

**UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ**  
**FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ**  
**Institut mezioborových studií Brno**

**Management a marketing ve vzdělávání dospělých**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Vedoucí diplomové práce:**  
**PhDr. et Mgr. Zdeněk Šigut, Ph.D.**

**Vypracoval:**  
**Bc. Jitka Horáková**

**Brno 2010**

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Management a marketing ve vzdělávání dospělých“ zpracovala samostatně a použila jen literaturu uvedenou v seznamu zdrojů literatury, který je součástí této diplomové práce. Elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné.

Brno 19. 3. 2010

.....  
Bc. Jitka Horáková

## **Poděkování**

Děkuji panu PhDr. et Mgr. Zdeňku Šigutovi, Ph.D. za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

Jitka Horáková

## **Obsah**

<b>Úvod</b>	<b>2</b>
<b>1. Management</b>	<b>4</b>
1.1 Manažerská funkce, role, kompetence	4
1.2 Management v oblasti lidských zdrojů	9
1.3 Personální politika a strategie	13
<b>2. Marketing</b>	<b>17</b>
2.1 Marketing ve vzdělávání dospělých	18
2.2 Marketingové nástroje vzdělávací instituce	21
2.3 Trh vzdělávacích institucí a trh práce	27
<b>3. Vzdělávání dospělých</b>	<b>29</b>
3.1 Celoživotní vzdělávání a jeho koncepce	29
3.2 Organizační formy výuky dospělých, jejich specifické rysy	33
3.3 Aktuální trendy a nové technologie ve vzdělávání dospělých	36
<b>4. Inovace vzdělávacího programu</b>	<b>38</b>
4.1 Vzdělávací potřeba, kurikulum a klíčové kompetence	38
4.2 Inovace vzdělávacího programu pro komplexní kosmetickou péči	40
<b>5. Marketingový průzkum</b>	<b>42</b>
5.1 Projekt průzkumu	42
5.2 Analýza a interpretace dotazníkového šetření	44
5.3 Vyhodnocení platnosti hypotéz	52
<b>6. Vzdělávací program „Komplexní kosmetická péče“</b>	<b>54</b>
6.1 Pojetí a cíle vzdělávacího programu	55
6.2 Profil absolventa	56
6.3 Vzdělávací cíle vyučovaných předmětů	58
6.4 Závěrečná zkouška	62
<b>Závěr</b>	<b>63</b>
<b>Resumé</b>	<b>65</b>
<b>Anotace</b>	<b>66</b>
<b>Seznam zdrojů literatury</b>	<b>68</b>
<b>Seznam příloh</b>	<b>71</b>

# Úvod

V dnešním globalizovaném světě a době rychlých změn nastává naléhavá potřeba vyrovnat se se souvisejícími nároky na vzdělání a flexibilitu každého jednotlivce. V době posledních dvaceti let došlo v České republice k zásadním změnám na trhu práce, objevila se zde předtím neznámá nezaměstnanost. Nezaměstnanost se postupně stala jedním z nejhorších společenských problémů. Mezi nezaměstnané se často dostanou i lidé, kteří aktivně práci hledají a jsou schopni pracovat. Problémem je to, že nemají co nabídnout na trhu práce, nejsou schopni reagovat na změny na trhu práce, nové technologie. Tato nová situace nás nutí vzdělávat se celý život, abychom uspěli na trhu práce. Lidé se ocitají na úradech práce, kde jsou jim nabízeny různé rekvalifikace, pro zvýšení jejich zaměstnatelnosti. Jedním ze způsobů řešení vzrůstající disproporce mezi poptávkou a nabídkou jsou totiž rekvalifikace.

V současné době pracuji na Střední odborné škole potravinářská a služeb Brno, Charbulova 106 jako učitelka odborného výcviku oboru kosmetička. Vedle práce s žáky, pracuji také jako lektorka vzdělávání dospělých, protože se na našem učilišti realizují i rekvalifikační kurzy. V dopoledních hodinách probíhá standardní výuka učňů, v odpoledních hodinách se pak realizuje vzdělávání dospělých. Aby tyto rekvalifikační kurzy byly úspěšné a efektivní, je zapotřebí jejich vzdělávací programy neustále modernizovat.

Koncepce vzdělávání dospělých se v souvislosti se vstupem České republiky do Evropské unie mění. Vytváření společného trhu vyvolává potřebu mobility kvalifikovaných pracovních sil a tedy i srovnatelnosti získaných kvalifikací. Vzniklá situace vede vzdělávací instituce k tomu, aby nabízely kvalitní a konkurenceschopné vzdělávací projekty. Je důležité, aby vzdělávací projekty byly adaptabilní a komplexní. Příprava, realizace a učinit konkurenceschopným takovýto vzdělávací projekt patří mezi důležité profesní kompetence manažera vzdělávání jednotlivých vzdělávacích institucí. Každý vzdělávací program má vycházet z analýzy vzdělávacích potřeb klientů a měl by také respektovat tzv. společenskou orientaci marketingu, tzn. sledovat vývoj celospolečenských přání a potřeb. Stávající vzdělávací programy je zapotřebí přizpůsobit potřebám trhu práce a vzdělávacím potřebám jejich účastníků.

Ve své diplomové práci se věnuji inovaci vzdělávacího programu „Komplexní kosmetická péče“. Pro uplatnitelnost absolventů na trhu práce je zapotřebí, aby disponovali komplexními odbornými kompetencemi. Úroveň zpracování vzdělávacího projektu ovlivňuje rozhodujícím způsobem jeho úspěšnost na trhu. Můj navrhovaný vzdělávací projekt se skládá ze čtyř dílčích kvalifikací, které dohromady budou tvořit kvalifikaci úplnou.

První část práce je věnována managementu jsou zde objasněny základní pojmy, strategie řízení lidského kapitálu, personální politika a zejména firemní kultura organizace.

V druhé části je čtenář uveden do problematiky marketingu, marketingových nástrojů vzdělávací instituce a vyjasnění vztahu trhu práce a trhu vzdělávacích institucí.

Třetí část je zaměřena na specifika ve vzdělávání dospělých a jeho koncepci. Je zde popsána i legislativa při tvorbě nových vzdělávacích programů.

Čtvrtá, pátá a šestá část práce je již věnována samotné inovaci vzdělávacího programu. V empirické části práce jsem stanovila konkrétní cílovou skupinu, pro kterou je vzdělávací projekt určen. Na základě zjištění vzdělávacích potřeb byl vytvořen nový vzdělávací projekt „Komplexní kosmetická péče“ vyhovující legislativě České republiky a je připraven k akreditačnímu řízení.

Diplomovou práci ukončuje závěr, který shrnuje jednotlivá zjištění vyplývající z analýzy dat a zamýšlí se nad možnými problémy vzdělávacího projektu, stejně jak nad jeho přínosy a pozitivy.

# 1. Management

Význam pojmu management se uplatňuje pro označení řídicích pracovníků určité organizace. Řízení, jako praktická činnost, je spjata s organizovanou prací vykonávanou v lidských kolektivech. Vzrůst atraktivity pojmu management a masové nahrazování českého pojmu řízení souvisí s razantním vstupem západních, zejména amerických poznatků o řízení.<sup>1</sup>

Definicí pojmu management je několik:

Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.<sup>2</sup>

Management je proces, kterým jsou koordinovány činnosti spolupracující skupiny tak, aby bylo dosaženo společných cílů.<sup>3</sup>

V obou těchto definicích se jedná o proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.

## 1.1 Manažerská funkce, kompetence, role

Dosažení cílů firmy, což je vlastně posláním manažerské práce, je nejlépe dosaženo vzájemným souladem činností manažerských funkcí. Manažerské funkce jsou tyto:<sup>4</sup>

- *plánování* – výběr úkolů, cílů a činností potřebných pro jejich dosažení; uskutečnění studie, analýzy, návrhů - rozhodování o výběru z alternativních možných řešení + zvažování potřeby lidských či materiálních zdrojů,
- *organizování* – část řízení, která zahrnuje zřízení účelné struktury rolí pro lidi, kteří jsou v dané organizaci; účelnost = vytváří jistotu, že všechny úkoly potřebné pro dosažení cílů jsou přiděleny, a to pokud možno těm lidem, kteří jsou schopni je splnit nejlépe (musí odpovídat schopnostem a motivacím pracovníků),

---

<sup>1</sup> Blažek, L. Úvod do teorie řízení podniku. Brno: Masarykova univerzita, 2001.

<sup>2</sup> Řehoř, A. Management a marketing. Brno: Institut mezioborových studií, 2007, s.5.

<sup>3</sup> Horák, R. Management. Brno: Institut mezioborových studií, 2008, s.9.

<sup>4</sup> Vodáček, L., Vodáčková, O. Management, teorie a praxe pro 90 let. Praha: Magnet – Pres, 1996.

- *personalistika* – zahrnuje zaplňování a udržování zaplněných pozic v organizaci; toto je prováděno pomocí identifikace požadavků na pracovní síly, seznamu disponibilních lidí, náborem, výběrem, umístováním, propagací, oceňováním stávajících pracovníků tak, aby uložené úkoly byly dosahovány účinně a efektivně,
- *vedení* – ovlivňování lidí tak, aby byli prospěšní organizaci a napomáhali dosahování skupinových cílů; zahrnuje motivaci, styl a přístupy manažerů a komunikaci,
- *kontrolování* – zahrnuje měření a korekci provedení jak individuálních, tak celkových aktivit organizace, s cílem dosáhnout jistoty, že budou v souladu s plánem; zjištění odchylky a její náprava; přehled výdajů, záznam zmeškaných pracovních hodin,
- *komunikace* – umožňuje přenos myšlenek a informací při jednání pracovníků.

Podstatou celého manažerství je koordinace, což spočívá v harmonizaci úsilí jednotlivců k dosažení skupinových cílů; každá manažerská funkce k ní určitým způsobem přispívá. Pro zajištění průběhu samotného procesu managementu a vykonávané práce je nutné, aby manažer disponoval kombinací technických znalostí, společenských a lidských faktorů a také koncepční schopností.<sup>5</sup>

Manažer je řídicí pracovník odpovědný za dosažení jednotlivých cílů skupiny (organizace). Vykonává práci a dosahuje skupinových (firemních) cílů skrze jiné lidi. Úkolem manažera je, kromě uplatnění vlastních dovedností a znalostí, umění využít dalších odborníků a pracovníků ke splnění předepsaných cílů. Manažerská práce je vícerozměrná. Na rozdíl do specialisty, který se věnuje výhradně svému oboru, musí manažer zvládnout více oblastí, často působících souběžně a on musí umět reagovat na vzniklé situace. Nejvyšším manažerem je *majitel*, dále *manažer* (též *leader* – je obdařen schopností vést a motivovat lidi a vtisknout podnikovému konání správný směr), *vedoucí* (je manažer na středním stupni řízení, který vede lidi spíše v duchu pokynů, které obdrží z vyššího stupně řízení) a *zaměstnanec*, který může být pověřen významnou sebeřídící rolí (self-management). Každý z těchto subjektů má rozdílné kompetence a předpokládá se u něj různá úroveň vzdělanosti (odborné zdatnosti), schopnosti (praktické zručnosti) a sociální zralosti.

---

<sup>5</sup> Vodáček, L., Vodáčková, O. Management, teorie a praxe pro 90 léta. Praha: Magnet – Pres, 1996.



Efektivita zvládnutí role manažera na všech stupních odpovídá úrovni skutečných kompetencí manažera. Manažerské kompetence jsou vlastně nároky kladené na manažera, jejichž naplňováním dochází k úspěšnému vykonávání jeho práce. Každý manažer by se měl snažit posoudit vlastní úroveň kompetencí a uvědomit si potřeby svého dalšího rozvoje. Manažerem se člověk nerodí, manažerem se člověk stává.<sup>6</sup>

Mezi velmi úspěšnými manažery je řada odlišných osobností s rozličnými vlastnostmi. Přesto můžeme vymezit širší modely manažerských kompetencí, které se liší od kompetencí jiných skupin pracovníků. Obecně lze říci, že úspěšný manažer má být aktivní, iniciativní, má disponovat tvůrčím podnikatelským myšlením a jednáním, založeném na umění diferencovaně řídit a motivovat spolupracovníky. Dále má mít dostatečnou kvalifikaci a zkušenosti vizi ziskové podnikatelské činnosti, připravený a promyšlený podnikatelský záměr. Pro vznik skutečných kompetencí manažera jsou směrodatné jeho individuální vlastnosti neboli osobní potenciál. Pro to, aby manažer svou funkci plnil efektivně musí svůj osobní potenciál neustále rozvíjet a zdokonalovat. Každá funkce představuje jinou potřebnou úroveň kompetencí.<sup>7</sup>

E. Bedrnová a I. Nový (1998) zformulovali vizitku osobní kvality jako jeden z předpokladů úspěchu manažera:<sup>8</sup>

- pracovní a osobní kompetence (způsobilost uplatnit se ve své funkci, dostatečná sebedůvěra, přiměřené sebehodnocení, odpovídající hodnocení vnější situace),
- sociální kompetence (způsobilost vhodně se prosadit),
- pozitivní uvažování a proaktivní jednání (pojímání problému a překážky jako výzvy),
- pracovní ochota a výkonová motivace (zájem o práci, potřeba výkonu v žádoucí kvalitě a kvantitě),
- vyšší hladina aspirací a volního úsilí (dosahování stále náročnějších životních cílů),
- schopnost sebekontroly (ovládání citových vzruchů, ukázněnost),
- rozvinuté etické a estetické cítění (tendence promítat hlediska morálky a krásna do svého jednání),
- tvořivost (schopnost vidět nově a uplatňovat netradiční řešení),
- pochopení a tolerance (schopnost akceptace druhých lidí v jejich rozmanitosti),

---

<sup>6</sup> Blažek, L. Úvod do teorie řízení podniku. Brno: Masarykova univerzita 2001.

<sup>7</sup> Blažek, L. Úvod do teorie řízení podniku. Brno: Masarykova univerzita 2001.

<sup>8</sup> Bedrnová, E., Nový, I., kol. Psychologie a sociologie řízení. 2.vyd. Praha: Management Press 2002.

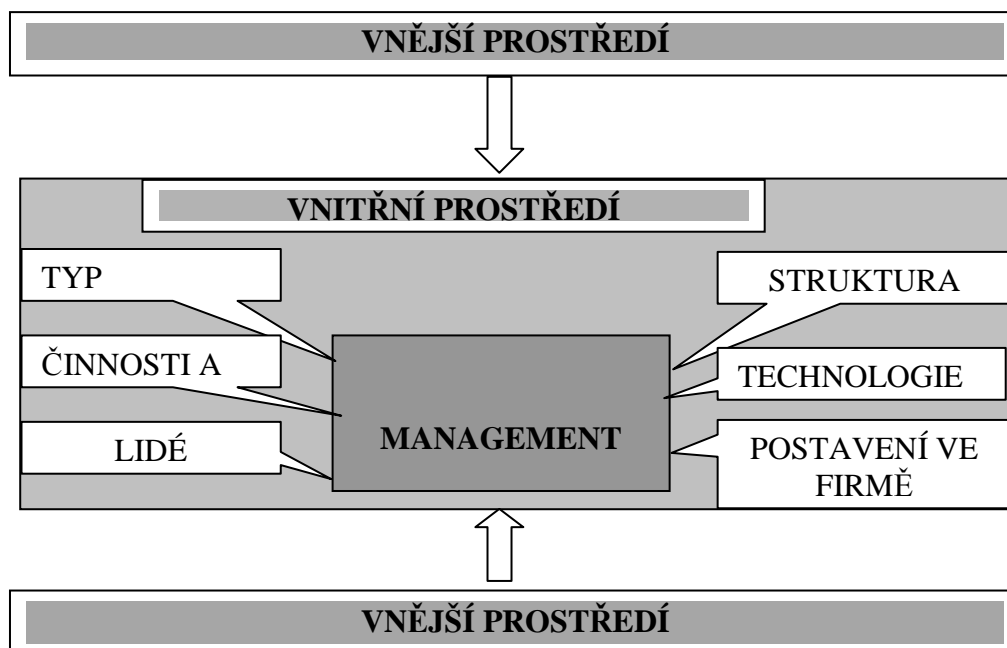
- smysl pro humor (schopnost nadhledu s citem pro proporce),
- ochota na sobě pracovat (nepřetržitý proces seberozvoje).

Další seznam kompetencí sestavil F. Bělohávek v roce 1995, tyto kompetence jsou rozčleněny na:<sup>9</sup>

- způsob myšlení (konceptní, operativní, schopnost analýzy, pružnost myšlení),
- vlastnosti osobnosti (průbojnost, asertivita, spolehlivost, vytrvalost, citová stabilita, pohotovost),
- postoje (orientace na zákazníka, orientace na výkon, tvořivost, kreativita),
- odborné znalosti (znalosti marketingu, managementu, ekonomiky a financování, znalost práva, technické znalosti),
- praktické dovednosti (jazykové znalosti, práce s počítačem, praktické zkušenosti, organizační dovednosti a řízení času, komunikační dovednosti, dovednost vedení lidí a jejich motivování).

Hlavním určujícím faktorem pro práci manažera je stav vnitřního a vnějšího prostředí, ve kterém působí. Manažer musí svou práci vykonávat v takovém prostředí, v jakém se sám nachází (viz. Obrázek č. 1)<sup>10</sup>:

Obr. č. 1: Prostředí kolem manažerů



autor: (Cejman, V., Dědina, J., 2005)

<sup>9</sup> In.: Šuleř, O. 5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout. Brno: Computer Press 2008, str. 17,18.

<sup>10</sup> Cejthamer, V., Dědina, J. Management a organizační chování. Praha: Grada 2005, s.50.

Řízení pracovníků vyžaduje i řízení sebe sama. Sebeřízení má tři stupně, a to:

- sebepoznání (obsahuje odpovědi na to, jaké jsou mé přednosti a nedostatky),
- seberozvoj (zahrnuje naplňování stanovených cílů, čas na sebevzdělání aj.),
- sebehodnocení (reflexe toho, co se očekávalo a co jsem splnil, co dalšího očekávám. Uvědomění si vlastních chyb činí manažera tolerantnějšího k chybám podřízených).

Manažerská práce v sobě nese určité role, které konkrétní člověk vždy více či méně naplňuje. Tyto role jsou vzájemně propojeny a doplňují se. Umění manažera spočívá v jejich sladění a integraci. Jde o 10 manažerských rolí, které se dále člení do tří skupin:<sup>11</sup>

- skupina interpersonálních rolí (manažer buduje kontakty vně i uvnitř organizace) – jedná se o role – figurka (účastník slavnostního aktu), vůdce (role řídicí a koordinační), styčný důstojník (funguje v pozici informační a rozhodovací),
- skupina informačních rolí (manažer se účastní vytváření, sběru, přenosu, filtrace a využití informací – informačních procesů), tady je manažer charakterizován takto – řešitel (vyhodnocuje informace a navrhuje jejich řešení), informátor (poskytuje informace podřízeným), reprezentant (prezentuje svou organizaci ve společnosti),
- skupina rozhodovacích rolí (hlavní činnost směřující k dosažení cílů podniku) bývá charakterizována pozicemi – manažer, velitel (předvídá a reaguje s předstihem na možné situace), korektor (dělá v případě potřeby korektury), alokátor zdrojů (rozhoduje o přidělování nezbytně nutných disponibilních zdrojů), kooperátor (vyjednává s ostatními složkami získání vhodných podmínek pro splnění úkolů a dosažení cíle).

