**Univerzita Palackého v Olomouci**

**Filozofická fakulta**

Katedra sociologie a andragogiky

**Ivana Pavlasová**

# Projekt vzdělávací akce pro interní lektory obchodních bank

**The System of Education for the Trading Bank internal lectors**

Magisterská diplomová práce

Vedoucí práce: PhDr. Miroslava Dvořáková

Olomouc 2010

**Anotace**

Cílem předkládané diplomové práce je poskytnout základní informace o procesu projektování vzdělávací akce, nastínit jeho jednotlivé fáze/kroky a jejich vzájemné souvislosti a aplikovat je na konkrétní vzdělávací projekt určený pro interní lektory obchodní banky.

Text je rozdělen do dvou částí. První z nich pojednává o významu a funkci firemního, neboli podnikového vzdělávání, jeho postavení v rámci celoživotního učení/vzdělávání a dále některých vnitropodnikových procesech spojených s oblastí řízení lidských zdrojů. Důraz je kladen zejména na proces projektování vzdělávací akce, jeho jednotlivé fáze, a s ním spojená základní teoretická východiska a koncepty. Druhá část práce pak obsahuje praktickou aplikaci uváděných přístupů na konkrétní vzdělávací projekt, tedy projekt vzdělávací akce pro interní lektory obchodní banky, se zaměřením na trénink prodejních dovedností klientských pracovníků na rychlé a poradenské zóně obsluhy.

Prohlašuji, že jsem tuto závěrečnou diplomovou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne…….

…….
Ivana Pavlasová

OBSAH

1 Úvod ..... 6
2 Význam a funkce podnikového vzdělávání ..... 8
2.1 Místo podnikového vzdělávání v kontextu celoživotního učení ... 9
2.2 Oblasti podnikového vzdělávání ..... 11
2.3 Podnikové vzdělávání jako součást řízení lidských zdrojů ..... 12
2.4 Systematický přístup ke vzdělávání ..... 13
3 Projektování vzdělávací akce ..... 16
3.1 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb ..... 17
3.1.1 Kompetenční model ..... 18
3.1.2 Klíčové kompetence vzdělavatelů ..... 20
3.2 Cíle vzdělávací akce ..... 23
3.3 Účastníci vzdělávací akce ..... 26
3.3.1 Specifika učení dospělých ..... 28
3.4 Stanovení obsahu vzdělávací akce – proces didaktické transformace ..... 33
3.4.1 Inventář disciplín vzdělávací akce ..... 33
3.4.2 Učební plán vzdělávací akce ..... 34
3.4.3 Osnovy vzdělávací akce ..... 34
3.5 Vzdělávací formy, metody a techniky ..... 35
3.6 Didaktické pomůcky a prostředky didaktické techniky ..... 39
3.7 Organizační zabezpečení vzdělávací akce ..... 40
3.8 Materiální, technické a finanční zabezpečení vzdělávací akce . 41
3.9 Profily lektorů vzdělávací akce ..... 44
3.10 Návrh vyhodnocení, evaluace vzdělávací akce ..... 46
4 Projekt vzdělávací akce pro interní lektory obchodní banky ..... 53
4.1 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb pro interní lektory obchodní banky ..... 53
4.1.1 Kompetenční model pro interní lektory obchodní banky ..... 55
4.2 Cíle vzdělávací akce pro interní lektory obchodní banky ..... 58
4.3 Účastníci vzdělávací akce pro interní lektory obchodní banky ..... 59

4.4 Inventář disciplín vzdělávací akce pro interní lektory obchodní banky ..... 60
4.5 Učební plán vzdělávací akce pro interní lektory obchodní banky ..... 61
4.6 Osnovy vzdělávací akce pro interní lektory obchodní banky ..... 62
4.7 Vzdělávací formy, metody a techniky uplatňované v rámci vzdělávací akce pro interní lektory obchodní banky ..... 71
4.8 Didaktické pomůcky a prostředky didaktické techniky používané v rámci vzdělávací akce pro interní lektory obchodní banky ..... 73
4.9 Organizační zabezpečení vzdělávací akce pro interní lektory obchodní banky ..... 74
4.10 Materiální, technické a finanční zabezpečení vzdělávací akce pro interní lektory obchodní banky ..... 746
4.11 Profily lektorů vzdělávací akce pro interní lektory obchodní banky ..... 79
4.12 Návrh vyhodnocení, evaluace vzdělávací akce pro interní lektory obchodní banky ..... 80
5 Závěr ..... 83
6 Seznam použité literatury ..... 85
7 Seznam příloh ..... 807

# 1 Úvod

Oblast vzdělávání a obecně řízení lidských zdrojů (viz níže) se v poslední době dostává stále více do popředí zájmu mnoha firem/podniků[1]. Důvod je nasnadě. Jestliže kvalita lidí do značné míry ovlivňuje a předurčuje výslednou efektivitu a úspěšnost firmy ve stále se měnícím konkurenčním prostředí, je snahou každé z nich zajistit maximální soulad mezi znalostmi, schopnostmi a dovednostmi svých pracovníků s úkoly, jejichž plnění se od nich očekává.

Toho lze dosáhnout prostřednictvím systematického vzdělávání, které můžeme chápat jako cyklický proces, kde plánování, příprava, realizace a následná evaluace vzdělávání vycházejí z individuálních potřeb pracovníků a zároveň z dlouhodobých podnikových cílů a záměrů. Výsledkem takového přístupu je pak vysoce účinné a efektivní vzdělávání s pozitivním dopadem na výkon jednotlivce i celé firmy.

Nezastupitelnou roli v tomto procesu plní projektování vzdělávací akce, které prostřednictvím konkrétních kroků napomáhá k dosažení vzdělání nezbytného pro požadovaný výkon pracovníka.

Právě tato oblast, tedy projektování vzdělávací akce, je předmětem předkládané diplomové práce. Cílem není podrobně obsáhnout celou problematiku, pouze poskytnout základní informace o procesu projektování vzdělávací akce, nastínit jeho jednotlivé fáze/kroky a vzájemné souvislosti a aplikovat je na konkrétní vzdělávací projekt.

Práce je rozdělena do dvou částí, přičemž první z nich pojednává o významu a funkci firemního, neboli podnikového vzdělávání, jeho postavení v rámci celoživotního učení/vzdělávání a dále některých vnitropodnikových procesech spojených s oblastí řízení lidských zdrojů. Důraz je kladen zejména na proces projektování vzdělávací akce, jeho jednotlivé fáze, a s ním spojená základní teoretická východiska a koncepty. Druhá část práce pak obsahuje praktickou aplikaci uváděných přístupů na konkrétní vzdělávací projekt určený pro interní lektory

[1] Firma je synonymem pro podnik.

obchodní banky, se zaměřením na trénink prodejních dovedností klientských pracovníků na rychlé a poradenské zóně obsluhy.

Práce rovněž vychází a navazuje na závěrečnou bakalářskou práci, jejímž předmětem bylo vzdělávání klientských pracovníků na rychlé a poradenské zóně obsluhy v oblasti prodejních a obchodních dovedností.

# 2 Význam a funkce podnikového vzdělávání

Vzdělávání a rozvoj pracovníků (viz níže) se v současné době jeví jako jeden z klíčových faktorů úspěšného fungování jakékoliv firmy a zabezpečení efektivního průběhu veškerých vnitropodnikových procesů.

Potřeba neustálého vzdělávání a rozvoje vyplývá hned z několika skutečností:[2]

- ve stále kratším čase je třeba uskutečňovat výrobní, technické, ekonomické a jiné změny, což klade stále větší nároky na jednotlivé firmy i jejich pracovníky ve smyslu úspěšného zavádění a realizace těchto změn,
- neustále se objevují nové poznatky a informace, vznikají nové technologie, metody práce a znalosti a dovednosti lidí o to rychleji zastarávají,
- mění se organizace práce, povaha práce i způsoby řízení,
- samotní pracovníci očekávají od vzdělávacích akcí zvýšení schopností potřebných k zastávání nových úkolů stejně jako možnost vlastní seberealizace,
- rostoucí pracovní náklady a klesající nabídka specialistů na trhu práce nutí firmy optimalizovat jejich kvalifikační strukturu cestou vzdělávání a rozvoje pracovníků.

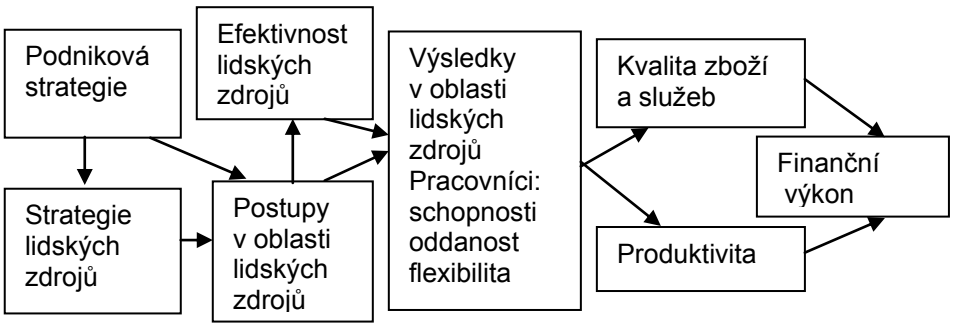
Z výše uvedeného vyplývá, že vzdělanost patří nejen k základním cílům, ale i důsledkům úspěšného a moderního podniku. Lidé se tak stávají jeho nejcennějším zdrojem. Již Peter F. Drucker předpovídal, že „vysoce kvalifikovaní lidé budou v podnikání mimořádně žádaní a stále vzácnější a vzdělání bude klíčovým, ba až jediným zdrojem konkurenční výhody“.[3] Jsou to totiž lidé, kdo na základě svých schopností, přístupu a tvořivosti rozhodují o využití ostatních zdrojů (materiálních, finančních i

[2] Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 3. vyd. Praha, Management Press, 2002, s. 237.

[3] Vodák, J.; Kucharčíková, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha, Grada Publishing 2007, s. 13.

informačních), čímž zprostředkovaně ovlivňují výslednou efektivitu a výkonnost podniku.

V této souvislosti se v současné době dostává stále více do popředí otázka významu řízení lidských zdrojů. Vztah mezi řízením lidských zdrojů a výkonem, tedy ekonomickou úspěšností podniku, zobrazuje následující model:




*Obr. č. 1: Model vazby mezi řízením lidských zdrojů a výkonem*[4]

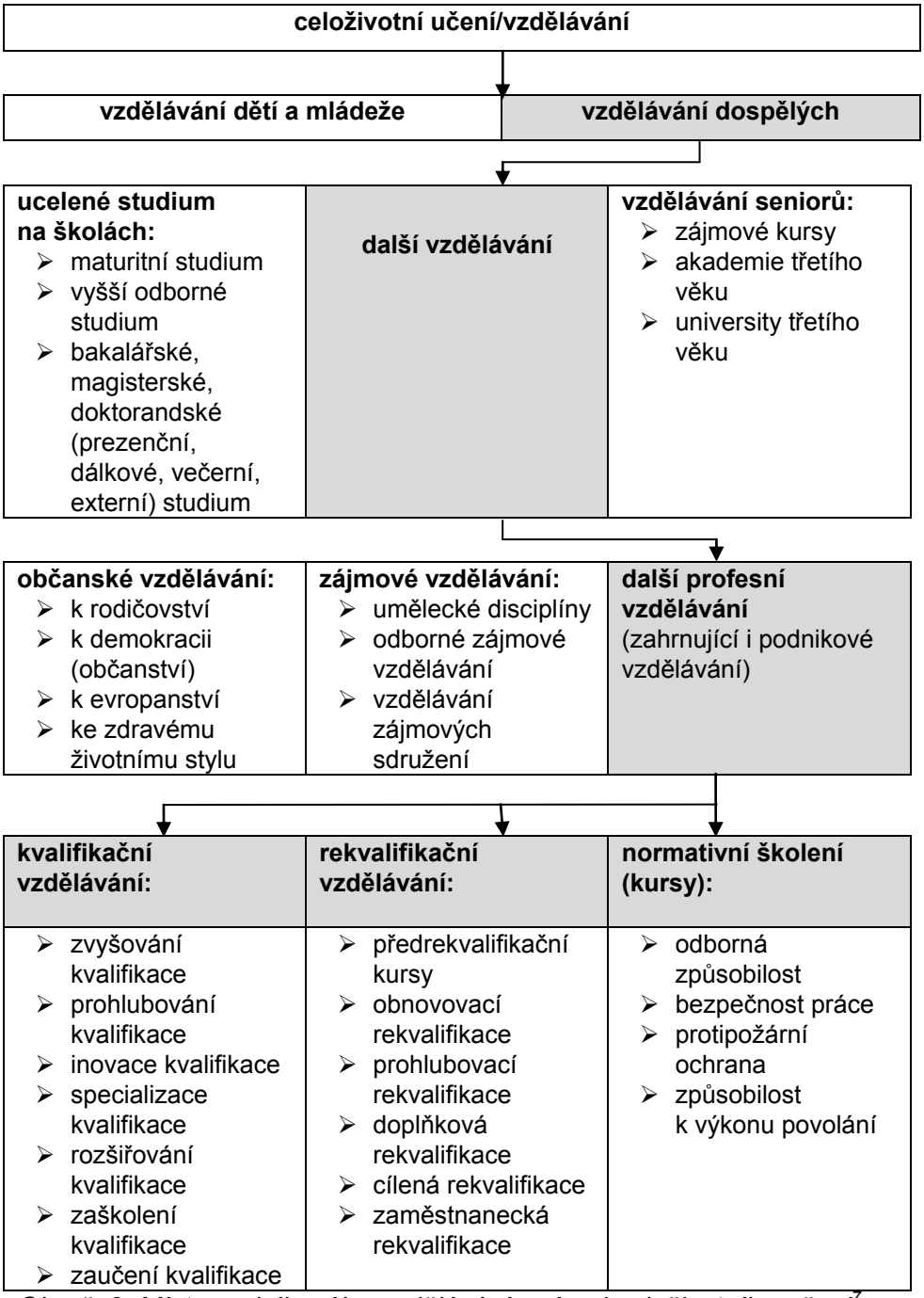
Jestliže úspěch firmy je především odrazem jejího lidského potenciálu, měla by každá firma maximálně usilovat o dosažení optimální úrovně požadovaných znalostí, schopností, dovedností, postojů, návyků, přístupů k řešení úkolů (dále jen kompetencí tj. předpokladů pro výkon a efektivní plnění úkolů) pracovníků tak, „aby byla schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle“.[5] Jinými slovy dosáhnout maximálního souladu mezi kompetencemi a úkoly a činnostmi, které daný pracovník v rámci své pracovní pozice vykonává či bude vykonávat. Přesně to je smyslem a cílem podnikového vzdělávání.

## 2.1 Místo podnikového vzdělávání v kontextu celoživotního učení

Význam vzdělávání však nelze spojovat pouze s profesní oblastí.[6] Neustálý rozvoj moderní společnosti, vědy, techniky, technologií aj. vyvolávají potřebu celoživotního vzdělávání/učení jakožto nezbytného

[4] Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha, Grada Publishing 2007, s. 42.
[5] Tamtéž, s. 30.

předpokladu adaptace na stále se měnící společenské podmínky. Koncept celoživotního vzdělávání/učení a místo podnikového vzdělávání v něm znázorňuje následující schéma:




*Obr. č. 2: Místo podnikového vzdělávání v rámci celoživotního učení*[7]

[6] Mužík, J.: Profesní vzdělávání dospělých. 1. vyd. Praha, ASPI Publishing 2000, s. 44.

[7] Bartoňková, H.; Šimek, D.: Andragogika. 1. vyd. Olomouc, VUP 2002, s. 48

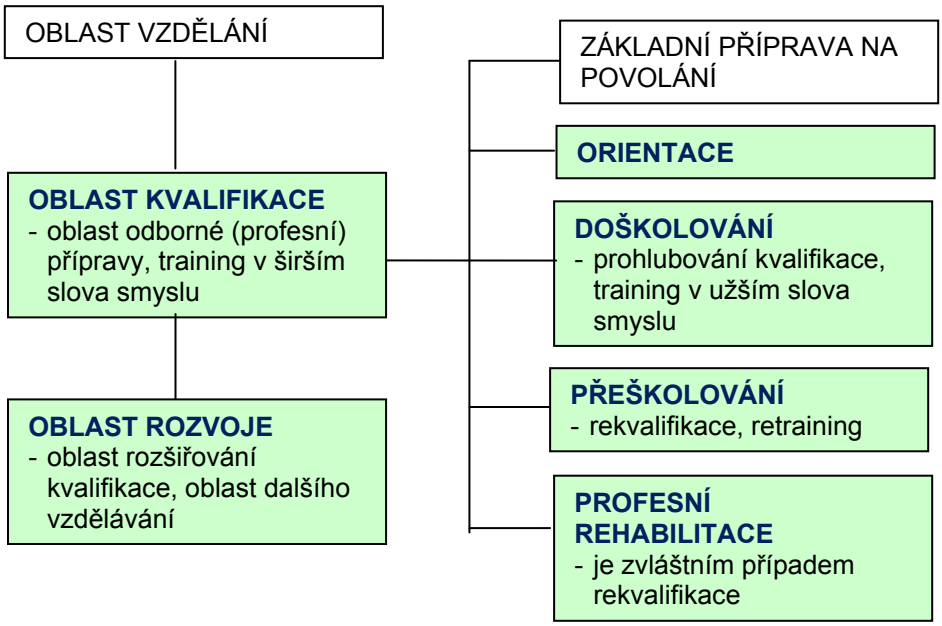
Jak vyplývá z uvedeného schématu, je podnikové vzdělávání součástí vzdělávání dospělých, dalšího vzdělávání a dalšího profesního vzdělávání, kde poslední jmenované můžeme definovat jako „jakékoliv profesní vzdělávání pracovníka v průběhu jeho pracovního života.“[8]

## 2.2 Oblasti podnikového vzdělávání

V systému formování pracovních schopností se obvykle rozlišují tři oblasti:[9]

a) oblast vzdělání (základní všeobecné znalosti a dovednosti zajišťované většinou školským systémem),
b) oblast kvalifikace (odborná profesní příprava),
c) oblast rozvoje (další vzdělávání, rozšiřování kvalifikace).

Podrobnější členění těchto oblastí přináší obr. č. 3, kde modře jsou zvýrazněny ty, které zahrnuje podnikové vzdělávání:




*Obr. č. 3: Systém formování pracovních schopností člověka*[10]

[8] Bartoňková, H.: Firemní vzdělávání. 1. vyd. Praha. Grada Publishing 2010, s. 16.
[9] Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha, Management Press 1995, s. 208.

Firemní/podnikové vzdělávání tedy zahrnuje:[11]

- získávání potřebné kvalifikace, **orientaci** (zapracovávání a zaškolování pracovníka např. v rámci adaptační fáze; osvojování si potřebných kompetencí pro práci na dané pracovní pozici),
- prohlubování kvalifikace v daném oboru, **doškolování** (např. v souvislosti se změnami technologií, metod, požadavků trhu aj.)
- rekvalifikaci, **přeškolování** (osvojování si nových znalostí, schopností, dovedností např. při změně povolání nebo pracovního oboru),
- **profesní rehabilitaci** (opětovné zařazení osob, kterým jejich stávající zdravotní stav brání trvale nebo dlouhodobě vykonávat dosavadní práci),
- zvyšování kvalifikace, individuální osobní **rozvoj** (rozšiřování kvalifikace, zvyšování kompetencí a potenciálu pracovníka do budoucna).

## 2.3 Podnikové vzdělávání jako součást řízení lidských zdrojů

Oblast vzdělávání a rozvoje pracovníků spadá ve většině firem do působnosti Personálního útvaru, Útvaru HR (z angl. = human resources), případně Útvaru řízení lidských zdrojů (dále jen útvar ŘLZ). Hlavním, obecným úkolem tohoto útvaru je ve vazbě na firemní strategii poskytovat a nabízet „rady a služby, které umožňují podniku dosahovat jejích cílů prostřednictvím lidí“.[12]

Konkrétními úkoly útvaru ŘLZ pak jsou:[13]

- zajištění souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků,
- optimální využití pracovních sil a potenciálu pracovníků,

---

[10] Tamtéž, s. 209.
[11] Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 3. vyd. Praha, Management Press 2002, s. 241
[12] Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha, Grada Publishing 2007, s. 65.
[13] Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 3. vyd. Praha, Management Press 2002, s. 17.

- formování týmů a pracovních skupin, efektivní styl vedení a zdravé mezilidské vztahy,
- personální a sociální rozvoj pracovníků,
- dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání,
- podpora a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti.

K naplnění těchto úkolů pak kromě vzdělávání a rozvoje pracovníků zajišťuje útvar ŘLZ celou řadu dalších činností a aktivit, například:[14]

- vytváření pracovních míst, popisů práce a analýz pracovních pozic,
- personální plánování a realizace plánů,
- získávání, výběr a přijímání pracovníků,
- rozmisťování pracovníků na konkrétní pracovní pozice,
- hodnocení pracovníků,
- odměňování a motivace pracovníků,
- uvolňování pracovníků,
- péče o pracovní vztahy,
- péče o pracovníky,
- správa personálního informačního systému,
- analýzy trhu práce,
- zdravotní péče o pracovníky,
- dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

Kvalitní zajišťování výše uvedených aktivit (tedy i vzdělávání a rozvoje pracovníků) pak mimo jiné přispívá k efektivnějšímu využívání lidského potenciálu, zvyšování pracovního výkonu a odborné kvalifikace pracovníků, pozitivně se odráží na spokojenosti, motivaci a loajalitě pracovníků, což společně s dalšími skutečnostmi ovlivňuje postavení firmy na trhu a již několikrát zmiňovanou konkurenceschopnost.

