



Pedagogická  
fakulta  
Faculty  
of Education

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Pedagogická fakulta  
Katedra pedagogiky a psychologie

Bakalářská práce

# Vliv dalšího vzdělávání dospělých na rozvoj jejich profesních kompetencí

Vypracoval: Radim Nikodým  
Vedoucí práce: PhDr. Olga Vaněčková  
České Budějovice 2014

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svoji bakalářskou práci vypracoval 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 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 této 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 výsledky 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 odhalování plagiátů.

31. 3. 2014

Radim Nikodým

## **Poděkování**

Děkuji PhDr. Olze Vaněčkové za vedení mé bakalářské práce.

Dále bych chtěl poděkovat všem respondentům, kteří se mnou ochotně spolupracovali.

V neposlední řadě chci poděkovat své rodině, která mě při psaní mé práce podporovala.

Radim Nikodým

## **Anotace**

Bakalářská práce „Vliv dalšího vzdělávání dospělých na rozvoj jejich profesních kompetencí“ se věnuje dalšímu profesnímu vzdělávání zaměstnanců ve firmách. Práce je rozdělena na dvě části. V té první, teoretické části se věnujeme dalšímu vzdělávání jako takovému. Co vůbec znamená vzdělávání zaměstnanců, jaké jsou formy vzdělávání, co znamená pojem kompetenční komunikace, asertivita, aktivní naslouchání, klíčové kompetence, vzdělávání dospělých. Ve druhé části práce, praktické, se pomocí kvantitativního výzkumu zaměřujeme na otázku, zdali po absolvování školení dochází ke zvýšení komunikačních a prodejních dovedností. Získaná data z kvantitativního výzkumu jsou ve druhé části analyzována a vyhodnocena.

## **Klíčová slova**

vzdělávání dospělých, klíčové kompetence, komunikace, aktivní naslouchání, asertivita

## **Abstrakt**

Bachelor thesis „Effect of adult continuing education to develop their professional competences” is dedicated to further education and professional employees in companies. The work is divided into two parts. In the first theoretical part is devoted to further education as such. What does that even mean education of employees, what are learning, what does the term competency communication, assertiveness, active listening, key skills, adult education. In the second part, a practical, using quantitative research focuses on the question whether after the training is to increase communication and marketable skills. The data obtained from quantitative research in the second part analyzed and evaluated.

## **Key words**

adult education, key competences, communication, active listening, assertiveness

# OBSAH

|                                                               |           |
|---------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÚVOD .....</b>                                             | <b>6</b>  |
| <b>TEORETICKÁ ČÁST</b>                                        |           |
| <b>1 Vzdělávání .....</b>                                     | <b>8</b>  |
| <b>2 Vzdělávání dospělých.....</b>                            | <b>10</b> |
| 2.1 Historie .....                                            | 10        |
| 2.2 Vzdělávání dospělých v dnešní době .....                  | 11        |
| 2.3 Typy vzdělávání dospělých .....                           | 13        |
| 2.4 Cíle vzdělávání dospělých .....                           | 14        |
| 2.5 Organizační struktura vzdělávání dospělých .....          | 15        |
| 2.6 Formy vzdělávání dospělých.....                           | 17        |
| <b>3 Pojem další vzdělávání a profesní vzdělávání .....</b>   | <b>18</b> |
| 3.1 Typy dalšího profesního vzdělávání a jeho dostupnost..... | 19        |
| 3.2 Podnikové vzdělávání .....                                | 21        |
| 3.3 Elektronické vzdělávání v podniku .....                   | 22        |
| <b>4 Kompetence .....</b>                                     | <b>23</b> |
| 4.1 Základní složky kompetence.....                           | 24        |
| 4.2 Druhy kompetencí.....                                     | 27        |
| <b>5 Komunikační kompetence.....</b>                          | <b>29</b> |
| <b>PRAKTICKÁ ČÁST</b>                                         |           |
| <b>6 Cíle výzkumu a výzkumné otázky .....</b>                 | <b>33</b> |
| 6.1 Metodologie .....                                         | 33        |
| 6.1.1 Metody šetření .....                                    | 34        |
| 6.1.2 Výzkumný soubor .....                                   | 34        |
| 6.1.3 Sběr dat .....                                          | 35        |
| 6.2 Vyhodnocení dotazníků .....                               | 36        |
| 6.3 Analýza dokumentů .....                                   | 45        |
| 6.4 Rozhovor.....                                             | 47        |
| <b>7 Vyhodnocení praktické části.....</b>                     | <b>49</b> |
| <b>ZÁVĚR .....</b>                                            | <b>51</b> |
| <b>Seznam použité literatury .....</b>                        | <b>53</b> |
| <b>Příloha - dotazník</b>                                     |           |

## ÚVOD

Vzdělávání nás provází celým životem. Ani si to občas neuvědomujeme, ale vzděláváme se téměř nepřetržitě. Každý z nás prošel nějakou formou dalšího vzdělávání, asi nejvíce v rámci svého povolání. Proto je další vzdělávání, hlavně to profesní, klíčové pro náš profesní život. Neznáme v dnešní době firmu, která by své zaměstnance nevzdělávala. Někaké to školení, seminář nebo kurz absolvuje každý, kdo buď vstupuje do nového zaměstnání, nebo si chce prohloubit své znalosti a dovednosti pro své povolání. Sám jsem prošel mnohými společnostmi a každá se na profesní vzdělávání svých zaměstnanců hodně zaměřovala. Valná většina firem bere profesní vzdělávání jako povinnou součást pracovních povinností zaměstnanců. Bez vstupního školení, nebo úvodního kurzu nemůže zaměstnanec vůbec začít pracovat. Pracuji na manažerské pozici, kde je i mou pracovní povinností se nejenom sám vzdělávat, ale vzdělávat i své podřízené. Zaměstnavatel nám neustále doporučuje vzdělávat se, prohlubovat si své kompetence, a to formou, která je dnes velmi oblíbená, díky elektronickým médiím, formou e-learningu. Kromě e-learningu nám nabízí celou řadu školení, zaměřených na rozvoj profesních kompetencí. Proto jsme zvolili jako téma mé bakalářské práce oblast dalšího vzdělávání zaměstnanců. Pro mé profesní zařazení je toto téma více než aktuální. Je pro nás zajímavé vědět, kam další profesní vzdělávání směřuje, jaké jsou jeho aktuální a nejrozšířenější formy.

Práce je rozdělena na dvě části. V té první, teoretické části, se zabýváme vysvětlením základních pojmů z oblasti dalšího vzdělávání, celoživotního vzdělávání, profesního vzdělávání, kompetencí a komunikačních dovedností. Dále popisujeme historické kořeny dalšího vzdělávání v naší republice, typologii vzdělávání, kompetencí. Ve druhé části, praktické, se zaměříme na význam dalšího vzdělávání pro zaměstnance i zaměstnavatele.

Cílem práce je zjistit, prostřednictvím použité metody kvantitativního výzkumu, jak velký je vliv dalšího vzdělávání zaměstnanců na rozvoj jejich profesních kompetencí

a jaký má další vzdělávání zaměstnanců význam pro zaměstnavatele, zda je pro něj přínosné.

Uvědomujeme si, že nemůžeme zcela vyřešit daný problém vzdělávání zaměstnanců, neboť vzhledem k omezenému rozsahu práce nelze zcela přesně popsat všechny možné výstupy pro potřeby zaměstnavatele. Půjde tedy jen o doporučení a předložení výsledků daného výzkumného šetření zaměstnavateli.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 Vzdělávání

Dle některých autorů, jako je např. Mužík, je vzdělávání „*institucionalizovaná a organizovaná činnost zaměřená na získávání informací, vědomostí, dovedností a odborných kompetencí*“ (Mužík, 2012, s. 23). Další z autorů, Beneš, popisuje definici vzdělávání jako určitý proces, myslíme si, že velmi dobře pojmenovaný (Beneš, 2008, s. 15):

- *cílevědomý proces, který vede k realizaci některých pedagogických cílů a ideálů,*
- *plánovaný proces, obsahově a systematicky zprostředkovaný,*
- *a jako institucionalizovaný proces, který převážně vedou profesionálové.*

Petr Sak a kol., další z autorů zabývajících se vzděláváním, ti zase rozdělují vzdělávání na tři části, a to jsou (Sak, 2007, s. 92):

- *formální vzdělávání*  
které se realizuje ve vzdělávacích institucích, u kterých jsou definovány a legislativně vymezeny jejich funkce, cíle, obsah, prostředky a způsoby hodnocení (škola),
- *neformální vzdělávání*  
které je zaměřeno na určité skupiny populace, nevede k ucelenému vzdělání jako ve škole a realizují a organizují ho mimo formální systém různé instituce (podniky, kulturní zařízení, instituce pro vzdělávání dospělých atd.),
- *informální vzdělávání*  
jde o proces osvojování dovedností a postojů, získávání vědomostí z každodenních zkušeností z prostředí, kontaktů.

Vzdělávání jako takové nemůžeme pouze chápat jako prostředek k získání kvalifikace pro svoji profesi, ale jeho hlavním cílem je osobní růst a rozvoj, integrace do společnosti, získání, osvojení a rozvíjení vlastních vědomostí, znalostí, dovedností, které nám pomáhají fungovat ve společnosti (Mužík, 2012, s. 23). Vzdelávání dále dělíme na odborné a celoživotní vzdělávání. Odborné vzdělávání je provázáno celým našim profesním životem, zato celoživotní vzdělávání je dle našeho názoru vše, co pochytíme, co se kde naučíme a co v budoucnu můžeme předat další generaci.

Odborné vzdělávání se zabývá formováním specifických znalostí, vědomostí, dovedností, chováním a jednáním, které se vztahuje přímo k pracovní pozici či profesi (Mužík, 2012, s. 25). Jde o nejrozsáhlejší součást vzdělávání dospělých, profesní vzdělávání. Součástí odborného vzdělávání je i další odborné vzdělávání, které představuje poněkud rozšířený systém studijních krátkodobých forem, jako jsou různá školení, semináře, workshopy atd.

Mužík ve své knize popisuje celoživotní vzdělávání jako *„zajištění přístupu ke vzdělávání po celý život, možnost se vzdělávat až do mezí a úrovně jednotlivce“* (Mužík, 2012, s. 23). Van Dellen ve svém článku popisuje celoživotní učení jako autonomní a dobrovolné nebo svobodně volené, které je polem působnosti pouze pro malou část dospělých (Van Dellen, 2012, s. 16). Van Dellen dále ve svém článku tvrdí, že *„učení se dospělých a celoživotní vzdělávání nicméně zůstává především zaměřeno na adaptaci a je víceméně vynucováno“* (VanDellen, 2012, s. 16). To je možná pravda, v některých organizacích může být celoživotní vzdělávání vynucováno, ale my osobně k celoživotnímu vzdělávání přistupujeme dobrovolně, nikdy bychom se nenechali nutit. Celoživotní vzdělávání a jeho myšlenka není nová, v dnešní době jde o politickou snahu o její realizaci. Jedná se o cíl a koncepci dnešní vzdělávací politiky na úrovni národní i nadnárodní a rozvoje lidských zdrojů. Přínosem celoživotního vzdělávání pro jedince je dle Beneše převážně možnost jeho seberealizace (Beneš, 2008, s. 28). Celoživotní učení dále dělíme na vzdělávání dětí a mládeže (vzdělávání a výchova v rodině, ucelené studium na školách) a vzdělávání dospělých (Mužík, 2012, s. 24). Celoživotní učení v jeho nynějším významu představuje hlavní změnu v pojetí vzdělávání, kdy se všechny možnosti učení, buď v tradičních institucích určených pro vzdělávání, nebo mimo ně, chápou jako jediný celek, který dovolí rozmanité a četné přechody mezi vzděláváním a zaměstnáním a také umožní získat kvalifikaci a správné kompetence (Barták, 2008, s.

10 – 11). Proto je velmi důležité, z našeho pohledu, vzdělávání dospělých, které popíšeme v další kapitole.