Význam manažerských rolí je výrazně ovlivňován úrovní managementu, na které jsou realizovány. Vrcholoví manažeři sledují především ty změny, které mohou ovlivnit celou firmu, zatímco provozní manažeři se zajímají výhradně o změny, které mohou ovlivnit jejich svěřený úsek. Přesto u každé manažerské úrovně musí všichni manažeři vykonávat popsané role.<sup>12</sup> Manažer vzdělávání podněcuje lektory ke spoluúčasti na koncepčních i realizačních vzdělávacích činnostech, řídí realizaci strategie vzdělávání, využívá podněty spolupracovníků, podporuje kreativitu a rozvoj.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Horák, R. Management. Brno: Institut mezioborových studií, 2008, s.56.

<sup>12</sup> Cejthamer, V., Dědina, J. Management a organizační chování. Praha: Grada, 2005.

<sup>13</sup> Barták, J. Vzdělávání ve firmě. Praha: Alfa, 2007.

## 1.2 Management v oblasti lidských zdrojů

Management lidských zdrojů představuje rozhodování o zhodnocování potenciálu lidského kapitálu ve firmě. V budování úspěšné organizace 21. století je rozvoj lidských zdrojů považován za zásadní. Bez lidí nejsme schopni plnit dlouhodobé cíle organizace. Lidé jsou stejně nutným zdrojem jako finance, marketing, zařízení apod. Ale lidé jsou jediným zdrojem, se kterým, spolupracujeme, komunikujeme, předáváme si informace o ostatních zdrojích. Lidé jsou nejcennější zdroj, který firma má.<sup>14</sup> Nikoliv podnik s největším kapitálem, ale podnik s největšími mozky má v konkurenčním prostředí náskok. Pouze se znalostmi vedení a rozvoje lidí v organizaci je možné budovat organizaci, která je schopna pružně reagovat na neustále měnící se podmínky okolního světa. Rozvoj lidských zdrojů představuje ucelený systém strategických, procesních a provozních aktivit, v rámci kterého usilujeme o sladění znalostí, dovedností a motivace zaměstnanců se strategickými cíli organizace za účelem maximalizace její výkonnosti. Manažer pro řízení lidských zdrojů jako člen vrcholového týmu manažerů podniku zodpovídá za úroveň výkonnosti personálu firmy.

Lidským kapitálem rozumíme soubor znalostí, fyzických, intelektuálních a komunikačních schopností, praktických dovedností a motivací, získaných zejména v procesu vzdělání a praktické činnosti člověka a použitelných pro vytvoření nové hodnoty, uspokojení potřeby nebo pro zvýšení některé z forem kapitálu. Vlastnictví lidského kapitálu se vztahuje k osobě uvedenými vlastnostmi disponující.<sup>15</sup> Lidský kapitál je to největší bohatství každé organizace, do kterého se musí investovat. Lidský kapitál je totiž zdroj příjmu organizace.

Lidské zdroje představují lidé v pracovním procesu, jedná se o lidi schopné seberealizace v činnosti, kterou vykonávají na základě vlastního rozhodnutí. Lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využití, představují ten nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla i nejdražší zdroj, rozhodující o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku.<sup>16</sup>

---

<sup>9</sup> Charvát, J. Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele. Praha: Grada, 2006.

<sup>15</sup> Kucharčíková, A., Vodák, J. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada, 2007.

<sup>11</sup> Kucharčíková, A., Vodák, J. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada, 2007.

Řízení lidského kapitálu se týká získávání, analyzování předkládání zpráv informujících o tom, jak v oblasti řízení lidí probíhá hodnota přidávající strategické investování a operativní rozhodování.<sup>17</sup> Řízení lidského kapitálu je proces měření lidského kapitálu a poskytování jeho výsledků. Zaměřuje pozornost managementu na strategie, které je třeba přijmout ke zvýšení přidané hodnoty, kterou představují lidé.<sup>18</sup> Dnes dochází k odklonu od tradičního personálního řízení a k příklonu ke koncepci personální práce, která je označována jako řízení lidských zdrojů.

Řízení lidských zdrojů můžeme koncepčně chápat jako strategický a promyšlený logický přístup k řízení nejcennějšího majetku organizace – lidí, kteří v ní pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosahování jejích cílů.<sup>19</sup>

Armstrong říká „ Koncepce řízení lidského kapitálu doplňuje a posiluje koncepci řízení lidských zdrojů. Nenahrazuje ji.“<sup>20</sup>

Máme dvě základní podoby řízení lidí:

- tvrdá podoba – používání lidí k dosahování svých cílů, až se lidé opotřebují tak firma přijme jiné,
- měkká podoba – tato podoba řízení klade důraz na motivaci, vedení, komunikaci. Snaží se zapojit lidi do problému.

Existují také názory, že řízení lidských zdrojů je vlastně určitý způsob manipulace s lidmi. Ovšem je nutné zdůraznit, že organizace existují proto, aby dosahovaly svých cílů, a těchto cílů dosahují prostřednictvím lidí. Důležité je to, jak manažeři s lidmi zacházejí a co jim za odvedenou práci poskytují.

Vzhledem k tomu, že vrcholový management přijímá strategická rozhodnutí mající významný dopad na zaměstnance je řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu v současném období záležitostí všech manažerů. Strategii lidského kapitálu lze považovat za jakýsi doplněk strategie lidských zdrojů. Strategie, ať už se jedná o jakoukoliv strategii řízení, musí mít dvě klíčové složky: musí existovat nějaké strategické cíle a musí existovat plán kroků (prostředků, jejichž pomocí se má cílů dosáhnout).

---

<sup>17</sup> Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10 vyd. Praha: Grada, 2007, s.47.

<sup>18</sup> Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10 vyd. Praha:Grada, 2007.

<sup>19</sup> Armstrong, M. Personální management. Praha: Grada 1999, s. 149.

<sup>20</sup> Armstrong, M: Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10 vyd. Praha: Grada, 2007, s.49.

Nástroje pro řízení lidských zdrojů představují tři přístupové cesty k řízení personálu ve firmě:<sup>21</sup>

- lidé musí vědět, co mají dělat, a musí mít možnost to dělat,
- lidé musí vědět, jak mají dělat to, co mají dělat,
- lidé musí chtít dělat to, co mají dělat.

Strategie v oblasti lidských zdrojů jsou vzájemně propojeny a zároveň by měly být součástí všech ostatních strategií. Základním požadavkem při vytváření strategie lidských zdrojů je to, že by měla být sladěna s podnikovou strategií a měla by být přizpůsobena kultuře organizace. Klíčovými složkami strategie lidských zdrojů jsou:<sup>22</sup>

- zabezpečování lidských zdrojů – získat a udržet si vysoce kvalitní lidi, vytvořit strukturu personálu,
- rozvoj lidských zdrojů – poskytovat vzdělání zaměřené na zvyšování produktivity, povzbuzovat formování učící se organizace,
- odměňování – poskytovat odměny a uznání za úspěšné inovace, propojit odměňování s kvalitní prací, zabezpečit konkurenceschopnost úrovně odměn.

Strategické řízení lidských zdrojů zahrnuje taková rozhodnutí a aktivity, které se týkají řízení zaměstnanců na všech úrovních podniku a jsou zaměřeny na vytváření a udržování jeho konkurenční výhody. Armstrong říká: „...aby podnik fungoval efektivně, jsou nevyhnutelné tři provázané a fungující prvky“:<sup>23</sup>

- poslání a strategie,
- organizační struktura,
- řízení lidských zdrojů.

Základní pojetí strategického řízení lidských zdrojů je založeno na předpokladu, že strategie lidských zdrojů budou přispívat k naplnění podnikové strategie. Firemní investice do vzdělání a rozvoje lidských zdrojů však musí být plánovány tak, aby podpora rozvoje zaměstnanců byly dlouhodobě vyrovnaná. Realizace strategie rozvoje lidských zdrojů je v dnešních úspěšných organizacích naplňována metodou „Učící se organizace“.

---

<sup>21</sup> Gregar, A. Řízení lidských zdrojů. Brno: Institut mezioborových studií, 2008, s.19.

<sup>22</sup> Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10 vyd. Praha: Grada, 2007.

<sup>23</sup> Armstrong, M. Personální management. Praha: Grada, 1999, s. 167.

Vzdělávání dospělých je zásadním nástrojem rozvoje lidských zdrojů. V roce 2000 byl realizován projekt PHARE "Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku", jehož zadavatelem bylo MPSV ČR, a který vyústil v celonárodní konferenci "České lidské zdroje na křižovatce". V roce 2001 řídil Národní vzdělávací fond navazující projekt PHARE "Implementace strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku", zaměřený na přípravu implementačního rámce pro závěry a strategická doporučení k rozvoji lidských zdrojů, na spolupráci s kraji a propracování regionálních aspektů rozvoje lidských zdrojů.<sup>24</sup>

Manažer vzdělávání má klíčovou úlohu z hlediska tvorby a strategie vzdělávání v organizaci s využitím nástrojů firemní ideologie a firemní politiky. Organizace pro hospodářskou spolupráci (OECD) podporuje a pomáhá manažerům při rozvíjení lidských zdrojů v jimi řízených organizacích. Jde zejména o pomoc při vypracování strategických programů a dalším vzdělávání zaměstnanců. V rychle se měnícím prostředí nemůže žádná organizace bez průběžného vzdělávání zaměstnanců dlouho přežít. Rozvoj lidských zdrojů je svou povahou dlouhodobý proces, který vyžaduje předvídání a rozhodování s představou o tom, čeho bude dosaženo minimálně za 3 - 5 let, zpravidla však za více let. Proto je nutné zajišťovat koordinované a výkonné řízení vzdělávacích projektů a programů, které pronikají napříč resorty a různými společenskými strukturami. Potřeba radikálně zvýšit úroveň a konkurenční schopnost lidských zdrojů vyžaduje cílevědomé a akceschopné řízení. Řízení a rozvoj lidských zdrojů je základem pro řízení změn v organizaci, zejména prostřednictvím rozvoje kompetencí zaměstnanců.

Základem celého systému řízení rozvoje lidských zdrojů je jeho odborné zázemí. Odborné zázemí znamená trvalé koncepční, metodické a organizační kapacity se zajištěnými informačními vstupy ze zdrojů ministerstev, zaměstnavatelů, odborů, krajů, výzkumných pracovišť a dalších. V České republice k odbornému zázemí patří:

- Národní vzdělávací fond,
- Národní ústav odborného vzdělávání,
- Ústav pro informace ve vzdělávání,
- Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů a další.

---

<sup>24</sup>Vítková, M. Kapitoly z personálního řízení pro neziskové organizace. Hradec Králové: Gaudeamus, 2004.

### 1.3 Personální politika a strategie

Vzhledem k tomu, že personální práce se stává nejdůležitější oblastí řízení organizace a ústřední manažerskou rolí, personální strategii můžeme vnímat jako soustavu dlouhodobých cílů personálního zajištění podnikové strategie. Úlohou personální strategie je tedy stanovení dlouhodobých cílů v oblasti řízení práce s lidskými zdroji. V současné době se personální strategie velmi prosazuje, tj. berou se v úvahu budoucí potřeby a problémy. Personální strategii rozpracováváme do personálních politik a ty jsou návodem k uskutečnění personální strategie za pomoci konkrétních činností. Jsou to určitá pravidla, k přístupu řízení lidí, které hodlá organizace uplatňovat. Důležitým prvkem zavádění strategie je kvalita lidského kapitálu.

V každém odvětví, v každém podniku a instituci působí všeobecné faktory, které určují orientační směry a politiku řízení lidských zdrojů. Těmito faktory jsou:

- strategie podniku a instituce, její základní cíle,
- technika a technologie používané v podniku a instituci,
- finanční situace podniku a instituce,
- organizační kultura a hodnotový systém manažerů.

Personální politika a její jednoznačné uplatňování vytváří příznivé podnikové klima, dává pracovníkům při dodržování určitých zásad předem formulované záruky, dává určitý pocit jistoty, zprůhledňuje rozhodovací procesy v oblasti personálních činností a vztahů, minimalizuje pracovní konflikty, dává pracovní perspektivu. Proto je důležité personální politiku nejen formulovat, ale i seznamovat s ní neustále všechny zaměstnance podniku a především ji také dodržovat. Obecné zásady personální politiky bývají rozpracovány do dílčích personálních činností: politika přijímání a nábory, politika v oblasti péče o pracovníky, politika v oblasti odměňování, politika zaměstnaneckých vztahů, politika v oblasti spolupráce s odbory atd.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> [www.topregion.cz?articleId=2106](http://www.topregion.cz?articleId=2106).



Personální politika se uplatňuje zejména u těchto procesů:<sup>26</sup>

- získávání a výběr pracovníků – personální struktura,
- motivace hodnocení a odměňování,
- firemní kultura,
- vzdělávání pracovníků,
- podíl na utváření dlouhodobé shody mezi zaměstnavateli a zaměstnanci.

Moderní koncepce pro řízení lidských zdrojů stanovuje dva základní principy řízení, které lze vyjádřit formulí:<sup>27</sup>

HRM = HRE + HRD

HRM = Human Resource Management (řízení lidských zdrojů)

HRE = Human Resource Economy (efektivní využití schopností lidských zdrojů)

HRD = Human Resource Development (rozvoj lidských zdrojů)

Armstrong uvádí dvanáct cílů politiky řízení lidských zdrojů:<sup>28</sup>

- řízení lidí jako bohatství, které má fundamentální význam pro vytváření konkurenční výhody organizace,
- propojování politik v oblasti řízení lidských zdrojů s politikami podnikání a s podnikovou strategií,
- vytváření maximálního vzájemného souladu mezi politikou, postupy a systémem v oblasti lidských zdrojů,
- vytváření plošší a flexibilnější organizace schopné rychleji reagovat na změny,
- podporování týmové práce a spolupráce mezi organizačními jednotkami organizace,
- vytváření důsledné filosofie upřednostňování zákazníka a to v celé organizaci,
- podpora a posilování pravomocí pracovníků k tomu, aby sami řídili svůj rozvoj a své vzdělávání,
- vytváření strategií odměňování tak, aby podporovaly kulturu orientovanou na výkon,
- zlepšování zapojení pracovníků pomocí lepší vnitropodnikové komunikace,
- budování větší oddanosti pracovníků organizaci,

---

<sup>26</sup> Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10 vyd. Praha: Grada, 2007.

<sup>27</sup> Gregar, A. Řízení lidských zdrojů. Brno: Institut mezinárodních studií, 2008, s.19.

<sup>28</sup> Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10 vyd. Praha: Grada, 2007, s.32.

- zvyšování odpovědnosti liniových manažerů za politiku lidských zdrojů,
- vytváření takové role manažerů, aby se z nich stali skuteční facilitátoři, usnadňovatelé práce a pracovního života pracovníků.

Schopnost podniku učit se rychleji než konkurence může být do budoucna jedinou udržitelnou konkurenční výhodou. Dále je důležité, aby personální činnosti vyplývající z personální strategie byly realizovány účelně. Měření a sledování trendů v rozvoji lidských zdrojů je nedílnou součástí řízení rozvoje celé organizace. Pro systematické sledování je nutné volit takové parametry, které indikují požadované trendy. Pro tato měření jsou dnes doporučovány přístupy založené na sledování klíčových procesů organizace:

- jako vhodného nástroje tohoto propojení je dobré využít metodiky Balanced Scorecard (dále BSC). Tvůrci této metodiky (R.S.Kaplan a D.P.Norton) používají BSC především jako strategický manažerský systém řízení, určený k řízení dlouhodobé strategie, ale rovněž jako měřicí systém, využívaný ke zlepšování kritických procesů. BSC klade vysoké požadavky na komunikaci a spolupráci zainteresovaných účastníků. Jde o systém sledování managementu podniku ve čtyřech oblastech: Finanční hodnoty - Perspektiva zákazníka - Podnikové procesy - Inovace, vzdělávání, flexibilita a růst,<sup>29</sup>
- dalším nástrojem může být Evropský model podnikatelské úspěšnosti (dále EFQM model). Autorem tohoto modelu je Evropská nadace pro řízení kvality. Posláním EFQM modelu je stimulovat organizace k participaci na aktivitách ke spokojenosti zákazníků, spokojenosti zaměstnanců, vlivu na společnost a obchodních výsledků. Podstatou práce s tímto modelem je sebehodnocení na základě podrobného dotazníku zkoumajícího jednotlivé aspekty podnikání. To pak dává možnost srovnání s ostatními podniky zapojenými do hodnocení a provádění benchmarkingu. EFQM model je využíván k poměrování dosažených výsledků a je podle něho měřena a udělována Česká a Evropská cena za jakost.<sup>30</sup>

Personální politika by měla být propojena se strategickým plánováním organizace a využívána k posilování vhodné firemní kultury organizace. Firemní kultura je specifická pro každou firmu, ovlivňuje firemní strategii a měla by také podporovat dosažení firemních cílů.<sup>31</sup>

<sup>29</sup> Kucharčíková, A., Vodák, J. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada, 2007.

<sup>30</sup> [www.csq.cz/cs/efqm-evropska-nadace-pro-management-kvality.html](http://www.csq.cz/cs/efqm-evropska-nadace-pro-management-kvality.html).

<sup>31</sup> Šigut, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: ASPI, 2004.

Můžeme ji také charakterizovat jako způsob vykonávání práce a zacházení s lidmi. Záleží pouze na managementu firmy, jakým způsobem prezentuje podnikovou kulturu. Proto bývá zvykem, že zaměstnavatelé si vybírají nové lidi tak, aby do firmy zapadli.<sup>32</sup> Od manažera vzdělávání se očekává, že bude spoluvytvářet firemní ideologii (stimulační a motivační metody) a politiku v oblasti vzdělávání, firemní strategie vzdělávání realizovat a pružně a kvalifikovaně zjišťovat a uplatňovat požadavky organizace v oblasti vzdělávání.<sup>33</sup>

Téměř všichni zaměstnanci ve firmě přímo, nebo nepřímo ovlivňují kvalitu služeb. Klade se důraz na kvalitu pracovního života a spokojenost pracovníků, na participativní způsob řízení. Snaha o budování zdravých pracovních vztahů v organizaci o kvalitní podnikovou kulturu. Silná podniková struktura se vyznačuje těmito znaky:<sup>34</sup>

- jasnost a zřetelnost - jednotlivé oblasti podnikové kultury musí jasně, přehledně a srozumitelně dávat spolupracovníkům najevo, jaké jednání je požadováno, které aktivity jsou nutné, žádoucí, které jsou ještě akceptovatelné a které jsou zcela vyloučené a nepřijatelné,
- rozšířenost – všichni spolupracovníci musí být s jednotlivými prvky dostatečně seznámeni, ale také je nezbytné, aby se setkávali s jejich existencí v každé situaci,
- zakotvenost – míra identifikace a internalizace jednotlivých podnikových hodnot, vzorců a norem jednání. Teprve až se stane podniková struktura nedílnou součástí každodenního jednání většiny spolupracovníků, je možné hovořit o tom, že je silná.

---

<sup>32</sup> Šigut, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: ASPI, 2004.

