

Česká zemědělská univerzita v Praze
Institut vzdělávání a poradenství
Katedra celoživotního vzdělávání a podpory studia



Návrh didaktické příručky pro interní lektory ve firemním prostředí

Bakalářská práce

Autor: **Kristýna Kozáková**

Vedoucí práce: PhDr. Jitka Jirsáková, Ph.D.

2020

Zadávací list

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

Návrh didaktické příručky pro interní lektory ve firemním prostředí

vypracovala samostatně a citovala jsem všechny informační zdroje, které jsem v práci použila a které jsem rovněž uvedla na konci práce v seznamu použitých informačních zdrojů.

Jsem si vědoma, že 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, ve znění pozdějších předpisů, především ustanovení § 35 odst. 3 tohoto zákona, tj. o užití tohoto díla.

Jsem si vědoma, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím s jejím zveřejněním podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a to i bez ohledu na výsledek její obhajoby.

Svým podpisem rovněž prohlašuji, že elektronická verze práce je totožná s verzi tištěnou a že s údaji uvedenými v práci bylo nakládáno v souvislosti s GDPR.

V dne

.....

(podpis autora práce)

PODĚKOVÁNÍ

Touto cestou bych ráda poděkovala mé vedoucí práce PhDr. Jitce Jirsákové Ph.D. za odbornou pomoc při psaní mé bakalářské práce. Také bych ráda poděkovala firmě EYELEVEL, že jsem svou bakalářskou práci mohla psát o interním vzdělávání právě v jejich firmě a Bohumile Hihlánové, která mi poskytla veškeré potřebné informace a cenné rady během práce.

Abstrakt

Bakalářská práce je zaměřena na interní vzdělávání lektorů, jejich přípravu i samotný průběh školení. Cílem práce bylo zjistit, jak interní vzdělávání probíhá ve firmě EYELEVEL, a nabídnout možnost pro efektivnější přípravu na školení interním lektorům. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části na základě odborné literatury jsou definovány základní pojmy jako, andragogika, řízení lidských zdrojů, vzdělávání dospělých, konkrétně vzdělávání ve firmách a proces přípravy školení. V praktické části je představena firma EYELEVEL, ve které probíhalo šetření. Pro práci byla použita kombinaci kvalitativního a kvantitativního šetření, na které navazuje příručka pro interní lektory. Ta by jim měla pomoci při přípravě, průběhu i hodnocení jejich školení. V příručce lektor najde informace, jak školení připravit i jak může školení probíhat. Rozhovor byl veden s HR expertem firmy a na základě odpovědí byly sestaveny otázky pro dotazníkové šetření, které bylo rozesláno interním lektorům firmy.

Klíčová slova

vzdělávání dospělých, firemní vzdělávání, didaktika, lektorské dovednosti, příručka

Abstract

The bachelor thesis is focused on internal training of lecturers, their preparation and the course of training itself. The aim of this work was to find out how the internal education takes place in the company EYELEVEL and to offer the possibility for more effective preparation of training for internal lecturers. The thesis is divided into theoretical and practical part. In the theoretical part, the basic concepts such as, andragogy, human resources management, adult education, specifically education in companies and the process of training preparation are defined on the basis of professional literature. The practical part introduces the company EYELEVEL, in which the investigation took place. A combination of a qualitative and a quantitative survey was used for the work, followed by a handbook for internal lecturers. This should help them in the preparation, course and evaluation of their training. The tutor will find information on how to prepare the training and how the training can take place. The interview was conducted with the company's HR expert and based on the answers, questions were prepared for the questionnaire survey, which was sent to the company's internal lecturers.

Keywords

adult education, corporate education, didactics, lecturing skills, hand-book

OBSAH

ÚVOD	9
TEORETICKÁ VÝCHODISKA	10
1 Cíl a metodika	10
2 Andragogika	11
2.1 Celoživotní vzdělávání	12
3 Řízení lidských zdrojů.....	14
3.1 Podnikové vzdělávání.....	14
3.2 Důvody k rozvíjení lidských zdrojů	15
3.3 Lidský kapitál	16
3.4 Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb	16
4 Formy a metody podnikového vzdělávání	18
4.1 Didaktické formy.....	18
4.2 Metody vzdělávání	19
5 Příprava a plánování vzdělávací akce	22
5.1 Proces přípravy školení	22
5.2 Práce na zakázce.....	22
5.3 Cíl a výstup vzdělávací akce	23
5.4 Příprava vzdělávací akce	24
5.4.1 Krátkodobá příprava.....	24
5.5 Prezenční dovednosti a prezentace	25
5.5.1 Struktura efektivní prezentace.....	25
5.6 Komunikační dovednosti lektora.....	26
5.6.1 Pravidla pro kvalitní konverzaci	26
6 Role ve vzdělávání	27
PRAKTICKÁ VÝCHODISKA	28
1 Výzkumný problém a výzkumné otázky.....	28
2 Metodologie sběru dat.....	28
3 EYELEVEL	28
4 Kvalitativní šetření	29
4.1 Shrnutí rozhovoru.....	34
5 Kvantitativní šetření	35
5.1 Shrnutí dotazníku.....	43
6 Příručka	45
7 Shrnutí praktické části.....	60
Závěr	61
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	62
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	64
SEZNAM PŘÍLOH.....	Chyba! Záložka není definována.

ÚVOD

V dnešním světě je vzdělání nedílnou součástí firemního prostředí. Firmy proto kladou velký důraz na rozvoj a vzdělávání svých zaměstnanců, aby se udržely na rychle rostoucím konkurenčním trhu. Toto firemní vzdělávání také napomáhá k tomu, aby se firma zvládla co nejrychleji přizpůsobit změnám a inovacím ve světě a v jejich oboru. Pokud má firma možnost investovat do rozvoje a vzdělávání svých zaměstnanců, je to pro ni velká výhoda. Je dobré, pokud má firma možnost přijmou zaměstnance, kteří jsou motivováni k tomu, aby se dál rozvíjeli. Kvalifikovaní zaměstnanci jsou v dnešní době velkým přínosem. Je důležité, aby při vzdělávání byl kladen důraz na jednotlivce, skupiny ale také na kulturu celé firmy.

Rozvíjet své zaměstnance je velice důležité a nemělo by se na toto téma v podnicích zapomínat. V průběhu celého života je podstatné své znalosti a dovednosti stále prohlubovat. Pokud má firma vzdělané zaměstnance, je to pro ni velkou výhodou. Protože na jednotlivcích je možné postavit kvalitu celé společnosti.

Zaměstnanci tak mohou mít větší důvěru ve firmu ve které pracují díky tomu, že se o ně firma stará i jinak než finančními bonusy. Pokud je vzdělávání zaměstnanců cíleně zaměřeno a je tedy efektivní, je nezbytně nutné do tohoto tématu investovat firemní peníze. Jednou z možností, jak zjistit, zda je firemní vzdělávání efektivní, je evaluace, která by měla probíhat neustále. To otevře možnosti pro změny ve firemním vzdělávání.

Bakalářská práce se v teoretické části zabývá andragogikou, podnikovým vzděláváním, řízením lidských zdrojů a procesem přípravy školení. Praktická část práce se opírá o poznatky z teoretické části. Zabývá se na interním vzděláváním ve firmě a přípravou interních lektorů na školení.

TEORETICKÁ VÝCHODISKA

1 Cíl a metodika

V rámci teoretické části práce bude provedena rešerše odborné literatury a budou definovány základní pojmy.

V praktické části práce bude nejprve provedena analýza vzdělávacího systému vybrané firmy, včetně vzdělávání interních lektorů. Dále bude realizováno jak kvalitativní, tak kvantitativní šetření. Bude proveden rozhovor s HR manažerem vybrané firmy a následně bude realizováno dotazníkové šetření mezi interními lektory firemního vzdělávání, na jejichž základě bude vypracován návrh metodické příručky se základy didaktiky pro interní lektory.

2 Andragogika

Tento vědní obor se zaměřuje nejen na teorii, ale hlavně na propojení teorie s praxí. Své poznatky čerpá i z přidružených oborů jako je pedagogika, psychologie, sociologie nebo filosofie. Podle Knowlese (Beneš, 2014, s. 49) je andragogika složená ze dvou složek – umění a věda. Obě složky mají sloužit k tomu, aby pomohly dospělému se učit. Andragogiku tvoří alespoň pět zásadních předpokladů (Beneš, 2014):

- Rozvoj člověka od závislého k autonomnímu jedinci.
- Rozvoj zkušeností, které člověku napomáhají k učení.
- Člověk se v průběhu života stále vrací k učení, aby mohl zvládat své sociální role.
- Učení se stále více zaměřuje na řešení problémů.
- Rozvoj dospělého člověka vede k posílení vnitřní motivace, která začíná převažovat tu vnější.

Dlouhou dobu pedagogika rozdělovala společnost na děti a dospělé. Děti byli ti, kteří se měli vzdělávat a formovat do správného sociálního postavení, a hlavně do dospělosti. Dospělí již měli tento proces dokončený a byli zcela hotovými jedinci. V pedagogické antropologii je možné se setkat s pojmy „závislost na péči“, „vzdělanost“ a „schopnost vychovávat“. V dospělosti se potom setkáme s pojmy „sebevýchova“ a „sebevzdělanost“, které nahradí pojmy spojovány s dospíváním. Na rozdíl od školního vzdělávání je vzdělávání dospělých ovlivňováno samotným dospělým, který si sám může do značné míry určovat své cíle vzdělání (Beneš, 2014). Vzdělávání v dospělosti je velmi důležitý jev, který přispívá jedinci ke zvýšení jeho kvalifikace, k větší prestiži a pomáhá při jeho zaměstnání. Vzdělávání v dospělosti je mnohem těžší ve srovnání se vzděláváním v období dospívání. Jedinec může mít zpomalené reakce na nové informace a vnímání nových už je taky velice ovlivněno. Jeden z faktorů ovlivňující vzdělávání dospělých je také zhoršení paměti. Pozitivním faktorem na tomto období je aktivita, se kterou se jedinec do vzdělávání zapojuje, motivace, se kterou do vzdělávání vstupuje, a zkušenosti, které je možné získat při řešení pracovních i životních situací. Ty ale mohou přinést i nepříznivé vlivy ve výuce. Pokud totiž bude zkušenost dospělého jiná než zkušenost lektora, je možné, že se dospělý nebude chtít přizpůsobit novým informacím.

Motivace k učení je velmi důležitá při vzdělávání v tomto období života. Motivaci můžeme rozdělit na vnější a vnitřní. U vnitřní motivace je dospělý jedinec motivován sám sebou a svými osobními potřebami, zájmy a hodnotami. Vnější motivace je dána okolím, společenskými vztahy či požadavky na zvýšení kvalifikace v pracovním procesu.

U dospělého jedince je možné nalézt několik bariér, které mohou bránit dalšímu vzdělávání. Může se jednat o celkové vnímání vzdělávání u dětí a mládeže, nízký stupeň dosaženého vzdělání, rodinné či pracovní povinnosti, finanční prostředky či zdravotní problémy (Zormanová, 2017).

2.1 Celoživotní vzdělávání

Vzdělávání dospělých se v poslední době dostává do popředí a stává se častým tématem, a to zejména v personální politice. Do této kategorie patří nejenom institucionální vzdělávání, ale i samostatné učení a učení při práci. Celoživotní vzdělávání rozvíjí osobnost člověka, jeho schopnosti, dovednosti a kompetence, které potřebuje nejen v osobním životě, ale také v pracovním procesu. Celoživotní vzdělávání můžeme rozdělit na dvě etapy. První etapou je vzdělávání dětí a mládeže, kam patří předškolní výchova a vzdělávání, vzdělávání v rámci povinné školní docházky a vzdělávání na úrovni středoškolské a vysokoškolské. Do druhé etapy řadíme vzdělávání dospělých, a to v produktivním věku a vzdělávání seniorů. Pod pojem celoživotní učení spadá vzdělávání ve všech fázích našeho života.

Celoživotní učení zahrnuje tři formy vzdělávání (Zormanová, 2017). Jsou jimi formální, neformální a informální vzdělávání. Tyto tři formy jsou propojené a vzájemně se doplňují.

Formální vzdělávání probíhá ve školském systému. Kurikulum je vymezeno právními předpisy. Jeho cílem je budoucí uplatnění na trhu práce a záměrné formování osobnosti. Skládá se ze tří stupňů – základní, střední a vysokoškolský. Po dokončení stupně je vydáno osvědčení o úspěšném absolvování (v podobě vysvědčení, diplomu, certifikátu).

Neformální vzdělávání je prováděno mimo formální vzdělávací systém. Realizace tohoto vzdělávání je prováděna u zaměstnavatele, anebo v soukromém sektoru či v

neziskových organizacích. Některé možnosti neformálního vzdělávání mohou být realizovány i ve školských zařízeních. Patří sem například rekvalifikace či jazykové kurzy. Cílem neformálního vzdělávání je rozvoj znalostí, dovedností a kompetencí. Účastník také může prohlubovat své znalosti, které získal při formálním vzdělávání.

Informální vzdělávání vychází z každodenního života. Učením se ze zkušeností prohlubujeme sociální zralost jedince a schopnost samostatného myšlení. Rozvoj tohoto vzdělávání podporují reálné situace či zpětná vazba. Pro informální vzdělávání je typická vnitřní motivace, protože vzdělávání vychází ze zájmů a potřeb jedince (Zormanová, 2017, s. 21-23).

3 Řízení lidských zdrojů

Lidské zdroje vznikly rozvojem personální práce, a tím se staly i nejnovější koncepcí v této oblasti. Zaměřují se zejména na dlouhodobé cíle organizace a propojují manažera se svými podřízenými. Jde o vyjádření významu člověka v organizaci, jako nejdůležitější součást pracovní síly. Zaměstnanci jsou bráni jako základ řízení celé organizace (Dvořáková a kol, 2012).

Hlavními úkoly jsou (Koubek, 2007):

- Dohlížet na vyváženost pracovních sil a pracovních úkolů.
- Přijímání lidí, kteří budou pro společnost nejvhodnějšími.
- Vytvářet pracovní týmy.
- Starat se o mezilidské vztahy v organizaci.
- Odpovídat za rozvoj zaměstnanců.
- Dodržovat zákoník práce, další pracovně a obecně právní předpisy.

