

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

bakalářské prezenční studium
2011 – 2012

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Jana Spurná

Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti AutoCont CZ a.s.

Praha 2012

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Hana Bartošová

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor Full-Time Studies
2011 - 2012

BACHELOR THESIS

Jana Spurná

The education of employees in the company AutoCont CZ a.s.

Prague 2012

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Mgr. Hana Bartošová

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 11. března 2012

Jméno autora/ky

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucí mé bakalářské práce Mgr. Haně Bartošové za její vstřícné vedení, konzultace a trpělivost, kterou mi během psaní práce poskytovala. Také bych ráda poděkovala Martině Mráčkové za poskytnuté informace, spolupráci a ochotu.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá problematikou vzdělávání zaměstnanců. Rozebírá lidské zdroje a jejich rozvoj, cíle a výhody efektivního vzdělávání zaměstnanců. Dále popisuje celý systém vzdělávání zaměstnanců v organizaci. Teoretické poznatky jsou využity v praktické aplikaci na analýzu současného systému vzdělávání zaměstnanců ve společnosti AutoCont CZ a.s.

Klíčové pojmy

lidský kapitál, lidské zdroje, cíle vzdělávání, výhody vzdělávání, filosofie vzdělávání, proces vzdělávání, identifikace potřeb učení a vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávacích programů, odpovědnost za vzdělávání, vyhodnocování výsledků vzdělávání

Annotation

This thesis deals with education of employees. It analyzes human resources and their development, goals and benefits of effective education of employees. It also describes the education system of employees in the organization. Theoretical knowledge is used in practical application to the analysis of the current system of education employees in the company AutoCont CZ a.s.

Key words

human capital, human resources, educational goals, benefits of education, philosophy of education, training process, identification of learning needs and education, education planning, program implementation, responsibility for education, assessment of learning outcomes

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
1.1 Lidský kapitál.....	12
1.2 Lidské zdroje	13
1.2.1 Složky rozvoje lidských zdrojů	15
1.2.2 Cíle strategického rozvoje lidských zdrojů	15
2 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	17
2.1 Pojetí a postavení vzdělávání v systému personální práce	17
2.2 Cíle vzdělávání.....	19
2.3 Výhody efektivního vzdělávání	19
2.4 Formování pracovních schopností člověka a formování pracovních schopností zaměstnance organizace.....	20
3 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI	24
3.1 Filosofie vzdělávání	26
3.2 Proces vzdělávání	28
3.2.1 Podmínky pro efektivní vzdělávání.....	28
3.2.2 Systematické vzdělávání	29
3.2.3 Plánované vzdělávání	30
3.2.4 Systémový přístup k plánovanému vzdělávání	30
3.3 Identifikace potřeb učení a vzdělávání.....	31
3.4 Plánování vzdělávání	34
3.4.1 Výběr metod vzdělávání, jejich použitelnost a účinnost	35
3.5 Realizace vzdělávacích programů	43
3.5.1 Význam motivace.....	44
3.5.2 Účastníci.....	45
3.5.3 Lektoři.....	48
3.6 Odpovědnost za vzdělávání	49
3.7 Vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu	51
3.7.1 Přístupy k vyhodnocování vzdělávání.....	51

3.7.2 Nevýhody a výhody vyhodnocování.....	53
4 METODOLOGIE VÝZKUMU	55
4.1 Cíl výzkumu.....	55
4.2 Metody a techniky sběru dat.....	55
4.2.1 Analýza dokumentů	55
4.2.2 Strukturovaný rozhovor	56
5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI AUTOCONT CZ A.S.	57
5.1 Základní charakteristika	57
5.1.1 Předmět činnosti.....	57
5.1.2 Historie a současnost.....	57
5.1.3 Poslání společnosti	58
5.1.4 Cíle společnosti	58
5.1.5 Hodnoty společnosti.....	58
5.1.6 Personální struktura zaměstnanců	59
5.2 Struktura společnosti.....	59
5.2.1 Pobočková síť.....	59
5.2.2 Regionální centra	59
5.2.3 Specializované divize.....	60
5.3 Zákazníci společnosti	61
5.4 Sponzoring společnosti.....	61
6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ SPOLEČNOSTI AUTOCONT CZ A.S.	62
6.1 Strategie a koncepce vzdělávacího systému.....	62
6.1.1 Odborná školení	63
6.2 Vzdělávací cyklus zaměstnance	64
6.3 Popis metodologie realizace tréninkového programu.....	66
6.3.1 Příprava na tréninkový program.....	66
6.3.2 Realizace tréninkového programu.....	67
6.3.3 Follow- ups	68
6.3.4 Vyhodnocení tréninkového programu.....	68
6.3.5 Výběr dodavatelů	70
6.4 Zhodnocení současného stavu vzdělávání zaměstnanců.....	71

ZÁVĚR	73
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	75
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	77
SEZNAM PŘÍLOH.....	78

ÚVOD

Téměř všechny organizace se v dnešní době snaží o dlouhodobou prosperitu a zisk pevného postavení na konkurenčním trhu. Časy, kdy nejdůležitějším aktivem byl hmotný majetek, jsou nezvratně pryč. Mnohé organizace si dnes uvědomují, že zdrojem konkurenční výhody jsou znalosti jejich zaměstnanců a organizace jako celku. Na trhu práce jsou mimořádně žádaní a stále vzácnější vysoce kvalifikovaní lidé. Organizace totiž vědí, že pokud chtějí dosahovat nadprůměrných výsledků ve finanční oblasti, musejí mít nejenom dobré technologie, interní procesy a péči o zákazníka, ale potřebují zároveň také kvalifikované zaměstnance, musejí je udržet a cíleně rozvíjet jejich vědomosti a dovednosti, aby úspěšně dosahovali strategických cílů organizace.

Právě zaměstnanci jsou v organizaci nositeli myšlenek, zkušeností, poznatků a na jejich přístupu a tvořivosti závisí úspěch celé organizace. Ne vždy mají organizace možnost získat „hotové“ zaměstnance v té skladbě či množství a s takovými vědomostmi, znalostmi, dovednostmi, přístupem, postojí, jaké právě potřebují. Potom vyvstává potřeba efektivního rozvoje vzdělávání zaměstnanců jako investice organizace do lidského kapitálu tak, aby se co nejrychleji a nejefektivněji dostali na požadovanou úroveň. Mnohé větší organizace dnes už rozvoji lidských zdrojů věnují pozornost. Vytvářejí si vzdělávací strategie a koncepce k rozvoji svých zaměstnanců. Samozřejmě se zajímají o výsledky vzdělávání, o návratnost investic a o další ukazatele efektivnosti vynaložených prostředků na vzdělávání, protože investice v oblasti vzdělávání představují nemalé náklady organizace.

Cílem této bakalářské práce je vymezit a popsat vzdělávání zaměstnanců, charakterizovat podnikové vzdělávání, rozebrat systematické vzdělávání pracovníků v organizaci a analyzovat stávající systém vzdělávání zaměstnanců ve společnosti AutoCont CZ a.s.

Obsahem této práce je šest hlavních kapitol. První kapitola je zaměřena na rozvoj lidských zdrojů a popisuje pojmy týkající se lidského kapitálu a lidských zdrojů.

Ve druhé kapitole je pozornost věnována oblasti vzdělávání zaměstnanců. Rozebírá pojetí a postavení vzdělávání v systému personální práce, zaobírá se cíli a

výhodami efektivního vzdělávání a zaměřuje se také na formování pracovních schopností člověka a formování pracovních schopností pracovníka organizace.

Systému vzdělávání zaměstnanců v organizaci se věnuje třetí kapitola. Celý vzdělávací systém zahrnuje filosofii vzdělávání, proces vzdělávání, identifikaci potřeb učení a vzdělávání, plánování a realizaci vzdělávací akce, odpovědnost za vzdělávání a v neposlední řadě vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu.

Čtvrtá kapitola charakterizuje společnost AutoCont CZ a.s. Popisuje předmět činnosti, historii a současnost společnosti, poslání, cíle a hodnoty společnosti, personální strukturu zaměstnanců a strukturu společnosti. Dále se zabývá zákazníky a sponzoringem společnosti.

Pátá kapitola, věnovaná metodologii, definuje cíle praktické části práce a metody a techniky sběru dat. Byly zvoleny dvě techniky a to analýza dokumentů a strukturovaný rozhovor.

Šestá, poslední, kapitola za pomoci použitých výzkumných technik analyzuje současný stav vzdělávání zaměstnanců společnosti AutoCont CZ a.s. Je strukturována do čtyř hlavních podkapitol: strategie a koncepce vzdělávacího systému, vzdělávací cyklus zaměstnance, popis metodologie realizace tréninkového programu a zhodnocení současného stavu vzdělávání zaměstnanců.

1 ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Dle Vodáka a Kucharčíkové (2011) představují lidé nejcennější zdroj každého podniku, protože nestačí, aby byl podnik vybaven kvalitními technickými prostředky a technologiemi. Přidanou hodnotu v organizaci vytvářejí lidé jako nositelé lidského kapitálu, bez nichž by jakékoli technické vymoženosti a řešení zůstaly nevyužité nebo by vůbec nevznikly. Z tohoto důvodu je v dnešní době kladen důraz na lidský kapitál a jeho zvyšování formou vzdělávání.¹

1.1 Lidský kapitál

Kameníček (2003) termínem lidský kapitál označuje buď školní vzdělávání, dodatečné jazykové kurzy, nebo kurzy výpočetní techniky, výdaje na lékařskou péči, přednášky o dobrých mravech, o mravní bezúhonnosti a čestnosti atd. Výdaje na tyto aktivity zlepšují zdraví lidí nebo zvyšují jejich výdělků. Ti, kdo navštěvují přednášky o dobrých mravech, mohou očekávat lepší reputaci či uznání od ostatních. Výdaje na tyto aktivity jsou investicemi do kapitálu, investice do lidského kapitálu. Vzdělání, nové dovednosti, stabilnější zdraví, uznání, které nám projevují lidé z našeho okolí, totiž nelze (na rozdíl od hmotného kapitálu) oddělit od konkrétního člověka.²

Dle Vetešky a Tureckiové (2008) je lidský kapitál považován za součást kapitálu intelektuálního, který tvoří protiváhu kapitálu finančnímu a kromě lidského je dále tvořen kapitálem strukturálním a zákaznickým. Lidský kapitál definují jako souhrn kompetencí, postojů a intelektu a obecněji jako vědění a dovednosti, které podporují osobní, sociální a ekonomický blahobyt a kvalitu života.³ Pojem kompetence vyjadřuje žádoucí stav vývoje pracovních předpokladů člověka (tedy jeho pracovní způsobilost a kvalifikace) v daném pracovním zařazení a v konkrétních podmínkách organizace.⁴

¹ VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 34

² KAMENÍČEK, J. *Lidský kapitál: Úvod do ekonomie chování*. Praha: Karolinum, 2003, s. 16

³ VETEŠKA, J. a TURECKIOVÁ, M. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí: Kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, s. 24

⁴ BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 73

Vodák a Kucharčíková (2011) charakterizují lidský kapitál jako souhrn vrozených a získaných schopností, vědomostí, dovedností, zkušeností, návyků, motivace, talentu a energie, jimiž lidé disponují a které v průběhu určitého období mohou být využívány k výrobě produktů. Vlastnictví lidského kapitálu se tedy vztahuje k osobě uvedenými vlastnostmi disponující. Lidský kapitál reprezentuje výrobní faktor dodávající organizaci specifický charakter. Právě lidé tvoří ten prvek organizace, který je schopen se učit, inovovat, podněcovat a realizovat změny a také kreativně myslet. Toto vše najednou je nevyhnutelným předpokladem dlouhodobého úspěšného působení organizace na trhu.⁵

1.2 Lidské zdroje

„Při úvahách o lidském kapitálu a významné úloze jeho působení v organizaci se v poslední době více hovoří o řízení lidských zdrojů než o personálním řízení. Je to přístup orientovaný na personální řízení projevující se v důrazu na vzájemnost a chápání lidí ve větší míře jako zdroje, do něž se investuje, než jako nákladové položky.“⁶

Dle Plamínka (2010) se učením a i vzděláváním rozšiřuje potenciál člověka – vznikají nebo se rozvíjejí lidské zdroje. Tento výraz vznikl překladem anglického human resources a je v moderní manažerské češtině velmi frekventovaný. Lidské zdroje nejsou lidé, ale právě ten potenciál, který lidé mají a mohou ho využívat k výkonu – tedy k vykonávání práce. Lidé jsou nositeli lidských zdrojů a také správci svých vlastních zdrojů, které mohou za určitých podmínek nabízet a poskytovat svému okolí – například organizacím.⁷

Koubek (2001) k pojmání a významu řízení lidských zdrojů říká, že organizace mohou existovat pouze tehdy, když se podaří nashromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat:

⁵ VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 35

⁶ VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 40

⁷ PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých: Průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 19

- materiální zdroje;
- finanční zdroje;
- informační zdroje;
- lidské zdroje.

