

Česká zemědělská univerzita v Praze

Institut vzdělávání a poradenství

Katedra celoživotního vzdělávání a podpory studia



**Role vzdělávání při přechodu absolventů
na trh práce**

Bakalářská práce

Autor: **Jana Burianová**

Vedoucí práce: PhDr. Jitka Jirsáková, Ph.D.

2018

(ZADÁVACÍ LIST)

(ZADÁVACÍ LIST)

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

Role vzdělávání při přechodu absolventů na trh práce

vypracovala samostatně a citovala jsem všechny informační zdroje, které jsem v práci použila a které jsem rovněž uvedla na konci práce v seznamu použitých zdrojů.

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

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

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

Svým podpisem rovněž prohlašuji, že elektronická verze práce je totožná s verzí tištěnou.

.....

(podpis autora)

V dne

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych touto cestou poděkovala především své vedoucí práce, PhDr. Jitce Jirsákové, Ph.D., za podporu a cenné rady v průběhu psaní této práce. Dále si mé poděkování jistě zaslouží má rodina, především za poskytnutí potřebného prostoru, klidu a financování brýlí, díky čemuž se tato práce mohla z nápadu stát skutečností. Závěrečné poděkování patří panu Ing. Petru Kolářovi za psychickou podporu, která byla nezbytná pro dokončení této práce.

ABSTRAKT

Bakalářská práce s názvem „*Role vzdělávání při přechodu absolventů na trh práce*“ je zaměřená na vysokoškolské studenty a absolventy, kteří prochází či budou procházet první profesní změnou, v tomto případě myšleno jako přechod ze studijního života do pracovního. Práce popisuje celoživotní učení jako koncept, který podporuje úspěšné zvládnutí těchto změn. Také jsou popsány bariéry a motivace, které ovlivňují účast mladých dospělých na vzdělávání. Dále je v práci představena situace absolventů na trhu práce a jsou uvedeny klíčové kompetence, které zaměstnavatelé u této skupiny považují za nejdůležitější. Teoretická část také představuje dva vybrané vzdělávací programy, které jsou zaměřené na zvládnutí profesních změn.

Praktickou část tvoří 3 rozhovory s účastníky jednoho z těchto vzdělávacích programů. Studenti hodnotí své motivace ke vzdělávání, sdělují vlastní názor na daný program a reflektují, jak jim program pomohl či nepomohl při procvičování klíčových dovedností. Závěr tvoří návrh na doporučené pokračování programu na základě rešerše odborné literatury a analýzy názorů účastníků.

KLÍČOVÁ SLOVA

celoživotní vzdělávání, další vzdělávání, student, absolvent, trh práce, klíčové kompetence, Profesní seniorita

ABSTRACT

The bachelor thesis titled "*The Role of Education in the Transition of Graduates to the Labor Market*" is focused on the university students and graduates who are going through or will go through the first change of profession, in this case meant as a transition from student life to work life. The thesis defines lifelong learning as a tool that supports successful coping with these changes. There are also defined barriers and motivation that affect participation of young adults in education. The thesis also covers situation of graduates on the labor market and states key competencies that employers consider the most important for this group. The theoretical part also presents two selected educational programs that are focused on managing changes of profession.

The practical part is composed of 3 conversations with participants in one of these educational programs. The students evaluate their motivation for education, communicate their own opinion on the program and reflect how the program helped them, or not, to practice key skills. The conclusion contains a draft for a recommended follow-up of the program based on a researched literature and analysis of participants' opinions.

KEYWORDS

lifelong learning, adult education, student, graduate, labour market, key competencies, Towards Successful Seniority

OBSAH

ÚVOD.....	10
TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1 Cíl a metodika	12
1.1 Cíl práce	12
1.2 Metodika	12
2 Celoživotní vzdělávání	13
2.1 Celoživotní vzdělávání jako pojem	13
2.2 Historie konceptu celoživotního vzdělávání	13
2.3 Další vzdělávání.....	14
2.4 Tři formy celoživotního učení.....	14
3 Koncept celoživotního učení.....	15
3.1 Formální vzdělávání	15
3.2 Informální vzdělávání	15
3.3 Neformální vzdělávání.....	16
3.3.1 Další profesní vzdělávání	17
3.3.2 Zájmové vzdělávání dospělých	18
3.3.3 Občanské vzdělávání dospělých	18
3.4 Realizace celoživotního učení v EU	18
3.4.1 Strategický rámec evropské spolupráce.....	18
4 Další vzdělávání dospělých.....	20
4.1 Účast dospělých na vzdělávání	20
4.1.1 Bariéry a motivace ve vzdělávání.....	21
4.2 Účast mladých lidí na vzdělávání	22
4.2.1 Bariéry a motivace mladých	22
5 Přechod absolventů na trh práce.....	24
5.1 Postavení absolventů na trhu práce	24
5.2 Důležité kompetence absolventů.....	26
5.3 Vybrané programy dalšího vzdělávání	27
5.3.1 Winning New Jobs	28
5.3.2 Towards Successful Seniority	29
6 Tvorba vzdělávacího programu	31
6.1 Plánování projektu	31
6.1.1 Analýza a identifikace potřeb prostřednictvím rozhovoru.....	32

6.1.2	Evaluace a příklady evaluačních nástrojů	32
PRAKTICKÁ ČÁST		34
7	Metodologie	34
7.1	Cíl šetření.....	34
7.2	Výzkumný vzorek	35
7.3	Výzkumné otázky	35
7.4	Pilotní program Profesní seniorita	35
8	Analýza a interpretace dat.....	37
8.1	Rozhovory s účastníky	37
8.2	Vyhodnocení výzkumných otázek	41
9	Návrh vzdělávacího programu na základě analýzy.....	43
9.1	Cíle programu	43
9.2	Cílová skupina	44
9.2.1	Profil účastníka a profil absolventa	44
9.3	SWOT analýza	45
9.4	Harmonogram programu	46
9.5	Volba lektorů	49
9.6	Organizační zabezpečení.....	49
9.7	Technické a materiální zabezpečení, finanční rozvaha	50
9.7.1	Technické zabezpečení.....	50
9.7.2	Materiální zabezpečení	50
9.7.3	Finanční rozvaha.....	51
9.8	Evaluace	52
9.9	Diseminace projektu.....	53
ZÁVĚR.....		54
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		56
SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A OBRÁZKŮ		61
SEZNAM PŘÍLOH.....		62
PŘÍLOHY		

ÚVOD

V této práci se zabývám problematikou studentů a absolventů na trhu práce. Tato skupina je ve srovnání se zkušenými pracovníky mírně znevýhodněna a proto je třeba klást důraz na vzdělávání, které by tento rozdíl zmenšovalo.

Práce začíná představením cíle a metodiky, pojmem celoživotní vzdělávání a konceptu celoživotního učení. Větší důraz byl při psaní kladen na oblast neformálního vzdělávání, neboť do ní spadají dále představené vzdělávací programy. Dále je představeno téma účasti dospělých a mladých dospělých na vzdělávání, spolu s druhy bariér a motivací. Následující kapitola se zabývá tím, jaká je situace pro absolventy, když vstupují na trh práce. Pojednává o postavení absolventů v konkurenci „zkušenějších“ pracovníků, o důležitých kompetencích, na které zaměstnavatelé koukají při nabírání nových pracovních sil, a také představuje vybrané vzdělávací programy, které jsou na tuto problematiku zaměřeny. Základ pro psaní teoretické části mi poskytla rešerše odborné literatury, zaměřené na oblast tvorby vzdělávacího programu, které se věnuje poslední kapitola praktické části.

Teoretická část je kombinací empirického šetření a tvůrčí práce. Na základě poznatků, které z šetření vyplývají, navrhuji vzdělávací projekt pro konkrétní neziskovou organizaci.

Při vytváření vzdělávacího programu mě inspirovala zkušenost, kterou jsem získala během své více než roční praxe v neziskové organizaci a také má zahraniční zkušenost v rámci projektu Erasmus+ na finské univerzitě Tampereen ammattikorkeakoulu. Těmto dvěma důležitým etapám v mém životě vděčím za seznámení se s programem Profesní seniorita, se vzdělávacími kurzy v praxi, webovou stránkou Canva a také s velmi zajímavou metodou získávání zpětné vazby s názvem *I like, I wish*. Stránku [canva.com](https://www.canva.com) jsem využila při tvorbě materiálů pro vzdělávací program, které lze najít v přílohách této práce.

V přílohách se nachází seznam otázek, použitých v každém ze tří rozhovorů (vzhledem k tomu, že byla použita technika polostrukturovaného rozhovoru,

účastníci měli celkový seznam otázek odlišný), graficky upravený list na zápis jmen a silných stránek, graficky upravený list na zpětnou vazbu a návrhy certifikátů pro účastníky programu.

Impuls k napsání této práce vzešel z mé aktuální situace, kdy jsem hledala novou práci. Byla jsem si jistá, že se chci nějakým způsobem zaměřit na problematiku prvotního příchodu na trh práce, nácvik pohovorů nebo psaní životopisů a jak může neformální vzdělávání na tyto situace připravit. O přípravách na pohovor nebo o sestavování životopisů jsem již ale četla nespočet článků, viděla reklamy na přednášky či nabídky na zkontrolování životopisu personální firmou, a proto jsem zaměření na tuto oblast chtěla pojmout odlišně.

V průběhu psaní jsem absolvovala pohovor na studentskou pozici do personálního oddělení v české pobočce nadnárodní firmy. Během pohovoru se mě personalistka zeptala, jaké jsou mé silné stránky. Když jsem jich pár vyjmenovala, požádala mě o příklady, kdy naposledy jsem tyto stránky použila a jak. V tu chvíli jsem si uvědomila, že přestože umím vyjmenovat několik dříve formulovaných silných vlastností a dovedností, slova mi schází, když je třeba tyto výroky podpořit argumenty. Tato situace významně nasměrovala další pokračování mé práce.

TEORETICKÁ ČÁST

1 CÍL A METODIKA

1.1 CÍL PRÁCE

Hlavním cílem této práce je zjistit názor účastníků na program Profesní seniorita ®, zaměřeného na studenty vysokých škol, popsat jejich motivaci ke vzdělávání a určit míru práce s jejich klíčovými kompetencemi.

Dílčím cílem je na základě této analýzy popsat návrh pokračujícího kurzu, zaměřeného na práci s klíčovými kompetencemi, což může podpořit absolventy při vstupu na trh práce.

1.2 METODIKA

Pro naplnění cílů práce využívám v teoretické části studium odborné literatury, definuji pojmy z oblasti celoživotního učení, popisuji situaci absolventů na trhu práce a představuji dva vybrané vzdělávací programy na podporu změn v životě. V praktické části jsou použity hloubkové rozhovory s 3 účastníky pilotního programu. Závěrem navrhuji pokračující kurz s pomocí znalostí, které jsem načerpala na povinné praxi a během studia na Institutu vzdělávání a poradenství.

2 CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

2.1 CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ JAKO POJEM

Celoživotní vzdělávání je proces, který začíná výchovou jedince v předškolním věku, na to navazuje institucionální organizace vzdělávání – základní, střední a vysoké školství – a poté pokračuje dobrovolné vzdělávání dospělých, které může nabývat různých podob. (Mrhač, 1998, s. 154)

Dle Palána (2006, s. 25) „Celoživotní učení představuje zásadní koncepční změnu pojetí vzdělávání, jeho organizačního principu, kdy všechny možnosti učení – ať už v tradičních vzdělávacích institucích v rámci vzdělávacího 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.“

2.2 HISTORIE KONCEPTU CELOŽIVOTNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

Vznik konceptu celoživotního vzdělávání se váže k roku 1970 – na valném shromáždění organizace UNESCO byl tento rok členy OSN vyhlášen *mezinárodním rokem výchovy a vzdělávání*. Evropské země začaly tento koncept rozvíjet díky studentským demonstracím organizovaným roku 1968. Byla založena mezinárodní komise pro rozvoj vzdělávání, Edgar Faure (bývalý francouzský ministr vzdělávání) zde zastával funkci předsedy.

OECD roku 1973 zveřejnila zprávu „*Recurrent education: A strategy of lifelong learning*“, kde je celoživotní vzdělávání pojato pragmaticky jako jeden ze směrů **řešení globálních problémů**, které souvisejí s mírou vzdělanosti – tj. nezaměstnanost, negramotnost, bída, hlad, bezdomovectví atd. Tato idea řešení ale nebyla převedena do akce, neboť koncem 70. let se ve většině zemí obrátily priority jiným směrem a koncepty celoživotního vzdělávání byly na určitou dobu odloženy. Důležitými se staly opět v 90. letech 20. století – UNESCO i OECD vydaly v roce 1996 aktualizované zprávy, kdy pojem „**celoživotní vzdělávání**“ byl nahrazen pojmem „**celoživotní učení**“. Bylo tak učiněno, aby toto spojení lépe vyjadřovalo nutnost aktivního přístupu osoby –

jazykově by tedy zde měl být citelný rozdíl mezi pasivním přijímáním *vzdělání* a aktivním *učením*. Jednotlivci rozvíjí svou osobnost a toto učení (institucionalizované i neinstitutionalizované) se chápe jako propojený celek, který umožňuje získávat kvalifikace a kompetence různě po celý život. (Palán, 2002)

Z tohoto důvodu budu dále v této práci používat již jen pojem *celoživotní učení*.

