

System dalšího vzdělávání a profesního rozvoje pracovníků v České republice

Helena Turčaniková

Bakalářská práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií
Ústav pedagogických věd
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Helena TURČANIKOVÁ**
Osobní číslo: **H06942**
Studijní program: **B 7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **System dalšího vzdělávání a profesního rozvoje
pracovníků v České republice**

Zásady pro vypracování:

Zpracování teoretické části.
Vymezení pojmů a teoretických východisek z oblasti profesního vzdělávání.
Metody výběru a vzdělávání pracovníků.
Realizace výzkumu vzdělávání.
Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.
Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2008. ISBN

978-80-247-1407-3.

EVANGELU, J. E. Diagnostické metody v personalistice. Praha: Grada, 2009. ISBN

978-80-247-2607-6.

FOTT, M., HOOK, C. Personalistika. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-7226-515-6.

HRONÍK, F. Poznejte své zaměstnance. Brno: ERA GROUP, 2005. ISBN 807366-020-2.

HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007. ISBN

978-80-247-1457-8.

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Helena Řeháčková

Ústav pedagogických věd


Datum zadání bakalářské práce:

30. listopadu 2011

Termín odevzdání bakalářské práce:

4. května 2012

Ve Zlíně dne 12. ledna 2012



doc. Ing. Anežka Lengalová, Ph.D.
děkanka



Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²⁾;
- podle § 60³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně 03.05.2012

„Inveřčaničkora“ Helena

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací;

(1) Vysoká škola nevydělčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) *Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

(3) *Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) *Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).*

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.*

3). *Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.*

(2) *Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.*

(3) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolnosti až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

ABSTRAKT

Současná společnost je společností informací. Proto stále významnější roli v řízení podniku sehrávají informace a informační technologie. Vzdělávání se z tohoto důvodu stává nevyhnutným.

Organizace která chce v současné době přežít a být konkurenceschopná si je vědoma, že lidský kapitál patří mezi ty základní zdroje, které ke své existenci potřebuje. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je jedním ze základních nástrojů organizace.

Cílem moji práce je poukázat na důležitost a potřebu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci. Ve své práci poukazuji na důvody proč je nutné se vzdělávat, pomocí jakých dostupných metod se vzdělávání provádí, kým je prováděno a jaký je prospěch ze vzdělávání.

Klíčová slova: organizace, lidský kapitál, vzdělávání, profesní rozvoj.

ABSTRACT

Contemporary society is a society of information. That's why information and information technologies play more important role.

Education then becomes inevitable.

Organization, that wants to survive and be able to compete in these times knows very well, that human capital belongs to those basic sources, that she needs for its existence.

Education and development of employees is one of the basic tools of organization.

The aim of my work is to show the importance and need of education and development of employees. I present the reasons, why it is so important to increase one's education, what methods can be used for it, who does it and what are the benefits of education.

Keywords: organization, human resources capital, education, professional development

Poděkování

Děkuji vedoucí bakalářské práce Mgr. Heleně Řeháčkové za odborné vedení a rady při zpracování této bakalářské práce.

Současně děkuji všem, kteří neodmítli moji žádost o vyplnění dotazníku a účastnili se tohoto úkolu s ochotou a svědomitě.

Prohlašuji, že odevzdaná verze moji bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

1. Úvod	3
2. Teoretická Část	5
2.1. Vzdělávání a rozvoj jako součást personálních činností	5
2.2. Odpovědnost za vzdělávání a rozvoj	6
2.2.1. Vznik nutnosti vzdělávání a rozvoje	6
2.2.2. Management v oblasti vzdělávání a rozvoje	7
2.3. Modely vzdělávání a rozvoje	11
2.4. Plánování vzdělávání a rozvoje	12
2.5. Metody vzdělávání a rozvoje	13
2.5.1. Formování pracovních schopností	13
2.5.2. Styly učení	15
2.5.3. Vzdělávací cyklus	16
2.5.4. Vzdělávací metody na pracovišti	18
2.5.5. Vzdělávací metody mimo pracoviště	21
2.6. Hodnocení vzdělávání a rozvoje	23
3. Praktická Část	25
3.1. Dotazník	25
3.2. Analýza dotazníku	27
3.2.1. Oddíl „A“ – informace o podniku	27
3.2.2. Oddíl „B“ – informace o vzdělávání v odvětví	29
3.2.3. Oddíl „C“ – informace o samotném průběhu vzdělávání	31
3.2.4. Oddíl „D“ – subjektivní názor respondenta na vzdělávání	33
3.2.5. Oddíl „E“ – statistické údaje o respondentovi	35
3.2.6. Srovnání výsledků	36
3.2.7. Návrhy	40
4. Závěr	42
5. Použitá literatura a zdroje	44
6. Seznamy	45
6.1. Seznam grafů	45
6.2. Seznam obrázků	45

7. Přílohy

7.1. Dotazník

7.2. Předmluva k dotazníku

ÚVOD

Bakalářskou práci na téma „System dalšího vzdělávání a profesního rozvoje pracovníků v České republice“ jsem si vybrala, protože je mi problematika vzdělávání blízká. Sama se ráda dále vzdělávám, a s činností vzdělávání a výcviků dalších zaměstnanců se mám možnost setkávat na svém pracovišti jako příležitostný lektor.

Vzdělávání je pro člověka trvalý a nikdy nekončící proces, který provází lidskou společnost po celou jeho historii.

Celoživotní učení je v současné době chápáno jako běžná a přijatá praxe, a představuje změnu v pojetí vzdělávání i změnu jeho organizačního principu oproti skutečnosti kterou známe z let minulých. Rozhodující je svobodná volba a aktivní účast jednotlivce. V současnosti vzdělávací instituce, programy a lektori nabízejí příležitost k učení a pomáhají jednotlivcům orientovat se v nabídce programů a využívat ji. V konečném důsledku ale vždy záleží na jednotlivci – zda, jak a s jakým efektem nabízející se příležitosti a možnosti využije. Každý jednatel si přitom může vybrat z metod a nástrojů učení tak, aby odpovídaly jeho schopnostem a zájmům. Každý se ale nechce a neumí stejně učit a nezná všechny možnosti. Proto lektori, poradci, manažeri, zaměstnavatelé a další odpovědné osoby poskytují rady a podporu v učení těm, kteří jejich pomoc potřebují.

Komunikační a informační technologie vnesly do celoživotního vzdělávání velké změny a otevřely zcela nové perspektivy. Jde především o masovou použitelnost, dostupnost, pružnost, rychlost, zpětnou vazbu, možnost většího výběru a kontroly tempa učení u jednotlivců. Tento proces vývoje nových technologií nekončí, a v budoucnu lze očekávat další rozšíření a zkvalitnění nabídky nových programů. Tyto tendence jsou shrnuty pod pojmem „e-learning“, jehož prvky pronikají postupně do všech sektorů a úrovní učení. Tento systém ale nestačí tam, kde je nutná součinnost a řešení problémů v kolektivu, při komunikaci v reálné praxi, nebo zvládnutí manuálních dovedností.

O těchto principech tady hovořím proto, že v české vzdělávací soustavě převládá do současné doby konvenční přístup, který se soustřeďuje na předávání vymezeného množství znalostí a s individuálním a aktivním přístupem se jen těžko vyrovnává. Proto s uplatněním principu aktivního a celoživotního učení využívajícího moderní technologie se budou muset do budoucna vyrovnat všechny sektory a oblasti vzdělávání.