Nepřetržité shromažďování, propojování a využívání těchto čtyř zdrojů je hlavním úkolem podnikového řízení. Řízení lidských zdrojů tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy na jeho získání, formování, fungování, využití, organizaci a propojení jeho činností, pracovních schopností a pracovního chování. Týká se také vztahu k vykonávané práci, k organizaci a spolupracovníkům a rovněž osobního uspokojení z vykonávané práce, z vlastního osobního rozvoje a v neposlední řadě z výsledků vlastní práce.⁸

Dle Armstronga (2002) rozvoj lidských zdrojů spočívá v poskytování příležitostí k učení, rozvoji a odbornému vzdělávání za účelem zlepšení výkonu jedince, týmu i organizace. Rozvoj lidských zdrojů je v zásadě na organizaci a podnikání orientovaný přístup k rozvoji lidí odpovídající určité strategii. *„Strategický rozvoj lidských zdrojů představuje široký a dlouhodobý pohled na to, jak politika a praxe rozvoje lidských zdrojů může přispět k uskutečnění podnikových strategií. Je podnikově podnikatelsky orientovaný – strategie rozvoje lidských zdrojů vyplývají z podnikových strategií, ale hrají pozitivní roli při zabezpečování realizace podnikových cílů. Je zaměřen na zvyšování schopností zdrojů v souladu s přesvědčením, že lidské zdroje podniku jsou hlavním zdrojem konkurenční výhody. Týká se tudíž rozvoje intelektuálního kapitálu požadovaného organizací i zabezpečováním toho, že bude mít organizace tu správnou kvalitu lidí k uspokojování svých současných a budoucích potřeb.“*⁹

Souběžně se vznikem koncepce řízení lidských zdrojů a průběžně s jejím dalším vývojem a obohacováním je kladen stále větší důraz na rozvoj potenciálu zaměstnanců a uplatnění získaných znalostí a dovedností ve výsledcích činností a v pracovním chování, tj. ve zvládnutí pracovních rolí jednotlivce v určité pracovní pozici. Tento záměr je dosahován tradičně pomocí systému firemního vzdělávání, aplikací

⁸ VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 40

⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 467

rozvojových programů různého typu a vytvářením příležitostí k učení v rámci organizace. Pro tyto a některé další aktivity podporující především, ale nejenom organizované intencionální učení v rámci organizace se dle Tureckiové (2009) používá označení rozvoj lidských zdrojů.¹⁰

1.2.1 Složky rozvoje lidských zdrojů

Dle Armstronga klíčovými složkami rozvoje lidských zdrojů jsou:

- *Učení se* – které definovali Bass a Vaughan (1967) jako relativně permanentní změnu v chování, ke které dochází v důsledku praxe či zkušenosti.
- *Vzdělávání* – rozvoj znalostí, hodnot a vědomostí požadovaných spíše obecně ve všech oblastech života, než aby šlo o znalosti a dovednosti vztahující se pouze k nějakým konkrétním oblastem pracovní činnosti.
- *Rozvoj* – růst nebo realizace osobních schopností a potenciálu zprostředkováním nabízejících se vzdělávacích akcí a praxe.
- *Odborné vzdělávání* (výcvik) – plánování a systematické formování chování pomocí příležitostí k učení, vzdělávacích akcí, programů a instrukcí, které účastníkům umožňují dosáhnout takové úrovně znalostí, dovedností a schopností, aby mohli svou práci vykonávat efektivně.¹¹

1.2.2 Cíle strategického rozvoje lidských zdrojů

Strategický rozvoj lidských zdrojů dle Armstronga (2002) má za úkol vytvořit logický, úplný a jednotný rámec pro rozvíjení lidí. Značná část procesů rozvíjení lidských zdrojů bude směřovat k vytvoření prostředí podněcujícího vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Aktivity rozvoje lidských zdrojů budou pravděpodobně zahrnovat tradiční vzdělávací programy, ale mnohem větší důraz bude kladen na rozvíjení intelektuálního kapitálu a podporování a prosazování podnikového, týmového a individuálního učení a vzdělávání. Pozornost se zaměřuje na vytvoření takového prostředí, v němž se znalosti

¹⁰ TURECKIOVÁ, M. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, s.

31

¹¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 468

rozdvíjejí a řídí systematicky. Strategický rozvoj lidských zdrojů se týká také plánování podněcujícího a podporujícího rozvíjení sama sebe (samotného učení a vzdělávání), jemuž organizace poskytuje přiměřenou podporu a orientaci.¹²

¹² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 467

2 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Růst technické náročnosti výroby, otevírání trhů a neustálý růst konkurence vyžadují, aby se organizace zajímaly o technické zdokonalování svých výrobních procesů, zvyšování kvality služeb a produkce, zavádění informačních technologií a inovací. Je nutné, aby investovaly do svých výrobních vstupů, v tomto případě především do nové techniky a zařízení, tedy do fyzického kapitálu.

Pro podniky je důležité, aby s vyspělými technologiemi pracovali zaměstnanci technicky, vědomostně, ale i fyzicky (zdravotně) zdatní, schopní pružně reagovat na uvedené změny, lidé tvořiví a schopní realizovat inovace. V současné době hledají podniky optimální způsoby organizace práce, přispívající k jejich efektivnějšímu fungování. Zde je nutná schopnost týmové práce, vhodného vedení a pozitivní motivace podřízených a taktéž schopnost úspěšné komunikace a spolupráce se zákazníky. Uvedené skutečnosti vytvářejí na organizace tlak, aby pochopily, že nepostradatelná je rovněž investice do lidského kapitálu jejich zaměstnanců a rozvíjení jejich kompetencí.¹³

2.1 Pojetí a postavení vzdělávání v systému personální práce

Koubek (2001) říká, že vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem. A dodává, že v tomto procesu sehrává stále větší roli organizace a jí organizované vzdělávací aktivity. Péče o formování pracovních schopností zaměstnanců organizace se v současné době stává zřejmě nejdůležitějším úkolem personální práce. Soudobý charakter práce v organizacích a nejnovější metody řízení ovšem vyžadují nejen pracovníky náležitě odborně připravené a schopné si osvojit nové odborné znalosti a dovednosti, ale i pracovníky se žádoucími rysy osobnosti. Proto již nestačí tradiční způsoby vzdělávání zaměstnanců, jakými je např. zácvik, doškolování či přeškolování, ale stále více se jedná o rozvojové aktivity zaměřené na formování širšího rejstříku znalostí a dovedností, než jaký vyžaduje momentálně zastávané pracovní místo, a v neposlední řadě i na formování osobnosti

¹³ VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 70

zaměstnanců, formování jejich hodnotových orientací, přizpůsobování jejich kultury kultuře organizace.¹⁴

Koubek (2001) dále uvádí konkrétní nejdůležitější důvody toho, proč se organizace, chtějí-li být úspěšné a konkurenceschopné, musejí věnovat vzdělávání svých zaměstnanců:

- Stále častěji se objevují nové poznatky a vznikají nové technologie, tudíž znalosti a dovednosti lidí stále rychleji zastarávají.
- Proměnlivost lidských potřeb a tím i proměnlivost trhu zboží a služeb je výraznější, což vyžaduje pružnou reakci organizací a pružnost jejich zaměstnanců.
- Technika a technologie v organizacích se mění častěji.
- Organizační změny jsou častější a lidé je tedy častěji musejí zvládat.
- Výrazněji se zaměřuje na kvalitu výrobků a služeb a na službu zákazníkovi.
- Organizace musejí reagovat na zvyšující se proměnlivost podnikatelského prostředí.
- Mění se organizace práce, povaha práce i způsoby řízení.
- Rozvíjejí se informační technologie a jejich používání v organizacích.
- Rozvoj globalizace a internacionalizace hospodářských aktivit a z toho vyplývající nezbytnost pohybovat se, podnikat a komunikovat v internacionálním prostředí.
- Je nutné snižovat náklady a zlepšovat využití technických zařízení a technologií.
- Orientace na kvalitu pracovního života a změny hodnotových orientací se projevují ve zvýšené potřebě lidí se vzdělávat.
- Rozvoj zaměstnanců a péče o vzdělávání spoluvytváří dobrou zaměstnavatelskou pověst organizace a usnadňuje získávání a stabilizaci zaměstnanců.¹⁵

¹⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 237

¹⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 237

2.2 Cíle vzdělávání

Základním cílem vzdělávání zaměstnanců je dle Armstronga (2002) pomoci organizaci dosáhnout jejích cílů pomocí zhodnocení jejího rozhodujícího zdroje, tj. lidí, které zaměstnává. Vzdělávání znamená investovat do lidí za účelem zvýšení jejich výkonu a dosažení co nejlepšího využívání jejich přirozených schopností. Konkrétními cíli vzdělávání jsou:

- Rozvinout dovednosti a schopnosti zaměstnanců a zvýšit jejich výkon.
- Pomoci zaměstnancům k tomu, aby v organizaci rostli a rozvíjeli se tak, aby budoucí potřeba lidských zdrojů organizace mohla být v maximální míře uspokojována z vnitřních zdrojů.
- Snížit množství potřebného času k zácvičení a adaptaci zaměstnanců začínajících pracovat na nových pracovních místech, či zaměstnanců převáděných na jiné pracovní místo nebo povyšovaných, tedy k zabezpečení toho, aby se tyto pracovníci stali plně schopnými vykonávat tuto novou práci tak rychle a s tak nízkými náklady, jak je to jen možné.¹⁶

Koubek k této problematice dodává, že Armstrong vidí cíle vzdělávání zaměstnanců pouze z hlediska organizace. Dalším důležitým cílem tohoto vzdělávání je i personální rozvoj zaměstnanců, zvyšování jejich spokojenosti a jejich konkurenceschopnosti na vnitropodnikovém i vnějším trhu práce. Podnikové vzdělávání zaměstnanců se tak vědomě zařazuje mezi zaměstnanecké výhody sloužící nejen k uspokojování potřeb organizace, ale i k uspokojování potřeb zaměstnanců samotných.¹⁷

2.3 Výhody efektivního vzdělávání

Armstrong (2002) vidí výhody efektivního vzdělávání v:

- Minimalizování nákladů na osvojení znalostí, dovedností a schopností.

