

ANDRAGOGIKA A VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Rozvoj a vzdělávání pracovníků





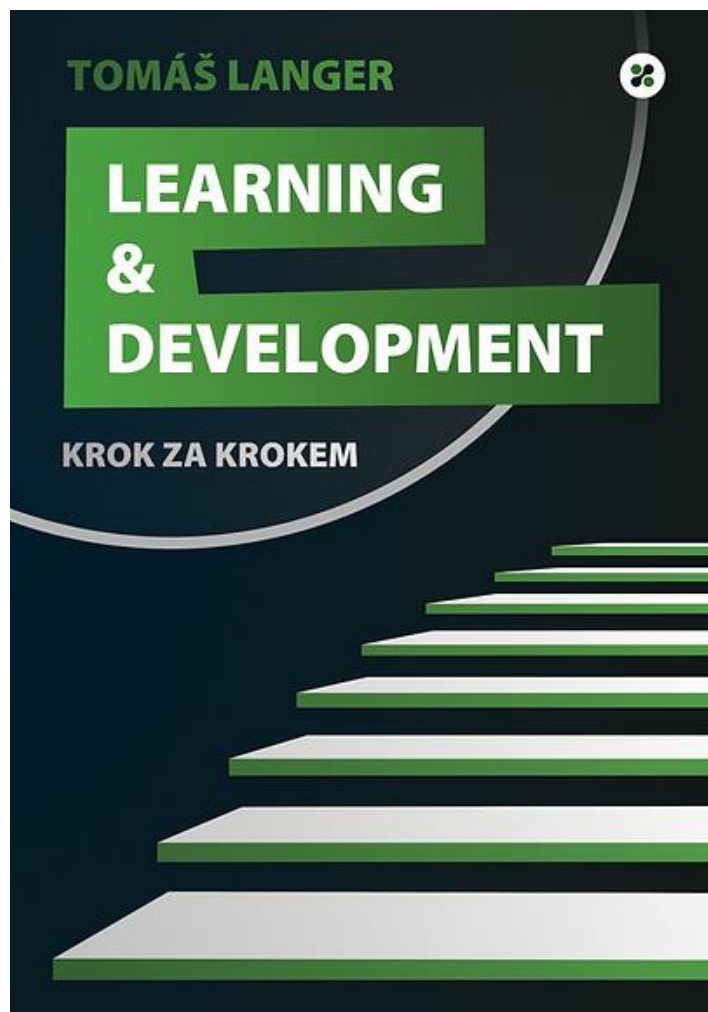
Organizační triáda

Firemní vzdělávání

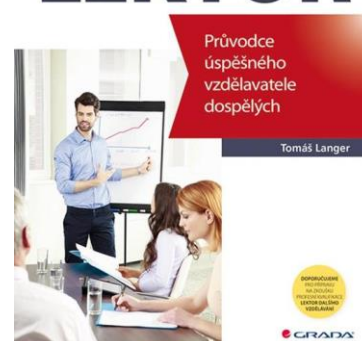
Triáda řízení výkonnosti

Cyklus vzdělávání v organizaci

Formy a metody



MODERNÍ LEKTOR



Firemní vzdělávání

- [Trendy v L&D pro rok 2025: Co očekávají odborníci?](#)