<sup>33</sup> Barták, J. Vzdělávání ve firmě. Praha: Alfa, 2007.

<sup>34</sup> Šigut, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: ASPI, 2004, str.16.

## 2. Marketing

Marketing dnes ovlivňuje téměř všechno kolem nás. Marketing postupně u nás začíná být ve své podstatě chápán nejen jako filosofie podnikání v tržních podmínkách, ale i jako nepostradatelný nástroj managementu. Úspěch organizace stále víc závisí na tom, jak dovedně dokáže podnik uplatnit své produkty a sebe sama na trhu, zda a jak jsou zákazníci spokojeni s celkovou nabídkou firmy. Tak jako u managementu i v marketingu neexistuje jediná definice. Proto uvádím tři definice vytvořené renomovanými autory a institucemi zabývající se marketingem:

Marketing je soubor aktivit realizovaný organizací ve vztahu k zákazníkovi za současného působení nezávislého socializačního procesu okolí, ve kterém se zákazník nachází. Úlohou marketingu je transformovat potřeby společnosti do efektivních příležitostí.<sup>35</sup>

Autorizovaný institut marketingu používá následující definici: Marketing je manažerský proces, který je zodpovědný za vyhledávání, přijímání a uspokojování požadavků zákazníků způsobem, při kterém vzniká zisk.<sup>36</sup>

Dvě poslední definice nejlépe vystihují současné pojetí marketingu. Veškerý marketing neznamena vlastně nic jiného, než znát a dokázat uspokojit potřeby a přání zákazníků lépe než konkurence. Cílem marketingu je dokonale rozpoznat potřeby různých skupin zákazníků. V případě jednotlivců je marketing zaměřen především na podporu prodeje pomocí různých slev a zjednodušení služeb. Organizacím je naopak nabízeno pohodlí a kvalita.<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> Vašíková, M. Marketing služeb efektně a moderně. Praha: Grada, 2008, str.25.

<sup>36</sup> Řehoř, A. Management a marketing. Brno: Institut mezioborových studií, 2007, s.56.

<sup>37</sup> Vašíková, M. Marketing služeb efektně a moderně. Praha: Grada, 2008, str.15.

## 2.1 Marketing ve vzdělávání dospělých

Ve své práci se budu věnovat marketingu v sektoru důležitých, ale specifických služeb v oblasti vzdělávání dospělých. Vznik vzdělávání dospělých je reakcí na historické a společenské změny moderních společností. Od vzdělávání dospělých se očekává určitý přínos pro stabilizaci nebo rozvoj společnosti. V současné době je každý dosažený stupeň vzdělání považován pouze za předběžný.

Člověk má mít možnost se po celý život zdokonalovat, má ale i povinnost to činit. Jinak mu hrozí, že nezvládne rychle se měnící podmínky života. Vzdělávání dospělých se začíná přeměňovat v permanentní, celoživotní proces učení.<sup>38</sup>

Současná situace ve vzdělávání dospělých se dá charakterizovat takto:<sup>39</sup>

- hodnota a prestiž vzdělání roste,
- vzdělávání dospělých se stalo součástí personální politiky v organizacích. Zaměřuje se na získávání profesních kvalifikací a kompetencí,
- podíl nestátní nabídky vzdělávání dospělých prudce roste. Vzdělávání již není jen potřeba veřejných statků, stává se potřebou lidí a zbožím, které může vydělávat peníze a má svůj trh. Nabídka dostává vlastní váhu, a tvoří si tak sama poptávku,
- učení je součástí konzumního způsobu života a kultivace vlastního životního stylu,
- vzdělávání dospělých musí tedy reagovat nejenom na společenské změny, zrovna tak, možná i zásadněji, se mění i potenciální účastníci. Lidé jsou náročnější, kritičtější, vzdělanější a vybíravější.

Společnost zřizuje vzdělávací organizace. Organizace vzdělávání dospělých jsou velmi různorodé netvoří na rozdíl od státního školství žádný jednotný systém. Tyto organizace vznikly za účelem zajištění efektivně a celoplošně společensky vyžadované kvalifikace. Může se jednat o:

- školské organizace,
- neziskové organizace – nadace, církve, profesní organizace,
- tržně a komerčně zaměřené organizace (ovšem i ony podléhají regulaci státní administrativy – akreditace vzdělávacích programů).

<sup>38</sup> Beneš, M. Andragogika. Praha: Grada, 2008.

<sup>39</sup> Beneš, M. Andragogika. Praha: Grada, 2008, str.27.

Trh vzdělávání dospělých je charakterizován malým množstvím informací týkajících se dané problematiky. Mezi ziskovou a neziskovou vzdělávací organizací je řada rozdílů, v obou případech ale existují společné základní pilíře marketingu, a to služba zákazníkovi a vzájemně výhodná výměna. Zákazníkovi je jedno, kdo službu poskytuje, zajímá ho jen kvalita této služby a cena. Zisková stejně jako nezisková organizace musí informovat zákazníky o nabídce svých produktů, ceně, o místě, kde je produkt poskytován a za jakých okolností ho může získat.

Další vzdělávání se stává v rostoucí míře zbožím, i když se specifickým charakterem, jehož uplatnění na trhu podléhá obvyklým mechanismům. Velmi kladným přínosem marketingu do oblasti vzdělávání dospělých je zvýšení kvality a pestrosti nabídky vzdělávacích programů – v této oblasti jde zejména o kvalitu. Z hlediska marketingu není školství a vzdělávání dospělých zcela pod vlivem tržních sil. Je tomu tak proto, že není plně funkční jeden z důležitých tržních faktorů, a tím je cena vzdělávacích služeb. Ke specifickým trhu v této oblasti patří také určité omezení flexibility našeho obyvatelstva z hlediska dopravy a možnosti ubytování, regionálního charakteru škol i situace na trhu práce.<sup>40</sup> Organizace ve vzdělávání dospělých jsou velmi rozmanité a netvoří žádný jednotný systém.

Dalším znakem služby vzdělávání dospělých je nehmotnost a heterogenita této služby. Nehmotnost znamená, že si zákazník nemůže zboží ověřit pohledem, hmatem. Musí se spolehnout na osobní zdroje informací a jako základ pro hodnocení kvality služby. Heterogenita neboli variabilita specializovaných vzdělávacích programů souvisí především se standardem kvality programů. Heterogenita vzdělávacích programů je příčinou, že zákazník nemusí vždy obdržet totožnou kvalitu služby. Management musí stanovit normy kvality chování zaměstnanců a jejich motivací, spolu s výběrem a plánováním procesů poskytování služby.<sup>41</sup>

Toto prostředí si vynutilo ne jen „módně“ aplikovat dílčí marketingové přístupy, a to jak při nabídce produkce, tak v oblasti cenové politiky a i v oblasti komunikace, zejména pak propagace, získávání zájemců o vzdělávání.

---

<sup>40</sup> Mužík, J. Marketing ve vzdělávání dospělých. Praha: nakladatelství MJF, 2001.

<sup>41</sup> Vašíková, M. Marketing služeb efektivně a moderně. Praha: Grada, 2008.

Důležité místo zde jako součást konkurenceschopné nabídky musí zaujmout inovace, pokud jde o formy a metody samotné výuky, pokud jde o techniku a kulturu vzdělávacího „prostředí“ ve kterém se programy realizují.

Marketing zde neznamena jen poznávání vzdělávacích potřeb a požadavků, tvorbu vzdělávacích produktů. Znamená i nabízení těchto produktů na trhu a „zpracovávání“ trhu pomocí různých nástrojů a další s tím spojené činnosti. Obsahuje v sobě také určitý management vzdělávacích institucí směrem k jejich úspěšnosti na trhu. Součástí marketingu je i řízení pedagogického procesu zahrnující stanovení cílů, zpracování obsahu, volbu forem, metod a logistické zajištění výuky.<sup>42</sup>

Úspěšnost vzdělávacího programu vzdělávání dospělých spočívá ve schopnosti manažera vzdělávání rozvíjet následující atributy: participace a kooperace (vycházení ze znalostí a dovedností účastníků vzdělávacího procesu), aktivizace, flexibilita (ochota ke změnám a inovaci), facilitace a spoluúčast (povzbuzování účastníků, k zvládnání úkolů úměrně svým možnostem), sepětí teorie s praxí.<sup>43</sup>

Význam marketingu představuje koncepci podnikatelského myšlení, chování a jednání pro pracovníky vzdělávacích firem a institucí. Bohatě strukturovaný západoevropský trh, kde je další vzdělávání dospělých součástí rychle se rozvíjejících informačních technologií, představuje určitou výzvu pro české organizace. Důraz je kladem zejména na roli státu, podíl sociálních partnerů, profesních spolků a asociací ve vzdělávání dospělých.<sup>44</sup>

Marketing ve vzdělávání dospělých přispívá k rozvoji a prosperitě vzdělávacích institucí tím že:<sup>45</sup>

- pomáhá ke zviditelnění vzdělávací organizace a k navázání vztahů se širším okolím,
- marketingově orientované vzdělávací zařízení se zajímá o potřeby a přání svých studentů či účastníků studia a snaží se je do určité míry naplňovat,
- vytváří podmínky pro racionální řízení a organizaci vzdělávacích institucí a celkovou kvalitu jejich práce.

---

<sup>42</sup> Mužík, J. Marketing a management ve vzdělávání. Praha: nakladatelství MJF, 2001.

<sup>43</sup> Barták, J. Vzdělávání ve firmě. Praha: Alfa, 2007, s.25.

<sup>44</sup> Mužík, J. Marketing ve vzdělávání dospělých. Praha: DAHA, 1998.

<sup>45</sup> Mužík, J. Marketing ve vzdělávání dospělých. Praha: DAHA, 1998.

## 2.2 Marketingové nástroje vzdělávací instituce

Pro školství jako takové je charakteristický určitý konzervatismus, nechť měnit učební plány a přístupy k výuce. Řada řídicích pracovníků si neuvědomuje rychlé změny v ekonomické a sociální sféře. Rozvoj nové ekonomiky vyvolává zcela nové potřeby požadavky „konečného“ profilu absolventů. Tím otvírá zcela odlišné podněty pro rozvoj dalšího vzdělávání dospělých.

Na základě zkušeností je používaná marketingová koncepce zaměřená na strategické kroky zajišťující úspěch firmy na vzdělávacím trhu:<sup>46</sup>

- základní podnikatelskou strategii zahrnující vizi, nejvyšší cíle firmy,
- strategické umístění na dnešním a budoucím trhu, výběr cílových skupin,
- tvorba vzdělávacího programu,
- hlavní klíče k dosažení úspěchu na trhu, marketingová strategie,
- stanovení a dosahování hospodářských výsledků vzdělávací firmy.

### *Základní podnikatelská strategie*

Cílem tohoto kroku je definovat poslání vzdělávací organizace, její cíle a podnikatelské plány. Cíle dávají směr plánům, které tyto cíle odrážejí a definují pro jednotlivé úseky až po nejnižší úroveň řízení. Definování poslání organizace znamená zdůvodnit její existenci význam, a sice ne z hlediska úzce chápaného cíle podnikání, tedy tvorby zisku, ale z hlediska cílů a záměrů organizace při uspokojování potřeb spotřebitelů. V našem případě dalšího vzdělávání dospělých jde o „získání odborné kvalifikace a uplatnění se na trhu práce“. Na tento všeobecný cíl navazuje pak stanovení marketingových cílů.

### *Strategické umístění na dnešním a budoucím trhu*

Tento krok má odpovědět na otázku „kde jsme nyní“. Toto umístění je pro vzdělávací firmy důležité zejména z hlediska jejich produktů (vzdělávacích programů), které jsou i investicí do budoucnosti. To se děje jak ze strany vzdělávacích institucí, ale i spotřebitelů tohoto typu vzdělávání. Analýza tržní pozice určuje, kterým tržním segmentům (cílové skupině) organizace slouží a bude sloužit. K této analýze slouží tyto marketingové metody: Analýza konkurence, SWOT analýza, Benchmarking, Space analýza a další.

---

<sup>46</sup> Mužík, J. Marketing a management ve vzdělávání. Praha: nakladatelství MJF, 2001.



- *SWOT analýza* – tato metoda je nazývána podle počátečních písmen anglických slov (S-síla, W-slabosti, O-příležitosti, T-hrozby). Jak organizace dokáže zhodnotit na jedné straně své silné a slabé stránky (S/W) a jak dokáže identifikovat vhodné příležitosti a hrozby (O/T). Nejprve zkoumáme vnější prostředí, které firmu obklopuje (analýza O/T). Strukturu vnějšího prostředí tvoří:

přírodní prostředí, technologické prostředí, demografické prostředí, ekonomické prostředí, politicko – právní prostředí, sociálně – kulturní prostředí.

Cílem analýzy O/T je určení možných příležitostí pro uplatnění strategických aktivit firmy a identifikace možných rizik a ohrožení.

Analýza vnitřního prostředí neboli analýza S/W je tvořena externím mikroprostředím (zákazníci, dodavatelé, konkurence, marketingoví prostředníci, veřejnost) a interním mikroprostředím (technické, technologické, finanční a jiné podmínky). Rozhodující význam pro zhodnocení síly nebo slabosti organizace má marketingový mix (produkt, cena, distribuce, marketingová komunikace).<sup>47</sup>

Existuje seznam kritérií SWOT analýzy Evropské unie pro srovnávání vzdělávacích firem v postkomunistických zemích při zkoumání možností spolupráce v rámci jednotlivých mezinárodních programů (Sokrates apod.).

Kritéria SWOT analýzy vzdělávacích firem:

Forma – účastníci a skupinová dynamika – lektoři a jejich vzájemná spolupráce – obsahová struktura – výuková strategie – řízení, organizace a administrativa- cena - evropská dimenze,

- *Benchmarking* - Benchmark je vzdělávací standard, jednoznačně a obecně uznávaná žádoucí úroveň výkonu. Benchmarking – jedná se o metodu, při které se hledají a porovnávají efektivnosti organizace z hlediska produktivity, kvality a praxe s kvalitními organizacemi. Benchmarkingovému zkoumání můžeme podrobit všechny firmy zaměřené na vzdělávání dospělých v okolí.<sup>48</sup> Smyslem benchmarkingu je poznání vlastní pozice na trhu a následné zlepšení této pozice na základě srovnání s konkurencí s důrazem na zlepšení vlastních nedostatků, využití svých předností a učení se od konkurence tam, kde jsou oni lepší. Platí zásada – vždy se srovnávat pouze s těmi nejlepšími. Nestačí být dobrý, je nezbytné být lepší.

---

<sup>47</sup> Vašíková, M. Marketing služeb efektivně a moderně. Praha: Grada, 2008.

<sup>48</sup> <http://www.uklizeno.cz/docmuzik/doc/ukazky/p6.htm>.

Postup benchmarkingu:

Poznat svou pozici na trhu – poznat jak si vede konkurence, určit její přednosti a slabiny - na základě zjištěných informací definovat faktory úspěchu – získat převahu (napravit své nedostatky a využít své přednosti) – tyto kroky neustále opakovat (nikdy nebýt spokojeni),<sup>49</sup>

- *Analýza konkurence* – tato analýza je uváděna jako důležitá předetapa tvorby vzdělávacího programu. Vzdělávací organizace by měla hledat odpověď na otázku, se kterou jinou vzdělávací organizací bude soutěžit o frekventanty. Dále je nutné přejít od spontánní nabídky k racionální marketingové politice, tj. k analýze vzdělávacích a kvalifikačních potřeb. U každého konkurenta je třeba nutno zjistit:
  - Jaké vzdělávací programy nabízí?
  - Jaká jsou jeho přijímací kritéria?
  - Jaké jsou počty frekventantů ve výukové skupině?
  - Jakou strategii konkurenční instituce používá?<sup>25</sup>

#### *Tvorba vzdělávacího programu*

Tímto se zabývá projektový management, který se v současné době využívá ve všech oblastech a oborech. Manažer povede rozsáhlý projekt, jehož cílem je připravit, zpracovat a realizovat vzdělávací program pro určitý obor a založit odpovídající podmínky pro úspěšnou realizaci, a to v součinnosti s týmem zaměstnanců vzdělávací instituce, jehož činnost bude řídit, organizovat a koordinovat.

Ke splnění projektových záměrů je nezbytné:

- vymežit a definovat zadání projektu (v našem případě vzdělávacího programu),
- zpracovat postup plánování projektu,
- sledovat jeho realizaci,
- vyhodnotit projekt - obvykle po realizaci pilotního vzdělávacího programu se zjišťuje, zda plánovaný rekvalifikační kurz splňuje očekávání, které do něj bylo vloženo.

---

<sup>49</sup> <http://cs.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>.

Jednotlivé prvky projektu by měly být pečlivě propracovány, a to tak, že musí realizovat vzdělávací program a co nejlépe odrážet předběžnou marketingovou strategii.

Podle § 108 odst. 8 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění zákona č. 382/2008 Sb., musí mít žádosti o akreditaci vzdělávacího programu tyto náležitosti:<sup>50</sup>

- doklad o oprávnění poskytování vzdělávacích služeb,
- název rekvalifikačního programu,
- pracovní činnost pro níž bude rekvalifikace uskutečňována,
- profil absolventa,
- vstupní předpoklady pro přijetí fyzické osoby ke vzdělávání podle rekvalifikačního programu,
- formy vzdělávání a metody výuky,
- rámcový rozvrh hodin – hodinové dotace,
- způsob ověření znalostí a dovedností,
- vzor osvědčení o rekvalifikaci,
- učební plán se seznamem předmětů a jejich hodinovou dotací,
- učební osnovy,
- popis praktické výuky, včetně jejího organizačního zajištění,
- jméno a příjmení fyzické osoby, která bude odpovídat za odbornou úroveň rekvalifikace a řádné provádění závěrečných zkoušek a doložení jejího vzdělání a odborné praxe,
- informace o materiálním, prostorovém a technickém zabezpečení vzdělávání podle rekvalifikačního programu,
- doklad o zaplacení správného poplatku.

Přičemž klíčová pozornost je zde věnována základním pedagogickým dokumentům studia (učebním plánům). Udělení akreditací je v kompetenci nezávislých státních institucí či komisí.

---

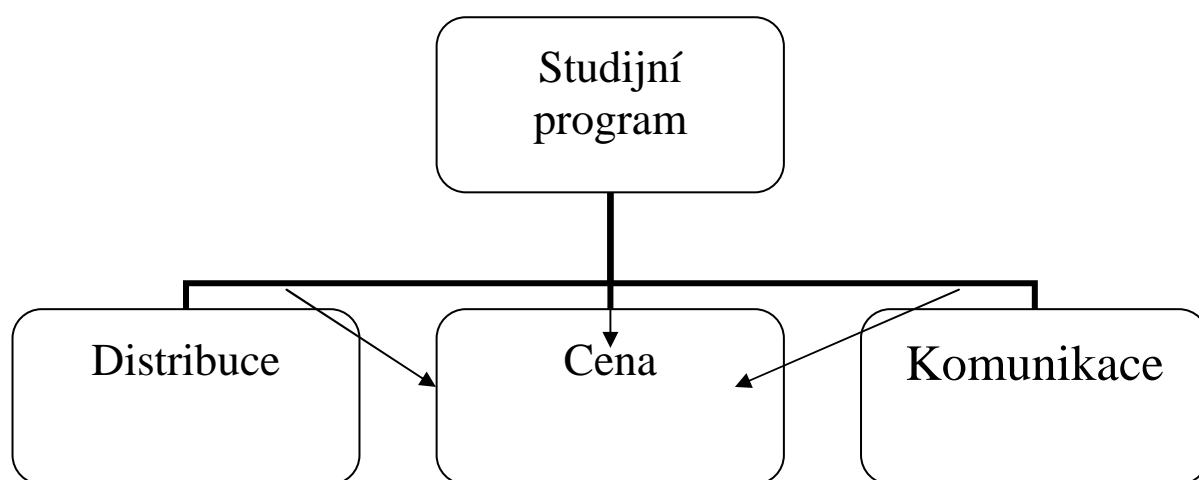
<sup>50</sup> Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění zákona č. 382/2008 Sb.

