

NÁZORY PERSONÁLNÍCH MANAŽERŮ NA DOVEDNOSTI LEKTORA FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

Denis Groeger

Bakalářská práce
2016

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií
Ústav pedagogických věd
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Denis Groeger**
Osobní číslo: **H13298**
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů v neziskové sféře**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Názory personálních manažerů na dovednosti lektora firemního vzdělávání**

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.
Vymezení terminologie a teoretických východisek z oblasti personálního managementu, firemního vzdělávání a lektorských dovedností.
Příprava metodiky empirické části, zpracování projektu výzkumu a stanovení výzkumného problému.
Realizace kvantitativního výzkumu formou dotazníku.
Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.
Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2006. ISBN 978-80-247-1457-8.

ARMSTRONG, Michael. Personální management. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

PALÁN, Zdeněk. Základy andragogiky. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského s.r.o., 2003. ISBN 80-86723-03-8.

VISINGER, Radek. Evaluace podnikového vzdělávání a hodnocení jeho efektivity. Andragogika, 3/2008, s. 18-19. ISSN 1211-6378.


CHRÁSKA, Miroslav. Metody pedagogického výzkumu. Základy kvantitativního výzkumu. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1369-4.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Jana Martincová**
Ústav pedagogických věd

Datum zadání bakalářské práce: **4. prosince 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **27. dubna 2016**

Ve Zlíně dne 4. prosince 2015


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




Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

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

Ve Zlíně 17.4.2018



.....

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá vztahem mezi personálním managementem společností a lektorem firemního vzdělávání. Zaměřuje se na názor manažerů na osobnost, dovednosti, vystupování, atd. lektora. Teoretická část rozebírá celkově problematiku firemního vzdělávání - plánování a přípravu, realizaci a vyhodnocení. Značná část práce je věnována osobnosti lektora a jeho dovednostem, které uplatňuje při výkonu svého povolání. Praktická část vychází tématicky z části teoretické, zde najdeme vyhodnocení kvantitativního výzkumu.

Klíčová slova: firemní vzdělávání, lektor, personalistika, management, vzdělávání

ABSTRACT

This final thesis aims to explore the relationship between a personal management and a lecturer of corporate education. It is focused on manager's opinion on lecturer's personality, abilities, behaviour, etc. The theoretical part analyzes issues of corporate education in general: planning, preparation, implementation and assessment. The majority of this thesis deals with lecturer's personality and their abilities which they use in their profession. The practical part is based on the theoretical one thematically. It contains the evaluation and assessment of quantitative research.

Keywords: corporate education, lecturer, human resources, management, education

Mé poděkování patří především vedoucí mé bakalářské práce paní Mgr. Janě Martinové a to nejen za ochotu při konzultacích, ale také za poskytnuté informace a rady, které jsem využil při zpracování. Rovněž bych chtěl poděkovat všem dobrovolníkům, kteří si našli čas na vyplnění dotazníku k praktické části.

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

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ	12
1.1. VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACÍCH.....	13
1.2. PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	15
1.3. PŘÍSTUP MANAGEMENTU	16
2 LEKTOR.....	18
2.1. PŘÍPRAVA.....	19
2.2. REALIZACE.....	20
2.3. EVALUACE	21
3 LEKTORSKÉ DOVEDNOSTI.....	24
3.1. IMAGE	24
3.2. PEDAGOGICKÁ ZPŮSOBILOST.....	27
3.3. ZPŮSOBILOST V OBORU	28
3.4. PSYCHOLOGICKÁ ZPŮSOBILOST.....	29
II PRAKTICKÁ ČÁST	32
4 VYHODNOCENÍ VÝZKUMU	33
4.1 VYHODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH OTÁZEK DOTAZNÍKU	34
ZÁVĚR	48
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	50
SEZNAM OBRÁZKŮ	52
SEZNAM TABULEK A GRAFŮ.....	53
SEZNAM PŘÍLOH.....	54

ÚVOD

Vzdělávání ve firmách je v současné době jednou z klíčových činností, jak mít kvalifikované zaměstnance a tím pádem zvýšit svoji konkurenceschopnost na trhu. Tendencí společností je investovat finanční a časové prostředky úměrné efektu tohoto vzdělávání tak, aby nedocházelo ke zbytečným ztrátám. Firemní vzdělávání zajišťuje ve firmách ve většině případů personální oddělení, které vybírá typy kurzů a školení, vhodné lektory a celkově dohlíží na správný průběh vzdělávací zakázky. Na druhou stranu jsou firmy, které další vzdělávání svých pracovníků nezajímá a absolvují jen ty druhy školení, které jsou nařízeny zákonem či vyhláškami (například bezpečnost práce). Výkonnost a efektivita jejich zaměstnanců tím není dostatečná ve srovnání s konkurencí.

Bakalářská práce je zaměřena na osobnost lektora firemního vzdělávání, který je klíčovou osobou ve zvyšování kvalifikace a tím pádem i úrovně dovedností, schopností a znalostí zaměstnanců firem. Jeho spolupráce s osobou zajišťující vzdělávání v organizaci je základem pro rozvíjející se společnost. Současně se práce zabývá tím, jaký názor mají osoby zajišťující vzdělávání ve firmách na lektory, jaké požadavky by podle nich měli splňovat a co všechno očekávají od jejich profese. Tímto se vytváří určitá forma vztahu mezi oběma stranami.

První část bakalářské práce je věnována teorii týkající se firemního vzdělávání. Najdeme v ní všeobecný popis, co to vlastně firemní vzdělávání je a jaký má vliv na firemní kulturu, potažmo chod společnosti jako takové. Zaměříme se na hlavní faktory, které ovlivňují vzdělávání zaměstnanců a formy organizačního vzdělávání, které jsou uplatňovány. Vysvětlíme si rozdíl mezi vzděláváním přímo ve firmě a vzděláváním mimo pracoviště, kdy upřesníme výhody jednotlivých možností. Postupně přejdeme k počáteční fázi celého vzdělávacího procesu – plánování. Shrneme si jednotlivé kroky v rámci vzdělávacího programu a definujeme si jeho fáze. Dále si představíme osobnost lektora a typy dle jeho přístupu ke své profesi – buďto se opírá o teorii (vědomosti, znalosti), praxi (zkušenosti) nebo kombinace obou, tzv. „ideál“. Teoretickou část ukončíme rozvinutím způsobilostí lektora, které musí mít, aby působil a vystupoval jako profesionál.

Praktická část vychází z teorie, jejím základem je kvantitativní výzkum zabývající se názorem personálních manažerů na lektory firemního vzdělávání. Formou dotazníku vyjádří svůj postoj, který následně zpracuji. Cílem je zjistit, jak jsou lektoři u nás vnímáni, jakých chyb se nejčastěji dopouští a taktéž jak by personalisté chtěli, aby pracovali. Kromě

bodů s nabízenými odpověďmi také budou moci odpovídat vlastními slovy, čímž můžeme zjistit o jejich postoji podstatně více.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Firemní vzdělávání je jednou z personálních činností a zároveň i investicí do lidských zdrojů. Je jím myšlen určitý proces, který organizuje samotná firma pro své zaměstnance. Díky němu se mění úroveň znalostí a dovedností, pracovní chování a také se zvyšuje motivace pracovníků. Dosahuje se nejen podnikových, ale také osobních cílů. Zvyšuje se tak motivace pro seberealizaci pracovníků. Cílem podnikového vzdělávání je:

- Pomocť zaměstnancům k tomu, aby se sami rozvíjeli a zdokonalovali a také, aby firma mohla v budoucnu personálních potřeby řešit tuto potřebu z vnitřních zdrojů,
- Rozvinout schopnosti a dovednosti pracovníků, zlepšit jejich pracovní výkon,
- Snížit množství času k adaptaci a zacvičení nových pracovníků či při převádění pracovníků na jiné pracovní pozice. (Armstrong, 1999, s. 527).

Výhodou efektivního vzdělávání je zlepšení podnikové, týmové i individuální výkonnosti z hlediska celkové produktivity. Vylepší se i flexibilita pracovníků, atd.

Existují tři oblasti, ve kterých se pracovníci mohou vzdělávat: dovednosti, znalosti a postoje (co cítí ve vztahu ke své práci). (Armstrong, 1999, s. 515)

Klíčové faktory psychologie učení

- Významnost z hlediska osobního zájmu nebo volby (pokud pracovník uvidí v učení větší významnost, bude o to větší i jeho motivace)
- Motivace nebo účelovost (pokud uvidí pracovník v učení nějaký smysl)
- Právo dělat chyby v bezpečném prostředí (zajistit, aby pracovníci věděli, že mohou dělat chyby a nikdo je za to nebude trestat)
- Učení se prací (pochopení, vidění a porozumění je nejefektivnější pro zapamatování daného tématu)
- Zpětná vazba (lidé potřebují zpětnou vazbu o tom, jak jim proces učení jde. Většinou se poskytují těmto lidem nástroje, pomocí kterých mohou sami hodnotit své pokroky). (Armstrong, s. 1999, s. 518)

Kociánová (2010, s. 169) popisuje tyto typy vzdělávání:

1. *Poznávací neboli kognitivní* vzdělávání – sleduje zlepšení znalostí a porozumění danému tématu
2. *Sebereflekující* vzdělávání – nové způsoby myšlení, nové názory a pohledy na věc a na základě toho vytváření nových znalostí

3. *Emoční vzdělávání* – vytváření různých postojů a pocitů
4. *Instrumentální vzdělávání* – lepší a efektivnější výkon práce.

Organizační vzdělávání může probíhat formou:

- Rekvalifikace – „*Změna dosavadní odborné kvalifikace, kterou je nutno zajistit získáním nových znalostí a dovedností teoretickou nebo praktickou přípravou, umožňující pracovní uplatnění ve vhodném zaměstnání.*“ (Dvořáková, 2004, str. 103).
- zvyšování neboli prohlubování kvalifikace – podnět vznikající na základě nové technologie, objevů na trhu, větších požadavků, atd.
- profesní rehabilitace - "*jejím cílem je opětovné zařazení osob, kterým jejich zdravotní stav trvale nebo dlouhodobě bránil ve vykonávání dosavadního zaměstnání*" (Dvořáková a kol., 2007, str. 287)
- vzdělávání manažerů
- vzdělávání v rámci procesu adaptace nových pracovníků.

To vše organizuje většinou personální oddělení či externí firma. Co vlastně vede podnik k tomuto rozhodnutí? Většinou je důvodem zvýšení konkurenceschopnosti a také zlepšení image organizace. Dalším důležitým důvodem je také zvýšení efektivity práce.

Vzdělávání probíhá jak přímo v organizaci, tak mimo ní.

1.1. Vzdělávání v organizacích

Vzdělávání v organizacích probíhá přímo ve firmě nebo mimo firmu a týká se získávání nových poznatků, metod a postupů.

Vzdělávání na pracovišti

„*Výhodou vzdělávání přímo na pracovišti je individuální přístup ke každému zaměstnanci. Velkou roli hraje právě školitel (jeho ochota, empatie, schopnost vysvětlit a poskytnout zpětnou vazbu)*“ (Dvořáková, 2007, s. 298-299). Další výhodou je realita a bezprostřednost, protože teorie se přímo používá v praxi. Nevýhodou je to, že vzdělávání na pracovišti většinou praktikuje manažer či jiný pracovník z firmy. Ti nemusí být dostatečně kvalifikovaní např. pedagogicky a nemusí mít ke školenému pracovníkovi tak dobrý

přístup, jako externí lektor, který disponuje nejen odbornými, ale také pedagogickými a psychologickými kompetentnostmi.

Jeho chování může ovlivnit právě pracovní chování a pracovní výkon vzdělávaného zaměstnance. Proto je třeba klást velký důraz na přípravu lektora. Mezi metody vzdělávání na pracovištích patří:

- *Asistence* – školený zaměstnanec je přidělen ke kolegovi, kterému pomáhá s jeho prací a pracovními úkoly a postupně se učí jeho postupům. Pro vyzkoušení praktických schopností školeného zaměstnance se často využívá práce na projektu.
- *Instruktaž při výkonu práce* – většinou u nového či méně zkušeného zaměstnance. Tento zaměstnanec pozoruje a napodobuje pracovní činnosti školitele. Postupně si osvojuje všechny kroky a metody k plnění pracovních úkolů.
- *Koučink, mentoring* – jedná se o soustavné a dlouhodobé podněcování a směřování pracovníka k efektivnějšímu pracovnímu výkonu a zároveň k jeho seberealizaci. Mentorink je to samé, až na to, že vzdělávaný pracovník si vybírá školitele sám.
- *Rotace práce* – jedná se o střídání pracovních pozic a pracovních činností. Pracovní místa se mohou střídát buď na stejné úrovni řízení či na jiném stupni řízení. Využívá se většinou při přípravě zaměstnance na vyšší (manažerskou) funkci. *Výhodou rotace práce je nejen zvýšení flexibility pracovníka, ale také rozšíření jeho rozhledu na souvislosti a problémy ve firmě. Nevýhodou je vysoká náročnost na organizaci.* (Dvořáková, 2007, s. 298-299).

Vzdělávání mimo organizaci

Vzdělávání mimo organizaci probíhá většinou u odborných či vedoucích pracovníků. Nejlepší možností je zejména při rozvíjení administrativních, manuálních dovedností či služby. Velkou nevýhodou je to, že co se pracovníci na kurzu naučí, to potom musí přenášet přímo na své pracoviště. Přejít z teorie do reality může být velmi těžký. (Armstrong, 1999, s. 539)

Mezi metody vzdělávání mimo pracoviště patří:

- *Assesment centrum* – diagnosticko-výcvikový program. Probíhá v určitých skupinách po cca 5-10 lidech. Jsou zde řešeny různé případové studie, kde pracovníci řeší určitý problém. Je pozorováno, jak si s ním pracovník poradí, jak zvládne stresové situace, atd.
- *Brainstorming* – řeší se určitý problém a každý vyjadřuje svůj názor. Jde o diskuzi, kdy se hledá optimální řešení.