MiseHERo

- podcast VÍM JAK

[Vím, jak vybrat kvalitní vzdělávání do firmy](#) / Jiří Bréda a Tomáše Langer

projekt: nástroj hodnocení kvality vzdělavatelů

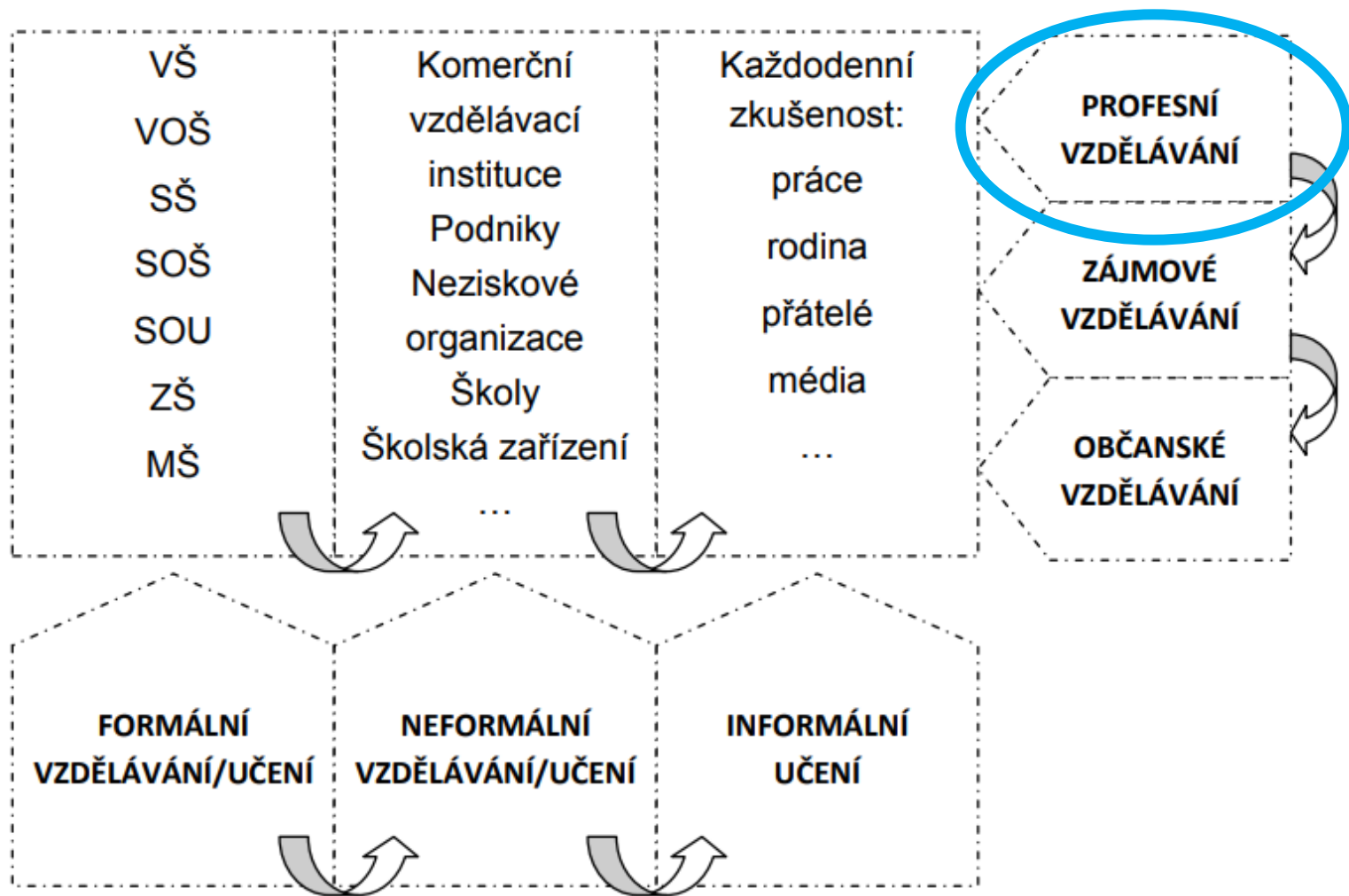
Alma Career

- [Vzdělávání zaměstnanců v kostce](#)
- [Datová snídaneč 2025](#) aneb nejnovější data z portálů Jobs.cz a Prace.cz

Braňo Frk

[#11 Braňo Frk](#): Mozek dospělých má sice „zastaralý procesor“, ale může těžit z životních zkušeností

- mýty o vzdělávání dospělých, tipy, jak se učit online nebo jak ideálně nastavit firemní vzdělávání, aby bylo přínosem pro zaměstnance i zaměstnavatele



Obrázek 1: Oblasti vzdělávání a učení se dospělých (vlastní zpracování)
(Dvořáková a Šerák, 2016, s. 112)

FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

vzdělávání organizované zaměstnavateli

INTERNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

**V RÁMCI
PRACOVNÍHO
PROCESU**

**MIMO
PRACOVNÍ
PROCES**

EXTERNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

ŠKOLA

**SPECIALIZAČNÍ
VZDĚLÁVACÍ
ZAŘÍZENÍ**

On the Job Training OFF the Job Training

Vzdělávací model 70:20:10

SMARTER (rozvojový cíl)

Kaizen

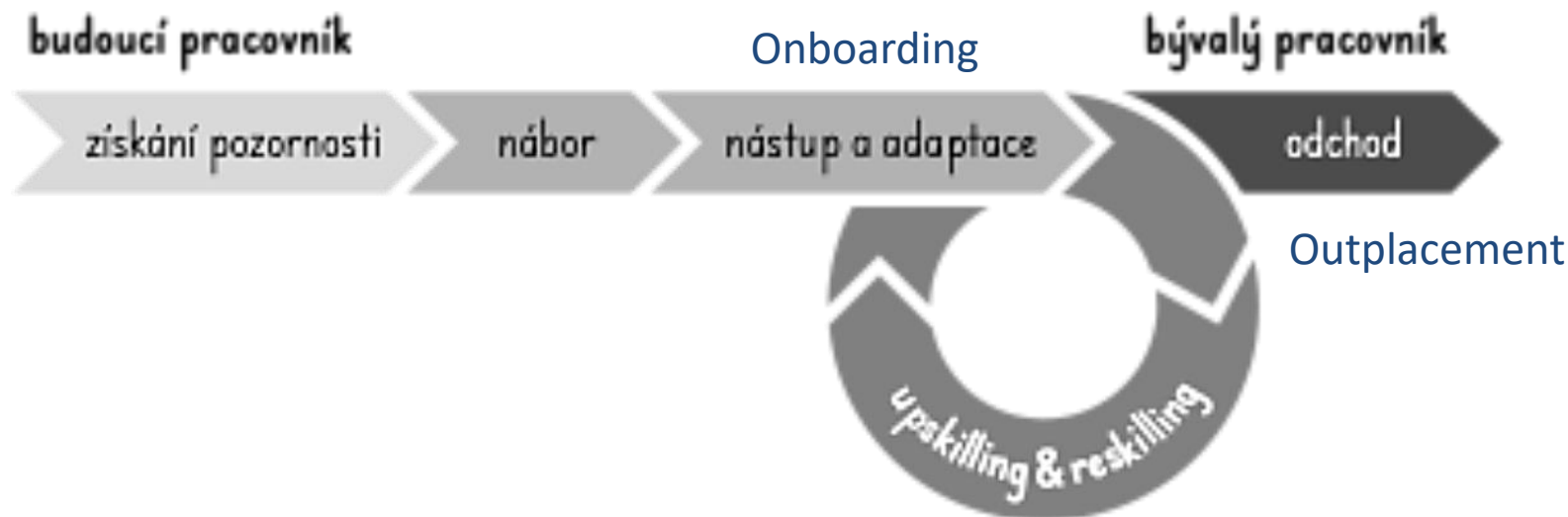
Vzdělávací model 70:20:10

- Teoretický koncept (jak se lidé učí nejefektivněji)
- Dle rozpočtu na vzdělávání

70% zkušenosti a praxe (On the Job – úkoly, projekty aj.)

20% mezilidské interakce a **sociální učení** (spolupráce, mentoring aj.)

10% formální vzdělávání (kurzy)



- **Obligatorní vzdělávání** (povinné; normativní)
vzdělávání - bývá upraveno určitou právní normou (BOZP a PO)
- **Vzdělávání v průběhu adaptace a orientace**
- **Kvalifikační vzdělávání (upskilling / reskilling)**

Cíl: dosažení, udržení a zvýšení či rozšíření kvalifikace pracovníka tak, aby efektivně vykonával svoji práci.

(Dvořáková a Šerák, 2016, s. 114)

Learning & Development

systematický proces rozvoje znalostí, dovedností a postojů
(= kompetencí) zaměstnanců v souladu se strategickými cíli organizace.