## 2.4 Systematický přístup ke vzdělávání

[14] Srov.: Sakslová, M.; Šimková, E.: Základy řízení lidských zdrojů. 2. vyd. Hradec Králové, Gaudeamus 2006, s. 65.

Jestliže vyjdeme z obecně známé skutečnosti, že cíle, stejně jako veškeré nástroje řízení lidských zdrojů v podniku závisí vždy na jeho politice a strategii[15], je zřejmé, že i přístupy firem k otázce vzdělání a rozvoje pracovníků se budou lišit.[16] Nicméně, obvykle firmy volí jeden ze tří základních přístupů ke vzdělávání:[17]

a) Firma získává a přijímá pouze plně kvalifikované pracovníky na trhu práce, jejichž vzdělávání je omezeno na minimum.
b) Firma realizuje vzdělávání pouze ve chvíli, kdy je ho třeba, tj. vzdělávání probíhá náhodně, nepravidelně, často formou jednorázové kampaně.
c) Firma věnuje vzdělávání a rozvoji pracovníků trvalou pozornost, tj. vzdělávání probíhá systematicky a je trvalou součástí veškerých podnikových aktivit.

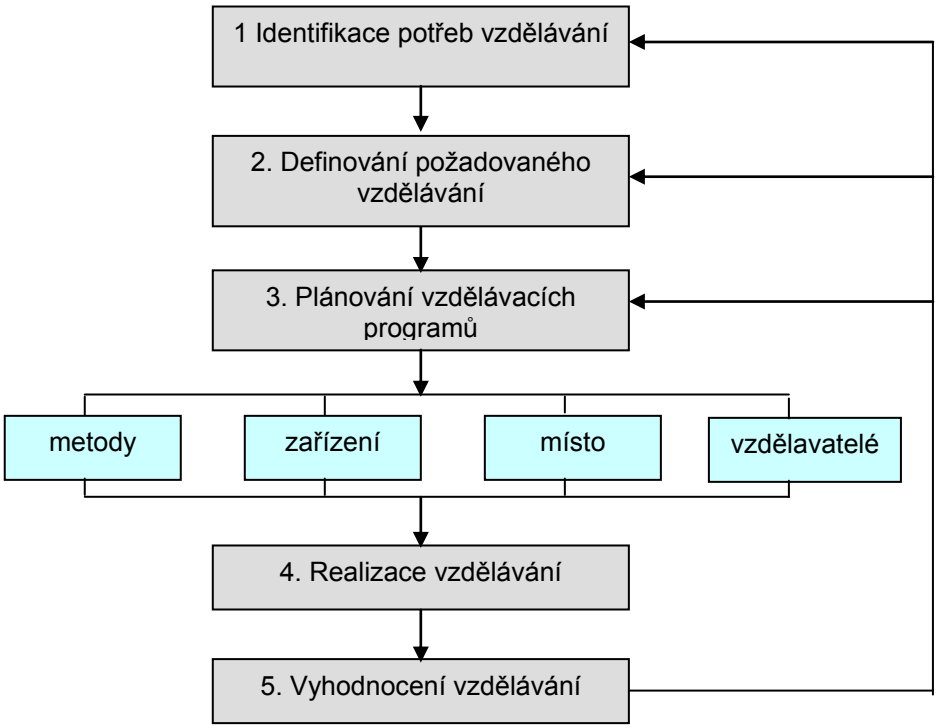
O druhém z výše uvedených přístupů hovoří Buckley a Caple[18] jako o tzv. reaktivním přístupu, kdy vzdělávání řeší již existující problémy, třetí přístup pak podle nich představuje proaktivní přístup, v rámci kterého plní vzdělávání funkci přípravy na možné změny či šance do budoucna.

Léta praxe a zkušenosti v oblasti přípravy a realizace vzdělávacích akcí šitých „na míru“ mě utvrdily v tom, že má-li být jakékoliv vzdělávání účinné a efektivní, je třeba při jeho přípravě a realizaci postupovat nanejvýš systematicky. V opačném případě se může stát (a bohužel se stává), že výsledný efekt vzdělávání, jakkoli kvalitně realizovaného, je minimální, např. proto, že nemá patřičnou vazbu na výkon pracovníka a jeho zlepšení, případně není v souladu s cíli a záměry podniku, tedy neodpovídá potřebám nejen pracovníka, ale i celé firmy. Výsledkem jsou pak neefektivně využité zdroje (finanční, časové, personální…).

[15] Srov.: Vodák, J.; Kucharčíková, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha, Grada Publishing 2007, s. 34.
[16] Srov.: Barták, J.: Vzdělávání ve firmě. 1. vyd. Praha, Alfa Publishing 2007, s. 18.
[17] Srov.: Mužík, J.: Profesní vzdělávání dospělých. 1. vyd. Praha, ASPI Publishing 2000, s. 82.
[18] Srov.: Buckley, R.; Caple, J.: Trénink a školení. 1. vyd. Brno 2004, s. 24.

**Systematičností** se v tomto směru rozumí, že vzdělávací akce je nejen v souladu s celkovou firemní a personální strategií, ale „je konkrétně vytvořena, plánována a realizována za účelem uspokojení jasně definovaných, zřetelně stanovených potřeb“.[19] Zároveň jde o soustavný, cyklický proces, kdy zkušenosti z předchozích cyklů se využívají v cyklech dalších a vzdělávání se tak neustále zlepšuje.[20]

Model systematického přístupu ke vzdělávání znázorňuje následující schéma.




*Obr. č. 4: Systematický přístup ke vzdělávání*[21]

[19] Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha, Grada Publishing 2007, s. 475.
[20] Srov.: Bartoňková, H.: Firemní vzdělávání. 1. vyd. Praha. Grada Publishing 2010, s. 109
[21] Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha, Grada Publishing 2002, s. 496.

# 3 Projektování vzdělávací akce

Nezbytnou součástí systematického přístupu ke vzdělávání je také plán vzdělávání (souhrn všech vzdělávacích aktivit podniku určených k realizaci v určitém období) a z něho vyplývající projekty konkrétních vzdělávacích akcí.

Podíváme-li se na projektování vzdělávací akce také jako na soustavný proces či neustále se opakující cyklus směřující k dosažení vzdělání nezbytného pro požadovaný výkon pracovníka, můžeme definovat jeho jednotlivé fáze/kroky:[22]

1. Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb.
2. Definování cílů vzdělávací akce.
3. Charakteristika účastníků vzdělávací akce.
4. Určení obsahu vzdělávací akce.
5. Zpracování osnov vzdělávací akce.
6. Volba forem vzdělávání, metod a technik vzdělávací akce.
7. Příprava materiálů pro lektora a účastníky vzdělávací akce.
8. Organizační zabezpečení vzdělávací akce.
9. Materiální, technické a finanční zabezpečení vzdělávací akce.
10. Profily lektorů vzdělávací akce.
11. Návrh vyhodnocení, evaluace vzdělávací akce.

O tom, že systematický přístup ke vzdělávání je zastoupen i v procesu projektování vzdělávací akce svědčí skutečnost, že jeho jednotlivé fáze a jejich obsah korespondují s fázemi výše uvedeného Armstrongova modelu (viz obr. č. 4).

Vypracování kvalitního projektu vzdělávací akce tedy obnáší zodpovězení množství vstupních otázek, jako např.:

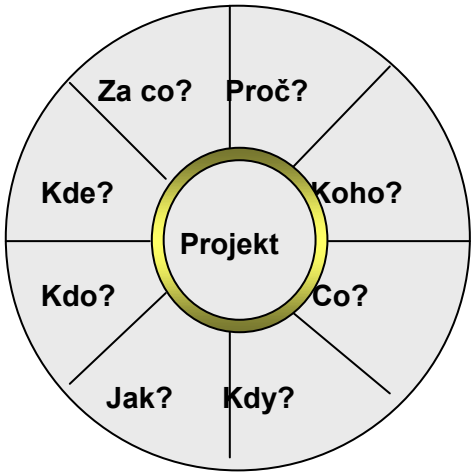
- Jaké jsou záměry podniku v oblasti vzdělávání?
- Kdo je cílová skupina?
- Jaké jsou vzdělávací potřeby účastníků?

---

[22] Bartoňková, H.: Firemní vzdělávání. 1. vyd. Praha. Grada Publishing 2010, s. 116.

- Jakými metodami a technikami se má vzdělávat?
- Kde se vzdělávání uskuteční a kdy proběhne?
- Jakým způsobem se zhodnotí účinnost vzdělávání?
- Kolik to všechno bude stát?
- Aj.

.




*Obr. č. 5: Projekt vzdělávací akce – vstupní otázky*[23]

### 3.1 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb

Prvním krokem procesu projektování vzdělávací akce je analýza a identifikace vzdělávacích potřeb. V odborné literatuře se můžeme setkat s názorem, že „analýza potřeb vzdělávání v podstatě spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku, a v porovnání zjištěných údajů s požadovanou úrovní.“[24] Tento přístup je však, domnívám se, do značné míry omezený. Vychází totiž z předpokladu, že analýza vzdělávacích potřeb se musí primárně soustřeďovat na zjištění rozdílu mezi tím, „co je“ a tím „co je žádoucí“.[25]

[23] Mužík, J.: Profesní vzdělávání dospělých. 1. vyd. Praha, ASPI Publishing 2000, s. 95.
[24] Vodák, J.; Kucharčíková, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha, Grada Publishing 2007, s. 69.
[25] Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha 2002, s. 498.

Tento rozdíl je pak předmětem vzdělávání. Jinými slovy, představuje reaktivní přístup ke vzdělávání (viz kapitola 2.4). V případě proaktivního přístupu (tamtéž) by však vzdělávání nemělo reagovat pouze na zjištěné nedostatky, ale usilovat o dlouhodobý rozvoj a zvyšování potenciálu pracovníků do budoucna.

V souladu s uvedenými přístupy ke vzdělávání lze rozlišovat také dva základní přístupy k analýze a identifikaci vzdělávacích potřeb:[26]

- **Sociologický přístup – (výzkum, terénní šetření)**

  Tento přístup spočívá v identifikaci existujících „slabých míst" výkonu, a to nejčastěji prostřednictvím rozhovorů, pozorování, dotazníků. Vzdělávací potřeby vzniklé tímto způsobem se pak dají nazvat reaktivními (výkonnostními), což znamená, že se týkají oblastí, kde byly zjištěny problémy a nezabývají se oblastmi, které by z pohledu vzdělávání byly užitečné s ohledem na firemní strategii.

- **Kompetenční přístup**

  Tento přístup je založen především na práci s dokumenty a analýze množství údajů týkajících se různých aspektů současných i plánovaných činností podniku, a to ve vazbě na firemní strategii. Výsledkem tohoto přístupu je pak obvykle sestavení souboru kompetencí (souhrn znalostí, schopností, dovedností, postojů), jež jsou pro výkon jednotlivce na dané pracovní pozici klíčové a tvoří tzv. kompetenční matici nebo kompetenční model. Vzdělávací potřeby vzniklé tímto způsobem jsou proaktivní, tzn., mají vztah k firemní strategii a zaměřují se na optimalizaci výkonu jednotlivce a tím i celého podniku do budoucna. Možné členění kompetencí obsahuje Příloha 1.

### *3.1.1 Kompetenční model*

Vzhledem k tomu, že analýza a identifikace vzdělávacích potřeb byla v rámci projektu vzdělávací akce pro interní lektory obchodní banky provedena na základě kompetenčního přístupu s využitím kompetenčního modelu (viz kapitola 4.1.1), ráda bych se nyní stručně věnovala této oblasti.

Proces tvorby kompetenčního modelu zahrnuje stejně jako proces projektování vzdělávací akce několik základních fází/kroků. S ohledem na omezený rozsah práce se jednotlivými fázemi nebudu dále detailněji zabývat, pro obecnou představu však uvádím jejich výčet:[27]

1. Fáze přípravy.
2. Sběr a získávání dat.
3. Analýza dat a klasifikace informací.
4. Tvorba a popis kompetenčního modelu.
5. Ověření a validizace vytvořeného modelu.

Jak již bylo uvedeno výše, analýza vzdělávacích potřeb s využitím kompetenčního přístupu je založena zejména na práci s dokumenty a analýze množství údajů a informací, k nimž nesporně patří:[28]

- celopodnikové údaje (informace o strategických záměrech a cílech podniku, organizační struktuře, firemní kultuře, plánech v oblasti výroby, prodeje, řízení lidských zdrojů, marketingu, technologie aj.),
- údaje o pracovním místě (popisy pracovních míst, analýzy práce, rozhovory s vedoucími pracovníků, aj.),
- údaje o pracovníkovi (informace o vzdělání, kvalifikaci pracovníka, údaje z hodnocení pracovníka nebo rozhovorů s ním, vyhodnocení dotazníků a informací z pozorování aj.).

---

[26] Srov.: Buckley, R.; Caple, J.: Trénink a školení. 1. vyd. Brno, Computer Press 2004, s. 33.

[27] Srov.: Kubeš, M.; Spillerová, D.; Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilost výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha, Grada Publishing 2004, s. 44.

[28] Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha 2002, s. 499.

Výsledkem analýzy těchto údajů je pak obvykle některý ze tří základních typů kompetenčních modelů:[29]

**a)** Model sestávající z kompetencí, jež jsou nezbytné pro všechny pracovníky v konkrétním podniku – **tzv. model ústředních kompetencí.**

b) Model, sestavený z kompetencí, nezbytných pro výkon a efektivní plnění úkolů na konkrétní pracovní pozici v konkrétním podniku – **tzv. specifický kompetenční model.**

c) Model, který v sobě zahrnuje kompetence, které jsou všeobecně považovány za nezbytné ve všech typech podniků, obvykle sestavované pro jednotlivé typy pracovních pozic – **tzv. všeobecný kompetenční model**.

Při tvorbě kompetenčního modelu je možné mezi sebou jednotlivé typy vzájemně kombinovat, např. tak, že všeobecný kompetenční model pro určitou pracovní pozici, běžně dostupný v příslušné literatuře, je následně upraven a doplněn o specifika této pozice v konkrétním podniku.

### *3.1.2 Klíčové kompetence vzdělavatelů*

Stejným způsobem byl sestaven i kompetenční model pro interní lektory obchodní banky (viz kapitola 4.1.1). Základem pro jeho tvorbu byly informace z již existujících, všeobecných kompetenčních modelů pro vzdělavatele/lektory, doplněné o specifické požadavky na interní lektory obchodní banky s ohledem na připravovaný trénink prodejních dovedností klientských pracovníků na rychlé a poradenské zóně obsluhy.

V této souvislosti uvádím některé ze základních charakteristik kompetentního vzdělavatele, které jsou obvykle součástí všeobecného

[29] Srov.: Kubeš, M.; Spillerová, D.; Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilost výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha, Grada Publishing 2004, s. 60.

kompetenčního modelu pro tuto pracovní pozici:[30]

- odborná připravenost,
- zkušenosti a praxe,
- didaktické schopnosti a dovednosti ve vztahu ke vzdělávání dospělých,
- schopnost veřejně vystupovat,
- schopnost řídit interaktivní vzdělávací formy, metody a techniky,
- adaptabilita,
- pozitivní přístup, aktivita, iniciativa, kolegialita a
- soubor osobnostních kvalit (schopnost analýzy, syntézy, logického myšlení, empatie, tvořivost, soudnost aj.).

Jestliže **„kompetentnost“** budeme vnímat jako „schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce (pracovního místa) v parametrech daným prostředím podniku, a tak přinášet žádoucí výsledky“,[31] můžeme definovat klíčové kompetence vzdělavatele tak, jak je uvádějí Prokopenko a Kubr dle výsledků studie McLagana.[32] Ten člení 35 základních kompetencí vzdělavatele jakožto odborníka rozvoje lidských zdrojů (viz kapitola 2.3) do čtyř základních skupin:

1) technické kompetence (znalost problematiky učení dospělých, rozvoje kariéry, manažerských profilů, vzdělávání a školení včetně přidružených problémů, identifikace dovedností, elektronických systémů, zajišťování učebních prostor a pomůcek, vytyčování cílů, sledování výkonnosti, logistiky a výzkumu),
2) podnikatelsko-manažerské kompetence (pochopení podniku a podnikání, odvětví, chování organizace, rozvoje a fungování organizace, dovednosti ve sféře analýzy nákladů a výnosů, delegování pravomoci, projektový management a administrativa),

[30] Srov.: Barták, J.: Základní kniha lektora/trenéra. 1. vyd. Praha, Votobia 2003, s. 129.
[31] Vodák, J.; Kucharčíková, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha, Grada Publishing 2007, s. 54.
[32] Srov.: McLagan. (název díla neuveden). Cit. dle: Prokopenko, J.; Kubr, M. a kol.: Vzdělávání a rozvoj manažerů. 1. vyd. Praha 1996, s. 539.

3) interpersonální kompetence (koučování, zpětná vazba, skupinové procesy, vyjednávání, prezentace, kladení otázek, navazování vztahů a písemný projev),
4) intelektuální kompetence (redukce dat, vyhledávání informací, modelování, pozorování, vytváření vize, myšlenková všestrannost a sebepoznání).

Buckley a Caple[33] vidí dobrého lektora jako člověka následujících kvalit:

- demonstruje technickou kvalifikaci v oblasti, kterou vyučuje,
- ukazuje „přirozenou“ schopnost vyučovat a vyučování je uspokojuje,
- je mu vlastní vysoká úroveň interpersonálních dovedností,
- umí dobře naslouchat a ptát se,
- má nefalšovaný zájem o lidi,
- je flexibilní při používání školících strategií a taktik,
- oceňuje potřebu důkladného plánování a přípravy,
- akceptuje podíl odpovědnosti za budoucí výkon posluchačů.

Široký záběr uvedených kompetencí souvisí mimo jiné s množstvím funkcí vzdělavatele, které zastává a které v prostředí neustálých změn a rostoucího vlivu konkurence nabývají na komplexitě. K těmto základním funkcím můžeme řadit: [34]

- poradce,
- katalyzátor rozvoje, učení a změn,
- informační odborník,
- inovátor,
- vůdce,
- učící se osoba,
- pozorovatel/analytik,
- stratég.

[33] Srov.: Buckley, R.; Caple, J.: Trénink a školení. 1. vyd. Brno, Computer Press 2004, s. 232.
[34] Srov.: Prokopenko, J.; Kubr, M. a kol.: Vzdělávání a rozvoj manažerů. 1. vyd. Praha 1996, s. 548.

Výsledný kompetenční model pro interní lektory obchodní banky, sestávající z některých výše uvedených obecných charakteristik vzdělavatele a doplněný o specifika interních lektorů obchodní banky je obsažen v kapitole 4.1.1.

### 3.2 Cíle vzdělávací akce

Stanovení cílů vzdělávací akce je logickým vyústěním analýzy vzdělávacích potřeb a předpokladem „stanovení podstaty, rozsahu a objemu vědomostí, postojů a dovedností, k jejichž změně či rozvoji by mělo dojít v průběhu vzdělávací akce.“[35]

V této souvislosti lze hovořit o několika úrovních a hierarchii cílů:[36]

a) **Cíle výkonnostní** – váží se k optimálnímu výkonu pracovníka na dané pozici; mívají spíše podobu vize, kterou je akce schopna splnit v dlouhodobé časové perspektivě, tj. jedná se o předpokládané cíle, kterých by účastník měl dosáhnout na základě nabytých znalostí, a dovedností, ovšem v budoucnu.
b) **Cíle učební (programové nebo také studijní)** – váží se ke konkrétní vzdělávací akci a definují to, jaké znalosti, schopnosti, dovednosti by měl pracovník ovládat bezprostředně po skončení vzdělávací akce; mají pro účastníky nejvyšší vypovídací hodnotu; jsou předpokladem pro dosažení cílů výkonnostních; jejich správná formulace je jedním z klíčových faktorů úspěchu celé vzdělávací akce.
c) **Dílčí učební (specifické) cíle** – jsou definovány podobně jako cíle učební, nicméně týkají se obvykle pouze dílčí etapy učebního procesu a jsou předpokladem dosažení celkového učebního cíle a následně výkonnostního cíle.

[35] Tamtéž, s. 132
[36] Srov.: Pokorná, D.: Projektování vzdělávacích aktivit. 1. vyd. Olomouc, VUP 2000, s. 33

Z výše uvedeného je zřejmé, že při přípravě a realizaci vzdělávací akce je třeba postupovat nanejvýš systematicky a definovat vzdělávací cíle tak, aby vzájemně korespondovaly a zároveň na sebe navazovaly, tzn., aby zvládnutí nižší úrovně cílů bylo předpokladem pro úspěšné zvládnutí cílů na vyšší úrovni.

Dále je třeba mít na paměti, že vzdělávací cíle představují to, co se očekává od účastníků, a to za předpokladu předem definovaných podmínek. Jinými slovy, vzdělávací cíle definují, jaké znalosti by měl účastník po skončení vzdělávací akce vědět, případně jaké dovednosti by si měl osvojit. Nejedná se tedy o záměry lektora, nýbrž o určení výkonnosti a konečného chování účastníka.[37]

Cíle je třeba popsat, formulovat pomocí **aktivních/činných sloves**, která vyjadřují konkrétní, pozorovatelné činnosti a ponechávají minimum prostoru pro dezinterpretaci.[38] Příkladem takových sloves mohou být např.: napsat, pojmenovat, vysvětlit, navrhnout, použít, porovnat, shrnout, posoudit, zdůvodnit, ocenit, vnímat, předvést aj.[39]

Při formulaci učebního cíle je kromě dodržení základních kriterií **SMART**[40] (kde S = specifičnost, M = měřitelnost, A = akceptovatelnost, R = reálnost a T = termínovanou cíle) vhodné zaměřit se také na zodpovězení několika následujících otázek:[41]

1. Koho se požadavky na výkon týkají – KDO má „znát, umět…“?
2. Jaké jsou požadavky na výkon účastníka – CO má „znát, umět…“?
3. JAK má účastník dát najevo zvládnutí obsahu nebo cíle?
4. KDY a KDE (za jakých podmínek) to dá účastník najevo?

