

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

PEDAGOGICKÁ FAKULTA

A

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

FAKULTA MANAGEMENTU V JINDŘICHOVĚ HRADCI

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2009

Marie Šantorová

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
PEDAGOGICKÁ FAKULTA**

A

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE
FAKULTA MANAGEMENTU V JINDŘICHOVĚ HRADCI**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**Koncepce vzdělávání dospělých v kontextu firemního
vzdělávání**

| | |
|--------------------------|--|
| Autor: | Marie Šantorová |
| Vedoucí práce: | Mgr. Miroslav Procházka |
| Studijní program: | Sociální pedagogika, Specializace v pedagogice |
| Datum odevzdání: | březen 2009 |

**THE UNIVERSITY OF SOUTH BOHEMIA
THE FACULTY OF EDUCATION
AND
THE SCHOOL OF ECONOMICS IN PRAGUE
THE FACULTY OF MANAGEMENT IN JINDŘICHŮV
HRADEC**

THE BACHELOR WORK

**The conception of adult education in the context
of business education**

Author: Marie Šantorová
Supervisor: Mgr. Miroslav Procházka
Study programm: Social education, Specializations in education
Consignment date: March 2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

NÁZEV PRÁCE: Koncepce vzdělávání dospělých v kontextu firemního vzdělávání

JMÉNO AUTORA: Marie Šantorová

STUDIJNÍ OBOR: Sociální pedagogika

SPECIALIZACE: Specializace v pedagogice

KATEDRA: Pedagogiky a psychologie

VEDOUCÍ PRÁCE: Mgr. Miroslav Procházka

TERMÍN ZADÁNÍ: 30. 4. 2008

ROK OBHAJOBY: 2009

ANOTACE

Toto téma mé bakalářské práce jsem zvolila jednak proto, že jsem v minulých letech pracovala na pozici referenta vzdělávání v personálním útvaru jedné firmy, jednak proto, že toto téma považuji na úrovni České republiky jako za jedno ne zcela propracované a zavedené. Přitom jde o oblast, která by měla být v současné době prioritou. Rozvoj firem, různých forem podnikání, ale i ostatních aktivit dospělého člověka v dnešním světě předznamenává i nutnost celoživotního vzdělávání. Je nutné, aby se člověk neustále vzdělával a tak se formovaly nejen jeho znalosti a dovednosti, ale především jeho osobnost, což se pochopitelně projevuje i v otázce mezilidských vztahů. Samotná existence vzdělávání ve firmách usnadňuje řadu problémů, týkajících se personálního plánování, dále pomáhá při výběru a získávání nových pracovníků. V teoretické části práce se nejprve věnuji specifikám výchovy a vzdělávání dospělých, otázkám tradic ve firemním vzdělávání v České republice, následně popisují současné trendy v přípravě pracovníků na vzdělávání a porovnávám systém vzdělávání dospělých v ČR a v některých evropských zemích v rámci EU. Více se zmíním o závěrečné části firemního vzdělávacího procesu – o hodnocení výsledků vzdělávání. V praktické části zaznamenávám provedení výzkumu, zaměřeného na zmapování portfolia vzdělávacích institucí a firem v jihočeském regionu. Ve výzkumu analyzuji oblasti a témata nabízeného vzdělávání, prezentaci a způsob propagace těchto firem. Cílem mé bakalářské práce je ukázat klady i úskalí práce personalistů a vzdělávacích referentů, nahlédnout do jejich práce, popsat, jak probíhá náročný proces vzdělávání ve firmách, různorodost vzdělávacího procesu a poukázat na nezbytnost celoživotního vzdělávání. Rovněž chci nahlédnout do nabídky vzdělávacích institucí v jihočeském regionu a zamyslet se nad tím, zda je tato nabídka vyhovující.

THE BACHELOR WORK ASSIGNMENT

NAME OF WORK: The conception of adult education in the context of business education

AUTHOR'S NAME: Marie Šantorová

FIELD OF STUDY: Social education

SPECIALIZATION: Specializations in education

DEPARTMENT: Education and psychology

SUPERVISOR: Mgr. Miroslav Procházka

ASSIGNMENT DATE: 30. 4. 2008

YEAR OF APOLOGY: 2009

ABSTRACT

This topic of my bachelor work has been chosen partly because in past years I used to work in the position of the education referent in a personal subdivision of one company, partly because I consider this topic as not really carefully formulated and well-established at the level of the Czech Republic. Hereat it is the sphere which should presently be the priority. The development of companies, various forms of enterprising but also other activities of adults in today's world marks the necessity of the lifelong learning. It is necessary for a human being to be continuously educated so that his knowledge and skills are shaped, but especially his personality which is understandably displayed even in the question of interpersonal relations. The existence of business education itself makes a lot of problems concerning personal planning easier, it also helps with the choice and solicitation of new employees. In the theoretical part I attend first of all to the specifics of adult training and education, the questions of traditions in business education in the Czech Republic, subsequently I describe contemporary trends in the employees' adjustment for education, and I compare the system of adult education in the Czech Republic and some European countries within EU. With more words I mention the final part of the business educational process – the evaluation of educational results. In the practical part I record the completion of the research focused on the portfolio survey of educational institutions and companies in the South-bohemian region. In the research I analyze the areas and topics of offered education, the presentation and the way of the promotion of these companies. The goal of my bachelor work is to point the positives and the difficulties of personnel managers' and educational referents' work, to look in their work, to describe, how the demanding educational process in companies proceeds, the variety of the educational process, and to refer to the lifelong education necessity. Also,

I want to look in the offer of educational institutions in the South-bohemian region and take a think whether this offer is convenient.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Koncepce vzdělávání dospělých v kontextu firemního vzdělávání“ vypracovala samostatně s použitím pramenů a literatury uvedených v referenčním seznamu.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 b zákona č.111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Pedagogickou fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

České Budějovice 2009

.....

podpis

Poděkování

Děkuji vedoucímu bakalářské práce, panu Mgr. Miroslavu Procházkovi, za vedení a ochotu pomoci při vypracování této bakalářské práce, jemu a panu doc. Miroslavu Somrovi za vydané publikace a jim a taktéž i ostatním pedagogům za přínosné přednášky, ze kterých jsem mohla čerpat. Dále bych chtěla poděkovat za podporu mé rodině.

OBSAH

| | | |
|-------|--|----|
| 1. | Teoretická část..... | 13 |
| 1.1 | Specifika vzdělávání a výchovy dospělých..... | 13 |
| 1.2 | Historie firemního vzdělávání | 19 |
| 1.3 | Vzdělávání dospělých v ČR a Evropě | 21 |
| 1.4 | Specifika vzdělávání dospělých v podmínkách systému firemního vzdělávání | 23 |
| 1.4.1 | Identifikace potřeb a definování cílů firemního vzdělávání.... | 25 |
| 1.4.2 | Plánování firemního vzdělávání | 29 |
| 1.4.3 | Realizace firemního vzdělávání | 31 |
| 1.4.4 | Hodnocení výsledků vzdělávání | 34 |
| 1.4.5 | Moderní metody firemního vzdělávání | 42 |
| 1.5 | Praktické aspekty realizace firemního vzdělávání | 44 |
| 2. | Praktická část..... | 47 |
| 2.1 | Cíl – zmapování portfolia vzdělávacích institucí v jihočeském regionu | 47 |
| 2.2 | Popis, metoda výzkumu | 47 |
| 2.3 | Nabídka jazykového vzdělávání | 49 |
| 2.3.1 | ASLAN – jazykové školící centrum, České Budějovice..... | 49 |
| 2.3.2 | Jazyková škola Gaudeo CB s.r.o..... | 49 |
| 2.3.3 | Horizonty s.r.o..... | 50 |
| 2.4 | Nabídka počítačových kurzů – vzdělávání PC | 51 |
| 2.4.1 | RNDr. Josef Petrášek – PEIK..... | 51 |
| 2.4.2 | Radovan Penc – školící středisko | 51 |

| | | |
|-------|---|----|
| 2.4.3 | MARK CONSULTING | 52 |
| 2.5 | Nabídka ostatních kurzů | 53 |
| 2.5.1 | Institut obchodu a vzdělávání – IOV | 53 |
| 2.5.2 | Erudico s.r.o..... | 53 |
| 2.5.3 | V-Studio, s.r.o. | 54 |
| 2.6 | Vlastní zkušenosti – výběr z nabídek vzdělávání | 55 |
| 2.7 | Závěr praktické části..... | 56 |
| 2.7.1 | Nabídka jazykového vzdělávání | 57 |
| 2.7.2 | Nabídka počítačových kurzů – vzdělávání PC | 58 |
| 2.7.3 | Nabídka ostatních kurzů | 59 |
| 2.7.4 | Shrnutí – jihočeský region..... | 60 |
| | Závěr | 62 |
| | Literatura | 64 |

1. Teoretická část

1.1 Specifika vzdělávání a výchovy dospělých

František Hroník definuje učení jako rozvoj, který vede k přetrvávající a efektivní změně v duševní činnosti a konání. Učení tedy zahrnuje nejen vědění, ale i konání. (Hroník, 2007, s.30) Učení se je proces změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání. Učíme se nejen organizovaně, ale i spontánně, aniž o tom víme.

Vzdělávání dospělých je proces, který se odehrává mezi vzdělavatelem – lektorem a vzdělávaným – účastníkem vzdělávacího procesu. Výuka je vlastní činnost vzdělavatele, který usměrňuje a realizuje vzdělávání tak, aby byly splněny vzdělávací cíle, které byly před konkrétní vzdělávací aktivitou stanoveny. Učení pak je vnitřní proces, je to schopnost účastníka, spočívající v růstu nových poznatků, dovedností a postojů. Učení je tedy nerozlučnou součástí rozvoje jedince, provází jej od narození po celý život.

Pro dospělého účastníka vzdělávání je pak typické, že dokáže při učení zvolit a preferovat promyšlené strategie. Názorně tyto strategie vymezuje Glaserfeld (Máchal, Linhartová, 2008), který uvádí čtyři okruhy strategického uvažování dospělých:

1. Co víme? Víme to?
2. Co nevíme?
3. Co potřebujeme vědět?
4. Odkud se to dozvíme?

Proces učení dospělých lze dle Glaserfelda rozdělit do čtyř základních fází:

1. nevědomá neznalost (nevím, že to nevím)

2. vědomá neznalost (vím, že to nevím)
3. vědomá znalost (vím, že to vím)
4. nevědomá znalost (nevím, že to vím)

Jde tedy o to, že učení lze specifikovat jako proces individuálního, ale i skupinového zlepšování a zdokonalování. Je nezbytné si uvědomit, že v dnešní andragogické teorii neexistuje žádné obecně uznávané pojetí vyučování dospělých založeného na poznatcích o psychologii učení. Velmi často je však diskutován tzv. trojdimenzionální model výuky dospělých jedinců, za jehož významné součásti jsou považovány tři dimenze:

- kognitivní: Výuka je chápána jako hybridní proces zaměřený na osvojování vědomostí, dovedností a návyků.
- pragmatická: Výuka je vnímána jako získávání nové kvality jednání a chování.
- kreativní: V jejím rámci je výuka specifikována jako tvůrčí modifikace poznání a zkušenosti“ (Máchal, Linhartová, 2008, online).

Rozvoj je dosažení žádoucí změny pomocí učení. Obsahuje záměr, který je podstatnou částí ohraničených i neohraničených rozvojových programů.

Vzdělávání je jedním ze způsobů, kterým lze učení směřovat a rozvíjet. Vzdělávací aktivity jsou ohraničené – mají svůj začátek a konec. Při koncipování vzdělávání ve firmě postupujeme systematicky.

K rozvoji potřebných schopností přispívají výchova a vzdělávání. Proces výchovy a proces vzdělávání spolu úzce souvisejí a navzájem se významně ovlivňují. Výchovu chápeme jako cílevědomý a záměrný proces vytváření osobnosti člověka. Vzdělávání představuje utváření podmínek, ve kterých se rozvíjí osobnost člověka. V nejširším slova smyslu je třeba

ho chápat jako prvotní, rozšiřující, doplňující a inovační vzdělání; jde o proces získávání a osvojování vědomostí z různých oblastí lidského poznání.