Vzniká tady poměrně složitý proces, který si zaslouží, abychom mu věnovali značnou pozornost. O vzdělávání pracovníků v organizacích to platí o to více, nakolik každý jednatel je nedílnou součástí vzájemných propojených vazeb s mnoha činnostmi nejen v podniku, kde je zaměstnán, ale v celém systému. V dnešní době není a nemůže být vzdělávání omezeno „pouze“ na školská zařízení (mateřské školy, základní školy, učňovské a střední školy, či vysoké školy). Jedinec má potřebu se soustavně vzdělávat, z důvodů rychle nastupujících změn a to ve všech oborech.

Cílem této práce je v teoretické části popis systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci jednak z pohledu začlenění této aktivity v celkovém systému řízení lidských zdrojů a dále z pohledu sebe sama. Proč je vzdělávání nutné, jak se plánuje, kdo za něj zodpovídá, jaké modely a metody vzdělávání existují a jak se hodnotí. V praktické části byl stanoven cíl, zjištění skutečného stavu vzdělávání v různých formách organizací z pohledu zaměstnanců.

Výsledky by měli ukázat, že vzdělávání je uskutečňováno na všech pracovních pozicích a to bez ohledu na typ podniku. Dále mnou zjištěné skutečnosti mohou být inspirací pro podniky, které vzdělávání provádí minimálně nebo vůbec ne. A také pro vzdělávací firmy, aby se pokusily tyto vzniklé mezery vyplnit, s tím že zohlední nejčastěji požadovanou formu výuky.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 NADPIS

2. Teoretická část

2.1 Vzdělávání a rozvoj jako součást personálních činností

Jak již bylo řečeno v úvodu, lidský kapitál je jedním ze třech základních zdrojů podniku k jeho celkové existenci. Kromě lidského kapitálu mezi základní zdroje náleží „hmotné prostředky“ a dále „nápad“. Uvádí Šuleř [7] str. 33 (upraveno)

Není nijak překvapující, že pro takto důležitý zdroj existuje samostatná disciplína, která se podrobně věnuje právě a jen personálním otázkám.

Samotné personální činnosti vykonává k tomu zřízený personální útvar, který zabezpečuje jednak běžnou agendu související se zaměstnanci jako je např. sjednávání pracovních smluv, evidence bezpodmínečně nutných informací o rodinných příslušnících, kontrola splnění všech povinností daných legislativou jako jsou školení bezpečnosti práce apod. Dále na úrovni tohoto útvaru probíhá samotné personální řízení, které zahrnuje tyto oblasti, jak uvádí Veber [8] str. 174:

- ✓ Plánování pracovníků
- ✓ Získávání, výběr a rozmíst'ování pracovníků
- ✓ Hodnocení pracovníků
- ✓ Hodnocení práce a popis pracovních míst
- ✓ Podnikové vzdělávání
- ✓ Odměňování
- ✓ Pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání
- ✓ Péče o pracovníky (BOZP; soc. péče a aktivity volného času)
- ✓ Personální informační systém“

Všechny tyto aktivity jsou mezi sebou vzájemně provázány a akce jedné z nich vyvolá u jiné následnou reakci např. a) kladné hodnocení pracovníka → odměna nebo b) popis místa udává ztížené pracovní podmínky → zvýšená péče o pracovníky. U oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců tomu není jinak.

Plánování + získávání, výběr a rozmíst'ování pracovníků + hodnocení práce a popis pracovního místa = nám poskytují potřebné informace o počtech, schopnos-

tech, kvalifikaci pracovníků i o jejich vzdělání a dalších požadavcích. *Hodnocení pracovníků* = jeden z nejdůležitějších podkladů pro potřebu vzdělávání. *Odměňování* = již možnost samotného dalšího vzdělávání je zaměstnanci pocíťováno jako forma odměny. *Pracovní vztahy* = při společném vzdělávání dochází k jejich zlepšení. *Péče o pracovníky* = organizace dává různé podněty a možnosti vzdělávat se. *Personální informační systém* = usnadňuje proces identifikace potřeb vzdělávání. Uvádí Dvořáková [4] str. 88-90 (upraveno).

2.2 Odpovědnost za vzdělávání a rozvoj

2.2.1 Vznik nutnosti vzdělávání a rozvoje

Pokud mohu s trochou nadsázky použít jednu větu z románu *Osudy dobrého vojáka Švejka*: „Na vojně se mění situace každým okamžikem“ a přidat známé: „Štěstí přeje připraveným“, tak i laik se dovtípí, že organizace, chtěly uspět, musí být schopna rychle se přizpůsobit změnám.

Důvody, proč se organizace musí věnovat vzdělávání a rozvoji uvádí Koubek [6] str. 237

- ✓ „Častěji se objevují nové poznatky a vznikají nové technologie = znalosti a dovednosti pracovníků rychleji zastarávají.
- ✓ Je výrazná proměnlivost lidských potřeb, trhu zboží i služeb = organizace i její pracovníci musí reagovat pružně na tyto změny.
- ✓ Častěji se mění technika a technologie v organizacích.
- ✓ Častěji dochází k organizačním změnám = což musí lidé zvládat.
- ✓ Výraznější orientace na kvalitu výrobků a služeb a na službu zákazníkovi.
- ✓ Zvyšuje se proměnlivost podnikatelského prostředí a organizace na to musejí reagovat.
- ✓ Mění se povaha, organizace práce i její řízení.
- ✓ Rozvoj informačních technologií a její zavádění a používání v organizacích.

- ✓ Globalizace a internacionalizace hospodářských aktivit = nezbytnost umět se pohybovat, podnikat a komunikovat v internacionálním prostředí.
- ✓ Nutnost snižování nákladů a lepšího využití technických zařízení a technologií.
- ✓ Změny hodnotových orientací lidí a orientace na kvalitu pracovního života se projevuje ve zvýšené potřebě vzdělávat se.
- ✓ Péče o vzdělávání a rozvoj pracovníků spoluvytváří dobrou zaměstnavatelskou pověst organizace a usnadňuje získávání a stabilizaci pracovníků“.

Výhody pro organizaci investovat do vzdělávání uvádí Armstrong [1] str. 501- 502 (upraveno)

- ✓ Zlepšující se individuální, týmový i podnikový výkon v podobě výstupů kvality, rychlosti a celkové produktivity.
- ✓ Nabídka možnost vzdělávat se láká vysoce kvalitní pracovníky.
- ✓ Možnost kariérního růstu je chápáno v rámci politiky celkového odměňování jako forma nepeněžní odměny.
- ✓ Rozšiřuje se u pracovníků okruh dovedností a tím se zlepšuje operační flexibilita.
- ✓ Pracovníci se ztotožňují s posláním a cíli organizace, čímž se zvyšuje jejich oddanost.
- ✓ Zaměstnanci mají takové znalosti a dovednosti, díky kterým se snadno přizpůsobí novým situacím.
- ✓ Linioví manažeři jsou schopni řídit a rozvíjet zaměstnance.
- ✓ Pomáhá vytvářet pozitivní kulturu v organizaci.
- ✓ Zabezpečuje vyšší úroveň služeb pro zákazníky.
- ✓ Minimalizují náklady vzdělávání.

