

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

**Zavádění systému interních lektorů v
outsourcingové firmě**

Establishing the Internal Lectors System in
Outsourcing Company

Magisterská diplomová práce

Petr Kment

Vedoucí magisterské diplomové práce: PhDr. Miroslava Dvořáková, Ph.D.

Olomouc 2014

Prohlašuji, že jsem tuto magisterskou diplomovou práci na téma „Zavádění systému interních lektorů v outsourcingové firmě“ vypracoval samostatně a uvedl v ní všechnu literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil.

V Olomouci dne 19. 3. 2014

.....

podpis

Obsah

Úvod	5
Formulace cílů	5
Formulace objektu	5
Technika sběru dat	5
1. Společnosti poskytující outsourcing služeb	7
1.1 Vymezení termínu outsourcing	7
1.2 Stručná historie outsourcingu	8
1.3 Definice termínů spojených s outsourcingem služeb	9
1.4 Druhy outsourcingových služeb	11
1.5 Vývoj poskytovaných outsourcingových služeb v České republice... ..	12
2. Vzdělávací a rozvojové potřeby ve společnostech poskytujících BPO služby.....	15
2.1 Vzdělávací a rozvojové potřeby nových zaměstnanců	15
2.2 Vzdělávací a rozvojové potřeby stávajících zaměstnanců.....	18
3. Klady a zápory vzdělávání a rozvoje zaměstnanců interními lektory ..	20
3.1 Kdo je interní lektor	20
3.2 Výhody využití interních lektorů při rozvoji a vzdělávání zaměstnanců.....	21
3.3 Nevýhody plynoucí z využití interních lektorů ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců	24
3.4 Zavést či nezavést vzdělávání zaměstnanců interními lektory?	25
3.5 Další možnosti snížení nákladů na vzdělávání ve společnostech poskytujících služby BPO.....	25
4. Postup zavádění interních lektorů do vzdělávání zaměstnanců společnosti poskytující služby typu BPO	28
4.1 Plánování projektu, příprava časového plánu, rozpočtu a stanovení zásad průběžné kontroly projektu	31
4.1.1 Projektový trojimperativ - specifikace provedení	32
4.1.2 Projektový trojimperativ – časový plán.....	32
4.1.3 Projektový trojimperativ – rozpočet nákladů	33

4.1.4	Průběžná kontrola.....	35
4.2	Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb	35
4.3	Kompetenční model interního lektora	37
4.3.1	Pojem kompetence	38
4.3.2	Kompetenční model a přístupy k jeho tvorbě	39
4.3.3	Tvorba kompetenčního modelu interního lektora	41
4.3.4	Specifika kompetenčního modelu interního lektora ve společnosti poskytující služby typu BPO.....	43
4.4	Oznámení záměru zavést interní lektory, vnitrofiremní marketing.....	44
4.5	Získávání uchazečů o činnost interních lektorů.....	45
4.6	Výběr interních lektorů.....	47
4.7	Příprava lektorů na jejich činnost	51
4.8	Příprava vzdělávací akce, kterou interní lektori povedou	55
4.9	Pilotní školení	58
4.10	Vypsání prvních školení vedených interními lektory	59
4.11	Evaluační školení	60
4.11.1	Hodnocení na úrovni reakce.....	61
4.11.2	Hodnocení na úrovni učení.....	61
4.11.3	Hodnocení na úrovni přenosu poznatků do prostředí pracovního místa.....	61
4.11.4	Hodnocení na úrovni podnikatelských výsledků.....	61
4.11.5	Na jakých úrovních hodnotit?	62
4.12	Soustavný rozvoj lektorů	63
5.	Závěr	65
	Seznam použité literatury a ostatních zdrojů	66
	Literatura.....	66
	Internetové zdroje	70
	Rozhovor.....	73

Úvod

Formulace cílů

Cílem práce je zdůvodnit, proč je pro organizace poskytující služby typu „business process outsourcing“ v současné době zvláště nutné zaměřit se na vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců, zdůvodnit využití interních lektorů ve vzdělávání zaměstnanců a určit kroky, které musí organizace splnit pro úspěšné zavedení a využití interních lektorů při vzdělávacích akcích.

Způsob rozvoje a vzdělávání pracovníků prostřednictvím interních lektorů představený v této práci by měl být snadno použitelný nejen ve společnostech zabývajících se outsourcingem služeb, ale i v ostatních organizacích, které poskytují služby založené na znalostech zaměstnanců. Takové organizace můžeme označit za znalostní podniky: „Znalostním podnikem rozumíme organizaci založenou na znalostech, operující v podmínkách znalostní společnosti a využívající všech pozitivních vývojových trendů prověřených časem a v řídicí praxi už implementovaných některými podniky světové třídy“ (Truneček, 2003, s. 12).

Formulace objektu

Objektem, na který se v této práci primárně zaměřím, jsou pobočky nadnárodních organizací poskytující outsourcingové služby na území České republiky. Vzhledem k širokému spektru aktivit, které lze formou outsourcingu poskytovat, se omezím na firmy nabízející služby typu „business process outsourcing“.

V této práci jsou slova „firma“, „organizace“ a „společnost“ použita jako synonyma.

Technika sběru dat

Teoretická východiska, bez kterých bych se při tvorbě této práce neobešel, jsem čerpal z dostupné odborné literatury. Vzhledem k tomu, že na téma náhrady externích lektorů lektory interními není dostupná ucelená

odborná literatura, vycházel jsem i z četných článků publikovaných na internetu.

Při čerpání informací z praxe, tedy od poskytovatelů služeb typu business process outsourcing, jsem využil především analýzu dokumentů. Dokument použitý při analýze Disman charakterizuje jako „záznam lidské činnosti, který nevznikl za účelem našeho výzkumu“ (Disman, 2002, s. 166). V případě této práce se jedná o dokumenty, které dané společnosti vytvořily zpravidla pro své interní potřeby a zároveň je nepovažují za důvěrné.

Ve dvou případech jsem jako zdroj informací použil rozhovor se zaměstnancem organizace poskytující služby typu business process outsourcing. Rozhovory byly použity pouze pro doplnění informací získaných studiem dostupné literatury či vnitrofiremních dokumentů, neslouží jako výhradní zdroj příslušných informací. Při získávání informací z praxe tedy využívám kvalitativních metod sociologického výzkumu, nikoli metod kvantitativních. Veškeré zdroje, které jsem použil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

1. Společnosti poskytující outsourcing služeb

1.1 Vymezení termínu outsourcing

Definice termínu outsourcing nalezneme v literatuře celou řadu. Ne všechny ale vystihují fenomén outsourcingu komplexně. Pro srovnání vybírám dvě z nich. Podle Hrušky je outsourcing definován jako proces, díky kterému organizace vyčlení podpůrné a pomocné aktivity a ty jsou dodávány smluvním partnerem, který se na příslušnou činnost specializuje (Hruška, 2013). Jinak, lépe, outsourcing popisuje Contractor, Kumar, Kundu a Pedersen. Ti tvrdí, že fenomén outsourcingu je logickým vyústěním snahy firem zaměřit se na strategické úrovni na klíčové funkce. To v podstatě znamená, že by se organizace měla zaměřovat jen na to, v čem vyniká. To, co neumí dělat tím nejlepším způsobem, by pak měla předat dodavatelům, sub kontraktorům (Contractor, Kumar, Kundu a Pedersen, 2011).

V čem se vymezení outsourcingu od této čtveřice autorů jeví lepší než vymezení Hruškovo? Hruška omezuje outsourcing na podpůrné a pomocné aktivity. Přitom organizace dnes často zadávají dodavatelům třeba i vlastní výrobu produktů, které pak dále prodávají. Takto postupují například celosvětově úspěšní výrobci působící na poli informačních a komunikačních technologií jako je Apple, Lenovo, HP a celá řada dalších. Tyto firmy se zaměřují na návrh a vývoj výrobků, design, marketing a prodej. Ostatní aktivity, včetně výroby, potom mají zajištěny dodavateli. Těžko přitom můžeme chápat výrobu jako podpůrnou a pomocnou činnost.

To je naproti tomu dobře vystiženo Contractorem, Kumarem, Kundu a Pedersenem. Ti se opírají o klíčové funkce. Je to právě vývoj výrobků, jejich design a následný prodej, v čem jsou tyto organizace silné. Toto jsou, na rozdíl od výroby, jejich opravdové klíčové funkce, které nemohou předat mimo organizaci. Je přitom zajímavé sledovat, že se mnoho společností rozhodlo zajistit formou outsourcingu také zákaznický servis, který se přitom jeví jako klíčová funkce. Zde se lze opřít o druhou část jejich definice, tedy o zaměření se na to, v čem organizace vyniká. Právě

zákaznický servis, a jeho kvalita, často rozhoduje o tom, zda bude zákazník s výrobkem či službou společnosti spokojen. Některé organizace proto raději zákaznický servis zajišťují prostřednictvím dodavatele, který se na tuto činnost specializuje a je tak garantem kvality. V této práci se tedy přikloním k přístupu k outsourcingu, jak ho popisuje zmíněná čtveřice autorů.

1.2 Stručná historie outsourcingu

Podle Handfielda nebyl do roku 1989 outsourcing identifikován jako firemní strategie. I před tímto rokem, pokračuje Handfield, byla jen málokterá organizace soběstačná, historie zajištění určitých služeb dodavatelem je velmi dlouhá. Tím zásadním rozdílem je rozsah služeb zajišťovaných jinou organizací a dále pak rozvoj vztahu dodavatel služeb – zákazník ve strategické partnerství. Za zlomové bývá označováno rozhodnutí společnosti Eastman Kodak z roku 1989, která se rozhodla zajistit formou outsourcingu provoz informačních technologií. Eastman Kodak byl vzápětí následován celou řadou dalších firem, které si uvědomily, že k tomu, aby měly zajištěný přístup ke svým informačním systémům, nemusí tyto systémy vlastnit (Handfield, 2006). Od roku 1989 se tedy o outsourcingu začíná mluvit jako o součásti (úspěšné) firemní strategie.

K rychlému vývoji outsourcingu v posledních letech došlo díky těmto faktorům:

- rychlý vývoj na poli informačních a komunikačních technologií spojený s poklesem cen těchto technologií;
- poptávka po odbornících na západoevropských trzích práce a v USA přesahuje nabídku;
- sjednocení a popsání firemních znalostí umožňuje předat výkon daného procesu mimo organizaci;
- rozdělení procesu na jednotlivé aktivity umožňuje ponechat některé aktivity ve firmě a některé zajistit prostřednictvím dodavatele (Contractor, Kumar, Kundu a Pedersen, 2011).

1.3 Definice termínů spojených s outsourcingem služeb

Spolu s rozvojem vyčleňování některých firemních procesů společnostmi a jejich zajištěním externími dodavateli je používána celá řada termínů přejatých z angličtiny, které se k tomuto tématu vztahují. Nejčastěji jsou užívána slova outsourcing a offshoring, která sice mají podobný význam, rozhodně ale nejsou synonyma. Abych předešel nedorozuměním, která mohou vyplynout z nesprávného užívání a chápání jednotlivých termínů, rozhodl jsem se je vysvětlit a ukotvit tak způsob, jakým budou v této práci používány.

Outsourcing služeb charakterizuje skutečnost, že přidanou hodnotu do dané služby vnáší externí dodavatel. Služba může, ale nemusí být poskytována ze zahraničí (Contractor, Kumar, Kundu a Pedersen, 2011). Z uvedeného vyplývá, že úspory (nižší cena poskytované služby v porovnání s tím, kdy firma danou činnost vykonává sama) neplynou nutně z přesunu dané činnosti do lokality s levnější pracovní silou. Klíčová je přidaná hodnota v rovině znalostí, unikátního know-how poskytovatele služeb. Na základě těchto znalostí je outsourcingová firma schopná optimalizovat proces, jedná se tedy o úspory z efektivity. Tato skutečnost je navíc velmi často posílena tím, že je služba poskytována z místa s nižšími náklady na pracovní sílu. Rozsah úspor je tak o to větší.

Offshoring naproti tomu spočívá v přesunutí určitých aktivit do lokality s levnější pracovní silou. Tyto aktivity jsou nadále prováděny stejným způsobem, a to pobočkou či dceřinou společností dané organizace, nebo externím dodavatelem (Contractor, Kumar, Kundu a Pedersen, 2011). Úspory v tomto případě tedy plynou z rozdílu mezd v místě, kde byla činnost dosud vykonávána, a v lokalitě, kam je nově přesunuta. Rozsah úspor, které lze takto generovat je značný, a sám o sobě může být dostatečnou motivací k náročnému přesunu výkonu služby z jednoho místa do jiného. Dle Sourcing Line se odměňování v sektoru business process outsourcing v České republice pohybuje u juniorních pozic na úrovni 31 % odměňování v USA, u zkušenějších to je necelých 43 % (Sourcing Line, Czech Republic).

Podobný význam jako offshoring má slovo nearshoring. V tomto případě se jedná o přesun činností do lokality, která je sice levnější, ale zároveň patří do stejného regionu. Rozhodnutí využít formy nearshoringu má několik zásadních výhod. Podle článku Nearshoring vs Offshoring to je především skutečnost, že firma nečelí právním problémům souvisejícím se zpracováním chráněných údajů a dat mimo zákonem vymezené území (např. mimo území Evropské unie). Další výhodou je blízkost, a tedy snadná a levnější dostupnost při pracovních cestách, žádný nebo malý rozdíl v časových pásmech a také méně kulturních rozdílů. Toto vše umožňuje snadnější kontrolu poskytovaných služeb a možnost činit rychlá operativní rozhodnutí v kritických situacích (Nearshoring vs Offshoring).

Dalším slovním spojením, které je v této souvislosti užíváno, je centrum sdílených služeb. Tento termín označuje organizační jednotku společnosti, která je zodpovědná za výkon určitých služeb, jako je například účetnictví, informační technologie a podobně. Vytvoření centra sdílených služeb je tedy výsledkem procesu centralizace výkonu daných aktivit v rámci společnosti, přičemž tyto činnosti nejsou vyčleněny k externímu dodavateli (PricewaterhouseCoopers: Shared Service Center). Centrum sdílených služeb může organizace zřídit buď v každé zemi, ve které působí, nebo ho může zřídit jen v jedné ze zemí, kde podniká, s tím, že veškeré služby jsou poskytovány z této jedné lokality. Úspory v tomto případě tedy plynou z centralizace a s ní spojené optimalizace.

Posledním termínem, se kterým se můžeme setkat, je termín delivery center. Tímto slovním spojením jsou potom označovány lokality (kanceláře), ze kterých jsou outsourcingové služby poskytovány (Patel, 2005).

Vyjasnění pojmů, jakkoli se jeví dlouhé, nám pomůže pochopit objekt zkoumání této diplomové práce. Objektem nejsou centra sdílených služeb, stejně jako jím nejsou ani společnosti poskytující offshoringové/nearshoringové služby z toho důvodu, že tyto organizace netěží z přidané hodnoty, ale z centralizace činností a nižší úrovně mezd v místě poskytované služby v porovnání s místem, kde byla služba původně

prováděna. Objektem zkoumání jsou, jak již bylo řečeno, organizace poskytující outsourcingové služby. Právě tyto firmy těží z unikátních firemních znalostí a know-how, které jim umožňuje poskytovat služby efektivně, kvalitně a přitom za výhodnou cenu. Potřeba udržovat znalosti na požadované úrovni klade nároky na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců.

1.4 Druhy outsourcingových služeb

Existuje několik způsobů členění outsourcingových služeb. Pro potřeby této práce se přidržím následujícího rozdělení:

- outsourcing informačních technologií (IT outsourcing), označovaný také jako technology services outsourcing. Vzhledem k rychlosti vývoje na poli informačních a komunikačních technologií se pro čím dál víc firem vyplácí zajistit si tyto služby externími dodavateli. Službu tak mají zajištěnou podle nejnovějších standardů a za nižší náklady, než jakých by sami dosáhly (Outsourcing Tips). Tento typ služeb bývá členěn na infrastructure outsourcing, kdy se dodavatel stará nejčastěji o správu serverů, datových a hlasových sítí a o jejich zabezpečení. Druhou možností je potom application outsourcing, kdy je poskytována správa a případně i částečný vývoj různých aplikací;
- business process outsourcing, často označovaný zkratkou BPO (tato zkratka bude dále využívána i v této práci). Stejně jako IT outsourcing se i BPO dále dělí, tentokrát na back-office a front-office. Zaměstnanci pracující v části back-office nejsou v přímém kontaktu s klienty, ale jsou zodpovědní za výkon dané služby. Naproti tomu front-office je klíčová pro navázání dobrých vztahů s klienty. Front-office tedy přetváří službu ve výsledný produkt, který zákazník očekává (Jansen, Steenbakkers, Jägers, 2007). Typickým zástupcem outsourcovaných back-office činností je účetnictví, mzdové účetnictví, správa personálních složek a údajů, logistika, nákup a další. Typickým příkladem front-office činností je potom především zákaznický servis (Outsourcing Tips);

- knowledge process outsourcing, zkráceně KPO. Na rozdíl od BPO, kde se jedná o velké množství opakujících se transakcí vykonávaných podle procesu, knowledge process outsourcing vyžaduje vyšší znalosti a zapojení zaměstnance. Zahrnuje aktivity jako je datová analýza, vývoj databází, průzkum patentů a duševních práv, ale i takové činnosti jako je výzkum a vývoj. Do této skupiny bývají řazeny také právní služby. Sektor KPO je mladší a méně přirozený v porovnání s BPO (Different Types of Outsourcing).