### *Hlavní klíče k dosažení úspěchu na trhu, marketingová strategie*

Dovednost tvorby studijního programu musí být spojena s uměním uvádět tento program na vzdělávací trh. Marketingovou strategií tvoří velikost, struktura a chování cílového trhu vzdělávání a předpokládaná pozice nového vzdělávacího programu na tomto trhu.

Marketingové schéma uvádění studijního programu na vzdělávací trh vypadá takto (viz Obrázek č. 2):<sup>51</sup>

Obr. č. 2 : Cílový trh



autor: (Mužík J., 2001)

- Distribuce – veškeré aktivity vzdělávací instituce, které jsou spojeny s tím, jak je dostat k cílové skupině,
- Cena – na cenu studia má vliv renomé vzdělávací instituce, zda má studijní program certifikát, exklusivita oboru, materiální vybavení, kvalita lektorů,
- Komunikace – zde jsou využívány nástroje styku s veřejností (public relations, média apod.). Většina vzdělávacích institucí musí vyvíjet různé aktivity v mnoha směrech, aby upoutaly pozornost i třetí strany. Osoby platící, nebo přijímající produkt nejsou jedinými jejími zákazníky. Existují mimo ně i instituce, které rozhodují o tom, zda vzdělávací organizace obdrží například finanční prostředky z grantu apod.

<sup>51</sup> <http://www.uklizeno.cz/docmuzik/doc/ukazky/p6.htm>.

Základním předpokladem pro dosažení úspěšného uvedení vzdělávacího programu na trh je určení cílové skupiny. Každá oblast vzdělávání dospělých má svoji klientelu a snaží se respektovat její specifika. V práci s cílovými skupinami se můžeme setkat s úvahami, které připisují určitým sociálním skupinám vzdělanostní deficity.

Musíme si však uvědomit, že možnost vzdělávat se je na sociálním postavení závislá. Podstatné je uznat, že nestačí cílové skupiny určit jen zvenčí, ale důležité je aby sami účastníci sebe chápali jako specifickou cílovou skupinu. Typickým příkladem může být romská populace, která jistě vzdělanostní deficity má, ovšem ne vždy ve vzdělávání vidí možnost řešení vlastních problémů.<sup>52</sup>

Je nezbytně nutné vázat zpracování každého vzdělávacího programu na konkrétní cílovou skupinu. Cílovou skupinu tvoří různé sociální skupiny, s nimiž musí marketingový manažer spolupracovat. V našem případě jde o rekvalifikační program, který má za cíl změnu kvalifikace, která člověku umožní připravit se a poté získat zaměstnání v jiné profesi než je jeho původní. Snížení nezaměstnanosti cestou rekvalifikací je z hlediska veřejnosti pozitivním vládním činem. Nemusí však být nutně úspěšným systémovým řešením.<sup>53</sup> Tvorbě cílové skupiny konkrétního vzdělávacího programu „Kosmetické, vizážistické, pedikérské a nehtové práce“ se budu věnovat v empirické části diplomové práce.

Dalším významným marketingovým nástrojem je certifikace. Certifikace má zajistit dodržování určitých standardů. Dnes existuje certifikace organizací, certifikace lektorů a certifikace vzdělávacích programů. Je cílem zapojit všechny tyto certifikace do jednotné „Národní soustavy kvalifikací“.

#### *Stanovení a dosahování hospodářských výsledků vzdělávací firmy*

Tento bod má za úkol stanovit finanční cíle podniku, zajistit jejich splnění, stejně jako zajistit finanční zdraví a stabilitu podniku, včetně zachycení všech možných rizik souvisejících s hrozbou nesplnění cílů, které jsme si na začátku plánování stanovili.<sup>54</sup>

---

<sup>52</sup> Machalová, M., Prusáková V. Získavanie nových cielových skupín vo vzdelávaní dospelých. Bratislava: Gerlach Print 2004.

<sup>53</sup> <http://www.uklizeno.cz/docmuzik/doc/ukazky/p5.htm>.

<sup>54</sup> Vašíková M.: Marketing služeb efektivně a moderně. Praha: Grada, 2008.

## 2.3 Trh vzdělávacích institucí a trh práce

*Trh vzdělávacích institucí* - stejně jako na každém jiném trhu zde vystupuje strana nabídky a poptávky. Vzdělávací instituce jsou nositeli nabídky studijních programů. Poptávku zde představují různé cílové skupiny, pro které je daný projekt vytvořen. Roste podíl nestátní nabídky ve vzdělávání dospělých, tzn., zvyšuje se počet komerčních nabídek a přestává platit představa, že vzdělání dospělých zabezpečuje sociální politika státu. Vzdělání se stává potřebou lidí a zbožím, které může vydělávat peníze a má svůj trh.<sup>55</sup> Na trhu vzdělávacích institucí tvoří stát regulační funkci trhu. Stát přebírá garanci za stranu nabídky, definuje obecnou úroveň vzdělání. Vzdělávací projekty musí nabízet zahrnující nejen národní standardy, ale také mezinárodní.<sup>56</sup>

*Trh práce* – jde tady o určitý systém tržních vztahů, v nichž je předmětem obchodu lidská práce. Stejně jako na každém jiném trhu zde vystupuje strana nabídky a poptávky. Na straně nabídky stojí pracovník - který nabízí svoji kvalifikaci, na straně poptávky stojí zaměstnavatel – ten hledá pracovníka na určité pracovní místo.

Trh práce a trh vzdělávání je značně rozdílný a přitom na sobě velmi závislý. Na trhu práce je velmi silná potřeba kvalifikovaných, mobilních a flexibilních zaměstnanců. Tyto kvalifikované zaměstnance produkuje trh vzdělávání. Uplatnění na trhu práce závisí především na kvalitě vzdělání, kvalifikaci a ochotě se učit. Pomocí Národní soustavy kvalifikací je nutné identifikovat budoucí potřeby trhu práce. Podle toho také budou postupovat vzdělávací instituce při tvorbě, nebo inovaci vzdělávacích programů ve vazbě na Národní soustavu kvalifikací. Z hlediska zajištění trvalého rozvoje ekonomiky i společnosti je potřebné, aby vzdělávací sféra reagovala na měnící se situaci na trhu práce. Z tohoto hlediska je nezbytné dobře fungující propojení mezi těmito dvěma trhy.<sup>57</sup>

---

<sup>55</sup> Beneš, M. Andragogika. Praha: Grada, 2008.

<sup>56</sup> <http://www.uklizeno.cz/docmuzik/doc/profesni.pdf>.

<sup>57</sup> [www.nuov.cz/vzdelavani-a-trh-prace](http://www.nuov.cz/vzdelavani-a-trh-prace).

Současná situace na pracovním trhu je výrazně ovlivněna nynější hospodářskou krizí. Lidé různých věkových skupin a vzdělání přicházejí o zaměstnání a obtížně nacházejí ve svém oboru novou možnost uplatnění. Ministerstvo práce a sociálních věcí se snaží tuto situaci řešit podporou nabídky rekvalifikačních kurzů, které umožní zařazení těchto osob zpátky do pracovního procesu. Vzdělávací projekty jsou také částečně financovány z fondů Evropské unie. Evropské projekty mají tím pádem velký vliv také na trh vzdělávacích institucí.

Pro efektivitu těchto projektů je ovšem nutné připravit rekvalifikační programy na základě aktuálních potřeb trhu práce, aby vzdělávací instituce produkovali kvalifikovanou, flexibilní a adaptabilní pracovní sílu. Současná společnost prochází dynamickými změnami, některé profese jsou méně žádány (nebo dokonce zanikají) a po jiných je na trhu práce zvýšená poptávka, nebo vznikají profese jiné.

### 3. Vzdělávání dospělých

Vývoj vzdělávání dospělých v českých zemích ovlivnilo nejvíce národní obrození a po něm nástup průmyslové revoluce. Potřeby vzdělanosti a sociálních reforem si všímal také první český prezident Tomáš Garigue Masaryk. V roce 1918 byl schválen první a jediný zákon ke vzdělávání dospělých. Po druhé světové válce byly k dispozici finanční prostředky pro sociální a vzdělávací programy. Prosadila se myšlenka rovnosti vzdělávacích šancí a práva občanů na vzdělání jako lidského práva zejména pod vlivem potřeby nových kvalifikací. V šedesátých letech minulého století se prosazovala myšlenka, že každý dosažený stupeň vzdělání je jenom předběžný. Člověk musí reagovat na rychle se měnící podmínky vlastního života. Stupeň dosaženého vzdělání není přisouzeným statusem, vzdělání je statusem získaným. Vzdělávání dospělých se začalo přeměňovat v permanentní, celoživotní proces učení. Od vzdělávání dospělých se očekává určitý přínos pro stabilizaci nebo rozvoj společnosti. Tento přínos se označuje jako funkce vzdělávání dospělých. Těmito funkcemi se zabývá především sociologie, specifický pohled vyvinuly i ekonomické vědy.<sup>58</sup>

#### 3.1 Celoživotní učení a jeho koncepce

Celoživotní učení je veškeré učení, které se uskuteční v průběhu života s cílem zlepšit si znalosti, dovednosti a kompetence. Z pohledu časového vymezení se celoživotní učení skládá ze dvou základních etap – z počátečního a dalšího vzdělávání. Za počáteční vzdělání se považuje veškeré formální vzdělávání v rámci vzdělávací soustavy, které se uskuteční před prvním vstupem na trh práce (předškolní, základní, terciální). Další vzdělávání se pak uskutečňuje po prvním vstupu na trh práce.<sup>59</sup> Další vzdělávání je zpravidla vázáno na profesi, jeho podstatou je vytváření a udržování pokud možno optimálního souladu mezi kvalifikací subjektivní (reálná způsobilost jednotlivce) a kvalifikací objektivní (nároky na výkon konkrétní profese). Sem spadá i vzdělávání rekvalifikační – tj. pokud člověk musí v průběhu svého pracovního života změnit svoji původní kvalifikaci.<sup>60</sup>

---

<sup>58</sup> Beneš, M. Andragogika. Praha: Grada, 2008, s.41.

<sup>59</sup> Zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon).

<sup>60</sup> <http://www.uklizeno.cz/docmuzik/doc/profesni.pdf>, s.5.



Celoživotní vzdělávání je tak svým způsobem prevencí nezaměstnanosti, chudoby a sociálního vyloučení. Nutnost rozvoje celoživotního učení jako podmínky ekonomického a společenského rozvoje je pevně zakotvena v Dlouhodobém záměru vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy v České republice zpracovaném MŠMT v r. 2005, v němž je celoživotní učení nadřazeným pojmem pro počáteční i další vzdělávání.

Lisabonské zasedání Evropské rady v březnu roku 2000 potvrdilo, že posun k celoživotnímu učení musí doprovázet úspěšný přechod k ekonomice a společnosti založené na znalostech. Konstatuje potřebu politického pohybu k „učící se společnosti“. Přináší návrh na systém uznávání nabytých znalostí a dovedností jako prvku pracovní mobility a celoživotního učení.<sup>61</sup>

V Memorandu o celoživotním učení, které vydala Evropská komise v listopadu roku 2000 je celoživotní učení definováno takto: „veškeré účelné formalizované i neformální činnosti související s učením, které průběžně realizují s cílem dosáhnout zdokonalení znalostí, dovedností a odborných předpokladů.“ Toto Memorandum o celoživotním učení je nejvýznamnějším dokumentem Evropské unie ke vzdělávání dospělých. Je v něm kladen důraz především na výchovu a vzdělávání k aktivnímu občanství a rozvoj vzdělávání podporující zaměstnatelnost občanů. Dle Memoranda celoživotní učení zahrnuje:<sup>62</sup>

- formální vzdělávání – realizuje se ve vzdělávacích institucích. Funkce, cíle, obsah a způsoby hodnocení jsou legislativně vymezeny,
- neformální vzdělávání – nevede k ucelenému školskému vzdělání, k žádnému stupni vzdělání. Je zaměřené na získání vědomostí, dovedností a kompetencí, které mohou zlepšit společenské i pracovní uplatnění. Patří sem organizované volnočasové aktivity pro děti, mládež a dospělé, kurzy počítačové, cizích jazyků, rekvalifikace, krátkodobá školení a přednášky. Je poskytováno soukromými vzdělávacími organizacemi, neziskovými organizacemi i ve školských zařízeních,
- informální vzdělávání – proces získávání vědomostí, osvojování dovedností a postojů z každodenních zkušeností, z prostředí, kontaktů. Zahrnuje také sebevzdělávání, kdy učící se nemá možnost ověřit si nabyté znalosti (naoř. televizní jazykové kurzy). Na rozdíl od formálního a neformálního vzdělávání je neorganizované, nesystematizované.

---

<sup>61</sup> /[www.nvf.cz/archiv/memorandum](http://www.nvf.cz/archiv/memorandum).

<sup>62</sup> Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku, 2003.

Celoživotní vzdělávání a učení je cílem a koncepcí dnešní vzdělávací politiky na národní a nadnárodní úrovni (OECD, EU) a politiky rozvoje lidských zdrojů. Cílem tohoto je především zaměstnatelnost, zaměstnanost, sociální soudržnost a aktivní občanství. Jako přínos jedince se vyzdvihuje především možnost jeho seberealizace. Celoživotní učení se tak stává běžnou součástí života dospělých.<sup>63</sup>

V zaměstnatelnosti se stále více uplatňuje kvalitní úroveň vzdělání a učení. Nejlepší a nejjednodušší cestou k tomuto cíli je zainteresovat střední školy do dalšího vzdělávání dospělých. Tyto školy disponují kvalitními lektory a kvalitním zázemím. V současné době dochází k útlumu učebních oborů a tím rušení kvalitně vybavených škol a učeben.

Myslím, že efektivnější než rušit již zařízená a fungující učiliště by bylo je využít k dalšímu vzdělávání dospělých. Toto potvrzují i závěry předních českých odborníků shrnutých v Bílé knize (dokument MŠMT, který formuje vládní strategii v oblasti vzdělávání), kteří konstatovali, že se objevuje potřeba vzniku integrovaných škol, které budou nabízet všeobecné i odborné vzdělávací programy všech stupňů vzdělání. Především je důležité propojení počátečního odborného vzdělávání s dalším vzděláváním.<sup>64</sup>

Také Česká republika si uvědomuje význam celoživotního vzdělávání v souvislosti se zajištěním kvalitní úrovně lidských zdrojů. V současné době dochází k posunu od celoživotního učení jako nástroje využitelného ke kultivaci člověka ke konceptu celoživotního učení vnímaného jako nezbytný předpoklad pro zajištění existence jedince jak na trhu práce, tak ve složitých společenských vztazích.<sup>65</sup>

Koncepce celoživotního učení využívá všech druhů učení, proto je potřebné vytvořit mechanismy, které umožní efektivně získané veškerého učení propojit a uznat. Vytváření společného trhu vyvolává potřebu mobility kvalifikovaných pracovních sil a tedy i srovnatelnosti získaných kvalifikací. Je zapotřebí, aby stát měl větší vliv na výstupy vzdělávací činnosti, zaměřenou na certifikaci a standardizaci dalšího profesního vzdělávání dospělých.

---

<sup>63</sup> Beneš M.: Andragogika. Praha: Grada, 2008.

<sup>64</sup> Bílá kniha – národní program rozvoje vzdělávání v České republice.

<sup>65</sup> Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku, 2003.

Dlouhodobý záměr vzdělávací politiky se zabývá otázkami dalšího vzdělávání, kde akcentuje především podporu tvorby Národní soustavy kvalifikací a zákon o uznávání výsledků dalšího vzdělávání. K tomuto účelu v České republice existuje projekt "Rozvoj Národní soustavy kvalifikací podporující propojení počátečního a dalšího vzdělávání".

Tento projekt funguje od 1. května 2009, jeho existenci stanovuje zákon č. 179/2006 Sb. o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání. Prostřednictvím kvalifikačních a hodnotících standardů jsou v Národní soustavě kvalifikací popsány kvalifikace, které člověk získá ve škole, ale také kvalifikace dílčí, které jsou součástí určitého povolání. Národní soustava kvalifikací se vytváří na pomoc lidem, kteří získali profesní dovednosti nad rámec svého původního vzdělání, ale nemají k tomu žádný doklad. Díky existenci standardů bude možné, aby se nechali přezkoušet a získali certifikát o svém vzdělání.<sup>66</sup> Dnes je již v platnosti nová vyhláška (č.176/2009 Sb.) akreditace MŠMT a ta je propojena se zákonem č. 179/2006 Sb. o ověřování a uznávání kvalifikací. To znamená, že budou akreditovány pouze ty rekvalifikační kurzy, které směřují k přímému uplatnění na trhu práce a výstupem pouze kvalifikace uvedená v Národní soustavě kvalifikací.<sup>67</sup>

---

<sup>66</sup> [www.nsk.nuov.cz](http://www.nsk.nuov.cz).

<sup>67</sup> [www.aivd.cz/images/rubriky/prezentace/2009\\_aeduca\\_petrasek.pdf](http://www.aivd.cz/images/rubriky/prezentace/2009_aeduca_petrasek.pdf).

### 3.2 Organizační formy výuky dospělých, jejich specifické rysy

Vzdělávání dospělých se v mnohém blíží vzdělávání dětí a mládeže, ale v mnohém je odlišné a tyto odlišnosti, pokud chceme aby vzdělávací proces byl efektivní musíme respektovat. Mnohým lektorům se stává, že jsou se svou rolí tak hluboce ztotožnění, že se často k dospělým chovají jako k přerostlým dětem. Samozřejmě, že i dospělý vzdělávající se je podle školského zákona žákem, ale především je dospělým člověkem, jeho hlavní sociální role jsou ty, které vyplňuje v práci, rodině a sociálním životě.

Zatímco děti a mladiství si v průběhu vzdělávacího procesu vědomosti, dovednosti a postoje odpovídajícím klíčovým kompetencím teprve utvářejí, u dospělých, díky jejich životním a profesním zkušenostem, by měla být jejich valná část již odpovídajícím způsobem utvořena. Měli bychom se tedy zaměřit na ty z nich, kde tomu tak doposud není, popřípadě je funkčně rozvíjet, jak to vyžaduje výkon povolání, nebo pracovní pozice, pro které se připravují. Rozdíl mezi dětmi a dospělými je také v tom, že dospělý člověk se učit chce, protože pociťuje rozdíl mezi tím, čím si přeje být, a tím, čím v současnosti je.<sup>68</sup>

Nezabývám se ve své práci celou problematikou vzdělávání dospělých, ale změřila jsem se pouze na vybrané determinanty, které výrazně ovlivňují učení dospělých. Didaktický proces má rozhodující roli ve vzdělávání. Jde o proces velmi složitý a je ovlivňován řadou subjektivních a objektivních faktorů. Faktorů, které zásadně ovlivňují výsledek učení. Je zřejmé, že tyto determinanty působí na motivaci k učení a chování dospělých jedinců.