[37] Srov.: Vodák, J.; Kucharčíková, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha, Grada Publishing 2007, s. 84.
[38] Srov.: Belcourt, M.; Wright, P. C.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha, Grada Publishing, 1998, s. 65
[39] Srov.: Mužík, J.: Andragogická didaktika. 1. vyd. Praha, Codex Bohemia 1998, s. 42.
[40] Srov.: Barták, J.: Vzdělávání ve firmě. 1. vyd. Praha, Alfa Publishing 2007, s. 17.
[41] Srov.: Belcourt, M.; Wright, P. C.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha, Grada Publishing, 1998, s. 63.

5. Podle jakých KRITERIÍ bude zvládnutí obsahu nebo cíle účastníkem hodnoceno?

**Struktura cílů** může mít různou podobu.[42] V případě cílů vzdělávací akce pro interní lektory banky použijeme nejčastější členění cílů podle dimenzí učení, a to na cíle:

- kognitivní (teoretické znalosti a vědomosti),
- afektivní (postoje, přístupy),
- psychomotorické (praktické dovednosti).

Pro uvedené kategorie cílů existují detailnější klasifikace neboli **taxonomie**, vzhledem k rozsahu práce se jimi nebudu podrobněji zabývat, uvádím pouze jejich stručnou charakteristiku.

Nejpoužívanější klasifikaci cílů kognitivních je **Bloomova taxonomie cílů**, která člení učební cíle do šesti kategorií, kdy k dosažení vyšší cílové kategorie je nutné zvládnutí kategorie nižší.[43] Jednotlivými kategoriemi, které představují úroveň osvojení, jsou pak: znalost, porozumění, aplikace, analýza, syntéza a hodnotící posouzení. Hierarchie cílů tak odráží vzrůstající komplexnost poznávacích procesů.

Pro cíle v oblasti afektivní se používá již méně známá **taxonomie dle Krathwohla**, která na rozdíl od předchozí taxonomie buduje svoji hierarchii cílů na postupném zvnitřňování (internalizaci) hodnot.[44] Jednotlivé úrovně jsou definovány jako: vnímání podnětů, reagování na ně, zhodnocení podnětů, systematizace hodnocení, zvnitřňování hodnot. Přístup nebo chování odrážející dosažení cílů na určité úrovni se obvykle projeví v kontextu s jinými cíli, např. v rámci přístupu k zákazníkům aj.[45]

Poslední, třetí kategorií vzdělávacích cílů, jsou cíle psychomotorické, přičemž jednou z nejstarších taxonomií pro tuto oblast

[42] Srov.: Palán, Z.: Výkladový slovník – Lidské zdroje. 1. vyd. Praha, Academia 2002, s. 219.
[43] Srov.: Skalková, J.: Obecná didaktika. 1. vyd. Praha, Grada 1999, s. 108.
[44] Tamtéž, s. 109.

je **taxonomie R. H. Davea**, která zahrnuje pět kategorií, které odrážejí úroveň utváření a zvládnutí pohybových dovedností od plně vědomé kontroly až po jejich plnou automatizaci.[46] Jednotlivými kategoriemi zde jsou: imitace (nápodoba), manipulace (praktická cvičení), zpřesňování, koordinace, automatizace.

Výše uvedený text možná vytváří dojem, že cíle lze izolovat podle jednotlivých kategorií a příslušných taxonomií, v praxi se však tyto oblasti velmi často překrývají.

Při formulaci cíle bychom měli také sledovat jeho celkovou **funkčnost**, která je podmíněna jeho komplexností (cíl zahrnuje změny nejen na úrovni znalostí, ale i dovedností a postojů, jak bylo výše uvedeno), konzistentností (vyjadřuje hierarchii a vnitřní vazbu cílů, závislost vyšších cílů na dosažení cílů nižších), kontrolovatelností (cíl zahrnuje definici požadovaného výkonu, podmínek, za kterých má být výkon realizován a normu, standard výkonu) a přiměřeností (cíl je pro účastníka dosažitelný).[47]

Funkční cíle vzdělávací akce pro interní lektory obchodní banky ve vazbě na kompetenční model jsou uvedeny v kapitole 4.2.

### 3.3 Účastníci vzdělávací akce

Úkolem třetího kroku projektování vzdělávací akce je vymezení a

[45] Srov.: Buckley, R.; Caple, J.: Trénink a školení. 1. vyd. Brno, Computer Press 2004, s. 112.
[46] Srov.: Obst, O.; Prášilová, M.: Vybrané kapitoly z obecné didaktiky, 1. vyd. Olomouc 2005, s. 25.
[47] Srov.: Prášilová, M.: Tvorba vzdělávacího programu. 1. vyd. Praha, Triton 2006, s. 89.

charakteristika jejích účastníků. Nejedná se ani tak o určení cílové skupiny (k tomu obvykle dochází současně s analýzou vzdělávacích potřeb), jako její bližší charakteristiku. V tomto směru jde zejména o posouzení několika skutečností, např.:

- počet účastníků, kteří se vzdělávací akce zúčastní,
- vzdělání a dosavadní praxe (kvalifikační struktura),
- demografická struktura (věk, pohlaví, vzdělání),
- vstupní úroveň znalostí, dovedností, postojů,
- motivace účastníků k učení aj.

Na základě získaných informací si můžeme udělat zcela konkrétní představu o účastnících a zjištěné skutečnosti pak zohlednit v dalších krocích projektování vzdělávací akce. Například míra předchozích znalostí stejně jako množství, zaměření, kvalita vzdělávacích akcí, které již účastníci absolvovali, se jistě projeví v rozsahu a hloubce projektované/připravované vzdělávací akce stejně jako ve volbě tréninkových/vzdělávacích metod. V případě, že zjistíme velké rozdíly mezi účastníky v jednotlivých uváděných skutečnostech, můžeme tyto informace využít při sestavování účastnických skupin např. tak, aby výsledná skladba účastníků ve skupině bylo co nejvíce homogenní, jde-li nám o zajištění shodných nebo alespoň srovnatelných výchozích podmínek pro řešení tréninkových/vzdělávacích úkolů a cvičení. Ovšem v případě, že je např. jedním z cílů vzájemná výměna poznatků a zkušeností, bude naopak různorodost v oblasti dosavadní praxe a vstupní míře kompetencí žádoucí.

„Analýza účastníků může sehrát také významnou roli při rozhodování o úrovni podpory vzdělávání a rozvoje.“[48] Nesmírně důležitou je pak informace o motivaci a přístupu účastníků ke vzdělávací akci, což má vliv na připravenost účastníka se učit a výslednou efektivitu vzdělávání. Je-li vzdělávací akce v souladu s osobními zájmy účastníka, lze předpokládat vyšší míru pozornosti, ochoty, angažovanosti a

[48] Prokopenko, J.; Kubr, M. a kol.: Vzdělávání a rozvoj manažerů. 1. vyd. Praha, Grada Publishing 1996, s. 134.

zapojení účastníka do procesu učení. Účastník je aktivnější a „připraven na větší zodpovědnost za vlastní učení“.[49] V opačném případě může účastník působit destruktivně.

Nezbytnou součástí tohoto kroku pak bývá určení profilu účastníka a profilu absolventa vzdělávací akce, tedy modelu stávající a ideální cílové struktury vědomostí, dovedností a postojů účastníka vzdělávací akce.[50]

Profil účastníka i absolventa vzdělávací akce pro interní lektory obchodní banky zahrnuje kapitola 4.3.

### *3.3.1 Specifika učení dospělých*

Vzhledem k charakteristice účastníků firemního vzdělávání a současně skutečnosti, že jedním z témat, které by si měli interní lektoři obchodní banky v rámci projektované vzdělávací akce osvojit, jsou specifika učení dospělých, ráda bych se na tomto místě této oblasti alespoň krátce věnovala.

Obecně můžeme konstatovat, že znalost zvláštností a specifik učení dospělých, jejich vlivu na proces učení a promítnutí do projektování a realizace vzdělávací akce pro interní lektory obchodní banky a následně jimi vedeného tréninku prodejních dovedností klientských pracovníků, může významně zvýšit výslednou efektivitu učení a transfer teoretických poznatků do praxe.

„Učení lze chápat jako proces, při němž získáváme nebo rozvíjíme znalosti, porozumění, dovednosti, změny chování a sociální a emoční kompetence a změny postojů.“[51] „Transferem se rozumí implementace dovedností získaných během vzdělávací akce do konkrétní praxe účastníka a udržování těchto dovedností v čase.“[52]

---

[49] Buckley, R., Caple, J.: Trénink a školení. 1. vyd. Brno, Computer Press 2004, s. 120.

[50] Bartoňková, H.: Firemní vzdělávání. 1. vyd. Praha. Grada Publishing 2010, s. 145.

[51] Barták, J.: Vzdělávání ve firmě. 1. vyd. Praha, Alfa Publishing 2007, s. 12.

[52] Belcourt, M.; Wright, P. C.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha, Grada Publishing, 1998, s. 93.

Mezi specifické znaky učení dospělých patří:[53]

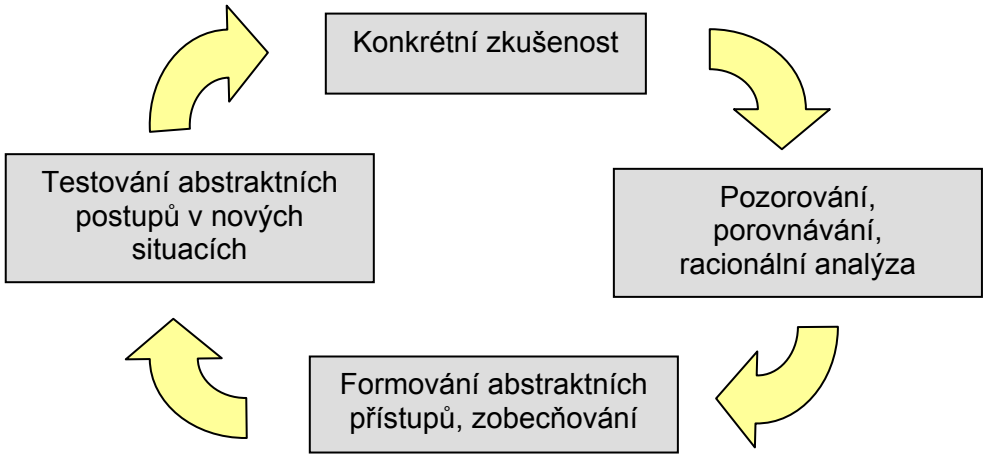
- nepříliš rádi akceptují podřízenou roli, závislost,
- intenzivně porovnávají teoretické poznatky se svou zkušeností,
- hledají praktický užitek, řešení své reálné situace,
- odmítají situace, ve kterých by se mohli dostat do rozpaků, projevit neznalost, ztratit sebeúctu či úctu druhých vůči nim.

Dospělí „potřebují vědět, proč se něco učí. Zajímají je okamžité a praktické aplikace a relevantnost učebního materiálu vzhledem k jejich konkrétním problémům a potřebám.“[54]

Pro dospělého člověka jsou tedy pro jeho úspěch v učení dominantní podmínkou:

- **motivace** (chtít se učit a naučit),
- **propojení s praxí a praktické zkušenosti** (jednak jejich prostřednictvím posuzuje nové poznatky, jednak se pro praxi vše nové učí).

Vhodné je proto navazovat na jeho zkušenosti, využívat cyklus učení podle Davida A. Kolba (**Kolbův cyklus**)[55]:




*Obr. č. 3: Kolbův cyklus učení*

[53] Interní materiály Fontes H, spol. s r. o.
[54] Belcourt, M.; Wright, P. C.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha, Grada Publishing, 1998, s. 100.
[55] Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha, Grada Publishing 2007, s. 47.

Podle D. A. Kolba probíhá učení dospělých ve čtyřech fázích:

1. Konkrétní zkušenost - víme, co se osvědčilo, co ne, jak řešit určité typy situací, čeho se vyvarovat aj.
2. Pozorování, porovnávání, racionální analýza - dané zkušenosti analyzujeme a aktivně o nich přemýšlíme.
3. Formování abstraktních přístupů, zobecňování - na základě analýzy dospíváme k určitému zobecnění, hypotézám.
4. Testování abstraktních postupů v nových situacích - zvolené hypotézy ověřujeme praxí; tato fáze je východiskem pro naši novou zkušenost.

Při návrhu vzdělávací akce nám tak dává Kolbův cyklus jakési vodítko v podobě následujících otázek:[56]

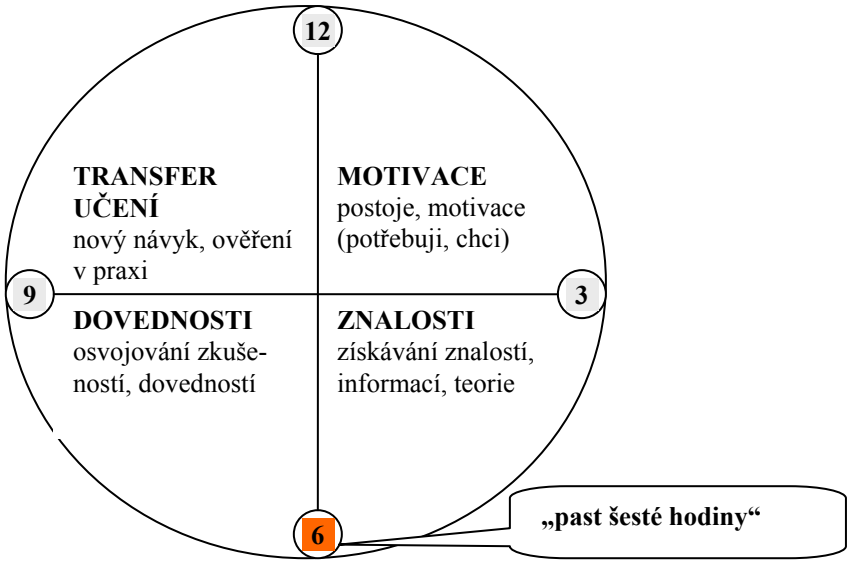
- Uvažuje se ve vzdělávací akci s množství praktických cvičení, které účastníkům umožní učit se prostřednictvím vlastní zkušenosti?
- Kolik prostoru budou mít účastníci na pozorování, analýzu a přemýšlení o dané zkušenosti? Počítá se ve vzdělávací akci se zpětnou vazbou, a pokud ano, v jaké podobě?
- Jakým způsobem budou účastníci vedeni k přijímání nových závěrů a přístupů k řešení problémů a situací?
- Nakolik bude prostor pro diskusi?
- Nakolik budou mít účastníci možnost si nové přístupy „otestovat“? Budou zařazeny techniky spojené s hrou rolí a videozáznamem?
- Jak bude zajištěno propojení získávaných poznatků v rámci vzdělávací akce s konkrétní praxí účastníků?
- aj.

[56] Srov.: Barták, J.: Vzdělávání ve firmě. 1. vyd. Praha, Alfa Publishing 2007, s. 15.

Zejména poslední dvě z výše uvedených otázek jsou pro účinné osvojení si potřebných dovedností a postojů nesmírně důležité. Vyjdeme-li z Kolbova cyklu učení, je podmínkou úspěšného učení se ze zkušenosti a tedy i jejího zapracování do způsobu jednání a chování absolvování všech čtyřech fází. V této souvislosti může být určitým nebezpečím tzv. **„past šesté hodiny“**[57].

O co se jedná? Představíme-li si cyklus učení jako ciferník nástěnných hodin, odpovídá jednotlivým fázím Kolbova cyklu rozpětí tří hodin – viz obrázek č. 5.

Konkrétní zkušenost (viz Kolbův cyklus) zde určuje naši motivaci, potřebu učení (0 – 3 hodiny). Pozorování a analýzu představují znalosti (3 – 6 hodin), které vyúsťují do abstraktních hypotéz a zobecňování přesně v 6 hodin. A zde se snaha dospělých změnit jednání může zastavit. To znamená, že na získání teoretických informací a přijetí abstraktních závěrů nenavazuje TRÉNINK (testování abstraktních postupů) vytvářející z nich dovednosti využitelné a aplikované v praxi.




*Obr. č. 6: Cyklus učení*

[57] Interní materiály Fontes H, spol. s r. o.

Co z toho plyne pro vzdělávání dospělých? Jak posílit proces učení v jednotlivých fázích? Nabízí se několik možností:[58]

| | |
|---|---|
| **Postoje, motivace (potřebuji, chci)** | ➢ působit před účastí ve vzdělávací akci na účastníka a motivovat ho pro aktivní účast (co očekáváme, proč je účast důležitá,…)<br>➢ v případě potřeby definovat cíle pro změnu motivace, postoje účastníků<br>➢ na počátku vzdělávací akce se zaměřit na poznání motivace účastníků (moderační otázky,…)<br>➢ v průběhu vzdělávací akce volit metody působící na postoje, motivaci (aktivizující, spojené s emotivním zážitkem,…) |
| **Získávání znalostí, informací, teorie** | ➢ znát dosavadní znalosti účastníků (rozsah i hloubku)<br>➢ definovat znalostní cíle s ohledem na stávající znalosti účastníků<br>➢ volit metody zaměřené na efektivní osvojování znalostí (výklad, prezentace, test aj. – viz dále)<br>➢ určit způsob ověření znalostí |
| **Osvojování zkušeností, dovednosti** | ➢ znát standardy dovedností a požadovanou úroveň jejich osvojení účastníky<br>➢ definovat dovednostní cíle pro výcvik (úroveň, kterou si osvojí ve výcviku)<br>➢ volit metody zaměřené na efektivní osvojování dovedností (aktivizující metody, projekty, případové studie aj. – viz dále) |
| **Transfer učení – nový návyk, ověření v praxi** | ➢ v průběhu vzdělávací akce ukazovat možnosti transferu znalostí a dovedností do praxe<br>➢ po absolvování vzdělávací akce poskytovat podporu transferu (zejména koučováním) |

[58] Tamtéž..

V souvislosti s učením dospělých a učebním cyklem je vhodné též pamatovat na skutečnost, že existují různé styly učení, přičemž každý z účastníků pak preferuje tu část cyklu, která mu z hlediska učebního stylu nejlépe vyhovuje.

.

## 3.4 Stanovení obsahu vzdělávací akce – proces didaktické transformace

Převedení cílů do obsahu vzdělávací akce představuje další krok v procesu projektování vzdělávací akce. Jde zejména o jeho specifikaci v podobě učebního (studijního) plánu a učebních osnov.[59] Zatímco tvorba učebního plánu obnáší rozpracování obsahu vzdělávací akce do jednotlivých tematických celků a stanovení jejich časových dotací, učební osnova je podrobné rozpracování obsahu těchto tematických celků. Společně s inventářem disciplín a studijními materiály pak všechny tyto čtyři oblasti (podoby) obsahu tvoří základní prvky **procesu didaktické transformace.**[60]

### *3.4.1 Inventář disciplín vzdělávací akce*

Při sestavování inventáře disciplín, tedy **klíčových oblastí vzdělávání**, je důležité vyjít z obecných požadavků a záměrů podniku (strategických cílů) a vzdělávacích potřeb cílové skupiny účastníků tak, aby navržené disciplíny obě tyto skutečnosti zohledňovaly a reagovaly na ně a z nich vyplývající cíle vzdělávání.[61] Hlavním smyslem je podchytit veškeré důležité oblasti vzdělávání a zabránit zařazení irelevantních disciplín.[62]

---

[59] Srov.: Mužík, J.: Profesní vzdělávání dospělých. 1. vyd. Praha, ASPI Publishing 2000, s. 98.

[60] Srov. Bartoňková, H.: Firemní vzdělávání. 1. vyd. Praha. Grada Publishing 2010, s. 145.

[61] Srov.: Prokopenko, J.; Kubr, M. a kol.: Vzdělávání a rozvoj manažerů. 1. vyd. Praha, Grada Publishing 1996, s. 138.

[62] Bartoňková, H.: Firemní vzdělávání. 1. vyd. Praha. Grada Publishing 2010, s. 146.

Inventář disciplín vzdělávací akce pro interní lektory obchodní banky zachycuje kapitola 4.4.

### *3.4.2 Učební plán vzdělávací akce*

Jestliže inventář disciplín umožňuje sestavení klíčových oblastí vzdělávání tzv. „bez ladu a skladu“, plán vzdělávací akce naopak představuje **logické uspořádání jednotlivých disciplín** do uceleného systému.[63] Studijní plán stanovuje zejména časové dotace jednotlivých tematických celků, jejich návaznosti a posloupnost, případně pak údaje o způsobu jejich ukončení (certifikaci).

Existují tři možnosti uspořádání obsahu vzdělávací akce do učebního plánu:[64]

a) **předmětové uspořádání** (nejčastěji zastoupené, zejména ve formálním vzdělávání; předměty jsou spojovány s jednotlivými vědními obory nebo oblastmi praktické činnosti),
b) **projektové uspořádání** (obsah je členěn dle hlavních sfér života a spojován s různými oblastmi praktických činností)
c) **modulové (blokové) uspořádání (**jednotlivé moduly obrazně tvoří základní stavební kameny studijního plánu).

