



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Fakulta ekonomická  
Katedra řízení

Bakalářská práce

## **Rozvoj lidských zdrojů ve vybraném podniku**

Vypracovala: Iveta Kubišová  
Vedoucí práce: Ing. Markéta Adamová

České Budějovice 2018

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Iveta KUBIŠOVÁ**  
Osobní číslo: **E14439**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **Rozvoj lidských zdrojů ve vybraném podniku**  
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je zhodnotit systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybraném podniku a návrh případných změn.

Metodika práce:

- 1) Studium odborné literatury se zaměřením na koncept učící se organizace.
- 2) Charakteristika vybraného podniku.
- 3) Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců prostřednictvím vybraných metod výzkumu.
- 4) Návrh možných změn pro zlepšení této oblasti.

Rámcová osnova:

1. Úvod
2. Literární přehled
3. Cíl a metodika
4. Vlastní práce
5. Závěr
6. Použitá literatura
7. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**  
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**  
Seznam odborné literatury:


**Armstrong, M., & Taylor, S. (2014).** *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice.* London: Kogan Page.  
**Bartoňková, H. (2010).** *Firemní vzdělávání: strategický přístup ke vzdělávání pracovníků.* Praha: Grada Publishing.  
**Hroník, F. (2007).** *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* Praha: Grada Publishing.  
**Senge, P. M. (2007).** *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace.* Praha: Management Press.  
**Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011).** *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.* Praha: Grada Publishing.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Markéta Adamová**  
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **6. ledna 2016**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2017**

  
doc. Ing. Ladislav Rojtník, Ph.D.  
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (57)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 6. ledna 2016

---

## **Prohlášení**

*Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.*

*Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to – v nezkrácené podobě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhadování plagiátů.*

V Českých Budějovicích 5. září 2018

.....

Iveta Kubišová

## **Poděkování**

*Ráda bych tímto poděkovala své vedoucí bakalářské práce, Ing. Markétě Adamové, za odborné vedení, všestrannou pomoc při zpracování a věnovaný čas.*

*Dále děkuji Ing. Ivaně Proškové, zástupkyni ředitele pro teoretické vyučování za ochotu a poskytnutí potřebných informací sloužící k vypracování této práce a samozřejmě také přímo řediteli SŠ obchodu, služeb a řemesel a JŠ s právem SJZ, panu Mgr. Jaroslavovi Petřů, za schválení zpracování mé bakalářské práce na této škole. Mé poděkování patří také respondentům, kteří byli ochotni strávit svůj čas vyplněním dotazníku.*

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b> .....	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Literární rešerše</b> .....	<b>3</b>
2.1	Základní pojmy.....	3
2.2	Řízení lidských zdrojů.....	3
2.3	Vzdělávání a rozvoj.....	6
2.3.1	Rozvoj lidských zdrojů .....	6
2.3.2	Vzdělávání lidských zdrojů.....	8
2.4	Podnikové vzdělávání.....	15
2.4.1	Plánování vzdělávání a strategie firemního vzdělávání .....	19
2.4.2	Realizace firemního vzdělávání .....	21
2.4.3	Organizace a logistika firemního vzdělávání.....	24
2.4.4	Hodnocení pracovníků.....	25
2.4.5	Monitorování a vyhodnocování strategie firemního vzdělávání .....	26
<b>3</b>	<b>Cíl a metodika</b> .....	<b>27</b>
<b>4</b>	<b>Charakteristika vybrané střední školy</b> .....	<b>29</b>
<b>5</b>	<b>Analýza a zhodnocení současného stavu</b> .....	<b>35</b>
5.1	Rozhovor.....	35
5.2	Shrnutí rozhovoru .....	37
5.3	Dotazníkové šetření .....	38
<b>6</b>	<b>Diskuze a návrhy na zlepšení</b> .....	<b>58</b>
<b>7</b>	<b>Závěr</b> .....	<b>62</b>
<b>8</b>	<b>Summary</b> .....	<b>64</b>
<b>9</b>	<b>Seznam literatury</b> .....	<b>65</b>
<b>10</b>	<b>Seznam obrázků, grafů, tabulek a příloh</b> .....	<b>67</b>
<b>11</b>	<b>Přílohy</b> .....	<b>69</b>

# 1 Úvod

Téma bakalářské práce je Rozvoj lidských zdrojů ve vybraném podniku. Důvodem vybrání právě tohoto tématu byl zájem a získání většího přehledu v této oblasti. Cílem této práce je zhodnotit systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybraném podniku a návrh případných změn.

Je velmi důležité si uvědomit, že lidské zdroje jsou pro podnik velmi cenné a je zapotřebí se o zaměstnance dostatečně starat. Organizace musí mít správně nastavený systém dalšího vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, aby organizace a zaměstnanci mohli růst a také aby, organizace mohla pracovat na své konkurenceschopnosti.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou samozřejmě náročné disciplíny, ale je to nezbytné pro dobro firmy. Lidským zdrojům je potřeba se dostatečně věnovat a investovat do nich. Neboť lidské zdroje vytváří hodnotu firmy a pomáhají jí v růstu.

Bakalářská práce se skládá ze dvou částí, z teoretické a praktické části. V teoretické části bylo nejprve zapotřebí samostudium české a zahraniční odborné literatury, která je soustředěna na zkoumanou problematiku. Poté byla zpracována literární rešerše, ve které se lze dozvědět něco o základních pojmech a dalších důležitých souvislostech v této oblasti. Teoretická část je také soustředěna na řízení lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, plánování a organizování vzdělávání, hodnocení pracovníků a také na monitorování a vyhodnocení vzdělávání v organizaci.

V praktické části je charakterizována vybraná organizace pro tuto práci, seznámení s její historií, nabízenými studijními obory a s dalšími údaji o ní. Je zde uvedeno také zhodnocení aktuálního stavu a zjištěné informace prostřednictvím rozhovoru se zástupkyní ředitele pro teoretické vyučování. Praktická část je také zaměřena na analýzu dat prostřednictvím dotazníkového šetření. Posléze jsou zpracovány výsledky pomocí grafů či tabulek, ke kterým je ještě připsáno slovní vyjádření. Na závěr práce jsou představeny návrhy na zlepšení zjištěných nedostatků.

## **2 Literární rešerše**

### **2.1 Základní pojmy**

#### **Lidské zdroje**

Dle Vodáka & Kucharčíkové (2011) lidské zdroje jsou lidé v pracovním procesu. Tito lidé jsou schopní seberealizace v činnosti, kterou vykonávají na základě vlastního rozhodnutí.

Důležitou roli pro úspěšnost firmy v náročném konkurenčním prostředí hospodářství hraje kvalita lidského faktoru, která postupem času má daleko větší význam, než tomu bylo dříve (Kleibl, Dvořáková & Šubrt, 2001). Lidské zdroje se považují za jeden z kritických faktorů úspěšnosti firmy (Bláha, Mateicicuc & Kaňáková, 2005).

#### **Vzdělávání**

Tento termín je možné chápat spíše jako vývoj znalostí, hodnot a chápání vyžadující ve všech aspektech života než jako znalosti a dovednosti vztahující se ke konkrétním oblastem činnosti (Armstrong & Taylor, 2014).

#### **Rozvoj**

Armstrong & Taylor (2014) tento pojem definují jako vývoj nebo realizaci schopnosti jedince a jeho potenciálu pomocí poskytnutého učení a vzdělávacími zkušenostmi.

### **2.2 Řízení lidských zdrojů**

Armstrong (2007) řízení lidských zdrojů definuje jako strategický a jednotný přístup k řízení nejcennějších aktiv organizace, jsou to lidé, kteří zde pracují a individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.

Jedná se o proces dosahování podnikových cílů prostřednictvím získávání, stabilizování, propouštění, rozvoje a optimálního využívání lidských zdrojů v organizaci. Velmi důležité je obstarání kvalifikovaných, talentovaných a motivovaných zaměstnanců (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 1997).

Aswathappa (2005) uvádí ve své knize, že funkce řízení lidských zdrojů pomáhá manažerům při provádění, zvolení, školení a rozvíjení členů organizace.



Vodák & Kucharčíková (2011) vysvětlují jaký je rozdíl mezi pojmem řízení lidských zdrojů a personálním řízením. V prvním termínu je zdůrazňováno zacházení s lidmi jako s rozhodujícím zdrojem, jehož řízení je bezprostřední úlohou vrcholového managementu. Kdežto druhý termín se rozrůstá tím, že přijímá velký počet dalších akcentů a vytváří neustále bohatší kombinace zkušeností. Tudíž lze konstatovat, že řízení lidských zdrojů představuje názor na to, jak nejlépe řídit lidi v zájmu firmy. Oproti tomu se personální řízení více zaměřuje na pracovní sílu.

Mezi hlavní pozitivní přínosy patří například souhrnnější pohled na člověka a jeho postavení jako lidského zdroje, strategické přístupy k vytváření předpokladu pro rozvoj a efektivní fungování lidských zdrojů a tak dále (Kleibl, Dvořáková & Šubrt, 2001).

Koubek (2001) uvádí, že úkoly řízení lidských zdrojů a potřebné činnosti vedoucí k jejich plnění jsou úzce spojeny nejen s personálním útvarem, ale také s prací všech vedoucích zaměstnanců podniku. Proto se vedoucí zaměstnanci nemohou obejít bez znalostí a dovedností potřebných pro plnění úkolů personální práce. Dále se zaměřuje, jakou roli by měl hrát vedoucí pracovník např. v těchto oblastech:

- **personální plánování:** vedoucí pracovník musí být schopný odhadnout perspektivní potřebu zaměstnance a současně odhadnout pokrytí této potřeby z vnitřních zdrojů organizační jednotky;
- **vzdělávání a rozvoj zaměstnanců:** významná role spočívá v identifikaci potřeby vzdělávání u svých spolupracovníků, podílení se na vzdělávání na pracovišti i mimo pracoviště a je jedním z nejdůležitějších zdrojů informací potřebných k vyhodnocování efektivnosti vzdělávání atd.;
- **hodnocení pracovníků:** tato role obnáší v podstatě zodpovědnost za efektivní hodnocení zaměstnanců, vedoucí pracovník se například podílí na přípravě hodnocení, je rozhodujícím hodnotitelem a formuluje závěry vyplývající z hodnocení (Koubek, 2001).

Podnik je dobře řízený splňuje-li to, že většinou pro všechny úrovně vedoucích zaměstnanců zajišťuje zvláštní školení a doškolování zaměřené na personalistiku (Koubek, 2001). Měl by být kladen důraz například na:

- zájmy managementu;
- dosažení oddanosti lidí cílům a hodnotám podniku;
- uplatnění strategického přístupu (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Důležité je také to, aby si manažeři na vrcholové úrovni vytvořili názor na to, jaké pracovníky a jaký rozvoj po nich firma bude chtít a jaká politika a praxe řízení lidských zdrojů by mohla směřovat k splnění těchto cílů (Vodák & Kucharčíková, 2011).

#### ❖ **Strategické řízení lidských zdrojů**

Můžeme ho definovat jako přístup k řešení dlouhodobých záležitostí, které se týkají lidí tvořících součást strategického úsilí firmy. Zaměřuje se na všechny výjimečné záležitosti, které se týkají lidí v kontextu se strategickými plány a otázkami zvládnutí určených požadavků. V rámci strategického řízení lidských zdrojů existují hojně používané tyto klíčové pojmy jako je například:

- konkurenční výhoda;
- způsobilost zdrojů;
- synergie (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Význam tohoto termínu spočívá hlavně v těchto bodech:

- směřuje k promyšlenému přístupu;
- podporuje využívání plánování;
- podporuje harmonizaci činností a politiky řízení lidských zdrojů s firemní strategií;
- směřuje k chápání lidí jako strategického zdroje firmy pro docílení konkurenční výhody (Vodák & Kucharčíková, 2011).

#### ❖ **Personální strategie**

Firemní strategie dopomáhá k zajištění jejího dlouhodobého rozvoje. Pojem personální strategie představuje soustavu dlouhodobých cílů personálního zajištění strategie firmy a zaměřuje se zejména na tyto oblasti:

- tvorbu filosofie a přístupů k řízení a vedení lidí;
- rozvojem firemní kultury a hodnot;
- získáváním a formováním pracovníků;
- řízením zaměstnaneckých vztahů;
- rozvojem potenciálu lidských zdrojů (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Autoři Vodák a Kucharčíková (2011) uvádějí jakými činnostmi se zabývá firemní strategie, kterými jsou například:

- analýza práce;
- hodnotící systém;
- rozvoj pracovníků firmy;
- personální informační systém.

Tito autoři se také zmiňují, že především činnosti v oblasti rozvoje a vzdělávání pracovníků nepřímo zlepšují tvorbu hodnoty, dále například napomáhají vytváření a rozvoji znalostí, schopností a dovedností pracovníků.

## **2.3 Vzdělávání a rozvoj**

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se týká jejich získávání znalostí, rozvoje, dovedností v práci a správných pracovních postojů. Je to velmi důležitá fáze personálního řízení, protože napomáhá k tomu, aby se zaměstnanci stali užitejší a cennější pro podnik (Sisson, 1991).

### **2.3.1 Rozvoj lidských zdrojů**

Rozvoj lidských zdrojů představuje nejnovější vývojovou etapu v dlouhé tradici školení, vzdělávání a rozvoji lidí za účelem přispívat k dosažení individuálních, organizačních a společenských cílů (Wilson, 2006).

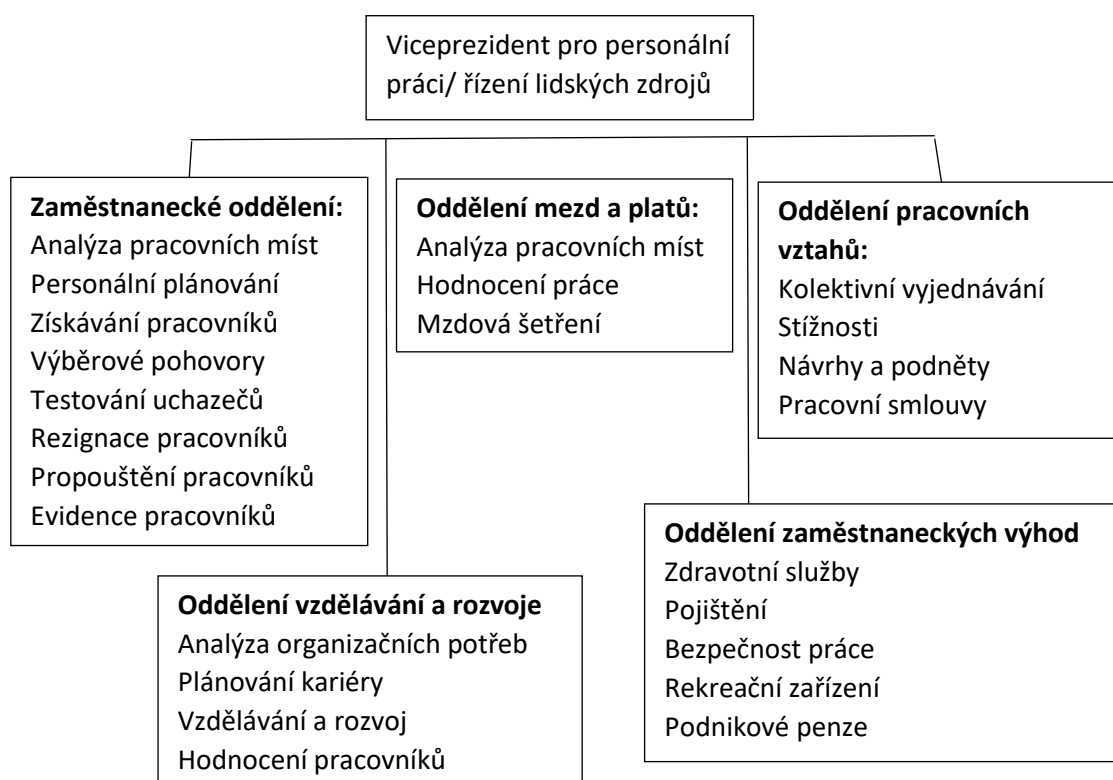
U rozvoje lidských zdrojů je potřebná kontinuita v průběhu celého pracovního života, počínaje základním vzděláním, přes počáteční přípravu na povolání až k neustálému zvyšování kvalifikace. Celoživotní vzdělávání vycházející z rostoucí potřeby obnovování a osvojování si nových znalostí v průběhu života, poskytuje průběžný kvalifikační růst (Kotýnková & Němec, 2003).

Tento pojem chápeme jako zvyšování úrovně způsobilosti pracovníků k tomu, aby plnili budoucí pracovní úkoly, tedy hlavně zvyšování jejich odborného potenciálu (Bláha, Mateiciuc & Kaňáková, 2005).

Pokud rozvoj lidí je vnímán jako prostředek k dosažení cílů podniku, v určitém významu se tím znehodnocuje vztah, který může být mezi jednotlivcem a podnikem (Senge, 2007).

Donnelly, Gibson & Ivancevich (1997) uvádějí, že rozvoj lidských zdrojů zahrnuje vzdělávání a výchovu, hodnocení pracovníků a přípravu pracovníků na stávající nebo budoucí práci. Aby bylo možné v organizaci uspokojovat potřebu tohoto rozvoje, musí mít organizace aktivní program personálního rozvoje. Za důležité se považuje soustavně rozpoznávat a propojovat potřeby organizace s potřebami lidí. Nesmí se také opomíjet to, že každý podnik organizuje svůj personální útvar podle svých vlastních potřeb, cílů a velikosti, viz obrázek č. 1.

Obrázek 1: Organizace personálního útvaru



Zdroj: Donnelly, Gibson & Ivancevich, 1997

### ❖ Plánování personálního rozvoje pracovníků

Plány pracovní kariéry a plány následnictví v pracovní funkci jsou obsažené v plánech personálního rozvoje. Tato oblast se přímo týká plánování vzdělávání, plánování rozmísťování, plánování odměňování i plánování penzionování a propouštění zaměstnanců (Koubek, 2001).

V rámci plánování pracovní kariéry jde pokaždé o vytvořený plán pro konkrétního jedince.

Průběh vypracování plánů pracovní kariéry by se mohlo rozdělit na tyto následující body:

- jedinec sám hodnotí své individuální schopnosti, zvažuje své zájmy a určuje své pracovní cíle;
- firma hodnotí individuální schopnosti a rozvojový potenciál každého jedince;
- jedinec dostává informace o tom, jaké se mu nabízejí možnosti a jakou kariéru může ve firmě udělat;
- jedinec, jeho nadřízený a personalista se společně radí, jak určit cíle kariéry jedince a vytvořit plány, které povedou k dosažení těchto cílů.

Plánování následnictví lze použít při plánování pokrytí potřeby zaměstnanců v určitých funkcích z vnitřních zdrojů (Koubek, 2001).

#### ❖ **Metody rozvoje**

Zaměstnanci mohou nabýt znalostí a dovedností díky, kterým se stanou úspěšnějšími manažery například prostřednictvím rozvoje při plnění pracovních úkolů. Tento rozvoj zahrnuje tyto metody:

- programy asistování;
- rotace práce;
- koučování (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 1997).