- *Hraní rolí* – metoda zaměřená na tvůrčí rozvoj manažerů. Vyžaduje samostatnost, hravost a kreativitu. Jedná se o manažerskou hru.
- *Outdoortraining* – formou sportovní aktivity se poznává povaha manažerské práce. Při plnění úkolů si manažeři rozvíjí nejen schopnost komunikace, ale také schopnost koordinovat činnosti a vést tým.
- *Přednášky* zaměřené na získání teoretických znalostí. Ty mohou probíhat i přímo ve firmě. Tyto přednášky většinou obsahují i čas na diskuzi. (Metody vzdělávání pracovníků a jejich použitelnost, 2015)
- *Development centrum* - „soubor metod zaměřených na identifikaci vzdělávacích potřeb, tedy silné a slabé stránky pracovníků.“. Účastníky DC jsou oproti AC pouze zaměstnanci podniku a trvá 1-2 dny. Příprava i realizace je stejná jako u AC. (Kociánová, 2010, s. 168)

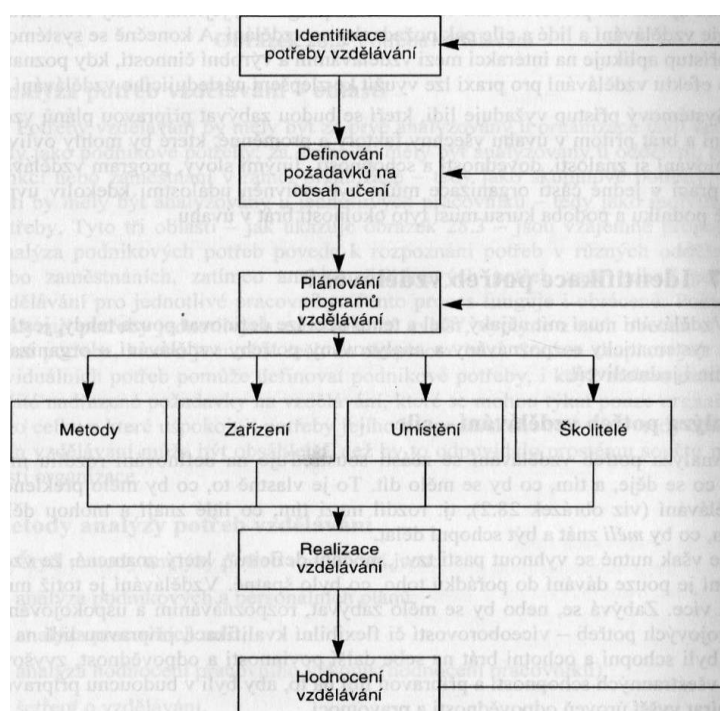
1.2. Plánování vzdělávání

Potřeby vzdělávání vznikají z již zmíněných důvodů. Každá organizace by své pracovníky měla určitým způsobem vzdělávat a zvyšovat tak svou konkurenceschopnost. Organizace vzdělávacích programů by se měla **skládat z těchto kroků:**

1. Analýza a identifikace potřeb vzdělání (analýza potřeb jednotlivců, týmu i firmy, současných problémů v organizaci i budoucích potřeb. Definuje se rozdíl mezi tím co je a tím co by mělo být.)
2. Interpretace výsledků analýzy vzdělávacích potřeb (popis účastníků programu, formulace cílů, stanovení obsahu celé akce, vytvoření studijních osnov a materiálu pro studium (prezentace, tištěné materiály, atd.)
3. Volba forem, metod a technik vzdělávání
4. Přehled potencionálních lektorů
5. Organizační zabezpečení
6. Materiální, finanční i technické zabezpečení celé akce (předběžná kalkulace).
7. Evaluace vzdělávacího programu. (Bartoňková, 2010, s. 116)

Klíčovým bodem plánovací činnosti je tzv. **plán vzdělávání**. Ten vzniká na základě identifikace vzdělávacích potřeb. Vypracuje se návrh vzdělávacího programu, který se skládá z *přípravné fáze* (specifikace potřeb jednotlivých pracovníků a stanovení cílů), *realizační fáze* (zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu a realizace daných úkolů,

atd). Poté nastává *fáze zdokonalování* (jde o průběžné hodnocení jednotlivých etap vzdělávání vzhledem k vytyčeným cílům. Na základě toho se hledá způsob zlepšení tohoto procesu.). *Každý plán vzdělání by měl zahrnovat stanovené metody a techniky, kterými bude vzdělávání probíhat. Měla by tam být také zahrnuta cílová skupina (zda manažeři, či všichni zaměstnanci) a výčet programů, kterých se kdo bude účastnit. Dále je důležité zvolit vhodnou vzdělávací instituci (vhodné školitele či lektory, kteří mohou být interní i externí). Žádoucí je také vědět, kdy se budou určité vzdělávací programy konat a kde (na pracovišti či mimo pracoviště). Dalším podstatným bodem jsou také náklady na tento proces vzdělávání.*(Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 96-98)



Obrázek 1 Proces plánovaného vzdělávání (Armstrog, 1999, s. 533)

1.3. Přístup managementu

Vzdělávání zaměstnanců zajišťuje ve většině podniků personální management. Jeho úkolem je nejen příprava a jeho realizace, ale také následné vyhodnocení efektivity. Dobrý management se snaží sledovat nové trendy v této oblasti. Sledování nových trendů jim umožňuje nejen dopředu plánovat, ale také předem informovat zaměstnance o cílech vzdělávání.

Díky dobrému firemnímu vzdělávání je podnik nejen konkurenceschopný, ale je také lákadlem pro nové potenciální pracovníky. Podnik může přijímat i méně kvalifika-

né pracovníky, protože jim bude nabídnuto právě kvalitní vzdělávání a rozvoj již při výkonu práce. Dále může urychlit proces adaptace a zapracování a napomáhá tak ke zlepšení pracovních výkonů. (Palán Z., 2003, s. 29)

Personální management je hlavním organizátorem vzdělávání zaměstnanců a zodpovídá za to, aby tento proces probíhalo efektivně. Aby probíhalo efektivně, je třeba, aby si daní pracovníci uvědomili, že jejich současné znalosti, dovednosti, postoje či chování je třeba neustále zlepšovat, aby svou práci mohli vykonávat co nejefektivněji a ke spokojení sebe samých i všech ostatních. Tyto vzdělávající se osoby potřebují být motivované i ze strany školitele, potřebují zpětnou vazbu i povzbuzení, že to vše dobře zvládnou. Musjí mít také přesně stanovené normy a výkony, které pro ně budou přijatelné. Management by měl tedy hledat takové lektora, který tohle vše dokáže. Dále vzdělávající se zaměstnanci musí být sem tam i pochváleni, aktivně zapojeni do učení a musí být dostatek času i prostoru, aby mohli všechny nové získané informace vstřebat. Metody učení musí být zvoleny, tak, aby nebyly příliš stereotypní a byly rozmanité. (Armstrong, 1999, s. 522).

Důležitou otázkou pro management je rozhodnutí, zda přijmout externí lektory či využít někoho interního. Kvůli lepší znalosti firmy, větší znalosti potřeb pracovníků i nižším nákladům, je pro management lepší využít lektora z vlastních zdrojů. Mít ale podnikového lektora je velmi přepychová a nereálná záležitost, zvláště pro malé a střední podniky. (Palán Z., 2003, s.93).

Další otázkou je narůstání oblíbenosti e-learningu. **Elektronické vzdělávání** se stává čím dál populárnější metodou mezi velkými podniky. „*E-learning znamená proces, který popisuje a řeší tvorbu, distribuci, řízení výuky a zpětnou vazbu na základě počítačových kurzů. Internetové aplikace pro e-learning obsahují často simulace a multimediální lekce, tj. kombinace textového výkladu s animacemi, grafikou, schémata, audiem, videem a elektronickými testy.*“ (E-learning – mocný nástroj firemního vzdělávání, Trask)

Úkolem managementu je stanovit si již na začátku s lektorem jasná pravidla a určit, co je potřeba pracovníky naučit (jaké dovednosti a schopnosti od nich management vyžaduje). Také by měl seznámit lektora s cílovou skupinou zaměstnanců – jejich pohlaví, věk, míra motivace a dosavadní zkušenosti a absolvovaná školení. (Palán Z., 2003, s. 93).

2 LEKTOR

Činnost lektora je volnou živností, a tudíž neexistuje žádná formální příprava pro její výkon. V ČR nejsou žádné uznávané kvalifikační požadavky pro lektory a také žádná kritéria pro hodnocení jejich činnosti. Avšak existuje spousta oborových certifikací, kterými se lektoři mohou prokazovat – MCT, Lektor CIMA a další. Pokud lektor působí v určité asociace či sdružení, tyto instituce si samy stanovují požadavky na lektory.

Podle (Palán Z., 2003, s. 92) je lektor „*vzdělavatel dospělých, který řídí výukový proces v dalším vzdělávání*“. Aby byl lektor úspěšný, je nutná nejen jeho odborná znalost, ale také vědomosti z andragogiky a pedagogiky. Kromě přednášení a předávání informací, je potřeba, aby lektor využíval různé pedagogické metody pro cílové skupiny lidí. Dále musí předem stanovit plán vzdělávání a cíle, podle kterých bude prováděno hodnocení efektivnosti vzdělávání na základě určitých hodnotících nástrojů. Měl by splnit požadavky a očekávání organizátorů i posluchačů.

Typ osobnosti lektora

Podle (Jíra, s. 73) se dá osobnost lektora rozdělit do tří skupin:

1. Teoretik

Má vysoké znalosti a informace v daném oboru, avšak není schopen si uvědomit nemožnost posluchačů vnímat vše, co na dané přednášce řekne. Seznamuje je spíše s teoretickými pojmy, ale již neuvádí do praxe. Pokud uvádí nějaké příklady k dané teorii, většinou se nevztahují k praxi. Jeho výklad bývá poněkud nudný, nezáživý a zdlouhavý.

2. Praktik

Vychází především z praxe a je vhodný k výcviku či instruktáži určité dovednosti. Naopak trpí zase nedostatkem těch teoretických dovedností, a tak není schopen vést účastníky k určitému nadhledu mezi jednotlivými skutečnostmi.

3. Ideál

Ideální lektor je něco mezi teoretikem a praktikem. Teorii je schopen aplikovat v reálné praxi a v praxi využívat své teoretické znalosti.

2.1. Příprava

Co se týče celé prezentace lektora, měla by mít část obsahovou a didaktickou. Příprava této prezentace by měla probíhat následovně:

- Na základě zadání organizátora či požadavků účastníků si stanovit hlavní cíl a dílčí cíle programu,
- Na základě stanovených cílů vytyčit obsah prezentace,
- Poté se pečlivě připravit na témata, které jsou obsahem (knížky, internet, atd.),
- Zjistit, jaká bude cílová skupina posluchačů,
- Stanovit si určitou strategii, jak bude výuka probíhat - logické návaznosti, obsah k jednotlivým cílům, na každou část prezentace si stanovit určitý čas a zahrnout přestávky.
- Stanovit délku vzdělávacího programu - lektor by měl mít i určitou časovou rezervu, protože se často stává, že program bývá delší, než se předpokládalo. Je také dobré zvážit metodu, díky které by se celý proces učení urychlil, např. učení pomocí počítače. (Jíra, 2004, s. 78)
- Stanovit místo – vzdělávání může probíhat buď v podniku v nějaké zasedací místnosti či přímo při výkon práce, nebo mimo podnik.

Podle Medlíkové (2010, s. 38-39) příprava vzdělávacího programu může zahrnovat tyto fáze:

1. **Analytický workshop** – společné sezení organizátora, lektora a účastníků školícího programu. Všichni si společně řeknou své představy, svá očekávání a potřeby. Tento workshop může obsahovat i krátkou ukázkou lektora, aby zúčastnění viděli, jakým způsobem pracuje a mohli si tak udělat představu o budoucím školení.
2. **Schůzka s organizátorem** (zadavatelem) – schůzka lektora a zadavatele (personalista, manažer, supervizor). Většinou probíhá v případě, kdy je potřeba řešit určitý dlouhodobý problém.
3. **Dotazník účastníkům** – pokud neproběhne analytický workshop, lektor může poslat budoucím účastníkům dotazník obsahující pár otázek o tom, jaké mají potřeby a představy, jaké dovednosti by chtěli získat či rozvinout. Efektivita této metody je však o hodně nižší, než analytický workshop.
4. **Ochutnávka programu** –krátká ukázkou budoucího programu. Účelem je posouzení manažera, zda tento lektor a způsob učení bude vhodný. Na konci této ukázky si

většinou účastníci s lektorem již dohodnou obsah vzdělávacího programu. Jedná se asi o nejefektivnější metodu ze všech popsaných.

2.2. Realizace

Fáze realizace začíná příjezdem lektora na místo konání. Realizace zahrnuje tedy zahájení školení, pozorování a monitorování jeho průběhu. Většinu fáze realizování zahrnuje především organizace takové akce. Organizace je zahrnuta již ve fázi plánování. Tento pojem znamená mít přesně stanovené činnosti, program vzdělávání a rozdělenou odpovědnost za jednotlivé aktivity. *„Zahrnuje především činnosti jako uzavírání smluv s lektory a následné platby, evidence účastníků programu, zajištění propagačních aktivit, příprava harmonogramu, zajištění prostor, zajištění vytištění učebních materiálů a případných pomůcek, zpracování evaluace, zpracování kalkulace a výsledných nákladů, atd.,“* (Bartoňková, 2010, s. 168).