Rozvoj

Jakákoliv změna
pozitivním směrem

Vzdělávání

Získávání nových
kompetencí pro
stávající/budoucí
pracovní pozici

Učení (se)

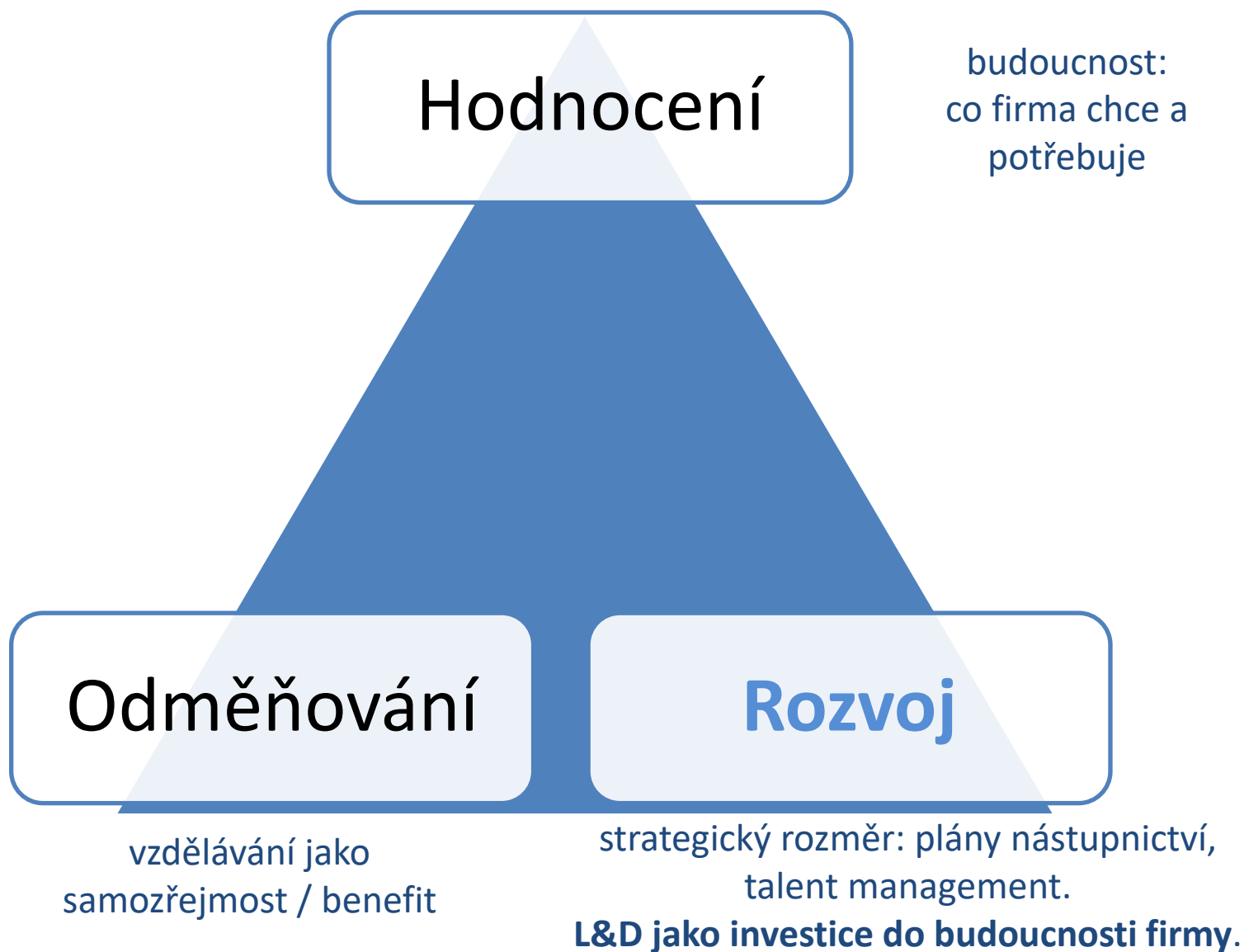
Průběžný proces –
formální, neformální
i informální

Firemní vzdělávání musí být v souladu s organizační triádou.
Strategie rozvoje a vzdělávání se odvíjí od personální a firemní (business) strategie.





