosti?

Vyberte jednu odpověď

1. Ano.
2. Ne.
3. Nevyhovuje mi místo.
4. Nevyhovuje mi způsob.
5. Vlastní odpověď...

5. Co byste v systému vzdělávání změnil/a?

Vyberte jednu odpověď

1. Nic, vše mi vyhovuje.
2. Náplň nebo místo.
3. Frekvenci vzdělávacích akcí.
4. Zaměření.
5. Vlastní odpověď...

6. Jaký způsob vzdělávání preferujete?

Vyberte jednu odpověď

1. Kurz nebo školení.
2. E-learningovou formu.
3. Kombinaci obou předchozích.
5. Samostudium.

7. Jsou podle Vás dostatečně zastoupeny všechny oblasti vzdělávání?

Vyberte jednu odpověď

1. Ano.
2. Ano, ale chybí mi systematické prohlubování konkrétních znalostí a dovedností.
3. Ne.
4. Postrádám vzdělávání v konkrétní oblasti (IT, komunikace, rétorika, profesionální přístup k zákazníkovi apod.).
5. Vlastní odpověď...

8. Jakou roli hraje podle Vás ve vzdělávání osobnost lektora?

Vyberte jednu odpověď

1. Klíčovou.
2. Není důležitý lektor, ale náplň vzdělávací akce.
3. Na osobnosti záleží, ale více mne zajímá obsah kurzu.
4. Osobnost lektora i téma kurzu hrají stejnou roli.

9. Jakým způsobem jste mohl/a uplatnit nové poznatky ze vzdělávací akce?

Vyberte jednu odpověď

1. Ihned jsem mohl/a nově nabyté dovednosti uplatnit v praxi.
2. Žádný přínos pro svou práci jsem nezaznamenal/a.
3. Vzdělávací akce pro mne měla přínos, ale bez praktického využití.
4. Mohl/a jsem zásadním způsobem změnit dosavadní způsob práce.
5. Vlastní odpověď...

10. Považujete vzdělávání a rozvoj pracovníků za důležité?

Vyberte jednu odpověď

1. Ano.
2. Ano, ale pouze pokud se týká mé práce.
3. Jsou důležité, ale větší roli hraje pracovní zkušenost.
4. Ne.

11. Jaké nároky jsou podle Vás kladeny na nového zaměstnance po stránce jeho jazykových kvalit?

Vyberte jednu odpověď

1. Přiměřené.
2. Nedostatečné.
3. Měl by mít výbornou znalost mateřského jazyka.
4. Dobrá znalost mateřštiny nehraje zásadní roli.

12. V jakém oddělení pracujete?

Napište odpověď

13. Kolik kurzů jste již absolvoval/a ve společnosti Albatros Media?

Vyberte jednu odpověď

1. Žádný
2. 1-3
3. 4-6
4. 7 a více

14. O jaké další kurzy máte zájem?

Vyberte jednu nebo více odpovědí

1. Copywriting
2. MS Excel
3. MS Word
4. Work-life balance + time management a stres
5. Řešení konfliktů, asertivita
6. Komunikace, vyjednávání a vystupování
7. Webová a google analytika
8. Psychologie barev, design a právo
9. Bohemistika, stylistika
10. Speciální kurz pro redaktory
11. Jiná...

15. Máte zájem předat zaměstnancům (v rámci firemního vzdělávání) vlastní měkké či odborné dovednosti například i jako lektor? Pokud ano, vypište prosím které:

Vyberte jednu nebo více odpovědí

1. Ano.
2. Ne.
3. Jiná...

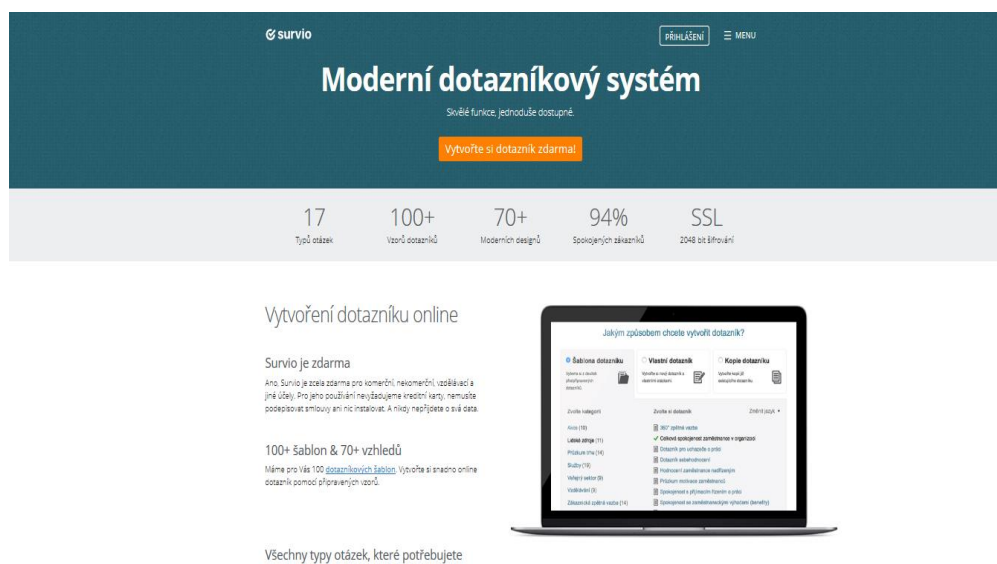
5 VLASTNÍ VÝZKUM

5.1 Nástroj Survio

Pro účely výzkumného šetření v této práci byl dotazník vytvořen pomocí služby Survio (viz Obrázek 3). Jedná se o dotazníkový systém, který nabízí vytvoření dotazníku zcela zdarma pro nejrůznější účely (komerční, nekomerční, vzdělávací apod.). Tato platforma založená v roce 2012 je dostupná v 15 jazycích po celém světě a je hojně využívána širokou veřejností. Služeb Survio využívají pro svou práci nejen studenti, ale i úřady, menší i globální firmy, dokonce i knihovny⁵². Survio usnadňuje tvorbu, distribuci a celkovou správu dotazníků, které se bez problémů automaticky přizpůsobí jakémukoliv mobilnímu zařízení, což umožňuje získat odpovědi od většího množství respondentů.

Ovládání je velice snadné a intuitivní, není potřeba uživatelem nic stahovat. Vybírat lze buď z připravených více než 100 šablon, anebo vytvořit vlastní online dotazník. Nevýhodou je omezený počet odpovědí zdarma – bez finančních poplatků lze sesbírat maximálně 100 odpovědí za měsíc.

Obrázek 3 Survio úvodní obrazovka



Zdroj⁵³

⁵² *Nastroje.knihovna.cz* [online]. © 2012 – 2015 Nastroje.knihovna.cz. [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <http://nastroje.knihovna.cz/nastroje/vyzkum-a-feedback/137-survio.html>

⁵³ *Survio* [online]. c2012-2019 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://www.survio.com/cs/vlastnosti>

Pro potřeby většího rozsahu dat je nutné aktivovat prémiové služby za finanční úhradu, která je závislá na typu vybraného účtu z nabídky (Personal – prémiové služby pro jednotlivce, Business – systém pro malé a střední firmy, Elite – ultimátní systém zaměřený na profesionály). Systémy nabízejí širokou škálu možností další práce s dotazníky, od jednoduchých po sofistikované. Základní účet Free je zdarma a umožňuje vytvořit až 5 dotazníků. Nepodporuje ovšem export dat do XLS ani nelze využít funkce přeskokování otázek při tvorbě dotazníku. Analytická část nabízí průběžné sledování výsledků nebo prohlížení jednotlivých odpovědí.⁵⁴

V nastavení je možno omezit dobu, po kterou bude dotazník otevřen, počet otázek na jednu stranu, možnost vícenásobného vyplnění nebo například ochranu heslem či IP omezení. V tomto výzkumu byl nástroj Survio využit pouze v rozsahu poskytujícím služby zdarma (Free) bez využití prémiových služeb.⁵⁵ Aby uživatel mohl začít vytvářet dotazník, musí se nejprve registrovat, vyplnit svou e-mailovou adresu a zadat heslo, není potřeba čekat na potvrzovací zprávu. V momentě, kdy je uživatel zaregistrován, je možné začít ihned tvořit.

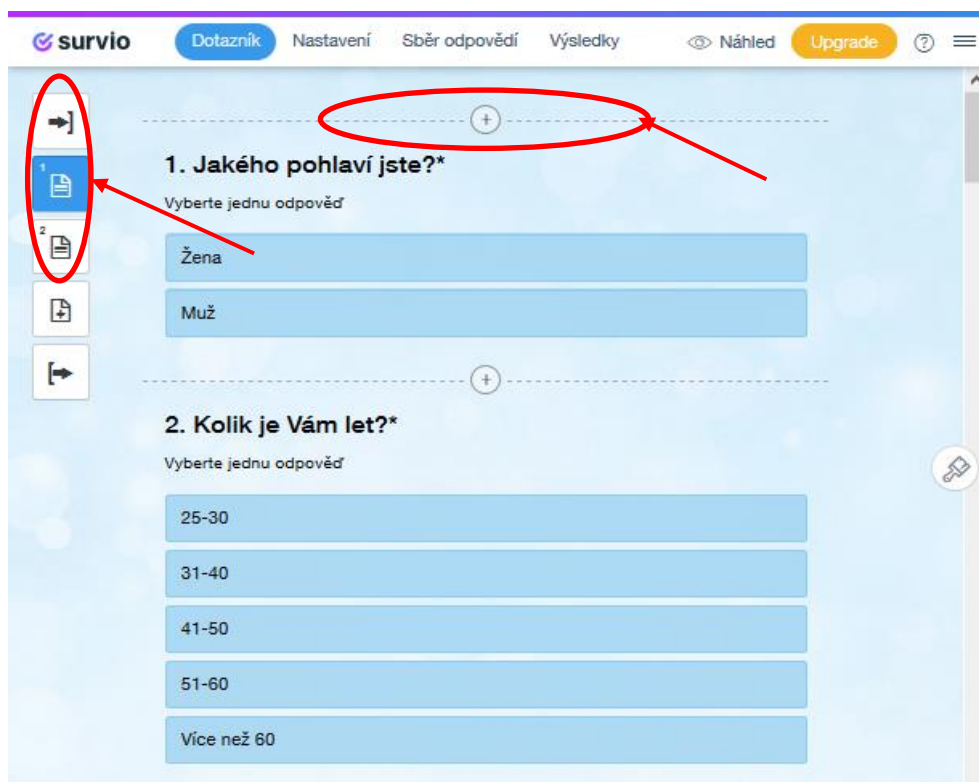
Tvorba vlastního dotazníku je velmi jednoduchá. Využívají se symboly v levé horní části obrazovky. Nejprve autor klikne na první symbol představující úvodní stranu, kam vyplní název dotazníku, může přidat vlastní logo. Do pole pro text vypíše krátkou úvodní větu. V následujícím kroku klikne na symbol první stránky, kam postupně zadává vlastní otázky. Zadavatel vyplní text otázek a jednotlivých odpovědí, plus zatrhne volbu, zdali je otázka povinná. Pro vytvoření další otázky je nutné zvolit *Přidat otázku* symbolem + v horní části textu otázky (viz Obrázek 4).