2.2.2 Management v oblasti vzdělávání a rozvoje

O tom, že lidské zdroje jsou jedním z důležitých aspektů, který nesmí být opomíjen v dalším úspěšném rozvoji firmy, bylo již řečeno mnoho. Kdo ale lidské zdroje vede,

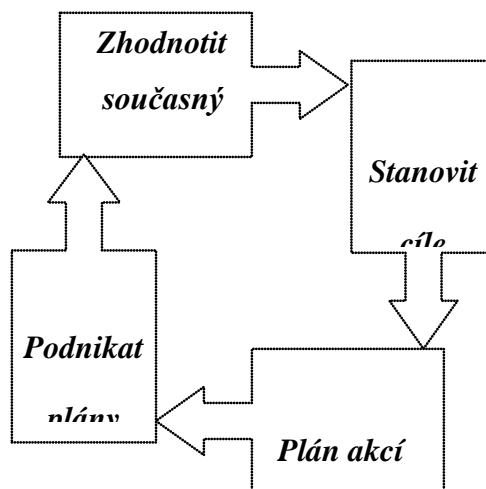
dohlíží na jejich schopnosti a plánuje osobní rozvoj? Odpověď, viz obrázek č. 2, ale chvíli se pozastavím u termínu „plánování osobního rozvoje“.

Plánování osobního rozvoje tvoří 4 fáze (obr. 1) a je prováděno jednotlivcem s pomocí a podporou manažerů.

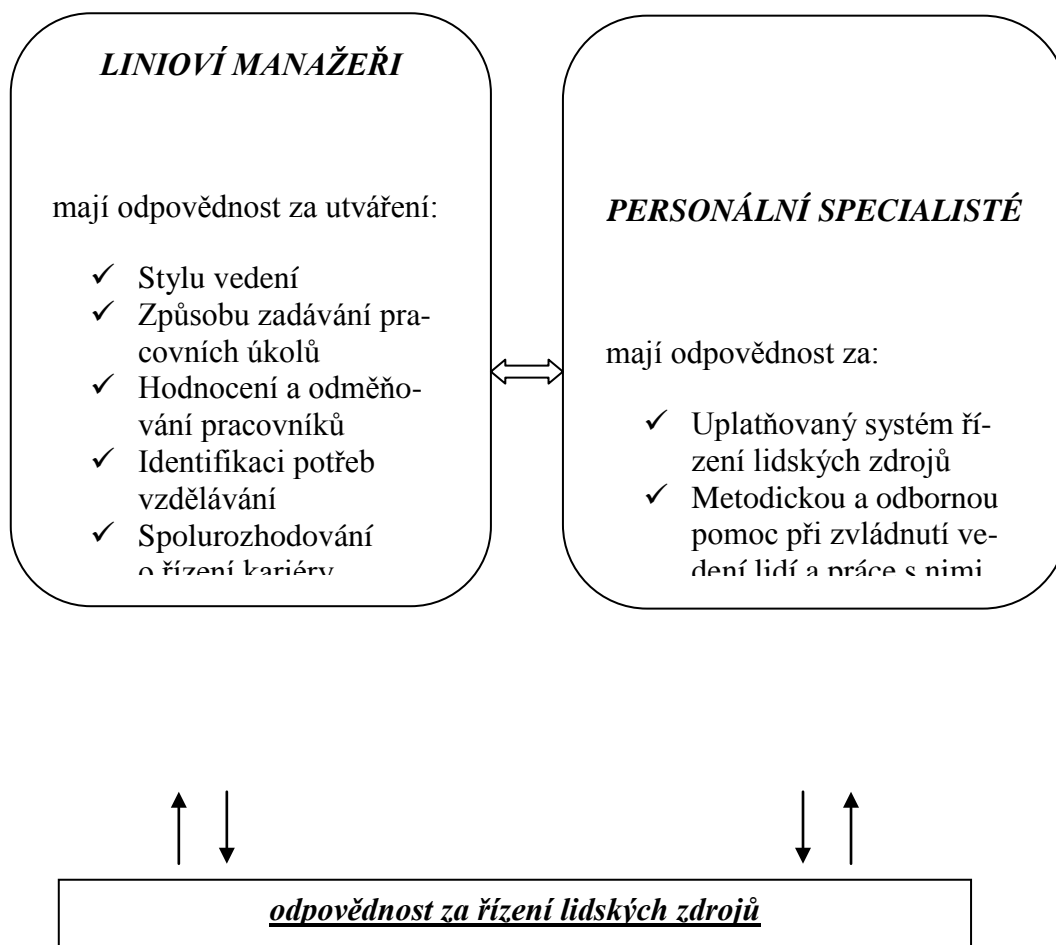
Plán osobního rozvoje je účinným a osvědčeným nástrojem rozvoje pracovníků a může být zaměřen na jakoukoliv oblast. Plán mívá následující strukturu a odpovídá na otázky např.: uvádí Bedrnová & Nový [2] str. 342 – 343 (upraveno).

- ✓ Cíl – Co chci? Do kdy? Proč?
- ✓ Současná situace – Jaký je současný stav? Jaké jsou překážky na cestě dál?
- ✓ Možnosti rozvoje – Co by se mi líbilo? Jaká jsou klady i zápory návrhů?
- ✓ Volba a prostředky – Co udělám a chci udělat? Kdy? Jak?
- ✓ Důkazy o seberozvoji – Jaký důkaz o pokroku podám? Komu? Kdy?

Obrázek č. 1 - fáze přípravy a realizace plánu osobního rozvoje uvádí Armstrong [1] str. 471 (upraveno)



Obrázek č. 2 - odpovědnost za řízení lidských zdrojů uvádí Veber [8] str. 169 - 170 (upraveno)



Pro dosažení podnikových cílů je nutné pracovní postoje a výkonnostní klima v organizaci formovat vhodnými metodami.

Metody formování: uvádí Veber [8] str. 171 (upraveno)

- ✓ Neosobní - TVRDÉ (hard)=formální a závazná pravidla řízení organizace, s organizačními a pracovními normami, které mají závazný charakter a zaměřují se v první řadě na řízení procesů. Jejich předností je přesnost, závaznost, možnost standardizace a parametrizace. Jejich slabým místem je neosobní charakter. Tyto metody stanovují co dělat.
- ✓ Osobní - MĚKKÉ (soft)=mezilidské působení eliminuje negativní stránku tvrdých metod, zdůrazňuje význam osobnosti, individuálního pozitivního vztahu k obsahu práce, cílům firmy, spolupracovníkům. Měkké metody jsou obtížně měřitelné a kvantifikovatelné, jejich specifikace vyžaduje uplatnění evaluačních procesů. Tyto metody stanovují jak to dělat.

Pro úspěšné fungování firmy je důležité, aby se obě metody v řízení doplňovaly.

K rozvoji a řízení lidí musí manažer zohlednit jednak otázku strategického rozvoje firmy, dále má za povinnost respektovat vydané normy ISO a jiná legislativní opatření, která mu pomáhají plnit jeho náročný a zodpovědný úkol.

ČSN ISO 10015 Management jakosti - Směrnice pro výcvik uvádí [10]

anotace:

„Tato norma poskytuje směrnice napomáhající organizacím a jejím pracovníkům při řešení otázek vztahujících se k výcviku. Úlohou této normy je poskytnout návod, který může napomoci organizaci identifikovat a analyzovat potřeby výcviku, navrhnout a naplánovat výcvik, poskytnout výcvik, vyhodnotit závěry z výcviku a monitorovat a zlepšovat proces výcviku, aby dosáhla svých cílů. V normě je zdůrazněn podíl výcviku na neustálém zlepšování. Norma má napomoci organizacím, aby se jejich

výcvik stal efektivnější a účinnější investicí. Norma platí pro všechny typy organizací, není však určena k použití ve smlouvách, předpisech ani pro účely certifikace.“

Národní program rozvoje vzdělávání v ČR (Bílá kniha) [13] upraveno

Bílá kniha je pojata jako systémový projekt, formulující myšlenková východiska, obecné záměry a rozvojové programy, které mají být směrodatné pro vývoj vzdělávací soustavy ve střednědobém horizontu.