Každé vzdělávací školení by mělo mít tzv. 5 P, které by měl lektor dodržovat (Plamínek, 2010, s. 28-213):

1. *Princip participace* – co nejvyšší zapojení účastníků do kurzu a praktická příprava
2. *Princip praktické relevance* – zkušenosti, které získají na kurzu, musí být určitým způsobem propojeny se zkušenostmi z reálného života.
3. *Princip pestřích porcí* – každý účastník dává přednost jinému stylu a metodě učení. Lektor by to měl přizpůsobit všem (prostřídat).
4. *Princip pohody* – dobrá atmosféra, povzbuzování, motivování účastníků.
5. *Princip poctivosti* – respektovat názory školených pracovníků, neztrapňovat je, nevysmívat se jim, neupozorňovat příliš na chyby, atd.

Mezi nejdůležitější aspekty efektivní vzdělávacího programu patří **sociální komunikace**. Sociální komunikací je:

- Intrapersonální – vnitřní monolog jedince, jednotlivce na základě svých získaných znalostí a stavu vyhodnocuje informace a připravuje se k rozhodnutí.
- Interpersonální – dialog či komunikace v menší skupině. Je možné udržovat přímý vztah a osobní kontakt s celou skupinou.

- Veřejná – sdělení jsou, předávaná veřejnosti (v tomto případě všem zaměstnancům ve firmě), ne pouze jednotlivcům či menším skupinám osob. (Tureckiová, 2004, s. 115).

V komunikaci se mohou vyskytnout samozřejmě i různé **bariéry**. Ty mohou být:

- *Externí* – fyzikální prostředí (hluk, teplota, prašnost, osvětlení) a sociální prostředí (prostředí, ze kterého pochází účastníci vzdělávacího programu, vč. lektora)
- *Interní* – fyziologické prostředí (zraková vada, zdravotní stav, nepohodlí, sluch, ztráta paměti), sociální prostředí (postoje, názory, úcta), sémantické prostředí (kulturní, jazykové odlišnosti, slang, různá pochopení různých významů) a psychologické (myšlenky někde jinde, osobní problémy, emoce vložené do komunikace, strach ze selhání či neúspěchu). (Tureckiová, 2004, s. 114).

2.3. Evaluace

Evaluace je určité hodnocení jednotlivých částí vzdělávacího programu a na základě toho posouzení efektivity celého procesu. „*Slouží jako podklad pro určení kvality vzdělávacích programů, institucí a lektorů, kteří je realizují.*“ (DVOŘÁKOVÁ M., © 2011 – 2015).

„*Je třeba evaluaci začít provádět buď před zahájením činnosti, nebo hned na jejím začátku. V průběhu vzdělávání probíhá u dlouhodobějších aktivit. Zjišťují se názory a postoje účastníků k danému vzdělávacímu programu, samotnému lektorovi a jeho technikám. Tyto výsledky mohou sloužit k případným menším opravám v průběhu kurzu (avšak ne k výměně lektora či materiálu). Výsledky tedy slouží především k plánování dalších programů.*“ (DVOŘÁKOVÁ M., © 2011 – 2015).

Díky tomuto vyhodnocování je schopen management nalézt silné a slabé stránky akce, zda splnila očekávání všech zúčastněných či vyřešila problém, kvůli kterému byla vyvolána. Je potřeba vyhodnocovat nejen efektivitu pedagogikou, ale také tu ekonomickou (zda byla přínosná, či ztrátová). Ta ekonomická efektivita se dá samozřejmě měřit až s odstupem času podle efektivity práce a následných výsledků školených pracovníků. (Barтоňková, 2010, s. 182)

Ideální metodou hodnocení je 360° zpětná vazba, tzv. „ze všech stran“. Tato metoda obnáší hodnocení účastníků navzájem mezi sebou, poté se účastník hodnotí sám, potom

je hodnotí lektor a na konec hodnotí všechny zúčastněné zadavatel (ve většině případů je to management). (Kazík, 2008, s. 83)

Na konci se evaluace provádí za účelem zjištění názorů účastníků a také toho, co si z kurzu odnesli a co se naučili. Posuzuje se efektivita celého programu. Po jejím ukončení se evaluace může provádět na základě zjištění toho, zda pracovníci získané poznatky používají ve své běžné pracovní činnosti. Co z toho, co se naučili, používají a co ne.

Evaluace může podle Medlíkové (2010, s. 40) probíhat těmito způsoby:

1. *Dotazníky* – patří mezi nejčastější metodu. Hned po skončení programu je účastníkům rozdán dotazník. Jde spíše o neefektivní metodu.
2. *Hodnotící zpráva* – zpráva obsahující popis programu – jeho průběh, připomínky účastníků, doporučení účastníků k budoucím programům, atd.
3. *Setkání se zadavatelem za účelem zpětné vazby* – osobní rozhovor s lektorem i účastníky. Probíhá asi 7-14 dní po skončení programu. Jedná se o nejefektivnější metodu.

Kazík (2008, s 83) doplňuje další způsob hodnocení:

4. *Formulář* – lektor mívá předem stanovenou strukturu formuláře, kde si průběžně při prezentaci píše poznámky k jednotlivým účastníkům. Formulář může obsahovat i předem dané kritéria (dané kompetence), podle kterých lektor účastníky hodnotí. Nejlepší je hodnotit je pomocí bodové škály a poté k nim připisovat slovní hodnocení.

Přístupy k evaluaci

Přístupu k evaluaci existuje hned několik.

- Z hlediska času (před zahájením, v průběhu, na konci, po skončení)
- Z hlediska účelu
- Z hlediska fází a cílů
- Z hlediska zadavatele (interní či externí)
- Z hlediska úrovně (reakce, učení, chování, výsledky, hodnoty)
- Z hlediska autorství (subjektivní či objektivní)
- Z hlediska trvání (krátkodobá či dlouhodobá).

Tureckiová (2004, s. 105) tyto typy hodnocení popisuje takto:

- *Formativní či úvodní hodnocení* – slouží jako základ pro srovnání a realizuje se před začátkem vzdělávacího programu
- *Externí hodnocení* – provádí jej externisté, zaměřuje se na chování lidí, kteří dokončili vzdělávací akci a na firemní zisk získaný na základě vzdělávací akce
- *Průběžné hodnocení*
- *Interní hodnocení* – provádí někdo „z vnitřních“ zdrojů, hodnotí se spokojenost, nárůst znalostí, dovedností, míra motivace, atd.
- *Komplexní hodnocení* – provádí složený hodnotící tým
- *Závěrečné nebo souhrnné hodnocení* – zjišťování úrovně dovedností a znalostí ihned po skončení vzdělávací akce, probíhá opakované ověřování přímo při pracovním procesu, zpravidla asi po 1 – 3 měsících (tzv. následné hodnocení)

Každé hodnocení by mělo podle Kazíka (2008, s. 85) mít svou pozitivní stránku. Pokud si účastník přečte pouze to, co dělal špatně, tak ho to může krátkodobě motivovat ke zlepšení svého výkonu ale podvědomě a dlouhodobě ho to vysoce demotivuje. Pokud hodnocení obsahuje nejen výtky, ale také pochvalu, je účastník motivován a bere hodnocení jako radu a ne kritiku. Pozitivní hodnocení zahrnuje:

- Celkový dojem (pochvala odvahy, vstřícnosti, zapojení se do programu)
- Konkrétní náměty na zlepšení (co udělat, aby to příště bylo lepší: oční kontakt, hlasitost projevu, atd.)
- Konkrétní pozitiva (příprava, příjemný výstup, hlasitost, oční kontakt,..)
- Motivace (např. věta „pokud tohle odstraní, výsledek bude perfektní“)

3 LEKTORSKÉ DOVEDNOSTI

Všichni očekávají od lektora vysokou kompetentnost, praxi, bohaté zkušenosti, schopnost motivovat a naučit druhé něčemu novému. *Kompetence* je „jedinečná schopnost člověka úspěšně jednat a rozvíjet svůj potenciál na základě získaných znalostí a zkušeností, a to v kontextu různých úkolů a životních situací, spojenou s možností a motivací rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost“. (Veteška, s. 27). Kompetence zahrnují dovednosti, znalosti, zkušenosti návyky a postoj k druhým. Kompetence je kontextualizovaná (vždy je zasazená do určitého prostředí či situace), definovaná standardem (předpokládaná úroveň zvládnutí určité kompetence je předem definovaná, tak jako soubor výkonových kritérií. Díky tomu může účastník sám vyhodnotit zvládnutí svého učení.). Dále je multidimenzionální (skládá se s různých zdrojů, s kterými se předpokládá efektivní nakládání), má potenciál pro akci a rozvoj (kompetence je získávána v procesech učení a vzdělávání). (Veteška, s. 32)

Každý lektor by měl disponovat těmito kompetencemi. (Veselý a Lukšová, s. 1)

Osobnostní kompetence – jedná se o charakter, temperament, postoj lektora. Měl by umět udržovat především dobré vztahy s účastníky a rozumět si s nimi.

Andragogická kompetence – dovednosti týkající se didaktických znalostí a zásad. Zahrnuje znalost a efektivní využívání všech metod vzdělávání dospělých.

Odborná kompetence – mít odborné znalosti z daného oboru, který vyučuje. Mít aktuální informace, orientovat se v trendech.

Psychologická kompetence – být empatický a umět zaujmout a motivovat.

Tyto kompetence budou dále zahrnuty v jednotlivých kapitolách.

3.1. Image

Image lektora je asi prvním signálem, kterého si druzí všimnou. Image lektora **zdůrazňuje** především jeho informovanost, diskrétnost, respekt k názorům druhých, spolehlivost, ochota, trpělivost, zdvořilost, připravenost, jasné vyjadřování, žádné předsudky, osobní disciplína, schopnost potlačovat emoce, příjemný vzhled a vystupování, adekvátní chování vzhledem k ostatním,... (Medlíková, 2010, s. 19)

Naopak image lektora **poškozuje** lhaní, manipulace s lidmi, ztrapňování, zesměšňování, neplnění slibů, chaotismus, nevhodné poznámky, odhalení citlivých informací,

sebestřednost, neupravený vzhled, nepříjemné vystupování, agrese, neupravený vzhled, nepříjemný dech, alkohol. (Medlíková, 2010, s. 19)

Image lektora zahrnuje jak verbální (slovní), tak neverbální projev.

Verbální projev

Zahrnuje komunikaci pomocí slov. Ještě před zahájením vzdělávací akce, by si měl lektor vytipovat cílovou skupinu účastníků. A to především kvůli cizím výrazům, zkratkám a anekdotám. Je dobré udělat si určité poznámky v bodech, a ne číst zdlouhavý text celou dobu z papíru. V průběhu školení je nutné udržovat s účastníky oční kontakt. Lektor by si měl také dát pozor na opakování slov. Nejdůležitější u verbálního projevu je hlasitost a intonace. Lektor by neměl ani mluvit potichu, ale také ani rvát. Měl by zvolit přiměřenou hlasitost a příjemný hlas. Intonace se dá nacvičit pomocí magnetofonu, kdy si lektor nahrává například čtení knihy. Neměl by volit tón hlasu příliš vysoký ani příliš nízký. (Kazík, 2008, s. 71 - 73)

Práce s hlasem se nazývá tzv. paralingvistika. Medlíková (2010, s. 23) uvádí, že je vhodné, aby lektor realizoval při svém výkladu občasné pauzy. Výhodou pauzy je to, že posluchači zvýší svou pozornost a zamyslí se nad tím, co si již vyslechli. Lektor si také odpočine a urovná myšlenky.

Neverbální projev

Vizuální kontakt

Je důležité, aby každý účastník cítil, že lektor hovoří právě s ním. Proto je důležité udržovat oční kontakt. Ten udržuje koncentraci posluchačů a lektor může díky němu sledovat, jak na něj výklad působí a jestli je pro něj zajímavý. Pokud je menší skupina lidí, vždy se na jednoho podívat, a pak přesunout pohled vedle. Pokud je plno lidí např. v sále, vždy se lektor dívá nejdříve na zadní řady a pak úhlopříčně přes celý sál k prvním řadám. Pokud si od očního kontaktu potřebuje dát oddech, podívá se do svých materiálů. (Medlíková, 2010, s. 20)

Postoj a pohyb

Postoj by měl být přirozený a vycházet z osobnosti lektora. Pokud je lektor zkušený, svůj postoj střídá různými pohyby – chvíli sedí, postává nebo chodí mezi publikem. V případě, že chce lektor navodit příjemnou atmosféru, dát účastníkům prostor pro jejich názory a brainstorming, zvolí sedící polohu. Postaví se, pokud chce udržovat oční kontakt,

vidět na zadní řady nebo usměrnit publikum v případě jeho nepozornosti. (Medlíková, 2010, s. 21)

Kazík (2008, s. 72) uvádí jako vhodný uvolněný postoj rovná záda a volně svěšené paže. Tak jako není vhodné mít ruce v kapsách, tak není vhodné ani cvakání propiskou nebo popotahování určitého kusu oblečení, jak to mají lektori zvykem.

Mimika

Zahrnuje pohyb obličeje. Uvolněný obličej s úsměvem značí příjemné vystupování lektora. Je dobré občas zvednout obočí, zvětší se tak oči a lektor získá zdůrazněné slovo. Medlíková také doporučuje náklon hlavy na stranu, který signalizuje zájem a vnímání. (Medlíková, 2010, s. 21)

Gestika

Gestika zahrnuje všechna gesta lektora. Je žádoucí, aby mu byly vidět především ruce, v případě nervozity a třesavky rukou je dobré mít v nich např. tištěné materiály či mikrofon. Lektor by neměl mít zkřížené ruce ani ruce v kapsách. (Medlíková, 2010, s. 22)

Proxemika

Proxemikou se rozumí práce s prostorem. Lektor by se měl pohybovat tak, aby ho bylo vidět ze všech stran. Pokud je prostor omezený, není dobré chodit příliš blízko účastníků. (Medlíková, 2010, s. 22)

Kazík (2008, s.72) doplňuje, že vhodná vzdálenost od posluchačů je max. 60-90 cm, jinak to v nich vyvolává nepříjemné pocity. Je nutné ale také udržovat určitou společenskou zónu – vnímat co se děje alespoň 3 metry od něj. V případě větší vzdálenosti posluchači mohou ztratit pozornost a přestat vnímat výklad.