¹⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 491

¹⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 237

- Zlepšení individuálního, týmového a podnikového výkonu z hlediska množství a kvality produkce, rychlosti práce a celkové produktivity.
- Zlepšení provozní flexibility rozšířením okruhu dovedností zaměstnanců (víceoborová či širší kvalifikace).
- Přilákání vysoce kvalitních zaměstnanců tím, že jim organizace nabízí příležitost ke vzdělávání a rozvoji, zvyšují jejich úroveň schopností a dovedností a umožňují jim tak dosáhnout většího uspokojení z práce, získat vyšší odměnu a postupovat v organizaci po žebříčku funkcí.
- Zvýšení oddanosti a angažovanosti zaměstnanců tím, že vzdělávání podporuje jejich ztotožnění se s posláním a cíli organizace.
- Usnadnění řízení změny tím, že vzdělávání jednak vytváří pochopení pro změnu a porozumění jejím příčinám a jednak poskytuje lidem znalosti a dovednosti, které budou potřebovat k přizpůsobení se nové situaci.
- Napomáhání při vytváření pozitivní kultury v organizaci, například kultury orientované na zlepšování výkonu.
- Poskytování zákazníkům vyšší úroveň služeb.¹⁸

2.4 Formování pracovních schopností člověka a formování pracovních schopností zaměstnance organizace¹⁹

V rámci formování pracovních schopností člověka se jedná o formování pracovních schopností člověka v obecném slova smyslu, tedy v průběhu celého jeho života, bez ohledu na to, kdy, kde a z čí iniciativy se uskutečňuje. V tomto systému se obvykle rozlišují tři oblasti:

- a) oblast všeobecného vzdělávání;
- b) oblast odborného vzdělávání (sem patří tyto oblasti: základní příprava na povolání, orientace, doškolování, přeškolování, profesní rehabilitace);
- c) oblast rozvoje (neboli rozšiřování kvalifikace).

¹⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 492

¹⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 239-242

V **oblasti všeobecného vzdělávání** se utvářejí základní a všeobecné znalosti a dovednosti, které umožňují člověku žít ve společnosti a v návaznosti na ně získávat a rozvíjet specializované pracovní schopnosti i další vlastnosti. Oblast všeobecného vzdělávání je tedy zaměřena v převážné míře na sociální rozvoj jedince, na jeho osobnost. V této oblasti se neuplatňuje aktivita organizací, protože je to oblast řízená a kontrolovaná státem.

Pro **oblast odborného vzdělávání** (neboli oblast formování kvalifikace nebo také oblast odborné/profesionální přípravy), se ve světě vžil označení training. Uskutečňuje se v ní proces přípravy na povolání, formování specifických, na konkrétní zaměstnání orientovaných znalostí a dovedností i jejich aktualizace či přizpůsobování měnícím se požadavkům pracovního místa. Oblast odborného vzdělávání je tedy zaměřena na zaměstnání a zahrnuje jednak základní přípravu na povolání, jednak doškolování nebo prohlubování kvalifikace. Zvláštním případem je pak přeškolení neboli rekvalifikace. Stále častěji se do této oblasti zařazuje i tzv. orientace zaměstnanců.

Oblast rozvoje (neboli dalšího vzdělávání či rozšiřování kvalifikace) je třetí oblastí formování pracovních schopností člověka. Tato oblast je orientována na získání širší palety znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání současného zaměstnání. Velmi výrazné je přitom zaměření na pochopení a zvládnutí komplexních problémů, které nezřídka překračují meze oboru. V této oblasti náleží vedle formování ryze pracovních schopností významné místo i formování osobnosti jedince. Tudíž lze konstatovat, že rozvoj je orientován více na kariéru zaměstnance než na jím momentálně vykonávanou práci. Formuje spíše jeho pracovní potenciál než kvalifikaci, formuje tak z jedince adaptabilní pracovní zdroj. V neposlední řadě utváří osobnost jedince tak, aby lépe přispíval k plnění cílů organizace a k zlepšování mezilidských vztahů v organizaci. Pokud se jedná o rozvoj iniciovaný a realizovaný organizací, mluvíme o rozvoji zaměstnanců. I rozvoj ve svých důsledcích vede ke zvýšení pracovního výkonu a flexibility zaměstnanců, ale především vede k podstatnému zvýšení šancí jedince, pokud jde o jeho pracovní uplatnění v organizaci i na vnějším trhu práce. V souvislosti s hlubším porozuměním vazbám vykonávané práce na práce ostatní pak může zvýšit míru jeho uspokojení s vykonávanou prací.

V rámci formování pracovních schopností zaměstnance jde o formování pracovních schopností zaměstnance konkrétní organizace. Jedná se o aktivitu, jež souvisí s prací, kterou zaměstnanec vykonává, či s organizací, v níž pracuje, o aktivitu organizovanou, podporovanou nebo umožňovanou organizací v rámci její personální a sociální práce. V této oblasti se angažuje zaměstnavatelská organizace a to v plné míře v oblasti orientace zaměstnanců a doškolování zaměstnanců, popř. i při přeškolení zaměstnanců, dochází-li k němu z iniciativy organizace k uspokojování jejich potřeb.

- **Základní příprava na povolání** se většinou realizuje mimo organizaci a i ta část základní přípravy na povolání, v níž se organizace angažuje (příprava na dělnické povolání v učňovském zařízení organizace, resp. její praktická část), se netýká zaměstnanců (personálu) organizace a stojí tedy mimo systém jejího vzdělávání zaměstnanců.
- **Orientace** je úsilí o zkrácení a zefektivnění adaptace nového zaměstnance na organizaci, pracovní kolektiv i práci na daném pracovním místě pomocí zprostředkování všech potřebných informací, včetně specifických znalostí a dovedností potřebných pro řádný výkon práce, pro kterou byl nový zaměstnanec přijat.
- **Doškolování** (neboli prohlubování kvalifikace či training v užším slova smyslu) je pokračování odborného vzdělávání v oboru, ve kterém člověk pracuje na svém pracovním místě. Jde tedy o proces přizpůsobování znalostí a dovedností zaměstnance novým nárokům jeho současného pracovního místa, vyvolaný změnami techniky či technologie, požadavky trhu, novými objevy v oboru, rozvojem metod řízení apod. Doškolování se považuje za jednak významný nástroj zvyšující šance (konkurenceschopnost) zaměstnanců na trhu práce uvnitř organizace i mimo ni.
- **Přeškolení** (neboli rekvalifikace či retraining) je takové formování pracovních schopností, více či méně odlišných od dosavadních. *Rekvalifikací se rozumí taková změna dosavadní kvalifikace zaměstnance, kterou získá nové znalosti a dovednosti umožňující jeho pracovní uplatnění v jiném vhodném zaměstnání, profesi.*²⁰ Rekvalifikace se může dělit na plnou či částečnou (ve

²⁰ KAHLE, B. a STÝBLO, J. *Praktická personalistika*. 3. vyd. Praha: Pragoeduca, 1998, s. 253

druhém případě jsou některé znalosti a dovednosti původního povolání využitelné v povolání novém). Zvláštním případem rekvalifikace je tzv. profesní rehabilitace, směřující k opětovnému případnému pracovnímu zařazení osob, kterým jejich současný zdravotní stav brání trvale či dlouhodobě vykonávat dosavadní zaměstnání a jemu odpovídající povolání. V rámci vzdělávání zaměstnanců organizace se odehrává jen ta část rekvalifikací, které jdou z iniciativy organizací. Množství rekvalifikačních procesů ve společnosti zprostředkovávají státní nebo regionální instituce trhu práce v rámci realizace politiky zaměstnanosti a nezřídka rekvalifikaci iniciují také sami jednotlivci, kteří nenalezli uspokojení v dosavadním povolání nebo pro sebe vidí lepší šanci na trhu práce, přeorientují-li se na povolání jiné.

3 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI

Nejefektivnějším vzděláváním zaměstnanců v organizaci je dobře organizované a systematické vzdělávání. Je to nepřetržitě se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.²¹ Kvalitně vytvořený systém vzdělávání by měl obsahovat následující složky:

- Filosofii vzdělávání – měla by být vytvořena základna, od níž se odvíjejí principy, strategie a politika vzdělávání zaměstnanců;
- Proces vzdělávání – jak lze plánovat, realizovat a vyhodnocovat kritéria efektivního vzdělávání a programy i akce systematického vzdělávání;
- Identifikaci potřeb vzdělávání – stanovení toho, jaký typ vzdělávání je zapotřebí, a zabezpečení toho, aby toto vzdělávání odpovídalo potřebám jedinců i organizace;
- Plánování vzdělávání – rozhodování o tom, jak uspokojit dlouhodobou a krátkodobou potřebu vzdělávání organizace, týmů a jednotlivců a jaké metody vzdělávání vybrat a aplikovat;
- Realizaci vzdělávání – realizace vzdělávacích programů pro různé kategorie zaměstnanců;
- Odpovědnost za vzdělávání – určení toho, kdo plánuje a realizuje vzdělávací programy;
- Vyhodnocování vzdělávání – zjištění, do jaké míry vzdělávání dosáhlo svých cílů z hlediska uspokojení potřeb vzdělávání.²²

Dle Koubka (2001) začíná vlastní cyklus vzdělávání identifikací potřeb vzdělávání zaměstnanců organizace. Poté následuje fáze plánování vzdělávání, během níž se řeší otázky rozpočtu, časového plánu, zaměstnanců, kterých se bude vzdělávání týkat, oblastí, obsahu a metod vzdělávání apod. Třetí fází cyklu je vlastní proces vzdělávání, čili realizace vzdělávacího procesu. Jelikož vzdělávání zaměstnanců bývá dosti

²¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 244

²² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 492

nákladnou záležitostí, musí organizaci pochopitelně zajímat, do jaké míry byly stanovené cíle vzdělávání splněny a jak se přitom osvědčily nástroje, metody použité ke vzdělávání zaměstnanců. Proto čtvrtou fází je fáze vyhodnocování výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod. V této fázi se objevují skutečnosti, ke kterým se pak přihlíží v dalším cyklu, zejména pak ve fázích identifikace potřeby vzdělávání a plánování vzdělávání.²³

Koubek (2001) uvádí mnoho předností systematického vzdělávání zaměstnanců organizace. Jsou to především:

- Neustále organizaci dodává náležitě odborně připravené zaměstnance bez mnohdy obtížného vyhledávání na trhu práce.
- Umožňuje průběžné formování pracovních schopností zaměstnanců podle specifických potřeb organizace.
- Permanentně zlepšuje kvalifikaci, znalosti, dovednosti i osobnost zaměstnanců.
- Přispívá k zvyšování pracovního výkonu, produktivity práce i kvality výrobků a služeb výrazněji než jiné způsoby vzdělávání.
- Je jedním z neefektivnějších cest nalézání vnitřních zdrojů pokrytí dodatečné potřeby zaměstnanců.
- Průměrné náklady na jednoho vzdělávaného zaměstnance bývají nižší než jiné způsoby vzdělávání.
- Lépe umožňuje předvídat důsledky ztrát pracovní doby související se vzděláváním, a tím umožňuje i lépe eliminovat důsledky těchto ztrát pomocí organizačních opatření.
- Umožňuje permanentní zdokonalování vzdělávacích procesů tím, že zkušenosti z předchozího cyklu se berou v úvahu v cyklu následujícím.
- Usnadňuje hledání způsobů vedoucích k zlepšení pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců v závěrečné fázi hodnocení zaměstnanců.
- Umožňuje uskutečňovat moderní koncepci řízení pracovního výkonu.
- Zvyšuje motivaci zaměstnanců a zlepšuje jejich vztah k organizaci.