### **2.3.2 Vzdělávání lidských zdrojů**

Přístup ke vzdělání, který se zakládá na kompetencích je velmi potřebný. Lze vyzdvihnout hlavně jeho vysokou efektivitu při analyzování požadavků a potřeb rozvoje pracovníků firmy. Velmi důležité je rozlišovat mezi:

- prahovými kompetencemi, které představují hlavní schopnosti potřebné k výkonu práce;
- výkonnostními kompetencemi, vázanými na dosahování vysoké výkonnosti (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Koubek (2001) definuje vzdělávání zaměstnanců jako personální činnost, která zahrnuje následující aktivity:

- přizpůsobování pracovních schopností zaměstnanců měnícím se požadavkům pracovního místa;

- zvyšování použitelnosti zaměstnanců tak, aby minimálně zčásti zvládali znalosti a dovednosti, které jsou nezbytné k vykonávání dalších, jiných pracovních míst či prací;
- snaha o rozšiřování pracovních schopností zaměstnanců ulehčuje případné rekvalifikační procesy v podniku;
- nastávají také případy, kdy noví zaměstnanci nejsou dostatečně odborně připraveni ihned v plné míře vykonávat danou práci na pracovním místě, proto je nutné v této situaci přizpůsobovat pracovní schopnosti takovýchto zaměstnanců specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v podniku apod.;
- je důležité, že formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce obsahuje stále více i formování osobnosti pracovníka a ne, jen odbornou způsobilost.

Za předpokladu srovnatelných pozic a životních situacích jsou ženy schopny se učit totožně jako muži nebo dokonce i spíše více než muži. Důležité je také vědět, že účast na dalším vzdělávání je podmíněna i věkem. Po dosažení zhruba čtyřiceti let, může dojít ke změně postoje k zaměstnání a dalšího vzdělávání (Beneš, 2008).

Dle Vodáka & Kucharčíkové (2011) cíle vzdělávání a celý proces musejí být jednoznačně propojeny s firemní strategií, aby mohlo vzdělávání přispívat ke zvýšení výkonnosti firmy a podporovat naplňování nejvyšších cílů.

Vzdělávání nemůže být pokaždé odpovědí na všechny problémy a výzvy, které se vyskytují ve firmě. Nedostatky mohou být způsobené například:

- nedostatečnou kvalitou materiálu;
- nevhodně navrženými pracovními metodami;
- nedostatečnými zdroji (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Pokud je prokázáno, že vzdělávání vyřeší dané problémy ve firmě, je nezbytné:

- odsouhlasit s managementem cíle vzdělávání podporující priority podnikání;
- rozhodnout, které dovednosti nebo způsobilosti chceme vzděláváním zdokonalit (Vodák & Kucharčíková, 2011).

## ❖ **Výcvikové a doškolovací programy**

Vede k soustavnému zlepšování schopností zaměstnance vykonávat svou práci. Důležité je, aby tento proces byl vždy monitorován a veden odborníky na vzdělávání.

Efektivní proces musí splňovat tyto cíle:

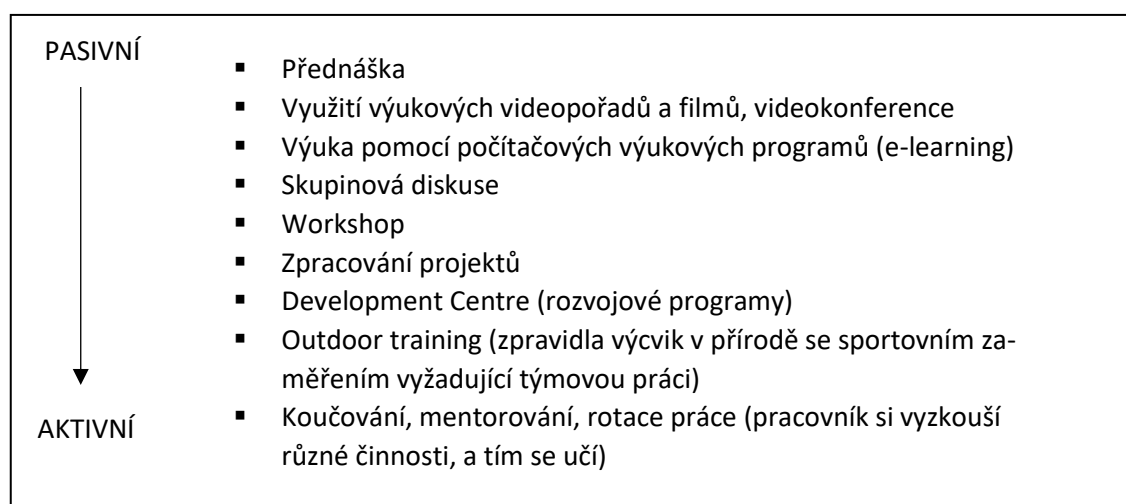
- vycházet z podnikových potřeb a z potřeb jednotlivých zaměstnanců;
- cíle vzdělávání by měli jasně určit, které problémy budou řešeny;
- celé vzdělávání a rozvoj by mělo být založeno na správných teoriích učení;
- vzdělávání je třeba vyhodnocovat a zjišťovat, zda vzdělávací program funguje a je efektivní z hlediska nákladů (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 1997).

Základním cílem naplňování systému podnikového vzdělávání by neměl být jen rozvoj nebo změna způsobilostí ve smyslu osvojování si nových znalostí a dovedností. Mělo by se zejména dosáhnout změn v myšlení či citění a chování zaměstnanců. Tyto změny jsou zásadní pro další rozvoj organizace a pro dosažení a udržení její konkurenceschopnosti (Holátová, Doležalová a kol., 2014).

## ❖ **Metody vzdělávání**

Neexistuje jediná správná nebo univerzální metoda vzdělávání, některé se využívají při předávání vědomostí a znalostí, jiné při zvládnutí dovednosti a rozvoje schopností a tak dále (Bartoňková, 2010).

Obrázek 2: Metody podle aktivity posluchače



Zdroj: Bláha, Mateiciuc & Kaňáková, 2005

Bláha, Mateiciuc & Kaňáková (2005) v literatuře uvádějí to, že metody vzdělávání jsou často rozdělovány podle aktivity posluchače, tzn. od pasivních metod výuky k aktivním metodám nebo podle místa, kde je vzdělávání uskutečněno. V obrázku č. 2 jsou vyobrazeny metody dle aktivity posluchače.

Dle místa vzdělávání lze rozdělit metody do těchto skupin:

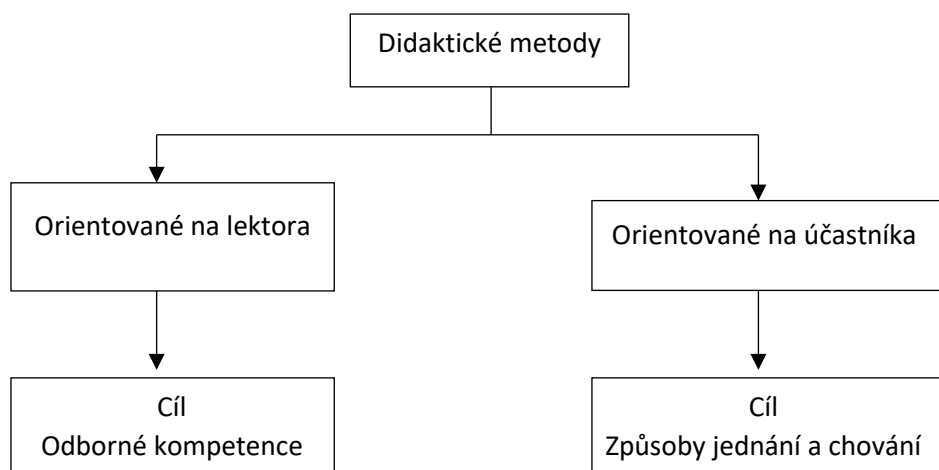
- **metody vhodné ke vzdělávání na pracovišti** („on the job“) – patří sem například rotace práce a koučování;
- **metody vhodné ke vzdělávání mimo pracoviště** („off the job“) – spadá sem například skupinová diskuse, případová studie a hraní rolí;
- **metody využívané na pracovišti i mimo pracoviště** – například výuka pomocí počítačových výukových programů a zpracování projektů (Bláha, Mateiciuc & Kaňáková, 2005).

V jiných literaturách se dají dohledat tato dělení:

#### ○ **DIDAKTICKÉ METODY**

Mužík (2011) ve své literatuře charakterizuje didaktické metody, které se zakládají na zhotovení souboru přístupů, kterými lektor předává poznatky a formuje dovednosti účastníků. Autor charakterizuje jednu z možných klasifikací, a to orientaci na dva činitele výukového procesu.

Obrázek 3: Jedna z možných klasifikací didaktických metod



Zdroj: Mužík, 2011



Do skupiny metod orientované na lektora se nejhojněji vyskytuje:

- **přednáška** - jedná se o uspořádaný výklad tématu větší nebo menší skupině účastníků;
- **učební rozhovor** – spočívá v tom, že se účastník podílí na výuce svými názory, zkušenostmi a dovednostmi;
- **práce ve dvojicích nebo ve skupinách** – zvyšuje aktivitu účastníků, jejich vzájemné působení a komunikaci.

Dále do druhé skupiny metod patří:

- **hra rolí** – je založena na tom, že účastníci se chovají ve výuce jako osoby v různých profesních a životních pozicích a svým improvizovaným jednáním řeší problémové situace;
- **projektová metoda** – spočívá v písemném zhotovení zadaného problému z praxe;
- **samostatná práce účastníka** – vhodná pro ustalování výsledků vyučování a učení (Mužík, 2011).

Dle Mužíka (2011) nasazení metod v didaktickém procesu se prvořadě vztahuje na pedagogické vyspělosti lektora a dále často na charakter cílů výuky i obsah.

Mezi hlavní úkoly didaktických metod ve výukovém procesu je možné zařadit:

- zabezpečovat plné pochopení vědomostí a dovedností;
- spojovat teorii s praxí;
- dávat návody na řešení dnešních i budoucích problémů účastníků;
- podporovat komunikační a interakční procesy ve skupinách účastníků jako významné kompetence pro současný život;
- vyvolávat zájem o učební látku a snahu účastníků samostatně se dále učit a vzdělávat (Mužík, 2011).

#### ○ **MONOLOGICKÉ METODY**

Zakládají se na slovním projevu lektora, kdy lektor poskytuje informace, poznatky a zkušenosti. Velmi důležité je pedagogické umění lektora. Hlavním znakem je pasivní role účastníka výuky, která může oslabovat jeho motivaci k poznání a učení. Proto je velmi významné, aby přednáška byla pestrá.

Mezi základní typy lze zařadit:

- "klasickou" přednášku;
- přednášku ex-katedra;
- výklad a vyprávění;
- seminář a cvičení (Mužík, 2011).

➤ Kritéria pro volbu metod vzdělávání

V současné době je velmi široké množství metod využívaných a využitelných ve vzdělávání dospělých a při vzdělávání zaměstnanců. Jako hlavní kritéria pro volbu metod vzdělávání se uvádí:

- charakter učebních cílů;
- charakter obsahu výuky;
- charakter didaktické formy – přímý kontakt lektora s účastníkem umožňuje nasazení širší palety metod;
- předběžné znalosti o složení účastníků vzdělávací akce;
- stupeň aktivizace účastníků – jakou aktivizaci umožňuje určitá metoda;
- fáze učebního procesu;
- rytmus;
- rámcové podmínky - např. zda počet účastníků umožňuje realizovat danou metodu;
- celková didaktická připravenost a schopnost lektora (Bartoňková, 2010).

○ **DISKUZNÍ METODY**

Zakládají se na učebním rozhovoru, který poskytuje téměř ideální předpoklady pro učební proces s dospělými. Mezi výhodu patří například to, že současně umožňuje dohled nad tím, jak dalece byla učební informace správně pochopena. Tyto metody přicházejí o výhody, pokud se účastní více než dvacet účastníků. Za nevýhodu se považuje spotřeba času na jednotku učební informace (Mužík, 2010).

Tyto metody vedou účastníky k postupnému systematickému myšlení. Záleží především na lektorovi, zda budou diskuzní metody dosahovat úspěšnosti. Mezi tyto metody lze začlenit:

- přednáška s diskuzí;
- řízená diskuze;

- Philips 66;
  - skupinové řešení problémů;
  - panelové diskuze;
- besedy a rozhovory (Mužík, 2010).

Dle Mužíka (2010) při realizaci učebního rozhovoru pro lektora je vhodné určit například tyto pravidla a doporučení:

- nesmí si sám odpovědět na svoji otázku;
- ptát se rovnoměrně všech;
- rychlá reakce na odpověď účastníka.

#### ○ **PŘÍPADOVÉ METODY**

Soustředí se na konkrétní řešení problémové situace z hospodářské a řídicí praxe. Tato metoda těží z vědomostí účastníků výuky, a především z jejich individuálních pracovních zkušeností. Tato metoda je více obtížnější než vyučování, při kterém je použita monologická metoda. Je také velmi časově náročná. Výuka využívající případovou metodu by měla pokaždé respektovat základní prvky, a to je:

- popis případu;
- diskuze o případu;
- rozbor a zhodnocení případu (Mužík, 2010).

#### ○ **METODA WORKSHOPU**

Je založena na řešení reálných problémů ve výukovém skupinovém rozhovoru, různém způsobu moderování a moderačních technikách v praktických situacích. Workshopy představují pracovní setkání, kde se lidé věnují konkrétní vybrané tematice.

#### ○ **KOUČOVÁNÍ**

Obecným cílem koučinku je učit jednat tak, aby bylo uskutečněno maximálních výkonů za podmínky určité osobní rovnováhy a osobního rozvoje. Zakládá se na touze po úspěchu a ochotě se stále zlepšovat a zdokonalovat. Můžeme ji chápat jako metodu využívající potenciál člověka a umožňující maximalizovat jeho výkon. Mezi důvody, proč zvolit tuto metodu patří například to, že je účinná, rychlá a její výsledky jsou měřitelné.

Je potřeba rozlišovat tyto pojmy:

- **kouč** = osoba, která poskytuje tuto službu;
- **koučovaný klient či partner** = osoba přijímající tuto službu.

Proces koučování se zakládá na koučovacím rozhovoru. Koučovaný sám přichází na způsoby řešení problému (Mužík, 2010).

## 2.4 Podnikové vzdělávání

Senge (2007) uvádí ve své knize, že podnik se učí jen pomocí jednotlivců, kteří se učí. Dále v této souvislosti uvádí pojem osobní mistrovství, který používáme pro disciplínu osobního růstu a učení.

Podle Bartoňkové (2010) podnikové vzdělávání je soubor níže uvedených činností:

- vzdělávání v rámci adaptačního procesu a příprava zaměstnanců k pracovní činnosti;
- doškolení;
- přeškolení – může být plné nebo částečné;
- profesní rehabilitace – týká se osob, které nemohou kvůli zdravotnímu stavu vykonávat trvale nebo dlouhodobě svoji současnou práci;
- zvyšování kvalifikace.

Dle Vodáka a Kucharčíkové (2011) je důležité zajistit ve firmě propojení navrhovaných cílů vzdělávání se strategickými firemními cíli.

### ❖ **Koncepce firemního vzdělávání**

Koncepce podnikového vzdělávání představuje určení základního smyslu vzdělávání, jeho pojetí, postavení ve společnosti, stanovení cílů a funkcí, včetně určení způsobu začlenění do systému řízení lidských zdrojů (Bartoňková, 2010).

- Tvorba koncepce vzdělávání:

Je nutné detailně zpracovat popisy všech pracovních činností. Dále se zaměřit v rámci každé pracovní činnosti na zpracování kvalifikačních požadavků a důležité je také provést ověření způsobilosti. Do tvorby koncepce vzdělávání se také zahrnou i vnitřní pravidla a spolupráce s dalšími institucemi (Bartoňková, 2010).

Vodák & Kucharčíková (2011) píší ve své knize, že pro sestavování efektivních vzdělávacích programů v rámci firemního vzdělávání je vhodné definovat žádoucí úroveň znalostí a dovedností pracovníků na jednotlivých odborných pozicích.

#### ❖ **System firemního vzdělávání**

Jedná se o opakující cyklus, který vychází ze zásad firemní vzdělávací politiky, sleduje cíle firemní strategie vzdělávání a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Patří sem orientace na zaměstnance, doškolování, přeškolování a rozvoj, iniciované a financované firmou. Hlavním úkolem tohoto systému je umožnit pracovníkovi organizace stále rozšiřovat a inovovat rozsah a strukturu teoretických poznatků, získat specifické dovednosti pro práci na určitém pracovním místě a sestavovat podmínky pro realizaci plánů osobního rozvoje zaměstnance. Hlavní cíl představuje připravit pracovníky firmy tak, aby se zlepšila jejich schopnost efektivního dosažení určených cílů (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Efektivně realizované vzdělávání představující dlouhodobý proces je tvořený z těchto fází:

- identifikace potřeb a určení cílů vzdělávání;
- plánování vzdělávání;
- realizace vzdělávacího procesu;
- hodnocení výsledků vzdělávání.

Pokud organizace chce zabránit tomu, že ji budou odcházet vyškolení pracovníci, musí je také motivovat. Mezi běžné způsoby patří například vyšší mzda, sociální výhody, které nejsou tak účinné jako je například osobní motivace či osobní růst (Vodák & Kucharčíková, 2011).

#### ❖ **Projektování firemních vzdělávacích aktivit**

U každého projektu vzdělávací akce by bylo vhodné zodpovědět tyto otázky: Proč? Koho? Co? Kdy? Jak? Kdo? Kde? Zač?

V projektu vzdělávací akce je zahrnuto:

- analýza a identifikace vzdělávacích potřeb;
- interpretace výsledků analýzy vzdělávacích potřeb;
- volba forem, metod a technik vzdělávání;
- přehled lektorů;

- organizační zajištění vzdělávací akce;
- materiální, technické a finanční zabezpečení;
- návrh způsobu evaluace (Bartoňková, 2010).

#### ❖ **Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb**

Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb je nejkritičtější a nejdůležitější fáze projektování vzdělávacích aktivit. Výsledkem analýzy se zjistí případné mezery ve výkonnosti. Může se dokonce stát, že se narazí i na takový problém, který nebude řešitelný vzděláváním (Bartoňková, 2010).

Podle Vodáka & Kucharčíkové (2011) se při identifikaci vzdělávacích potřeb porovnává standardní výkonnost a aktuální výkonnost a rozdíl představuje výkonnostní mezeru. Analýza vzdělávacích potřeb zahrnuje shromažďování informací o aktuálním stavu znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců, o výkonnosti jednotlivců, týmů a firmy.