3.1 Podnikové vzdělávání

Aby se firmy udržely na trhu a zůstaly konkurenčně schopné, je potřeba zvyšovat kvalitu fyzických zdrojů. Jde tedy o technické zdokonalování a rozvoj informačních technologií a inovací. S tím ale neodmyslitelně souvisí rozvoj lidského zdroje, který musí umět vše obsluhovat a pracovat se vším novým, co trh nabízí. Proto je nutné své zaměstnance stále vzdělávat a rozvíjet jejich kompetence (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Podnikové vzdělávání organizuje podnik. Může jít o vzdělávání v rámci samotného podniku, ale také o vzdělávání mimo něj. V tomto případě je podnik pouze zprostředkovatelem vzdělávání. Podle Bartoňové (2010) je možné vzdělávání rozdělit do dvou skupin. První skupinou je profesní vzdělávání, které zahrnuje jak školské vzdělávání, tak vzdělávání mimo školu. Mimoškolní vzdělávání je úzce propojeno s profesí, jde tedy o přípravu na povolání. Druhou skupinou je další profesní vzdělávání, které je zahrnuto ve vzdělávání dospělých. Tento druh vzdělávání je spjatý s profesí, kterou by mělo rozvíjet a zvyšovat.

Do podnikového vzdělávání spadá (Bartoňková, 2010):

- Proces na přípravu k pracovní činnosti.

- Zvyšování kvalifikace zaměstnance a jeho další rozvoj.
- Rekvalifikace – přeškolení z jedné pozice na druhou.

„Vzdělávání a rozvoj jsou definovány jako proces zabezpečující to, že organizace má vzdělané, kvalifikované a angažované lidi, které potřebuje“ (Amstrong, Taylor, 2015, s. 335).

3.2 Důvody k rozvíjení lidských zdrojů

Lidské zdroje tvoří lidé v pracovním procesu, kteří jsou nositeli lidského kapitálu a potenciálu. Podle J. Koubka jsou hlavním úkolem podnikového řízení 4 zdroje, které je potřeba propojit.

Jsou jimi (Koubek, 2007):

- materiální zdroje,
- finanční zdroje,
- informační zdroje
- lidské zdroje.

Aby je mohl podnik propojit, musí využít lidského zdroje, který uvádí do pohybu zbylé tři, a proto jsou lidské zdroje základem pro rozvoj firmy.

Při řízení lidských zdrojů je důležité si nastavit správné cíle, které by měly být naplněny. Mezi cíle řízení se řadí například hledání dostatečného množství kvalifikovaných a vzdělaných lidí, kteří si mezi sebou mohou důvěřovat a mají kvalitní vztahy na pracovišti. Neméně důležitým cílem může být dostatečný důraz na rozvoj firemní kultury, která vede k dosažení větší úspěšnosti zaměstnanců.

Mnoho firem investuje do rozvoje lidských zdrojů, aby se udržely na rychle rostoucím konkurenčním trhu. Věří, že rozvoj vlastních lidí vede ke zvýšení jejich úspěšnosti, a tím i ke zvýšení úspěšnosti celé firmy. Proto do rozvoje lidského kapitálu investují své peníze (Vodák, Kucharčíková, 2011).

3.3 Lidský kapitál

„Lidský kapitál můžeme charakterizovat jako souhrn vrozených a získaných schopností, vědomostí, dovedností, zkušeností, návyků, motivace, talentu a energie, jímž lidé disponují a které v průběhu určitého období mohou být využívány k výrobě produktů“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 34).

Lidský kapitál mají všichni lidé bez ohledu na to, zda jsou v pracovním procesu nebo mají pracovní právní poměr v některé organizaci. Pokud lidé využívají své znalosti, schopnosti a vědomosti, je možné toto označit za lidský kapitál. Ten pomáhá určit tržní hodnotu podniku. Lidé jsou schopni se stále vzdělávat, a tím roste hodnota lidského kapitálu spolu s hodnotou podniku. Spolu s lidským kapitálem se pojí další pojmy – intelektuální kapitál, společenský kapitál a organizační kapitál. Tyto čtyři složky musí být navzájem propojeny, aby podnik mohl stále růst a zvyšovat svou hodnotu. Při měření lidského kapitálu je využíváno několik složek. Patří mezi ně například počet hodin, které strávili sebevzděláváním, jak dlouho jsou lidé v zaměstnání, jakou pracovní pozici zastávají a mnoho dalšího (Amstrong, Taylor, 2015).

3.4 Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb

Dříve než se mohou nastavit vzdělávací cíle, je potřeba nejprve identifikovat a analyzovat vzdělávací potřeby, a to nejen podniku ale i jednotlivých zaměstnanců (Amstrong, Taylor, 2015).

Při analýze vzdělávacích potřeb shromažďujeme informace, ze kterých je zjišťován současný stav znalostí a dovedností zaměstnanců, ale i informace o pracovním výkonu celé firmy. Díky identifikaci vzdělávacích potřeb najdeme mezery, které v podniku jsou, a vytvoříme následný návrh pro zlepšení. Nejprve je důležité udělat analýzu vzdělávacích potřeb na úrovni celé organizace. Ta totiž ukáže vzdělávací potřeby skupin. Z analýzy vzdělávacích potřeb na úrovni skupin je možné získat informace potřebné pro analýzu jednotlivců (Bartoňová, 2010; Amstrong, Taylor, 2015).

Při identifikaci vzdělávacích potřeb podniku je potřeba brát ohledy na cíle, kulturu i směr, jakým se podnik ubírá. V této fázi jde hlavně o shromažďování informací a zjištění mezer ve vzdělávání zaměstnanců. Identifikace vzdělávacích potřeb dává

odpovědi na otázky ohledně rozvoje zaměstnanců ale i ohledně rozvoje celé firmy a o jejím aktuálním postavení na konkurenčním trhu.

Je třeba stanovit požadovanou úroveň výkonnosti a zjišťovat, jaká výkonnost je skutečná a aktuální. Musíme také brát v úvahu to, v jakém pracovním prostředí se nacházíme. Jiné nároky jsou kladeny na personál ve stabilním prostředí a jiné nároky na personál v dynamickém prostředí. Důležitý je rozvoj nejenom zaměstnanců, ale i jednotlivých oddělení a celé firmy.

V pracovním procesu se nachází dva druhy standardů, na které je potřeba se zaměřit – vzdělávací a výkonnostní (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 85-87).

„Vzdělávacím standardem je schopnost, kterou pracovník získá v průběhu procesu podnikového vzdělávání. Výkonnostní standard poskytuje informace o tom, co zaměstnanec dokáže vykonat za normálních, tedy za standardních pracovních podmínek“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 86).

4 Formy a metody podnikového vzdělávání

Dříve než se může zaměstnanec vzdělávat, je třeba si vymezit jaké metody a formy je vhodné pro vzdělávání využít. Formy i metody vzdělávání uvádí, jakým stylem výuka bude probíhat, nastavují, jaký kontakt bude navázán mezi lektorem a účastníky vzdělávání nebo jaký postup lektor zvolí (Bartoňková, 2010; Barták 2008).

4.1 Didaktické formy

Didaktické formy výuky vymezují uspořádání výukové jednotky. Je to ucelený a trvalý komplex činností, které je potřeba si nastavit pro realizaci výuky. Pro různé formy výuky je možné použít různé metody, kterými lze výuku provádět.

Pro svou práci jsem si vybrala tyto formy (Bartoňková, 2010; Zormanová 2017):

- Prezenční forma
 - Prezenční forma je charakterizována přímým osobním kontaktem mezi lektorem a účastníky. Pro tuto výuku je sestaven učební plán, který má pomoci při sestavování obsahu výuky. Pro vzdělávání dospělých jsou tyto učební plány společně s osnovami otevřenější v porovnání se základními či středními školami. Tato forma je závislá na lektorovi a na jeho zájmech.
- Kombinovaná forma
 - Kombinovaná forma se vyznačuje zvýšenou individuální aktivitou účastníků mimo vzdělávací blok. Jde tedy o kombinaci samostudia a studia s přímým osobním kontaktem s lektorem, což napomáhá k doplnění studia. Tato forma má pomoci zvýšit objem studijních informací.
- Distanční forma
 - Distanční forma je realizována samostudiem. Studenty nespojuje ani čas ani prostor probíhající výuky a jsou zcela odděleni. Materiály a potřebné informace k obsahu studia jsou sdělovány pomocí informačních technologií a jiných medií. Je možné použít audionahrávky, videonahrávky, textový materiál, intranet či speciální

CD. Vše záleží na kvalitním zpracování podkladů, které jsou studentům předloženy k učivu. V této formě je možné obrátit se na tutora či využít konzultační hodiny. Ty mohou probíhat právě za podpory tutora nebo pouze mezi účastníky vzdělávání, kteří si mohou předat své zkušenosti či informace. Odpovědnost za celé studium nese sám vzdělávající.

4.2 Metody vzdělávání

Metody vzdělávání se zařadí mezi základní didaktické kategorie. Pomocí metody je možné dosáhnout stanovených cílů výuky. Vzdělávací metoda je zvolený postup, který je možné při vzdělávání použít. Existuje mnoho metod, jakými lze cíle dosáhnout a každý autor člení metody do různých klasifikací. Během jedné vyučovací jednotky je možné využít více metod podle potřeby lektora a potřeby účastníků. Na začátku je důležité si rozvrhnout učební jednotku a poté ke každé aktivitě vybrat správnou metodu, která nejvíce umožňuje naplnit potřebné cíle. Je důležité také brát ohled na složení účastníků, složení učební jednotky, fáze, v které se učební proces nachází a na již osvojené znalosti a dovednosti, které účastníci mají (Bartoňová, 2010; Zormanová 2017).

Vzhledem k zaměření práce byly vybrány tyto metody (Barták, 2008; Zormanová, 2017):

- Monologické metody,
- Slovní metody dialogické,
- Situační metody.

Monologické metody jsou realizovány pomocí jednosměrného toku informací. Informace je vedena od lektora k účastníkům. Do této kategorie se řadí přednáška, prezentace, popis či vysvětlování. Přednáška je nejčastější metodou ve vysokoškolském vyučování. Tato metoda je vhodná pro velké množství účastníků, kde je velice obtížné navázat větší interakci mezi lektorem a účastníky. Cílem přednášky je srozumitelně a přehledně předat informace účastníkům tak, aby vše důležité bylo řečeno. Tato metoda je často využívána v situacích, kdy je potřeba předat velké množství informací za krátký čas, což tato metoda umožňuje. Prezentace v počítači může být velice nápomocna lektorovi i účastníkům vzdělávání. Pokud je prezentace

kvalitně zpracovaná je oporou pro lepší interpretaci informací. Obsahem kvalitní prezentace musí být i obrázky, grafy a videa, které pomohou ke zpestření výuky. Metoda popisu je zaměřená na pozorovatele daného jevu. Je důležité, aby lektor, který používá tuto metodu, dbal na posloupnost a přesnost popisu. Je také podstatné používat jasné a odborné termíny, kterými daný jev popisuje a aby dokázal rozlišit podstatné informace od těch méně podstatných. Vyprávění je metoda velmi podobná popisu. Vyprávění je oproti popisu proložené emocemi a velmi živým zabarvením. Ve většině případů se jedná o posloupnou charakteristiku událostí. Vede účastníky k jasným a konkrétním představám. Obsah nesmí být opomíjen o odbornou stránku založenou na faktech. Pro lepší motivaci účastníku je nezbytné do vyprávění zapojit také živou a nonverbální komunikaci (Zormanová, 2017).

U **slovních metody dialogických** je velmi důležité aktivně zapojit účastníky, kteří po celou dobu vstupují do výuky. Mnohdy musí dojít k zapojení zkušeností a již získaných vědomostí posluchačů, kteří se do diskuze zapojují a sdělují své vlastní zkušenosti s probíraným tématem. K těmto metodám se pojí rozhovor a diskuze. Rozhovor je založen na interakci mezi lektorem a účastníky, kdy je důležité klást otázky a odpovídat. Jde o výměnu názoru a argumentaci, ale také o oboustranné pochopení. Tato metoda může být zařazena v průběhu učební jednotky k probrání daného jevu. V této fázi lektor zjišťuje, co vše účastníci o daném jevu vědí a dochází ke zjišťování názorů. Je možné metodu použít také jako procvičovací fázi, kdy jde hlavně o zafixování probírané látky. Anebo může být použita na konci probíraného jevu k upevnění právě získaných poznatků. Diskuzní metody jsou řízeny moderátorem a jde o aktivní zapojení všech účastníků do výuky. Moderátor musí být zkušený a musí řídit celou diskuzi, na konci diskuze má za úkol shrnout vše podstatné. Pro diskuzi existuje mnoho variant, například řetězová diskuze, řízená diskuze, panelová diskuze či Phillips 66 (Barták, 2008; Zormanová, 2017).

Situační metody se zaměřují na proces rozhodování v aktuálních situacích na pracovišti či jiném místě. Metoda je ve větší míře prováděna formou hry, kdy se účastník učí rozhodovat se mezi určitými variantami a snaží se ho navést na tu pro něj nejpříjemnější. Hlavním principem těchto metod je, aby se účastník naučil pracovat se všemi zdroji informací a uměl vyhodnotit pro něj důležité. Řešení situace prochází několika fázemi, od zvolení tématu, nastavení otázek, vybrání klíčového problému,

zvolení vhodného informačního zdroje po představení svého řešení. Mezi situační metody řadíme metodu rozboru situace, řešení konfliktních situací a metodu incidentu. Metoda rozboru situace je zaměřená na samostudiu daného případu a nalezení vlastního řešení. Poté přichází společná diskuze na daný případ, kdy jde hlavně o logické myšlení a argumentaci pro zvolené řešení. Popřípadě může být nalezeno jiné řešení. Konečné řešení by však mělo být nejvhodnější. Řešení konfliktní situace je založeno zejména na řešení mezilidských vztahů a fiktivním či reálném konfliktním problému. Může docházet k použití psychologických poznatků, které účastníka dovedou k řešení situace. Při této metodě máme často málo jednostranných informací, a tak můžeme nalézt více možných řešení. Ty se mohou ukázat jako správná či špatná až při přímém řešení situace, kdy je možné získat více informací o dané situaci. Tato metoda pomáhá řešit situace, které je potřeba rozhodnout v krátkém čase a s velice málo informacemi. Metoda incidentu je započata krátkou a stručnou zprávou o incidentu. Poté metoda pokračuje kladením otázek a získáváním potřebných informací. Po skončení této fáze přichází samostatné řešení incidentu. Na konci této metody je opět rozhovor s návrhy na řešení a nalézání toho nejvhodnějšího řešení incidentu (Zormanová, 2017; Barták, 2007).