2.3 DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Základní součásti celoživotního učení jsou dvě – počáteční a další vzdělávání. Počáteční vzdělávání poskytuje základ, který silně napomáhá, aby i další vzdělávání bylo efektivní. (Palán, 2006, s. 28) Zahrnuje základní vzdělávání, střední vzdělávání a terciární vzdělávání. Za konec počátečního vzdělávání se považuje ukončení určitého stupně vzdělávání, resp. po prvním vstupu na trh práce. Za počátek dalšího vzdělávání u osoby můžeme považovat i přechod mezi ekonomicky neaktivní obyvatele. (*Strategie celoživotního učení ČR*, 2007, s. 9)

Další vzdělávání je samostatná složka vzdělávacího systému a je to velmi specifická součást celoživotního učení – věnuje se mu tedy samostatná věda, *andragogika*.

V životě člověka, který se dále vzdělává, plní 3 hlavní funkce (Palán, 2006, str. 28):

- funkci humanizační (humanizace, enkulturace jedince),
- funkci integrační (socializace jedince),
- funkci kvalifikační (umožňuje uplatnění na trhu práce).

2.4 TŘI FORMY CELOŽIVOTNÍHO UČENÍ

V současnosti si lze koncept celoživotního učení představit jako celek, v němž jsou definovány tři formy učení: formální vzdělávání, neformální vzdělávání a informální vzdělávání. Tyto formy se v životě jedince navzájem doplňují a prolínají se. (Marinková, Stretti, 2009, s. 1, 2)

3 KONCEPT CELOŽIVOTNÍHO UČENÍ

Základní pilíře konceptu tedy máme naznačeny. V této kapitole se nejprve zaměřím na formální vzdělávání, dále na informální vzdělávání a nakonec se více budu věnovat neformálnímu vzdělávání.

3.1 FORMÁLNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Je to asi nejznámější forma vzdělávání. Často si lidé s pojmem učení spojí právě jen tuto formu a na jiné mívají tendence zapomínat. Formální vzdělávání tedy významně dominuje konceptu celoživotního učení.

Výsledkem formálního vzdělávání je **formálně uznáný** dosažený stupeň – po absolvování určité úrovně obdrží vzdělávaný formální osvědčení (tj. vysvědčení, diplom, certifikát...). Nejčastěji se s ním můžeme setkat ve školských zařízeních a oficiální osvědčení z těchto institucí jsou často uznávány celospolečensky. (Marinková, Stretti, 2009, str. 1)

Dále také můžeme mluvit o *vzdělávání formálním*, neboť jeho **způsoby hodnocení, funkce, cíle, obsah a prostředky jsou definovány a vymezeny legislativou**. (Palán, 2006, str. 31) Jedná se tedy o učení řízené, jeho řádné formy jsou jak denní studium, tak i distanční. (Marinková, Stretti, 2009, str. 1)

3.2 INFORMÁLNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Informální vzdělávání můžeme charakterizovat jako neorganizované a nesystematické. Můžeme se setkat i s pojmem *informální učení*. Osoba **získává vědomosti, osvojuje si dovednosti, postoje a získává zkušenosti sebevzděláváním a díky svému okolí**. V tom si můžeme představit vlivy rodiny, vrstevníků, kolegů v práci, při trávení volného času atd. Jedná se o nejstarší formu učení. (Palán, 2006, s. 32) Výsledky zde nejsou měřeny či potvrzovány formálně diplomy nebo certifikáty, jde o učení neinstitucionalizované a bezděčné. (Marinková, Stretti, 2009, str. 1)

3.3 NEFORMÁLNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Jde o ***získávání specifických znalostí a dovedností, které mohou přispět k uplatnění na trhu práce.*** (Marinková, Stretti, 2009, s. 1) Toto vzdělávání je realizováno mimo formální systémy. Organizují jej např. instituce pro vzdělávání dospělých, kluby, podniky, nadace, firmy či neziskové organizace. (Palán, 2006, s. 32) Neformální vzdělávání ale může poskytovat i škola – v tomto případě se jedná o specifické vzdělávací aktivity, které pořádá pro širokou veřejnost, jež nejsou součástí kurikula školy. (Dvořáková, Šerák, 2016, str. 109)

Jako příklad lze uvést kurzy cizích jazyků, počítačové kurzy či krátkodobá školení a přednášky. Podmínkou neformálního vzdělávání je přítomnost odborného lektora, učitele či proškoleného vedoucího, který musí účastníky vést a hodnotit. Výsledkem mohou být certifikáty, které ale nemají stejnou váhu jako certifikáty z formálního vzdělávání. (Marinková, Stretti, 2009, str. 1)

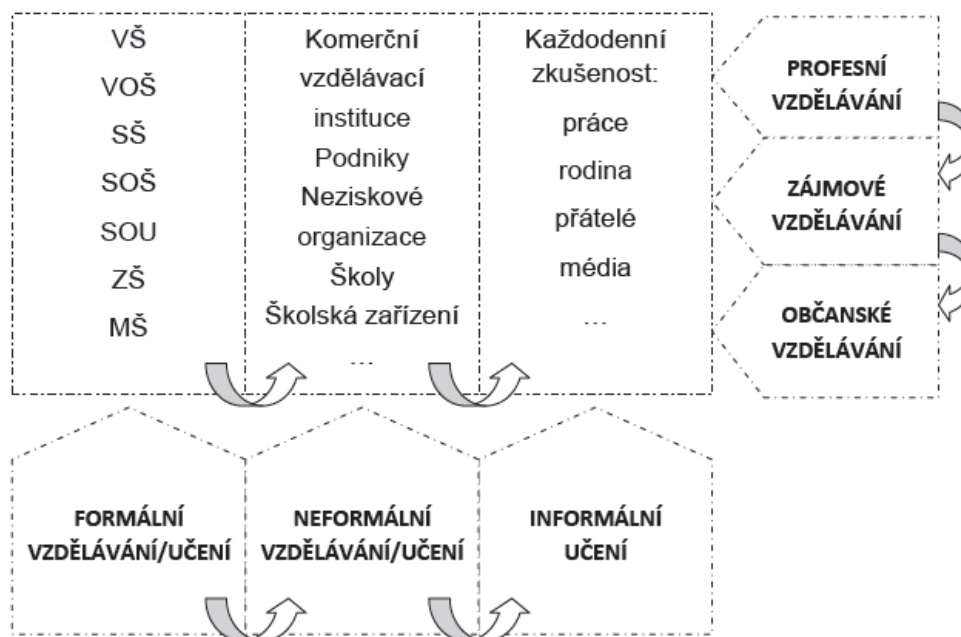
Neformální vzdělávání se podle Palána (2002) dá shrnout i jako veškeré vzdělávání, které nemá za výsledek ucelené školské vzdělání.

Dle Dvořákové (2016, str. 109) se v naší literatuře můžeme setkat s obsahovou kategorizací (tato kategorizace má regionální charakter, vznikla v době Československa), která člení neformální vzdělávání do 3 základních oblastí:

- další profesní vzdělávání,
- zájmové vzdělávání,
- občanské vzdělávání.

Dvořáková a Šerák (2016, s. 110) ale dále upřesňují, že *další profesní, zájmové a občanské vzdělávání* nemusí být realizováno jen neformální cestou u dospělých v rámci dalšího vzdělávání. Můžeme se s ním totiž setkat i ve formálním a dokonce informálním vzděláváním v průběhu celého života.

Obrázek 1: Oblasti vzdělávání a učení dospělých



Zdroj: Dvořáková, Šerák (2016, s. 110)

Ve strategických dokumentech EU se lze setkat s následujícím dělením neformálního vzdělávání (Dvořáková, Šerák, 2016, s. 109 – 110):

- pracovně orientované neformální vzdělávání,
- mimopracovní neformální vzdělávání.

3.3.1 DALŠÍ PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Dalšího profesního vzdělávání se nejčastěji účastní ekonomicky aktivní dospělá populace. Jako jediné ze součástí dalšího vzdělávání je legislativně upraveno. (Dvořáková, Šerák, 2016, s. 111) Pojmem další profesní vzdělávání se rozumí **jakákoliv forma profesního či odborného vzdělávání v aktivním pracovním životě**. Jde o rozvíjení znalostí, schopností a postojů, které jsou vyžadovány pro výkon specifického povolání. (Palán, 2002)

Dvořáková, Šerák (2016, s. 111 – 112) uvádí 3 hlavní oblasti dalšího profesního vzdělávání:

- obligatorní (povinné) vzdělávání,
- vzdělávání v průběhu adaptace a orientace,
- kvalifikační vzdělávání.

3.3.2 ZÁJMOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Nutný předpoklad pro naplnění definice zájmového vzdělávání je ten, že dospělý se ho účastní dobrovolně, je vnitřně motivován a je propojeno s jeho volným časem. (Dvořáková, Šerák, 2016, s. 113) Tato specifická součást vzdělávání dospělých je definována v Národním programu rozvoje vzdělávání v České republice (2001, s. 83) jako edukační činnost, která slouží především k rozvoji zálib, ale výsledky tohoto vzdělávání jsou využitelné i v profesi jedince.

3.3.3 OBČANSKÉ VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Občanského vzdělávání dospělých se osoba účastní, pokud chce rozšířit své znalosti, které se týkají specifických společenských, politických a dalších otázek. (Národní program rozvoje vzdělávání v České republice, 2001, s. 84) Dle Dvořákové (2016, s. 116) jde o rozšiřování povědomí o právech a povinnostech osob v určitých rolích a jak tyto role plnit zodpovědně a účinně. Hlavním cílem je naplnění požadavku aktivního občanství. Potřeba tohoto vzdělávání je často vyvolána nějakým problémem, který určitá skupina považuje za naléhavý. (Kopecký, 2010, s. 17)

3.4 REALIZACE CELOŽIVOTNÍHO UČENÍ V EU

3.4.1 STRATEGICKÝ RÁMEC EVROPSKÉ SPOLUPRÁCE

Evropská unie staví základy politiky v oblasti vzdělávání a odborné přípravy na spolupráci členských států. Ta se začala realizovat dle Lisabonské strategie, která vytyčila cíle a strategické směry na období v letech 2002 až 2010. V současnosti je platný navazující dokument **Strategický rámec evropské spolupráce ve vzdělávání a odborné přípravě** (*Education and Training 2020*). Tento dokument blíže představuje 4 hlavní strategické cíle:

- 1) realizovat celoživotní učení a mobilitu v učení,
- 2) zlepšit kvalitu a efektivitu vzdělávání a odborné přípravy,
- 3) podporovat spravedlivost, sociální soudržnost a aktivní občanství,
- 4) zlepšit kreativitu a inovace, včetně podnikatelských schopností, na všech úrovních vzdělávání a odborné přípravy. (ET 2020, 2010, s. 3)

Na podporu těchto strategických cílů se určilo 5 referenčních úrovní, které slouží jako nástroj ke sledování pokroku. Úrovně mají měřitelné cíle, aby bylo možné v roce 2020 ověřit jejich naplnění. U úrovně *Účast dospělých na celoživotním učení* je stanoveno, že alespoň 15 % dospělých by se mělo účastnit programů celoživotního učení. Úroveň *Žáci s problémy v základních dovednostech* doporučuje, aby do roku 2020 nemělo více než 15 % žáků ve věku 15 let problémy se čtením, matematikou a přírodními vědami. Rostoucí poptávka po vysokoškolsky vzdělaných lidech přiměla Evropskou radu ve třetí referenční úrovni sledovat podíl osob s *dosaženým terciárním vzděláním*, a proto stanovuje, že by tento podíl měl činit minimálně 40 % u osob ve věku 30-40 let. U čtvrté úrovně *Osoby předčasně ukončující vzdělávání a odbornou přípravu* jde o snížení podílu těchto osob pod 10 %. Poslední úroveň, pojmenovaná *Vzdělávání v raném věku*, chce zvýšit šance na úspěch v pozdějším studiu tím, že se minimálně 95 % dětí bude účastnit od 4 let předškolního vzdělávání. (ET 2020, 2010, s. 14-15)

4 DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Burda (2003, s. 74) chápe další vzdělávání dospělých (potřebu i účast na něm) jako jednu ze základních priorit rozvoje lidských zdrojů. Dále zdůrazňuje, že je důležité sledovat osoby, které se dalšího vzdělání neúčastní a analyzovat důvody. Tato zkoumání mohou ošetřit hrozbu exkluze a jsou klíčová při hledání způsobů, jak tyto osoby k dalšímu vzdělávání motivovat.