Dále se porovnají zjištěné údaje s požadovanou úrovní. Výsledkem analýzy je nalezení výkonnostních mezer a pokud je lze odstranit vzděláváním, firma se dále zaměří na návrh vzdělávacího programu (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Předtím než se začne s analýzou potřeb, musí si podnik zodpovědět následující otázky:

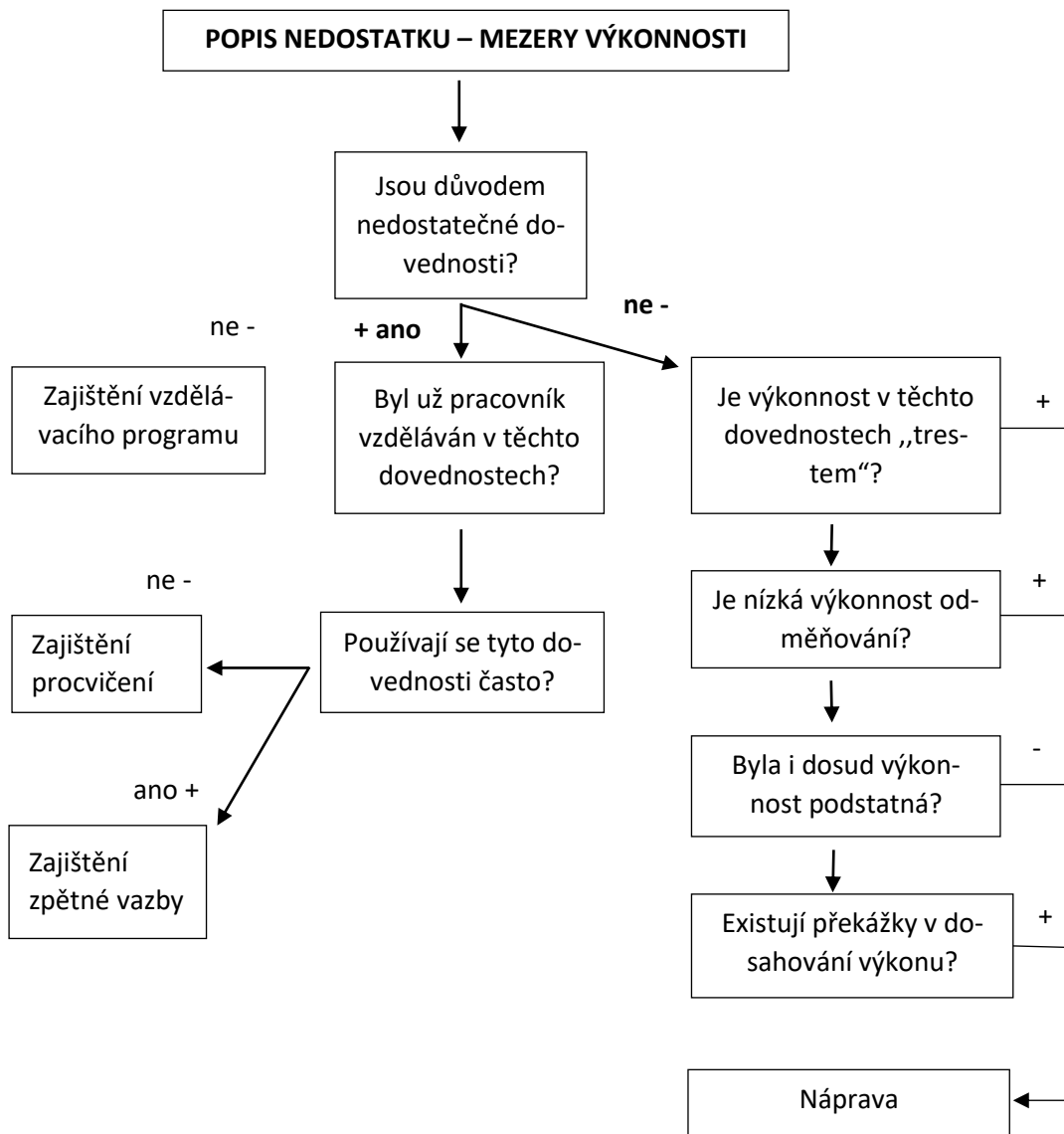
- Jaké má podnik cíle?
- Jaké úkoly musí být hotovy, aby se tyto cíle uskutečnily?
- Co se očekává od všech jednotlivých zaměstnanců při plnění úkolů?
- Jak se odlišuje nynější úroveň znalostí, schopností a dovedností s úrovní potřebnou pro zvládnutí pracovních míst (Pražská, Jindra a kol., 2002)?

Při této analýze je důležité určit a odlišovat firemní výkonnost, výkonnost týmu, individuální chování, individuální výkonnost a kompetence jednotlivce. Proces identifikace vzdělávacích potřeb má tři etapy:

- v první etapě je důležité sledovat celkovou strategii firmy a firemní cíle;
- druhá etapa zahrnuje analýzu úkolů, znalostí, schopností a dovedností pracovníků a na konci této etapy se získají informace o potencionální potřebě vzdělávání;
- třetí etapa se zabývá porovnáváním individuálních charakteristik pracovníků s požadavky organizace (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Vodák & Kucharčíková uvádějí schéma (viz obrázek č. 4), které zobrazuje velmi užitečný přístup k rozhodování manažera při stanovení důvodů nízké výkonnosti.

Obrázek 4: Popis nedostatku - mezery výkonnosti



Zdroj: Vodák & Kucharčíková, 2011

Je potřeba si také uvědomit, že schopnost manažera vést a motivovat své spolupracovníky ke zlepšování jejich osobní výkonnosti je velmi důležitá (Vodák & Kucharčíková, 2011).

#### ❖ Interpretace výsledků analýzy vzdělávacích potřeb

Interpretace výsledků analýzy vzdělávacích potřeb představuje další krok v procesu plánování vzdělávání. Pokud daný problém lze odstranit vzděláváním, musí se sestavit další body v projektu vzdělávání a připravit tedy konkretizaci strategie vzdělávání a realizovat ji (Bartoňková, 2010).

## ❖ **Cíle vzdělávací akce**

Cíle vzdělávání v rámci podniku mají několik úrovní a mohou vyplývat i z konkrétní situace (Bartoňková, 2010).

Dle Vodáka a Kucharčíkové (2011) zásadním cílem vzdělávacích aktivit ve firmě je zvýšení výkonnosti. Velmi užitečné je, když ve firmě existují vzdělávací a výkonnostní standardy, aby bylo možné posoudit výkon. Vzdělávací standard představuje schopnost, kterou zaměstnanec získá v rámci procesu vzdělávání ve firmě. Pomocí výkonnostního standardu se lze dozvědět o tom, co pracovník zvládne vykonat za standardních pracovních podmínek.

### **2.4.1 Plánování vzdělávání a strategie firemního vzdělávání**

Vzdělávání se zaměřuje na rozvoj znalostí, dovedností a postojů (Bláha, Mateiciuc & Kaňáková, 2005).

Do strategického plánování patří tyto body:

- formulování základního poslání a vize;
- analýza vnějšího prostředí;
- analýza vnitřních zdrojů a schopností;
- analýza aktuálního stavu firmy (Bartoňková, 2010).

Dle Vodáka & Kucharčíkové (2011) proces vytvoření vzdělávacího plánu obsahuje tyto fáze:

- **přípravná fáze** – je v něm obsažena specifikace potřeb, analýza účastníků a určení cílů vzdělávacího projektu;
- **realizační fáze** – zahrnuje vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu; samotná realizace probíhá ve formě úkolů a stanovení pořadí témat;
- **fáze zdokonalování** – disponuje průběžným hodnocením jednotlivých etap vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům.

Vhodný plán vzdělávání by se měl zabývat:

- zajištěním potřebných témat vzdělávání;
- cílovou skupinou účastníků;
- nalezením vhodných metod a technik pro uskutečnění vzdělávání;
- volbou vzdělávací instituce;



- kdy a v rámci jakého časového období dojde k uskutečnění vzdělávání;
- místem realizace vzdělávání;
- jakým způsobem a kdy se uskuteční průběžné a závěrečné hodnocení vzdělávacích aktivit a celého plánu vzdělávání;
- co vše patří do nákladů na vzdělávání (Vodák & Kucharčíková, 2011).

➤ Strategie rozvoje organizace a jedince

Je velmi podstatné, aby se věnovala pozornost jak strategii rozvoje organizace, tak i strategii rozvoje jedince (Bartoňková, 2010).

❖ **Metodika Balanced Scorecard**

Velmi prospěšným nástrojem tvorby a implementace strategie je metodika Balanced Scorecard, která se často uvádí jen ve zkratce BSC. Poskytuje velmi užitečný jazyk ke komunikaci vize a strategie v celé firmě, je efektivní komunikačním nástrojem v diskusích o strategii a možnostech získání nejvyšších cílů. Dále také například pomáhá transformovat strategii v operativní cíle určující chování a výkonnost pracovníků, ulehčuje porozumění strategii firmy ze strany pracovníků a zvyšuje jejich motivaci. V základu této metodiky jsou obsažené tyto perspektivy:

- perspektiva interních procesů;
- finanční perspektiva;
- zákaznická perspektiva;
- perspektiva učení a růstu (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Pokud podniku jde například o efektivitu investic do rozvoje lidského kapitálu či o zvýšení efektivnosti měření a řízení výkonnosti firmy, díky této metodě toho docílí. Mezi vlastnosti BSC patří například jasné propojení příčiny a důsledku (Vodák & Kucharčíková, 2011).

➤ Perspektiva učení a růstu

Vyvíjejí se v ní cíle a ukazatele, které slouží k podpoře učení a rozvoje jednotlivců i celé organizace. Mezi základní oblasti patří:

- schopnosti pracovníků;
- schopnosti systémů;
- vedení, motivace, delegování, angažovanost;
- firemní kultura a pracovní klima (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Mělo by docházet ke změně role pracovníka, který by se měl stát důvěryhodným partnerem. S výhledem do budoucna je tato změna velmi nezbytná. Důležitá podmínka pro zvyšování produktivity, zodpovědnosti, zlepšování kvality zákaznického servisu jsou spokojení pracovníci (Vodák & Kucharčíková, 2011).

BSC je možné využít například k:

- efektivní komunikaci strategie v celé firmě;
- identifikaci a sladění strategických iniciativ;
- získání zpětné strategické vazby k přesnějšímu formulování strategie;
- sladění cílů jednotlivých částí firmy, týmů a osobních cílů jednotlivců s firemní strategií (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Dobré je také jednou do roka měřit spokojenost pracovníků v dynamických a progresivních firmách například prostřednictvím vhodného dotazníku. Dotazník může souviset například s těmito oblastmi:

- ztotožnění se s rozhodnutími managementu a loajalita k podniku;
- přesvědčení o tom, že pracovník vykonává smysluplnou práci;
- aktivní podpora týmové práce, tvořivosti a iniciativy;
- celková spokojenost s firmou.

Cílem tohoto měření je udržení pracovníků, o které má firma dlouhodobý zájem. (Vodák & Kucharčíková, 2011).

#### 2.4.2 Realizace firemního vzdělávání

Autoři Vodák a Kucharčíková (2011) uvádějí přístupy vedoucí k realizaci firemního vzdělávání:

- **musí se realizovat** – jedná se o hlavní požadavky na vzdělávání, mnohdy dané legislativou a potřebou dovedností, bez nichž není možné, aby zaměstnanci vykonávali požadované práce a dosahovali určených cílů;
- **mělo by se realizovat** – jde o dovednosti, které přinášejí pravděpodobně firmě užitek;
- **firma je chce realizovat** – přínosy nemusejí být okamžitě viditelné, ale jsou zřejmé v dlouhodobém horizontu.

### Vytvoření vzdělávacího programu spočívá v těchto činnostech:

- výběr obsahu programu vzhledem k cílům;
- určení metod vzdělávání;
- rozhodnutí o délce vzdělávacího programu;
- zvolení lektorů;
- nachystat materiály pro výuku;
- zvolení předpokládaných nákladů (Bláha, Mateiciuc & Kaňáková, 2005).

Dle Mužíka (2011) by se proces výuky dospělých měl zahrnovat tyto stránky a procesy:

- **kognitivní stránka:**
  - příjem poznatků;
  - ovládání vědomostí;
  - tvorba dovedností;
- **praktická stránka:**
  - podpora pracovních a „životních“ kompetencí;
  - formulování očekávaných způsobů jednání a chování;
- **kreativní stránka:**
  - zjišťování metod zkoumání a řešení problémů;
  - utváření tvůrčího přístupu k řešení problémů.

S realizací se může začít až tehdy, kdy je ukončena plánovací fáze. Mezi prvky realizace patří cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori (Vodák & Kucharčíková, 2011).

#### ➤ Cíle vzdělávacího procesu

Cíle vzdělávacího procesu se stanoví na základě potřeb vzdělávání. Tyto cíle je vhodnější rozdělit na:

- **programové cíle** – zabývají se celého vzdělávacího programu;
- **cíle kurzu** – zahrnuje cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Pro naplnění záměrů a cílů vzdělávacích aktivit, které přinese požadovaný efekt pracovníkovi i firmě, je vhodné:

- dát účastníkovi možnost, aby se seznámil se záměry a cíl kurzu předem;
- aby se záměry a cíle kurzu shodovali se strategií a cíli celé firmy a byly vhodné v rámci celého rozvoje lidských zdrojů;
- aby cíle byli měřitelné, konkrétní, dosažitelní, relevantní a časově vymezené, aby se dali využít při hodnocení vzdělávání (Vodák & Kucharčíková, 2011).

➤ Vzdělávací program

Mužík (2011) rozděluje tento pojem na dva významy:

- tento termín obsahuje množinu kurzů, konkrétní výhled vzdělávacích akcí vyhrazených pro určité pozice ve firmách jako cílové řešení jejich kvalifikace a úrovně jejich pracovních kompetencí;
- v druhém pojetí ho chápeme jako základní dokument pro řízení, organizaci a vyhodnocování vzdělávacích akcí v této oblasti.

Aby se zajistilo správné naplnění programu musí se provést tyto činnosti:

- hned na počátku kurzu se zbavit nejasností pomocí toho, že budou mít účastníci možnost vyjádřit se ke všem částem programu;
- na začátku dát také prostor účastníkům, aby vyjádřili, co očekávají od kurzu;
- uzavřít potvrzení či úpravu programu tak, aby vyhovoval všem;
- důležité je také to, aby lektoři vytvořili postačující časovou rezervu na uskutečnění závěrečných činností zaměřených na podrobné zopakování všeho, co se v rámci kurzu probralo;
- vhodné je také porovnání účastníků na začátku a na konci vzdělávací akce;
- vymežit časovou rezervu také na závěrečné ujasnění případných nezodpovězených otázek a pochybností (Vodák & Kucharčíková, 2011).

➤ Motivace

Motivace k učení ve velké míře ovlivňuje efektivitu vzdělávání. Je důležité si definovat některé pojmy:

- **motiv** – lze chápat jako vnitřní pohnutku vyvolávající změnu chování jedince a směřující k uspokojení jeho potřeb;

- **stimulování** – představuje proces, ve kterém dochází k navozování motivace díky vnějším podnětům.

Při úspěšné motivaci se docílí shody názorů subjektu a objektu motivace. Subjektem zde je manažer a objekt představuje pracovník. Pro firmy je významné disponovat vhodným systémem motivace pracovníků ke vzdělávání. Při jeho vypracování je důležité správně zvolit soustavu stimulačních faktorů. Mezi motivační faktory vzdělávání lze zařadit například: získání kvalifikace, pracovní postup, udržení pracovního místa, zlepšení postavení v týmu a vyšší platové ohodnocení. Ke zvýšení motivace účastníku k učení v procesu realizace firemního vzdělávání jsou doporučovány například tyto zásady a opatření:

- informovat účastníky o záměrech a cílech s dostatečným časovým předstihem;
- snažit se vytvořit vědomí, že vzdělávací program účastníkům dává určitý přínos a je užitečný;
- uskutečňovat vzdělávací akce mimo firmu;
- lektoři by měli být schopni vyjádřit respekt k osobnosti účastníka.

Přístup účastníka k učení ovlivňuje jeho citový stav a dispozice (Vodák & Kucharčíková, 2011)

### **2.4.3 Organizace a logistika firemního vzdělávání**

Organizace vzdělávací akce se vztahuje úplně na vše části přípravy. Pro hladký průběh vzdělávací akce se doporučuje používat nástroje usnadňující přehled organizačního zabezpečení dané vzdělávací akce (Bartoňková, 2010).

Bartoňková (2010) se zaměřuje na možné podoby těchto nástrojů a shrnuje je do tří skupin a to na:

- algoritmus organizačního zabezpečení;
- časový a místní plán;
- Ganttův diagram, CPM diagram.

#### **1) Algoritmus organizačního zabezpečení**

Jedná se o schématický postup pro řešení určité skupiny úkolů, který zachycuje jednotlivé, přesně určené kroky vedoucí k uskutečnění těchto úkolů. Využívá se hlavně, když na vzdělávací akci pracuje jeden organizátor sám a eventuálně v případě, kdy mohou

v průběhu přípravy a realizace dané vzdělávací akce nastat různé varianty jejího zabezpečení. Výhoda tkví v tom, že umožňuje zaznamenat provázanost jednotlivých činností. Nevýhodou je menší přehlednost, co se týče odpovědnosti a termínů splnění jednotlivých úkolů (Bartoňková, 2010).

## 2) Časový a místní plán

Může mít velmi mnoho podob. Nejčastěji se lze s ním setkat v podobě této tabulky:

Tabulka 1: Časový a místní plán

Činnost	Zodpovědná osoba	Datum splnění	Splněno/ datum/ podpis

Zdroj: Bartoňková, 2010

Velmi důležité je, aby byl precizně zpracovaný přehled činností. Tento způsob je vhodný, když na organizaci vzdělávací akce pracuje větší počet lidí.

## 3) Ganttův diagram, CPM diagram

Na horizontální ose je zobrazeno časové období trvání daného projektu. Na vertikální ose jsou jednotlivé činnosti, které je potřeba pro hladký průběh vzdělávací akce zajistit. Na ploše diagramu jsou jednotlivé činnosti vyobrazeny pomocí obdélníku, jejichž délka označuje předpokládanou dobu trvání činnosti. Odlišnou metodou je metoda CPM neboli tzv. metoda kritické cesty. Tato metoda umožňuje pracovat s větším množstvím alternativ při realizaci vzdělávací akce. Výhodou těchto metod je možnost plánování jak pevně stanovených úkolů, tak i pravděpodobných odhadů doby trvání jednotlivých činností a zároveň sledování vazby s předcházejícími, paralelními nebo navazujícími aktivitami (Bartoňková, 2010).

### 2.4.4 Hodnocení pracovníků

Nejprve se musí definovat normy v hodnocení výkonu a mít k dispozici informace o výkonu, aby bylo možné ohodnotit daný pracovní výkon. Hodnocení pracovníků obsahuje formální hodnocení pracovního výkonu. Dále zahrnuje informování pracovníka o tom, jak se jeho výkon hodnotí, možnost a způsob, jak jeho výkon zlepšit, pokud je to možné.

Efektivnost systému hodnocení pracovníků závisí na kvalitě stanovených norem, informací a nápravných opatření či nástrojů zlepšení (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 1997).

Hodnocení pracovního výkonu poskytuje také informace potřebné pro vytvoření osobních plánů rozvoje nebo plánu rozvoje týmů. Jeho cílem je zvýšit podíl zaměstnanců na plnění cílů organizace. Řídit pracovní výkon je možné také například podle metody MBO (Bartoňková, 2010).

#### **2.4.5 Monitorování a vyhodnocování strategie firemního vzdělávání**

Mezi hlavní nástroje je možné zahrnout:

- metodika řízení podle kompetencí;
- proces řízení pracovního výkonu;
- metodika Balanced Scorecard;
- užití kompetenčních modelů a nástrojů měření úrovně kompetencí;
- užití metodiky řízení podle cílů;
- uplatnění nástrojů 360° zpětné vazby (Bartoňková, 2010).

### **3 Cíl a metodika**

#### **Cíl práce**

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybraném podniku a návrh případných změn.

Pro analýzu systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců byla vybrána Střední škola obchodu, služeb a řemesel a Jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky. Tato organizace byla zvolena, neboť vybraný podnik na poslední chvíli odmítl spolupráci. Návrhy případných změn by mohly posléze vést ke zlepšení efektivity celé školy a také k lepší spokojenosti zaměstnanců se vzdělávacím a rozvojovým systémem.

#### **Metodika práce**

Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou část. K sepsání teoretické části bakalářské práce bylo zapotřebí studium české a zahraniční odborné literatury, která se zabývá vzděláváním a rozvojem zaměstnanců. Po prostudování potřebné odborné literatury týkající se daného tématu byla vypracována literární rešerše, která je potřebná k pochopení dané problematiky a k upřesnění klíčových pojmů s tím související. V práci je také vložen seznam použité odborné literatury.

Druhá část této práce se zabývá charakteristikou Střední školy, obchodu, služeb a řemesel a Jazykovou školou s právem státní jazykové zkoušky, která sídlí v Táboře.

Dále následuje analýza aktuálního stavu a sběr informací. Data byla získána prostřednictvím dotazníkového šetření, z internetových stránek školy a také díky rozhovoru se zástupkyní ředitele pro teoretické vyučování. Čerpány byly také informace ze zákonů, které se týkají dalšího vzdělávání učitelů.