5 Příprava a plánování vzdělávací akce

Je důležité si ujasnit, co klient žádá a co lektor může nabídnout. Lektor musí ovládat čtyři základní složky – způsobilost v oboru, způsobilost v psychologii, pedagogickou způsobilost a image. Pokud dokáže tyto složky propojit a využít při své práci, pravděpodobně bude jeho školení úspěšné. Pro zlepšení image může používat například svou informovanost v oboru, ale také všeobecné vědění, spolehlivost, zdvořilost, respektovat názor druhého. Velice důležitá je neverbální komunikace. Vizuální kontakt také hraje velkou roli při školení. Je důležité navazovat oční kontakt s klienty. Po pečlivém výběru vhodného lektora přijde fáze, ve které je potřeba nastavit celý proces školení (Medlíková, 2013).

5.1 Proces přípravy školení

V této fázi je důležité si s lektorem nastavit celý proces školení. Tento proces je zahájen tím, že klient sdělí své požadavky na zakázku a prodiskutují spolu s lektorem cíle a konkrétní body, které by měly být zahrnuty v obsahu vzdělávání. Je potřeba rozebrat situaci, která je momentálně ve firmě, její kulturu a hodnoty. Po skončení školení je podstatné zajistit evaluaci a společné zhodnocení průběhu celé akce a výsledků evaluace (Medlíková, 2013).

5.2 Práce na zakázce

Tento proces má tři stadia – přípravné, realizační a evaluační. V **přípravném stadiu** jsou čtyři kroky, které by se měly uskutečnit před tím, než lektor bude školit. Prvním krokem je sezení se zadavatelem. Na této schůzce se diskutuje o výběru tématu, potřebách lidí ve firmě a může být zařazena také krátká prezentace od lektora. V druhém kroku je informační schůzka se zadavatelem. Tento krok může být využit, pokud je ve firmě dlouhodobý problém. Zadavatel lektorovi osvětlí daný problém a poté společně s dalšími zaměstnanci řeší, jaká témata by se měla vyskytnout v obsahu školení, aby se mohl problém vyřešit nebo alespoň z části eliminovat. Třetím krokem bývá dotazník, který se posílá budoucím účastníkům školení. Cílem dotazníku je zjistit

potřeby účastníků, okruh informací, které o daném tématu mají či důvody k jejich rozvoji. Tato metoda je neefektivní, protože plno účastníků na mail neodpoví nebo dávají nerelevantní informace. Posledním krokem je ukázka programu. Ta může být delší a obsahuje úkoly, modelové situace i ukázky z budoucího školení. Na této ukázce by vždy měl být přítomný někdo, kdo je znalý v oblasti andragogiky a může tak posoudit, zda je lektor správný pro danou skupinu či kulturu firmy. Také se zde může upravit obsah školení podle potřeb účastníků. V **realizačním stadiu** jde především o kompletní představení školení zadavateli. Lektor již musí mít připravený podrobný harmonogram školení a obsah všech témat. Musí vědět, jaké aktivity při školení bude používat a jaké formy a metody v průběhu použije. Také musí mít přesně definovány cíle školení. V posledním **evaluačním stadiu** je více možností, které můžeme ke zpětné vazbě využít. Hodnotící zpráva je jedním ze způsobů evaluace, který podává lektor zadavateli. Tato zpráva by měla obsahovat průběh akce, jak byli účastníci zapojeni, dotazy, které účastníci kladli na lektora. Zpráva také může obsahovat další návazná témata, která by dále mohla rozvíjet účastníky. Schůzka se zadavatelem je oboustranná zpětná vazba. Tato forma probíhá pomocí diskuze mezi lektorem a zadavatelem přibližně čtrnáct dnů po skončení školení. Časová prodleva může zadavateli nabídnout náhled na to, jak účastníci nově nabyté informace využívají v praxi. Na schůzce je řečeno vše ohledně průběhu akce, aktivity účastníků a témata, která by mohl v budoucnu lektor nabídnout ke zvýšení efektivity na pracovišti. Dalším druhem evaluace může být dotazník. Tato metoda je využívána nejčastěji. Lektor sestaví dotazník, který se následně rozešle mezi účastníky bezprostředně po skončení školení. Je důležité, jaké lektor sestaví otázky, a také to, jak se účastníci rozepíší (Medlíková, 2013, Kazík, 2008).

5.3 Cíl a výstup vzdělávací akce

Mezi cílem a výstupem vzdělávací akce je značný rozdíl, a je důležité si tuto rozlišnost uvědomit. Cílem vzdělávací akce je to, s čím by měli účastníci odcházet. Tedy to, co od nás zadavatel požaduje a jaký je úmysl lektora. Cíl vzdělávací akce může být různý a záleží na potřebách firmy. Cílem může být například informovat, naučit, natrénovat,

vyřešit či zažít. Výstupem vzdělávací akce jsou konečné informace a znalosti, se kterými účastníci reálně odchází (Medlíková, 2013).

5.4 Příprava vzdělávací akce

Přípravu na vzdělávací akci můžeme rozdělit na dlouhodobou a krátkodobou. V dlouhodobá příprava je zaměřena na znalost předmětu, lektorské dovednosti, lektorské vzdělání a sebereflexi. Krátkodobá příprava je zaměřena na kroky před kurzem (Šoferová, 2008).

5.4.1 Krátkodobá příprava

Obsah vzdělávání – jako první je třeba zjistit, co žádá zadavatel, jaké má možnosti lektor a co od školení očekávají účastníci. Je důležité, aby se tyto tři aktéři na obsahu shodli.

Koho je potřeba vzdělávat – je důležité si zjistit cílovou skupinu, která se bude školení účastnit. Školitel musí znát věk, postavení či pohlaví účastníků, ale i úroveň znalostí a dovedností v daném tématu nebo kolik zaměstnanců se školení zúčastní. Cílová skupina a její charakterizace usnadňuje sestavení cílů a vybrání správné formy a metody, která bude během školení použita.

Důvody ke vzdělávání – lektor musí znát firemní kulturu podniku k tomu, aby věděl, proč firma chce své zaměstnance vzdělávat a která oblast tématu je pro zaměstnance podstatná a která je vedlejší.

Jak budeme vzdělávat – v této části se lektor zaměřuje na způsob, jakým své znalosti a dovednosti bude předávat. Zda se ve školení více objeví teorie či praxe, jaké formy a metody při jednotlivých aktivitách využije.

Zaměření na lektora – pokud lektor má již předchozí kroky naplněny, je důležité, aby se zaměřil nejen na téma, který bude na školení aktuální, ale i na obory, které by mohly být příbuzné s tímto oborem. Zadavatel se také musí rozhodnout, zda využije externích lektorů, kteří do firmy přinesou mnoho nové inspirace, nebo je vhodné na dané téma využít interní lektory.

Plánování procesu – při této fázi je důležité brát ohled na cyklus firmy. Aby se mohl zvolit správný termín školení, je podstatné konzultovat jej nejen s lektorem ale i s účastníky. V této fázi se také plánuje místo školení, zda to bude v prostorách firmy či někde jinde. Posloupnost tématu je také jedním z aspektů, na který je třeba brát ohled. Účastníci musí mít základní povědomí o tématu. Je nutné respektovat mezičasy mezi školeními, kdy může docházet k postupnému zapomínání informací z jednotlivých setkání, jak často se školení na dané téma bude opakovat či jestli se dané téma vůbec opakovat bude. Zadavatel musí také zajistit organizační náklady, zda bude zařízena strava, doprava či materiály. Součástí plánování je také příprava evaluace školení. Zda bude prováděna formou testu, dotazníku či jinou formou (Evangelum, Bommel, Juříčka, 2013; Vodák, Kucharčíková, 2011; Zormanová, 2017).

5.5 Prezentační dovednosti a prezentace

Dobrá struktura prezentace vede k většímu množství zapamatovaných informací, a proto je důležité, aby připravená prezentace splňovala veškeré potřebné náležitosti. Pokud je prezentace dobře zpracovaná, je větší pravděpodobnost že si posluchači více zapamatují, ale také to pomůže lektorovi k lepšímu výkonu i při stresově náročných situacích (Kazík, 2008).

5.5.1 Struktura efektivní prezentace

Jako první při zahájení prezentace je důležité navázat oční kontakt s posluchači. Lektor by měl stát v klidu a měl by mít sebevědomé vystupování. V druhé fázi následuje pozdrav a oslovení posluchačů. Tím lektor zahájí prezentaci a zaujme pozornost posluchačů. V této fázi je důležité vzbudit pocit jistoty u posluchačů. Ve třetí fázi lektor sdělí rozložení lekce a její časový harmonogram. Tím je zajištěna koncentrace posluchačů. Ve čtvrté fázi lektor uvede posluchače do celého tématu, například nějakou aktualitou či příběhem. Navodí tak příjemnou atmosféru, která je při lekcích nezbytná. První čtyři fáze by měly být obsaženy v 10 % času celé prezentace. V páté fázi lektor sdělí posluchačům osnovu přednášky. Sdělení časového harmonogramu posluchačům upevní jejich orientaci v přednášce a očekávání. Šestá část je

nejrozsáhlejší. V této fázi už se lektor věnuje pouze obsahu prezentace. Při výkladu jednotlivých témat by lektor měl u posluchačů navozovat asociace a téma co nejvíce přiblížit jejich prostředí. Do sedmé fáze patří shrnutí důležitých informací, tím mohou být informace uloženy do dlouhodobé paměti a posluchači je tak mohou lépe zautomatizovat při své každodenní činnosti. Tato fáze by měla trvat 10 % celkového času a může fungovat i jako zpětná vazba pro posluchače i lektora. V osmé poslední části se lektor rozloučí s posluchači. Tento závěr by měl být pozitivní a lektor by měl pracovat s emocemi posluchačů (Kazík, 2008).

5.6 Komunikační dovednosti lektora

Komunikace je nástroj k navazování vztahu s druhou osobou. Díky komunikaci je možné předávat relevantní informace, může měnit postoje či názory. Vždy má jasný cíl, který je zprostředkován verbálně, neverbálně i paraverbálně. Komunikaci je potřeba neustále zlepšovat a trénovat (Barták, 2007)

„Ke správnému pochopení vyslovené nebo napsané myšlenky či názoru, k předání znalostí přispívá dobře vybudovaná kompozice slovního projevu, uspořádání myšlenkového obsahu podle logických a psychologických zákonitostí“ (Barták, 2007, s. 73).

5.6.1 Pravidla pro kvalitní konverzaci

Každá komunikace musí mít určitá pravidla, i ta lektorská. Při vedení lektorské činnosti by lektor měl reagovat na kladené dotazy či poznámky a neverbální projevy posluchačů. Oba komunikující by se měli přizpůsobit slovníku dané komunikace a projevit zájem o druhého. Pokud komunikující neprojeví zájem, mohl by ztratit důvěru. Vždy je důležité dbát na to, aby každý měl prostor na vyjádření své myšlenky. Lektor by neměl zapomínat na to, že pro odbourání bariéry mezi komunikujícími je vhodné odlehčit situaci. Vždy by se měl vyhnout humoru na druhou osobu. Zásadním cílem lektora je podporovat účastníka v jeho rozvoji. Lektor si vždy musí udržet tři základní postoje: autenticitu – přirozenost, akceptaci – brát ohled na druhé a empatii – vžít se do situace účastníka (Barták, 2007; Kazík, 2008).

6 Role ve vzdělávání

Základní role ve vzdělávání dospělých je lektor. Lektor je pedagogický odborník na danou problematiku, který by měl svého klienta vést k řešení. Při firemním vzdělávání se můžeme setkat s rozdělením na interní a externí lektory. Interními lektory jsou přímo zaměstnanci firmy, kteří jsou schopni předat své znalosti a zkušenosti ostatním zaměstnancům. Externí lektori jsou pozváni firmou v případě, že firma sama nemá ve svých řadách odborníka na danou problematiku.

Pojem lektor je dále možné rozdělit na specifitější role, které se blíže zaměřují na problematiku. Tyto role jsou (Zormanová, 2017):

- Instruktor
- Konzultant
- Kouč
- Mentor
- Tutor
- Facilitátor
- Trenér

Instruktor je expertem, který se zabývá nejen teoretickou částí, ale i tou praktickou. Při jeho lekcích jde hlavně o výcvik naučených činností. **Konzultant** svému klientovi radí v dané oblasti, je mu jistým poradcem. Jeho úkolem je společně s klientem nalézt řešení problému a odhadnout meze a možnosti účastníků. V neposlední řadě rozvíjí potenciál a usnadňuje cestu k cíli. **Kouč** se zaměřuje na sebereflexi a seberozvoj klienta. Motivuje klienta k tomu, aby sám našel vlastní řešení problému. Řeší konkrétní problém, který se odehrává na konkrétním pracovišti. **Mentor** je dlouhodobým poradcem pro klienta, který mu předává své rady a zkušenosti, neboť pracují na jednom pracovišti. **Tutor** se využívá, pokud klient studuje distanční text. Ten je mu průvodcem při samostudiu. **Facilitátor** ovlivňuje podmínky, které při vzdělávání nastanou, ale nezasahuje do průběhu. Cílem je pracovat s motivací účastníků vzdělávání. **Trenér** se zaměřuje na praktický nácvik dovedností. Jeho cílem je, aby klient dosáhl co nejvyšší míry výkonnosti. Může se jednat také o intelektuální schopnosti, které je potřeba rozvíjet (Barták, 2008; Zormanová, 2017; Barták, 2007).