V České republice je nejvíc zastoupen business process outsourcing a IT outsourcing. Rozsah služeb poskytovaných v ČR je následující: „Podle údajů ABSL (pozn. autora: Association of Business Service Leaders) mají největší podíl na sdílených službách v ČR z hlediska počtu zaměstnanců finance a účetnictví (41 %). Následují je informační technologie (22 %) a zákaznické služby (22 %). Ostatní oblasti jako personalistika (5 %) a nákup (8 %) uzavírají pětici nejčastějších oblastí činnosti servisních center u nás“ (Sdílené služby: sázka na mladé a vzdělané). Outsourcingové služby jsou v České republice poskytovány celou řadou společností, často se jedná o pobočky nadnárodních korporací jako je Accenture v Praze, AT&T, Infosys a IBM v Brně nebo například OKIN BPO a Tieto v Ostravě.

1.5 Vývoj poskytovaných outsourcingových služeb v České republice

K největšímu nárůstu počtu firem poskytujících outsourcingové služby v České republice došlo v letech 2001–2010, kdy byla otevřena celá řada delivery center především v Praze, Brně a Ostravě. Za několik let si Česká republika získala silné postavení: „ČR je druhým největším trhem pro sdílené služby ve střední Evropě. Rostoucí sektor čítá přibližně 200 firem a zaměstnává přes 50 tisíc převážně mladých lidí.“ (Sdílené služby: sázka na mladé a vzdělané). Z výzkumu, který Association of Business Service Leaders provedla v říjnu 2013, vyplývá, že celý sektor sdílených služeb v České republice stále roste, a to tempem 20 % ročně a v současné době vykazuje obrat 19 miliard Kč ročně. Nejdynamičtější růst sektor vykazoval

především v letech 2006 a 2007, tempo růstu se poté zpomalilo. Od té doby centra sdílených služeb a delivery centra outsourcingových společností převzala celou řadu sofistikovaných činností (Sdílené služby: sázka na mladé a vzdělané).

Zaměření na více náročné a sofistikované aktivity se v posledních letech začíná týkat především služeb typu BPO. „Sektor se vyvíjí směrem stále více specializovaných služeb, komplexních podnikových procesů (end-to-end services), a procesů s vysokou přidanou hodnotou. Dochází k posunu od jednoduchých procesů, jako např. zpracování faktur nebo objednávek, ke komplexním procesům z oblasti financí, logistiky, bankovníctví, zákaznických a obchodních služeb, nebo IT. Kontroling, management dodavatelského řetězce, harmonizace zákaznických procesů, nebo analýzy a průzkum trhu jsou jen příklady projektů, které kladou vyšší nároky na odbornou pracovní sílu a její kvalifikace“ (Hodnota českého sektoru center strategických služeb v roce 2011 překročí 2 miliardy dolarů). Odklon od rutinních a opakujících se činností uvádí i další zdroj. „Rutinní transakční služby se postupně přesouvají do nových světových lokalit, jako jsou Bulharsko, východní Polsko, Indie nebo i Srí Lanka. Abychom u nás do budoucna servisní centra udrželi, budeme muset vsadit na sofistikovanější služby a tím pádem i na kvalifikovanější personál“ (Sdílené služby a outsourcing: v ČR nastává zlaté období servisních center).

Skutečnost, že dochází ke změně typu business process outsourcing služeb poskytovaných některým klientům potvrzuje i manažer jedné z nadnárodních společností poskytujících tyto služby. Uvádí, že u některých již nasmlouvaných projektů dochází ke změně rozsahu služeb. Je snaha, aby byly méně náročné a často se opakující transakce dodávány ze zemí s nižšími náklady na pracovní sílu. Z rozhovoru dále vyplývá, že jen v letech 2012 a 2013 došlo k přesunu celé řady aktivit do delivery center této společnosti v Indii a na Filipínách. Z České republiky jsou nadále poskytovány služby, u kterých je velký důraz na kvalitu, přesnost a včasnost. Druhým typem služeb, který není přesunut do levnějších lokalit, jsou služby poskytované v jiném jazyce než v angličtině. I v tomto směru

ale dochází ke změnám. Pokud je klient schopný zajistit, že se ve zpracovávaných dokladech vyskytují opakující se fráze, může být služba poskytována i jedincem, který daným jazykem nemluví a využívá pouze slovníku či překladače. Služba tak může opět být přesunuta do levnější lokality. V České republice tak v některých případech zůstávají pouze náročné a nestandardní aktivity, které vyžadují buď velmi dobrou znalost daného jazyka, vysokou odbornou zdatnost nebo obojí (zdroj: rozhovor 1).

Společnosti poskytující outsourcingové služby v České republice po rychlém růstu v minulém desetiletí čelí novému problému. Tím je levnější pracovní síla v ostatních zemích a regionech střední a východní Evropy a v Asii. Uvedenému čelí hlavně poskytovatelé BPO služeb. Aby si tato centra i do budoucna zajistila prosperitu, začínají se orientovat na služby s vyšší přidanou hodnotou, tedy na služby, pro jejichž poskytování jsou klíčové znalosti zaměstnanců. Zásadním nástrojem, který organizacím pomůže udržet a sdílet tyto klíčové znalosti, je rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Právě z tohoto důvodu se v práci zaměřím na poskytovatele služeb typu business process outsourcing.

2. Vzdělávací a rozvojové potřeby ve společnostech poskytujících BPO služby

2.1 Vzdělávací a rozvojové potřeby nových zaměstnanců

Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců hraje u poskytovatelů outsourcingových služeb v České republice důležitou roli. Jak bylo uvedeno, odvětví zaměstnává přibližně 50 000 převážně mladých lidí. Zaměstnání v odvětví outsourcingu je velmi dobrým startem kariéry pro absolventy vyšších odborných a vysokých škol (Sdílené služby: sázka na mladé a vzdělané). To potvrzuje i Krystian Bestra, výkonný ředitel Infosys BPO Europe. Ten tvrdí, že pro společnosti poskytující outsourcingové služby je při získávání nových zaměstnanců důležitá dostupnost dobře jazykově vybavených absolventů vysokých škol, především z oboru financí, účetnictví, ekonomie a informatiky (Hodnota českého sektoru center strategických služeb v roce 2011 překročí 2 miliardy dolarů, 2010).

Pracovník oddělení náboru jedné ze společností poskytujících BPO služby popsal požadavky kladené na nové zaměstnance při náboru takto: „Nejdůležitější jsou pro nás jazykové znalosti. Zpravidla nestačí angličtina, důležitá je znalost některého dalšího evropského jazyka, včetně takových jako je holandština nebo třeba norština. Takové se na českém trhu práce velmi těžko hledají, celá řada zaměstnanců jsou tedy cizinci. K tomu se přidává požadavek na teoretické znalosti z daného oboru, jako je například účetnictví, finance. To se týká hlavně back-office. V případě front-office často stačí zpravidla zájem o danou oblast a chuť komunikovat. Front-office klade větší požadavky na znalost jazyka, ve kterém je služba poskytována, na ostatní znalosti je proto kladen menší důraz než u back-office pozic“ (zdroj: rozhovor 2). Význam jazykových znalostí potvrzuje Rafal Drygala, Centre Head Infosys BPO s.r.o., když tvrdí, že v roce 2011 měl Infosys v Brně 350 zaměstnanců specializujících se především na finanční a účetní služby a ovládajících alespoň 2 cizí jazyky. Celkem pracovníci brněnského

centra plynule mluví 30 jazyky (Hodnota českého sektoru center strategických služeb v roce 2011 překročí 2 miliardy dolarů, 2010).

Do BPO firem tedy zpravidla nastupují jazykově vybavení absolventi středních, vyšších odborných a vysokých škol, kteří mají různé úrovně teoretických znalostí podle toho, jaký typ školy a v jaké zemi absolvovali. Je proto potřeba se vyrovnat s rozdílnou úrovní vstupních znalostí u jednotlivých nových zaměstnanců. U nově nastupujících zaměstnanců jsou vzdělávací potřeby zpravidla definovány jako rozdíl mezi znalostmi absolventa školy příslušné úrovně a minimálními znalostmi a dovednostmi potřebnými pro výkon příslušné práce.

Při analýze znalostí, které jsou outsourcingovými firmami požadovány po nových zaměstnancích, jsem vycházel z inzerce volných pozic zveřejněné dne 26. 2. 2014 třemi významnými poskytovateli služeb typu BPO v České republice. Jedná se o společnosti Accenture (Accenture: Otevřené pozice), Infosys (Infosys: Volné pozice) a OKIN BPO (OKIN BPO: Volná pracovní místa). Tyto 3 společnosti k danému dni inzerovaly 54 volných pozic zaměřených na poskytování služeb BPO. Požadované znalosti lze rozdělit do následujících kategorií:

- jazykové znalosti. Znalost alespoň anglického jazyka byla požadována u všech inzerovaných pozic, u 49 z inzerovaných pozic potom byla požadována znalost 2 cizích jazyků, konkrétně anglického jazyka a jednoho dalšího evropského jazyka. Z uvedeného vyplývá, že noví zaměstnanci musí hned při nástupu ovládat cizí jazyky na požadované úrovni;
- počítačové znalosti. Dle inzerátů je vždy vyžadováno, aby uchazeči ovládali práci s osobním počítačem na uživatelské úrovni (operační systém Microsoft Windows, aplikace Microsoft Outlook, Word a Excel). Znalost práce s dalšími aplikacemi a informačními systémy (např. SAP) není zpravidla vyžadována a je považována za výhodu;
- odborné znalosti jsou u většiny zveřejněných pozic vyžadovány pouze na teoretické úrovni. Výjimku tvořily otevřené pozice, které organizace obsazovaly zaměstnanci s předchozími zkušenostmi.

Takové pozice byly inzerovány 4 a v tomto případě byly požadovány i praktické zkušenosti z příslušného oboru;

- požadavky na měkké dovednosti se u jednotlivých volných pozic do značné míry rozcházejí podle toho, zda se jedná o pozici typu front-office či back-office. Z požadavků na měkké dovednosti uvedených v inzerátech vyplývá, že je tento typ dovedností zohledněn při získávání a výběru zaměstnanců;
- znalost procesů. Znalost procesů byla opět požadována pouze u 4 pozic, pro které organizace hledaly kandidáty s předchozími pracovními zkušenostmi, u ostatních pozic tyto znalosti vyžadovány nebyly (při definici termínu „proces“ vycházím z Bjorna Andersona, který tvrdí, že se jedná o opakující se sérii logicky navazujících kroků, které přeměňují vstupy na výstupy (Anderson, 2007)). Při procesu používaném v dané organizaci zaměstnanec používá své ostatní znalosti (jazykové, odborné apod.) k tomu, aby byla daná transakce správně provedena – například faktura správně zaúčtována.

Všechny znalosti potřebné pro práci na dané pozici, které nejsou od nových zaměstnanců požadovány už v průběhu výběrového řízení, musí zaměstnanci získat po nástupu do zaměstnání. Informaci o tom, které znalosti to jsou, prozrazuje náplň práce ve zveřejněných inzerátech. Z té vyplývá, že:

- ve všech případech bude zaměstnanec pracovat s informačním systémem;
- zaměstnanec bude postupovat podle popsaného procesu;
- při výkonu práce bude využívat praktické odborné znalosti;
- ostatní aktivity uvedené v náplni práci již korespondují s požadavky (komunikace s jedinci v zahraničí, zpracování cizojazyčných dokumentů, práce s aplikacemi z balíčku MS office atd.)

Porovnáním všech požadavků vyplývajících z popisu pozice a požadavků, které musí splňovat úspěšný uchazeč o zaměstnání, vyplývá, že nový zaměstnanec musí získat znalosti ze tří oblastí:

- znalost práce s informačním systémem;
- znalost procesu;
- odborné praktické znalosti.

2.2 Vzdělávací a rozvojové potřeby stávajících zaměstnanců

Ani stávající zaměstnanci, kteří již dobře ovládají činnosti, za které jsou zodpovědní, se neobejdou bez dalšího rozvoje a vzdělávání. Hlavní důvody jsou následující:

- jedná se o popsané probíhající změny v poskytovaných službách, které přináší zaměření na náročnější pracovní úkoly s vyšší přidanou hodnotou. „Servisní centra mohou úspěšně absorbovat náročnější činnosti pouze v případě, že se na to pečlivě připraví. To je otázkou technického a personálního vybavení“ (Sdílené služby a outsourcing: v ČR nastává zlaté období servisních center);
- dalším důvodem je změna pozice, kterou zaměstnanec zastává, v důsledku karierního rozvoje, případně příprava na novou pozici vyplývající z plánu nástupnictví. Tento důvod rozvoje na svých karierních stránkách uvádí například zmíněná outsourcingová firma OKIN BPO: „Naši zaměstnanci získávají znalosti a dovednosti, které potřebují pro výkon své současné pozice, nebo mají možnost rozvíjet se v rámci tzv. plánu nástupnictví, kdy jsou připravováni na další postup“ (OKIN BPO: Vzdělávání a rozvoj);
- vzdělávací a rozvojové potřeby v BPO jsou určeny také neustálými změnami v procesech, technologiích, technikách a metodách (Training and Development in BPO Industry);
- nesmíme také zapomenout, že možnost vzdělávání a rozvoje má dopad na motivaci zaměstnanců. Systém rozvoje zaměstnanců

pomáhá zaměstnavatelům v BPO oslovit a udržet ty nejlepší zaměstnance (Monis, Sreedhara, 2011).

I v případě stávajících zaměstnanců platí rozdělení znalostí do kategorií uvedených v předchozí podkapitole.

3. Klady a zápory vzdělávání a rozvoje zaměstnanců interními lektory

3.1 Kdo je interní lektor

„Lektor je ten, kdo se vědomě podílí na změnách přístupů, znalostí a dovedností. Učí lidi pracovat či uvažovat novým způsobem, dělat něco jinak. Lektory jsou tak například učitelé a školitelé, ale také manažeri (mistry nevyjímaje)“ (Trdák, 2011, s. 12). Interním lektorem je potom zaměstnanec firmy na plný nebo částečný úvazek, který v rámci svých odpovědností jako svoji hlavní nebo vedlejší činnost dělá lektora vzdělávacích aktivit konaných na pracovišti i mimo pracoviště. Pro potřeby této práce interním lektorem rozumím zaměstnance organizace poskytující služby BPO, jehož hlavní zodpovědnosti souvisejí s výkonem činností vztahujících se k poskytování outsourcingových služeb zákazníkům organizace a pouze na částečný úvazek působí jako interní lektor. Toto pojetí interního lektora se shoduje s přístupem Mužíka, který takové lektory vymezuje jako manažery a specialisty, kteří vzdělávací činnost dělají jako součást své pracovní náplně, nebo vedle ní (Mužík, 2010).

Využití zaměstnanců-specialistů pro účely rozvojových a vzdělávacích aktivit není novým trendem. Tento přístup je běžně uplatňován u vzdělávacích metod vykonávaných na pracovišti (tzv. on the job training), jako jsou především:

- instruktáž při výkonu práce. Tato metoda umožňuje rychlý zácvik na pracovišti u jednodušších nebo dílčích pracovních postupů (Palán, 2007);
- koučing, kdy zkušenější kolega působí jako facilitátor, klade akční a učící se otázky (Hroník, 2007);
- mentoring. Při této metodě kolega s příslušnými znalostmi a dovednostmi vystupuje jako rádce a poskytuje hotové odpovědi (Hroník, 2007).

Tato práce se ovšem zaměřuje na vzdělávání zaměstnanců organizace interními lektory při metodách používaných ke vzdělávání mimo pracoviště. Podle Koubka jsou takové metody často realizovány způsobem podobajícím se školnímu režimu, a to v učebnách či dílnách. Tyto metody jsou převážně určeny k hromadnému vzdělávání skupin účastníků. Takovými metodami jsou např. přednáška, seminář nebo demonstrování (Koubek, 2001).