Determinanty působící na učení dospělých:<sup>69</sup>

- subjektivní determinanty – jsou součástí osobnosti každého jednotlivého dospělého učícího se. Za nejvýznamnější z nich pro naše účely považujeme:
  - fyzický stav,
  - psychický stav – reprezentuje veškerý vnitřní stav, který se zrcadlí při učení dospělých. Paměť, motivaci a problematiku stresu. Problémy v životě a individuální historii člověka,

<sup>68</sup> Mužík, J. Androdidaktika. Praha: ASPI, 2004, s.24.

<sup>69</sup> Beneš, M. Andragogika. Praha: Grada, 2008.

- objektivní determinanty - takové, které na učícího se působí zvenku – k hlavním vnějším determinantům patří:
  - učebna – její uspořádání, vybavenost,
  - studijní skupina jako sociální skupina – sociální prostředí,
  - vzdělávací organizace – kultura organizace,
  - lektor – má mít nejen odborné předpoklady, ale i lidské předpoklady,
  - didaktické pomůcky – vhodnost pomůcek s ohledem k cílové skupině,
  - stavba vzdělávacího programu,
  - rodina vzdělávajícího se,
  - společenské podmínky a poměry.

Zkušení lektori ve vzdělávání dospělých tyto faktory využívají ke zlepšení své práce, jako motivační činitele. Nezkušení vzdělavatelé je bohužel ignorují, čímž deformují motivaci dospělých účastníků pro příští vzdělávací program.<sup>70</sup> Motivační rozdíly se u jednotlivých skupin liší (věk, sociální status, dosažené vzdělání, pohlaví). Odlišnosti ve vzdělávání dospělých (motivace, předešlá vzdělávací zkušenost) je zapotřebí brát v úvahu při volbě organizační formy a výukové metody.

Didaktický proces je určitým systémem o třech fázích:<sup>71</sup>

1. Fáze je motivační – v této fázi podněcuje lektor aktivitu účastníků. Lektor nemůže předpokládat, že to co podněcuje jeho, bude motivovat i účastníky. Pro motivaci je důležité, aby výukové cíle byly reálné (příliš náročné cíle odrazují od učení, příliš snadné nemotivují). Silným motivačním prvkem je i entusiasmus lektora.
2. Fáze vytváření vědomostí a formování dovedností a návyků – v této fázi je nutné porozumění účastníků učivu a tím získání předpokladů pro osvojení vědomostí, a poté formování dovedností a návyků.
3. Fáze ověřování výsledků výuky – tady jde o zjištění, jak si účastníci učivo osvojili a jak jsou schopni získané vědomosti, dovednosti a návyky aplikovat v praxi. Analýza výsledků práce účastníků nám také poskytuje podklady k celkovému hodnocení didaktického procesu.

<sup>70</sup> Projekt ESF CZ.04.1.03/3.1.15.1/0194: Specifika vzdělávání dospělých. NUOVPraha 2008.

<sup>71</sup> Mužík, J. Androdidaktika. Praha: ASPI, 2004.

Organizační formy vzdělávání dospělých lze rozdělit podle různých hledisek. Základní formy výuky dospělých jsou:<sup>72</sup>

- přímá výuka – dochází zde k osobnímu kontaktu lektora a účastníka výuky. Nevýhodou jsou vysoké náklady, ale i přesto je v některých oblastech nezastupitelná. Patří sem – přednáška, beseda, kurs, seminář, školení, workshop,
- kombinovaná výuka – kombinace přímé výuky a individuálního studia. Tato výuka má tento postup: vstupní seminář – individuální studium – výcvikové semináře – závěrečný seminář. Ve vzdělávací instituci probíhá zejména výcviková část a konzultace,
- distanční vzdělávání – studium při zaměstnání, dochází k propojení teorie a praxe, je zde důležitá multimediálnost. Varianta studia je korespondenční a presenční (soustředění, konzultace),
- terénní vzdělávání – odehrává se mimo standardní vzdělávací instituce. Jedná se o – kurzy, semináře, konference, studijní zájezdy, distanční vzdělávání,
- sebevzdělávání – studium na základě studijní podpory – trenažéry, e-learning (elektronicky podporované distanční studium), předpokladem této formy výuky je osobní motivace a dobré studijní návyky.

Důležitá je také volba adekvátní výukové metody, která představuje cestu k dosažení vzdělávacího cíle. I zde musíme vzít v úvahu specifika výukové skupiny dospělých. Tyto výukové metody rozdělujeme:<sup>73</sup>

- metody monologické – dochází zde k jednosměrnému toku informací – přednáška, výklad. Hlavní negativní stránkou této metody je absence zpětné informace,
- metody dialogické – podstatou této metody je oboustranný informační tok mezi lektorem a vzděláným. Tyto metody jsou aktivizační výukové metody, patří sem – výukový rozhovor, dialog v plénu, brainstorming (burza nápadů). Nevýhodou dialogických metod je časová náročnost a limit počtu účastníků,
- metody problémové – do interakce lektor – vzděláný vstupuje problémová situace. Jsou také zařazovány mezi metody aktivizační. Řadíme sem – metody situační, inscenační, projektové. Negativa těchto metod jsou stejná jako u dialogických metod,
- metody výcvikové – dochází zde k praktickému osvojení dovedností, až do úrovně návyků.

---

<sup>72</sup> Beneš, M. Andragogika. Praha: Grada, 2008.

<sup>73</sup> Projekt ESF CZ.04.1.03/3.1.15.1/0194: Specifika vzdělávání dospělých. NUOVPraha 2008.

### 3.3 Aktuální trendy a nové technologie ve vzdělávání dospělých

V současnosti je vzdělávání dospělých státem vnímáno jako důležitá součást realizace vzdělávací politiky státu. Dochází k soudržnosti politiky vzdělávání, sociální politiky a trhu práce. Cílem je zaměřit se na získání a rozvoj kompetencí, na jejich transfer do pracovních činností. Jsou tvořeny takové vzdělávací projekty, které jsou šité na míru jednotlivcům i organizacím. To má za následek, že se přechází od spontánní nabídky k racionální marketingové politice. Při tvorbě nových vzdělávacích programů dochází ke spolupráci Úřadů práce a vzdělávacích institucí, tyto programy jsou permanentně inovovány podle potřeb trhu práce. Ke zvýšení efektivity vzdělávacího procesu se kombinuje vzdělávání s poradenstvím. Pouze účinná poradenská péče má klíčovou úlohu při naplňování konceptů sociální inkluze, sociální rovnosti, rovnosti pohlaví, neboť podněcuje a podporuje jedince při volbě realistických a smysluplných profesí.<sup>74</sup> Toto může zajistit pouze kvalitní informační a poradenský systém, zejména Bilanční diagnostika. Bilanční diagnostika pomáhá klientům zjistit na jakou další profesní cestu se dát, měla by se provádět na úřadech práce.

Další vzdělávání se stává zbožím, i když se specifickým charakterem. Význam vzdělávání dospělých roste a s tím se také mění jeho formy a obsahy. Dnes se klade důraz na osobnostní a motivační složku vzdělávacích opatření. Jako nové technologie vzdělávání dospělých jsou označovány nové formy vzdělávání spojené s využitím moderních technických prostředků. Při modernizaci a dalším rozvoji vzdělávacího systému ve vznikající informační společnosti nelze opominout průnik nových informačních a komunikačních technologií do vzdělávání. Z tohoto hlediska je vnímán i e-learning jako prostředek výuky.<sup>75</sup>

E-learning - jedná se o elektronické učení, učení prostřednictvím elektronického média. Proces učení se v tomto případě realizuje prostřednictvím počítačové komunikace vzdělavatel-vzdělávaný. K hlavním přednostem tohoto vzdělávání patří jeho snadná dostupnost.<sup>76</sup>

---

<sup>74</sup> Projekt ESF CZ.04.1.03/3.1.15.1/0194: Specifika vzdělávání dospělých. NUOV Praha 2008.

<sup>75</sup> Sak, P., Mareš, J., Nová, H. Člověk a vzdělání v informační společnosti. Praha: Portál, s.r.o., 2007.

<sup>76</sup> Jedličková, I. Úvod do andragogiky. Brno: Institut mezioborových studií, 2006.

Největším problémem je zde zpětná vazba, která neprobíhá na osobním základě, ale na základě elektronického systému. Dalším problémem je motivace, i zpočátku dostatečně motivovaným studentům postupně studijní morálka klesá. Z těchto důvodů je efektivita vzdělávání metodou e-learning diskutabilní. Slabinou této metody ve vzdělávání dospělých je i to, že ne všichni vzdělávaní jsou počítačově gramotní.<sup>77</sup>

Digitalizace životního stylu bude mít nepochybně velký vliv na sociabilitu člověka. Byla by však chyba mechanicky úplně nahrazovat klasickou výuku a lektora elektronickým učením a ochuzovat účastníky vzdělávacího procesu, o to co je v klasické výuce nenahraditelné. Ovšem jako doplněk tradičních vyučovacích metod má v současné uspěchané a elektronizované době úlohu nezastupitelnou.

---

<sup>77</sup> Sak, P., Mareš, J., Nová, H. Člověk a vzdělání v informační společnosti. Praha: Portál, s.r.o., 2007.



## 4. Inovace vzdělávacího projektu

Již 13 let jsem zaměstnána jako učitelka odborného výcviku oboru kosmetička na Střední škole potravinářská a služeb, Brno Charbulova 106. Při této práci s mládeží na našem učilišti realizujeme také rekvalifikace dospělých. V České republice oblast dalšího vzdělávání zůstává koncepčně neřešena. Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy by se mělo zabývat kvalitou ve vzdělávání dospělých zavedením uceleného systému akreditací vzdělávacích programů. Z vlastní zkušenosti mohu říct, že hlavním problémem současných vzdělávacích programů v oblasti kosmetických služeb je to, že jsou velmi úzce specializovány (buď pouze na kosmetiku, nebo na pedikúru, vizážistiku, nehtovou modeláž) a tím neefektivní. Ke zvýšení efektivity vzdělávacích programů je nutné tyto programy inovovat. Při inovaci rekvalifikací oboru kosmetika musí dojít ke sladění vzdělávací nabídky s potřebami trhu práce.

### 4.1 Vzdělávací potřeba, kurikulum a klíčové kompetence

Vzdělávací potřeba vede člověka k aktivitě, jedná se o pocíťovaný nedostatek informací, vědomostí, dovedností, profesních návyků, schopností, způsobu jednání a chování, kterými jedinec disponuje a které si vyžaduje výkon jeho profese. Vzdělávání dospělých je zaměřeno na řešení konkrétních vzdělávacích potřeb. Z toho pramení cíleně tvořené vzdělávací projekty.<sup>78</sup> Při identifikaci potřeb vzdělávání je třeba porovnávat dvě úrovně výkonnosti, a to požadovanou výkonnost (to co by mělo být) a současnou výkonnost. Rozdíl mezi těmito dvěma úrovněmi představuje výkonnostní mezeru. Tímto ujasněním na začátku tvorby vzdělávacího projektu předejdeme možným problémům a nedorozuměním.<sup>79</sup>

Prostředkem realizace hlavního vzdělávacího cílu je kurikulum. Kurikulum charakterizujeme jako rozvoj cílů, obsahů, forem a metod vzdělávání probíhající za spoluúčasti tvůrců vzdělávacích programů. Kurikulum hledá odpovědi na následující otázky: Proč vzdělávat? Koho vzdělávat v čem? Jak vzdělávat, kdy a za jakých podmínek? S jakými očekávanými výsledky? Formulují se zde strategie vzdělávání, zdokonaluje se jeho plánování, realizace a vyhodnocení. Pojetí vzdělávání a vzdělávání jako upokojujování vzdělávacích potřeb nese výrazný marketingový prvek.<sup>80</sup>

<sup>78</sup> Mužík, J. Androdidaktika. Praha: ASPI, 2004.

<sup>79</sup> Vodák, J., Kucharčíková, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada, 2007, s. 69.

<sup>80</sup> Mužík, J. Androdidaktika. Praha: ASPI, 2004, s. 45

Druhým pojmem jsou klíčové kompetence. Pro pochopení pojmu „kompetence“ je důležité zohlednit širší společenský kontext. Kompetence pracovníka znamená předpoklad chování, které musí použít k úspěšnému zvládnutí své pracovní pozice. Klíčové kompetence představují souhrn vědomostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot překračující hranice profese a hrající důležitou úlohu pro uplatnění na trhu práce – „musí jedinci umožnit, aby se úspěšně začlenil do řady společenských sítí, ale zachoval si přitom svou nezávislost, a byl schopen efektivně fungovat, jak ve známém tak v novém prostředí. Klíčová kompetence má lidem umožnit, aby své znalosti a dovednosti neustále aktualizovali a udrželi krok s nejnovějším vývojem.“<sup>81</sup>

Klíčové kompetence byly zaneseny do kurikula odborného vzdělávání v ČR v roce 1998. Od té doby prošly několika proměnami při naplňování záměrů Bílé knihy.<sup>82</sup> Klíčové kompetence můžeme rozdělit do tří základních oblastí: kompetence směřující k vlastní osobě (odpovědnost, psychická odolnost), kompetence k řešení problému (plánování, organizování), kompetence k jiným osobám (komunikace, týmová spolupráce).

Při inovaci vzdělávacího projektu je důležitá také klíčová kvalifikace. Kvalifikace znamená způsobilost k výkonu profese. Klíčová kvalifikace má dvě stránky. Jedna je tvořena odborností člověka a druhá jeho schopností projektovat a přenášet prvky odbornosti do různých oblastí profesních činností. Moderní společnost si vyžaduje jako výstup vzdělávacího procesu jedince aktivního, flexibilního, který bude schopen samostatně aplikovat získané vědomosti, dovednosti a návyky v praktickém životě.<sup>83</sup>

---

<sup>81</sup> Sak, P., Mareš, J., Nová, H. Člověk a vzdělání v informační společnosti. Praha: Portál, s.r.o., 2007.

<sup>82</sup> Vodák, J., Kucharčíková, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada, 2007.

<sup>83</sup> Mužík, J. Androdidaktika. Praha: ASPI, 2004.

## 4.2 Inovace vzdělávacího projektu pro kosmetické, vizážistické, pedikérské a nehtové práce

Inovaci vzdělávacího programu v oboru kosmetických služeb jsem se věnovala již ve své bakalářské práci v roce 2008 – Účinnost rekvalifikačních kurzů v rámci aktivní politiky zaměstnanosti. Z průzkumu, který jsem tehdy prováděla pouze 46 procent účastnic vzdělávacího kurzu kosmetické práce si našlo uplatnění ostatní frekventantky byly nuceny hledat další rekvalifikační kurz na doplnění své kvalifikace v tomto oboru.<sup>84</sup>

Od té doby uplynuly dva roky, situace se ale nezměnila, spíše naopak. Jako nástroj řešení hospodářské krize se v roce 2009 naskytla České republice, jakožto členu EU možnost čerpat finanční prostředky ze strukturálních fondů Evropské unie (např. Operační program Rozvoj lidských zdrojů). Aby Česká republika o finanční prostředky nepřišla, tak úřady práce posílají nezaměstnané do velmi úzce specializovaných vzdělávacích programů. Ovšem jejich uplatnění na trhu práce je nulové a tím se stávají rekvalifikace neefektivní. Myšlenka byla jistě dobrá - zvýšení zaměstnatelnosti, jenže k její realizaci by bylo zapotřebí dobrých a kvalitních vzdělávacích programů.

V České republice dochází k nekoordinovaným postupům institucí, které se zabývají dalším vzděláváním, a tyto postupy je třeba ucelit. Celý systém udělování akreditací vzdělávacích programů by měl vycházet z analýzy vzdělávacích potřeb klientů a měl by také respektovat tzv. společenskou orientaci marketingu, tzn. sledovat vývoj celospolečenských přání a potřeb. Jedná se o zjištění vzdělávacích potřeb a jejich zapracování do vzdělávacího programu. S tímto problémem je spojena tvorba cílových skupin.

Pojem cílová skupina má svůj původ v marketingu, který se stále více prosazuje do vzdělávání dospělých. Určení cílové skupiny je jedním z nejdůležitějších předpokladů účinnosti rekvalifikací.<sup>85</sup> Tvorba cílových skupin je předmětem mého průzkumu a zdrojem analýzy pro zvyšování efektivity a kvality vzdělávání dospělých.<sup>86</sup>

---

<sup>84</sup> Horáková, J. Účinnost rekvalifikačních kurzů v rámci aktivní politiky zaměstnanosti. Bakalářská práce 2008

<sup>85</sup> <http://www.uklizeno.cz/docmuzik/doc/ukazky/p5.htm>.

<sup>86</sup> Machalová, M., Prusáková, V. Získavanie nových cieľových skupín vo vzdelávaní dospelých. Bratislava: Rádio Print, 2004.

Ve své diplomové práci se věnuji uplatnitelnosti na trhu práce a vytvoření cílového trhu frekventantek rekvalifikačního programu v oboru kosmetická péče. K tomu je zapotřebí, aby absolventky disponovaly komplexními znalostmi a dovednostmi v daném oboru. Dnes je situace taková, že ženy, které absolvovaly na podzim roku 2008 rekvalifikační kurz „Kosmetické práce“ na jaře roku 2009 se objevily v kurzu „ Pedikúra, manikúra, nehtová modeláž“ a na podzim absolvovaly vzdělávací program „ Vizážistika“.

Každý vzdělávací projekt má být vytvořen tak, aby reagoval na požadavky odběratelů a vždy si našel místo na rychle se měnícím trhu vzdělávacích služeb. Vzdělávací projekt představuje základní dokument pro plánování a realizaci rekvalifikací. Je nutná adaptabilita projektu. Moje vize nového vzdělávacího programu je založena na čtyřech dílčích kvalifikacích, po získání všech čtyřech kvalifikací bude absolvent rekvalifikace disponovat úplnou kvalifikací „Komplexní kosmetická péče“. Projekt je vytvořen podle potřeb pro potencionální klienty (ženy ve věku 20 – 45 let) a je připraven k akreditačnímu řízení v dílčích modulech v souladu s vyhláškou č. 176/2009 Sb., kterou se stanoví náležitosti žádosti o akreditaci vzdělávacího programu, organizace vzdělávání v rekvalifikačním zařízení a způsob jeho ukončení. Ověřování dílčích kvalifikací by probíhalo na naší škole v rámci *Rozvoje dalšího vzdělávání dospělých na středních školách* na základě zákona č. 179/2006 o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání, na jeho základě vzniká Národní soustava kvalifikací. V ní jsou obsaženy národní kvalifikační standardy a k nim hodnotící standardy, tedy podmínky, podle kterých se kvalifikace hodnotí.<sup>87</sup> Tento zákon má odstranit problémy s obecnou uznávaností absolvovaných kurzů a stanovuje vztahy mezi dílčími kvalifikacemi a úplnou kvalifikací (skládání dílčích kvalifikací pro získání úplné kvalifikace). Získat úplnou kvalifikaci bude možné postupným získáváním dílčích kvalifikací a následným složením zkoušky. Tímto se otvírá cesta pro široké uplatnění modulárních programů.<sup>88</sup>

---

<sup>87</sup> Hospodářská komora 09/2008.