(srov. Kocianová, Koubek)





- ✓ Zvyšuje motivaci a pracovní výkon zaměstnance.
- ✓ Zvyšuje šance na kariérní postup, příp. uplatnění na trhu práce.
- ✓ Podporuje spolupráci a komunikaci mezi kolegy.
- ✓ Vhodný vzdělávací systém podporuje schopnosti zaměstnanců (v souladu s potřebami firmy či oddělení).
- ✓ Možnost vzdělávat se zvyšuje spokojenost zaměstnanců (kariérní růst / snadněji najdou uplatnění jinde).
- ✓ Posiluje značku zaměstnavatele, atraktivitu a vztah zaměstnanců k firmě.

Dle průzkumu JobsIndex (AlmaCareer)

možnost růstu/vzdělávání pro 65 % lidí důvodem ke změně práce.

- ✓ motivace k dalšímu vzdělávání vs. plán a forma tak, aby vyhovoval všem.

1. IDENTIFIKACE POTŘEB VZDĚLÁVÁNÍ (skutečné vs. požadované)

- **Potřeby organizace** ← strategie, vede k identifikaci potřeb na úrovni skupin
- **Skupinové potřeby** ← společné potřeby vzdělávání
- **Individuální potřeby** ← hodnocení pracovního výkonu

Lektorovo minimum

Příprava na kurz aneb
Zjistěte, rozmyslete a naplánujte:



(Pro) koho?

- kdo tam bude (věk, profese)
 - kolik jich bude
 - co se potřebují naučit
 - co už vědí a umí
 - co je vede k učení se a vzdělávání
- ... protože od toho se odvíjí...

Co?

- co má být výsledkem (jaké nové znalosti a dovednosti mají absolventi mít)
- co bude obsahem kurzu
- co k tomu bude potřeba (syllaby, zadání...)

Jak?

- jaký lektorský přístup zvolíte
- jaké metody použijete
- jak zjistíte, že jste dosáhli výsledku

Kde

- jak budou vypadat prostory (velikost, světlo, teplo, klid)
- jaké bude jejich vybavení (stoly, židle, mobilita nábytku)