3.2 Výhody využití interních lektorů při rozvoji a vzdělávání zaměstnanců

Využití interních lektorů při rozvoji a vzdělávání zaměstnanců organizaci přináší na jedné straně celou řadu výhod, na druhé straně určitá rizika, se kterými je třeba počítat. Aby mohlo být učiněno kvalifikované rozhodnutí, zda využívat interní lektory či nikoli, je potřeba zvážit níže uvedené výhody a nevýhody. Tyto argumenty platí nejen pro společnosti poskytující BPO služby, mají obecnou platnost.

Výhodou, která je patrně nejčastěji uváděna v souvislosti s využitím interních lektorů, je finanční výhodnost v porovnání s kurzy zajišťovanými externími dodavateli. Podle Zmeškala se v době krize v letech 2008–2009 pojem interní lektor stále více skloňuje jako jedna z cest ke snížení nákladů na vzdělávání ve firmách a zároveň jako způsob, jak zvýšit efektivitu vzdělávání (Zmeškal, 2012). Fakt, že lze díky využití interních lektorů snížit náklady na vzdělávání potvrzuje i zkušenost společnosti Telefónica: „I když úspora nákladů nepatřila mezi primární důvody zřízení Interní akademie, dosáhla díky ní firma úspor v řádu desítek procent oproti externímu vzdělávání“ (HR živě: Tisíc a jedna tvář interního vzdělávání). Finanční úspory potvrzuje i článek Nepřímá úměra ve vzdělávání aneb větší kvalita za menší investice. Zde je odhadnuto, že připravit kvalitního interního lektora znamená náklady ve výši přibližně 2 000 Euro. Pokud tento lektor povede jedno školení měsíčně, za rok firmě ušetří asi 12 000 Euro (Nepřímá úměra ve vzdělávání aneb větší kvalita za menší investice).

Nesmíme opomenout, že vzdělávání pomocí interních lektorů výrazně zvyšuje efektivitu řízení firmy. Posiluje totiž proces vnitřního řízení

znalostí a rozvíjí znalosti v přímé vazbě na firemní strategii. Tu zaměstnanci působící jako interní lektori znají lépe než externí dodavatelé vzdělávacích služeb (Palán, 2007). Využití interních lektorů zajišťuje, že jsou unikátní interní znalosti organizace sdíleny s dalšími zaměstnanci. Externí lektori nemohou znát, v porovnání s těmi interními, prostředí firmy tak důkladně. Interní lektori mají jedinečný předpoklad k tomu, že znalosti, které tvoří důležitou konkurenční výhodu organizace, jsou předány ostatním zaměstnancům. To potvrzuje i kodex zaměstnanců společnosti Accenture: „Síla společnosti Accenture vychází ze znalostí a zkušeností zaměstnanců; náš podnikový model je založen na schopnosti rozvíjet, sdílet a znovu využít inovaci tak, aby se správná zkušenost a know-how dostaly ve správnou dobu k těm správným kolegům“ (Kodex podnikové etiky: Základní hodnoty v praxi).

Další výhodou je, že interní lektori znají specifické problémy a prostředí firmy a při vedení vzdělávacích aktivit dokáží zpravidla lépe přizpůsobit obsah vzdělávacích aktivit skutečným vzdělávacím potřebám (Palán, 2007). Školení tak obsahuje to, co je pro výkon práce v dané organizaci opravdu potřeba. Nadbytečné nebo naopak důležité chybějící informace nemusí být externím lektorem identifikovány.

„V každé firmě jsou lidé, kteří jsou odborníky v různých oblastech a zároveň jsou schopni efektivně učit druhé“ (Palán, 2007). Pokud mezi těmi, kteří jsou schopni učit druhé, nalezneme takové, kteří k tomu jsou motivováni, může se příležitost stát se interním lektorem, projevit pozitivně nejen na kvalitě lektorské práce, ale i mimo ni, tedy při výkonu běžných pracovních povinností. „Tito lidé jsou motivováni k dalšímu rozvoji a často i HR oddělení uvidí v těchto lidech potenciál, který před tím neměli možnost vidět“ (Budování interních týmů lektorů ve výrobních firmách). Odhalení skrytého potenciálu a nalezení dalšího způsobu motivace zaměstnanců tedy musíme považovat za další pozitivní důsledek vzdělávání zaměstnanců interními lektory.

Interní lektori se musí na tuto činnost připravit, čímž rozvíjí znalosti a dovednosti, které by si jinak neosvojili. Tyto znalosti i dovednosti ale

můžou používat i při výkonu svých běžných pracovních povinností. „Firma přípravou svých zaměstnanců na roli interních trenérů zvyšuje hodnotu svých interních znalostí a zkušeností. Poskytuje zaměstnancům příležitosti pro získávání nových kompetencí, které mohou využít nejen při interním vzdělávání, ale i v jiných oblastech firemních činností, např. při jednání se zákazníky apod.“ (Palán, 2007).

Výhodou je bezesporu i neustálá zpětná vazba. Palán tvrdí, že díky častému kontaktu interních lektorů s těmi, koho školí, je možné získat bezprostřední zpětnou vazbu, jak jsou znalosti a dovednosti uplatňovány v praxi na pracovišti a zvyšovat tak efektivitu vzdělávacího procesu (Palán, 2007). Na druhou stranu lektori při těchto neformálních setkáních mohou účastníkům pomoci s problémy, kterým čelí při převádění teoretických znalostí do praxe (Using Internal Versus External Trainers).

Dalším kladem je, že školení je účastníkům i s obsahem připomínáno, kdykoli se setkají s interním lektorem ve firmě. Nemusí jít o osobní setkání – stačí zahlédnout jeho jméno a vzpomenou si na význam obsahu školení, které absolvovali (Using Internal Versus External Trainers).

Interní lektori nemohou zájem o oblast, kterou školí, jen předstírat. Aby byli důvěryhodní, musí i mimo školení naplňovat hodnoty, které předávají, což zaměstnavateli poskytuje konkurenční výhodu. „Interní lektor je v roli lektora déle než jen čas věnovaný školení, ale vlastně veškerý pracovní čas. Pokud vede školení o firemní kultuře, každý ví, zda k ní přispívá a jak. Pokud vede školení o jednání se zákazníky, každý ví, jestli je nebo není zákaznický orientován“ (Šance pro interní vzdělávání).

Vzdělávací aktivity, kromě naplnění svého primárního cíle, mají i vedlejší dopady. Jedním z nich je možnost budovat a posilovat mezilidské vztahy (The Advantages & Disadvantages of In-House Training). Pro účastníky je příjemné, že mohou lektora, který vedl jejich kurz, potkat na chodbě a popovídat si s ním. Pro lektora je na druhou stranu zajímavé potkat se s kolegy a dozvědět se o dění v jiných částech firmy. Posilování mezilidských vztahů je tak faktorem, na který v seznamu výhod využívání interních lektorů nesmíme zapomenout.

3.3 Nevýhody plynoucí z využití interních lektorů ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců

Jakkoli jsou pozitiva zavedení vzdělávání zaměstnanců interními lektory lákavá, je třeba pamatovat i na negativa s tím spojená.

Mezi výhodami je uvedena eliminace přebytečného obsahu. Ta může být také zápor, kdy dochází k omezení rozhledu. Společnost se tak uzavírá myšlenkám zvenčí a nečerpá ze zkušeností ostatních. Je to podobné, jako když při výběru zaměstnanců dáme přednost internímu kandidátovi před kandidátem, který přichází z jiné společnosti. „Stávající zaměstnanci nepřinášejí příliš nových myšlenek, přijímají informace, které nevyžadují změnu“ (Janišová, Křivánek, 2013).

Dalším omezením je, že náklady při využití interních lektorů nejsou tak zřejmé, jako když vzdělávací aktivitu nakoupíme od dodavatele. To může některé organizace odrazovat. V první řadě musíme vzít v úvahu počáteční náklady na vyškolení zaměstnance (specialisty) na interního lektora. Dle Palána totiž řada odborníků ve svém oboru neovládá aktuální metody a výukové techniky pro dospělé, které zvyšují účinnost a kvalitu vzdělávacího procesu (Palán, 2007). Určitě musíme vzít v úvahu mzdové náklady daného zaměstnance za dobu, kdy se věnoval lektorské činnosti nebo se na ní připravoval. Do úvah dále můžeme zahrnout i náklady obětované příležitosti. Tyto náklady označují „mezní užitečnost statků, které se nevyrobily v důsledku toho, že se výrobní zdroje použily na výrobu daného statku. Nevyrobené statky jsou obětovanou příležitostí“ (Holman, 2005). V našem případě to musíme chápat tak, že interní lektor, který se věnoval lektorské činnosti, nemohl vykonávat jiné pracovní aktivity. Ty mají přitom také svou hodnotu, často významnou.

Při využití interních lektorů nemají účastníci možnost získat obecně uznávané certifikace, ty poskytují jen vzdělávací organizace k tomu oprávněné. Tento faktor může být, zvláště v některých oblastech, pro organizace poskytující služby typu BPO důležitý.

Rizikem také je, že pro interního lektora může být z různých důvodů těžké získat a udržet si autoritu, například může se stát, že interní lektor sám

nemá podřízené zaměstnance, ale školí vedoucí, kteří podřízené mají (Šance pro interní vzdělávání)

Phillips a Shaw také tvrdí, že interní trenér může být, v porovnání s externím lektorem, více ovlivněn vztahy na pracovišti. Může se obávat konfrontace, zvláště pokud jsou na školení vedoucí pracovníci. Může být také ovlivněn tlaky plynoucími z hierarchie či politickými tlaky ve společnosti. Účastníci školení na interního lektora mohou nahlížet jako na jakousi součást systému firmy, což může negativně ovlivnit jeho důvěryhodnost (Phillips, Shaw, 1998).

Vše výše zmíněné klade větší nároky na oddělení zodpovědné za vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

3.4 Zavést či nezavést vzdělávání zaměstnanců interními lektory?

Hlavním argumentem pro zavedení interních lektorů při vzdělávání zaměstnanců organizace se jeví finanční úspora vyplývající z jejich využití a dále pak posílení významu interních znalostí ve firmě a schopnost tyto znalosti účinně sdílet. Naopak klíčovou nevýhodou je zcela určitě výše počáteční investice do výběru a vyškolení lektorů a riziko uzavření firmy před novými nápady a postupy, které může přinést externí lektor. Na základě předložených výhod a nevýhod je nicméně zřejmé, že pro společnosti poskytující služby typu BPO je výhodné při vzdělávání zaměstnanců interní lektory využívat. Tento způsob vzdělávání zaměstnanců umožní BPO organizaci reagovat na aktuální situaci na trhu outsourcingových služeb, kdy se musí zaměřovat na stále více náročné služby, jak bylo popsáno v kapitole 1.5.

3.5 Další možnosti snížení nákladů na vzdělávání ve společnostech poskytujících služby BPO

Jak bylo uvedeno, jedním z hlavních důvodů pro vzdělávání zaměstnanců interními lektory, je úspora finančních nákladů na školení. Proto je dobré alespoň okrajově zmínit, že organizace mohou dosáhnout

nižších výdajů na vzdělávání a rozvoj zaměstnanci i jiným způsobem, a sice volbou nákladově výhodných metod. Těmi jsou zejména:

- e-learning. Ten patří mezi často využívané metody s nízkými náklady. Výhodou je možnost absolvovat školení tempem, které jedinci vyhovuje. Školení je také interaktivní a lze ho poskytnout v jednu chvíli velkému množství zaměstnanců. Nevýhodou je, že se e-learning hodí jen pro některé vzdělávací aktivity a zároveň výzkumy potvrzují, že tato metoda nepatří mezi nejefektivnější. I přes zmíněné nevýhody je metoda široce používána a například společnost Infosys odhaduje, že metodou e-learningu poskytne přibližně 10 % školení (Aswathappa, 2005);
- webinář: jednou z největších výhod webinářů je schopnost shromáždit obrovské množství posluchačů (v některých případech i přes 500) bez nutnosti cestování, a tedy bez jakýchkoli cestovních nákladů. Přitom tato metoda zachovává rysy přednášky. Nevýhodou je potom absence osobního kontaktu (Barker, Barker, Bormann, Neher, 2013);
- samostudium. To je vzdělávací metodou, kde je důležité sebeřízení zaměstnancem (Hroník, 2007). BPO poskytovatelé se snaží pro jedince k samostudiu motivované vytvářet vhodné podmínky. Jako příklad lze uvést společnost Infosys, která provozuje vlastní knihovnu, kde si lze zapůjčit knihy z různých oborů, nebo je možné prostřednictvím knihovny půjčit svou knihu ostatním kolegům (Infosys: Vzdělávání a rozvoj).

Řídit se při rozhodování o vzdělávací metodě pouze výší nákladů ovšem není správné. Sims tvrdí, že při volbě vhodné metody bychom měli vzít v úvahu především cíle vzdělávací aktivity. Teprve na druhém místě je zvážení časové a finanční náročnosti metody (Sims, 2006). Platí, že čím víc je vzdělávaný jedinec zapojený do vzdělávací aktivity a čím více je tato aktivita blízká reálnému pracovnímu prostředí, tím vyšší je pravděpodobnost, že bude jedinec schopný transferovat znalosti osvojené

v průběhu vzdělávání do praxe. Oba tyto faktory jsou ovlivněny volbou metody (Saks, Haccoun, 2010). Nejlepších výsledků potom dosáhneme kombinací různých metod. „Cíle vzdělávání, konkrétní potřeby a styl vzdělávání vzdělávající se osoby by měly ukázat, jaká metoda nebo metody vzdělávání by měly být použity. Při výběru vhodných metod vzdělávání pomáhají konkrétní cíle a pochopení individuálních potřeb. Nemělo by se předpokládat, že postačí jen jediná metoda. Lepší výsledky pravděpodobně přinese kombinace metod. Použití určité palety metod, pokud budou vhodné, pomůže vzdělávání tím, že upoutá zájem vzdělávajících se osob“ (Armstrong, 2007).

Pokud se rozhodneme pro použití některé ze zmíněných nákladově výhodných metod, měli bychom si být jisti, že to nebude mít negativní dopad na osvojení si nových znalostí a dovedností zaměstnanci. Vzhledem k tomu, že při těchto metodách, s výjimkou webináře, nemůžeme využít interní lektory, nebudeme se jim již podrobněji věnovat.

4. Postup zavádění interních lektorů do vzdělávání zaměstnanců společnosti poskytující služby typu BPO

V případě, že se společnost přikloní k využití interních lektorů a rozhodne se je pravidelně ve vzdělávacích a rozvojových aktivitách využívat, musí se na to odpovídajícím způsobem připravit. Jen tak se vyhne situaci, kdy využití interních lektorů přinese nežádoucí snížení kvality vzdělávání, případně se vzdělávání interními lektory zavést vůbec nepodaří.

Projekt zavádění interních lektorů ve vzdělávání zaměstnanců organizace poskytující služby typu BPO může být rozdělen do následujících kroků, které na sebe logicky navazují. Špatné provedení, nebo dokonce vynechání některé z těchto fází, negativně ovlivní výsledek celého projektu.

1. Plánování projektu, časového plánu, rozpočtu a stanovení zásad průběžné kontroly projektu. Vytyčení projektového trojimperativu, tedy čeho chceme dosáhnout včetně definování jednotlivých fází projektu, stanovení časového plánu a vymezení rozpočtu pomáhá všem osobám zainteresovaným v projektu náhrady externích lektorů interními pochopit zodpovědnosti. Dobře sestavený záměr, plán a rozpočet projektu je navíc podkladem pro kontrolu plnění cílů, čerpání finančních prostředků a dosahování jednotlivých milníků. Z tohoto důvodu by měl být tento krok proveden na úvod každého projektu.
2. Provedení identifikace a analýzy vzdělávacích potřeb. Jedná se o aktivitu, která slouží ke zmapování výkonnostní mezery, tedy porovnání skutečné a potřebné výkonnosti zaměstnance a organizace. Pomocí identifikace a analýzy vzdělávacích potřeb zjistíme, na jaké odborné znalosti se při rozvoji zaměstnanců musíme zaměřit. Pochopíme, jaké odborníky musíme mezi interní lektory získat. Vyhneme se tak situaci, kdy máme sice kvalitně připraveného interního lektora, ten ovšem nevede žádná školení, protože zaměstnanci dané znalosti mají, nebo máme naopak nedostatek lektorů s potřebnou odborností.