Vzdělávání dospělých je zde věnována kapitola IV. Autoři došli k závěru, že v oblasti vzdělávání dospělých existují tři klíčové problémy:

- 1) nejasné kompetence
- 2) neexistující nebo neúčinná motivace
- 3) neexistence mechanismů systémového rozvoje vzdělávání dospělých

proto navrhuje vypracování a zavedení právního rámce pro rozvoj vzdělávání dospělých, jehož součástí by měla být také úprava zákona, vymezujícího kompetence jednotlivých ministerstev. Dále bylo zjištěno, že manažeři investují ochotněji do „techniky“ než do „lidí“, z tohoto důvodů se navrhuje vyšší podpora projektů zaměřených na inovační přístupy v rozvoji lidských zdrojů.

Toto hodnocení se shoduje s Bělohlávkem [3] upraveno, který vidí bariéry dnešních manažerů v podceňování strategického významu lidských zdrojů, věnování malé pozornosti rozvíjení pracovníků, nedůvěře vůči podřízeným a neschopnosti či spíše neochotě delegovat úkoly.

Akční plán vzdělávání dospělých dle Komise ES [5] str. 2; 8 (upraveno)

V roce 2000 Evropská rada vytyčila v Lisabonu strategický cíl, podle kterého se má Evropa do roku 2010 stát nejkonkurenceschopnější a nejdynamičtější společností světa založenou na znalostech. Průběžná zpráva za rok 2006 zdůrazňuje nutnost toho, aby všichni občané během svého života získávali a doplňovali své dovednosti. Vzdělávání dospělých hraje klíčovou úlohu v rozvoji

občanské angažovanosti a schopností. Obecným cílem akčního plánu je provedení pěti klíčových sdělení

- ✓ odstranit překážky bránící v účasti
- ✓ zvýšit účinnost a kvalitu odvětví
- ✓ urychlit proces validace a uznávání
- ✓ zajistit dostatečné investice
- ✓ monitorovat toto odvětví.

Další pomocí pro manažery je množství operačních programů, které podporují aktivity spojené se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců. Např. [14]

2.3 Modely vzdělávání a rozvoje

Je definováno 5 modelů rozvoje vzdělávání: uvádí Šuleř [7] str. 33 - 35 (upraveno)

- 1) Model nečinnosti = podnik nevyvíjí žádnou vzdělávací činnost.
- 2) Model nahodilý přístup = podnik, který čas od času využije některou z forem přípravy, dle průzkumu Národního vzdělávacího fondu a Svazu průmyslu a dopravy se jedná o nejrozšířenější model mezi českými podniky.
- 3) Model systémový přístup = vzdělávání v těchto organizacích probíhá jako ucelený podnikový systém, který dává přednost přípravě celých týmů, ovšem je zde postrádána jasnější spojitost s podnikovou strategií.
- 4) Model strategický přístup = vzdělávání je součástí podnikové strategie. Pro udržení konkurenceschopnosti je třeba zvyšovat výkony + jakost, snižovat náklady a flexibilně reagovat na požadavky zákazníka, aby bylo možno tyto požadavky zcela splnit, organizace se neobejde bez systematického a neustálého rozvoje svého lidského kapitálu.

- 5) Model „Learning organisation“ (učící se organizace) = podnik, který ve vzdělání i přípravě lidí spatřuje hlavní zdroj všech bezprostředních i budoucích úspěchů. Úspěšný podnik musí být neobyčejně přizpůsobivý a pružný. Lidé jsou proto připravováni na všechny eventuality a musí se naučit neustále hledat nové možnosti a příležitosti.

Organizace musí být schopné pružně a pohotově reagovat na měnící se situaci na trhu. V modelu „Learning organisation“ je celá organizace považována za systém, kde se jednotlivci učí z činností, které organizace vykonává a organizace jako celek se učí z aktivní součinnosti jednotlivců. Učení je založeno na objevování a napravování nedostatků ve svých činnostech, organizace se snaží odhalovat a odstraňovat i skryté příčiny ve vnitřním i vnějším prostředí.

Charakteristika Learning organisation: uvádí Šuleř [7] str. 41 (upraveno)

- 1) Na formulaci firemní vize se podílejí pracovníci všech útvarů a pracovišť.
- 2) Sami pracovníci navrhnou způsoby dosahování daných cílů.
- 3) Nároky na činnosti jednotlivých útvarů jsou sledovány a přehodnocovány.
- 4) Podřízení jsou pravidelně podněcováni k otevřenému vyjadřování svých názorů, postojů a návrhů na zlepšení vlastní práce.
- 5) Vedoucí upřednostňují participativní styl vedení a podporují týmovou spolupráci.
- 6) Pracovníci jsou motivováni programem, který podporuje iniciativu, seberealizaci, participaci, osobní rozvoj a sounáležitost s firmou.
- 7) Vytváření meziodborových týmů pro zlepšení spolupráce mezi útvary.
- 8) Rozvojové programy vycházejí z analýzy rozvojových potřeb, kde sami pracovníci navrhnou své potřeby vzdělávání.
- 9) Vedoucí provádí se svými podřízenými pravidelné hodnocení jejich výsledků
- 10) Podpora založená na aktivním učení.
- 11) Efektivita každé rozvojové nebo vzdělávací aktivity se průběžně vyhodnocuje.
- 12) Každý vedoucí pracovník je odpovědný za rozvoj svého týmu a je dle toho hodnocen.

2.4 Plánování vzdělávání a rozvoje

Po vyhodnocení situace společně s dostupnými informacemi je zjištěna opravdu nutnost a důležitost investovat prostředky i čas do vzdělávání a rozvoje lidského kapitálu. V tomto okamžiku se manažer nachází před další překážkou, kterou je správné naplánování samotného vzdělávacího procesu. Pomůckou mu může být skutečnost, že dobře vypracovaný plán by měl odpovídat na následující otázky: uvádí Dvořáková [4] str. 98 (upraveno) a Koubek [6] str. 250 (upraveno).

Jedná se o soubor osmi „W“

- ✓ WHAT CONTENT? - Jaké vzdělání má být zabezpečeno? – cíl, obsah.
- ✓ WHO TO? - Komu? – pro jaké kategorie, zda pro jednotlivce nebo skupiny, kritéria účastníků.
- ✓ WHAT WAY? - Jakým způsobem? – na pracovišti, mimo pracoviště, metody vzdělávání, didaktické pomůcek, učební texty, režim vzdělávání.
- ✓ WHO DELIVERS? - Kým? – Interní nebo externí vzdělavatelé, organizace sama, vzdělávací instituce, organizační zabezpečení.
- ✓ WHEN? - Kdy? – termín, časový plán.
- ✓ WHERE? - Kde? – místo konání, např. konkrétní organizační jednotka organizace, vzdělávací zařízení organizace, pronajaté vzdělávací zařízení, vzdělávací zařízení jiné organizace, konkrétní veřejná či soukromá vzdělávací instituce, zajištění ubytování, stravování, dopravy aj.
- ✓ WHAT PRICE? - Za jakou cenu, s jakými náklady? – rozpočtová stránka plánu.
- ✓ WAST IT EFFECTIVE? - Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů? – metody hodnocení, kdo a kdy bude hodnotit.