## **2 Vzdělávání dospělých**

V dnešní době je pojem „vzdělávání dospělých“ široce rozšířen. Dá se říci, že jde o fenomén dnešní ekonomické doby. Vzdělávání dospělých představuje celoživotní proces, umožňuje člověku „držet krok“ se změnami v oblasti ekonomického, kulturního, společenského a politického života. Propojuje zájmy jedince se zájmy společnosti – především v ekonomické oblasti (Barták, 2008, s. 10). Toto vzdělávání je třeba odlišit od pojmu celoživotní vzdělávání, protože se stalo jeho nejvýznamnější složkou, která zahrnuje celou řadu systémových prvků v rámci jeho konceptu (Mužík, 2012, s. 24). Myslíme si, že vzdělávání dospělých, ať už se realizuje jakoukoliv formou, je velmi přínosné pro moderního člověka, pro jeho profesní a osobní užitek. V následující části se zaměříme na historii vzdělávání dospělých.

### **2.1 Historie**

Reálné dějiny vzdělávání dospělých jsou velmi pestré a zajímavé. Vývoj vzdělávání dospělých v českých zemích ovlivnilo národní obrození, rozpad feudálních vztahů, vznik měšťanstva, proletariátu, české inteligence, nástup průmyslové revoluce (Beneš, 2008, s. 24). Význačné místo v dějinách českého vzdělávání dospělých měla v devadesátých letech 19. století Dělnická akademie, jejímž spoluzakladatelem byl T. G. Masaryk, a po anglickém vzoru zavedené univerzitní rozšíření, sloužící popularizaci vědy a techniky. Nelze mluvit o vzdělávání v rámci dělnického hnutí, ale o vzdělávání založeném na jeho směrech (Beneš, 2008, s. 25). Vzdělávání dospělých má i své pevné kořeny v sociálním, emancipovaném a v hnutí svépomoci. Po vzniku ČSR v roce 1918 se dostává vzdělávání dospělých význačnějších podpor ze strany státu (Beneš, 2008, s. 25). V historii byly vzdělávání dospělých přisuzovány určité funkce, které

vyjadřovaly nějaké očekávání pro chod a rozvoj společnosti. K těmto funkcím patřily a stále patří, dle některých autorů, jako je např. Beneš (Beneš, 2008 s. 30):

- *kompensační funkce*  
vzdělávání dospělých, jak odborné tak všeobecné, je chápáno jako nástroj k zapojení i nižších vrstev do přeměny země z agrární do průmyslové a k demokratizaci společnosti, v dnešní době umožňuje získat vyšší a vysokoškolské vzdělání,
- *vzdělávání dospělých jako součást revolučních změn*  
vzdělávání bylo politickou zbraní,
- *vzdělávání jako strategie proti politické radikalizaci*  
zdůrazňovala se apolitičnost vzdělávání,
- *vzdělávání dospělých ve službách totality*  
jednotná ideologie a podřízení jednotlivce celku a vyšším „ideálům“.

Velmi poučné bude prozkoumat, kam vzdělávání dospělých směřuje v dnešní době. Osobně nás tato otázka zajímá, protože se vzdělávání dospělých prolíná celou naší profesí.

## **2.2 Vzdělávání dospělých v dnešní době**

Vzdělávání se nevztahuje pouze a jenom k vědě a poznání, tj. k rozvíjení rozumových schopností, ale i k osvojení dalších dovedností, jako jsou dovednosti sociální, duchovní nebo morální. Je důležité učit se i vztahům k ostatním lidem a ke společnosti a v neposlední řadě i schopnosti se uplatnit v měnících se podmínkách zaměstnanosti a trhu práce (MŠMT, 2001, s. 14). Hodně lidí cítí svojí potřebu participace na dalším vzdělávání, i když vzdělávání dospělých nevytvořilo tzv. čtvrtý subsystém naší vzdělávací soustavy. Personální politika v organizacích vzala za své vzdělávat dospělé, jelikož již nejde jen o všeobecné a zájmové vzdělávání dospělých, ale stále více se

vzdělávání zaměřuje pouze na získání profesních kvalifikací a kompetencí (Beneš, 2008, s. 27). V dnešní době se bere učení jako součást našeho konzumního způsobu života a zdokonalení vlastního životního stylu jedince, prudce také roste podíl nestátních nabídek vzdělávání, trhu komerčních nabídek ke vzdělávání. Vzdělávání dospělých má celou řadu systémových prvků v rámci celoživotního vzdělávání, jako jsou:

- *ucelené studium na školách,*
- *profesní vzdělávání,*
- *občanské a zájmové vzdělávání.*

Před vzděláváním je důležité, aby dospělý znal důvod, proč by se měl vzdělávat, musí mít ke vzdělávání tu správnou motivaci. Motivy jsou většinou různé, např. touha po sociálním uznání a prestiži, uznání známých a příbuzných, zvědavost, radost z učení a poznání atd. (Beneš, 2008, s. 83). Beneš ve své knize popisuje typy motivů pro účast na dalším vzdělávání takto (Beneš, 2008):

- *sociální kontakt,*
- *sociální podněty (prostor nezatížený každodenními tlaky a frustracemi),*
- *profesní důvody,*
- *účast na politickém, převážně komunálním životě,*
- *vnější očekávání (doporučení zaměstnavatele pro vzdělávání),*
- *kognitivní zájmy.*

Sak a kol. popisují ve své knize motivy dospělého ke vzdělávání dle charakteru motivace na (Sak a kol., 2007, s. 130):

- *vzdělávání, které je samo cílem (vlastní vzdělávací aktivita dospělého uspokojuje),*
- *vzdělávání je také prostředkem k odlišným cílům,*
- *chci být vzdělaný, cíl se zaměřuje k vlastní osobnosti,*
- *cíl se zaměřuje ke společenskému atributu ideového zaměření,*
- *vzdělávání se zaměřuje na věcný cíl (např. existenční, musím mít doklad o vzdělání), dospělý musí mít ze vzdělání nějaký prospěch.*

S těmito motivy, které vedou dospělého k dalšímu vzdělávání, můžeme jen souhlasit. V další části naší práce se podíváme na různé typy vzdělávání dospělých, jak je někteří z autorů popisují a rozdělují.

### 2.3 Typy vzdělávání dospělých

Barták rozděluje vzdělávání dospělých, jako součást učení a celoživotního vzdělávání, na náhradní školní vzdělávání, kde získání takového stupně vzdělání se běžně nabývá v příslušném stupni věku (tzv. druhá šance na vzdělání). Dále další vzdělání dělíme dle Bartáka na další profesní vzdělávání, které zahrnuje kvalifikační vzdělávání, periodická školení, rekvalifikaci potřebnou pro rozvíjení postojů, znalostí a schopností vyžadovaných pro výkon povolání, dále na občanské vzdělávání, které se zaměřuje na formování vědomí práv a povinností a jejich občanských, politických, společenských a rodinných rolí, na zájmové vzdělávání, které uspokojuje jedinci vzdělávací potřeby v souladu s jeho osobním zaměřením a na vzdělávání seniorů, tady se jedná o velmi žádoucí aktivitu poproduktivní generace, zpravidla kulturně – společenského rázu (univerzita třetího věku), (Barták, 2008, s. 11).

Bílá kniha rozlišuje vzdělávání dospělých na tři hlavní části (MŠMT, 2001, s. 79):

- *vzdělávání dospělých, vedoucí k dosažení stupně vzdělání*  
jde o studium dospělých na všech druzích státních i nestátních středních, vyšších a vysokých škol, tzv. druhá šance pro ty, kdo se ve školách nevzdělávali dříve,
- *další profesní vzdělávání*  
patří sem jak povinné (normativní), tak i nepovinné kvalifikační a rekvalifikační vzdělávání zaměstnanců a uchazečů o zaměstnání,
- *ostatní součásti vzdělávání dospělých*  
např. vzdělávání seniorů, zájmové vzdělávání, občanské vzdělávání.

Vzdělávání dospělých sleduje i své důležité cíle. V další části práce se na tyto cíle vzdělávání dospělých zaměříme.

## 2.4 Cíle vzdělávání dospělých

Rozhodující místo v soustavě vzdělávání dospělých mají určité cíle, nebo spíše soustava těchto cílů. Aby tyto cíle splňovaly svoji úlohu, musí mít i cíl ve vzdělávání dospělých své pravidlo. Často se používá pravidlo pro stanovení cílů, které není obecně platné, ale je hodně používané, tzv. pravidlo SMART. Každý cíl dle tohoto pravidla musí být:

- specifický S
- měřitelný M
- akceptovatelný A
- realistický R
- termínovaný T

Ve vzdělávání dospělých převážně půjde o záměrné působení lektora, které je zaměřeno na účastníka vzdělávání a je vymezeno obsahem učiva, časem, kvalitou a v neposlední řadě předpokládaným výsledkem, neboli hodnotou cíle (Barták, 2008, s. 24).

Cíle můžeme dále členit dle Bartáka na cíle hlavní, směrné, které vymezují základní zaměření procesu vzdělávání a na cíle dílčí, operační, které konkretizují a specifikují hlavní cíle, např. požadavky na obsah, kvantitu, kvalitu, finanční a časovou náročnost daného vzdělávání (Barták, 2008, s. 25).

Cíle ve vzdělávání dospělých je potřeba i správně vymežit. Barták hovoří o tom, že vymezování a stanovení cíle, volba cíle je dána soustavou objektivních a subjektivních faktorů, a jsou obrazem zejména požadavků profese a osobních požadavků a možností účastníka vzdělávání (Barták, 2008, s. 24). Cíl, který si pro vzdělávání dospělého účastníka stanovíme, by měl být přitažlivý, subjektivně žádoucí, potřebný, konkrétní a také objektivně hodnotný.

V další části se zaměříme na organizační strukturu vzdělávání dospělých, na její dělení a na didaktické principy, které je třeba při vzdělávání dospělých dodržovat.

## 2.5 Organizační struktura vzdělávání dospělých

Vzdělávání dospělých má i svou organizační strukturu, která slouží k popisu jednotlivých úkolů ve vzdělávání a vymezuje role jednotlivců v procesu tohoto vzdělávání. Díky této organizační struktuře se lépe orientujeme v systému vzdělávání. Někteří autoři, jako např. Beneš, popisují organizační strukturu takto: (Beneš, 2008, s. 64):

- *organizační strukturu dle možností přístupu na zásadně otevřenou pro všechny zájemce (státní školy), nebo vyhrazené určitým účastníkům (podnikové vzdělávání),*
- *struktura nezávislá na státní administrativě,*
- *struktura, u které je komerční zájem organizace, s částí se společenskými zájmy (např. odbory, církve),*
- *zřizovatelem může být i státní, veřejná, nezisková, komerční a privátní organizace,*
- *strukturu, kterou dělíme dle obsahu vzdělávání na všeobecnou, odbornou, zájmovou, kulturní, rozvoj osobnosti, občanské vzdělávání.*

Důležitými pravidly ve vzdělávání dospělých jsou i didaktické principy. Řada autorů, mezi nimi i Procházka se Somrem, rozlišují ve své knize tyto principy, např. na princip informovanosti, kdy dospělý potřebuje mít ještě před začátkem vzdělávání dostatek informací, musí si umět odpovědět na otázku „co mě čeká“, princip respektování životních zkušeností, které působí negativně jako stereotypy, ale pozitivně přispívají k tvůrčí činnosti, princip aktivace pozornosti, kdy jsou pro práci účastníka významné nové poznatky, doporučující je čas výuky (hodinová výuka, 10-12 minut přestávka), a na princip, kdy je učivo organizované, logicky uspořádané, je předem stanovený plán, který vede k lepšímu vnímání účastníka (Procházka, Somr, 2008).

Další autor popisuje didaktické principy takto:

„Je potřeba efektivitu při výchově a vzdělávání dospělých, kdy velmi přispívá uvědomělý a dobrovolný vztah ke vzdělávacímu procesu a k získaným poznatkům“ (Barták, 2008, s. 26). Barták tyto principy rozděluje na (Barták, 2008):

- *princip optimálního řízení*  
opírající se o využití poznatků vědy a promítající se do celkového využití didaktických principů a zásad,
- *princip názornosti*  
přímá smyslová zkušenost, jako základ každého poznávacího procesu,
- *princip přístupnosti a přiměřenosti*  
uplatňuje odlišný přístup k dospělým účastníkům vzdělávání, dle jejich dovedností, vědomostí, návyků, zkušeností a jejich začlenění ve firemní hierarchii,
- *princip soustavnosti*  
jde o uspořádání učební látky do logických celků, které na sebe navazují,
- *princip kontinuity akce*  
jedná se o přesný postup podávání základů věd a příslušných teorií v logickém pořádku, které navazují na starší poznatky a mají za cíl dosáhnout u účastníků uceleného systému poznatků,
- *princip uvědomělosti a aktivity*  
rozumí se tím takové vedení vzdělávací činnosti, při kterém vyučující vede vyučované ke správnému pochopení a smyslu učení a také k aktivnímu využití osvojených poznatků,
- *princip trvalosti*  
navazuje úzce na předešlé principy (názornosti, uvědomělosti a aktivity, spojení teorie s praxí), a vyjadřuje požadavek zapamatování si vědomostí a dovedností trvale, i pro delší časový úsek,
- *princip spojení teorie s praxí*  
jde o pilíř motivace při vzdělávání dospělého účastníka, zásadní princip, který tvoří podstatu smysluplnosti vzdělávání (vazba teorie na praxi účastníka).