Počet otázek na stránce je libovolný, otázky lze jakkoli přesouvat dopředu a dozadu v rámci dotazníku, kopírovat je nebo k nim přidávat nápovědu apod. Následující symboly představují přidání další stránky, na kterou je vhodné umístit poděkování s odůvodněním, k jakému účelu mají výsledky dotazníku sloužit. Pro potřeby vlastního dotazníku v rámci účtu zdarma postačí využití prvních tří symbolů, jak ukazuje Obrázek 4.

⁵⁴ *InFlow* [online]. 2015 [cit. 2019-05-04]. ISSN 1802–9736. Dostupné z: <http://www.inflow.cz/nastroje-pro-tvorbu-dotazniku>

⁵⁵ *Survio* [online]. c2012-2019 [cit. 2019-05-03]. Dostupné z: <https://www.survio.com/cs>

Obrázek 4 Survio tvorba dotazů s odpověďmi

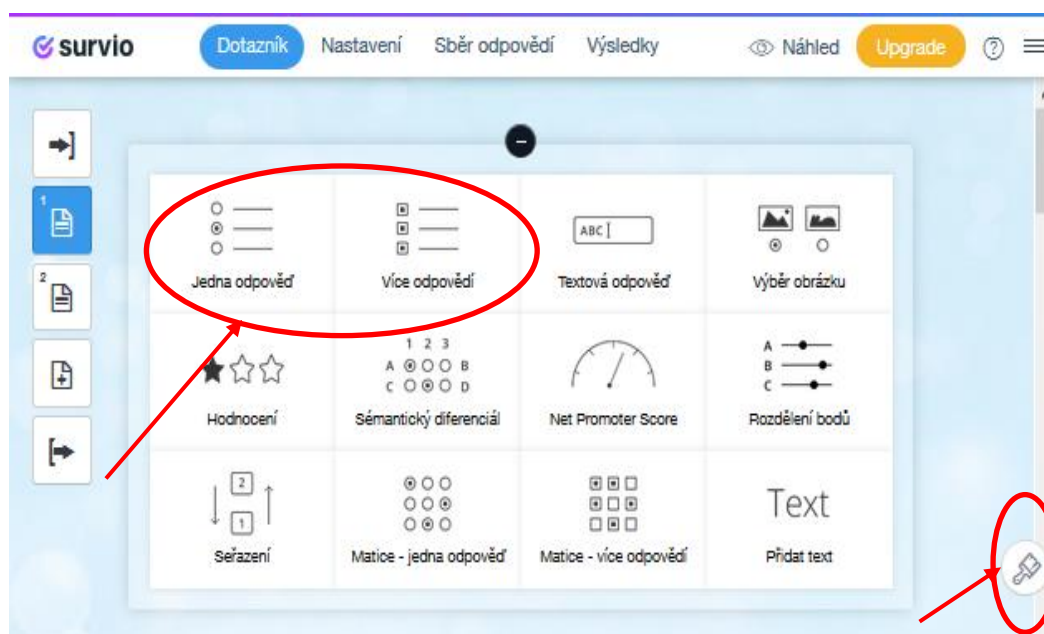


Zdroj⁵⁶

Nabídka možností tvorby otázek a odpovědí je pestrá. Survio poskytuje dvanáct možností, z toho jedenáct v rámci účtu zdarma, z nichž může zadavatel vybírat, jaký typ otázky nejvíce vyhovuje potřebám konkrétního dotazníku. Pro účely tohoto dotazníku byly vybrány možnosti jedné nebo více odpovědí – první dva symboly (viz Obrázek 5).

⁵⁶ *Survio* [online]. c2012-2019 [cit. 2019-05-03]. Dostupné z: <https://www.survio.com/cs>

Obrázek 5 Survio nabídka odpovědí



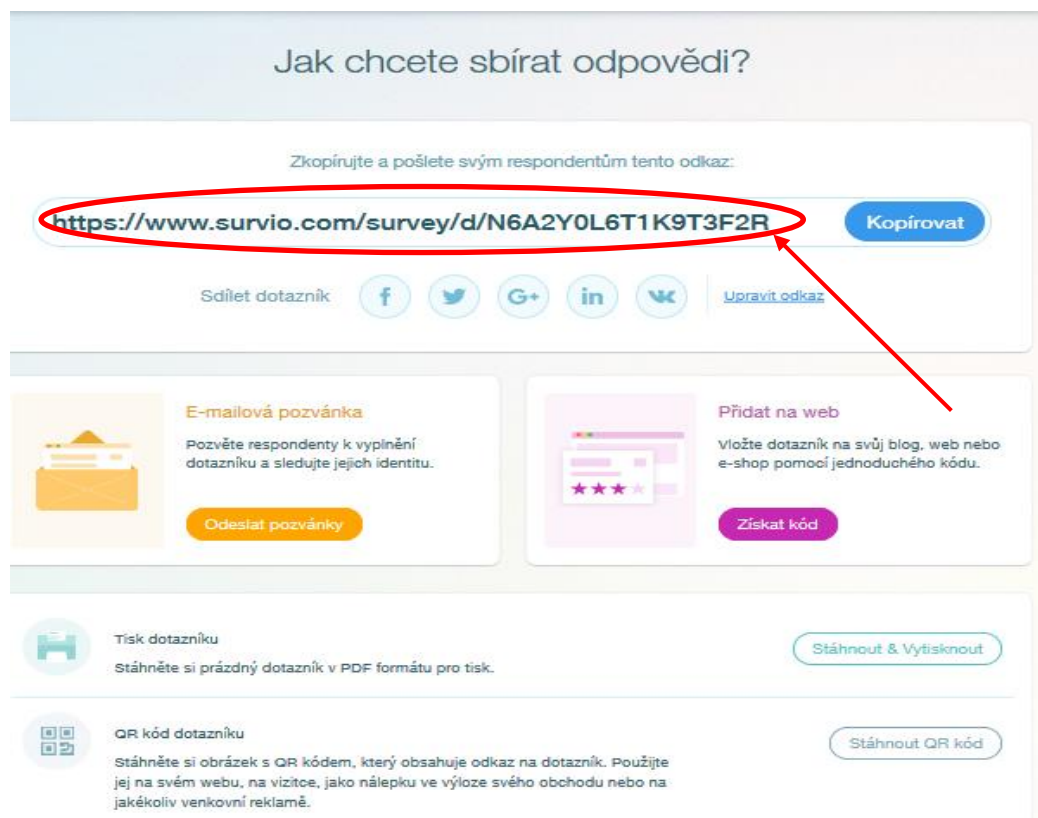
Zdroj⁵⁷

Jakmile je dotazník sestaven, může si autor vybrat vzhled z několika šablon. Barevný design lze měnit a vybrat pomocí ikony štětce umístěné zcela vpravo (viz Obrázek 5). Není možné nastavovat vlastní kombinace barev a volit jiné fonty. Stávající systém umožňuje vygenerovat stovky kombinací vzhledu při zachování perfektní čitelnosti a použitelnosti dotazníku. Zadavatel tak má jistotu, že dotazník bude vždy fungovat na všech zařízeních a respondenti jej snadno vyplní. Po vytvoření finálního vzhledu je možné začít jej distribuovat.

Survio nabízí několik možností sběru jednotlivých odpovědí. Mohou být zaslány prostřednictvím pozvánky na mailovou adresu, přidáním na web, rozšířením vytištěných formulářů nebo stažením obrázku s QR kódem s odkazem na dotazník. V této práci byly odpovědi sbírány prostřednictvím zaslání odkazu, jak ukazuje Obrázek 6.

⁵⁷ Survio [online]. c2012-2019 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://my.survio.com/>

Obrázek 6 Survio sběr odpovědí



Zdroj⁵⁸

5.2 Vlastní šetření

Vlastní výzkumné šetření proběhlo ve společnosti Albatros Media v době od 13. 2. 2019 do 20. 2. 2019. V okamžiku sestavení otázek a finalizace vlastního dotazníku autorkou byl po dohodě předán link personálnímu oddělení s odkazem na dotazník (viz Obrázek 6). Personální oddělení následně tento odkaz s dotazníkem rozeslalo všem zaměstnancům společnosti na českých pobočkách (Praha, Brno, Zlín), včetně zaměstnanců skladu v Rudné u Prahy a obchodních zástupců. Neúčastnili se zaměstnanci samostatné společnosti Albatros Media Slovakia. Všichni oslovení byli o důvodu vyplnění dotazníku informováni průvodním mailem zaslaným personálním oddělením. Zpráva konkretizovala, že se jedná o vyplnění krátkého anonymního online dotazníku za účelem analýzy ke studijním účelům personálního oboru vysoké školy a rovněž k internímu průzkumu. Respondenti byli instruováni, v jakém nejzazším termínu

⁵⁸ Survio [online]. c2012-2019 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://my.survio.com>

lze odpovědi posílat. Zároveň byli vyzváni a motivováni k vyplnění s odůvodněním, že se jedná o několik jednoduchých, časově nenáročných otázek.

Odpovědi byly sbírány ve lhůtě jednoho týdne od odeslání. Po nasbírání 100 odpovědí v rámci účtu zdarma se další odpovědi do výzkumu již nezapočítávaly, jelikož nebyly aktivovány prémiové služby, ale nadále se v Survio zobrazovaly. Celkový počet všech nasbíraných odpovědí v Survio ukázal počet 121. Někteří respondenti vyplnili dotazník i po stanoveném termínu, jejich odpovědi se již do výzkumu z výše zmíněných důvodů nezapočítaly, bylo jich celkem 18. Po odečtení činil celkový součet 103 odpovědí (viz Obrázek 7). Z tohoto počtu bylo 5 odpovědí vyřazeno, finálním počtem pro potřeby výzkumu bylo tedy 98 respondentů.

Obrázek 7 Survio analýza výsledků

Analýza výsledků Jednotlivé odpovědi Sdílení výsledků Statistiky dotazníku

Nyní jsou zobrazeny výsledky ze všech odpovědí
Segmentujte výsledky podle jednotlivých odpovědí.
Vytvářejte vlastní filtry podle období, úplnosti vyplnění dotazníku nebo zdroje respondentů.

[+ Vlastní segmenty & filtry](#)

Souhrnné výsledky Jednotlivé odpovědi

PDF DOCx (Word) PPTx (Powerpoint) XLSx (Excel) CSV (SPSS) Google Spreadsheets XML

Celkem odpovědí 103 **Vyřazeno 5**

Při sběru odpovědí jste právě překročili volný limit svého účtu - 100.
Zde vidíte prvních 103 odpovědí, které se ještě do limitu vešly. Můžete si zviditelnit dalších 18 uložených odpovědí zakoupením prémiových služeb.