²³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 244

- Zvyšuje atraktivitu organizace na trhu práce a umožňuje snadnější získávání a stabilizaci zaměstnanců.
- Zvyšuje sociální jistoty zaměstnanců organizace.
- Zvyšuje kvalitu, a tím i tržní cenu individuálního zaměstnance a jeho potenciální šance na trhu práce v organizaci i mimo ni.
- Urychluje personální a sociální rozvoje zaměstnanců, zvyšuje jejich šance na funkční a platový postup.
- Může přispívat k zlepšování pracovních i mezilidských vztahů.²⁴

3.1 Filosofie vzdělávání

Filosofie vzdělávání určité organizace vyjadřuje, jak velkou důležitost tato organizace vzdělávání přikládá. Tento postoj organizace závisí především na personální politice a personální strategii organizace. Dle Koubka (2001) existují organizace (zejména menší), které dávají přednost získávání již „hotových“, odborně náležitě připravených zaměstnanců. Tento způsob však klade vysoké nároky na získávání a výběr zaměstnanců. Další skupina organizací se uchyluje ke vzdělávání jen tehdy, když je to naléhavě nutné. Ke vzdělávání pak dochází náhodně, nepravidelně a mnohdy je to kampaňovitá záležitost.²⁵ Armstrong (2002) k této skupině organizací řadí ještě jeden podobný model, když se organizacím dobře daří, vrhají se do vzdělávání a bez rozmyslu na ně vykládají peníze. Ale v horších časech první, co tyto organizace udělají, je, že přestanou na vzdělávání vynakládat jakékoliv prostředky.²⁶ Dle Koubka (2001) se ale většina středních a velkých organizací ve vyspělých zemích věnuje koncepci vzdělávání svých zaměstnanců trvalou pozornost, má vypracovanou svou vlastní koncepci vzdělávání, vyčleněnou skupinu lidí, kteří se touto problematikou zabývají, a má

²⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 244

²⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 245

²⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 493

nezřídka i své vlastní vzdělávací zařízení. Tyto aktivity organizací bývají podporovány daňovou politikou nebo dokonce i státními dotacemi.²⁷

Nestačí pouze věřit ve vzdělávání jako v nějaký článek víry. Tato víra musí být podložena pozitivními a realistickými představami a důkazy o tom, jak vzdělávání přispívá ke konečným výsledkům organizace. K posílení této víry je zapotřebí stanovit řadu konkrétních cílů vzdělávání, a to z hlediska návratnosti investic v podobě odpovídající jiným typům investic tak, aby se ukázal zřejmý finanční přínos. Armstrong (2002) uvádí oblasti, v nichž lze tyto představy a důkazy vytvořit:

- **Strategický přístup ke vzdělávání** – *„Strategie vzdělávání se týká dlouhodobého pohledu na potřebu organizace v oblasti dovedností, znalostí a schopností jejích zaměstnanců. Filozofie vzdělávání zdůrazňuje, že vzdělávání a rozvoj by měly být integrální součástí procesu řízení. Řízení pracovního výkonu vyžaduje, aby manažeři pravidelně u svých podřízených týmů a jedinců zkoumali výkon z hlediska dohodnutých cílů a aby také zkoumali faktory ovlivňující výkon a odhalovali potřeby rozvoje a vzdělávání, které z tohoto zkoumání vyplynou. Uspokojování těchto potřeb je společnou záležitostí manažerů, týmů i jedinců, a to prostřednictvím koučování, konzultování a odpovídajících způsobů osvojování si znalostí a dovedností, vzdělávacích aktivit a akcí. Řízení pracovního výkonu vyúsťuje do plánů osobního rozvoje a do dohod nebo smluv o vzdělávání.“*²⁸
- **Přiměřenost vzdělávání** – Některé organizace neprovádějí vůbec žádné vzdělávání, jiné naopak mají sklon k určitému „vzdělávání pro vzdělávání“. Existuje totiž nebezpečí, že se některé organizace budou angažovat ve vzdělávání v oblastech, kde to výslovně neznamena přínos v podobě zlepšeného výkonu v rozhodujících oblastech činností organizace. Vzdělávání musí uspokojovat zjištěné a odpovídající, přiměřené potřeby vzdělávání.
- **Orientace na problém** – Vzdělávání by mělo být orientováno na problém v tom smyslu, že musí být plánováno tak, aby překonalo rozdíl mezi tím, co lidé mohou dělat a tím, co mají dělat v současnosti i v budoucnosti. Problém může být negativním problémem v podobě nějakého nedostatku, který je potřeba

²⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 245

²⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 493

napravit či překonat. Nebo může být problémem pozitivním, protože se týká toho, jak uspokojit potřebu rozvoje nových dovedností nebo rozšířit znalosti tak, aby se naplnily budoucí požadavky.

- **Orientace na akci** – Filosofie vzdělávání by měla klást důraz na to, že vzdělávání je tu proto, aby organizace lépe fungovala, prosperovala, aby lidé byli aktivní a dělali svou práci lépe nebo byli schopni dělat věci, které až dosud dělat nemohli. Cíle jakéhokoliv vzdělávání nebo vzdělávacího programu musí být definovány v takové podobě, aby přispěly k tomu, co budou lidé po vzdělávání dělat a čeho musejí dosáhnout, aby tedy byly orientovány na opravdovou, konkrétní činnost lidí.
- **Vzdělávání orientované na výkon** – Tato filozofie vzdělávání orientovaného na výkon znamená specificky a konkrétně provázat vzdělávání s požadavky na výkon a schopnosti zaměstnance – například ve spojitosti se zaváděním nového výrobku, postupu nebo systému.
- **Trvalý rozvoj** – Vzdělávání by nemělo být chápáno pouze jako krátký, izolovaný kurz poskytovaný zaměstnancům v různých okamžicích jejich kariéry. Na učení a vzdělávání by mělo být pohlíženo jako na nepřetržitý proces a je potřeba sledovat a aplikovat politiku trvalého rozvoje.
- **Politika vzdělávání** – Tato politika je výrazem podnikové filozofie vzdělávání. Poskytuje návod k tomu, kolik vzdělávání má být poskytnuto (např., že každý zaměstnanec ve funkci manažera, specialisty, technika nebo mistra by měl absolvovat alespoň pět dní formálního vzdělávání ročně), jaké množství a jaká proporce prostředků má být vynaložena na vzdělávání a kdo je za vzdělávání zodpovědný.²⁹

3.2 Proces vzdělávání

3.2.1 Podmínky pro efektivní vzdělávání

Dle Armstronga (2002) teorie učení ukazují, že v zájmu efektivnosti vzdělávání musí být splněno deset podmínek:

²⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 495

1. Jedinci musejí být motivováni se učit.
2. Pro vzdělávající se osoby by měly být stanoveny normy výkonu, které bude možné použít k posouzení jimi dosaženého pokroku.
3. Vzdělávající se osoby potřebují pečlivé vedení z důvodu správné orientace, potřeby odezvy, povzbuzení či pomoci.
4. Vzdělávající se osoby musejí mít pocit uspokojení ze svého vzdělávání.
5. Učení je aktivní, nikoliv pasivní proces, proto je potřeba učící se osoby aktivně zapojovat do práce se vzdělavatelem i do vytváření vzdělávacího programu.
6. Je třeba používat vhodné metody v souladu s potřebami práce, pracovního místa, jedince i skupiny.
7. Metody učení a vzdělávání by se měly obměňovat a měly by být rozmanité.
8. Na absorbování znalostí a dovedností je třeba poskytnout přiměřený čas.
9. U učících se osob musí docházet k upevňování vědomí správného chování.
10. Je nezbytně nutné uznat to, že existují různé úrovně učení se a že vyžadují různé metody a zaberou různou dobu.³⁰

3.2.2 Systematické vzdělávání

Armstrong (2002) říká že, systematické vzdělávání je takové vzdělávání, které je vytvořeno specificky k uspokojení definovaných potřeb. Je plánované a zabezpečované lidmi, kteří vědí, jak vzdělávat, a dopad vzdělávání je pečlivě vyhodnocován.³¹ Koubek (2002) tuto definici nepovažuje za dostatečnou, zdůrazňuje, že hlavní charakteristikou systematického vzdělávání je to, že probíhá nepřetržitě v rámci opakujícího se cyklu identifikace potřeby, plánování, realizace a vyhodnocování, kdy zkušenosti z předchozích cyklů se využívají v cyklech dalších a vzdělávání se tak soustavně zlepšuje. A dále dodává, že systematické vzdělávání je v organizaci neustále přítomné a formuje nejen znalosti, dovednosti a schopnosti potřebné k současnému výkonu práce, ale připravuje lidi i na změnu, činí z nich flexibilní pracovní sílu.³²

³⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 496

³¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 496

³² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 244

Obě definice se shodnou na tom, že systematické vzdělávání je založeno na jednoduchém čtyřfázovém modelu: definování potřeb vzdělávání, rozhodnutí o tom, jaký druh vzdělávání je k uspokojení těchto potřeb zapotřebí, využití zkušených a školených vzdělavatelů při plánování a realizaci vzdělávání, monitorování a vyhodnocení vzdělávání za účelem zjištění jeho efektivnosti.³³

3.2.3 Plánované vzdělávání

Proces plánovaného vzdělávání se skládá z následujících osmi kroků:

1. Identifikace a definování potřeb vzdělávání
2. Definování požadovaného vzdělání
3. Definování cílů vzdělávání
4. Plánování vzdělávacích programů
5. Rozhodnutí o tom, kdo bude zabezpečovat vzdělávání
6. Realizace vzdělávání
7. Vyhodnocení vzdělávání
8. Zdokonalení vzdělávání a pokračování v něm, pokud je to nezbytné³⁴

3.2.4 Systémový přístup k plánovanému vzdělávání

Právě popsany proces vzdělávání funguje dobře pouze tehdy, jestliže je plně propojený se systémem vztahů, struktur, vzájemných závislostí a práce v organizaci. Systémový přístup požaduje takové lidi, kteří se budou zabývat přípravou plánů vzdělávání a brát přitom v potaz všechny faktory a proměnné, které by mohly ovlivnit osvojování si znalostí, dovedností a schopností. Jinými slovy, program vzdělávání pro práci v jedné části organizace může být ovlivněn událostmi kdekoli vnitř i vně organizace a podoba kurzu musí tyto okolnosti brát v úvahu.³⁵

³³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 496

³⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 497

³⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 498

3.3 Identifikace potřeb učení a vzdělávání

Identifikace potřeb vzdělávání spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců, o výkonnosti jednotlivců, týmů a organizaci, a v porovnávání zjištěných údajů s požadovanou úrovní. Tato analýza dává odpověď na takové otázky, jako:

- Je výkonnost v předmětných dovednostech opravdu nezbytná?
- Je zaměstnanec opravdu odměňován za ovládnutí těchto dovedností?
- Podporuje ve skutečnosti management požadované chování?
- Jaké další bariéry výkonnosti ještě existují?