Výchovou (pro potřeby výkladu podstaty vzdělávání dospělých) se rozumí proces tvorby vzdělávacích návyků a schopností transformovat získané poznatky (vzdělání) do požadované normy chování, respektive schopností odevzdávat či využívat získané poznatky při realizaci záměrů a cílů.

J. Mužík ve své práci zasvěcené vzdělávání dospělých podtrhuje, že není cílem vzdělávání poskytovat zcela definitivní poznatky, s nimiž by bylo možno vystačit v průběhu celého lidského života. Člověk může zejména své učení samostatně ovlivňovat, prohlubovat a přetvářet poznatky a zkušenosti se zvláštním zřetelem k adaptaci na život ve společnosti. Nicméně poměrně velká část vzdělávání souvisí s profesním rozvojem člověka. Tento autor uvádí také tři základní dimenze modelu vzdělávání dospělých:

- kognitivní dimenze: chápe výuku jako propojený, smíšený proces, zaměřený na osvojování vědomostí, dovedností a návyků
- pragmatická dimenze: má význam kvalitativní a vede k osvojení nových kvalit jednání a chování
- kreativní dimenze: tvoří přechod od fáze osvojování k tvůrčímu obohacování poznání a zkušeností (Mužík, Habilitační přednáška přednesená 19. 4. 2005).

Trvalý úspěch je přímo závislý na růstu vzdělanosti. Vzdělání přestalo být přípravou na život a stalo se jeho součástí. Přesto pro dospělé je intenzivní vzdělávání atypické, není pro ně běžnou pracovní činností. Projevuje se časový odstup od školního vzdělávání, ztráta návyku a vliv předchozích zkušeností s učením se. Biologicky probíhá proces učení

v základních rysech stejně u dítěte jako dospělého člověka, ale z hlediska psychologie dochází k anomáliím. V zájmu efektivnosti procesu učení je nutné respektovat specifika vzdělávání dospělých. Dospělý účastník vzdělávání má řadu předností a výhod, ale též jej limituje řada omezujících faktorů. Za výhody lze považovat následující aspekty (Procházka, Somr, 2008, s. 13):

- Vyšší schopnost soustředit pozornost.
- Proces vnímání je u dospělého dokonalejší (přemýšlí o použitelnosti v praxi).
- Způsob myšlení je u dospělého na jiné úrovni (schopnost vyvozování ze zkušeností, praxe – což kompenzuje snížení přesnosti a funkčnosti).
- Paměť dospělého sice ztrácí mechanickou vlastnost zapamatování si, dostatečnou protiváhou je ale schopnost zapamatovat si pomocí souvislostí, logické paměti a pochopení podstaty věci.

Za nevýhody vybíráme následující aspekty (Procházka, Somr, 2008, s. 14):

- Receptivita – člověku se líbí jen přihlížet a naslouchat, a to s pasivitou a konzumací; je potlačován myšlenkový rozbor skutečnosti (konzervativní postoj).
- Normativita – neustálé hledání vzorů, jak žít a komunikovat, projevuje se jistá nesamostatnost, která vzniká z touhy po jistotě – tím se mění i morální zásady a pohled na vědění.
- Reflektivita – vše je vnímáno jako objekty, vše jsou jen prostředky a účely, individualita člověka se eliminuje.

Zkrátka to, jakým způsobem se dospělý člověk dokáže vzdělávat, jistě závisí na jeho individuálních vlastnostech, na jeho zdraví, úrovni motivace, jeho schopnostech, ale také na tom, jak na něho působí společenští činitelé, ať už rodina, pracovní zázemí, apod. Způsob myšlení dospělého je snížena stereotypy. Je zvyklý jen přihlížet, má sklony k pasivitě, konzumaci, často zaujímá konzervativní postoj. Filmové a sportovní vzory vedou k nesamostatnosti. Protože dospělý má zcela jiné prožitky než v dětství a v období dospívání, nelze jeho vzdělávání nahradit vzděláváním z předešlého vzdělávání v dětském či mladistvém věku.

Čím starší je dospělý člověk, tím se prohlubuje jeho vzdělávací deficit. Tito lidé mají snahu vše poměřovat na základě vlastních zkušeností. Projevují se rozdíly v pružnosti myšlení. Charakteristický je strach z vlastního selhání, tréma. Proto je třeba výrazná motivace a smysluplná náplň vzdělávací aktivity, která odbourá neochotu ke změně, lpění na tradicích a stereotypech.

Vzdělávatelnost dospělého se odvíjí od vztahu ke vzdělávání v dětství a od zkušeností a rolí, které si člověk v souvislosti s vlastními prožitky v předchozím vzdělávacím procesu osvojil.

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Už dávno pominula doba, kdy člověk po celou dobu své ekonomické aktivity vystačil v podstatě s tím, co se naučil během přípravy na povolání. **Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem. Je třeba si však uvědomit, že vzdělávání dospělí nejsou žáci, ale rovnocenní partneři.**

Důkazem pro to, jak důležitou roli hraje vzdělávání dospělých v současné době v Evropě i u nás, podává i řada konferencí, zpráv a dokumentů, které vznikaly již od počátku II. poloviny 20. století:

Evropa:

- 1972: Komise UNESCO vydala dokument „Learning to be“, který obsahoval mnoho doporučení týkající se vzdělávání dospělých. Mezi základní myšlenky dokumentu patřila i tato: *„Každému jedinci musí být umožněno pokračovat ve vzdělávání během celého života. Myšlenka celoživotního vzdělávání je základním kamenem společnosti, která se učí.“*
- 1990: Světová konference o výchově a vzdělávání v Thajsku (Jomtien) přijala „Světovou deklaraci vzdělání pro všechny“, kde se prohlašuje, že *„Každý člověk – děti, mladí i dospělí – bude mít prospěch z možností, které nabízí vzdělání a které budou vytvořené uspokojením základních vzdělávacích potřeb.“*
- 1996: Komise UNESCO vydává zprávu „Učení je skryté bohatství“ – tzv. Delorovu zprávu.
- 1996: V témže roce vyšla také Bílá kniha EU (White Paper on Education and Training), která zdůraznila potřebu „učící se společnosti“. Navrhla systém uznávání získaných znalostí a dovedností jako prvku celoživotního učení.
- 1997: Na 5. Mezinárodní konferenci o vzdělávání dospělých UNESCO v Hamburku byl vydán významný dokument „Agenda pro budoucnost“. Řeší se v něm vstup vzdělávání dospělých do 21. století. Na této konferenci byla spolu s tímto dokumentem přijata také tzv. Hamburská deklarace.

Česká republika:

- Rok: „Národní program rozvoje vzdělávání v České republice“ – tzv. Bílá kniha: česká Bílá kniha je pojata jako projekt, který systémově vyjadřuje obecné záměry a rozvojové programy směřované pro vývoj vzdělání ve střednědobém horizontu.
- 2003: Dokument „Strategie rozvoje lidských zdrojů“ pojmenovává globální a národní výzvy do budoucna, ze kterých se odvozují nároky kladené na lidské zdroje, vychází z toho, že existuje globalizace světové ekonomiky a prohlubující se internacionalizace. Zvláštní pozornost věnuje dokument změnám ve vzdělávání, výcviku a roli firemního vzdělávání.
- 2007: „Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy ČR“ byl schválen vládou ČR.
- 2007: V totožném roce byl schválen rovněž vládou ČR dokument „Strategie celoživotního učení ČR“, který mapuje celoživotní vzdělávání v České republice a přichází s návrhy, jak ho rozvíjet a podporovat.

1.2 Historie firemního vzdělávání

Ve svých počátcích se jednalo především o přípravu vlastních kvalifikovaných pracovníků, do počátku 20. století se rozvíjí v rámci studia psychologie práce. Hlavním úkolem bylo vybírat vhodné osoby pro určité povolání, pro konkrétní oblasti činností. Byl tak zmírňován nedostatek školských systémů:

- Škola připraví kvalifikovanou pracovní sílu, jejíž kvalifikace je dána a nerespektuje se větší informační rozvoj

- Potřeby praxe se mění rychleji než školní příprava (převratné změny během jedné generace – lidé jsou již mimo působnost školy)

Důsledkem této situace bylo začlenění podnikového vzdělávání do struktury podniku jako běžné součásti personálních systémů firem. Již od konce světové války nacházíme jasný trend: neklade se důraz na složité hledání nových kádrů, nýbrž na zdokonalování stávajících pracovníků. S tím pochopitelně rostou nároky na zaměstnance, kteří toto vzdělávání provádějí („training trainers to train“).

Po II. světové válce začal v západoevropských zemích nový trend, který se ovšem v socialistických zemích projevil až v 60. letech. S rostoucí teoretickou přípravou se postupně termín „výcvik“ nahrazoval termínem „vzdělávání“. Klád se především důraz na praktické tréninkové činnosti. Ukázalo se, že firemní vzdělávání má rozhodně přímý vliv na hospodářský rozvoj firem a jejich produktivitu.

V tomto kontextu se jako velmi progresivní jevil světově ojedinělý systém firemního vzdělání, a to přímo u nás v srdci Evropy. Fenomenální Tomáš Baťa kladl velký důraz na sociální politiku ve své firmě. Nezbytnou složkou sociální politiky v Baťových závodech byla výchova a vzdělávání pracovníků firmy. Na Baťův popud vznikla celá soustava podnikového školského systému pod názvem Baťova škola práce. Ta vychovávala všechny potřebné odborníky. T. Baťa věnoval vzdělávání svých pracovníků velkou pozornost. Vzdělávací kurzy začaly být realizovány již v roce 1924. Jejich funkce byla specializační a přeškolovací. Byly zavedeny vzhledem k vyšším nárokům na odbornost a specializaci. V hlavní výrobě byly uplatňovány americké metody racionalizace práce. Tomáš Baťa také zřídil Odbornou školu obuvnické firmy T&A Baťa, kde byly realizovány jeho poznatky z návštěvy USA. Tam ho zaujal systém výuka vlastních učňů ve velkých firmách. Výuka ve škole byla u Bati

zásadně spojena s prací ve firmě a tak se v Baťově škole „Mladých mužů“ a později také „Mladých žen“ účinně propojovala teorie s praxí. Kromě školních zařízení, která postupem doby získaly statut středních odborných škol, patřilo do výchovy odbornosti také mnoho speciálně zaměřených kurzů (Velev, 2007, online).

„Morální povinností každého zaměstnance je vzdělávat se dále. Protože však je nutné přihlížet jak k potřebám, tak i schopnostem zaměstnanců, je účelné, aby nejbližší představení určovali, k čemu se který ze zaměstnanců hodí, a podle toho je zařazovali do příslušných kursů. Je nutno také počítat s liknavostí velké většiny zaměstnanců a je proto potřebí nabádati ke vzdělání vhodným povzbuzováním, poukazem na vrozené schopnosti, na možnost postupu a většího výdělku.“

(J.A.Baťa)

1.3 Vzdělávání dospělých v ČR a Evropě

Dá se říci, že doposud vzdělávání dospělých zůstává u nás oproti Evropě na okraji zájmu vzdělávací politiky. Národní vzdělávací fond vypracoval analytickou studii o vzdělávání dospělých v rámci celoživotního učení (studie Vzdělávání dospělých), která měla za úkol analyzovat situaci a vývoj vzdělávání dospělých v ČR v současné době a mimo jiné se také pokusit navrhnout opatření ke zlepšení stávající situace. Studii vypracoval řešitelský tým Národního vzdělávacího fondu (Coufalík, 1996 – 2008, online). Autoři použili konzultace s více než dvacetičlennou skupinou odborníků z řad poskytovatelů vzdělávání dospělých, zaměstnavatelů, orgánů na regionální úrovni a instituce trhu práce. Odborníci dospěli k zajímavým závěrům:

- Ve vzdělávání dospělých u nás i v Evropě existují přinejmenším tři společné znaky: různorodá struktura poskytovatelů vzdělávání dospělých, narůstající počet účastníků vzdělávání dospělých a také

stále patrnější zaměřování obsahu vzdělávacích programů na specifické potřeby jednotlivců.