+18
[Navštívit](#)

Zdroj⁵⁹

⁵⁹ Survio [online]. c2012-2019 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://my.survio.com>

Předpokládaná doba vyplnění dotazníku byla odhadována na 3-5 minut. Vyplnění dotazníku představovalo pro většinu respondentů (87 %) časovou dotaci do 10 minut, 1 % respondentů zvládlo vyplnění za méně než 1 minutu, naopak 2 % respondentů zabralo vyplnění více než 60 minut, jak ukazuje graf (viz Obrázek 8).

Obrázek 8 Čas vyplňování dotazníku



Zdroj⁶⁰

5.3 Výzkumný soubor

Výzkumného šetření v oblasti firemního vzdělávání se zúčastnilo celkem 103 respondentů, odpovědi 5 z nich byly testovací jakožto součást pilotního průzkumu a obsahovaly nevypovídající údaje, proto nebyly do výzkumu zařazeny. Jak již bylo uvedeno výše, respondenty byli zaměstnanci společnosti Albatros Media ze všech poboček. Je potřeba uvést, že ve společnosti pracuje vyšší poměr žen vůči mužům. Vzhledem k chybějící informaci o přesném rozložení mužů a žen v organizaci v době výzkumného šetření, není celkový počet ani poměr mezi muži a ženami specifikován. Výzkumný vzorek tvořilo 70 žen a 28 mužů, celkem 98 respondentů. Poslední 2 dotazy z celkového počtu 15 otázek nebyly jedním respondentem zodpovězeny, jeho odpovědi tedy nemohly být do celkového počtu u dvou dotazů započítány, a proto se počet

⁶⁰ *Survio* [online]. c2012-2019 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://my.survio.com>

respondentů snížil u dotazů číslo 14 a 15 na celkových 97 respondentů. V tomto okamžiku bylo možné s nasbíranými výsledky pracovat.

Získané výsledky byly zpracovány a interpretovány za pomoci výsečového grafu ke znázornění podílu dílčích hodnot na celku. U dotazů číslo 14 a 15 byly výsledky prezentovány pomocí sloupcového grafu z důvodu porovnání zjištěných hodnot. Grafické znázornění jednotlivých odpovědí dotazníku je součástí práce v příloze A. Poskytuje detailní informace ohledně jednotlivých odpovědí respondentů. Odpovědi jsou prezentovány v nezměněném znění, v jakém byly od respondentů získány (včetně chyb či překlepů u vlastních odpovědí). Jednotlivé odpovědi jsou barevně rozlišeny, legenda podrobně rozepisuje možnosti, počet a procentuální vyjádření samotných odpovědí. Vždy jedna otázka včetně odpovědí je umístěna samostatně na jedné stránce přílohy.

Výzkumné šetření probíhalo ve spolupráci s personálním oddělením společnosti, které se na analýze v oblasti firemního vzdělávání spolupodílelo. Závěrečné výsledky v podobě grafického zpracování byly v elektronické podobě poskytnuty také personálnímu úseku, který na výzkumu svými závěrečnými dvěma dotazy participoval. Ten na základě předložených výsledků výzkumu a objektivního posouzení zjištěných vzdělávacích potřeb bude podnikat další kroky v rámci plánování a následné realizace vzdělávacích aktivit směrem k zefektivnění podnikového vzdělávání. Bližší specifikaci ke konkrétním krokům nabízí podkapitola 5.5 Praktická doporučení.

5.4 Závěry a výsledky kvantitativního výzkumu

Na základě empirického výzkumného šetření a stanovených hypotéz byly zjištěny následující skutečnosti. První předpoklad byl zaměřen na problém, jak vnímají důležitost správného jazykového projevu muži a jak ženy. Zkoumání, které bylo zaměřeno na zjištění, zda existuje rozdíl ve vnímání správného jazykového projevu muži a ženami pracujícími ve společnosti, přineslo tyto závěry: muži, kteří tvořili 28 respondentů, si myslí, že nároky na nové zaměstnance jsou přiměřené (22 odpovědí), anebo že by měl mít nově příchozí zaměstnanec výbornou znalost mateřského jazyka (5 odpovědí). Tento počet tvoří 17,86 % z 28 odpovídajících mužů.

Ženy v počtu 70 považují nároky kladené na nové zaměstnance za přiměřené (celkem 34 odpovědí) a výbornou znalost mateřštiny by vyžadovalo 31 respondentek, podílově 44,29 % z celkového počtu žen. Z šetření vyplývá, že ženy kladou na správný projev větší důraz než muži. Stanovená hypotéza č. 1 – *U mužů a žen existují rozdíly ve vnímání důležitosti správného jazykového projevu* – byla výzkumným šetřením potvrzena.

Tabulka 1 Vnímání jazykového projevu muži a ženami

Popisky řádků	Počet z #	%
Muž	28	
Měl by mít výbornou znalost mateřského jazyka.	5	17,86%
Nedostatečné.	1	3,57%
Přiměřené.	22	78,57%
Žena	70	
Dobrá znalost mateřštiny nehraje zásadní roli.	2	2,86%
Měl by mít výbornou znalost mateřského jazyka.	31	44,29%
Nedostatečné.	3	4,29%
Přiměřené.	34	48,57%
Celkový součet	98	

Zdroj⁶¹

Druhý výzkumný problém byl zaměřen na zjišťování vztahu, jak zaměstnanci mohou uplatnit vědomosti získané vzděláváním v praxi vzhledem k délce jejich působnosti ve společnosti. Ze závěrů šetření zaměřeného na tento výzkumný problém vyplynulo následující tvrzení: nejvíce respondentů tvořilo skupinu pracujících ve společnosti 0-3 roky (celkově 49 respondentů), z toho pro 18 respondentů měla vzdělávací akce přínos, ale bez praktického využití (36,73 %) a skupina 17 respondentů mohla nově nabyté dovednosti ihned uplatnit v praxi (34,69 %).

Na základě výzkumného zkoumání bylo potvrzeno, že pro zaměstnance pracující ve společnosti kratší dobu, má vzdělávací akce vyšší efektivitu. Z pohledu společnosti má přirozeně smysl investovat do vzdělávání všech zaměstnanců, ale u nově příchozích lidí a těch, kteří pracují ve společnosti kratší dobu, se efektivita vzdělávání zvyšuje. Hypotéza č. 2 – *Existuje vztah mezi délkou působení pracovníka ve společnosti a efektivitou vzdělávací akce* – byla šetřením potvrzena.

⁶¹ ZAVADILOVÁ, Pavla. 2019 (vlastní šetření otázka 1 vs. otázka 11)

Tabulka 2 Délka působení pracovníka ve společnosti

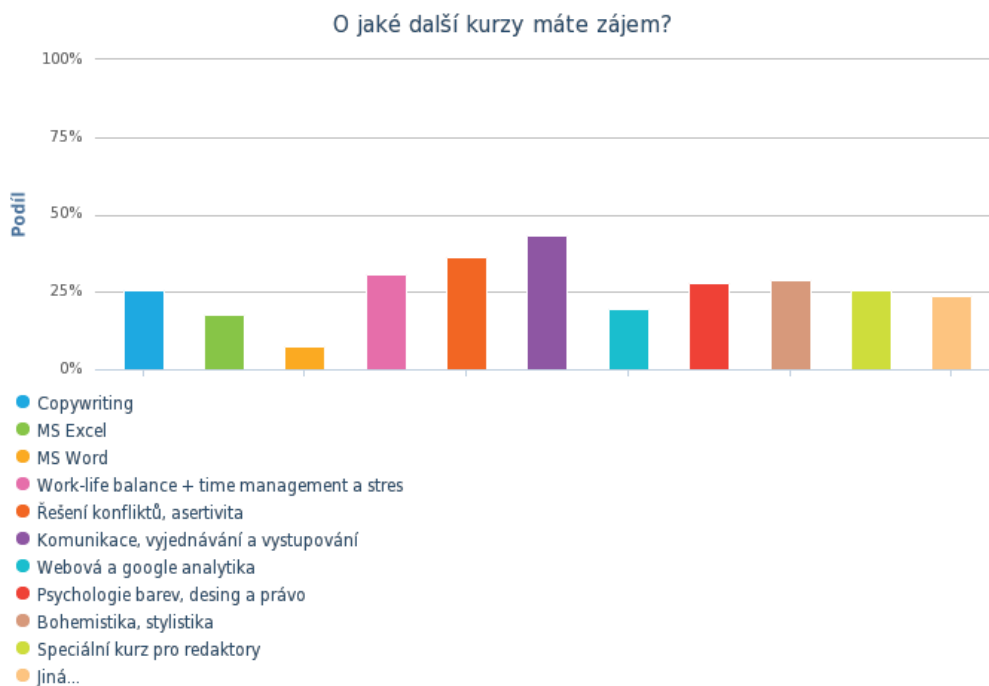
Popisky řádků	Počet z #	%
0-3 roky	49	
Ihned jsem mohl/a nově nabyté dovednosti uplatnit v praxi.	17	34,69%
Vzdělávací akce pro mne měla přínos, ale bez praktického využití.	18	36,73%
4-10 let	36	
Ihned jsem mohl/a nově nabyté dovednosti uplatnit v praxi.	8	22,22%
Vzdělávací akce pro mne měla přínos, ale bez praktického využití.	21	58,33%
11-20 let	11	
Ihned jsem mohl/a nově nabyté dovednosti uplatnit v praxi.	2	18,18%
Vzdělávací akce pro mne měla přínos, ale bez praktického využití.	8	72,73%
Více než 20 let	2	
Ihned jsem mohl/a nově nabyté dovednosti uplatnit v praxi.	1	50,00%
Vzdělávací akce pro mne měla přínos, ale bez praktického využití.	1	50,00%
Celkový součet	98	

Zdroj⁶²

Ve zkoumání zaměřeném na zjištění, zda jsou plně zastoupeny všechny oblasti firemního vzdělávání, odpovídali respondenti následovně: z celkového počtu 97 dotazovaných považuje zastoupení jednotlivých oblastí vzdělávání za dostatečné 50 % a zároveň 50 % respondentů za nedostatečné. Respondenti, kteří by uvítali další konkrétní kurzy v nabídce firemního vzdělávání, projeví největší zájem o kurz Komunikace, vyjednávání a vystupování (celkem 42 respondentů), kurz Řešení konfliktů a asertivity (35 respondentů) a Work-life balance, time management a stres (celkem 30 respondentů), viz Obrázek 9.

⁶² ZAVADILOVÁ, Pavla. 2019 (vlastní šetření otázka 3 vs. otázka 9)

Obrázek 9 Survio otázka č. 14 – graf výsledků



Zdroj⁶³

Výsledky šetření u dotazu číslo 9 dále ukázaly, že respondenti, kteří zvolili vlastní odpověď, postrádají ve vzdělávání konkrétní kurzy a vzdělávací programy potřebné pro výkon svého povolání. V odpovědích zazněla poptávka po odborných dovednostech dotýkajících se výkonu konkrétní pozice. Mimo jiné byl projeven zájem o kurzy zaměřené na finance, daně a účetnictví, právo, projektové řízení, knižní grafiku, kurz typografie, základy grafických programů (Photoshop, InDesign), psychologii, vedení týmu nebo leadership. Tuto nabídku zvolilo celkem 23 respondentů (23,7 %).