Pro získání potřebných dat byl vytvořen dotazník. Na jeho začátku je uveden jeho účel, pokyny k vyplnění a zároveň i poděkování respondentům za vyplnění. Pro anonymní dotazníkové šetření byla zvolena forma elektronického dotazníku. Vybraným vzorkem jsou učitelé, kteří měli na vyplnění dotazníku sedm kalendářních dnů. Návratnost dotazníků byla 47,5 %.

Dotazník tvoří celkem 28 otázek a byl složen převážně z uzavřených otázek. Dále obsahuje také i polouzavřené otázky, otázku s požadavkem seřazení daných variant či otevřenou otázku. První část otázek byla zaměřena na identifikační údaje a druhá část



se zabývala postoji a spokojeností učitelů se systémem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Rozeslání dotazníku v elektronické podobě všem respondentům zajistila zástupkyně ředitele pro teoretické vyučování.

Následující fází této analýzy je vyhodnocení a zpracování získaných informací pomocí grafů či tabulek, které jsou ještě doplněny slovním vyjádřením.

Závěr praktické části je věnován rekapitulaci všech zjištěných výsledků. Na základě získaných informací byly navrženy vhodné změny, které by mohly být pro školu a jejich učitele přínosem a zlepšit systém rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.

## 4 Charakteristika vybrané střední školy

Pro tuto práci byla vybrána střední škola. Celý její název zní Střední škola, obchodu, služeb a řemesel a Jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky, Tábor, Bydlinského 2474. Níže na obrázku je zobrazeno logo této školy.

Obrázek 5: Logo střední školy



Zdroj: [www.ssjs-tabor.cz](http://www.ssjs-tabor.cz)

### Základní údaje o škole

Škola nabízí vzdělávání s maturitní zkouškou nebo výučním listem a rozšíření jazykových znalostí s možností složení státní jazykové zkoušky na Jazykové škole. Vzdělávání studentů je uskutečňováno v rozsáhlém komplexu budov vzdáleném cca 10 – 15 minut chůze od autobusového a vlakového nádraží. Přímo v areálu je umístěna školní jídelna, která nabízí celodenní stravování a dále je zde také možnost ubytování. Ve škole také mohou studenti a zaměstnanci využívat školní knihovnu. V tabulce č. 2 jsou zobrazeny základní údaje o škole.

Tabulka 2: Základní údaje

<b>Zkrácený název:</b>	SŠ obc., služeb a řemes. a JŠ s práv. SJZ
<b>Adresa:</b>	Bydlinského 2474, 390 02 Tábor
<b>IČO:</b>	75050099
<b>Právní forma:</b>	Příspěvková organizace
<b>Druh zřizovatele:</b>	Kraj

Zdroj: [www.ssjs-tabor.cz/skola/uredni-deska/zrizovaci-listina/](http://www.ssjs-tabor.cz/skola/uredni-deska/zrizovaci-listina/)

Důležité je také uvést, že tato právnická osoba vykonává činnost těchto škol a školských zařízení:

- Střední škola;

- Jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky;
- Domov mládeže;
- Školní jídelna;
- Školní jídelna – vývařovna;
- Školní knihovna.

## Školská rada

Školská rada je orgán školy, který dává možnost zákonným zástupcům nezletilých žáků, zletilým žákům, pedagogům a dalším osobám podílet se na správě školy. Ve školské radě je předseda školské rady, členové rady a přizvaní.

Mezi její činnost patří například:

- schvalování výroční zprávy, školního a klasifikačního řádu;
- projednávání návrhu rozpočtu a inspekční zprávy;
- podílí se na koncepci rozvoje školy;
- podává podněty a oznámení řediteli, zřizovateli a orgánům státní správy.

## Střední škola

Tato střední škola nabízí čtyřleté obory vzdělání s maturitní zkouškou, dále tříleté obory vzdělání s výučním listem a nástavbové obory poskytující střední vzdělání s maturitní zkouškou. V níže zobrazených tabulkách jsou uvedeny nabízené obory s předpokládaným počtem žáků pro rok 2018/2019.

Uchazeč o čtyřleté studium se musí zúčastnit přijímací zkoušky z českého jazyka a literatury a matematiky. Tato přijímací zkouška se koná formou písemného testu.

Tabulka 3: Čtyřleté obory

Čtyřleté obory	
Název oboru:	Předpokládaný počet žáků:
Ekonomika a podnikání	30
Hotelnictví	30
Veřejnosprávní činnost	30
Informační služby	30

Zdroj: [www.ssjs-tabor.cz/studium/stredni-skola/informace-k-prijimacimu-rizeni/](http://www.ssjs-tabor.cz/studium/stredni-skola/informace-k-prijimacimu-rizeni/)

Do čtyřletých oborů jsou přijímáni uchazeči, kteří úspěšně vykonají jednotnou přijímací zkoušku. Dále důležitým kritériem pro přijetí je také prospěch uchazeče ve 2. pololetí 8. třídy ZŠ a 1. pololetí 9. třídy ZŠ.

Kritériem pro přijetí uchazeče do tříletého oboru je jeho prospěch ve 2. pololetí 8. třídy ZŠ a 1. pololetí 9. třídy ZŠ. Dále se berou také v úvahu požadavky učebních dokumentů jednotlivých oborů například zdravotní způsobilost.

Tabulka 4: Tříleté obory

<b>Tříleté obory</b>	
<b>Název oboru:</b>	<b>Předpokládaný počet žáků:</b>
Mechanik opravář motorových vozidel	30
Autoelektrikář	30
Cukrář	30
Instalatér	30
Řezník-uzenář	12
Kuchař-číšník	90

Zdroj: [www.ssjs-tabor.cz/studium/stredni-skola/informace-k-prijimacimu-rizeni/](http://www.ssjs-tabor.cz/studium/stredni-skola/informace-k-prijimacimu-rizeni/)

Uchazeč o nástavbový obor se musí zúčastnit přijímací zkoušky z českého jazyka a literatury. Tato přijímací zkouška je ve formě písemného testu. Další kritérium u oboru Gastronomie je zdravotní způsobilost uchazeče ke studiu a výkonu povolání. Podmínkou pro zahájení studia v nástavbovém oboru je doložení úspěšného ukončení vzdělávání v oboru s výučním listem.

Tabulka 5: Nástavbové obory

<b>Nástavbové obory</b>	
<b>Název oboru:</b>	<b>Předpokládaný počet žáků:</b>
Podnikání	30
Gastronomie	30

Zdroj: [www.ssjs-tabor.cz/studium/stredni-skola/informace-k-prijimacimu-rizeni](http://www.ssjs-tabor.cz/studium/stredni-skola/informace-k-prijimacimu-rizeni/)

## Jazyková škola

Jazyková škola nabízí denní studium, večerní studium, češtinu pro cizince, kurzy pro žáky, firemní kurzy a individuální kurzy.

Denní studium je určené pro zájemce z řad maturantů, které je jednoleté. Zájemce si může vybrat ze dvou cizích jazyků, z anglického nebo německého jazyka. Na základě souvisejících předpisů je výhodné nastoupit do tohoto jednoletého studia ihned po úspěšném absolvování maturitní zkoušky, protože zájemci je nadále hrazeno sociální a zdravotní pojištění a může požívat i dalších studentských výhod, které status studenta přináší.

Večerní studium probíhá v odpoledních a večerních hodinách. Toto studium, které je nabízené Jazykovou školou je určeno pro širokou veřejnost.

## **Historie školy**

Tato škola vznikla postupným slučováním tábořských učňovských a odborných škol. V roce 2006 rozhodnutím Rady Jihočeského kraje byla uvedena do současné organizační podoby. Spojila se Střední odborná škola a Střední odborné učiliště řemesel a služeb se Střední odbornou školou obchodní a Středním odborným učilištěm obchodním a se Střediskem praktického vyučování společného stravování na Žižkově náměstí.

Škola připravuje studenty na budoucí povolání v mnoha oborech, jejichž odborná příprava má v tábořském učňovském školství své kořeny již v 19. století. Počátkem 20. století byla zde pokračovací škola a v roce 1910 došlo ke změně názvu na „Živnostenská škola pokračovací“. Dále dva roky poté bylo zřízeno odborné oddělení pro kovářníky a název se opět změnil na „Všeobecná trojtřídní a obecná škola živnostenská pokračovací pro učně živností k obrábění kovů“. V roce 1932 se skládalo pokračovací školství v Táboře celkem ze 13 škol. Všechny tyto školy byly sjednoceny pod jednou správou.

## **Výroční zpráva**

Ze zákona č. 561/2004 Sb. vyplývá povinnost pro ředitele střední školy zpracovávat každoročně výroční zprávu o činnosti školy za školní rok. Dále ředitel školy musí výroční zprávu zasílat svému zřizovateli a zveřejňovat ji vždy na přístupném místě ve škole. Tuto oblast také legislativně upravuje vyhláška č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů a výročních zpráv.

Ve výroční zprávě je například uvedené další vzdělávání pedagogických pracovníků, kterého se v daném školní roce zúčastnili.

Ve školním roce 2016/2017 pedagogičtí pracovníci absolvovali řady školení, a to:

- školení odborného zaměření;
- jazykové vzdělávání;
- školení zaměřená na výchovný proces;
- školení pro asistenty pedagoga;
- školení v rámci informačních technologií;
- školení k zabezpečení nové maturitní zkoušky;
- školení pro vedoucí pracovníky;
- školení zaměřené na protidrogovou tematiku.

Co se týká odborného školení pedagogičtí pracovníci se účastní různých kurzů dle svých odborností a podle aktuálních nabídek. Z velké části se využívají programové nabídky Národního institutu pro další vzdělávání, Zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků v Českých Budějovicích a Pedagogické fakulty UK.

V rámci jazykového vzdělávání mají pedagogičtí pracovníci možnost účastnit se večerních kurzů na Jazykové škole. Dále učitelé, kteří vyučují jazyk průběžně absolvují školení zaměřené na metodiku výuky jazyků.

Výchovný poradce a pedagogičtí asistenti se zúčastnili během školního roku 2016/2017 školení zabývajícím se výchovným procesem. V případě školení na problematiku týkající se práci s žáky se specifickými poruchami učení se zúčastnili také učitelé, kteří s konkrétními žáky pracují.

Vzhledem k tomu, že ve škole studují žáci, kteří mají přiděleného asistenta pedagoga, uskutečňuje se i takovéto školení. Například tito zaměstnanci se účastnili Školení pro asistenty pedagoga v Českých Budějovicích a Výchovy a vzdělávání dětí s autismem.

Školení v oblasti informačních technologií se provádí dle aktuální potřeb. Školení se provádí například ohledně programu Bakalář, Power-point, Word apod. Vyučující IT a správci počítačové sítě pravidelně absolvují řady školení k prohloubení této problematiky.

Na školení zabývajícím se novou maturitní zkouškou jsou vysíláni jednotlivý učitelé, kterých se daná problematika týká.

Vedoucí pracovníci školy jsou pravidelnými účastníky školení, které je zaměřeno zejména na právní problematiku, řízení školy, novely školských zákonů apod.

## Legislativa

V rámci oblasti dalšího vzdělávání učitelů, respektive dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků je velmi důležité zmínit, že tato problematika je v České republice legislativně vymezena a ošetřena náležitými zákony a vyhláškami. Některé jsou zmíněny v následujících odstavcích.

**Zákon č. 563/2004 Sb.**, o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, upravuje:

- odchylky při sjednávání doby trvání pracovního poměru na dobu určitou pedagogických pracovníků;
- předpoklady pro výkon činnosti pedagogických pracovníků;
- pracovní dobu pedagogických pracovníků;
- další vzdělávání a kariérní systém pedagogických pracovníků.

Tento zákon stanovuje pedagogickým pracovníkům po dobu své pedagogické činnosti povinnost dalšího vzdělávání, kterým si obnovují, udržují a doplňují kvalifikaci. Dále se také v zákonu uvádí, že pedagogickým pracovníkům přísluší volno v rozsahu 12 pracovních dnů ve školním roce. Dané volno slouží k dalšímu vzdělávání pedagogických pracovníků.

Již zmíněný **zákon č. 561/2004 Sb.**, o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), uvádí dále také práva a povinnosti pedagogických pracovníků. Z tohoto zákona například vyplývá, že pedagogičtí pracovníci při výkonu své pedagogické činnosti mají právo volit a být voleni do školské rady nebo také na objektivní hodnocení své pedagogické činnosti.

Dále touto problematikou se také zabývá **vyhláška č. 317/2005 Sb.**, o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků nebo i **zákon č. 262/2006 Sb.**, zákoník práce.

## **5 Analýza a zhodnocení současného stavu**

Lidské zdroje jsou pro školu velmi důležité. Jedná se především o učitele, kteří tvoří největší část ze všech zaměstnanců. Škola si velmi uvědomuje nezbytnost rozvoje a dalšího vzdělávání učitelů. Neboť v různých oborech dochází k neustálým změnám a je třeba mít o nich přehled a udržovat si potřebnou kvalifikaci.

### **5.1 Rozhovor**

V březnu 2018 byl veden rozhovor se zástupkyní ředitele na teoretické vyučování. Rozhovor byl nestrukturovaný. Téma rozhovoru bylo zaměřeno na vzdělávání a rozvoj učitelů na této škole. Konkrétně se rozhovor soustředil například na plánování vzdělávání a rozvoje učitelů, na jejich informování o nabídce kurzů, financování školení a na metodickou komisi. Důležité informace, které byly získány jsou uvedeny v níže zobrazených odstavcích.

#### **Plánování vzdělávání a rozvoje učitelů**

Na začátku každého školního roku se vytváří plán vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů. Je velmi orientační, protože nelze odhadnout veškerou potřebu kurzů, která v daném školním roce nastane. Neboť nabídky dostává škola různě během školního roku. Do tohoto plánu se zahrnou všechny školení, o kterých škola dopředu ví. Jedná se především o povinné školení dle zákona a jazykové kurzy. Vzhledem k tomu, že je ve škole větší počet integrovaných žáků, vzniká také potřeba školení na výchovný proces. Poté se do tohoto plánu průběžně během roku připisují vzniklé potřeby.

Plán vzdělávání a rozvoje učitelů se zapisuje do školního plánu, kde jsou i uvedeny veškeré akce, kterých se škola, žáci či učitelé účastní. Školní plán je umístěn na školním síťovém disku. Všichni učitelé do něj mohou nahlížet a někteří mají povoleno i vkládat další plánované školení, které v daném školním roce se vyskytne. Tento školní plán je také umístěn vždy na každý kalendářní měsíc na internetových stránkách školy.

#### **Nabídka školení**

Škola dostává spoustu nabídek školení od různých vzdělávacích institucí. Poté se daná nabídka rozešle vyučujícím, kterých se týká a mohli by ji případně využít. Učitelé se následně k tomu vyjádří, zda o to mají zájem či ne. Většinou se komunikuje přes e-mail



nebo i osobně přijdou za zástupkyní ředitele pro teoretické vyučování a informují ji o zájmu.

Také se stává, že některé nabídky nepřijdou škole, ale rovnou učitelům na e-mail. Je to způsobené tím, že se učitelé na nějakém školení zaregistrují a chodí jim poté nabídky od dané vzdělávací instituce.

Velmi důležitý je také výběr kurzu, neboť zákon udává potřebné náležitosti, které musí splňovat. Zákon č. 563/2004 Sb. stanovuje, že se další vzdělávání pedagogických pracovníků uskutečňuje na vysokých školách, v zařízeních pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a v jiných zařízeních. Dále ze zákona vyplývá, že tyto vzdělávací instituce musí splňovat akreditaci, kterou uděluje Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy.

## **Financování školení**

Vzdělávací kurzy se hradí ze školního rozpočtu nebo se škola také snaží využívat různých grantů, které dané školení zaplatí. V některých případech dochází dokonce k tomu, že je školení zcela zdarma.

Co se týká schvalování účasti učitelů na různých kurzech, rozhoduje o tom většinou statutární zástupce ředitele. V případě, že se jedná o dražší nepovinný kurz, přihlíží se také na názor zástupkyně ředitele pro ekonomický a správní úsek. Rozhodujícím faktorem pro schválení účasti vyučujícího není jen částka kurzu, ale také, zda je daný kurz pro učitele potřebný.

### **➤ Projekt šablony**

Jak už bylo zmíněno škola se také snaží využívat různé granty, které dané kurzy uhradí. Aktuálně je škola zapojena do tohoto projektu. Jedná se o projekt, který se zaměřuje na školení vyučujících. Například v rámci tohoto projektu byli učitelé, kteří učí ekonomiku, na třídením kurzu zabývajícím se Výukou v podnikavosti.

## **Interní lektori**

Škola využívá také interní lektory například na školení BOZP a požární ochrany. Probíhá to tak, že se sejdou všichni učitelé a bezpečnostní technik je proškolí. Dále také využívá škola interního lektora například při proškolení ohledně programu BAKALÁŘI, který slouží na školní administrativu.

## Metodická komise

V rámci školy jsou ustanoveny metodické komise, kde každá MK má svého předsedu. Členové metodické komise jsou na počátku každého nového školního roku stanoveni v rámci příslušného celoročního plánu činnosti podle svého pracovního zařazení a působnosti.

Předsedu pro každou jednotlivou metodickou komisi volí vedení školy. MK se schází na vyzvu předsedy komise podle potřeby. Avšak nejméně se MK musí sejít 2x ročně a z jednání pořizuje zápis, který ukládá předseda na školní disk Y. Metodická komise provádí tyto činnosti:

- dělá rozboru učiva předmětů příslušného učebního oboru či zaměření komise,
- zpracovává tematické plány;
- koordinuje mezipředmětové vztahy ve výuce a dodržuje potřebnou návaznost teorie a praxe;
- navrhuje obsah přijímacích zkoušek, opravných, komisionálních a závěrečných zkoušek;
- připravuje školní akce, které souvisejí s daným učebním oborem či vyučovacím předmětem;
- odborně pomáhá při stanovení kritérií pro hodnocení vědomostí žáků;
- zajišťuje servis a nákupy učebních pomůcek pro daný učební obor či vyučovací předmět.

## Možnost pedagogických pracovníků vzdělávat se i v jiném oboru

Někteří učitelé mají zájem se vzdělávat i v jiném oboru než v tom, který vyučují. Například někteří vyučující měli zájem o jazykový kurz. Škola jim umožnila se zdokonalovat v cizím jazyku na své Jazykové škole a poskytla učitelům, kteří o to měli zájem alespoň slevu z celkové částky kurzu.

## 5.2 Shrnutí rozhovoru

Z rozhovoru bylo zjištěno mnoho užitečných informací ohledně vzdělávání a rozvoje učitelů. Bylo probráno, jak škola plánuje vzdělávání a rozvoj učitelů, nabídku kurzů, financování školení, interní lektory, metodickou komisi a možnost vzdělávat se i v jiném oboru.

Zástupkyně ředitele pro teoretické vyučování je toho názoru, že vyučující si velmi uvědomují nezbytnost dalšího vzdělávání na jejich pozici. Učitelé jsou také v tomto směru velmi aktivní, sami si vyhledávají nějaké nabídky kurzů, které ke svému prohlubování vědomostí a dovedností potřebují. Dále dle názoru paní zástupkyně ředitele pro teoretické vyučování jsou vyučující i velmi uvědomělý co se týká ceny kurzu. Chápu, že pokud se jedná o nějaký dražší kurz, může to být pro školu finančně náročné a nebude si moc dovolit pustit mnoho učitelů na takové školení. Z rozhovoru také vyplynulo, že se škola učitelům snaží vyjít vstříc co se týká jejich vzdělávání a rozvoje.

Velmi kladně lze hodnotit metodickou komisi, která je pro učitele přínosná. Neboť v rámci MK mezi sebou učitelé spolupracují a mohou si sdělovat například nějaké důležité informace, které se dozvěděli na absolvovaném školení.