3. Sestavení kompetenčního modelu lektora. Sestavený kompetenční model lektora nám umožňuje pochopit, které kompetence musí mít jedinec vykonávající lektorskou činnost. Díky němu víme, na jaké znalosti, dovednosti, ale i osobnostní rysy se zaměřit při výběru interních lektorů, při jejich přípravě na lektorskou činnost i při jejich následném soustavném rozvoji. Sestavený kompetenční model využijeme u celé řady dalších aktivit, při kterých z něj budeme vycházet.
4. Zahájení vnitrofiremní komunikace a marketingu. Vzdělávání zaměstnanců pomocí interních lektorů je pro organizaci významná změna. Vnitrofiremní komunikace pomáhá pochopení významu této změny všemi zaměstnanci organizace a zároveň vytváří povědomí o možnosti stát se interním lektorem. Komunikace musí být průběžná, nicméně začít musí ideálně v této fázi. Na základě předchozích kroků víme, zda a v jakém rozsahu budeme interní lektory využívat a vnitrofiremní komunikace a marketing umožní (nebo minimálně usnadní) následující krok, kterým je získání zájemců o lektorskou činnost.
5. Získání zájemců o činnost interního lektora. Tento krok logicky navazuje na všechny předchozí – víme, jaké odborné znalosti od lektora potřebujeme, známe i ostatní potřebné kompetence. Vedoucí i řadové zaměstnanci jsme o záměru zavést vzdělávání pomocí interních lektorů informovali a vyzvali k přihlášení ty, kteří mají o tuto činnost zájem.
6. Výběr interních lektorů bezprostředně navazuje na získání zájemců. V této fázi vybíráme uchazeče, kteří nejlépe splňují předpoklady dle kompetenčního modelu sestaveného v třetím kroku tohoto projektu. Výběr kvalitních lektorů je důležitý – pokud takové nevybereme, riskujeme, že daný jedinec nebude zvládat výkon lektorské činnosti, nebo jeho příprava bude neúměrně náročná, a tedy i nákladná.
7. Příprava lektora na činnost. Na základě porovnání skutečných kompetencí nových interních lektorů s požadavky vyplývajícími

z kompetenčního modelu zjistíme, na co se musíme při jejich přípravě zaměřit. V této fázi cíleně rozvíjíme jednotlivé kompetence, aby je lektor splňoval a osvojil si znalosti a dovednosti, které jsme identifikovali jako klíčové pro úspěšný výkon této činnosti. Opět platí, že nekvalitní provedení tohoto kroku negativně ovlivní činnost lektora, a tedy i výsledky vzdělávání zaměstnanců.

8. Příprava vzdělávací akce, kterou nový interní lektor povede. Příprava akce opět logicky navazuje na minulý krok. Součástí přípravy lektora na jeho činnost je i předání znalostí zaměřených na metodické kompetence, které využije při přípravě školení, které povede. Na druhou stranu, ani sebelepší příprava lektora nenahradí chybějící praktické zkušenosti. Abychom předešli negativnímu vlivu na kvalitu vzdělávání pramenícímu právě z nedostatku zkušeností s přípravnou vzdělávacích akcí, musíme novému lektorovi poskytnout potřebnou podporu a součinnost.
9. Provedení pilotního školení. Vyústěním přípravy lektora a tvorby vzdělávací akce lektorem je pilotní školení. Slouží k ověření, zda lektor ovládá a umí použít příslušné znalosti a dovednosti a zároveň prověřuje, zda je školení sestaveno správně a zvolené metody a techniky pomáhají k dosažení stanoveného výukového cíle. Pokud pilotní školení vynecháme, riskujeme, že tyto nedostatky nebudou včas odhaleny, což ovlivní kvalitu školení. Důsledkem bude, že školení nepřispěje efektivně k odstranění identifikované výkonnostní mezery zaměstnanců.
10. Zahájení školení vedených interními lektory. V okamžiku, kdy jsme při pilotním školení neodhalili již žádné zásadní nedostatky, můžeme konečně přistoupit k prvním vzdělávacím aktivitám vedeným interními lektory. Jak úspěšná a efektivní tato školení budou, je výsledkem práce ve všech předchozích krocích. Vynechání nebo nekvalitní provedení kterékoli předchozí fáze se nejvíc projeví právě v tuto chvíli.

11. Evaluace školení se zaměřením na výkon lektora. Pravidelné sledování kvality školení a výkonu lektora poněkud přesahuje projekt zavádění vzdělávání zaměstnanců interními lektory, jelikož by mělo být součástí vzdělávání a rozvoje zaměstnanců bez ohledu na to, kdo školení vede. Pokud evaluace vzdělávacích akcí nebyla vykonávána dříve, kdy byla školení dodávána externími lektory, měla by být rozhodně zavedena. Sledování kvality školení a dopadu na výkon zaměstnance je klíčové pro efektivitu celého vzdělávacího procesu, proto nesmí být vynecháno. Informace evaluací zjištěné by se měly stát, mimo jiné, jedním z podkladů pro soustavný rozvoj lektorů, který je závěrečným krokem.
12. Soustavný rozvoj lektorů. Aby byla zajištěna stálá nebo dokonce vzrůstající kvalita vzdělávacích akcí, je potřeba s lektory neustále spolupracovat na jejich odborném rozvoji. Nastavení způsobu neustálého rozvoje lektorů je poslední krok celého projektu.

Veškeré tyto fáze jsou podrobněji rozpracovány v následujících podkapitolách se zaměřením především na zdůvodnění významu daného kroku a popsání základních východisek a podstatných rysů, na které je potřeba při realizaci pamatovat.

4.1 Plánování projektu, příprava časového plánu, rozpočtu a stanovení zásad průběžné kontroly projektu

Záměna externích lektorů ve vzdělávání zaměstnanců společnosti interními lektory vykazuje rysy projektu, proto by také měla být projektově řízena. Usilujeme totiž o vytvoření něčeho nového. „Projekty jsou dočasné úkoly s přesně stanoveným cílem, jejich splnění vyžaduje organizované využití odpovídajících zdrojů“ (Rosenau, 2000, s. 15). Přejít organizace ke vzdělávání zaměstnanců interními lektory splňuje všechny čtyři body, které Rosenau označuje jako charakteristické rysy projektů:

- projekt má trojrozměrný cíl (označovaný také jako trojimperativ);
- projekt je jedinečný;

- zahrnuje lidské nebo materiální zdroje;
- realizuje se v rámci organizace (Rosenau, 2000).

Pro vymezení projektu využijeme projektový trojimperativ. Ten podle Rosenaua definuje specifikaci provedení, časový plán a náklady (finanční částky nebo odpracované hodiny). Při úspěšném řízení projektů usilujeme o dosažení požadovaných parametrů provedení v daném termínu nebo před ním a v rámci rozpočtových nákladů (Rosenau, 2000).

4.1.1 Projektový trojimperativ - specifikace provedení

Specifikace provedení odpovídá na otázku „Čeho chceme dosáhnout?“. V této fázi musíme přesně definovat výsledný stav, který má nastat po dokončení projektu. Vymezíme tedy, v jaké míře chceme interní lektory do vzdělávání zaměstnanců zapojit. Způsobů je několik. Můžeme například stanovit, že cílem je využívat interních lektorů v 50 % organizovaných školení, případně můžeme určit počet hodin, které lektori v organizaci každý rok odškolí, nebo vymežit, které odborné znalosti budou u zaměstnanců rozvíjeny výhradně interními lektory. Abychom se vyhnuli chybám, které uvádí Rosenau, musíme:

- cíle definovat jednoznačně a vyvarovat se chybám v komunikaci;
- vyvarovat se příliš ambiciózních a nereálných cílů;
- vyhnout se chybám v realizační fázi (Rosenau, 2000).

4.1.2 Projektový trojimperativ – časový plán

Pro potřeby trojimperativu je klíčové stanovit termín, ke kterému má být projekt dokončen. I v tomto případě Rosenau upozorňuje na chyby, kterých se musíme vyvarovat:

- nadměrný důraz na kvalitu má negativní vliv na další aspekty trojimperativu, tedy i na termín dokončení;
- absence zdrojů v okamžiku, kdy jsou potřeba;
- nezáměrné zaměstnanců přidělených k práci na projektu;
- k časovému skluzu může dojít z důvodu zvýšení požadavků na kvalitu výstupu v průběhu projektu (Rosenau, 2000).

Zároveň je vhodné rozpracovat podrobnější časový rozvrh projektu, který bude obsahovat konkrétní termíny dokončení jednotlivých fází a další možné milníky či významné termíny.

4.1.3 Projektový trojimperativ – rozpočet nákladů

Přesné vymezení nákladů pomáhá organizaci pochopit, zda se jí vyplatí začít interní lektory využívat. Poskytne rámcový přehled nákladnosti celého projektu, který je významný pro pochopení, zda a v jakém rozsahu projekt realizovat. I u této položky Rosenau uvádí chyby, které mohou nastat:

- nevyužití zdrojů efektivně. Tento problém nastává především v okamžiku, kdy nastane problém v časové dimenzi;
- druhým problémem je „soutěž lhářů“, kdy je ve snaze prosadit projekt u vedení společnosti úmyslně snížena výše předpokládaných nákladů;
- příliš optimistický a nereálný odhad nákladů;
- chyba při kalkulaci nákladů;
- nedostatečné znalosti manažera projektu s řízením nákladů nebo nezajištění odpovídajícího systému účetnictví;
- neobdržení prostředků podle plánu (Rosenau, 2000).

Také v tomto bodě se nesmíme spokojit jen s vyčíslením výsledné částky nákladů. Je potřeba připravit předpoklad pro každou fázi projektu, jen tak budeme moci průběžně kontrolovat využívání finančních zdrojů. Celý rozpočtovací proces se podle Popeska skládá z následujících čtyř fází, z nichž první dvě jsou součástí tvorby rozpočtu a druhé dvě souvisí s kontrolou:

1. příprava rozpočtu (sběr dat a informací potřebných pro tvorbu rozpočtu);
2. sestavení rozpočtu (vytvoření jednotlivých rozpočtů a souhrnného rozpočtu);

3. kontrola plnění rozpočtu a identifikace odchylek (srovnávání skutečných a plánovaných hodnot a identifikace odchylek);
4. odstranění odchylek (odstranění odchylek a identifikace opatření, jak odchylkám předejít) (Popesko, 2009).

Kromě rozpočtu nákladů, který je bezesporu velmi důležitý, je vhodné také vyhotovit analýzu návratnosti investice (Importance of a Training Budget in Organizations). Podstata spočívá v kvantifikaci veškerých pozitivních i negativní efektů plynoucích z projektu a zdrojů vynaložených na jejich dosažení, převodu těchto nákladů a přínosů na peněžní jednotky a jejich mezeitčasové agregaci (Společenská Cost-Benefit Analysis (CBA)). Tato analýza nám umožní odhadnout rozsah úspor plynoucích z využití interních lektorů. Na straně nákladů musíme uvést minimálně následující:

- veškeré nákladové položky vycházející z připraveného rozpočtu;
- náklady na předpokládané mzdy interních lektorů;
- náklady na další odměny interních lektorů, pokud se je rozhodneme zavést. Některé zdroje, například článek Nepřímá úměra ve vzdělávání aneb větší kvalita za menší investice doporučují interním lektorům poskytnout za lektorskou činnost odměnu nad rámec mzdy. Tato úvaha je opřena o skutečnost, že lektori se musí na svou činnost připravovat a potřebujeme od nich, aby přemýšleli strategičtěji a byly vzorem (Nepřímá úměra ve vzdělávání aneb větší kvalita za menší investice).

U očekávaných výnosů potom musíme uvést především předpokládané úspory v nákladech při využití interních lektorů namísto externích dodavatelů.

Vypracovaný rozpočet a analýza návratnosti investice nám umožní nejen naplánovat a sledovat náklady spojené se zavedením interních lektorů do vzdělávání, ale i odhadnout rozsah úspor, které jejich využití organizaci přinese.

4.1.4 Průběžná kontrola

„Kontrola je jednou ze základních manažerských funkcí, je nezbytná na všech úrovních řízení. Jejím posláním je včasné a hospodárné zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem a jeho realizací“ (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 175). Při kontrole budeme podle Rosenaua vycházet z trojimperativu, který jsme si stanovili v úvodu projektu, a zaměřovat se na porovnání předpokladu se skutečností. Každá odchylka (obvykle jich bývá více) vyžaduje okamžitou akci. Za vhodný způsob kontroly lze považovat zjišťování stavu jednotlivých projektových úkolů formou zpráv zaměřených na jednotlivé dimenze trojimperativu (Rosenau, 2000). Kontrola je průběžnou funkcí, která prostupuje všechny fáze projektu.

4.2 Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb

Stejně jako v celém systému firemního vzdělávání musí být i v případě zavádění interních lektorů do organizace prvním krokem analýza a identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců. Jak bylo zmíněno, důvodem pro zařazení tohoto kroku hned na úvod je potřeba zjistit, které znalosti u zaměstnanců nedosahují potřebné úrovně pro podání optimálního pracovního výkonu. Pochopíme tak, na které znalosti (a případně dovednosti) se musíme ve vzdělávání zaměstnanců zaměřit, a tedy, jaké odborné znalosti musí především ovládat interní lektoři. Zároveň zjistíme, které znalosti u zaměstnanců dosahují potřebné úrovně a jejich další rozvoj není potřebný – na tyto oblasti se dále zaměřovat nebudeme. Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb nám pomáhá zjistit, jaké je optimální množství lektorů pro zajištění vzdělávacích potřeb organizace a jaké odborné zaměření tito lektoři musí mít.

„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. Identifikace dává odpověď na takové otázky, jako:

- Je výkonnost v předmětných dovednostech skutečně nezbytná?
- Je zaměstnanec skutečně odměňován za ovládání těchto dovedností?

- Podporuje ve skutečnosti management požadované chování?
- Jaké další bariéry výkonnosti ještě existují?“ (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 69).

Při identifikaci vzdělávacích potřeb tedy porovnáváme dvě úrovně výkonností, a sice výkonnost požadovanou a výkonnost současnou. Rozdíl mezi těmito výkonnostmi je výkonnostní mezerou (Vodák, Kucharčíková, 2007). Aswathappa tvrdí, že tato výkonnostní mezera může být způsobena nízkou úrovní znalostí či dovedností, což může být odstraněno vzděláváním zaměstnanců. Výkon na nižší než požadované úrovni, ale může být zaviněn celou řadou dalších faktorů, jako je špatný výběr zaměstnanců, špatné vedení, nevhodný pracovní postup nebo třeba osobní problémy zaměstnance. Právě analýza vzdělávacích potřeb nám pomáhá najít právě příčiny. Kromě aktuální situace musíme při identifikaci vzdělávacích potřeb brát v úvahu i rozvoj technologií a změny v pracovních postupech, abychom zjistili, jaké znalosti a dovednosti budou po zaměstnancích požadovány v budoucnosti (Aswathappa, 2005).

Identifikaci a analýzu vzdělávacích potřeb si můžeme demonstrovat na následujícím příkladu z prostředí BPO firmy: víme, že zaměstnanec za hodinu zaúčtuje o 15 % méně faktur v porovnání s očekáváním. Při analýze se ptáme na následující:

- Má zaměstnanec k dispozici potřebné technické vybavení? Je toto vybavení na dostatečné úrovni (např. má počítač, který zaměstnanec používá, dostatečný výkon)?
- Disponuje zaměstnanec přístupy do všech informačních systémů, které k práci potřebuje? Mají tyto systémy dostatečně rychlou odezvu?
- Je jasně stanovený pracovní postup? Lze při použití tohoto pracovního postupu dosáhnout očekávaného výsledku?
- Zná zaměstnanec tento pracovní postup?
- Má zaměstnanec potřebné odborné a jazykové znalosti?

- Není výkon zaměstnance ovlivněn jinými faktory, jako je například nedostatečné osvětlení apod.?

Jak je z příkladu patrné, důvodů nedostatečného výkonu je mnoho a jen některé z nich lze odstranit vzděláváním zaměstnance. Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb nám tedy pomáhá pochopit, jaké jsou skutečné důvody výkonnostní mezery na úrovni jednotlivce, týmu a organizace (Tureckiová, 2004). Je vhodné doplnit, že při identifikaci a analýze vzdělávacích potřeb v organizacích poskytujících služby typu BPO budou zjištěny případné nedostatky především v rovině znalostí (jak bylo popsáno v kapitole 2) a jen v malé míře budou zjištěny nedostatky v dovednostech (jeden z příkladů dovedností, které ovlivňují pracovní výkon zaměstnance v BPO organizacích, je dovednost psaní desetiprstovou hmatovou metodou).

V okamžiku kdy víme, jaké odborné znalosti a dovednosti je potřeba formou vzdělávacích akcí v organizaci rozvíjet, můžeme přistoupit k dalšímu kroku, a tím je tvorba kompetenčního modelu lektora.

4.3 Kompetenční model interního lektora

Kompetenční model lektora je klíčový dokument, se kterým budeme pracovat v mnoha fázích projektu zavádění vzdělávání zaměstnanců organizace interními lektory. Jeho důkladné vyhotovení nám napoví, jaké znalosti a dovednosti mají mít zájemci ucházející se o lektorskou činnost a jaké budeme muset v rámci jejich přípravy dále rozvíjet. To nám umožní zpřesnit odhad finanční nákladnosti přípravy interních lektorů, která je důležitá při tvorbě rozpočtu. Pilotní školení nám pak napoví, jak dané kompetence lektor ovládá, a tedy, jaký je předpoklad, že je bude umět správně použít při samotné lektorské činnosti. Kompetenční model je ostatně klíčový i při evaluaci vzdělávacích aktivit. Pokud chceme interní lektory soustavně při vzdělávání zaměstnanců využívat, tak význam kompetenčního modelu nesmíme podcenit.