Z šetření vyplývá (viz tabulka č. 3), že nejvyšší poptávka mezi zaměstnanci je po kurzech zaměřených nikoliv na odborné, ale na měkké dovednosti pracovníků. Hypotéza č. 3 – *Existuje vztah mezi nabídkou odborných vzdělávacích akcí a konkrétní poptávkou kurzů* – byla šetřením vyvrácena.

⁶³ Survio [online]. c2012-2019 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://my.survio.com>

Tabulka 3 Nejvyšší zájem o vzdělávací kurzy

Popisky řádků	Počet z #	%
Mám zájem o Komunikaci, vyjednávání a vystupování	42	
Ano, jsou zastoupeny všechny oblasti vzdělávání.	21	50,00%
Ne, nejsou zastoupeny všechny oblasti vzdělávání.	21	50,00%

Popisky řádků	Počet z #	%
Mám zájem o Řešení konfliktů, asertivitu	35	
Ano, jsou zastoupeny všechny oblasti vzdělávání.	17	48,57%
Ne, nejsou zastoupeny všechny oblasti vzdělávání.	18	51,43%

Popisky řádků	Počet z #	%
Mám zájem o Work-life balance + time management a stres	30	
Ano, jsou zastoupeny všechny oblasti vzdělávání.	14	46,67%
Ne, nejsou zastoupeny všechny oblasti vzdělávání.	16	53,33%

Zdroj⁶⁴

Šetřením zaměřeným na výzkumný problém, zda existuje vztah mezi četností vzdělávacích kurzů a jejich uvedením do praxe bylo prokázáno následující: existuje nepřímá úměra – čím větší počet vzdělávacích akcí zaměstnanec absolvoval, tím menší efekt se projevil přímo v praxi. Nejvyšší procentní podíl tvořili respondenti ve skupině absolvující 1-3 kurzy (36,84 % z počtu 57 respondentů) a 4-6 kurzů (21,88 % z počtu 32 respondentů), kteří shodně mohli ihned nově nabyté dovednosti uplatnit v praxi. Zaměstnanci, kteří absolvovali vyšší počet kurzů za určité období, neměli možnost všechny nové znalosti a dovednosti uplatnit v praxi, efekt účasti na vyšším počtu kurzů se projevil negativně. Hypotéza č. 4 – *Existuje vztah mezi četností vzdělávacích akcí a jejich uvedením do praxe* – byla tímto tvrzením vyvrácena, respektive nebyla potvrzena.

⁶⁴ ZAVADILOVÁ, Pavla. 2019 (vlastní šetření otázka 7 vs. otázka 14)

Tabulka 4 Ukazatel absolvovaných kurzů

Popisky řádků	Počet z #	%
A. Žádný	6	
B. 1-3 kurzy	57	
Ihned jsem mohl/a nově nabyté dovednosti uplatnit v praxi.	21	36,84%
C. 4-6 kurzů	32	
Ihned jsem mohl/a nově nabyté dovednosti uplatnit v praxi.	7	21,88%
D. 7 a více kurzů	3	
Celkový součet	98	

Zdroj⁶⁵

Dalším zkoumáním byl zjišťován fakt, jakou úlohu zaujímá ve vzdělávání osobnost lektora, případně zda mají zaměstnanci sami zájem předat své dovednosti ostatním ve firmě jako lektoři. Pro obě skupiny respondentů, kteří mají zájem předat své odborné či měkké dovednosti ostatním (44,44 %), jakožto pro ty, kteří nemají zájem vzdělávat ostatní jako lektor (39,77 %), lze na základě výzkumu shodně tvrdit, že osobnost vzdělavatele hraje úlohu klíčovou nebo stejně důležitou jako téma kurzu. Stanovená hypotéza č. 5 – *Lektor vzdělávání hraje klíčovou úlohu ve vzdělávání* – byla výzkumem potvrzena.

Tabulka 5 Osobnost lektora ve vzdělávání

Popisky řádků	Počet z #	%
Mám zájem předat dovednosti.	9	
Klíčovou.	4	44,44%
Není důležitý lektor, ale náplň vzdělávací akce.	1	11,11%
Osobnost lektora i téma kurzu hrají stejnou roli.	4	44,44%
Nemám zájem předat dovednosti.	88	
Klíčovou.	35	39,77%
Na osobnosti záleží, ale více mne zajímá obsah kurzu.	24	27,27%
Není důležitý lektor, ale náplň vzdělávací akce.	3	3,41%
Osobnost lektora i téma kurzu hrají stejnou roli.	26	29,55%
Celkový součet	97	

Zdroj⁶⁶

⁶⁵ ZAVADILOVÁ, Pavla. 2019 (vlastní šetření otázka 13 vs. otázka 9)

⁶⁶ ZAVADILOVÁ, Pavla. 2019 (vlastní šetření otázka 8 vs. otázka 15)

Vyhodnocení hypotéz – rekapitulace a závěrečné shrnutí:

1. U mužů a žen existují rozdíly ve vnímání důležitosti správného jazykového projevu. Hypotéza byla šetřením potvrzena.
2. Existuje vztah mezi délkou působení pracovníka ve společnosti a efektivitou vzdělávací akce. Hypotéza byla zkoumáním potvrzena.
3. Existuje vztah mezi nabídkou odborných vzdělávacích akcí a konkrétní poptávkou kurzů. Výzkumným šetřením byla formulovaná hypotéza vyvrácena.
4. Existuje vztah mezi četností vzdělávacích akcí a jejich uvedením do praxe. Tato hypotéza byla empirickým šetřením vyvrácena.
5. Předpokládá se, že lektor vzdělávání hraje klíčovou úlohu ve vzdělávání. Poslední hypotéza byla výzkumem potvrzena.

5.5 Praktická doporučení

Vzhledem k předmětu podnikání je zřejmé, že pro většinu zaměstnanců nakladatelství, zejména redaktory, je klíčová znalost mateřského jazyka a jeho správné používání, a to nejen při práci, ale i v běžném životě. Přestože šetřením bylo zjištěno, že největší zájem měli respondenti o rozvoj komunikačních dovedností, je samozřejmostí, že rozvoj vzdělávání musí cílit i na oblast jazykových schopností, které s rozvojem komunikačních technik přímo souvisí. Nejenom v zájmu nakladatelství, ale i v zájmu všech lidí, jejichž mateřským jazykem je barvitý český jazyk, by mělo být prohlubování a upevňování náležitých správných jazykových zvyklostí.

Z výše uvedeného empirického šetření vyplynulo, že dotazovaní kladou podstatný důraz na rozvoj a zásady správné komunikace, vyjednávání a vystupování, umění asertivity a řešení konfliktů. To je ostatně sféra, která je zásadní pro fungování každé firmy. Zároveň jde ruku v ruce s oblastí zvládnání stresu, time-managementu a work-life balance, jinými slovy optimálního vyvážení práce a osobního života. Toto je charakteristické pro téměř každou organizaci v dnešní uspěchané době – ve středu zájmu lidí by měla být rovnováha mezi prací a odpočinkem, stresem a relaxací. V poslední době se také stále častěji hovoří o oblasti tzv. well-being, volně přeloženo jako celková

spokojenost.⁶⁷ Dle různých výzkumů a studií se jedná o vyváženost života v různých sférách, které se navzájem ovlivňují a jsou spolu propojené:

- Smysluplnost – každý jedinec potřebuje v životě dělat něco smysluplného, co ho naplňuje, a to nejlépe každý den. Podstatou je motivace a uspokojování vlastních cílů.
- Vztahy – kvalita mezilidských vztahů je mimořádně důležitá pro zdraví a celkovou životní pohodu. Každý den je potřeba strávit v interakci s druhými alespoň 6 hodin, aby člověk eliminoval stres a zvyšoval svou životní pohodu.
- Finance – zvládnutí vlastní ekonomické situace, finanční stabilita a dostatek finančních prostředků umožňují člověku dělat, co chce.
- Zdraví – celkové duševní a fyzické zdraví, množství energie, která umožňuje každodenní plnění úkolů. Díky pravidelné fyzické aktivitě a zdravé stravě lze omezit únavu a být spokojenější.
- Společnost – sounáležitost člověka a zapojení se do života v prostředí, v němž se pohybuje. Dárcovství, dobrovolnictví, vzdělávání druhých nebo jejich ošetřování, vše naplňuje člověka pozitivními emocemi a uspokojuje jeho potřebu sounáležitosti.⁶⁸

5.6 Přínos pro praxi

Analýza podrobnější zkoumání podnikové vzdělávání probíhá nebo by měla probíhat v každé firmě, která chce být úspěšná na trhu a která si váží svých zaměstnanců, mimo jiné tím, že pečuje o jejich další vzdělávání. Podstatnou pro účely tohoto výzkumu byla kooperace s personálním oddělením firmy samotné, bez jehož součinnosti by nebylo možné výzkum uskutečnit. Výzkumem byly zjištěny faktické výsledky, na jejichž základě hodlá firma zefektivnit rozvoj a vzdělávání zaměstnanců do budoucna. Konkrétní přínos

⁶⁷ BEDRNOVÁ, Eva a Daniela PAUKNEROVÁ. *Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení, efektivní životní styl*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 340 s. ISBN 978-80-7261-381-6.

⁶⁸ *Prothea: profesionální průvodce lidí* [online]. Praha: © 2015 [cit. 2019-05-08]. Dostupné z: <http://prothea.cz/blog/co-je-wellbeing/>

práce spočívá ve zjištění skutečností, že dosavadní způsob vzdělávání nebyl zaměstnanci hodnocen příliš kladně a získané znalosti nebylo možné uplatnit ihned v praxi.

Kupříkladu efekt více navštívených školení se do praxe nepromítl zásadním způsobem. Zároveň se však projevila poptávka po konkrétních typech vzdělávání, které by zaměstnancům umožnily proniknout více do oblasti konkrétní problematiky. Jednalo se například o kurzy knižní grafiky, typografie, základy grafických programů, nabídku jazykového vzdělávání v dalších cizích jazycích, právo, daně a finance nebo školení zaměřená na vedení týmu, projektové řízení, leadership a podobně.

Výzkum přinesl společnosti Albatros Media zajímavá zjištění, kterým směrem by se měl ubírat další rozvoj a péče o zaměstnance v oblasti vzdělávání. Mnoho zaměstnanců má zájem se dále rozvíjet a vzdělávat i v odborných a dalších dovednostech potřebných pro výkon svého povolání, ale většina z nich preferuje získat znalosti a umět spolu komunikovat, řešit konflikty, být asertivní a v neposlední řadě umět řádně sladit pracovní a rodinný život. Tyto skutečnosti by měly být zohledněny zejména v dalším plánu firemního vzdělávání.