4.1 ÚČAST DOSPĚLÝCH NA VZDĚLÁVÁNÍ

Evropský parlament a Rada vydaly nařízení č. 452/2008 o vypracování a rozvoji statistik o vzdělávání a celoživotním učení, a to zavazuje členské státy EU k realizování šetření **Adult Education Survey** jednou za 5 let. (Konkurenční schopnost České republiky 2015, 2016, s. 22)

Toto šetření se částečně věnuje problematice účasti dospělých na vzdělávání. Přestože již proběhlo šetření AES 2016, je zatím k dispozici pouze ucelená publikace *Vzdělávání dospělých v České republice: výstupy z šetření Adult Education Survey pro rok 2011*, proto jsem v této kapitole vycházela z ní.

Z tohoto šetření vyplývá, že **10,3 %** osob mezi 18 až 69 lety žijících v České republice se během sledovaného ročního období účastnilo formálního vzdělávání a **32,1 %** se účastnilo minimálně jedné aktivity neformálního vzdělávání. (Vzdělávání dospělých v České republice, 2013, s. 21, s. 39) Nejvíce ochoty se dále vzdělávat vyjádřily osoby, které se ve sledovaném období 12 měsíců před dotazováním formálního ani neformálního vzdělávání neúčastnily. Celkem jich bylo 61,3 %. (Vzdělávání dospělých v České republice, 2013, s. 130)

Z šetření se dá dále odvodit, že osoby, které měly účast na neformální vzdělávací aktivitě vynucenou vnějšími požadavky, a jejich zapojení tedy nebylo významně podpořeno vnitřní motivací, mohly inklinovat k pokračující neochotě se nadále vzdělávat z vlastního přesvědčení. (Vzdělávání dospělých v České republice, 2013, s. 131 – 132)

Pokud se na důvody účasti na vzdělávání podíváme z pohledu věku, mladší osoby jsou častěji motivovány k profesnímu vzdělávání, starší mají motivaci spojenou s únikem od rutiny a naplněním volného času. (Beneš, s. 106) Při porovnávání úrovně vzdělání vyplývá, že lidé s vyšším vzděláním se dále vzdělávají častěji. (Rabušicová, Rabušic, 2008, s. 110)

Pro zvýšení účasti dospělých na vzdělávání je důležité nejen zajistit, aby všichni měli přístup k vzdělávacím příležitostem a nabídkám, ale zároveň se nesmí zapomínat i na bariéry a motivace (proč se lidé rozhodují se vzdělávat, jaké strategie volí, příp. co jim brání). (Rabušicová, Rabušic, 2008, s. 324)

4.1.1 BARIÉRY A MOTIVACE VE VZDĚLÁVÁNÍ

Publikace Vzdělávání dospělých v České republice (2013, s. 137) obsahuje i informace ohledně konkrétních důvodů, které respondenti nejčastěji uváděli jako překážky, které jim brání či doposud bránily ve vzdělávání. Tyto bariéry jsou rozděleny do 4 tříd:

- situační obtíže (např. nedostatek času),
- institucionální obtíže (např. vstupní požadavky, kurzovné),
- dispoziční obtíže (např. nedostatek motivace),
- informační obtíže (neinformovanost o aktuálních nabídkách ve vzdělávání).

Dle Beneše (2014, s. 104) účast na vzdělávání ovlivňují následující faktory:

- společenské klima a společenský rámec vztahu k učení,
- epochální témata a výzvy,
- okolí a vztahy,
- životní situace,
- osobnostní charakteristika.

Beneš (2014, s. 104) uvádí, že síla motivace je klíčová složka efektivního vzdělávání.

Crossová (Dvořáková, Šerák, 2016, s. 123) rozeznává 6 motivačních faktorů, jež vedou k účasti dospělých na vzdělávání:

- sociální vztahy (potenciální účastníky může lákat vidina navázání vztahů, poznání nových přátel či dokonce i budoucího partnera),
- vnější očekávání (účast byla motivována jinou osobou),
- společenský prospěch (možnost zlepšit své schopnosti, které slouží ku prospěchu osobám v okolí),
- profesní vzestup (motivace zaměřená na možnost povýšení či udržení vyššího statusu),
- únik/stimulace (možnost změnit svou rutinu),
- kognitivní zájem (motivace učit se jen pro učení).

Tuto strukturu motivů potvrzuje ve své knize i Beneš (2014, s. 106 – 107), avšak dodává, že samotná znalost těchto faktorů nestačí a je třeba při vzdělávání dospělých vzít v potaz i cíle, účel, plánování programů, výběr metod a přípravu učitelů, aby se předešlo ztrátě motivace u vzdělávaného.

4.2 ÚČAST MLADÝCH LIDÍ NA VZDĚLÁVÁNÍ

V roce 2003 bylo provedeno šetření, které bylo zaměřeno na konkrétnější věkovou skupinu – 20-29 let. Soubor zahrnoval většinou osoby, které jsou již ekonomicky aktivní. V této věkově užší skupině se taktéž potvrzuje, že vzdělanější mají zvýšený zájem o další vzdělávání. (Burda a kol., 2003, s. 6, 7, 73)

Při šetření se ale ukázalo, že přibližně 80 % mladých lidí, kteří jsou ekonomicky aktivní, se dalšího vzdělávání neúčastní. Vzhledem k tomu, že se jedná o vysoké číslo, je důležité zkoumat faktory motivace a důvody neúčasti. (Burda a kol., 2003, s. 74)

4.2.1 BARIÉRY A MOTIVACE MLADÝCH

V šetření *Přístup mladých lidí ke vzdělávání a jejich profesní uplatnění* respondenti vybírali z těchto kategorií důvodů neúčasti: nepovažují to za potřebné, kursy jsou pro mě nákladné, kursy nemají potřebnou kvalitu, nikdo mi nic takového nenabídl, nemám čas a jiný důvod. Nejčastěji volená

kategorie byla „nikdo mi nic takového nenabídl“, což dle Burdy (2003, s. 74) jasně ukazuje na převážně pasivní přístup věkové kategorie 20-29 let k aktivitám dalšího vzdělávání. Příčinou vysoké úrovně pasivity může být i nedostatečná nabídka v určitých oblastech.

Mezi nejvýznamnější faktory motivace ke studiu v této věkové kategorii patří finanční prospěch a faktor nazvaný „získat zajímavé místo“. O něco méně než předchozí dva, ale stále důležitým faktorem je potřeba získat diplom, maturitní vysvědčení apod. Důležitost tohoto faktoru je v této studii vysvětlena tím, že mladí vnímají diplom či vysvědčení jako doklad o kvalifikaci, který může zpřístupnit uplatnění na trhu práce a případně i vyšší plat. (Burda a kol., 2003, s. 15)

5 PŘECHOD ABSOLVENTŮ NA TRH PRÁCE

V této kapitole je popsána situace absolventů při vstupu na trhu práce, dále je uvedeno porovnání kritérií, pomocí kterých zaměstnavatelé posuzují zaměstnance s praxí a absolventa, a také přehled klíčových kompetencí a jak se měnila důležitost za posledních 15 let.

Podle Kalouskové (2008, s. 3) je třeba absolventům při vstupu do světa práce věnovat potřebnou pozornost, neboť prvotní zkušenosti s úspěchem či neúspěchem při hledání zaměstnání jsou zásadní při tvoření přístupu k práci a motivaci se aktivně do pracovního života zapojovat.

Absolventi využívají různé způsoby, jak si najít práci. Mohou se spoléhat na pomoc od rodiny, přátel a známých, aktivně oslovovat firmy, využít kontakty získané během studií, obrátit se na úřad práce nebo prohlížet inzeráty v tisku a na internetu. (Burda a kol., 2003, s. 32-34)

5.1 POSTAVENÍ ABSOLVENTŮ NA TRHU PRÁCE

Z výzkumu NÚV s názvem *Potřeby zaměstnavatelů a připravenost absolventů škol – komparační analýza*, který byl proveden v roce 2012, vyplývá, že zaměstnavatelé příliš nepreferují absolventy jako novou pracovní sílu. Pouze čtrnáct procent absolventů je preferováno a přijímáno. Zato celých 74 % zaměstnavatelů sice absolventy nepreferuje, ale přijímá. (Úlovec, 2014, s. 22) Podobná čísla ukázal i výzkum z roku 2008, kdy se množství firem, kde absolventy přijímají, ale nepreferují, také pohybovalo na 74 procentech. (Kalousková, Vojtěch, 2008, s. 23)

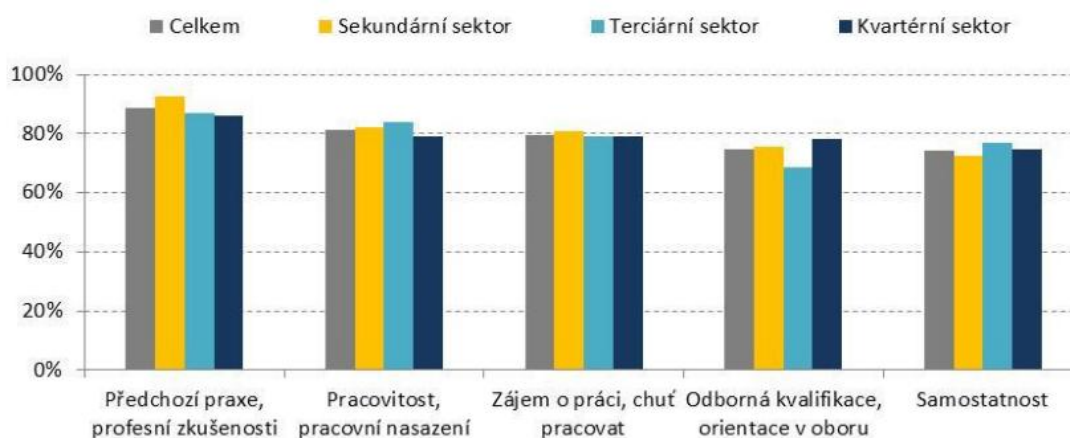
Při nabírání nových pracovníků firmy nejčastěji vybírají ze zájemců, kteří se přihlásili sami. Firmy také dají na doporučení vlastních zaměstnanců, dále vyhledávají na internetu anebo na úřadech práce. (Kalousková, Vojtěch, 2008, s. 26, 27)

Mezi důvody, proč přijmout „nezkušeného“ absolventa, patří nejčastěji určitá výhoda toho, že čerstvý absolvent bez praxe ještě nemá jisté návyky z předchozí práce a je zde větší prostor pro „formování“ zaměstnance. Dále má absolvent větší šanci na přijetí, pokud je ochoten se dále vzdělávat,

ovládá počítač na úrovni potřebné k práci, je flexibilní a vybaven jazykovými dovednostmi. Naopak o nepřijetí často rozhodují nereálné představy o mzdě, pracovní době či pracovním zařazení, dále skutečnost, že na některé pozice není možné přijmout pracovníka bez praxe a také uváděná nízká pracovní morálka a delší doba, potřebná k zapracování. (Úlovec, 2014, s. 26, 27)

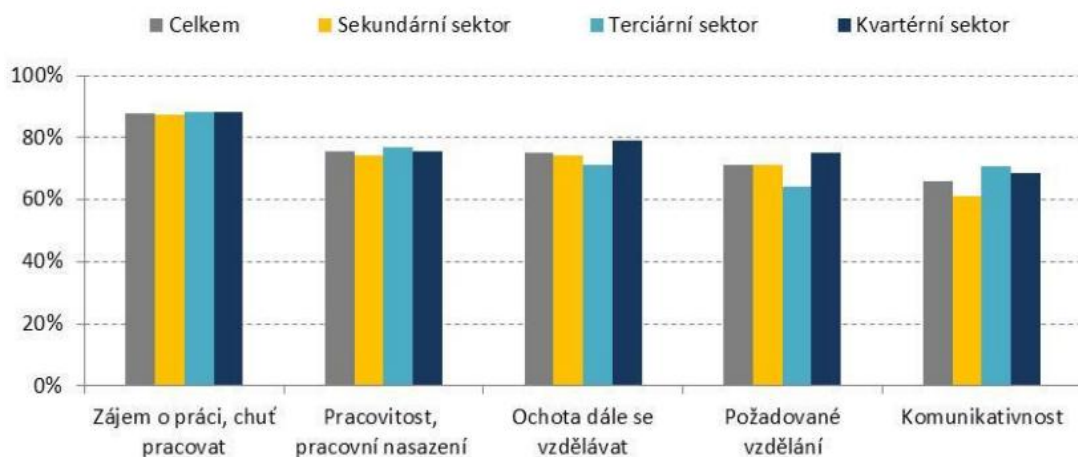
Zajímavé je taky porovnání, která kritéria rozhodují v případě zaměstnance s praxí a absolventa o tom, zdali bude uchazeč přijat. Rozdíly ukazují následující grafy:

Graf 1: Kritéria pro přijetí zaměstnance s praxí



Zdroj: Úlovec (2014, s. 25)

Graf 2: Kritéria pro přijetí absolventa



Zdroj: Úlovec (2014, s. 26)

5.2 DŮLEŽITÉ KOMPETENCE ABSOLVENTŮ

Aby se usnadnil přechod absolventů na trh práce, je třeba, aby absolventi znali požadavky budoucích zaměstnavatelů. Měla by být snaha znalosti, dovednosti a schopnosti co nejvíce rozvíjet podle toho, co zaměstnavatelé od svých potenciálních zaměstnanců očekávají. (Kalousková, Vojtěch, 2008, s. 6)

Následující tabulka ukazuje, jak se měnila důležitost klíčových kompetencí, které zaměstnavatelé v České republice od absolventů požadují.