V další část naší práce se budeme zabývat důležitými formami vzdělávání dospělých.

## 2.6 Formy vzdělávání dospělých

Pro vzdělávání dospělých je lepší mít vymezeny formy tohoto typu vzdělávání, které představují určitý trvalý a stálý soubor organizačních a vzdělávacích opatření, kterými se realizuje vzdělávání v určitém čase a prostředí, ve vztahu k vzdělávacím systémům jak živým (lektor – účastník), tak neživým (pomůcky, metody),(Barták 2008, s. 79).

Organizační základ je zpravidla tvořen dle Bartáka na (Barták, 2008):

- *vyučovací jednotkou*  
např. přednáška, workshop, kurz, konzultace,
- *lekce/hodina*  
zahrnuje uvedení do situace, opakování, výklad nové látky apod.

Barták ve své knize popisuje formy pro edukaci dospělých následovně:

jde o formy monologické, které znamenají ústní podání lektora a přímý vztah lektora s účastníkem (přednáška, referát, popis apod.), dále formy dialogické, při kterých jde o aktivní dialogický vztah lektor-účastník, základem je správná lektorská otázka, která musí mít obsahové hledisko, informační hledisko, formální hledisko a procesně-pragmatické hledisko, a na formy skupinové, složené a kombinované, které se zakládají na prožitku spolupráce a společně působících efektů, forem a metod, a které se využívají při různých variantách týmové spolupráce (např. kurz, seminář, workshop, skupinové cvičení/trénink), (Barták, 2008, s. 79).

V následující kapitole se budeme věnovat pojmu další vzdělávání.

### 3 Pojem další vzdělávání a profesní vzdělávání

V dnešní době představuje pojem další vzdělávání vzdělávací aktivity, které nejsou počátečním vzděláváním. Jde zejména o vzdělávání v rámci naší profese, našeho zaměstnání, bez kterého se dnes neobejde žádná firma, což je, dle našeho mínění, velmi potřebné a žádoucí. Další vzdělávání se vymezuje úředně, rozhodující je poskytovatel vzdělávání a je ho možno označit jako investici pro odběratele vzdělávání (zaměstnavatel, zaměstnanec), (Mužík, 2012, s. 25). Tyto investice do vzdělávání dospělých můžeme rozdělit dle Mužíka na (Mužík, 2012):

- *prvotní*  
vstupní vzdělávání, základní vstup do problematiky,
- *nahrazovací*  
další vzdělávání má za cíl obnovit zastaralé informace pracovníkovi, jeho dovednosti, vědomosti,
- *rozlišovací*  
jde o prohloubení znalostí a schopností pracovníků.

Další profesní vzdělávání patří k jednomu z nejrychleji se rozvíjejících sektorů služeb a k nejvíce rostoucímu sektoru vzdělávání, co se týče počtu účastníků a výše vynaložených prostředků (Beneš, 2008, s. 120). Váže se zpravidla na danou profesi, pracovní pozici a roli dospělého a na jeho ekonomickou aktivitu. Jedná se o udržení a vytváření nejlépe vyhovujícího souladu mezi subjektivní kvalifikací (skutečná způsobilost jednotlivce) a objektivní kvalifikací (nároky na konkrétní profesi) a zapadá sem i rekvalifikační vzdělávání, tj. když člověk musí změnit svou původní kvalifikaci (Mužík, 2012, s. 25). Jde o nejrozsáhlejší součást vzdělávání dospělých, svojí kvalitou, kvantitou a svým významem hodně ovlivňuje vzdělávání dospělých, převážně jako celek a jeho účinnost pro hospodářství (Bílá kniha, 2001, s. 82–83). Profesní vzdělávání se dá rozdělit na dvě části (Bílá kniha, 2001, s. 83):

- *povinné, normativní další profesní vzdělávání*  
stanovují ho příslušné předpisy, je předpokladem pro výkon určité profese, odbornosti,

- *nepovinné další profesní vzdělávání*  
rozsáhlejší oblast, má velký vliv na schopnost inovace.

Velký význam v profesním vzdělávání se klade na rozvoj kompetencí. Pro určité profese se jedná zejména o rozvoj sebepoznání, sebereflexi, seberozvoj (osobnostní kompetence), vyjednávání, jednání, motivování atd. (Barták, 2008, s. 121). V České republice existuje i Národní institut pro další vzdělávání, který se prioritně zaměřuje na další profesní vzdělávání pedagogických pracovníků.

V následující části se podíváme na typologii dalšího profesního vzdělávání a jeho dostupnost.

### **3.1 Typy dalšího profesního vzdělávání a jeho dostupnost**

Mužík se ve své knize věnuje dalšímu profesnímu vzdělávání velice podrobně, ale pro naši práci bude důležité se zabývat tím, jaké typy dalšího profesního vzdělávání Mužík popisuje, a to jsou (Mužík, 2012, s. 26-27):

- *odborný trénink*  
zaměřený na oblast rozvoje dovedností, orientovaný výcvik praktických dovedností, přeměna odborných znalostí a zkušeností do praktických dovedností (koučink),
- *kombinované vzdělávání*  
je spojené s oblastí otevřeného vzdělávání (přímá výuka, individuálně řízené studium), dnes výhradně s bakalářským a magisterským stupněm vzdělávání na vysokých školách, pro účel dosažení určitého stupně vzdělání, formou dlouhodobějšího učebního procesu s podílem všeobecné a odborné složky vzdělání a profesními souvislostmi,
- *distanční vzdělávání*  
jedná se o formu řízeného samostatného učení, lektor a účastník jsou odděleni v čase a prostoru, výuková komunikace je provedena určitými médii, v dnešní době převážně elektronickými, počítače. Základní znak

distančního vzdělávání je volnost pro široký okruh lidí při přístupu ke vzdělávání a vlastní zodpovědnost za učení,

- *další odborné vzdělávání*

mnohotvárný systém krátkodobých studijních forem odborných (kurzy, školení, semináře atd.).

Další profesní vzdělávání je pro naši práci velmi potřebné popsat. Beneš ve své knize popisuje další profesní vzdělávání jako fenomén, který má určitý nárůst, ale neprobíhá stejně. Beneš tento nárůst (dostupnost dalšího profesního vzdělávání) rozlišuje na další vzdělávání speciální pro určitá povolání, které je velmi důležité pro kvalifikované profese (lékař, právník apod.), na další vzdělávání speciální pro daný typ zaměstnavatele, kdy má zaměstnavatel vlastní systém vzdělávání, který je pro ostatní pracující uzavřený (např. policie, vojsko, státní správa, banky atd.). Dále na další vzdělávání v každém z přístupných povolání, kde je možnost a nabídka dalšího vzdělávání pro tuto skupinu omezena (např. řidiči, řemeslníci v malých živnostech, pracovníci úklidových firem), na další vzdělávání pro postižené, nekvalifikované, nezaměstnané, které je velmi závislé na státní podpoře, potom na vzdělávání vrcholového managementu, při kterém jde o rozvoj vlastností, schopností formou různých metod (rolové hry, diskuze, přednášky, cvičení, ale i metod netradičních, alternativních, např. meditace, zážitky v neobvyklých situacích apod.), a také na vzdělávání středního a nižšího managementu a personálu (pracovníků marketingu, prodeje, plánování, techniků atd.), při kterém jde o zprostředkování zvýšení odborných kompetencí, potom na vzdělávání řadových zaměstnanců, u kterého se jedná převážně o zvýšení kvalifikace, dále na vzdělávání perspektivních zaměstnanců, zpravidla se jedná o absolventy vysokých škol, a jako poslední se jedná o nabídku pro všechny zaměstnance, např. jazykové kurzy (Beneš, 2008, s. 120).

Dále se budeme zabývat podnikovým vzděláváním a jeho formami.

### 3.2 Podnikové vzdělávání

V současnosti se podnikové vzdělávání stalo součástí personální práce v podniku, jelikož se tímto vzděláváním, které organizuje a podporuje, podnik hlásí k tomu, že si svých zaměstnanců vysoce váží. Na své náklady podnik umožňuje zaměstnancům zvýšení konkurenceschopnosti, dává jim tím perspektivu do budoucna, aby měli zaměstnanci větší hodnotu na trhu práce (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 79). Podnikové vzdělávání lze charakterizovat jako zaměření na formování pracovních schopností, v širším smyslu, kde se formují i sociální vlastnosti potřebné pro vytváření zdravých mezilidských vztahů osob, které jsou v pracovním poměru v podniku (Koubek, 2007, s. 206).

Systém vzdělávání v podniku je cyklus, který se opakuje, a který vychází ze zásady vzdělávací politiky v podniku, z cílů podnikové strategie ve vzdělávání opírající se o organizační a úřední předpoklady pro vzdělávání (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 81). Vzdělávání pracovníků v podnicích by mělo být systematické, jelikož přináší pro zaměstnance a podnik mnoho výhod. Vodák s Kucharčíkovou ve své knize uvádějí příklady těchto výhod, které si představíme. Jedná se např. o výhody, které podniku dodávají neustále odborně připravené pracovníky, dle specifických potřeb důležitých pro podnik, umožňují průběžné formování pracovních schopností pracovníků, zlepšují zaměstnancům jejich kvalifikaci, znalosti, dovednosti i osobnost, výrazněji přispívají ke zlepšování pracovního výkonu, produktivity práce a kvality výrobků a služeb než jiné formy vzdělávání. Jde o jeden z nejefektivnějších způsobů pro hledání a najetí vnitřních zdrojů k pokrytí potřeb zaměstnanců. Náklady v průměru na jednoho vzdělávaného pracovníka jsou nižší, než v jiných metodách vzdělávání. Dokáže snáze předvídat důsledky ztráty pracovní doby, která souvisí se vzděláváním, a umožní lepší odstranění těchto důsledků za pomoci organizačních opatření, umožní zdokonalování vzdělávacích procesů. Zkušenosti nabyté z předcházejícího cyklu vzdělávání se zohledňují v cyklu dalším. Lépe se hledají cesty, které vedou ke zlepšení pracovního výkonu zaměstnance, umožňují zrealizování moderní koncepce řízení pracovní výkonnosti, zvyšuje motivaci a zlepšení vztahů zaměstnanců k podniku, zvyšuje atraktivnost podniku na trhu práce

a ulehčení získání a stabilizaci zaměstnanců a zvyšuje tržní cenu jednotlivého pracovníka a jeho kvalitu na trhu práce, a také přispívá k urychlení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců a zvýšení jejich šancí na postup v podniku (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 82 - 83).

Podnikové vzdělávání lze zrealizovat buď pomocí interních odborníků, vlastního školicího centra podniku nebo pomocí některého z externích úřadů, veřejné, či podnikové sféry a také pomocí elektronických médií, kterému se budeme věnovat v následující části.

### **3.3 Elektronické vzdělávání v podniku**

Tento typ vzdělávání představuje formu řízeného studia, která je dnes ve většině firem hojně využívána. Je součástí tzv. distančního vzdělávání, které umožňuje velkou volnost v přístupu ke vzdělávání. V podnicích se, díky využití elektronických prostředků, využívá k výuce e-learning, jako součást dalšího profesního vzdělávání. Velké uplatnění má e-learning tam, kde je třeba vzdělat poměrně velké množství studujících v příslušné problematice, bez nutnosti kladení nároků na kapacity lektorů (Barták, 2008, s. 95). E-learning se stal součástí vzdělávacího systému, představuje pro rozvoj vzdělanosti velký potenciál, díky svému demokratickému charakteru a flexibilitě (Sak a kol., 2007, s. 147-150). Účastník má individuální možnost studia, dle vlastních potřeb a ničím neomezenou volbu času a intenzity studia. Kvalitu této výuky lze vyhodnotit na základě závěrečných nebo certifikovaných testů. E-learning je pro podnik ekonomicky výhodnější než klasické formy a metody vzdělávání, protože snižuje jeho přímé a nepřímé náklady (Barták, 2008, s. 95-96). Ale i e-learning má své výhody a nevýhody.