Výsledkem analýzy je zjištění mezer ve výkonnosti, které je potřeba eliminovat, se zaměřením na takové, které je možné odstranit vzděláváním. Dalším výsledkem je i návrh vhodného vzdělávacího programu.³⁶

Identifikace potřeby organizace v oblasti formování kvalifikace a vzdělávání zaměstnanců však představuje dosti obtížný problém už z toho důvodu, že kvalifikace a vzdělání jsou obtížně kvantifikovatelné vlastnosti člověka. Složitě se stanovují kvalifikační požadavky jednotlivých pracovních míst, obtížně se měří a stanovuje soulad mezi požadavky pracovního místa a pracovními schopnostmi zaměstnance a neméně obtížné je rozpoznávat a kvantifikovat vztah mezi kvalifikací zaměstnance a výsledky jeho práce. Proto je fáze identifikace potřeb organizace v oblasti kvalifikace a vzdělání jejích zaměstnanců založena na odhadech a aproximativních postupech.³⁷

Dle Koubka (2001) se postupuje tak, že se analyzuje širší nebo užší škála údajů získaných jednak z běžného informačního systému organizace, jednak ze zvláštních šetření. Tyto údaje umožňují vytvořit si přehled o současné a potencionální disproporci mezi kvalifikací a vzděláním zaměstnanců organizace na jedné straně a požadavky pracovních míst na straně druhé. Obvykle se jedná o tři skupiny údajů:

³⁶ VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 85

³⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 246

1. Údaje týkající se celé organizace, tj. údaje o struktuře organizace, jejím výrobním programu či programu činnosti, odpovídajícím trhu, zdrojích (materiální, finanční a lidské zdroje a jejich potřeba) atd. Významné místo zde mají údaje o počtu, struktuře a pohybu zaměstnanců, o využívání kvalifikace a pracovní doby, o pracovní neschopnosti pro nemoc či úraz, o absenci apod.
2. Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností, čili popisy pracovních míst a jejich specifikace (požadavky na zaměstnance a jejich pracovní schopnosti), ale také informace o stylu vedení, kultuře pracovních vztahů apod. Jedná se v podstatě o jakousi inventuru pracovních úkolů a potřeby práce v organizaci.
3. Údaje o jednotlivých zaměstnancích, čili údaje, které je možné získat např. ze záznamů o hodnocení zaměstnance, záznamů o vzdělání, kvalifikaci (plnění kvalifikačních požadavků) a absolvování vzdělávacích programů, z výsledků testů, ze záznamů o rozhovorech se zaměstnancem nebo různých průzkumů, v nichž se zobrazují postoje a názory jednotlivých zaměstnanců.³⁸

Na základě těchto údajů se pak podrobně analyzuje potřeba vzdělávání zaměstnanců organizace. Obvykle se přitom používá jedné nebo více z následujících metod:

- Podnikové a personální plány – Strategie vzdělávání zaměstnanců v organizaci by měla být do značné míry determinována jejími podnikovými a personálními strategiemi a plány, včetně plánů zavádění nové techniky a technologie, z kterých se odvozují i plány lidských zdrojů. Tyto plány by měly dostatečně obecně ukazovat typy dovedností a schopností, které by mohly být v budoucnu potřebné, a také počty lidí s těmito dovednostmi a schopnostmi. Tyto obecné ukazatele je zapotřebí převést do konkrétnějších plánů, které se budou zaměřovat například na výsledky vzdělávacích programů v podobě lidí se specifickými dovednostmi nebo kombinacemi dovedností.
- Analýza pracovních míst – Analýza pracovních míst pro účely vzdělávání znamená detailní zjišťování obsahu práce, norem výkonu z hlediska kvality a množství a znalostí, dovedností a schopností potřebných k úspěšnému

³⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 247

vykonávání práce na pracovním místě, a tedy k plnění norem výkonu. Výsledkem by měla být následná specifikace vzdělávání nebo učení.

- Specifikace vzdělávání a učení – Tato specifikace je produktem analýzy pracovních míst. Člení obecné povinnosti obsažené v popisu pracovního místa do detailních úkolů, které je třeba plnit. Z toho pak vyplývá celá řada charakteristik nebo vlastností, které by jedinec měl mít, aby mohl tyto úkoly úspěšně plnit. Výsledkem tohoto procesu může být zpracování specifikace učení vzdělávané osoby nebo nově přijatých zaměstnanců.
- Hodnocení pracovního výkonu (hodnocení zaměstnanců) – Proces řízení pracovního výkonu by měl představovat primární zdroj informací o potřebách vzdělávání a rozvoje jednotlivců. Přístup ke vzdělávání založený na řízení pracovního výkonu se koncentruje na přípravu programů zlepšování pracovního výkonu a na dohody či smlouvy o vzdělávání nebo plány osobního rozvoje propojené se společně vypracovanými plány činností. Důraz je kladen na neustálý, trvalý rozvoj. Každý kontakt mezi manažerem a zaměstnancem během roku je považován za příležitost k učení a vzdělávání.
- Šetření o vzdělávání – Tento proces představuje shromažďování všech informací získaných jinými metodami analýzy. Jeho účelem je poskytnout vyčerpávající, úplnou základnu pro vytváření strategie vzdělávání a pro její následnou realizaci. Důležité však je doplnit tyto informace rozhovory s lidmi. Šetření o vzdělávání dále věnuje zvláštní pozornost míře, v jaké existující vzdělávání uspokojuje potřeby vzdělávání. Další informace by se tak měly získat z hodnocení vzdělávání. Za účelem zjištění názorů zaměstnanců na současné množství a úroveň vzdělávání lze využívat i určité formy průzkumů názorů.³⁹

Výsledkem procesu identifikace potřeb učení a vzdělávání je seznam vzdělávacích a dalších potřeb zaměstnanců a návrh vzdělávacího programu, případně návrhy na řešení jiných zjištěných problémů a potřeb. V podstatě jde o určení, kdo a proč potřebuje vzdělávání. Výsledky tohoto procesu mohou být ovlivněny více faktory, například tím, co je výstupem organizace (zda jde o výrobky či služby), v jakém odvětví působí, jaká je velikost a struktura organizace, zda v minulosti už byly uskutečněny vzdělávací

³⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 498-502

aktivity a jakým směrem byly orientovány, kolik osob bude zapojeno do procesu identifikace, zda je vedení ochotné aktivně se do tohoto procesu zapojit, jaká bude časová a předpokládaná finanční náročnost, jaký je předpokládaný a vedením akceptovaný počet účastníků samotného vzdělávání, jaké jsou zkušenosti vzdělávací instituce, jaký typ, počet a vzájemná kombinace metod identifikace bude zvolena a zda jsou analyzované údaje a výsledky kvantifikovatelné.⁴⁰

3.4 Plánování vzdělávání

Fáze identifikace potřeby vzdělávání plynule přechází do fáze plánování vzdělávání zaměstnanců. Dle Vodáka a Kucharčíkové (2011) proces tvorby plánu vzdělávání se skládá ze tří fází: přípravné, realizační a fáze zdokonalování. První fáze, fáze přípravná, zahrnuje specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů vzdělávacího projektu.⁴¹ Armstrong (2002) k tomu dodává, že je velmi důležité zvážit cíle vzdělávacího programu – tedy výsledky celého učení. Cíle definuje jako „kritéria chování“, tj. normy nebo změny pracovního chování, kterého musí být dosaženo, aby bylo vzdělávání považováno za úspěšné. Dále říká, že je potřeba definovat, co by měla vzdělávaná osoba být schopna dělat, až se vrátí po absolvování kurzu na pracoviště.⁴²

Druhá, tedy realizační fáze představuje vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu a vlastní realizaci ve formě úkolů a stanovení pořadí témat. Jedná se o určení způsobu, jímž bude vzdělávání probíhat.⁴³ V této fázi se určí, co bude obsahem vzdělávacího programu, tedy co je potřeba udělat, pro dosažení dohodnutých cílů vzdělávání. Dále se musí určit délka vzdělávacího programu, ta je samozřejmě závislá na jeho obsahu. Ale je také potřeba pečlivě zvážit to, jak lze vzdělávání urychlit pomocí takových metod, jako je například vzdělávání pomocí počítačů. V této fázi se uvažuje, kde by se mělo vzdělávání uskutečňovat. Existují tři místa, kde je možné

⁴⁰ VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 96

⁴¹ VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 95

⁴² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 496

⁴³ VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 97

realizovat vzdělávání: v organizaci, při výkonu práce (na pracovišti), v organizaci, mimo výkon práce (mimo pracoviště) a externě, mimo organizaci.⁴⁴

Poslední fází je fáze zdokonalování, která je součástí procesu tvorby vzdělávacího plánu, v níž jde o průběžné hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům. Hledají se možnosti zlepšení celého procesu vzdělávání za využití vhodných technik a hodnotících modelů včetně vhodných přístupů objektivizace přínosů vzdělávacího projektu. Kromě hodnocení přínosů je v této fázi důležité rovněž prověřování informovanosti účastníků o akci, úrovně organizačního zajištění včetně ubytování a stravování, zajištění dopravy, ekonomické nákladovosti a vhodnosti vybraných lektorů. Této fáze by se měli účastnit organizátoři, lektori, účastníci a manažeři, jejichž zaměstnanci absolvovali vzdělávání.⁴⁵

Každý dobrý plán vzdělávání by tedy měl obsahovat odpovědi na následující otázky:

- Jaká témata vzdělávání je potřeba zajistit;
- Jaká bude cílová skupina účastníků vzdělávání;
- Jakými metodami a technikami se bude vzdělávání realizovat;
- Která vzdělávací instituce bude zvolena;
- Kdy a v rámci jakého časového období se vzdělávací program uskuteční;
- Kde se vzdělávání uskuteční;
- Jakým způsobem a kdy se bude realizovat průběžné a závěrečné hodnocení vzdělávacích aktivit a celého vzdělávacího plánu;
- Jaké budou náklady na vzdělávání.⁴⁶

3.4.1 Výběr metod vzdělávání, jejich použitelnost a účinnost

Po stanovení cílů, jichž chce organizace prostřednictvím systému vzdělávání dosáhnout, je třeba k jejich naplnění zvolit vhodnou metodu. K výběru nejvhodnější a nejefektivnější metody neexistuje jednoznačný návod. Vhodná volba bude záviset na

⁴⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 503

⁴⁵ VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 97

⁴⁶ VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 97

okolnostech vztahujících se k organizaci, k jednotlivcům a k učebním cílům. Dalším z východisek může být i zaběhnutý styl a kultura učení. Metody vzdělávání jsou tedy důležitým nástrojem zajišťujícím vzdělávací proces. Výběr a vhodné použití metody by měly odrážet individuální potřeby a požadavky organizace, měly by ale také odpovídat současným celosvětovým trendům technického a ekonomického vývoje. Výběr vhodných metod je determinován faktory jako např. počet a věk účastníků, jejich současná a požadovaná úroveň vědomostí, motivace k učení či zastávaná pozice. Dalšími významnými faktory jsou programové cíle, priority a druh podnikání, jímž se organizace zabývá. Důležitá je také odborná úroveň a zkušenosti lektorů i prostorové možnosti realizace vzdělávacích programů.⁴⁷

Koubek (2001) zařazuje dosti širokou škálu metod do dvou velkých skupin:

1. Metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce – vzdělávání tedy probíhá na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních úkolů (metody „on the job“)
2. Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště, ať už v organizaci nebo mimo ni (metody „off the job“)

První skupina metod bývá považována za metody vhodnější pro vzdělávání dělníků, kdežto druhá skupina je vhodnější pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů. V praxi se ale často používá obou skupin metod pro vzdělávání všech kategorií zaměstnanců, dochází však k určitým modifikacím s ohledem na náplň práce konkrétní skupiny účastníků vzdělávání. Metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce představují vesměs individuální metody vzdělávání vyžadující individuální přístup a partnerský vztah mezi vzdělávaným a vzdělavatelem. Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště se často uskutečňují v režimu podobném školnímu režimu (kurzy ve školách nebo v jiných vzdělávacích institucích), ve zvláštních zařízeních (výukových dílnách, trenažerových nebo počítačových učebnách apod.), na vývojových pracovištích, v zařízeních předvádějících novou techniku atd. Vesměs se jedná o metody používané k hromadnému vzdělávání skupin účastníků. Tradičnější z těchto metod se zaměřují na rozvoj znalostí a sociálních vlastností, ale

⁴⁷ VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 112

modernější metody se vyznačují stejně výraznou orientací na rozvoj znalostí jako na rozvoj dovedností.