Učební plán vzdělávací akce pro interní lektory obchodní banky s využitím modulového uspořádání obsahu znázorňuje tabulka č. 4 v kapitole 4.5.

### *3.4.3 Osnovy vzdělávací akce*

Podrobným rozpracováním jednotlivých vzdělávacích modulů do menších učebních celků (témat) včetně specifikace jejich obsahu, určení pořadí, vymezení časových dotací a rámcového určení vzdělávacích

[63] Tamtéž, s. 146
[64] Srov.: Skalková, J.: Obecná didaktika. 1. vyd. Praha, Grada 1999, s. 76.

postupů a prostředků dle učebního plánu dochází k vytvoření učebních osnov vzdělávací akce.[65]

Výběr jednotlivých témat zahrnovaných do vzdělávací akce a určování jejich priorit obvykle probíhá dle následujících kriterií:[66]

- co účastník **musí** znát, umět, být schopen,
- co by účastník **měl** znát, umět, být schopen,
- co by účastník **mohl** znát, vědět, být schopen.

Přitom je nezbytné neustále sledovat souvislost s cíli vzdělávací akce. Také pořadí učebních celků je pak vhodné stanovit s ohledem na tyto cíle a z nich vyplývající logickou posloupnost.

Učební osnovy vzdělávací akce pro interní lektory obchodní banky obsahuje tabulka č. 5, kapitola 4.6.

### 3.5 Vzdělávací formy, metody a techniky

Dalším krokem procesu projektování vzdělávací akce, navazujícím na stanovení cílů vzdělávací akce a specifikaci jejího obsahu, je volba didaktických (vzdělávacích) forem, metod a technik vzdělávání.[67]

K základním didaktickým formám patří:[68]

- **přímé vzdělávání** (lektor je v přímém, osobním kontaktu s účastníkem),
- **kombinované vzdělávání** (jde o propojení individuálního studia s přímým vzděláváním),
- **distanční vzdělávání** (lektor i účastník jsou časově i prostorově odděleni – např. e-learning),

[65] Srov.: Mužík, J.: Profesní vzdělávání dospělých. 1. vyd. Praha, ASPI Publishing 2000, s. 98.
[66] Srov.: Prokopenko, J.; Kubr, M. a kol.: Vzdělávání a rozvoj manažerů. 1. vyd. Praha, Grada Publishing 1996, s. 139.
[67] Srov.: Mužík, J.: Profesní vzdělávání dospělých. 1. vyd. Praha, ASPI Publishing 2000, s. 98.
[68] Srov.: Mužík, J.: Andragogická didaktika. 1. vyd. Praha, Codex Bohemia 1998, s. 114.

- **terénní vzdělávání** (kombinace předchozích forem ve specifických podmínkách – např. konference).

Každá z výše uvedených forem vzdělávání je pak obvykle realizována prostřednictvím některé z možných vzdělávacích metod, lze dokonce říci, že každá forma si vytváří vlastní metodiku, komplex využitelných metod.[69]

Existuje řada klasifikací metod vzdělávání, v případě firemního vzdělávání jsou klasifikovány následovně[70]:

- **vzdělávání na pracovišti**, tj. při výkonu práce (instruktáž při výkonu práce, koučování, mentoring, counselling, asistence, pověření úkolem, rotace práce, pracovní porady),
- **vzdělávání mimo pracoviště** (přednáška, skupinová diskuse, seminář, demonstrace, případová studie, workshop, brainstorming, simulace, hra rolí, assessment/development centre, outdoor),
- **distanční vzdělávání** (např. e-learning, případová studie, diskuse).

„Metody vzdělávání jsou důležitým nástrojem zajišťujícím vzdělávací proces.“[71] Při výběru a kombinaci konkrétních metod vzdělávání bychom měli vzít v úvahu následující skutečnosti:[72]

- povahu cílů vzdělávací akce, tedy to, co se od účastníků po skončení vzdělávací akce očekává (je zřejmé, že jiné metody budou vhodné pro získání znalostí, jiné naopak při osvojování konkrétních dovedností či postojů),

---

[69] Srov.: Barták, J.: Základní kniha lektora/trenéra. 1. vyd. Praha, Votobia 2003, s. 92.

[70] Srov.: Koubek, J.: Personální práce v malých podnicích. 2.vyd. Praha, Grada Publishing 2003, s. 139.

[71] Vodák, J.; Kucharčíková, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha, Grada Publishing 2007, s. 96.

72 Srov.: Bartoňková, H.: Firemní vzdělávání. 1. vyd. Praha. Grada Publishing 2010, s. 151.

- charakter obsahu vzdělávání (nakolik obsah umožňuje a předpokládá využití konkrétní metody),
- didaktickou formu (do určité míry předurčuje výběr vzdělávacích metod),
- cílovou skupinu (počet, skladba a motivace účastníků; možnost vytvářet skupiny),
- stupeň aktivizace s ohledem na fázi učebního cyklu,
- rámcové podmínky (stanovený čas a prostor),
- didaktickou připravenost lektora aj.

Specifický didaktický postup využitelný v rámci různých forem a metod vzdělávání pak představuje didaktická technika. K nejčastěji uváděným specifickým didaktickým postupům patří: [73]

- **brainstorming** („burza nápadů“, hledání velkého množství řešení s využitím skupinové diskuse),
- **Gordonova metoda** (hledání jednoho optimálního řešení s využitím skupinové diskuse),
- **metoda Phillips 66** (hledání řešení v cca 6členných týmech; obvykle s využitím brainstormingu a následnou prezentací skupin = skupinová práce),
- **brainwriting neboli metoda 6-3-5** (písemná forma brainstormingu),
- **Metoda CNB** (propojení brainstormingu s brainwritingem a řízenou diskusí),
- **Delfská metoda** (hledání skupinového řešení s využitím individuálně vyplňovaných dotazníků a zpětné vazby k nim),
- **Synektika** (hledání řešení s využitím analogií, asociací, odklonu od problému a řízené diskuse),
- **laterální myšlení** (individuální forma synektiky),
- **metoda Pro-Kontra** (hledání řešení cestou rozvíjení názorů „pro“ a „proti“),

[73] Srov.: Mužík, J.: Andragogická didaktika. 1. vyd. Praha, Codex Bohemia 1998, s. 120.

- **metoda Black-box** (hledání řešení prostřednictvím lepšího porozumění souvislostem problému),
- **morfologické metody** (hledání řešení s pomocí rozčlenění problému do několika prvků či kroků a jejich následné kombinace),
- **Altšullerova algoritmická metoda** (skupinové řešení problémů dle logického postupu a systému heuristických pravidel),
- **myšlenková mapa** (záznam a strukturování myšlenek a vzájemných vazeb mezi nimi prostřednictvím grafického znázornění),
- **metaplán**[74] (třídění názorů a myšlenek do ucelených kategorií; obvykle spojen s brainwritingem),
- **multivoting** („vícenásobné hlasování"; slouží ke skupinovému stanovení priorit a určení pořadí důležitosti prostřednictvím počtu přidělovaných bodů) aj.

Při výběru konkrétních didaktických technik je vhodné vycházet z několika zásad efektivního vzdělávání:[75]

- **motivace** (proces učení probíhá lépe, jsou-li používané techniky zajímavé a kladou-li důraz na využitelnost a praktickou aplikaci v praxi),
- **aktivní účast** (techniky umožňující zapojení a aktivní účast posilují proces učení a zapamatování si podstatných skutečností),
- **individuální přístup** (učení probíhá lépe, je-li výběr technik přizpůsoben potřebám a schopnostem se učit jednotlivce i skupiny),
- **pořadí a struktura** (proces učení je možné pozitivně ovlivnit i vhodným pořadím a volbou technik pro jednotlivé učební cíle),

[74] Interní materiály Fontes H, spol. s r. o.
[75] Srov.: Prokopenko, J.; Kubr, M. a kol.: Vzdělávání a rozvoj manažerů. 1. vyd. Praha. Grada Publishing 1996, s. 141.

- **zpětná vazba** (efektivitu učení mohou zvyšovat techniky zahrnující zpětnou vazbu – korekce plánu, tempa, metodologie aj.).
- **transfer** (nepostradatelný pro aplikaci získaných poznatků a dovedností do praxe).

Podrobnější popis vzdělávacích forem, metod a technik zvolených pro vzdělávací akci interních lektorů obchodní banky je obsažen v kapitole 4.7. Konkrétní zastoupení vzdělávacích metod a technik v rámci jednotlivých modulů a témat pak zahrnují osnovy této vzdělávací akce, viz tabulka č. 5.

### 3.6 Didaktické pomůcky a prostředky didaktické techniky

Volba didaktických pomůcek a prostředků didaktické techniky navazuje na stanovení vzdělávacích forem, metod a technik a představuje další krok procesu projektování vzdělávací akce. Pojem „didaktické prostředky“ zahrnuje obecně veškeré materiální předměty, které zajišťují, podmiňují a zefektivňují průběh učebního procesu a napomáhají tak dosažení vzdělávacích cílů.[76] Jejich výběr závisí na stanovených cílech, obsahu, zvolené formě a metodě vzdělávání, ale i technickém vybavení, finančních a časových možnostech.[77]

Hlavním cílem využití didaktických pomůcek je lépe zpřístupnit, zvýraznit či rozšířit určitou část vzdělávací akce či informace, a tím tak podpořit její lepší zapamatování.[78] Kromě standardních studijních materiálů[79] (knihy, skripta, sylaby, teze, pracovní listy a sešity, zadání případových studií aj.) se jedná o různé zvukové nahrávky,

[76] Srov.: Maňák, J.: Nárys didaktiky. Cit. dle: Skalková, J.: Obecná didaktika. 1. vyd. Praha, Grada 1999, s. 232.
[77] Srov.: Mužík, J.: Profesní vzdělávání dospělých. 1. vyd. Praha, ASPI Publishing 2000, s. 99.
[78] Srov.: Barták, J.: Základní kniha lektora/trenéra. 1. vyd. Praha, Votobia 2003, s. 109.
[79] Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha, Grada Publishing 2007, s. 166.

videonahrávky, modely, počítačové prezentace, vizualizace, manažerské hry aj.[80]

K jejich účinné prezentaci se pak obvykle používá různých **prostředků didaktické techniky,** jakými jsou např. flip chart, (nástěnná, magnetická) tabule, zpětný projektor, TV, videokamera, PC a další moderní technické prostředky.

Ve spojení s didaktickou technikou tak didaktické pomůcky napomáhají:[81]

- demonstraci učiva,
- vizualizaci abstraktních myšlenek,
- simulaci skutečnosti,
- navození bezprostředního či zprostředkovaného dojmu,
- navození smyslového kontaktu,
- posilování motivace účastníků,
- umocňování pozornosti a aktivizace účastníků,
- překonání útlumu,
- znázornění souvislostí,
- shrnutí podstatných skutečností,
- záznamu a kategorizaci příspěvků a argumentů z diskuse aj.

Výčet didaktických pomůcek a prostředků didaktické techniky používaných v rámci vzdělávací akce pro interní lektory obchodní banky obsahuje kapitola 4.8.

[80] Srov.: Bartoňková, H.: Firemní vzdělávání. 1. vyd. Praha. Grada Publishing 2010, s. 162.
[81] Srov.: Mužík, J.: Andragogická didaktika. 1. vyd. Praha 1998, s. 197.

### 3.7 Organizační zabezpečení vzdělávací akce

Nezbytnou součástí každého projektu vzdělávací akce je i plán jeho organizačního zabezpečení, a to jak ze strany pořádající firmy, tak ze strany externího vzdělavatele, pokud se firma rozhodla využít tuto možnost.

K organizačnímu zabezpečení vzdělávací akce patří zejména.:[82]

- výběr a zabezpečení místa konání vzdělávací akce,
- stanovení rámcového harmonogramu činností v rámci vzdělávací akce,
- určení počtu účastníků, případně jednotlivých skupin,
- zajištění případného ubytování, stravování a dopravy lektora a účastníků,
- zabezpečení nezbytné dokumentace ke vzdělávací akci (prezenční listiny, pozvánky, formuláře aj.),
- zajištění a stanovení odpovědnosti za použití prostředků didaktické techniky či didaktických pomůcek aj.

Návrh organizačního zabezpečení vzdělávací akce pro interní lektory obchodní banky včetně předpokládaného harmonogramu je uveden v kapitole 4.9.

### 3.8 Materiální, technické a finanční zabezpečení vzdělávací akce

Tento krok procesu projektování vzdělávací akce obvykle zahrnuje:[83]

- vymezení rozsahu učebních materiálů a nákladů na jejich zpracování a distribuci,
- náležitosti technického zabezpečení akce,

---

[82] Srov.: Mužík, J.: Profesní vzdělávání dospělých. 1. vyd. Praha, ASPI Publishing 2000, s. 95.

[83] Tamtéž, s. 96.

- stanovení způsobu stravování a ubytování, případně dopravy lektora a účastníků,
- stanovení ceny vzdělávací akce a jejích náležitostí,
- určení způsobu závěrečného hodnocení vzdělávací akce atp.

Důležitou součástí projektování každé vzdělávací akce je její **předkalkulace**, na základě které je pak měřena její výsledná ekonomická efektivita.

Provádění **kalkulace vzdělávacích aktivit** je složitý a časově náročný úkol, kterému se řada personalistů a pracovníků zabývajících se vzděláváním vyhýbá.[84] Důvodů je několik. Někteří přistupují k tradičním ekonomickým ukazatelům a výpočtům „apriori“ skepticky, jiní jsou toho názoru, že ne vše jde kvantifikovat, zejména pak v oblasti tzv. „měkkých“ manažerských dovedností, jako jsou například způsob komunikace, úroveň motivace, vedení pracovníků apod. Jsou i ti, kteří tyto výpočty neprovádějí z obavy, aby se neukázalo, že některé vzdělávací akce byly neefektivní, a tak ohrozili svoji pozici.

Na druhé straně vzrůstá počet těch, kteří konkrétní propočty a zhodnocení efektivity vzdělávacích akcí podporují, neboť vzdělávání je ve své podstatě dlouhodobá investice, která by měla podniku přinést určitou přidanou hodnotu v podobě kvalitních a profesionálních zaměstnanců. To ovšem předpokládá, že na každou vzdělávací akci je pohlíženo mimo jiné skrze základní ekonomické kategorie, jakými jsou náklady a výnosy.

Vyčíslením přímých i nepřímých nákladů (obvykle v podobě režie) pak firma může daleko přesněji odhadnout celkovou výši nákladů spojených s přípravou, realizací i evaluací vzdělávací akce. Jeden z možných přístupů kalkulace vzdělávací akce znázorňuje tabulka č. 1.

| 1. Fixní náklady | 3. Náklady spojené s realizací |
|---|---|

[84] Belcourt, M.; Wright, P. C.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha, Grada Publishing, 1998, s. 157.

| | |
|---|---|
| | vzdělávací akce |
| režijní náklady (elektřina, teplo, světlo, nájem, prostory…)<br>- náklady na účastníka/hod./den<br>- náklady na zařízení/hod./den<br>- administrativní náklady atp.<br>- ostatní<br>- … | - náklady na účastníka/hod./den (cestovné, stravování, ubytování)<br>- náklady na lektora/hod./den<br>- náklady na technickou podporu a pronájem zařízení<br>- náklady na pronájem prostor<br>- náklady na ubytování/den<br>- dopravné, stravné<br>- ostatní…. |
| **Fixní náklady celkem…** | **Náklady spojené s realizací vzdělávací akce celkem…** |
| 2. Náklady spojené s analýzou potřeb a zpracováním projektu | 4. Náklady spojené s hodnocením vzdělávací akce |
| - odborná práce celkem hod. (náklady/hod. práce)<br>- výdaje na dopravu<br>- spotřeba materiálu<br>- konzultace<br>- ostatní… | - odborná práce celkem hod. (náklady/hod. práce)<br>- výdaje na dopravu<br>- spotřeba materiálu<br>- konzultace<br>- ostatní… |
| **Náklady na analýzu potřeb a zpracování projektu celkem…** | **Náklady spojené s hodnocením vzdělávací akce celkem…** |
| **Náklady na vzdělávací akce celkem (1 + 2 + 3 + 4) =** | |

*Tab. č. 1: Příklad kalkulace vzdělávací akce*[85]

Jinou možností stanovení nákladů je propočet dvou hlavních skupin nákladů spojených se vzdělávací akcí:[86]

1) Náklady na vzdělávací akci:
   - náklady na lektory (honorář, strava, ubytování, doprava),
   - náklady na realizační tým a podporu (technik, sekretářka),
   - poplatky za vzdělávání jiným institucím,
   - nájemné za prostory, techniku a zařízení,
   - ostatní poplatky (parkovné aj.).
2) Náklady na účastníky:
   - přeprava do místa konání,

[85] Srov.: Belcourt, M.; Wright, P. C.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha, Grada Publishing, 1998, s. 161.
[86] Srov.: Prokopenko, J.; Kubr, M. a kol.: Vzdělávání a rozvoj manažerů. 1. vyd. Praha, Grada Publishing 1996, s. 156.

- cestovné a stravné,
- ubytování,
- mzdové náklady po dobu akce,
- aj.

Odhad nákladů na vzdělávací akci však obvykle bývá tou jednodušší částí předkalkulace. Druhou, mnohem obtížnější, je pak **odhad čistého přínosu** vzdělávací akce.

Odhadnout celkový přínos nebo návratnost investice do vzdělávací akce je pro pracovníky řízení lidských zdrojů jedním z nejnáročnějších úkolů. Ne vždy totiž musí být „nejlevnější" varianta tou, která přinese firmě největší užitek. Většina manažerů se v současné době proto nerozhoduje pouze na základě kvantitativního srovnání, ale bere do úvahy i kvalitativní měřítka, která se stávají součástí analýzy. Mezi tato hlediska patří např. pověst a image vzdělavatele, předchozí zkušenosti, názor účastníků vzdělávací akce, možnost operativně přizpůsobit vzdělávací akci potřebám účastníků, časové hledisko a další. Konečné rozhodnutí pak obvykle zohledňuje veškerá tato hlediska dle priorit a preferencí dané firmy.

Předkalkulace realizace vzdělávací akce pro interní lektory obchodní banky je uvedena v tabulce č. 1, popis materiálního a technického zabezpečení obsahuje kapitola 4.10.

### 3.9 Profily lektorů vzdělávací akce

Lektoři a jejich způsobilost realizovat vzdělávací akce představují **jeden z klíčových faktorů** ovlivňující výslednou účinnost a efektivitu vzdělávání.[87] Jak uvádějí ve své publikaci Vodák s Kucharčíkovou[88] „úspěch vzdělávací akce závisí především na lektorově schopnosti umět

[87] Mužík, J.: Profesní vzdělávání dospělých. 1. vyd. Praha, ASPI Publishing 2000, s. 99.
[88] Srov.: Vodák, J.; Kucharčíková, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha, Grada Publishing 2007, s. 102.

podat pokud možno prostřednictvím prožitku a správným způsobem dané skupině účastníků požadované téma.“

Výběr „správného“ vzdělavatele ovšem není jednoduchý, a to jednak proto, že často musí vystupovat v celé řadě rolí, jednak proto, že představa o tom, jak by měl vypadat „dobrý“ lektor, se často liší.[89]

Jaké jsou tedy základní **kvality „dobrého“ lektora**? „Platí, že dobrý lektor hodně poslouchá, podporuje, povzbuzuje účastníky v aktivitách, poskytuje jim reálnou zpětnou vazbu, je trpělivý a nebagatelizuje snahu účastníků o učení, případě dovysvětlení nejasností. Poskytuje dostatek času na přemýšlení a ujasňování, nedává příliš snadné ani příliš těžké úkoly, snaží se podněcovat tvořivou a pozitivní atmosféru k učení a respektuje individualitu každého z účastníků.“[90] Podrobněji se klíčovým kompetencím lektora včetně funkcí, které v rámci své činnosti plní, věnuje kapitola 3.1.2.

Výběr lektorů vzdělávací akce zahrnuje mimo jiné také rozhodnutí o tom, zda vzdělávání budou zajišťovat **interní či externí lektoři** nebo zda vzdělávací akce bude realizována ve spolupráci s externí poradenskou a vzdělávací firmou. Všechny tyto varianty mají své výhody i nevýhody, mezi důvody, proč podniky využívají ke vzdělávání externí lektory či vzdělávací firmy, patří:[91]

- je na ně pohlíženo jako na nestranné a nezávislé,
- jsou považováni za důvěryhodné, protože jsou nezávislí,
- jejich účast může zvýraznit problém a podpořit větší zapojení zúčastněných,
- mohou mít větší přístup k informacím v rámci firmy,
- mohou být přímější, mohou více zpochybňovat,
- lidé jsou k nim otevřenější a věří, že mají důvěru,
- mohou otevřít komunikaci napříč firmou,

[89] Srov.: Bartoňková, H.: Firemní vzdělávání. 1. vyd. Olomouc, VUP 2007, s. 145.
[90] Vodák, J.; Kucharčíková, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha, Grada Publishing 2007, s. 103.
[91] Srov.: Buckley, R.; Caple, J.: Trénink a školení. 1. vyd. Brno, Computer Press 2004, s. 245.

- mohou představovat nové myšlenky a navrhnout nové zkušenosti,
- mohou nastavit spojení do sítě a nastavení měřítek s jinými firmami,
- často existuje větší ohlas na doporučení přicházející z vnějšku aj.