Výhody e-learningu dle Saka a kol. (Sak a kol., 2007, str. 164):

- *kdykoliv mít možnost rozvrhnout si čas na e-learning, jeho dostupnost a individuální přístup, e-learning je pohodlný a podporuje jakýkoliv typ vzdělávání.*

Nevýhody e-learningu dle Saka a kol. (Sak a kol., 2007, str. 164):

- *chybí osobní kontakt (lektor - student), nepřesné informace, nedostatečné pochopení učební látky a omezenost studia jen na internet.*

Vzdělávání zaměstnanců v podnicích se hlavně využívá ke zvýšení a zlepšení kompetencí a komunikačních dovedností pracovníků, které budeme rozebírat v následující kapitole, o které si myslíme, že se jedná o jednu z nejdůležitějších oblastí naší práce.

## 4 Kompetence

Na pojem kompetence jsou různé pohledy, pojem má různé významy a různé kontexty. Pro potřeby naší práce jsme považovali za nejvhodnější následující vymezení.

Kompetence mohou být v profesním životě, a nejenom v profesním, stěžejní složkou naší osobnosti. Bez určitých kompetencí se člověk neobejde ani v běžném životě. I umění domluvit se s druhým člověkem je naše určitá dovednost. Kompetence se dají pochopit jako schopnost se určitým způsobem chovat. Pojem kompetence bývá popisován ve dvou různých významech: kompetence může být určité oprávnění nebo pravomoc, nebo může kompetence vyjádřit určitou schopnost k výkonu profese. Belz a Siegrist se ve své knize zamýšlejí nad tím, že odborná kvalifikace je v dnešní době nemyslitelná bez celoživotního učení, v důsledku kratších inovačních cyklů, vývoje nových technologií a neustále rostoucí složitosti technických systémů (Belz, Siegrist, 2001, s. 15). Kompetence je tedy pojem převážně z oblasti práce, kdy je člověk způsobilý, nebo oprávněný danou profesí vykonávat (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 70 - 71). Kubeš a kol. popisují kompetence jako způsobilost a schopnost se určitým způsobem chovat, která se vždy projevuje v podobě nějakého určitého chování (Kubeš a kol., 2004, s. 26). O kompetencích tedy mluvíme převážně v rovině našeho zaměstnání, zdali jsme vůbec schopni vykonávat naši práci. Když pracovník splňuje

určité předpoklady ke své práci, plní dobře svěřené úkoly, potom se dá říci, že je kompetentní. Kubeš popisuje dané předpoklady takto (Kubeš a kol., 2004, s. 27):

- *má správné vlastnosti, dovednosti, vědomosti, schopnosti a zkušenosti pro dané chování,*
- *má tu správnou motivaci pro takové chování,*
- *je mu umožněno toto chování použít.*

Dále se budeme zabývat základními složkami kompetencí a jejich dělením.

#### 4.1 Základní složky kompetence

Vodák s Kucharčíkovou dělí kompetence podle různých přístupů. Dle nich se kompetence nejjednodušeji dělí na kompetence koncepční, sociální, technické, kognitivní, motivační, směrové a výkonnostní (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 72):

Další z pohledů hovoří o těchto skupinách kompetencí (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 72-73):

- *manažerské kompetence*  
představují dovednosti a schopnosti, které přispívají k vynikajícímu výkonu v manažerské roli (řešení konfliktů, delegování, koučování, hodnocení, plánování, výběr zaměstnanců),
- *interpersonální kompetence*  
jsou potřebné pro efektivní komunikaci a budování pozitivních vztahů (aktivní naslouchání, empatie, prezentační způsobilost, spolupráce, vyjednávání),
- *technické kompetence*  
tyto kompetence představují soubor dovedností, které se vztahují ke konkrétní funkci pracovníka (účetnictví, finance, programování, sběr a analýza údajů atd.).

Další z autorů popisují strukturu kompetencí, převážně těch klíčových, takto (Belz, Siegrist, 2001, str. 167):

- *sociální kompetence*  
schopnost práce v týmu,  
kooperativnost,  
schopnost čelit konfliktním a stresovým situacím,  
komunikační dovednosti,
- *kompetence ve vztahu k vlastní osobě*  
kompetentní nakládání s vlastní hodnotou,  
být svým vlastním manažerem,  
schopnost sebereflexe,  
vědomé rozvíjení vlastních hodnot,  
schopnost dále se rozvíjet,
- *kompetence v oblasti metod*  
plánovitě uplatňovat své znalosti,  
vypracovat tvořivé řešení úkolu,  
strukturovat a klasifikovat nové informace,  
dávat věci do kontextu a poznávat souvislosti,  
kriticky přezkoumávat a zvažovat šance a rizika.

V podnikovém vzdělávání jde nejvíce o získávání kompetencí v oblasti metod. Tyto kompetence jsou pro pracovníka stěžejní.

Poněkud odlišný pohled na strukturu kompetencí má Veteška. Kompetence dělí na sebedůvěru, komunikaci, pohotovost, prezentaci, tvořivost, schopnost učit se a soustředit se, management času a sebe sama, uvolnění, energie, osvěžení (Veteška, Tureckiová, 2008, str. 50).

Pro potřeby podniku, pokud chce být podnik úspěšný, je třeba kompetencí, které maximalizují jeho úspěch v několika rovinách. Pro tyto účely Vodák s Kucharčíkovou dělí kompetence na (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 72):

- *klíčové kompetence* (pro všechny zaměstnance stejné),
- *týmové kompetence* (společné pro vzájemně závislé týmy zaměstnanců),
- *funkční kompetence* (např. obchod, marketing, finance atd.),

- *vůdcovské a manažerské kompetence* (potřebné pro vedení a řízení).

Kompetence se odrážejí v podstatných znacích naší osobnosti. Napovídají nám, jak se bude její nositel projevovat, chovat a myslet v určité situaci. Různí autoři zdůrazňují a identifikují propojení znaků osobnosti s kompetencemi.

Do kompetencí vstupují i jednotlivé složky osobnosti, které se ke kompetencím vztahují. Dle Kubeše se složky osobnosti dělí do pěti kategorií (Kubeš a kol., 2004, s. 30):

- *motiv*  
sem patří vše, co člověka pobízí k nějaké činnosti určitým směrem, vnitřní pohnutky,
- *rysy*  
jedná se o charakteristiky, které umožní stálé reakce na situace nebo na informace, které přicházejí z prostředí, typický rys je temperament,
- *vnímání sebe samotného*  
má velký vliv na osobní přesvědčení, jestli dokážu daný úkol vykonat, jde o víru ve vlastní schopnosti,
- *vědomosti*  
patří sem všechny poznatky, které jedinec nahromadí v určité oblasti související s prací na dané pozici,
- *dovednosti*  
ty zajišťují naši schopnost vykonat činnost, která souvisí s nějakým duševním nebo fyzickým úkolem.

V další části se podíváme na druhy kompetencí.

## 4.2 Druhy kompetencí

Kompetencí je celá řada. Každý jedinec, který vykonává jakoukoliv profesi, musí mít tu správnou kvalifikaci. Klíčové kompetence popisují projevy chování důležité pro všechny zaměstnance. Klíčové kompetence se získávají hlavně při vzdělávání. Jde o vzdělávání školní, podnikové a další odborné vzdělávání (Belz, Siegrist, 2001, s. 17). Přispívají k potřebné firemní kultuře, k firemním hodnotám a k očekávanému výkonu zaměstnanců. Stanovují kritéria potřebná pro výběr pracovníků a pomáhají definovat rozvojové priority pro široký okruh zaměstnanců. Klíčovými, nebo také korporátními kompetencemi se odlišují vzájemně i ty firmy, které působí ve stejné oblasti byznysu (Kubeš a kol., 2004, s. 35). U klíčových kompetencí jde o znalosti, schopnosti, dovednosti, s kterými můžeme v daném okamžiku zastávat veliký počet funkcí a pozic, které se hodí ke zvládnutí problémů velké řady, po většinou nepředvídatelných a měnících se požadavků v průběhu života (Belz, Siegrist, 2001, s. 174). Klíčové kompetence zahrnují celou škálu kvalifikací, nikoli ale odborných. Klíčové kompetence slouží jako základ pro další učení, jelikož mají delší životnost, než odborné kompetence. Belz a Siegrist ve své knize rozdělují klíčové kompetence do těchto oblastí (Belz, Siegrist, 2001, s. 185 - 321):

- *schopnost komunikovat a kooperovat*  
jedná se o dvě nejčastěji požadované klíčové kompetence na trhu práce, komunikativnost znamená připravenost a schopnost člověka harmonicky a vědomě komunikovat, kooperativnost znamená schopnost a připravenost člověka aktivně a zodpovědně se podílet na skupinových pracovních procesech,
- *řešení problémů a kreativita*  
tato klíčová kompetence znamená schopnost a připravenost jednotlivce převzít v rozsahu přiměřeném spoluodpovědnost nebo odpovědnost zpracovat samostatně informace, plánovat výsledky, dokumentovat a uspořádanými postupy a myšlením vybrat nejlepší variantu k průběhu práce, být otevřený k novým postupům,

- *samostatnost a výkonnost*  
znamená umění a schopnost jednotlivce vyvinout vlastní iniciativu, soustředěně pracovat, vytrvale a vědomě na nějakém úkolu, znát své přednosti a slabé stránky a umět se vypořádat s kritikou,
- *schopnost přijmout odpovědnost*  
znamená připravenost a ochotu jedince převzít odpovědnost nebo spoluodpovědnost, umět odhadnout důsledky vlastního jednání, být pohotový k pracovnímu nasazení a smyslem pro kvalitu ovlivnit pozitivně výkon týmu,
- *schopnost přemýšlet a učit se*  
tato klíčová kompetence znamená, že je jedinec připraven a má sílu a chuť se dále rozvíjet svou schopností učit se, umí myslet systémově a v souvislostech,
- *schopnost zdůvodňovat a hodnotit*  
znamená, že je jedinec připraven a způsobilý věcně a systematicky hodnotit a zdůvodňovat výsledky vlastní práce, společné výsledky pracovní skupiny, ale také cizí výsledky, umí při tom používat přiměřeně kritéria a měřítka hodnot a přisoudit jim přiměřenou váhu a umět tyto výsledky systematicky shrnout.

Brenner a Brennerová kompetence rozdělují do čtyř druhů (Brenner, Brenner, 2008, s. 21 - 89):

- *odborné kompetence (vědomosti a znalosti)*  
jedinec, který má odbornou kompetenci, se vyzná ve svém oboru, tato kompetence úzce souvisí se znalostmi a vědomostmi, získá se z části ve škole, na školeních, při dalším vzdělávání, hodně důležitá je i zkušenost, která se nasbírání v různých pracovních oblastech,
- *sociální kompetence*  
jde o umění přiměřeně jednat s lidmi v dané situaci, o způsoby chování a přístupy k různým situacím a lidem, do sociální kompetence patří i vlastnosti, tj. schopnost se prosadit, schopnost týmové spolupráce, schopnost dělat kompromisy, vůdčí síla, schopnost přijímat kritiku atd.,

- *metodické kompetence*

jedná se o pracovní techniky a postupy, které jedinec používá při řešení úkolů a problémů, metodicky kvalifikovaný pracovník zvládá každý nový úkol zpracovat samostatně, použití metodických kompetencí je univerzálnější než u odborných kompetencí, můžeme je aplikovat nezávisle na oboru (umění zpracovat úkol samostatně),

- *mediální kompetence*

jde o schopnost získávání informací z médií, které máme k dispozici, např. písemnou formou (z dopisu), elektronická média, telefon, televize, přímá osobní komunikace pomocí řeči, gest a mimiky atd.

V následující kapitole se zaměříme na kompetence v oblasti komunikace, které jsou velmi důležité a pomáhají jedinci v jeho profesi.