- V zemích EU se postupně zlepšuje právní rámec vzdělávání dospělých, v ČR se během posledních let nezlepšil.
- V zemích EU se na vzdělávání dospělých ve velké míře podílejí sociální partneři, u nás je většinou pouze na úrovni lokální, ne regionální nebo dokonce národní.
- V Evropě mají zavedeny na národní či sektorové úrovni účinné finanční pobídky, v ČR fungují pouze v míře, která ovlivňuje jen nepatrnou část vzdělávání dospělých.
- V zemích EU se rozvíjí naplno systémy certifikace a hodnocení kvality, u nás je tento pokrok téměř nezatelný.
- V Evropě se za posledních deset let velmi zvýšil podíl obcí a regionů na rozvoji systémů vzdělávání dospělých, v ČR se na něm nepodílejí takřka vůbec.

Za vše hovoří čísla. Počet dospělých, kteří se u nás vzdělávají, je oproti EU nepatrný podíl – asi pouze 6 procent z celkového počtu vzdělávaných dospělých. Dále ze studie vyplývá, že stěžejní oblastí vzdělávání dospělých je vzdělávání zaměstnanců. Ze situace u nás tedy vyplývá, že vzdělávání dospělých zaštiťují především podniky. Jak rychle kupředu jde pokrok ve vzdělávání dospělých v Evropě, nám mohou ukázat data z Německa. Za období šedesátých až devadesátých let minulého století se tam náklady na vzdělávání dospělých zvýšily 138krát (Coufalík, 2002, online).

Zatímco v Evropské unii se do dalšího vzdělávání zapojí průměrně asi 10% občanů, u nás to například v roce 2004 bylo jen necelých 6,5% lidí.

Zajímavé je, že nejvíce aktivních lidí se do dalšího vzdělávání zapojuje spíše v severní Evropě. Například ve Finsku, Švédsku či Dánsku se celoživotně vzdělává zhruba 30% aktivních lidí (Servis ČTK – Archiv zpráv, 2006).

Toto nepřilíš dobré porovnání ve vzdělávání dospělých mezi ČR a Evropou by mělo instituce pobídnout ke snaze o zlepšení nepříznivého stavu. Některé návrhy již byly učiněny například v Národním programu rozvoje vzdělávání v ČR a v druhé verzi Dlouhodobého záměru rozvoje vzdělávání a vzdělávací soustavy v České republice, kterou vypracovalo Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Jde tedy o to, zda všechna navrhovaná opatření budou rychle zaváděna do praxe či nikoliv.

Princip celoživotního vzdělávání v České republice zkrátka ještě není dostatečně vžitý, přitom ochota vzdělávat se je jedním z hlavních požadavků zaměstnavatelů. Důležitá proto musí být podpora vzdělávání dospělých.

1.4 Specifika vzdělávání dospělých v podmínkách systému firemního vzdělávání

Už dávno minula doba, kdy člověk po celou dobu své ekonomické aktivity vystačil v podstatě s tím, co se naučil během přípravy na povolání. Základním zákonem podnikání a úspěšnosti je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace dělají flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu také podporují. A tak se péče o formování pracovních schopností pracovníků v současnosti stává zřejmě nejdůležitějším úkolem personální práce. Je třeba zajistit, aby pracovníci pružně reagovali na požadavky trhu i na potřebu neustálého zdokonalování systému řízení organizace.

Konkrétní příklady, proč se firmy, chtějí-li být úspěšné a konkurenceschopné, musí věnovat rozvoji pracovníků:

- Stále častěji se objevují nové poznatky a vznikají nové technologie.
- Proměnlivost lidských potřeb a proměnlivost trhu zboží a služeb je výraznější.
- Častější jsou organizační změny.
- Zvyšuje se proměnlivost podnikatelského prostředí.
- Globalizace hospodářských aktivit – nezbytnost komunikovat v mezinárodním prostředí.
- Změny hodnotových orientací lidí.

Do systému vzdělávání pracovníků organizace patří takové vzdělávací aktivity, jako jsou orientace, doškolování, přeškolování a iniciovaný rozvoj organizace. V systému vzdělávání pracovníků firmy se angažuje nejen personální útvar, ale všichni vedoucí pracovníci, apod. (např. odbory či jiná sdružení pracovníků).

Ve vzdělávání pracovníků se vyskytuje také častá spolupráce organizace s externími odborníky nebo specializovanými vzdělávacími institucemi.

Intenzita a šíře záběru vzdělávání pracovníků závisí na personální politice a strategii organizace. Některé firmy přijímají již plně vyškolené pracovníky, jiné je školí jen v naléhavých případech. Většina organizací ve vyspělých zemích ale věnuje vzdělávání svých zaměstnanců velkou a stálou pozornost. Má vlastní koncepci vzdělávání, vyčleněnou skupinu lidí, kteří se touto problematikou zabývají.

Nejefektivnějším vzděláváním pracovníků ve firmě je dobře organizované, systematické vzdělávání. Jedná se o neustále se opakující cyklus, který vychází ze zásad politiky vzdělávání, a který sleduje cíle vzdělávání. Důležitá je existence standardních i speciálních vzdělávacích programů.

Samozřejmě má organizace také vlastní či smluvně zajištěné externí vzdělávací instituce.

Firemní vzdělávání není krátkodobou záležitostí – efektivně realizované vzdělávání představuje dlouhodobý proces, který je tvořen čtyřmi fázemi:

1. Identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání
2. Plánování vzdělávání
3. Realizace vzdělávacího procesu
4. Hodnocení výsledků vzdělávání

(Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 67)

1.4.1 Identifikace potřeb a definování cílů firemního vzdělávání

Proces vzdělávání a rozvoje pracovníků vychází z poslání, filozofie a kultury firmy, z její strategie a politiky řízení a rozvoje lidského kapitálu. Všechny tyto atributy je nutné vzít v úvahu při provádění identifikace vzdělávacích potřeb firmy.

Analýza vzdělávacích potřeb je ve firmách na různé úrovni. Obvykle jsou jejím základem požadavky manažerů a nadřízených, vznikající na základě hodnotících rozhovorů. Manažeři a vedoucí pracovníci by měli mít schopnost správně stanovit požadavky na způsobilost zaměstnanců. Čím lépe manažeři tyto rozhovory vedou, tím objektivnější je identifikace vzdělávacích potřeb. Odpovědnost za ni mají ale i zaměstnanci. Je potřebné, aby byli stále motivováni k profesnímu a osobnostnímu růstu.

Analýza potřeb vzdělávání musí pracovat s řadou zdrojů informací. Často se však kompetentní osoby zaměřují jen na jejich omezený počet a nehledají nové postupy, jak tuto část vzdělávacího procesu zdokonalit. Vedoucí pracovníci a personalisté by si měli vždy klást otázky související s plánováním pracovního výkonu, a to, zda má pracovník všechny znalosti a dovednosti, které potřebuje pro to, aby mohl plnit stanovené cíle, co

postrádá, čeho je schopný se naučit. Proto je třeba mít ve firmách vysoce kvalifikované personální manažery a specialisty v oblasti lidských zdrojů.

Identifikace vzdělávacích potřeb v podstatě spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o jejich výkonnosti, o výkonnosti týmů i celé firmy, a také v porovnávání zjištěných údajů s požadovanou úrovní. Výsledkem analýzy je zjištění nedostatků, které je třeba eliminovat a odstraňovat, což je možné především vzděláváním. Dalším výsledkem je návrh vhodného vzdělávacího programu.

Při identifikaci potřeb vzdělávání se analyzuje širší nebo užší škála údajů, které jsou získávány z běžného informačního systému organizace a ze speciálních šetření. Obvykle jde o následující údaje:

- Údaje týkající se celé organizace (struktura organizace, její program činnosti, odpovídající zdroje a trhy, počet pracovníků, využívání kvalifikace a pracovní doby, absence, apod.)
- Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností (popisy pracovních míst, jejich specifikace, kultura pracovních vztahů, apod.)
- Údaje o jednotlivých pracovnících (záznamy o hodnocení pracovníka, o vzdělání, jejich kvalifikaci, absolvování vzdělávacích programů, apod.)

Tyto údaje umožňují udělat si přehled o současné i potencionální disproporci mezi kvalifikací a vzděláním pracovníků firmy na straně jedné a požadavky firmy na straně druhé. Na jejich základě se analyzuje potřeba vzdělávání pracovníků organizace.

Každý proces identifikace vzdělávacích potřeb ve firmě začíná sběrem informací o výkonu, dovednostech a schopnostech pracovníků. Tyto informace lze získat pomocí různých metod:

- Strukturovaný rozhovor: založen na předem připraveném seznamu otázek, které mohou být otevřené či uzavřené. V nich je třeba zjistit, proč jednotliví pracovníci či týmy nepodávají uspokojivé výsledky, dále zjistit jejich názory a postřehy. Výhodou strukturovaného rozhovoru jsou detailnější odpovědi, naopak záporem je časová náročnost.
- Pozorování: jedná se o záměrné sledování výkonů pracovníků nebo celých týmů v určitém pracovním prostředí. Pozorováním zjistíme různé schopnosti a dovednosti a zároveň je můžeme porovnávat se stanovenými postupy a normami. Získáváme tak představu o výkonnosti a plnění úkolů v současných podmínkách firmy. Nevýhoda je pak ta, že pokud zaměstnanec zjistí, že je pozorován, může ho to i vylekat natolik, že se začne chovat nepřírozně.
- Dotazník: jde o cíleně sestavenou metodu různých typů dotazů, získáme tak údaje o úkolech pracovníků a jejich postoji k vykonávané práci. Na jedné straně jde sice o metodu nenáročnou na náklady, ovšem na straně druhé se může stát, že pracovník některé otázky nepochopí.
- Participace: představuje časové období, po které se zkoumající osoba identifikuje s pracovníkem, bere na sebe jeho úkoly a zodpovědnost. Smyslem této metody je pochopení práce. Pozitivním na tomto je větší porozumění práce a jejích podmínek, naopak někdy se zkoumající osoba nemůže do práce zapojit.

- Skupinová diskuse: je v podstatě pracovní schůzka, na které se prohovoří těžkosti v práci skupiny jednotlivců. Cílem je shromáždění informací o aspektech dané práce a získání názorů dané skupiny. Výhodou je rychlé získání těchto informací, naopak u pracovníků se stává, že se z jejich strany vytvoří určitá zábrana otevřeně hovořit, zvláště když jsou v různém pracovním postavení.

Výsledkem procesu identifikace a analýzy procesu vzdělávacích potřeb je seznam vzdělávacích potřeb firemních pracovníků a tím i návrh vzdělávacího programu (kdo potřebuje vzdělání, proč a jaké). Samozřejmě, že v každé firmě je specifické to, co je jejím výstupem, zda se jedná o služby nebo výrobky, v jakém oboru firma působí, jak je veliká, kolik čítá zaměstnanců, jakou úroveň vzdělávání má, akceptace jaké výše nákladů na vzdělávání, atp.

Všechny informace získané z těchto analýz jsou tedy výchozím bodem pro stanovení vzdělávacího programu a potřeb vzdělávání ve firmě.

Součástí tvorby firemního vzdělávání je také stanovení cílových skupin – vymezení skupin pracovníků, kterým bude vzdělávání určeno. Někdy mohou být cílovou skupinou třeba i všichni pracovníci, například pokud jde o téma firemní kultury. Typickým příkladem cílové skupiny je firemní vzdělávání manažerů, které lze ještě rozdělit například podle úrovně řízení na vrcholový management, střední management a nižší management. Stanovení cílových skupin je nezbytné, zjednodušuje se tak vyhledávání vzdělávacích programů, snáze diferencovat vzdělávání týkajících se odbornosti témat.

Je dobré zmínit se také o analýze SWOT, která se ve firmách zabývá zkoumáním silných a slabých stránek, které ovlivňují činnost firmy. Kritérii pro SWOT analýzu, která používají vzdělávací instituce pro tvorbu vzdělávacích programů, jsou forma, účastníci, lektoři, obsah vzdělávání,

výuková strategie, řízení a organizace a finanční náklady. V této analýze hraje otázka cílových skupin velmi důležitou roli.