2.5 Metody vzdělávání a rozvoje

2.5.1 Formování pracovních schopností

Práce s lidským potenciálem je dosti náročná, každý z nás je osobnost, vyznačující se svými typickými charakterovými vlastnostmi, názory, prioritami apod.

Rysy osobnosti: uvádí Bělohlávek [3] upraveno

- Schopnosti (tvoří potenciál pracovníka) = využijeme, pokud pracovníka zařadíme do správné funkce nebo upravíme jeho pracovní náplň
- Znalosti = lze rozšířit a doplnit studiem či samostudiem
- Dovednosti = se rozvíjí zejména výcvikem a koučováním
- Postoje = působíme vhodnými motivačními prostředky

Kromě individualit samotný proces vzdělávání a rozvoje ovlivňuje prostor, čas, povaha práce, používaná technika a technologie apod.

Organizace se zaměřují na vzdělávací a rozvojové aktivity dle této definice: uvádí Koubek [6] str. 238 - 239 (upraveno).

- a) Přizpůsobování pracovních schopností měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností, které je tradičním, nejčastějším a často i hlavním úkolem vzdělávání pracovníků v organizaci.
- b) Zvyšování použitelnosti pracovníků, tak aby alespoň z části zvládli vykonávání dalších pracovních míst či prací.
- c) Úsilí o rozšiřování pracovních schopností pracovníků usnadňuje případné rekvalifikační procesy v organizaci, tj. procesy, kdy pracovníci mající povolání, které organizace nepotřebuje, jsou přeškolení na povolání, které naopak organizace potřebuje.
- d) Organizace většinou nepřijímá nové pracovníky, kteří jsou již náležitě odborně připraveni okamžitě v plné míře vykonávat práci na pracovním místě, na které byli přijati. Je nutné přizpůsobit pracovní schopnosti těchto nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v organizaci atd. Tento proces označujeme „orientací pracovníka“.
- e) Formování pracovních schopností překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti pracovníka a stále více zahrnuje formování osobnosti pracovníka, tedy vlastností, které hrají významnou roli v mezilidských vztazích.

Zde je nutné rozlišit pojmy: uvádí Koubek [6] str. 239

„**formování pracovních schopností člověka** = formování člověka v obecném slova smyslu, působící v průběhu celého jeho života, bez ohledu na to, kdy, kde a z čí iniciativy dochází k uskutečňování

formování pracovních schopností pracovníka = aktivita organizovaná, podporovaná nebo umožněná organizací v rámci její personální a sociální práce“.

V systému formování pracovních schopností člověka se obvykle rozlišují 3 oblasti: uvádí Koubek [6] str. 240 - 242 (upraveno)

1) **Oblast všeobecného vzdělávání** – v této oblasti se formují základní a všeobecné znalosti a dovednosti, které umožňují člověku žít ve společnosti, získávat a rozvíjet specializované pracovní schopnosti i další vlastnosti.

2) **Oblast odborného vzdělávání** – v této oblasti je uskutečňován proces přípravy na povolání, formování specifických znalostí a dovedností. Při orientaci pracovníků a doškolování pracovníků, popř. i přeškolení pracovníků, se zpravidla v plné míře angažují organizace, z důvodů k uspokojení jejich potřeb. Tuto oblast členíme dále na další čtyři aktivity:

Základní příprava na povolání = zpravidla se děje mimo organizaci.

Orientace = úsilí o zkrácení a zefektivnění adaptace nového pracovníka na organizaci, pracovní kolektiv i práci na daném pracovním místě pomocí zprostředkování všech potřebných informací, včetně specifických znalostí a dovedností potřebných pro řádný výkon práce, pro kterou byl nový pracovník přijat.

Doškolování (prohlubování kvalifikace) = pokračování odborného vzdělávání v oboru, ve kterém člověk pracuje na svém pracovním místě. Jde tedy o proces přizpůsobování znalostí a dovedností pracovníka novým požadavkům pracovního místa.

Přeškolení (rekvalifikace; profesní rekvalifikace) = takové formování pracovních schopností člověka, které směřuje k osvojení si nového povolání, nových pracovních schopností, více či méně odlišných od dosavadních.

3) **Oblast rozvoje** – tato oblast je orientována na získání širší palety znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání současného zaměstnání. Rozvoj je orientován více na kariéru pracovníka než na jím momentálně vykonávanou práci. Rozvoj vede ke zvýšení pracovního výkonu a flexibility pracovní síly, ale především k podstatnému zvýšení šancí jedince, pokud jde o uplatnění v organizaci i na vnějším trhu práce. Může také zvýšit míru jeho uspokojení s vykonávanou prací, tím, že jí více porozumí. V současnosti lze pozorovat zvýšený zájem organizací o rozvojové aktivity, jakými jsou vzdělávání v oblasti vedení lidí a komunikace, jazykové vzdělávání a kurzy na práci s PC.

V poslední době se objevuje nový pojem „rozvoj lidských zdrojů“, který je orientován na rozvoj pracovní schopnosti organizace jako celku, aby se dosáhlo zvýšení výkonnosti celé organizace a efektivnosti jednotlivých týmů. Tzv. „učící se organizace“ (viz kapitola 2.3) vytváří takové klima, které lidi povzbuzuje ke vzdělávání a rozvoji.

2.5.2 Styly učení

Rozeznáváme čtyři základní styly učení. Bylo by efektivní využívat výhod od každého z nich. V praxi spíše každý jedinec tíhne k určitému, který preferuje ať už z důvodu vrozených dispozic nebo výchovy či svých vlastních zkušeností.

- ✓ Aktivní = lidé se plně a nezáujatě orientují na nové zkušenosti a zážitky, jsou odvážní, rádi riskují a řeší nenadálé kritické situace. *Nevýhoda* = netrpělivost, neschopnost déle a systematicky se věnovat určité oblasti a bývá zde sklon k egocentrismu a ješitnosti.
- ✓ Reflektující = ke každému rozhodnutí potřebují dostatek údajů a času, jsou hloubaví a snaží se o udržení atmosféry tolerance a pochopení. *Nevýhoda* = přílišná opatrnost, sklon k nerozhodnosti.
- ✓ Teoretický = zaměřen na vytváření komplexních, logicky konzistentních teoretických závěrů ze svých pozorování a zjištění. Soustřeďují se na identifikaci základních předpokladů a principů všech skutečností. *Nevýhoda* = silná orientace na svět pojmů a teorií.
- ✓ Pragmatický = soustředěnost na praktické ověřování a využívání nových myšlenek a postupů. Sklon k experimentování. Neoblíbenost příliš dlouhé a rozvláčné diskuze. Tito lidé mají rádi úspěch, jsou sebevědomí a pohotoví. *Nevýhoda* = krátkozraké a zjednodušující názory a jednání, tendence podceňovat širší sociální souvislosti vlastních postupů a zároveň se chovají někdy až bezohledně v konfliktech s odpůrci. Uvádí Bedrnová & Nový [2] str. 336 – 341 (upraveno).

Sice jsou zde charakterizovány styly učení, ale současně i nastíněna základní charakterová vlastnost jedince. Takže schopný manažer i z pohledu toho, jaký styl pou-

žívají jeho podřízení k učení, může ledač o zaměstnanci usoudit, jak se zaměstnancem jednat a působit na něj i v běžném pracovním procesu.

2.5.3 Vzdělávací cyklus

Pokud má být vzdělávání pracovníků v organizaci co nejefektivnější, je nutné jeho dobré systematické organizování. Systematické vzdělávání = neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Uvádí Koubek [6] str. 244 (upraveno).