Prostřednictvím rozhovoru bylo také zjištěno, že se škola snaží zapojovat do různých projektů, které hradí školení učitelů. Tato účast v takových projektech je rozhodně pro školu přínosem a ušetření finančního rozpočtu.

Avšak jsou zde i nepatrné nedostatky. Bylo by také vítáno, aby učitelé měli možnost vzdělávat se nejen prostřednictvím klasického školení na území České republiky, ale také v rámci zahraniční stáže.

### **5.3 Dotazníkové šetření**

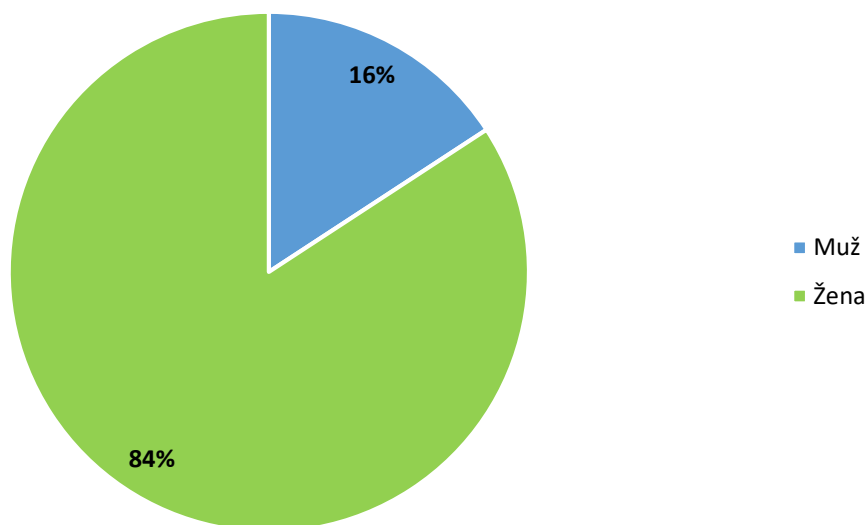
Dotazníkové šetření se uskutečnilo ve vybrané střední škole, která je blíže charakterizována v kapitole 4. Vybraným vzorkem byli pouze učitelé, kteří na této škole vyučují. Dotazníkové šetření proběhlo od 19. března do 25. března 2018, čili respondenti měli 7 kalendářních dnů na vyplnění dotazníku. Dotazník byl anonymní a byl zaslán respondentům v elektronické podobě. Dotazník je možné prohlédnout si v příloze č. 1.

#### **Vyhodnocení dotazníkového šetření**

##### **Otázka 1: Jaké je Vaše pohlaví?**

Tato otázka je zejména identifikačního charakteru a bylo z ní zjištěno, že se dotazníkového šetření zúčastnilo 16 žen a 3 muži. Převládající počet žen nebyl příliš překvapující vzhledem k této práci.

Graf 1: Pohlaví

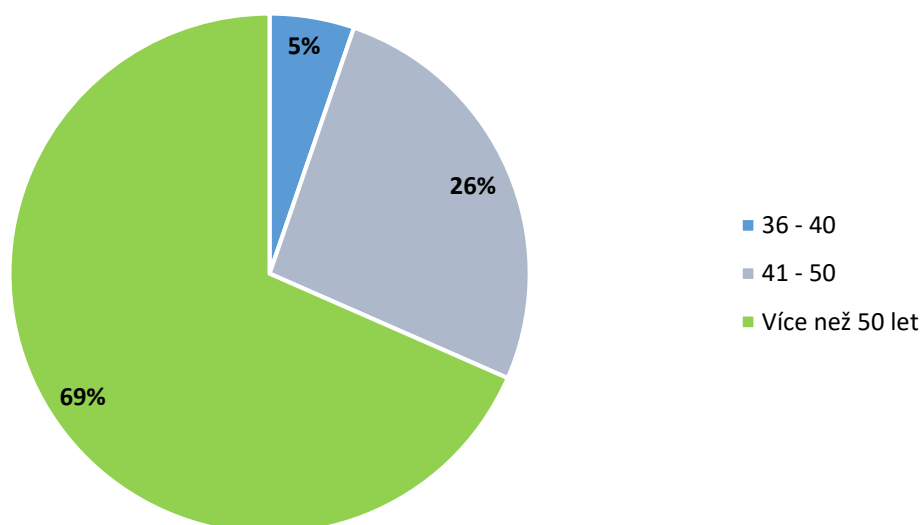


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka 2: Kolik Vám je let?

Na dotazník odpověděli učitelé různých věkových skupin, přesněji řečeno 1 zaměstnanec v rozmezí 36 - 40 let, 5 respondentů z kategorie 41 - 50 let a ve věkové skupině nad 50 let spadá největší zastoupení respondentů, a to 13 učitelů. Procentní zastoupení je vyobrazeno níže v grafu č. 2.

Graf 2: Rozdělení respondentů dle věku



Zdroj: vlastní zpracování

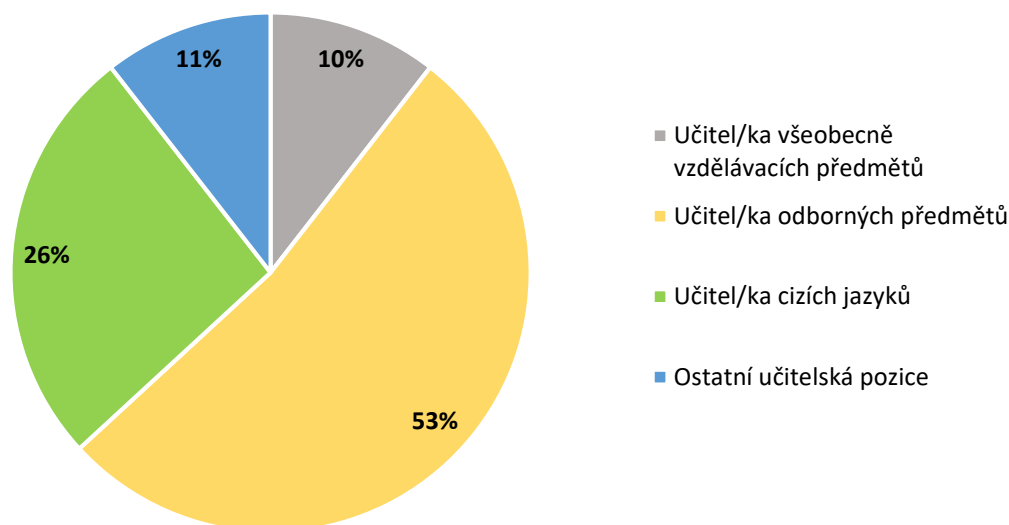
Na základě toho, že jsou mezi učiteli zastoupeny různé věkové skupiny, je důležité při jejich rozvoji a vzdělávání k tomu také přihlížet. Neboť každé věkové skupině může vyhovovat jiný přístup.

### Otázka 3: Jaká je Vaše nynější pozice ve škole?

Prostřednictvím vyplněných dotazníků byla také zjištěna aktuální pozice ve škole daného respondenta. Jelikož se tato bakalářská práce zabývala pouze analýzou zaměřenou na učitele, tudíž se jedná o samé učitelské pozice. Jednotlivé učitelské pozice se jen liší dle zaměření jednotlivého zaměstnance.

Učitel/ka všeobecně vzdělávacích předmětů zaškrtili 2 respondenti, 5 zaměstnanců pozici učitel/ka cizích jazyků, 10 respondentů pozici učitel/ka odborných předmětů a 2 učitelé spadají do ostatní učitelské pozice. V níže zobrazeném grafu č. 3 je uvedeno v procentech rozdělení respondentů dle jejich aktuální pracovní pozice ve škole.

Graf 3: Nynější pracovní pozice



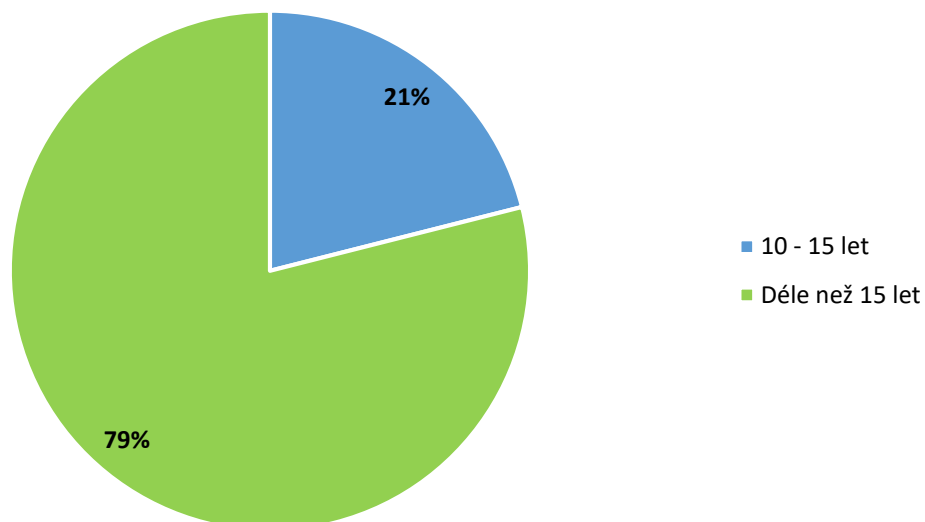
Zdroj: vlastní zpracování

Do skupiny ostatní učitelské pozice byly zahrnuly tyto pozice: učitel všeobecně vzdělávacích předmětů a preventista, vedoucí učitelka OV gastronomických a potravinářských oborů a učitel výpočetní techniky. Tyto pozice byly seskupeny z důvodu, že do těchto pozic spadalo pouze pár zaměstnanců či případně jen jeden pracovník.

#### Otázka 4: Kolik let působíte na této škole?

Dále bylo potřeba také zjistit délku působení ve škole. Největší část respondentů působí v dané škole více než 15 let a zbylá část, která je zastoupena ve 21 % pracuje v této škole v rozmezí 10 – 15 let.

Graf 4: Délka působení na této škole



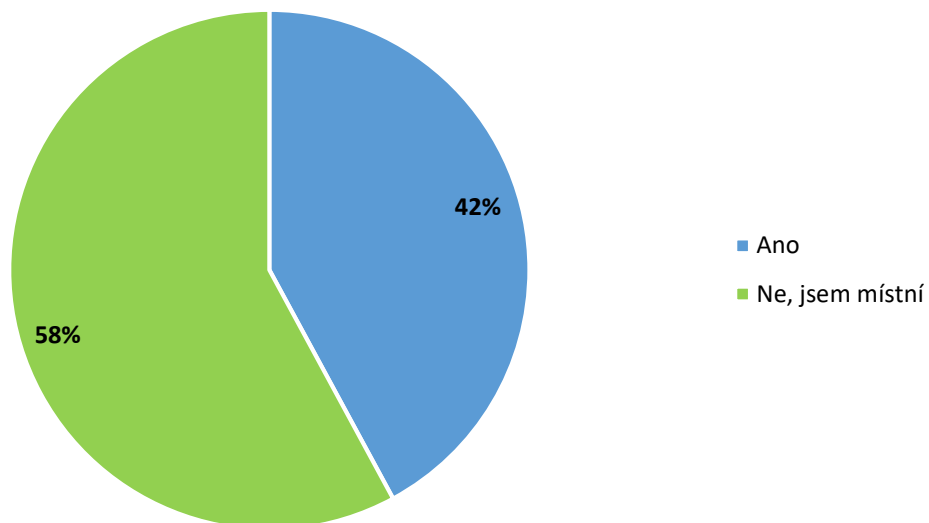
Zdroj: vlastní zpracování

Lze tedy říci, že míra fluktuace je velmi nízká až téměř nulová, avšak nesmí se opomenout fakt, že návratnost dotazníku nebyla vyšší než 50 %. Tudíž by bylo vhodnější spíše konstatovat, že míra fluktuace je velmi nízká. To je dobrá zpráva pro školu, avšak by se nemělo opomíjet dostatečné vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, aby nedošlo k tomu, že bude pro školu daný zaměstnanec ztrácet hodnotu. Proto je podstatné poskytovat zaměstnancům dostatek vzdělávacích a rozvojových kurzů.

#### Otázka 5: Dojždíte do práce?

Tato otázka byla především identifikačního charakteru a z grafu č. 5 je patrné, že o trochu více je respondentů, kteří do práce nedojíždějí čili jsou místní. Pro zaměstnance, kteří dojíždějí do práce mohou nastat problémy při školení, které se koná mimo pracoviště, proto je také důležité i s těmito okolnostmi počítat.

Graf 5: Dojíždění do práce

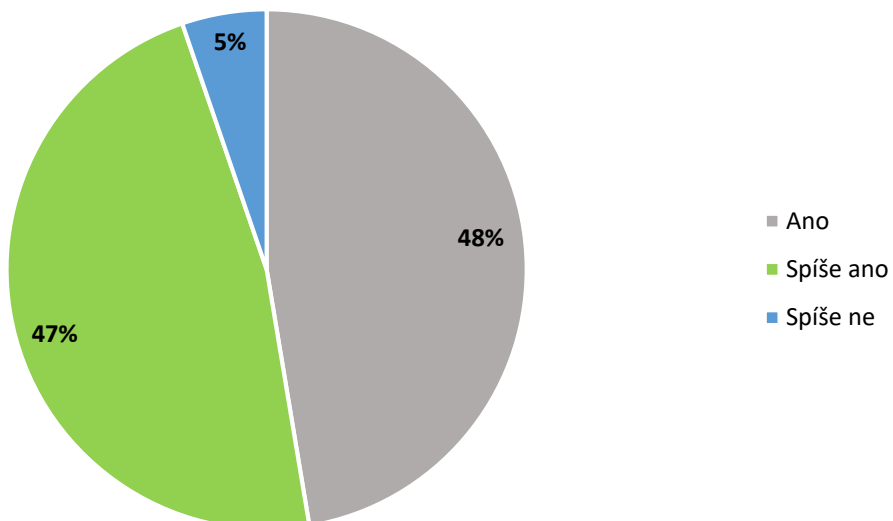


Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka 6: Věnuje se škola dle Vašeho názoru dostatečně vzdělávání a rozvoji zaměstnanců?**

Dle většiny respondentů se škola dostatečně či téměř dostatečně věnuje vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců. Našel se i jeden respondent, který zvolil odpověď spíše ne.

Graf 6: Věnuje se škola vzdělávání a rozvoji dostatečně?



Zdroj: vlastní zpracování

I přes to, že se jedná pouze o jednoho respondenta, měla by se i tímto daná organizace zabývat a snažit se o to, aby i u tohoto pracovníka byla škola dobře nebo alespoň spíše dobře vnímána jako u ostatních respondentů.

Organizace by mohla například zřídit schránky pro anonymní návrhy a připomínky učitelů k systému vzdělávání a rozvoji zaměstnanců a případnými návrhy se dále zabývat a uskutečňovat je, budou-li reálné. Tím škola dá najevo, že se dané oblasti věnuje a má zájem o neustálé zlepšování v této problematice.

### **Otázka 7: Jakým způsobem Vás informuje škola o možnostech vzdělávání?**

V této otázce respondenti mohli zaškrtnout více odpovědí, proto počet odpovědí neodpovídá počtu respondentů. Jak lze vyčíst z následující tabulky, nejvíce respondentů dostává informace o možnostech vzdělávání prostřednictvím e-mailu a také relativně ve velké míře se dozvídají tyto informace na poradě metodické komise.

Zaměstnanci se rovněž informace dozví osobně od nadřízeného, ale tato odpověď byla už méně častá. Nejméně častá odpověď (vyjma telefonicky) byla odpověď jinak, a to, že si učitelé jednotlivé možnosti vzdělávání hledají sami.

*Tabulka 6: Způsob informování o možnostech vzdělávání*

Zvolené odpovědi	Četnost	Procentuální zastoupení
E – mailem	18	94,7 %
Telefonicky	0	0 %
Na poradě metodické komise	8	42,1 %
Osobně od nadřízeného	6	31,6 %
Jinak, uveďte: sháním si školení sama, sám hledám	2	10,5 %

Zdroj: vlastní zpracování

### **Otázka 8: Jste včas informován(a) o Vaší povinné účasti na vzdělávacím kurzu?**

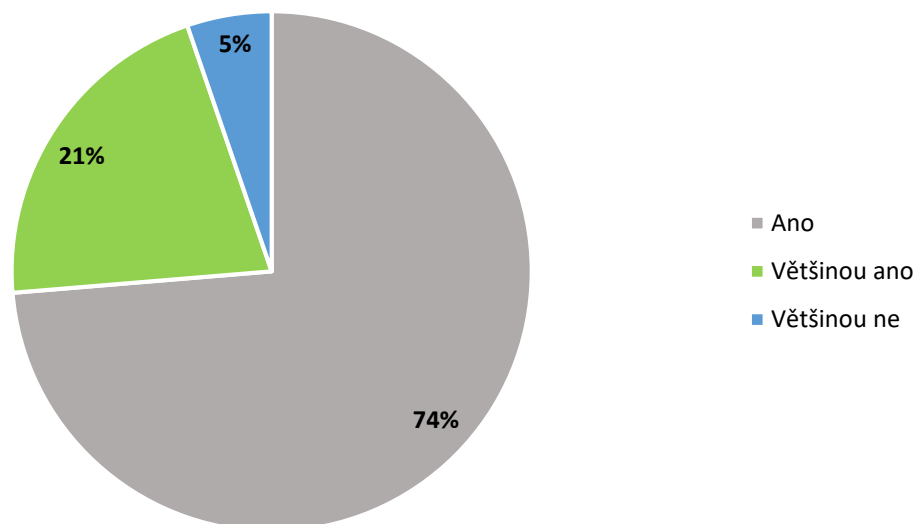
Z dotazníku bylo zapotřebí také zjistit, jestli jsou učitelé včas informováni o jejich povinné účasti na vzdělávacím kurzu, hlavně tedy jak to vnímají oni, neboť každý člověk si pojem včas představí v trochu jiném časovém horizontu.

Nejvíce respondentů odpovědělo, že jsou včas informováni, menší část zvolilo, že většinou jsou včas informováni a jeden respondent uvedl, že většinou o povinném



kurzu není včas informován. Tyto odpovědi jsou procentuálně zpracovány v následujícím grafu.

Graf 7: Včasné informování o povinné účasti na kurzu



Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka 9: Pokud jste odpověděl(a) na předchozí otázku VĚTŠINOU NE nebo NE, uveďte prosím, jaké časové rozmezí by Vám vyhovovalo?**

Jelikož jak již bylo zmíněno, každý si včasné informování představí v trochu jiném časovém horizontu, proto do dotazníku byla také zařazena i tato otázka. Na otázku odpověděli ti, kteří v předchozí otázce zvolili **jinou odpověď**, než je ANO nebo VĚTŠINOU ANO.

Na tuto otázku odpovídal pouze jeden respondent, protože jako jediný v předchozí otázce odpověděl VĚTŠINOU NE. Vyhovovalo by mu nejlépe, aby ho škola informovala v časové rozmezí 1 – 2 měsíce předem.