## 5 Komunikační kompetence

Mít správné komunikační kompetence, umět správně komunikovat s okolím, je jedna z nejdůležitějších kvalifikací pro zaměstnance, kteří pracují ve službách, jsou v každodenním kontaktu se zákazníky a chtějí patřit ve svém oboru k nejlepším. Mikuláščík ve své knize shrnuje nejdůležitější charakteristiky pro komunikaci do tří základních bodů (Mikuláščík, 2010, str. 19):

- *komunikace je nezbytná pro efektivní sebevyjadřování,*
- *komunikace je přenosem a výměnou informací v mluvené, psané, obrazové nebo činnostní formě realizující se mezi lidmi a projevující se nějakým účinkem,*
- *komunikace je výměnou významů mezi lidmi použitím běžného systému symbolů.*

Dále Mikuláščík hovoří o funkcích komunikace, které jsou převážně společné pro všechny možné formy a způsoby komunikace. Jedná se o funkce informativní, instruktivní, přesvědčovací, posilovací a motivující, zábavnou funkci, vzdělávací

a výchovnou funkci, socializační a společensky integrující, funkce osobní identity a poznávací funkce. Pro umění správné komunikace je důležitá dovednost vytvářet pozitivní a uspokojující vztahy s lidmi, musíme mít také pozitivní pohled na sebe sama. Jestliže chceme umět správně komunikovat, musíme si uvědomovat vlastní hodnotu, musíme se cítit dobře (Mikuláščík, 2010, str. 20 - 21, 48). Dále se zaměříme na pojem komunikativnost.

Pojem komunikativnost znamená připravenost a schopnost vědomě a harmonicky komunikovat, vědomě ostatním naslouchat, umět rozlišit podstatné od nepodstatného, být vstřícný k potřebám jiných, vypovídat o sobě ostatním co nejjasněji a nejsrozumitelněji a velmi dbát neverbálních signálů (Belz, Siegrist, 2001, s. 185). Kdo chce umět správně komunikovat, mít ty správné kompetence ke komunikaci, musí dodržovat zásady správné komunikace. Belz a Siegrist ve své knize popisují zásady komunikace takto (Belz, Siegrist, 2001, s. 187):

- *komunikace je sdělení,*
- *existuje analogová a digitální komunikace,*
- *každá komunikace má obsahový a vztahový aspekt,*
- *vztahová rovina určuje rovinu obsahovou,*
- *každá komunikace podléhá interpretaci.*

Jedna z komunikačních kompetencí je schopnost aktivního naslouchání. Pomocí této metody si mohou kdykoliv příjemce a vysílající vyjasnit, zdali si správně rozuměli, protože pravda není to, co vysílající řekl, ale vždy to, co příjemce slyšel. Pomocí této komunikační kompetence, aktivního naslouchání, se dá předcházet nedorozuměním (Belz, Siegrist, 2001, s. 197). Ale i aktivní naslouchání plní svůj účel. DeVito ve své knize popisuje hned několik důležitých účelů. Za prvé pomáhá posluchači ověřit, zda pochopil, co mluvčí řekl a co tím mínil, za druhé prostřednictvím aktivního naslouchání dáváme mluvčímu najevo, že uznáváme a přijímáme jeho pocity a za třetí podněcuje aktivní naslouchání mluvčího, aby zkoumal své pocity a myšlenky (DeVito, 2001, s. 90). Mikuláščík se zmiňuje o umění zpětné vazby (feed back). Jedná se o komunikační schopnost reakce na přijatou zprávu v podobě potvrzení a způsobu interpretace. Tato zpětná vazba je při komunikaci velmi důležitá, protože udržuje oba účastníky v komunikační situaci a také dává informaci, jak je zpráva přijata a chápána.

Dále hovoří o aktivním posluchači, který dovede pozorně vnímat informace, ve svých představách podržet základní téma, o němž se mluví, v obrysech, kde jsou zdůrazněny důležité záchytné pojmy jako struktura celé problematiky (Mikuláščík, 2010, str. 27, 101).

Další ze složek komunikační kompetence, o které se v naší práci zmíníme, je umění efektivního naslouchání. Myslíme si, že jde o jednu z nejdůležitějších dovedností při jakékoliv verbální komunikaci. Efektivní naslouchání znamená, přizpůsobení se konkrétní situaci v dimenzích empatie - objektivita, zdrženlivost - kritičnost, povrchnost - hloubka (DeVito, 2001, s. 87). Jedna z částí efektivní komunikace je empatické naslouchání, umění vcítit se do druhého. U této kompetenční komunikace jde o to, pochopit, co si ten druhý myslí, co cítí (DeVito, 2001, s. 87). Ale někdy je třeba empatii dát stranou, a situaci při komunikaci vyhodnotit objektivně, nezaujatě. K efektivní komunikaci, efektivnímu naslouchání dále patří nezaujaté a kritické naslouchání, to znamená být přístupný novým informacím a tím mít předpoklad pro lepší porozumění toho druhého a um vnějšího a hloubkového naslouchání. U vnějšího se jedná o jasný význam sdělení, u hloubkového naslouchání o pochopení hlubší roviny sdělení. U vnějšího a hloubkového naslouchání je potřeba se zaměřit jak na verbální, tak na neverbální projevy toho druhého (DeVito, 2001, s. 88 - 89).

Mezi komunikační kompetence se dále řadí umění asertivního chování. Novák popisuje asertivitu jako zdravé, přiměřené sebeprozasování (Novák, 2012, s. 133). Novák dále ve své knize popisuje, co vlastně asertivní chování znamená. U asertivního chování jde o umění přiměřeně argumentovat a nebát se projevit svůj názor, korektní formou, požádat jednoznačně a bez výčitek o to, co chceme, jednat aktivně, nikoli se jen přizpůsobovat okolí, asertivita také rozvíjí sportovního ducha „*když nejde o život, nejde prakticky o nic*“, zdůrazňuje vhodnost výhodného kompromisu pro obě strany. Asertivita také učí přiměřeným způsobem se ptát, požádat o laskavost a umět snést, když nám není vyhověno. Člověk, který je zdravě asertivní, má pozitivní postoj k druhým lidem, chová se přiměřeně sebejistě a je schopen změnit svůj názor (Novák, 2012, s. 133 - 134). Lze říci, že asertivní jednání znamená, že jedinec vystupuje uvolněně, klidně, prezentuje nadhled a osobní jistotu (Novák, 2012, s. 27).

Mikuláščík se zmiňuje o pojmu asertivní komunikace, která je totožná s asertivním chováním. Jedná se o sebeprosazující a respektující totéž právo i pro jiné v rámci

přijatelných pravidel. Asertivní člověk dovede vyjádřit to, co chce, nebo nechce, to, jak situaci vidí, jaký má názor, nesnaží se nic skrývat a nic naznačovat, je otevřený a upřímný. Je potřeba i respektovat slušnost a galantnost, ohleduplnost. Asertivní člověk trvá na svých právech, ale dělá to způsobem, který nepoškozuje práva jiných. Mikuláščík popisuje i asertivní techniky komunikace. Jedná se o tyto techniky (Mikuláščík, 2010, str. 90 - 92):

- *obehraná gramofonová deska*  
taktika umožňující čelit manipulaci, prosadit oprávněný nárok, či odmítnout neoprávněné požadavky,
- *technika otevřených dveří*  
tato technika se dá uplatnit zejména při neoprávněné kritice (umět rozlišit pravdu a výmysl),
- *vyrovnání se s kritikou, souhlas s oprávněnou kritikou*  
důležité je se naučit přijímat kritiku bez zničujícího pocitu,
- *dotazování na nedostatky*  
je to technika založená na zjišťování pravé příčiny odmítavého, kritického nebo vyčítavého postoje partnera.

Tyto techniky asertivního chování není možno chápat jako nějaké návody k chování, které by byly zárukou úspěšnosti při sebeprosazování. Každý má právo jako asertivní člověk rozhodnout, zda je použít, kterou z nich a vůči kterým lidem (Mikuláščík, 2010, str. 92).

## PRAKTICKÁ ČÁST

### 6 Cíle výzkumu a výzkumné otázky

Ve druhé části práce se soustředíme na prezentaci a vyhodnocení šetření, které se zaměřilo na zjištění, zda další vzdělávání zaměstnanců vede ke zlepšení jejich profesních kompetencí a do jaké míry považují zaměstnanci další vzdělávání ve firmě za přínosné, či nikoliv, a to jak pro sebe, tak pro zaměstnavatele. Šetření jako takové se zaměřilo na zaměstnance společnosti zaměstnávající převážně prodejce, kteří jsou neustále ve styku se zákazníkem, a prohlubování jejich kompetencí je pro ně velmi důležité.

Celý průzkum byl veden na úrovni výzkumných otázek (Punch, 2008), nebyly stanoveny hypotézy, které bychom ověřovali.

Otázka č.1: *Jak hodnotí zaměstnanci přínos vzdělávání pro svůj rozvoj?*

Otázka č.2: *Jaký je posun v rozvoji zaměstnanců, kteří absolvovali školení a v jakých oblastech?*

#### 6.1 Metodologie

Ve vztahu k formulaci cílů jsme použili kvantitativní přístup, který pracuje s čísly a zjišťuje frekvenci, rozsah a množství výskytu jevů a jejich míru. Tyto údaje se dají matematicky zpracovat (Gavora, 2000, s. 31). Jde o to, že tento přístup předpokládá, že fenomény (objekty, aspekty atd.), které jsou předmětem zkoumání, jsou svým způsobem nějak uspořadatelné, měřitelné nebo nějak tříditelné (Reichel, 2009, s. 40). Toto šetření musí být navrženo tak, aby měření proměnných přineslo numerická data (Punch, 2008, s. 13).

### **6.1.1 Metody šetření**

Pro zajištění co nejvyšší validity průzkumu jsme použili několik metod: dotazník vlastní konstrukce, polostrukturovaný rozhovor a pro ověření výsledků dotazníku ještě analýzu dokumentů.

Jako základní metodu průzkumu jsme zvolili metodu dotazování, techniku dotazníku. Dotazník pro náš výzkum používáme strukturovaný, standardizovaný, s otázkami výběrovými a škálovými, otevřenými i uzavřenými. Jak jsme již uvedli, dotazník slouží ke sběru dat a je určen výzkumnými otázkami (Punch, 2008, s. 46). Jedná se o nejfrekventovanější metodu ke zjištění údajů, především pro hromadné získávání údajů (velký počet odpovídajících). Proto je tento výzkumný nástroj velmi ekonomický (Gavora, 2000, s. 99). Dotazník má ale i jednu vlastnost, která ho znehodnocuje v jeho dobré stránce, a to návratnost dotazníku (Disman, 2007, s. 141). Tato negativní vlastnost dotazníku se dá celkem dobře obejít jednou velmi účinnou cestou k jeho návratnosti, a to metodou, v angličtině popsanou „follows – ups“. Jde o metodu, při které se respondentům, kteří dotazník ve stanovené době nevrátili, pošle upomínka k vrácení, a když ani toto nepomůže, pošle se respondentům dotazník znovu (Disman, 2007, s. 144).

Jako pomocný nástroj jsme vybrali rozhovor, a to polostrukturovaný, kde se nabízejí alternativy odpovědí a žádá se ještě od respondentů objasnění nebo vysvětlení (Gavora, 2000, str. 111). Otázky v rozhovoru byly převážně otevřené.

### **6.1.2 Výzkumný soubor**

Základní soubor tvoří zaměstnanci vybrané společnosti, převážně prodavači a vedoucí prodejen. Výběrový soubor tvoří 94 zaměstnanců společnosti.

Pro výběr zkoumaných objektů, výběr vzorku ze souboru, jsme si zvolili metodu nenáhodného, záměrného, neboli nepravděpodobnostního výběru a to výběr velmi

efektní a efektivní, tzv. nabalování, „snowball“, sněhová koule. Tato technika spočívá ve výběru jedinců, při kterém nás původní respondent dovede k jiným členům naší cílové skupiny (Disman, 2007, s. 114). Ze zkoumaného souboru je jedna osoba požádána, aby určila 3 až 5 jedinců, které ona považuje za vhodné zařadit do výběru (Reichel, 2009, s. 83).