Mezi **metody** používané zpravidla ke vzdělávání **na pracovišti při výkonu práce** patří:

Instruktaž při výkonu práce – jedná se o nejčastěji používanou metodu, o nejjednodušší způsob zácviku nového, popř. méně zkušeného zaměstnance, při němž zkušený zaměstnanec či bezprostřední nadřízený předvede pracovní postup (v případě potřeby opakovaně) a vzdělávaný zaměstnanec si pozorováním a napodobováním tento pracovní postup osvojí při plnění svých vlastních pracovních úkolů. K výhodám této metody patří, že umožňuje rychlý zácvik a vytváří pozitivní vztah spolupráce mezi zaměstnanci navzájem či mezi vzdělávaným zaměstnancem a jeho bezprostředním nadřízeným. Nevýhodou je, že instruktaž umožňuje zácvik spíše u jednodušších nebo dílčích pracovních postupů, jde spíše o jednorázové působení, vzdělávání tak často probíhá v hlučném rušivém pracovním prostředí a pod tlakem pracovních úkolů.⁴⁸

Coaching – je založený na vztahu dvou lidí a používá se k rozvoji individuálních dovedností, znalostí a postojů.⁴⁹ Coaching představuje dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek i periodickou kontrolu výkonu zaměstnance ze strany nadřízeného či vzdělavatele. V podstatě jde o soustavné podněcování a směřování vzdělávaného k žádoucímu výkonu práce a vlastní iniciativě, přičemž se bere v úvahu jeho individualita. Výhodou je, že vzdělávaný zaměstnanec je soustavně informován o hodnocení své práce. Tato metoda umožňuje úzkou spolupráci vzdělávaného se vzdělavatelem, zlepšuje tak komunikaci mezi nimi a vytváří prostor pro stanovení cílů pracovní kariéry zaměstnance. Nevýhodou této metody může být formování pracovních schopností pod tlakem pracovních úkolů, často v hlučném a rušivém prostředí, rozkouskované a nesoustavné.

Mentoring – je metoda podobná coachingu, určitá iniciativa a odpovědnost však v tomto případě spočívá na vzdělávaném zaměstnanci, který si sám vybírá jakéhosi rádce (mentora), svůj osobní vzor. Mentor mu radí, stimuluje jej a usměrňuje, pomáhá

⁴⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 252-254

⁴⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 793

mu však i v jeho kariéře. Výhody jsou stejné jako u coachingu, navíc tato metoda do procesu formování pracovních schopností zaměstnance vnáší prvek jeho vlastní iniciativy, uvědomělé volby vzoru a neformální vztah. Nevýhody jsou opět stejné jako u coachingu, ale u této metody ještě existuje nebezpečí volby nevhodného mentora.

Counselling – tato metoda se řadí mezi nejnovější metody formování pracovních schopností zaměstnanců, při níž jde vlastně o vzájemné konzultování a vzájemné ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi vzdělávaným a vzdělavatelem, podřízeným a nadřízeným. Výhody této metody spočívají v tom, že vzdělávaný zaměstnanec vnáší do vztahu svou aktivitu a iniciativu tím, že se vyjadřuje ke všem problémům své práce i k procesu vzdělávání, předkládá vlastní návrhy řešení problémů a mezi ním a vzdělavatelem vzniká zpětná vazba poskytující náměty pro obohacování stylu vedení zaměstnanců. Vzdělavatel (nadřízený) si tedy zároveň sám formuje a prověřuje své pracovní schopnosti, především v oblasti práce s lidmi. Nevýhodou je, že tato metoda je více časově náročná a vzdělávání se tak může dostat do určitého rozporu s plněním běžných pracovních úkolů.

Asistování – tato metoda je považována za tradiční a často používanou metodu formování pracovních schopností zaměstnance. Vzdělávaný zaměstnanec je přidělen jako pomocník ke zkušenému zaměstnanci, pomáhá mu při plnění jeho úkolů a tím se od něj učí pracovním postupům. Postupem času se podílí na práci stále větší mírou a stále samostatněji, až konečně získá takové znalosti a dovednosti, že je schopen vykonávat práci zcela samostatně. Výhodou je soustavnost působení a důraz na praktickou stránku vzdělávání. Nevýhodou naopak je, že se vzdělávaný může naučit i nepříliš vhodné pracovní návyky, protože informace a instrukce plynou pouze z jednoho zdroje. Pouhé napodobování vzdělavatele může oslabovat vlastní tvůrčí přístup i nadání dělat věci jinak, což může vyústit do podceňování alternativních pracovních postupů.

Pověření úkolem – tato metoda rozvíjí metodu asistování, popř. její závěrečnou fázi. Vzdělavatel (nadřízený) pověří vzdělávaného zaměstnance, aby splnil určitý úkol. Přitom má vytvořeny všechny nezbytné podmínky a je vybaven příslušnými pravomocemi. Jeho práce je pozorována. Metoda se nejčastěji používá při formování pracovních schopností řídicích a tvůrčích zaměstnanců. Výhodou této metody je, že vychovává k rozhodování a řešení úkolů samostatně a tvůrčím způsobem. Zaměstnanec

si tak vyzkouší své schopnosti, je více motivován k jejich rozvoji a rozšiřuje si pole působnosti. Nevýhodou může být, že se zaměstnanec dopustí chyb či nesplní úkol, protože sledování a usměrňování jeho práce není vždy možné. Neúspěch pak může ohrozit důvěru nadřízených v jeho schopnosti či narušit jeho sebedůvěru.

Rotace práce – neboli také cross training je metoda, při níž je vzdělávaný zaměstnanec postupně na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech organizace (pracovních místech, pracovištích, úsecích). Rotace práce se používá především při výchově řídicích pracovníků, ale úspěšná bývá i u řadových zaměstnanců. Mezi výhody této metody se řadí to, že si zaměstnanec rozšiřuje své zkušenosti a schopnosti, vytvářejí se u něj nové zájmy, poznává komplexněji pracovní postupy a úkoly organizace. Rozvíjí se tak jeho flexibilita a schopnost vidět problémy organizace komplexněji a ve vzájemné provázanosti. Zároveň si on sám i nadřízení testují jeho schopnosti. Nevýhoda představuje riziko, že zaměstnanec nemusí právě na každém pracovišti (v některé pracovní funkci) uspět, což může podrýt jeho sebevědomí a odrazit se v hodnocení jeho způsobilosti nadřízenými.

Pracovní porady – během této metody se účastníci seznamují s problémy a fakty týkajícími se nejen vlastního pracoviště, ale i celé organizace či jiné oblasti zájmu. Mezi výhody se řadí výměna zkušeností, prezentace názorů a zaujímání postojů k pracovním problémům, které zvyšují nejen informovanost zaměstnanců, ale i jejich pocit sounáležitosti s pracovním kolektivem či organizací, motivují k projevům individuální aktivity a iniciativy. Jedná se o neformální metodu, která může dosti účinně přispět i k rozšíření znalostí nových nebo méně zkušených zaměstnanců. Nevýhoda může být problém časového umístění pracovní porady, protože uspořádání porady v pracovní době zkracuje dobu určenou k plnění pracovních úkolů, uspořádání porady mimo pracovní dobu nebo v pracovních přestávkách naráží na neochotu zaměstnanců se porady účastnit a zpravidla se objevuje snaha ji maximálně zkrátit.⁵⁰

Mezi **metody** používané ke **vzdělávání mimo pracoviště (ať už v organizaci nebo mimo ni)** patří:

⁵⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 254-257

Přednáška – jedná se o metodu vzdělávání s malou či žádnou participací vzdělávaných, s výjimkou závěrečné části, která bývá věnována otázkám a odpovědím. Přednáška se používá k přenášení informací k posluchačům a vyznačuje se tím, že přednášející má pod svou kontrolou jak obsahovou, tak časovou strukturu přednášky.⁵¹ Výhodou je rychlost přenosu informace a nenáročnost na podmínky a vybavení. Nevýhoda je, že se jedná o jednostranný tok informací pasivně přijímaných účastníky vzdělávání.⁵²

Přednáška spojená s diskusí (skupinovou diskusí) – jde o méně formální přednášku pro malou skupinu, nepřesahující 20 lidí, se spoustou času věnovaného diskuzi. Vedení lidí k aktivnímu zapojení a povzbuzování jejich zájmu znamená, že si lidé uchovají více poznatků, než je tomu u obyčejné přednášky, ale pokud nebude diskuse pečlivě řízená, mohou v ní dominovat výřečnější a sebevědomější členové skupiny.⁵³

Demonstrování – neboli také praktické, názorné vyučování zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem za použití audiovizuální techniky, počítačů, trenažérů, předvádění pracovních postupů či funkčních vlastností a obsluhy jednotlivých zařízení ve výukových dílnách, na vývojových pracovištích nebo v organizacích vyrábějících tato zařízení apod. Výhodou je, že si účastníci vzdělávání zkoušejí svou dovednost v bezpečném prostředí bez rizik způsobení závažnějších škod. Nevýhodou naopak je, že podmínky ve vzdělávacím zařízení a na skutečném pracovišti jsou obvykle rozdílné, na závadu je i určitá schematičnost výuky, či zjednodušení problémů.⁵⁴

Případové studie – jedná se o skutečná nebo smyšlená vyličení nějakého organizačního problému, který vzdělávající se osoby analyzují, aby odhalily příčiny problému a vypracovaly jeho řešení. Tato metoda se používá převážně v kurzech pro manažery a vedoucí týmů, protože je založena na přesvědčení, že manažerské schopnosti a znalosti lze nejlépe získat a rozvíjet prostřednictvím zkoumání skutečných

⁵¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 800

⁵² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 254

⁵³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 800

⁵⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 255

událostí a diskusí o nich.⁵⁵ Pokud jsou případové studie dobře připraveny, pomáhají rozvíjet analytické myšlení i schopnost nalézt řešení problému. Pokud se týkají konkrétní situace v určité organizaci v dostatečně vzdálené minulosti, je možné konfrontovat analýzu a řešení účastníků vzdělávání se skutečným řešením problému, které byly zvoleny v praxi, i s jeho výsledky. Nevýhodou této metody je značná náročnost na přípravu pro vzdělavatele, který by měl k řešení navrhovaným účastníky přistupovat vždy s taktem.