Tabulka 7: Vhodné časové rozmezí

Zvolená odpověď	Četnost	Procentuální zastoupení
1 – 2 měsíce	1	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

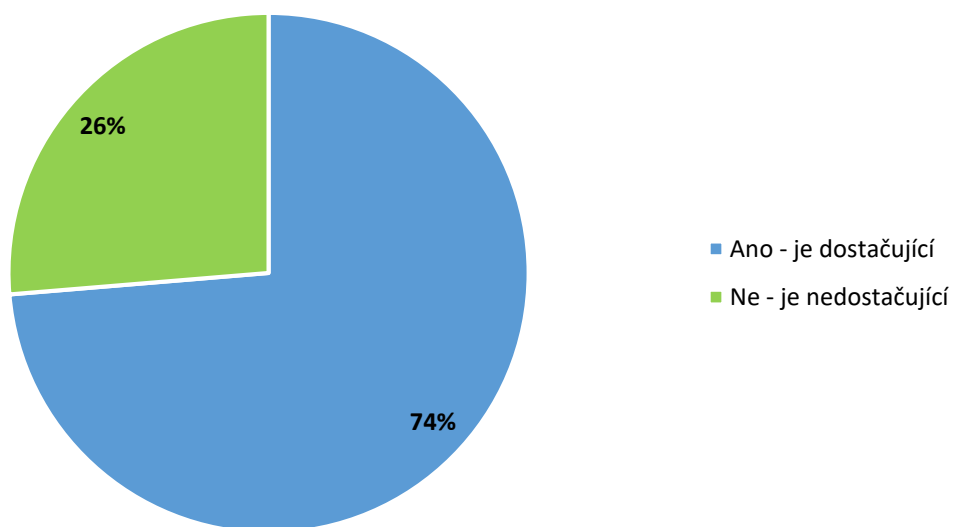
### Otázka 10: Vyhovuje Vám počet kurzů, které v rámci jednoho školního roku absolvujete?

Dotazníkové šetření také zjišťovalo, zda učitelé absolvují dostatek vzdělávacích kurzů či jestli nepocítují, že je jich až příliš a bylo by lépe nějaké eliminovat.

Z grafu č. 8 je očividné, že většina respondentů jsou s počtem vzdělávacích kurzů, které za školní rok absolvují spokojeni. Avšak neměla by se opomíjet menší část respondentů, která s počtem absolvovaných kurzů není spokojena a je pro ně nedostačující.

Bylo by vhodné alespoň jednou ročně z krátkého dotazníku zjistit, zda se učitelům poskytuje dostatek kurzů. V dotazníku by také učitelé mohli dále uvést například jaké kurzy postrádají a jaký počet u jednotlivých kurzů by jim vyhovoval. V případě, že by pro nějakého zaměstnance byl počet kurzů nedostačující zabýval by se tím dále pověřený pracovník, který by zahrnul do plánování dalšího vzdělávání zaměstnance více kurzů, ale také by zhodnotil, zda je daný počet kurzů pro konkrétního zaměstnance opravdu nedostačující.

Graf 8: Je počet absolvovaných kurzů dostačující?



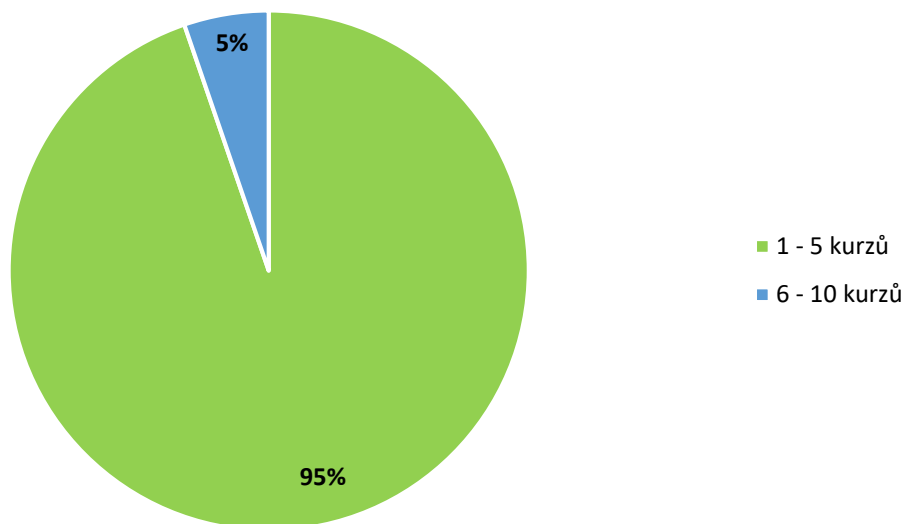
Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka 11: Uveďte počet kurzů, kterých se většinou za školní rok zúčastníte?

Jelikož dostačující počet absolvovaných vzdělávacích kurzů se může u každého respondenta lišit, bylo zapotřebí také zjistit kolik kurzů každý přibližně za jeden školní rok absolvuje.

Téměř všichni respondenti odpověděli, že se účastní za školní rok 1 – 5 kurzů a pouze jeden se účastní 6 – 10 kurzů. V následujícím grafu jsou tyto údaje zobrazeny v procentech.

Graf 9: Počet absolvovaných kurzů za školní rok



Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka12: Vyberte jednotlivé školení, kterých jste se již účastnil(a).

Tabulka 8: Již absolvované vzdělávací a rozvíjející kurzy

Zvolené odpovědi	Četnost	Procentuální zastoupení
Povinné školení dle zákona (BOZP, PO)	14	73,7 %
Školení zabývající se protidrogovou tematikou	2	10,5 %
Kurz první pomoci	1	5,3 %
Jazykový kurz	2	10,5 %
Školení zaměřené na výchovný proces	4	21,1 %
Školení odborného zaměření	18	94,7 %
Školení na měkké dovednosti	2	10,5 %
Školení orientované na ICT	9	47,4 %
Školení k zabezpečení nové maturitní zkoušky	12	63,2 %
Školení zaměřené na novely školských zákonů, řízení školy apod.	4	21,1 %
Jiné: školení pro učitele AJ	1	5,3 %

Zdroj: vlastní zpracování





V této otázce byla možnost zaškrtnout více odpovědí, proto počet odpovědí není shodný s počtem respondentů.

Z navracených dotazníků vyšlo, že nejvíce se učitelé účastní školení odborného zaměření, dále velká část absolvuje povinné školení dle zákona a školení k zabezpečení nové maturitní zkoušky. Co se týká povinného školení dle zákona měli by se tohoto školení účastnit všichni učitelé, proto se lze domnívat, že se i tak děje a došlo pouze při vyplňování dotazníku přehlédnutí této odpovědi.

### **Otázka 13: Ohodnoťte Vaši spokojenost s interními lektory.**

Respondenti zde na základě své spokojenosti udělili počet hvězdiček, přičemž 5 hvězdiček představovalo naprostou spokojenost. Přehled udělených hvězdiček respondenty je vyobrazen v tabulce č. 9.

Tabulka 9: Spokojenost s interními lektory

Zvolený počet hvězdiček	Četnost	Procentuální zastoupení
	2	10,5 %
	1	5,3 %
	4	21,1 %
	12	63,2 %
	0	0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Nejčastěji byly uděleny 4 hvězdičky, které představují spíše spokojenost a dvakrát také udělena pouze jedna hvězdička, která znamená nespokojenost.

### **Otázka 14: Ohodnoťte Vaši spokojenost s externími lektory.**

I zde míru spokojenosti určoval počet udělených hvězdiček, kdy maximální počet 5 hvězdiček představoval naprostou spokojenost s externími lektory. Přehled udělených hvězdiček je vypsán v tabulce č. 10.

Nejčastěji byly uděleny 4 hvězdičky, které znamenají spíše spokojenost, a dokonce jeden respondent udělil 5 hvězdiček, které značí velkou spokojenost. Bohužel byla také dvakrát udělena pouze 1 hvězdička, která představuje nespokojenost.

Tabulka 10: Spokojenost s externími lektory

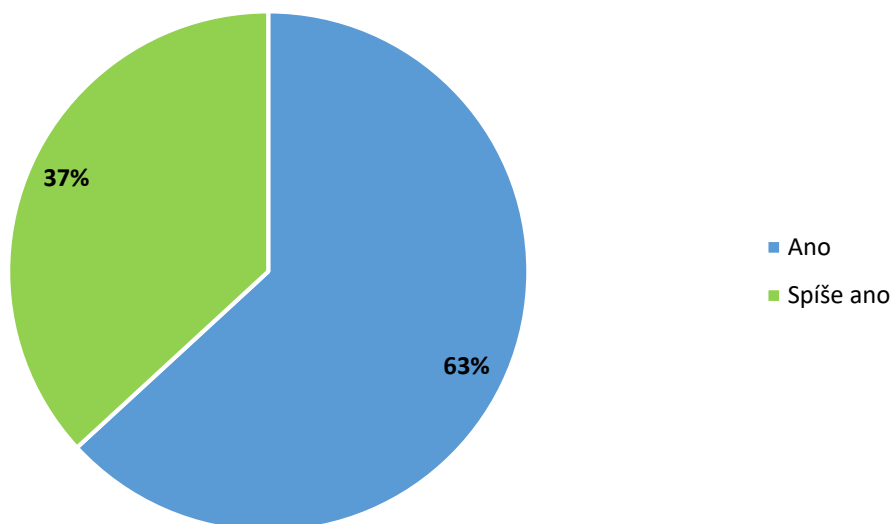
Zvolený počet hvězdiček	Četnost	Procentuální zastoupení
★	2	10,5 %
★ ★	0	0 %
★ ★ ★	6	31,6 %
★ ★ ★ ★	10	52,6 %
★ ★ ★ ★ ★	1	5,3 %

Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka 15: Snaží se Vám škola vycházet vstříc, když se chcete účastnit nějakého nepovinného kurzu?**

Bylo také nezbytné zjistit, zda z pohledu učitelů škola svým zaměstnancům vychází vstříc, když sami učitelé mají zájem o nějaký vzdělávací či rozvojový kurz.

Graf 10: Vychází škola vstříc učitelům při jejich zájmu o absolvování nějakého nepovinného kurzu?



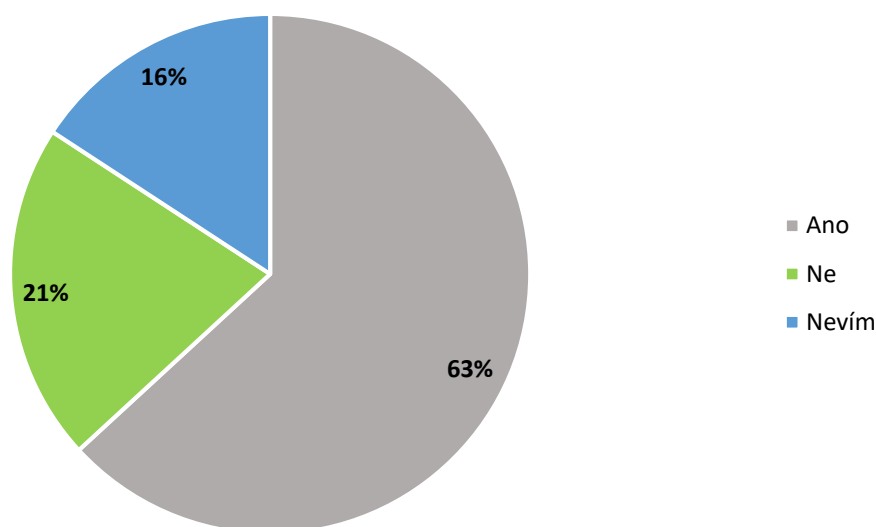
Zdroj: vlastní zpracování

Z vyplněných dotazníků bylo zjištěno, že více jak 60 % respondentů vnímá, že se jim škola snaží vycházet vstříc, pokud mají učitelé zájem o nějaký nepovinný kurz a zbylá část zvolilo odpověď spíše ano.

### Otázka 16: Uvítali byste možnosti účastnit se různých stáží na jiných školách v zahraničí?

Z dotazníku, který byl vytvořen, bylo také cílem dozvědět se, zda mají učitelé zájem a možnosti dozvědět se něco nového a přiučit se například i nové postupy při výuce na jiných školách v zahraničí. Neboť je to další možnost vzdělávání zaměstnanců.

Graf 11: Zájem o stáž v zahraničí



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 11 lze vyčíst, že nadpoloviční část respondentů odpověděla na tuto otázku ano. Dále 21 % zaměstnanců by o takovou stáž zájem neměli a zbylá část, která činí 16 % respondentů neví, zda by o to měli zájem.

### Otázka 17: Seřad'te, prosím, podle důležitosti následující faktory, které hrají roli při Vašem hodnocení spokojenosti s absolvovaným kurzem.

V rámci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je důležité také vědět, které faktory mají pro učitele největší důležitost při hodnocení spokojenosti absolvovaného kurzu.

Tyto faktory jsou uvedeny v tabulce č. 11, kde lze poznat, které faktory hrají největší roli při hodnocení spokojenosti s absolvovaným kurzem a které naopak jsou nejméně důležité. Čím je číslo u daného faktoru nižší tím je pro respondenty důležitější a naopak.

Z uvedené tabulky vyplývá, že nejdůležitějším faktorem při hodnocení spokojenosti absolvovaného kurzu je počet účastníků.

Tabulka 11: Faktory a jejich důležitost při hodnocení absolvovaného kurzu

Faktory	Významnost faktoru
Lektor	6,5
Obsah kurzu	7,8
Trvání kurzu	4,5
Cena kurzu	3,8
Místo kurzu	4,5
Forma kurzu	5,1
Počet účastníků kurzu	2,8
Jiný: nic mne nenapadá; termín kurzu; nevím	7,4

Zdroj: vlastní zpracování

Dále druhým nejdůležitějším faktorem je pro respondenty cena kurzu, na třetím místě je trvání kurzu a zároveň také místo kurzu a nejméně důležitý faktor je obsah kurzu.

#### Otázka 18: Jaké metody vzdělávání Vám nejvíce vyhovují?

Dotazníkové šetření se také zajímalo o to, jaké metody učitelům nejvíce vyhovují a které naopak jsou nejméně vhodné. U této otázky respondenti mohli zvolit více odpovědí, proto počet odpovědí neodpovídá počtu respondentů.

Tabulka 12: Jaké metody vzdělávání Vám nejvíce vyhovují?

Zvolené odpovědi	Četnost	Procentuální zastoupení
E-learning	10	52,6 %
Přednáška	18	94,7 %
Videokonference	0	0 %
Skupinová diskuse	8	42,1 %
Rotace práce	1	5,3 %
Samostudium	4	21,1 %
Jiná	0	0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce respondentům vyhovuje přednáška a nejméně videokonference a nějaké jiné metody. E-learning vyhovuje více jak 50 % učitelům a ani skupinová diskuse není špatná pro 8 respondentů.

### Otázka 19: Rozhodněte, který kurz Vám více vyhovuje.

V dotazníku bylo prostřednictvím této otázky zjištěno, jaký kurz respondenti upřednostňují. Respondenti vždy rozhodovali mezi dvěma typy a měli na výběr udělit jedno číslo ze čtyř. Číslo 1 odpovídalo typu kurzu uvedený vlevo a 4 odpovídala typu kurzu uvedený vpravo. U čísla 2 se respondent přikláněl spíše k odpovědi uvedené vlevo a číslo 3 představovalo spíše odpověď uvedenou vpravo.

Z tabulky č. 13, která je zobrazena níže, se lze dozvědět kolik zaměstnanců upřednostňují daný typ kurzu před tím druhým a zda u nich konkrétní typ převládá úplně nebo spíše než ten druhý.

Tabulka 13: Jaký typ kurzu respondenti upřednostňují?

typ kurzu	1	2	3	4	typ kurzu
jednodenní	15 (78,9 %)	2 (10,5 %)	1 (5,3 %)	1 (5,3 %)	vícedenní
jednorázový	11 (57,9 %)	3 (15,8 %)	3 (15,8 %)	2 (10,5 %)	pravidelný
na pracovišti	9 (47,4 %)	4 (21,1 %)	3 (15,8 %)	3 (15,8 %)	mimo pracoviště

Zdroj: vlastní zpracování

Téměř 79 % učitelů upřednostňují jednodenní kurz před vícedenním a skoro 58 % respondentů jsou pro jednorázový kurz. Dále velká část zaměstnanců upřednostňuje kurz na pracovišti před kurzem mimo pracoviště. U jednodenního a jednorázového kurzu to bylo více jednoznačné než u volby mezi kurzem na pracovišti a mimo pracoviště, neboť respondenti volili více odlišněji a využili i čísel 2 a 3, které značily míru upřednostnění před druhým typem kurzu.

### Otázka 20: Co Vás motivuje k dalšímu vzdělávání a rozvoji?

Pro vedení školy je velmi důležité vědět co jejich zaměstnance motivuje k dalšímu vzdělávání a rozvoji. Prostřednictvím navracených dotazníků bylo zjištěno, co zaměstnance v této oblasti motivuje a co nikoliv. Jelikož měli respondenti možnost vybrat více odpovědí, počet odpovědí nekoresponduje s počtem respondentů.



Z tabulky č. 14 vyplývá, že nejvíce respondenty motivuje zvýšení odbornosti, dále osobní zájem a také pocit sebezdokonalování. Z navrácených dotazníků lze také konstatovat, že naopak respondenty vůbec nemotivuje finanční odměna či jiné aspekty, které v možnostech odpovědi nebyly uvedeny.

Tabulka 14: Motivace k dalšímu vzdělávání a rozvoji

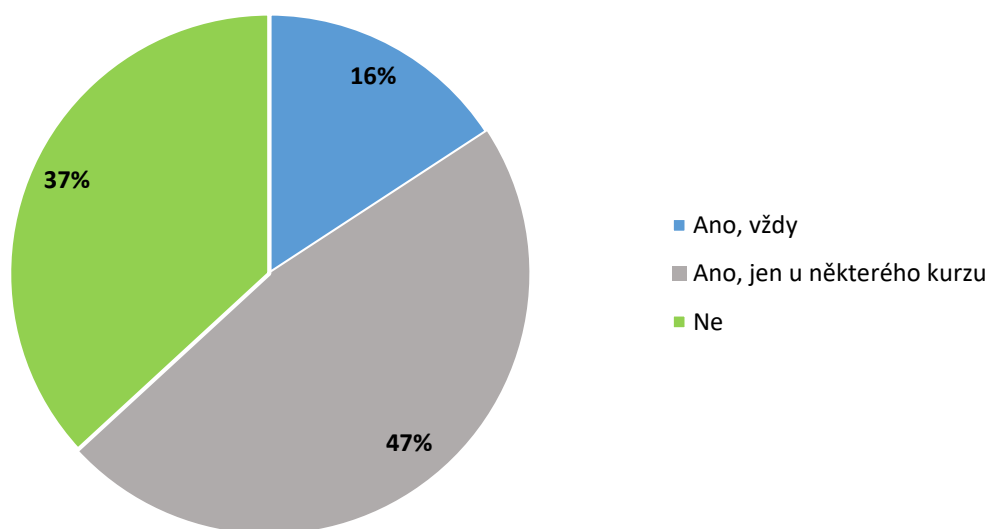
Zvolené odpovědi	Četnost	Procentuální zastoupení
Zvýšení odbornosti	16	84,2 %
Získání certifikátu či osvědčení	8	42,1 %
Udržení si svého pracovního místa	6	31,6 %
Osobní zájem	13	68,4 %
Finanční odměna	0	0 %
Pocit sebezdokonalování	12	63,2 %
Jiná	0	0 %

Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka 21: Požaduje po Vás škola hodnocení kvality Vámi absolvovaného kurzu?

Z navrácených odpovědí bylo zjištěno, že téměř polovina respondentů sdílí se školou hodnocení kvality pouze je u některého absolvovaného kurzu.

Graf 12: Požaduje škola hodnocení kvality absolvovaného kurzu?