Pro rozhovor jsme jako respondenty vybrali skupinu vedoucích prodejen dané společnosti, kteří byli ochotni spolupracovat.

### **6.1.3 Sběr dat**

Před zahájením samotného sběru dat jsme provedli předvýzkum. Předvýzkum byl zaměřen na ověření srozumitelnosti a správnosti otázek v dotazníku. Dotazník jsme předali malému počtu respondentů a to 10 spolupracovníkům, účastníkům našeho šetření. Z předvýzkumu vyplynulo, že předložené otázky jsou srozumitelné, až na otázky číslo 7 a 13, ty jsme přepracovali, aby byly lepší a srozumitelnější pro všechny naše respondenty. Otázku č. 7 jsme změnili z otevřené na uzavřenou a naopak otázku č.13 z uzavřené na otevřenou. Ostatní otázky jsme ponechali ve stávající podobě. Platnost údajů získaných pomocí dotazníků pak následně ověříme analýzou dokumentů.

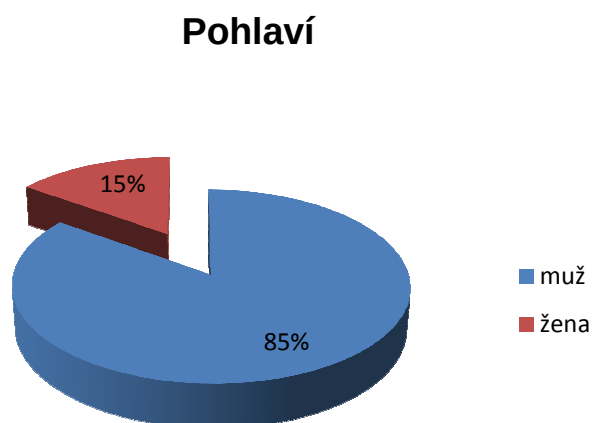
Dotazník byl distribuován elektronicky původním respondentům, tedy 29 vedoucím největších prodejen, z celkového počtu 32 prodejen, a to v období prosinec 2013 až leden 2014. Vedoucí prodejen následně vybrali ze svých podřízených další 3 jedince, kteří byli vhodní pro náš výzkum a byli ochotni spolupracovat. Celkem bylo rozdáno 116 dotazníků. Návratnost byla 94 dotazníků, což je 81%.

## 6.2 Vyhodnocení dotazníků

Dotazník, vytvořený pro naše šetření, obsahuje celkem 14 otázek a je strukturovaný, kombinovaný s víceetapňovou škálou. První část dotazníku se týká pohlaví, věku, vzdělání, délky působení ve firmě a pracovního zařazení. Další část se zaměřuje na otázky o absolvovaném školení. V poslední části dotazníku se zaměřujeme na ověření přínosu vzdělávání pro jednotlivce a hodnocení jeho vlivu na zlepšení dovedností.

Otázka č. 1: Jste muž – žena?

Z dotazníků vyplynulo, že převážnou část respondentů (a také zaměstnanců naší společnosti) tvořili muži. Asi 85% dotázaných, tedy 80 respondentů byli muži, 15% dotázaných, tedy 14 respondentů, byly ženy.

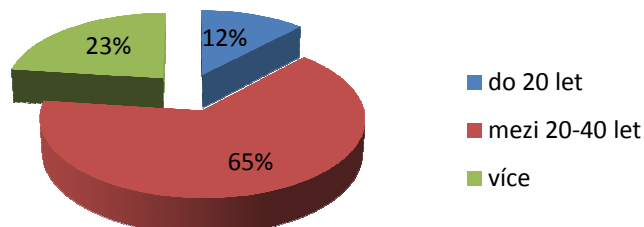


Graf č.1: Pohlaví

Otázka č. 2: Kolik je Vám let?

Celkem 61 dotázaných, což je 65%, bylo ve věkovém rozmezí mezi 20 – 40 let. Další skupina respondentů, 22 dotázaných, což je 23%, byla ve věkové skupině více než 40 let. Zbytek respondentů se pohybuje ve věkové hranici do 20 let (11 dotázaných, 12%).

## Věk

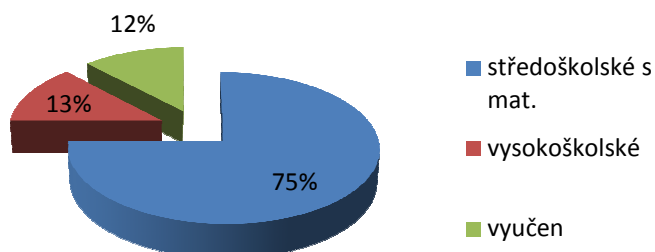


Graf č.2: Věk

Otázka č. 3: Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Většina respondentů označila odpověď střední s maturitou, a to 71 dotázaných, což je 75% všech respondentů. 12 respondentů označilo odpověď vysokoškolské, což je 13% dotázaných. Zbýlých 11 respondentů označilo za odpověď vyučen, což je 12% všech dotázaných.

## Vzdělání

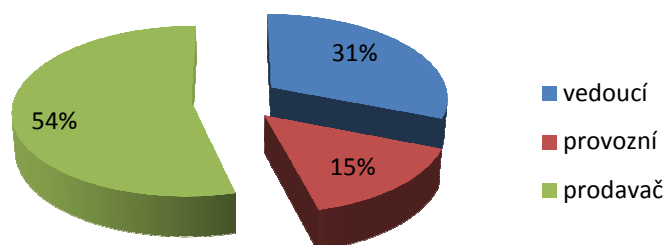


Graf č.3: Vzdělání

Otázka č. 4: Jakou pracovní pozici ve firmě zastáváte?

Z odpovědí v dotaznících je patrné, že soubor respondentů byl složen převážně z prodejců, ale také z pracovníků na manažerských pozicích. Celkem 29 dotázaných pracuje jako vedoucí obchodu, což je 31% respondentů. Dalšími pozicemi jsou prodavač, 54% (51 respondentů) a provozní manažer, 15% dotázaných (14 respondentů).

### Pracovní pozice

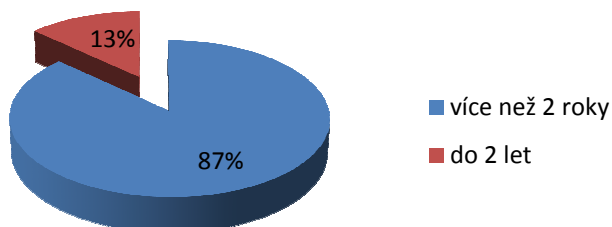


Graf č.4: Pracovní pozice

Otázka č. 5: Jak dlouho pracujete ve firmě?

Většina respondentů pracuje ve firmě více než 2 roky (82 dotázaných, 87%), 12 respondentů odpovědělo, že pracuje ve firmě do 2 let, což je 13% respondentů.

## Jak dlouho pracujete ve firmě

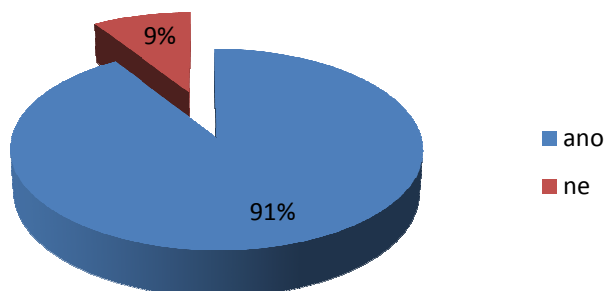


Graf č.5: Jak dlouho pracujete ve firmě

Otázka č. 6: Pracujete-li ve firmě více než 2 roky, zúčastnil/la jste se některého dalšího školení (kromě úvodního, které probíhá krátce po nástupu do zaměstnání) zaměřeného na rozvoj prodejních a komunikačních dovedností?

Odpověď na tuto otázku, od všech zaměstnanců, kteří pracují ve firmě více než 2 roky, byla většinou ano, a to 75 respondentů z 82, což je 91%, ostatní respondenti se školení nezúčastnili (7 respondentů, 9%).

## Účast na školení

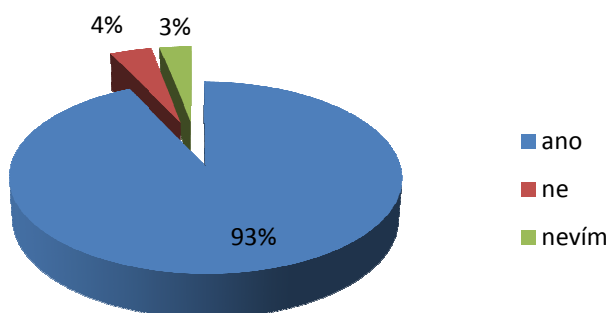


Graf č.6: Účast na školení

Otázka č. 7: Pokud jste se školení účastnil/la, splnilo školení Vaše očekávání?

Odpovědi od respondentů byly zajímavé. 70 dotázaných (93%) ze 75, kteří se zúčastnili tohoto školení, odpovědělo ano. Dva respondenti odpověděli nevím (3%), zbylí tři respondenti (4%) volili odpověď ne.

**Očekávání od školení**

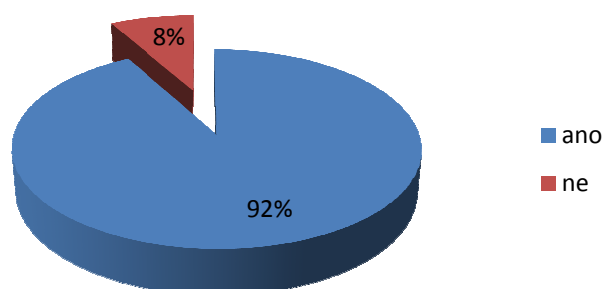


Graf č.7: Očekávání od školení

Otázka č. 8: Zvýšily se po absolvování školení Vaše znalosti?

Celkem 69 ze 75 respondentů, kteří se školení zúčastnili, si myslí, že se jejich znalosti zvýšily, což je 92%, zbylí respondenti jsou přesvědčeni, že se jejich znalosti nezvýšily, a jsou na stejné úrovni, jako před školením, a to 6 dotázaných, tedy 8%.

### Zvýšení znalostí

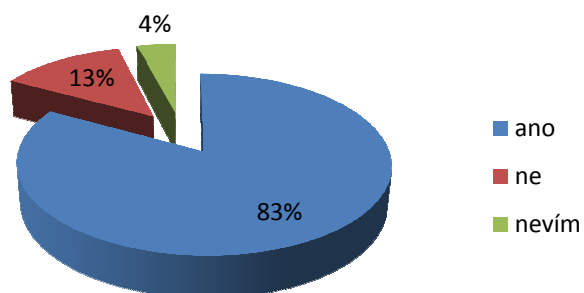


Graf č.8: Zvýšení znalostí

Otázka č. 9: Vnímáte prohloubení Vašich komunikačních dovedností po absolvování školení?

Odpovědí na tuto otázku bylo převážně ano, a to 62 ze 75 respondentů (83%), 10 respondentů odpovědělo ne (13%), zbylí respondenti odpověděli, že neví, (3 dotázaní, 4%).

### Prohloubení komunikačních dovedností

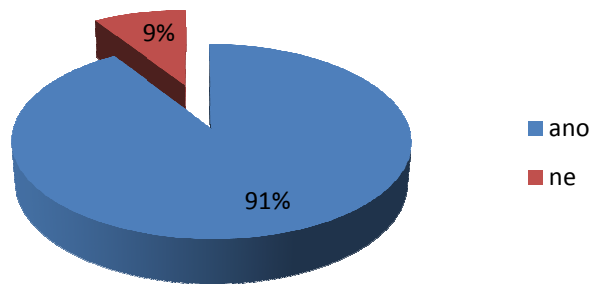


Graf č.9: Prohloubení komunikačních dovedností

Otázka č. 10: Zvýšila se po absolvování školení u Vás úspěšnost prodeje?

Odpověď respondentů na tuto otázku byla převážně ano (68 dotázaných ze 75, což je 91%), 7 respondentů odpovědělo ne (9% dotázaných).