Naproti tomu, volba interních lektorů má také své výhody:[92]

- znají organizační strukturu a osoby,
- je jim známá kultura, jazyk a politika podniku,
- získání vstupů může být snazší, protože existují pracovní vztahy,
- může existovat síť kontaktů, ze které je možné hledat informace a podporu,
- mohou již mít více informací o problému,
- mohou pracovat nevtíravým způsobem a mají možnost problém pozorovat, protože znají jeho původ,
- mohou monitorovat zblízka dosažený pokrok,
- mají dobré místo pro podporu implementace výstupů,
- jsou v pozici, kdy zavádějí strategie pro vyhodnocení projektu aj.

### 3.10 Návrh vyhodnocení, evaluace vzdělávací akce

Návrh vyhodnocení vzdělávací akce, evaluace, uzavírá celý proces projektování vzdělávací akce, ačkoliv plánování hodnocení je obvykle již součástí analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb, na základě které jsou pak stanoveny vzdělávací cíle. V tomto smyslu by se tedy dalo říci, že hlavním smyslem vyhodnocení vzdělávací akce je posouzení a zjištění toho, zda bylo stanovených cílů vzdělávání dosaženo a s jakým efektem.[93] Obecně však existují 4 hlavní důvody pro evaluaci, přičemž v praxi se často kombinují a překrývají:[94]

- učení,

[92] Tamtéž, s. 244.
[93] Srov.: Belcourt, M.; Wright, P. C.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha, Grada Publishing, 1998, s. 123.

- zdokonalování,
- kontrolování,
- ověřování.

Hodnocení vzdělávací akce tedy plní celou řadu důležitých funkcí. Slouží především k/ke:[95]

- zjištění, zda vzdělávací akce splnila očekávané cíle,
- identifikaci silných a slabých stránek vzdělávací akce,
- posouzení nákladů a přínosů vzdělávací akce a možností pro zvýšení efektivity,
- posouzení užitku vzdělávací akce pro jednotlivé účastníky a jejich nadřízené,
- zvýšení motivace účastníků k dosažení očekávaných výkonů,
- posílení smyslu a hodnoty vzdělávání v podniku.

Hodnotit je možné (nutné) v několika fázích vzdělávací akce a to před zahájením vzdělávací akce, v jejím průběhu, bezprostředně po skončení vzdělávací akce a dále s určitým časovým odstupem po ukončení vzdělávací akce, nejlépe však ve všech uvedených fázích.[96]

Rozlišujeme dvě základní formy/etapy hodnocení:[97]

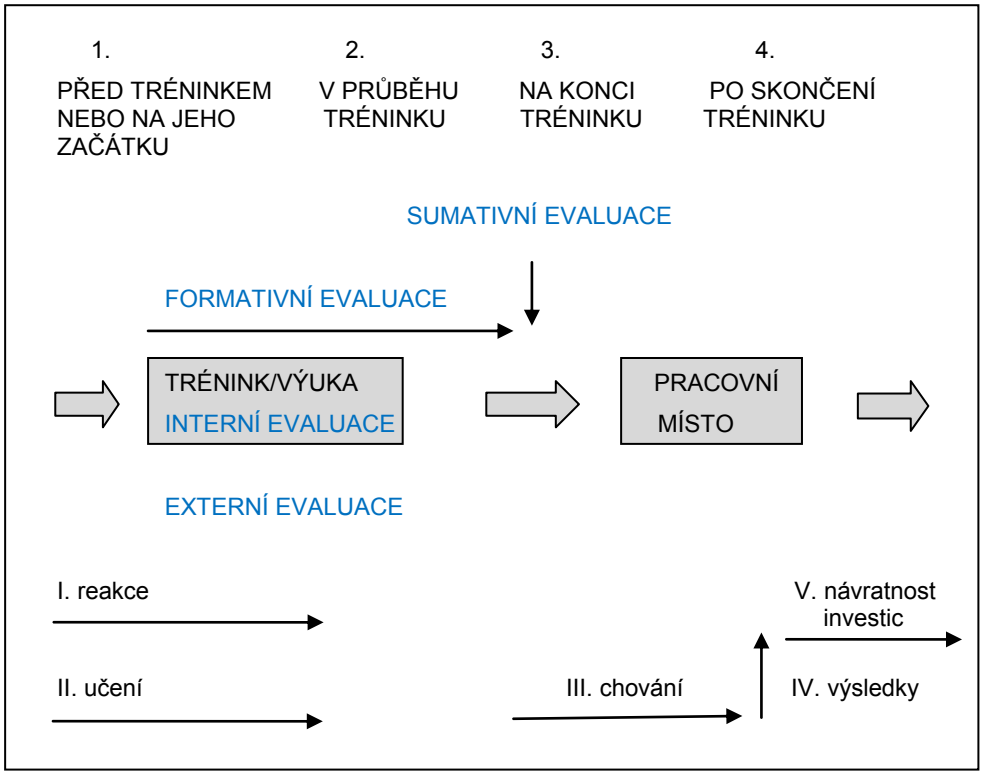
- hodnocení **formativní** (průběžné hodnocení, realizované v průběhu vzdělávací akce formou diskuse, testů, pozorování aj.),
- hodnocení **sumativní** (závěrečné, souhrnné hodnocení, úzce souvisí s konkrétními požadavky formou testů, pozorování, dotazníků aj.).

---

[94] Srov.: Prokopenko, J.; Kubr, M. a kol.: Vzdělávání a rozvoj manažerů. 1. vyd. Praha, Grada Publishing 1996, s. 186.
[95] Srov.: Belcourt, M.; Wright, P. C.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha, Grada Publishing, 1998, s. 181.
[96] Srov.: Vodák, J.; Kucharčíková, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha, Grada Publishing 2007, s. 120..
[97] Srov.: Petty, G.: Moderní vyučování. 1. vyd. Praha, Portál 1996, s. 343.

Další přístup rozděluje evaluaci na **externí** (je prováděna zvnějšku, kvalifikovanými a nezainteresovanými odborníky) a **interní** (provádí ji sama firma, resp. její členové, kteří danou vzdělávací akci velmi dobře znají a podílejí se na něm), přičemž externí evaluace přitom vychází z evaluace interní, navazuje na její výsledky.[98]

Model, přehledně zachycující přístupy k evaluaci vzdělávání zachycuje následující schéma:




*Obr. č. 7: Přístupy k evaluaci vzdělávání*[99]

Pro vyhodnocování vzdělávací akce, jeho realizaci, se doporučuje následující postup:[100]

a) stanovení kriterií,

b) výběr vhodného modelu hodnocení,

[98] Srov.: Dvořáková, M.: Úvod do evaluace vzdělávání dospělých, 1. vyd. Olomouc, VUP 2004, s. 15

99 Tamtéž, s.

[100] Vodák, J.; Kucharčíková, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha, Grada Publishing 2007, s. 121.

c) výběr a aplikace konkrétních metod hodnocení.

Dodržení tohoto postupu pak do značné míry zajistí **validitu** (platnost) a **reliabilitu** (spolehlivost) hodnocení.[101] Míra validity vypovídá o tom, zda jsme skutečně měřili to, co jsme chtěli a měli měřit a míra reliability pak sleduje spolehlivost měření a použité metody, tj. zda při opakovaném měření bude dosaženo stejného výsledku.

Na validitu lze nahlížet ze čtyř různých úhlů pohledu:[102]

d) validita obsahová – rovnoměrnost hodnocení dle proporční struktury obsahu vzdělávací akce a důležitosti jednotlivých částí,
e) validita ve vztahu k cílům – metody hodnocení vystihují očekávanou změnu formulovanou prostřednictvím cílů,
f) validita srovnání – dosažené výsledky lze porovnat s jinými výsledky ve stejných nebo podobných skupinách,
g) validita odhadu – z výsledků hodnocení lze předvídat chování účastníků vzdělávací akce po jejím skončení na konkrétním pracovišti.

Jestliže vyjdeme ze skutečnosti, že kriteria pro vyhodnocení vzdělávací akce byla stanovena již ve fázi analýzy vzdělávacích potřeb a z nich vplývajících cílů vzdělávací akce (kompetence a jejich projevy), můžeme se zaměřit na druhý a třetí krok procesu hodnocení, kterými jsou výběr a aplikace modelu a metod hodnocení.

Jedním z možných modelů pro vyhodnocení účinnosti vzdělávací akce je **Kirkpatrickův model**.[103] Ten hodnotí vliv vzdělávací akce a učení na účastníka ve čtyřech základních úrovních:

1) **Reakce** – líbilo se to účastníkům?[104]

[101] Srov.: Bartoňková, H.: Firemní vzdělávání. 1. vyd. Praha. Grada Publishing 2010, s. 193
[102] Srov.: Brázdová, Z.: Hodnocení ve vzdělávání dospělých. 1. vyd. Olomouc, VUP 2000, s. 39.
[103] Srov.: Belcourt, M.; Wright, P. C.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha, Grada Publishing, 1998, s. 183.

Tato metoda hodnocení bývá nejčastější, a to především z toho důvodu, že se snadno provádí a umožňuje snadný sběr a analýzu informací. Obvykle se provádí na konci vzdělávací akce formou dotazníků (z důvodu zachování vyšší míry objektivity lze doporučit jejich anonymnost) nebo ústní zpětné vazby ze strany účastníků k obsahu, prostředí, použitým metodám, lektorům aj. Tato forma hodnocení může přinést užitečné informace lektorovi, případně zástupci personálního útvaru podniku, nicméně nikterak nevypovídá o míře transferu učení do praxe.

2) **Učení** – naučili se to, co měli a co se očekávalo?[105]
   Množství poznatků nebo dovedností získaných v rámci vzdělávací akce, případně zjištění toho, k jakým změnám v postojích účastníků došlo, je druhým nejčastějším druhem hodnocení. Obvykle se provádí formou znalostních testů, úroveň zvládnutí dovedností a změny v postojích lze ověřit např. prostřednictvím hry rolí nebo assessment center.

3) **Chování** – použili to účastníci v praxi?[106]
   Teprve třetí úroveň hodnotí míru transferu učení do praxe účastníků. Samotná spokojenost účastníka se vzdělávací akcí a úspěšné složení testu či sehrání hry rolí totiž ještě nezaručuje, že pracovník něco z toho, co se naučil, opravdu použije ve vlastní praxi – ať už tím důvodem může být vlastní neochota ke změně, nevhodné návyky či cokoliv jiného. Ke zhodnocení této skutečnosti lze využít několika způsobů a metod. Jednou z nich je pozorování jednání a chování pracovníka před a po skončení vzdělávací akce vyškolenými odborníky. Druhou možností je požádání o názor a hodnocení vedoucího daného pracovníka. Další možností je např. pořízení a analýza videozáznamu

[104] Srov. Buckley, R.; Caple, J.: Trénink a školení. 1. vyd. Brno, Computer Press 2004, s. 188.
[105] Tamtéž, s. 192.
[106] Tamtéž, s. 199.

zachycující uplatňování definovaných dovedností pracovníkem v praxi aj.

4) **Výsledky** – došlo ke změně efektivity podniku?[107]
   Hodnocení poslední, čtvrté úrovně, tedy vlivu vzdělávací akce na celofiremní ukazatele efektivity, bývá zpravidla nejobtížnější, a to z důvodu, že se jen těžko dá zjistit, „zda změny ve výkonu firmy byly způsobeny právě vzděláváním.“[108] Dalším problémem může být skutečnost, že ne všechny účinky vzdělávací akce jde kvantifikovat (např. stmelení týmu, zlepšení vzájemné komunikace a spolupráce aj.), navíc mnohé z těchto účinků se mohou projevit až po určité době. Přesto by bylo užitečné vytvořit i pro tuto obtížně měřitelnou oblast nástroje, které by dokázaly vyčíslit efektivitu vzdělávací akce a určit konkrétněji výši přínosů vzdělávání.

V tabulce č. 2 jsou přehledně uvedeny jednotlivé úrovně hodnocení, údaje, které mají být shromážděny a metody sběru dat.[109]

| **Úroveň** | **Údaje** | **Metoda** |
|---|---|---|
| Reakce | Názory<br>Postoje | Dotazníky, rozhovory<br>Dotazníky |
| Učení | Znalost<br><br>Dovednosti<br>Postoje | Objektivní testy<br>Subjektivní testy<br>Simulace, hraní rolí<br>Hraní rolí, přehledy |
| Chování | Výkon | Nadřízení, podřízení, zákazníci aj. vyplní hodnotící formuláře nebo se účastní pohovorů |
| Výsledky | Tvrdá data<br><br>Měkká data | Záznamy z výroby a prodeje služeb, finance, lidské zdroje<br>Přehledy a rozhovory |

*Tab. č. 2: Přehled úrovní hodnocení, potřebných údajů a metod sběru dat*

[107] Tamtéž, s. 206
[108] Vodák, J.; Kucharčíková, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha, Grada Publishing 2007, s. 119.
[109] Srov.: Belcourt, M.; Wright, P. C.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha, Grada Publishing, 1998, s. 195.

Návrh evaluace vzdělávací akce pro interní lektory obchodní banky s využitím Kirkpatrickova modelu uvádí kapitola 4.12.

Jiným, poměrně známým modelem sloužícím k vyhodnocení vzdělávací akce je **Hamblinův model**, který sleduje vliv učení na účastníka v 5ti úrovních – reakce, učení, chování, výkon organizační jednotky a výkon organizace jako celku.[110]

Plán vyhodnocení účinnosti vzdělávací akce obvykle počítá také s rozložením hodnocení v čase a stanovením subjektů hodnocení, tedy těch, kteří se budou hodnocení účastnit.[111] Patří k nim např.:

- účastníci vzdělávací akce,
- lektor/lektoři,
- přímí nadřízení účastníků vzdělávací akce,
- vrcholový management,
- externí odborníci,
- interní a externí zákazníci aj.

Návrh vyhodnocení účinnosti vzdělávací akce pro interní lektory obchodní banky s rozložením hodnocení v čase a různými subjekty hodnocení uvádí tabulka č. 8 v kapitole 4.12.

[110] Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha, Grada Publishing 2007, s. 508.

[111] Srov.: Vodák, J.; Kucharčíková, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha, Grada Publishing 2007, s. 115.

# 4 Projekt vzdělávací akce pro interní lektory obchodní banky

Následující část práce představuje praktickou aplikaci některých výše uvedených teoretických přístupů a konceptů na konkrétní vzdělávací akci pro interní lektory obchodní banky, se zamřením na trénink prodejních dovedností klientských pracovníků na rychlé a poradenské zóně obsluhy.

## 4.1 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb pro interní lektory obchodní banky

Jak bylo uvedeno výše, vzdělávací potřeby interních lektorů obchodní banky byly identifikovány na základě kompetenčního přístupu (viz kapitola 2.4), kde vzdělávací potřeby představují klíčové kompetence pro výkon a efektivní plnění specifických úkolů na této pracovní pozici.

Zároveň jde o proaktivní vzdělávací potřeby (viz kapitola 3.1), jejichž naplněním obchodní banka sleduje rozvoj a zvýšení výkonu a efektivity nejen interních lektorů, ale zprostředkovaně i klientských pracovníků, pobočkové sítě a tedy i celé banky.

Při tvorbě kompetenčního modelu pro interní lektory obchodní banky (viz tabulka č. 3) byly základem informace z již existujících, všeobecných kompetenčních modelů pro lektory/vzdělavatele a tyto informace byly následně doplněny o specifické požadavky na interní lektory obchodní banky v souvislosti s připravovaným tréninkem prodejních dovedností pro klientské pracovníky na rychlé a poradenské zóně obsluhy.

Obecnými charakteristikami kompetentního vzdělavatele se podrobněji zabývám v kapitole 3.1.2.

Mezi zdroje, na základě kterých byl všeobecný kompetenční model lektorů/vzdělavatelů upraven a doplněn o specifika interních lektorů

obchodní banky, náleží:

- analýza strategických cílů obchodní banky (profesionalizace prodeje, maximalizace spokojenosti klienta, zlepšení obchodních výsledků…),
- analýza pracovní pozice a popisu pracovního místa,
- analýza vnitřních metodických pokynů a standardů kvality,
- analýza záznamů vedoucích o výkonu interních lektorů,
- analýza záznamů o hodnocení interních lektorů jejich nadřízenými,
- rozhovor s interními lektory a jejich nadřízenými,
- workshop – ve spolupráci s externí vzdělávací firmou Fontes H,
- pozorování vybraných interních lektorů při vedení tréninku a porovnání úrovně jejich kompetencí s výše uvedenými dokumenty.

Vzhledem k tomu, že rozhodujícím zdrojem informací byla analýza pracovní pozice a popisu pracovního místa, uvádím stručný výčet činností interního lektora obchodní banky:[112]

- spolupodílí se na plánování, provádění a vyhodnocování tréninkových aktivit a workshopů v rámci banky,
- připravuje podklady a prezentace pro workshopy, tréninky, připravuje a vytváří materiály pro účastníky,
- provádí „training on the job“,
- poskytuje individuální koučink vybraným zaměstnancům,
- poskytuje zpětnou vazbu k výkonu,
- spolupracuje s manažery poboček na osobním a profesním rozvoji klientských pracovníků,
- spolupracuje v oblasti globálních vzdělávacích (rozvojových) projektů banky,

[112] Interní materiály nejmenované obchodní banky.

- účastní se porad regionálních manažerů, provádí reporting.

### *4.1.1 Kompetenční model pro interní lektory*

Výsledný kompetenční model (model klíčových kompetencí) pro interní lektory obchodní banky, vycházející ze všeobecného kompetenčního modelu pro lektory/vzdělavatele, doplněný o specifické požadavky na interní lektory obchodní banky v souladu s připravovaným tréninkem prodejních dovedností klientských pracovníků na rychlé a poradenské zóně obsluhy, vypadá následovně (tabulka č. 3):[113]

| Klíčová kompetence | Typ projevů | **KOMPETENČNÍ MODEL pro interní lektory obchodní banky** |
|---|---|---|
| | | **Projevy kompetence** |
| **Prodejní dovednosti** | **Znalosti** | • má informace o trénovaných kompetencích v rámci tréninku prodejních dovedností pro klientské pracovníky banky<br>• zná jednotlivé fáze obchodního jednání a jednotlivé prodejní metody a techniky<br>• zná základní produkty banky a jejich možné kombinace, jejich varianty, vzájemné souvislosti a vazby mezi nimi<br>• ví, kdo co v rámci pobočky dělá, kdo za co odpovídá a jak na sebe jednotlivé činnosti a procesy navazují |
| | **Dovednosti** | • profesionálně vede prodejní rozhovor s klientem<br>• umí zvolit vhodný produkt s ohledem na prodejní situaci a klienta<br>• dokáže analyzovat informace o klientech a nacházet příležitosti pro křížový prodej a motivovat pro něj klienta<br>• odborně zodpovídá dotazy klientů a poskytuje potřebnou radu či doporučení |
| | **Postoje** | • dává najevo prozákaznickou orientaci<br>• aktivně vyhledává kontakty na potenciální klienty<br>• projevuje snahu o „komplexní“ řešení finanční situace klienta a jeho blízkých<br>• dává najevo vstřícnost a ochotu při prodeji nových produktů<br>• zajímá se o vzájemné vazby a souvislosti mezi produkty<br>• má radost z kontaktu s lidmi |

[113] Tamtéž.