I pro oblast andragogiky, v jejímž rámci byla analýza vzdělávání pracovníků v nakladatelství zpracována, plyne z výzkumu několik stěžejních praktických zásad. Pro skvělý výkon povolání je třeba dbát na vyváženost ve všech sférách života – každý jedinec může dobře pracovat v případě, že jsou uspokojovány jeho potřeby, a to nejen ty základní, ale i ty pro seberealizaci. Aby se člověk stal profesionálem ve svém oboru, je zapotřebí mnoho času, zkušeností, dovedností, umění naslouchat, být chápán i chápat, správně komunikovat, být vstřícný, ale zároveň být pevný a zásadový, umět zvládat stresovou zátěž, pracovat a žít v souladu sám se sebou. Pokud bude u člověka naplňována oblast uvedená v předchozí podkapitole jako well-being, tedy celková spokojenost, pak bude mít reálné dopady i na jeho kvalitnější pracovní výkon. Jestliže bude přetrvávat snaha uplatňovat tyto principy při tvorbě vzdělávacího plánu firmy a poté je uvádět do praxe, má každá z poloviny vyhráno.

ZÁVĚR

Tato práce se věnovala analýze vzdělávání pracovníků v největším nakladatelském domě v ČR, společnosti Albatros Media a.s., a to s ohledem na kulturu a kultivovanost projevu v jejích produktech. Práce se skládala z teoretické a empirické části, funkčně byla rozčleněna do pěti kapitol. V rámci teoretické části byly zpracovány dvě kapitoly týkající se vzdělávání dospělých a dále koncepce vzdělávání v organizaci. Praktická část, která tvořila podstatnější díl práce, byla rozčleněna do tří kapitol, které zahrnovaly představení firmy, stanovení cílů a hypotéz a vlastní výzkum. Následovalo shrnutí v podobě závěru práce společně s uvedením zdrojů, seznamu obrázků, tabulek a příloh.

První kapitola teoretické části práce se zabývala obšírněji tématem vzdělávání dospělých, respektive andragogikou. Úvodní podkapitola přinesla objasnění pojmu celoživotní učení, které je potřeba chápat jako veškeré učení „od kolébky po zralý věk“. Dále byly vysvětleny termíny formální, neformální a informální vzdělávání, jako i rozdíl v chápání dalších pojmů, se kterými se lze v oblasti personalistiky setkat, a to s pojmy lidské zdroje a lidský kapitál.

Následující subkapitola vymezila výraz kompetence. Byl definován výraz klíčové kompetence, jakožto soubory vědomostí, znalostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot důležitých pro osobní rozvoj jedince. V dalším textu byl vysvětlen význam pojmu manažerské kompetence, které představovaly zejména kombinaci tří aspektů – schopnosti analytického, interpersonálního a emocionálního myšlení a chování.

Vzdělávání a rozvoji pracovníků byla věnována poslední podkapitola prvního úseku teoretické části práce i se svými dílčími podkapitolami. Všechny tyto části byly zaměřeny na definici pojmu metody. Metoda vychází z řeckého slova *methodos*, což znamená cestu, jak něčeho dosáhnout. Nejprve bylo nastíněno, co jsou metody ve vzdělávání. V další podkapitole bylo vysvětleno, jakou plní vzdělávací metody funkci, a poslední část ilustrovala, jak se dají členit.

Druhá kapitola teoretické části práce zpracovávala téma koncepce vzdělávání v organizaci. V jejím úvodu byl popsán cyklus podnikového vzdělávání. Ten zahrnuje obvykle identifikaci potřeb, poté plánování, následně realizaci a nakonec hodnocení vzdělávání. Následně byl popsán vztah vzdělávání pracovníků na jejich hodnocení. Hodnocení pracovníků bylo řazeno k důležitým personálním činnostem zabývajícím se

zjišťováním, jak byla práce pracovníkem vykonávána, jak byly plněny pracovní úkoly a jaké byly jeho vztahy ke spolupracovníkům. V textu bylo uvedeno, že motivací k vyššímu pracovnímu výkonu člověka v organizaci patří zejména rozvoj jeho schopností, vědomostí a dovedností, ale primární motivací zůstává jeho finanční ohodnocení. V této části práce byly uvedeny příklady různých přístupů hodnocení pracovníka, mimo jiné i hodnocení pracovníka metodou 360° typické pro hodnocení manažerů. Závěrečné subkapitoly definovaly pojmy kultura organizace, vize, mise, symboly nebo poskytly výčet typů firemních kultur.

Praktická část práce byla rozdělena do tří kapitol. První z nich se podrobně věnovala představení společnosti Albatros Media včetně popisu stručné historie, předmětu podnikání nebo konkrétních dalších produktů firmy. Byly uvedeny informace o úspěších společnosti, jakých dosáhla na mezinárodních veletrzích, a dále bylo nastíněno, kterým směrem hodlá uskutečňovat své další podnikatelské záměry. Firma pečující o rozvoj vzdělanosti nejen svými produkty, ale i založením Nadace Albatros, se snaží pomáhat v oblasti vzdělávání dětem ze sociálně slabých či jinak znevýhodněných rodin.

Následující podkapitola představila systém vzdělávání v Albatros Media. Součástí byl popis aktuálního stavu firemního vzdělávání, výčet školení a benefitů včetně nabídky dalšího vzdělávání. Nově byl ve firmě zaveden adaptační plán pro nové zaměstnance. Jeho úkolem by mělo být poskytnout novému člověku lepší orientaci v jednotlivých odděleních, činnostech a firemních procesech. Subkapitola věnovaná problematice požadavků kladených na nové zaměstnance monitorovala, jaká kritéria a předpoklady musí nový uchazeč splňovat při ucházení se o práci na danou pozici. Zda byly naplněny, rozebírá poslední subkapitola třetí části práce. Pro firmu je žádoucí, aby do svých řad vybrala při přijímacím řízení kvalitní osobnost s adekvátními schopnostmi a dovednosti, vhodnými pro danou profesi. Pokud se to podařilo, nový zaměstnanec se bezproblémově zařadil do kolektivu a ztotožnil se s filozofií a posláním firmy, pak lze usuzovat, že požadavky byly naplněny.

V prostřední kapitole praktické části práce, respektive čtvrté kapitole, byly stanoveny cíle výzkumu a formulovány hypotézy. Uvedla do problematiky metodologie výzkumu, zevrubně byla popsána metoda zkoumání, byl vysvětlen postup u konkrétní použité metody – dotazníku. Pro účely této práce, která se zabývala analýzou firemního vzdělávání, byla použita metoda dotazníkového šetření pro kvantitativní výzkum.

V dalších subkapitolách byl prezentován text samotného dotazníku, který byl předložen zaměstnancům společnosti. Závěrečná část čtvrté kapitoly obsahovala strukturu konkrétního dotazníku. Následně byla vysvětlena posloupnost a návaznost sledu otázek v dotazníku, bylo objasněno, co bylo otázkami zkoumáno a zjišťováno, a popsány možnosti výběru odpovědí respondentů.

Poslední neboli pátá kapitola práce obsahovala popis vlastního výzkumného šetření. Dotazník byl vytvořen za pomoci online nástroje Survio. Kromě popisu tvorby dotazníku zahrnovala kapitola i řadu názorných obrazových ukázek, jak s nástrojem bylo pracováno, z jakých možností bylo možné vybírat, jaké alternativy se nabízely u tvorby otázek, jakým způsobem bylo možné sbírat odpovědi. Poté byl nastíněn výzkumný soubor, který tvořili zaměstnanci společnosti všech oddělení. Následoval popis, jakým způsobem byly získané výsledky zpracovány a interpretovány. Grafické znázornění jednotlivých výsledků bylo kvůli lepší přehlednosti vloženo do přílohy A této práce. Výsledky šetření byly poskytnuty též personálnímu oddělení firmy, které se na výzkumném šetření spolupodílelo a má zájem na zkvalitnění dalšího vzdělávání.

Hlavním cílem výzkumu bylo zjistit, zda je ve vzdělávacích programech společnosti Albatros Media kladen důraz na prohlubování a upevňování správného jazykového projevu s ohledem na její produkty. Na základě šetření mezi respondenty bylo zjištěno, že současná podoba vzdělávání není plně vyhovující, jak z hlediska místa, tak i náplně vzdělávání. Co se týkalo zastoupení komunikačních dovedností ve vzdělávacích programech společnosti, výsledky empirického šetření ukázaly, že dotazovaní kladou podstatný důraz na rozvoj a zásady správné komunikace, vyjednávání a vystupování, umění asertivity a řešení konfliktů.

Dalším cílem bylo definovat, jaké nároky a kritéria musí splňovat redaktoři a ostatní zaměstnanci po jazykové stránce, tedy ovládnání mateřského jazyka. Výzkum předvedl, že respondenti považují správné jazykové návyky za důležité a domnívají se, že požadavky kladené na nové zaměstnance jsou přiměřené. Zároveň si myslí, že by zaměstnanec nakladatelství měl mít výbornou znalost mateřského jazyka.

Další šetření ukázalo, že mezi muži a ženami existují rozdíly ve vnímání důležitosti správného jazykového projevu. Závěry naznačily, že ženy jsou v projevu pečlivější. Z šetření dále vyplynulo, že pro zaměstnance pracující ve společnosti kratší dobu má vzdělávací akce vyšší efektivitu. Z pohledu společnosti má smysl investovat

do vzdělávání všech zaměstnanců, ale u nově příchozích lidí a těch, kteří pracují ve společnosti kratší dobu, se efektivita vzdělávání zvyšuje. Následným zjištěním bylo potvrzeno, že vyšší počet navštívených vzdělávacích akcí zaměstnanci se v praxi projevil negativně, jelikož zaměstnanci neměli možnost nově nabyté dovednosti do praxe ihned uvést. Šetření také potvrdilo, že lektor zaujímá ve vzdělávání klíčovou úlohu.

Na základě výsledků výzkumu a z nich plynoucích praktických doporučení budou podniknuty kroky vedoucí k zefektivnění dalšího firemního vzdělávání. Jak ukázal výzkum, jehož záměrem bylo zjistit primárně, zda zaměstnanci nakladatelství považují správné jazykové návyky a znalost mateřského jazyka pro svou práci za zásadní, pro většinu pracovníků byl důležitějším faktorem než bezvadná znalost mateřského jazyka umění komunikovat a vystupovat. Dalším atributem, který většina respondentů ve vzdělávání postrádala, respektive měla zájem jej umět uplatnit v praxi, byly měkké dovednosti jako umění jednat, být asertivní, zvládat stres, mít vyvážený pracovní a osobní život. To je ostatně sféra, která je zásadní pro fungování každé firmy.

Vzhledem k předmětu podnikání je zřejmé, že pro většinu zaměstnanců nakladatelství, zejména redaktory, je klíčová znalost mateřského jazyka a jeho správné používání, a to nejen při práci, ale i v běžném životě. Přestože šetřením bylo zjištěno, že největší zájem měli respondenti o rozvoj komunikačních dovedností, je samozřejmostí, že rozvoj vzdělávání musí cílit i na oblast jazykových schopností, které s rozvojem komunikačních technik přímo souvisí. Nejenom v zájmu nakladatelství by mělo být prohlubování a upevňování náležitých správných jazykových zvyklostí.