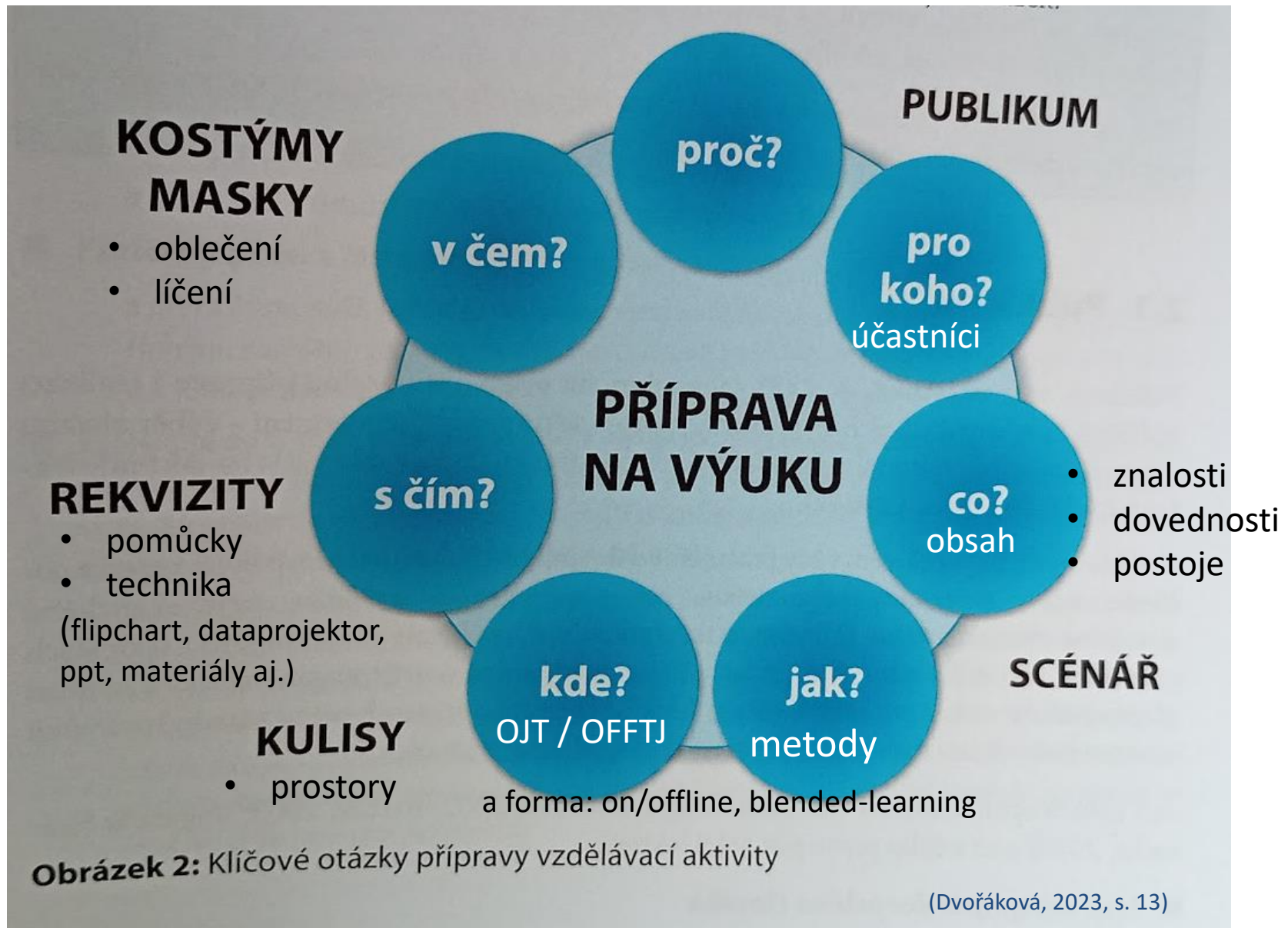
S čím?

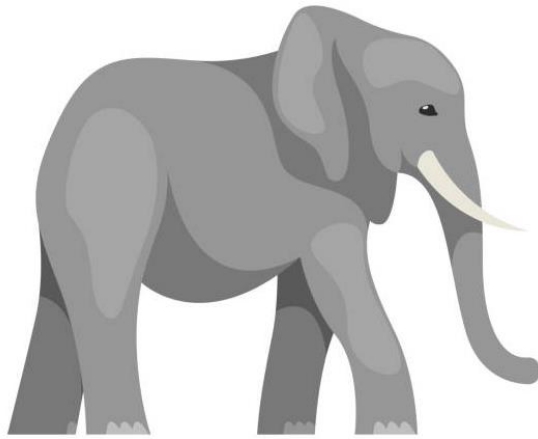
- jaké pomůcky a techniku využijete
- kdo ji zajistí