1.4.2 Plánování firemního vzdělávání

Dobře vypracovaný plán vzdělávání by měl jistě odpovědět na otázky:

- Jaké vzdělání (obsah)
- Komu (jednotliví pracovníci, týmy, profese)
- Jak (interně – na pracovišti, externě – mimo pracoviště, metody vzdělávání)
- Kým (interní vzdělavatelé či externí vzdělávací instituce)
- Kdy (časový harmonogram)
- Kde (místo konání, zajištění ubytování, atp.)
- Cena (rozpočet finančních nákladů)
- Hodnocení vzdělání (metody hodnocení po ukončení vzdělávání)

Proces vzniku vzdělávacího plánu začíná přípravnou fází, která zahrnuje analýzu účastníků, specifikuje potřeby a stanoví následně cíl vzdělávání. Následuje realizační fáze vzniku vzdělávacího projektu, která je vlastně zpracováním jednotlivých úseků vzdělávacího plánu, určuje se způsob, jakým bude vždy vzdělávání probíhat. Během fáze zdokonalování se analyzují jednotlivé složky plánu vzdělávání, hledají se ty nejvhodnější možnosti pro realizaci vzdělávání.

Každý dobrý plán vzdělávání by měl obsahovat:

- Téma vzdělávání, oblasti vzdělávání
- Cílová skupina pracovníků
- Metody vzdělávání
- Zvolení vzdělávací instituce
- Časové období (termín, počet vzdělávacích hodin)
- Místo vzdělávání

- Metoda hodnocení absolvovaného vzdělávání
- Předpokládané náklady na vzdělávání

Vzdělávání můžeme rozdělit také podle vlastního obsahu (Hroník, 2007, s. 128 – 129):

- Funkční vzdělávání: odborná příprava a učení do zásoby, navazuje na popis práce, zabezpečuje, aby mohl pracovník zdárně a standardním způsobem vykonávat svou práci (často bývá předmětem certifikace).
- Doplnkové funkční vzdělávání: je rozšiřující, často jako nadoborová příprava, často má charakter zakázkového řešení, někdy jde o výcvik v obchodních dovednostech (např. školení v jakosti, apod.)
- Manažerské vzdělávání: nácvik skupinového, týmového řešení problémů, rozvoj manažerských dovedností. Toto vzdělávání má všechny možné podoby (MBA, dílčí manažerské dovednosti).
- Jazykové vzdělávání: realizuje se v případě potřeby jazykových znalostí pracovníků v rámci pracovní pozice ve firmě. Jedná se především o pracovníky v zahraničních firmách nebo o zaměstnance institucí spolupracujících se zahraničními subjekty. Je realizováno buď individuálně, nebo jako skupinové externí vzdělávací (jazykovou) institucí.
- IT školení
- Účelové vzdělávání: jedná se o řadu vzdělávacích aktivit, které jsou obsaženy v plánu vzdělávání (např. efektivní komunikace, Stress management, kurzy asertivity, apod.)
- Školení ze zákona: ze zákona dané vzdělávání, nutné pro všechny v dané pracovní pozici, zpravidla bývá periodicky opakováno

(školení jeřábníků a vazačů, školení svářečů, řidičů vysokozdvížných vozíků, atd.)

Poznámka:

Vzdělávání můžeme například dělit i podle toho, zda probíhá za chodu (on-the-job) či mimo chod (off-the-job).

1.4.3 Realizace firemního vzdělávání

Poté, co byla ukončena fáze plánování a všech příprav, lze začít s realizací konkrétních vzdělávacích aktivit ve shodě s plánem firemního vzdělávání. Realizace se skládá z důležitých prvků, kterými jsou cíle, program, motivace, metody, lektori, a především účastníci.

Cíle vzdělávací aktivity mohou být buď programové – ty zahrnují cíle celého uskutečněného vzdělávacího procesu jako výstupu pro stanovení potřeb vzdělávání, či cíle kurzu – jde o konkrétní cíle jednotlivých vzdělávacích akcí.

Požadavku na vzdělávání musí zajisté odpovídat i program vzdělávací aktivity. Ten by měl obsahovat časový harmonogram, téma (obsah), použité pomůcky, metody, atp. Aby byl chod programu bezproblémový, musí mít účastníci vzdělávání možnost vyjádřit se k programu, měli by mít možnost na začátku vzdělávací aktivity ujednotit si vzájemně i různá doplnění programu o témata, která je zajímají – to vše zvyšuje jejich motivaci a zájem o vzdělávací aktivitu. Lektori by si vždy měli připravit dostatečnou časovou rezervu pro tato doplňující témata a také pro zásadní závěrečné zopakování všech zásadních témat.

Motivace pracovníků k dalšímu vzdělávání je také zásadním prvkem vzdělávacího procesu. Pokud účastníkům vzdělávání jasně definujeme cíle, musíme také přihlídnout k jejich motivaci. Té můžeme dosáhnout především vedením společných rozhovorů a diskusí, zajištěním

návštěv u skupin pracovníků, kterým vzdělávací aktivita přinesla pozitivní přínos nebo třeba i pozváním těch, kteří věří v prospěšnost vzdělávání, apod. Abychom mohli ve firmě vytvořit efektivní motivační program pro vzdělávání ve firmách, musíme správně vybrat systém stimulačních faktorů, které vycházejí zejména ze strategie firmy, z cílů firemního systému vzdělávání, z respektování potřeb pracovníků a také ze zohlednění specifik firmy i regionu, ve kterém se firma nachází.

Ve firemním vzdělávání se postupem času vytvořila celá řada metod vzdělávání. Můžeme je zařadit do dvou velkých skupin:

- Metody používané ke vzdělávání na pracovišti (při výkonu práce): jedná se zejména o instruktáž při výkonu práce, coaching (dlouhodobější instruování), asistování (formování pracovních schopností zaměstnance) či o rotaci práce (pracovník plní úkoly postupně v různých částech firmy).
- Metody používané mimo pracoviště: patří sem přednáška, seminář, demonstrování (praktické, názorné učení), případové studie (skutečné nebo smyšlené případy určitého organizačního či pracovního problému – ať už je to workshop, kdy se problém řeší v týmu, či brainstorming – každý účastník dá návrh a hledá se optimální řešení), hraní rolí, assessment centre (diagnosticko-výcvikový program, ve kterém účastník vzdělávání plní různé úkoly, které tvoří každodenní náplň manažera) a nebo metoda vzdělávání pomocí počítačů (ty umožňují simulaci pracovní situace a usnadňují učení pomocí například obrázků či schémat).

Osobní předpoklady školitelů – lektorů jsou nezbytným předpokladem pro úspěšnost vzdělávání. Lektor musí být zralá osobnost pro to, aby si zajistil respekt a důvěru účastníků vzdělávání. Nepřehlédnutelná zůstává jeho

vysoká míra sociální inteligence – musí se umět dobře vyznat v mezilidských vztazích, důležitá je empatie a cit pro situaci. Pokud hledáme dobrého lektora, nacházíme jej u osoby, které je vlastní vysoká úroveň interpersonálních dovedností, umí naslouchat, správně klást otázky, je flexibilní, co se týká praktického využívání školicích taktik, je trpělivý, přátelský a vysoce vnímavý. Lektor by měl umět především organizovat a plánovat průběh vzdělávání, pomáhat dosáhnout změny a řešit problémy s výkonností. Asi největší úlohou lektora je přesvědčit klienty o tom, že vzdělávání je nezbytnou součástí jejich práce, života a samozřejmě i nástroj pro dosažení cílů firmy.

Účastníci jsou bezesporu klíčoví ve firemním vzdělávání pracovníků. Každý z nás má svůj určitý styl nebo metodu učení. Každý z nás preferuje jinou metodu, někdo upřednostňuje praktické cvičení, jiný přednášku, apod. V nečekaných případech však mohou být účastníci firemního vzdělávání zaskočeni a vyskytnou se u nich určité bariéry v učení. Podle Vodáka a Kucharčíkové v publikaci Efektivní vzdělávání zaměstnanců spočívají tyto bariéry v následujících skutečnostech:

- Potřeba dokonalosti: Lidé se bojí ztráty autority a úcty, obávají se selhání či ohrožení své pozice. To mohou prožívat osoby především na výše postavených místech, jež si svou pozici vydobily těžce. Mají obavy, že by mohly být ohroženy nebo že by někdo jiný mohl mít pravdu či zvládnout problém lépe.
- Negativní zkušenost: Jde o obavy, kdy účastník firemního vzdělávání již někdy selhal či byl neúspěšný v minulosti, a nyní si nevěří.
- Nevhodná definice cíle: Účastníci mají strach, že to nezvládnou, protože byl nevhodně či nesrozumitelně stanoven cíl vzdělávání.

Pokud mají pocit, že jde o neznámou věc, obávají se, že vzdělávání bude nad jejich síly.

- Stereotypy myšlení: Uvažuje se stereotypně, tradičním způsobem, zapomíná se na nové přístupy, účastníci nepřemýšlí o tom, že by se věci mohly dělat jiným, perspektivnějším přístupem. Domnívají se, že dosud vše „šlapalo“ dobře, tak proč věci měnit.

„V minulosti nás ve škole učili podle jedné šablony. Nikoho nezajímalo, zda jeden přístup, na nějž jsme si zvykli, vyhovuje každému nebo ne. Každý z nás je však jiný, a to i ve stylu učení, proto se jeden člověk nemusí efektivně učit stejným způsobem jako druhý. Někdo může dosahovat horších výsledků v učení pouze v důsledku nevhodně zvoleného způsobu učení. Při realizaci vzdělávání je důležité, aby lektori reagovali na to, jaké jsou preferované styly učení účastníků, a aby podle možnosti odstraňovali bariéry v něm. Už při přípravě vzdělávacích programů je třeba pokud možno tvořit homogenní skupiny účastníků. Kritériem přitom může být například odbornost, délka pracovního poměru, funkční a profesní zařazení. V každém případě však vzdělávací program musí vyhovovat potřebám většiny účastníků v jedné skupině.“ (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 95)

1.4.4 Hodnocení výsledků vzdělávání

V mé práci bych se ráda více pozastavila u závěrečné fáze dlouhodobého procesu vzniku firemního vzdělávání, a sice u hodnocení výsledků vzdělávání. Nejprve k obecným zásadám, později můj náhled na hodnocení z pozice vzdělavatele či personálního pracovníka, jehož pracovní náplní je právě zajišťování vzdělávacích aktivit ve firmě.

Vyhodnocování výsledků vzdělávání je jakýmsi pokusem o získání zpětné vazby ze strany účastníků vzdělávání. Může jít o metody, které ovšem

nejsou tolik spolehlivé, např. porovnávání vstupní testů účastníků s testy realizovanými po skončení vzdělávání, monitorování vzdělávacího procesu či kvantifikace významu vzdělávání na základě ekonomických ukazatelů.

Nejčastěji se hodnocení vzdělávání dělí na několik dílčích a zaměřuje se na následující otázky:

- Byly použity vhodné nástroje?
- Jaká je odezva a názory ze strany účastníků?
- Jak si účastníci osvojili rozvíjené dovednosti a znalosti?
- Jak lze získané poznatky uplatnit v praxi (při výkonu své práce)?

V publikacích je tomuto tématu věnováno jen velmi málo. Nemůžeme se proto podívat nad tím, že až 70% vzdělávacích programů, které jsou realizovány v rámci Evropské unie, nemá zabudované měření efektivity vzdělávání.

Poptávka po vyhodnocování vzdělávání roste. Některé firmy hledají možnosti vyhodnocování, ale zjišťují, že to je docela náročné. Než dojde k samotné realizaci vzdělávání, je nutné stanovit i metody vyhodnocování. Jako u všeho, tak i u vyhodnocování lze najít i u hodnocení vzdělávání argumenty, které ho podporují, ale i ty, které ho shledávají negativním.