Verbální i neverbální komunikace se odráží především při výkladu či prezentaci lektora. Kazík (2008, s. 74) popisuje, jak má vypadat struktura **správné a efektivní prezentace:**

1. *Oční kontakt a ukotvení:* Vždy provádět při nástupu před účastníky. Správné ukotvení znamená klidný postoj s rovnými zády a pohledem zafixovat publikum a získat tak jejich pozornost. Pak teprve lektor začne mluvit.
2. *Pozdrav, oslovení a představení se:* je jasným signálem, že prezentace právě začíná a koncentruje jak účastníky, tak lektora.

3. *Čas*: lektor sdělí, jak dlouho prezentace bude trvat. Je to signál profesionality a oficiálnosti. Vyhne se tak nepříjemnostem, jako vyrušování účastníků s otázkou, kdy už bude přestávka, nebo kdy prezentace bude končit.
4. *Vztah, emoce, bourání ledů*: Jde o budování příjemné atmosféry, aby se posluchači cítili dobře a lektorovi důvěřovali. Poté budou nové informace vstřebávat mnohem lépe a rychleji. Hned na začátku může například lektor říct nějaký vtíp či vtipnou historku a získat tak sympatie.
5. *„Řekni, co chceš říct“*: Sdělení osnovy tématu. To, že se posluchači dozví, co a kdy se bude prezentovat, je určitým záchytným bodem a mohou se na prezentaci lépe připravit. Také se stručně vytyčí cíle jednotlivých témat a vyjasní se tak zvědavost a očekávání posluchačů.
6. *„Řekni to“*: Jde již o samotné prezentování. Nejdůležitější je stále udržovat pozornost posluchačů. Tuto pozornost lze udržovat např. pomocí praktických příkladů či historek týkajících se daného tématu. Nejenže to velmi zvyšuje stupeň koncentrace, ale také efektivitu pochopení a zapamatování si.
7. *„Řekni, co jsi řekl“*: Lektor stručně zopakuje hlavní body prezentace. Délka tohoto shrnutí trvá cca 1/10 délky celé prezentace a měli by být do něj zahrnuti i posluchači. Lektor si tak může dobře ověřit zpětnou vazbu, zda bylo vše správně pochopeno.
8. *Závěr*: opětovné navození příjemné atmosféry a rozloučení s účastníky. Pracuje se s jejich emocemi, protože je pravděpodobné, že za nějakou dobu si s prezentace budou pamatovat pouze část výkladu, však si budou vždy pamatovat atmosféru a náladu na tomto vzdělávacím programu.

3.2. Pedagogická způsobilost

Do pedagogické způsobilosti lze zařadit zvládnutí lektora všech etap vzdělávání dospělých (příprava, realizace, evaluace). Patří zde umění stanovit cíle, přizpůsobovat obsah programu účastníkům, efektivně využívat všech dostupných prostředků a dodržování jednotlivých pedagogických zásad:

- *Zásada trvalosti* – umět naučit posluchače věcem tak, aby byli schopni si je zapamatovat a v budoucnu je použít v praxi.
- *Zásada soustavnosti* – podávat informace v souvislostech mezi jednotlivými informacemi, které na sebe navazují. Zároveň je třeba, aby si uchazeč věc pamatoval jako celek.

- *Zásada uvědomělosti a aktivity* – účastníci by měli vědět, proč se zrovna danou látku učí a aktivně se do programu zapojují, jsou motivováni.
- *Zásada přiměřenosti* – lektor bere v potaz všechny faktory (věk, pohlaví posluchačů nebo úroveň jejich znalostí a dovedností).
- *Zásada názornosti* – účastníci by si měli udělat svou představu o různých teoretických pojmech. Jde o slovní názornost, ne pouze o využití pomůcek.
- *Spojení teorie s praxí* – účastníci mají být vedeni k tomu, aby své teoretické znalosti dokázali v budoucnu využít v praxi. (Jíra, 2004, s. 76)

Postavení lektora je jiné postavení, než to učitelské. Lidé, které lektor vyučuje, jsou zde dobrovolně. Za svou práci a svůj rozvoj je lektor zodpovědný sám. Naopak učitel se musí nedobrovolně účastnit různých školení a kurzů. Práce lektora je tvůrčí, nejde jen o sdělení a odprezentování informací. (Jíra, 2004, s. 72).

Autorita lektora

Lektor má autoritu v situaci, kdy účastníci k němu vzhlíží, váží si jeho schopností a znalostí a mají zájem se od něj něco naučit. Účastníci vycítí, že jeho zaujetí pro dané téma je upřímné a nezištné. Dále obsahují uznání autority lektora ještě tyto zohlednění:

- vztah lektora k probíranému tématu (jeho zaujetí a chuť o něm mluvit, nechte pouze text a netváří se, jako by to už chtěl mít za sebou).

- závažnost tématu (jak účastníci téma berou, zda jako vážné, banální či zbytečné).

- zda instituce, která vyslala lektora je všeobecně známá, uznávaná, má dobré reference či naopak.

- vztah lektora k účastníkům (neměl by se před účastníky „naparovat“ a dávat jim najevo, že je moudřejší.

- společenské začlenění lektora (reference na lektora, jeho postoj k ostatním, atd.). (Jíra, 2004, s. 76)

3.3. Způsobilost v oboru

Způsobilost v oboru neboli odborná kompetence se týká všech zkušeností, dovedností a znalostí lektora v oboru, který vyučuje. Všechny tyto poznatky by měl být v dostatečné rozsahu, měl by je umět dostatečně využít a podat účastníkům vhodným způsobem. Měl by

umět používat teorii do praxe a naopak, prohlubovat si své znalosti a informace stále více a více (sebevzdělávání, kurzy, atd.). Se všemi informacemi, které získává, je třeba pracovat co nejefektivněji a co nejvíce z nich předat dále. Všechnu svou odbornost musí být schopen především umět sdělit a naučit – s tím souvisí kapitola o kompetencích verbální komunikace. (Jíra, 2004, s. 75)

Mezi odborné kompetence patří:

- Používat širokou škálu vzdělávacích metod
- Orientovat se v nových trendech a nebát se změn
- Všímat si a rozvíjet vlastní zdroje i zdroje druhých
- Hodnotit situace nejenom v celku ale i v částech
- Krátkodobě a dlouhodobě předvídat vývoj a neočekávané změny
- Provádět svou práci pečlivě a s jistotou
- Hodnotit následky svých jednání a poučit se z nich
- Přiměřeně situaci se umět vyjadřovat. (Veteška, 2008, s. 52)

3.4. Psychologická způsobilost

Psychická stránka lektora zahrnuje nejen myšlení a paměť, ale také psychické stavy (např. stres) a vlastnosti. Do psychologické způsobilosti by mohly být zahrnuty především osobnostní hodnoty lektora, protože právě tyto hodnoty působí na druhé nejvíce.

Mezi osobnostní kompetence patří: (VESELÝ a LUKŠOVÁ, s. 4):

- *Smysl pro spravedlnost* – lektor se chová ke všem účastníkům stejně, stejnou měrou hodnotí i jejich výsledky.
- *Sebeovládání* - zde patří i učení řešení konfliktů mezi účastníky a zároveň zvládání svých emocí.
- *Odolnost proti stresu* – nejenomže lektor zvládá svůj stres, ale také minimalizuje stres účastníků a už vůbec je do stresu neuvádí.
- *Zodpovědnost* – je zodpovědný za přípravu a hladký průběh celého programu a dosažení určitých výsledků.
- *Důslednost* – je důsledný při plnění požadavků a potřeb účastníků, plní své sliby.
- *Přizpůsobení se prostředí* – umí se adaptovat sám, a přizpůsobit vzdělávání a proces učení danému prostředí a prostoru.

- *Evaluace* – umí získat a následně zpracovat zpětnou vazbu posluchačů, dává zpětnou vazbu i sobě, nebojí se sebekritiky.
- *Empatie* – lektor je schopen vidět situaci očima posluchačů, chápe jejich názory.
- *Improvizace* – tvořivost a schopnost řešit neočekávané situace a skryté potřeby posluchačů.
- *Flexibilita a osobní rozvoj* – přizpůsobení se požadavkům účastníků ohledně obsahu a rozsahu, vhodné zvolení metody a forem vzdělávání. Lektor je také schopen neustále se zdokonalovat a rozvíjet své kompetence.
- *Kreativita a tvořivost*.

S psychologickou způsobilostí souvisí i hodnoty lektora. Může se projevovat takto:

- *Autenticky* – projevuje své emoce, chová se stejně za každé situace
- *Věrohodně* – na to co tvrdí má důkazy, využívá věrohodné informace, plní sliby
- *Empaticky* – chápe potřeby a názory účastníků, dokáže vytvořit příjemnou atmosféru a pohodlí.
- *Zodpovědnost* – dbá na požadavky posluchačů, využívá zpětnou vazbu.
- *Partnerský přístup* – respektuje nesouhlas s určitou aktivitou a ostatní názory.
- *Diskrétnost* – informace poskytuje pouze se souhlasem uchazečů, veškeré materiály diskrétně uchovává.
- *Osobním růstem* – sám se vzdělává, čte, chodí na různé semináře, kurzy a stáže.
(Medlíková, 2010, s. 27-28)

Na závěr zde bude uvedeno tzv. „**lektorské desatero**“ podle Jíry (2004, s. 79).

1. **ZÍSKÁNÍ DŮVĚRY.** Posluchači mají za to, že se dozvědí něco nového a zajímavého. To co lektor říká, by mělo být v souladu s tím, jak vystupuje.
2. **PREZENTOVAT ZAJÍMAVĚ.** Vyučování má být poutavé a má se opírat o požadavky a zkušenosti účastníků.
3. **NEPŘEDČÍTAT.** Je vhodné měnit způsoby prezentace i verbální komunikace.
4. **DÁT SI POZOR NA SVÉ VYSTUPOVÁNÍ.** Účastníci jsou nejen posluchači, ale také pozorovatelé a mohou „prokouknout“ kohokoliv.
5. **NIKOHO NEZVÝHODŇOVAT.** Ke všem mít rovná přístup a chovat se stejně, být spravedlivý a dívat se na situaci objektivně.

6. BÝT SKROMNÝ. Pokory není nikdy dost. I když může být zkušenější a je pravděpodobně o dané tématu více informován, než posluchači.
7. NEBÝT OKÁZALÝ. Nepoužívat klišé a ohrané fráze. Neopakovat se.
8. LEKTOR JE ROVNOCENNÝ. Uvědomit si, že nevyučuje děti, ale dospělé, kteří mohou být často moudřejší, než sám lektor. Ten od nich může jen získat.
9. NEVYTAHOVAT SE. Posluchači čekají od lektora pomoc a rady, ne poučování či zesměšňování.
10. UMĚT NASLOUCHAT. Tato vlastnost - empatie je ještě důležitější, než umění mluvit. To, jak lektor zapůsobí na druhé, ovlivňuje míru jejich pozornosti.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 VYHODNOCENÍ VÝZKUMU

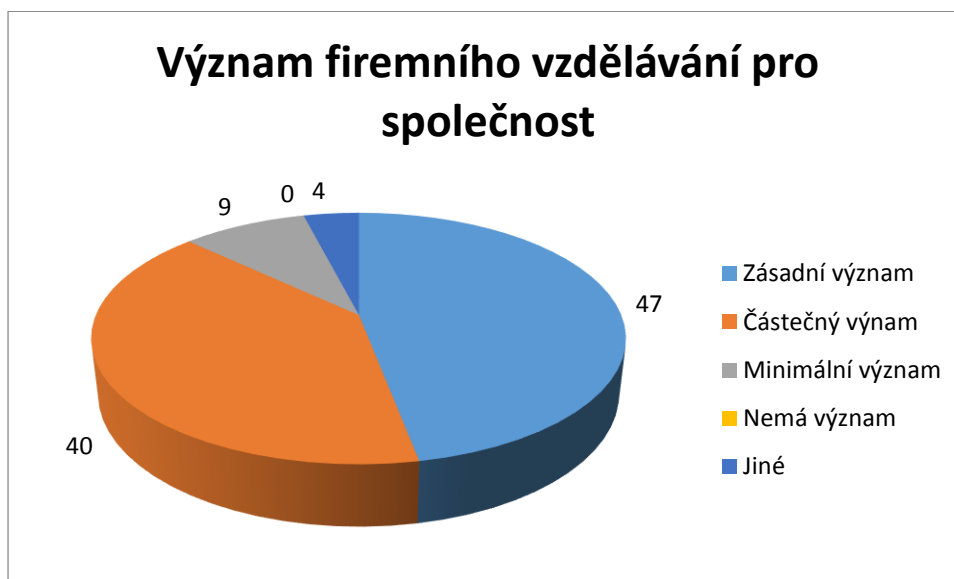
Výzkum byl prováděn pomocí dotazníku na serveru www.vyplnto.cz. Tento dotazník obsahoval 30 polouzavřených otázek. Dotazník vyplnilo 100 respondentů v rámci celé republiky.