PRAKTICKÁ VÝCHODISKA

Firemní vzdělávání je v dnešní době nedílnou součástí provozu firem, a proto je důležité věnovat tomuto tématu pozornost. Pokud firma zajišťuje také interní vzdělávání, je velice podstatné, aby tato školení probíhala v co nejvyšší možné kvalitě. Právě proto se to práce zaměřuje na přípravu interních lektorů. Výzkumné otázky budou zjišťovány na základě kvantitativního a kvalitativního šetření. Výzkum byl prováděn se zaměstnanci firmy EYELEVEL, která byla vybrána pro svou rozšířenou péči o zaměstnance, čímž se stala vhodným výzkumným prostředím.

7 Výzkumné šetření a výzkumné otázky

V této práci jsem zjišťovala, jaké prostředky by firmě EYELEVEL pomohly ke zkvalitnění interního firemního vzdělávání. Jaké postupy při přípravě na školení interní zaměstnanci používají, co je pro ně nejvíce efektivní, a naopak v čem by se jejich efektivita mohla zvýšit. Výzkumným problémem této práce je, jak se interní školitelé připravují na školení.

Výzkumné otázky pro tuto práci jsou:

1. Jak probíhá interní vzdělávání zaměstnanců ve firmě?
2. Jaká je příprava interních lektorů na vzdělávání?
3. Jaké jsou požadavky na interní lektory a jejich vzdělávání?

8 Metodologie sběru dat

V práci byla zvolena kombinace kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Podrobnější informace o firemním vzdělávání jsem získala rozhovorem s HR expertem. Poté jsem rozeslala dotazníky interním lektorům ve firmě, ve kterých jsem se dotazovala na kvalitu jejich příprav a průběh školení a na to, co by jejich přípravy zefektivnilo (Hendl, 2012).

9 EYELEVEL

Společnost EYELEVEL založil Tomáš Bača s Filipem Žákem. Dnes je globální firmou, působící na všech kontinentech, spolupracující s těmi nejzvučnějšími značkami světa jako jsou NIKE, ADIDAS, VANS, THE NORTH FACE, CALVIN

KLEIN a další. Navrhuje, vyrábí a zařizuje značkové prodejny, ve kterých kombinuje moderní design s unikátními technologiemi. Přední celosvětové značky svěřují realizaci svých konceptů společnosti EYELEVEL a jejím lidem hlavně pro jejich schopnosti doručit výsledek nad rámec jejich očekávání a také protože dbají na to, aby používali co nejmodernější a ideálně ekologické materiály. Na každém kontinentu najdete obchody navržené a vybavené českým EYELEVEL. Přesto všechno si stále udržuje kulturu malé české firmy (Cocuma.cz).

Firemní vzdělávání v EYELEVEL je velice pestré. Pro své zaměstnance pořádají externí i interní školení, které mají zvýšit efektivitu nejen celé firmy, ale také jednotlivce. Mezi externí školení patří soft skills. Do této kategorie patří: vyjednávání, 4 elementy, situační leadership, koučování. Mezi interní školení patří onboarding, produkční akademie, account akademie, některé z koučovacích zakázek, EL method, sketch up, zákoník práce, performance management, zpětná vazba.

10 Kvalitativní šetření

Rozhovor byl realizován s HR expertem firmy EYELEVEL 17. 1. 2020. Před začátkem rozhovoru byl seznámen s pravidly během dotazování, byl informován o tom, že rozhovor je anonymní. HR expert souhlasil s nahráváním v průběhu rozhovoru a věděl, že může nahrávání kdykoliv vypnout nebo neodpovídat na případné citlivé otázky. Rozhovor měl 11 otázek, byl strukturovaný a všechny otázky byly otevřené viz příloha číslo 1. Struktura rozhovoru byla tvořena na základě výzkumných otázek.

1. Jaké je vaše profesní zařazení, co spadá do vaší pracovní odpovědnosti?

Moje pozice se jmenuje HR expert. A do mé zodpovědnosti toho spadá mnoho. Teď jsem si přibrala i roli HR business partnera. Ale jinak to jsou věci, které ve velkých firmách zabezpečují expertní centra. To znamená odměňování, benefity, vzdělávání, pracovně právní věci, podklady pro mzdy a audity. Když vznikají nové projekty, tak na těch se také podílím. Takže takový seniorní specialista v EYELEVEL.

2. Popište, jaká témata školení v EYELEVEL probíhají, jaké kurzy nabízíte?

Když to vezmu podle cílových skupin, tak se věnujeme vzdělávání manažerů. Ať už pro ty začínající, kteří jsou nově v roli, nebo poprvé co jsou u nás v manažerské roli, i když někde jinde už lidem šéfovali. Tam se snažíme sladit slovník a manažerské nástroje s tím, co my používáme. To pro manažery máme zajištěné externě i interně. Používáme metodologii 4 elementy, pracujeme s nimi na situačním leadershipu a přidáváme základy zákoníku práce, performance management a teď nově zařazujeme modul na zpětnou vazbu. S tím, že tyto další moduly jsou otevřené i ostatním manažerům, kteří tu jsou delší dobu. A celá manažerská populace má primárně k ruce HR business partnera, který by měl být schopen jim pomoci s běžnými denními věcmi v řízení týmu. Snažíme se vzdělávat i HR business partnery tak, aby byli dobrými zrcadly, koučové a supervizoři v manažerských věcech. To je level jedna. Poté v rámci možností rozpočtu nabízíme individuální rozvoj, to znamená koučovací proces, kde mají na výběr z několika koučů a poté dostanou balíček třeba pěti sezení na rok a věnují se své koučovací zakázce.

Potom máme job specific tréninky. Máme produkční akademii, kterou si víceméně zajišťujeme interně. Seniorní produkční učí juniorní produkční detaily k jednotlivým materiálům, se kterými pracujeme. Mají modul engineeringu, technických výkresů a tak dále. Snažíme se zase, aby se všichni dostali na stejný level a posunuli se dál v jejich znalostech.

Delší dobu připravujeme, po vzoru produkční akademie, akademii pro account managery, ale tam jsme zatím na začátku.

Potom školíme sketch up, software pro vizualizace. Cílová skupina jsou primárně produkční, občas projektoví manažeri.

Poté nabízíme pro celou populaci, všem zaměstnancům, samozřejmě na základě development plánu a diskuzí s manažery, otevřené tréninky soft skills a hard skills.

Ze soft skills pravidelně opakujeme prezentační dovednosti, time management, excel, ale tam se snažíme přejít do online formy školení. Zvažujeme, a to neděláme každý rok, ale na základě poptávky, stress management, komunikační dovednosti. A opakujeme

pokaždé vyjednávání, primárně pro produkční akademii, ale je tam obvykle místo i pro další lidi.

Další velký balík je EYLEVEL method akademie, což je v podstatě nástroj, kterým mi pracujeme s klienty, řídíme inovace a podobně. Je to několik modulů zaměřených především na facilitaci, práci se skupinou a metody řízení inovací. Používáme LinkedIn Learning jako online nástroj, kde je široká škála soft i méně soft tréninků. A pak si teamy, primárně podpůrné (back office), plánují na každý rok hard skills, tzn. profesní vzdělávání. Ty bereme z venku na otevřeném trhu. A tam už je to na jejich potřebách. Lidé z finančního týmu chodí například na DPH, HR na zákoník práce a IT týmy mají také svoje kurzy.

3. Jakým způsobem motivujete zaměstnance ke zvyšování svého vzdělávání?

Já, abych pravdu řekla, abychom je cíleně motivovali, aby se chtěli vzdělávat, tak to asi neděláme. Snažíme se mít vysokou kvalitu všech vzdělávacích aktivit. Což podle mě máme. Takže potom si myslím, že funguje doporučení od ostatních zaměstnanců. A asi to ani není role HR, aby tohle řešili. Primárně musí chtít člověk sám rozvíjet se a vzdělávat. A pokud nevidí konkrétní cesty, má svého manažera, který by měl být schopen se svým týmem tyhle rozhovory otevírat a nastavovat jim rozvojové plány. Tyto plány naplňují potřeby firmy, ale taky co daný člověk chce a kde vidí svou kariérní budoucnost. A s manažery v tomhle směru také pracujeme. Dále je to hodně o výběru lidí, které nabíráme, aby nám kulturně sedli. Moc se nám nestává, že by zaměstnanci na sobě nechtěli pracovat. Převážně máme mladé zaměstnance, kteří na sobě chtějí pracovat, růst a rozvíjet se. Větším problémem je účast na školeních z důvodu pracovní vytíženosti. Stává se, že na poslední chvíli ruší svoje školení kvůli jiným prioritám.

4. Jakou formou probíhá vzdělávání zaměstnanců v EYELEVEL?

Řekla bych, že se nám postupně mění poměr externího a interního vzdělávání. Pro letošek bude poměr spíš půl napůl, ne-li že víc věcí si budeme zajišťovat interně.

Externí máme část soft skills, například vyjednávání, 4 elementy, situační leadership, naprostou většinu koučování, a pak hard skills, kde chodí zaměstnanci na otevřené školení na trhu. Interně si zajišťujeme onboarding, který je velice rozsháhlý. Produkční akademii (kromě nějakých drobností), account akademie bude také interně zajištěná.

Já beru nějaké koučovací zakázky, EYLEVEL method je interně, sketch up, zákoník práce, performance management, zpětná vazba. Těch věcí, které si zajišťujeme interně, je čím dál tím víc, a ráda bych to rozvíjela ještě dál, lidi, kteří něco umí, aby předávali své zkušenosti dál. Chtěli bychom do budoucna udělat platformu, kde lidi budou sdílet, co umí a co by mohli předat ostatním. Pro školitele je to i smyslem rozvoje, když předávají své znalosti a zkušenosti, a my to rádi využijeme.

5. Je vzdělávání interních lektorů zajišťováno interně vámi, někým z lektorů nebo externí vzdělávací agenturou?

Není. Je to metoda pokus omyl a je to jeden z našich velkých úkolů, abychom tomu dali nějakou formu. Většina interních lektorů si prošla EYLEVEL method tréninkem, který se věnuje facilitaci a práci se skupinou a vyzkouší si vystupování před skupinou, něco se dozví z prezentačních dovedností. Ale že bychom cíleně pracovali s lidmi, co interně školí, to nemáme. Část prošla alespoň něčím a větší půlku máme pokrytou facilitačními dovednostmi. Ale to, co nemáme vůbec a neumíme, je didaktická část tréninku. Co tam dát, co tam nedat.

6. Jak motivujete lektory k vyšší výkonnosti a dalšímu rozvoji?

Ono to bude souviset s tím, jak motivujeme zaměstnance obecně. Já si myslím, že lidé, kteří už něco školí, tak je to v rámci jejich rozvoje. Nikoho do toho nenutíme, ale většinou přijdou sami a mají na tom ten zájem a energii se zlepšovat a zlepšovat i ostatní. Pokud jde o onboarding, tak tam máme lidi s menším zapojením. Ale často si můžeme vybrat z více lidí, kteří by dané téma mohli odškolit, a tak si vybereme někoho, kdo by to chtěl dělat a chtěl by se nováčkům věnovat.

7. Jaká vidíte pozitiva vzdělávání zaměstnanců v EYELEVEL?

Když se setkávám s lidmi z jiných firem, většinou má dobrou odezvu náš onboarding, který u nás trvá týden. Nováčci se dozví o historii firmy, o kultuře, jak firma funguje, co dělají jednotlivé týmy, jak spolupracují, podívají se do skladů, aby věděli, jak to funguje i tam. Další, co funguje, je práce s manažery. Podchytíme každého manažera, který je v roli nově, a dáme mu alespoň nějaký základ a nenecháme ho v tom plavat. A mají k dispozici také HR business partnera, případně koučování na individuální práci. Jsem ráda za produkční akademii, kterou jsme si vytvořili od základů sami a kterou

můžeme rozšiřovat i na jiné pozice jako například projektové manažery. A také to, že u nás se lidi chtějí vzdělávat a posouvat se dál.

8. Co by podle vás mohlo být vylepšeno na vzdělávání zaměstnanců v EYELEVEL?

To, co se nám vrací jako opakující se téma, je účast na školení. Nemáme na to žádný recept. Určitě můžeme také zacílit více na seniorní manažery, abychom jim dali víc podpory a aby mohli dávat příklad juniornějším lidem jako mentoři. Větší téma je sdílení znalostí napříč business týmy. Něco je replikovatelné z týmu do týmu a něco ne. Ale vytvořit něco jako peer to peer, to bychom taky chtěli. Obecně se chceme zaměřit více na kvalitu vzdělávání a omezit kvantitu. Aby člověk věděl, proč na to školení jde, co mu to má přesně dát a co mu to v jeho práci přinese. A chtěli bychom se více věnovat interním lektorům a udělat jim nějakou formu vzdělávání nebo alespoň nějakou formu ocenění.

9. Pokud probíhá interní vzdělávání zaměstnanců, co by firmě pomohlo k tomu, aby toto vzdělávání zaměstnanců bylo efektivnější?

Trochu si myslím, že už jen to, že něco máme zajištěné z venku a dáváme do toho peníze, znamená větší motivaci oproti internímu vzdělávání. Ale hlavní je práce s lektory. Více se jim věnovat, aby mohli jejich práci dělat líp. Samozřejmě někteří jsou výborní.

10. Co by pomohlo lektorům při jejich sebevzdělávání? Co by jim pomohlo k větší efektivitě na přípravě lekce/školení?

Když si promítnu, kdo u nás školí, je to různorodá skupina s různou úrovní a zkušenostmi. Takže od velmi zkušených lektorů po lektory, kteří pouze odškoli svůj krátký modul na onboarding. Škálu máme pestrou. Ale myslím, že všichni by ocenili nějaký trénink, nebo základ znalostí o facilitaci, od udržení pozornosti až po prezentační dovednosti. A to jsme schopni ještě nějak vyřešit. Ale druhý balík je to, jak si to školení připravit, co ve školení má být, jak začít od cílové skupiny, jak si odhadnout čas. Spíše tu techničtější část školení, a tyhle znalosti tady asi ani nikdo nemáme tak, abychom je mohli předávat. Takže to mít v ucelené podobě, abychom to mohli vzít a interně sdílet a školit a trénovat, to by nám moc pomohlo.

11. Pokud by mohli mít k dispozici příručku, která by jim při přípravě školení pomohla, co by v ni mělo být? Co by v ni nesmělo chybět?

