

Česká zemědělská univerzita v Praze

Institut vzdělávání a poradenství

Katedra celoživotního vzdělávání a podpory studia



Jak efektivně komunikovat: projekt vzdělávací akce

Bakalářská práce

Autor: **Kateřina Rydvalová**

Vedoucí práce: PhDr. Lucie Smékalová Ph.D.

2015

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

Jak efektivně komunikovat: projekt vzdělávací akce

vypracovala samostatně a použila jen prameny, které cituji a uvádím v seznamu použitých zdrojů.

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

Jsem si vědoma, že moje bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitní databázi a bude veřejně přístupná k nahlédnutí.

Jsem si vědoma, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, především ustanovení § 35 odst. 3 tohoto zákona, tj. o užití tohoto díla.

.....

(podpis autora)

V Praze dne

Poděkování

Děkuji vědouce bakalářské diplomové práce PhDr. Lucii Smékalové Ph.D. za vedení, pomoc a odborné rady při zpracování práce a dále rodině za podporu.

Abstrakt

Bakalářská práce s názvem „Jak efektivně komunikovat: projekt vzdělávací akce“ je zaměřena na vytvoření návrhu školení pro zaměstnance nejmenované společnosti, kde je komunikace velmi důležitá pro vyšší úspěšnost firmy na trhu. Cílovou skupinou jsou pracovníci obchodního a marketingového oddělení firmy. Teoretická část bakalářské práce vychází z rešerší odborné literatury o projektování vzdělávací akce a je přímo propojena s praktickou částí, ve které je implementace teoretických východisek v praktickém využití.

Klíčová slova

projektování vzdělávací akce, celoživotní vzdělávání, komunikace, analýza vzdělávacích potřeb, didaktické metody a formy, kompetence

Abstract

The bachelor paper with the name "How to communicate effectively: an educational training project" is focused on a creation of a proposal of a training course for the staff of an unnamed company, where the communication is very important for its higher success rate on the market. The target group are members of sales and marketing departments of the company. The theoretical part is based on the research of the academic literature concerning planning of an educational training project and is directly connected with the practical part, in which the implementation of the theoretical solutions are applied in practice.

Key words

educational training project, lifelong learning, communication, analysis of the educational needs, didactic method and forms, competence

Obsah

1 Úvod.....	9
2 Cíl a metodika práce	11
3 Firemní vzdělávání.....	12
3.1 Celoživotní učení	12
3.2 Firemní vzdělávání.....	12
3.3 Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků	14
4 Projektování vzdělávací akce	16
4.1 Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb.....	19
4.1.1 Druhy vzdělávacích potřeb	21
4.1.2 Zdroje pro analýzu vzdělávacích potřeb	21
4.1.3 Způsoby analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb	22
4.1.4 Metody a techniky analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb	22
4.1.5 Silná a slabá místa analýzy vzdělávacích potřeb	23
4.1.6 Praktická část	23
4.2 Cíle vzdělávací akce.....	25
4.2.1 Formulace cílů vzdělávací akce	25
4.2.2 Struktura cílů vzdělávací akce	27
4.2.3 Praktická část	29
4.3 Obsah vzdělávací akce	32
4.3.1 Profil účastníka	32
4.3.2 Profil absolventa	32
4.3.3 Proces didaktické transformace	32
4.3.4 Základy komunikace jako obsah vzdělávací akce	32
4.3.5 Praktická část	33

4.4 Didaktické metody, formy	37
4.4.1 Didaktické formy	37
4.4.2 Didaktické metody	38
4.4.3 Praktická část	39
4.5 Didaktická technika.....	39
4.5.1 Praktická část	40
4.6 Realizace vzdělávací akce.....	41
4.6.1 Organizace a logistika vzdělávací akce	41
4.6.2 Praktická část	42
4.7 Kalkulace vzdělávací akce	44
4.7.1 Předkalkulace	44
4.7.2 Konečné vyúčtování vzdělávací akce	45
4.7.3 Praktická část	45
4.8 Evaluace vzdělávací akce.....	48
4.8.1 Praktická část	49
5 Závěr.....	51
6 Seznam použitých zdrojů	52
7 Seznam obrázků	54
8 Seznam tabulek	54

1 Úvod

Bakalářská práce s názvem „Jak efektivně komunikovat“ se zaměřuje na vytvoření projektu vzdělávací akce, v tomto případě návrhu školení. Tento návrh je určen pro pracovníky společností, ve kterých zaměstnanci komunikují s klienty.

Toto téma je pro mne zajímavé z několika důvodů. Prvním je nepochybně mé dosavadní působení ve společnosti, kde je komunikace důležitým nástrojem pro získání klientely. Dalším důvodem je spatřování důležitosti efektivní komunikace pro úspěšný profesní i osobnostní rozvoj jedince.

V prostředí firmy, která si přála zůstat v anonymitě, mi bylo umožněno naplánovat a realizovat školení o komunikaci pro zaměstnance firmy. K dispozici mi byli manažeři a vedoucí pracovníci. Vzdělavatelem tohoto školení byl lektor.

„Od druhých lidí nedostanete to, co si spravedlivě zasloužíte, ale pouze to a právě to, co si vyjednáte svými komunikačními schopnostmi a dovednostmi“ (Gruber, 2012, s. 5).

V rámci rozsahu bakalářské práce jsem se soustředila pouze na hlavní kroky při projektování vzdělávací akce. Právě tvorba návrhu školení, který často není tak časově náročný jako jiné typy vzdělávací akce, mi umožnila teoreticky popsat a prakticky aplikovat jednotlivé kroky při tvorbě vzdělávací akce. Pokud by byla však tvořena obsáhlejší vzdělávací akce, bylo by žádoucí věnovat se každému kroku podrobněji, aby se zamezilo nečekaným problémům při samotné realizaci vzdělávací akce.

Teoretická část je rozdělena na dvě oblasti a vychází z rešerší odborné literatury. V úvodní části jsou vysvětleny základní pojmy firemního vzdělávání, komunikace a projektování vzdělávací akce. Dále se práce zaměřuje na konkrétní projekt vzdělávací akce, tedy vytvoření návrhu školení o efektivní komunikaci podle pravidel projektování vzdělávací akce, jako jsou např. identifikace vzdělávacích potřeb, cíle vzdělávací akce, profil účastníka a absolventa, didaktické formy, metody a techniky, realizace a evaluace. Právě tato pravidla jsou vysvětlena na základě literatury v druhé oblasti teoretické části a přímo na ně navazuje praktická část, tedy implementace teoretických východisek do projektování školení o efektivní komunikaci.

V praktické části je tedy vytvořen návrh školení na téma: Jak efektivně komunikovat, pro pracovníky obchodního a marketingového oddělení firmy.

Vytvořený projekt může sloužit jako jednoduchý nástin hlavních kroků při projektování vzdělávací akce.

2 Cíl a metodika práce

2.1 Cíl

Cílem bakalářské práce je vytvořit vzdělávací akci na téma: Jak efektivně komunikovat. To znamená, že bude vytvořen návrh školení pro získání adekvátních znalostí a dovedností o verbální i neverbální komunikaci.

Tento návrh by mohl sloužit jako vzor pro vytvoření i jiné vzdělávací akce.

Vzdělávací akce je vytvořena jako školení pro pracovníky obchodního a marketingového oddělení nejmenované společnosti, kteří se svou funkcí aktivně podílí na ziskovosti firmy a mají mezery v komunikačních schopnostech a dovednostech, zvláště v oblasti efektivní komunikace se zákazníkem.

2.2 Metodika

Bakalářská práce je rozdělena do dvou oblastí. První, teoretická část bude vycházet z literární rešerše. V druhé, praktické části bude vytvořen vhodný projekt vzdělávací akce pro zlepšení efektivity komunikace zaměstnanců na pracovišti.

Teoretická část je rozdělena na dvě oblasti. První definuje a vysvětluje pojmy komunikace, firemního vzdělávání a projektování vzdělávací akce jako celku. Druhá oblast teoretické části vysvětluje jednotlivé kroky projektování vzdělávací akce a je přímo propojena s praktickou částí, ve které je vypracován vhodný projekt, zaměřený na efektivní komunikaci podle pravidel pro projektování vzdělávací akce.

3 Firemní vzdělávání

Firemní vzdělávání vychází z předpokladů celoživotního učení.

3.1 Celoživotní učení

*„Vzdělávání je proces, v němž si jedinec osvojuje soustavu poznatků a činností, kterou vnitřním zpracováním – učením – přetváří ve vědomosti, znalosti, dovednosti a návyky. Proces vzdělávání se ve formální a neformální rovině odehrává mezi dvěma klíčovými činiteli: mezi **vzdělavatelem** (učitelem, lektorem) a **vzdělávaným** (žákem, studentem, účastníkem vzdělávacího procesu). Z pohledu vzdělavatele jde o **vyučování**, z pohledu vzdělávaného jde o **učení se**“ (Veteška, 2010, s. 16).*

Celoživotní učení se stává předpokladem pro trvalý rozvoj osobnosti. Celoživotní učení je, spolu se zvyšováním kvalifikace a rozvojem klíčových kompetencí, nezbytné pro uplatnění se člověka na trhu práce (Tureckiová, Veteška, 2008, s. 13 - 14).

„Pojem celoživotní učení znamená souhrn všech vzdělávacích a rozvojových aktivit a v průběhu celého života, počínaje předškolním vzděláváním. Nejvyšší stupeň formální soustavy představuje terciální vzdělávání, na které navazuje další, často méně formalizované (neformální a informální vzdělávání) vzdělávání a učení“ (Tureckiová, Veteška, 2008, s. 13 - 14).

Dle Vetešky (2010, s. 17 - 18) celoživotní učení zahrnuje formální, neformální a informální učení a předpokládá, že se uvedené formy učení prolínají v průběhu celého života.

3.2 Firemní vzdělávání

Firemní (podnikové) vzdělávání je souhrn vzdělávacích aktivit zjišťovaných podnikem nebo zmocněným pracovníkem. Teorie podnikového vzdělávání činí rozdíl mezi:

- a) tréninkem – mohou to být výcvikové vzdělávací akce, školení, či vzdělávání v užším smyslu. Trénink je zaměřený na specifické způsobilosti potřebné pro kvalifikovaný výkon na stávající pracovní pozici. A dále k odstranění nedostatků v úrovni znalostí a dovedností.

- b) rozvojovými aktivitami – jedná se o budoucí potřeby výkonu a uplatnění pracovníka v podniku (individuální rozvoj pracovníků). Rozvoj jednotlivce je tedy zprostředkovaně orientován i na potřeby organizace a na zajištění jeho budoucího úspěšného fungování (Veteška, 2010, s. 19 - 20).

Dle Bartoňkové (2010, s. 11) je firemní vzdělávání neformální vzdělávání a má několik následujících definic:

- „*Firemní vzdělávání je vzdělávání zaměstnanců.*
- *Firemní vzdělávání zahrnuje povinné a kvalifikační vzdělávání zaměstnanců.*
- *Firemní vzdělávání zahrnuje zvyšování, získávání, prohlubování a udržování kvalifikace zaměstnance.*
- *Firemní vzdělávání je součástí profesního vzdělávání.*
- *Firemní vzdělávání představuje část systému formování pracovních schopností člověka.*
- *Firemní vzdělávání zahrnuje rozvoj kompetencí zaměstnanců“.*

Firemní neboli podnikové vzdělávání dále podle Bartoňkové (2010, s. 17) zahrnuje vzdělávání v rámci adaptačního procesu, přípravu pracovníků k určité pracovní činnosti, prohlubování kvalifikací. To je možné formou doškolování a jedná se o pokračování odborné přípravy v oboru, kterému se člověk věnuje na svém pracovním místě. Dále zahrnuje rekvalifikace, neboli přeškolení – to je osvojení nových dovedností, nebo nového povolání. Firemní vzdělávání také zahrnuje profesní rehabilitaci – jedná se o opětovné zařazení osob s takovým zdravotním stavem, který jim brání trvale nebo dlouhodobě vykonávat dosavadní práci a dále zahrnuje zvyšování kvalifikace.