4.3.1 Pojem kompetence

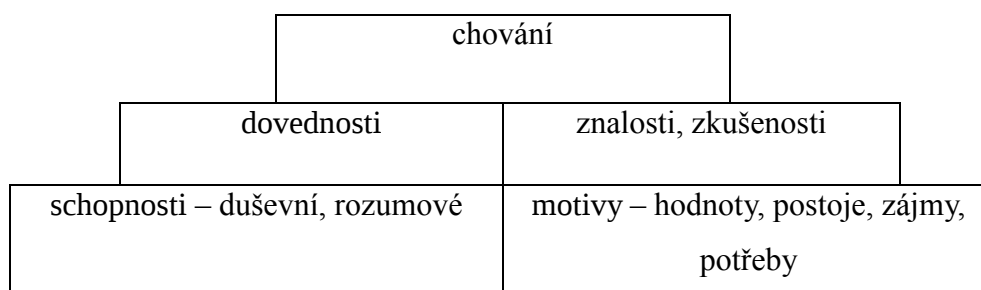
Dříve než začneme s tvorbou kompetenčního modelu, jeví se jako účelné vymezit význam slova kompetence. S tímto slovem se můžeme setkat ve dvou základních významech. Podle Tureckiové můžeme kompetence chápat jako:

- soubor rozhodovacích pravomocí a z nich vyplývající odpovědnost za výsledky (tedy kompetence od někoho jiného);
- vyjádření obecné schopnosti adekvátně zhodnotit situaci a dokázat jí přizpůsobit své jednání, případně být připraven na situaci reagovat zásahem do systému, který se v důsledku tohoto proaktivního jednání žádoucím způsobem promění – tzv. kompetence „od sebe“ (Tureckiová, 2004).

První způsob chápání slova kompetence – tedy pravomoci a odpovědnost za výsledky – není pro tvorbu kompetenčního modelu významný. Naopak druhý význam slova kompetence – kompetence „od sebe“ – je klíčový. Přestože je tak důležitý, způsobů jeho vymezení lze v literatuře dohledat celou řadu. Z tohoto důvodu uvádím definice několika autorů. Hroník kompetence „od sebe“ popisuje jako „trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle“ (Hroník, 2007, s. 61). Prokopenko a Kubr kompetence od sebe chápou jako schopnost jedince vykonávat určitou funkci a dosahovat při tom určité úrovně výkonnosti. Nejčastěji je pak podle nich kompetence vymezena popisem znalostí, povahových rysů, postojů a dovedností (Prokopenko, Kubr, 1996). Velmi komplexní definici slova kompetence, která kombinuje oba způsoby vnímání (kompetence od druhých a kompetence od sebe) nabízí Veteška a Tureckiová: „Pojem kompetence tedy můžeme definovat také jako jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů a životních situací, spojenou s možností a ochotou (motivací) rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost“ (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 27). V této práci tedy budu

význam slova kompetence chápat jako soubor jedinečných vlastností, znalostí, zkušeností a dovedností, s jejichž pomocí jedinec úspěšně dosahuje stanovených cílů a díky nimž zvládá nároky na něj kladené.

Uvedené definice sice vymezují význam slova kompetence, ale nepostihují, jakou má kompetence strukturu. Ostatně i ve stanovení struktury kompetence se autoři rozcházejí. Jako vhodný se jeví hierarchický model, který uvádí Veteška a Tureckiová:



(zdroj: Veteška, Tureckiová, 2008, s. 32)

Z uvedeného vyplývá, že kompetence se „týkají celé osobnosti člověka (jeho schopností, vlastností i motivů) a jsou získávány v průběhu celého života, stejně tak jsou rozvíjeny a ztráceny. Jsou také závislé na věku nositele a kultuře sociálního prostředí“ (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 33).

4.3.2 Kompetenční model a přístupy k jeho tvorbě

Jednotlivé kompetence, které identifikujeme jako významné pro úspěšné dosažení cíle při výkonu určité činnosti, je potřeba dále uspořádat. K tomuto účelu slouží kompetenční modely. „Kompetenční modely popisují konkrétní vědomosti, dovednosti, schopnosti, znalosti a další charakteristiky osobnosti. Takto cíleně identifikované a definované kompetence, které jsou potřebné k efektivnímu plnění cílů a úkolů organizace, vyústí v sestavení několika homogenních celků, někdy též označovaných jako skupina nebo typ kompetencí“ (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 103). Do kompetenčního modelu tedy začleňujeme výhradně ty kompetence, které jsou k výkonu určité činnosti či k působení v příslušné organizaci potřeba. Navíc kompetenční model ukazuje, v jaké nejmenší možné míře musí jedinec danou kompetenci ovládat, aby dosahoval očekávaných výsledků.

Kubeš, Spillerová a Kurnický uvádí, že existuje několik druhů kompetenčních modelů:

- generické modely obsahují takové kompetence, které jsou nezbytné v každé firmě na každé pracovní pozici. Nezohledňují však specifika dané organizace ani chování, kterým se projevuje, že jedinec kompetenci ovládá (například schopnost řešit problémy je odlišná na pozici, kde je zaměstnanec v kontaktu se zákazníkem a na technické pozici);
- model ústředních kompetencí nabízí odpověď na otázku, které kompetence jsou společné a nutné pro všechny zaměstnance organizace bez ohledu na postavení v hierarchii;
- specifický kompetenční model obsahuje potom ty kompetence, které jsou důležité pro úspěšný výkon na konkrétní pozici a v konkrétní firmě (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

Jelikož je činnost interního lektora odlišná od ostatních povinností, které zaměstnanci společností poskytujících služby BPO vykonávají, je nutné vytvořit specifický kompetenční model na lektorskou činnost zaměřený. Je zřejmé, že některé kompetence vyžadované při této činnosti budou zcela jiné než ty, které jsou vyžadovány například od zaměstnance provádějícího účetní operace. Jiné, zaměřené například na odbornost, se mohou shodovat.

Při tvorbě kompetenčního modelu můžeme podle Kubeše, Spillerové a Kurnického využít jeden z tří možných přístupů:

- preskriptivní či „vypůjčený“ přístup (nevytváříme nový kompetenční model, který je šitý na míru, místo toho použijeme již model hotový, který vytvořil někdo jiný. Model je rychle a s minimálními náklady k dispozici, jeho využití má však svá rizika);
- kompetenční model vytvořený na míru (zde nepracujeme s žádnými předem známými kompetencemi, model je celý vytvářen od začátku. Jedná se o nejnáročnější, nejnákladnější a nejzdlouhavější přístup, který však přináší nejlepší výsledky);

- kombinovaný přístup (jedná se o kombinaci předchozích, kdy již vytvořený model upravujeme pro naše potřeby) (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

Volba přístupu záleží na mnoha faktorech a je na každé organizaci, aby zvolila přístup, který bude nejlépe vyhovovat jejím potřebám. Využití preskriptivního modelu se sice na první pohled jeví jako nejsnadnější, na druhou stranu riskujeme, že z daného kompetenčního modelu budeme mít malý nebo žádný užitek. Míru tohoto rizika snižuje použití kombinovaného přístupu. I přes uvedenou náročnost se však pro potřeby kompetenčního modelu interního lektora jeví jako optimální varianta tvorba modelu na míru. Při pečlivé přípravě kompetenčního modelu na míru se nám podaří zcela vystihnout, které kompetence jsou důležité pro úspěch interního lektora v jeho práci, přičemž tyto kompetence budou vztaženy ke konkrétní organizaci, ve které bude svou lektorskou činnost vykonávat.

Dobře vytvořený kompetenční model lze využít k celé řadě personálních činností. „Je užitečný při výběru nových pracovníků, při návrhu tréninkových a rozvojových programů. Bývá základem pro hodnocení pracovního výkonu a vodítkem při plánování kariéry a výchově rezerv na manažerské pozice“ (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 60). Takto širokým způsobem kompetenční model interního lektora nevyužijeme. Velmi nám pomůže při získávání a výběru interních lektorů, stejně tak bude užitečný při plánování vzdělávání interních lektorů – a to nejen pro úvodní trénink, ale i při následném prohlubování lektorských dovedností. Pro další personální činnosti vztahující se k agendě interních lektorů se použití kompetenčního modelu nejeví jako potřebné či praktické.

4.3.3 Tvorba kompetenčního modelu interního lektora

Aby byl kompetenční model efektivní, neměl by dle Hroníka obsahovat víc jak 10–12 kompetencí (Hroník, 2006). Je tedy třeba velmi dobře vybrat ty kompetence, které jsou pro úspěch činnosti lektora klíčové. Kompetencí, které bychom mohli do modelu zařadit je přitom celá řada.

Prvotním problémem je stanovit kritéria efektivního výkonu. Dokážeme tak rozlišit průměrné zaměstnance od nadprůměrných (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004). Zjednodušeně řečeno jde o to určit, podle jakých kritérií poznáme lektora, který je ve své práci úspěšný. V článku Jak se pozná dobrý lektor? je uvedeno, že dobrého lektora poznáme podle toho, že je odborník v příslušné problematice a umí poutavě hovořit. Měl by se na každou lekci připravit, měl by být trpělivý a měl by působit vyrovnaně a mile. Zároveň by měl být kreativní a energický (Jak se pozná dobrý lektor?). Trdá potom definuje dobrého lektora takto: „Být dobrý lektor tedy neznamena jen umět naučit lidi něco nového. Lektor musí zvládat mnoho dalších, neméně důležitých úkolů: naplnit cíle kurzu, motivovat, vtáhnout účastníky do školení, naučit je aplikovat teorii do praxe, zhodnotit objektivně jejich výkon, podávat jim zpětnou vazbu a mnohé další. Dobrý lektor učí mimo jiné i tak, aby vzdělávání lidí bavilo a aby se sami chtěli zlepšovat“ (Trdá, 2011, s. 12). Byť je definice Trdé lepší, nelze ji bez výhrad použít pro stanovení kritéria efektivního výkonu.

Kubeš, Spillerová a Kurnický uvádí, že je možné vyjít ze tří kritérií výkonu: měřitelných pracovních výstupů, hodnocení nadřízeného a hodnocení ze strany kolegů (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004). Pro naše potřeby je vhodné tato kritéria upravit na:

- výsledky lektorské činnosti z hlediska dopadu na výkon zaměstnanců (tento klíčový fakt definice Trdé zcela pomíjí);
- hodnocení lektora ze strany účastníků školení;
- hodnocení práce lektora metodikem vzdělávání na základě následků.

Na základě těchto tří východisek můžeme lektora podávajícího efektivní výkon definovat takto: svým andragogickým působením ovlivňuje znalosti, dovednosti a pracovní chování jiné osoby (vzdělávaného zaměstnance) takovým způsobem, že tato změna má pozitivní dopad na pracovní výkon zaměstnance. Zároveň dokáže ostatní jedince efektivně motivovat k transferu nově nabytých znalostí do praxe. Za svou činnost je pozitivně hodnocen jak účastníky, tak metodikem vzdělávání.

Dalším krokem je sběr dat a jejich analýza. Jde nám o to zjistit jaké kompetence a v jaké míře jsou zastoupeny u lektorů, které podle naší definice považujeme za úspěšné. Zde máme k dispozici techniky, které jsou používány při analýze práce nebo pracovního místa. Jsou jimi například panel expertů, pozorování nebo rozhovor (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004). Pro naše potřeby je určitě vhodné využít i kombinace technik, zvláště pak pozorování a rozhovoru s úspěšnými lektory.

V okamžiku, kdy máme informace shromážděné, je možné přikročit k tvorbě kompetenčního modelu lektora. Kompetence, které jsme se od úspěšných lektorů dozvěděli, dále můžeme rozdělit do jednotlivých skupin. V odborné literatuře lze najít mnoho rozdílných názorů na to, které kompetence a v jaké míře jsou pro lektora ty nejdůležitější (například Mužík, 2010, Medlíková, 2013, Plamínek, 2010). V zásadě všechny kompetence, které zmínění autoři uvádějí, můžeme zařadit do jedné z níže uvedených kategorií. Je tedy nanejvýš pravděpodobné, že i v našem případě budou kompetence, které identifikujeme jako podstatné pro úspěšnou činnost lektora v organizaci poskytující BPO služby, spadat do jedné ze skupin definovaných Dvořákovou:

- odborné kompetence;
- osobnostní kompetence;
- rétorické a komunikační kompetence;
- metodické kompetence (Dvořáková, 2013).

4.3.4 Specifika kompetenčního modelu interního lektora ve společnosti poskytující služby typu BPO

Konkrétní odborné kompetence budou vycházet z činností danou organizací vykonávaných (např. finanční a účetní služby, zákaznický servis apod.). Zaměstnanci BPO organizací jsou znalostními pracovníky, těžištěm odborných kompetencí tedy budou zejména znalosti (u pozic typu back-office i front-office) a dále měkké dovednosti (především u front-office pozic). Pro vzdělávání zaměstnanců BPO organizací je specifické, že požadavek na ovládání měkkých dovedností lektorem je kromě rétorických a komunikačních kompetencí zařazený i v kategorii odborných kompetencí.

Rétorické a komunikační dovednosti tak jsou při vzdělávání ve společnostech poskytujících BPO služby zvláště důležité.

Také při volbě metodických kompetencí musíme vzít v úvahu skutečnost, že lektor bude vzdělávat znalostní pracovníky, požadavky na metodické kompetence se budou lišit od potřeb ve výrobních organizacích.

Se sestaveným kompetenčním modelem budeme v dalších krocích implementace projektu interních lektorů do společnosti intenzivně pracovat. Energie a čas, který jsme jeho tvorbě věnovali, se tak rozhodně vyplatí.

4.4 Oznámení záměru zavést interní lektory, vnitrofiremní marketing

Dle Vymětala má interní komunikace mimořádný význam zejména při přípravě zásadních změn v organizaci a je nástrojem, jehož pomocí se vytváří v organizaci prostředí, které podporuje snahy neustále se zlepšovat a plnit cíle organizace. Tento autor dále uvádí, že mezi základní funkce vnitropodnikové komunikace, mimo jiné, patří:

- umožnění výměny potřebných informací;
- informování zaměstnanců a manažerů o cílech a jejich plnění;
- přesvědčení zaměstnanců a manažerů o cílech a způsobech jejich dosažení (Vymětal, 2008).

Rozhodnutí využívat při školení interní lektory namísto externích dodavatelů rozhodně patří k natolik důležité změně, že interní komunikace nesmí být opomenuta. Dobře provedená vnitrofiremní komunikace přispěje jednak k akceptaci vzdělávání interními lektory ze strany zaměstnanců, dále nám pomáhá vytvářet prostředí, které motivuje vhodné kandidáty na lektorskou činnost, aby se sami přihlásili. Oznámení záměru zavést vzdělávání zaměstnanců pomocí interních lektorů je tedy prvním krokem vedoucím k získávání zájemců o tuto činnost z řad zaměstnanců.

Mezi podnikové komunikační kanály podle Mikuláščíka řadíme zejména:

- rozhovor, telefonát;
- skupinový rozhovor, porada, telefonická porada;

- konference, výroční zpráva, shromáždění, seminář;
- podnikové noviny a časopisy;
- nástěnky;
- e-maily;
- intranet;
- kolektivní vyjednávání;
- písemné zprávy;
- dotazníky;
- oběžníky;
- dopisy;
- a další (Mikuláščík, 2010).

Z uvedených komunikačních kanálů si lze vybrat ty, které nejlépe odpovídají kultuře a zvyklostem v organizaci. V případě firem poskytujících služby typu BPO lze určitě doporučit využití intranetu a emailu, dále nástěnek a komunikace na poradách. V případě, že společnost vydává svůj vlastní časopis či noviny (ať už v papírové či elektronické podobě), je rozhodně vhodné informaci o připravovaném využití interních lektorů propagovat i tam.

Cílem této komunikace je, jak bylo zmíněno, informovat o zavádění interních lektorů do vzdělávání, zdůvodnit ho a především pak vzbudit zájem mezi zaměstnanci – potenciálními lektory. „Velmi šikovné je, když už v samotném začátku před výběrem dáme možnost zaměstnancům, aby se sami přihlásili do tohoto výběru a nabídli své zkušenosti a znalosti, o které se chtějí s ostatními podělit“ (Budování interních týmů lektorů ve výrobních firmách). Bez patřičné komunikace a vnitrofiremního marketingu se zaměstnanci o této možnosti nedozví a získávání interních lektorů se tak pro nás stane zbytečně složité.