### Zvýšení úspěšnosti prodeje

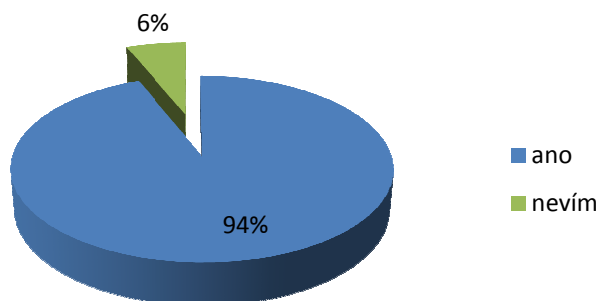


Graf č.10: Zvýšení úspěšnosti prodeje

Otázka č. 11: Pokud se úspěšnost Vašeho prodeje zvýšila, domníváte se, že je to v důsledku nově nabytých znalostí a komunikačních dovedností?

Na tuto otázku byly zajímavé odpovědi. 64 respondentů z 68, u kterých se zvýšila úspěšnost prodeje po absolvování školení, odpovědělo ano, což je 94%. Ostatní respondenti (4, což je 6%) odpověděli nevim.

### Nově nabyté znalosti a dovednosti

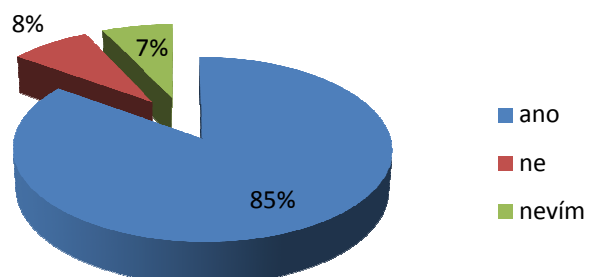


Graf č.11: Nově nabyté znalosti a dovednosti

Otázka č. 12: Bylo pro Vás další vzdělávání přínosné?

Pro 64 dotázaných ze 75, kteří se zúčastnili školení, bylo školení přínosné, to je 85%, pět dotázaných volilo odpověď nevím, což je 7% respondentů, a u šesti byla odpověď ne, což je 8% respondentů.

### Přínos vzdělávání



Graf č.12: Přínos vzdělávání

Otázka č. 13: Co Vám další vzdělávání, kde byl kladen i důraz na zlepšení komunikace, přineslo nového?

| zopakování znalostí<br>a dovedností | prohloubení znalostí<br>a dovedností | nové poznatky<br>a dovednosti | jiné          |
|-------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------|---------------|
| 54 respondentů                      | 11 respondentů                       | 7 respondentů                 | 3 respondenti |
| 72%                                 | 15%                                  | 9%                            | 4%            |

Tabulka č.1

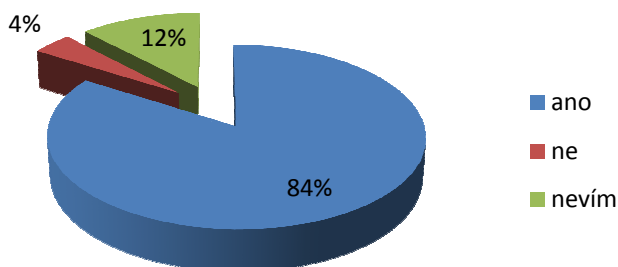
zdroj: vlastní

Z odpovědí vyplynulo, že si většina dotázaných ze 75, kteří se školení zúčastnili, školením buď zopakovala, nebo prohloubila své znalosti a dovednosti.

Otázka č. 14: Myslíte si, že je pro firmu přínosný tento typ dalšího vzdělávání zaměstnanců?

Ze 75 respondentů, kteří se školení zúčastnili, si 63 dotázaných myslí (84%), že je přínosný, 9 dotázaných neví (12%) a 3 respondenti (4%) si myslí, že přínosný není.

### Přínos vzdělávání pro firmu



Graf č.13: Přínos vzdělávání pro firmu

### 6.3 Analýza dokumentů

Platnost získaných dat z dotazníků jsme se rozhodli ověřit analýzou dokumentů, resp. záznamů o výsledcích prodeje v elektronické podobě. Zaměřili jsme se přitom na ty prodejny, u kterých bylo zřejmé z výsledků odpovědí v dotaznících, že se prodejní a komunikační dovednosti respondentů zvýšily, a že školení bylo přínosné. Toto školení bylo zaměřeno na prodejní a obchodní dovednosti, technické znalosti a zvýšení komunikačních dovedností. Vybrali jsme tedy 5 prodejen, kde bylo nejvíce pozitivních odpovědí a kde mělo školení největší přínos. Zkoumání se zaměřilo na ověření položek 8 až 12. Porovnali jsme data o výsledcích prodejů měsíc před školením a měsíc poté. Jména respondentů ze všech prodejen byla záměrně změněna.

#### Prodejna Brno OC Vaňkovka

Respondenti z této prodejny odpověděli na většinu otázek v dotaznících kladně. Z dokumentů vyplynuly následující výsledky:

David R.: Před absolvováním školení měl výsledky v prodeji hlavních výrobků na 65% plnění plánu. Po absolvování dalšího školení, zaměřeného na rozvoj prodejních a komunikačních dovedností, se jeho výsledky v prodeji zvedly na 99% plnění plánu, což je nárůst o 34%.

Milan S.: Před školením plnil daný plán prodeje hlavních výrobků na 78%. Po školení se jeho výsledky zvedly až na 120% plnění plánu, což je nárůst o 42%. U Milana byl nejvyšší nárůst v plnění plánu ze všech respondentů této prodejny.

Petr K.: Před nástupem na školení plnil plán prodeje na 71%. Po absolvovaném školení se jeho výsledky zvedly na 92% plnění plánu, to je nárůst o 21%.

#### Prodejna Kolín

I v této prodejně bylo z odpovědí respondentů zřejmé, že školení bylo přínosné. Také v této prodejně byla většina kladných odpovědí. Analýzou dokumentů jsme zjistili následující výsledky:

Radek K.: Před absolvováním dalšího školení plnil plán prodeje hlavních výrobků na 62%. Po absolvovaném školení se jeho výkony dostaly na 81% plnění plánu prodeje. Jde o nárůst o 19%.

Karel P.: Před školením plnil plány prodeje na 82%. Po školení se jeho výsledky dostaly na 131% plnění plánu. Jde o jeden z největších nárůstů výkonu v prodeji z kontrolovaných prodejen. Nárůst o 49%.

Ondřej V.: Před nástupem na školení plnil plány prodeje na 67%. Po absolvování školení se jeho výsledky zvedly na 92% plnění plánu. Nárůst jeho výkonu je o 23%.

#### Prodejna Jihlava

I v této prodejně odpověděli všichni respondenti na otázky v dotazníku kladně. Analýzou dokumentů jsme došli k těmto výsledkům:

Martin S.: Před školením plnil plány prodeje hlavních výrobků na 70%. Po absolvování školení se jeho výkon v prodeji hlavních výrobků zvednul na 94%. Nárůst je tedy o 24% a je největší z této prodejny.

Víťa H.: Jeho plnění plánu bylo před školením nevýrazné, 58%. Po školení se jeho výsledky dostaly na 74% plnění plánu. Nárůst jeho výkonu je o 16%.

Jan Š.: Před školením plnil plán prodeje na 81%. Po absolvování školení se jeho výsledky dostaly na hranici 100%. Nárůst jeho výkonu v prodeji je o 19%.

#### Prodejna Praha OC Chodov

I z této prodejny byly skoro všechny odpovědi na otázky v dotaznících kladné. Analýzou dokumentů jsme došli k těmto výsledkům:

Václav K.: Před školením plnil plán prodeje hlavních výrobků na 64%. Po školení se jeho výsledky dostaly k hranici 91% plnění plánu. Nárůst je tedy o 27%.

Patrik D.: Jeho výsledky před školením byly na 85% plnění plánu prodeje. Po absolvovaném školení dosáhly jeho výsledky hodnoty 113% plnění plánu. Jde o nárůst o 28% a je největší z této prodejny.

Josef B.: Před školením plnil plán prodeje na 77%. Po školení se jeho výsledky dostaly na hodnotu 89% plnění. Nárůst o 12%.

#### Prodejna Hradec Králové

Výsledky z této prodejny byly obdobné, jako výsledky z ostatních kontrolovaných prodejen. Na většinu otázek v dotazníku odpověděli respondenti kladně.

Tomáš P.: U tohoto respondenta byly výsledky před absolvovaným školením hodně nízké, 48% plnění plánu prodeje. Po absolvování školení se jeho výsledky dostaly na hodnotu 72%. Nárůst byl tedy 24%.

Dušan K.: Před školením měl tento respondent výsledky plnění plánu prodeje na 73%. Po školení se jeho výsledky dostaly k hranici 95% plnění plánu. Jde o nárůst o 22%.

Martin Z.: U tohoto respondenta byly výsledky před absolvováním školení na 62% plnění plánu. Po školení se jeho výsledky dostaly k hodnotě 88% plnění plánu. Jde o nárůst o 26% a je největší z této prodejny.

## **6.4 Rozhovor**

Jako pomocný nástroj k dotazníku jsme použili rozhovor s vybranou skupinou vedoucích prodejen společnosti. Otázky byly směřovány do oblasti přínosu dalšího vzdělávání ve firmě. Jako respondenty pro rozhovor jsme si vybrali skupinu vedoucích těch prodejen, které v dotaznících měly nejvíce kladných odpovědí, a kteří byli ochotni spolupracovat. Vedoucím jsme položili tři otázky, které jsme poslali vedoucím prodejen

předem elektronicky. Rozhovory probíhaly v průběhu měsíce ledna 2014, kdy jsme uvedené prodejny a jejich vedoucí navštívili. Navození raportu s respondenty nebyl žádný problém, jelikož se známe již delší dobu.

Otázka č. 1: *Je počet školení pořádaných firmou pro potřeby zaměstnanců dostačující?*

Otázka č. 2: *Myslíte si, že tato školení jsou přínosem pro zlepšení kompetencí prodejců? Pokud ano, vysvětlete proč.*

Otázka č. 3: *Jsou školení pro zaměstnance zaměřená na jejich potřeby? Pokud nejsou, vysvětlete proč?*

#### Vedoucí prodejny Brno Vaňkovka, Ivo B.

1) „Myslím si, že určitě nejsou.“

2) „Školení jako taková svůj přínos určitě mají. A ptáte se mě, proč si to myslím? Je to vidět na číslech prodavačů, u některých jedinců je vidět šílený nárůst v prodeji jak hlavního zboží, tak v prodeji služeb, což je pro mě to nejdůležitější.“

3) „Ano, jsou.“

#### Vedoucí prodejny Kolín, Jaroslav D.

1) „Ne, určitě ne.“

2) „Já jsem přesvědčen, že určitě ano. Prodavači mají po školení daleko lepší výsledky v prodeji, než před školením. A komunikují lépe se zákazníky. To je vidět.“

3) „To tedy nejsou. Měly by se více zaměřovat ne jenom na v poslední době oblíbené technické věci, ale především na zkoušení různých situací na prodejně, to si myslím já.“

#### Vedoucí prodejny Jihlava, Miroslav S.

1) „Určitě ano.“

2) „Jsem si zcela jist, že ano. Výkony a zvýšení kompetencí ve všech směrech jsou zřejmé, čísla hovoří za vše.“

3) „Jak která. Většina není. Vše se točí okolo technických parametrů a zapomíná se na komunikaci a její velký význam v tomto oboru.“

Vedoucí prodejny Praha Chodov, Jiří K.

1) „Tak to nevím.“

2) „Myslím si, že jim moc nepomáhají.“

3) „Tak to v žádném případě. Chybí mi lepší zaměření na to, co je dle mě stěžejní, a to zvýšení kompetencí v komunikaci se zákazníkem. Dnes jsou to samé technické věci.“

Vedoucí prodejny Hradec Králové, Tomáš P.

1) „Není.“

2) „Ano, jsou. Je to na nich vidět, když se vrátí ze školení. Je pak radost s nimi pracovat, ví a umějí, a já jen občas zírám, co z nich to školení udělalo za borce.“

3) „Ne, to nejsou. Mají jiné potřeby, co by se s nimi mělo na školeních probírat, třeba jak zvládnout námitky, nebo s nimi trénovat lepší komunikaci se zákazníkem. To je můj názor.“

## **7 Vyhodnocení praktické části**

Průzkum byl proveden za účelem zjištění, zdali je další profesní vzdělávání pro zaměstnance přínosem, jestli vnímají zvýšení kompetencí a zdali je vzdělávání přínosem pro zaměstnavatele. Zaměstnavatel se zaměřuje na školení v oblasti obchodních, prodejních a komunikačních dovedností a technických znalostí, převážně formou seminářů, školení a workshopů. Největší důraz klade na školení v oblasti obchodních a komunikačních dovedností. Šetření kvantitativního charakteru bylo realizováno pomocí dotazníku, rozhovoru a analýzou dokumentů. Celkem se výzkumu zúčastnilo 94 respondentů.