| Klíčová kompetence | Typ projevů | KOMPETENČNÍ MODEL<br>pro interní lektory<br>obchodní banky |
|---|---|---|
| | | **Projevy kompetence** |
| | **Znalosti** | • má znalosti v oblasti trenérských dovedností<br>• ví, jaké jsou klíčové kompetence profesionálního lektora<br>• ví, jak plánovat, realizovat a vyhodnocovat vzdělávací akci<br>• má informace o tvorbě scénáře tréninku<br>• má představu o didaktických metodách a technikách<br>• ví, jak efektivně používat didaktické prostředky a pomůcky<br>• zná možnosti zvyšování efektivity tréninku<br>• zná specifika učení dospělých<br>• má představu o jednotlivých stylech učení a jejich možnostech<br>• ví, jak trénink přizpůsobit potřebám jednotlivých učebních stylů<br>• ví, jak docílit transferu teoretických poznatků do praxe účastníků<br>• má znalosti o tom, jak účinně reagovat v různých učebních situacích |
| **Trenérské dovednosti** | **Dovednosti** | • dokáže naplánovat výcvikovou jednotku, její cíle a rozhodnout o metodách, jež pro dosažení cílů výcviku zvolí<br>• dokáže trénink efektivně vést a pružně přizpůsobovat potřebám, skladbě účastníků a úrovni jejich kompetencí<br>• dokáže prakticky předvést provedení modulů tréninku prodejních dovedností pro klientské pracovníky<br>• efektivně používá různé metody a techniky trenérské práce k rozvoji či zvýšení kompetencí klientských pracovníků v oblasti prodejních dovedností<br>• umí volit vhodné prostředky pro transfer nabytých poznatků do praxe<br>• vhodně používá prostředky didaktické techniky a didaktické pomůcky<br>• umí podporovat proces učení u klientských pracovníků<br>• dokáže přizpůsobit svoji práci s účastníky specifikům učení v dospělém věku a motivovat je k osvojování znalostí a jejich aplikaci v praxi<br>• dokáže vhodně reagovat na jednotlivé styly učení a používat pro ně efektivní způsoby práce<br>• v tréninku vychází ze zkušeností účastníků a pracuje s nimi |
| | **Postoje** | • podporuje rozvoj a přebírání vlastní odpovědnosti za výkon u jednotlivých účastníků<br>• v krizových situacích v tréninku postupuje klidně, taktně a hledá konstruktivní způsob řešení vzniklé situace<br>• projevuje pozitivní přístup a vystupuje jako profesionál<br>• účastníkům projevuje úctu a partnerský přístup, je empatický, dává najevo zájem o účastníky a jejich potřeby<br>• vyhledává příležitosti pro trénink a uplatnění trenérských dovedností, ctí zásady lektorské etiky<br>• podporuje efektivní formy učení se z vlastní zkušenosti<br>• usiluje o další rozvoj a sebevzdělávání |

| Klíčová kompetence | Typ projevů | KOMPETENČNÍ MODEL pro interní lektory obchodní banky |
|---|---|---|
| | | **Projevy kompetencí** |
| Koučování | Znalosti | • má znalosti v oblasti koučování<br>• zná základní principy a pravidla koučování<br>• chápe rozdíl koučování a jiných metod vedení<br>• ví, jak rozvíjet jednotlivé kompetence formou koučování<br>• ví, jak používat otázky při vedení koučovacího rozhovoru<br>• má přehled o řešení specifických situací v koučování<br>• ví, jak poskytovat konstruktivní zpětnou vazbu |
| | Dovednosti | • ovládá základní moderační techniky a schopnost poskytovat účastníkům konstruktivní zpětnou vazbu<br>• při koučování dokáže navodit přátelskou a tvůrčí atmosféru<br>• umí připravit a efektivně vést koučovací rozhovor<br>• používá vhodné typy otázek<br>• nenásilně vede koučovaného ke zvyšování vlastní odpovědnosti a připravenosti na výkon<br>• poskytuje účinnou pomoc a podporu při osvojování znalostí a dovedností |
| | Postoje | • je rád v kontaktu s lidmi<br>• při koučování dává najevo zájem o osobní rozvoj jednotlivce i celkové výsledky pobočky<br>• dává najevo pozitivní přístup a víru v možnosti jednotlivce<br>• projevuje zájem o řešení problémů jednotlivců i poboček<br>• aktivně hledá možnosti jejich řešení a pomocí efektivních metod práce pomáhá s jejich aplikací do praxe<br>• je motivovaný, spolehlivý, odpovědný<br>• sebevzdělává se a pečuje o vlastní rozvoj<br>• vítá nové podněty a možnosti vlastní práce<br>• preferuje dialog |
| Prezentační dovednosti | Znalosti | • má znalosti z oblasti prezentace, přesvědčivosti a argumentace<br>• ví, jak zvýšit přesvědčivost vlastního projevu<br>• ví, jak efektivně používat vizuální pomůcky a prezentační materiály<br>• ví, jak zaujmout a vzbudit zájem |
| | Dovednosti | • při prezentování trénovaných skutečností působí přesvědčivě<br>• dokáže volit a používat vhodné argumenty<br>• komunikuje otevřeně, nepoužívá negativní podněty<br>• hovoří srozumitelně, je věcný a zaměřuje se na podstatu<br>• dokáže efektivně pracovat s prezentačními materiály a používat vhodně pomůcky ke zvýšení přesvědčivosti<br>• v tréninku projevuje nadšení a entuziasmus |
| | Postoje | • věří tomu, co říká, je přesvědčený o výhodách a užitku produktů pro klienta<br>• vyhledává příležitosti k prezentování<br>• námitku vnímá jako příležitost, ne jako „problém“ |

*Tab. č. 3: Kompetenční model pro interní lektory obchodní banky*

Pro jednotlivé kompetence jsou v rámci kompetenčního modelu definovány rovněž jejich **projevy**, a to v oblasti znalostí, dovedností a postojů. Vymezení těchto projevů umožňuje snadnější „měření“ a definování stávající i optimální úrovně kompetencí a tím také snadnější definování vzdělávacích potřeb, zejména u kompetencí, které lze obtížně kvantifikovat, jako např. prodejní, prezentační dovednosti aj.

## 4.2 Cíle vzdělávací akce pro interní lektory obchodní banky

V souladu s požadavky na formulaci vzdělávacích cílů (viz kapitola 3.2), definujeme cíle vzdělávací akce pro interní lektory obchodní banky se zaměřením na trénink prodejních dovedností klientských pracovníků na rychlé a poradenské zóně obsluhy takto:

**Po skončení vzdělávací akce:**

- budou mít účastníci základní znalosti nezbytné pro úspěšné plánování, realizaci a vyhodnocení tréninku prodejních dovedností pro klientské pracovníky na rychlé a poradenské zóně obsluhy; konkrétně se jedná o znalosti týkající se klíčových kompetencí uvedených v kompetenčním modelu pro interní lektory obchodní banky (viz tabulka č. 3).

  Uvádím stručný výčet klíčových kompetencí:

  - prodejní dovednosti,
  - trenérské dovednosti,
  - prezentační dovednosti,
  - koučování,
- budou účastníci schopni uplatňovat dovednosti pro jednotlivé klíčové kompetence uvedené v kompetenčním modelu pro interní lektory obchodní banky (viz tabulka č. 3),
- budou účastníci motivování k zaujímání vhodných postojů definovaných v kompetenčním modelu pro interní lektory

obchodní banky (viz tabulka č. 3) a tyto postoje budou ochotni v praxi uplatňovat.

Konkrétní formulace cílů vzdělávací akce pro znalosti, dovednosti a postoje v rámci jednotlivých klíčových kompetencí pak korespondují s projevy těchto kompetencí, uvedenými v kompetenčním modelu pro interní lektory obchodní banky (viz tabulka č. 3).

Funkčnost stanovených cílů vzdělávací akce je dána jejich **komplexností** (jedná se o cíle ve všech oblastech - znalostí, dovedností i postojů), **konzistentností** (dosažení cílů v jednotlivých oblastech i uvnitř nich na sebe vzájemně navazuje a závisí na sobě), **kontrolovatelností** (měřítkem jsou pozorovatelné projevy kompetencí pro jednotlivé oblasti) a **přiměřeností** (cíle odpovídají požadavkům a možnostem účastníků – viz kapitola 4.3 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb pro interní lektory obchodní banky).

Uplatněním kriteria kontrolovatelnosti bude možné zároveň sledovat a hodnotit úroveň dosažení uvedených cílů pomocí stanovených kritérií, kterými jsou konkrétní, pozorovatelné projevy klíčových kompetencí. Tyto budou sledovány a vyhodnocovány v průběhu realizace vzdělávací akce a dále na ni navazujícím development centre. Úroveň zvládnutí znalostních cílů bude ověřena závěrečným testem na konci vzdělávací akce.

## 4.3 Účastníci vzdělávací akce pro interní lektory obchodní banky

Vzdělávací akce se bude účastnit 15 interních lektorů obchodní banky, kteří se budou podílet na plánované přípravě a realizaci tréninku prodejních dovedností pro klientské pracovníky na rychlé a poradenské zóny obsluhy.

Hlavní náplní práce účastníků je v různé míře zastoupení plánování, realizace a vyhodnocování tréninkových aktivit a workshopů v rámci obchodní banky, příprava podkladů a prezentací pro workshopy a

tréninky, příprava studijních materiálů pro účastníky vzdělávacích akcí, individuální koučování a poskytování zpětné vazby, pomoc při osobním a profesním rozvoji pracovníků banky aj. Podrobněji je analýza pracovní pozice a popisu pracovního místa interního lektora obchodní banky rozvedena v kapitole 4.1.

Jedná se o lektory s různou mírou teoretických znalostí i praktických zkušeností v oblasti trenérské práce a s ní souvisejícími činnostmi (sestavení tréninkové jednotky, volba didaktických metod a technik trenérské práce, koučování, prezentace aj.), nicméně předpokládá se alespoň minimální úroveň znalostí a zkušeností v této oblasti získané samostudiem a pracovní praxí. Také co se týká jiných důležitých skutečností (věk, pohlaví, vstupní míra kompetencí, motivace k učení), lze předpokládat větší či menší rozdíly mezi účastníky.

Absolventem vzdělávací akce pro interní lektory obchodní banky bude lektor, který v souladu s cíli vzdělávací akce (viz kapitola 4.2) a kompetenčním modelem pro interní lektory obchodní banky (viz tabulka č. 3) bude mít v oblasti klíčových kompetencí potřebné znalosti, bude schopen uplatňovat požadované dovednosti a bude motivován k zaujímání vhodných postojů. Tzn. v jeho jednání a chování bude možné pozorovat konkrétní projevy těchto kompetencí definované v rámci kompetenčního modelu pro interní lektory obchodní banky (viz tabulka č. 3).

## 4.4 Inventář disciplín vzdělávací akce pro interní lektory obchodní banky

Vyjdeme-li ze základních strategických cílů obchodní banky (viz kapitola 4.1), cílů vzdělávací akce pro interní lektory obchodní banky se zaměřením na trénink prodejních dovedností klientských pracovníků na rychlé a poradenské zóně obsluhy (viz kapitola 4.2) a profilu absolventa vzdělávací akce (viz kapitola 4.3), bude inventář disciplín

(viz kapitola 3.4.1) zahrnovat následující **oblasti vzdělávání**:

- prodejní dovednosti,
- trenérské dovednosti,
- prezentační dovednosti,
- koučování.

## 4.5 Učební plán vzdělávací akce pro interní lektory obchodní banky

Obsah vzdělávací akce pro interní lektory obchodní banky byl uspořádán do učebního plánu prostřednictvím tzv. modulového (blokového) řazení (viz kapitola 3.4.2). Názvy jednotlivých modulů a jejich časové dotace zahrnuje tabulka č. 4 (viz níže).

Předpokládá se, že každý modul bude v závěru písemně vyhodnocen jeho účastníky na předtištěném formuláři a tato hodnocení budou poskytnuta zástupci personálního útvaru obchodní banky. Součástí zpětné vazby bude i závěrečné písemné vyhodnocení každého modulu ze strany lektora, které kromě vlastních postřehů a informací o dosažené úrovni dovednostních cílů a cílů v oblasti postojů ze strany účastníků bude zahrnovat i návrhy a doporučení pro personální útvar obchodní banky. Úroveň zvládnutí znalostních cílů účastníků celé vzdělávací akce pak bude vyhodnocena prostřednictvím závěrečného testu na konci posledního modulu.

| Vzdělávací modul | Název vzdělávacího modulu (bloku) | Časová dotace |
|---|---|---|
| 1. | Prodejní dovednosti | 6 dnů |
| 2. | Trenérské dovednosti | 2 dny |
| 3. | Prezentační dovednosti | 2 dny |
| 4. | Praktická část výcviku | 5 dnů |
| 6. | Koučování | 2 dny |

*Tab. č. 4: Plán vzdělávací akce pro interní lektory obchodní banky*

## 4.6 Osnovy vzdělávací akce pro interní lektory obchodní banky

Konkrétní učební osnovy vzdělávací akce (viz kapitola 3.4.3) pro interní lektory obchodní banky sestávající z jednotlivých modulů a témat uvádí tabulka č. 5. Podrobné rozpracování prvního z modulů, prodejních dovedností, je součástí mé bakalářské práce,[114] proto se v dalším textu budu detailněji věnovat pouze učebním osnovám pro zbývající 4 moduly.

Součástí učebních osnov vzdělávací akce pro interní lektory obchodní banky je i rámcové určení vzdělávacích metod a technik, o nichž bude podrobněji pojednáno v následující kapitole. Jedná se zejména o **aktivní trenérské metody a techniky** - moderace, skupinová práce, brainstorming, brainwriting, případové studie, hra rolí, videotrénink, zpětná vazba aj.[115]

Cílem těchto metod a technik trenérské práce je zajistit maximální transfer učení (viz kapitola 3.3.1) a tedy poskytnout účastníkům dostatek prostoru pro:

- spojování znalostních informací s osobními prožitky a zkušenostmi,
- procvičení na konkrétních reálných (nebo simulovaných) případech,
- spojování svých dosavadních znalostí a dovedností s nově získanými a vědomé dotváření svých dovednostních struktur,
- zpětnou vazbu od trenérů i ostatních účastníků vzdělávací akce,
- motivaci uplatňovat nově získané znalosti a dovednosti v praxi.

Poznámka:

Časové údaje uváděné u jednotlivých témat vzdělávacích modulů jsou pouze orientační, v praxi se mohou lišit v závislosti na rychlosti práce účastníků, intenzitě diskuse, rozsahu zpětné vazby aj.

[114] Srov. Pavlasová, I.: Projektování vzdělávací akce pro klientské pracovníky obchodních bank. Závěrečná bakalářská práce. UP Olomouc 2008, s. 44

[115] Interní materiály Fontes H, spol. s r. o.

| Modul 2: Trenérské dovednosti | |
|---|---|
| **Čas (min.)** | **Osnova (téma, specifikace obsahu, vzdělávací metody a techniky)** |
| | **1. den** |
| 60 | ***Úvod***<br>*organizační moment, program, vstupní moderace, icebreaker* |
| 60 | ***Základní specifika učení v dospělém věku***<br>➢ význam motivace v učení, Kolbův cyklus<br>➢ metody a formy učení dospělých<br>*výklad, brainstorming, skupinová, práce, diskuse* |
| 60 | ***Specifika cílových skupin výcviku***<br>➢ kdo jsou účastníci našich výcviků/tréninků, jaké mají potřeby a s jakými vstupními návyky budou přicházet?<br>➢ co je pro účastníky charakteristické v jejich přístupech a s jakými překážkami v jejich postoji k výcviku/tréninku můžeme počítat?<br>➢ co dokážeme využít v náš prospěch a jak výcvik/trénink učiníme atraktivním<br>*moderace, výklad, skupinová práce* |
| 60 | ***Definování cílů výcviku***<br>➢ identifikace specifických výcvikových/tréninkových potřeb<br>➢ definování cílů výcviku/tréninku včetně charakteristiky cílové dovednosti a podmínek, ve kterých jich má být dosahováno<br>*výklad, diskuse, skupinová práce, cvičení - pracovní list* |
| 80 | ***Práce s flipchartem***<br>➢ výhody a nevýhody<br>➢ úprava písemných materiálů na FC<br>➢ příklady využití<br>*výklad spojený s projekcí, praktické cvičení, videotrénink, diskuse* |
| 60 | ***Úvod výcviku***<br>➢ nebezpečí skrývající se v úvodu výcviku<br>➢ techniky vytvoření příznivé atmosféry, přebírání kontroly nad skupinou<br>➢ icebreakery a jejich funkce<br>➢ centrace – formy a význam<br>*výklad, brainstorming, cvičení – pracovní list, skupinová práce* |
| 100 | ***Skupinová práce***<br>➢ zásady přípravy skupinové práce<br>➢ kdy skupinovou práci využít<br>➢ nácvik přípravy a provedení skupinové práce<br>➢ skupinová dynamika a její využití v rámci výcviku/tréninku<br>*výklad, skupinová práce, videotrénink, diskuse* |
| 150 | ***Případová studie***<br>➢ zásady přípravy případové studie<br>➢ kdy případovou studii využít<br>➢ nácvik sestavení, organizační přípravy a provedení případové studie<br>*výklad, brainstorming, cvičení – pracovní list, diskuse* |

| Modul 2: Trenérské dovednosti | |
|---|---|
| **Čas (min.)** | **Osnova (téma, specifikace obsahu, vzdělávací metody a techniky)** |
| | **2. den** |
| 120 | ***Hra rolí***<br>➢ zásady přípravy hry rolí<br>➢ kdy hry rolí využít<br>➢ využití videotréninku jako zpětné vazby<br>➢ nácvik přípravy a provedení hry rolí, nácvik podávání zpětné vazby<br>*hra rolí, videotrénink, skupinová práce, diskuse* |
| 60 | ***Plánování výcvikové jednotky***<br>➢ co je to výcviková/tréninková jednotka<br>➢ časový plán výcvikové jednotky<br>➢ možná struktura výcvikové jednotky<br>*moderace, výklad, skupinová práce, diskuse* |
| 30 | ***Hygienické faktory výcviku/tréninku***<br>➢ co je třeba zohlednit při zajištění dobrých podmínek pro výcvik<br>➢ „dobré rady“ pro interní trenéry<br>*Brainwriting, skupinová práce, diskuse, výklad* |
| 60 | ***Technické prostředky a jejich využití při výcviku/tréninku***<br>➢ přehled technických prostředků<br>➢ jejich uplatnění při výcviku/tréninku, výhody a nevýhody jednotlivých prostředků<br>*výklad, diskuse, praktické cvičení, videotrénink, zpětná vazba* |
| 30 | ***Transfer učení***<br>➢ význam pojmu<br>➢ prostředky zajišťující dobrý transfer učení do praxe<br>*výklad, praktické cvičení, skupinová práce* |
| 50 | ***Zpětná vazby z výcviku/tréninku***<br>➢ zpětná vazba pro trenéra<br>➢ zpětná vazba účastníkům<br>➢ zpětná vazba organizátorům<br>*skupinová práce, výklad, diskuse* |
| 30 | ***Závěr modulu, vyhodnocení, zpětná vazba*** |

| Modul 3: Prezentační dovednosti | |
|---|---|
| **Čas (min.)** | **Osnova (téma, specifikace obsahu, vzdělávací metody a techniky)** |
| | **1. den** |
| 60 | ***Úvod***<br>*organizační moment, zpětná vazba a reflexe využití druhého modulu v praxi účastníků, moderace, icebraker* |
| 120 | ***Improvizovaná prezentace***<br>➢ prezentace vybrané části výcviku, záznam na video<br>➢ přehrání, stručná zpětná vazba<br>➢ odvození základních osobních i skupinových cílů pro výcvikový/tréninkový modul<br>*praktické cvičení, videotrénink, zpětná vazba, skupinová práce, výklad, diskuse* |
| 45 | ***Základní prvky podílející se na úspěšné prezentaci jako součásti práce interního lektora***<br>➢ umění efektivně komunikovat<br>➢ interaktivita<br>➢ umění zaujmout<br>➢ střídání metod a forem práce s posluchači<br>*výklad, moderace, skupinová práce, diskuse* |
| 60 | ***Grafické a vizuální zásady přípravy prezentace***<br>➢ zásady využití různých možností při přípravě prezentace na průsvitky a prezentace v MS Power Point<br>➢ využití běžných pomůcek (tabule, flip chart)<br>*výklad, praktické cvičení, videotrénink, zpětná vazba, diskuse* |
| 60 | ***Základy rétoriky***<br>➢ základní řečnické figury a jejich využití<br>➢ neverbální komunikace<br>➢ struktura projevu<br>➢ zvládání hlasu, hlasová rozcvička<br>*případová studie, praktický nácvik, analýza a rozbor* |
| 100 | ***Příprava prezentace (praktického provedení) výcvikové/tréninkové jednotky***<br>➢ příprava obsahové náplně (v souladu s výcvikovými moduly, které budou sami účastníci zajišťovat)<br>➢ formulování cílů určené části výcviku/tréninku<br>➢ definování obsahu výcvikového/tréninkového modulu<br>➢ vizualizace, zvýšení přesvědčivosti prezentace, pomůcky (vytvoření vlastních, použití pomůcek banky AZ)<br>➢ příklady využití<br>*výklad, praktické cvičení, videotrénink, zpětná vazba, diskuse* |

| Modul 3: Prezentační dovednosti | |
|---|---|
| **Čas (min.)** | **Osnova (téma, specifikace obsahu, vzdělávací metody a techniky)** |
| | **2. den** |
| 60 | ***Videotrénink***<br>➢ videotrénink jako tréninková jednotka<br>➢ využití předem nahraného záznamu<br>➢ zásady tvorby aktuálních záznamů<br>➢ zařazení videotréninku do výcviku/tréninku<br>➢ jak reagovat na odmítnutí hrát hru rolí<br>➢ poskytování zpětné vazby při videotréninku<br>*výklad, moderace, skupinová práce, praktické cvičení, diskuse* |
| 260 | ***Prezentace – předvedení výsledků skupinové přípravy výcvikového/tréninkového modulu***<br>➢ praktické prezentace na zvoleném tématu<br>➢ nahrávka na video, pozorování, zpětná vazba<br>*hra rolí, videotrénink, cvičení, zpětná vazba při videozáznamu* |
| 60 | ***Praktická analýza tréninkových potřeb***<br>➢ využití zpětné vazby k vytvoření analýzy tréninkových potřeb dané skupiny účastníků<br>➢ formulace výsledků analýzy tréninkových potřeb<br>➢ individuální akční plán<br>*brainwriting, výklad, skupinová práce, diskuse* |
| 60 | ***Závěr modulu, vyhodnocení, zpětná vazba***<br>➢ zadání skupinových úkolů pro další fázi tréninku |