Autorka: Mirka Dvořáková

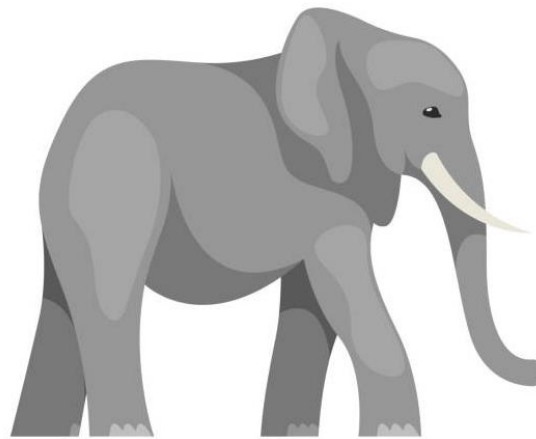
firemnivzdelavani.eu

2. DESIGN VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY (cíl / výsledky – obsah – metody)

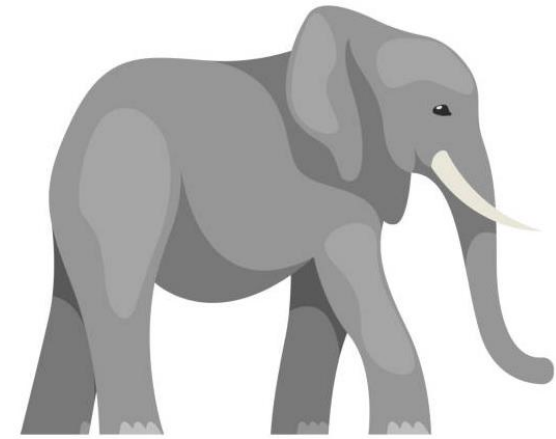




CÍLE



METODY



KONTROLA



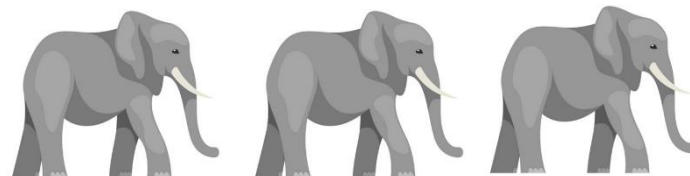
plánování pozpátku



METODY:

Vše, co se týká **obsahu**
vzdělávací aktivity
(postup za určitým cílem)

- Znalosti
- Dovednosti
- Postoje



Výběr metody záleží na několika faktorech:

- ✓ **cíl vzdělávací akce**
- ✓ **cílová skupina**
- ✓ **obsah výuky**
- ✓ **prostředí**
- ✓ **čas**
- ✓ **finance**
- ✓ **lektor.**

Výběr metod **NENÍ** náhodný, měl by pokrýt co nejširší spektrum a program by měl působit koncentrovaně.

METODY ZAMĚŘENÉ NA LEKTORA

Předpoklady pro změnu

PŘEDNÁŠKA, INSTRUKCE
DEMONSTRACE, WS
MENTORING



➤ ZNALOSTI

BRAINSTORMING, BRAINWRITING
SEMINÁŘ, ŘÍZENÁ DISKUZE
SKUPINOVÁ PRÁCE
PŘÍPADOVÁ STUDIE
PRÁCE VE DVOJICÍCH



➤ DOVEDNOSTI

DEBATA
MANAŽERSKÉ HRY
OUTDOOR
DC, HRANÍ ROLÍ
ROTACE PRÁCE, INSTRUKTÁŽ, ASISTOVÁNÍ
KOUČOVÁNÍ, COUNSELLING
EXKURZE



➤ POSTOJE
➤ PRAKTICKÁ
APLIKACE,

ROSTE MÍRA ZAPOJENÍ ÚČASTNÍKŮ

METODY ZAMĚŘENÉ NA ÚČASTNÍKA

(Langer, 2016, s. 153; Hroník 2007, s., 151)

Organizační rámec výuky

Způsob sdělení, provedení a organizace výuky

Prezenční (PŘÍMÁ, OFFLINE)

- face to face

Distanční (ONLINE)

- účastníci v místě (v čase) odděleni od lektora (tutora) a ostatních účastníků
- PC s wifi, speciálně připravené materiály, CD/DVD, audioknihy, online vzdělávací programy

Kombinovaná (BLENDED LEARNING, B-LEARNING)

- kombinace řízeného samostudia (např. přes internet) s prezenčními setkáními (tzv. tutoriály) – ta zaměřena konzultačně, ne výkladově

SEBEVZDĚLÁVÁNÍ (AUTODIDAXE)

- vzdělání dle vůle, iniciativy a volby jedince

(SROV. PALÁN, LANGER 2008, S. 150-154; MUŽÍK, 2004, S. 55-59)

Organizační rámec výuky

Způsob sdělení, provedení a organizace výuky



ČLENĚNÍ

Délka trvání

- jednorázové či opakované,
- krátkodobé či dlouhodobé

Prostředí výuky

- **na pracovišti (on-the-job) či mimo pracoviště (off-the-job)**
- v přírodě, místnosti, laboratoři či dílně, doma,
- ve virtuálním prostředí (e-learning, online / digitální vzdělávání)