<sup>88</sup> Koucký, J., Kovařovic, J. Nová rizika a nové příležitosti, perspektivy středního vzdělávání. Praha: UK v Praze pedagogická fakulta, příloha učitelských novin 23-24/2007.

## 5. Marketingový průzkum

Marketingový průzkum navazuje na tradice sociologického výzkumu a výzkumu veřejného mínění. Metodologická východiska i používané statistické postupy zpracování zjištěných údajů jsou shodné, odlišnosti pramení z předmětu. Sociologický výzkum se věnuje sociálním problémům (životního stylu, rodiny, nezaměstnanosti) a výzkum veřejného mínění zkoumá aktuální společenské, zejména politické otázky. Marketingový průzkum poskytuje empirické informace o situaci na trhu, především o našich zákaznících. Tyto informace, jsou získány na základě objektivizovaných a systematických metodologických postupů.<sup>89</sup>

### 5.1 Projekt průzkumu

Marketingové aktivity vzdělávacích institucí musí nejprve zjistit vzdělávací potřeby a analyzovat je. Teprve potom můžeme vytvářet vzdělávací projekt. Cílem tohoto průzkumu je jednak stanovit konkrétní cílovou skupinu, pro kterou je komplexní vzdělávací projekt „Kosmetické práce, vizážistka, pedikérské práce a nehtové práce“ určen. Potom mě bude také zajímat, zda se v jihomoravském kraji již obdobný projekt vyskytuje a jestli by potenciální účastníci vzdělávacího projektu raději navštěvovali zavedené školské zařízení, nebo soukromé vzdělávací středisko.

Tato fáze přípravy vzdělávacího projektu je první, avšak velmi důležitou fází přípravy vzdělávacího projektu pro jeho životaschopnost. Východiskem každého vzdělávacího produktu má být uspokojení určitých vzdělávacích potřeb. Základem každé vzdělávací potřeby je určitý pocíťovaný nedostatek vědomostí či dovedností. Cílem analýzy vzdělávacích potřeb je provést identifikaci rozdílu mezi tím „co je“, a tím „co je žádoucí“.<sup>90</sup>

K jejich zjištění použiji marketingový průzkum – techniku dotazníkového šetření. Jako nástroj sběru dat jsem vytvořila již zmíněné jednoduché měřicí nástroje dva dotazníky. Výhodou této metody je možnost většího počtu respondentů a její finanční nenáročnost. Její nevýhodou je nízká návratnost dotazníků. Dotazníky bude možno využít i u vzdělávacích projektů jiných oborů.

---

<sup>89</sup> Foret, M. Marketingový průzkum. Brno: Computer Press, 2008.

<sup>90</sup> <http://www.uklizeno.cz/docmuzik/doc/profesni.pdf>, s.70.

Jeden standardizovaný dotazník vyplňovali klienti Úřadu práce (zájemci o rekvalifikaci kosmetické služby) Brno město, Brno venkov, Hodonín, Vyškov (viz. Příloha č. 1). Druhý dotazník vyplňovaly na poslední hodině účastnice rekvalifikačního kurzu – Kosmetické práce, Pedikúra - Manikúra, Nehtové práce (viz. Příloha č. 2). Tyto kurzy probíhaly na podzim roku 2009.

Cílem obou dotazníků bylo potvrzení, nebo vyvrácení následujících hypotéz:

- komplexní vzdělávací projekt „Kosmetické práce, vizážistka, pedikérské práce a nehtové práce“ osloví cílovou skupinu ženy ve věku 20 – 45 let,
- v jihomoravském kraji se tento komplexní vzdělávací projekt na trhu neobjevuje,
- minimálně 70% potencionálních klientů by raději navštěvovalo další vzdělávání v zavedených školských zařízeních.

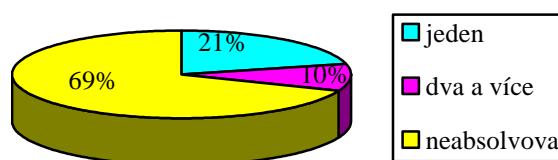
## 5.2 Analýza a interpretace dotazníkového šetření

### ANALÝZA DOTAZNÍKU VYPLŇOVANÉHO KLIENTY ÚŘADU PRÁCE

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 86 respondentů, vzhledem k tomu že jde o vzdělávací projekt „Kosmetické služby“ jednalo se pouze o ženy. Muži tento dotazník vůbec nevyplňovali.

První otázka se týkala počtu absolvovaných kurzů v oboru kosmetické péče za posledních 12 měsíců.

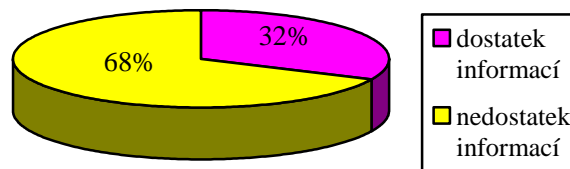
Graf č. 1: Odpovědi na otázku – Absolvovala jste v době posledních 12 měsíců nějaký rekvalifikační kurz kosmetické péče?



Z výsledku vyplývá, že většina 69% ještě žádný podobný rekvalifikační kurz neabsolvovala. 21% respondentek již v tomto oboru kurz navštěvovaly a pouze 10% jich má za sebou víc jak jednu rekvalifikaci.

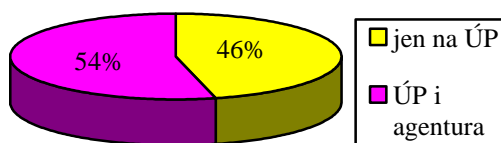
Druhá a třetí otázka se týkala informovanosti a možnosti budoucí propagace vzdělávacího programu.

Graf č. 2: Odpovědi na otázku – Nacházíte na úřadu práce dostatek informací týkajících se rekvalifikací?



Z odpovědí na druhou otázku vyplývá, že pouze 32% klientek je z úřadu práce dostatečně informováno o nabídkách rekvalifikací.

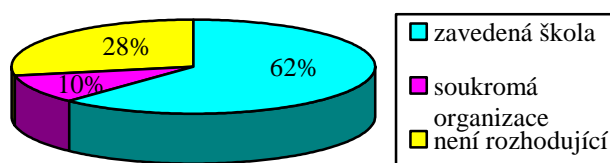
Graf č. 3: Odpovědi na otázku – Registrujete se v současné době i v agentuře, která zprostředkovává práci?



U otázky číslo tři je k mému překvapení patrné, že velké procento 54% uchazeček o zaměstnání je registrováno na úřadu práce i v agentuře zprostředkovávající zaměstnání.

Odpovědi na čtvrtou otázku pro mne byly velmi důležité, protože jsou úzce spjaty s mou třetí hypotézou.

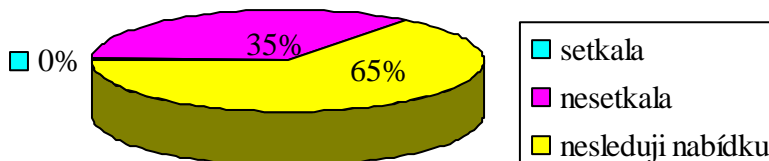
Graf č. 4: Odpovědi na otázku – Bude pro Vás důležité při rozhodování o účasti v rekvalifikaci prestiž a dobrá pověst organizace, která kurz pořádá.



Z odpovědí vyplývá jasný signál, že prestiž školy bude při výběru rekvalifikace hrát velkou roli. Pro volbu zavedeného školského zařízení se vyloвило 62% účastníků dotazníku, pouze 10% by volilo soukromé vzdělávací středisko a pro 28% klientek není tato informace důležitá.

Pátá otázka mi měla pomoci potvrdit, nebo vyvrátit druhou hypotézu.

Graf č. 5: Odpovědi na otázku – Setkala jste se ve svém okolí s rekvalifikačním kurzem, který nabízel rekvalifikaci „Komplexní kosmetickou péči“?



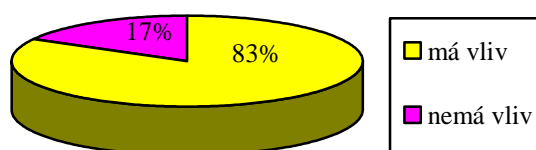


Bohužel z odpovědí na pátou otázku nelze získat relevantní informaci o tom, jestli v jihomoravském kraji existuje rekvalifikační kurz zaměřený na komplexní kosmetickou péči. Pouze 35% o této informaci mělo přehled ostatní respondentky nabídku rekvalifikací nesledují a zřejmě spoléhají pouze na úřad práce. Žádná žena z dotazovaných se s takovým rekvalifikačním kurzem nesetkala.

Na šestou otázku odpovědělo 95% účastnic průzkumu, že by raději navštěvovalo rekvalifikační kurz komplexně zaměřený na kosmetickou péči. Pět procentům dotazovaných by vyhovoval více model současný – na každou kvalifikaci jiný rekvalifikační kurz. Z těch respondentek, které mají za sebou již nějaký rekvalifikační kurz tohoto oboru, žádné nevyhovuje současný model rekvalifikace kosmetické práce. Raději by volili komplexní vzdělávací program.

Sedmá otázka se týkala rozsahu a struktury rekvalifikačních kurzů. Jestli má na zaměstnatelnost vliv struktura a rozsah vzdělávacího programu odpověděly ANO, nebo NE, pouze ty dotazované, které se již zúčastnily rekvalifikačního kurzu oboru kosmetická péče. Ostatní odpověděly, že nemohou vliv posoudit.

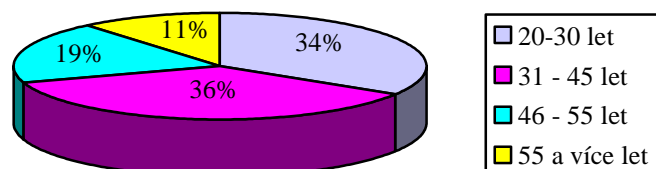
Graf č. 6: Odpovědi na otázku – Má podle Vás význam rozsah a struktura rekvalifikačního kurzu na zaměstnatelnost?



Z odpovědí je zřejmé, že většina dotazovaných, které odpovídaly na tuto otázku kladně, nebo záporně má 83% vlastní zkušenost s tím, že vliv na zaměstnatelnost struktura rekvalifikací má.

Osmá, až devátá otázka se týkala věku a vzdělání.

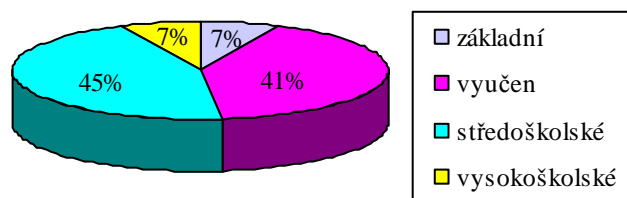
Graf č. 7: Odpovědi – Uveďte svůj věk.



Z výsledků je patrné, že dotazníku se zúčastnily klientky ÚP v této věkové kategorii 34% 20 – 30let, 36% 31 – 45 let, 19% 46 – 55 let, 11% 55 let a více. Při tom, na šestou otázku, že je vyhovující spíše současný model rekvalifikací oboru kosmetická péče, kladně odpověděly pouze respondentky věkové hranice 55 let a více.

Poslední otázka se týkala dosaženého vzdělání.

Graf č. 8: Odpovědi na otázku – Jakého nejvyššího vzdělání jste dosáhla?



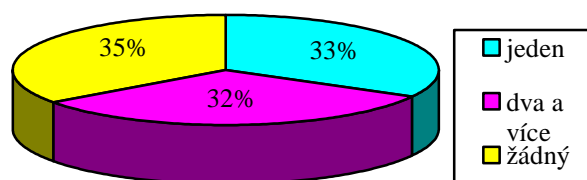
Tady byla nejčastěji zvolena možnost vyučení – 41% a střední školy – 45%. Vzdělání základní a vysokoškolské bylo zastoupeno pouze každé po 7%.

## ANALÝZA DOTAZNÍKU ZPĚTNÉ VAZBY

Dotazníku zpětné vazby se zúčastnilo 54 účastnic rekvalifikačních kurzů kosmetické péče pořádaných Střední školou potravinářská a služeb, Charbulova 106 v Brně, kde pracuji. Frekventantkám jsem dotazník rozdala na poslední hodině.

První otázka byla stejná jako u předešlého dotazníku.

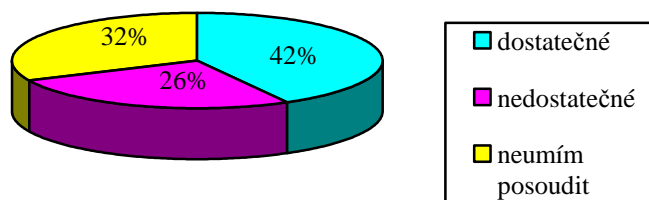
Graf č. 9: Odpovědi na otázku - Absolvovala jste v době posledních 12 měsíců nějaký rekvalifikační kurz kosmetické péče?



Jak vyplývá z grafu, většina účastnic již nějaký rekvalifikační kurz v oboru kosmetika již absolvovala. Pouze pro 35% respondentek jde o první účast v podobném vzdělávacím programu.

Druhá otázka byla věnována uplatnitelnosti na trhu práce s využitím získané kvalifikace.

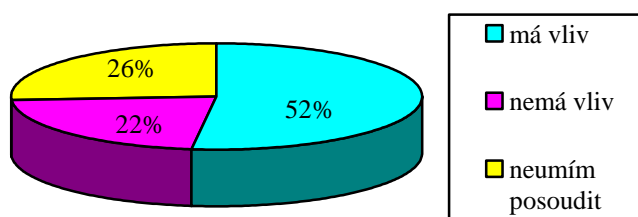
Graf č. 10: Odpovědi na otázku – Považuje získané znalosti a dovednosti dostatečné pro výkon své profese, pro uplatnění na trhu práce?



Z této otázky vyplývá jasný signál, že současný stav rekvalifikací oboru kosmetika je nevyhovující. Možnost „neumím posoudit“ volilo 32% účastnic a to pouze ty, pro které byla tato rekvalifikace první. Možnost dostatečné zvolilo 42% žen, a to zejména ty, pro které byla rekvalifikace již alespoň třetí v řadě.

Třetí otázka byla zaměřena na strukturu a rozsah vzdělávacího programu.

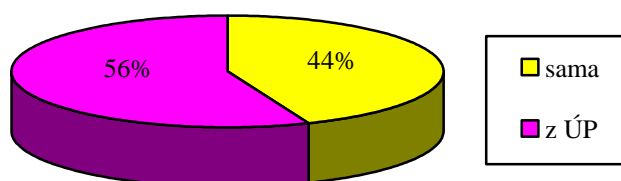
Graf č. 11: Odpovědi na otázku – Má podle Vás význam rozsah a struktura rekvalifikačního programu na zaměstnatelnost?



Tato otázka je úzce spojena s otázkou druhou. Z odpovědí je patrné, že pro 22% dotazovaných není struktura vzdělávacího programu důležitá. Možnost „neumím posoudit“ volily zejména ty ženy, pro které byl tento rekvalifikační program první.

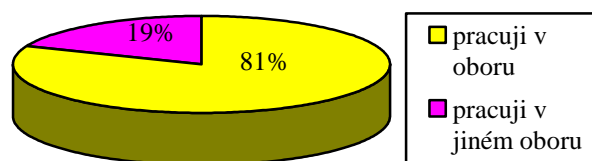
Čtvrtá a pátá otázka se týkala propagace vzdělávacího programu.

Graf č. 12: Tento rekvalifikační kurz jste si zajistila sama, nebo Vám byl nabídnut na úřadu práce?



Zde je zřejmé, že i když většina 56 % účastnic rekvalifikace je z úřadu práce, velké procento žen si tento kurz zajistilo samo. Takže bude třeba se zaměřit i na propagaci v médiích.

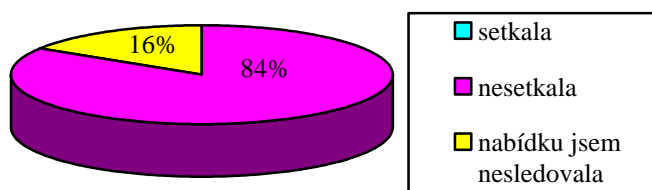
Graf č. 13: Jaké je Vaše současné pracovní působení?



Na pátou otázku odpovídaly pouze ženy, které si rekvalifikaci zajistily samy. Účastnice pracují většinou 81% v oboru kosmetika, a v tomto kurzu se rozhodly rozšířit si svou kvalifikaci.

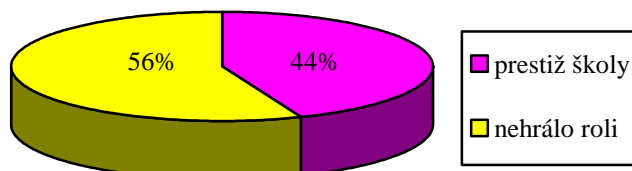
Šestá a sedmá otázka se týkala mé druhé a třetí hypotézy.

Graf č. 14: Odpovědi na otázku - Setkala jste se ve svém okolí s rekvalifikačním kurzem, který nabízel rekvalifikaci „Komplexní kosmetickou péčí“?



U tohoto dotazníku, jsem již dostala relevantní odpovědi. S nabídkou rekvalifikačního kurzu „Komplexní kosmetická péče“ se neseťkala žádná z frekventantek.

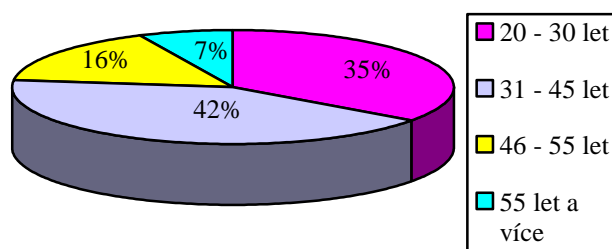
Graf č. 15: Odpovědi na otázku – Při výběru této rekvalifikace u Vás hrála roli prestiž a jméno naší školy?



Z odpovědí na sedmou otázku je patrné, že pro účastnice kurzu z úřadu práce při volbě pro rekvalifikaci prestiž školy nehrála žádnou roli. Zatímco pro ženy, které si rekvalifikaci zajistily samy byla prestiž vzdělávacího střediska důležitá.

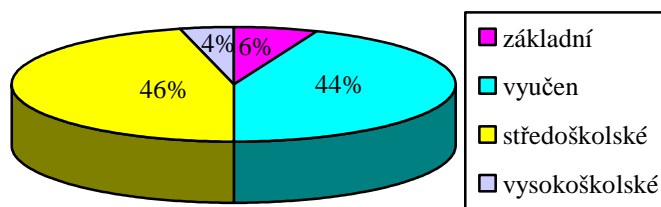
Osmá a devátá otázka se stejně jako u předešlého dotazníku týkala věku a vzdělání.