Příklady nevýhod:

- Náročnost při získávání potřebným informací
- Časová náročnost, dodatečné finanční náklady
- Vynaložené úsilí
- Úzká spolupráce s lektory i účastníky vzdělávání
- Obtížná kvantifikace přínosu vzdělávání

Příklady pozitiv:

- Zlepšení vztahů mezi účastníky a manažery
- Efektivita podnikání
- Těsnější vazba mezi cíli vzdělávání a cíli firmy
- Zodpovědnost účastníků za dosažené výsledky na základě vzdělávání
- Pomoc při rozhodování o prioritách
- Určení oblastí, kde je možné dosáhnout vyšší návratnosti investic
- Podpora integrace vzdělávání a jiných pracovních aktivit
- Spolupráce mezi personálním úsekem a managementem
- Orientace na správné lidi
- Možnost ukázat dosažení výsledků lepším způsobem
- atp.

Z mé vlastní zkušenosti vím, že účastníci vzdělávání mají snahu hodnocení realizovaného vzdělávání odkládat – někteří mají obavy vyjádřit negativní názory na vzdělávání, pokud nenaplnilo jeho očekávání, jiní vzdělání neakceptovali a tyto „zbytečné věci“ je nudí, další si neví rady, pokud je metoda vyhodnocování obtížná či nesrozumitelně daná nebo vzdělávání nebylo dobře specifikováno.

Metody měření a hodnocení můžeme systematizovat podle různých hledisek. Nejčastěji je můžeme dělit podle toho, zda následují bezprostředně po vzdělávací aktivitě nebo až po určitém odstupu, a podle toho, kdo je autorem hodnocení (samotný účastník nebo někdo „zvenčí“). Jiné hledisko se uplatní podle formy záznamu. Hodnocení můžeme mít ve formě „tužka – papír“ nebo v elektronické podobě. Rozšířeným a známým členěním metod měření je model, který vychází z Kirkpatrickova příspěvku:

- Úroveň reakce (dotazníky spokojenosti, atp.)

- Úroveň učení (testování znalostí)
- Úroveň chování (zhodnocení dovedností)
- Úroveň výsledků (měření dopadu do reálné výkonnosti)
- Úroveň postojů

Metody měření efektivity vzdělávání se z velké části překrývají s metodami identifikace, což je samozřejmě pochopitelné. Efektivitu vzdělávání ale nezačínáme měřit až po ukončení vzdělávací aktivity, ale v podstatě již na začátku vzdělávacího procesu, kdy analyzujeme konkrétní vzdělávací potřebu. Proto je třeba, aby byly jasně stanoveny cíle tohoto vzdělávání. Cíle manažerů a účastníků by měly být identické.

Autorem hodnocení může být sám subjekt – účastník vzdělávací aktivity, nebo objekt – pozorovatel, který se samotného vzdělávání neúčastnil. (Hroník, 2007, s. 178)

Nejvíce rozšířeným subjektivním hodnocením je bezesporu dotazník spokojenosti. Jde o subjektivní zhodnocení vzdělávání samotným účastníkem. Je lepší, pokud je prováděno s menším časovým odstupem a ne ihned po ukončení vzdělávání, protože účastníky mohou ovlivnit různé haló efekty. Optimální doba pro vyhodnocení je zhruba jeden týden po akci. Dotazník spokojenosti má obvykle následující strukturu:

- Hodnocení lektora
- Hodnocení tématu
- Hodnocení poskytnutých materiálů
- Celkové hodnocení vzdělávání
- Postřehy, komentáře, návrhy pro zlepšení

Mezi další subjektivní metody, které jsou však používány méně, patří dopis lektorovi. Ten je připravován a určen lektorovi jako zpětná vazba. Tato subjektivní metoda je prováděna také s menším časovým odstupem.

Subjektivním hodnocení s delším časovým odstupem pak je autofeedback, kdy účastník vzdělávání provádí hodnocení až po delší době, třeba po třech měsících nebo po půl roce. V autofeedbacku se vyhodnocuje vztah kvality osobního přispění a profesního vzdělávání. Další metodou subjektivního hodnocení s delším časovým odstupem je například rozvojový plán, kde účastník sleduje míru získání nových znalostí a jejich přínos pro praxi. Tento přínos je dokumentován především konkrétními případy. Pokud účastník hodnotí nejen kvantitativně, ale hodnocení doprovází svými vlastními komentáři, pak se jedná o 360° zpětnou vazbu.

Objektivní hodnocení je vyhodnocování vzdělávání druhými, například formou znalostního testu, který se provádí při zahájení vzdělávání a poté s určitým časovým odstupem. Neměří se tak pouze krátkodobá paměť, proto je tento odstup nutný.

Jakýkoli typ hodnocení vzdělávání je použitelný pouze za použití konkrétních metod nebo technik, které v dostupné odborné literatuře chybějí. Výběr konkrétních metod, které používáme na jednotlivých úrovních procesu hodnocení vzdělávání, je ovlivňován následujícími faktory:

- časovou náročností
- subjekty využívajícími výsledky hodnocení
- objektem vyhodnocování a cíli vzdělávacích aktivit
- profesní a funkční strukturou účastníků
- úrovní lektorských vědomostí

O variantách využití jednotlivých úrovní při hodnocení vzdělávání rozhodují lektoři a manažeři, kteří by měli při svém rozhodování také zohlednit takové aspekty, jako je délka trvání vzdělávání, předpokládaný počet účastníků v rámci tohoto programu, vypovídací schopnost a obsah

požadovaných informací, náklady vynaložené na vyhodnocování, časová náročnost, cíle firmy a dosavadní zkušenosti s realizací vyhodnocování, apod. Všechny tyto aspekty jsou důležité. Účastníci mohou na učení reagovat pozitivně, jsou vzděláváním nadšeni, ale neodnesou si žádné poznatky. Nebo se něčemu naučí, ale nemohou nebo ani nechtějí aplikovat naučené poznatky v praxi. Stává se také, že jim není umožněno vnést získané poznatky do praxe. Nebo se snaží aplikovat naučené do pracovního procesu, ale na jejich pracovišti to dobře nefunguje. Další možnou variantou je ta, že získané vědomosti přináší prospěch jejich práci, ale nepomáhají firmě v dosahování jejích cílů. (Vodák, 2003, s. 353 – 366)

Pokud tedy aplikujeme různé metody vyhodnocování firemního vzdělávání, je nezbytné mít jasný přehled o tom, zda jsou tyto metody vhodné. Požadované výstupy hodnocení a k tomu náležející vstupy musí vždy mít jistou míru vyváženosti.

Příjemcem vyhodnocování firemního vzdělávání jsou obvykle nadřízení účastníků vzdělávání, manažeři rozvoje lidských zdrojů, personalisté, lektoři a samozřejmě i účastníci – protože ti všichni jsou do jednotlivých vzdělávacích aktivit zainteresováni, ti všichni tedy obdrží zpracované výsledky hodnocení.

Organizaci firemního vzdělávání má na starosti personální útvar ve spolupráci s vedoucími pracovníky ostatních útvarů, resp. oddělení. Personální útvar navrhuje strategii vzdělávání firemních pracovníků, organizuje je a zajišťuje. Vedoucí pracovníci rozhodují o tom, kdo z jejich podřízených a jak by měl být vzděláván.

Abychom mohli posoudit správně efektivitu realizovaného vzdělávání, musíme rovněž provádět podrobnou analýzu nákladů. Je nutné počítat zejména s těmito náklady:

- Náklady na účastníky a lektory, cestovní výdaje, stravné
- Náklady spojené s analýzou vzdělávacích potřeb
- Náklady spojené s ubytováním, pronájmem prostor
- Náklady vynaložené na techniku a školicí materiály
- Náklady na externí lektory

Dále musíme počítat i s neodvedenými výkony, což znamená vynaložený výkon jiného pracovníka za toho, který se účastní vzdělávací aktivity. Pokud jde o vzdělávání uskutečňované uvnitř firmy, započítávají se také náklady na vytápění, zajištění a vybavení prostor, atp. Při prověřování nákladů na vzdělávání dále věnujeme velkou pozornost faktorům, které mohou tyto náklady ovlivnit. Jedná se o počty účastníků, výše odměny lektorům či o velikost a organizační strukturu vzdělávací instituce. Tyto jmenované položky všechny ovlivňují výši nákladů na vzdělávání.

V případě, že se zaměříme na finanční ukazatele, musíme si přesně stanovit, jaké ukazatele chceme měřit a co vše ovlivňuje úroveň těchto ukazatelů. Problematické ovšem může být správné určení míry ovlivnění výsledku vzděláváním. Efektivitu vzdělávání tedy lze měřit, ale je nutné jasné stanovení cílů, dobrá příprava a správné stanovení vzdělávacích potřeb.

Mgr. Pavlína Šťastnová z Ústavu pro informace ve vzdělávání v Praze byla koordinátorem projektu Mapování firemního vzdělávání – analýza nabídky a poptávky. Projekt byl řešen během let 2002 – 2003 jako grantový projekt Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy a jeho výsledkem bylo předložení návrhu modelu informačního systému dalšího vzdělávání.

Jedním z několika samostatných modulů projektu byl také výzkum zaměřený na firemní vzdělávání. Byly získávány informace o stavu firemního vzdělávání v současnosti. Z mnoha výsledků zkoumání bych

ráda některé uvedla. Výzkum byl koncipován jako kvantitativní a objektem bylo 428 organizací a firem. Sběr dat byl zajišťován firmou Taylor Sofres Factum, specializující se na sociologické výzkumy. Do šetření byly zahrnuty organizace s deseti a více pracovníky a to tak, aby byl vzorek reprezentativní podle krajů. Byly vynechány organizace působící ve zdravotnictví, školství a státní správě.

Z výzkumu mimo jiné vyplynulo:

- *„Zaměstnavatelé přikládají značný význam dalšímu vzdělávání svých zaměstnanců – více jak 70% firem organizuje pro své zaměstnance vzdělávací kurzy.*
- *Značná část zaměstnavatelů přispívá i na vzdělávání zaměstnanců, které je nad rámec jejich požadavků.*
- *Vzdělávací kurzy poskytované zaměstnavateli jsou nejčastěji zaměřené na:*
 - *ekonomiku a účetnictví, jazyky, výpočetní techniku, technické oblasti, marketing, získání řidičského průkazu*
- *Náklady vzdělávacích kurzů v absolutní většině hradí zaměstnavatel.*
- *Velmi často si firmy na poskytování vzdělávacích kurzů najímají vzdělávací instituce.*
- *Nejméně jsou vzdělávací kurzy zaměřené na vysoce odborné pracovníky.*
- *Kurzy jsou ve své většině organizovány v pracovní době.*
- *Zaměstnavatelé mají zájem především o kurzy zaměřené na: ekonomiku a účetnictví, jazyky, technickou problematiku, výpočetní techniku*
- *Zaměstnavatelé jsou celkem spokojeni s nabídkou vzdělávacích kurzů, kterou jim nabízí vzdělávací instituce.*

- *Z hlediska délky kurzu jsou jednoznačně preferovány krátkodobé intenzivní kurzy.*
- *Na vzdělání jednoho zaměstnance jsou někteří zaměstnavatelé ochotni poskytnout finanční částku přesahující 10 000 Kč.*
- *Ze strany státu by pro podporu dalšího vzdělávání zaměstnanců zaměstnavatelé především uvítali finanční pobídky – daňové úlevy či finanční příspěvky.“*
(Šťastnová, 2006, online)

1.4.5 Moderní metody firemního vzdělávání

Mezi moderní metody firemního vzdělávání patří některé, které především v současné době stojí za zmínku:

- E-learning: nový směr ve vzdělávání. Toto elektronické učení bylo zpočátku nadšeně přijato, později však toto nadšení opadlo, protože stále více jedinců preferuje osobní setkání, dobrý je tedy kombinovaný přístup (e-learning a kurz formou prezenčního studia). E-learning je přesně cílený, předává především hotové znalosti v krátkodobém časovém horizontu. E-learning využívá výpočetní techniku a internet, elektronické didaktické prostředky a je realizován zejména pomocí počítačových sítí. Jedná se jednak buď o dlouhodobé kurzy, nebo třeba jen o krátkou prezenční výuku. E-learning je spojen především s používáním osobních počítačů. V současné době můžeme hovořit i o takzvaném m-learningu – což značí mobilní vzdělávání. To je způsobeno především díky rozvoji nových komunikačních prostředků, například nových mobilních telefonů. Současné mobilní telefony jsou již na takové úrovni, že mohou sloužit také ke vzdělávacím aktivitám.
- E-development: také novější směr ve firemním vzdělávání. Od e-learningu se liší především tím, že nepředává informace

hotové, ale účastník vnáší do výuky sám nové informace a znalosti (například prodejní dovednosti) v dlouhodobějším časovém období.