4.5 Získávání uchazečů o činnost interních lektorů

Při získávání zájemců o lektorskou práci je potřeba mít na paměti, že potřebujeme získat jednice k této činnosti motivované. Uchazeči, kteří se

sami přihlásí, tuto motivaci demonstrují svým činem, svým zájmem o výkon lektorské činnosti. „V otázce motivace zaměstnanců k tomu, aby se stali interními lektory, jasně zvítězila prestiž nad penězi. Velkou motivací pro interní lektory je možnost ukázat kolegům, v čem jsou unikátní“ (HR živě: Tisíc a jedna tvář interního vzdělávání). Dobrá komunikace a marketing jsou klíčem k vybudování takové kultury. Zájemci, kteří se přihlásí sami, jsou ti, které získáme nejsnadněji.

Druhou možností získání interních lektorů je identifikace vhodných kandidátů z řad odborníků ve společnosti působících a jejich cílené oslovení. Zde je jednodušší metodou spolupráce s nadřízenými. Na základě výsledků analýzy vzdělávacích potřeb oslovíme ty nadřízené, kteří působí v odborných oblastech, ve kterých byly identifikovány výkonnostní mezery, a požádáme je o nominaci zaměstnanců-specialistů, kteří jsou podle jejich názoru vhodnými kandidáty na práci interního lektora. Tyto zaměstnance následně kontaktujeme, oslovujeme je s nabídkou a motivujeme je k zapojení do programu.

Poslední a nejkomplikovanější možností je nominace zaměstnanců na základě provedené analýzy znalostního potenciálu firmy. „Znalostní potenciál firmy představují znalosti a dovednosti všech zaměstnanců firmy, tedy i znalosti a dovednosti, které zaměstnanci běžně nevyužívají při výkonu pracovní činnosti. Každý zaměstnanec má řadu znalostí a dovedností, které při výkonu současné pracovní činnosti neuplatňuje a firma je zdánlivě nepotřebuje a zpravidla je ani nezná“ (Palán, 2007, s. 44). Palán dále pokračuje, že právě analýza znalostního potenciálu odhalí dispozice a kompetence zaměstnanců v oblasti vzdělávání dospělých a pomůže nám tak určit vhodné kandidáty pro roli interních lektorů (Palán, 2007). Metody zjišťování znalostního potenciálu jsou stejné, jako při sběru a analýze dat pro potřebu tvorby kompetenčního modelu.

Pro dosažení nejlepších výsledků je vhodné způsoby získávání interních lektorů kombinovat. Největší důraz bychom ale měli klást, jak bylo řečeno, na dobrou komunikaci a snažit se získat co nejvíc dobrovolných přihlášek k činnosti lektora.

4.6 Výběr interních lektorů

Výběr lektorů je krokem logicky navazujícím na fázi získávání zájemců o tuto činnost. Účelem je vybrat ty nejvhodnější jedince ze všech uchazečů, kteří projevíli zájem o to působit jako interní lektori. Díky kompetenčnímu modelu lektora, který máme sestavený, víme, na které kompetence a projevy chování je potřeba se zaměřit, abychom určili, zda má příslušný zájemce o roli interního lektora k výkonu této činnosti předpoklady.

Abychom ověřili u kandidátů příslušné kompetence, můžeme použít jednu, ale raději několik metod. Těmi nejčastěji využívanými podle Šikýře (2012) jsou:

- hodnocení životopisu;
- výběrový pohovor;
- testování uchazečů;
- assessment centrum;
- ověření referencí.

Šikýř pokračuje, že při výběru metody musíme brát v úvahu, zda je v daném případě validní, tedy zda je opravdu schopná předpovědět úspěšný výkon práce. Zároveň nás zajímá i reliabilita metody, tedy to, zda při opakovaném použití za stejných podmínek poskytuje srovnatelné výsledky (Šikýř, 2012). V následujících odstavcích bude určeno, které metody lze považovat z hlediska výběru interních lektorů za validní.

Šikýř uvádí, že hodnocení životopisu je bezesporu základní a univerzální metodou výběru zaměstnanců (Šikýř, 2012). „Hodnocení životopisu nám umožňuje posoudit, zda potenciální uchazeči o zaměstnání splňují nezbytné požadavky pro výkon práce na volném pracovním místě, a rozhodnout, zda jsou vhodnými uchazeči o zaměstnání, kteří by měli být pozváni k dalším výběrovým procedurám, zejména k výběrovému pohovoru.“ (Šikýř, 2012, s. 85). Hodnocení životopisu je tedy základním nástrojem selekce vhodných kandidátů od těch, kteří naše požadavky nesplňují. Už při posuzování životopisů je potřeba vycházet

z kompetenčního modelu. Například dosavadní pracovní zkušenosti jsou pro nás dobrým ukazatelem požadovaných odborných znalostí.

Další metodou je výběrový pohovor. Armstrong uvádí, že účelem pohovoru je získat a posoudit takové informace o uchazeči, které umožní předpovědět jeho budoucí pracovní výkon na pracovním místě a porovnat tyto předpovědi s dalšími uchazeči. Pohovory tedy zahrnují zpracování a vyhodnocení informací o schopnostech uchazeče. Při výběrovém pohovoru se zaměřujeme na následující tři otázky:

- Může uchazeč vykonávat danou práci (má schopnosti?);
- Chce uchazeč vykonávat danou práci (je motivován?);
- Zapadne uchazeč do organizace? (Armstrong, 2007).

Je zřejmé, že při pohovoru se zájemci o činnosti interního lektora již nebudeme trávit čas otázkami zaměřenými na to, zda uchazeč zapadne do organizace. Vzhledem k tomu, že pohovor vedeme se zaměstnancem společnosti, lze míru identifikace jedince s organizací a její kulturou ověřit lépe, a to u nadřízeného (ověření referencí je věnována část dále). Naopak při pohovoru nemůžeme vynechat otázky směřující ke znalostem a dovednostem jedince v oblasti vzdělávání dospělých, důležité je také ověření motivace zaměstnance. Součástí pohovoru musí také být detailní představení pozice interního lektora kandidátovi, aby mohl posoudit, zda má o pozici opravdu zájem. Ověřování kvalit kandidátů metodou výběrového pohovoru má však své limity. Armstrong upozorňuje na následující nevýhody:

- metoda pohovorů není zcela validní, pokud jde o předvídaní pracovního výkonu;
- je závislá na dovednostech osoby vedoucí pohovor;
- existuje riziko subjektivního posuzování uchazeče ze strany osoby vedoucí pohovor (Armstrong, 2007).

Jakkoli je výběrový pohovor často používán jako klíčová část procesu výběru zaměstnance, pro potřeby výběru interních lektorů se nezdá

být dostatečný. Při výběru interních lektorů musíme být schopni validně ověřit osobnostní a komunikační kompetence, které jsme v kompetenčním modelu identifikovali. Pohovor však nemusí poskytnout dostatečný prostor kandidátovi tyto kompetence demonstrovat. Vhodnější se proto jeví kromě pohovoru použít assessment centrum.

Assessment centrum je komplexnější metoda. Dle Armstronga jej tvoří řada hodnotících postupů a má většinou následující rysy:

- v průběhu assessment centra se používají různé úkoly, které simulují důležité aspekty práce. Úkoly zahrnují hraní rolí i skupinové úkoly. Předpokládá se, že výkon uchazeče při této simulaci předpovídá jeho budoucí výkon;
- největší pozornost klademe na chování;
- hodnotíme několik uchazečů najednou. Úkoly jsou založeny na interakci mezi uchazeči;
- hodnocení musíme mít dostatečně kvalitně personálně zajištěno, hodnotitelé musí být proškolení;
- ani assessment centrum, jako výběrová metoda, se neobejde bez pohovoru s kandidátem (Armstrong, 2007).

Hlavní výhodou assessment centra je, že je považováno za nejvalidnější metodu ve své předpovědi. Největší nevýhodou této metody výběru zaměstnanců je potom cena (Hroník, 2006). Nákladnost této metody se odvíjí od její komplexnosti, náročnosti na přípravu i na personální zajištění při hodnocení. Na druhou stranu poskytuje velmi validní a reliabilní informace nejen o znalostech a dovednostech kandidátů, ale i o jejich osobnostních kompetencích. Vzhledem k tomu, že ty jsou pro práci lektora zásadní, je metoda assessment centra velmi výhodná pro zodpovědný výběr interních lektorů.

Výběrové testy mohou být vhodným doplňkem assessment centra a pohovoru. Je však otázkou, zda nám poskytnou nějaké další informace, které jsme předchozími metodami neodhalili a přitom je potřebujeme znát. Lze souhlasit s Armstrongem, že psychologické testy nám v porovnání

s pohovorem poskytnou spolehlivější informace o úrovni inteligence, charakteristikách osobnosti, schopnostech a vlohách. Nevýhodou je potom složitost výběru těch testů, které jsou validní a ověřují opravdu takové kompetence, jaké potřebujeme. To je velmi těžké až nemožné bez zapojení kvalifikovaného psychologa (Armstrong, 2007). Ostatně odborný úhel pohledu budeme potřebovat také pro správnou interpretaci výsledků testů. Armstrong upozorňuje na 6 pravidel pro použití psychologických testů:

1. každý, kdo je zodpovědný za používání testů, by k tomu měl mít odbornou kvalifikaci;
2. před použitím testů bychom se měli ujistit, zda je vůbec vhodné je použít;
3. je třeba si být jist, že daný test měří faktory, které přímo odpovídají reálné situaci;
4. používáme pouze testy, které mají statisticky doloženou reliabilitu, validitu a efektivnost;
5. je třeba zajistit rovné příležitosti pro všechny účastníky;
6. při rozhodování o úspěšnosti/neúspěšnosti kandidáta bychom neměli spoléhat jen na výsledky testů, to platí zejména pro testy osobnosti (Armstrong, 2007).

Naopak zvážit můžeme testy ověřující odborné znalosti a dovednosti zájemců o činnosti interního lektora. Pokud dostatečně prověříme odborné znalosti testem, nemusíme se jimi tolik zabývat v jiných částech výběrového procesu, zejména při pohovoru.

Poslední výběrovou metodou, kterou využijeme, je ověření referencí. Reference nám poskytnou osoby, které se s jedincem znají z pracoviště (Šikýř, 2012). V našem případě je logickou volbou přímý nadřízený, případně další kolegové. Je třeba pamatovat na to, že reference zjišťujeme pouze se souhlasem dané osoby.

V okamžiku, kdy se nám podařilo oslovit, získat a vybrat lektory, můžeme přikročit k jejich odborné přípravě.

4.7 Příprava lektorů na jejich činnost

„Kvalifikační profil interního trenéra zahrnuje širokou škálu znalostí a dovedností z klíčových oblastí vzdělávání dospělých. Bez ohledu na to, zda trenér vzdělává své spolupracovníky v oblasti bezpečnosti práce, pracovně právních vztahů, vnitřních firemních procesů, využití informačních technologií či komunikace a jednání se zákazníkem, potřebuje umět:

- motivovat účastníky vzdělávání;
- zapojit je aktivně do procesu vzdělávání a udržet jejich pozornost;
- být neustále v interakci a vyhodnocovat zpětnou vazbu účastníků;
- připravit vzdělávací program po stránce obsahové a metodické;
- pracovat s didaktickou technikou a multimediálními pomůckami;
- aplikovat pravidla duševní hygieny;
- zvládat náročné a nečekané situace“ (Palán, 2007, s. 45).

Zatímco při výběru interních lektorů jsme ověřovali motivaci, odborné znalosti a osobnostní charakteristiky, ve fázi přípravy lektorů se musíme zaměřit na zejména na metodické a komunikační a rétorické kompetence. Od nových lektorů, kteří do této chvíle v organizaci působili jako specialisté, nelze očekávat, že je budou ovládat v potřebné míře.

S ohledem na rozvoj všech potřebných kompetencí musíme přistoupit k designu příslušné vzdělávací aktivity. Celá řada vzdělávacích institucí sice nabízí kurzy lektorských dovedností, avšak mezi tím, jak jsou jednotlivá školení navržena, jsou velké rozdíly. Některé školení je plánované na tři dny, některé na dvanáct dní. Stejně tak je rozdílný obsah těchto školení a vše se potom odráží v cenách lišících se až o desítky tisíc Kč (Výsledky vyhledávání kurzu lektorských dovedností). Rozhodnout se pro jeden z takových kurzů a nechat jej absolvovat všechny budoucí interní lektory je sice nejjednodušší možné řešení, ovšem nezaručuje očekávaný výsledek. Z takového množství kurzů je totiž velmi obtížné až nemožné vybrat to školení, které bude zaměřené na rozvoj pro nás nejdůležitějších

kompetencí a navíc zohlední prostředí organizace poskytující služby typu BPO. Vhodnějším přístupem je tedy vytvoření rozvojového plánu na míru.

Při plánování rozvojových aktivit pro nás bude, jak bylo zmíněno, klíčový kompetenční model lektora, který jsme si sestavili. Porovnáním skutečných znalostí a dovedností jednotlivých vybraných interních lektorů s požadovanými kompetencemi jsme schopni určit oblasti, na které se v rozvoji musíme zaměřit. Tento krok je třeba chápat jako analýzu vzdělávacích potřeb lektorů a na jejím základě stanovíme vzdělávací cíle. „Cíle by měly vyjadřovat požadované chování, konkretizovat podmínky výkonu požadovaného chování, případně definovat normy pro posouzení, zda bylo dosaženo požadovaného chování. Při stanovení cílů je potřeba brát v úvahu jejich reálný počet. Přecenění schopností účastníků a jejich zatížení velkým počtem cílů a z toho vyplývajícím neúměrně velkým množstvím materiálů v krátkém časovém úseku může při učení způsobit více škody než užítu“ (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 84). „Cíle vzdělávání je vhodné rozdělit do následujících dvou kategorií:

- programové cíle, které zahrnují vzdělávací cíle celého programu vzdělávání a úzce se vážou k potřebám, vyplývajícím z analýzy potřeb;
- cíle lekce, které zahrnují vzdělávací cíle jednotlivých vzdělávacích lekcí. Předpokládá se, že pokud bylo dosaženo cílů všech jednotlivých lekcí, bylo dosaženo i cílů programových“ (Prokopenko, Kubr, 1996, s. 135).

Na základě výukových cílů jsme pak schopni definovat obsah vzdělávání interních lektorů. Ten bude velmi ovlivněn specifiky kompetenčního modelu lektora v organizaci poskytující služby typu BPO uvedenými v kapitole 4.3.4.

Při tvorbě vzdělávacího a rozvojového programu pro interní lektory musíme také pamatovat na volbu vhodných metod vzdělávání. Podle Koubka můžeme metody rozdělit na dvě velké skupiny:

- metody používané při vzdělávání na pracovišti při výkonu práce (metody on the job);
- metody off the job, tedy takové, které používáme pro vzdělávání mimo pracoviště (Koubek, 2001).

Klíčem k úspěchu je najít tu nejvhodnější metodu či metody pro rozvoj každé námi identifikované kompetence. Nelze se tedy spoléhat na to, že všechny kompetence budeme moci rozvíjet jen jednou metodou.

Dříve jsme identifikovali 4 základní kategorie kompetencí: odborné, osobnostní, rétorické a komunikační a metodické. Kvalitu odborných a osobnostních kompetencí jsme ověřovali ve výběrovém řízení a jejich rozvoj ve větší míře nepředpokládáme:

- odborné kompetence, pokud to je potřeba, lze poměrně úspěšně rozvíjet metodou samostudia, případně stínováním. Samostudium se jeví jako vhodné proto, že u této kompetence již stavíme na znalostech, které jedinec má, a jedná se tak jen o jejich doplnění. Stínování zkušenějšího kolegy je pak vhodnou metodou pro doplnění si znalostí a dovedností z praxe, což platí kromě znalostí i pro měkké dovednosti;
- osobnostní kompetence. Pokud jsme při výběrovém řízení postupovali správně, jsou tyto kompetence důkladně prověřeny. Osobnostní kompetence byly navíc posíleny zpětnou vazbou vyplývající z výběrového řízení, kdy jsme jedinci popsali jeho silné stránky a zároveň měli možnost jej upozornit na ty slabé. Zpětnou vazbu můžeme podle Folwarczné chápat jako zrcadlo, které nám nastaví ostatní, přičemž bychom se při poskytování zpětné vazby měli omezit na popis chování, jak jej vnímá pozorovatel a vyhnout se hodnocení a návrhů, co dělat jinak (Folwarczná, 2010). Zpětná vazba je tak vhodnou metodou pro rozvoj osobnostních kompetencí.