V dotazníku se hodnotily tyto otázky:

1. Význam firemního vzdělávání pro Vaši společnost
2. Měsíční vyčlenění času pro vzdělávání zaměstnanců
3. Průběh vzdělání ve společnosti
4. Nejvíce využívaná technika vzdělávání ve společnosti
5. Nejvhodnější školitel
6. Čas přípravy kvalitní hodinové lekce
7. Nejnovější trendy ve vzdělávání zaměstnanců
8. Úroveň znalostí a dovedností přijímaných zaměstnanců
9. Znalost andragogiky při vykonávání firemního vzdělávání
10. Nejvhodnější typ firemního lektora
11. Ideální časová délka jednoho školení
12. Prostory určené výhradně pro vzdělávání zaměstnanců
13. Setkání s ukázkou programu pro vzdělávání
14. Časová rezerva při příchodu lektora na místo školení
15. Seřazení 5 principů dle důležitosti
16. Nejúčinnější metoda evaluace
17. Dostačující délka praxe lektora pro kvalitní výkon vzdělávání
18. Kompetence lektora firemního vzdělávání seřazeny podle důležitosti
19. Image lektora firemního vzdělávání
20. Nejhorší chyba v image lektora
21. Nejsilnější stránka image lektora
22. Klíčové kompetence lektora (seřazení podle důležitosti)
23. Metody učení seřazeny podle efektivity
24. Hry a aktivizační prvky při školení
25. Vnímání evaluace vzdělávací akce
26. Počet kurzovních dnů lektora v jednom měsíci

4.1 Vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníku

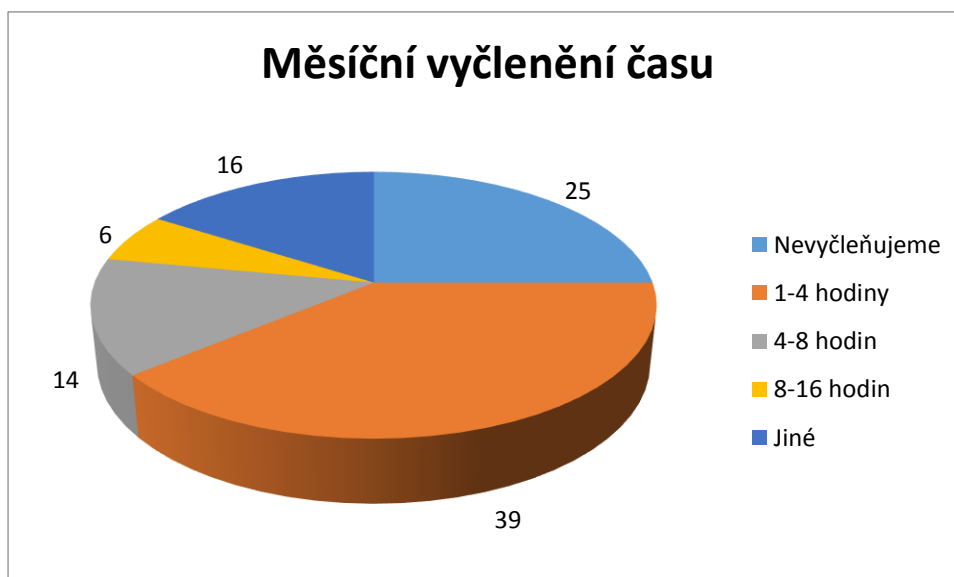
Význam firemního vzdělávání pro Vaši společnost



Graf 1 Význam firemního vzdělávání pro společnost

Jak je patrné z grafu (Graf 1), převážná většina respondentů přikládá zásadní význam firemnímu vzdělávání. Žádný z respondentů nepodceňuje význam vzdělávání.

Měsíční vyčlenění času



Graf 2 Měsíční vyčlenění času

Nejvíce oslovených respondentů vyčleňuje svým zaměstnancům na vzdělávání čas od 1 – 4 hodin. Čtvrtina oslovených nevyčleňuje žádný čas. V rámci jiných odpovědí se v dotazníku objevily odpovědi, že vyčleňují čas podle finančních možností.

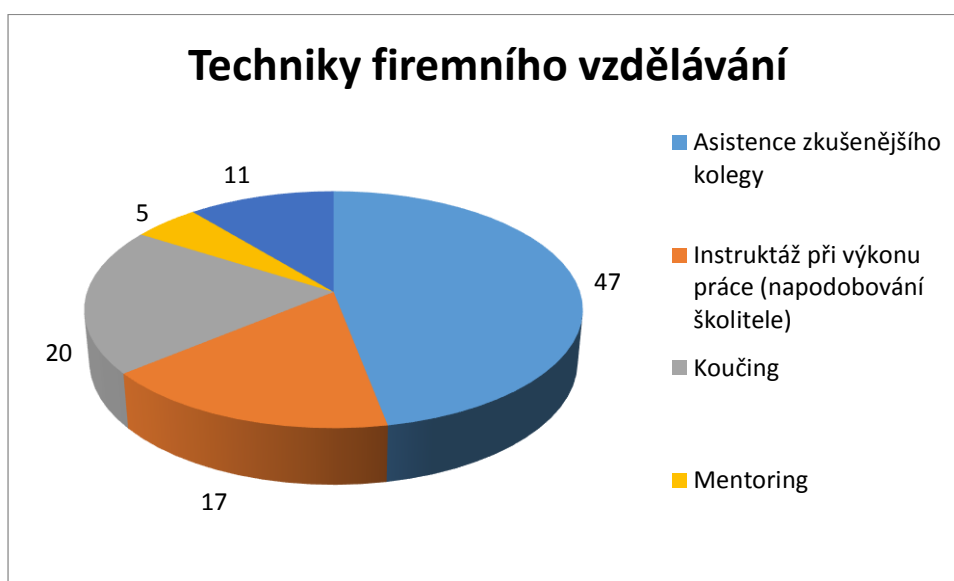
Místo vzdělávání ve společnosti



Graf 3 Místo vzdělávání ve společnosti

Nadpoloviční většina oslovených respondentů uvedla, že vzdělává své zaměstnance přímo v prostorách pracoviště. Čtvrtina oslovených školí zaměstnance mimo prostory svého pracoviště.

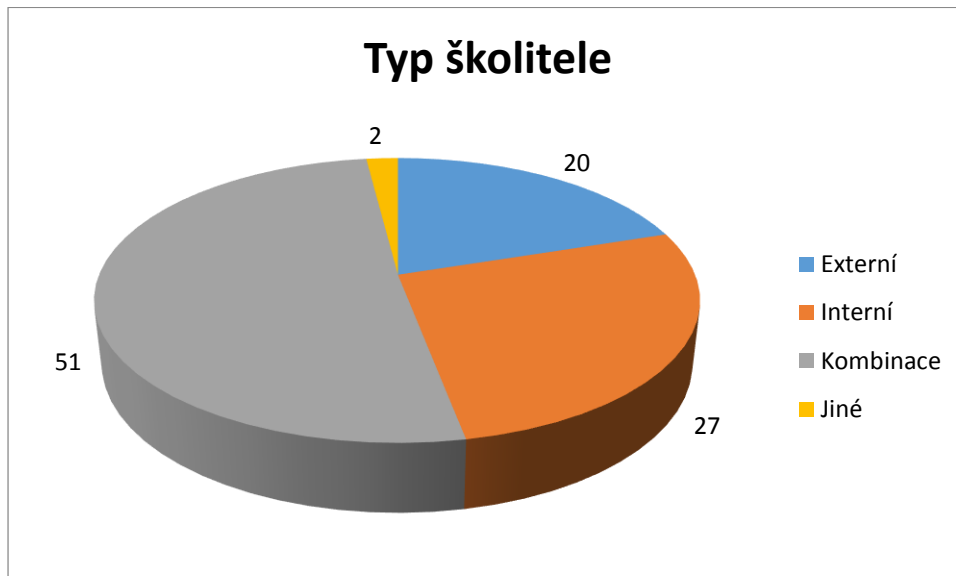
Techniky firemního vzdělávání



Graf 4 Techniky firemního vzdělávání

Jak vyplývá z grafu výše, téměř polovina oslovených respondentů preferuje vzdělávání za asistence zkušenějšího kolegy. Nejméně využívanou technikou je mentoring.

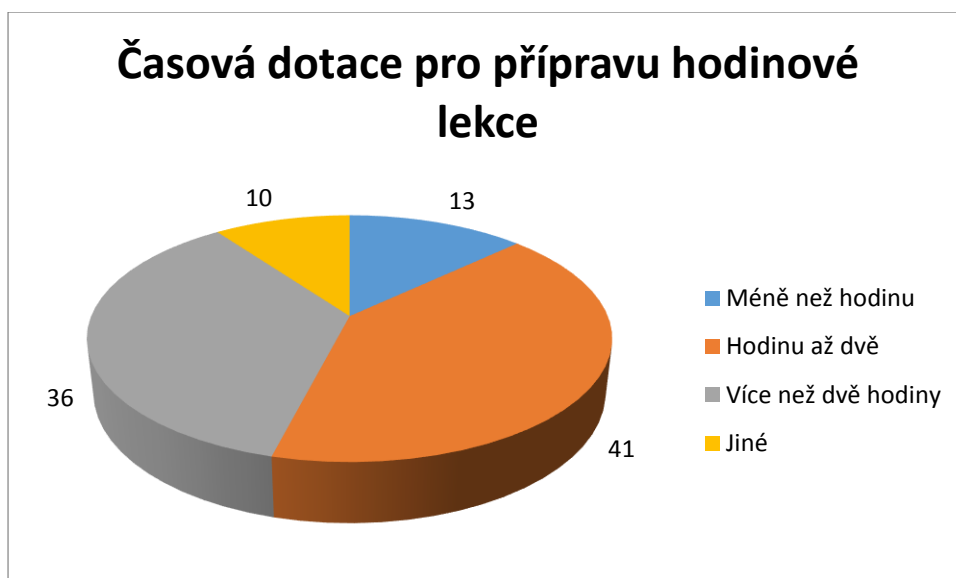
Typ školitele



Graf 5 Typ školitele

Více než polovina oslovených respondentů využívá kombinaci externího a interního školitele. Zbývající polovina je téměř rovnoměrně rozdělena mezi externí a interní lektory.

Časová dotace pro přípravu hodinové lekce



Graf 6 Časová dotace pro přípravu hodinové lekce

41 % oslovených respondentů si myslí, že dostatečná doba pro přípravu jedné hodinové lekce by se mohla pohybovat od jedné do dvou hodin. Značná část respondentů uvedlo čas delší než dvě hodiny.

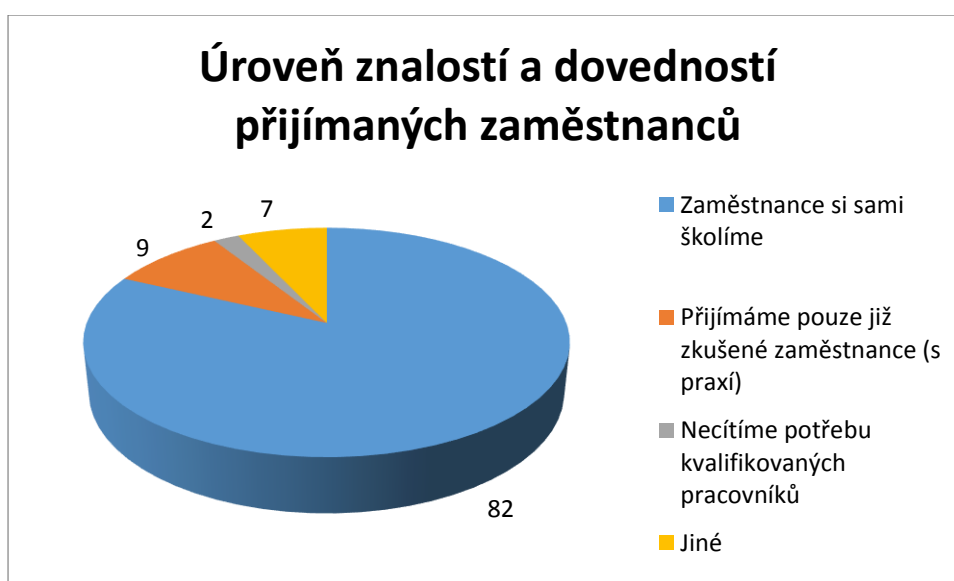
Sledování nejnovějších trendů



Graf 7 Sledování nejnovějších trendů

Nadpoloviční většina uvedla, že sledují nejnovější trendy ve vzdělávání zaměstnanců. Zarážející je fakt, že více než čtvrtina tyto trendy nesleduje.

Úroveň znalostí a dovedností přijímaných zaměstnanců



Graf 8 Úroveň znalostí a dovedností přijímaných zaměstnanců

Více než tři čtvrtě respondentů odpovědělo, že si zaměstnance školí sami. Zbytek oslovených přijímá zkušené zaměstnance a nebo necítí potřebu přijímání kvalifikovaných zaměstnanců.

Znalost andragogiky při vykonávání firemního vzdělávání



Graf 9 Znalost andragogiky při vykonávání firemního vzdělávání

Minimum respondentů uvedlo, že pro ně není důležité vzdělání v oblasti andragogiky. 48% považuje znalost andragogiky za důležitou. 32% ji bere v potaz a 15% oslovených ji berou jako nedůležitou.