Závěry z této analýzy mohou kromě firmy samotné posloužit i v oblasti andragogiky a mohou určit další směr, jakým by se vzdělávání dospělých mělo ubírat. Z výzkumu vyplynulo několik stěžejních praktických zásad. Pro skvělý výkon povolání je třeba dbát na vyváženost ve všech sférách života – každý jednotlivec může podávat dobrý pracovní výkon v případě, že jsou uspokojovány jeho potřeby, nejen ty základní, ale i ty pro seberealizaci. Profesionálem ve svém oboru se člověk stává celý aktivní život, teprve po mnoha letech zkušeností, které si osvojil vzděláváním, praxí i různými životními situacemi. Pokud bude umět správně komunikovat, být vstřícný, ale zároveň pevný, bude umět zvládat stres, pracovat a žít v souladu sám se sebou, hledat a nalézat rovnováhu v životě, pak vzdělávání tímto směrem je rozhodně smysluplné.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, Jan. *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-12-7.

BARTÁK, Jan. *Moderní strategie řízení lidí v procesu změn* [online]. Vysoká škola J. A. Komenského, 2004, s. 91 [cit. 2018-11-25].

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

BEDRNOVÁ, Eva a Daniela PAUKNEROVÁ. *Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení, efektivní životní styl. 2., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-381-6.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

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

GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. Edice pedagogické literatury. ISBN 80-85931-79-6.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOLEKTIV AUTORŮ. *Jak vypracovat bakalářskou a diplomovou práci. 6., aktualiz. vyd.* Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. ISBN 978-80-7452-106-5.

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

MALACH, Josef. *Efektivní metody vzdělávání dospělých: [studijní materiály pro distanční kurz.]* Ostrava: Ostravská univerzita, Pedagogická fakulta, 2003. Systém celoživotního vzdělávání Moravskoslezska. ISBN 80-7042-946-1.

Národní program rozvoje vzdělávání v České republice: Bílá kniha. Praha: Tauris, 2001. ISBN 80-211-0372-8.

PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník.* 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4748-4.

RABUŠICOVÁ, Milada a Ladislav RABUŠIC, ed. *Učíme se po celý život?: o vzdělávání dospělých v České republice.* Brno: Masarykova univerzita, 2008. ISBN 978-80-210-4779-2.

Strategie celoživotního učení ČR. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, c2007. ISBN 978-80-254-2218-2.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita.* 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-274-1.

VETEŠKA, Jaroslav a kol. *Nové paradigma v kurikulu vzdělávání dospělých.* Vyd. 1. Praha: Educa service, 2009. ISBN 978-80-87306-04-8.

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

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

Seznam použitých zahraničních zdrojů

BLAŠKOVÁ, Martina. *Riadenie a rozvoj ľudského potenciálu: uplatňovanie motivačného akcentu v procesoch práce s ľuďmi.* Žilinská univerzita. Žilina, 2003, ISBN 80-8070-034-6.

BOYATZIS Richard E. Competencies in the 21st century In: VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání.* Praha: Grada, 2008. Pedagogika (Grada). 71 s. ISBN 978-80-247-1770-8.

COTTRELL, Stella. *The study skills handbook.* 2nd ed. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2003, 295 s. ISBN 1-4039-1135-5.

SHANDLER, Donald. *Competency and the learning organization.* Menlo Park: Crisp Publications, 2000, 104 s. ISBN 1-56052-566-5.

Seznam použitých internetových zdrojů

Albatros Media [online]. 2019 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://www.albatrosmedia.cz>

InFlow [online]. 2015 [cit. 2019-05-04]. ISSN 1802–9736. Dostupné z: <http://www.inflow.cz/nastroje-pro-tvorbu-dotazniku>

Management, Marketing [online]. [cit. 2018-11-24]. Dostupné z: <http://managment-marketing.studentske.eu/2008/06/kultura-organizace.html>

Nastroje.knihovna.cz [online]. © 2012 – 2015 Nastroje.knihovna.cz. [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <http://nastroje.knihovna.cz/nastroje/vyzkum-a-feedback/137-survio.html>

Prothea: profesionální průvodce lidí [online]. Praha: © 2015 [cit. 2019-05-08]. Dostupné z: <http://prothea.cz/blog/co-je-wellbeing/>

Survio [online]. c2012-2019 [cit. 2019-05-03]. Dostupné z: www.survio.com/cs

TENKL, Miroslav. *Evaluační teorie a praxe: Kirkpatrickův čtyř-úrovňový model: teorie, praktické využití a možná úskalí* [online]. 2014, 2.(1) [cit. 2018-10-29]. ISSN 2336-1158. Dostupné z: <https://www.evaltep.cz/inpage/kirkpatrick/>

URBAN, Jan. *Znáte kulturu své organizace. Práce a mzda: mzdová praxe* [online]. 2014 [cit. 2018-11-25]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d44821v56059-znate-kulturu-sve-organizace/>

ZIKMUND, Martin. *BusinessVize.cz* [online]. 2010 [cit. 2019-05-08]. ISSN 1805-0263. Dostupné z: www.businessvize.cz

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1 Cyklus podnikového vzdělávání	22
Obrázek 2 Schematické zobrazení Kirkpatrickova modelu dle Tenkla	28
Obrázek 3 Survio úvodní obrazovka	52
Obrázek 4 Survio tvorba dotazů s odpověďmi	54
Obrázek 5 Survio nabídka odpovědí	55
Obrázek 6 Survio sběr odpovědí	56
Obrázek 7 Survio analýza výsledků	57
Obrázek 8 Čas vyplňování dotazníku	58
Obrázek 9 Survio otázka č. 14 – graf výsledků	62

Seznam tabulek

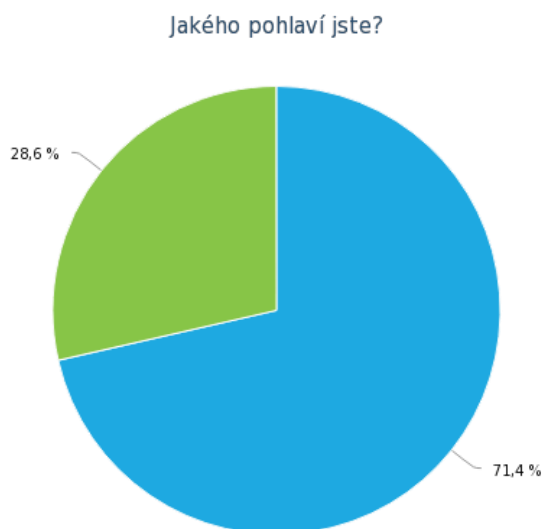
Tabulka 1 Vnímání jazykového projevu muži a ženami	60
Tabulka 2 Délka působení pracovníka ve společnosti.....	61
Tabulka 3 Nejvyšší zájem o vzdělávací kurzy.....	63
Tabulka 4 Ukazatel absolvovaných kurzů	64
Tabulka 5 Osobnost lektora ve vzdělávání	64

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník – grafické zobrazení výsledků	I
--	---

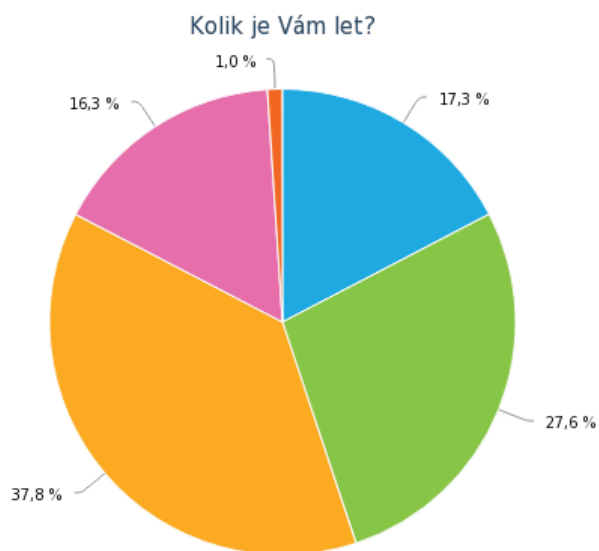
Příloha A - Dotazník – grafické zobrazení výsledků

Otázka č. 1: Jakého pohlaví jste?



# ▲	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
1	Žena	70	71,4 %
2	Muž	28	28,6 %

Otázka č. 2: Kolik je Vám let?



#▲	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
●	25-30	17	17,3 %
●	31-40	27	27,6 %
●	41-50	37	37,8 %
●	51-60	16	16,3 %
●	Více než 60	1	1,0 %

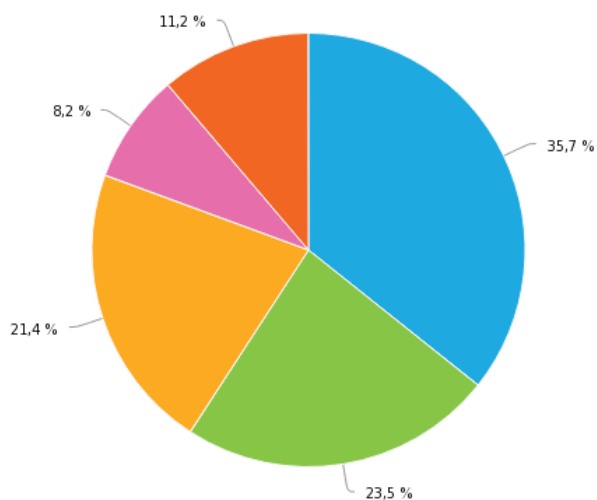
Otázka č. 3: Jak dlouho pracujete ve společnosti?



#▲	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
●	0-3 roky	49	50 %
●	4-10 let	36	36,7 %
●	11-20 let	11	11,2 %
●	Více než 20 let	2	2,0 %

Otázka č. 4: Jste spokojen/a se systémem vzdělávání ve společnosti?

Jste spokojen/a se systémem vzdělávání ve společnosti?



#▲	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
●	Ano.	35	35,7 %
●	Ne.	23	23,5 %
●	Nevyhovuje mi místo.	21	21,4 %
●	Nevyhovuje mi způsob.	8	8,2 %
●	Vlastní odpověď...	11	11,2 %

Vlastní odpověď...: ●

Bohužel podmínky s Unií, nutí vzdělávat zaměstnance mimo Prahu a v určitém počtu - na různé úrovni odbornosti. Budeme měnit také agenturu

Zatím jsem měla dvě školení, z toho to byl jednou Excel, který ke své práci téměř nepotřebuji, takže nedokážu pořádně zhodnotit.

Nemám čas na vzdělávání ve společnosti - pokud ano, na místě a konkrétní podle zaměření profese

Nabízené programy jsou příliš základní, povšechné.

Vždy záleží na kvalitě konkrétních školení.

Nevyhovuje mi místo, způsob ani kvalita školitelů

Zatím jsem neměla příležitost se účastnit.