Obrázek 2: Srovnání důležitosti kompetencí v letech 2004 – 2007 a 2013

	2004-2007			2013		
	Vyučení	Maturanti	Vysokoškoláci	Vyučení	Maturanti	Vysokoškoláci
Komunikační schopnosti	22%	60%	81%	16%	58%	88%
Nést zodpovědnost	40%	62%	81%	41%	64%	87%
Schopnost řešit problém	34%	62%	81%	29%	60%	87%
Čtení a porozumění prac. instrukcím	45%	69%	75%	43%	73%	86%
Schopnost rozhodovat se	27%	53%	79%	21%	51%	82%
Ochota učit se	42%	68%	79%	41%	65%	80%
Zběhlost v zacházení s informacemi	20%	58%	78%	12%	47%	76%
Zběhlost v používání výpočetní techniky	16%	63%	78%	9%	57%	75%
Adaptabilita a flexibilita	35%	56%	72%	30%	51%	71%
Schopnost týmové práce	40%	59%	73%	40%	55%	68%
Práce s čísly při prac. uplatnění	19%	46%	63%	15%	45%	64%
Schopnost vést	7%	29%	74%	4%	24%	62%
Zběhlost v cizích jazycích	7%	30%	67%	2%	14%	50%

Zdroj: Úlovec (2014, s. 8)

Z tabulky je patrné, že s vyšším stupněm vzdělání se zvyšuje důležitost všech klíčových kompetencí. U vysokoškoláků jsou nejvíce požadovány komunikační schopnosti a kompetence, které souvisejí se samostatností při výkonu práce. (Úlovec, 2014, s. 8)

Oslovení zaměstnavatelé měli možnost dle vlastního uvážení doplnit chybějící kompetence, které taktéž považují za důležité. Často se v odpovědích odrážely kompetence, které souvisí s charakterem činnosti zaměstnavatelů. Nejčastěji uváděli kompetence *umění jednat s lidmi a mezilidské vztahy*. Druhé místo četnosti obsadila skupina kompetencí *praktické dovednosti a znalost praxe*. Další skupinou, která ve výčtu chyběla, byla *schopnost prezentace a sebeprezentace*. Respondenti požadovali

prezentační dovednosti, schopnost prezentovat informace, ale i schopnost sebe prezentace a schopnost vyjádřit svůj názor. Často se objevoval i požadavek na loajalitu k zaměstnanci a samostatnost jako takovou. (Kalousková, Vojtěch, 2008, s. 19, 20)

Dle názorů zaměstnavatelů ale absolventi často nejsou dostatečně silní v kompetencích, které považují za důležité. Úlovec (2014, s. 44, 45) tato přesvědčení vysvětluje tím, že zaměstnavatelé očekávají absolventy již plně vybavené potřebnými znalostmi, dovednostmi a schopnostmi pro konkrétní povolání hned, jak vyjdou ze školy. To ale není možné, neboť by to vyžadovalo vysokou míru specializace oborů a to by vedlo ke snížení možností uplatnění jedince. Vzhledem ke stále se měnícím požadavkům na absolventy je formální vzdělávání nastaveno tak, aby poskytlo široký soubor kompetencí, což zvyšuje šanci na úspěšné začlenění do pracovního trhu. Další rozvíjení již nabytých dovedností a znalostí by dále mělo pokračovat v rámci neformálního vzdělávání a to by měli zaměstnavatelé podporovat.

Zaměstnavatelé se nejčastěji shodovali na tom, že školy by do budoucna měly cílit více na rozvoj schopností nést zodpovědnost, řešit problémy, zacházet s informacemi a soustředit se i na zběhlost v cizích jazycích a v používání výpočetní techniky. Také schopnosti adaptability a flexibility budou nabývat na důležitosti. (Kalousková, Vojtěch, 2008, s. 43)

Všichni zaměstnavatelé se shodují na tom, že zcela zásadní je přítomná *ochota se dále učit a vzdělávat* po dokončení formálního vzdělávání. Je tedy kladen důraz na celoživotní vzdělávání, které by mělo být propagováno již v rámci počátečního vzdělávání. (Kalousková, Vojtěch, 2008, s. 42)

5.3 VYBRANÉ PROGRAMY DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

Během života se každý člověk setká se změnou kariéry. Tato změna může být očekávaná (např. vstup do pracovního života) nebo neočekávaná (např. ztráta zaměstnání, dlouhodobá nemoc). Tyto změny s sebou přináší zvýšené riziko. (Price, 2014)

Dle Price (2014) se v životě dají rozlišit 3 kritické období změny v pracovním životě:

- v mládí – první vstup na trh práce,
- v dospělosti – ztráta práce, zdravotní problémy, rodičovství,
- ve stáří – ztráta motivace, nejistá pracovní budoucnost.

Tato období s sebou mohou přinést rizika nezaměstnanosti, nemožnosti najít práci odpovídající kvalifikaci, deprese, vyhoření či aktivního vyhýbaní se práci. Což vede ke zkoumání těchto problémů a hledání možností prevence.

V současnosti lze nalézt různé programy dalšího vzdělávání, které se soustředí na problematiku prvotního vstupu do zaměstnání.

5.3.1 WINNING NEW JOBS

Program **Winning New Jobs** byl vyvinut v *Michigan Prevention Research Center* pod Michiganskou univerzitou a cílí na pomoc uchazečům o práci a na předcházení depresi a negativních dopadů na zdraví, které doprovází ztráta zaměstnání. (Price, 2014)

Price (2014) popsal 4 základní strategie, které byly použity k dosažení stanovených cílů programu:

1. **Účast** – zábavným a interaktivním formátem umožnit účastníkům interagovat s ostatními a trénovat nové dovednosti, což vede ke zlepšení získání těchto dovedností, zvýšení sebejistoty a zvýšení pravděpodobnosti používání dovedností v budoucnosti.
2. **Bezpečné a podporující prostředí** – to slouží k většímu zapojení účastníků při aktivitách a také zvýšení zkoušení nových nápadů účastníků
3. **Strategie řešení problémů** – jedná se o proces řešení problému ve skupině, který u účastníků rozvíjí připravenost na neúspěchy, pomáhá vyrovnávat se se stresem a zvyšuje pravděpodobnost, že účastník vytrvá při hledání zaměstnání
4. **Zkušené lektoři** – lektoři vedou a povzbuzují účastníky a zapojují je do aktivit workshopu, to zvyšuje motivaci, důvěru ve schopnosti lektora a také pravděpodobnost, že účastníci budou poslouchat zpětnou vazbu od lektora

5.3.2 TOWARDS SUCCESSFUL SENIORITY

Jiným programem je **Towards Successful Seniority™**. Vše začalo facilitační skupinovou metodu, kterou vyvinuli experti na Michiganské univerzitě a která cílila na návrat nezaměstnaných na trh práce. Tuto metodu poté převzal *Finský institut pracovního zdraví* v Helsinkách a přepracoval ji tak, aby byla použitelná pro posilování schopnosti zvládnout pracovní a osobní změny obecně. Metoda je i vědecky ověřena, jak uvádí Štorová (2016, s. 10), a výsledky ukázaly, že snižuje výskyt symptomů deprese a zvyšuje pracovní motivaci. Program má dobré výsledky u absolventů, kterým pomáhá při plánování kariéry.

Hlavní cíle programu „Směrem k úspěšné profesní senioritě“ (Štorová, 2016, str. 10 - 11):

- rozvíjet dovednosti pro řízení kariéry,
- rozvíjet schopnost zvládat změny,
- podpořit účastníky při plánování cílů a řešení týkajících se jejich kariéry,
- podpořit duševní pohodu a pokračování jejich kariéry,
- předcházet syndromu vyhoření a depresi,
- předcházet předčasnému odchodu do důchodu, zejména z důvodu psychických problémů týkajících se práce,
- posílit postoj k celoživotnímu vzdělávání,
- podporovat účastníky v úspěšném vykonávání své práce,
- působit jako podpora pro zaměstnance, kteří mají v kompetenci oblast týkající se udržování a rozvoje bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Program získal 1. místo na konferenci Work, Stress, and Health 2008 ve Washingtonu, DC. Vyhrál soutěž “Best Practices Intervention Evaluation Competition”, která posuzuje příklady dobré praxe. (O programu Profesní seniorita, 2016)

V roce 2016 tuto metodu představila v České republice společnost Age Management z.s. (O programu Profesní seniorita, 2016) Program pro účastníky trvá celkem 16 hodin a dá se rozložit buď na 2 dny po 8 hodinách,

nebo na 4 dny po 4 hodinách. Po absolvování kurzu účastník získává certifikát. Program vedou vždy 2 lektori, kteří spolupracují a vzájemně se doplňují. V tomto programu zastávají roli facilitátorů, aktivita je převážně na účastnících. (Vítejte na stránkách programu „Towards Successful Seniority TM“ – Směrem k úspěšné profesní senioritě, cit. 2018-03-10)

K datu 29. 1. 2018 je v ČR 35 autorizovaných lektorů programu Profesní seniority. (Seznam autorizovaných lektorů ČR, cit. 2018-01-29) Mezi společnostmi, které jsou autorizované nabízet program Profesní seniorita, patří např. Česká asociace age managementu, Centrum andragogiky s.r.o., ProEduCo s.r.o. a ICV – Šárka o.p.s. (Autorizované společnosti, cit. 2018-01-29)

6 TVORBA VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU

S přípravou vzdělávacích programů se pojí určité myšlenkové operace, které musí lektor provádět. (Kalhous, 2002, s. 357) Základem je promyšlení vzdělávacího programu. S tím je poté schopen lépe stanovit cíle výuky. Lektor by měl stanovit dílčí cíle, které konkretizují obecné cíle vzdělávacího programu. (Rys, 1945, s. 30 – 33) Cílem se rozumí očekávaný výsledek didaktického procesu. (Smékalová, 2016, s. 36)

Dále si stanoví obsah učiva a na základě toho zvolí metody, didaktické pomůcky a prostředky. Během plánování vzdělávání nesmí zapomenout zohlednit dosavadní znalosti účastníků, ujasnit si obtížné pasáže a promyslet, jak aktivizovat vzdělávané. Nesmí opomenout myslet i na zajištění vhodných hygienických podmínek pro výuku a zvážení materiálních podmínek. (Rys, 1945, s. 30 – 33)

Při tvorbě je třeba vhodně spojit organizační formu s metodami výuky, což napomáhá k naplnění cílů. Hromadná výuka patří mezi nejrozšířenější formy vyučování. Při této výuce se ale nedá vyučování přizpůsobit individuálním potřebám a zájmům, proto se u nás běžně používá i forma *skupinové výuky*. Takto organizované učení umožňuje podporovat vzájemnou komunikaci vzdělávaných a propojovat sociální, kognitivní a psychomotorické kompetence. Takto pojatý přístup se označuje jako *kooperativní výuka*. (Kalhous, 2002, s. 294, 295, 303, 304)

6.1 PLÁNOVÁNÍ PROJEKTU

Při plánování projektu dalšího vzdělávání lze postupovat dle kroků, které popsala Bartoňková (2010, s. 116):

- 1) analýza a identifikace potřeb,
- 2) interpretace prvního kroku a následné zformulování cílů akce, stanovení profilu účastníka a absolventa, určení obsahu, stanovení inventáře disciplín a tvorba studijního plánu,
- 3) volba forem, metod a technik vzdělávání,
- 4) volba lektorů,

- 5) organizační zabezpečení,
- 6) materiální a technické zabezpečení, finanční rozvaha,
- 7) evaluace.