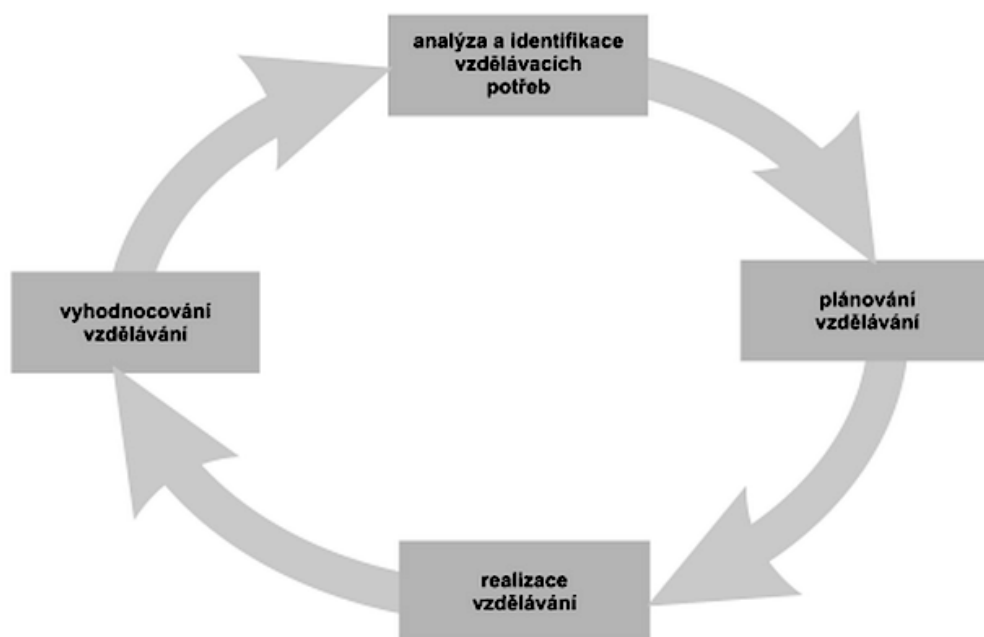
Firemní vzdělávání je tedy proces, který je organizovaný podnikem nebo firmou a zahrnuje jak interní vzdělávání, tedy v podniku, tak i externí vzdělávání, tedy mimo podnik (Bartoňková, 2010, s. 16).

V rámci proškolení a prohlubování kvalifikace v oblasti komunikace je vytvořen projekt vzdělávací akce v praktické části této práce.

Systematické vzdělávání slouží k uspokojení definovaných potřeb. Je plánované a zabezpečují ho lidé, kteří vědí, jak správně vzdělávat. Dopad vzdělávání je podrobně

vyhodnocován. Hlavní charakteristikou je to, že probíhá neustále v rámci opakujícího se cyklu. Tento cyklus v sobě zahrnuje identifikaci potřeb, plánování, realizaci a vyhodnocování. Zkušenosti z předchozích cyklů slouží ke zlepšování cyklů následujících. Systém firemního vzdělávání je založen na jednoduchém čtyřfázovém modelu, který je znázorněn na obrázku 1 (Armstrong, 2002, s. 496).

Obrázek 1: Fáze systému vzdělávání



Zdroj: Bartoňková, 2010, s. 110

3.3 Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků

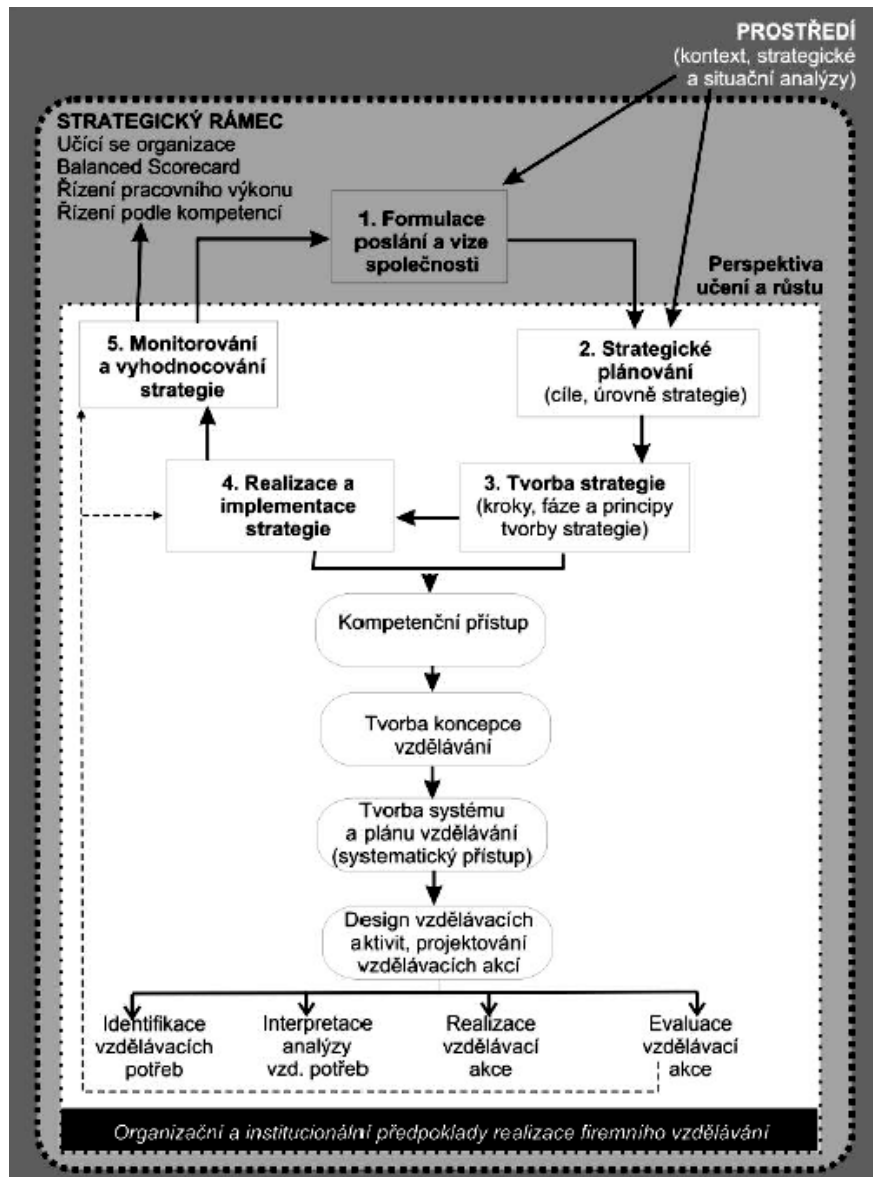
Definice firemního vzdělávání se však odvíjí od strategického přístupu ke vzdělávání pracovníků (Bartoňková, 2010, s. 12).

„Strategie je řízení určité činnosti k dosažení základních cílů: obecný postup, umění koncepčně dosahovat stanovených cílů“ (kol. autorů, in Bartoňková, 2010, s. 12).

Význam strategie:

Strategie ovlivňuje dlouhodobý směr organizace. Vede ke snaze o dosažení určité výhody (např. konkurenční výhody), může vést k mobilizaci lidských zdrojů v organizaci. Strategie dává odpověď na otázky „čeho“ chceme dosáhnout a „jak“ toho chceme dosáhnout (Bartoňková, 2010, s. 13).

Obrázek 2: Strategický přístup k firemnímu vzdělávání



Zdroj: Bartoňková, 2010, s. 15

Ve znázorněném schématu strategického přístupu k firemnímu vzdělávání jsou obsaženy všechny kroky potřebné ke strategii modelu plánování (Bartoňková, 2010, s. 16).

A jeden z kroků je právě design vzdělávacích aktivit, projektování vzdělávací akce, kterému se věnuje celá tato práce.

Dle Tureckiové a Vetešky (2008, s. 35) je pro získání úspěchu, naplnění pracovních i životních aspirací jedince důležité znát odpovědi na následující otázky:

- vědět „co“ („know-what“), tedy mít dostatek informací a znalostí,
- vědět „jak“ („know-how“), tím se rozumí nabývání a využívání funkčních znalostí, praktických zkušeností a dovedností,
- vědět „proč“ („know-why“), ve smyslu porozumět významu dílčích znalostí i souboru lidského poznání a jejich dopadu pro společnost,
- vědět „kdo“ („know-who“), neboli vědět, „kdo to ví“.

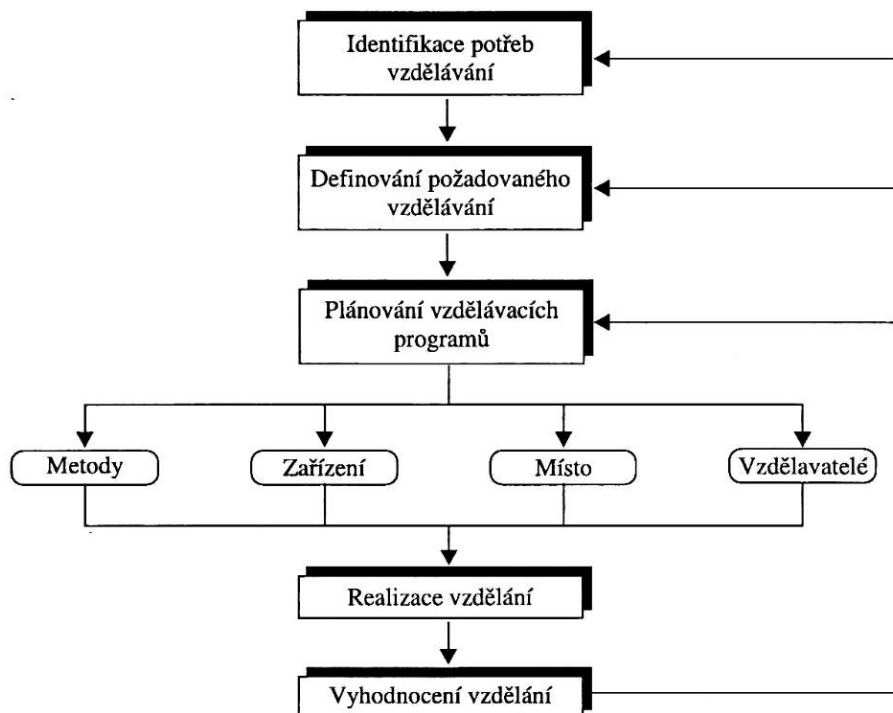
Toto je zohledněno při tvorbě návrhu školení v praktické části práce.

4 Projektování vzdělávací akce

Podle Vodáka a Kucharčíkové (in Bartoňková, 2010, s. 112) se jedná o plán vzdělávání, který zahrnuje přípravnou fázi, realizační fázi a fázi zdokonalování. Plán vzdělávání obsahuje odpovědi na otázky ohledně zajištění témat vzdělávání, určení cílové skupiny účastníků, jakými metodami a technikami se bude vzdělávání realizovat, ve které vzdělávací instituci bude akce probíhat, pokud je zvoleno externí pracoviště. Dále se musí určit kdy a v rámci jakého časového období se vzdělávání uskuteční, kde bude probíhat, jakým způsobem a kdy se bude realizovat průběžné a závěrečné hodnocení vzdělávací akce a jaké jsou náklady na vzdělávání.