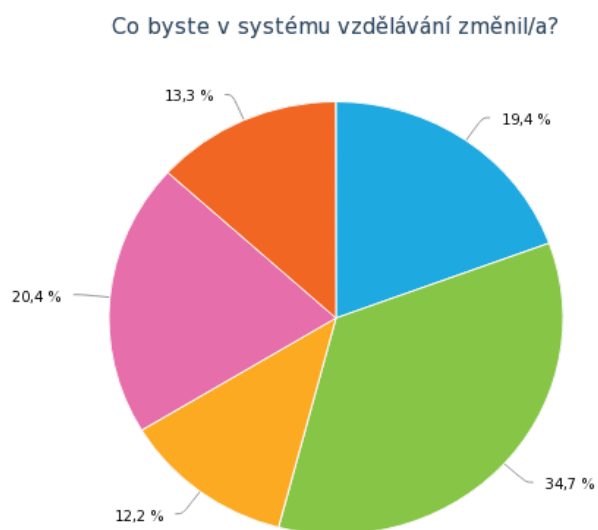
Mohlo by být více konkrétní, specifické

Částečně

Moc ho nvyžívám

nevím

Otázka č. 5: Co byste v systému vzdělávání změnil/a?



#▲	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
●	Nic, vše mi vyhovuje.	19	19,4 %
●	Náplň nebo místo.	34	34,7 %
●	Frekvenci vzdělávacích akcí.	12	12,2 %
●	Zaměření.	20	20,4 %
●	Vlastní odpověď...	13	13,3 %

Vlastní odpověď...: ●

Nabídku vzdělávacích kurzů, momentálně v podstatě neexistuje katalog školení, ale každý si musí sám vyhledat vhodné školení.	Zapojení účastníků do výběru konkrétních školení a jejich individuální přizpůsobování potřebám jednotlivých pracovníků.	Školení typu Google Analytics propojit s praxí, každý účastník má NTB a vyzkouší si nabytou teorii v praxi.	Rád bych aby se školení, které už máme rozjednané víc než rok uskutečnilo.
Zatím jsem neměla příležitost se účastnit.	Možnost účasti na oborových konferencích	Hodila by se méně teoretická a více praktická školení.	Budeme měnit agenturu pro větší spokojenost zaměstnanců
Relevanci a náplň školení.	Způsob podávání informací	viz výše	Místo, způsob, zaměření a odbornost
		nevím	

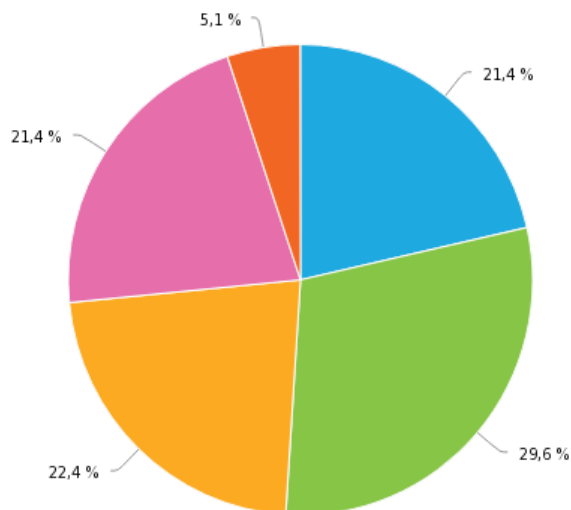
Otázka č. 6: Jaký způsob vzdělávání preferujete?



#▲	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
●	Kurz nebo školení.	57	58,2 %
●	E-learningovou formu.	8	8,2 %
●	Kombinaci obou předchozích.	29	29,6 %
●	Samostudium.	4	4,1 %

Otázka č. 7: Jsou podle Vás dostatečně zastoupeny všechny oblasti vzdělávání?

Jsou podle Vás dostatečně zastoupeny všechny oblasti vzdělávání?



#▲	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
●	Ano.	21	21,4 %
●	Ano, ale chybí mi systematické prohlubování konkrétních znalostí a dovedností.	29	29,6 %
●	Ne.	22	22,4 %
●	Postrádám vzdělávání v konkrétní oblasti (IT, komunikace, rétorika, profesionální přístup k zákazníkovi apod.).	21	21,4 %
●	Vlastní odpověď...	5	5,1 %

Vlastní odpověď... ●

Postrádám možnost systematického vzdělávání v dalším jazyce mimo AJ, např. němčina. Plus prohlubování konkrétních znalostí a dovedností.

Ocenila bych širší jazykové vzdělání. Je to zaměřené na angličtinu, přitom k práci potřebuji třeba i němčinu nebo francouzštinu.

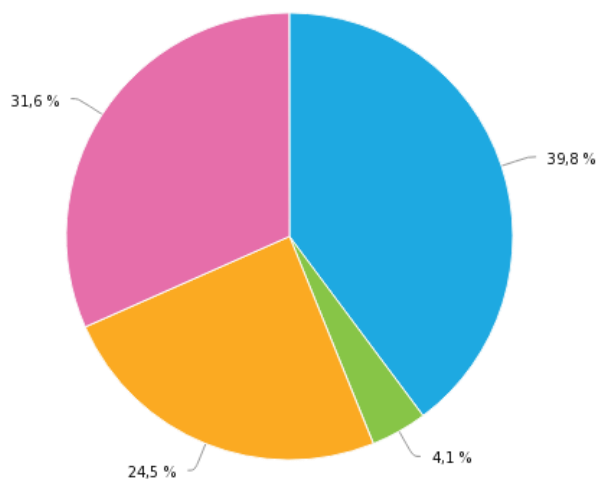
Např.: legislativa ohledně používání fontů, barevné prostory, které se časem mění

Pokud bude školení smysluplné, ráda se přiučím čemukoli novému

Zatím jsem do tohoto problému neměla možnost proniknout.

Otázka č. 8: Jakou roli hraje podle Vás ve vzdělávání osobnost lektora?

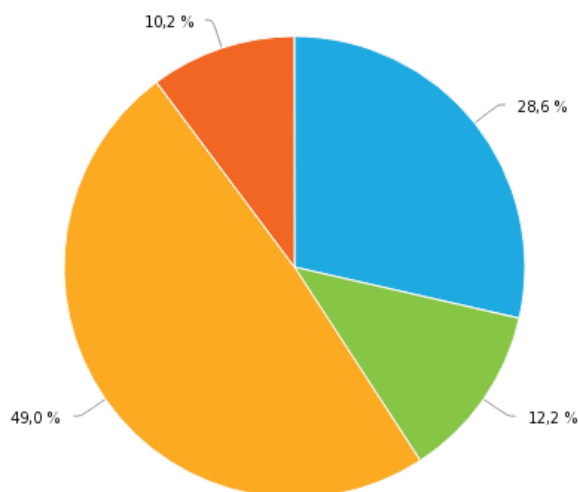
Jakou roli hraje podle Vás ve vzdělávání osobnost lektora?



#▲	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
●	Klíčovou.	39	39,8 %
●	Není důležitý lektor, ale náplň vzdělávací akce.	4	4,1 %
●	Na osobnosti záleží, ale více mne zajímá obsah kurzu.	24	24,5 %
●	Osobnost lektora i téma kurzu hrají stejnou roli.	31	31,6 %

Otázka č. 9: Jakým způsobem jste mohl/a uplatnit nové poznatky ze vzdělávací akce?

Jakým způsobem jste mohl/a uplatnit nové poznatky ze vzdělávací akce?



#▲	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
●	Ihned jsem mohl/a nově nabyté dovednosti uplatnit v praxi.	28	28,6 %
●	Žádný přínos pro svou práci jsem nezaznamenal/a.	12	12,2 %
●	Vzdělávací akce pro mne měla přínos, ale bez praktického využití.	48	49,0 %
●	Mohl/a jsem zásadním způsobem změnit dosavadní způsob práce.	0	0 %
●	Vlastní odpověď...	10	10,2 %

Vlastní odpověď...: ●

Dosavadní kurzy byly spíše zajímavým shrnutím toho, co už jsem věděla a nebo tušila instinktivně

nedá se zobecnit, poslední dvě školení jedno bez přínosu, jiné s reálným vlivem na práci.

Zatím uplatňuji jen znalosti a dovednosti získané samostudiem... kurz se nekonal!

Nebyl jsem na žádné vzdělávací akci.

Žádná vzdělávací akce zatím nebyla

Nějaký přínos školení mívají...

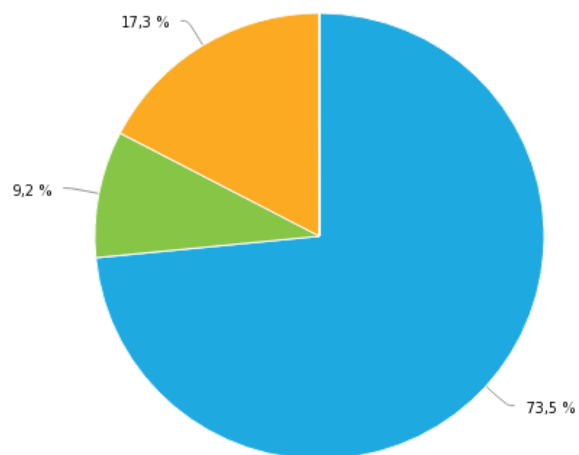
ještě jsem žádný neabsolvovala

Zatím jsem neměla možnost.

Částečně

Otázka č. 10: Považujete vzdělávání a rozvoj pracovníků za důležité?

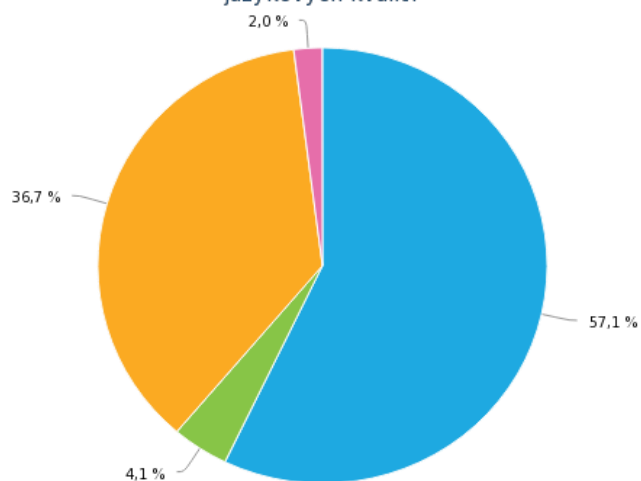
Považujete vzdělávání a rozvoj pracovníků za důležité?