Hodně to souvisí s tím, že jedna část je práce se skupinou, jak reagovat na nepříjemné situace ve skupině, jak pracovat s časem až k prezentačním dovednostem. Potom víc ty technické věci. Jednotlivé kroky k realizaci, čím začít, jak vybrat téma, cílovou skupinu, jak určit rozsah, co mám udělat potom, jak si připravit materiály, co dát účastníkům do ruky a co ne, jak odhadnout znalost skupiny, jestli a jak zjišťovat zpětnou vazbu po tréninku.

10.1 Shrnutí kvalitativního šetření

Z rozhovoru vyšlo najevo, že firma nabízí velké množství příležitostí k rozvoji schopností i dovedností. Zaměstnanci nejsou nijak speciálně motivováni k seberozvoji. Již při náboru zaměstnanců je jeden z velkých aspektů ovšem to, zda je žadatel sám k seberozvoji vnitřně motivován. Popřípadě je mu nápomocný jeho HR Business Partner, který mu může v tomto pomoci. HR expert mi sdělil, že v současné době je téměř vyvážený počet interních a externích školení. Rádi by se v budoucnu více věnovali vzdělávání interních lektorů, aby jejich školení byla co nejefektivnější a přinesla co nejvíce úspěchu mezi zaměstnanci. Interní lektori jsou vzdělaní v oblasti prezentačních dovedností a facilitace. Chybí jim ale metody, jak školení připravit co nejefektivněji nebo to, jak pracovat s problematickou skupinou či neočekávanými komplikacemi. Na základě odpovědi HR manažera by bylo dobré, aby měli k dispozici nějaký soubor informací, který by jim pomohl při přípravě školení. Zmíněné zjištění je odpovědí na výzkumnou otázku. Rádi by se také více zaměřili na předávání si zkušeností napříč jednotlivými týmy. Největší problém při interním vzdělávání vidí v často rušené účasti zaměstnanců před začátkem školení z důvodů prioritnějších pracovních povinností.

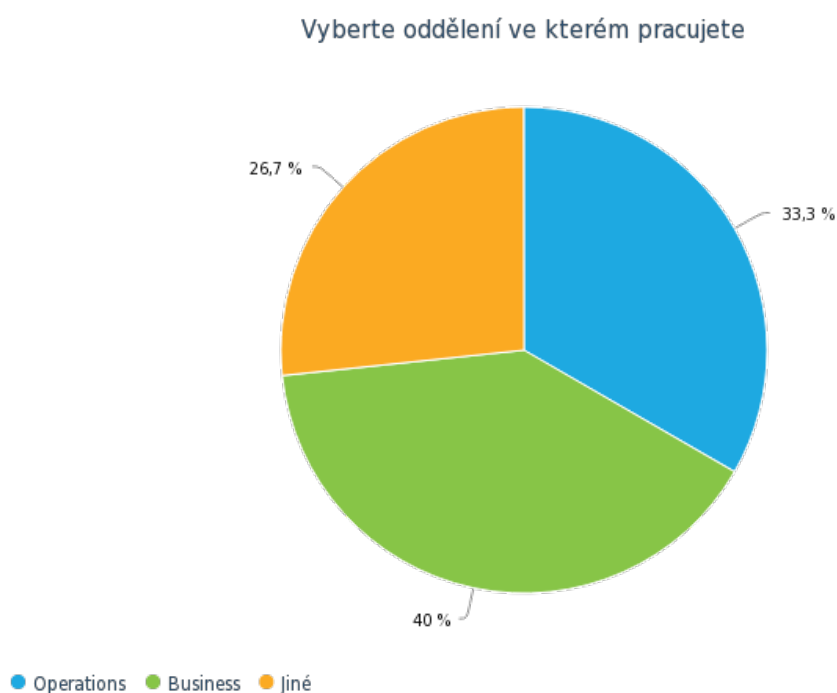
11 Kvantitativní šetření

Dotazník byl rozeslán elektronickou formou interním lektorům firmy. Sběr dat probíhal od 25. 2. 2020 do 29. 2. 2020. Dotazník byl anonymní. Celkem bylo 16 respondentů, protože ve firmě se nachází 16 interních lektorů. Na dotazník odpovědělo 15 respondentů, 11 mužů (73,3 %) a 4 ženy (26,7 %). Mezi respondenty nebyl nikdo věkově v rozmezí 20-25 let. V rozmezí 26-30 byly 4 odpovědi (26,7 %), 31-35 byly 2 odpovědi (13,3 %), 36-40 bylo 5 odpovědí (33,3 %), a více než 40 byly 4 odpovědi (26,7 %). Myslím si, že je to dáno tím, že mladí lidé ve firmě pracují, ale potřebují nasbírat zkušenosti, které jsou potřebné k předávání vědomostí.

V dotazníku bylo deset otázek, z toho dvě otázky demografické a osm otázek zaměřených na téma interní školení, viz příloha číslo 2. Struktura dotazníku byla tvořena na základě výzkumných otázek. Dotazník řešil zkušenosti s interními školeními ve firmě, jeho přípravu, průběh i evaluaci. Na základě odpovědí HR experta jsem do dotazníkového šetření zařadila otázku týkající se příručky, kterou by mohli mít k dispozici, a jaké informace by v ní rádi našli. V celém dotazníku byly čtyři otázky s jednou možnou odpovědí, čtyři otázky s více možnými odpověďmi, jedna otázka hodnotící a jedna otázka otevřená. Odpovědi na otázku číslo jedna a otázku číslo dva jsou popsány v kvantitativním šetření a nejsou tak graficky zpracované.

Otázka č. 3: Vyberte oddělení, ve kterém pracujete:

Graf č. 1

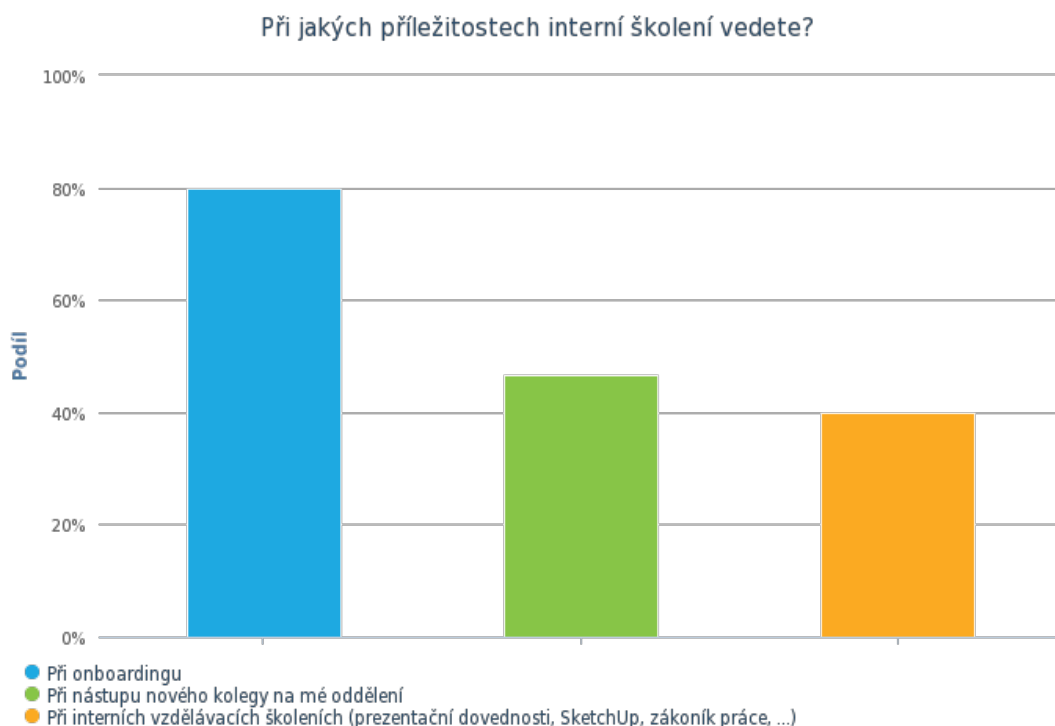


Zdroj: vlastní šetření

Z výsledků vyplývá, že nejvyšší počet interních lektorů je z business teamů, kteří mají na starosti komunikaci s klientem a projektové řízení zakázek. Z operations, které se zabývají podporou business týmu a skladovými operacemi, je 5 interních lektorů, z business týmů je 6 interních lektorů a z jiných oddělení jsou 4 interní lektoři (viz Graf č. 3).

Otázka č. 4: Při jakých příležitostech interní školení vedete?

Graf č. 2

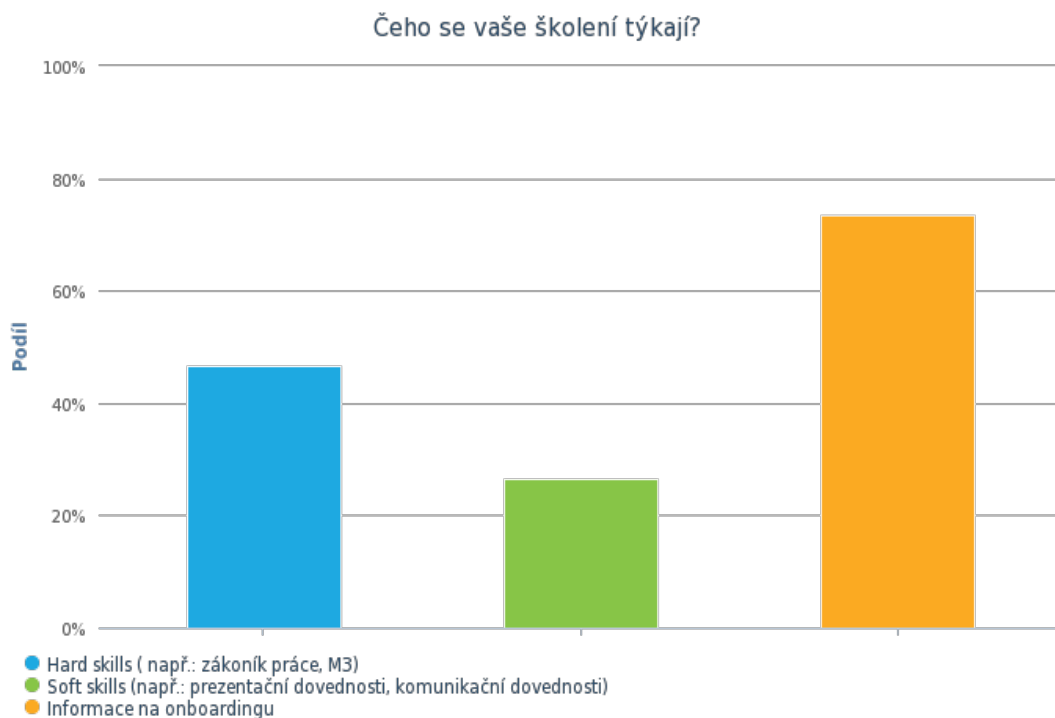


Zdroj: vlastní šetření

Nejvíce respondentů uvedlo, že své interní školení mají při firemním onboardingu – 12 respondentů. Poté se z velké části zabývají školením při nástupu nového kolegy na jejich oddělení – 7 respondentů. A 6 respondentů se věnuje internímu školení v rámci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Onboarding se realizuje vždy při nástupu nových zaměstnanců do firmy na začátku měsíce. Toto školení trvá pět dnů a zaměstnanci se dozví o historii firmy, jak fungují jednotlivá oddělení i informace o benefitech nebo schvalování dovolených (viz Graf č. 4).

Otázka č. 5: Čeho se vaše školení týkají?

Graf č. 3

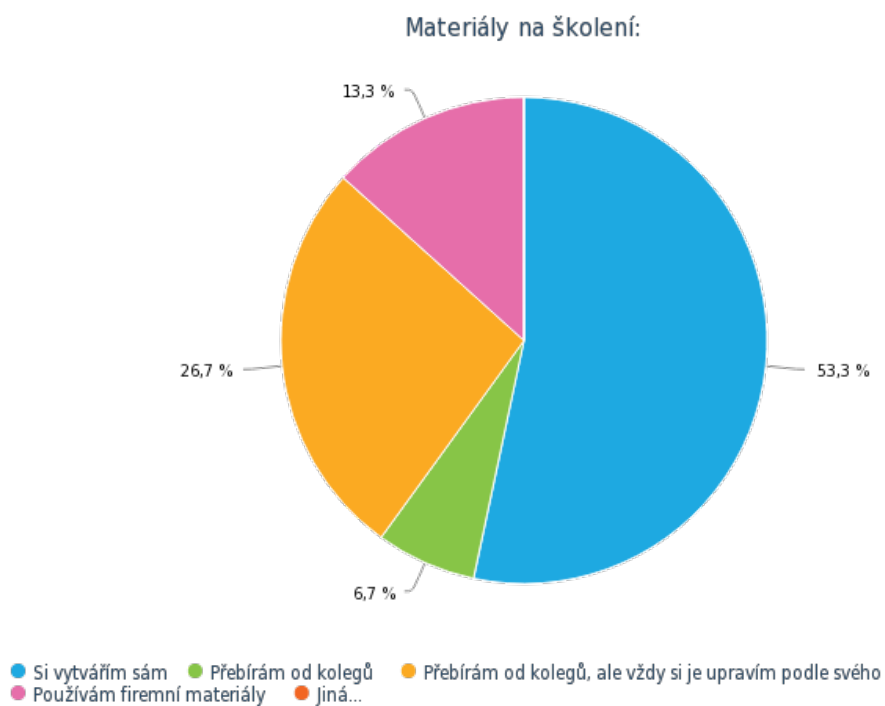


Zdroj: vlastní šetření

Nejvíce respondentů se věnuje internímu školení v rámci onboardingu – 11 odpovědí. 7 respondentů se dále na interních vzdělávacích školeních věnuje hard skills a 4 respondenti se věnují soft skills (viz Graf č.5). Hard skills jsou odborné znalosti a dovednosti, pod které spadají například ekonomické či technologické práce manažera. Do kategorie soft skills spadají mezilidské vztahy, jednání s lidmi či skupinou (Folwarczná, 2010).