Plánované vzdělávání jsou podle Kenneyho a Reida (in Armstrong, 2002, s. 496) promyšlené kroky, které jsou orientované k dosažení vzdělání potřebného pro zlepšení pracovního výkonu. Tyto kroky jsou znázorněny na obrázku 3.

Obrázek 3: Kroky plánovaného vzdělávání



Zdroj: Armstrong, 2002, s. 497

Hroník (2007, s. 143) v souvislosti s plánem vzdělávání zmiňuje tzv. designování vzdělávací aktivity, kdy je tvorba a příprava vzdělávacích aktivit k realizaci spjata s identifikací vzdělávacích potřeb. Nejdříve je nutné znát cíle a zaměření vzdělávací aktivity. Následně se design týká pěti základních oblastí: kontextu, studujícího, obsahu, lektora a prostředí. Po základním popisu pěti elementů je vytvářen celkový koncept, který se dále rozpracovává do jednotlivých programů.

„Efektivita každé vzdělávací akce je do jisté míry zajištěna projektováním vzdělávací akce. Každý projekt vzdělávací akce by měl zahrnovat odpovědi na otázky: Proč? Koho? Co? Kdy? Jak? Kdo? Kde? Zač?“ (Bartoňková, 2010, s. 115).

Projekt vzdělávací akce se tedy podle Bartoňkové (2010, s. 117) skládá z následujících kroků, ve kterých se opět promítají čtyři hlavní fáze systematického firemního vzdělávání - analýza potřeb, plánování, realizace a vyhodnocování a dále jejich specifikace.

Kroky projektování vzdělávací akce dle Bartoňkové (2010, s. 116 - 117)

1. Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb.
2. Interpretace výsledků analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb;
 - a) formulace cílů vzdělávací akce,
 - b) stanovení profilu účastníka a profilu absolventa vzdělávací akce,
 - c) určení obsahu vzdělávací akce,
 - d) tvorba studijních materiálů.
3. Volba forem, technik a metod vzdělávání, didaktických pomůcek a technik.
4. Přehled lektorů.
5. Organizační zabezpečení vzdělávací akce.
6. Materiální, technické a finanční zabezpečení, předkalkulace vzdělávací akce.
7. Návrh způsobu evaluace vzdělávací akce.

Na základě těchto kroků je v praktické části sestaven návrh školení o efektivní komunikaci.

Praktická část

Plánování vzdělávací akce je nezbytnou částí pro realizaci vzdělávací akce. V tomto případě je projektovanou akcí školení pro pracovníky firmy.

Důležité je uvědomit si a stanovit, jaké úkoly by měly být splněny v jednotlivých krocích při projektování vzdělávací akce. Je třeba si ujasnit, proč má školení o efektivní komunikaci proběhnout, zda je vůbec potřeba a pro koho by bylo školení vhodné. Jedná se tedy o analýzu a identifikaci vzdělávacích potřeb.

Pokud je v této fázi zjištěna mezera, je žádoucí, pro získání znalostí a dovedností pracovníků firmy, stanovit si cíle vzdělávací akce. Dalším krokem je charakterizování profilu účastníka, v tomto případě pracovníka firmy, pro kterého je školení určené a profil absolventa, tedy profil pracovníka firmy, který školením již prošel. Tím je myšleno, co účastník neznal o komunikaci před absolvováním školení a co o ni ví a může aplikovat v praxi po jejím skončení.

Nezbytnou součástí je určení, jakými metodami a technikami bude školení realizováno, jaké didaktické pomůcky k tomu budou potřeba. Poté nastává čas pro

zajištění prostor a lektorů potřebných pro školení, propočítání nákladů na školení, realizaci školení a následnou evaluaci.

Jednotlivé kroky jsou zpracovány níže. Souhrn všech kroků tvoří celkový design vzdělávací akce.

4.1 Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb

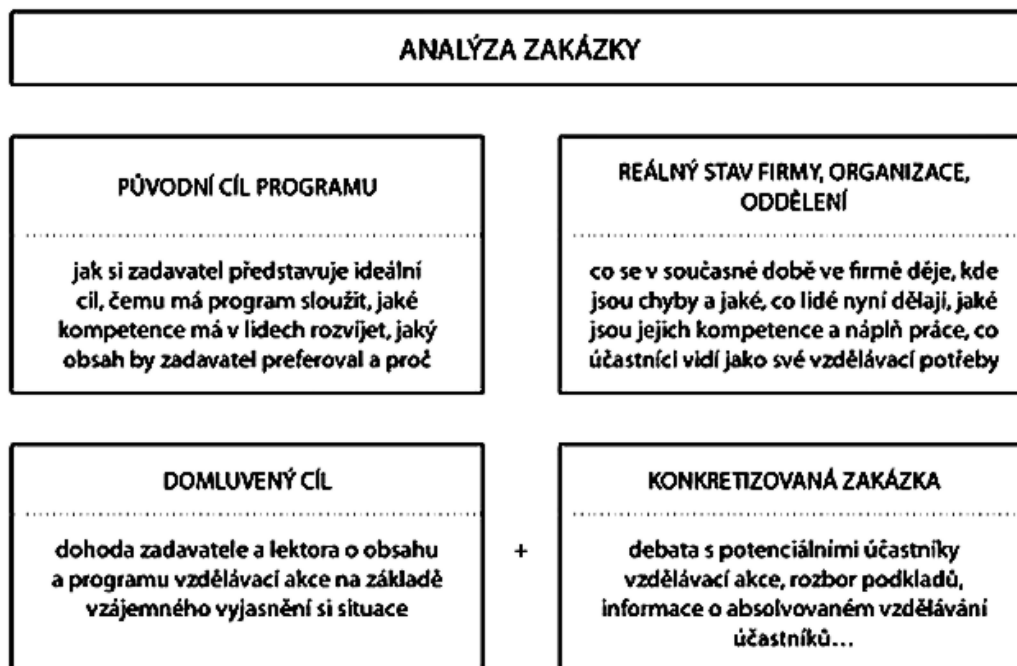
Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb je prvním krokem v projektování vzdělávacích aktivit. Jedná se o nejkritičtější a nejdůležitější fázi projektování vzdělávací akce. Spočívá ve shromažďování informací o současných znalostech, schopnostech a dovednostech pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů i podniku. Tyto informace se následně porovnávají s požadovanou úrovní.

Výsledkem je tedy zjištění mezer ve výkonnosti, které je nutné odstranit, se zaměřením na ty, které je možné eliminovat vzděláváním. Výsledky analýzy je možné využít i v rámci procesu výběru pracovníků, jejich rozvoje, kariérového růstu, hodnocení a plánování postupu (Bartoňková, 2010, s. 118, 132).

Podle Palána (2002, s. 15) je analýza vzdělávacích potřeb zjišťování rozdílu mezi současným stavem výkonu pracovníků a požadovaným výkonem, kterého by mělo být dosaženo. Jinou možností je analýza a zjišťování rozdílu mezi požadovaným výkonem pracovníků a skutečným pracovním výkonem.

Podle Medlíkové (2013, s. 34 - 35) analýza vzdělávacích potřeb nebo analýza zakázky slouží k bližšímu seznámení se se zázemím firmy a s účastníky vzdělávací akce. Slouží k identifikaci problémů a obtíží, které se během vzdělávací akce mohou vyskytnout. Analýzu zakázky zachycuje obrázek 4.

Obrázek 4: Analýza zakázky



Zdroj: Medlíková, 2013, s. 34

Pokud není možné provést skutečnou, podrobnou a precizní analýzu vzdělávacích potřeb, je vhodné zajistit si předem alespoň informace o tom, co má být cílem a výstupem vzdělávací akce, zda budou probíraná témata pro účastníky vzdělávací akce nová, či už je znají, zda jsou účastníci motivováni ke vzdělávání, jaké mají od vzdělávání očekávání, informace o účastnících – kolik jich bude, jakého budou věku, kolik je mezi nimi mužů a žen a na jakých pozicích pracují. V neposlední řadě je zjištění informací o tom, zda bude vzdělávací akce něčím pokračovat, zda na ni budou navazovat další kroky.

Vždy je však potřeba udělat si analýzu před zahájením vzdělávací akce, byť by měla být krátká (Medlíková, 2013, s. 34 - 35).

4.1.1 Druhy vzdělávacích potřeb

Obecně existují dva druhy vzdělávacích potřeb:

- a) reaktivní – jinými slovy výkonnostní. Je aktuální, pokud je na pracovišti zaznamenán náhlý pokles produkce nebo výkonnosti a byl pro něj nalezen nedostatek ve vzdělávání. V takovém případě se volí cesta výzkumu, respektive terénního šetření identifikace vzdělávacích potřeb;
- b) proaktivní – týká se podnikové strategie a plánu lidské síly. Zaměřuje se tedy na očekávaný technický vývoj, výsledky, vývoj managementu, kroky personální změny a podnikovou politiku. V takovém případě se volí cesta sestavení souboru kompetencí, práce s dokumenty a tvorba implementačního modelu (Buckley, Caple, 2004, s. 33).

4.1.2 Zdroje pro analýzu vzdělávacích potřeb

V podnikovém vzdělávání je zapotřebí analyzovat širší nebo užší škálu údajů. To je možné za pomoci běžného podnikového informačního systému, nebo z jiných šetření (Bartoňová, 2010, s. 120).

Obvykle se jedná o tři skupiny údajů:

- a) Organizační analýza – jedná se o cíle organizace, podnikové plány, údaje o struktuře organizace, finanční a lidské zdroje, využívání kvalifikace, údaje o produktivitě, kvalitě a výkonu, marketingové cíle atd.
- b) Analýza práce – jedná se o popisy pracovních míst, informace o stylu vedení, požadavky manažerů na vzdělávání, konzultace s vyššími manažery atd.
- c) Analýza osob – záznamy o hodnocení pracovníka, záznamy o vzdělání, absolvování vzdělávacích programů, výsledky z testů či záznamů o pohovorech s pracovníkem, záznamy z různých průzkumů a dalších (Koubek, Armstrong in Bartoňková, 2010, s. 121).

Tyto zdroje pro analýzu vzdělávacích potřeb jsou aplikovány v praktické části práce.

4.1.3 Způsoby analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb

Pro identifikaci vzdělávacích potřeb jsou podle Bartoňkové (2010, s. 122) dvě základní možnosti. V první řadě se jedná se o kvantitativní sociologický výzkum, jehož podstatou je terénní šetření, nejčastěji se využívá dotazník, rozhovor a pozorování. Ve druhé řadě se jedná o aplikaci kompetenčního přístupu ke vzdělávání a k rozvoji lidských zdrojů. Podstatou je práce s dokumenty a literaturou. Ideální je však kombinace kvantitativního výzkumu s kompetenčním přístupem a využití všech tří zdrojů pro analýzu vzdělávacích potřeb.

4.1.4 Metody a techniky analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb

Metod a technik analýzy vzdělávacích potřeb je velké množství. Je žádoucí skloubit více technik.

Zde jsou znázorněny příklady metod a technik analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb, které jsou propojené se zdroji pro analýzu vzdělávacích potřeb.

a) Organizační analýza

analýza budoucích trendů a možností, analýza strategických plánů, analýza vnitřního a vnějšího prostředí organizace, dotazník, práce s dokumenty, skupinové porady a diskuze, monitorování výsledků porad a diskuzí týkajících se současných pracovních problémů.

b) Analýza práce

analýza náplně a popisu práce, analýza problému, dotazníková metoda, práce s dokumenty, komparace, porovnávání, řízení podle cílů, skupinové porady a diskuze, analýzy informací získaných od vedoucích pracovníků, které se týkají potřeby kvalifikace a vzdělávání.

c) Analýza osob

360° zpětná vazba, deníková metoda, hodnocení pracovního výkonu, hodnocení pracovníka, modelování a analýza chování, pozorování, práce s dokumenty, rozhovor, sebehodnocení, testy a zkoušky, analýzy informací získaných od vedoucích pracovníků, které se týkají potřeby kvalifikace a vzdělávání, analýza manuálních a sociálních dovedností, názory podřízených (Bartoňková, 2010, s. 123 – 125).