- Outdoorové programy: populární ve firemním vzdělávání. Tyto vzdělávací aktivity mají velký význam pro firmy a v současné době jsou velmi populární. Mnoho účastníků se domnívá, že jde o jakousi formu odreagování. Outdoor však není sám o sobě vzdělávacím cílem, jen prostředí, ve kterém se odehrává, je odlišné od standardních vzdělávacích aktivit. Toto prostředí nemusí být jen příroda, ale v podstatě vše, co se odlišuje od konferenčních sálů či učeben (výtvarná dílna, apod.). Outdoor je skupinovým procesem, není vzdělávací aktivitou pro jednotlivce, ale pro celé týmy nebo pracovní skupiny. Důležitá je proto identifikace se skupinou, vzájemné pomáhání si a zpětná vazba. Nejčastějšími formami outdooru jsou teambuilding, leadership, change management a sebepoznání. Účastníci outdoorových programů se nacházejí v mimořádném prostředí, které zdaleka není tak komfortní jako při absolvování běžných vzdělávacích aktivit. Výhodami outdooru jsou především názornost, velká míra zapamatování si vzhledem k zábavnosti a atraktivitě prostředí. Přínosem je bezpochyby rychlého zvládnání problému, schopnost najít si své místo uplatnění ve skupině, rozvoj svých skrytých schopností. Velký význam přísluší v OT principu přenosu (transferu) zkušeností. Potvrdím-li si, že zvládnou více, než jsem si myslel, v jedné oblasti, posílí mě to i při rozhodování v oblastech jiných. Problémy mohou nastat u skupin s nižší schopností zobecňovat. Tady je velmi důležitý trpělivý a kvalifikovaný přístup lektora. Velkým plusem outdoorových aktivit je také to, že sama skupina účastníků musí vyvozovat závěry své činnosti, rozebírá společně řešené úkoly.

1.5 Praktické aspekty realizace firemního vzdělávání

- Pracovníci, kteří se ve firmě zabývají otázkami vzdělávání, často nemají takový vliv, aby mohli kontrolovat celou náplň a obsah své práce, přesto, že disponují přehlednými znalostmi, informacemi, které mohou ovlivnit rozvoj spolupracovníků. Není zcela poskytována podpora od kolegů či nadřízených. To je o to horší, že tito vzdělávací pracovníci umějí navrhovat účinná a efektivní řešení, znají dostatečně problematiku nákladů na vzdělávání, mají přehled o motivaci kolegů, mají dobré informace o portfoliu nabízených vzdělávacích služeb. Často oni sami jsou schopnými lektory, ať už se jedná o určité formy interního vzdělávání či o zvládnutí některých prezentací. Výše postavení kolegové nebo manažeři ale někdy nedávají příležitost k uplatnění těchto znalostí a dovedností.
- Jinou stránkou věci je úroveň vzdělávacích procesů a vůbec celého vzdělávání ve firmě. Jsou podniky, ve kterých je vzdělávání pracovníků na velmi slušné úrovni – velké firmy mají v mnohých případech certifikovaný proces vzdělávání a provádějí se kontrolní audity. V takové firmě jsou dána pravidla a jednotlivé fáze procesu vzdělávání, kterými se referent vzdělávání řídí a které mu nezdědka pomáhají k tomu, aby vše bylo řádně zdokumentováno a byl tak získán dokonalý přehled. Pokud ovšem ve firmách na takové úrovni proces vzdělávání firemních pracovníků neexistuje, vzdělávací pracovník tápe, nemá pro svou práci dostatečně vytvořené podmínky, chybí jakékoliv podklady a zásady pro jeho práci.
- Asi nejsložitější v oblasti firemního vzdělávání je otázka motivace pracovníků. Jak už bylo dříve popsáno, dospělý člověk se svými sklony k hledání vzorů, se svými vžitými stereotypy a neochotou k něčemu novému je někdy velmi těžko motivován a přesvědčován

k dalšímu vzdělávání. Motivace je proto stěžejní. Ne však všechny firmy jsou ochotny pracovníka dostatečně motivovat. Vnější motivace, ať už jsou to platové podmínky nebo možnost kariérního růstu, často podniky nenabízejí. Posílají pracovníka dále se vzdělávat, aby byl ještě více kompetentní ve své pracovní pozici, ale nic nenabízejí. Mnozí z pracovníků si proto řeknou, proč mají absolvovat něco navíc mimo jejich pracovní náplň, když „za to nic nebude“. To je problém. Doporučenou vzdělávací aktivitu takzvaně „odsedí“, aniž by byli vstřícní. Dalším problémem je neochota se dále vzdělávat, protože pracovníci prostě nevědí, proč, k čemu to bude – mají svojí stálou práci, stálý plat, tak proč něco navíc. Zúčastňují se ochotně pouze vzdělávání vyplývající ze zákona, protože vědí, že bez toho by nemohli svojí práci dále vykonávat (školení řidičů, jeřábníků, apod.) Proto je třeba dostatečná motivace, vytvoření důvěry mezi referentem vzdělávání a pracovníky, vhodná forma komunikace a vstřícnost. Z pozice vzdělávacího pracovníka je tohle asi nejsložitější část práce, protože často supluje v motivaci nadřízené, které nemají čas či nejsou ani ochotni se svým podřízeným spolupracovníkem dostatečně o přínosu dalšího vzdělávání komunikovat.

- Nedílnou součástí práce referenta vzdělávání je i kalkulace a vyhodnocování nákladů na vzdělávání. Problémem je to, že toto nemůže ovlivnit, přestože má přehled o kvalitách nabízených vzdělávacích služeb. Stává se velmi často, že nabízená vzdělávací aktivita, o které díky svým zkušenostem a přehledu ví, že je na velmi slušné či výborné úrovni a která by byla velkým přínosem pro daného pracovníka, není realizovatelná, protože nadřízení nejsou ochotni akceptovat vyšší náklady. Pak dochází buď k nějakému kompromisu – v lepším případě se po dohodě

s nadřazeným zvolí podobná vzdělávací akce s nižšími finančními náklady. Často to bohužel dopadá tak, že se toto vzdělávání „raději“ vůbec neuskuteční nebo se z nabídky vybere to, co je z pohledu realizovaných nákladů možné, ale z hlediska úrovně poskytované služby na nízké úrovni. Pracovník se této vzdělávací aktivity zúčastní, aniž by mu to cokoliv přineslo, ale „je odškrtnuta čárka za účast i v plánu vzdělávání“.

2. Praktická část

2.1 Cíl – zmapování portfolia vzdělávacích institucí v jihočeském regionu

Cílem praktické části mé bakalářské práce je z mé strany jako posuzovatele nahlédnout do nabídky firem a institucí v jihočeském regionu, které připravují a realizují vzdělávací aktivity pro firemní pracovníky.

Rozhodla jsem se pro kvalitativní výzkum, nechci tuto nabídku srovnávat dle statistických údajů a počtu proměnných, nýbrž reálně nahlédnout do portfolia vybraných subjektů dle stanovených kritérií a zhodnotit. Budu analyzovat témata a oblasti vzdělávání nabízená klientům, prezentované odborné a materiální zázemí firem i způsob propagace jejich služeb. Protože se zaměřuji na výzkum kvality, nebudu se zabývat cenovými nabídkami.

Vycházím z předpokladu, že v našem regionu mají firmy možnost využít pro uspokojení své vzdělávací potřeby lokální partnery v klíčových vzdělávacích oblastech, a že tito partneři jsou schopni nabídnout své vzdělávací aktivity dle firemního rozvoje ve 21. století.

2.2 Popis, metoda výzkumu

Pro výzkum jsem vybrala několik firem a institucí dle předem stanovených kritérií, které nabízejí realizaci vzdělávacích aktivit v regionu. Ovšem ráda bych zdůraznila, že co do počtu nabídek vzdělávání firemního vzdělávání v našem regionu, nebylo hledání a mapování vždy jednoduché – určitá témata jako například osobnostní rozvoj, manažerské vzdělávání, apod. nenabízí příliš mnoho vzdělávacích subjektů.

Vybrané instituce jsem si rozdělila do třech základních skupin dle specifikace nabízených témat vzdělávání pro firemní pracovníky. Jde o jazykové vzdělávání, počítačové kurzy a ostatní (sem patří marketingové vzdělávání, témata týkající se osobnostního růstu, manažerské vzdělávání, obchodní dovednosti, aj.).

Záměrně neuvádím portfolia vzdělávacích subjektů, které pro firemní zaměstnance realizují vzdělávání vyplývající ze zákona, tj. vzdělávání, které někteří pracovníci nutně potřebují pro pokračování ve své profesi, jejich absolvování je povinné, a kde je pohled na kvalitu a nabídku zkreslený (předávání shodných informací, absolvování jednotných závěrečných testů či zkoušek). Jedná se tedy většinou o periodické vzdělávání svářečů, jeřábníků a vazačů, elektrikářů, řidičů referentských vozidel apod.

Pro výzkum jsem zvolila metodu analýzy internetových prezentací zvolených vzdělávacích subjektů. Stanovila jsem sedm základních kritérií, dle kterých jsem vybrané nabídky posuzovala:

- a) tématické vzdělávací celky
- b) druhy kurzů
- c) typ výuky
- d) zastoupení v regionu
- e) materiální zázemí
- f) rozsah internetových prezentací
- g) specifika vzdělávací instituce

Poté jsem nabídky dle výše stanovených kritérií shrnula dle oborů a celkově za jihočeský region.

2.3 Nabídka jazykového vzdělávání

2.3.1 ASLAN – jazykové školící centrum, České Budějovice

- a) výuka cizích jazyků – 7 jazyků
- b) kurzy obecného jazyka, kurzy odborného jazyka (obchodní, technické, profesní), kurzy dle požadavků a specifik firmy, konverzační kurzy s rodilým mluvčím, kurzy se speciálním zaměřením
- c) kurzy docházkové, intenzivní, letní, letní – intenzivní, jednorázová konverzace, jednorázová jazyková školení se speciálním zaměřením
- d) České Budějovice, Tábor, Český Krumlov, Soběslav, Jindřichův Hradec
- e) centrála a pobočka v Českých Budějovicích, výuka zajišťována ve vlastních prostorách či v prostorách firemního klienta
- f) přehledná a podrobná prezentace na internetu
- g) průběžný monitoring výuky za účasti svých metodologů, poskytnutí certifikátů po ukončení vzdělávání, možnost sestavení firemní strategie jazykového vzdělávání, součinnost při zajišťování docházky zaměstnanců (Aslan, online).

2.3.2 Jazyková škola Gaudeo CB s.r.o.

- a) výuka cizích jazyků – 6 jazyků
- b) kurzy obecného jazyka, kurzy odborného jazyka, konverzační kurzy s rodilým mluvčím, kurzy dle požadavků a specifik firmy, korespondenční kurzy – e-learning

- c) kurzy docházkové, kurzy na míru, jednorázové týdenní kurzy, třídní (víkendové kurzy), jednodenní intenzivní bloky
- d) České Budějovice
- e) centrála v Českých Budějovicích, výuka zajišťována ve vlastních prostorách či v prostorách firemního klienta
- f) přehledné internetové stránky, stručný popis nabízejících intenzivních kurzů
- g) spolupráce s Britskou radou a Goethe institutem, poskytnutí mezinárodně uznávaného certifikátu po ukončení vzdělávání (Gaudeo, online).

2.3.3 Horizonty s.r.o.

- a) výuka cizích jazyků – 6 jazyků
- b) nespecifikováno (celá řada kurzů)
- c) individuální výuka, firemní výuka v jazykovém kurzu, semestrální kurzy, týdenní intenzivní kurzy, víkendové kurzy
- d) České Budějovice
- e) dvě centrály v Českých Budějovicích, šest plně vybavených jazykových učeben – výuka zajišťována ve vlastních prostorách
- f) stručná internetová prezentace, základní informace, podrobná historie agentury
- g) výuka maximálně čtyř osob v kurzu, víkendové kurzy v přírodě, kurzy v zahraničí, spolupráce s partnery v Anglii, Irsku a Německu, možnost provedení komplexního jazykového auditu u firemních zákazníků (Horizonty, online).