Otázka č. 6: Materiály na školení:

Graf č. 4

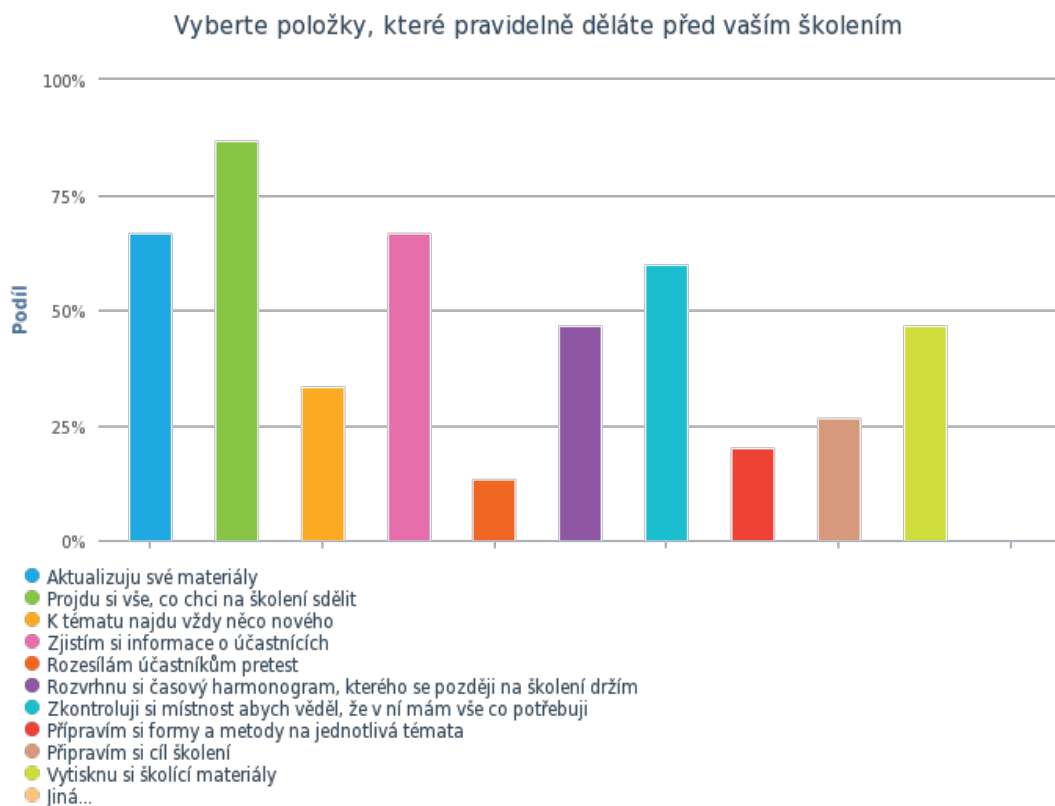


Zdroj: vlastní šetření

Nejvíce respondentů si vytváří materiály na školení sami – 8 respondentů. 4 respondenti materiály přebírají od svého kolegy, ale vždy si je upraví podle svých potřeb. Dva respondenti využívají již připravené materiály od firmy. Jeden respondent materiály přebírá od kolegy a neupravuje je (viz Graf č. 6).

Otázka č. 7: Vyberte položky, které pravidelně děláte před vašim školením:

Graf č. 5

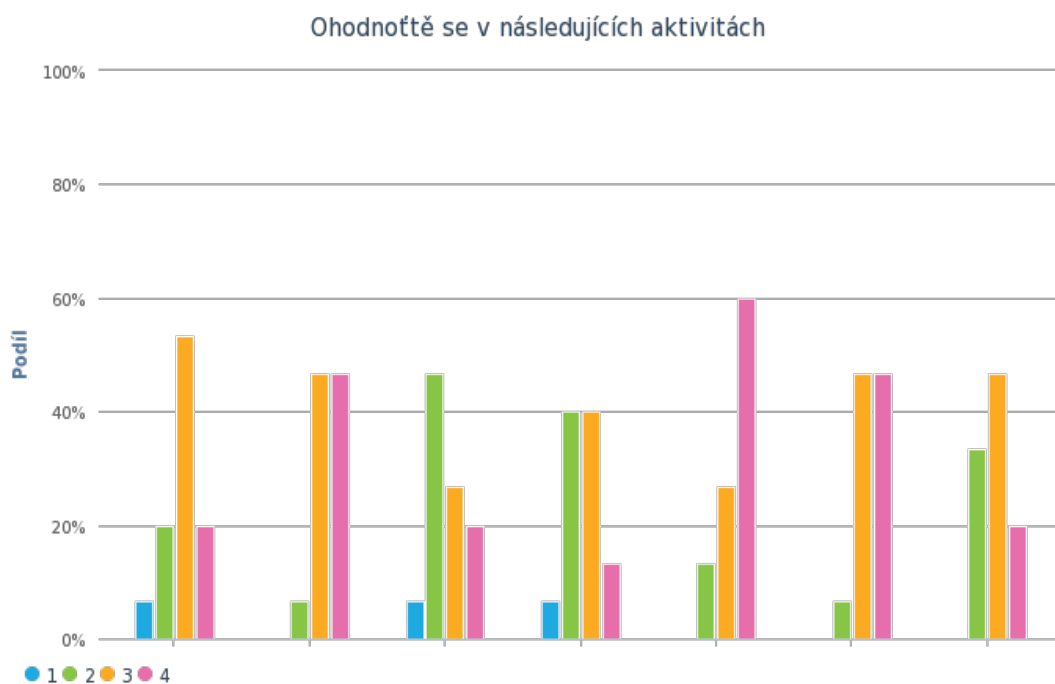


Zdroj: vlastní šetření

Nejvíce se respondenti věnují přípravě materiálů před školením a poznáním cílové skupiny. Nejméně se účastníci věnují zjišťování již získaných vědomostí účastníků formou pretestu (viz Graf č. 7).

Otázka č. 8: Ohodnoťte se v následujících aktivitách:

Graf č. 6



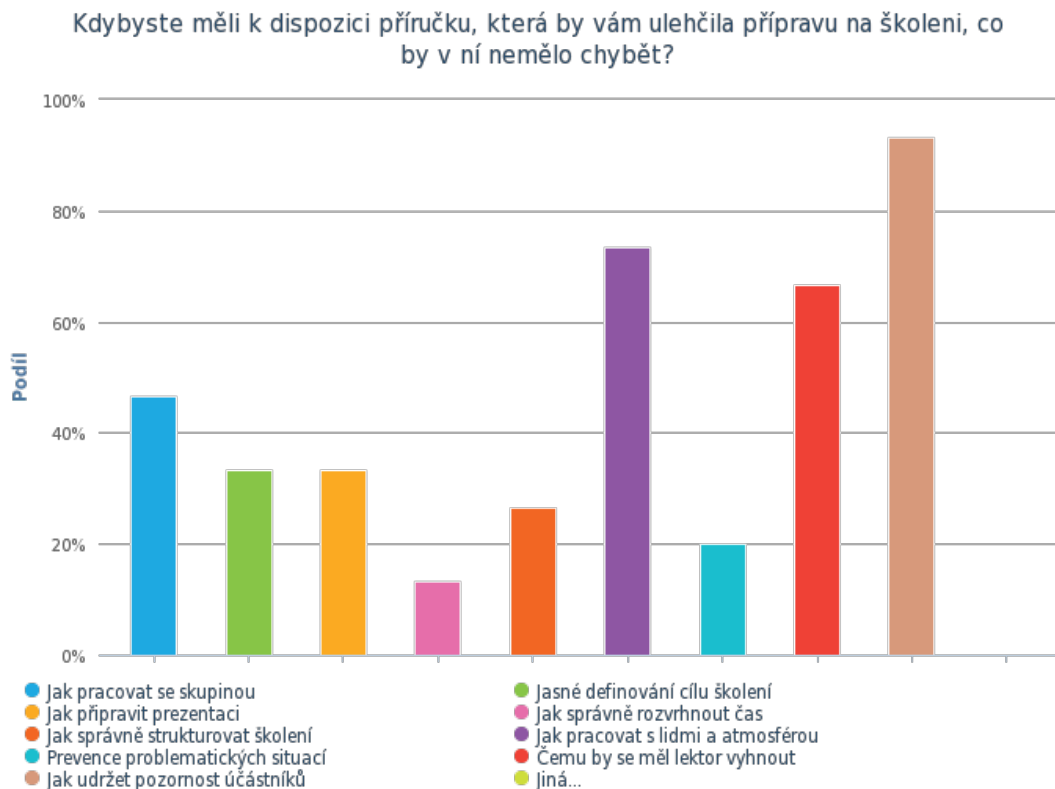
Zdroj: vlastní šetření

Aktivity ve sloupcích jsou popsány zleva: Práce s časem při školení, Aktuálnost informací, Výběr formy a metody při jednotlivých aktivitách, Upravím obsah školení podle složení skupiny, Nastavím si cíl školení, Dodržuji nastavený cíl, Prezentační dovednosti.

Nejvíce respondentů si věří ve správném nastavení cílů školení, jeho dodržování v průběhu školení a také v aktuálnosti svých materiálů. Nejvíce pochybují v oblasti správného zvolení formy a metody, prezentačních dovednostech a přípravě obsahu podle cílové skupiny. Jeden respondent si nevěří při práci s časem, jeden respondent uvedl nejnižší hodnotu u výběru formy a metody při školení a jeden respondent si nevěří při přípravě obsahu školení podle cílové skupiny (viz Graf č. 8).

Otázka č. 9: Kdybyste měli k dispozici příručku, která by vám ulehčila přípravu na školení, co by v ní nemělo chybět?

Graf č. 7



Zdroj: vlastní šetření

Respondenti uvedli, že nejvíce by se rádi dočetli o pozornosti účastníků a jak s ní pracovat, ale i jak pracovat s celou skupinou. V příručce by také ocenili informace o tom, čemu se má lektor během školení vyhnout, jak správně připravit prezentaci a jak definovat cíl svého školení (viz Graf č. 9).

Otázka č. 10: Vaše poznámky k tomuto tématu:

Tuto otázku vyplnili 2 respondenti.

„Při školení je určitě dobré dávat hodně konkrétních případů z praxe, jak dobrých, tak i špatných. Dále pak, když je možnost, připravit si i nějaké vzorky (např. materiálové, katalogy, atd...), co si budou moci vzít účastníci do ruky a osahat. Důraz kladu vždy na srozumitelnost a přehlednost, abych posluchače nezahltit zbytečnými detaily a oni se mi v tom "neztratili". Zároveň to usnadňuje udržení jejich pozornosti, spolu s pravidelnými přestávkami (školící bloky max. do 1 hod, pak přestávka alespoň 5-10min).“ Respondent 1

„Nejvíce zdržuje práce na prezentaci například v aplikaci PowerPoint – spousty detailů, barev, různé designy. Při školení bych chtěl zapojit více posluchače do tématu (workshop). Být efektivnějším mi pomáhá, když můžu použít do prezentace reálný příběh, na kterém si posluchači reálně vše představí.“ Respondent 2

11.1 Shrnutí kvantitativního šetření

Na výzkumné otázky bylo odpovězeno následovně. Mezi respondenty bylo více mužů než žen. Největší věkovou skupinu tvoří zaměstnanci v rozmezí 36-40 let. Nikdo z respondentů nebyl ve věkové kategorii 20-25. Je to především dané zkušenostmi, díky kterým je možné lektorovat. Většina lektorů pracuje v business týmech. Nejvíce školení probíhá v rámci onboardingu, kde nově příchozí zaměstnanci získávají potřebné informace o chodu firmy a o průběhu jejich nadcházející práce.

Položené výzkumné otázky:

Jak probíhá interní vzdělávání zaměstnanců ve firmě?

Jaká je příprava interních lektorů na vzdělávání?

Jaké jsou požadavky na interní lektory a jejich vzdělávání?

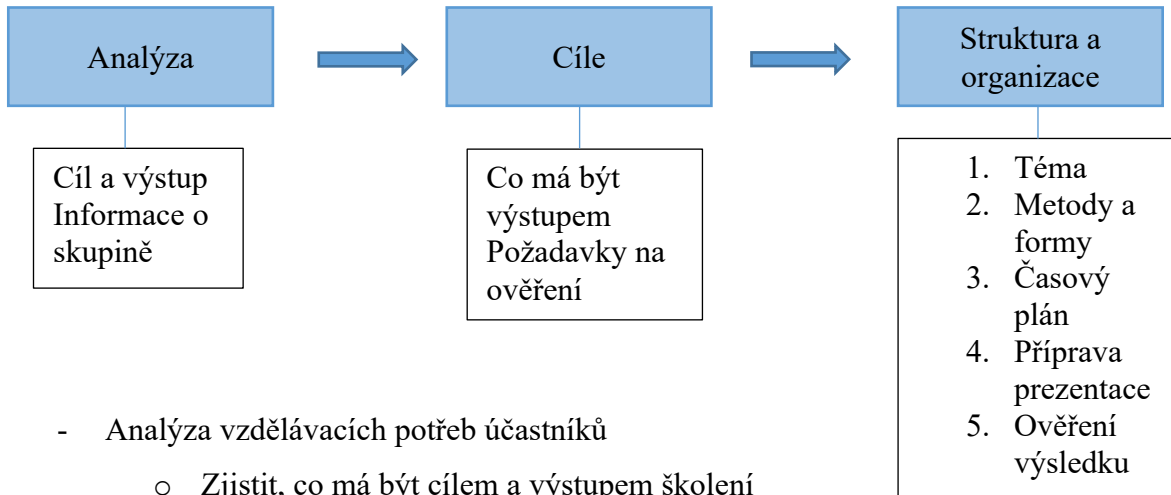
Pokud jde o vytváření materiálů, tak lektoři si je z velké části tvoří sami, popřípadě je převezmou od kolegy a upraví si je dle svých potřeb. Jen málo lektorů si materiály před školením neupraví. Lektoři ve firmě se před školením nejvíce zabývají právě

vytvářením a úpravou materiálů a kontrolováním aktuálních informací. Také se hodně věnují zjišťování informací o složení účastníků na školení, bohužel s tím ale moc často dále nepracují. Dále se také nezabývají úrovní vědomostí účastníků a nemohou tak upravit obsah školení přesně na míru. Nejvíce si lektori věří v kategoriích práce s časem, nastavení cílů školení a v prezentačních dovednostech. Největší potíže jim dělá úprava materiálů podle složení skupiny a výběr metod a forem pro jednotlivé aktivity na školení. Pokud by mohli někde čerpat pomoc na přípravu i průběh školení, nejvíce by ocenili pomoc zejména s tím, jak pracovat se skupinou, jak nastavit atmosféru na školení, jak udržet pozornost účastníků a čemu se vyhnout v lektorské činnosti. Nejméně by potřebovali pomoc s tím, jak pracovat s časem.