Workshop – tato metoda je obdobou případových studií, ale praktické problémy se v tomto případě řeší týmově a z komplexnějšího hlediska. Výhodou workshopu je, že poskytuje příležitost dělit se o nápady při řešení každodenních reálných problémů a posoudit problémy z různých aspektů. Metoda je vhodný nástroj výchovy k týmové práci, jaká se vyskytuje např. při sestavování plánů nebo vytváření systémů. Nevýhoda je opět vysoká náročnost pro přípravu vzdělavatele.

Brainstorming – opět se jedná o určitou obměnu případových studií. Skupina účastníků vzdělávání je vyzvána, aby každý z nich navrhl (ústně nebo písemně) pro něj nejlepší způsob řešení zadaného problému. Po předložení návrhů se uspořádá diskuze o navrhovaných řešeních a hledá se optimální návrh. Jedná se o velmi účinnou metodu přinášející nové nápady a alternativní přístupy k řešení problémů a podporující kreativní myšlení účastníků. Nevýhody jsou stejné jako u případových studií.⁵⁶

Simulace – jedná se o metodu vzdělávání, která kombinuje případové studie a hraní rolí tak, aby se dosáhlo v podmínkách učebny maximální míry realismu. Cílem je usnadnit přenos toho, co se účastníci naučili během vzdělávání mimo pracoviště, do pracovního prostředí, a to tak, že se v učebně napodobí a předvedou situace, které co nejvíce odpovídají skutečnému životu.⁵⁷ Simulace se ještě více zaměřuje na praxi a aktivní účast školených. Jde o velmi účinnou metodu pro formování schopností vyjednávat a rozhodovat se. Opět se ale jedná o velmi náročnou metodu na přípravu, problémem je nalezení vhodné formy působení a usměrňování účastníků vzdělavatelem.

⁵⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 801

⁵⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 255

⁵⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 802

Hraní rolí – neboli také manažerské hry je metoda orientovaná vyloženě na rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých se vyžaduje značná aktivita a samostatnost, nehledě na potřebnou dávku hravosti. Vzdělávání na sebe berou určitou roli a v ní poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání. Vždy je nutné řešit konkrétní situaci. Tato metoda učí účastníky samostatně myslet a reagovat a v neposlední řadě i ovládat své emoce. Nevýhodou opět je náročnost organizační přípravy vzdělavatele.

Assessment centre – nebo také development centre, česky se pak uvádí diagnosticko-výcvikový program, je moderní a velmi vysoce hodnocená metoda nejen výběru, ale i vzdělávání manažerů. Vzdělávaný plní různé úkoly a řeší problémy tvořící každodenní náplň práce manažera. Assessment centre v podstatě představuje k jisté dokonalosti dovedené metody případových studií, simulace a hraní rolí. Výhodou je, že si účastník v tomto případě komplexním způsobem osvojuje nejen znalosti, ale především manažerské dovednosti, učí se překonávat stres, řešit zároveň úkoly různé povahy, jednat s lidmi, hospodařit s časem a mnohé jiné, jedná se tedy o velmi účinnou metodu. Nevýhodou pak je vysoká náročnost metody na přípravu a technické vybavení.

„Outdoor training“ – nebo také „adventure education“, česky lze označit jako „učení se hrou“, je metoda, kde se skutečně využívají hry či akce spojené se sportovními výkony. Účastníci se v tomto případě učí manažerským dovednostem, např. hledání optimálního řešení nějakého úkolu, umění koordinovat nějakou činnost, umění komunikovat se spolupracovníky a pověřovat je úkoly, vést spolupracovníky, orientovat se a mnohé další. Vzdělávání se může odehrávat v tělocvičně, v upravené učebně, ale i ve volné přírodě. Jde o velmi efektivní metodu, která má řadu výhod. Účastníci se zábavnou formou učí manažerským dovednostem a zdokonalují je, učí se rozpoznávat tyto dovednosti, jejich uplatnění a význam v jakékoliv běžné činnosti a aplikovat je na běžnou manažerskou práci. Jedná se o ideální propojení hry a sportu (tedy v podstatě rekreačních a relaxačních aktivit) s procesem zdokonalování pracovních schopností manažerů. Nevýhody této metody jsou, že se jedná o náročnou metodu na přípravu, je třeba překonat určité předsudky a neochotu manažerů si hrát, obavu ze zesměšnění, popř. jejich nechuť k pohybovým aktivitám.

Vzdělávání pomocí počítačů – neboli e-learning, který má vzrůstající charakter používání. Počítače umožňují simulovat pracovní situaci, usnadňují učení za pomoci schémat, grafů a obrázků, poskytují vzdělávajícím se obrovské množství informací, nabízejí jim různé testy a cvičení a umožňují průběžně hodnotit proces osvojování si znalostí a dovedností. S rozšiřováním internetu význam této metody vzrůstá. Výhodou je, že lze tuto metodu použít jak ke kolektivnímu, tak k individuálnímu vzdělávání, je to interaktivní metoda umožňující bezprostřední zpětnou vazbu, tempo lze přizpůsobit individuálním potřebám a schopnostem vzdělávajících se, z hlediska organizace je to metoda časově efektivní, neboť ke vzdělávání mohou zaměstnanci využít období dne, kdy mají méně práce nebo si mohou přenést vzdělávání do soukromí. Nevýhodou je, že se jedná o metodu poměrně náročnou na vybavení a finance. Vzdělávací programy jsou drahé, zejména, jsou-li „šity na míru“ organizaci.⁵⁸

3.5 Realizace vzdělávacích programů

Armstrong (2002) uvádí jediná dvě obecná pravidla pro realizaci vzdělávacích programů a to, že kurzy je potřeba soustavně monitorovat, aby se zabezpečilo, že probíhají podle plánu a podle schváleného rozpočtu, a za druhé, každé vzdělávání by se mělo po ukončení vyhodnocovat, aby prověřilo, do jaké míry přineslo požadované výsledky. Ten, kdo je zodpovědný za rozvoj zaměstnanců, by měl v pravidelných intervalech předkládat zprávu o tom, jak se plní plán vzdělávání a následně ho také vyhodnocovat.⁵⁹

Po ukončení fáze plánování a všech přípravných prací je možné začít s realizací konkrétních vzdělávacích aktivit v souladu s plánem podnikového vzdělávání. V této fázi hrají velkou roli jednotlivé prvky vzdělávací akce, jsou jimi motivace, účastníci a lektoři.

⁵⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 257

⁵⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 507

3.5.1 Význam motivace

Motivace zaměstnanců k učení a zvyšování vlastního potenciálu je velice významným prvkem vzdělávacího procesu. Mezi základní motivy vedoucí management organizací k investicím do vzdělávání zaměstnanců patří vědomí, že:

- Ke zvyšování výkonnosti jednotlivců, týmů a celé organizace je nutný předpoklad vzdělávání zaměstnanců;
- Vzdělávání je významným prvkem zvyšování konkurenční schopnosti organizace;
- Vzdělávání je chápáno jako způsob zajištění požadované úrovně vědomostí a dovedností zaměstnanců k realizaci budoucích rozvojových programů a strategie organizace;
- Vzdělávání zvyšuje zodpovědnost a samostatnost zaměstnanců na nižších stupních řízení;
- Vzdělávání podporuje růst motivace zaměstnanců organizace;
- Vzdělávání připravuje a pomáhá tak lépe zvládat změny současného dynamického působení trhů a celého podnikatelského prostředí.

Jsou-li účastníkům ujasněny vzdělávací cíle, je třeba přihlídnout k motivaci účastníka k učení. Ve skupině se vždy najdou lidé v různém stadiu motivace a požadavků na učení. Strategie jednání s lidmi, kteří nejsou k učení příliš motivováni, vyžaduje zvážení způsobů, jak tyto lidi více motivovat. Je možné s nimi vést diskusi o příkladech, kdy učení mělo užitečný dopad; organizovat interní nebo externí návštěvy u týmů, jimž učení přineslo úspěch; použít články z literatury, v nichž je poukázáno na přínos takového učení či pozvat lidi, kteří v prospěšnost učení věří a umějí promluvit o povzbuzujících příkladech.

Každého zaměstnance motivuje k podnikovému vzdělávání odlišná vnitřní potřeba. Motivačním faktorem vzdělávání pro zaměstnance může být např. zlepšení postavení v týmu, ve skupině, udržení pracovního místa (funkce), pracovní postup, získání pracovního místa, možnost využití získané kvalifikace (seberealizace), získání kvalifikace (titulu), zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce, zvýšení flexibility a připravenosti na změny, vyšší platové ohodnocení, získání sociálních výhod či možnost

uplatnění vlastního potenciálu při nových příležitostech. Jistým zobecněním je hierarchie motivačních faktorů zaměstnanců a odlišnost jejich významu v jednotlivých regionech či zemích, například ve formě známé Maslowovy pyramidy. Manažer proto musí mít přehled o konkrétních faktorech přicházejících v úvahu pro jeho kolektiv. Každého zaměstnance motivuje jiný faktor v jiné míře, a proto je při jeho motivaci ke vzdělávání nutný individuální přístup.⁶⁰

3.5.2 Účastníci

Klíčovým faktorem podnikového vzdělávání, jemuž jsou vzdělávací aktivity určeny, jsou sami jeho účastníci. Motivační připravenost účastníků vzdělávací akce závisí kromě jiného také na emocionálním rozpoložení, kulturním a vzdělanostním zázemí. Citový stav a dispozice účastníků mají vliv na to, jaký bude jejich přístup k učení.

Každý člověk disponuje vlastním stylem učení. Někdo dává přednost praktickým cvičením a je připraven učit se ze svých omylů a chyb, zatímco jiní upřednostňují abstraktní diskuse a další dávají přednost získání informací a nových dovedností, které mohou přenést do svého prostředí. Vodák a Kucharčíková (2011) definují čtyři základní styly učení: aktivista, reflektor, teoretik a pragmatik. Profil a preference jednotlivých stylů je možné u jednotlivce stanovit pomocí dotazníku a pozorováním účastníků při akci. Autoři specifikovali činnosti, kdy se tyto čtyři typy nejlépe učí a kdy ne.

Aktivisté se cítí dobře teď a tady. Převládají u nich okamžité zkušenosti. Mají snahu projevit se v krátkodobých krizích, zasahují jako hasiči požárů. Rádi čelí novým výzvám, ale dokážou být otráveni při realizaci dlouhodobých činností. Tato skupina osob se nejlépe učí za těchto podmínek:

- Existují nové zkušenosti, cvičení a problémy, na nichž se mohou učit.
- Sami mají možnost zúčastnit se krátkých činností ihned na místě (manažerské hry, týmové úkoly, cvičení, v nichž mohou hrát svou roli...).

⁶⁰ VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 102

- Je přítomno drama a vzrušení, věci mají rychlý spád a různé zvraty s celou řadou aktivit, s nimiž je potřeba se vypořádat.
- Jsou „hozeni do vody“, aby řešili složitý úkol.
- Jsou s ostatními lidmi zapojeni do řešení problému, jsou součástí týmu a mají možnost předávat množství nápadů.