Vybrané přednosti systematického vzdělávání pracovníků uvádí Koubek [6] str. 244 (upraveno):

- ✓ Dodává organizaci náležitě odborně připravené pracovníky.
- ✓ Průběžně formuje pracovní schopnosti pracovníků dle potřeb organizace.
- ✓ Soustavně zlepšuje kvalifikaci, znalosti, dovednosti i osobnost pracovníků.
- ✓ Přispívá ke zlepšování pracovního výkonu, produktivity práce i kvality výrobků a služeb výrazněji než jiné způsoby vzdělávání.
- ✓ Nejefektivnější způsob jak pokrýt dodatečné potřeby pracovníků z vlastních zdrojů.
- ✓ Nižší průměrné náklady na pracovníka v porovnání s jinými způsoby vzdělávání bývají nižší.
- ✓ Zvyšuje atraktivitu organizace na trhu práce.
- ✓ Zvyšuje sociální jistoty pracovníků organizace.
- ✓ Přispívá k urychlení personálního a sociálního rozvoje pracovníků, zvyšuje jejich šance na funkční a platový postup.
- ✓ Přispívá ke zlepšování pracovních i mezilidských vztahů.

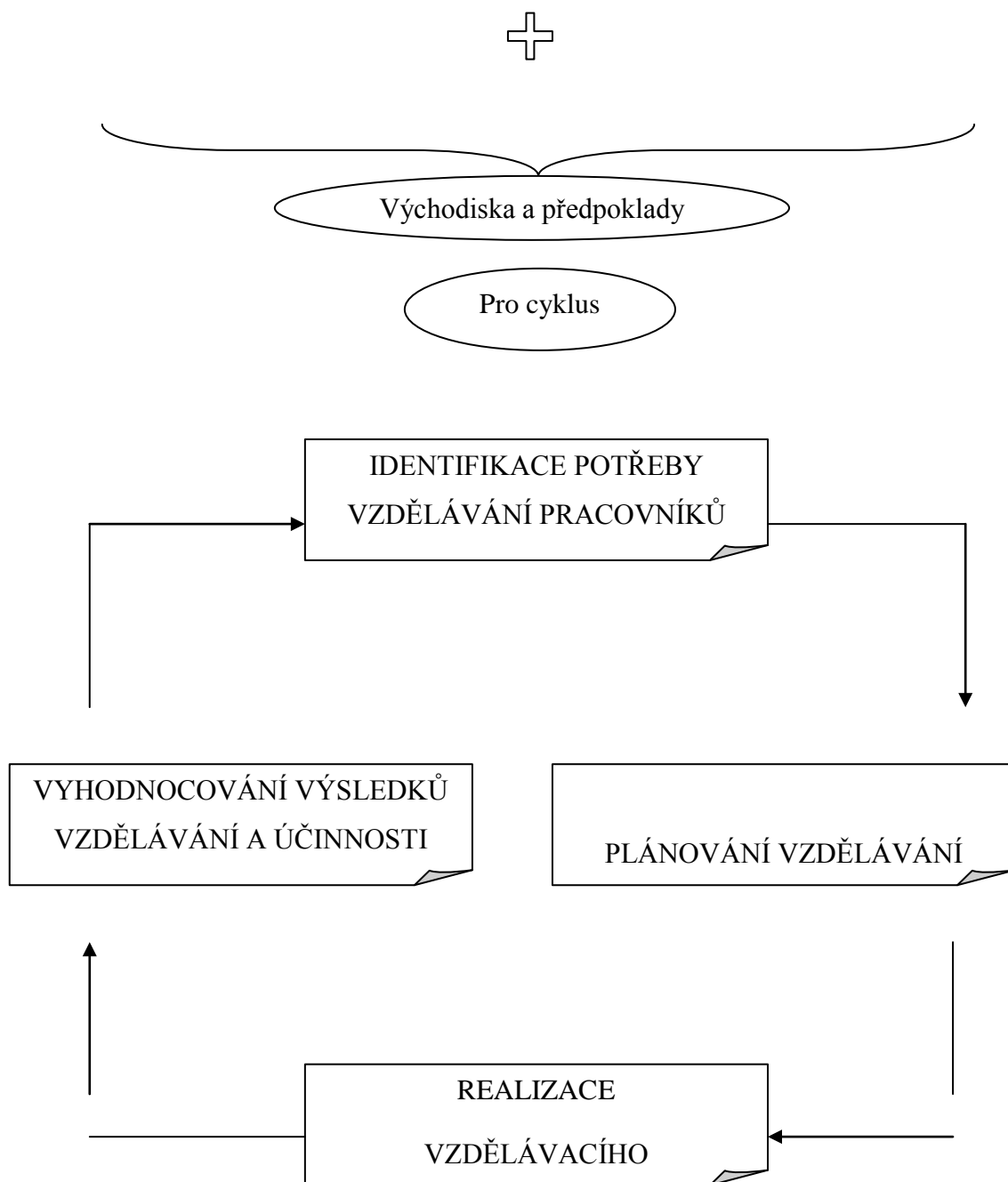
Samotný cyklus učení lze charakterizovat jako složitý třífázový proces

- ✓ identifikace potřeby vzdělávání (spojitost s podkapitolou 2.2.1)
- ✓ plánování vzdělávání (viz kapitola 2.4)
- ✓ vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod (viz kapitola 2.6)

Obrázek č. 3 - *vzdělávací cyklus*, uvádí Koubek [6] str. 245 (upraveno)

STRATEGIE A POLITIKA
VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

VYTVOŘENÍ ORGANIZAČNÍCH
A INSTITUCIONÁLNÍCH
PŘEDPOKLADŮ VZDĚLÁVÁNÍ







Jednotlivé činnosti na sebe navazují, taktéž se prolínají a vzájemně ovlivňují. Jsou tedy jak samostatnými, tak provázanými procesy svázanými určitou následností.







„Nevýhoda systematického vzdělávání bývá spatřována ve skutečnosti, že zaměstnanec, který díky vzdělávacím programům zvýší svoji hodnotu na trhu práce, odejde k jinému zaměstnavateli“. Uvádí Dvořáková [4] str. 94

2.5.4 Vzdělávací metody na pracovišti uvádí Koubek [6] str. 252 - 254 (upraveno)







Metody používané při vykonávání běžných pracovních úkonů, označované ON THE JOB. Metody používané při vykonávání běžných pracovních úkolů. Téměř všechny metody „on the job“ jsou metodami, které mají individuální přístup a partnerský vztah mezi vzdělávanou osobou a vzdělavatelem samotným.

Tato skupina bývá vhodnější pro vzdělávání zaměstnanců na dělnických pozicích a při vzdělávání manažerů nebo specialistů, u nichž je kladen důraz na praktickou stránku vzdělávání.

Instruktaž při výkonu práce	
= nejjednodušší způsob zácvik nového pracovníka. Vzdělávaný pracovník si pozorováním a napodobováním osvojí předvedený pracovní postup.	
	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ rychlý zácvik ✓ vytváří pozitivní vztah mezi pracovníky 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ vhodná spíše u jednodušších pracovních postupů ✓ jednorázové působení ✓ probíhá často v rušivých podmínkách a pod tlakem pracovních úkonů
Coaching	
= dlouhodobější, vysvětlování a sdělování připomínek i periodickou kontrolu. Soustavné podněcování a směřování vzdělávaného k žádoucímu výkonu práce s akceptováním individuality pracovníka.	
	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ možnost úzké oboustranné spolupráce ✓ vytváří prostor pro stanovení cílů pracovní kariéry 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ formování pracovních schopností probíhá pod tlakem pracovních úkolů ✓ probíhá často v rušivých podmínkách ✓ bývá rozkouskované, nesoustavné

Mentoring	
= obdoba coachingu, ale určitá odpovědnost je na vzdělávaném pracovníkovi, který si sám vybírá svůj vzor „mentora“ ¹ (mentor radí, stimuluje, usměrňuje a pomáhá pracovníkovi v kariéře).	
	