6.1.1 ANALÝZA A IDENTIFIKACE POTŘEB PROSTŘEDNICTVÍM ROZHOVORU

Analýzou potřeb se rozumí shromažďování informací o úrovních kompetencí účastníků vzdělávání. (Bartoňková, 2010, s. 118) Informace lze získat například metodickou pomůckou – rozhovorem. Miller a Němejc (2014, s. 21) definují **rozhovor** jako sociální interakci založenou na přímém dotazování, kde otázky slouží k získání názorů a informací respondenta.

Podle míry standardizace lze rozhovor zařadit do jedné ze tří kategorií (Papřoková, 2013, s. 51):

- volný (nejsou určeny otázky nebo struktura rozhovoru),
- strukturovaný (všechny otázky jsou kladeny ve stejném znění a pořadí všem respondentům),
- polostrukturovaný (kombinace předchozích kategorií).

Papřoková (2013, s. 57) uvádí jako výhodu při použití rozhovoru schopnost získat informace hlubšího a širšího charakteru a také možnost rozhovor pozastavit, dovysvětlit nepochopené otázky apod. Mezi nevýhody řadí časovou a finanční náročnost a také hrozbu, která, pokud tazatel nemá dostatečnou zkušenost s vedením rozhovorů, může ovlivnit odpovědi respondenta.

6.1.2 EVALUACE A PŘÍKLADY EVALUAČNÍCH NÁSTROJŮ

Pojmem **evaluace** ve vzdělávacím programu se rozumí „*systematické, komplexní zkoumání kvality a určení hodnoty a efektivity vzdělávacího programu*“. Důležitý je i pojem **hodnocení**, který lze často zaleschnout v souvislosti s evaluačním procesem. Hodnocení je používáno pro zjištění zpětné vazby. (Miller, Němejc, 2014, s. 6)

Při evaluaci se používají různé *metodické pomůcky*, které můžeme zahrnout pod termín **evaluační nástroje**. (Miller, Němejc, 2014, s. 12)

SWOT analýza

SWOT analýza je vhodný nástroj pro zjišťování okolností, které mohou ovlivnit průběh dalších aktivit. Jedná se o běžně využívaný nástroj v marketingu, ale lze ho použít i pro účely evaluace. (Miller, Němejc, 2014, s. 13) Jakubíková (2008, s. 103) definuje tento nástroj jako analýzu *silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb*. Při tvorbě SWOT analýzy je doporučeno začít promyšlením vnějších faktorů (OT), tedy příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats) a teprve poté přemýšlet nad silnými a slabými stránkami (Strengths and Weaknesses), které se analyzují z vnitřního pohledu.

Pozorování

Tento evaluační nástroj lze definovat jako „*cílevědomé, soustavné a plánovité vnímání jevů a procesů*“. Základem pozorování je sledování procesů, které je možné zachytit smyslovým vnímáním. Pozorování se primárně používá při snaze odhalit sociální vztahy ve skupině např. mezi spolupracujícími účastníky vzdělávání. Pozorování lze dělit na přímé a nepřímé, zúčastněné a nezúčastněné a také na standardizované, polostandardizované a nestandardizované. (Miller, Němejc, 2014, s. 16; Papřoková, 2013, s. 30, 31)

I like, I wish

I like, I wish (v překladu *Líbí se mi, Přeju si*) je metoda zpětné vazby. Jedná se o skupinovou aktivitu, při které účastníci sdílejí pozitivní a konstruktivní zpětnou vazbu, písemně i ústně. Na webové stránce www.ilikeiwish.org jsou k dispozici instrukce a materiály, které mohou facilitátorovi pomoci při přípravě metody a při jejím průběhu. S touto metodou přišla Satu Rekonen, facilitátorka na Aalto University ve Finsku. K vytvoření metody byla Satu inspirována na Stanfordské univerzitě a od roku 2011 ji rozvíjela do současné podoby. (Rekonen, Atanassov, 2014)

PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část obsahuje metodologii, kde je popsán cíl empirického šetření, výzkumný vzorek a výzkumné otázky. Dále obsahuje kapitolu, věnovanou analýze a interpretaci dat. Poslední část se zaměřuje na návrh vzdělávacího programu, zamýšlený jako návrh pro lektory neziskové organizace.

7 METODOLOGIE

V praktické části jsem se rozhodla pro kvalitativní šetření. Informace získané literární rešerší a působením v organizaci Profesní křižovatky (dříve Šárka, o.p.s.), která nabízí produkt Profesní seniorita, dále využívám v této práci. Na jejich základě jsem sestavila polostrukturovaný rozhovor.

Otázky jsem tvořila jako otevřené položky, kde respondentům nenabízím možnosti odpovědí, ale vyžaduji jejich názor. (Chrásková, 2007, s. 165) Otázky uvádím v příloze č. 1. Ten jsem poté v průběhu února realizovala se třemi účastníky pilotního termínu programu Profesní seniorita pro vysokoškolské studenty a absolventy.

Tento jednodenní zkušební program byl nabídnut dobrovolníkům z řad studentů, kteří v organizaci vypomáhali a jejich známým. Sama jsem měla příležitost se programem zúčastnit a při tvorbě práce jsem tak vycházela i z vlastních poznatků.

7.1 CÍL ŠETŘENÍ

Cílem šetření bylo zjistit názor účastníků na program Profesní seniority, jejich motivaci k dalšímu vzdělávání a odhalit možnou prospěšnost programu při přechodu na trh práce. Na základě odpovědí od respondentů a mého vlastního pozorování je navrhnout navazující workshop pro absolventy tohoto programu.

Podklady pro tvorbu workshopu jsem načerpala v průběhu svých studií na Institutu vzdělávání a poradenství a také během praxe ve společnosti Profesní křižovatky.

7.2 VÝZKUMNÝ VZOREK

Souhlas s rozhovorem jsem získala od 3 absolventů pilotní verze programu. Prvním respondentem je žena L. V., 25 let, studentka navazujícího studia oboru Mediální studia na Univerzitě Karlově. Druhý respondent je muž F. B., 20 let, student Vysoké školy chemicko-technologické, bakalářské studium Chemie materiálů pro automobilový průmysl. Třetí respondent je opět žena, D. S., 22 let, v současné době studuje na Univerzitě Karlově, obor Andragogika a personální řízení, bakalářské studium.

Celkem se tohoto konkrétního kurzu zúčastnili 4 studenti. Jak zmiňuji výše, byla jsem jedním z nich, při psaní této práce tedy využívám poznatky 100 % účastníků programu.

7.3 VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Pro účely naplnění cíle šetření jsem stanovila 3 výzkumné otázky:

- Jaké jsou motivace k dalšímu vzdělávání u účastníků Profesní seniority?
- Jaký je pohled účastníků na program Profesní seniority?
- Pomohl program Profesní seniority v osobním životě účastníků ujasnit klíčové kompetence, které mají a tím jim usnadnit jejich následné využití v běžném životě?

Každá výzkumná otázka obsahovala několik podotázek (viz Příloha 1) a během rozhovoru jsem tvořila další improvizované podotázky, když to vyžadovala odpověď respondenta (tj. když jsem potřebovala výrok studenta dovysvětlit nebo doplnit o další názory na diskutovanou problematiku).

7.4 PILOTNÍ PROGRAM PROFESNÍ SENIORITA

V neděli 15. října 2017 proběhl ukázkový program Profesní seniority. Celkem trval 8 hodin. Lektorky vedly kurz metodou proaktivního koučinku a v průběhu celého dne se doplňovaly při vedení aktivit. Den započal seznámením, při kterém lektorky vytvořili příjemnou a bezpečně působící atmosféru.

Vzhledem k tomu, že se jedná o licencovaný program, nelze konkrétně vypsát všechny aktivity programu, proto pouze pár rámcově zmíním. Aktivita, na kterou se více zaměřuji v šetření, byla určení osobních silných stránek. Účastníci dostali přehled schopností, dovedností a vlastností, ze kterých mohli označit jakoukoliv, která se na ně hodila. Poté konkrétně označili a vypsali 3, které považují za ty nejsilnější.

Dále se program věnoval cílům – jaký mají význam a jaký je proces stanovování cílů. Poté každý účastník tvořil vlastní časovou osu, na kterou vynášel dílčí cíle, o nichž si myslí, že mu pomohou dosáhnout hlavního cíle.

Fenoménu s názvem „work-life balance“ se lektorky věnovaly v další části. Tento tematický celek obsahoval i test na zjištění jakým způsobem se jednotlivci učí.

Další oblast byla zaměřená na zvládání změn. Účastníci dostali za úkol promyslet možné změny v pracovním a profesním životě a také jaké možnosti mají, aby změny zvládli lépe.

Na tvorbu akčního plánu byla zaměřená významná část Profesní seniority. Jednalo se o vypsání konkrétních aktivit s datem, do kdy osoba krok splní. Tato činnost byla velmi podobná dřívější aktivitě, kde účastníci stanovovali cíle. Toto opakování vedlo k hlubšímu ponoření se do tématu a umožnilo účastníkům více o této problematice přemýšlet.

V průběhu dne se několikrát opakovala jedna aktivizační metoda s barevnými obrázky. Lektorky rozložily na stůl cca dvě desítky ilustrovaných obrázků, z nichž měli studenti vybírat obrázek dle zadaných kritérií, jež se týkaly probírané tematiky.

8 ANALÝZA A INTERPRETACE DAT

Tato část práce je věnována analýze a interpretaci rozhovorů podle výzkumných otázek.

8.1 ROZHOVORY S ÚČASTNÍKY

Rozhovor č. 1

L. V., žena, 25 let, obor Mediální studia, UK

Motivace k dalšímu vzdělávání

L. V. již delší dobu spolupracovala s touto neziskovou organizací. Když se 2 zaměstnankyně proškolily na lektora Profesní seniority, nabídly dobrovolníkům, vypomáhajícím organizaci, aby zjistili na vlastní kůži, co chce organizace v budoucnu nabízet. L. přiznala, že do té doby jí program nic moc neříkal a byla tedy zvědavá, jak reálně probíhá. Název programu jí evokoval seniory, ale po ujištění lektorek, že se seniory to má pramálo společného, souhlasila s účastí.

Respondentka se vyjádřila, že po účasti na tomto kurzu nezanevřela na další vzdělávání, program jí přišel zajímavý, ale hledala by asi mezi levnějšími kurzy. Po mé doplňující otázce upřesnila, že za jednodenní kurz by zaplatila do 1000 Kč.

Z oblastí, které by ji zajímaly, uvedla počítačovou grafiku, základy programování a kurz na rozvoj komunikačních dovedností. Žádný další kurz ale od doby konání programu Profesní seniority nenavštívila. Zatím prý necítila potřebu nějaké kurzy hledat.

Pohled na program Profesní seniorita

Při diskutování o samotném programu, L. zmínila, že se jí obzvlášť líbila část, kdy z nabízených barevných obrázků vybírala jeden, který reprezentuje její současný život a jeden reprezentující život, jaký by chtěla mít. Také přiznala, že i když jí podobné sdílení osobních věcí obvykle dělá problémy, díky podpoře lektorů a dalších účastníků pro ni bylo snazší se otevřít.

U programu ocenila zaměření na uvědomění silných stránek a určení, které vlastnosti a dovednosti by účastníci chtěli dále rozvíjet. Důraz na tuto pasáž jí ale přišla nedostatečná a ráda by věnovala více pozornosti návodům, jak ze silných stránek vytěžit maximum. Také by ocenila probrání slabých stránek a návrhy, jak je posilovat, protože to může usnadnit život.

Program by převážně doporučila vrstevníkům, kteří také tápou v tom, kterým směrem se vydat a kam nasměrovat svou pozornost.

Posilování klíčových kompetencí

K této problematice se L. V. dostala v dřívější části našeho rozhovoru, takže závěr jsem jen opět stočila k jejímu názoru o silných stránkách a doptala jsem se, jaké pro ni bylo formulovat stránky, ve kterých se cítí silně. Uvedla, že seznam poskytnutý lektory byl velmi nápomocný a usnadnilo jí to konkretizaci klíčových kompetencí, sama by to údajně nevymyslela.

Díky programu se jí vyvrátil vlastní názor, že má špatnou paměť. S pomocí od lektorů došla k uvědomění, že vzhledem k množství textů, které si úspěšně pamatuje a využívá v osobním životě, na tom není významně špatně. Po skončení kurzu si také začala uvědomovat, jak důležitou roli v jejím životě hraje kreativita. Utvrdilo ji to v tom, že chce dál dělat kreativní věci a případně najít i kreativní pracovní uplatnění.