Zdroj: vlastní zpracování

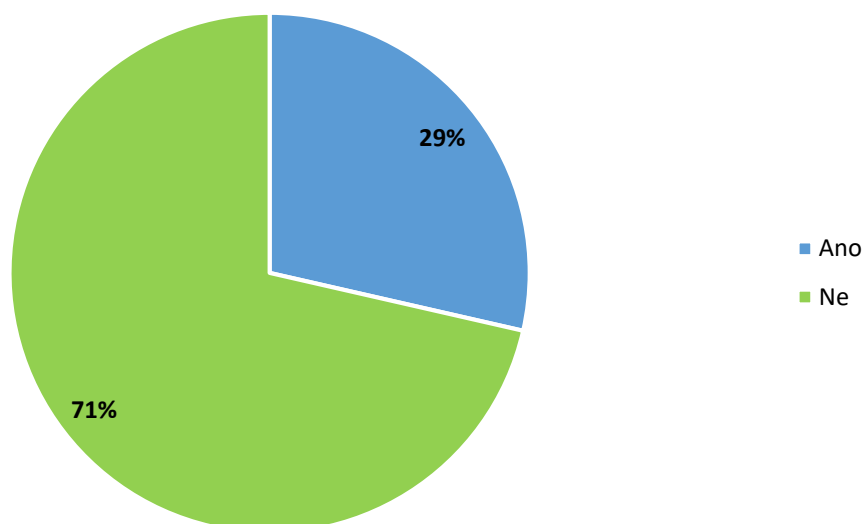
Dále 37 % respondentů odpovědělo, že takové hodnocení po nich škola nepožaduje a nejmenší část byla ta, která zvolila odpověď ano, vždy.

Proto by bylo žádoucí tento požadavek sjednotit a určit u jakých kurzů se hodnocení kvality bude požadovat.

**Otázka 22: Pokud jste odpověděl(a) na předchozí otázku NE, vyjádřete se, prosím, zda byste to uvítali?**

Do dotazníku byla umístěna i tato otázka v případě, zda někdo odpoví v předchozí otázce ne, aby se vědělo, jestli by to respondent uvítal či ne. V grafu č. 13 jsou procentuálně vyobrazeny navrácené odpovědi.

*Graf 13: Měla by škola chtít Vaše hodnocení kvality absolvovaného kurzu?*



Zdroj: vlastní zpracování

Jedná se o zpětnou vazbu, která je u každé činnosti nutná a představuje také velký význam pro organizaci. Z toho důvodu je vyžadování daného hodnocení kvality po zaměstnancích velmi důležité i přesto, že někteří respondenti o to nemají zájem.

**Otázka 23: Souhlasíte s tím, že se na své pozici bez dalšího vzdělávání a rozvoje neobejdete?**

Prostřednictvím této otázky bylo cílem zjistit, zda si učitelé uvědomují, že je pro jejich povolání nezbytné neustále se vzdělávat a rozvíjet. Všichni respondenti se shodli na tom, že bez dalšího vzdělávání a rozvoje se neobejdou.

Tabulka 15: Je další vzdělávání a rozvoj nezbytný?

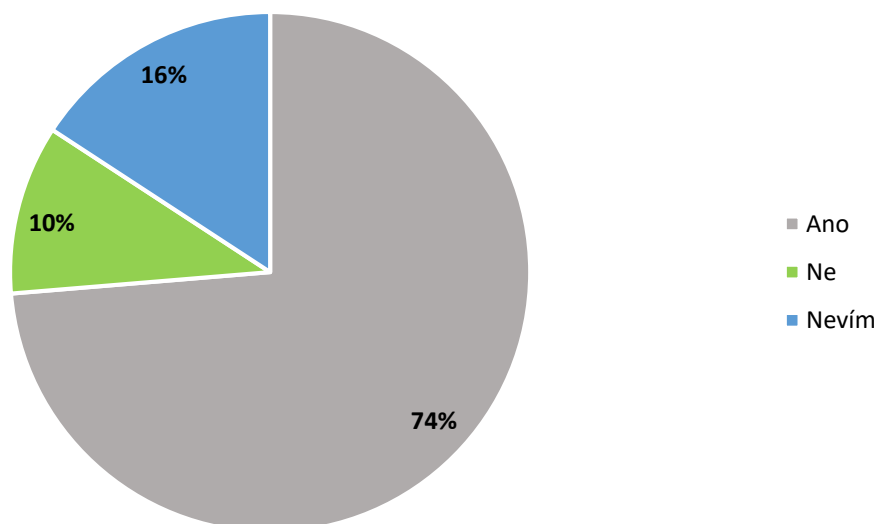
Zvolená odpověď	Procentuální zastoupení
Ano	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka 24: Máte zájem se rozvíjet i v jiných oblastech než v těch, které jsou nutné pro vykonávání vaší práce?**

Bylo také zjištěno, jaký zájem mají učitelé rozvíjet se i v jiných oblastech než v těch, které jsou potřebné pro vykonávání jejich práce.

Graf 14 Zájem o rozvoj i v jiných oblastech



Zdroj: vlastní zpracování

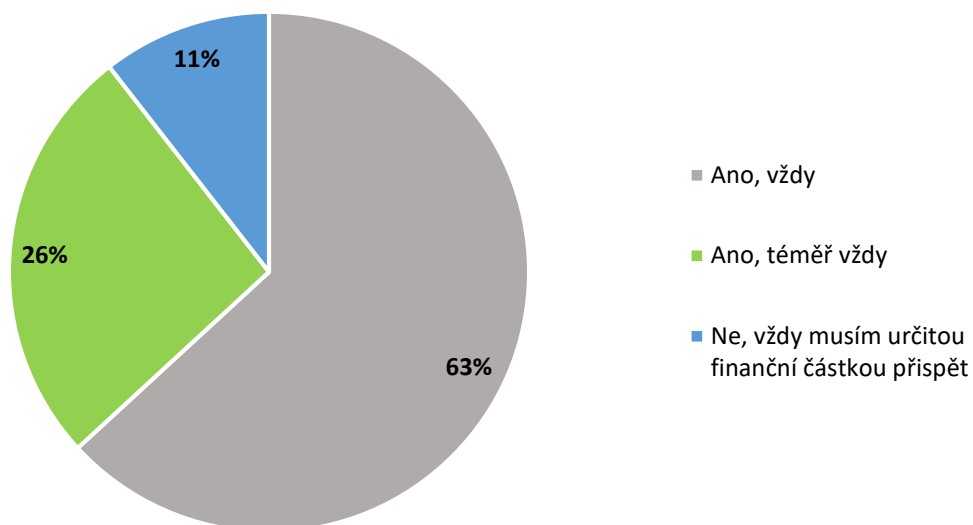
Velká část respondentů má zájem o rozvoj i v jiných oblastech, což je chvályhodné. Dále malá část uvedla, že o to nemá zájem a zbylá část odpověděla, že neví.

**Otázka 25: Platí Vám škola kurzy na vzdělávání a rozvoj v plné výši?**

Nezbytné bylo také zjistit, zda kurzy, které učitelé absolvují musí z nějaké části také hradit nebo zda jim to škola financuje v plné výši.

Z grafu je očividné, že více jak polovina respondentů odpovědělo, že jim škola jejich kurzy vždy zaplatí. Dále 26 % učitelů odpovědělo, že téměř vždy jim škola kurzy zaplatí a našla se také malá část respondentů, kteří uvedli, že vždy si musí určitou finanční částku uhradit sami.

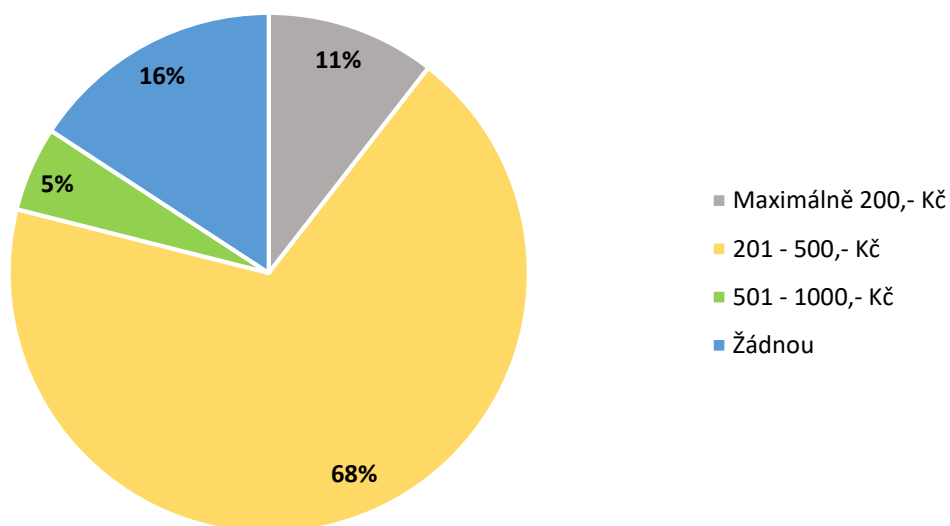
Graf 15: Hradí škola učitelům kurzy v plné výši?



Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka 26: Jakou finanční částkou byste byl(a) ochotný/á přispět na konkrétní kurz, který by byl Vámi vybrán?**

Graf 16: Do jaké částky by zaměstnanci byli ochotni přispět na vzdělávací či rozvojový kurz?



Zdroj: vlastní zpracování

V případě, kdy se jedná o nějaký dražší vzdělávací či rozvojový kurz pro učitele může dojít k tomu, že škola nemá dostatek finančních prostředků, aby buď uhradila celou částku nebo aby si mohla dovolit poslat na takový kurz více učitelů.

Z tohoto důvodu bylo zapotřebí dozvědět se prostřednictvím dotazníku, jestli by zaměstnanci byli ochotni nějakou částku přispět a případně do jaké maximální výše.

Do otázky bylo také zakomponováno to, že by se jednalo o konkrétní kurz vybraný daným respondentem, protože bylo předpokládáno, že v případě, kdy o daný kurz má zájem sám zaměstnanec bude spíše ochotný přispět nějakou částkou.

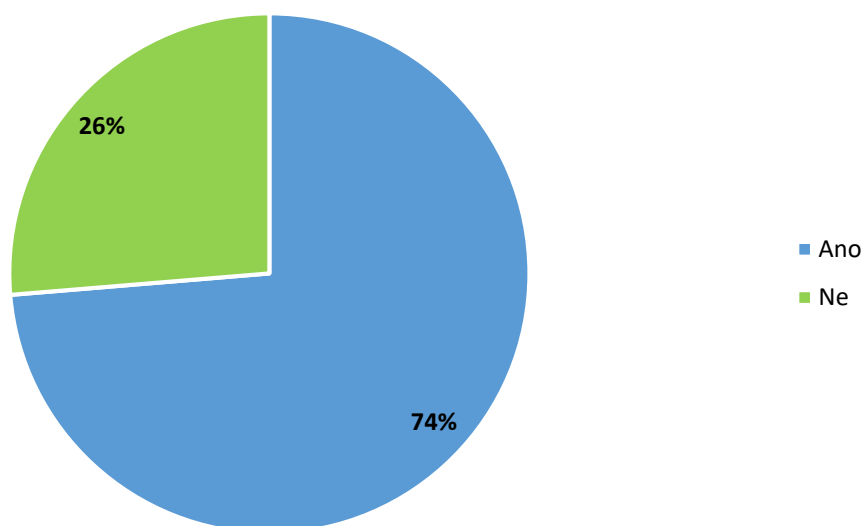
Postoje zaměstnanců v rámci hrazení kurzů se rozdělily do čtyř variant odpovědí. Z výše uvedeného grafu je zřejmé, že více než polovina respondentů by byli ochotni přispět v rozmezí 201-500,- Kč. Rozmezí 501–1000,- Kč si zvolil pouze jeden zaměstnanec a 11 % učitelů by přispěli maximální částkou 200,- Kč.

Našli se také respondenti, kteří by nepřispěli vůbec a činí jich přesně 16 % z navracených odpovědí.

#### **Otázka 27: Účastníte se sám/sama od sebe dalšího rozvoje či vzdělávání mimo kurzů, které Vám umožňuje Vaše škola?**

V dotazníkovém šetření bylo také cílem zjistit, zda zaměstnanci mají zájem o další rozvoj či vzdělávání i přesto, že jim to škola neumožní a musí si to zajistit a uhradit sami. Navracené odpovědi jsou procentuálně vyobrazeny v grafu č. 17.

*Graf 17: Účastníte se sám/sama od sebe dalšího rozvoje či vzdělávání mimo kurzů, které zajišťuje škola?*



Zdroj: vlastní zpracování

Více jak 70 % respondentů se také sami od sebe účastní dalšího rozvoje či vzdělávání, které jim už škola neumožňuje.

Z toho vyplývá, že velká část má opravdu zájem se neustále zdokonalovat a vzdělávat i v tom případě, kdy jim to škola již nezajistí. Důvodem zájmu o další kurzy může být také to, že jsou nezbytné pro jejich pracovní výkon a v nabídce kurzů poskytovanými školou je učitelé postrádají.

**Otázka 28: Pokud byste chtěl(a) ještě něco uvést k systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na Vaší škole, napište to, prosím, do níže zobrazeného pole.**

Na závěr dotazníku byl dán respondentům prostor, kde se ještě mohli vyjádřit ke zkoumané oblasti, a to k systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Této možnosti využili jen dva respondenti. První respondent uvedl, že by stát měl sám dbát na vzdělávání pedagogů a také to, že postrádá systém odborného vzdělávání. Druhý respondent napsal, že ho nic nenapadá.

## 6 Diskuze a návrhy na zlepšení

Provedená analýza v této bakalářské práci se zabývala systémem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Konkrétně zkoumání bylo provedeno ve vybrané střední škole prostřednictvím dotazníkového šetření. Výsledky z navrácených odpovědí byly zpracovány do grafů či tabulek a bylo připsáno také slovní vyjádření. Na základě získaných odpovědí byly navrženy potřebné změny, které by mohly vést ke zlepšení v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Dle výsledků dotazníkové šetření si učitelé zcela uvědomují, že se neobejdou ve své práci bez dalšího vzdělávání a rozvoje. Většina učitelů má také zájem rozvíjet se i v jiných oblastech než v těch, které jsou nutné pro vykování jejich práce. Dále více než 70 % respondentů se navíc ještě účastní dalšího vzdělávání a rozvoje, které jim již škola neposkytuje.

Ze získaných odpovědí lze říci, že se škola v rámci dalšího vzdělávání a rozvoje snaží svým pracovníkům vycházet vstříc. Pozitivně lze hodnotit financování vzdělávacích či rozvíjecích kurzů. U většiny případů škola hradí kurz v plné výši, tudíž zaměstnanec nemusí nic doplácet.

Problém, který někdy může ve vzdělávání učitelů nastat je nedostatek financí či organizační problémy. Ušetřit svůj rozpočet se škola snaží prostřednictvím zapojení do různých grantů, které vyhledává ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy či kraj. Zapojením do takových projektů šetří svůj rozpočet a učitelé mají také možnost účastnit se i těch kurzů, které by v některých případech absolvovat nemohli kvůli vysoké ceně. Cena školení není jediný náklad, který škole vzniká. Neboť pokud škola pošle nějakého učitelského pracovníka na školení, musí poté najít vhodnou suplující náhradu. Z toho plyne, že to školu stojí další peníze, které musí vyplatit školenému pracovníku, který supluje hodiny za kolegu a také něco stojí zaměstnanci, který se účastní školení.

Faktor ovlivňující účinnost kurzu je také osobnost daného zaměstnance. Důležité je, aby kurz byl kvalitní a účastník kurzu motivovaný k dalšímu vzdělávání. Pokud pedagogický pracovník bude další vzdělávání a rozvoj vnímat jako nepříjemnou povinnost, nemůže být jeho vzdělávání efektivní. Proto je také velmi důležité učitele k dalšímu vzdělávání a rozvoji podporovat a motivovat je. Potřeba je také podpora i ze strany státu. Je nezbytné, aby se tomu dostatečně věnoval a odpovídajícími způsoby tuto oblast ve školství podporoval.

Na základě dotazníkového šetření se dá konstatovat, že celkově jsou učitelé s tímto systémem spíše spokojeni, avšak byly také zjištěny nějaké nedostatky, které je potřeba eliminovat a tím zlepšit jejich vzdělávání a rozvoj. Navržené změny, které by mohly vést ke zlepšení jsou uvedeny níže v následujících odstavcích.

#### ➤ **Návrh na včasné informování o povinné účasti na kurzu**

I když se jedná o méně častý nedostatek, který se ve škole vyskytuje, bylo by dobré i tak ho uvést. Většina zaměstnanců sdělila, že je včas informována a pouze jeden člověk uvedl naopak, že většinou včas informovaný není. Z tohoto důvodu byla v dotazníku také umístěna otázka, kde respondent zvolil odpovídající časové rozmezí, které by mu vyhovovalo.

Včasné informování je pro pracovníky velmi důležité. Pokud zaměstnanec není včas informován, může to narušit jeho pracovní režim či jeho výkon.

Musí se také brát na vědomí, že v některých situacích vznikají náhle povinnosti účastnit se nějakého kurzu o které není ani včas informována škola, tudíž nemůže s dostatečným časovým předstihem informovat o tom učitele, kterých se to týká. Proto je také důležité rozlišovat, kdy se jedná o takový případ a kdy ne.

Z toho důvodu je doporučeno, aby se škola zaměřila na to, aby minimálně měsíc dopředu informovala své zaměstnance o povinné účasti na konkrétním kurzu. Tuto povinnost by měl přidělenou odpovídající pracovník, který by informace o povinné účasti na kurzu předával pracovníkovi osobně, prostřednictvím e-mailu nebo telefonního rozhovoru. Pokud nastane situace, kdy ani škola není včas informována, je důležité, aby to pověřená osoba danému zaměstnanci vysvětlila, že chyba není na straně školy.

#### ➤ **Návrh na stáž v jiných školách v zahraničí**

Z dotazníkového šetření bylo také zjištěno, že více než polovina respondentů by měla zájem o účast na stáži na jiných školách v zahraničí. I přes to, že většina učitelů preferuje kurzy na pracovišti, je očividné, že v tomto případě je větší část zaměstnanců ochotná strávit nějaký čas mimo území České republiky a načerpat nové zkušenosti a znalosti.

V každé zemi se školství něčím liší a tato stáž v zahraničí by byla pro učitelé přínosná zkušenost a získali by nové poznatky, které by poté mohli sdělit svým kolegům.



Možnost účastnit se takové stáže by byla upravena určitými pravidly například:

- zvolen minimální počet odpracovaných let zaměstnance;
- schopnost pracovníka domluvit se v cizím jazyce;
- posouzení přínosu pro učitele a pro školu.

Pokud by se tyto stáže konaly v určitém pravidelném opakování do pravidel o účasti by se také mohlo přidat minimální počet let, které musí uběhnout od poslední stáže, aby se zájemce mohl účastnit znovu.

Na internetových stránkách MŠMT lze najít například nabídku stipendií Goethe-Institutu ke studiu v Německu pro učitele/učitelky němčiny. Jsou dané podmínky, které učitel musí splňovat například své zaměstnání aktivně vykonávat v současnosti a minimálně 5 let, kterých bude ještě ve školství činný.

Dále je také možnost využít nový program Evropské unie, který nese název Erasmus +. Tento program je stanoven na období 2014 - 2020 a zaměřuje se na vzdělávání, odbornou přípravu, mládež a sport. Právě tento program mohou využít střední školy a vysílat své pracovníky do zahraničí, kde jejich zaměstnanci čeká další profesní rozvoj. Tyto informace a další specifitější údaje jsou uvedeny na internetových stránkách [www.naerasmusplus.cz](http://www.naerasmusplus.cz)

#### ➤ **Návrh na hodnocení kvality absolvovaných kurzů**

Do dotazníku byla také vložena otázka zabývající se tím, zda škola po svých zaměstnancích vyžaduje hodnocení kvality absolvovaného kurzu. Odpovědi byli rozdílné, téměř polovina respondentů sdělila, že škola po nich požaduje hodnocení jen u některého kurzu, dále relativně velká část zvolila odpověď ne a zbylá nejmenší část zvolila možnost odpovědi ano, vždy.

Z toho důvodu dalším návrhem je to, aby se tento požadavek sjednotil. Bylo by vyžadováno po každém absolvování kurzu hodnocení kvality, popřípadě vyjma kurzů, které jsou určeny zákonem a pravidelně se opakují například BOZP.