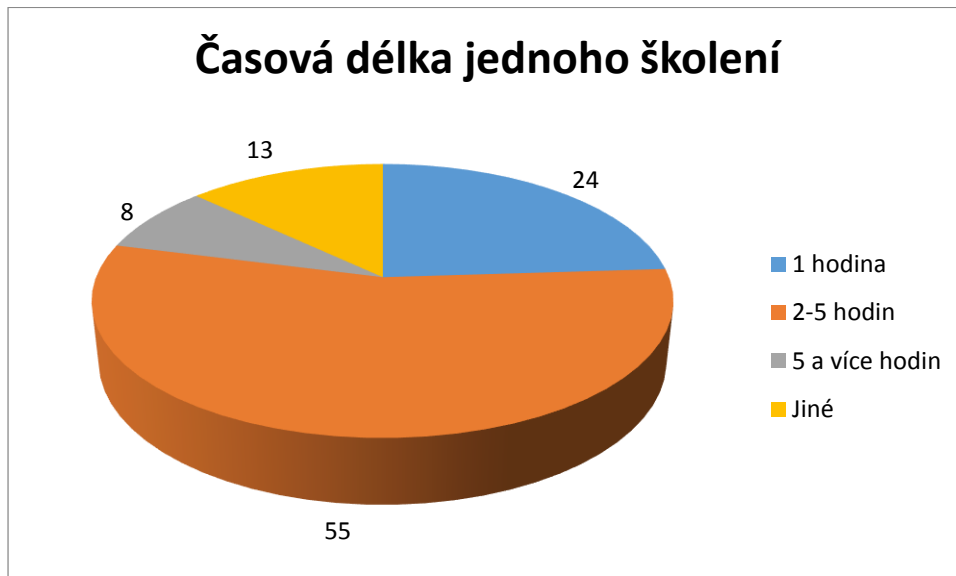
Nejvhodnější typ firemního školitele



Graf 10 Nejvhodnější typ firemního školitele

Více než tři čtvrtě oslovených preferuje jako nejvhodnějšího školitele praktika. Minimum oslovených teoretika.

Časová délka jednoho školení



Graf 11 Časová délka jednoho školení

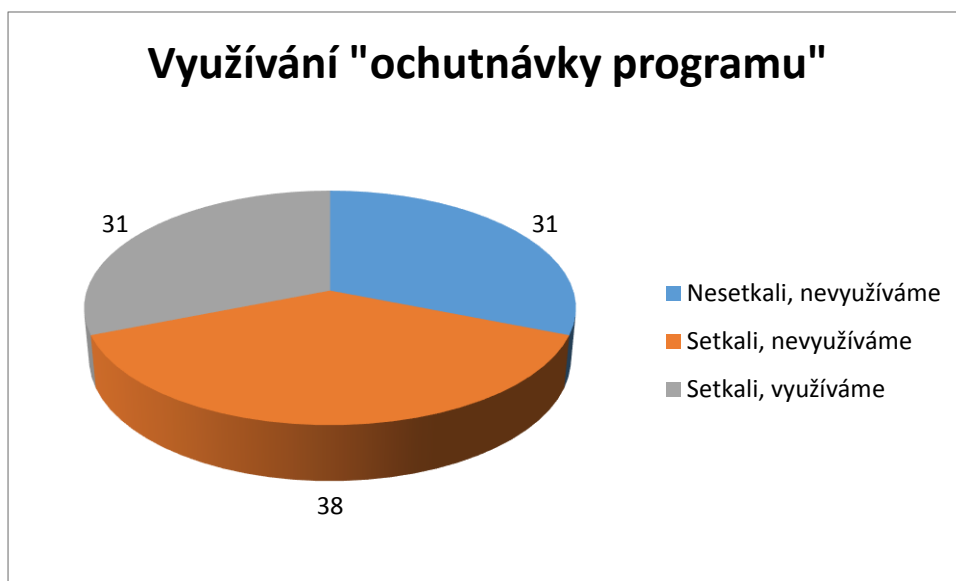
Nadpoloviční většina uvedla, že časová délka jednoho školení by se měla pohybovat od dvou do pěti hodin. Dále skoro čtvrtina respondentů preferuje školení o délce jedné hodiny.

Prostory určené výhradně pro vzdělávání



Graf 12 Prostory určené výhradně pro vzdělávání

Prostory určené ke vzdělání mají oslovení v převážné většině s 59 % vlastní.

Využívání „ochutnávky programu“

Graf 13 Využívání "ochutnávky programu"

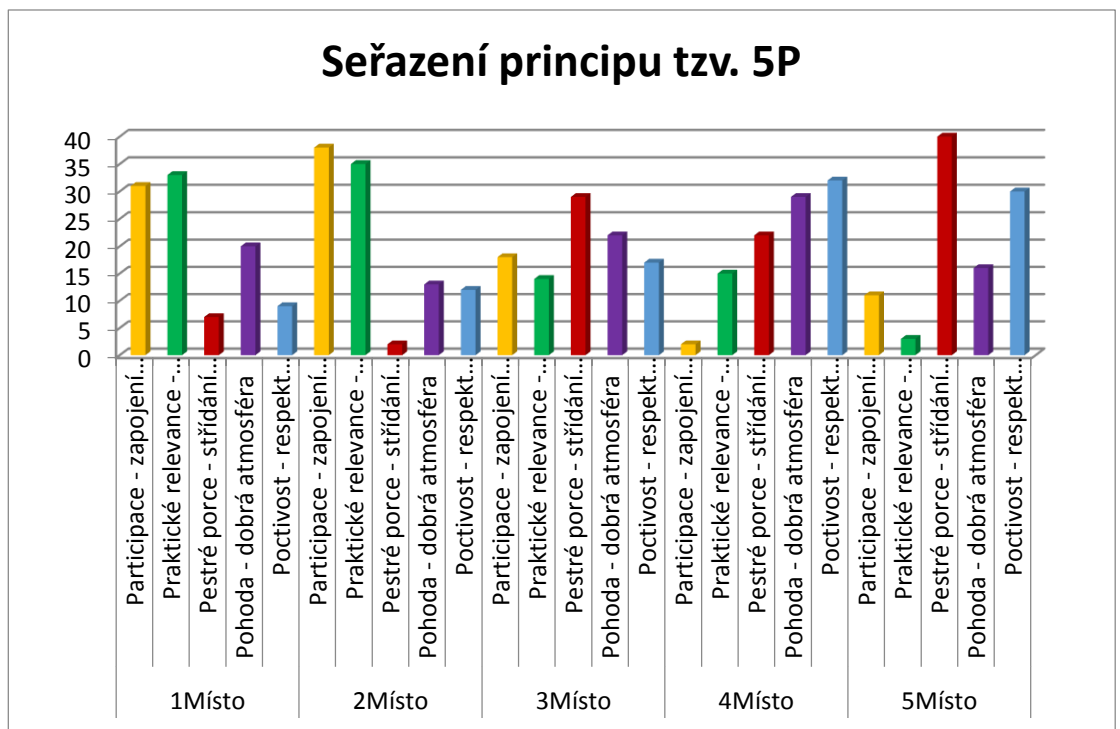
Jak vyplývá z grafu výše, podíl odpovědí oslovených je téměř rovnoměrně rozdělen na třetiny.

Časová rezerva při příchodu lektora na místo školení

Graf 14 Časová rezerva při příchodu lektora na místo školení

Nadpoloviční většina uvedla, že lektor by měl být přítomen na místě vzdělávání minimálně 10 – 30 minut před započítáním vzdělávací akce. Úplné minimum si myslí, že tato doba by měla být větší než hodina.

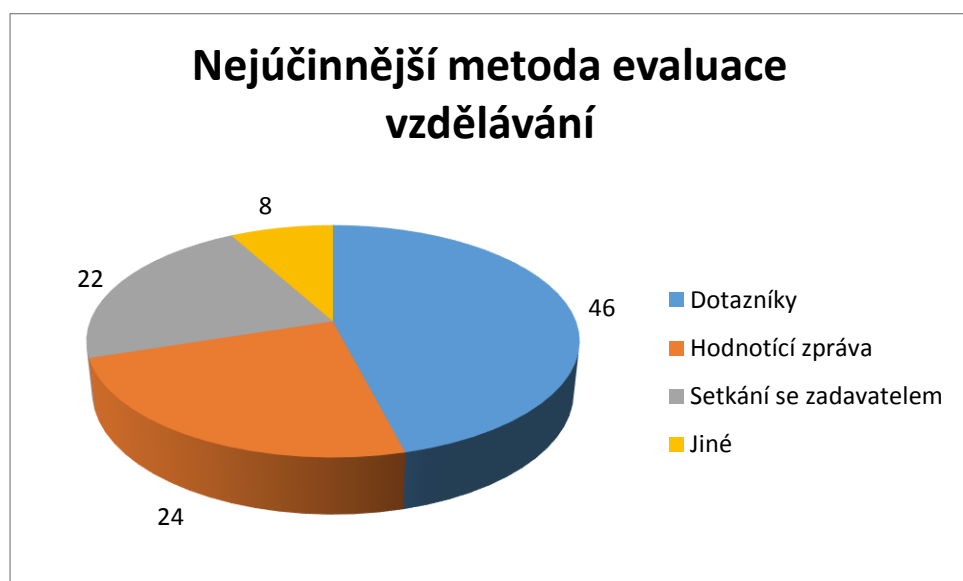
Seřazení principu tzv. 5P



Graf 15 Seřazení principu tzv. 5P

Z grafu uvedeného výše vyplývá, že hodně oslovených respondentů preferuje z principu 5 P hlavně participaci a praktickou relevanci. Naopak nejméně důležitá je podle oslovených pestrá porce.

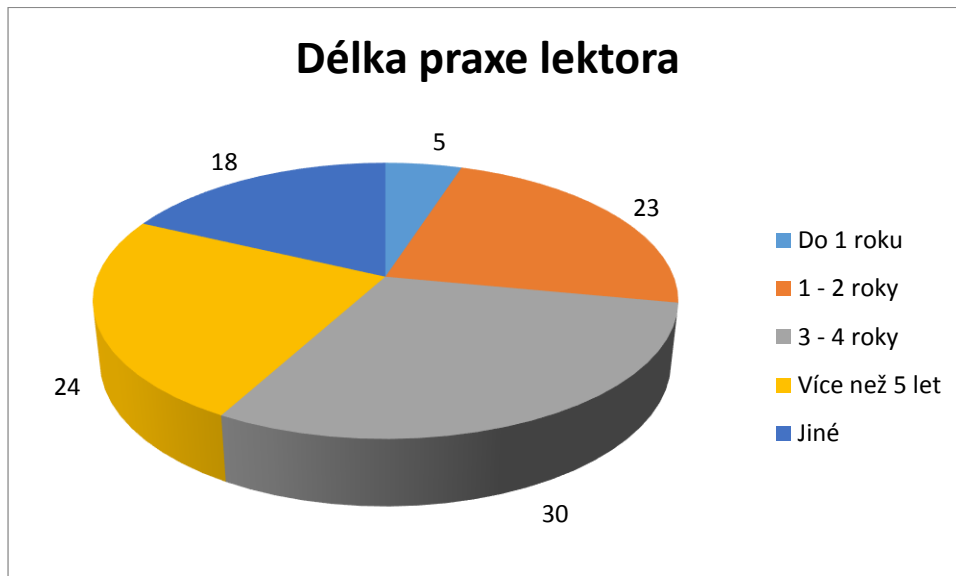
Nejúčinnější metoda evaluace vzdělávání



Graf 16 Nejúčinnější metoda evaluace vzdělávání

Téměř polovina oslovených respondentů uvedla, že dotazníky jsou neúčinnější metodou evaluace vzdělávání ve firmách.

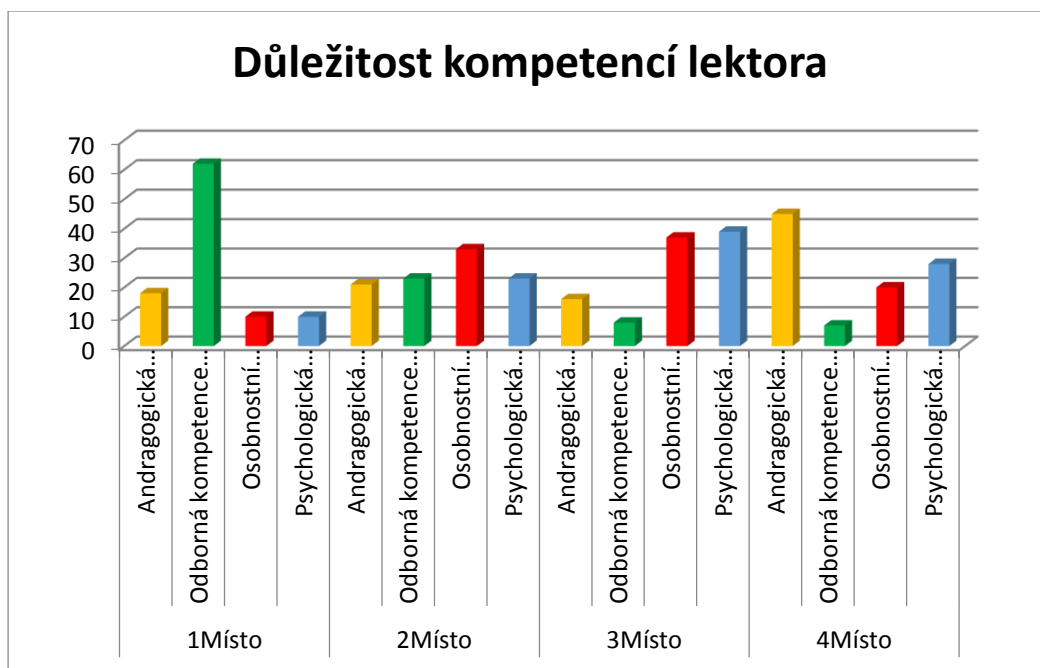
Délka praxe lektora



Graf 17 Délka praxe lektora

Délka praxe lektora by měla podle oslovených být 3 – 4 roky, dále pak více než 5 let, 1 – 2 roky.