| Modul 4: Praktická část výcviku I. | |
|---|---|
| **Čas (min.)** | **Osnova (téma, specifikace obsahu, vzdělávací metody a techniky)** |
| | **1. den** |
| 30 | ***Úvod***<br>*organizační moment, zpětná vazba k 3. modulu* |
| 60 | ***Úvod semináře***<br>➢ praktické provedení zahájení tréninku<br>➢ nácvik centrace a úvodní moderace<br>➢ zpětná vazba pro trenéry<br>➢ korekce metodického postupu<br>*moderace, praktický nácvik, diskuse* |
| 90 | ***Image a kvalita v obchodní bance AZ***<br>➢ praktické provedení tréninkového modulu<br>➢ oponentura písemných podkladů a použitých metod<br>➢ zpětná vazba pro trenéry<br>➢ korekce metodického postupu<br>*moderace, praktický nácvik, diskuse* |
| 120 | ***Základy marketingu pro klientského pracovníka na rychlé a poradenské zóně obsluhy***<br>➢ praktické provedení tréninkového modulu<br>➢ oponentura písemných podkladů a použitých metod<br>➢ zpětná vazba pro trenéry<br>➢ korekce metodického postupu<br>*moderace, praktický nácvik, diskuse* |
| 90 | ***Základy komunikace***<br>➢ praktické provedení tréninkového modulu<br>➢ oponentura písemných podkladů a použitých metod<br>➢ zpětná vazba pro trenéry<br>➢ korekce metodického postupu<br>*moderace, praktický nácvik, diskuse* |
| | **2. den** |
| 120 | ***Příprava na jednání***<br>➢ praktické provedení tréninkového modulu<br>➢ oponentura písemných podkladů a použitých metod<br>➢ zpětná vazba pro trenéry<br>➢ korekce metodického postupu<br>*moderace, praktický nácvik, diskuse* |
| 120 | ***Komunikace v telefonním styku***<br>➢ praktické provedení tréninkového modulu<br>➢ oponentura písemných podkladů a použitých metod<br>➢ zpětná vazba pro trenéry<br>➢ korekce metodického postupu<br>*moderace, praktický nácvik, diskuse* |
| 150 | ***Navázání kontaktu s klientem***<br>➢ praktické provedení tréninkového modulu<br>➢ oponentura písemných podkladů a použitých metod<br>➢ zpětná vazba pro trenéry<br>➢ korekce metodického postupu<br>*moderace, praktický nácvik, diskuse* |
| 60 | ***Závěr 1. části modulu, vyhodnocení, zpětná vazba***<br>➢ praktické provedení ukončení tréninku<br>➢ zpětná vazba pro trenéry<br>➢ korekce metodického postupu |

| Modul 4: Praktická část výcviku II | |
|---|---|
| **Čas (min.)** | **Osnova (téma, specifikace obsahu, vzdělávací metody a techniky)** |
| | **1. den** |
| 30 | ***Úvod***<br>*organizační moment, navázání a zpětná vazba k předchozímu výcviku, provedené korektury v masters* |
| 180 | ***Zjištění potřeb klienta***<br>➢ praktické provedení tréninkového modulu<br>➢ oponentura písemných podkladů a použitých metod<br>➢ zpětná vazba pro trenéry<br>➢ korekce metodického postupu<br>*moderace, praktický nácvik, diskuse* |
| 150 | ***Argumenty v obchodním jednání***<br>➢ praktické provedení tréninkového modulu<br>➢ oponentura písemných podkladů a použitých metod<br>➢ zpětná vazba pro trenéry<br>➢ korekce metodického postupu<br>*moderace, praktický nácvik, diskuse* |
| 180 | ***Techniky úspěšné prezentace produktu***<br>➢ praktické provedení tréninkového modulu<br>➢ oponentura písemných podkladů a použitých metod<br>➢ zpětná vazba pro trenéry<br>➢ korekce metodického postupu<br>*moderace, praktický nácvik, diskuse* |
| | **2. den** |
| 120 | ***Řešení obtížných situací***<br>➢ praktické provedení tréninkového modulu<br>➢ oponentura písemných podkladů a použitých metod<br>➢ zpětná vazba pro trenéry<br>➢ korekce metodického postupu<br>*moderace, praktický nácvik, diskuse* |
| 180 | ***Námitky v obchodním jednání***<br>➢ praktické provedení tréninkového modulu<br>➢ oponentura písemných podkladů a použitých metod<br>➢ zpětná vazba pro trenéry<br>➢ korekce metodického postupu<br>*moderace, praktický nácvik, diskuse* |
| 150 | ***Uzavírací techniky***<br>➢ praktické provedení tréninkového modulu<br>➢ oponentura písemných podkladů a použitých metod<br>➢ zpětná vazba pro trenéry<br>➢ korekce metodického postupu<br>*moderace, praktický nácvik, diskuse* |

| Modul 4: Praktická část výcviku II | |
|---|---|
| **Čas (min.)** | **Osnova (téma, specifikace obsahu, vzdělávací metody a techniky)** |
| | **3. den** |
| 150 | ***Poprodejní činnost v podmínkách klientských pracovníků***<br>➢ praktické provedení tréninkového modulu<br>➢ oponentura písemných podkladů a použitých metod<br>➢ zpětná vazba pro trenéry<br>➢ korekce metodického postupu<br>*moderace, praktický nácvik, diskuse* |
| 120 | ***Dokončení scénáře výcviku prodejních dovedností KPI a KPII*** |
| 120 | ***Úprava a dokončení učebních pomůcek pro výcvik prodejních dovedností KPI a KPII*** |
| 60 | ***Kompletace a dokončení masters pro výcvik prodejních dovedností KPI a KPII*** |
| 30 | ***Závěr modulu, vyhodnocení, zpětná vazba*** |

| Modul 5: Koučování | |
|---|---|
| **Čas (min.)** | **Osnova (téma, specifikace obsahu, vzdělávací metody a techniky)** |
| | **1. den** |
| 30 | ***Úvod***<br>*organizační moment, program, vstupní moderace, icebreaker* |
| 60 | ***Možnosti koučování při zlepšování prodejních dovedností klientských pracovníků a role interních lektorů v tomto procesu***<br>➢ podstata a princip koučování<br>➢ možnosti a podmínky koučování<br>➢ role interního lektora jako kouče<br>➢ metody a formy učení dospělých<br>*výklad, brainstorming, skupinová, práce, diskuse* |
| 60 | ***Styly vedení a místo koučování v nich***<br>➢ metody vedení versus koučování<br>➢ styly vedení a místo koučování v nich<br>*moderace, výklad, skupinová práce* |
| 90 | ***Stanovování cílů programu koučování, definování dovedností***<br>➢ definování cílů koučování včetně podmínek, ve kterých jich má být dosahováno<br>➢ vazba na tvorbu akčního plánu<br>*výklad, diskuse, skupinová práce, cvičení - pracovní list* |
| 75 | ***Metoda GROW a ADAPT a její využití pro program koučování výhody a nevýhody***<br>➢ podstata metody GROW a ADAPT<br>➢ charakteristika jednotlivých oblastí koučování<br>*výklad, praktické cvičení, skupinová práce, diskuse* |
| 60 | ***Vytváření podmínek pro úspěšné dodržení harmonogramu a splnění cílů programu koučování***<br>➢ základy time managementu<br>➢ systematizace práce kouče<br>*výklad, brainstorming, diskuse* |
| 90 | ***Kladení otázek – základní dovednosti kouče***<br>➢ typy otázek<br>➢ možnosti využití otázek v koučovacím rozhovoru<br>*moderace, skupinová práce, diskuse* |
| 30 | ***Skupinová diskuse k získaným poznatkům, doprecizování programu pro 2. den*** |

| Modul 5: Koučování | |
|---|---|
| **Čas (min.)** | **Osnova (téma, specifikace obsahu, vzdělávací metody a techniky)** |
| | **2. den** |
| 60 | ***Poskytování zpětné vazby***<br>➢ zásady, principy konstruktivního poskytování zpětné vazby<br>*výklad, skupinová práce, diskuse* |
| 60 | ***Poskytování konkrétních instrukcí a vytváření vhodných situací pro koučování***<br>➢ možnosti a podmínky koučovacího rozhovoru<br>*brainstorming, diskuse, moderace* |
| 90 | ***Případové studie koučování***<br>*případová studie, videotrénink, zpětná vazba, diskuse* |
| 60 | ***Formalizace výstupu programu koučování, plánování dalších kroků osobního růstu***<br>➢ tvorba akčního plánu<br>➢ náležitosti dohody s koučovaným<br>➢ možnosti dalšího rozvoje<br>*výklad, moderace, skupinová práce, diskuse* |
| 90 | ***Závěrečný test*** |
| 30 | ***Závěr modulu, vyhodnocení, zpětná vazba*** |

*Tab. č. 5: Osnovy vzdělávací akce pro interní lektory banky*

Příklad učebního materiálu týkající se druhého modulu vzdělávací akce pro interní lektory obchodní banky obsahuje Příloha 2. Podrobněji bude o učebních materiálech pojednáno dále.

## 4.7 Vzdělávací formy, metody a techniky uplatňované v rámci vzdělávací akce pro interní lektory obchodní banky

Volba forem, metod a technik vzdělávání u vzdělávací akce pro interní lektory obchodní banky vychází z následujících skutečností:

- cíle vzdělávací akce počítají nejen se získáním znalostí, ale i osvojením praktických dovedností a postojů, tzn., vzdělávání zahrnuje všechny čtyři fáze Kolbova učebního cyklu,
- obsah vzdělávací akce předpokládá přímý kontakt lektora s účastníky,
- jedná se o 15ti člennou skupinu účastníků,

- vzdělávání se bude realizovat mimo pracoviště, v prostorách školícího střediska obchodní banky,
- jedná se o celkem 17 vzdělávacích dnů,
- předpokládá se zajištění kvalitními externími lektory.

Na základě výše uvedených skutečnosti bylo stanoveno, že vzdělávání interních lektorů obchodní banky bude probíhat **formou přímé výuky** (viz kapitola 3.5), tzv. tréninku „šitého na míru“, a to ve spolupráci s externí poradenskou a vzdělávací firmou Fontes H, spol. s r. o. Předpokládá se, že v průběhu vzdělávací akce budou využívány zejména **vzdělávací metody a techniky podporující tzv. participativní přístup**.[116] Tento přístup podporuje aktivitu, spontánnost a tvořivost v procesu učení a vytváří vysoce motivační prostředí. Klade důraz na aktivní získávání a osvojování dovedností prostřednictvím tzv. **zážitkového učení**. Využívá zejména:

- výklad spojený s diskusí (přináší nové poznatky, obohacuje o zkušenosti, opakuje některé dřívější poznatky, systemizuje, sumarizuje, analyzuje),
- brainstorming, brainwriting (podporuje vzájemnou výměnu poznatků a zkušeností, aktivní účast na hledání řešení, rozvíjí tvůrčí a komunikační dovednosti),
- práce ve skupinách (posiluje aktivní účast a odpovědnost za týmové výsledky, rozvíjí komunikaci, prezentační dovednosti, přináší výměnu zkušeností, významně ovlivňuje motivaci),
- koučování, moderace (podporuje aplikaci získaných znalostí do praxe účastníků, rozvíjí dovednosti; slouží jako specifická forma zpětné vazby a posilování samostatnosti a odpovědnosti za vlastní činnost a chování; prostředek rozvoje osobního potenciálu),
- metaplán (posiluje aktivní účast na týmovém řešení, podporuje komunikaci, motivaci a osobní odpovědnost za výsledné řešení),

[116] Interní materiály Fontes H, spol. s r. o.

- multivoting (podporuje zapojení účastníků do rozhodovacího procesu, posiluje motivaci).
- praktická cvičení (podporuje proces učení prostřednictvím napomáhání aplikace získávaných poznatků do praxe účastníků),
- případové studie - příklad viz Příloha 3 (rozvíjí tvůrčí schopnosti, argumentační dovednosti, motivuje k výkonu, posiluje týmovou spolupráci, rozvíjí analytické a syntetické dovednosti),
- test(y) (poskytují účastníkům zpětnou vazbu o sledovaných skutečnostech a ukazují jim prostor pro další zdokonalení),
- hry rolí (podporují osvojování požadovaných dovedností a jejich transfer do praxe prostřednictvím učení se zkušeností; rozvíjejí komunikační dovednosti, emocionální prožitky, motivaci; slouží jako trénink sebekontroly a posílení motivace; využívají propojení teorie s praxí),
- videotrénink (podporuje učení se prostřednictvím zkušenosti, poskytuje účastníkům zpětnou vazbu k vlastnímu jednání a chování a způsobu řešení v modelové situaci),
- zpětnou vazbu (poskytuje sebereflexi a v součinnosti s trenérem je zdrojem zdokonalování a dalšího rozvoje).

Konkrétní zastoupení vzdělávacích metod a technik v rámci jednotlivých modulů a témat pak zahrnují osnovy vzdělávací akce – viz výše, tabulka č. 5.

## 4.8 Didaktické pomůcky a prostředky didaktické techniky používané v rámci vzdělávací akce pro interní lektory obchodní banky

S ohledem na zvolenou formu a metody vzdělávání (viz předchozí kapitola) počítá vzdělávací akce pro interní lektory obchodní banky s následujícími učebními materiály, didaktickými pomůckami a prostředky didaktické techniky (viz kapitola 3.6):

- **učební materiály**:
  - sylaby – listy A4, na kterých jsou stručně zachyceny základní myšlenky či informace (příklad viz Příloha 2),
  - pracovní sešity a listy, které obsahují úkoly, jejichž řešení je založené na individuální práci účastníků a přemýšlení o řešeném problému,
  - zadání případových studií, které vycházejí z praxe účastníků a jsou spojené s řešením komplexních problémů prostřednictvím individuální, případně týmové práce (příklad viz Příloha 3).
- **didaktické pomůcky**:
  - běžné moderátorské pomůcky, počítačové prezentace, videonahrávky, vizualizace, karty produktů,
- **prostředky didaktické techniky**:
  - flip chart, videokamera, TV, dataprojektor, zpětný projektor, notebook.

## 4.9 Organizační zabezpečení vzdělávací akce pro interní lektory obchodní banky

Na základě dohody se vzdělávací a personálně-poradenskou firmou Fontes H, spol. s r. o., která se podílí na přípravě a realizaci vzdělávací akce pro interní lektory obchodní banky, bylo stanoveno, že vzdělávací akce bude probíhat v prostorách hotelu Skalní Mlýn.

S ohledem na zvolené didaktické metody a techniky (viz předchozí kapitola), nerušený průběh celé vzdělávací akce a realizaci všech tréninkových/vzdělávacích cvičení a aktivit bude třeba současně zajistit minimálně dvě dostatečně dimenzované místnosti (pro práci ve skupinách a individuální přípravu účastníků v rámci praktické části výcviku) s možností uspořádání stolů do U (účastníci sedí po obvodu a vidí na sebe navzájem, což podporuje otevřenou komunikaci a vzájemný dialog).

Předpokládaný harmonogram vzdělávací akce:

- prosinec 2010 - projednání a osobní konzultace obsahu vzdělávací akce za účasti zástupců personálního útvaru obchodní banky a vedoucího lektora firmy Fontes H, spol. s r. o., jejímž cílem bude dopracovat osnovy vzdělávací akce do finální podoby v souvislosti s potřebami účastnické skupiny, případně dohodnout další podrobnosti realizace vzdělávací akce (např. harmonogram činností a realizace jednotlivých vzdělávacích modulů včetně stanovení odpovědných osob),
- prosinec 2010 – příprava a podpis smlouvy,
- leden 2011 – březen 2011 – realizace vzdělávací akce dle následujícího harmonogramu (tabulka č. 6):

| MODUL | NÁZEV MODULU | POČET DNŮ | TERMÍN KONÁNÍ |
|---|---|---|---|
| 1. | Prodejní dovednosti | 1 x 2<br>1 x 2<br>1 x 2 | 13. – 14. 1. 2011<br>27. – 28. 1. 2011<br>10. – 11. 2. 2011 |
| 2. | Trenérské dovednosti | 1 x 2 | 24. – 25. 2. 2011 |
| 3. | Prezentační dovednosti | 1 x 2 | 10. – 11. 3. 2011 |
| 4. | Praktická část výcviku I<br>Praktická část výcviku II | 1 x 2<br>1 x 3 | 30. – 31. 3. 2011<br>13. – 15. 3. 2011 |
| 5. | Koučování | 1 x 2 | 28. – 29. 3. 2011 |

*Tab. č. 6: Harmonogram vzdělávací akce pro interní lektory obchodní banky*

- duben 2011 – evaluace vzdělávací akce.

Stravu a ubytování lektora i účastníků vzdělávací akce včetně zajištění potřebné dokumentace (pozvánky, prezenční listiny atp.) a prostředků didaktické techniky (kromě videokamery – zajistí lektor) zajistí obchodní banka jím pověřeným pracovníkem ve spolupráci se zástupcem hotelu Skalní Mlýn. Dopravu do místa konání si účastníci i lektoři zajistí individuálně. Učební pomůcky a materiály

(viz kapitola 4.8) pro účastníky vzdělávací akce zajistí Fontes H, spol. s r. o. prostřednictvím lektorů.

### 4.10. Materiální, technické a finanční zabezpečení vzdělávací akce pro interní lektory obchodní banky

V oblasti materiálního a technického zabezpečení vzdělávací akce pro interní lektory obchodní banky se předpokládá:

- každý účastník vzdělávací akce obdrží v průběhu realizace jednotlivých modulů celkem 5 pracovních sešitů v rozsahu cca 20 A4 listů na jeden pracovní sešit,
- zpracování a distribuce pracovních sešitů účastníkům vzdělávací akce bude zajištěna prostřednictvím lektorů firmy Fontes H, spol. s r. o., a to vždy v úvodu každého modulu, přičemž náklady na vyhotovení a distribuci pracovních sešitů jsou zahrnuty v ceně vzdělávací akce (viz níže),
- technické zabezpečení – prostředky didaktické techniky (kromě videokamery - zajistí lektor) a pronájem prostor pro vzdělávací akci zajistí obchodní banka prostřednictvím jím pověřeného pracovníka ve spolupráci se zástupcem hotelu Skalní Mlýn,
- strava a ubytování lektorů a účastníků budou zajištěny pověřeným pracovníkem obchodní banky ve spolupráci se zástupcem hotelu Skalní Mlýn,
- dopravu do místa konání akce si zajistí lektoři a účastníci individuálně.

Vzhledem k rozsáhlosti a náročnosti zpracování celkové cenové kalkulace (viz kapitola 3.8) vzdělávací akce pro interní lektory uvádím v následující tabulce pouze její část, a to předběžnou kalkulaci realizace této vzdělávací akce (viz oddíl 3 v tabulce č. 1):

| Položka | Cena |
|---|---|

| | (včetně DPH) |
|---|---|
| Cena/ 1 vzdělávací den* | 30.000,- Kč |
| **Cena/16 vzdělávacích dnů/celkem** | **480.000,- Kč** |
| Strava**/účastník/1 vzdělávací den | 200,- Kč |
| Strava/účastník/16 vzdělávacích dnů | 3.200,- Kč |
| Strava/15 účastníků/16 vzdělávacích dnů | 48.000,- Kč |
| Strava/lektor/vzdělávací den | 200,- Kč |
| Strava/lektor/16 vzdělávacích dnů | 3.200,- Kč |
| **Strava účastníci/lektor/16 vzdělávacích dnů/celkem** | **51.200,- Kč** |
| Cestovné/účastník průměr/1 vzdělávací modul | 500,- Kč |
| Cestovné/účastník průměr/5 vzdělávacích modulů | 2.500,- Kč |
| Cestovné/15 účastníků/5 vzdělávacích modulů | 37.500,- Kč |
| Cestovné/lektor cca/1 vzdělávací modul | 2.000,- Kč |
| Cestovné/lektor cca/5 vzdělávacích modulů | 10.000,- Kč |
| **Cestovné/účastníci/lektor cca/5 vzdělávacích modulů/celkem** | **47.500,- Kč** |
| Ubytování***/účastník/1 noc | 1.000,- Kč |
| Ubytování/účastník/9 nocí | 9.000,- Kč |
| Ubytování/15 účastníků/9 nocí | 135.000,- Kč |
| Ubytování/lektor/1 noc | 1.000,- Kč |
| Ubytování/lektor/9 nocí | 9.000,- Kč |
| **Ubytování/lektor/účastníci/9 nocí/celkem** | **144.000,- Kč** |
| Pronájem prostor/2 místnosti/1den | 2.000,- Kč |
| **Pronájem prostor/2 místnosti/16 dnů** | **32.000,- Kč** |
| Pronájem prostředků didaktické techniky /1 den | 500,- Kč |
| **Pronájem prostředků didaktické techniky/ 15 dnů/celkem** | **7.500,- Kč** |
| **Cena za realizaci vzdělávací akce/celkem** | **762.200,- Kč** |

*Tab. č. 7: Předkalkulace realizace vzdělávací akce pro interní lektory obchodní banky*

**Poznámky:**

* jeden vzdělávací den = 8 výukových hodin po 50 minutách

** strava zahrnuje 1x oběd a 2x občerstvení v průběhu dne (káva, minerální voda, ovoce, chlebíček aj.)

***v ceně ubytování je 1x večeře a 1x snídaně

Cena za jeden vzdělávací den zahrnuje:

- přípravu a provedení výuky,
- použití učebních pomůcek a videokamery,
- přípravu cvičení, případových studií, skupinových prací a pracovních listů,
- zpracování a distribuci pracovních sešitů, sylabů a učebních materiálů k probíranému tématu a jejich předání účastníkům (20 listů A4 na 1 modul),
- vypracování zpětné vazby k jednotlivým modulům včetně předání písemné zpětné vazby ze strany účastníků,
- vypracování závěrečné zpětné vazby pro personální útvar obchodní banky, zahrnující kromě vlastních postřehů lektora také informace o průběhu vzdělávací akce a dosažené úrovni dovednostních cílů a cílů v oblasti postojů ze strany účastníků a dále návrhy a doporučení pro personální útvar a vedení obchodní banky.

Cena za jeden vzdělávací den nezahrnuje:

- dopravu lektorů/účastníků a učebních pomůcek do místa konání semináře (budou účtovány skutečné náklady ve výši 7,- Kč/1 km),
- náklady na pobyt lektorů/účastníků v místě vzdělávací akce (ubytování, strava, pronájem prostor a technických prostředků).