Respondenti, kteří uvedli, že škola po nich nepožaduje hodnocení kvality absolvovaného kurzu, byli dále dotazováni, zda by to uvítali. 5 respondentů zvolilo odpověď ne a 2 respondenti by hodnocení kvality uvítali. Lze se domnívat, že důvodem nezájmu o podávání hodnocení kvality vedení školy může být pocit zbytečně podávání informace, která nebude dále využívána.

Proto by bylo vhodné sestavit dotazník, který bude v elektronické nebo papírové podobě. Tento dotazník by automaticky učitelé po uskutečnění kurzu vyplnili a zjištěné informace by byli zaznamenány a uloženy v databázi absolvovaných kurzů, do které by učitelé měli přístup nahlížet. Sloužilo by jim to při výběru dalších vzdělávacích a rozvojových kurzů, kde by viděli, jak s daným kurzem od dané vzdělávací instituce byli jejich kolegové spokojeni.

➤ **Návrh na anonymní hodnocení systému vzdělávání a rozvoje učitelů**

Učitelé by měli mít také možnost se vyjádřit k systému vzdělávání a rozvoje učitelů prostřednictvím anonymních návrhů, které by daný systém mohli zlepšit. Přece jen některých nedostatků si nemusí vedení školy všimnout a učitelé by svým návrhem mohli přispět k efektivnějšímu vzdělávání a rozvoji.

Návrhy či připomínky by učitelé mohli vkládat do schránky, která by se ve škole zřídila. Důležité je také upozornit učitele, aby případně jejich návrhy byli reálně uskutečnitelné. Těmito návrhy by se poté zabýval určený pracovník, který by je ještě třídil na reálně uskutečnitelné a nereálné a poté je předával vedení školy, aby daný návrh projednalo.

## 7 Závěr

Lidské zdroje jsou velmi cenné pro zaměstnavatele a nelze opomíjet jejich další vzdělávání a rozvoj, který je nesmírně důležitý pro jejich růst a růst společnosti. Především v dnešní době, která si žádá flexibilitu je to čím dál tím více důležité. Další vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se musí vykonávat soustavně a s určitou pečlivostí.

Bakalářská práce se soustředila na již zmíněnou oblast. Cílem této práce je zhodnocení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybraném podniku a na základě provedené analýzy stanovit návrh případných změn. Pro analýzu byla vybrána Střední škola obchodu, služeb a řemesel a Jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky, která sídlí v Táboře.

Tato práce se skládá z teoretické a praktické části. V teoretické části byly využívány knižní a internetové zdroje, ze kterých byly čerpány důležité pojmy a souvislosti, které se vážou k danému tématu práce.

V druhé části práce je charakterizovaná vybraná škola, její historie, studijní obory, které nabízí a další identifikační údaje. V praktické části je také provedena analýza prostřednictvím dotazníkové šetření mezi učiteli a také rozhovor s paní zástupkyní ředitele pro teoretické vyučování. Na základě zjištěných dat a výsledků z navrácených dotazníků byly předloženy návrhy, které by mohly vést ke zlepšení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Na základě rozhovoru s paní zástupkyní ředitele pro teoretické vyučování je zřejmé, že učitelé cítí zodpovědnost ke své práci. Proto se také sami od sebe snaží dále vzdělávat a rozvíjet, aby věděli o všech aktuálních informacích a mohli tak co nejlépe vyučovat své žáky. Dále z rozhovoru nevyplývaly žádné závažné nedostatky.

Z dotazníkové šetření byla převážně shledána kladná nebo spíše kladná vyjádření, ale i přesto se našly nějaké oblasti, které by se mohly vylepšit. Z toho důvodu byl stanoven návrh včasného informování, stáž v zahraničí, hodnocení kvality zúčastněného kurzu a anonymní hodnocení systému vzdělávání a rozvoje učitelů.

Velká výhoda, kterou má škola v tkví v tom, že většina učitelů má sama od sebe zájem o další vzdělávání a rozvoj. Někteří dokonce využívají i kurzy, které nejsou poskytovány školou. Dokonce se některá část zajímá i o vzdělávání v oblasti, kterou nepotřebují pro svoji pracovní pozici. Dle vyjádření respondentů škola se svým zaměstnancům

v rámci vzdělávání a rozvoje snaží vycházet vstřícně a dle většiny jim poskytuje dostatek kurzů.

Škola se musí stále zabývat a investovat do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců, neboť právě oni vytvářejí její image a jsou také velmi důležití pro společnost. Pedagogičtí pracovníci vzdělávají mladé lidi a předávají jim mnoho důležitých vědomostí a dovedností. Z toho důvodu je velmi podstatné, jak bude tento systém ve škole nastaven, aby byl efektivní a vyhovující pro zaměstnance.

Dle všech zjištěných informací a postojů zaměstnanců není potřeba systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v této škole nijak závažně předělávat, ale pouze se soustředit na odstranění zmíněných nedostatků a přizpůsobovat se potřebám školy a pracovníků. Škola se také musí například zaměřit na udržování svých vyškolených pedagogických pracovníků, proto je zapotřebí se také zabývat motivací zaměstnanců. V motivaci lze rozlišovat dva pojmy, a to motiv a stimul. Stimul představuje vnější podněty, díky kterým organizace stimuluje motivaci svých pracovníků. Zvýšení motivace zaměstnanců ke vzdělávání a rozvoji může například škola docílit informováním účastníků školení o záměrech a cílech s dostatečným předstihem.

Pokud tak škola bude věnovat pozornost svým zaměstnancům dále a snažit se o zlepšování systému vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů má velmi dobré předpoklady, aby se dále rozvíjela a tím také udržovala svoji konkurenceschopnost.

## 8 Summary

The aim of this study is to evaluate an education system and development of employees within a chosen organisation, and to establish potential changes that could improve the mentioned area. This thesis focuses on employees' education and development as well as the methods related to it.

The work is divided into two parts. The first part is theoretical and deals with the interpretation of concepts related to staff training and development. Information for this section was obtained from the Czech and foreign professional literature.

For this research was chosen High School of trade, services and crafts and language school authorized to organize state language examination. The second part takes into account obtained information regarding the selected organisation and its system of training and progress of employees. The study describes both qualitative and quantitative research methods in order to evaluate the learning process. The important information is obtained via a conversation with the deputy principal and anonymous questionnaire survey.

The examined data are portrayed in tables or graphs and the result of questionnaires were suitably complemented by verbal evaluation.

According to the research, the employees are almost satisfied with the system of education and development of human resources. In the organisation were found some problems for example appeared to be delay of information about the compulsory attendance to the training.

The conclusion of this work contains possible changes and proposals for the improvement of the system of education and development of employees.

**Keywords:** education, human resources, development, human resources management

## 9 Seznam literatury

### Knižní zdroje

- Armstrong, M. (2007). *A handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practise*. London: Kogan Page.
- Aswathappa, K. (2005). *Human resource and personal management: text and cases*. New Delhi: Tata McGraw-Hill.
- Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada.
- Beneš, M. (2008). *Andragogika*. Praha: Grada.
- Bláha, J., Mateicicuc, A. & Kaňáková Z. (2005). *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, a. s.
- Donnelly, J. H., Gibson, H. L. & Ivancevich J. M. (1997). *Management*. Praha: Grada.
- Holátová, D., Doležalová, V. & kol.. (2014). *Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích*. Žilina: Georg.
- Kotýnková, M. & Němec, O. (2003). *Lidské zdroje na trhu práce*. Havlíčkův Brod: Tiskárny Havlíčkův Brod.
- Koubek, J. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press.
- Mužík, J. (2011). *Řízení vzdělávacího procesu*. Praha: Wolters Kluwer ČR.
- Pražská, L., Bárta, V., Bím, R., Cimpler, P., Drozen, F., Filipová, A., Chýlková, H., Jindra, J., Khelerová, V., Machková, H., Plchová, B., Postler, M., Pour, J., Semeniuk, P., Turnerová, L., Zadražilová, D. & Zeman, J. (2002). *Obchodní podnikání*. Praha: Management Press.
- Senge, P. M. (2007). *Pátá disciplína*. Praha: Management press.
- Sison, P. S. (1991). *Personnel and human resources management*. Mandaluyong, Metro Manila: Personnel Management Association of the Phihippines.
- Vodák, J. & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada.

Wilson, J. P. (2006). *Human resource development: leasing & training for individuals & organizations*. London: Kogan Page.

## **Internetové zdroje**

Historie školy: [online] Historie školy. [cit. 2018-02-10]. Dostupné z: <https://nejstarsi.ssjs-tabor.cz/?url=stredni-skola/informace/historie-skoly.html>

SŠJŠ: [online] Logo. [cit. 2018-02-10]. Dostupné z: <https://www.ssjs-tabor.cz>

Rejstřík škol a školských zařízení: [online] Rejstřík. [cit. 2018-02-10]. Dostupné z: <https://profa.uiv.cz/rejskol/>

Registr: [online] Registr škol. [cit. 2018-02-10]. Dostupné z: [stistko.uiv.cz/registr/pam3n.asp](http://stistko.uiv.cz/registr/pam3n.asp)

Školská rada: [online] Školská rada. [ci. 2018-02-10]. Dostupné z: <https://www.ssjs-tabor.cz/skola/skolska-rada/>

Informace k přijímacímu řízení: [online] Přijímací řízení. [cit. 2018-03-02]. Dostupné z: <https://www.ssjs-tabor.cz/studium/stredni-skola/informace-k-prijimacimu-rizeni/>

Stipendium Goethe institutu ke studiu ve spolkové republice: [online] Stipendium. [cit. 2018-08-01]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/mezinarodni-vztahy/stipendium-goethe-institutu-ke-studiu-ve-spolkove-republice>

Mobilita osob – školní vzdělávání – mš – zš – sš:[online] Mobilita osob. [cit. 2018-08-01]. Dostupné z: <http://www.naerasmusplus.cz/cz/mobilita-osob-skolni-vzdelavani-ms-zs-ss/>

Úřední deska – zřizovací listina: [online] Zřizovací listina. [cit. 2018-08-07]. Dostupné z: <https://www.ssjs-tabor.cz/skola/uredni-deska/zrizovaci-listina/>

## **Legislativa**

Zákon č. 563/ 2004 Sb. o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů

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

Vyhláška č. 15/ 2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů a výročních zpráv.

Vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků

# 10 Seznam obrázků, grafů, tabulek a příloh

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Organizace personálního útvaru.....	7
Obrázek 2: Metody podle aktivity posluchače.....	10
Obrázek 3: Jedna z možných klasifikací didaktických metod.....	11
Obrázek 4: Popis nedostatku - mezery výkonnosti.....	18
Obrázek 5: Logo střední školy.....	29

## Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví.....	39
Graf 2: Rozdělení respondentů dle věku.....	39
Graf 3: Nynější pracovní pozice.....	40
Graf 4: Délka působení na této škole.....	41
Graf 5: Dojíždění do práce.....	42
Graf 6: Věnuje se škola vzdělávání a rozvoji dostatečně?.....	42
Graf 7: Včasné informování o povinné účasti na kurzu.....	44
Graf 8: Je počet absolvovaných kurzů dostačující?.....	45
Graf 9: Počet absolvovaných kurzů za školní rok.....	46
Graf 10: Vychází škola vstříc učitelům při jejich zájmu o absolvování nějakého nepovinného kurzu?.....	48
Graf 11: Zájem o stáž v zahraničí.....	49
Graf 12: Požaduje škola hodnocení kvality absolvovaného kurzu?.....	52
Graf 13: Měla by škola chtít Vaše hodnocení kvality absolvovaného kurzu?.....	53
Graf 14: Zájem o rozvoj i v jiných oblastech.....	54
Graf 15: Hradí škola učitelům kurzy v plné výši?.....	55
Graf 16: Do jaké částky by zaměstnanci byli ochotni přispět na vzdělávací či rozvojový kurz?.....	55
Graf 17: Účastníte se sám/sama od sebe dalšího rozvoje či vzdělávání mimo kurzů, které zajišťuje škola?.....	56

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Časový a místní plán.....	25
Tabulka 2: Základní údaje.....	29
Tabulka 3: Čtyřleté obory.....	30
Tabulka 4: Tříleté obory.....	31
Tabulka 5: Nastavbové obory.....	31
Tabulka 6: Způsob informování o možnostech vzdělávání.....	43
Tabulka 7: Vhodné časové rozmezí.....	44
Tabulka 8: Již absolvované vzdělávací a rozvíjející kurzy.....	46
Tabulka 9: Spokojenost s interními lektory.....	47
Tabulka 10: Spokojenost s externími lektory.....	48
Tabulka 11: Faktory a jejich důležitost při hodnocení absolvovaného kurzu.....	50
Tabulka 12: Jaké metody vzdělávání Vám nejvíce vyhovují?.....	50
Tabulka 13: Jaký typ kurzu respondenti upřednostňují?.....	51
Tabulka 14: Motivace k dalšímu vzdělávání a rozvoji.....	52
Tabulka 15: Je další vzdělávání a rozvoj nezbytný?.....	54



## **Seznam příloh**

Příloha 1: Dotazník .....	69
---------------------------	----

# 11 Přílohy

*Příloha 1: Dotazník*

## **Postoje a spokojenost učitelů se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců**

Dobrý den,

mé jméno je Iveta Kubišová a jsem studentka Ekonomické fakulty na Jihočeské univerzitě. Vytvořila jsem pro Vás následující dotazník, který je zcela **anonymní** a veškeré informace poslouží pouze ke zpracování mé bakalářské práce. Dotazník obsahuje 28 otázek a zabere Vám odhadem 10 minut.

Předem Vám děkuji za vyplnění a za Váš čas.

S pozdravem a přáním pěkného dne

Iveta Kubišová

### **Pokyny k vyplnění:**

- Vámi zvolenou odpověď zakřížkujte.
- Vybírejte pouze jednu odpověď, pokud není uvedeno jinak.

### **1. Jaké je Vaše pohlaví?**

- Muž
- Žena

### **2. Kolik Vám je let?**

- Méně než 25 let
- 25 - 35
- 36 – 40
- 41 – 50
- Více než 50 let

### **3. Jaká je Vaše nynější pozice ve škole?**

- Učitel/ka všeobecně vzdělávacích předmětů
- Učitel/ka odborných předmětů
- Učitel cizích jazyků
- Ostatní učitelská pozice

**4. Kolik let působíte na této škole?**

- Méně než rok
- 1 – 5
- 6 – 10
- 11 – 15
- Déle než 15 let

**5. Dojíždíte do práce?**

- Ano
- Ne, jsem místní

**6. Věnuje se škola dle Vašeho názoru dostatečně vzdělávání a rozvoji zaměstnanců?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**7. Jakým způsobem Vás informuje škola o možnostech vzdělávání? *Lze zvolit více odpovědí.***

- E-mailem
- Telefonicky
- Na poradě metodické komise
- Osobně od nadřízeného
- Jinak, uveďte: .....

**8. Jste včas informován(a) o Vaší povinné účasti na vzdělávacím kurzu?**

- Ano
- Většinou ano
- Většinou ne
- Ne

**9. Pokud jste odpověděli na přechozí otázku VĚTŠINOU NE nebo NE, uveďte, jaké časové rozmezí by Vám vyhovovalo?**

- 1 – 2 týdny
- Více než 2 týdny

- 1 – 2 měsíce
- Více než 2 měsíce

**10. Vyhovuje Vám počet kurzů, které v rámci jednoho školního roku absolvujete?**

- Ano – je dostačující
- Ne – je nedostačující
- Ne – je jich příliš

**11. Uveďte počet kurzů, kterých se většinou za školní rok zúčastníte?**

- Žádný
- 1 – 5
- 6 – 10
- 11 – 15
- Více než 15

**12. Vyberte jednotlivé školení, kterých jste se již účastnila(a).** *Lze zvolit více odpovědí.*

- Povinné školení dle zákona (BOZP, PO)
- Kurz první pomoci
- Jazykový kurz
- Školení zaměřené na výchovný proces
- Školení odborného zaměření
- Školení na měkké dovednosti (např.: komunikace, rozvoj osobnosti a prezentační dovednosti)
- Školení orientované na ICT
- Školení k zabezpečení nové maturitní zkoušky
- Školení zaměřené na novely školských zákonů, řízení školy apod.
- Školení zabývající se protidrogovou tematikou
- Jiné, uveďte: .....

**13. Ohodnoťte Vaši spokojenosti s interními lektory.** *Počet hvězdiček určuje Vaši míru spokojenosti. Čím více hvězdiček udělíte, tím více jste spokojený/á.*



**14. Ohodnořte Vaši spokojenosti s externími lektory.** *Počet hvězdiček určuje Vaši míru spokojenosti. Čím více hvězdiček udělíte, tím více jste spokojený/á.*



**15. Snaží se Vám škola vycházet vstříc, když se chcete účastnit nějakého nepovinného kurzů?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**16. Uvítali byste možnost účastnit se různých stáží na jiných školách v zahraničí?**

- Ano
- Ne
- Nevím

**17. Seřadřte, prosím, podle důležitosti následující faktory, které hrají při Vašem hodnocení spokojenosti s absolvovaným kurzem.** *Očísľujte odpovědi dle důležitosti. (1. místo = nejdůležitější faktor, 8. místo = nejméně důležitý)*

- Lektor
- Obsah kurzu
- Trvání kurzu
- Cena kurzu
- Počet účastníků kurzu
- Místo kurzu
- Forma kurzu
- Jiný, uveďte prosím: .....

**18. Jaké metody vzdělávání Vám nejvíce vyhovují?** *Lze vybrat více odpovědí.*

- E-learning (= výuka pomocí počítačových výukových programů)
- Přednáška
- Videokonference
- Skupinová diskuse
- Rotace práce

- Samostudium
- Jiná, uveďte: .....

**19. Rozhodněte, který kurz Vám více vyhovuje?** *U první řádky: 1 = jednodenní, 2=spíše jednodenní, 3= spíše vícedenní a u další řádku je to obdobným způsobem.)*

	1	2	3	4	
jednodenní					vícedenní
jednorázový					pravidelný
na pracovišti					mimo pracoviště

**20. Co Vás motivuje k dalšímu vzdělávání a rozvoji?** *Lze vybrat více odpovědí.*

- Zvýšení odbornosti
- Získání certifikátu či osvědčení
- Udržení si svého pracovního místa
- Osobní zájem
- Finanční odměna
- Pocit sebezdokonalování
- Jiná, uveďte: .....

**21. Požaduje po Vás škola hodnocení kvality Vámi absolvovaného kurzu?** *Například formou dotazníku či rozhovoru.*

- Ano, vždy
- Ano, jen u některého kurzu
- Ne

**22. Pokud jste opověděl(a) na předchozí otázku NE, vyjádřete se, prosím, zda byste to uvítali?**

- Ano
- Ne

**23. Souhlasíte s tím, že se na své pozici bez dalšího vzdělávání a rozvoje neobejdete?**

- Ano
- Ne

**24. Máte zájem se rozvíjet i v jiných oblastech než v těch, které jsou nutné pro vy-  
kování Vaší práce?**

- Ano
- Ne
- Nevím

**25. Platí Vám škola kurzy na vzdělávání a rozvoji v plné výši?**

- Ano, vždy
- Ano, téměř vždy
- Ne, vždy musím určitou finanční částkou přispět

**26. Jakou finanční částkou byste byl(a) ochotný/á přispět na konkrétní kurz, který  
by byl Vámi vybrán?**

- Maximálně 200,- Kč
- 201 – 500,- Kč
- 501 – 1000,- Kč
- Více než 1000,- Kč
- Žádnou

**27. Účastníte se sám/sama od sebe dalšího rozvoje či vzdělávání mimo kurzů, které  
Vám umožňuje Vaše škola?**

- Ano
- Ne

**28. Pokud byste chtěl(a) ještě něco uvést k systému vzdělávání a rozvoje zaměst-  
nanců, napište to zde:.....**