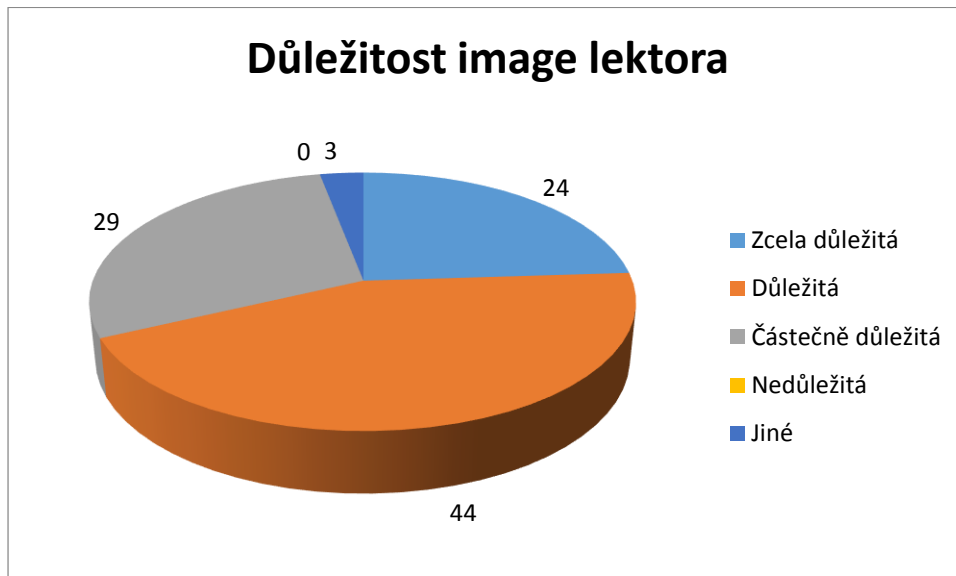
Důležitost kompetencí lektora



Graf 18 Důležitost kompetencí lektora

Nejdůležitější kompetencí lektora by podle odpovědí měla být odborná kompetence. Naopak nejméně důležitá je podle oslovených andragogická kompetence.

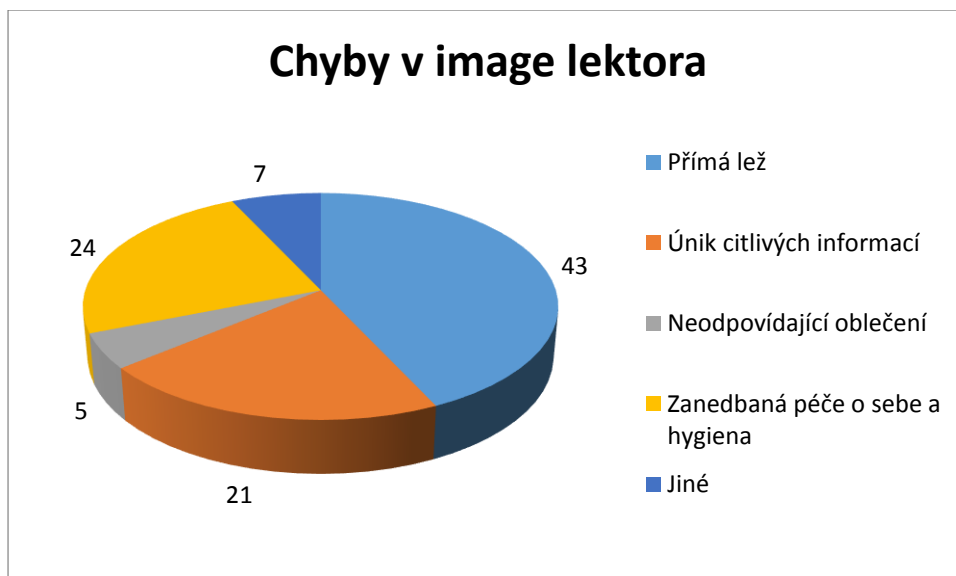
Důležitost image lektora



Graf 19 Důležitost image lektora

Méně než polovina oslovených respondentů si myslí, že image lektora je důležitá. Částečnou důležitost jí přikládá téměř třetina oslovených. Necelá čtvrtina uvedla, že image lektora firemního vzdělávání je zcela důležitá.

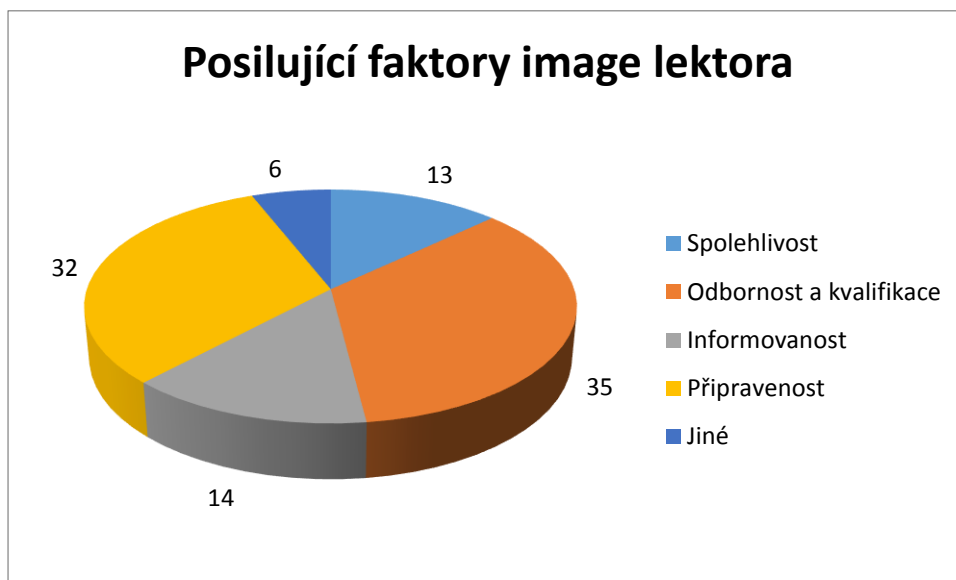
Chyby v image lektora



Graf 20 Chyby v image lektora

Nejvíce oslovených respondentů uvedlo, že největší chybou lektora je přímá lež. Mezi jinými odpověďmi byly uvedeny i takové jako chaotický výklad či neschopnost zaujmout.

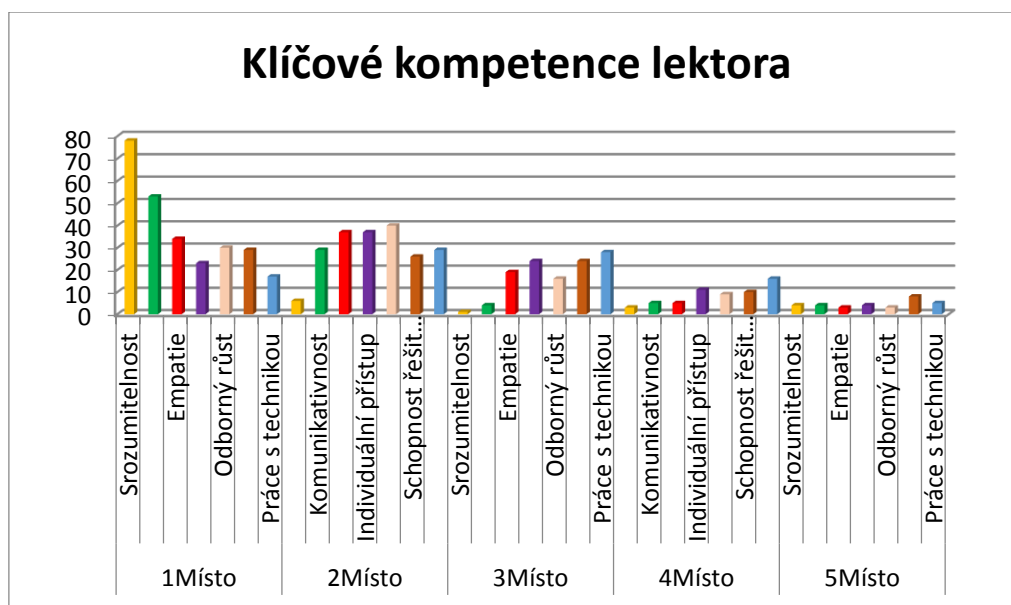
Posilující faktory image lektora



Graf 21 Posilující faktory image lektora

Jak vyplývá z grafu, nejdůležitější je připravenost a odbornost a kvalifikace lektora v téměř stejné míře.

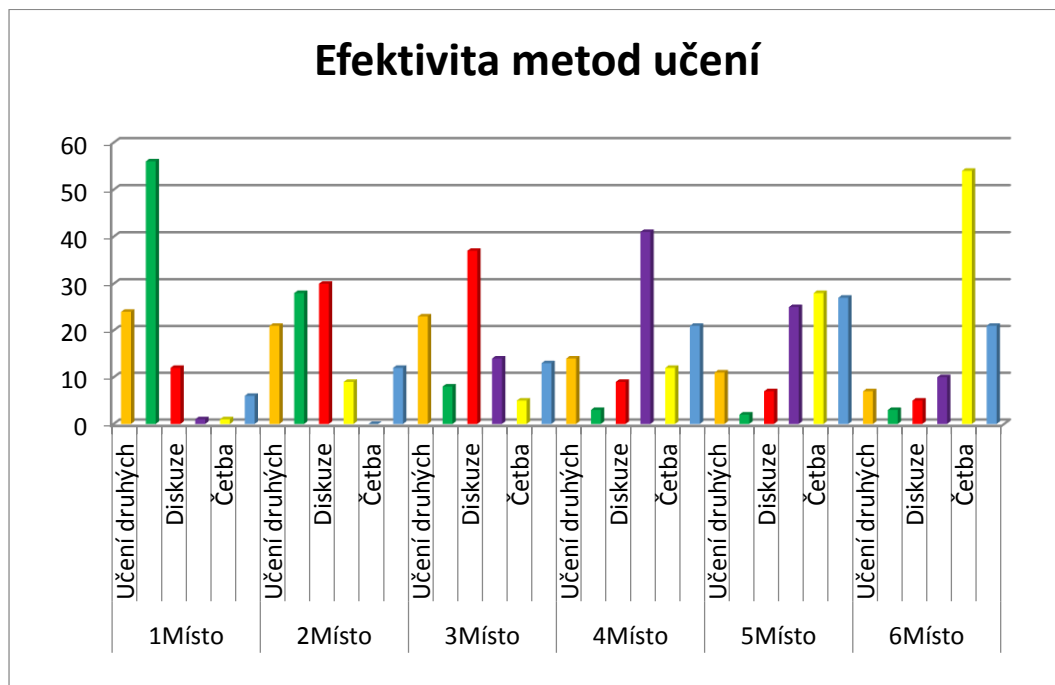
Klíčové kompetence lektora



Graf 22 Klíčové kompetence lektora

Nejdůležitější klíčovou kompetencí lektora je podle uvedeného srozumitelnost. Naopak nejméně důležitou je odborný růst.

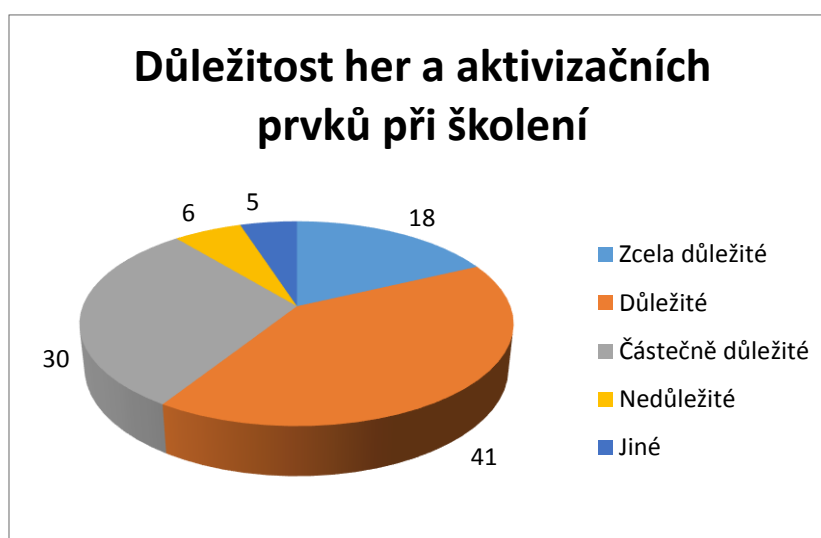
Efektivita metod učení



Graf 23 Efektivita metod učení

Z tohoto grafu vyplývá, že nejefektivnější metodou je metoda názorné ukázky, která výrazně převýšila metody, jako jsou učení druhých či diskuze. Naopak nejméně efektivnější metodou je četba.

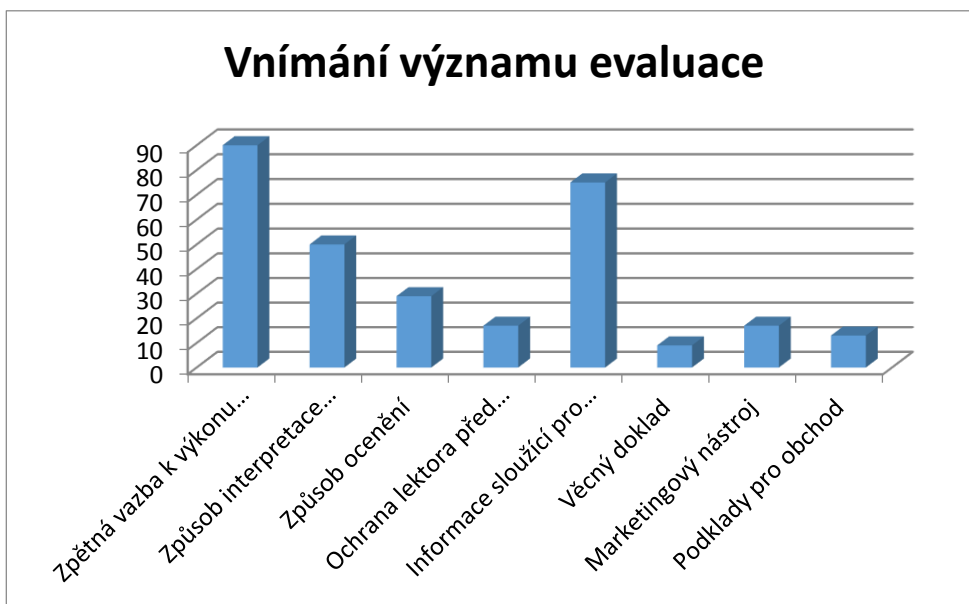
Důležitost her a aktivizačních prvků při školení



Graf 24 Důležitost her a aktivizační prvků při školení

18 % dotázaných považuje hry a aktivizační prvky při školení za zcela důležité. 41 % oslovených přikládá důležitost těmto aktivizačním prvkům. Téměř třetina je považuje za částečně důležité.