## 4.11 Profily lektorů vzdělávací akce pro interní lektory obchodní banky

S ohledem na vzdělávací potřeby interních lektorů (viz kapitola 4.1), vzdělávací cíle (viz kapitola 4.2), účastníky vzdělávací akce (viz kapitola 4.3), obsah vzdělávání (viz kapitoly 4.4 – 4.6) a odpovídající vzdělávací metody a techniky (viz kapitola 4.7) stanovené pro projekt vzdělávání interních lektorů obchodní banky, bylo rozhodnuto, že vzdělávací akci bude obchodní banka zajišťovat ve spolupráci s poradenskou a vzdělávací firmou Fontes H, spol. s r. o., přičemž na realizaci projektu se budou podílet konkrétně tito dva lektoři: [117]

**PhDr. Miroslav Skála, CSc. – vedoucí lektor**

- absolvent VŠ (Univerzita J.E. Purkyně v Brně); je certifikovaným lektorem IPD a British Know How Fund
- certifikován Asociací trenérů a konzultantů managementu jako vedoucí trenér
- praxe ve školství a ve vedoucích funkcích se zaměřením na marketing, spolupráce s poradenskými firmami Europa Trade Brno, Synergy Management Wien, Team Training Vídeň/Team Training CZ, člen výkonné rady Asociace trenérů a konzultantů managementu (2001-2002)
- bohatá trenérská praxe; lektorskou a poradenskou činnost vykonával mimo jiné pro společnosti:
  - ČSOB vedení workshopu a poradenství při vytváření podpory klientských pracovníků (karta produktů, argumentační mapa, inventář námitek a reakcí na ně)
  - ČSOB stavebná sporiteľňa - vedení workshopu a spolupráce při vytváření standardů obchodních dovedností klientských poradců (KP), trénink obchodních poradců a manažerů
  - Barum Continental – výcvik manažerů v rámci dlouhodobého programu zaměřeného na přípravu manažerů pro změnu a management změny
  - ABB v ČR – výcvik vrcholového a středního managementu
  - Škoda JS Plzeň, a. s. – výcvik manažerů
  - Magistrát města Brna – výcvik řídících pracovníků
  - Česká národní banka – trénink manažerů aj.

[117] Interní materiály Fontes H, spol. s r. o.

**PhDr. Martin Liška**

- absolvent FF Univerzity Karlovy Praha, obor andragogika, certifikovaný lektor IPD a British Know How Fund, absolvent kurzů TMI, MODAL, Dále Carnegie, člen Asociace trenérů a konzultantů managementu
- praxe ve vedoucích funkcích, z toho 7 let v personalistice
- bohatá lektorská a poradenská praxe, oceněn Národním vzdělávacím fondem za lektorskou činnost
- lektorskou a poradenskou činnost prováděl mimo jiné ve společnostech:
  - ČSOB vedení workshopu a poradenství při vytváření podpory klientských pracovníků (karta produktů, argumentační mapa, inventář námitek a reakcí na ně)
  - ČSOB – trénink interních trenérů
  - Jihomoravská energetika, a. s. – výcvik manažerů
  - Tokoz, a. s. – výcvik manažerů
  - Magistrát města Brna – výcvik řídících pracovníků
  - Česká národní banka – trénink manažerů
  - ČMSS – trénink manažerů aj.

## 4.12 Návrh vyhodnocení, evaluace vzdělávací akce pro interní lektory obchodní banky

Návrh vyhodnocení účinnosti vzdělávací akce pro interní lektory obchodní banky vychází z Kirkpatrickova modelu (viz kapitola 3.10) a jeho čtyř úrovní evaluace:

**Úroveň reakce**

- ústní zpětná vazba od účastníků na konci vzdělávací akce,
- písemné vyplnění „dotazníku spokojenosti“ účastníků na konci vzdělávací akce (příklad viz Příloha 4),
- ústní zpětná vazba účastníků nadřízeným po návratu na pracoviště.

**Úroveň učení**

- vyplnění znalostního testu účastníky na konci vzdělávací akce,
- hry rolí zaměřené na vedení tréninkové jednotky vzdělávací akce pro klientské pracovníky se zaměřením na prodejní dovednosti,

- rozhovor s nadřízeným pracovníka po návratu na pracoviště.

**Úroveň chování**

- sledování a analýza chování účastníka přímým nadřízeným,
- development centre 2 měsíce po skončení vzdělávací akce,
- přímé pozorování účastníků při vedení tréninku prodejních dovedností pro klientské pracovníky banky vedoucím lektorem firmy Fontes H, spol. s r. o. realizujícího vzdělávací akci pro interní lektory obchodní banky,
- sledování a analýza výsledků evaluace tréninku prodejních dovedností vedeného interním lektorem obchodní banky u jednotlivých účastníků (např. pozorování vedení obchodního rozhovoru klientského pracovníka s klientem banky a jeho rozbor, sledování úspěšnosti akvizičního telefonování klientských pracovníků (počet dohodnutých schůzek na počet telefonátů), sledování prodeje jednotlivých produktů pro jednotlivé klientské pracovníky (den/týden/měsíc/rok), sledování počtu nově získaných klientů.

**Úroveň výkonu**

- sledování a analýza prodeje jednotlivých produktů a počtu nově získaných klientů v rámci celé obchodní banky (týden/měsíc/rok)
- dotazník spokojenosti klientů obchodní banky

Jinou možnost vyhodnocení účinnosti vzdělávací akce, která počítá s rozložením hodnocení v čase a různými subjekty hodnocení, pak uvádí tabulka č. 8.[118]

| **Vyhodnocení účinnosti vzdělávací akce** | |
|---|---|
| **po ukončení modulu** | **po ukončení vzdělávací akce** |
| **organizátoři** | **organizátoři** |

[118] Interní materiály Fontes H, spol. s r. o.

| | |
|---|---|
| ➢ vyhodnocení kvantitativních údajů<br>- dotazníky účastníků<br>- účast/neúčast<br>- dodržení rozpočtovaných výdajů<br>➢ vyhodnocení organizačního zajištění<br>➢ vyhodnocení podmínek pro vzd. akci (školicí místnost, prostředí…)<br>➢ vyhodnocení práce vzdělávací firmy a spolupráce s ní (přesnost údajů, rychlost reakce, spokojenost účastníků, získané poznatky a jejich věrohodnost, …) | ➢ vyhodnocení kvantitativních a kvalitativních údajů<br>➢ vyhodnocení organizačního zabezpečení<br>➢ vyhodnocení podmínek<br>➢ dosažení cílů po spolupráci s nadřízenými účastníků vzdělávací akce<br>➢ vyhodnocení spolupráce se vzdělávací firmou<br>➢ vyhodnocení rozpočtovaných nákladů<br>➢ závěry pro další období |
| **účastníci** | **účastníci** |
| ➢ bezprostřední zpětná vazba na konci vzdělávací akce (dotazník, ústní ZV) | ➢ prověrka znalostí (test)<br>➢ sledování nárůstu výkonnosti (autofeedback)<br>➢ subjektivní hodnocení (dotazník)<br>➢ vyhodnocení akčního plánu |
| **nadřízení zúčastněných** | **nadřízení zúčastněných** |
| ➢ dotaz na dojem účastníka z akce<br>➢ sledování konkrétních projevů účastníka v chování či výkonu<br>➢ vytváření podmínek pro uplatnění poznatků a dovedností v praxi<br>➢ zpětná vazba organizátorům o reakci účastníků a o změnách v jejich chování | ➢ dotazník změn chování podřízených – účastníků vzdělávací akce<br>➢ sledování výkonu v dlouhodobější perspektivě a informace personálnímu oddělení<br>➢ assessment center<br>➢ vyhodnocení akčního plánu |
| **lektoři** | **lektoři** |
| ➢ ústní či písemná zpráva o průběhu modulu a jeho účastnících<br>➢ upozornění na motivaci účastníků<br>➢ upozornění na pozitivní a příp. i na rušivé jevy, které nastaly<br>➢ upozornění na výrazné osobnosti | ➢ vyhodnocení proběhlé spolupráce (zpráva)<br>➢ zpětná vazba k účastníkům<br>➢ doporučení pro další období<br>➢ upozornění na potenciální možnosti/ rizika do budoucna |

*Tab. č. 8: Návrh vyhodnocení účinnosti vzdělávací akce pro interní lektory obchodní banky*

Návrh vyhodnocení účinnosti, evaluace vzdělávací akce je posledním krokem procesu projektování vzdělávací akce. Tzn. i projekt vzdělávání klientských pracovníků obchodní banky je v tomto smyslu u konce. Nezbývá, než na něj navázat realizací, která jeho funkčnost prověří v praxi.

# 5 Závěr

Nutnost neustálého rozvoje a vzdělávání pracovníků ve snaze obstát ve stále se měnícím a konkurenčním prostředí, vede řadu firem k přehodnocení své dosavadní koncepce vzdělávání směrem k zavedení tzv. systematického přístupu ve vzdělávání, kde plánování, příprava a realizace vychází z individuálních potřeb a zároveň dlouhodobých záměrů a cílů podniku.

Bohužel jako lektor vzdělávací a poradenské firmy musím konstatovat, že ne vždy je ze strany zástupců firem tento systematický přístup uplatňován ať již z nedostatku času, zájmu či znalostí. Výsledkem jsou pak, bohužel, neefektivně využité zdroje (finanční, časové, personální aj.).

Z tohoto důvodu jsem se rozhodla svoji práci věnovat procesu projektování vzdělávací akce, jehož kvalitní zvládnutí do značné míry ovlivňuje a předurčuje výsledný efekt vzdělávacího procesu a jeho dopady na výkon jednotlivce i celého podniku.

Práci jsem rozdělila do dvou částí. První z nich pojednává o významu a funkci firemního, neboli podnikového vzdělávání, jeho postavení v rámci celoživotního učení/vzdělávání a dále některých vnitropodnikových procesech spojených s oblastí řízení lidských zdrojů. Důraz je kladen zejména na proces projektování vzdělávací akce, jeho jednotlivé fáze, a s ním spojená základní teoretická východiska a koncepty. Druhá část práce pak obsahuje praktickou aplikaci uváděných přístupů na konkrétní vzdělávací projekt určený pro interní lektory obchodní banky, se zaměřením na trénink prodejních dovedností klientských pracovníků na rychlé a poradenské zóně obsluhy.

Cílem práce nebylo podrobně obsáhnout problematiku projektování vzdělávací akce, pouze poskytnout základní informace o tomto procesu, nastínit jeho jednotlivé fáze/kroky a jejich vzájemné souvislosti a následně tyto skutečnosti promítnout do konkrétního vzdělávacího projektu pro interní lektory obchodní banky.

Domnívám se, že tento záměr se podařilo naplnit, a to i přesto, že vzhledem k rozsahu práce nebylo možné věnovat jednotlivým fázím

procesu projektování vzdělávací akce dostatečný prostor, který by umožnil jejich detailnější charakteristiku.

# 6 Seznam použité literatury


Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha, Grada Publishing 2007

Barták, J.: Vzdělávání ve firmě. 1. vyd. Praha, Alfa Publishing 2007

Barták, J.: Základní kniha lektora/trenéra. 1. vyd. Praha, Votobia 2003

Bartoňková, H.; Šimek, D.: Andragogika. 1. vyd. Olomouc, VUP 2002

Bartoňková, H.: Firemní vzdělávání. 1. vyd. Olomouc, VUP 2007

Bartoňková, H.: Firemní vzdělávání. 1. vyd. Praha, Grada Publishing 2010

Belcourt, M.; Wright, P. C.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha, Grada Publishing 1998

Brázdová, Z.: Hodnocení ve vzdělávání dospělých. 1. vyd. Olomouc, VUP 2000

Buckley, R.; Caple, J.: Trénink a školení. 1. vyd. Brno, Computer Press 2004

Srov.: Dvořáková, M.: Úvod do evaluace vzdělávání dospělých, 1. vyd. Olomouc, VUP 2004

Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha, Grada Publishing 2007

Koubek, J.: Personální práce v malých podnicích. 2.vyd. Praha, Grada Publishing 2003

Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha, Management Press 1995

Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 3. vyd. Praha, Management Press, 2002

Kubeš, M.; Spillerová, D.; Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilost výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha, Grada Publishing 2004

Mužík, J.: Andragogická didaktika. 1. vyd. Praha, Codex Bohemia 1998

Mužík, J.: Profesní vzdělávání dospělých. 1. vyd. Praha, ASPI Publishing 2000

Obst, O.; Prášilová, M.: Vybrané kapitoly z obecné didaktiky. 1. vyd. Olomouc, VUP 2005

Palán, Z.: Výkladový slovník – Lidské zdroje. 1. vyd. Praha, Academia 2002

Pavlasová, I.: Projektování vzdělávací akce pro klientské pracovníky obchodních bank. Závěrečná bakalářská práce. UP Olomouc 2008

Petty, G.: Moderní vyučování. 1. vyd. Praha, Portál 1996

Pokorná, D.: Projektování vzdělávacích aktivit. 1. vyd. Olomouc, VUP 2000

Prášilová, M.. Tvorba vzdělávacího programu. vyd. 1. Praha, Triton 2006

Prokopenko, J.; Kubr, M. a kol.: Vzdělávání a rozvoj manažerů. 1. vyd. Praha, Grada Publishing 1996

Skalková, J.: Obecná didaktika. 1. vyd. Praha, Grada 1999

Vodák, J.; Kucharčíková, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha, Grada Publishing 2007

časopisy Moderní řízení

interní materiály nejmenované obchodní banky

interní materiály Fontes H, spol. s r. o.

## 7 Seznam příloh Strana


Příloha 1 Kompetence……...88

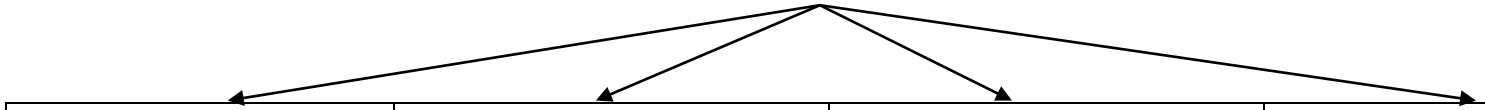
Příloha 2 Úskalí, která nás čekají při koučování……89

Příloha 3 Případová studie……90

Příloha 4 Sumář hodnocení vzdělávací akce……91

**Příloha 1**

**KOMPETENCE** [119]



| Znalostní (dovednostní) kompetence | Kompetence v ovládání metod | Sociální kompetence | Kompetence pracovat na sobě samém |
|---|---|---|---|
| • absolvované školy<br>• kursy<br>• speciální semináře<br>• diplomy, výuční listy, atesty, certifikáty<br>• rodinná tradice<br>• řidičský průkaz<br>• … | • vedení kolektivu<br>• motivování<br>• delegování<br>• schopnost využít např. SWOT analýzu<br>• přenos teoretických znalostí do nových (jiných, netypických) podmínek<br>• schopnost orientovat se v nestandardní situaci<br>• … | • komunikativnost<br>• pomoc ostatním<br>• neformálnost<br>• vůdcovství<br>• potřeba být „nad ostatními“<br>• nezávislost na mínění ostatních<br>• získávání přátel<br>• vytváření klimatu<br>• … | • selfmanagement<br>• zdokonalování<br>• poznání svých silných i slabých stránek<br>• vytyčování vlastních cílů a jejich dosahování (aplikace metody ve vlastním životě)<br>• ovládání se ve stresových situacích<br>• volní vlastnosti<br>• … |

[119] interní materiály Fontes H, spol. s r. o.

## Příloha 2 ÚSKALÍ, KTERÁ NÁS ČEKAJÍ PŘI KOUČOVÁNÍ[120]

Do jakých problémů se můžeme při koučování dostat:

| výrok koučovaného | jak reagovat |
|---|---|
| *„K tomu mě skutečně nikdo nedonutí.“* | ➢ zaměříme se na zlepšení přístupu - motivační rozhovor<br>➢ stanovíme několik krátkodobých cílů a ukážeme, jak budeme postupovat dál, bude-li se také snažit<br>➢ budou-li se mu zdát požadavky vysoké, dohodneme se na menších, které také znamenají pokrok<br>➢ může být, že má blok – odhalme ho a pomozme ho zmírnit, odstranit<br>➢ je-li postoj trvalý a nelze zvrátit – personální řešení |
| *„To už znám.“* | ➢ vysvětleme, že většina postřehů, které nabízíme, pochází z pozorování jeho činnosti<br>➢ může být, že zná, ale neumí používat v praxi<br>➢ nenechme se zmást, když to jednou zkusí a ono se mu to povede – je nutné, aby tak jednal trvale |
| *„Teď není vhodná doba.“* | ➢ ptejme se na důvody, proč odkládat, co tím získá nebo ztratí<br>➢ pokud se jenom vymlouvá, „postrčme ho“, ale nerozhodujme za něj |
| *„Ale já jsem to tak dělal…“* | ➢ ukažme na konkrétních pozorováních odchylku od standardu<br>➢ nechme ho, ať odchylku komentuje, a ptejme se, jak by výkon vypadal, kdyby standard dodržel |
| *„Ano, já to budu dělat příště lépe.“* | ➢ snaha omluvit současný neúspěch budoucími výkony<br>➢ může to být snaha rychle slíbit a zbavit se otázek<br>➢ nenechme se odbýt a ptejme se, jak to bude dělat, jak pozná, že to dělá správně, kdy začne, kdo to zkontroluje |
| *„Tak mi to ukaž.“* | ➢ snaha přehodit vlastní odpovědnost na druhého<br>➢ ptejme se koučovaného na to, jak by měl výkon vypadat, a porovnávejte jej se standardem<br>➢ nechme ho pojmenovat odchylky |

## Příloha 3 PŘÍPADOVÁ STUDIE[121]

[120] interní materiály Fontes H, spol. s r. o.

Vaším úkolem je vytvořit případovou studii k procvičení vhodného tématu, které si dle pokynů trenéra zvolíte. Ve skupinové práci připravíte případovou studii (nebo několik variant jedné), pomůcky pro její zadání a provedení, určíte si role (zadavatele, pozorovatelé…), scénář jejího provedení, časový průběh. Na přípravu máte celkem 30 minut. Po uplynutí tohoto času zadáte případovou studii ostatním účastníkům. Úkol je splněn, jakmile účastníci případovou studii vyřeší a v závěrečném „zobecnění aspektů" vyvodíte obecné dlouhodobě platné závěry pro vlastní práci účastníků.

**1) Téma**

**2) Cíl** - co chceme dosáhnout (co má účastník znát, vědět, jaké dovednosti si má osvojit, o čem ho chceme přesvědčit…)

**3) Způsob prezentace případové studie** (pomůcky, očekávaný výstup…)

**4) Individuální příprava** (nemusí být, záleží na charakteru případ. studie)

**5) Rozdělení do skupin** (počet, dělení, role, místo práce)

**6) Skupinová práce** (čas, pomůcky pro práci)

**7) Prezentace výsledků** (čas, forma zpětné vazby, pomůcky pro prezentaci)

**8) Zobecnění aspektů** (jaké závěry lze z případové studie vyvodit pro práci účastníků)

---

[121] interní materiály Fontes H, spol. s r. o.

**Příloha 4** **Sumář hodnocení vzdělávací akce / Summary of Evaluation Forms**[122]

| | |
|---|---|
| **Vzdělávací akce**<br>*Training activity* | |
| **Kód vzdělávací akce**<br>*Code of Training activity* | |
| **Datum konání**<br>*Session date* | |
| **Dodavatel**<br>*Provider* | |
| **Jméno lektora**<br>*Trainer's name* | |
| **Počet účastníků**<br>*Number of participants* | |
| **Počet vyplněných dotazníků**<br>*Number of filled in forms* | |
| **Jméno zpracovatele**<br>*Name of compiler* | |

[122] Interní materiály nejmenované obchodní banky

| 1=úplně souhlasím / fully agree 6 = zcela nesouhlasím / totally disagree | | *Participant 1* | *Participant 2* | *Participant 3* | *Participant 4* | *Participant 5* | *Participant 6* | *Participant 7* | *Participant 8* | *Participant 9* | *Participant 10* | *Participant 11* | *Dílčí průměr Partial Average* | *Celkový průměr Total Average* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Cíle byly dány jasně /** *Objectives were clearly exposed* | | | | | | | | | | | | | | |
| **Cíle byly dosaženy** / Objectives h*ave been reached* | | | | | | | | | | | | | | |
| **Obsah splnil Vaše očekávání** / *Contents are coherent with your expectations* | | | | | | | | | | | | | | |
| **Obsah bude užitečný při Vaší práci** / *Contents will be useful in your job* | | | | | | | | | | | | | | |
| **Metody - vyrovnaná teoret. a praktická část** / *Methods - right balance theory & practice* | | | | | | | | | | | | | | |
| **Metody - cvičení a příklady jsou užitečné** / *Methods exercises and cases are useful* | | | | | | | | | | | | | | |
| **Výukové materiály jsou vhodné** / *Training material if any are suitable* | | | | | | | | | | | | | | |
| **Lektor je dynamický a vnímavý** / *Trainer is dynamic and receptive* | | | | | | | | | | | | | | |
| **Lektor působí jako profesionál** / *Demonstrates professional credibility* | | | | | | | | | | | | | | |
| **Projev lektora byl zřetelný a jasný** / *Delivers clear and explicit messages* | | | | | | | | | | | | | | |
| **Velikost skupiny je vhodná** / *The size of the group is suitable* | | | | | | | | | | | | | | |
| **Celková délka kurzu je odpovídající** / *Length of course is appropriate* | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Prostředí bylo příjemné** / *Conditions were pleasant* | | | | | | | | | | | | | | |
| **Celkové hodnocení vzdělávací akce** / *Overall appreciation of the training activity* | | | | | | | | | | | | | | |

| **Co bychom měli změnit nebo ještě doplnit?** / *What should be developed or supplemented?* |
|---|
| |
| |
| |
| **Co bychom měli zkrátit nebo vypustit?** / *What should be reduced or eliminated ?* |
| |
| |
| |
| **Další připomínky a náměty účastníků** |
| |
| |
| |