Praktická část identifikace a analýzy vzdělávacích potřeb bude provedena na základě metody pozorování, diskuze, porady a rozhovoru.

4.1.5 Silná a slabá místa analýzy vzdělávacích potřeb

Silná místa: Pokud je analýza provedena dobře, lze odhadnout rozsah potřeb organizace v oblasti dalšího vzdělávání, vymezit cílové skupiny, kterých se další vzdělávání týká. Dále lze navrhnout konkrétní obsah a formy dalšího vzdělávání. Je také možné odhadnout efektivnost vynaloženého času na vzdělávání.

Slabá místa:

Může to být obecná neochota k dalšímu vzdělávání, která často plyne z nedobrych zkušeností v tomto směru. Neochota top managementu uznat potřeby vzdělávání. Jistá konzervativnost a neochota přijímat něco nového, nedůvěra ke vzdělávání, nedostatek podkladů pro možné odhadnutí skutečných vzdělávacích potřeb organizace. Také nezkušenost nebo malá zkušenost analytických pracovníků může vést k povrchním nebo nesprávným doporučením či závěrům (Koudelka in Bartoňková 2010, s. 128 – 129).

Chyby při analýze vzdělávacích potřeb

- nesprávně rozlišování přání a potřeby pracovníků,
- chyby v určování závislosti mezi potřebami organizace a cíli organizace,
- předpoklad, že všechny oblasti lze řešit tréninkem,
- chyby při rozpoznání priorit tréninkových opatření,
- snaha hodnotit spíše minulé než budoucí potřeby,
- neschopnost prosadit systémová opatření vyplývající z analýzy vzdělávacích, potřeb (Krajcarová in Bartoňková, 2010, s. 129).

4.1.6 Praktická část

Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb byla zaměřena na zjištění mezer v komunikaci mezi pracovníky a klienty firmy. Komunikace je klíčový nástroj pro získání klientely a následnou prosperitu společnosti. Pokud jsou rezervy právě v této oblasti, je žádoucí, aby byly odstraněny.

Organizační analýza

Ve firmě proběhla organizační analýza, která se zaměřuje na využívání finančních a lidských zdrojů, údaje o produktivitě, kvalitě a výkonu. Tato analýza se uskutečnila formou skupinové porady, ve které byly projednávány možnosti společnosti realizovat školení pro pracovníky firmy, zázemí firmy pro realizaci vzdělávací akce, finanční zabezpečení a nedostatky pracovníků v oblasti komunikace. Výsledkem porady bylo zjištění, že vzdělávací akce na téma komunikace ve společnosti neprobíhá, ačkoli firma finanční prostředky, prostory i technické zázemí na realizaci má. Během porady byly dále zmiňovány nedostatky pracovníků především ve verbální komunikaci - osobní či telefonické a jejich zájem o možné zlepšení.

Analýza práce

Dále proběhla analýza práce, která se zaměřuje na postoj manažerů ke vzdělávání a to formou skupinové diskuze. V ní byla projednávána výše zmiňovaná problematika s manažery, spolu s jejich názory a požadavky na vzdělávání v oblasti komunikace. Názory účastníků diskuze byly zapisovány a v jejím závěru bylo předneseno stanovisko - výsledek diskuze, tedy, že vzdělávání pracovníků v oblasti komunikace neprobíhá a manažeři se na vzdělávání pracovníků nijak nepodílí. Někteří manažeři byli k firemnímu vzdělávání skeptičtí, avšak většina se shodla na tom, že by vzdělávání mohlo přinést užitek nejen samotným pracovníkům, ale i celé firmě.

Analýza osob

Poslední analýzou byla analýza osob, která proběhla formou pozorování, jak pracovníci komunikují s klienty, zda je komunikace efektivní a nejsou v ní mezery, které by, při jejich odstranění, přinesly společnosti větší úspěšnost a případně i zisky. Během pozorování byly shledány rezervy především ve verbální komunikaci. Dále proběhl rozhovor s pracovníky, ve kterém se zjišťovalo, zda souhlasí s tím, že je komunikace s klientem stěžejní k jeho získání, zjišťoval se jejich postoj k firemnímu vzdělávání a během rozhovoru s nimi byly pozorovány jejich komunikační schopnosti a dovednosti. Následně byli vyzváni k sebehodnocení svých komunikačních schopností a dovedností.

Uvažovalo se také o zařazení dotazníku nebo znalostního testu do analýzy osob, avšak pro zjištění úrovně komunikačních schopností a dovedností nejsou teoretické znalosti

zvláště zásadní. Důležité je, zda pracovníci dokáží komunikační potenciál využít v praktických činnostech.

Výsledek

Výsledkem těchto analýz bylo zjištění, že pracovníci mají v komunikačních schopnostech a dovednostech jisté mezery a že se firma na získání těchto schopností a dovedností nijak nepodílí. Proto bylo rozhodnuto o realizaci proaktivní vzdělávací akce, tedy školení o efektivní komunikaci pro pracovníky firmy, která souvisí s očekávaným zlepšením celkových výsledků firmy. Nejprve bude školení realizováno pro pracovníky obchodního a marketingového oddělení, u kterých je efektivní komunikace klíčovým faktorem pro získání klientely a později, podle potřeby a zájmu společnosti, pro pracovníky ostatních oddělení.

Silná a slabá místa analýzy

Silnými místy byla jednotnost názorů v mezerách firemního vzdělávání a určení cílové skupiny školení. Slabým místem byla nedůvěra ke vzdělávání pracovníků ze strany některých manažerů. Chyby při analýze nebyly zaznamenány.

4.2 Cíle vzdělávací akce

4.2.1 Formulace cílů vzdělávací akce

Formulace cílů vzdělávací akce v podstatě představuje konkretizaci mezery, která je řešitelná vzděláváním. V rámci firmy mají cíle několik úrovní a jedná se tak o posloupnost cílů. Výhodou stanovení cíle pro vzdělavatele je, že si ujasní, co mají účastníci vzdělávací akce procvičovat a je tak možné přesněji odhadnout potřebný čas. Dále je jednodušší hodnocení toho, zda účastníci ovládají to, co se od nich požaduje. Výhodou stanovení cíle pro vzdělávaného je větší jistota v tom, co ho čeká. Očekáváním zajímavého tématu nebo pokrokem ve studiu dochází k motivaci. Důležité je, aby si lektor při stanovování cílů stále kladl otázku, kolik toho chce od účastníků žádat a musí přitom myslet na časový rámeček výuky (Bartoňková, 2010, s. 135, 142).

Nejčastěji využívanou hierarchií cílů je tato:

- a) Výkonnostní cíl – váže se na hlavní úkol. Tyto cíle mají většinou podobu vize, kterou je vzdělávací akce schopna splnit v dlouhodobém měřítku. Často se ale stává, že se stanoví vyšší výkonnostní cíl, než jaký je po účastnících požadován na konci akce. Je to předpokládaný cíl, kterého by měli v budoucnu účastníci dosáhnout na základě získaných vědomostí a dovedností.
- b) Učební cíl – nebo také studijní cíl se váže na konkrétní vzdělávací akci. Správná formulace učebních cílů je jedním z klíčových momentů úspěchu celé akce. Učební cíl předkládá konkrétní formulace záměru, která má být splněná samotnou akcí. Jedná se tedy o konkrétní vědomosti, dovednosti a způsoby chování, které by měli účastníci vzdělávací akce po jejím skončení skutečně ovládat.
- c) Umožňující cíl – nebo také dílčí, jednotlivý či specifický cíl. Váže se na konkrétní vzdělávací akci. Jedná se o úroveň vědomostí, dovedností, které by měli účastníci vzdělávací akce mít na konci každé dílčí etapy učebního procesu. Pokud účastník dosáhne této úrovně cíle, umožňuje mu to dosáhnout i učebního cíle a následně výkonnostního cíle (Pokorná in Bartoňková, 2010, s. 135).

Formulace podle Mužíka (1998, s. 40 - 41)

Správně formulované učební cíle by měly obsahovat dva konkrétní body. Jedná se o:

- předmět – tj. co má účastník na konci vzdělávací akce ovládat,
- činnost – tj. co má studující na konci vzdělávací akce umět činit, jaká má být požadovaná schopnost.

Aby byly učební cíle co nejvíce konkrétní a kontrolovatelné, musí být formulace předmětu a činnosti co nejpřesnější.

Mužík (1998, s. 41) přímo definuje: „*Lektor si musí stále klást následující otázku: Kolik toho chci od účastníků žádat, na jakém stupni vědění mají na konci být*“.

Formulace cílů by měla podle Lojda (2011, s. 34) obsahovat následující pravidla:

- Definici kompetence nutnou pro práci na cíli.
- Orientaci v silných stránkách pracovníka.
- Sjednocení názvosloví.
- Použití jednoduchého jazyka.
- Minimalizaci vágních termínů např.: bude..., měl by..., zlepší se..., atd.
- Definování věcí na pozitivní úrovni, vyvarování se negativům.
- Zajištění cílů pro každou dílčí etapu samostatně.
- Sepsání plánu akce, tedy popsání úkonů, které povedou k dosažení cíle.

4.2.2 Struktura cílů vzdělávací akce

Struktura cílů může být různá, nejznámější je teoretické rozdělení podle dimenzí na:

- kognitivní cíle – teoretické schopnosti, vědomosti,
- afektivní cíle – emotivní a mravní postoje, cit,
- psychomotorické cíle – praktické dovednosti, konání, šikovnost (Palán, 2002, s. 219).

Na následujícím obrázku je znázorněn jednoduchý přehled taxonomií cílů.

Obrázek 5: Přehled taxonomií cílů



Zdroj: Čábalová, 2011, s. 45

Kognitivní doména

V projektech vzdělávací akce se nejčastěji používá Bloomova taxonomie cílů. Jedna o metodologickou zásadu postupu od jednoduchého ke složitějšímu, od konkrétního k abstraktnímu. V původní podobě má taxonomie šest základních stupňů. Následně prošla revizí, ve které se rozděluje Bloomova taxonomie na znalostní dimenzi a dimenzi kognitivních procesů. Znalostní dimenze má čtyři kategorie – faktickou, konceptuální, procedurální a metakognitivní. Dimenzí kognitivních procesů tvoří původních šest základních stupňů, které jsou vyjmenovány a popsány níže (Bartoňková, 2010, s. 138 – 140).

Bloomova taxonomie kognitivních cílů podle Zormanové (2014, s. 58 – 59):

Tabulka 1: Bloomova taxonomie

Kognitivní cíl	Slovesa používaná k vymezení cílů
1. Zapamatování (znalost)	definovat, doplnit, napsat, opakovat, pojmenovat, popsat, přiřadit, reprodukovat, seřadit, vybrat, vysvětlit, určit...
2. Porozumění (pochopení)	dokázat jinak formulovat, uvést příklad, interpretovat, objasnit, vysvětlit, opravit, převést, zkontrolovat, změřit, přeložit...
3. Aplikace	aplikovat, demonstrovat, diskutovat, načrtnout, navrhnout, použít, plánovat, prokázat, uspořádat, uvést vztah mezi...
4. Analýza	analyzovat, najít princip uspořádání, provést rozbor, rozhodnout, rozlišit, rozdělit, specifikovat...
5. Syntéza	kategorizovat, klasifikovat, syntetizovat, kombinovat, skládat, navrhnout, organizovat, shrnout, vyvodit obecné závěry...
6. Hodnotící posouzení	argumentovat, obhájit, ocenit, oponovat, podpořit (názory), porovnat, posoudit, vybrat, vyvrátit, zdůvodnit, zhodnotit...