Naproti tomu se musíme důkladně zaměřit na rozvoj rétorických a komunikačních a metodických kompetencí. V případě komunikačních

kompetencí jde o rozvinutí dovedností v rovině verbální i neverbální. Podle Dvořákové se jedná o:

- schopnost pracovat s hlasem;
- adekvátní slovní zásobu;
- schopnost „udržet“ a „opustit“ myšlenku;
- schopnost mluvit bez „slovních vycpávek“;
- schopnost číst neverbální signály účastníků;
- schopnost udržovat situaci adekvátní oční kontakt s účastníky;
- schopnost volit adekvátní mimiku a gestiku (Dvořáková, 2013).

Nelze očekávat, že si všechny rétorické a komunikační kompetence účastníci osvojí v průběhu jednoho školení. K dosažení požadovaných výsledků je vhodné kombinovat off the job metody, jako jsou přednáška a seminář, s následnou spoluprací s mentorem.

Také v kategorii metodických kompetencí je celá řada znalostí a dovedností, na které se musíme zaměřit. Dvořáková vyjmenovává následující:

- znalost specifik dospělých účastníků vzdělávání;
- znalost didaktických principů;
- znalost základních fází / etap výuky;
- schopnost stanovit cíle vzdělávání a vytvářet obsah vzdělávání;
- schopnost zvolit adekvátní metody výuky;
- znalost „tradičních“ a aktivizačních metod vzdělávání;
- schopnost využívat didaktickou techniku a didaktické pomůcky;
- schopnost motivovat účastníky vzdělávání;
- schopnost efektivně prezentovat obsah;
- schopnost moderovat / vést diskuse;
- schopnost řídit vzdělávací proces (práce a odpočinek, střídání metod, pomůcek atd.);
- schopnost kontrolovat výsledky učení;
- schopnost hodnotit výsledky učení;

- schopnost získávat zpětnou vazbu na svůj výkon a případně další parametry výuky (Dvořáková, 2013).

V případě rozvoje metodických znalostí a dovedností lze opět efektivně využít metod pořádaných mimo chod, především opět přednášky a semináře. Opomenout ovšem nelze ani samostudium či e-learning jako metody výuky řízené jedincem.

Rozvojový plán, který bude výsledkem této přípravy, se bude skládat z celé řady metod: samostudia, e-learningu, tréninku, mentorování a zpětné vazby, přičemž každá metoda bude napomáhat dosažení určitého dílčího cíle. Takový rozvoj nových interních lektorů je sice složitý a časově i finančně náročný, na druhou stranu jedince připraví ve všech ohledech na výkon lektorské činnosti a umožňuje přípravu upravit dle individuálních potřeb jedinců. „Výhoda individuálního rozvoje spočívá v tom, že máme možnost (a měli bychom) zohledňovat rozličné potřeby lektorů“ (Kopecká, 2012). Eliminujeme tak negativní dopad na kvalitu školení způsobený nedostatečně připraveným interním lektorem.

4.8 Příprava vzdělávací akce, kterou interní lektori povedou

Nemůžeme očekávat, že čerstvě vyškolení noví interní lektori budou schopni po všech stránkách samostatně připravit celou vzdělávací akci, kterou povedou. Bude potřeba jim poskytnout takovou pomoc, aby za přípravu akce byli sice zodpovědní, ale zároveň měli k dispozici podporu jedince, který má s přípravnou vzdělávacích akcí zkušenosti po stránce metodické.

Využitím interních lektorů přicházíme o jednu z výhod vzdělávacích akcí zajištěných externími dodavateli. Tou je přenesení zodpovědnosti za tvorbu školení právě na dodavatele. Na druhou stranu uvnitř firmy budujeme a posilujeme novou dovednost – přípravu vzdělávacích akcí.

Školení vytvořená na míru mají kromě posílení interních dovedností organizace o tvorbu školení i další výhody. V článku Benefits of Customized Training jsou uvedeny tyto:

- zaměření na účastníky. Školení obsahuje jen to, to je požadováno a obsah a cvičení jsou zaměřena na překlenutí konkrétní výkonnosti mezery. Díky tomu, že při tvorbě můžeme spolupracovat s managementem společnosti, můžeme nejlépe porozumět, jak díky školení dosáhnout očekávaných výsledků;
- školení na míru budují soudržné týmy, protože umožňují lepší sdílení zkušeností zaměstnanců v průběhu kurzu;
- přenos znalostí do praxe. Účastníci si na školení přináší různé znalosti a dovednosti. Školení sestavené na míru umožňuje nejen sdělit účastníkům obsah školení, ale také představit, jak se teorie vztahuje k jejich každodenní práci. To účastníkům zjednodušuje přenos nových znalostí do praxe. Případové studie a cvičení navíc vychází ze situací, se kterými se v práci setkávají;
- flexibilita. Časová náročnost, obsah, finanční rozpočet, počet účastníků, metody, lokalita, to jsou některé z položek, které můžeme upravit podle potřeby;
- podklady pro školení na míru lze použít vícero způsoby. Příklady, případové studie, nástroje a metodologie, které jsme kvůli přípravě školení vytvořili, můžeme použít dále při tvorbě procesů, řízených dokumentů, nebo jiných školení;
- finanční výhodnost. Výhodnosti dosáhneme díky tomu, že je obsah změřený podle konkrétní potřeby, školení proběhne v potřebný okamžik a v potřebné délce a účastníci nemusí na školení cestovat (Benefits of Customized Training).

Bartoňková uvádí, že každý projekt vzdělávací akce by měl odpovídat na otázky „Proč? Koho? Co? Kdy? Jak? Kdo? Kde? Zač?“ (Bartoňková, 2010). Přesné odpovědi na tyto otázky před přípravou vzdělávací akce lektor často nezná a při přípravě vzdělávací akce se tak neobejde bez zapojení zaměstnanců z oddělení vzdělávání.

Základní otázky, tedy „Proč?“, „Koho?“, a „Co?“ nám zodpověděla analýza a identifikace vzdělávacích potřeb organizace a následná

interpretace zjištěných informací. Toto jsme dělali jako úvodní krok projektu na zavedení interních lektorů do organizace a můžeme tedy tyto informace poskytnout lektorovi. Na základě interpretace výsledků analýzy vzdělávacích potřeb bychom podle Bartoňkové měli být schopni:

- formulovat cíle vzdělávací akce;
- stanovit profil účastníka a absolventa;
- určit obsah vzdělávací akce, sestavit inventář disciplín, vytvořit studijní plán, osnovy a anotace;
- vytvořit studijní materiály (Bartoňková, 2010).

Volba forem, metod, technik vzdělávání, včetně volby didaktických pomůcek a technik souvisí s otázkou „Jak?“ (Bartoňková, 2010). Požadovat po nových interních lektorech bez dosavadní praxe, aby samostatně zvolili nejlepší metody, techniky a pomůcky, by nebylo vhodné. Sice byla tato dovednost součástí přípravy interních lektorů, na druhou stranu s tím zatím nemají zkušenosti z praxe. Volba nevhodných metod nebo nevyužití didaktických pomůcek přitom má dopad na přínos akce pro účastníky. Efektivním řešením je nechat volbu metod a technik na lektorovi a poskytnout mu podporu mentora, který sice není specialistou v daném oboru (například v účetnictví), ale je odborníkem na vzdělávání dospělých. Takto zajistíme, že lektor bude ztotožněn nejen s obsahem, ale i se způsobem, jakým je obsah předáván účastníkům.

Odpovědi na otázky „Kdy?“, „Kdo?“, „Kde?“ a „Zač?“ již přesahují téma této kapitoly, kterým je příprava vzdělávací akce. I tak je potřeba na ně znát odpovědi. „Kdy?“ Termín prvního školení vedeného lektorem bude vycházet z časového harmonogramu projektu zavádějícího vzdělávání interními lektory v organizaci. Odložení tohoto termínu na později přichází v úvahu pouze tehdy, když není buď lektor připraven na svou činnost, nebo není připraveno školení, které má vést. „Kdo?“ Nový interní lektor. „Kde?“ Díky interním lektorům může školení proběhnout v zasedacích místnostech v organizaci (pokud se v kancelářích firmy vhodná místnost nachází) – jednak ušetříme za pronájem jiných prostor, za druhé není potřeba, aby

lektor a účastníci jeli mimo pravidelné místo výkonu práce. Odpověď na otázku „Zač?“ musí řešit systém financování rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v organizaci. Rozpočet sestavený podle informací v kapitole 4.1.3 nám ale prozradí, o kolik levněji jsme schopni školení zorganizovat v porovnání se školením od externího dodavatele.

Výsledkem této fáze je připravené školení, nejen co se týče obsahu, ale i metod, máme vybrané didaktické pomůcky a připravené veškeré materiály pro účastníky. Lektor si celé školení osvojil, víme, kde školení proběhne a kdo se ho zúčastní. Můžeme tedy přikročit k další fázi, tou je pilotní školení.

4.9 Pilotní školení

Pod pojmem pilotní školení chápeme všechna školení, která slouží k ověření podoby školení a práce lektora a proběhnou před tím, než umožníme přihlásit se na tuto vzdělávací aktivitu zájemcům z cílové skupiny. Podle Barbazette pilotní školení slouží především k potvrzení, že zvolený obsah, spolu s naplánovaným průběhem vzdělávacího procesu, opravdu vede k naplnění cíle školení, který vyplynul z interpretace údajů analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb (Barbazette, 2008). Zároveň v průběhu pilotního školení ověřujeme, zda lektor disponuje všemi potřebnými kompetencemi a dokáže je efektivně využívat. Pilotnímu školení musí předcházet dostatečná doba na přípravu, v jejímž průběhu si lektor detailně rozpracuje scénář školení, zpracuje si ho do poznámek, a co nejlépe si ho osvojí.

Barbazette dále uvádí, že na pilotní školení je vhodné přizvat odborníky, kteří jsou schopni posoudit věcnou správnost obsahu, a dále pak metodiky znalé oblasti tvorby školení k ověření zvolených metod a postupů. Pilotní školení by mělo proběhnout stejně, jako bude probíhat školení následně pro cílovou skupinu. Po pilotním školení je třeba sesbírat podrobnou zpětnou vazbu od všech účastníků. Na základě této zpětné vazby jsme schopni identifikovat, jak školení upravit předtím, než jej otevřeme pro účastníky (Barbazette, 2008).

Jak bylo zmíněno, v našem případě pilotní školení slouží také k ověření dovedností interního lektora. Při posuzování jejich úrovně se budeme opírat jednak o zpětnou vazbu účastníků pilotního školení, a dále pak o sebehodnocení lektora. Na základě zjištěných informací následně lektorovi poskytneme rozvojovou zpětnou vazbu. „Cílem takové zpětné vazby v žádném případě není poukázat pouze na veškeré negativní aspekty lektorova výkonu, ale dovést ho/ji ke konkrétním věcem, které je třeba udržovat a posilovat. Průběh zpětné vazby by se měl podobat rozhovoru, kde více hovoří lektor“ (Kopecká, 2012). Při poskytování rozvojové zpětné vazby se tedy snažíme vyhnout přehnanému upozorňování na to, co se lektorovi nepovedlo, a místo toho zdůrazňujeme hlavně to, co se povedlo a mělo by být posíleno. Kopecká tvrdí, že pokud jsme identifikovali jednu klíčovou oblast rozvoje a čtyři méně významné, soustředíme se v průběhu rozhovoru pouze na klíčovou oblast. Některou z minoritních oblastí se potom zabýváme pouze v případě, že ji zmíní sám lektor (Kopecká, 2012).

V okamžiku, kdy jsme spokojeni s kvalitou obsahu školení, s jeho formou i s prací interního lektora, můžeme přistoupit k vypsání prvních kurzů otevřených zájemcům, v jejichž případě byla daná vzdělávací aktivita identifikována jako potřebná.

4.10 Vypsání prvních školení vedených interními lektory

Pokud se podařilo správně provést veškeré předchozí kroky, dostali jsme se do okamžiku, kdy jsou vypsána první školení vedená interními lektory určená zaměstnancům. Naplňujeme tak cíl projektu, který byl při jeho plánování v rámci trojimperativu stanoven v dimenzi specifikace provedení. Zároveň v tuto chvíli víme i to, jak se podařilo naplnit ostatní dvě dimenze, tedy časový plán a rozpočet.

Na možnost přihlásit se na první školení vedená interními lektory je také velmi vhodné upozornit zaměstnance pomocí vnitrofiremní komunikace popsané v kapitole 4.4 a vyvolat tak jejich zájem. U prvních školení je potom potřeba pamatovat na nutnost absolvovat náslechy a lektorovi dát zpětnou vazbu, jak bylo popsáno v předchozí kapitole. Zároveň musíme být připraveni mu poskytnout metodickou podporu, pokud o ni požádá.

4.11 Evaluace školení

Evaluace školení (různými autory také nazývaná hodnocení nebo vyhodnocování školení) je závěrečným krokem vzdělávacího procesu. V této fázi ověřujeme, jak školení proběhlo, jaký vliv mělo na znalosti a dovednosti účastníků, a snažíme se zjistit, jakým způsobem se toto navýšení znalostí a dovedností zaměstnanců projevilo na výkonnosti celé organizace. Evaluace vzdělávacích aktivit by měla v organizaci fungovat bez ohledu na to, zda jsou školení dodávána externími či interními lektory. V případě, že organizace evaluaci neměla zavedenou v době, kdy školení byla dodávána externími lektory, je potřeba ji rozhodně zavést v okamžiku přechodu na vzdělávání interními lektory. Jen tak bude schopná ověřit, zda čas a prostředky investované do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců mají konkrétní přínos. Prokopenko a Kubr zmiňují čtyři hlavní důvody podporující nutnost evaluace vzdělávacích akcí. Jsou jimi:

- ověření toho, zda měl kurz přínos pro studenty a mělo cenu na něj vynakládat čas a peníze;
- kontrola toho, zda se kurz realizuje podle pokynů zpracovatelů a zadavatelů;
- zdokonalování procesu vzdělávání a jeho výsledků;
- zlepšení vzdělávací aktivity v jejím průběhu (Prokopenko, Kubr, 1996).

Evaluaci můžeme provádět různými způsoby, ale teprve její formalizace a soustavnost nám poskytne dostatečně kvalitní informace. Folwarczná uvádí, že patrně nejznámější metodologie používaná pro hodnocení efektivity programů vzdělávání a rozvoje je model Donalda Kirkpatricka. Ten se skládá ze 4 úrovní:

- reakce;
- učení;
- přenos poznatků do prostředí pracovního místa;
- podnikatelské výsledky (Folwarczná, 2010).

4.11.1 Hodnocení na úrovni reakce

Dle Folwarczná na této úrovni hodnotíme okamžitou reakci účastníků na školení. Účastníci hodnotí jednotlivé elementy programu většinou na škále a někdy také zodpovězením několika otevřených otázek. K shromáždění informací bývají používány zpravidla dotazníky, případně probíhá formou diskuzních skupin. Většina lektorů provádí evaluaci pouze na této úrovni. Ta má v systému vyhodnocování kvality vzdělávání bezesporu své místo, na druhou stranu neposkytuje dostatek informací k posouzení, zda daná vzdělávací aktivita přinesla organizaci skutečný užitek (Folwarczná, 2010).

4.11.2 Hodnocení na úrovni učení

„Hodnocení na této druhé úrovni se snaží měřit množství znalostí či dovedností, které se účastníci programu ve skutečnosti naučili. Lektori uskutečňují toto hodnocení většinou prostřednictvím testů či kvízů, které jsou zakomponovány do programu vzdělávání a rozvoje“ (Folwarczná, 2010, s. 176). V této fázi hodnocení porovnáváme skutečné znalosti účastníků školení s předpokladem vyjádřeným v cíli vzdělávací akce.

4.11.3 Hodnocení na úrovni přenosu poznatků do prostředí pracovního místa

„Třetí úroveň hodnocení posuzuje, do jaké míry účastníci skutečně v pracovním prostředí používají to, co se naučili v rámci programu“ (Folwarczná, 2010, s. 176). Při zkoumání na této úrovni si podle Folwarczná už nevystačíme s jednoduchým dotazníkem. Abychom získali potřebné informace pro evaluaci, budeme muset využít i jiné techniky, jako jsou individuální strukturované rozhovory s účastníky vzdělávací aktivity, jejich kolegy či nadřízenými, případně můžeme využít cílově zaměřených diskuzních skupin (Folwarczná, 2010).

4.11.4 Hodnocení na úrovni podnikatelských výsledků

Folwarczná uvádí, že na této úrovni zkoumáme dopad vzdělávání a rozvoje v souvislosti s dosaženými podnikatelskými výsledky, tedy to jak dovednosti (ověřené na úrovni 2) byly aplikovány v praxi (úroveň 3) a

přispěly k výsledkům společnosti (úroveň 4). Tato úroveň poskytuje nejkvalitnější informace jak samotné organizaci, tak i lektorům. Porovnání těchto přínosů s náklady na vzdělávání potom umožňuje posoudit skutečný přínos investice do vzdělávání zaměstnanců. Bohužel, správné provedení této čtvrté úrovně je obtížné, protože je potřeba oddělit vliv ostatních faktorů na podnikatelské výsledky (Folwarczná, 2010).