12 Příručka

V příručce není uveden obsah ani není graficky zpracovaná, protože firma nadále bude s příručkou pracovat a bude materiály graficky upravovat podle svých potřeb.

Kroky přípravy školení



- Analýza vzdělávacích potřeb účastníků
 - o Zjistit, co má být cílem a výstupem školení
 - o Zjistit dosavadní informace o tématu, které již účastníci mají
 - o Zjistit složení skupiny (věk, praxe v oboru, ...)
 - o Jaké mají potřeby a zájmy účastníci
- Stanovení cíle školení
 - o Cíle se nastavují podle účastníků – s čím mají odcházet se školení
 - o Lektor si musí nastavit své požadavky, kterými bude hodnotit, zda účastníci naplnili cíle
- Struktura a organizace školení
 - o Vymezení forem a metod pro jednotlivé aktivity
 - o Sestavení výukových materiálů
 - o Jak bude lektor informace předávat
 - o Lektor musí zhodnotit i reálnost a funkčnost jeho vzdělávacího plánu
 - o Co nesmí chybět v plánování školení
 - Téma školení – využití tématu v pracovním prostředí účastníků
 - Metody a formy
 - Časový plán školení – detailní rozpracování

- Příprava prezentace – lektor musí hledět na potřeby a zájmy účastníků, přiměřená odbornost, čitelnost, srozumitelnost, připravit si otázky k tématům
- Jak zjistit výsledek – test, modelová situace, inscenace, ...
(Kazík, 2017; Medlíková 2013)

Struktura školení

Rituály	Představení Seznámení skupiny Seznámení s programem Formy ověření výsledků Domluva na oslovení Pravidla při práci
Uvolnění	Icebreaker
Čas	Délka školení Délka bloků Délka prezentací v blocích Sdělit, kdy budou plánované přestávky
Znalost	Rámec tématu Propojenost s praktickými dovednostmi Spojit mluvené slovo s vizuálními materiály Vizualizace klíčových informací Shrnutí
Dovednost	Popis toho, co se bude dít Motivace k diskuzi Kombinace velké skupiny a menších skupin Zpětná vazba od lektora i účastníků
Trénink	Informace o průběhu a cíli aktivity Je důležité jít do hloubky problému
Ověření	Informace o průběhu ověřování Soutěž, kvíz, test, diskuze
Shrnutí	Klíčové body Zdůraznit využití v reálných situacích

	Uvést klíčové doby do reálných situací Uvést, jak mohou své dovednosti dále zlepšovat nebo kde jinde mohou nalézt další informace
Rituály	Závěrečný icebreaker Poděkování

(Medlíková 2013; Kazík, 2017)

Cílová skupina

- Na co se zaměřit
 - o Počet lidí ve skupině
 - o Věková struktura skupiny
 - o Zkušenosti v oboru
 - o Pracovní pozice
 - o Motiv účastníků na školení
- Co nejméně předpokládejte (Kazík 2008; Kazík 2017)

Tabulka vzdělávacího plánu

- Před začátkem školení je dobré si vytvořit tabulku s rozvrhem akce
- Tabulka by měla být přehledná, abychom se v ní lektor rychle zorientoval
- Tabulku je dobré si vytisknout, aby do ní lektor mohl kdykoliv během školení nahlédnout
- Rozvrh by měl obsahovat
 - o Čas začátku bloku
 - o Téma bloku
 - o Časový dotace na blok
 - o Základní teze, které chce lektor předat
 - o Pomůcky, které bude lektor v bloku potřebovat
- Příklad:

Čas začátku	Téma	Časová dotace	Základní informace	Pomůcky
9:00	Představení	10 minut	Jméno Obor Jak dlouho v oboru pracuji Představení účastníků	Flipchart Fixy Post-it

(Kazík 2008)

Cíle a jejich formulace

Cíl = čeho chceme dosáhnout Výstup = čeho jsme dosáhli

- Funkce výukového cíle
 - Vymezuje obsah
 - Pomáhá vybrat formy a metody
 - Slouží ke kontrole výsledků
- Cíle musí být konkrétní, přiměřené a kontrolovatelné
- Co by měl účastník umět
- Mohou mít mnoho podob
 - Informovat
 - Naučit
 - Natrénovat
 - Vyřešit
 - Zažít
 - Motivovat
 - Přesvědčit
 - Ukázat
 - Nasměrovat
 - Změnit (Medlíková 2013; Kazík 2017)

Metody

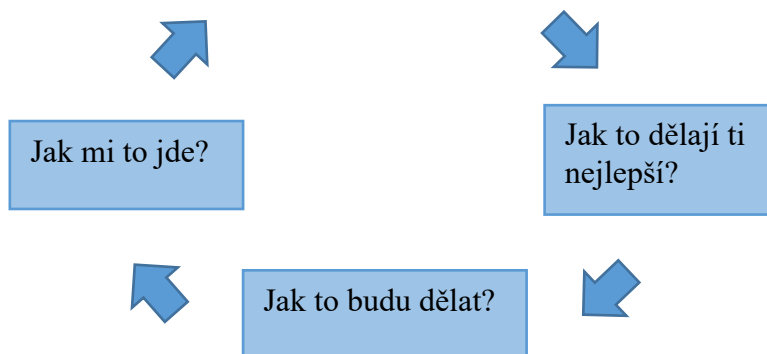
- Před začátkem školení je důležité si zvolit jakou metodu využijeme
- Je možné na každou aktivitu využít jinou metodu
- Vždy by ale jedna měla převládat
- Například:
 - Monologické metody
 - Informace je vedena od lektora k účastníkům
 - přednáška, prezentace, popis či vysvětlován
 - vhodná pro velké množství účastníků
 - srozumitelně a přehledně předat informace
 - Slovní metody dialogické

- důležité aktivně zapojit účastníky
- zapojení zkušeností a již získaných vědomostí posluchačů
- rozhovor a diskuze
- zjištění, co vše účastníci o daném jevu vědí
- dochází k výměně názorů
- Situační metody
 - proces rozhodování v aktuálních situacích
 - prováděna formou hry
 - metodu rozboru situace, řešení konfliktních situací a metodu incidentu
 - konečné řešení by mělo být nejvhodnější
 - založeno na řešení mezilidských vztahů a fiktivním či reálném konfliktním problému (Barták, 2008; Zormanová, 2017)

Kolbův systém učení

1. Konkrétní zkušenost
 - To, co již účastníci znají
 - Lektor by se s tímto měl seznámit
2. Reflektivní pozorování
 - Cesty k dosažení výsledku
 - Účastník by měl být schopen rozeznat, jak to dělá teď a jak by to mohl dělat líp
3. Abstraktní vytváření pojetí
 - Účastník ví, co chce zlepšit a jaké cesty k tomu vedou
4. Aktivní experimentování
 - Ověření, zda nové postupy u účastníka fungují

Jak to dělám?



- Pod těmito fázemi učení jsou důležité části plánu
 - Obsah – ten musí být srozumitelný a jasný
 - Vzdělávací cíl – jasný a srozumitelně popsáný
 - Čeho jsou schopni účastníci během školení dosáhnout?
 - Výstup – čím prokážeme, že jsme s účastníky naplnili plán (Kazík 2017)

Didaktická technika

- Nejběžnější nástroje
 - Flipchart
 - Psát čitelně a velkým písmem
 - Maximálně 3 barvy
 - Možnost rozvěsit popsané papíry po místnosti
 - Psát heslovitě
 - Jednoduché obrázky
 - Na papír je možné si napsat tužkou poznámky, které uvidí jen lektor
 - Dataprojektor a PC
 - Dobrá viditelnost
 - Text musí být čitelný (Kazík 2008; Kazík 2017)
 - Prezentace
 - 5x5 – pět slov na řádku a pět řádků na jednom slidu
 - Prezentace jen jako opěrné body výkladu
 - Prezentace by měla obsahovat více vizuální podpory než slova
 - Přeměna slov na piktogramy

- Důležité věci je potřeba zvýraznit
- Obsah musí posluchači pochopit do tří vteřin
- Velikost textu minimálně 24 a u nadpisu minimálně 32
- Nestínit při prezentaci (Duartová 2012)

Interakce ve výuce

- Napomáhá k zapamatování
- Vše se dá udělat interaktivně
- Ideálně by měla probíhat interaktivní technika každých 20 minut
- Dobře zvolené interaktivní techniky mohou školení urychlit
- Vždy je nutné sdělit cíl interaktivní techniky (mohou je identifikovat i samotní účastníci)
- Příklady interaktivních technik
 - Testy
 - Hledání v textu
 - Využití negace
 - Skupinové i individuální práce
 - Modelové situace
 - Videotrénink (Šoferová, 2008)

Účastníci a práce s atmosférou

- Účastníci uvítají, když si pamatujete jejich jména
- Péče je signálem zájmu
- Sdělte důležité informace
 - Časová dotace
 - Přestávky
 - Kontaktní osoby
 - Obsah školení
- Materiály rozdejte osobně
- Používejte aktivity s pohybem po místnosti
- Reagujte na účastníky a jejich potřeby
 - Hlad, žízeň, dlouhé sezení

- Pomáhejte s orientací v materiálech a ujistěte se, že každý rozumí výkladu
- „Parkoviště“ – plocha, kam se zapisují poznámky, otázky a námitky účastníků
 - o Nezapomeňte se k nim později vyjádřit
- Během pauzy – větrání místnosti, komunikace s účastníky
- Před i po pauze shrňte již stěžejní informace, které se účastníci dozvěděli
- Ptejte se účastníků na jejich potřeby v průběhu školení
- Veškeré odborné termíny ihned vysvětlete
- Pracujte s konkrétními příklady účastníků
- Informace sdělujte od obecných ke konkrétním
- Každé téma po skončení shrňte, připomeňte základní body tématu
- V průběhu školení sdělte, jaká témata již byla probrána a jaká budou následovat
- Umožněte účastníkům se k tématu vyjádřit či debatovat
- Stanovte si pravidla diskuze
- Mějte diskuzi pod kontrolou a včas jí ukončete
- Shrňte výstup z diskuze
- Pracujte s emocemi účastníků
 - o Emoce vedou k lepšímu zapamatování tématu
- Vyjadřujte i své emoce – nejlépe v „já modelu“
- Uveďte příklady z praxe
- Srovnávejte podobné parametry či situace
- Můžete také uvést své vlastní chyby, kterých by se účastníci měli vyvarovat
- Reagujte na nevhodné projevy či chování účastníků
- Nezapomeňte, že vy jste hlavním vzorem chování pro účastníky během školení i během pauzy
- Upozornujte na to, co se již zvládli naučit (Medlíková 2013; Kazík 2017)

Jak řešit obtížné situace

Pasivita, unavenost nebo neaktivní účastníci a jak s tím bojovat

- Zahajte aktivizační metodu či interaktivní techniky
- Pokud jsou účastníci unavení, zkuste zapojit jejich reálné situace z pracoviště
- Poukažte na časový limit (například: Na dokončení úkolu máte 5 minut)

- Pozitivní motivace – slibte odměnu, přestávku, zábavnou část
- Zadejte skupinový úkol, při kterém se budou muset přesunout z místa

Účastníci podceňují vážnost tématu, neposlouchají lektora

- Zdůrazněte význam tématu – nejlépe na jejich reálných situacích z pracoviště
- Sdělte rizika, která hrozí, když tématu nebudou rozumět
- Zahajte interaktivní techniky
- Zadejte skupinovou práci

Účastník vás zaskočil reakcí či uvedl do rozpaků

- Pokud je chyba na vaší straně, přiznejte ji
- Vysvětlete celou situaci, aby nedošlo k nedorozumění
- Sdělte postup vaši dosavadní práce a proč jste se tak zachovali

Složení účastníků je velice rozmanité (věkově, znalostí tématu)

- Zajistěte porozumění všech pojmů
- Požádejte zkušenější kolegy, aby pojmy vysvětlili
- Zapojte zkušenější kolegy do vysvětlování, požádejte je o příklady z jejich pracovního prostředí
- Změňte metody a formy školení – více zapojte diskuzi a sdílení jejich poznatků

Účastníci se nechtějí zapojit do diskuze

- Rozdejte papírky, na které účastníci napíší své otázky (později je buď mohou sami přečíst, anebo je lektor vybere a přečte sám)
- Mějte dopředu připravené otázky, které jsou často kladené nebo předpokládáte, že by se na ně účastníci mohli zeptat
- Začněte debatu vy a převyprávějte příběh k tématu z vaší pracovní zkušenosti
- Domluvte se před školením s jedním z účastníků, aby debatu rozvedl
- Sdělte, co má být výstupem z diskuze, proč je důležité, aby se všichni zapojili, a jak bude s výroky nakládáno

Rušení během školení okolím (například: osvětlení, hluk)

- Prohlédněte si prostory předem, případně najděte vhodnější místnost
- Mějte připravený program pro případ, že nepůjde technika (vytištěné prezentace, úkoly bez techniky)
- Na začátku školení upozorněte účastníky na nedostatky prostor, ve kterém školení probíhá
- Na dveře vyvěste harmonogram akce, kdy, které bloky probíhají a kdy jsou přestávky – aby nedocházelo ke vstupům do místnosti jiných osob
- Pokud se účastník nemůže z nějakých důvodů účastnit jednoho z bloků, předejte informace, kde najde materiály k tématu, o který přijde