Zdroj: Zormanová, 2014, s. 58 – 59

Taxonomie afektivních i psychomotorických cílů je znázorněna na obrázku 5.

SMART

Cíle musí podle Palána (2002, s. 219) splňovat určité parametry. Nejčastěji se pro stanovení cíle využívá pravidlo SMART. Charakteristika pravidla SMART při formulaci cíle vzdělávací akce může být následovná:

Tabulka 2: SMART

S	specifičnost	vztah k určité konkrétní činnosti
M	měřitelnost	stanovení požadované kvality i kvantity
A	akceptovatelnost	soulad se zjištěnými potřebami
R	reálnost	musí existovat reálná šance pro účastníky, aby dosáhli cíle
T	termínovanost	splnění cílů v potřebném (daném) čase

Zdroj: Palán, 2002, s. 219

4.2.3 Praktická část

Cílem vzdělávací akce je rozvinout komunikační schopnosti a dovednosti nejprve u pracovníků obchodního a marketingového oddělení a později, podle zájmu a potřeby firmy, u pracovníků dalších oddělení. Pracovníci by měli získat především znalosti o verbální komunikaci a využití verbální komunikace v praxi. Následně by měli získané vědomosti aplikovat pomocí hraní rolí do činností, které běžně ve své profesi vykonávají. Cílem této monitorované části by bylo uvědomit si nedostatky v komunikaci samotnými zaměstnanci a následné vyjádření lektora by mělo zaměstnance ovlivnit v jejich budoucím komunikačním projevu.

Formulace dle hierarchie cílů je následující:

a) Výkonnostní cíl

Účastník vzdělávací akce bude po jejím skončení aktivně využívat komunikační znalosti a dovednosti získané během školení a budou přínosem pro pracovní, ale i osobní rozvoj pracovníka.

b) Učební cíl

Účastník vzdělávací akce se bude po jejím skončení konkrétněji orientovat v základech verbální i neverbální komunikace.

Účastník vzdělávací akce bude po jejím skončení uvědomen o důležitost komunikačních schopností a dovedností pro jeho profesní rozvoj.

Účastník vzdělávací akce bude po jejím absolvování schopen uplatnit získané vědomosti a zkušenosti ze školení ve svém profesním i osobnostním rozvoji.

c) Umožňující cíl

Účastník vzdělávací akce bude srozuměn s informacemi podávanými během školení.

Účastník vzdělávací akce je srozuměn - během každého bodu školení, o důležitost informací pro jeho rozvoj.

V rámci struktury cílů je pro školení o efektivitě komunikace důležitá kognitivní doména.

Tabulka 3: Bloomova taxonomie cílů v praktickém využití

Kognitivní cíl	Vymezení cílů
1. Zapamatování (znalost)	<p>Účastník vzdělávací akce bude po jejím školení umět <u>definovat</u> základní pojmy komunikace.</p> <p>Účastník vzdělávací akce bude po jejích skončení schopen <u>popsat</u> důležitost verbální a neverbální komunikace.</p> <p>Účastník vzdělávací akce bude po jejím skončení schopen <u>vysvětlit</u> význam komunikace pro profesní a osobní rozvoj.</p>
2. Porozumění (pochopení)	<p>Účastník vzdělávací akce bude schopen po jejím skončení <u>uvést příklad</u> verbální i neverbální komunikace.</p> <p>Účastník vzdělávací akce bude po jejím skončení umět <u>objasnit</u>, proč jsou komunikační schopnosti dovednosti důležité v osobním i pracovním rozvoji jedince.</p>

3. Aplikace	<p>Účastník vzdělávací akce bude po jejím skončení schopen <u>aplikovat</u> získané informace v praktických činnostech.</p> <p>Účastník vzdělávací akce bude po jejím skončení schopen <u>demonstrovat</u>, jak vypadá efektivní komunikace s klientem.</p> <p>Účastník vzdělávací akce bude moci po jejím skončení <u>diskutovat</u> o důležitosti komunikačních schopností a dovedností v běžném životě.</p>
4. Analýza	<p>Účastník vzdělávací akce bude po jejím skončení schopen <u>rozhodnout</u> o tom, jaké informace o komunikaci mu budou prospěšné v jeho životě.</p>
5. Syntéza	<p>Účastník vzdělávací akce bude po jejím skončení schopen <u>vyvodit obecné závěry</u>, o tom, proč jsou komunikační dovednosti důležité.</p> <p>Účastník vzdělávací akce bude po jejím skončení schopen <u>kombinovat</u> získané verbální schopnosti a dovednosti s neverbálními.</p>
6. Hodnotící posouzení	<p>Účastník vzdělávací akce bude po jejím skončení moci <u>posoudit</u>, zda byly informace během školení k užitku či nikoliv.</p> <p>Účastník vzdělávací akce bude po jejím skončení schopen <u>ocenit</u> získané znalosti a vědomosti pro přínos jeho i celé společnosti.</p> <p>Účastník vzdělávací akce bude po jejím skončení moci <u>zhodnotit</u> kvalitu a užitečnost vzdělávací akce.</p>

Zdroj: vlastní

SMART

Při stanovování cílů bylo stále přihlíženo k metodě SMART, tedy aby cíle byly specifikované, měřitelné, akceptovatelné, reálné a proběhly v určitém čase.

4.3 Obsah vzdělávací akce

Pokud jsou dobře stanoveny cíle vzdělávací akce, vyplývají z nich požadované vstupy a očekávané výstupy, tedy profil účastníka a absolventa vzdělávací akce.

4.3.1 Profil účastníka

Bartoňková (2010, s. 145) uvádí, že je profil účastníka soubor požadovaných vstupních znalostí, dovedností, kompetencí, schopností a dalších předpokladů, které by měl mít každý člověk, který vstupuje do dané vzdělávací akce. Určení profilu účastníka dále umožňuje nastavit obsah vzdělávací akce, který odpovídá potřebám a požadavkům daného účastníka.

4.3.2 Profil absolventa

Profil absolventa je ideálním modelem výsledků a ideální cílovou strukturou znalostí, dovedností, kompetencí a schopností. Volba profilu účastníka se odvíjí od identifikovaných potřeb a formulovaných cílů. Závisí ale také na koncepci, strategii a vizi vzdělávací akce a rozvoje pracovníků v dané organizaci. (Bartoňková, 2010, s. 145).

4.3.3 Proces didaktické transformace

Jedná se o převedení cílů vzdělávací akce do obsahu vzdělávací akce, tzn. do inventáře disciplín, studijního plánu, osnov vzdělávání a studijních materiálů. Tyto čtyři podoby obsahu tvoří jednotlivé etapy didaktické transformace. Obsah může být zaměřen na vyučování konkrétních dovedností, poskytování znalostí, anebo jen na snahu o změnu postoje. Ať už je obsah jakýkoli, musí daná vzdělávací akce plnit potřeby firmy (zadavatele) a účastníka vzdělávací akce (Bartoňková, 2010, s. 145 – 146).

4.3.4 Základy komunikace jako obsah vzdělávací akce

Pro projektování vzdělávací akce v oblasti komunikace jsou zvoleny metody komunikace přímo směřující ke zvýšení efektivní komunikace pracovníka se

zákazníkem. Účastníci školení získají informace o základech verbální a neverbální komunikace, popsanych v praktické části. Tyto informace jim budou detailně vysvětleny v rámci školení.

4.3.5 Praktická část

Po stanovení cílů je nutné stanovit si profil účastníka, profil absolventa vzdělávací akce, proces didaktické transformace a samotný obsah vzdělávací akce.

Profil účastníka

Účastníky školení jsou pracovníci firmy, kteří aktuálně zastupují obchodní a marketingové oddělení. Tito pracovníci mají minimálně středoškolské vzdělání s maturitou. Vstupní znalosti ani dovednosti nejsou potřeba, avšak pracovníci vědí, že školení bude mít dvě části, teoretickou a praktickou a že během praktické části budou nahrávání. Proto je vhodné, aby účastníci vzdělávací akce brali v úvahu i tuto část školení a pokud to považují za nutné, aby se na školení připravili.

Profil absolventa

Absolventi školení budou stávající pracovníci firmy, kteří získají vědomosti a dovednosti o základech verbální a neverbální komunikace. Budou umět využívat efektivní komunikaci při rozhovoru se zákazníkem, budou si dávat pozor na chyby, které se při komunikaci často vyskytují. Zároveň získají jistotu při používání neverbální komunikace. To znamená, že budou vědět, jak se správně tvářit, gestikulovat a pohybovat. Získané znalosti a dovednosti využijí ve své profesi na konkrétním oddělení.

Proces didaktické transformace

Pro převedení cílů vzdělávací akce do obsahu vzdělávací akce byla zvolena osnova, ve které jsou vymezeny hlavní body a podbody toho, co se bude během školení prezentovat. Stanovené body a podbody se odvíjí od výše formulovaných cílů vzdělávací akce, profilu účastníka a profilu absolventa. Zároveň je zde znázorněno propojení s dalšími kroky při projektování školení.

Obsah školení

Obsah verbální komunikace

„O každém vzdělaném duševně pracujícím člověku lze říci, že je na něco odborník. Přirovnějme takového člověka k továrně, která umí něco šikovného, užitečného vyrobit. Továrna ovšem musí umět pro svůj výrobní proces nakoupit – suroviny, stroje a zařízení. Nakoupit co nejinteligentněji, s co nejlepším poměrem kvality k pořizovací ceně. A po vyrobení musí umět prodat – opět co nejinteligentněji, za co nejlepší cenu. No a **nákup – prodej** – to je u jednotlivce **umění komunikace**. Nakupujeme především očima a ušima – pozorujeme, nasloucháme. Prodáváme především ústy a rukama – mluvíme, píšeme. Ale i další smysly a celý zbytek těla v tom mají nemalou úlohu“ (Gruber, 2012, s. 16).

Verbální komunikace tvoří 55% celkového komunikačního projevu. Je tvořena vyjadřováním pomocí slov, podrobněji tedy hlasitostí verbálního projevu, výškou tónu řeči, rychlostí verbálního projevu, objemem řeči, plynulostí řeči, pomlčkami, frázováním, barvou hlasu a emočním náboji, kvalitou řeči a chybami v řeči (Mikuláščík, 2010, s. 98, 103 - 106).

Tabulka 4: Modul_1 Verbální komunikace

Modul_1 Verbální komunikace	
Teze	hlasitost a rychlost verbálního projevu
	výška tónu řeči
	objem, barva, kvalita a plynulost řeči
	chyby v řeči
Didaktická forma	prezenční výuka
Didaktická metoda	přednáška, výklad
	diskuse
	práce s textem
Didaktická technika	informační a komunikační technologie
	literární pomůcky
	studijní texty
Lektor	pracovník na pozici lektora
Časový harmonogram	8:40 - 10:00

Zdroj: vlastní

Obsah neverbální komunikace

„Označení nonverbální komunikace znamená mimoslovní komunikaci. Nejde však, jak si většina lidí myslí, jen o mimickou stránku řeči, ale o celý komplex mimoslovních signálů – řeč těla. Taková řeč těla je daleko upřímnější než slova“ (Nelešovská, 2005, s. 46).