V případě organizace poskytující služby typu BPO může být faktorů ovlivňujících výkonnost organizace celá řada – zavedení nového informačního systému, změna pracovního postupu, zrychlení datového připojení nebo jiné zrychlení funkčnosti informačních a komunikačních technologií jsou jen některé z nich. Rozpoznat a kvantifikovat dopad konkrétního faktoru na výkonnost organizace je potom velmi obtížné.

4.11.5 Na jakých úrovních hodnotit?

O nutnosti zavést evaluaci vzdělávacích aktivit a začlenit ji do procesu vzdělávání zaměstnanců nemůže být pochyb. Důležité je posoudit, na kterých úrovních budeme výsledky vyhodnocovat. Využití všech 4 úrovní u každého školení nemusí být efektivní. Zatímco evaluace na první a druhé úrovni provádí, podle Folwarczné, téměř všechny organizace, vyhodnocování na úrovni 3 a 4 není pravidlem. Přitom právě důraz na třetí a čtvrtou úroveň je důležitým pro posouzení přínosu investic do rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Hodnocení přenosu poznatků na pracoviště a úrovně podnikatelských výsledků je ovšem velmi časově a administrativně náročné a proto je vhodné především pro klíčové programy, které jsou nákladné a mají pro organizaci zásadní dopad (Folwarczná, 2010).

Vyjdeme-li z uvedeného, pak je nepochybně vhodné na všech čtyřech úrovních hodnotit samotnou přípravu nových interních lektorů na jejich činnost. Jedná se o klíčový program, který má výrazný vliv na budoucí fungování organizace.

Vyhodnocování na úrovni 1 a 2 je pak nutností i v případě všech školení vedených interními lektory. Jedná se o základní zdroj informací o funkčnosti vzdělávání v organizaci. Lze předpokládat, že rozsah použití třetí a čtvrté úrovně bude u evaluace těchto aktivit nižší. Jedním z důvodů je také

zmíněná obtížnost oddělit vliv ostatních faktorů, které mohou ovlivnit podnikatelské výsledky, což komplikuje vyhodnocení přínosu vzdělávání na čtvrté úrovni.

4.12 Soustavný rozvoj lektorů

Abychom zajistili stálou nebo zvyšující se kvalitu práce interních lektorů, je třeba podporovat neustálý rozvoj jejich kompetencí i v okamžiku, kdy již pravidelně vedou školení. Při stanovení zásad soustavného rozvoje interních lektorů využijeme zejména metod, které uvádí Kopecká:

- hospitace a následná zpětná vazba. Jedná se o jednu ze základních metod rozvoje lektorů. Náslech by měl být s lektorem dohodnut dopředu (termín, rozsah, stanovení účelu náslechu) a měli bychom se vyvarovat utajeným návštěvám školení z důvodu možného negativního dopadu na motivaci lektora. Důležité je také předem se dohodnout s lektorem, jakým způsobem budeme se získanými informacemi dále pracovat. Je vhodné o hospitaci informovat také účastníky školení;
- rozvojová zpětná vazba. Tato metoda byla zmíněna už v kapitole týkající se pilotního školení. Cílem není pouze sdělit negativní poznatky z náslechu, naopak, účelem je dovést lektora ke konkrétním věcem, které je třeba udržovat a posilovat. Při rozvojové zpětné vazbě se musíme snažit o maximální zapojení lektora, mluvit by měl především on. Naši rolí je dovést jej do zamýšleného cíle;
- videotrénink. Jedná se o účinný nástroj, pokud je použit v kombinaci se zpětnou vazbou. Stejně jako u hospitace je potřeba mít s lektorem natáčení předem dohodnuto a mít s ním smluvený i termín společného rozboru nahrávky. Na tento rozbor je potřeba se předem připravit, abychom byli schopni upozornit jej na nejdůležitější momenty – jak kladné, tak i rozvojové;
- networking. Je vhodné umožnit interním lektorům působícím v organizaci pravidelné setkávání, při nichž si mohou sdílet zkušenosti. Každé setkání by mělo být určitým způsobem zaměřeno a toto téma by mělo být předem oznámeno. Při těchto setkáních se

není třeba omezovat jen hranicemi organizace, pro lektory jsou zajímavá i otevřená setkání organizovaná mimo firmu;

- vzájemné náslechy jsou další metodou umožňující sdílení zkušeností mezi lektory. Po náslechu lektori prodiskutují, co se od sebe mohou vzájemně naučit. Tyto výstupy je vhodné zaznamenat, aby s nimi mohlo být dále pracováno;
- tvorba akčního plánu. Bez ohledu na to, jakou metodu rozvoje zvolíme, měli bychom jako výstup lektorovi poskytnout vytvořený akční plán, kde jsou vyjmenované jednak klíčové oblasti rozvoje a zároveň dohodnutý postup práce na těchto oblastech. Plán by měl být konkrétní a měl by obsahovat termíny splnění jednotlivých aktivit (Kopecká, 2012).

Všechny výše uvedené metody předpokládají, že v organizaci dlouhodobě působí odborník věnující se rozvoji lektorů. V případě, že ve společnosti působí menší množství interních lektorů, je možné zajistit si tuto službu od externího dodavatele.

5. Závěr

Společnosti poskytující služby typu BPO v současné době prochází výraznými změnami týkajícími se náročnosti vykonávaných činností. Odliv běžných rutinních aktivit do poboček nadnárodních outsourcingových firem v zemích s nižší úrovní mezd a na druhou stranu zvyšování nároků na služby poskytované těmito organizacemi v České republice vytváří velký tlak na znalosti zaměstnanců. Aby byly organizace schopné reagovat na požadavky svých zákazníků, musí se zaměřovat na rozvoj a vzdělávání svých zaměstnanců. Právě znalosti pracovníků firmy tvoří u BPO organizace jedinečnou konkurenční výhodu, díky které se společnost odlišuje od ostatních firem poskytujících tento typ služeb.

Projekt zavedení vzdělávání zaměstnanců interními lektory popsáný v této práci reaguje na nutnost neustálého posilování znalostí ve firmě poskytující služby typu BPO a je tedy efektivním nástrojem, který společnosti pomůže vyrovnat se se změnami, které na trhu BPO služeb v České republice probíhají. Využití interních lektorů přináší společnosti celou řadu výhod, zejména pak snížení nákladů na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, zaměření vzdělávacích aktivit na skutečné vzdělávací a rozvojové potřeby zaměstnanců a v neposlední řadě posilování interních znalostí firmy.

Cílem práce bylo především stanovit postup, s jehož pomocí může organizace přejít od školení dodávaných externími dodavateli ke školením vedeným interními lektory. Jednotlivé kroky projektu popsané v této práci tvoří logický řetězec aktivit, které, pokud jsou provedeny důkladně, eliminují rizika spojená s využíváním interních lektorů na minimum. Jako pozitivum vnímám, že ačkoli se tato práce věnuje prostředí společností poskytujících služby typu BPO, mohou podle popsáných kroků postupovat veškeré znalostní organizace, které se rozhodnou soustavně využívat interní lektory při vzdělávání svých zaměstnanců.

Seznam použité literatury a ostatních zdrojů

Literatura:

1. ANDERSON, B. *Business Process Improvement Toolbox*. 2. vyd. Milwaukee: American Society for Quality, Quality Press, 2007.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10 vyd. Praha: Grada Publishing, 2007.
3. ASWATHAPPA, K. *Human Resource and Personnel Management*. 4 vyd. Nové Dillí: Tata McGraw-Hill, 2005.
4. BARBAZETTE, J. *Managing the training function for bottom-line results: tools, models, and best practices*. San Francisco: Pfeiffer, 2008.
5. BARKER, M., BARKER, D., BORMANN, M., NEHER, K. *Social Media Marketing: A Strategic Approach*. Stamford: Cengage Learning, 2013.
6. BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2010.
7. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001.
8. CONTRACTOR, F. J., KUMAR, V., KUNDU, S. K., PEDERSEN, T. *Global Outsourcing and Offshoring: An Integrated Approach to Theory and Corporate Strategy*. Cambridge: Cambridge University Press, 2011.
9. DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 3. vyd. Praha: Karolinum, 2002.
10. DVOŘÁKOVÁ, M. *Lektorské kompetence*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2013.
11. FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2010.

12. HOLMAN, R. *Dějiny ekonomického myšlení*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005.
13. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006.
14. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007.
15. JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK, M. *Velká kniha o řízení firmy. Praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Praha: Grada Publishing 2013.
16. JANSEN, W., STEENBAKKERS, W., JÄGERS, H. *New Business Models for the Knowledge Economy*. Aldershot: Gower Publishing Limited, 2007.
17. KOPECKÁ, J. Tipy pro rozvoj interních lektorů. *Andragogika*, 2012, roč. 16, č. 3, s. 14.
18. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004.
19. MEDLÍKOVÁ, O. *Lektorské dovednosti. Manuál úspěšného lektora*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013.
20. MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010.
21. MONIS, H., SREEDHARA, T. N. *Employee Satisfaction With Career Development Practices: A Comparative Study of Indian and Foreign MNC BPO Firms*. *Researchers World*, 2011, roč. 3, č. 1 dostupné z http://www.researchersworld.com/vol2/PAPER_12.pdf
22. MUŽÍK, J. *Řízení vzdělávacího procesu*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2010.
23. PALÁN, Z. [ed.] *Hledáme rezervy ve vlastních lidech*. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2007.

24. PATEL, A. *Outsourcing success*. Nové Dillí: Tata McGraw-Hill, 2005.
25. PHILLIPS, K., SHAW, P. *Consultancy Approach for Trainers and Developers*. 2. vyd. Hampsire: Gower Publishing, 1998.
26. PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých. Průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. Praha: Grada Publishing, 2010.
27. POPESKO, B. *Moderní metody řízení nákladů. Jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. Praha: Grada Publishing, 2009.
28. PROKOPENKO, J., KUBR, M., A KOL. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing, 1996.
29. ROSENAU, M. D. *Řízení projektů*. Praha: Computer Press, 2000.
30. SAKS, A., M., HACCOUN, R. R. *Managing Performance Through Training and Development*. 5. vyd. Toronto: Nelson Education, 2010.
31. SIMS, R. R. *Human Resource Development Today and Tomorrow*. Greenwich: Information Age Publishing, 2006.
32. ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2012.
33. TRDÁ, J. *Lektorské fínty. Jak připravit a realizovat zajímavá školení*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011.
34. TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing, 2003.
35. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004.
36. VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2008.
37. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007.

38. VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008.
39. ZMEŠKAL, P. Modelový přístup vzdělávání interních lektorů. *Andragogika*, 2012, roč. 16, č. 3, s. 13.

Internetové zdroje

1. Accenture: Otevřené pozice dostupné z <http://careers.accenture.com/cz-cs/jobs/Pages/jobsearch.aspx> [cit. 26. 2. 2014]
2. Benefits of Customized Training dostupné z <http://www.mnp.ca/en/media-centre/blog/2010/3/9/benefits-of-customized-training> [cit. 8. 2. 2014]
3. Budování interních týmů lektorů ve výrobních firmách dostupné z http://www.svetproduktivity.cz/clanek/budovani_internich_tymu_lektoru_ve_vyrobnich_firmach.htm/ [cit. 26. 1. 2014]
4. Different Types of Outsourcing dostupné z <http://www.roseindia.net/services/outsourcing/different-types-of-outsourcing.shtml> [cit. 7. 12. 2013]
5. HANDFIELD, R. *A Brief History of Outsourcing* [online] North Carolina State University. [cit. 7. 12. 2013] Dostupné z <http://scm.ncsu.edu/scm-articles/article/a-brief-history-of-outsourcing>
6. Hodnota českého sektoru center strategických služeb v roce 2011 překročí 2 miliardy dolarů dostupné z <http://firmy.finance.cz/zpravy/finance/282149-hodnota-ceskeho-sektoru-center-strategickych-sluzeb-v-roce-2011-prekroci-2-miliardy-dolaru/> [cit. 25. 1. 2014]
7. HR živě: Tisíc a jedna tvář interního vzdělávání dostupné z <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-a-vzdelavani-id-148692/hr-zive-tisic-a-jedna-tvar-interniho-vzdelavani-id-1501599> [cit. 8. 12. 2013]
8. HRUŠKA, D. *The future of HR outsourcing "AmCham Czech Republic"* [online] Pedersen & Partners. [cit. 7. 12. 2013] Dostupné z <http://www.pedersenandpartners.com/in-the-media/15082013-1549/future-hr-outsourcing-amcham>

9. Infosys: Volné pozice dostupné z <http://infosysbpo.jobs.cz/www/cs/pd/?id=735772350&brand=g2&exportRCM=7086505&trackingBrand=infosysbpo.jobs.cz&rps=186&ep> [cit. 26. 2. 2014]
10. Infosys: Vzdělávání a rozvoj dostupné z <http://infosysbpo.jobs.cz/co-nabizime/vzdelavani-a-rozvoj/cz/> [cit. 26. 1. 2014]
11. Jak se pozná dobrý lektor? dostupné z <http://kruh.vzdelavanivysocina.cz/clanky-a-rozhovory/jak-se-pozna-dobry-lektor/> [cit. 2. 2. 2014]
12. Kodex podnikové etiky: Základní hodnoty v praxi dostupné z http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Czech_AccentureCoBEv411.pdf [cit. 26. 1. 2014]
13. Nearshoring vs Offshoring dostupné z <http://www.processflows.co.uk/business-process-outsourcing/nearshoring-vs-offshoring/> [cit. 15. 1. 2014]
14. Nepřímá úměra ve vzdělávání aneb větší kvalita za menší investice dostupné z <http://www.erudio-patria.cz/item-list.aspx?cat=62> [cit. 1. 2. 2014]
15. OKIN BPO: Volná pracovní místa dostupné z <http://okin.jobs.cz/BPO/?brand=g2&exportRCM=61753347&trackingBrand=www.okinbpo.com&rps=186&ep> [cit. 26. 2. 2014]
16. OKIN BPO: Vzdělávání a rozvoj dostupné z <http://www.okinbpo.com/vzdelavani-a-rozvoj.phtml> [cit. 25. 1. 2014]
17. Outsourcing Tips dostupné z <http://www.outsourceronline.com/2011/11/types-of-outsourcing.html> [cit. 7. 12. 2013]
18. PricewaterhouseCoopers: Shared Service Center dostupné z <http://www.pwc.com/at/en/publikationen/global-best-practices/sharedservicecenter-english.pdf> [cit. 15. 1. 2014]

19. Sdílené služby a outsourcing: v ČR nastává zlaté období servisních center dostupné z <http://cfoworld.cz/trendy/sdilene-sluzby-a-outsourcing-v-cr-nastava-zlate-obdobi-servisnich-center-2399> [cit. 7. 12. 2013]
20. Sdílené služby: sázka na mladé a vzdělané dostupné z <http://cfoworld.cz/trendy/sdilene-sluzby-sazka-na-mlade-a-vzdelane-2658> [cit. 7. 12. 2013]
21. Sourcing Line, Czech Republic dostupné z <http://www.sourcingline.com/outsourcing-location/czech-republic> [cit. 7. 12. 2013]
22. Společenská Cost-Benefit Analysis (CBA) dostupné z <http://www.sieber-uchytil.cz/analyza-nakladu-a-prinosu-cba.html> [cit. 5. 2. 2014]
23. Šance pro interní vzdělávání dostupné z <http://www.trainingcookbooks.cz/2012/05/sance-pro-interni-vzdelavani/> [cit. 26. 1. 2014]
24. The Advantages & Disadvantages of In-House Training dostupné z <http://www.trainingzone.co.uk/blogs-post/advantages-disadvantages-house-training/184022> [cit. 26. 1. 2014]
25. Training and Development in BPO Industry dostupné z <http://www.naukrihub.com/trainings/training-scenario/bpo/> [cit. 25. 1. 2014]
26. Using Internal Versus External Trainers dostupné z <http://www.leadershipsarts.ca/BlogEngine/post/2011/10/20/Using-Internal-Versus-External-Trainers.aspx> [cit. 30. 1. 2014]
27. Výsledky vyhledávání kurzu lektorských dovedností dostupné z <http://www.skoleni-kurzy-educity.cz/hledani?mf=1&from=1&fulltext=lektorsk%C3%A9+dovednosti> [cit. 7. 2. 2014]

Rozhovor

1. Rozhovor s vedoucím pracovníkem ze společnosti poskytující služby typu BPO v České republice
2. Rozhovor s pracovníkem náboru ze společnosti poskytující služby typu BPO v České republice