Rozhovor č. 2

F. B., muž, 20 let, obor Chemie materiálů pro automobilový průmysl, VŠCHT

Motivace k dalšímu vzdělávání

F. B. dovedla k vyzkoušení pilotního programu zvědavost. Chtěl poznat, jak Profesní seniorita funguje a dle jeho vlastních slov je nejlepší si kurz zkusit na vlastní kůži. Z pokračování našeho rozhovoru ale vyplynulo, že ho kurz zvláště nepřesvědčil a žádný podobný kurz tedy nehledal. Od té doby se zúčastnil pouze zájmového vzdělávání ve formě tanečních kurzů.

Pokud by hledal nějaký jiný kurz, rád by se zabýval poezií.

Pohled na program Profesní seniorita

Z absolvovaných částí programu nejvíce účastníkovi utkvěly v hlavě (stejně jako předchozí účastníci L. V.) obrázky reprezentující současný a budoucí život.

Dále studenta zaujala aktivita vytváření akčních plánů, vedoucích k dosažení pracovních cílů (v našem případě byla tato aktivita upravena na plánování studijních cílů). F. B. velmi kladně hodnotil to, že mohl v klidu zapřemýšlet nad dalším postupem v cestě ke svým studijním cílům. Účastník si plánuje dílčí kroky, což dle F. může sloužit k ujasnění a také jako motivace vytrvat na cestě a snažit se o splnění termínů, které si každý účastník sám stanoví.

Jako negativum pro celý program zmínil, že firma Profesní křižovatky zatím není v široké veřejnosti moc známá, takže neměl příliš důvěru a sám by se na klasický termín pravděpodobně nepřihlásil. Částečně je na vině i vyšší cena, která pro studenty není příznivá. Vrstevníkům by tedy program nedoporučil. K tomuto tématu dále dodal, že koncept Profesní seniority si dokáže představit jako součást firemního vzdělávání, kde může pomoci zlepšit rovnováhu mezi pracovním a osobním životem a reagovat přímo na potřeby konkrétní firmy. Ocenil poměrně velkou variabilitu a možnost úpravy programu tzv. „na míru klientovi“.

Posilování klíčových kompetencí

F. přiznal, že předtím nad svými silnými stránkami moc nepřemýšlel a vlastně ho překvapilo, jaké má, poté co byl schopen je konkretizovat. Při dalším přemýšlení nad „seznamem“ vlastností a dovedností usoudil, že pravděpodobně je v životě i využívá. Konkrétní situace, kdy je využil, si již ale nevybavil, v tomhle směru mu kurz prý výrazně nepomohl.

Rozhovor č. 3

D. S., žena, 22 let, obor Andragogika a personální řízení, UK

Motivace k dalšímu vzdělávání

D. také spolupracovala s organizací již delší dobu a pomáhala tvořit např. propagační materiály a tiskové zprávy, které „skloňovaly název programu ve všech pádech“. Když lektorky tedy nabídly možnost zakusit tento program, neváhala ani chvíli a po příležitosti ihned skočila. Metoda proaktivního koučinku jí zněla lákavě a sama považuje koučink za důležitý nástroj rozvoje lidí i seberozvoje.

Celkově se u třetí respondentky motivace k dalšímu vzdělávání projevila nejsilněji. Tuto skutečnost přisuzují povaze oboru, který studuje, kde kladou velký důraz na celoživotní vzdělávání. Během rozhovoru několikrát zmínila, že svou budoucnost vidí v oblasti vzdělávání, proto je pro ni samotnou velmi důležité a rozhodně v budoucnu počítá především s dalším profesním vzděláváním. Také zmínila, že je nadšenec do literatury a nikdy neodmítne účast na jakékoliv literární přednášce či semináři.

V době mezi kurzem a naším rozhovorem se účastnila jednoho kurzu – bylo to v rámci její práce a jednalo se o kurz s názvem Teorie typů.

Pohled na program Profesní seniorita

Na otázku, zdali jí nějaká část programu obzvláště zaujala, odpověděla, že program se jí líbil celkově. Ocenila tvorbu akčního plánu. Během jeho tvorby si uvědomila, že to opravdu není jednoduché. Nastavení konkrétních dílčích cílů jí ale usnadnilo práci na naplnění jednoho velkého a pro ni velmi významného cíle, který dlouho odkládala. Čímž nevědomky potvrdila názor, který mi v předchozím rozhovoru sdělil F. B.

Uvítala by navazující setkání, dlouhodobý kurz by podle ní byl ideální. Jinak by ale program určitě doporučila, a to právě lidem, kteří mají problémy si stanovit a dodržet své cíle. Jak sama na závěr uvedla, „*stanovení dílčích kroků na cestě za cílem je hodně důležitá součást profesního, ale i osobního života*“.

Posilování klíčových kompetencí

Stejně jako předchozí účastníci, se kterými jsem mluvila, i D. S. reagovala na otázku o formulování silných stránek tím, že sama o konkrétním pojmenování svých silných vlastností a dovedností nikdy nepřemýšlela a je ráda, že dostala příležitost se tím zabývat v rámci kurzu. Od té doby se prý snaží na ně zaměřit a více je využívat.

Logicky tedy následovala otázka, jak se toto zaměření projevilo v jejím každodenním životě. Po krátkém zamýšlení dodala, že při rozdělování úkolů v týmové spolupráci se snaží si přidělit právě ty úkoly, při kterých může využít své silné stránky. Pozoruje, že je díky tomu často dokončí s větší chutí, rychleji a myslí, že i kvalitněji.

8.2 VYHODNOCENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK

Z analýzy vyplývá, že všichni účastníci byli pro účast na tomto programu motivováni především zvědavostí, kterou částečně podnítil i poněkud zvláštní licencovaný název. Významně pravděpodobně napomohl i fakt, že 3 ze 4 účastníků přímo s organizací spolupracovali.

Pozitivně lze hodnotit fakt, že i nadále je v účastnících touha účastnit se kurzů nad rámec jejich formálního vzdělávání (a zdá se, že tomu tak bude i po ukončení formálního vzdělávání), avšak významnou roli zde hraje cena kurzu. Z toho lze vyvodit závěr, že pro zaujetí této cílové skupiny by mohlo být vhodné navázat partnerství se sponzory, kteří by částečně či úplně Profesní senioritu hradili.

Na samotném programu si účastníci nejvíce cenili toho, že se naučili jak vytvořit akční plán, což se zdá jako dobrý nástroj, který napomáhá při zdolávání náročného cíle. Také aktivizační metoda s volbou barevných obrázků se ukázala jako něco, co účastníkům uvízlo v hlavě a kladně hodnotili zařazení této metody.

Problematiky formulování klíčových kompetencí (tzv. silných stránek) si účastníci také cenili. Všichni se ale shodli, že pro lepší vžití by ocenili, aby se

tomu program věnoval více. Jedna z účastnic kurzu by ráda přidala i zaměření na slabé stránky a práci s nimi.

Z odpovědí lze celkově soudit, že tento kurz účastníkům významně nepomohl, co se týče přenesení znalosti klíčových kompetencí na aktivně využívané dovednosti. Z tohoto důvodu dále navrhuji kurz, který podporuje přenesení silných stránek jednotlivce do každodenního používání s pomocí modelových situací a také podporuje základní klíčové kompetence, které označili zaměstnavatelé za důležité při výběru nových zaměstnanců.

9 NÁVRH VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU NA ZÁKLADĚ ANALÝZY

Vzdělávací program je tvořen přímo na míru organizaci Profesní křižovatky (dříve Šárka, o.p.s.). Kurz bude určen pro minimálně 6 účastníků, maximálně 10, aby se stále uchoval individuálnější přístup lektora.

9.1 CÍLE PROGRAMU

Jedním z výstupů programu Profesní seniority je to, že si každý účastník ujasní své silné stránky a odnese si výčet těchto stránek. Při rozhovorech vyšel najevo názor, že účastníci by se rádi více zaměřili na práci se silnými stránkami, a proto navrhuji pokračovací půldenní kurz, kde účastníci utvoří skupinu a v rámci této skupiny budou muset přemýšlet nad tím, jak mohou svou silnou stránku uplatit v konkrétních situacích. Základem toho bude použití vyučovací metody „*simulace*“. Jedná se o metodu, kdy účastník jedná v inscenaci sám za sebe. (Vališová, Valenta, 2011, s. 208)

Během workshopu budou účastníci trénovat např. schopnosti týmové práce a adaptace na neznámé situace. Budou se procvičovat v komunikačních a prezentačních dovednostech. Také bude kladen důraz na posilování sociálně komunikačního chování ve skupině a dovednosti umět v klidu přemýšlet o nových situacích. A vzhledem ke stále se měnícím situacím na trhu práce je nutná určitá míra flexibilního chování a připravenosti na změny, která se bude trénovat pomocí změny rolí nebo změny situace ve skupině. Konkrétněji jsou aktivity rozepsány v harmonogramu (viz str. 46-48). (Burianová, 2018, s. 5)

Hlavní obecné cíle jsou (Burianová, 2018, s. 6):

- uplatnit svou silnou stránku ve skupině,
- posílit schopnost týmové spolupráce,
- upozornit na důležitost dovednosti umět v klidu přemýšlet nad situací,
- prozkoušet připravenost na změny,
- posílit sociálně komunikační a prezentační dovednosti.

9.2 CÍLOVÁ SKUPINA

Cílovou skupinou programu jsou absolventi programu Profesní seniorita pro vysokoškolské studenty a absolventy. Jde tedy o skupinu osob mezi cca 19-30 lety. Účastníci nejsou děleni dle oboru studia, naopak je dobré, pokud se skupina skládá ze studentů různorodých oborů. (Burianová, 2018, s. 5)

9.2.1 PROFIL ÚČASTNÍKA A PROFIL ABSOLVENTA

Profil účastníka

- absolvent programu Profesní seniorita pro studenty VŠ a absolventy (Burianová, 2018, s. 5):
 - absolvent je schopen identifikovat své silné stránky,
 - absolvent je motivován k dalšímu vzdělávání.

Profil absolventa

- absolvent bude schopen (Burianová, 2018, s. 6):
 - pomocí metody brainstormingu ve skupině vymyslet fiktivní „start-up“ společnost
 - přidělit si roli (pozici) ve „start-up“ společnosti a popsat využívání své silné stránky v té roli,
 - vyřešit ve skupině vybraný problém *nebo* domluvit se na změně rolí a obhájit svou silnou stránku v rámci nové role,
 - prezentovat společně start-up, obhájit svou pozici před druhou skupinou,
 - představit problém a způsob řešení *nebo* obhájit i svou druhou roli.

9.3 SWOT ANALÝZA

Tabulka 1: SWOT analýza programu

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none">• Nový koncept Profesní seniority• Zkušení lektoři	<ul style="list-style-type: none">• Cena programu Profesní seniorita• Nutnost pronájmu prostorů
PŘÍLEŽITOSTI	OHROŽENÍ
<ul style="list-style-type: none">• Malá konkurence v nabídce kurzů Profesní seniority	<ul style="list-style-type: none">• Možná nedůvěra v organizaci způsobená neznalostí širokou veřejností

Zdroj: autor

Pro účely tvorby programu byla vytvořena SWOT analýza. Za silné stránky považují lektorky, které v organizaci působí a také to, že Profesní seniorita je v České republice poměrně nově nabízená. Významnou slabou stránkou je (především pro studenty, jak vyplynulo z rozhovorů) cena programu. Další nevýhodou je i skutečnost, že společnost zatím nevlastní prostory, a proto si je musí pronajímat.

Příležitostí pro neziskovou organizaci je velmi nízká míra konkurence v oblasti nabídky tohoto konkrétního programu. Za faktor, který může Profesní křižovatky zatím brzdit v nabídce termínů, je nedostatečná znalost jména společnosti širokou veřejností.

9.4 HARMONOGRAM PROGRAMU

Tabulka 2: Rozpis aktivit – minutový scénář

ČAS	AKTIVITA	POPIS AKTIVITY
8:45 – 9:00	Registrace	Příchod účastníků, podpis prezenční listiny, usazení, nabídka kávy nebo čaje.
9:00 – 9:05	Zahájení	Úvodní slovo lektora, rozdělení účastníků na 2 skupiny.
9:05 – 9:15	Seznamovací aktivita – indiánské jméno	Účastníci dostanou za úkol si sami vymyslet jméno, které se bude skládat z přídavného jména, které je v daný den vystihuje, nějakého zvířete a jejich vlastního křestního jména. Tak vzniknou „indiánská jména“ – např. <i>Unavená liška Alena</i> , <i>Vysmátý lachtan Karel</i> , <i>Líný kůň Franta</i> . Účastníci vždy řeknou své jméno a vysvětlí, proč se pro něj rozhodli. Aktivita slouží ke vzájemnému představení a promítnutí aktuální nálady. Lektor si každé jméno poznamená na list účastníka.
9:15 – 9:30	Silné stránky	Účastníci si ve skupině vzájemně představí své silné stránky, čitelně je napíší na společný papír (viz Příloha č. 2). Každý ve skupině uvede minimálně 1 situaci ze svého života, kdy mu jeho silné stránky prokazatelně pomohla. Poté dostanou prostor vymyslet, čím by se jejich začínající firma mohla zabývat s pomocí metody brainstorming. Až budou mít obě skupiny stanovený podnikatelský záměr a název firmy, lektor tyto informace napíše na flipchart, aby je měli účastníci na očích. Lektor také posoudí vhodnost zaměření společnosti pro následující úkoly, případně navrhne skupině změnu.