2.4 Nabídka počítačových kurzů – vzdělávání PC

2.4.1 RNDr. Josef Petrášek – PEIK

- a) kurzy v oblasti PC – skupina kurzů Kancelář (pro začínající uživatele MS Office a pro pokročilé), Presentace (pro začínající uživatele MS PowerPoint), skupina Projekt a plán (pro pracovníky, kteří plánují činnosti), skupina Grafika a skupina Internet, e-mail
- b) kurzy odborné dle konkrétních požadavků firmy, skupinové i pro jednotlivce
- c) krátké konzultace, poradenství, školení podle standardního rozvrhu, několikadenní kurzy, večerní či víkendové kurzy
- d) České Budějovice
- e) centrála v Českých Budějovicích s vlastní učebnou, vybavenou počítači a projekční technikou – výuka zajišťována buď přímo u zákazníka, nebo ve vlastních prostorách
- f) internetová prezentace podrobná, přehledná, s kompletním přehledem kurzů a školení
- g) poskytnutí závěrečného osvědčení a kompletních studijních materiálů, možnost zajištění stravování či ubytování při absolvování kurzů, prodej příslušenství k počítačům a počítačové literatury (Peik, online).

2.4.2 Radovan Penc – školicí středisko

- a) kurzy v oblasti PC – kurzy na zakázku, rekvalifikace, Microsoft, Linux, Grafika a Design

- b) kurzy na zakázku pro firemní zákazníky pro začátečníky i pokročilé, rekvalifikační kurzy Základy osobního počítače, Základy podnikání, Programátor webových stránek
- c) denní kurzy, dopolední a odpolední kurzy, kurzy víkendové
- d) České Budějovice
- e) centrála a školicí středisko v Českých Budějovicích – výuka v prostorách školicího střediska nebo ve firmě zákazníka
- f) prezentace na internetu velmi stručná se základními informacemi o nabídce vzdělávání a s odkazem na telefonický a e-mailový kontakt
- g) poskytnutí osvědčení s celostátní platností v rekvalifikačních kurzech, nabídka servisních služeb a poradenství (akreditované PC kurzy, online).

2.4.3 MARK CONSULTING

- a) kurzy v oblasti PC – všechna běžná počítačová témata
- b) kurzy šité na míru podle požadavků zákazníka – specializované kurzy, kurzy dle přání firem, kurzy v oblasti účetnictví, kurzy v oblasti grafiky
- c) kurzy individuální, hromadné, zdokonalovací, rychlokurzy dle časových podmínek zákazníka, preference výuky pro 1 – 2 osoby
- d) České Budějovice
- e) centrála v Českých Budějovicích – výuka zajišťována výhradně v prostorách zákazníka

- f) stručná, přehledná internetová prezentace se základními fakty
- g) zaměření na individuální služby, možnost telefonické konzultace po skončení výuky, nabídka na absolvování testů s možností získání certifikátu platného v celé EU, zajištění počítačové výuky kdekoliv (Mark Consulting, online).

2.5 Nabídka ostatních kurzů

2.5.1 Institut obchodu a vzdělávání – IOV

- a) ostatní kurzy – tématicky obsáhlá nabídka – vzdělávání pro manažery, kurzy osobnostního růstu, oblast účetnictví, mzdové personalistiky a práva
- b) periodicky otevřené kurzy, výuka pro jednotlivce, skupiny, kurzy na míru
- c) u otevřených kurzů nespecifikováno, u zakázkových kurzů dle požadavků firemního zákazníka
- d) České Budějovice
- e) centrála v Českých Budějovicích – výuka v pronajatých prostorách
- f) stručná prezentace na internetu s uvedením kontaktů a aktuální nabídkou otevřených kurzů
- g) personálně psychologický servis, psychologické poradenství (Institut obchodu a vzdělávání, online)

2.5.2 Erudico s.r.o.

- a) ostatní kurzy – rozvoj soft skills, sociální problematika, marketing, administrativní práce, ekonomika, prezentační dovednosti

- b) orientace na zakázkové kurzy
- c) dle požadavků firemního zákazníka
- d) České Budějovice, působnost v celé ČR
- e) sídlo v Českých Budějovicích, vlastní výukové prostory neuvedeny, místo realizace výuky neuvedeno
- f) stručná internetová prezentace bez podrobnějších informací s uvedením kontaktů, možnost využití elektronického formuláře
- g) cyklus besed s lektory, zaměřený na sociální témata a osobnostní růst, podnikatelský servis pro začínající podnikatelské subjekty, účast v projektech v oblasti veřejných zakázek v regionu, poradenská činnost v oblasti daní, personalistiky a podnikatelských záměrů (Erudico, online).

2.5.3 V-Studio, s.r.o.

- a) ostatní kurzy – oblast řízení firmy, koučování, řízení v projekčním řízení, marketing, řízení financí, vzdělávání pracovníků ve veřejné správě, personalistika, e-learning, outdoorové kurzy a cvičení
- b) kurzy dle specifických požadavků firemního zákazníka „na klíč“
- c) dle požadavků firemního zákazníka
- d) České Budějovice, působnost v celé ČR a v zahraničí
- e) sídlo v Českých Budějovicích, výuka dle požadavků firemního zákazníka
- f) přehledná, podrobná internetová prezentace, detailní nabídka vzdělávacích témat a kurzů, odkazy na důležité instituce,

představení lektorů a odborníků, možnost využití elektronického formuláře

- g) certifikát platný v celé ČR po absolvování kurzů pro podnikové manažery, psychodiagnostika, několik akreditací, člen významných asociací, povolení k vyhledávání firemních pracovníků a k poradenství od MPSV ČR

2.6 Vlastní zkušenosti – výběr z nabídek vzdělávání

V praktické části bych se ještě ráda zmínila o mých zkušenostech v otázce výběru z nabídek vzdělávacích institucí, protože v mé praxi jsem zažila některá úskalí coby referenta vzdělávání při výběru vhodné vzdělávací aktivity.

V první řadě je nutno přizpůsobit výběr vzdělávání plánu vzdělávání v dané firmě – jde o předpokládané finanční náklady a časové přizpůsobení. Je třeba říci, že vzdělávací referent je mnohdy při výběru „svázaný“ striktně daným plánem nákladů, proto jsou možnosti hledání nabídek sníženy. Management přitom očekává, že se co nejrychleji a snadno najde doslova „za pár korun“ vhodný vzdělávací program. Díky určitým zkušenostem referenta vzdělávání se to někdy podaří, protože už jsou známé některé vzdělávací instituce, které jsou díky dlouhodobé spolupráce ochotny dohodnout se na zajištění výuky s nižšími náklady. To ale není pravidlo, a tak někdy dochází k tomu, že se požadovaná vzdělávací aktivita vůbec neuskuteční nebo se realizuje taková, která svou úrovní neodpovídá požadavkům. Pokud dochází k výběrovému řízení a člověk se musí přizpůsobit časovým kritériím, stává se, že oslovené vzdělávací instituce nejsou schopny včas reflektovat na poptávku. Může dojít i k tomu, že nakonec z takového výběrového řízení vyjde pouze jedna nabídka. To samé se může stát, pokud je třeba vyhledat vhodné vzdělávání ve velmi úzce vyprofilovaném tématu z hlediska odbornosti.

Dalším aspektem náročnosti výběru z nabídek je samotný zaměstnanec. Jak již bylo výše zmíněno, stále je mnohdy špatně reagováno ze strany pracovníků na něco nového. Proto je často nabídka, respektive požadavek na pracovníka absolvovat vzdělávání špatně přijímán. Proto nemá ani zájem podílet se dle jeho představy na výběru pro něj vhodné vzdělávací aktivity. Pokud se jedná o kurzy či školení, která jsou aktuálně zařazována z hlediska nových změn v legislativě, zaměstnanci často nechtějí pomoci při výběru z vhodných nabídek, stojí si za tím, že jednu vzdělávací instituci mají vyzkoušenou, jejich realizace se jim zamlouvá, a tak nechtějí nic měnit. Samozřejmě, že mnohdy se jedná o vhodné vzdělávání, ale někteří pracovníci ani nechtějí zkusit něco nového. Přizpůsobování se novému a aktuálnímu a flexibilita – to je čím dál více podstatnější a pracovníkovi zajišťujícímu firemní vzdělávání to může velmi pomoci.

Důležité je bezpochyby to, aby realizace zvolené vzdělávací aktivity odpovídala nabídce. V této záležitosti může zkušenějšímu vzdělávacímu referentovi pomoci již samotný první osobní kontakt s nabízející institucí, je nezbytné se seznámit s náplní nabídky. Rozhodující je poznání formy, jakou bude vzdělávací aktivita realizována, obsah kurzu či školení a pochopitelně lektor. Při rozhodování mezi jednotlivými nabídkami je dobré uskutečnit prvotní následek při realizaci vzdělávání u jiné firmy. Přínosné je i doporučení jiných. Podstatná je osobní zkušenost referenta vzdělávání.

2.7 Závěr praktické části

Cílem praktické části mé bakalářské práce bylo nahlédnutí do nabídek vzdělávacích nabídek v našem regionu, zmapování portfolia těchto firem z hlediska kvality nabídek vzdělávacích aktivit, jejich materiálního zázemí a jejich prezentace. Tento kvalitativní výzkum vycházel z předpokladu, že v našem regionu mají firmy možnost využít pro uspokojení své vzdělávací

potřeby lokální partnery v klíčových vzdělávacích oblastech, a že tito partneři jsou schopni nabídnout své vzdělávací aktivity dle firemního rozvoje ve 21. století.

Posuzovala jsem kvalitu nabídek dle předem stanovených kritérií. Vybrané vzdělávací instituce jsem rozdělila do skupin dle nabízených vzdělávacích témat. Mapovala jsem kvalitu nabízejících vzdělávacích služeb pro firemní pracovníky. Metodou mého výzkumu byla analýza internetových prezentací těchto vybraných vzdělávacích subjektů. Porovnání nabídek jsem shrnula za jednotlivé tématické okruhy – jazyk, PC a ostatní, a poté provedla shrnutí za celý region:

2.7.1 Nabídka jazykového vzdělávání

- a) tématické vzdělávací celky: Dvě z vybraných vzdělávacích institucí nabízejí výuku šesti jazyků včetně češtiny pro cizince, jedna má v nabídce sedm jazyků včetně češtiny pro cizince.
- b) druhy kurzů: Všechny nabídky obsahují škálu různých druhů kurzů – obecný jazyk, odborný jazyk, konverzační kurzy, kurzy se speciálním zaměřením, kurzy dle požadavků zákazníka.
- c) typ výuky: Vybrané vzdělávací instituce nabízejí různé typy výuky od docházkových kurzů po intenzivní či jednorázové konverzace.
- d) zastoupení v regionu: Nabídka vybraných vzdělávacích subjektů se týká lokality Českých Budějovic, jedna z nabídek je rozšířena o několik dalších lokalit v rámci jihočeského regionu.
- e) materiální zázemí: Všechny vybrané instituce mají vlastní centrálu ve městě a vlastní výukové prostory. Dvě z firem nabízejí výuku také v prostorách firemního zákazníka.

- f) rozsah internetových prezentací: Základním znakem všech vybraných nabídek je přehlednost internetových prezentací. Dva z vybraných subjektů mají webové prezentace podrobnější.
- g) specifika vzdělávací instituce: Dvě z vybraných vzdělávacích institucí poskytují po ukončení výuky certifikát. Jedna z firem nabízí vypracování jazykového auditu.