✓ obdoba coachingu, ale je obohacen o prvek vlastní iniciativy pracovníka	✓ obdoba coachingu, ale může být zvolen nesprávný vzor
Counselling	
= vzájemné konzultování a ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi vzdělávaným a vzdělavatelem.	
	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ vzdělávaný pracovník se vyjadřuje ke všem problémům, předkládá vlastní návrhy řešení problémů ✓ vzniká zpětná vazba ✓ vzdělavatel si taktéž prověřuje své pracovní schopnosti 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ časová náročnost ✓ vzdělávání se může dostat do rozporu s plněním běžných pracovních úkolů ✓ tato metoda je přijímána s nelibostí a nedůvěrou
Asistování	
= tradiční a často používaná metoda formování pracovních schopností. Pracovník je přidělen ke zkušenému a postupně se podílí větší měrou na pracovních úkolech až je schopen práci vykonávat zcela samostatně.	
	
✓ soustavné působení	✓ pochytit méně vhodné návyky


¹ Historie pojmu „mentoring“ Když Odysseus odcházel do Trojské války, svěřil péči o svou rodinu Mentorovi, který sloužil jako učitel a vychovatel jeho syna Telemacha. Úkolem mentora nebylo pouze vychovat Telemacha, nýbrž vést jej k vlastní zodpovědnosti za svůj život. Po válce byl Odysseus odsouzen putovat 10 let, než se vrátil domů. Telemachus, již dospělý, se vydal svého otce hledat. V pátrání mu pomáhala bohyně Athéna, která se přestrojila za Mentora a doprovázela Telemacha na jeho cestě. V té době se slovo „mentor“ stalo synonymem důvěrného rádce, přítele, učitele a zkušené a moudré osoby. [11]









<ul style="list-style-type: none"> ✓ důraz na praktickou stránku vzdělávání 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ informace či instrukce plynou z jednoho zdroje ✓ pouhé napodobování může oslabit tvůrčí přístup i nadání dělat věci jinak
Pověření úkolem	
= je rozvinutím předcházející metody. Vzdělávaný pracovník je pověřen splnit určitý úkol. Jeho práce je sledována. Tato metoda se více používá u řídicích a tvůrčích pracovníků.	
	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ vychovává k samostatnému řešení úkolů ✓ pracovník je více motivován k rozvoji svých schopností ✓ rozšiřuje se mu pole působnosti 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ není možné sledovat všechny dílčí kroky pracovníka, ten se tedy může dopustit chyb a následný neúspěch vzbudí nedůvěru nadřízených a naruší sebedůvěru pracovníka
Rotace práce	
= vzdělávaný pracovník je postupně na určité časové období pověřen pracovními úkoly v různých částech organizace.	
	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ rozšíření zkušeností a schopností ✓ vytváří nových zájmů ✓ rozvíjení flexibility ✓ schopnost vidět problémy organizace komplexněji a ve vzájemné provázanosti 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ neúspěch na některém z pracovišť může podrýt sebevědomí pracovníka a odrazit se v hodnocení jeho způsobilosti nadřízenými
Pracovní porady	
= seznamování s problémy a fakty týkající se nejen vlastního pracoviště, ale i celé organizace či jiné oblasti zájmu.	
	







<ul style="list-style-type: none"> ✓ výměna zkušeností ✓ zvyšují informovanost a pocit sounáležitosti ✓ motivují k projevům individuální aktivity a iniciativy 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ časové umístění ✓ v pracovní době = zkrácený čas potřebný k plnění úkolů ✓ mimo pracovní dobu = nechť se porad zúčastňovat případně maximálně zkracovat
---	---



2.5.5 Vzdělávací metody mimo pracoviště uvádí Koubek [6] str. 254 - 257 (upraveno)

Tyto metody jsou označovány OFF THE JOB. Tato skupina metod je vhodnější pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů.

Přednáška	
= zaměřená na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí.	
	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ rychlost předání informací ✓ nenáročné na podmínky 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ účastník pouze pasivně přijímá informace
Přednáška spojená s diskuzí	
= překonává nevýhody přednášky, zprostředkovává spíše znalosti.	
	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ objevují se nápady a řešení problémů ✓ stimulace účastníků k aktivitě 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ akce důkladněji dopředu organizačně připravena
Demonstrování (praktické, názorné vyučování)	

= znalosti a dovednosti předává názorným způsobem, pomocí počítačů, тренаžérů apod.	
	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ zkouška dovednosti v bezpečném prostředí ✓ předává znalosti i dovednosti 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ odlišnost podmínek ve vzdělávacím zařízení a na skutečném pracovišti
Případové studie	
= rozšířená a oblíbená metoda. Je vylíčen určitý organizační problém a účastníci vzdělávání jej musí vyřešit.	
	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ pomoc rozvíjet analytické myšlení i schopnost nalézt řešení ✓ možná konfrontace analýzy se skutečným řešením v praxi 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ mimořádné požadavky na přípravu i na vzdělavatele
Workshop	
= varianta případové studie. Praktické problémy jsou zde řešeny týmově a z komplexnějšího hlediska.	
	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ příležitost dělit se o nápady řešení každodenních reálných problémů ✓ vhodný nástroj k výchově týmové práce 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ totožné jako u případové studie
Brainstorming	
= taktéž varianta případové studie. Každý z účastníků navrhne způsob řešení zadaného problému a následně se hledá optimální řešení ze všech předložených návrhů či optimální kombinace návrhů.	
	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ nové nápady ✓ alternativní přístupy k řešení problémů 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ totožné jako u případové studie

✓ podporuje kreativní myšlení	
Simulace	
= zaměřená na praxi. Účastníci dostanou podrobný scénář (řešení běžných pracovních situací vedoucích pracovníků) a během určité doby mají učinit řadu rozhodnutí.	
	
✓ pro formování schopností vyjednávat a rozhodovat se	<ul style="list-style-type: none"> ✓ nalézt vhodnou formu jak působit a usměrňovat účastníky ✓ velmi náročná na přípravu
Hraní rolí	
= orientovaná na rozvoj praktických schopností účastníků. Účastníci na sebe berou určitou roli a v ní poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání. Metoda je zaměřena na osvojení si určité sociální role a žádoucích sociálních vlastností spíše u vedoucích pracovníků.	
	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ samostatně myslet a reagovat ✓ také učí ovládat své emoce 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ pečlivá organizační příprava ✓ náročné požadavky na vzdělavatele
Assessment centre (diagnosticko-výcvikový program)	
= účastníci plní různé úkoly a řeší každodenní problémy manažera, úkoly k řešení jsou náhodně generovány počítačem, který taktéž vyhodnocuje řešení.	
	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ osvojení znalostí a manažerských dovedností ✓ učí se překonávat stres, jednat s lidmi, hospodařit s časem 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ velmi náročná metoda na přípravu a technické vybavení
Outdoor training (učení se hrou)	
= akce s spojené se sportovním výkonem. Učí se např. umění koordinovat nějakou činnost, komunikovat se spolupracovníky a pověřovat je úkoly apod. Úkol má podobu nějaké hry či pohybové aktivity a řeší se kolektivně.	