<p>9:30 – 9:45</p>	<p>Pracovní pozice</p>	<p>Každý účastník si vymyslí vlastní roli ve společnosti, role se mohou opakovat, ale doporučení bude, aby měl každý unikátní pozici. Na papír napíše název své pozice, popíše, jaké úkoly plní a jak při tom využívá své silné stránky. (Př.: „<i>V naší firmě, která vyrábí český med, zastávám pozici tiskového mluvčího, protože mám dobrý verbální projev, jsem pohotový a umím jednat s lidmi. Moje hlavní náplň práce je seznamovat veřejnost s našimi produkty.</i>“)</p>
<p>9:45 – 10:10</p>	<p>Změna</p>	<p>Skupiny si vyberou, zdali budou chtít prohodit pozice nebo řešit problém. Pokud zvolí první možnost, každý v týmu symbolicky předá svou pozici kolegovi po své levici. (Př.: <i>Bývalý tiskový mluvčí má nyní pozici distributora a má za úkol vymyslet, jak by mu jeho dobrý verbální projev, jednání s lidmi a pohotovost pomáhaly konkrétně v této pozici.</i>)</p> <p>Pokud se skupina rozhodne pro druhou možnost, lektor jim představí jeden problém, který se vyskytl v jejich firmě – např. společnost nevydělává / změnilo se vedení a musí obhájit svou pozici / v médiích se šíří zpráva, že jejich firma spolupracuje s jinou společností, která nedávno prošla korupčním skandálem,... Skupina musí vymyslet společný postup nápravy.</p>
<p>10:10 – 10:20</p>	<p>Přestávka</p>	
<p>10:20 – 10:30</p>	<p>Příprava prezentování</p>	<p>Obě skupiny dostanou prostor, aby si připravily případné pomůcky, které chtějí využít při prezentování své start-up společnosti.</p>

10:30 – 11:00	1 skupina	Vybraná skupina začne prezentací své společnosti, každý člen poté popíše svou pozici a jaké své silné stránky v ní využívá. Poté představí změnu, pro kterou se rozhodli a k jakému řešení dospěli.
11:00 – 11:30	2 skupina	Také představí svou dosavadní práci.
11:30 – 11:40	Přestávka	Prostor pro lektora si dopsat případné poznámky.
11:40 – 11:45	Slovo lektora	Lektor zhodnotí práci účastníků, převážně formou pochval. Zahájí závěrečnou fázi evaluace.
11:45 – 12:45	Evaluace – I like I wish metoda	Účastníkům budou rozdány formuláře zpětné vazby (viz Příloha č. 3). Horní půlka papíru bude věnovaná názorům na jejich skupinu, jak pracovali, druhá na workshop obecně. Účastníci napíší minimálně 3 názory do každé části, mohou se rozepsat i víc. Poté bude následovat rozhovor, kdy každý účastník dostane prostor poskytnout zpětnou vazbu nahlas.
12:45 – 13:00	Ukončení	Na základě pozorování a závěrečného rozhovoru lektor krátce zhodnotí kurz. Vybere papíry zpětné vazby, rozdá každému účastníkovi certifikát o absolvování workshopu (viz Příloha č. 4), poděkuje účastníkům a sdělí, že mohou ještě očekávat závěrečnou zprávu ve svých e-mailových schránkách. Ukončí akci, rozloučí se s účastníky.

(Zdroj: Burianová, 2018, s. 8-10)

9.5 VOLBA LEKTORŮ

Tento kurz bude vést jedna z certifikovaných lektorek Profesní seniority, působících v organizaci Profesní křižovatky - Ing. Miroslava Maťátková, MBA nebo Bc. Klára Daňková.

9.6 ORGANIZAČNÍ ZABEZPEČENÍ

Úkoly nutné pro konání workshopu bude zajišťovat primárně lektor daného termínu. Jedná se především o komunikaci se zájemci, pronájem prostor, zajištění papírů na poznámky, tisk informací o účastnících, certifikáty, příjem plateb za workshop, přípravu pronajatých prostor, občerstvení, vyhodnocení zpětné vazby a tvorbu individuálních zpráv pro absolventy workshopu. Lektor může ucelené úkoly delegovat na druhého lektora. Toto delegování musí zahrnovat rozsah, přesné zadání a termín splnění, na kterém se s druhým lektorem domluví. (Burianová, 2018, s. 7)

Tabulka 3: Termíny úkolů potřebných pro konání programu

Před zahájením	3 týdny před	Uzavření přihlášek
		Rezervace prostor
		Rozeslání mailů účastníkům s potvrzením konání termínu a s informacemi o platbě
	1 týden před	Kontrola obdržených plateb, připomenutí neplaticím
		Kompletace seznamu účastníků
		Příprava a tisk potřebných materiálů
V den konání	Před začátkem	Opětovná kontrola přichozích plateb, vypracování finálního seznamu účastníků
		Nákup občerstvení

		Příprava místnosti (materiály, psací potřeby, zajištění dobrých hygienických podmínek, aj.)
	V průběhu	Registrace účastníků
		Pozorování účastníků, zapisování průběhu akce
		Rozdání listů zpětné vazby
Po skončení	Do 1 týdne	Platba za prostory
		Vyhodnocení zpětných vazeb od účastníků
		Zpracování závěrečných zpráv pro účastníky a pro organizaci
	Do 2 týdnů	Vyhodnocení workshopu, návrhy na zlepšení

(Zdroj: Burianová, 2018)

9.7 TECHNICKÉ A MATERIÁLNÍ ZABEZPEČENÍ, FINANČNÍ ROZVAHA

9.7.1 TECHNICKÉ ZABEZPEČENÍ

Prostorů k pořádání kurzů, přednášek, meetingů či obchodních schůzek je v hlavním městě nespočet. Pro účely sestavení finanční rozvahy jsem vyhledala konkrétní místnost od společnosti Pronájem Klimentská s.r.o. v Praze 1. Místnost má název Kokos, je určena až pro 15 osob. Cena pronájmu v sobě zahrnuje i možnost využívání vybavení, které se v dané místnosti nachází. V tomto případě jde o projektor, CD/USB přehrávač, flipchart a WiFi připojení. V případě zvolení jiné místnosti lektorem, kde se cena pronájmu liší od této, je třeba částku upravit a kurz zdražit, případně zlevnit. (Burianová, 2018, s. 7)

9.7.2 MATERIÁLNÍ ZABEZPEČENÍ

Vybraná společnost pro pronájem prostorů poskytuje v ceně psací potřeby, podložky na psaní a flipchartový blok 20 listů. Dále je třeba zajistit papíry na poznámky, propisky, fixy a vytisknout potřebné materiály - vzorové

„formuláře“ na silné stránky, zpětnou vazbu a certifikáty pro účastníky. (viz Přílohy č. 2, 3 a 4) (Burianová, 2018, s. 7)

9.7.3 FINANČNÍ ROZVAHA

Dvě finanční rozvahy ukazují zisk v případě minimálního a maximálního počtu účastníků.

Tabulka 4: Finanční rozvaha - 6 účastníků

Profesní křižovatky		Účastníci – 6 osob
Nájem – 1 150,-		Kurz – 600,-/osoba
Materiály – 100,-		
Lektor – 2 000,-		
Občerstvení – 300,-		
Náklady 3 550,-	Výnosy 3 600,-	Zisk 50,-

(Zdroj: Burianová, 2018, s. 10)

Tabulka 5: Finanční rozvaha - 10 účastníků

Profesní křižovatky		Účastníci – 10 osob
Nájem – 1 150,-		Kurz – 600,-/osoba
Materiály – 150,-		
Lektor – 2 000,-		
Občerstvení – 400,-		
Náklady 3 700,-	Výnosy 6 000,-	Zisk 2 300,-

(Zdroj: Burianová, 2018, s. 10)

Pod položku Nájem spadá pronájem místnosti na dobu konání workshopu, psací potřeby, flipchart s papíry, podložky pod papíry a také vodu, čaj a kávu. Pod cenou za Materiály je započten tisk certifikátů, evaluačních papírů, papírů pro skupinu a prázdné papíry na poznámky. Hodinová sazba 500 Kč pro lektora je takto stanovena z důvodu, že se jedná o neziskový sektor a nejde tedy o generování zisku. Občerstvení zahrnuje ovocnou mísu (catering Evy Goldmannové – spolupráce se společností Pronájmy Klimentská) a v den akce koupené drobné sladkosti i slané pochoutky typu koláče, sýrové tyčinky apod. (Burianová, 2018, s. 10)

9.8 EVALUACE

Lektor bude během workshopu provádět nestandardizované přímé pozorování a své poznatky si zapisovat. Také se bude průběžně zapojovat do rozhovorů ve skupinách, zjišťovat progres v zadaných úkolech a v případě potřeby skupinu facilitovat.

V závěrečné fázi evaluace koordinuje předávání zpětné vazby pomocí metody *I like, I wish* a zaznamenává si názory účastníků na skupinu i na workshop jako takový. Tuto osobní evaluaci považují za jednu z nejdůležitějších aktivit celého kurzu. Z tohoto důvodu byla pro tuto aktivitu vyčleněna celá hodina.

Svou odbornost lektor po skončení programu využije k tomu, aby své poznámky z pozorování a rozhovoru a vybrané zpětné vazby „*I like, I wish*“ od účastníků pročetl, vyhodnotil a pro každého účastníka vytvořil krátkou evaluační esej. Pozitivně zformulovanými větami zhodnotí aktivitu a chování účastníka, přidá kladnou zpětnou vazbu od účastníků ze stejné skupiny a tuto závěrečnou zprávu zašle absolventovi programu do 1 týdne po skončení.

Tyto poznatky může využít i k tomu, aby upravil náplň či časový harmonogram kurzu, pokud by to mohlo pomoci zefektivnit další workshopy.

9.9 DISEMINACE PROJEKTU

Šíření informací o možnosti absolvování rozšiřujícího kurzu po programu Profesní seniorita bude probíhat převážně osobně, v závěru samotného programu PS. Také se jednou za půl roku pošle na mail účastníkům Profesní seniority newsletter s pozvánkou na rozšiřující kurz na silné stránky. Detailnější informace s přihlašovacím formulářem a také aktuálně nabízené termíny budou vypsány na webových stránkách organizace. Dále budou vydávány krátké články v sekci Aktuality se shrnutými informacemi po každém uskutečněném terminu a v sekci Blog budou k nalezení úryvky ze zpětných vazeb účastníků, pokud bude splněna podmínka, že autor se zveřejněním souhlasí.

ZÁVĚR

Na začátku bakalářské práce byl stanoven cíl zjistit motivaci k dalšímu neformálnímu vzdělávání, názory na program Profesní seniorita a míru posílení schopnosti pracovat s klíčovými kompetencemi v každodenním životě. V práci byl představen pojem celoživotního vzdělávání a koncept celoživotního učení v České republice a v dokumentech EU. Byla popsána situace absolventů při přechodu ze studií do pracovního života, a jaké kvality upřednostňují zaměstnavatelé při náboru nových zaměstnanců. Problematice změn v kariéře se věnují dva vybrané vzdělávací programy, které v další kapitole byly představeny – Winning New Jobs a Towards Successful Seniority.

V teoretické části byla provedena analýza a interpretace dat získaných při polostrukturovaných rozhovorech se třemi účastníky programu Profesní seniorita. Z odpovědí vyplynul názor účastníků na potřebu větší práce se silnými stránkami. Druhá část teoretické části proto obsahuje návrh vzdělávacího programu v oblasti neformálního vzdělávání. Jsou představeny cíle programu a cílová skupina spolu s profilem účastníka a absolventa. Na začátku jsem vytvořila SWOT analýzu vztaženou k programu v nabídce vzdělávacích kurzů pro konkrétní organizaci Profesní křižovatky. Následuje detailní minutový scénář, kde popisují jednotlivé aktivity, prováděné během workshopu. Představeny jsou i lektorky ve společnosti a organizační tabulka s přehledem úkolů nutných pro realizaci programu. Popsané je i technické a materiální zabezpečení a také finanční rozvaha, která ukazuje zisk v případě minimální a maximální naplněnosti termínu. Závěrem jsou shrnuté nástroje použité pro evaluaci a způsob diseminace projektu.