Vnímání významu evaluace



Graf 25 Vnímání významu evaluace

Nejvíce dotázaných respondentů vnímá význam evaluace nebo-li vyhodnocení vzdělávací akce ve zpětné vazbě k výkonu lektora, informacím sloužícím pro změny a způsobu interpretace názoru.

Počet kurzovních dnů lektora v jednom měsíci



Graf 26 Počet kurzovních dnů lektora v jednom měsíci

Téměř polovina oslovených respondentů považuje za optimální počet školících dnů lektora 5 – 10 dnů v měsíci. Více než čtvrtina se domnívá, že by těchto dnů mělo být 1 - 5. Mezi jinými se objevuje názor, že by zbývající pracovní dny měly být věnovány přípravě lektora na firemní vzdělávání.

ZÁVĚR

Vzdělání, které získáme na základních, středních či vysokých školách je sice základním předpokladem pro správný výkon budoucího povolání, avšak nelze spoléhat na to, že se získanými znalostmi z těchto institucí budeme schopni kvalitně a efektivně vykonávat profesi po delší dobu. Současný stav ve společnosti i na trhu práce je takový, že lidí s dokončeným vyšším stupněm vzdělání přibývá a tím se snižuje jejich uplatnitelnost. To znamená, že důraz na firemní vzdělávání je čím dál tím intenzivnější a kvalitní lektoři jsou v dnešní době vyhledáváni jak obrovskými nadnárodními korporacemi, které investují do zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců mnoho finančních prostředků, tak i menšími firmami. Nejen pracovníci, ale také samotní lektoři se musí ve svém oboru vzdělávat po celou dobu vykonávání.

Bakalářská práce nám odpověděla na otázku, co vlastně firemní vzdělávání obsahuje, jaké fáze v jeho rámci máme nebo kde může probíhat. Zjistili jsme, že kroky při přípravě vzdělávacího programu nejsou jednotné, ale každý z autorů je chápe a definuje trochu jinak na základě svých poznatků a zkušeností. Přestavením osobnosti lektora firemního vzdělávání jsme vytvořili souhrn jednotlivých znaků, dovedností, atd., které by měl každý vzdělávající mít pro to, aby byl v očích vzdělávaných tou „pravou“ osobou a vzhlíželi k němu s určitou mírou respektu. Víme, že ruku v ruce s těmito znaky jdou také kompetence, s nimiž každý kvalitní lektor disponuje: kompetence nejen andragogické, ale také odborné, osobnostní a psychologické. Z teoretické části jasně vyplynulo, že ne každý je schopný vykonávat profesi lektora a rovněž že i on se v rámci své profese musí zdokonaľovat a posouvat dál, aby byl úspěšný.

Výzkumem bylo prokázáno, že každý z oslovených respondentů – lidmi na pozici personálních manažerů, chápe firemní vzdělávání trochu jinak a že není jednotná představa o tom, kdo by měl lektorem být, jak by měl vystupovat, jak by měl vést vzdělávací akci nebo jakých chyb se vyvarovat. Všeobecně by se ale dalo rozdělit manažery názorově do dvou skupin – jedni, kteří ve firemním vzdělávání vidí smysl, jsou ochotni do něj investovat finanční prostředky a chápou lektora jako osobu, která je schopna zvýšit úroveň celé organizace, druzí zase pokládají zvyšování kvalifikace za zbytečnost, plýtvání časem i penězi a na lektory pohlíží „skrze prsty“ jako na lidi, kterým jde pouze o vlastní užitek. Zarážející je skutečnost, že mezi dotázanými personálními manažery bylo 9% těch, kteří vidí minimální význam ve firemním vzdělávání a taktéž že 25% společností nevyčleňuje svým

zaměstnancům prostor ke zdokonalování. Suverénní výsledek jsme zaznamenali v otázce chyb osobnosti lektora, kdy necelá polovina se shodla, že největší chybou je přímá lež účastníkům vzdělávání. Naopak potěšující je, že téměř tři čtvrtiny respondentů uvedlo, že se aktivně zajímají a pravidelně sledují nejnovější trendy firemního vzdělávání. To je dle mého názoru tou správnou cestou pro zlepšování firemní kultury a zvyšování schopnosti konkurovat ostatním společnostem na trhu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: GradaPublishing, 1999. ISBN: 80-7169-614-5.
- [2] BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [3] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [4] DVOŘÁKOVÁ, Miroslava. *Evaluace jako nástroj zjišťování kvality v dalším vzdělávání*. In: *www.nuv.cz*[online]. © 2011 – 2015. cit. 2015-12-08. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/t/evaluace-jako-nastroj-zjistovani-kvality-v-dalsim-vzdelavani>
- [5] JÍRA, O. *Základy lektorské práce*. Praha: Institut MŠMT, 2004. ISBN 80-86784-07-X.
- [6] KAZÍK, Petr. *Rukověť dobrého lektora*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2008. 112 s. ISBN 978-80-247-6522-8.
- [7] KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [8] MEDLÍKOVÁ, Olga. *Lektorské dovednosti*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2010. 176 s. ISBN 978-80-247-3236-7.
- [9] PALÁN, Zdeněk. *Základy andragogiky*.
- [10] PLAMÍNEK, J., *Vzdělávání dospělých*, 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 2010, 320 s., ISBN 978-80-247-3235-0.
- [11] VESELÝ, P. a LUKŠOVÁ, K. *Kompetenční model efektivního lektora*. Projekt Kruh. Dostupné z: <http://kruh.vzdelavanivysocina.cz/userfiles/file/Kompeten%C4%8Dn%C3%AD%20model%20lektora.pdf>
- [12] VETEŠKA, Jaroslav. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-1770-8.
- [13] VODÁK J., KUCHARČÍKOVÁ A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. akt. vyd. Praha: Grada, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

[14] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. 168 s. ISBN 978-80-247-0405-0.

[15] Metody vzdělávání pracovníků a jejich použitelnost. 2015-06-05. In: www.podnikator.cz[online]. Cit. 2015-11-25. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/n:17746/Metody-vzdelavani-pracovniku-a-jejich-pouzitelnost>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Proces plánovaného vzdělávání (Armstrog, 1999, s. 533).....	16
---	----

SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

Graf 1 Význam firemního vzdělávání pro společnost	34
Graf 2 Měsíční vyčlenění času.....	34
Graf 3 Místo vzdělávání ve společnosti.....	35
Graf 4 Techniky firemního vzdělávání	35
Graf 5 Typ školitele	36
Graf 6 Časová dotace pro přípravu hodinové lekce.....	36
Graf 7 Sledování nejnovějších trendů.....	37
Graf 8 Úroveň znalostí a dovedností přijímaných zaměstnanců	37
Graf 9 Znalost andragogiky při vykonávání firemního vzdělávání	38
Graf 10 Nejvhodnější typ firemního školitele	38
Graf 11 Časová délka jednoho školení	39
Graf 12 Prostory určené výhradně pro vzdělávání	39
Graf 13 Využívání "ochutnávky programu"	40
Graf 14 Časová rezerva při příchodu lektora na místo školení.....	40
Graf 15 Seřazení principu tzv. 5P	41
Graf 16 Nejúčinnější metoda evaluace vzdělávání.....	41
Graf 17 Délka praxe lektora.....	42
Graf 18 Důležitost kompetencí lektora	42
Graf 19 Důležitost image lektora.....	43
Graf 20 Chyby v image lektora.....	43
Graf 21 Posilující faktory image lektora.....	44
Graf 22 Klíčové kompetence lektora	44
Graf 23 Efektivita metod učení.....	45
Graf 24 Důležitost her a aktivizační prvků při školení	45
Graf 25 Vnímání významu evaluace	46
Graf 26 Počet kurzovních dnů lektora v jednom měsíci.....	46

SEZNAM PŘÍLOH

P1: Dotazník

DOTAZNÍK

1. Firemní vzdělávání má pro Vaši společnost
 - Zásadní význam
 - Částečný význam
 - Minimální význam
 - Nemá význam
 - Jiné – doplňte

2. Měsíčně vyčleňujete Vašim zaměstnancům ke vzdělání
 - Nevyčleňujeme
 - 1 – 4 hodiny
 - 4 – 8 hodin
 - 8 – 16 hodin
 - Jiné – doplňte

3. Vzdělání ve Vaší společnosti probíhá
 - Na pracovišti
 - Mimo pracoviště
 - Neprobíhá vůbec
 - Jiné – doplňte

4. Nejvíce využívaná technika firemního vzdělávání ve Vaší společnosti je
 - Asistence zkušenějšího kolegy
 - Instruktaž při výkonu práce (napodobování školitele)
 - Koučing
 - Mentoring
 - Jiné – doplňte

5. Nejvhodnějším školitelem je
- Externí
 - Interní
 - Kombinace
 - Žádný
6. Kvalitní příprava hodinové lekce trvá
- Méně než hodinu
 - Hodinu až dvě
 - Více než dvě hodiny
 - Jiné – doplňte
7. Nejnovější trendy ve vzdělávání zaměstnanců
- Sledujeme
 - Nesledujeme
8. Úroveň znalostí a dovedností přijímaných zaměstnanců
- Zaměstnance si sami školíme
 - Přijímáme pouze již zkušené zaměstnance (s praxí)
 - Necítíme potřebu kvalifikovaných pracovníků
 - Jiné – doplňte
9. Znalost andragogiky je při vykonávání firemního vzdělávání
- Zcela důležitá
 - Důležitá
 - Částečně důležitá
 - Není důležitá

10. Nejvhodnější typ firemního lektora je

- Teoretik
- Praktik
- Jiné – doplňte

11. Ideální časová délka jednoho školení je

- 1 hodina
- 2 – 5 hodin
- 5 a více hodin
- Jiné – doplňte

12. Prostory určené výhradně pro vzdělávání zaměstnanců

- Máme
- Nemáme

13. S „ochutnávkou programu“ čili ukázkou jste se:

- Nesetkali, nevyužíváme
- Setkali, nevyužíváme
- Setkali, využíváme

14. Před započítím školení by měl lektor dorazit na místo s časovou rezervou

- 10 minut
- 10 – 30 minut
- 30 – 60 minut
- Více než 1 hodina

15. Seřad'te tzv. 5P (principů) dle důležitosti

- Participace – zapojení účastníků
- Praktické relevance – zavedení znalostí do praxe
- Pestré porce – střídání metod vzdělávání dle účastníků

- Pohoda – dobrá atmosféra
- Poctivost – respekt názorů zaměstnanců ze strany lektora

16. Nejúčinnější metoda evaluace (hodnocení vzdělávání) je

- Dotazníky
- Hodnotící zpráva
- Setkání se zadavatelem
- Jiné – doplňte

17. Dostačující délka praxe lektora pro kvalitní výkon vzdělávání je:

- Do 1 roku
- 1 – 2 roky
- 3 – 4 roky
- Více než 5 let
- Jiné – doplňte

18. Seřad'te dle důležitosti tyto jednotlivé kompetence lektora firemního vzdělávání

(1 = nejdůležitější, 4 = nejméně důležité)

- Andragogická kompetence (znalosti vzdělávání dospělých)
- Odborná kompetence (orientace v daném tématu)
- Osobnostní kompetence (chování prožívání, atd.)
- Psychologická kompetence (odhadnutí ostatních, empatie, atd.)

19. Image lektora firemního vzdělávání je

- Zcela důležitá
- Důležitá
- Částečně důležitá
- Nedůležitá
- Jiné – doplňte

20. Nejhorší chybou v image lektora je

- Přímá lež
- Únik citlivých informací
- Neodpovídající oblečení
- Zanedbaná péče o sebe a hygiena
- Jiné – doplňte

21. Image firemního lektora vzdělávání nejvíce posiluje

- Spolehlivost
- Odbornost a kvalifikace
- Informovanost
- Připravenost
- Jiné – doplňte

22. Klíčové kompetence lektora: (1 = nejdůležitější, 5 = nejméně důležitá)

- Srozumitelnost
- Komunikativnost
- Empatie
- Individuální přístup
- Odborný růst
- Schopnost řešit konflikty
- Práce s technikou

23. Seřad'te dle efektivity tyto metody učení (1 = nejefektivnější, 6 = nejméně efektivní)

- Učení druhých
- Názorná ukázka
- Diskuze
- Audio-video
- Četba
- Přednáška

24. Hry a aktivizační prvky jsou při školení

- Zcela důležité
- Důležité
- Částečně důležité
- Nedůležité
- Jiné – doplňte

25. Evaluaci (hodnocení) vzdělávacího procesu vnímáte jako (vyberte tři možnosti)

- Zpětná vazba k výkonu lektora
- Způsob interpretace názoru zaměstnance
- Způsob ocenění
- Ochrana lektora před chybami
- Informace sloužící pro změny
- Věcný doklad
- Marketingový nástroj
- Podklady pro obchod

2. Počet kurzovních dnů lektora v jednom měsíci by měl být: (berte v úvahu volné víkendy a taktéž čas pro lektorské vzdělávání)

- 1 – 5 dnů
- 5 – 10 dnů
- 10 – 15 dnů
- 15 – 20 dnů
- Jiné - doplňte