Neverbální komunikace je dle Nelešovské (2005, s. 46 - 56) tvořena mimikou - výrazy obličeje, kinezikou - pohyby, gestikou, posturikou – fyzickým postojem, pohledy – řeč očí, proxemikou – přiblížení i oddálení, haptikou - doteky a paralingvistikou.

Dále do mimoslovní komunikace patří sdělování emocí, zájmu o sblížení, snaha o dobrý dojem, snaha o záměrného ovlivnění postoje partnera a další (Nelešovská, 2005, s. 46 - 56).

Tabulka 5: Modul_2 Neverbální komunikace

Modul_2 Neverbální komunikace	
Teze	mimika
	gestika
	posturika
	kinezika
	pohledy
	proxemika
	haptika
	paralingvistika
Didaktická forma	prezenční výuka
Didaktická metoda	přednáška, výklad
	diskuse
	práce s textem
	demonstrace neverbální komunikace
Didaktická technika	informační a komunikační technologie
	literární pomůcky
	studijní texty
Lektor	pracovník na pozici lektora
Časový harmonogram	10:30 - 12:00

Zdroj: vlastní

Obsah praktické části

Tabulka 6: Modul_3 Praktická část

Modul_3 Praktická část	
Teze	verbální komunikace
	neverbální komunikace
Didaktická forma	prezenční výuka
Didaktická metoda	videoprojekce
	hraní rolí
Didaktická technika	informační a komunikační technologie
	videonahrávky
Lektor	pracovník na pozici lektora
Časový harmonogram	13:00 - 16:00

Zdroj: vlastní

Videozáznamy jsou o chybách ve verbální i neverbální komunikaci a o efektivní komunikaci prostřednictvím internetu.

Hraní rolí probíhá formou činnosti, kdy jeden účastník vzdělávací akce představuje sám sebe, tedy pracovníka marketingového nebo obchodního oddělení a druhý představuje klienta. Účastníci si vymyslí scénář, ve kterém by měli získat klienta nebo prodat některý z produktů za pomoci komunikačních znalostí a dovedností. Poté si role vymění. Hraní rolí je pozorováno lektorem a účastníky školení a monitorováno videokamerou. Následuje zpětná vazba o průběhu hraní rolí, videozáznamech z této aktivity, sdělení poznatků od lektora a sebehodnocení účastníka vzdělávací akce.

4.4 Didaktické metody, formy

Na stanovení cílů a volbu vzdělávacího obsahu navazuje volba didaktických forem a metod.

Správná kombinace vhodně zvolených forem, metod, didaktických postupů, prostředků a pomůcek, může výrazně zefektivnit proces učení během vzdělávací akce. Mělo by se tedy vždy přihlížet k tomu, jak vypadá v obecné rovině podíl lidských smyslů na procesu učení:

- „Z toho, co si přečteme, si uchováme 10%.
- Z toho, co slyšíme, si uchováme 20%.
- Z toho, co vidíme, si uchováme 30%.
- Z toho co slyšíme a vidíme, si uchováme 50%.
- Z toho, co slyšíme a vidíme a říkáme, si uchováme 70%.
- Z toho, co slyšíme, vidíme, říkáme a děláme, si uchováme 90%“ (Bartoňková, 2010, s. 163).

Proto jsou vybrány takové didaktické formy a metody, ve kterých účastníci vzdělávací akce využijí sluch, zrak, řeč i hmat.

4.4.1 Didaktické formy

Představují určitý relativně trvalý a ustálený souhrn didakticko-organizačních opatření. Vzdělávání se jimi realizuje v určitém čase, prostoru a ve vztahu k živým (lektor – účastník) a neživým (metody, pomůcky, technika) didaktickým systémům (Bartoňková, 2010, s. 149).

Mezi didaktické formy podle Mužíka (1998, s. 114 - 124) patří:

- a) Přímá výuka – používá se i termín prezenční výuka. Jedná se o přímý kontakt mezi lektorem a účastníkem vzdělávací akce.
- b) Kombinovaná výuka – vznikla ze snahy zvýšit zájem a podíl o individuální výuku v celkovém objemu vzdělávání. Jedná se o vstupní, výcvikové nebo závěrečné semináře, individuálně řízené studium.
- c) Distanční, korespondenční vzdělávání, e-vzdělávání, dálkové vzdělávání – forma učení a vzdělávání bez přímého kontaktu účastníka a lektora. Je to klasická forma vzdělávání dospělých.

Forma vzdělávání se dle Bartoňkové (2010, s. 150) liší dle míry a charakteru kontaktu lektora s účastníkem vzdělávací akce. Na jedné straně je přímý kontakt lektora s účastníkem, tedy výuka face to face a na straně druhé je nepřímý kontakt lektora s účastníkem prostřednictvím počítače a jiných forem vzdělávání. Výsledkem spojení těchto dvou protipólů je potom kombinovaná forma výuky.

4.4.2 Didaktické metody

Zjednodušeně se jedná o postup k určitému cíli. Neexistuje jediná správná nebo univerzální metoda vzdělávání. Různé metody se využívají při předávání či osvojování vědomostí a znalostí a různé při zvládnutí dovedností a rozvoji schopností a jiné zase při hodnotové orientaci nebo ovlivňování postojů (Bartoňková, 2010, s. 150).

Dle Skalkové (2007, s. 185) je žádoucí metody během dané vzdělávací akce střídat nebo měnit. Jednostranné používání stejných metod, např. slovních nebo praktických, nevede obvykle k úspěšným výsledkům.

Klasifikace metod vzdělávání

Existuje mnoho kritérií a klasifikací, podle kterých se metody vzdělávání člení. Je vhodné si vždy vybrat takovou klasifikaci, která je vhodná pro danou vzdělávací akci. Jednotná klasifikace metod neexistuje (Bartoňková, 2010, s. 152).

Pro tvorbu vzdělávací akce: Jak efektivně komunikovat jsou vybrány klasifikace dle Bartáka (2003, s. 39), kterými jsou metody podle vyučovacích prostředků. Konkrétně se jedná o metody verbální - kterými mohou být diskuze, workshopy aj., dále metody situační, zprostředkované - těmi jsou veškeré pomůcky a prostředky, které lektor využívá během své vzdělávací akce, metody konfliktní, kreativní a další.

Ve vzdělávací akci o efektivní komunikaci jsou využity následující didaktické metody:

Přednáška: je to organizační forma výuky, jejímž cílem je probrat jedno téma. Většinou převažuje slovní monologická metoda, která je doplněna o další metody např. dotazování, nebo předvedení. Je vhodná spíše pro teoretickou výuku a probíhá většinou v posluchárně. Z toho vyplývá, že je přednáška určena většímu množství posluchačů (Slavík, 2012, s. 28 - 29).

Diskuze: opakem přednášky, tedy monologické metody je dialog nebo diskuze. Tyto pojmy se buď nerozlišují, nebo se jim dává pouze určitý odstín. Diskuze jsou vedeny

většinou ve skupině a jedná se o komunikaci alespoň tří osob nebo stran (Plamínek, 2014, s. 135).

Práce s textem: jedná se o tištěné textové pomůcky a práci s nimi. Problémem těchto textových tištěných pomůcek je aktuálnost. Obměna obsahu textu je oproti elektronickým textovým pomůckám často zdlouhavá (Slavík, 2012, s. 150).

Demonstrace: v tomto případě je chápána jako předvedení postupů, které jsou během výkladu prezentovány. Jedná se o nejpřesvědčivější způsob prezentace (Plamínek, 2014, s. 134).

Videoprogram: patří mezi dynamická zobrazení, která vedle videoprogramu zahrnuje také výukové filmy, online videozáznamy, online multimediální přímé přenosy a počítačové animace. Jedná se o téměř každý digitálně promítaný a spuštěný program. Tato metoda se stává velmi dominantní a populární. Délka videoprojekce by však neměla být delší než 20 minut (Slavík, 2012, s. 151).

Hraní rolí: jedná se o sehrávky, ve kterých dostanou aktéři obvykle shodné zadání a k dispozici mají i důvěrnou část nahrávky. Do důvěrné části spadají informace o konkrétní situaci a popisu zájmu, které účastník v hraní rolí má (Plamínek, 2014, s. 160).

4.4.3 Praktická část

Didaktické formy

Pro školení o efektivitě komunikace byla zvolena přímá výuka, tedy didaktická forma, během které dochází k přímému kontaktu mezi lektorem a účastníkem vzdělávací akce. Didaktickými metodami jsou přednáška, diskuze, práce s textem, demonstrace, videoprojekce a hraní rolí, které jsou vysvětleny v teoretické části. Jejich zařazení je popsáno v obsahu školení.

4.5 Didaktická technika

V Andragogickém slovníku je didaktická technika popsána jako souhrnný termín, který slouží k označení informačních a komunikačních technických zařízení. V průběhu rozvoje techniky se mění typ a využití těchto prostředků. Zatímco dříve se

využívaly dataprojektory, zpětné projektory, výukové filmy aj., v současné době jde spíše o vyspělejší prostředky představované zvláště audiovizuální technikou. Těmito prostředky jsou počítač, výukové programy, videotechnická zařízení, CD přehrávač, interaktivní tabule, jazyková laboratoř a další. Ve vzdělávání dospělých se využívá především datový projektor, e-learning, trenažery a jiné (Průcha, Veteška, 2012, s. 73).

Bartoňková (2010, s. 162, 165 – 166) dále didaktické pomůcky rozděluje na písemné/tištěné studijní materiály a studijní materiály nabízené prostřednictvím jiného média. Využití písemných materiálů k pořádání vzdělávací akce je velmi důležité. Pokud účastníci neobdrží při zahájení vzdělávací akce písemné materiály, považují akci za méně kvalitní nebo špatně připravenou.

Souhrnně mezi didaktické prostředky podle Bartoňkové (2010, s. 162) patří zejména pomůcky, kterými jsou: skutečné předměty, modely, simulační předměty, zobrazení (bez zvuku, se zvukem, obraz, fotografie, film, video, internet, promítací zařízení, různé projektory, interaktivní tabule, intranet apod.), zvukové nahrávky, dotykové pomůcky, literární pomůcky – v podobě výukových materiálů (výtahy z literatury, případové studie, testy, kopie článků, kopie přednášek, ankety pro hodnocení atd.), literární pomůcky doplňkové (knihy, brožury, manuály, přehledy, časopisy, noviny, vyučovací programy aj.) a další speciální pomůcky.

4.5.1 Praktická část

Zabezpečení didaktické techniky během školení je po stanovení didaktických metod a forem velmi důležitou částí při projektování vzdělávací akce.

Vzhledem ke stanoveným metodám a formám budou zapotřebí následující techniky: zobrazení formou počítače, promítacího plátna, LCD panelu nebo multimediálního projektoru, internetu, zvukového zařízení, literární pomůcky, literární pomůcky doplňkové ve formě studijních textů a videonahrávky o komunikaci.

Všechny tyto didaktické techniky, kromě videonahrávek a literárních pomůcek, jsou součástí školící místnosti firmy. Není tedy nutné zahrnovat jejich pořizovací cenu do kalkulace vzdělávací akce.

4.6 Realizace vzdělávací akce

Jedná se o proces, kdy se z projektu vzdělávací akce přechází do realizační fáze (Bartoňková, 2010, s. 167).