Počet účastníků

- Hromadné (více než 20)
- Skupinové (optimum 8 až 12, max. 20 účastníků ve skupině)
- Individuální (max. 3 účastníci na jednoho lektora)

METODY VZDĚLÁVÁNÍ NA PRACOVÍŠTI

Instruktaž

Rotace práce

Stínování (shadowing)

Mentoring a koučink

Projektové úkoly

Stáže

FORMY A METODY VZDĚLÁVÁNÍ MIMO PRACOVÍŠTĚ

Online/onsite kurzy

Simulace a případové studie

E-learning

Blended learning

Outdoor training

Konference a certifikace

CYKLUS VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI: REALIZACE

3. REALIZACE VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY

1. Výstupy z přípravy (Designu)

- organizace celé akce
- koordinace účastníků vzdělávací aktivity (termíny, místo konání)
- učební materiály a pomůcky aj.

2. Realizace

- seznámení účastníků s programem a s cíli
- představení lektora, shoda na procedurálních otázkách a cílech,
- monitorování dění a aktivní zapojení účastníků

3. Transfer

- materiály (manuály, (foto)dokumentace a další záznamy)
- nové vědomosti, schopnosti a dovednosti & aplikace do praxe ve formě WS, projektů, cvičení, výcvikových bloků



CYKLUS VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI: ZV, EFEKTIVITA

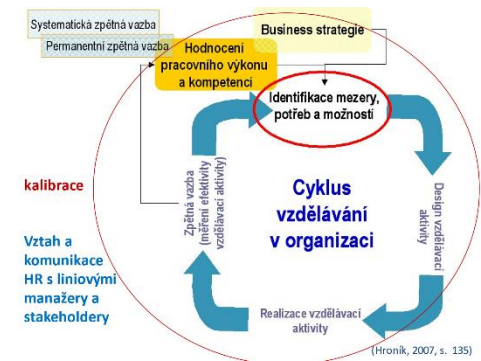
4. ZPĚTNÁ VAZBA, HODNOCENÍ EFEKTIVITY

- ✓ účastníci i lektor
- ✓ pozorování během práce (při koučování)
- ✓ pohovory s účastníky
- ✓ porovnání prodejních výsledků
- ✓ dotazování zákazníků

HODNOCENÍ:

- subjektivní (účastník) / objektivní (pozorovatel)
- krátkodobé (spokojenost, re-test) / dlouhodobé (rozvojový plán)

JAK MĚŘIT EFEKTIVITU VZDĚLÁVÁNÍ?

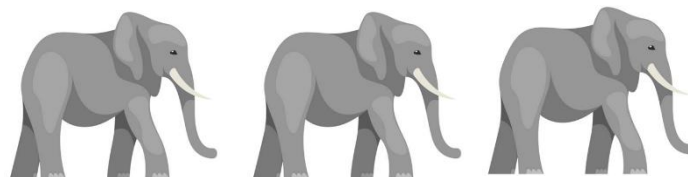


(Hroník, 2007, s. 178)



KONTROLA:

- Zkouška (ústní, písemná)
- Test (online / offline)
- Projekt (indiv. / skup.)
- Praktická zkouška (předvedení dovedností, simulace) aj.



Časopis FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

1 pojem a charakterizovat jej v cca 5 minutách

Metoda vzdělávání:	Časová náročnost:	Finanční náročnost:
Zaškolení nového zaměstnance	Nízká až střední (dle pozice)	Nízká
Buddy systém	Střední	Nízká
Sdílení zkušeností	Nízká (dlouhodobá aktivita)	Nízká
Stínování (shadowing)	Nízká, ale jde o dlouhodobou aktivitu	Nízká
Projekty	Střední, dle velikosti projektu	Střední
Samostudium	Nízká, obvykle dlouhodobá aktivita	Nízká
Rotace práce	Nízká až střední	Nízká
Seminář/přednáška	Obvykle vyšší	Vyšší dle odbornosti