	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ zábavnou formou se učí manažerským dovednostem ✓ ideální propojení hry a sportu 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ náročná na přípravu ✓ překonat předsudky a nechuť k pohybovým aktivitám
E-learning	
= výuka pomocí počítačů, možnost simulovat pracovní situace.	
	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ možnost jak individuální tak kolektivní výuky ✓ přizpůsobení tempa ✓ atraktivní metoda ✓ vzdělávat se zábavnou formou ✓ časově efektivní ✓ na pracovišti i mimo něj 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ náročná na vybavení ✓ programy poměrně drahé ✓ „šité na míru“ pro konkrétní organizace

2.6 Hodnocení vzdělávání a rozvoje

Každého z nás, ať již děláme cokoli, tak zajímá nějaký přínos nebo hodnota našeho počínání. Výsledky některých našich aktivit lze podložit hmatatelnými důkazy efektu. U aktivit spojených se vzděláním není až tak snadné prokázat ihned jejich přínos. Co je na první pohled vidět vždy, jsou náklady. Přínos

se projeví až po čase. Dopředu také nejde spočítat, jak nějaké „školení“ ovlivní v konečném důsledku výkony a přínos pro firmu.

Proto již ve fázi plánování vzdělávání (viz kapitola 2.5) se musí vytvořit kritéria pro hodnocení a zvážit jaké informace pro hodnocení vzdělávací činnosti budeme potřebovat. Vyhodnocení vyústí uje do řízení, kde je rozhodováno, zda mělo vzdělávání smysl a co by se mělo zlepšit.

Jsou doporučovány čtyři úrovně vyhodnocování vzdělávání: uvádí Armstrong [1] str. 508 – 509 (upraveno)

- 1) REAKCE – zde zkoumáme, jak účastníci sami reagují na příslušné vzdělávání
- 2) HODNOCENÍ POZNATKŮ – získání informací do jaké míry byly splněny cíle vzdělávání
- 3) HODNOCENÍ CHOVÁNÍ – jak se změnilo chování vzdělávaných po návratu na pracoviště
- 4) HODNOCENÍ VÝSLEDKŮ – posouzení prospěšnosti vzdělávání z hlediska nákladů. Není vždy snadné prokázat míru přínosu vzdělávání ke zlepšení výsledků a oddělit tento přínos od jiných ukazatelů

Tyto úrovně tvoří jakýsi řetězec = *vzdělávání vyvolá reakce, které vedou k učení, které vede ke změnám pracovního chování, které vedou k výsledkům v organizační jednotce i celé organizaci.*

Nejčastěji jsou firmami používány první dvě úrovně, ostatní se stávají pro většinu organizací problematické z pohledu vytvoření správné metodologie.

1.1 Podnadpis

text

1.2 Podnadpis

text

1.2.1 Podpodnadpisaaaaaaaaaaaaaaaa

2 NADPIS

text

2.1 Podnadpis

text

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 NADPIS

text

3.1 Podnadpis

text

3.2 Podnadpis

text

3.2.1 Podpodnadpis

PŘÍLOHA 1

DOTAZNÍK

A – INFORMACE O PODNIKU RESPONDENTA

1) Typ podniku ve kterém pracujete

- a. Státní sektor
- b. Akciová společnost
- c. Družstevní organizace
- d. s. r. o.
- e. Fyzická osoba – živnostník

2) Provádí se ve Vašem podniku vzdělávání zaměstnanců?

- a. ANO
- b. NE

B – INFORMACE O VZDĚLÁVÁNÍ

3) Odvětví ve kterém pracujete? (doplňte prosím)

4) Vaše pracovní pozice v zaměstnání? (doplňte prosím)

5) Jak probíhají vzdělávací aktivity ve Vašem podniku?

	<u>Vzdělávací aktivita</u>	<u>A</u> <u>V opakujících</u> <u>se intervalech</u>	<u>B</u> <u>V nepravidelných</u> <u>intervalech</u>	<u>C</u> <u>Neprovádí</u> <u>se</u>
5-1	Doškolení prováděné při výkonu práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5-2	Odborné semináře	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5-3	Vzdělávání ve vyhrazených učebnách	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5-4	Koučing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5-5	Zpracování na jiných pracovištích	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5-6	Doškolení na jiných pracovištích	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5-7	Školení formou E-learningu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6) Jak často je prováděno vzdělávání v podniku pro Vaši profesi?

- a. 1 x ročně
- b. 3 x ročně
- c. 4 x ročně
- d. častěji

C – ČLENĚNÍ KOMPLEXNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ7) Jak dlouho probíhá „výuka“?

- a. 2 hodiny
- b. 4 hodiny

- c. 6 hodin
- d. Vícedenní školení

8) **Kým je prováděno vzdělávání?**

- a. Odbornými lektory podniku
- b. Lektorem externí vzdělávací firmy
- c. Kombinovaně

9) **V jakých prostorách probíhá vzdělávání?**

- a. Podnik má pro tento účel vlastní učebny
- b. Podnik používá pronajaté prostory
- c. Jsou využívány obě možnosti

10) **Jakou formou je vykonáván e-learning?**

(vyplní pouze ti zaměstnanci, kteří tuto formu vzdělávání absolvují)

- a. Pouze v prostorách podniku
- b. Možnost připojení z domova
- c. Jsou využívány obě možnosti

D – OSOBNÍ NÁZOR DOTÁZANÉHO NA VZDĚLÁVÁNÍ

11) **Myslíte si, že vzdělávání ve Vašem oboru je pro Vás přínosné?**

- a. Ano, ve velké míře
- b. Ano, v malé míře
- c. V malé míře, protože moje práce vyžaduje zručnost
- d. Je to ztráta času

12) Která forma výuky je pro Vás srozumitelnější, kterou preferujete?

- a. Výuka s lektorem v učebně
- b. Forma E-learningu
- c. Kombinovaná forma výuky

13) Máte názor, že je důležité průběžné vzdělávání ve Vašem oboru?

- a. Ano, je potřebné sledovat nové trendy
- b. Vzdělávám se jen kvůli udržení si svoji pracovní pozice
- c. V moji profesi se nevyžaduje žádné další vzdělávání, ale zručnost

E – ÚDAJE O RESPONDENTOVI**14) Věková kategorie respondenta**

- a. do 20 let
- b. 20 – 29
- c. 30 – 39
- d. 40 – 49
- e. 50 – 59
- f. 60 a více let

15) Vaše nejvyšší doposud dosažené vzdělání?

- a. Základní vzdělání
- b. Vyučen/a v učebním oboru
- c. Středoškolské vzdělání
- d. Vyšší odborná škola
- e. Vysoká škola

16) Jak dlouho vykonáváte současnou profesi?

- a. Méně než 1 rok
- b. 1 – 4 roky
- c. 5 – 7 let
- d. 8 – 14 let
- e. 15 – 20 let
- f. 21 – 35 let
- g. 35 let a více

text

3.3 Podnadpis

text

ZÁVĚR

text

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

[1] text

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- ABC Význam první zkratky.
- B Význam druhé zkratky.
- C Význam třetí zkratky.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Chyba! Nenalezena položka seznamu obrázků.

SEZNAM TABULEK

Chyba! Nenalezena položka seznamu obrázků.

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: NÁZEV PŘÍLOHY