Fáze realizace vzdělávací akce jsou následující:

- a) Příprava – Projekt je kompletní a připravený. Je však potřeba zajistit přípravu lektora, učební pomůcky a ostatní pomůcky. Dále je třeba připravit účastníky vzdělávací akce a celou akci organizačně zajistit. Jedině potom může být projekt realizován.
- b) Vlastní realizace – Zahrnuje v sobě příjezd lektora na místo konání vzdělávací akce, zahájení akce, monitorování dní a průběhu akce, popřípadě řešení nenadálých situací aj.
- c) Transfer – Jedná se o dění v prvních dnech po vzdělávací akci. Bezprostředně po skončení akce by měli být účastníci vzdělávací akce motivováni k tomu, aby získané znalosti a dovednosti ověřili a vyzkoušeli v praxi. V této fázi se dále zpracovávají poznatky z akce, např. zpracováním fotodokumentace z kurzu, videozáznamů atd. (Hroník, 2007, s. 162 - 174).

4.6.1 Organizace a logistika vzdělávací akce

Organizace a logistika vzdělávací akce tvoří 90% úspěchu vzdělávací akce., proto je podle Bartoňkové (2010, s. 168 - 169) velmi důležité nezapomenout na žádnou z organizačních činností po celou dobu přípravy, realizace, transferu i evaluace vzdělávací akce. Organizace vzdělávací akce v sobě zahrnuje velké množství činností, které mohou být například následující:

- zajištění propagačních aktivit,
- uzavírání smluv s lektory, vzdělavateli,
- evidence účastníků/prezenční listina,
- příprava harmonogramu vzdělávací akce,
- zajištění tisku, kopírování materiálů a informovanosti účastníků vzdělávací akce,
- zajištění prostor a zázemí akce dle požadavků lektora,

- zajištění technického zázemí pro lektory a pomůcek pro účastníky akce,
- případně zajištění dopravy na vzdělávací akci či stravování během vzdělávací akce,
- evidence a platby příslušným členům organizačního týmu, lektorovi,
- zpracování výstupů vzdělávací akce a následné zpracování podkladů pro závěrečnou zprávu,
- kalkulace vzdělávací akce a účetní bilance,
- zajištění společenských či relaxačních prostor spojených s charakterem vzdělávací akce.

Hladkému průběhu vzdělávací akce pomůže použití nástrojů, které usnadňují přehled organizačního zabezpečení dané vzdělávací akce. Těchto nástrojů je celá řada. Možné podoby mohou být shrnuty do tří skupin:

- a) časový a místní plán – vhodné je připravit si časový a místní plán v písemné podobě.
- b) algoritmus organizačního zabezpečení – je to schéma činností s vyznačením jejich vzájemných vazeb, možností, které mohou nastat. Jinými slovy je to postup řešení určité skupiny úkolů, zachycuje jednotlivé kroky vedoucí ke splnění těchto cílů.
- c) Ganttův diagram – jedná se o spojení časového plánu a algoritmu organizačního zabezpečení. Používá se především při řízení projektů pro grafické naplánování posloupnosti činností v časové ose (Bartoňková, 2010, s. 169 - 174).

Příklad Ganttova diagramu je v praktické části školení.

4.6.2 Praktická část

V této fázi je nutné organizačně zajistit a naplánovat jednotlivé kroky potřebné k realizaci školení.

Použito může být mnoho nástrojů. Ukázka časového a místního plánu může být následovná:

Tabulka 7: Časový a místní plán

Činnost	Zodpovědná osoba	Datum splnění	Splněno/datum/ podpis

Zdroj: Bartoňková, 2010, s. 169

V přípravné fázi se připraví učební pomůcky a ostatní pomůcky, které jsou stanoveny v didaktických technikách, místnost, ve které školení probíhá. Dále se připraví lektor a účastníci vzdělávací akce.

Samotná realizace vzdělávací akce pobíhá od příjezdu lektora do firmy, kde školení probíhá, zahájí se školení a monitoruje se celý průběh, popřípadě nenadále situace vzdělávací akce.

Ve fázi transferu se zkoumají změny po skončení vzdělávací akce. Zda jsou účastníci školení motivováni k vyzkoušení získaných znalostí a dovednosti v praxi. Zda pro ně bylo školení přínosem. Zpracovávají se poznatky ze vzdělávací akce, z nichž je vyhotovena závěrečná zpráva.

Pro lepší přehled organizačního zabezpečení školení je zvolen Ganttův diagram.

Obrázek 6: Ganttův diagram

Činnost	Září				Říjen		
	1. týden	2. týden	3. týden	4. týden	1. týden	2. týden	3. týden
Zajištění propagačních aktivit							
Uzavření smlouvy s lektorem	■						
Evidence účastníků školení	■				■		
Příprava harmonogramu školení							
Tisk a kopírování materiálů pro účastníky školení							
Zajištění prostor školení			■	■			
Zajištění technického zázemí podle požadavků lektora		■	■	■			
Zajištění pomůcek pro účastníky školení							
Zajištění občerstvení během školení							
Průběh školení					■		
Zpracování evaluace ze školení						■	
Zpracování podkladů pro závěrečnou zprávu							■
Předkalkulace a konečná kalkulace vzdělávací akce	■	■	■	■		■	■
Personální zajištění							
Manažer 1							
Manažer 2	■						
Lektor							
Celý tým	■						

Zdroj: vlastní

V této fázi je také vhodné uvědomit si, jaký je maximální počet účastníků vzdělávací akce. Školení o komunikaci je určeno pro 15 pracovníků obchodního a marketingového oddělení. Pohlaví, věk ani dosažené vzdělání není pro účast na školení rozhodující. Vzdělávací akce probíhá 8 hodin s dvěma půlhodinovými přestávkami a jednou hodinovou pauzou na oběd. Začínat bude v 8:30 a končit 16:30 hodin.

Tabulka 8: Časový harmonogram

Časový harmonogram školení		
Činnost	Začátek	Konec
Zahájení a zapsání do prezenční listiny	8:30	8:40
Teoretická část o verbální komunikaci	8:40	10:00
Dopolední pauza	10:00	10:30
Teoretická část o neverbální komunikaci	10:30	12:00
Obědová pauza	12:00	13:00
Ukázka videonahrávek a videí na internetu	13:00	14:00
Odpolední pauza	14:00	14:30
Hraní rolí	14:30	16:00
Závěr školení, zpětná vazba a vyplnění dotazníků	16:00	16:30

Zdroj: vlastní

Poté, co je stanoveno organizační zabezpečení vzdělávací akce, se přistupuje k samotné realizaci školení.

4.7 Kalkulace vzdělávací akce

Součástí projektování vzdělávací akce je i ekonomický projekt. Podle Bartoňkové (2010, s. 175 – 178) se jedná o předkalkulaci vzdělávací akce, konečná kalkulace se provádí až při zjišťování ekonomické efektivity dané vzdělávací akce. Předkalkulace je složitý a časově náročný proces. Mnoho specialistů zabývajících se výchovou a vzděláváním se předkalkulaci, právě kvůli její náročnosti, tradičně vyhýbá. Jednotná kalkulace však neexistuje. Kalkulace se vždy řídí interními ekonomickými předpisy a směrnici dané firmy.

4.7.1 Předkalkulace

Při kalkulování vzdělávací akce je nejdůležitější nevynechat žádnou položku. Všechny náklady potřebné pro realizaci vzdělávací akce musí být vyjádřeny v nákladech. Je

také nutné si uvědomit, zda se vzdělávací akce budou účastnit pracovníci firmy, či se bude jednat o platící účastníky, jaký bude počet účastníků na vzdělávací akci, zda bude vzdělávací akce vedena externím či interním lektorem (Bartoňková, 2010, s. 176 - 177).

Obecně se podle Prokopenka a Kubra (in Bartoňková, 2010, s. 176) mohou náklady rozdělit do dvou kategorií:

- a) Náklady na vzdělávací program neboli fixní náklady
 - náklady za lektory, realizační tým,
 - poplatky za výuku v jiných institucích,
 - poplatky za prostory, zařízení, parkoviště, poštovné, telefon atd.
- b) Náklady na účastníka neboli variabilní náklady
 - náklady za přepravu do místa konání vzdělávací akce, při exkurzích, studijních cestách a místní přeprava,
 - poplatky za stravování a ubytování, společenské události,
 - finanční náhrady za knihy.

4.7.2 Konečné vyúčtování vzdělávací akce

Po konečném vyúčtování vzdělávací akce, tzn. po jejím skončení, je neoptimálnější zachovat si schéma z předkalkulace a vedle jednotlivých položek v předkalkulaci zapsat skutečně odvedené či přijaté částky (Bartoňková, 2010, s. 180).

4.7.3 Praktická část

Do předkalkulace vzdělávací akce jsou započteny veškeré náklady, které souvisí se školením. Pomůckou pro stanovení předkalkulace je Ganttův diagram, ve kterém jsou zaznamenány veškeré aktivity, které se před zahájením školení, při školení a po jejím skončení musejí zajistit. Veškeré aktivity v Ganttově diagramu se odrážejí v rozpočtu vzdělávací akce.

Fixní náklady

Jsou to náklady na samotný vzdělávací program, tyto náklady se nemění podle počtu účastníků. Jsou tedy pevně dané. Do těchto nákladů se započítávají pouze náklady za lektora. Realizační tým, tedy manažeři, zajišťují školení v rámci své pracovní směny a prostory, v kterých školení probíhá, patří společnosti.

Variabilní náklady

Tyto náklady se mění podle počtu účastníků vzdělávací akce. Jedná o náklady související s materiály, tedy tiskem prezenční listiny, dotazníků a materiálů pro účastníky vzdělávací akce o komunikaci. Dále je do těchto nákladů započítané občerstvení a oběd. Hodnota ušlé pracovní doby pracovníků není do variabilních nákladů zařazena.

Tabulka 9: Předkalkulace vzdělávací akce

Kalkulace pro 15 účastníků		
Kalkulační položka	Kalkulační cena	Skutečná cena
Mzda lektora	9 000	
Tisk materiálů	300	
Pomůcky (propisky a bloky)	150	
Občerstvení	1000	
Oběd	1 500	
Celkem	11 950	?

Zdroj: Vlastní

Předkalkulace školení pro 15 účastníků vzdělávací akce vyjde společnost na 11 950,- Kč. Do kalkulace nejsou započítané energie na vytápění, osvětlení místnosti a náklady spojené s amortizací a režii didaktické techniky.

Konečná kalkulace

Po skončení školení byla zpracována konečná kalkulace. Jednotlivé údaje se zapisovaly do tabulky vedle údajů stanovených v rámci předkalkulace. Srovnání těchto dvou kalkulací je znázorněno v tabulce 10 a na obrázku 7.

Tabulka 10: Konečná kalkulace vzdělávací akce

Kalkulace pro 15 účastníků		
Kalkulační položka	Kalkulační cena	Skutečná cena
Mzda lektora	9 000	8 000
Tisk materiálů	300	280
Pomůcky (propisky a bloky)	150	170
Občerstvení	1 000	1 000
Oběd	1 500	1 860
Celkem	11 950	11 310

Zdroj: vlastní

Srovnání předkalkulace s konečnou kalkulací

Obrázek 7: Srovnání předkalkulace s konečnou kalkulací



Zdroj: Vlastní

4.8 Evaluace vzdělávací akce

Jedná se o komplexní proces pokoušející se měřit celkové přínosy, ale i náklady dané vzdělávací akce. Vyhodnocuje se jak efektivita andragogická (pedagogická, didaktická), tzn., zda byly splněny a uspokojeny identifikované vzdělávací potřeby, tak efektivita ekonomická, tzn., zda byla vzdělávací akce přínosná i po ekonomické stránce a nebyla ztrátová. V podstatě se jedná o porovnání cílů s výsledky vzdělávací akce. Během evaluace se hodnotí samotný obsah vzdělávací akce, organizace, realizace, prostředí, lektoři, studijní materiály, instituce celého vzdělávacího programu (Bartoňková, 2010, s. 181 – 182).