#▲	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
●	Ano.	72	73,5 %
●	Ano, ale pouze pokud se týká mé práce.	9	9,2 %
●	Jsou důležité, ale větší roli hraje pracovní zkušenost.	17	17,3 %
●	Ne.	0	0 %

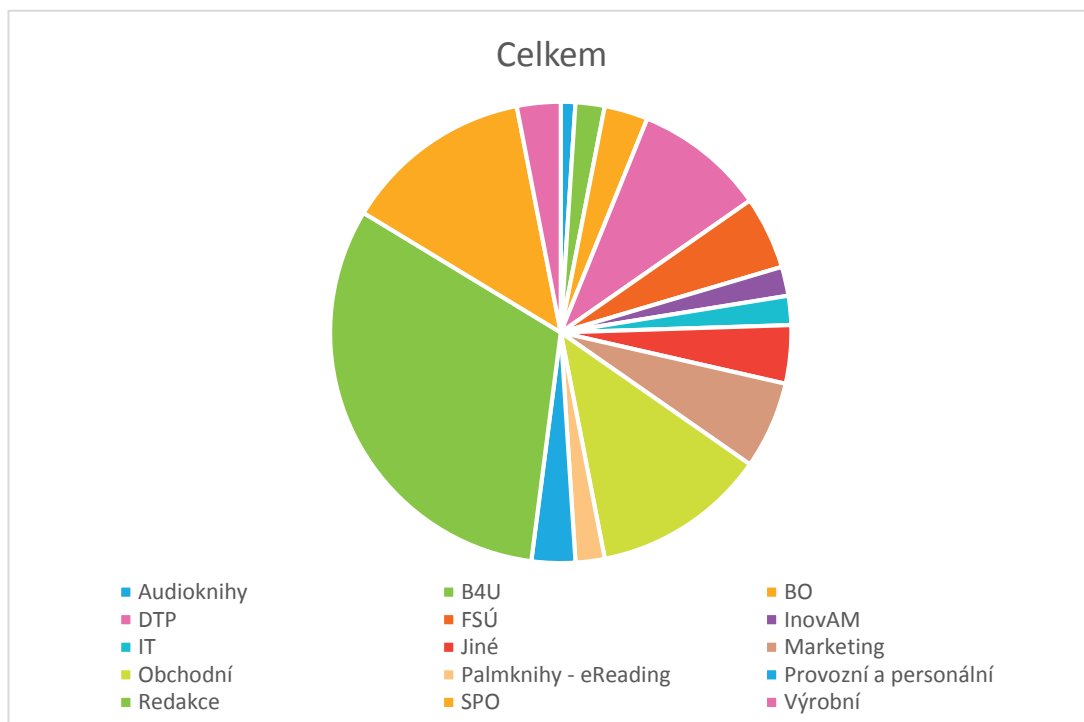
Otázka č. 11: Jaké nároky jsou podle Vás kladeny na nového zaměstnance po stránce jeho jazykových kvalit?

Jaké nároky jsou podle Vás kladeny na nového zaměstnance po stránce jeho jazykových kvalit?

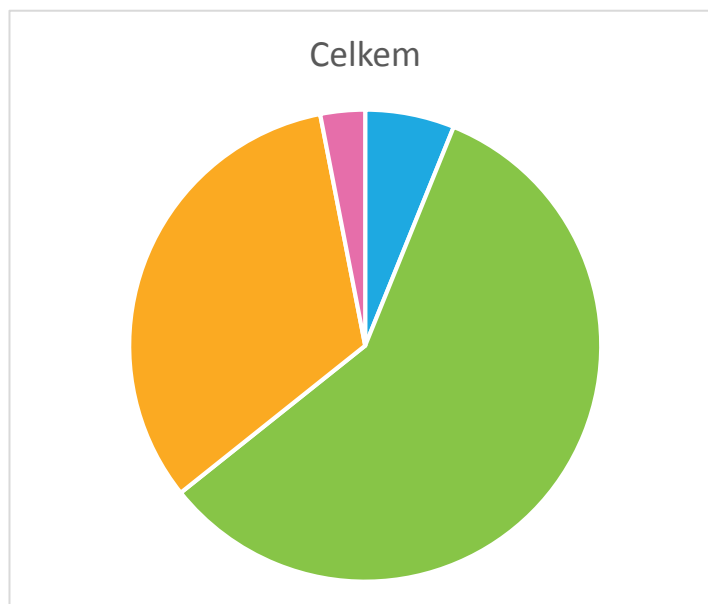


#▲	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
●	Přiměřené.	56	57,1 %
●	Nedostatečné.	4	4,1 %
●	Měl by mít výbornou znalost mateřského jazyka.	36	36,7 %
●	Dobrá znalost mateřštiny nehraje zásadní roli.	2	2,0 %

Otázka č. 12: V jakém oddělení pracujete?

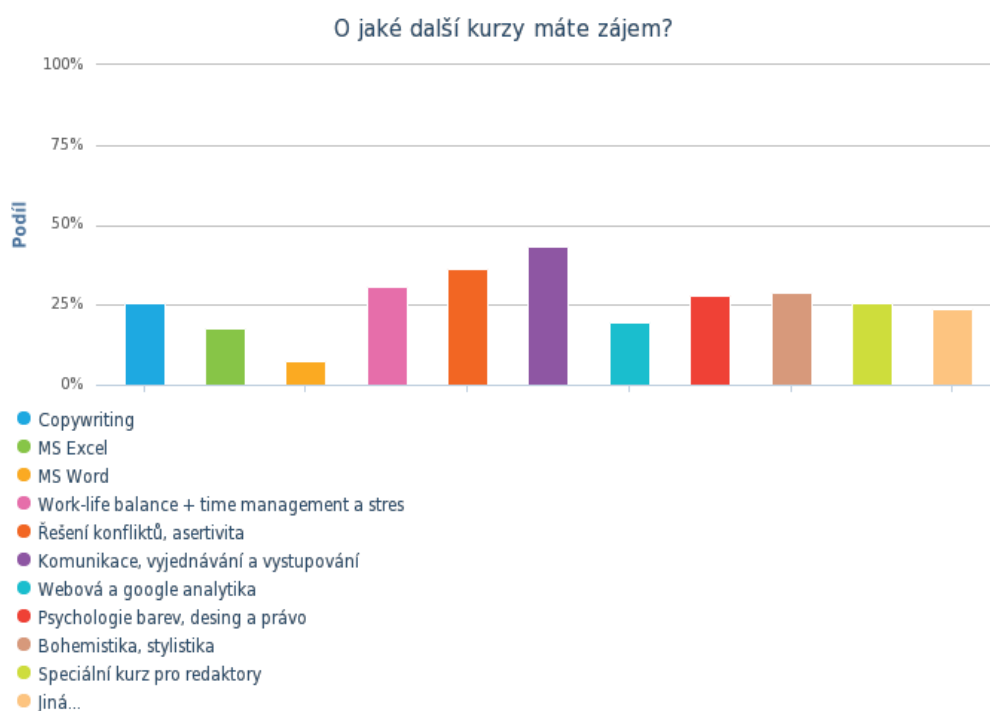


Otázka č. 13: Kolik kurzů jste již absolvoval/a ve společnosti Albatros Media?



#	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
1	žádný	6	6,1 %
2	1-3	57	58,2 %
3	4-6	32	32,7 %
4	7 a více	3	3,1 %

Otázka č. 14: O jaké další kurzy máte zájem?



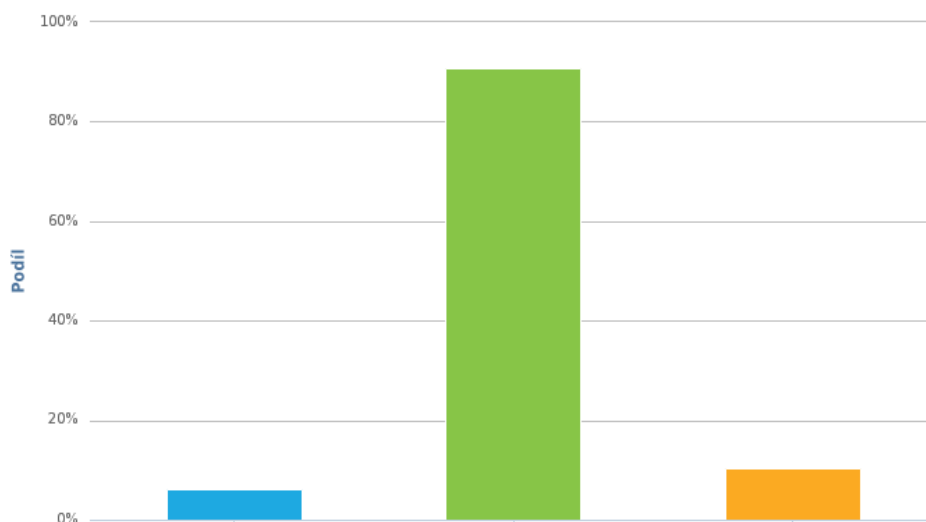
#▲	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
●	Copywriting	25	25,8 %
●	Speciální kurz pro redaktory	25	25,8 %
●	Jiná...	23	23,7 %
●	MS Excel	17	17,5 %
●	MS Word	7	7,2 %
●	Work-life balance + time management a stres	30	30,9 %
●	Řešení konfliktů, asertivita	35	36,1 %
●	Komunikace, vyjednávání a vystupování	42	43,3 %
●	Webová a google analytika	19	19,6 %
●	Psychologie barev, desing a právo	27	27,8 %
●	Bohemistika, stylistika	28	28,9 %

Jiná...: ●

Vedle soft skills větší zaměření na odborné kurzy - právní aktuality, daňové a účetní aktuality, projektové řízení, novinky v IT a práci s daty	Vhled do práce s InDesignem (stačí tzv. "letem světem") - at jako redaktor vim, jak pracuje clovek, pro ktereho delam korekturu.	Procesní analýza, ITIL, MoP, certifikovaná školení v oblasti IT a procesů	Photoshop pro začátečníky, Indesign pro začátečníky
Novinky v oblasti polygrafie, DTP, atp.	psychologie - komunikuji hodně s lidmi	speciální kurz pro redaktory znamená co?	Typografie, tvorba pop-up knih, knižní marketing...
Kurz pro technické redaktory	Optimalizace procesů apod.	Odborná školení týkající se mé práce.	práce na grafických programech
Projektové řízení	Základy inDesignu	Windows Server a pod.	Grafické programy
knižní grafika	Finanční/Daně	daně, účetnictví	Anglický jazyk
Němčina		vedení týmu	Leadership

Otázka č. 15: Máte zájem předat zaměstnancům (v rámci firemního vzdělávání) vlastní měkké či odborné dovednosti například i jako lektor? Pokud ano, vypište prosím, které:

Máte zájem předat zaměstnancům (v rámci firemního vzdělávání) vlastní měkké či odborné dovednosti například i jako lektor? Pokud ano, vypište prosím které:



#▲	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
●	Ano.	6	6,2 %
●	Ne.	88	90,7 %
●	Jiná...	10	10,3 %

Jiná...: ●

Ne že bych nechtěl předávat, ale necítím dostatečnou kvalifikaci.

Klidně opět zopakuji svoji přednášku o autorském právu

svému nakladatelství - a dělám to každodenně

necítím se dostatečně kvalifikovaná...

ediční pravidla

To už dělám.

Částečně realizujeme už nyní

základy práce s Excelem

MS Excel

Tvůrčí psaní

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Pavla Zavadilová

Obor: Andragogika

Forma studia: Kombinované

Název práce: Analýza vzdělávání pracovníků v Albatros Media a.s. s ohledem na kulturu a kultivovanost projevu v jejích produktech

Rok: 2019

Počet stran textu bez příloh: 63

Celkový počet stran příloh: 22

Počet titulů českých použitých zdrojů: 23

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 4

Počet internetových zdrojů: 9

Vedoucí práce: PhDr. Miroslav Kostka