Graf č. 16: Odpovědi – Uveďte svůj věk.



Více než polovina frekventantek 77% byla věkové hranice 20 – 45 let. Nejméně účastnic 7% bylo ve věku 55let a více.

Graf č. 17 : Odpovědi na otázku – Jakého nejvyššího vzdělání jste dosáhla?



Rekvalifikačních kurzů – Kosmetické práce, Pedikúra - Manikúra, Nehtové práce, pořádaných Střední školou potravinářská a služeb v Brně, byly ženy různých stupňů vzdělání. Převažovaly však ženy s výučním listem středoškolským vzdělání a to 90%. Zbýlých 10% bylo se základním a vysokoškolským vzděláním.

### 5.3 Vyhodnocení platnosti hypotéz

Cílem empirické části mé diplomové práce bylo zjistit informace týkající se tvorby konkrétní cílové skupiny vzdělávacího programu „Komplexní kosmetická péče“, zjistit vzdělávací potřeby této cílové skupiny a jak postupovat při propagaci tohoto vzdělávacího programu. Z empirické části budu také vycházet při vyhodnocování hypotéz, které jsem si v úvodu stanovila.

H1: „Komplexní vzdělávací projekt „Kosmetické práce, vizážistka, pedikérské práce a nehtové práce“ osloví cílovou skupinu ženy ve věku 20 – 45 let.“

Platnost první hypotézy se potvrdila. Z dotazníku vyplňovaného klientkami úřadu práce vyplývá, že 70% zájemkyň o rekvalifikace kosmetické péče bylo v této věkové hranici. Účastnic rekvalifikačních kurzů kosmetické péče – jejich dílčích kvalifikací, se v této věkové hranici nacházelo 77%. Nezanedbatelná je také věková hranice 46 – 55 let, které v těchto dvou dotaznících zabírá 20%. Domnívám se, že během dvou let stoupne procento této věkové hranice 45 – 55let.

H2: „V jihomoravském kraji se tento komplexní vzdělávací projekt na trhu neobjevuje.“

Z odpovědí dotazníku klientek úřadu práce jsem relevantní informaci nedostala, protože 65% dotazovaných se vůbec o nabídku rekvalifikačních kurzů tohoto oboru nezajímala. Ze zbylých 35% nabídku rekvalifikace „Komplexní kosmetická péče“ neobjevila. Jiná byla situace u dotazníku zpětné vazby tam pouze 16% účastnic odpovědělo, že nabídku rekvalifikací nesledují. Z ostatních 84% dotazovaných se s nabídkou rekvalifikace „Komplexní kosmetická péče“ nesetkalo. Mohu tedy konstatovat, že druhá hypotéza se potvrdila. Důležitá je také informace, že 65% účastnic absolvuje již alespoň druhou rekvalifikaci v tomto oboru. Takže komplexní rekvalifikace tohoto oboru bude na trhu vítána.

H3: „Minimálně 70% potencialních klientů by raději navštěvovalo další vzdělávání v zavedených školských zařízeních.“

Pro splnění, nebo vyvrácení mé poslední hypotézy, použiji odpovědi na otázku prestiže vzdělávací instituce. Možnost, že je důležitá pověst školy volilo z obou dotazníků celkem 61% respondentek. Což je o 9 % méně, než jsem uváděla v hypotéze. I když se jedná o většinu, nemůžu tvrdit, že se má poslední hypotéza potvrdila. Přesto se domnívám, že při volbě rekvalifikačního kurzu, bude jméno Střední školy potravinářská a služeb Brno, Charbulova 106, která bude vzdělávací program „Komplexní kosmetická péče“ nabízet, velmi pozitivně ovlivňovat. Hrát velkou roli bude jistě i to, že podobnou rekvalifikaci naše škola nabídne jako první.



## 6. Vzdělávací program „Komplexní kosmetická péče“

Tab. 1 : Organizační zajištění rekvalifikačního kurzu

Organizace rekvalifikačního kurzu	Střední škola potravinářská a služeb Brno, Charbulova 106
Délka rekvalifikačního kurzu (hodinová dotace jednotlivých dílčích kvalifikací)	Kosmetické práce - 610 hodin Vizážistika - 220 hodin Péče o nohy - 200 hodin Komplexní péče o ruce - 220 hodin
Zabezpečení rekvalifikačního kurzu	Garant rekvalifikačního kurzu – Bc. Jitka Horáková Lektorský sbor tvoří odborníci s pedagogickou a lektorskou praxí na SŠ Brno, Charbulova 106 oboru kosmetická péče
Organizační zajištění	Teoretická výuka bude probíhat v odborných učebnách SŠ, praktická výuka na odloučených pracovištích, která jsou vybavena potřebným materiálně technickým vybavením
Počet účastníků kurzu	Teoretická výuka 15 – 20 osob ve výukové skupině Praktická výuka 4 – 10 osob ve výukové skupině
Podmínky pro absolvování	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Minimální věková hranice 18 let</li> <li>▪ Minimálně výuční list</li> <li>▪ Uchazeči musí být vlastníky zdravotního průkazu</li> </ul>
Překážky absolvování kurzu	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Onemocnění pohybového aparátu znemožňující práci ve vynucené poloze</li> <li>▪ Onemocnění spojená s poruchou jemné motoriky</li> <li>▪ Chronická a alergická onemocnění kůže</li> <li>▪ Poruchy barvocitu</li> <li>▪ Onemocnění dýchacích cest</li> </ul>
Forma kurzu a metody výuky	Forma prezenční Metody výuky – přednáška, výukový rozhovor, cvičení
Způsob ukončení kurzu	Kurz bude ukončen závěrečnými zkouškami dílčích kvalifikací – po složení všech čtyř zkoušek absolventka obdrží osvědčení o získání úplné odborné kvalifikace
Práce pod dohledem	Aby nedošlo k poškození zákazníků, je nutná práce frekventantů pod dohledem lektora

## 6.1 Pojetí a cíle vzdělávacího programu

Vzdělávací program je koncipován k získání odborných vědomostí a praktických dovedností potřebných k profesionálnímu vykonávání jednotlivých dílčích kvalifikací – kosmetických služeb, vizážistiky, komplexních nehtových služeb a pedikérských služeb. Cílem rekvalifikace je dosáhnout úplné odborné kvalifikace, na takové úrovni, aby byla ve shodě s profilem absolventa.

Vzdělávací program je zaměřený na rozšíření pracovních příležitostí a zlepšení zaměstnatelnosti v oblasti poskytování služeb lidem. Konkrétně se jedná o poskytování kvalifikovaných a kvalitních služeb v péči o tělo, obličej, ruce a nohy. Projekt vychází z učebních osnov oboru 69 – 41 L/01 kosmetické práce.

Specifickým úkolem tohoto vzdělávacího programu je následná úspěšnost a uplatnitelnost na trhu práce v poskytování komplexních kosmetických služeb. Frekventantky tohoto kurzu se budou lépe orientovat na trhu práce v daném oboru, budou disponovat klíčovými kompetencemi pro zvládnutí své profese. Dále vzdělávací program působí na psychosociální stránku účastníků rekvalifikačního programu. Především působí pozitivně v oblasti motivace hledat zaměstnání a zvyšování osobního kapitálu, potom zvýšení sebedůvěry a začlenění účastníků do širších sociálních skupin.<sup>91</sup>

Cílem vzdělávacího programu „Kosmetické, vizážistické, pedikérské a nehtové práce“ je získání klíčových kompetencí, které jim umožní větší flexibilitu svého oboru a na trhu práce obecně. Klíčové kompetence představují soubor požadavků na vzdělání, zahrnující vědomosti, dovednosti, postoje a hodnoty, které jsou důležité pro osobní rozvoj jedince, jeho aktivní zapojení do společnosti a pracovní uplatnění. Jsou univerzálně použitelné v různých situacích. Klíčové kompetence odborného vzdělávání se odvíjejí od Evropského referenčního rámce klíčových kompetencí pro celoživotní vzdělávání.<sup>92</sup> Klíčové kompetence budou získány na základě kvalitní teoretické a praktické výuky jednotlivých dílčích kvalifikací v uvedené hodinové dotaci.

---

<sup>91</sup> Sirovátka, T. Individuální přístup a strategie aktivace v politice na trhu práce v České republice. Brno: AVSP, 2005.

<sup>92</sup> Rámcově vzdělávací program Kosmetické služby – SOUPS.

## 6.2 Profil absolventa

Vzdělávací program „Kosmetické, vizážistické, pedikérské a nehtové práce“ vychází z celoživotně pojatého principu ve kterém je vzdělání cestou a nástrojem rozvoje lidské osobnosti. Celý program směřuje k tomu, aby si rekvalifikanti vytvořili v návaznosti na již získané vzdělání následující klíčové a odborné kompetence. Tyto kompetence jsou vyžadovány i trhem práce.

Klíčové kompetence:<sup>93</sup>

- vzdělávání směřuje k tomu, aby absolventi byli schopni samostatně řešit své pracovní a mimopracovní problémy,
- vzdělávání směřuje k tomu, aby absolventi byli připraveni pečovat o své zdraví, k rozvoji osobnosti v pracovní oblasti, spolupracovat s ostatními a přispívat k utváření vhodných mezilidských vztahů,
- vzdělávání směřuje k tomu, aby absolventi byli schopni optimálně využívat svých osobnostních a odborných předpokladů pro úspěšné uplatnění na trhu práce, pro budování a rozvoj své profesní kariéry a s tím související potřebu celoživotního vzdělávání,
- vykonávat odborné činnosti při poskytování kosmetických služeb, vizážistických služeb, pedikérských služeb, nehtových služeb,
- volit a používat přípravky k jednotlivým dílčím kvalifikacím dle technologických postupů,
- uplatňovat zdravotní a estetické požadavky a zásady hygieny při poskytování služeb dílčích kvalifikací,
- jednat se zákazníky, spolupracovníky a obchodními partnery,
- vykonávat obchodně podnikatelské aktivity v komplexních kosmetických službách,
- dbát na bezpečnost práce a ochranu zdraví při práci,
- usilovat o nejvyšší kvalitu své práce, výrobku nebo služeb,
- jednat ekonomicky a v souladu se strategií udržitelného rozvoje.

---

<sup>93</sup> Rámcově vzdělávací program Kosmetické služby – SOUPS.

Absolvent se uplatní v povoláních kosmetička, vizážistka, manikérka a pedikérka při poskytování profesionálních komplexních kosmetických služeb v kosmetických studiích a salonech. Při poskytování těchto služeb bude absolvent schopen kvalifikovaně provádět tyto úkony:<sup>94</sup>

- stanovit správnou kosmetickou diagnózu,
- připravit zákazníka na kvalifikované ošetření pleti,
- provádět napáčku pleti a hluboké čištění,
- provádět kosmetickou masáž obličeje krku a dekoltu,
- aplikovat masky a obklady na obličej, krk a dekolt,
- provádět úpravu obočí a řas,
- provádět epilaci teplým a studeným voskem obličeje a končetin,
- poskytovat kvalitní poradenskou službu,
- poskytovat barvové poradenství v souladu s osobností zákazníka a módními trendy,
- základy profesionálního make-upu, speciální make-upy a umělecké make-upy,
- stanovit kvalitní nehtovou diagnózu,
- provádět komplexní ošetření rukou,
- provádět nehtovou modeláž – technikou gelem, acryl, permanentní francouzskou manikúru,
- provádět ošetření nohou, odstraňování mozolů, zrohovatělé pokožky a kuřích ok,
- organizovat samostatně svou práci,
- dodržovat při práci zásady a předpisy BOZP.

---

<sup>94</sup> Horáková, J. Účinnost rekvalifikačních kurzů v rámci aktivní politiky zaměstnanosti. Bakalářská práce 2008.

## 6.3 Vzdělávací cíle vyučovaných předmětů

### KOSMETIKA

Tento předmět poskytuje účastnicím kurzu poznatky o provádění kvalifikované kosmetické péče, o BOZP a o kožních onemocněních souvisejících s oborem.

Obsah přípravy je koncipován tak, aby si frekventantky na základě poznatků o anatomii a fyziologii kůže, o vnitřních a vnějších vlivech působících na stav kůže a nehtů mohly osvojit poznatky o provádění jednotlivých úkonů.<sup>95</sup> Teoretické seznámení s pracovními postupy se účastnice kurzu seznámí již odděleně, dle absolvování dané dílčí kvalifikace.

Značná část obsahu je věnována dermatologii. U dílčí kvalifikace pedikúra, nehtové práce se bude obsah učiva věnovat onemocněním nohou, rukou, a kožních adnex. U dílčí kvalifikace kosmetické práce a vizážistka bude učivo zaměřeno na onemocnění kůže v obličeji a anomáliemi kůže. Moderní kosmetická péče musí vycházet z úzké spolupráce kosmetička x dermatolog. Tím se zvýší i odborná úroveň péče.

### ZDRAVOVĚDA

Tímto předmětem sledujeme cíl podpořit chování a postoje frekventantů ke zdravému způsobu života a celoživotní odpovědnosti za své zdraví. Absolventi se budou orientovat v oblasti hygieny, somatologie, mikrobiologie, patologie a epidemiologie. Důležité přitom je, že poznatky jednotlivých oborů se navzájem doplňují a tvoří jeden celek. Nebudou zde chybět také základy první pomoci.

U dílčí kvalifikace „Pedikérské práce“ se budou účastníci vzdělávacího programu zabývat také orthopedií. Zejména prevencí a diagnostikou. Kvalitní a kvalifikovaná pedikérka musí ovládat anatomii a fyziologii nohy.

---

<sup>95</sup> Horáková, J. Účinnost rekvalifikačních kurzů v rámci aktivní politiky zaměstnanosti. Bakalářská práce 2008, s. 32.

## MATERIÁLY

V tomto předmětu účastníci získají teoretickou přípravu v oblasti kosmetické chemie, složení jednotlivých kosmetických prostředků, jejich vlastnosti a použití. Tyto poznatky nám umožní vybrat vhodné kosmetické prostředky na daný typ obličeje, ruky, nebo nohy, bez toho, aniž bychom poškodili pleť a zdraví zákazníka.

## EKONOMIKA

Cílem této vzdělávací oblasti je rozvíjet ekonomické myšlení a pochopení fungování mechanismu tržní ekonomiky, porozumět podstatě podnikatelské činnosti a principu hospodaření podniku.<sup>96</sup> Největší důraz se klade na praktické ekonomické vědomosti a dovednosti, které absolventovi umožní úspěšně se uplatnit na trhu práce.

## PSYCHOLOGIE

Zde dojde k seznámení s významem a způsoby komunikace ve službách. Jsou vedeni k uplatňování zásad společenského chování, profesního jednání a ke kultivovanému vystupování v přímém osobním styku se zákazníky, obchodními partnery a spolupracovníky. Dále si frekventantky osvojí individuální přístup k osobnosti zákazníka a vhodné způsoby řešení náročných situací.<sup>97</sup>

Všechny vědomosti, které účastníci vzdělávacího programu získají v teoretické výuce budou aplikovat v odborné části programu a tyto vědomosti dále rozvíjet. Teoretická i odborná část vzdělávacího programu spolu úzce souvisejí, ale nenahrazují se, jde o tzv. mezipředmětové vztahy.

---

<sup>96</sup> Rámcově vzdělávací program Kosmetické služby – SOUPS.

<sup>97</sup> Horáková, J. Účinnost rekvalifikačních kurzů v rámci aktivní politiky zaměstnanosti. Bakalářská práce 2008.

Tab. 2: Hodinové dotace odborných předmětů

Kosmetika	Kosmetické práce - 55 hodin Vizážistika - 30 hodin Pedikérské práce - 15 hodin Nehtové práce - 15 hodin
Zdravověda	Kosmetické práce - 35 hodin Vizážistika - 15 hodin Pedikérské práce - 25 hodin Nehtové práce - 15 hodin
Materiály	Kosmetické práce - 25 hodin Vizážistika - 15 hodin Pedikérské práce - 25 hodin Nehtové práce - 15 hodin
Psychologie	15 hodin celkem - pouze při první dílčí kvalifikaci, při účasti na dalších třech bude od návštěvy tohoto předmětu osvobozen
Ekonomika	10 hodin celkem - pouze při první dílčí kvalifikaci, při účasti na dalších třech bude od návštěvy tohoto předmětu osvobozen

## ODBORNÝ VÝCVIK

Obsahový okruh odborného výcviku poskytuje účastníkům kurzu praktické dovednosti v souladu s požadavky stanovenými v profilu absolventa a v charakteristice vzdělávacího programu. Prakticky se seznámí s používanými kosmetickými prostředky a technickým vybavením provozoven, v nichž jsou poskytovány kosmetické, vizážistické, pedikérské a nehtové služby a osvojí si dovednosti potřebné k vykonávání těchto služeb. Naučí se zde volit správné technologické postupy a doporučovat takovou volbu úpravy, která odpovídá typu pleti a charakteru zákazníka.

Frekventanti jsou vedeni k tomu, že základním požadavkem při poskytování kosmetických, pedikérských a nehtových služeb je nepoškodit zdraví zákazníka, a že nesmí provádět žádný úkon, který patří do zdravotnické odborné péče s výjimkou poskytování první pomoci.<sup>98</sup>

Cvičné práce budou účastníci rekvalifikace provádět nejdříve na sobě a po jejich zvládnutí na zákaznících ve školních provozovnách Střední školy potravinářská a služeb Brno, Charbulova 106. Je velmi důležité, že praktické dovednosti se budou získávat a odborné kompetence rozvíjet v přímém kontaktu s reálnou praxí. Výsledkem tohoto předmětu je zvládnutí péče o komplexní estetický vzhled člověka a barvové poradenství.<sup>99</sup>

Největší důraz je kladen na rozvoj klíčových kompetencí, které absolventům umožní úspěšně se uplatnit na trhu práce.

Tab. 3: Hodinové dotace odborného výcviku

Odborný výcvik	Kosmetické práce - 470 hodin
	Vizážistika - 170 hodin
	Pedikérské práce - 145 hodin
	Nehtové práce - 160 hodin

<sup>98</sup> Rámcově vzdělávací program Kosmetické služby – SOUPS.

<sup>99</sup> Rámcově vzdělávací program Kosmetické služby – SOUPS.



## 6.4 Závěrečná zkouška

Jen ten účastník kurzu, který absolvoval celý vzdělávací program může přistoupit k jednotlivým dílčím závěrečným zkouškám.

Závěrečné zkoušky se skládají ze dvou částí samostatně hodnocených, praktické a teoretické. Praktická část má u dílčí kvalifikace „Kosmetické práce“ a „Vizážistika“i část písemnou. Část praktická trvá maximálně u dílčí kvalifikace „Kosmetické práce“ – 5 hodin, „Vizážistika“ – 3 hodiny, „Péče o nohy“ – 2 hodiny, „Komplexní péče o ruce“ – 5 hodin. Část teoretická trvá maximálně 20 minut.

Zkouška se koná v pořadí:

- 1) Část praktická – na vylosované modelce bude provedeno ošetření dle typu požadavků dílčí kvalifikace (ošetření pleti modelky dle typu pleti – vylosované líčení, barvové poradenství – pedikúra mokrou cestou – nehtová modeláž). Část písemná bude u kvalifikace „Kosmetické práce“ obsahovat popis prováděného ošetření a poradenskou službu, u „Vizážistiky“ absolvent vytvoří 3 návrhy líčení fotomake-upu, slavnostního líčení a denního líčení,
- 2) Část teoretická – ústní, v této části budou prověřeny teoretické odborné znalosti potřebné k výkonu povolání. Z 25 témat dílčího modulu si absolvent vylosuje 1.