Optimální evaluace probíhá před vzdělávací akcí, během ní, na konci vzdělávací akce a s odstupem času. (Medlíková, 2013, s. 111).

Obecné důvody k realizaci hodnocení jsou podle Belcourta a Wrihta (in Bartoňková, 2010, s. 182) následovné:

- slouží ke zjištění, zda vzdělávací akce splnila očekávané cíle;
- slouží k identifikaci silných a slabých stránek akce;
- přispívá k určení nákladů a přínosů vzdělávací akce;
- slouží k pomoci vedoucím pracovníkům, manažerům zjistit, kteří pracovníci budou mít ze vzdělávací akce největší užitek;
- posiluje dosažení očekávaných výsledků mezi účastníky;
- posiluje důvěru v hodnotu vzdělávání v organizaci

Modelů evaluací je celá řada, avšak nejčastěji využívanou je Kirkpatrickův model. Tento model patří k nejnámějším a nepoužívanějším metodologiím pro hodnocení efektivity programů vzdělávání. Kirkpatrickův model zkoumá přínos vzdělávací akce na čtyřech úrovních:

- a) Reakce – hodnocení probíhá většinou na konci vzdělávací akce a hodnotí okamžitou reakci na ni. Hodnocení probíhá většinou dotazníkovou metodou, kdy účastníci hodnotí jednotlivé elementy vzdělávací akce na škále a někdy taky zodpoví na pár otevřených otázek. Touto metodou se zjišťuje, zda vzdělávací akce nebyla nerelevantní nebo chybně provedená. Většina lektorů provádí hodnocení pouze na této úrovni.

- b) Učení – toto hodnocení se snaží změřit množství znalostí a dovedností, které se účastníci vzdělávací akce opravdu naučili. Hodnocení probíhá většinou formou testů či kvízů. Důležité je, aby účastníci dokázali demonstrovat, že si osvojili věci, které jsou významné pro jejich práci.
- c) Chování – přenos poznatků do prostředí pracovního místa. Toto hodnocení posuzuje, do jaké míry účastníci vzdělávací akce skutečně v pracovním prostředí používají to, co se naučili v rámci vzdělávací akce. Hodnocení často obsahuje individuální strukturované rozhovory s účastníky vzdělávací akce, jejich kolegy a vedoucími pracovníky. Další formou zjišťování změny chování mohou být cílově zaměřené diskuzní skupiny nebo metoda pozorování.
- d) Výsledky – jedná se o nejvyšší úroveň hodnocení, která posuzuje vzdělávací akci v kontextu dosažených podnikatelských výsledků organizace. Pomocí dovedností, které si účastníci vzdělávací akce osvojili (učení) a jejich následné aplikace v pracovním prostředí (chování) byly splněny podnikatelské cíle (výsledky). Tato úroveň umožňuje vyhodnotit skutečný přínos investice do vzdělávání (Folwarczná, 2010, s. 176 – 177).

Tento model byl využit i v praktické části evaluace.

4.8.1 Praktická část

Poslední část při projektování vzdělávací akce je evaluace. Ta proběhla formou Kirkpatrickova modelu. Během evaluace se zjišťoval přínos především v reakcích, chování a výsledcích. Úroveň učení zkoumaná příliš nebyla.

Kirkpatrickův model

- a) Reakce – Hodnocení na této úrovni proběhlo formou anonymních dotazníků, ve kterých účastníci vzdělávací akce vyjadřovali svůj názor na školení, přínos pro jejich osobní i profesní rozvoj a zda získali nové vědomosti a dovednosti. Vyplněné dotazníky byly následně analyzovány a z analýz byly vyvozeny závěry. Z dotazníků bylo patrné, že školení bylo zajímavé a výklad lektora byl srozumitelný. Účastníci ocenili praktickou část školení, která jim usnadnila pochopení vyložené látky v teoretické části školení. Zároveň se účastníci školení shodli na tom, že by rádi absolvovali pravidelná školení i z jiných odvětví, která souvisí s jejich náplní práce.

- b) Učení – Úroveň učení nebyla příliš zjišťovaná. Pro účastníky školení není příliš důležité znát pojmy ve verbální či neverbální komunikaci, ale porozumět tomu, jak efektivní komunikace vypadá a jaké chyby se při komunikaci nejčastěji stávají. Úroveň učení byla zjišťovaná pouze v rámci praktické části školení, kdy účastníci hráli role. Z této části bylo patrné, že pracovníci mají nedostatky v komunikačních schopnostech a dovednostech, které se snažili po získání zpětné vazby od lektora a jejich kolegů, eliminovat. V nevýhodě byli pracovníci, kteří tuto činnost sehrávali jako první, protože neměli srovnání s ostatními. U párů, kteří hráli role jako jedni s posledních, byla zaznamenána vyšší úroveň komunikačních schopností a dovedností, a to na základě zkušeností z pozorování a poslouchání hraní rolí svých kolegů.
- c) Chování - tato úroveň byla zjišťovaná metodou pozorování a diskuze. Jednalo se o totéž jako při analýze a identifikaci vzdělávacích potřeb. Ve srovnání poznatků o úrovni komunikačních schopností a dovedností pracovníků před školením s těmi po školení, byl zaznamenán výrazný vzestup. Pracovníci měli jistější hlas, zněli vyrovnaněji a v jejich projevu nebyly shledány zásadní komunikační bariéry.
- d) Výsledky – hodnocení této úrovně je předčasné, časový odstup od školení je příliš krátký, aby se dalo vyvozovat, zda mělo školení přínos pro vyšší úspěch firmy na trhu.

5 Závěr

Tato bakalářská práce byla zaměřena na projektování vzdělávací akce. V teoretické části byly vysvětleny pojmy celoživotní vzdělávání, firemní vzdělávání, základy komunikace a projektování vzdělávací akce. Právě projektování vzdělávací akce bylo rozděleno do dalších osmi fází neboli hlavních kroků při projektování vzdělávací akce. Na každou část projektování navazovala praktická část, tedy implementace teoretických východisek do praxe. To znázorňovalo nejen možnou ukázkou toho, jak by mohly jednotlivé kroky vzdělávací akce vypadat v praxi, ale dohromady tvořily celek vzdělávací akce, tedy školení s názvem: Jak efektivně komunikovat.

Analýzou vzdělávacích potřeb formou diskuze, pozorování, rozhovoru a sebehodnocení byly zjištěny mezery u pracovníků firmy v komunikaci s klienty. Následně byly stanoveny cíle vzdělávací akce, díky kterým se mohl stanovit obsah vzdělávací akce, v tomto případě údaje o tom, co se během školení bude probírat a jaký je profil účastníka a absolventa vzdělávací akce. Následně se stanovila didaktická forma, konkrétně, že školení bude probíhat formou přímé výuky a vyčlenily se didaktické metody podle kvalifikačního modelu. Dalším krokem bylo zvolení vhodné didaktické techniky, to znamená všech materiálů, pomůcek a prostor, které jsou potřeba pro realizaci školení. Samotná realizace školení, po stanovení všech předešlých kroků, nebyla nikterak komplikovaná. Důležitou částí projektování vzdělávací akce byla předkalkulace, ve které byly zaznamenány náklady spojené se školením. Konečná fáze projektování vzdělávací akce, tedy evaluace proběhla formou diskuze a monitoringu. Během těchto činností se zjišťovalo, zda bylo školení pro pracovníky přínosem a zda došlo k naplnění stanovených cílů a vyplnila se mezera identifikovaná ve vzdělávacích potřebách. Zda byly naplněny dlouhodobé cíle vzdělávací akce, tedy vyšší ziskovost firmy, bude možno zjistit až v dlouhodobém horizontu.

Z hlediska zpracování bakalářské práce byl cíl bakalářské práce splněn.

6 Seznam použitých zdrojů

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 s. Expert. ISBN 80-247-0469-2.
- BARTÁK, Jan. *Základní kniha lektora/trenéra*. Praha: Votobia, 2003. 222 s. Institut mediální komunikace. ISBN 80-7220-158-1.
- BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 204 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BUCKLEY, Roger a CAPLE, Jim. *Trénink a školení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004. 288 s. Praxe manažera. Business books. ISBN 80-251-0358-7.
- ČÁBALOVÁ, Dagmar. *Pedagogika*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011. 272 s. Pedagogika. ISBN 978-80-247-2993-0.
- FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 238 s. Management. ISBN 978-80-247-3067-7.
- GRUBER, David. *Zlatá kniha komunikace*. Vyd. 5. Ostrava: Gruber - TDP, 2012. 280 s. ISBN 978-80-85624-32-8.
- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. 233 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.
- LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011. 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
- MEDLÍKOVÁ, Olga. *Lektorské dovednosti: manuál úspěšného lektora*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2013. 172 s. Komunikace. ISBN 978-80-247-4336-3.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. 325 s. Manažer. Komunikace. ISBN 978-80-247-2339-6.
- MUŽÍK, Jaroslav. *Andragogická didaktika*. Vyd. 1. Praha: Codex Bohemia, 1998. 271 s. ISBN 80-85963-52-3.
- NELEŠOVSKÁ, Alena. *Pedagogická komunikace v teorii a praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005. 171 s. Pedagogika. ISBN 80-247-0738-1.

- PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011. 157 s. Management. ISBN 978-80-247-3664-8.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 336 s. ISBN 978-80-247-4806-1.
- PLAMÍNEK, Jiří a FRANC, Daniel. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. 198 s. Komunikace. ISBN 978-80-247-4484-1.
- PRŮCHA, Jan a VETEŠKA, Jaroslav. *Andragogický slovník*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2012. 294 s. ISBN 978-80-247-3960-1.
- SLAVÍK, Milan a kol. *Vysokoškolská pedagogika*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2012. 253 s. Pedagogika. ISBN 978-80-247-4054-6.
- SKALKOVÁ, Jarmila. *Obecná didaktika: vyučovací proces, učivo a jeho výběr, metody, organizační formy vyučování*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. 322 s. Pedagogika. ISBN 978-80-247-1821-7.
- VETEŠKA, Jaroslav. *Kompetence ve vzdělávání dospělých: pedagogické, andragogické a sociální aspekty*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. 200 s. ISBN 978-80-86723-98-3.
- VETEŠKA, Jaroslav a TURECKIOVÁ, Michaela. *Kompetence ve vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. 160 s. Pedagogika. ISBN 978-80-247-1770-8.
- ZORMANOVÁ, Lucie. *Obecná didaktika: pro studium a praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2014. 239 s. Pedagogika. ISBN 978-80-247-4590-9.

7 Seznam obrázků

Obrázek 1: Fáze systému vzdělávání.....	14
Obrázek 2: Strategický přístup k firemnímu vzdělávání	15
Obrázek 3: Kroky plánovaného vzdělávání.....	17
Obrázek 4: Analýza zakázky	20
Obrázek 5: Přehled taxonomií cílů	27
Obrázek 6: Ganttův diagram.....	43
Obrázek 7: Srovnání předkalkulace s konečnou kalkulací	47

8 Seznam tabulek

Tabulka 1: Bloomova taxonomie.....	28
Tabulka 2: SMART	29
Tabulka 3: Bloomova taxonomie cílů v praktickém využití.....	30
Tabulka 4: Modul_1 Verbální komunikace	34
Tabulka 5: Modul_2 Neverbální komunikace	35
Tabulka 6: Modul_3 Praktická část	36
Tabulka 7: Časový a místní plán.....	43
Tabulka 8: Časový harmonogram.....	44
Tabulka 9: Předkalkulace vzdělávací akce	46
Tabulka 10: Konečná kalkulace vzdělávací akce	47