Z výzkumného šetření vyplývá, že 65% dotazovaných je ve věku do 40 let. Je vidět, že práce v naší firmě zajímá spíše mladší lidi.

Zjištění, že celkem 87% dotázaných pracuje ve firmě více než dva roky, je pozitivní. Ukazuje se, že pro firmu pracují rádi a jsou tam spokojeni.

Zajímavým výsledkem je zjištění, že celkem 91% respondentů, kteří pracují ve firmě více než dva roky, se zúčastnilo dalšího školení zaměřeného na rozvoj obchodních a komunikačních dovedností. Tady se ukazuje, že firma dbá na další profesní vzdělávání svých zaměstnanců.

Další část našeho šetření se zabývala otázkou, zdali školení splňuje očekávání respondentů, jestli je zaměřeno správně na potřeby prodejců. Většina dotazovaných (93%), kteří se školení zúčastnili, školení hodnotí velmi pozitivně. Tento výsledek je pro firmu velmi zajímavý, jelikož z něj vyplývá, že firma umí zacílit školení na správné místo a pro ty správné potřeby prodejců. Celkem 69 respondentů, ze 75, kteří se školení zúčastnili, což je 92%, je přesvědčeno, že se jejich znalosti zvýšily.

Prohloubení svých komunikačních a obchodních dovedností vidí 62 respondentů, ze 75, kteří se školení zúčastnili, což je 83%. Z těchto výsledků je zřejmé, že další vzdělávání zaměstnanců ve firmě vede ke zvýšení jejich celkových profesních kompetencí, tedy znalostí a komunikačních dovedností.

Až 91% dotazovaných uvedlo, že se jejich úspěšnost prodeje po absolvovaném školení zvýšila. Dalších 94% respondentů, u kterých se po školení zvýšila úspěšnost prodeje, je přesvědčeno, že je to v důsledku nově nabytých znalostí a dovedností. Přínos další profesního vzdělávání pro zaměstnance naší firmy je patrný. Celkem 85% dotazovaných, kteří prošli školením, uvádí, že vidí přínos školení pro svůj další profesní rozvoj. Zajímavé je zjištění, co nového další vzdělávání zaměstnancům přineslo. U většiny dotázaných jde o zopakování znalostí a dovedností, 72%.

Pro naši firmu bude zajímavá i odpověď na poslední otázku v dotazníku, kde si 84% všech dotázaných, kteří se školení zúčastnili, tedy 63 respondentů myslí, že tento typ vzdělávání má pro firmu význam a velký přínos.

## ZÁVĚR

Cílem práce bylo zjistit, zdali má další vzdělávání zaměstnanců vliv na rozvoj jejich profesních kompetencí a jaké jsou přínosy pro zaměstnance a zaměstnavatele a jestli má vůbec smysl vzdělávat zaměstnance.

V teoretické části jsme shrnuli poznatky z dalšího vzdělávání dospělých, nejdůležitější pojmy v této oblasti, týkající se dalšího profesního vzdělávání zaměstnanců, abychom mohli podat pohled na tuto problematiku. Některé pojmy jsou vysvětleny z hlediska různých autorů.

Výsledky praktické části práce, kde jsou zpracována a vyhodnocena data z kvantitativního výzkumu, analyzovány dokumenty a vyhodnocen rozhovor s vybranou skupinou respondentů, jsou velmi zajímavé. Získané poznatky jsme shrnuli, upravili do grafů a porovnali.

Prostřednictvím profesního vzdělávání ve firmě má možnost jedinec nejenom dosahovat daleko lepších výsledků v prodeji, ale také má možnost získat znalosti a dovednosti, které se mu mohou hodit po celý jeho život a to nejen ten profesní. Tímto šetřením jsme zjistili, jaký má další vzdělávání zaměstnanců pozitivní dopad na rozvoj potřebných kompetencí člověka. V dnešní době se bez dalšího profesního vzdělávání neobejde žádná firma. Konkurence je velmi silná a všímá si, jak jsou zaměstnanci konkurenta připraveni na prodej, a jestli mají vše potřebné, ty správné kompetence, pro svůj rozvoj. Nejvýznamnější bylo zjištění, že školení pro zaměstnance jsou zaměřená správným směrem, jak pro potřeby jednotlivce, tak i pro zaměstnavatele a jeho úspěch na trhu.

Práce poskytla zajímavé výsledky v oblasti školení, jeho užitku a přínosu pro jedince. Z výsledku je patrné, že další vzdělávání zaměstnanců vede ke zvýšení nejdůležitějších kompetencí zaměstnanců, jako jsou komunikační dovednosti a potřebné znalosti, které potom vedou ke zlepšení prodejních dovedností. Účastníci dalšího profesního vzdělávání dokázali označit, v jakých oblastech sehraává školení pozitivní roli.

Téma dalšího profesního vzdělávání je v dnešní době velmi aktuální. Nedokážeme si představit, že by se firmy tomuto vzdělávání jakkoliv vyhýbaly, neboť by tím přišly o možnost odolávat neustále se zvyšující konkurenci.

Cíl naší práce byl splněn, neboť jsme došli ke zjištění, že další vzdělávání zaměstnanců přispívá jak ke zvýšení jejich profesních kompetencí, tak ke zlepšení úspěšnosti prodeje, což je nepochybně přínosem jak pro jedince, tak pro zaměstnavatele.

Závěry z tohoto výzkumu předložím svému zaměstnavateli s doporučením, aby se tomuto tématu, dalšímu profesnímu vzdělávání, nadále věnoval v této, nebo lépe ve větší míře, než doposud. Závěry se mohou stát i podkladem pro další výzkumy, které se budou týkat této problematiky.

## Seznam použité literatury

BARTÁK, Jan. *Jak vzdělávat dospělé*. Praha : Alfa Nakladatelství, 2008. 197 s. ISBN 978-80-87197-12-7.

BENEŠ, Milan. *Andragogika*. Praha : Grada, 2008. 135 s. ISBN 978-80-247-2580-2.

BELZ, Horst; SIEGRIST, Marco. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení : východiska, metody, cvičení a hry*. Praha : Portál, 2001. 375 s. ISBN 978-80-7178-479-6.

BRENNER, Doris; BRENNER, Frank. *Poznejte své silné a slabé stránky : základ úspěšného stanovení cílů a plánů v kariéře*. Praha : Grada, 2008. 171 s. ISBN 978-80-247-2691-5.

DE VITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha : Grada, 2001. 420 s. ISBN 978-80-7169-988-8.

DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost : příručka pro uživatele*. Praha : Karolinum, 2000. 374 s. ISBN 978-80-246-0139-7.

GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno : Paido, 2000. 207 s. ISBN 978-80-85931-79-6.

GROHE, Petr. *Lidský kapitál a vzdělávací marketing : v andragogickém pohledu*. Praha : Eurolex Bohemia, 2004. 180 s. ISBN 978-80-86861-04-X.

HELUS, Zdeněk. *Sociální psychologie pro pedagogy*. Praha : Grada, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1168-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 4., vyd. Praha : Management Press, 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KUBEŠ, M; SPILLEROVÁ, D; KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence : způsobilosti vyjimečných manažerů*. Praha : Grada, 2004. 183 s. ISBN 978-80-247-0698-9.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha : Grada, 2010. 325 s. ISBN 978-80-247-2339-6.

MOTSCHNIG, Renate; NYKL, Ladislav. *Komunikace zaměřená na člověka : rozumět sobě i druhým*. Praha : Grada, 2011. 172 s. ISBN 978-80-247-3612-9.

MŠMT. *Národní program rozvoje vzdělávání v ČR (Bílá kniha)*. Praha : Ústav pro informace ve vzdělání, 2001. ISBN 978-80-211-0372-8.

MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha : Wolters Kluwer, 2012. 263 s. ISBN 978-80-7357-738-4.

NOVÁK, Tomáš. *Asertivita (nejen) na pracovišti : jak si vážit sám sebe a nenechat se využívat*. Brno : BizBooks, 2012. 159 s. ISBN 978-80-265-0020-9.

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

PUNCH, Keith; HENDL, Jan. *Základy kvantitativního šetření*. Praha : Portál, 2008. 150 s. ISBN 978-80-7367-381-9.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha : Grada, 2009. 184 s. ISBN 978-80-247-3006-6.

SAK, P. a kol. *Člověk a vzdělání v informační společnosti : vzdělání a život v computerizovaném světě*. Praha : Portál, 2007. 290 s. ISBN 978-80-7367-230-0.

VAN DELLEN, Theo. Celoživotní učení a chuť se učit. *Studia Paedagogika*. 2012, roč. 17, č. 1, s. 15-36. ISSN 1803-7437.

VETEŠKA, Jaroslav; TURECKIOVÁ, Michaela. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha : Grada, 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-1770-8.

VODÁK, Jozef; KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada, 2011. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

## **Přílohy**

Příloha č. 1 - Dotazník

## **Dotazník dalšího vzdělávání zaměstnanců**

*Dobrý den,*

*vážená paní, vážený pane, rád bych Vás požádal o vyplnění tohoto dotazníku, který bude sloužit pro účely mého výzkumu. Výsledky budou použity pro moji bakalářskou práci. Dotazník obsahuje různé typy otázek. Na většinu z nich odpovězte označením vybrané možnosti. Pokud není v otázkách uvedeno jinak, vyberte jen jednu možnost. Vyplnění Vám zabere jen pár minut.*

*Děkuji za Vaši spolupráci.*

*Radim Nikodým*

1. Jste muž – žena?

- ☐ muž
- ☐ žena

2. Kolik je Vám let?

- ☐ do 20 let
- ☐ 20 – 40 let
- ☐ více

3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- ☐ vyučen
- ☐ střední s maturitou
- ☐ vyšší odborné
- ☐ vysokoškolské

4. Jakou pracovní pozici ve firmě zastáváte?

- ☐ prodavač
- ☐ provozní manažer
- ☐ vedoucí obchodu

5. Jak dlouho pracujete ve firmě?

- ☐ do 2 let
- ☐ více než 2 roky

6. Pracujete-li ve firmě více než 2 roky, zúčastnil/la jste se některého dalšího školení (kromě úvodního, které probíhá krátce po nástupu do zaměstnání) zaměřeného na rozvoj prodejních a komunikačních dovedností?

- ☐ ano
- ☐ ne

7. Pokud jste se školení účastnil/la, splnilo školení Vaše očekávání?

- ☐ ano
- ☐ ne
- ☐ nevím

8. Zvýšily se po absolvování školení Vaše znalosti?

- ☐ ano
- ☐ ne
- ☐ nevím

9. Vnímáte na sobě prohloubení Vašich komunikačních dovedností po absolvování školení?

- ☐ ano
- ☐ ne
- ☐ nevím

10. Zvýšila se po absolvování školení u Vás úspěšnost prodeje?

- ☐ ano
- ☐ ne

11. Pokud se úspěšnost Vašeho prodeje zvýšila, domníváte se, že je to v důsledku nově nabytých znalostí a komunikačních dovedností?

- ☐ ano
- ☐ ne
- ☐ nevím

12. Bylo pro Vás další vzdělávání přínosné?

- ☐ ano
- ☐ ne
- ☐ nevím

13. Co Vám další vzdělávání, kde byl kladen i důraz na zlepšení komunikace, přineslo nového?

- ☐ zopakování znalostí a dovedností
- ☐ prohloubení znalostí a dovedností
- ☐ nové poznatky a dovednosti
- ☐ jiné

14. Myslíte si, že je pro firmu přínosný tento typ dalšího vzdělávání zaměstnanců?

- ☐ ano
- ☐ ne
- ☐ nevím

Velice Vám děkuji za čas, který jste věnovali vyplnění dotazníku a za Vaše upřímné odpovědi. Jen si prosím zkontrolujte, zda jste odpověděli na všechny otázky.

Prostor pro Váš komentář:

.....  
.....