Celkové hodnocení zkoušky:

- Prospěl s vyznamenáním
- Prospěl
- Neprospěl

O výsledku zkoušky rozhodují členové zkušební komise. Zkušební komisi tvoří tři členové – garant rekvalifikačního kurzu Bc. Jitka Horáková (nesmí být vyučující osobou) a dva lektori působící v rekvalifikačním kurzu. Na základě úspěšného vykonání zkoušky obdrží absolvent certifikát o absolvování dílčí kvalifikace rekvalifikačního kurzu. O zkoušce bude veden záznamový arch. Po absolvování všech 4 dílčích kvalifikací, obdrží certifikát o získání úplné kvalifikace.<sup>100</sup>

---

<sup>100</sup> Zákon č. 179/2006 Sb., o uznávání výsledků dalšího vzdělávání

## Závěr

Cílem této práce byla inovace rekvalifikačního kurzu „Komplexní kosmetická péče“, který reflektuje potřeby odběratelů a najde si své místo v měnícím se trhu vzdělávacích služeb. Dnešní hospodářská a finanční krize, představuje situaci, kdy další vzdělávání pomáhá řešit problémy společnosti. Lidé se ocitají na úřadu práce, kde se pro ně hledají různé formy rekvalifikací, aby našli vhodné uplatnění na trhu práce. Nicméně doba si žádá inovace vzdělávacích programů, protože situace na trhu práce se mění.

Samotný vzdělávací projekt je závaznou prováděcí dokumentací, podle níž se příslušná vzdělávací akce realizuje. Před začátkem tvorby inovace vzdělávacího projektu jsem určovala, jakou cílovou skupinu vzdělávací projekt osloví a identifikovala její vzdělávací potřeby. V podstatě šlo o zjištění rozdílu mezi skutečnými a požadovanými potřebami, odstranění tohoto rozdílu je cílem vzdělávacího programu. Za tímto účelem jsem vytvořila dva dotazníky. Jeden dotazník vyplňovaly klientky úřadu práce, zájemkyně o rekvalifikaci v oblasti kosmetických služeb, druhý dotazník zpětné vazby vyplňovaly účastnice rekvalifikace v oboru kosmetika na poslední hodině své vzdělávací akce.

Z empirické části práce vyplynulo, že nynější stav rekvalifikací v kosmetickém oboru je nevyhovující, k tomu aby se frekventantky uplatnily na trhu práce musí absolvovat alespoň tři rekvalifikační kurzy v tomto oboru. Toto můžu potvrdit, také z vlastní zkušenosti, jako lektorka vzdělávání dospělých, s ženami které absolvují na jaře rekvalifikaci péče o ruce se na podzim téhož roku setkávám v kurzu kosmetické ošetření apod. V současnosti je rekvalifikace kosmetických služeb rozdělena do jednotlivých podoborů, ale dnešní trh práce vyžaduje kvalifikované, adaptabilní a flexibilní jedince. Vize mého inovovaného vzdělávacího projektu představuje čtyři dílčí kvalifikace, které v závěrečném modulu vyústí v kvalifikaci úplnou, s názvem „Komplexní kosmetická péče“. Rekvalifikační program je tvořen pro cílovou skupinu žen se středoškolským vzděláním ve věku 20 – 45 let.

Domnívám se, že vliv na úspěšnost vzdělávacího produktu bude mít také to, že ho bude realizovat naše škola - Střední škola potravinářská a služeb Charbulova 106. Jak je zřejmé z analýzy dotazníků prestiž školy má vliv na 65% respondentů.

Předkládaná vzdělávací akce je připravena k akreditačnímu řízení v souladu s vyhláškou MŠMT ČR č. 176/2006 Sb. o udělování akreditaci zařízení k provádění rekvalifikací. Díky tomu, že vzdělávací projekt by se uvedl do praxe v rámci programu ESF, konkrétně projektu Rozvoj Národní soustavy kvalifikací, bude cena rekvalifikace také příznivě ovlivňovat jeho konkurenceschopnost. Tento projekt evropských fondů se mimo jiné zabývá ověřováním a uznáváním výsledků dalšího vzdělávání - úplné a dílčí kvalifikace. Rozvoj dalšího vzdělávání k ověřování, získávání úplných a dílčích kvalifikací je velkou šancí zejména pro střední školy, které disponují zkušenými lektory, materiálním vybavením a již vypracovanými klíčovými a odbornými kompetencemi.

Podmínkou životaschopnosti vzdělávací akce na trhu je také jeho propagace. Z dotazníků vyplynulo, že spolupráce vzdělávací instituce s úřadem práce je sice stěžejní, ale škola by se také měla zaměřit na propagaci v regionálních médiích, elektronickou distribuci a nezanedbatelná je také spolupráce s agenturami, které zprostředkovávají práci.

## Resumé

Diplomová práce se věnuje tvorbě inovace vzdělávacího programu „Komplexní kosmetická péče“. Vzdělávací akce by se realizovala na Střední odborné škole potravinářská a služeb Brno, Charbulova 106 v rámci projektů Rozvoj dalšího vzdělávání na středních školách a Uznávání výsledků neformálního vzdělávání a informálního učení. Otevírá se tím cesta pro široké uplatnění modulárních programů (dílčích kvalifikací), podporuje se také vytváření sítě středních odborných škol nabízejících programy dalšího vzdělávání a významně posiluje jejich funkci jako centra pro uznávání výsledků celoživotního učení. Inovovaný vzdělávací program bude flexibilněji reagovat na potřeby trhu práce, než je tomu doposud a tím předcházet nezaměstnanosti.

Diplomová práce je rozdělena do šesti kapitol. První část práce je zaměřena na management, řízení lidských zdrojů a úlohu manažera vzdělávání. Druhá část se věnuje marketingu, v této části práce je zdůrazněna marketingová strategie vzdělávací instituce a vymezení vztahu trhu práce a trhu vzdělávacích institucí. V třetí části je vymezeno celoživotní vzdělávání, jeho koncepce a specifické rysy vzdělávání dospělých. Čtvrtá část se zabývá popsáním současného stavu a důvody nutné inovace vzdělávacího programu v oboru kosmetika. V páté části jsou prezentovány výsledky marketingového průzkumu. Jako měřicího nástroje jsem použila dva standardizované dotazníky, jeden vyplňovali klienti úřadu práce a druhý dotazník zpětné vazby vyplňovali účastníci rekvalifikačních kurzů oboru kosmetika. Na základě zjištěných skutečností je v šesté části diplomové práce vytvořen vzdělávací program „Komplexní kosmetická péče“, který splňuje podmínky pro udělení akreditace stanovené vyhláškou MŠMT č. 176/2009 Sb. Obsahem závěrečné kapitoly práce je shrnutí praktických a teoretických poznatků, doplněných informacemi z mé několikaleté práce jako lektorky rekvalifikačních kurzů oboru kosmetika.

## **Anotace**

Předmětem diplomové práce je inovace vzdělávacího programu „Komplexní kosmetická péče“. Pro to, aby byl rekvalifikační program efektivní, konkurenceschopný a uspěl na specifickém trhu dalšího profesního vzdělávání je inovace vytvořena na základě marketingového průzkumu pro cílovou skupinu žen ve věku 20 – 45 let a vychází z analýzy vzdělávacích potřeb zákazníků.

Diplomová práce může být využita jako nástroj řešení společenského problému nezaměstnanosti. Výstupem akreditovaného, komplexního vzdělávacího programu budou flexibilní, adaptabilní lidé, kteří si snáze najdou uplatnění na měnícím se trhu práce. Významné je i to, že absolventi po získání 4 dílčích kvalifikací budou disponovat certifikátem o úplné kvalifikaci vydané centrem pro uznávání výsledků celoživotního vzdělávání.

### **Klíčová slova**

Manažer vzdělávání, lidské zdroje, konkurenceschopnost, celoživotní vzdělávání, vzdělávací potřeba, kvalifikace, nezaměstnanost, zaměstnatelnost, vzdělávací program, flexibilita, cílová skupina.

## **Annotation**

The theme of this thesis is innovation of training program „ Complete cosmetic care”. To make retraining scheme effective, competitive and successful on the specific market of next vocational education is the innovation made on the base of research for focus group of women at the age of 20 – 45 and it results from analyze of costumers education needs.

The thesis can be used as a tool for solution of social program of unemployment. The result of accredited, complete training program will be flexible, adaptable people, which will easy find use on the Changing Labour Market. Significant is also the fact that after getting 4 sub-qualifications will alumni obtain certificate proving their full qualification. This certificate will be issued by the Centrum for Lifetime education.

## **Keywords**

Manager of education, human resources, competitiveness, lifetime education, education need, qualification, unemployment, employment, training program, flexibility, focus group.

## Seznam zdrojů literatury

1. *Zákon č. 179/2006 Sb., o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání a o změně některých zákonů* (online). Dostupný z <http://www.msmt.cz/dokumenty/zakon-c-179-2006-sb-o-overovani-a-uznavani-vysledku-dalsiho-vzdelavani>.
2. *Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění zákona č. 382/2008 Sb.* (online). Dostupný z <http://www.eseznam.cz/index.php/novinky-nrzp/734-zakon-o-zamestnanosti-4792008-sb.html>.
3. *Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání - školský zákon* (online). Dostupný z <http://aplikace.msmt.cz/Predpisy1/sb190-04.pdf>.
4. *Vyhláška č. 176/2009 Sb., kterou se stanoví náležitosti o akreditaci vzdělávacího programu, organizace vzdělávání v rekvalifikačním zařízení a způsob jeho ukončení* (online). Dostupný z <http://www.msmt.cz/vzdelavani/vyhlaska-c-176-2009-sb-kterou-se-stanovi-nalezitosti-zadosti>.
5. Armstrong, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
6. Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
7. Barták, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publisfing, 2007, 162 s. ISBN 978-80-86851-68-6.
8. Bedrnová, E., Nový, I. a kol.: *Psychologie a sociologie řízení*. 2. dopl. a přepr. vydání. Praha, Management Press 2002, 589s. ISBN 80-7261-064-3.
9. Beneš, M. *Andragogika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 136 s. ISBN 978-80-247-2580-2.
10. Blažek, L. *Úvod do teorie řízení podniku*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2001, 136 s. ISBN 8021020857.
11. Cejthamer, V., Dědina, J. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 335 s. ISBN 80-247-1300-4.
12. Foret, M. *Marketingový průzkum – poznáváme svoje zákazníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008, 120 s. ISBN 978-80-251-2183-2.
13. Gregar, A. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Institut mezioborových studií, 2008.
14. Horák, R. *Management*. Brno: Institut mezioborových studií, 2008.

15. Horáková, J. *Účinnost rekvalifikačních kurzů v rámci aktivní politiky zaměstnanosti*. Brno: Bakalářská práce 2008 na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně – Institut mezioborových studií. 46 s. Vedoucí bakalářské práce PhDr. et Mgr. Zdeňka Vaňková.
16. Charvát, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 204 s. ISBN 80-247-1389-6.
17. Jedličková, I. *Úvod do andragogiky*. Brno: Institut mezioborových studií, 2006.
18. Kraus, B. *Základy sociální pedagogiky*. 1. vyd. Praha: Portál, 2008, 216 s. ISBN 978-80-7367-383-3.
19. Kopecký, M. *Sociální hnutí a vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Euroloex Bohemia s.r.o., 2004, 130 s. ISBN 80-86432-96-3.
20. Machalová, M., Prusáková, V. *Získávání nových cieľových skupín vovzdelávaní dospělých*. 1. vyd. Bratislava: Gerlach Print, 2004, 254 s. ISBN 80-89142-04-4.
21. Mužík, J. *Androdidaktika*. 2.vyd. Praha: ASPI, 2004, 148 s. ISBN 80-7357-045-9.
22. Mužík, J. *Marketing a management ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: nakladatelství MJF, 2001, 185 s. ISBN 80-86284-13-1.
23. Mužík, J. *Marketing ve vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: DAHA, 1998, 55 s. ISBN 80-902232-2-2.
24. Řehoř, A. *Management a marketing*. Brno: Institut mezioborových studií, 2007.
25. Sak, P., Mareš, J., Nová, H. a kol. *Člověk a vzdělání v informační společnosti*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007, 267 s. ISBN 978-80-7367-230-0.
26. Šerák, M. *Zájmové vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Portál, 2009, 208 s. ISBN 978-80-7367-551-6.
27. Šigut, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004, 88 s. ISBN 80-7357-046-7.
28. Šuleř, O. *5 rolí manažera*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008, 256 s., ISBN 978-80-251-2316-4.
29. Vašítková, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s., ISBN 978-80-247-27219.
30. Vítková, M. *Kapitoly z personálního řízení pro neziskové organizace*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2004, 87 s. ISBN 80-7041-678-5.
31. Vodáček, L., Vodáčková, O. *Management: Teorie a praxe pro 90 léta*. 2. vyd. Praha: Magnet Press, 1996, 244 s., ISBN 80-8560-309-8.
32. Vodák, J., Kucharčíková, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.



33. *Memorandum o celoživotním učení* (online). EK, 2001. Dostupný z <http://www.nvf.cz/archiv/memorandum/obsah.htm>.
34. *Národní program rozvoje vzdělávání v ČR* (online). Praha: MŠMT, 2001. Dostupný z <http://www.msmt.cz/files/pdf/bilakniha.pdf>.
35. *Rámcově vzdělávací program Kosmetické služby – SOUPS* (online). Brno: SŠ potravinářská a služeb, 2009. Dostupný z <http://89.176.187.248/moodle/mod/resource/view.php?id=2270>.
36. *Strategie celoživotního učení ČR* (online). Praha: MŠMT, 2007. Dostupný z [http://www.msmt.cz/uploads/Strategie\\_CZU\\_schvaleno\\_vladou.pdf](http://www.msmt.cz/uploads/Strategie_CZU_schvaleno_vladou.pdf).
37. *Strategie rozvoje lidských zdrojů pro českou republiku* (online). Praha: Vláda ČR, 2003. Dostupný z [http://www.esfcr.cz/files/clanky/1291/Strategie\\_RLZ.pdf](http://www.esfcr.cz/files/clanky/1291/Strategie_RLZ.pdf).
38. *Komora.cz: časopis o podnikání a pro podnikatele*. Praha: Hospodářská komora. Vychází 11x ročně. ISSN 1802-1247.
39. *Sociální práce/Sociálna práca*. Č. 1 (2005) Sirovátka, T. *Individuální přístup a strategie aktivity v politice na trhu práce v České republice*. Brno: ASVSP, 2005. Vychází 4x ročně ISSN 1213-6204.
40. *Učitelství 23 – 24/2007*. Příloha - Nová rizika a nové příležitosti, perspektivy středního vzdělávání. Praha: GNOSIS spol.s.r.o. červen, 2007. ISSN 0139-5718.
41. Projekt ESF CZ.04.1.03/3.1.15.1/0194: Specifika vzdělávání dospělých. NUOVPraha 2008.
42. [www.aivd.cz/images/rubriky/prezentace/2009\\_aeduca\\_petrasek.pdf](http://www.aivd.cz/images/rubriky/prezentace/2009_aeduca_petrasek.pdf) .
43. [www.csq.cz/cs/efqm-evropska-nadace-pro-management-kvality.html](http://www.csq.cz/cs/efqm-evropska-nadace-pro-management-kvality.html).
44. [www.cs.wikipedia.org/wiki/Benchmarking](http://www.cs.wikipedia.org/wiki/Benchmarking).
45. [www.nsk.nuov.cz](http://www.nsk.nuov.cz).
46. [www.nuov.cz/vzdelavani-a-trh-prace](http://www.nuov.cz/vzdelavani-a-trh-prace).
47. [www.topregion.cz?articleId=2106](http://www.topregion.cz?articleId=2106).
48. [www.uklizeno.cz/docmuzik/doc/ukazky](http://www.uklizeno.cz/docmuzik/doc/ukazky).

## **Seznam příloh**

Příloha č.1: Dotazník vyplňovaný klienty úřadu práce

Příloha č.2: Dotazník zpětné vazby

## Dotazník vyplňovaný klienty úřadu práce

1. Absolvovala jste v době posledních 12 měsíců nějaký rekvalifikační kurz kosmetické péče?

ano – jeden	
ano – dva a více	
ne	

2. Nacházíte na úřadu práce dostatek informací týkajících se rekvalifikací?

ano	
ne	

3. Registrujete se v současné době i v agentuře, která zprostředkovává práci?

ano	
ne	

4. Bude pro Vás důležité při rozhodování o účasti v rekvalifikaci prestiž a dobrá pověst organizace, která kurz pořádá?

zavedené školské zařízení	
soukromá organizace	
není rozhodující	

5. Setkala jste se ve svém okolí s rekvalifikačním kurzem, který nabízel rekvalifikaci „Komplexní kosmetickou péčí“?

setkala	
nesetkala	
nesleduji nabídku	

6. Budete volit rekvalifikační kurz zaměřený na komplexní kosmetickou péči, nebo raději zvolíte vzdělávací program s jednotlivými kvalifikacemi zvlášť?

Komplexní vzdělávací program	
1 kvalifikace = 1 rekvalifikace	

7. Má podle Vás význam rozsah a struktura rekvalifikačního kurzu na zaměstnatelnost?

Má vliv	
Nemá vliv	
Neumí posoudit	

8. Uveďte svůj věk.

20 – 30 let	
31 – 45 let	
46 – 55 let	
55 let a více	

9. Jakého nejvyššího vzdělání jste dosáhla?

základní	
vyučen	
středoškolské	
vysokoškolské	

## Dotazník zpětné vazby

1. Absolvovala jste v době posledních 12 měsíců nějaký rekvalifikační kurz kosmetické péče?

ano – jeden	
ano – dva a více	
ne	

2. Považuje získané znalosti a dovednosti dostatečné pro výkon své profese, pro uplatnění na trhu práce?

dostatečné	
nedostatečné	
neumím posoudit	

3. Má podle Vás význam rozsah a struktura rekvalifikačního kurzu na zaměstnatelnost?

má vliv	
nemá vliv	
neumím posoudit	

4. Tento rekvalifikační kurz jste si zajistila sama, nebo Vám byl nabídnut na úřadu práce?

sama	
z úřadu práce	

5. Jaké je Vaše současné pracovní působení? (nevyplňují klientky z ÚP)

pracuji v oboru  
pracuji v jiném oboru

6. Setkala jste se ve svém okolí s rekvalifikačním kurzem, který nabízel rekvalifikaci „Komplexní kosmetickou péčí“?

setkala	
nesetkala	
nabídku jsem nesledovala	

7. Při výběru této rekvalifikace u Vás hrála roli prestiž a jméno naší školy?

prestiž školy byla důležitá	
jméno školy nebylo důležité	

8. Uveďte svůj věk.

20 – 30 let	
31 – 45 let	
46 – 55 let	
55 let a více	

9. Jakého nejvyššího vzdělání jste dosáhla?

základní	
vyučen	
středoškolské	
vysokoškolské	