2.7.2 Nabídka počítačových kurzů – vzdělávání PC

- a) tématické vzdělávací celky: Vybrané vzdělávací instituce nabízejí celou řadu standardních počítačových kurzů, jedna z firem také nabízí kurzy rekvalifikační. Další ze vzdělávacích subjektů vzhledem k velkému počtu nabízených kurzů tyto rozdělila do tématických skupin.
- b) druhy kurzů: Nabídka všech subjektů obsahuje odborné kurzy dle požadavků firemního zákazníka, skupinové i pro jednotlivce.
- c) typ výuky: Vybrané subjekty nabízejí krátké konzultace, poradenství, několikadenní kurzy, kurzy večerní a víkendové.
- d) zastoupení v regionu: Všechny vybrané vzdělávací instituce jsou zastoupeny v lokalitě Českých Budějovic.
- e) materiální zázemí: Všechny subjekty mají centrálu v Českých Budějovicích. Dvě z firem disponují vlastními učebnami, výuku zajišťují v těchto prostorách či v prostorách firemního zákazníka. Jedna z institucí realizuje jazykové vzdělávání výhradně u zákazníka.
- f) rozsah internetových prezentací: Jeden vybraný subjekt má velmi podrobnou webovou prezentaci s kompletním přehledem všech

kurzů a školení. Ostatní dvě internetové prezentace jsou stručné a obsahují základní informace a kontakty.

- g) specifika vzdělávací instituce: Všechny vybrané firmy nabízejí vystavení závěrečných osvědčení a certifikátů, přičemž jedno z těchto osvědčení je platné nejenom v celé ČR, ale v rámci EU. Dva ze vzdělávacích subjektů poskytují také servisní služby, jedna je zaměřena pouze na individuální služby.

2.7.3 Nabídka ostatních kurzů

- a) tématické vzdělávací celky: Všechny vybrané subjekty nabízejí tématicky obsáhlou nabídku kurzů. Jedná se především o manažerské dovednosti, marketing, administrativu, prezentační dovednosti, ekonomiku, řízení firmy, koučování, marketing. Jedna z firem nabízí také témata týkající se sociální problematiky, další subjekt má v nabídce také e-learning a outdoorové kurzy.
- b) druhy kurzů: Dvě ze vzdělávacích institucí se orientují na zakázkové kurzy, kurzy „šité na míru“, zbývající vybraný subjekt mimoto realizuje také periodické otevřené kurzy, týkající se aktuálních témat, např. v otázkách účetnictví a mzdové problematiky.
- c) typ výuky: Vybrané subjekty se typem výuky přizpůsobují požadavkům firemního zákazníka. Vzdělávací instituce realizující také otevřené kurzy nabízí jednodenní či vícedenní typ výuky.
- d) zastoupení v regionu: Vybrané firmy mají zastoupení v Českých Budějovicích, přičemž dvě z nich s působností v celé ČR, jedna také v zahraničí.

- e) materiální zázemí: Všechny vzdělávací subjekty mají centrálu v Českých Budějovicích, jeden z nich realizuje výuku v pronajatých prostorách, jedna firma v internetové prezentaci výukové prostory neuvádí, zbývající instituce zajišťuje vhodnou výuku dle požadavků firemního zákazníka.
- f) rozsah internetových prezentací: Dvě z firem disponují stručnými webovými stránkami s uvedením kontaktů, zbývající instituce má přehlednou a podrobnou internetovou prezentaci s detailní nabídkou všech vzdělávacích témat, s odkazy na důležité články.
- g) specifika vzdělávací instituce: Vybrané vzdělávací instituce zajišťují také personálněpsychologický servis, psychologické poradenství, jedna z firem nabízí také podnikatelský servis pro začínající podnikatelské subjekty. Jedna z vybraných institucí je členem významných asociací, vlastní několik akreditací a její další aktivitou je také psychodiagnostika.

2.7.4 Shrnutí – jihočeský region

Na základě použité metody, spočívající v analýze internetových prezentací vzdělávacích institucí v regionu, které jsem vybrala dle předem stanovených kritérií, se domnívám, že předpoklad, ze kterého jsem vycházela, to znamená, že v našem regionu mají firmy možnost využít pro uspokojení své vzdělávací potřeby lokální partnery v klíčových vzdělávacích oblastech, se potvrdil.

Vybrané vzdělávací subjekty nabízejí ve svých internetových prezentacích tématicky různé vzdělávací aktivity v klíčových oblastech dle firemního rozvoje v tomto století. Znalost dalšího jazyka a základních počítačových dovedností – nezbytná potřeba pro člověka žijícího v dnešním světě, zdokonalování se ve znalosti sama sebe – pochopení svého vlastního já

v současném hektickém vývoji společnosti – to je priorita a nutnost pro osobnostní růst každého jedince.

Otázkou, možná pro další téma jiné práce, zůstává, nakolik případná realizace vzdělávání dle těchto nabídek splní očekávání klientů. Jak už jsem výše zmínila, velmi záleží na požadavcích potencionálního odběratele, zkušenosti a osobnosti lektora, na vzdělávacích plánech a na mnoha dalších kritériích tak, aby vybraná vzdělávací aktivita byla realizována dle představ.

Závěr

Před časem by asi lidé kroutili hlavami, kdyby s nimi někdo hovořil o vzdělávání dospělých, respektive o celoživotním vzdělávání. V současné době je to nutnost. Stupňování požadavků na pracovníky, neustálé změny technologií, informační a komunikační techniky, globalizace ekonomiky a vědy a koneckonců samotné jazykové porozumění si mezi národy v rámci evropské spolupráce – to všechno nás směřuje k tomu, abychom si uvědomili, že vzdělávání se opravdu stává celoživotním procesem.

Dospělý člověk nezbytně musí rozvíjet své schopnosti, znalosti a uspokojovat své vlastní potřeby. Vzdělávání dospělých prochází v současné době podstatnými změnami a stává se velmi rostoucí vzdělávací oblastí. Přitom jde o složitou a nákladnou věc. Je nutné stávající pracovníky motivovat, zdůrazňovat jim význam celoživotního učení, ukazovat jim, jaký přínos toto vzdělávání má nejen pro jejich další uplatnění na trhu práce, ale také především pro jejich seberealizaci a uspokojování vlastních potřeb. Toto je logické a jasné, například také i v souvislosti se současnou celosvětovou finanční krizí, kdy se člověk více než jindy nutí zamýšlet se nad svou další profesní budoucností.

Domnívám se, že i přes tento globálně rostoucí fenomén potřeb neustále se celý život vzdělávat, v České republice se tento trend rozvíjí pomaleji. Někteří lidé produktivního věku v sobě ještě mají někde zakódovaný blok minulého režimu, kdy odcházeli každý den ze zaměstnání s pocitem naprosté jistoty svého pracovního místa. To je také možná důvod, proč chuť dělat něco nového není u mnoha z nás prioritou. Zaměstnanci si musí uvědomit důvod, proč je třeba, aby se nadále vzdělávali, musí se naučit být ochotni věnovat čas navíc a finanční náklady. Důležitý je osobnostní a profesní postoj jedince. Člověk potřebuje pochopit, že

celoživotním učením dochází ke zlepšení jeho sociální role, jeho znalostí, schopností a pozice na trhu práce.

Svou bakalářskou prací jsem chtěla nastínit vývoj vzdělávání dospělých od historie po současnou situaci, poukázat a upozornit na tuto stále důležitější vzdělávací oblast, porovnat situaci u nás a v Evropě a nahlédnout do složitosti procesů vedoucích k realizaci vzdělávacích aktivit z pozice manažera či referenta vzdělávání ve firmě. Dospělí jsou odkázáni na jedinou možnost vzdělávání, a to prostřednictvím vzdělávacích institucí. Proto jsem v praktické části mapovala portfolio nabídek vybraných vzdělávacích subjektů v jihočeském regionu.

„Každý, kdo se přestane učit, je starý, ať je mu 20 nebo 80. Každý, kdo se stále učí, zůstává mladý. Je nejlepší v životě zůstat mladý.“ (Henry Ford)

Literatura

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 2. rozš. vyd. Praha : Management Press, 2002. 592 s. ISBN 80-7261-064.

BELCOURT, Monika, WRIGHT, Philip. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha : Grada, 1998. 248 s. ISBN 80-7169-459-2.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha : Grada, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha : CODEX Bohemia, 1999. 200 s. ISBN 80-85963-93-0.

PROCHÁZKA, Miroslav, SOMR, Miroslav. *Kapitoly z didaktiky vzdělávání dospělých*. České Budějovice : V - Studio, 2008. 100 s. ISBN 978-80-254-1919-9.

VODÁK, Jozef., KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

Akreditované PC kurzy [online]. ©2005-2009 [cit. 2009-01-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.pckurzy.nolimit.cz/>>.

ASLAN : Jazykové školicí centrum [online]. © 2008 ASLAN CZ, s. r. o. , [cit. 2009-01-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.aslan.cz/>>.

BÁNOVEC, Ladislav. *Dokumenty o dalším vzdělávání a celoživotním učení* [online]. 3. září 2004 , Bánovec Ladislav 13. listopad 2007 [cit. 2008-12-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.msmt.cz/vzdelavani/dokumenty-o-dalsim-vzdelavani-a-celozivotnim-uceni-1>>.

COUFALÍK, Jaromír. *Vzdělávání dospělých : Evropa a my. Národní vzdělávací fond : Články pracovníků NVF* [online]. 2002 [cit. 2008-10-28]. Dostupný z WWW: <http://www.nvf.cz/tisk/clanky/2002_03_04_hn.pdf>

ERUDICO [online]. © 2007 Erudico s.r.o. [cit. 2009-02-14]. Dostupný z WWW: <<http://erudico.cz/>>.

GAUDEO CB : Jazyková škola [online]. Copyright 2006 DALI [cit. 2009-01-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.gaudeo.cz/index2.asp>>.

Horizonty : Jazyková škola [online]. 2003-2008 © www.kesk.info , Aktualizace stránky: / www 15.05.2008 [cit. 2009-01-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.horizonty.cz/>>.

IOV : Institut obchodu a vzdělávání [online]. 31.3.2003 [cit. 2009-02-14]. Dostupný z WWW: <<http://web.quick.cz/iov/index.html>>.

MÁCHAL, Pavel, LINHARTOVÁ, Dana. *VÝUKOVÉ MODELY V PROJEKTECH FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ* [online]. 2007 [cit. 2008-12-12]. Dostupný z WWW: <http://aeduca.upol.cz/2007/sbornik_06/Soubory/MODERNI_TRENDY_VE_FIREMNIM_VZDELAVANI/MachalLinhartova.pdf>.

MARK CONSULTING : Individuální služby v oblasti počítačů [online]. 1996 [cit. 2009-02-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.marcos.cz/>>.

MEDZIHORSKÝ, Štefan. *Moderní trendy ve vzdělávání manažerů* [online]. 2007 [cit. 2008-12-10]. Dostupný z WWW: <<http://aeduca.upol.cz/2007/sbornik/SOUBORY/MAN/MAN03Medzihorsky.pdf>>.

MUŽÍK, Jaroslav. *Habilitační přednáška : Trojdimenzionální model výuky dospělých* [online]. 19.4.2005 , 2008 [cit. 2008-12-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.uklizeno.cz/docmuzik/materialy.php>>.

Národní vzdělávací fond : Dospělí Češi se vzdělávají méně než ostatní Evropané [online]. 1998 , 9.1.2006 [cit. 2008-11-10]. Dostupný z WWW: <http://www.nvf.cz/servisctk/2006/leden_06.htm>.

PEIK : RNDr. Josef Petrášek - PEIK [online]. 1996 , 12. července 2007 [cit. 2009-01-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.peik.cz/>>.

ŠŤASTNOVÁ, Pavlína. *Mapování firemního vzdělávání : analýza nabídky a poptávky* [online]. 2006 [cit. 2008-11-25]. Dostupný z WWW: <www.uiv.cz/soubor/486>.

VELEV, Pavel. *Baťovské úvahy o vzdělání : Vzdělávání spolupracovníků u firmy Baťa*. [online]. 25.září 2007 [cit. 2008-10-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.konferenceub.cz/prezentace/N.pps>>.

V - Studio [online]. © 2006 V-Studio s.r.o [cit. 2000-02-14]. Dostupný z WWW: <<http://www.v-studio.cz/index.php>>.

Vzdělávání v moderní organizaci [online]. 2007 [cit. 2008-10-11]. Dostupný z WWW: http://www.sociologie.unas.cz/vzdelavani_v_moderni_organizaci.doc - >.