Nepřátelská atmosféra ve skupině

- Sdělte pravidla školení
 - o dopředu účastníky upozorněte, aby se vyhýbali útokům a narážkám na ostatní účastníky
 - o upozorněte, že vždy mluví jen jeden (může pomoci i nějaký předmět, který drží v ruce ten, kdo mluví)
- měňte formulace nevhodných komentářů – („Tohle nemohl tvrdit nikdo chytrý“ – „Vidím, že s výrokem nesouhlasíte, řekněte prosím, proč.“)
- pokud dojde k hádce mezi účastníky, sdělte jim čas, jak dlouho jim hádka zabrala a co se za tu dobu mohlo stát jinak

Věty, které pomohou se zahájením diskuze

- „Kdo má první dotaz?“
- „Ke kterému bodu byste se rádi vrátili?“
- „Popište vlastními slovy problém, který jsme tu teď probrali.“
- „Vidím, že o problému debatujete, kterého bloku se to týká?“
- „Máme posledních 10 minut, k čemu byste se rádi vrátili?“
- „Prosím sdělte mi, který bod tohoto tématu byl pro vás nejužitečnější?“

(Medlíková, 2013)

Co již účastníci umí

- Je důležité zjistit s jakou úrovní znalostí účastníci na kurz přicházejí
- Nejefektivnější metoda je online test poslaný před začátkem školení
- Je možné test udělat také na začátku školení (neměl by zabrat více než 5 minut)
- Test by měl být složen z otázek, na které je účastník po skončení školení schopen bez problému odpovědět
- Je potřeba účastníky seznámit s tím, že jejich odpovědi mají zajistit kvalitnější obsah školení, ne je zkoušet
- Lektor by měl přizpůsobit obsah školení podle odpovědí, aby se účastníci neučili to, co již umí
- Test je možné nahradit případovou studií či řešením modelové situace z jejich pracovního prostředí
- Účastník si díky tomu nastaví své výstupní cíle
- Tři kroky, které by měl lektor před školením znát
 - o Jak jsou účastníci namotivováni na školení
 - o Co je pro účastníky prioritním výstupem ze školení
 - o Úroveň znalostí, které již účastník má (Kazík, 2008; Kazík 2017)

Evaluace

- Zpětná vazba slouží k zjištění výstupních znalostí účastníků
- Od účastníků dostaneme zpětnou vazbu na práci lektora či na organizaci, obsah a průběh školení
- Zpětná vazba slouží k posouvání lektora v jeho práci
- Díky zpětné vazbě můžeme upravit či předělat naše školení pro budoucí účastníky
- Zpětnou vazbu můžeme dělat v průběhu školení (dává nám možnost upravit či vybrat lepší průběh školení) a na konci školení
- Může nám být taky dobrým rádcem pro naše silné a slabé stránky
- Mějte stejný dotazník na konci školení – můžete tak pozorovat rozdíly v čase
- Upozorněte účastníky, že po skončení školení proběhne evaluace – více se zaměří na poznatky, které by mohli do evaluace zapsat
- Typy evaluací

- Před začátkem školení – umožní nám přizpůsobit obsah potřebám účastníků
- V průběhu školení – umožní nám upravit průběh nastávajících aktivit
- Sledování průběhu aktivity – pozorování účastníků během aktivity nám umožní upravit, zkrátit či dovysvětlit probíhající aktivitu
- Evaluace výsledků – čeho účastníci dosáhli, naplnili jsme jejich očekávání, co je potřeba v obsahu změnit, co naopak je v obsahu užitečné
- Ideální časování evaluace
 - Pretest – test – retest
 - Měření před školením, v průběhu školení, po školení a ideálně s odstupem času ještě jednou
- Formy evaluace
 - Dotazník
 - Vždy bodové i písemné odpovědi
 - Lze porovnávat dotazníky v čase z předešlých školení – umožní to vidět posun v lektorské činnosti
 - Zaškrťovací listy
 - Účastníci pouze zaškrťávají v bodové škále
 - Je velice rychlý, ale nemá takové vypovídací hodnoty
 - Používejte spíše výjimečně
 - Sebehodnocení
 - Každý lektor by měl po skončení školení zhodnotit svojí práci
 - Můžete se zaměřit na jednu činnost, ve které se chcete zlepšit, či na obsah školení nebo na celkový dojem po školení
 - Není objektivní
 - Pozorování někým jiným
 - Ideální zpětná vazba pro lektora
 - Na školení si pozve pozorovatele (například kolegu), aby zapisoval a hodnotil jeho práci
 - Ne vždy je tato možnost schopná realizace (Kazík 2008; Medlíková, 2013)

Čemu se při lektorské práci vyhnout

- Improvizace
 - Vždy mějte připravený program (i ten náhradní)
 - Nespolehejte se na to, že jste téma již školili
- Podcenění publika
 - Lidé ověřují informace, raději tedy přiznejte, že něco nevíte
- Nevhodná formulace kritiky
 - Vždy si dávejte pozor na formulace zpětné vazby k účastníkům
 - Nedopusťte, aby se skupina obrátila proti vám
- Odpovídat na otázku otázkou
 - Můžete působit, jako že sami odpověď neznáte
 - Raději odpovězte na otázku a poté se až zeptejte účastníka na jeho názor
- Obava projevení emocí
 - Nebojte se projevit, že vás něco pobavilo nebo naopak naštvalo
 - Pozor ale na to, aby emoce byly v souladu s vaší profesionalitou
- Přehlcenost
 - Dávejte pozor na to, aby veškeré informace, které řeknete na školení, byly opravdu podstatné a odpovídající úrovni znalostí účastníků
 - Program se může zdát být bohatý na informace – je tedy potřeba vybrat opravdu ty potřebné
- Nedostatečné zapojení účastníků
 - Lektor by měl dát možnost projevit se všem účastníkům
 - Ideální poměr mluvy lektor-účastníci by měl být 40:60
- Nesrozumitelnost
 - Dbejte na posloupnost informací od nejširšího k užšímu
 - Vždy vysvětlíte nové pojmy
- Neužitečnost
 - Informace by vždy měly být účastníkům užitečné v jejich reálných pracovních situacích
- Jednosměrnost
 - Vždy do svého školení zahrňte zpětnou vazbu

- Zpětná vazba posune nejen lektora, ale také obsah školení (Kazík, 2008; Medlíková 2013)

Efektivita lektora

EMPATIE	Buďte otevření názorům účastníků Přistupujte k účastníkům s pokorou (i oni vás mohou něco naučit)
FAKTA	Vybírejte to podstatné Důležité je věci naučit, ne probrat Mějte ověřené informace
EXCELENTNOST	Nabízejte potenciál svých znalostí Otevírejte účastníkům cesty k výjimečnosti jejich práce Rozvíjejte potenciál účastníků
KREATIVITA	Vždy mějte připravené nové ukázky z praxe, techniky či metody
TEORIE	Mějte ji podloženou příklady a ukázkami
INSPIRACE	Účastník musí poznat, že vás to baví
VERIFIKACE	Vždy musí být obsah tím, co posune účastníky dál
INOVACE	Ukažte účastníkům nové cesty, aby mohli změnit svůj zaběhnutý postup práce
TRANSPARENTNOST	Nebojte se vnést interaktivitu do školení Obrázky, videa, ukázky, příklady z pracovních situací
APLIKACE	Ukažte účastníkům, co a jak mohou opravu použít ve svém pracovním prostředí

(Kazík, 2017)

Shrnutí toho nejdůležitějšího

- Připravte si strukturu svého školení
- Pokud školení provádíte opakovaně, nezapomeňte, že vždy se dá školení upravit
- Zmapujte si skupinu, která vám na školení přijde
- Připravte si tabulku vzdělávací akce – kdykoliv během školení do ní koukněte, zda se držíte nastavené časové dotace
- Nastavte si cíl školení
- Před začátkem školení zjistěte, co vše o tématu účastníci vědí
- Před začátkem školení zkontrolujte učebnu
- Zapojte interaktivní techniky během školení
- Na začátku školení sdělte veškeré důležité informace k průběhu školení
- V průběhu školení shrnujte již naučené informace
- Reagujte na problematické situace během školení
- Na konci školení udělejte zpětnou vazbu

13 Shrnutí praktické části

V rámci obou proběhlých šetření jsem se dozvěděla, že firma Eyelevel realizuje mnoho příležitostí pro rozvoj svých zaměstnanců. Tyto kurzy jsou tvořeny interně i externě a v této chvíli je poměr téměř vyvážený. Svě zaměstnance specificky ke školení nemotivují, ale již při pohovorech je na toto téma kladen velký důraz. Uchazeč musí zapadat do jejich firemní kultury, do které také spadá seberozvoj a chuť se rozvíjet a pracovně posouvat dál. Firma by se ráda více zaměřila na rozvoj interních lektorů, který zatím není téměř žádný. Interním lektorům chybí lektorské vzdělání. Chtěli by se také zaměřit více na to, aby si zaměstnanci mohli své know-how předávat napříč firemními odděleními. Mezi interními lektory převládají muži a věková skupina 36-40 let. Ve firmě se nejvíce interně školí v rámci onboardingu při nástupu nových zaměstnanců, kde mají možnost dozvědět se, jak funguje firma, business týmy i nedaleko vzdálené distribuční centrum. Při tvorbě svých materiálů na školení kladou lektori velký důraz na aktuálnost informací, které ale ve většině případů nepřizpůsobují cílové skupině, která se bude školení účastnit. Pokud by měli možnost se rozvíjet v lektorování, rádi by se dozvěděli více informací o tom, jak pracovat se skupinou a atmosférou během školení. Rádi by se také dozvěděli to, čemu se během školení jako lektori mají vyhnout. Ve své příručce jsem se zaměřila na přípravu před školením, na průběh školení i na evaluaci po skončení školení. V příručce naleznou rady, jaké kroky předcházejí školení, jak správně školení připravit a jak si školení strukturovat. Dozvědí se také informace o tom, na co se mají zaměřit u cílové skupiny a jak si správně nastavit vzdělávací cíle. Pokyny k průběhu školení jsou zaměřené na práci s didaktickými pomůckami, jak pracovat s interaktivními technikami v průběhu školení, jak pracovat s atmosférou během školení, jak řešit obtížné situace, které mohou na školení nastat a jak zjistit, co již účastníci umí a jak s tím pracovat. V části o evaluaci se dozví, jak správně má evaluace probíhat, jako formy evaluace může mít a jak s ní nadále pracovat. Také se dozví informace o tom, čemu se během lektorské práce mají vyhnout a jak být jako lektor efektivnější.

Závěr

Bakalářská práce se věnuje podnikovému vzdělávání, které je uvedeno v teoretické části. Práce je zaměřena na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, přípravě interních lektorů a sepsala jsem krátkou příručku pro interní lektory, kde najdou rady, jak být efektivnější a lepší. Při psaní praktické části jsem měla možnost se seznámit s tím, jak probíhá vzdělávání ve firmě EYELEVEL. Firma pro své zaměstnance pořádá velké množství vzdělávacích školení a příležitostí. Některé jsou jednorázové, jiné jsou pořádány opakovaně. V tento moment má firma téměř vyvážený poměr mezi interními a externí lektory. Je to především dáno tím, že zaměstnanci jsou sami motivováni k tomu, aby své znalosti a zkušenosti předávali mladším a méně zkušeným kolegům. Interní lektori ve firmě EYELEVEL předávají své znalosti především na onboardingu. Menší část z lektorů se také věnuje školením zaměřeným na hard skills a soft skills. Na výzkumnou otázku, jaké prostředky by interním školitelům zefektivnilo práci byly zjištěny tyto odpovědi. Podle výsledků z dotazníku jim největší potíže dělá výběr formy a metody pro jednotlivé aktivity. Více by se rádi dozvěděli o tom, jak pracovat se skupinou a jak se vyhnout složitým situacím během školení. Firma EYELEVEL by ráda rozšířila nabídku vzdělání právě pro své interní lektory, aby své přípravy na školení měli interní lektori co nejkvalitněji zpracované. Firma uvažuje o sestavení nového školení pro své interní lektory, které by mělo být zaměřené na přípravu a realizaci interního školení. Školení plánují sestavit na základě mé příručky. Příručka bude také k dispozici interním lektorům, aby jim byla inspirací a stručným návodem při sestavování svého školení. Mohla by jim také pomoci při průběhu školení.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

MONOTEMATICKÉ PUBLIKACE

- ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 stran. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BARTÁK, Jan. *Jak vzdělávat dospělé*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. 197 s. Management studium. ISBN 978-80-87197-12-7.
- BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. 162 s. Management studium. ISBN 978-80-86851-68-6.
- BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 204 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BENEŠ, Milan. *Andragogika*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 176 s. Pedagogika. ISBN 978-80-247-4824-5.
- DUARTE, Nancy. *Slajdologie: tajemství tvorby skvělých prezentací*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 270 s. ISBN 978-80-265-0009-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- EVANGELU, Jaroslava Ester, BOMMEL, Frank van a JUŘIČKA, Ondřej. *Efektivita vzdělávání: jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2013. 135 s. Monografie. ISBN 978-80-7418-197-9.
- HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál, 2012. 407 s. ISBN 978-80-262-0219-6.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KAZÍK, Petr. *Rukověť dobrého lektora: praktické tipy a návody pro začínající i zkušené přednášející*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 107 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2453-9.
- KAZÍK, Petr. *Rukověť dobrého interního lektora: pro efektivní vzdělávání ve firmách a jiných organizacích*. První vydání. Praha: Grada, 2017. 143 stran. ISBN 978-80-271-0287-7.

MEDLÍKOVÁ, Olga. *Lektorské dovednosti: manuál úspěšného lektora*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2013. 172 s. Komunikace. ISBN 978-80-247-4336-3.

ŠOFEROVÁ, Jana. *Lektorské finty: jak připravit a realizovat zajímavá školení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 105 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2483-6.

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

ZORMANOVÁ, Lucie. *Didaktika dospělých*. Vydání 1. Praha: Grada, 2017. 223 stran. Pedagogika. ISBN 978-80-271-0051-4.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

Cocuma. Eyelevel. [online]. [cit. 2020-03-12]. dostupné z:
<https://www.cocuma.cz/company/eyelevel/>

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Graf č. 1.....	Chyba! Záložka není definována.
Graf č. 2.....	Chyba! Záložka není definována.
Graf č. 3.....	36
Graf č. 4.....	37
Graf č. 5.....	38
Graf č. 6.....	39
Graf č. 7.....	40
Graf č. 8.....	41
Graf č. 9.....	42