V případě nezájmu cílovou skupinou o program Profesní seniority lze workshop doplnit o libovolnou metodu, která pomůže účastníkům na začátku formulovat silné stránky a tento kurz pak nabízet samostatně. Nabízí se i možnost rozšíření aktivit na práci se slabými stránkami, dle návrhu jedné respondentky.

Tvorba této práce významně přispěla rozšířit mé znalosti o celoživotním učení a utvrdila mne v názoru, že je nutné se v dnešní době nadále vzdělávat i po ukončení formální úrovně. Za přínos pro osobní rozvoj považuji získaný přehled o klíčových kompetencích, kterých si budoucí zaměstnavatelé cení. Věřím, že před dalším pohovorem opět vyhledám podobné průzkumy představené v této bakalářské práci, projdu si aktuální preferované vlastnosti a dovednosti a zaměřím se na formulaci argumentů, jak je v běžném životě využívám. Zatím to ale není nutné, neboť i přes malý „zádrhel“ při pohovoru, o kterém se zmiňuji v úvodu, jsem práci na poloviční úvazek získala. A to s konečnou tečkou považuji za největší úspěch, ke kterému mi psaní této práce pomohlo.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Tištěné zdroje

BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada. 204 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

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

BURIANOVÁ, Jana, 2018. *Návrh projektu vzdělávání v neziskové organizaci*. Praha. Seminární práce. Česká zemědělská univerzita. Institut vzdělávání a poradenství.

CHRÁSKA, Miroslav, 2007. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1369-4.

DVOŘÁKOVÁ, Miroslava a ŠERÁK, Michal, 2016. *Andragogika a vzdělávání dospělých: vybrané kapitoly*. Vydání první. Praha: Filozofická fakulta Univerzity Karlovy. 169 stran. Varia; 56. svazek. ISBN 978-80-7308-694-7.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing, 2008. 1. vyd. Praha: Grada. 269 s. Expert. ISBN 978-80-247-2690-8.

KALHOUS, Zdeněk a kol., 2002. *Školní didaktika*. Vyd. 1. Praha: Portál. 447 s. ISBN 80-7178-253-X.

KOPECKÝ, Martin, 2010. Občanské vzdělávání dospělých v Evropě - povaha, funkce a vybrané národní příklady: Citizenship education of the adults in Europe - its nature, functions and chosen national examples. *Andragogická revue: česko-slovenský vědecký časopis zaměřený na teorii vzdělávání dospělých, rozvoj lidských zdrojů a andragogiku*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, 2(1), 5-19. ISSN 1804-1698.

MARINKOVÁ, H. a M. STRETTI, 2009. Procesy uznávání naplňují koncept celoživotního učení. *Odborné vzdělávání: informační bulletin Národního ústavu odborného vzdělávání*. Praha 10: NÚOV, 13(2), 3. ISSN 1210-7387.

MILLER, Ivan a NĚMEJC, Karel, 2014. *Evaluaace ve vzdělávání: textová studijní opora*. Vyd. 1. V Praze: Česká zemědělská univerzita v Praze, Institut vzdělávání a poradenství. 78 s. ISBN 978-80-213-2455-8.

MRHAČ, Josef, 1998. Celoživotní vzdělávání a učení - významný princip české výchovně vzdělávací soustavy. In: *Sborník prací pedagogické fakulty Ostravské univerzity*. Č.177. Pedagogické vědy. Č.5. Ostrava: Ostravská univerzita., s. 153-160.

PALÁN, Zdeněk, 2006. Celoživotní učení. In: KALOUS, Jaroslav, ed. a VESELÝ, Arnošt, ed. *Vybrané problémy vzdělávací politiky*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2006. 159 s. Učební texty Univerzity Karlovy v Praze. ISBN 80-246-1259-3.

RABUŠICOVÁ, Milada, ed. a RABUŠIC, Ladislav, ed, 2008. *Učíme se po celý život?: o vzdělávání dospělých v České republice*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita. 339 s. ISBN 978-80-210-4779-2.

RYS, Slavomír, 1945. *Hospitace v pedagogické praxi: Vysokošk. příručka pro pedagog. fakulty*. 1. vyd. Praha: SPN. 143, [1] s. Pedagogická teorie a praxe.

SMÉKALOVÁ, Lucie, 2016. *Didaktika vzdělávání dospělých: distanční text*. 1. vydání. Týn nad Vltavou: Nová Forma. 101 stran. ISBN 978-80-7453-675-5.

ŠTOROVÁ, Ilona, 2016. Unikátní finská metoda vrstevnického učení "Towards Successful Seniority™" jde do ČR. *Andragogika v praxi: časopis Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR*. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, o.s., (9), 10-11. ISSN 2336-5145.

VALIŠOVÁ, Alena a Josef VALENTA, 2011. Metody vyučování a jejich modernizace. In: VALIŠOVÁ, Alena, KASÍKOVÁ, Hana a BUREŠ, Miroslav. *Pedagogika pro učitele*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. 456 s. Pedagogika. ISBN 978-80-247-3357-9.

Elektronické zdroje

Autorizované společnosti, c2012-2020. In: *Profesní seniorita - Age Management* z.s. [online]. Brno: Age Management [cit. 2018-01-29]. Dostupné z: <http://www.profesniseniorita.cz/autorizovane-spolecnosti/>

BURDA, Vladimír a kol., ed., 2003. Přístup mladých lidí ke vzdělávání a jejich profesní uplatnění: Projekt programu LS „Výzkum pro státní správu“ Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy [online]. Praha: NÚOV [cit. 2018-02-21]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/t/pristup-mladych-lidi-ke-vzdelavani-a-jejich-profesni>

ET 2020: strategický rámec evropské spolupráce ve vzdělávání a odborné přípravě [online], 2010. 1. vyd. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Odbor pro záležitosti EU. 35 s. [cit. 2018-01-29]. ISBN 978-80-254-6941-5. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/mezinarodni-vztahy/strategicky-ramec-evropske-spoluprace-v-oblasti-vzdelavani-a>

KALOUSKOVÁ, P., VOJTĚCH, J., 2008. Potřeby zaměstnavatelů a připravenost absolventů škol – souhrnný pohled. Praha: NÚOV, 44 s. [online]. [cit. 2018-02-23]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/t/potreby-zamestnavatele-a-pripravenost-absolventu-skol-2>

Konkurenční schopnost České republiky 2015: Kvalita lidských zdrojů - Soubor indikátorů [online], 2016. Praha: Odborné nakladatelství VŠEM [cit. 2018-02-01]. Dostupné z: <http://www.nvf.cz/konkurencni-schopnost-ceske-republiky-2015-vyvoj-hlavnich-indikatoru>

Národní program rozvoje vzdělávání v České republice: bílá kniha [online], 2001. Praha: Tauris [cit. 2018-01-26]. ISBN 80-211-0372-8. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/bila-kniha-narodni-program-rozvoje-vzdelavani-v-ceske-republice-formuje-vladni-strategii-v-oblasti-vzdelavani-strategie-odrazi-celospolecenske-zajmy-a-dava-konkretni-podnety-k-praci-skol>

O programu Profesní seniorita, 2016. In: *Age Management z.s.* [online]. Brno: Age Management [cit. 2018-01-23]. Dostupné z: <http://www.agemanagement.cz/o-programu-profesni-seniorita/>

PALÁN, Zdeněk, 2002. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení* [online]. Praha: Academia [cit. 2017-10-31]. ISBN 80-200-0950-7. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník>

PAPŘOKOVÁ, Anna, 2013. *Techniky sociologického výzkumu: studijní opora* [online]. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava [cit. 2018-03-04]. ISBN 978-80-248-2931-9. Dostupné z: https://www.vsb.cz/export/sites/vsb/opvk-firemni-kultura/cs/studijni-materialy/Techniky_sociologickeho_vyzkumu/TechnikySociologickehoVyzkumu.pdf

PRICE, Richard H., 2014. Career Related Interventions and their Effectiveness. In: *Avoimen yliopiston Koppa* [online]. Jyväskylä, Finland: Workshop on Career Related Transitions, Joint Committee of Nordic Research Councils [cit. 2018-01-23]. Dostupné z: <https://koppa.jyu.fi/kurssit/171468/materiaalikansio/r-h-price-keynote>

REKONEN, Satu a George ATANASSOV, 2014. I like, I wish. In: *I like I wish* [online]. Helsinki: Aalto Design Factory [cit. 2018-03-16]. Dostupné z: <https://ilikeiwish.org/>

Seznam autorizovaných lektorů ČR, c2012-2020. In: *Profesní seniorita - Age Management z.s.* [online]. Brno: Age Management [cit. 2018-01-29]. Dostupné z: <http://www.profesniseniorita.cz/seznam-autorizovanych-lektoru-cr/>

Strategie celoživotního učení ČR [online], 2007. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy [cit. 2018-01-17]. ISBN 978-80-254-2218-2. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/dalsi-vzdelavani/strategie-celozivotniho-uceni-cr>

ÚLOVEC, Martin, 2014. *Potřeby zaměstnavatelů a připravenost absolventů škol – komparační analýza - 2014* [online]. Praha: NÚV. 35 s. [cit. 2018-02-23]. Dostupné z: <http://www.infoabsolvent.cz/Temata/PublikaceAbsolventi?Stranka=9-0-90&NazevSeo=Potreby-zamestnavatele-a-pripravenost-absolventu->

Vítejte na stránkách programu „Towards Successful Seniority TM“ – Směrem k úspěšné profesní senioritě, c2012-2020. In: *Profesní seniorita - Age Management z.s.* [online]. Brno: Age Management [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <http://www.profesniseniorita.cz/>

Vzdělávání dospělých v České republice: výstupy z šetření Adult Education Survey 2011 [online], 2013. Praha: Český statistický úřad [cit. 2018-01-30]. Lidé a společnost. ISBN 978-80-250-2354-9. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20561193/331313.pdf/3b3fda80-d409-4adc-a79d-4f9613511f2d?version=1.0>

SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A OBRÁZKŮ

Tabulka 1: SWOT analýza programu	45
Tabulka 2: Rozpis aktivit – minutový scénář	46
Tabulka 3: Termíny úkolů potřebných pro konání programu	49
Tabulka 4: Finanční rozvaha - 6 účastníků	51
Tabulka 5: Finanční rozvaha - 10 účastníků	51
Graf 1: Kritéria pro přijetí zaměstnance s praxí	25
Graf 2: Kritéria pro přijetí absolventa.....	25
Obrázek 1: Oblasti vzdělávání a učení dospělých.....	17
Obrázek 2: Srovnání důležitosti kompetencí v letech 2004 – 2007 a 2013..	26

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Otázky polostrukturovaného rozhovoru, položené shodně všem respondentům

Příloha č. 2: Skupinový papír na silné stránky

Příloha č. 3: Formulář zpětné vazby

Příloha č. 4: Certifikáty pro účastníky

PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Otázky polostrukturovaného rozhovoru, položené shodně všem respondentům

- 1) Co Tě motivovalo vyzkoušet program Profesní seniorita?
- 2) Chtěl/a by ses účastnit nějakého dalšího kurzu?
- 3) Jaká oblast vzdělávání by Tě zajímala?
- 4) Účastnil/a jsi se od té doby nějakého jiného kurzu neformálního vzdělávání? Pokud ano, na jaké téma byl?
- 5) Je nějaká část programu, která tě opravdu zaujala / líbila se Ti?
- 6) Co Ti naopak chybělo?
- 7) Doporučil/a bys program Profesní seniority svým známým? Podle tebe, komu by tento program mohl být nejvíce nápomocný a proč?
- 8) Část programu byla věnovaná silným stránkám. Pomohl ti program tvé stránky lépe formulovat?
- 9) Pozoroval/a si zvýšené uvědomění a následné využívání těchto stránek v osobním či pracovním životě?

Příloha č. 2: Skupinový papír na silné stránky



Název:

Jméno: _____

Jméno: _____

Jméno: _____

Jméno: _____

Jméno: _____



I LIKE, I WISH

PŘEJU SI...

LÍBILO SE MI...

Práce ve skupině:

1

2

Workshop obecně:

1

2

Příloha č. 4: Certifikáty pro účastníky



CERTIFIKÁT

*úspěšně dokončil/a workshop
zaměřený na práci se silnými stránkami*

Ing. Miroslava Maťátková,
MBA
Lektor



CERTIFIKÁT

*úspěšně dokončil/a workshop
zaměřený na práci se silnými stránkami*

Bc. Klára Daňková
Lektor