Reflektor neboli také „osoba odrážející názory“ je člověk, který rád stojí v pozadí, uvažuje o zkušenostech a pozoruje je ze všech možných úhlů pohledu. Tito lidé jsou zvyklí shromažďovat údaje a analyzovat je dříve, než dojdou k závěrům. Zvažují různé aspekty a důsledky předtím, než se pohnou kupředu, čímž projevují tendenci k opatrnosti. Rádi pozorují ostatní lidi při jejich činnosti a na školeních si často sedají na zadní židle. Této skupině osob při učení nejlépe vyhovují následující podmínky:

- Činnosti mohou sledovat nebo o nich přemýšlet.
- Situace jim umožňuje být nad věcí, pozorovat nebo poslouchat (skupinu při práci, video apod.).
- O činnosti mohou přemýšlet (dvakrát měř, jednou řež), mají odpovídající čas na přípravu.
- Mají příležitost překontrolovat, co se stalo nebo co se musí učit.
- Mohou si vyměňovat nápady a myšlenky s ostatními v atmosféře bez rizika.

Teoretici touží po základních systémech, teoriích, modelech, předpokladech a principech. Oceňují logiku a racionalitu. Mají snahu být analytičtí a objektivní, nebývají spokojeni se subjektivními či dvojakými zkušenostmi. Spojují často neslučitelná fakta do koherentních teorií. Mají rádi věci upravené a shodující se s racionálními tématy. Tato skupina se nejlépe učí za těchto okolností:

- To, co je jim nabízeno, je součástí teorie, modelu či systému.
- Jsou zkoušeni a mají příležitost se ptát a zkusit si základní předpoklady, logiku, metodologii.
- Jsou ve strukturovaných situacích, které mají jasně daný účel.
- Jsou jim nabízeny zajímavé koncepty a myšlenky, i když nejsou důležité okamžitě.

- Vyžaduje se, aby byli schopni pochopit komplikované situace a zúčastnili se jich.

Pragmatici jsou osoby často pátrající po nových myšlenkách, které se chopí první příležitosti, aby experimentovali s aplikacemi. Je to druh lidí vracejících se z manažerských kurzů nabytí novými myšlenkami, které chtějí vyzkoušet v praxi. Příležitosti a problémy berou obvykle jako výzvu (zatímco aktivisté je nemusejí rozpoznat jako problémy a příležitosti). Tyto osoby se nejlépe učí, mají-li následující podmínky:

- Vidí jasné propojení mezi probíranou látkou a zaměstnáním.
- Jsou jim prezentovány myšlenky a postupy, které mají praktické výhody a jejichž řešení mají opodstatnění.
- Mají možnost zkoušet a procvičovat postupy za pomoci či za pomoci zpětné vazby od důvěryhodného odborníka.
- Mohou se zaměřit na praktický problém, tedy navrhnout plány činností s jasným konečným produktem.

„Vyhovující styl učení je vhodné chápat nikoli jako pevný rys osobnosti, ale spíše jako typ adaptivní orientace, která je ovlivněna psychologickým základem, specializací, kariérou a charakterem problémů, které daná osoba převážně řeší. Když se podaří sladit styl vzdělávání se stylem učení, pak si jednotlivci ze vzdělávací aktivity dokážou často odnést více, než sami předpokládali.“⁶¹

V rámci realizace vzdělávání je třeba akceptovat skutečnost, že efektivita a ochota k učení je u dospělých lidí ovlivňována více faktory, které můžeme zařadit do tří základních skupin a to faktory:

- Fyzické: zdravotní kondice, hlavně stav zrakového a sluchového smyslu, krevního oběhu, vážná chronická nebo akutní choroba či stres, mohou ovlivňovat schopnost vnímání a učení.
- Emocionální: vnímání sebe sama, motivace a podpora v učení ze strany zaměstnavatele, kolegů nebo rodiny a v konečném důsledku stav a změny celé

⁶¹ VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 108

emocionální soustavy (uznávané hodnoty, postoje...) významně ovlivňují schopnost lidí učit se a měnit se.

- Intelektuální: kvalita a množství dosud nabytých vědomostí a dovedností mohou podpořit učení, je-li možné získané vědomosti navázat a stavět na nich. Mohou ale být i bariérou v učení, pokud jsou dosavadní vědomosti k novým v protikladu.

Každý z nás je jiný, a to i ve stylu učení, proto se jeden člověk nemusí efektivně učit stejným způsobem jako druhý. Při realizaci vzdělávací akce je důležité, aby lektoři reagovali na to, jaké jsou preferované styly učení účastníků, a aby podle možnosti odstraňovali bariéry v něm. Už v přípravné fázi vzdělávání je třeba pokud možno tvořit homogenní skupiny účastníků. Kritériem přitom může být například délka pracovního poměru, odbornost, funkční a profesní zařazení. V každém případě vzdělávací program musí vyhovovat potřebám většiny účastníků v jedné skupině.⁶²

3.5.3 Lektoři

Příprava, realizace a vyhodnocení vzdělávací akce představují často komplikovaný proces kladoucí na lektora v jednotlivých etapách různé nároky. Lektor realizující vzdělávání musí vykonávat různé činnosti, které nejsou vždy manažery a někdy ani samotnými lektory doceňovány. Existuje celá řada specifických znalostí potřebných pro školení skupin, facilitaci či poradenství a přípravu potřebných materiálů. Dochází k tomu, že lektoři jsou k realizaci vzdělávacích aktivit v rámci podnikového vzdělávání vybíráni spíše na základě svých technologických znalostí a méně na základě osobnostních a pedagogických předpokladů. Jejich technické znalosti a vědomosti bývají často na dostatečné úrovni. Až pak se ke slovu dostává základní požadavek, aby věděli, jak přistupovat k výuce skupiny.

Osobnostní předpoklady lektorů jsou důležitým předpokladem úspěšného vzdělávání. Dobrý lektor musí být zralou a vnitřně integrovanou osobností – jen tak si může zajistit důvěru klientů a respekt a zastávat všechny potřebné role. Právě díky

⁶² VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 111

lidské zralosti si dokáže zachovat odstup i ve vypjatých a konfliktních situacích a sloužit potřebám účastníků. Dalším význačným předpokladem úspěšné práce lektora je vysoká míra sociální inteligence. Jedná se o schopnost dobře fungovat v mezilidských vztazích, což kromě komunikačních dovedností představuje i cit pro situaci, empatii, přiměřené zvládnutí emocí a v neposlední řadě i jisté osobnostní kouzlo. Úspěch vzdělávacího programu (a nejen jeho) závisí především na lektorově schopnosti umět pokud možno prostřednictvím prožitku a správným způsobem podat dané skupině posluchačů požadované téma.

Je důležité, aby lektor nezapomínal na několik zásad, které je třeba při učení a vytváření vztahu se vzdělávanými respektovat. Platí, že dobrý lektor podporuje, hodně naslouchá, povzbuzuje účastníky v aktivitách, poskytuje jim reálnou zpětnou vazbu, je trpělivý a nebagatelizuje snahu účastníků o učení, případně dovysvětlení nejasností. Dává dostatek času na přemýšlení a ujasňování, nezadává příliš snadné ani příliš těžké úkoly, snaží se podněcovat tvořivou a pozitivní atmosféru k učení a respektuje individualitu každého z účastníků. Dynamika doby klade zvýšené nároky i na roli lektora, který musí být aktivní, dívat se na svůj úkol z nadhledu a pomáhat organizaci v rozvíjení jejích nejdůležitějších aktiv – tedy lidí. V procesu vzdělávání se lektor posléze ocitá ve více rolích, které musí úspěšně zvládat. Měl by zejména umět plánovat, organizovat a kontrolovat vývoj a průběh vzdělávání, zajistit přípravu a kontrolu učebny, zařízení, techniky a pomůcek či předem seznámit účastníky se záměry a cíli kurzu a připravit se na případné úpravy programu v závislosti na požadavcích účastníků a jině.⁶³

3.6 Odpovědnost za vzdělávání

Armstrong (2002) říká, že za vzdělávání nesou odpovědnost manažeři a sami zaměstnanci. Vyšší management musí vybudovat učící se organizaci, ve které manažeři uznávají, že vzdělávání a rozvoj představují klíčovou složku jejich role a také kritérium, podle něhož budou hodnoceni. Úlohou specializovaného útvaru vzdělávání je obvykle poskytovat rady a vést manažery při plnění jejich vzdělávacích povinností. V mnoha

⁶³ VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 120

organizacích jsou tyto útvary zapojeny mnohem méně, pokud vůbec, do vlastní realizace vzdělávání. Stále častěji se spoléhají na externí vzdělavatele nebo vzdělávací instituce. Z toho vyplývá, že velké útvary vzdělávání, které zpravidla v mnoha organizacích existovaly, se nyní výrazně zeštíhlují. Ve zvyšující se míře je úkolem podnikového vzdělavatele hrát i roli vnitřního konzultanta.

Mnohem menší útvary vzdělávání jsou však stále odpovědné za následující aktivity, které uvádí Armstrong (2002):

- Vytváření strategií vzdělávání, které pomáhají úspěšně realizovat podnikové strategie;
- Analyzování a identifikace potřeb vzdělávání v organizaci a u jednotlivých zaměstnání;
- Formulování návrhů, jak tyto potřeby uspokojovat;
- Příprava plánů a rozpočtů vzdělávání;
- Zjišťování možností vzdělávání mimo organizaci, výběr externích vzdělavatelů, specifikace požadavků na ně a zabezpečování toho, aby poskytované vzdělávání odpovídalo těmto požadavkům;
- Poskytování konzultací o externích vzdělávacích kurzech pro jednotlivce nebo skupiny;
- Organizování interních kurzů a vzdělávacích programů, často se však při organizování formálních vzdělávacích kurzů nebo jejich částí spoléhá na pomoc zvnějšku;
- Vzdělávání manažerů, mistrů a mentorů v jejich vzdělávacích schopnostech a povinnostech;
- Poskytování pomoci a vedení jedinců při přípravě a realizaci jejich plánů osobního rozvoje;
- Sledování a vyhodnocování efektivnosti vzdělávání v organizaci.⁶⁴

⁶⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 513

3.7 Vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu

Vyhodnocování vzdělávání je důležité proto, aby se posoudila jeho účinnost při dosahování těch výsledků učení, které byly stanoveny v souvislosti s plánováním vzdělávací akce, a aby se ukázalo, kde je zapotřebí zlepšení nebo změn, aby bylo vzdělávání ještě efektivnější. Základy a kritéria pro hodnocení každé kategorie vzdělávání se musejí vytvořit již ve fázi plánování vzdělávání. Zároveň je třeba zvážit, jaké informace potřebné pro hodnocení kurzů je třeba získat a analyzovat.

Armstrong (2002) proces vyhodnocování definuje jako každý pokus získat informace (zpětnou vazbu) o účincích určitého vzdělávacího programu a ocenit hodnotu tohoto vzdělávání ve světle této informace. Vyhodnocování tedy vyúsťuje do řízení, tj. rozhodování, zda mělo dané vzdělávání smysl (z hlediska poměru nákladů a přínosů) či nikoliv a co zlepšit, aby bylo nákladově efektivnější.⁶⁵

Koubek (2001) se zamýšlí nad tím, kdy vlastně zkoumat efektivnost vzdělávání, zda bezprostředně po ukončení procesu či s určitým odstupem. Jaký by však měl tento časový odstup být, to nelze jednoznačně říci. Nelze ani zapomínat na to, že výsledek vzdělávání do značné míry závisí na tom, jaká je motivace zaměstnanců se vzdělávat, jaké je klima v organizaci ve vztahu ke vzdělávání, jak se všeobecně v organizaci využívá pracovní doba a kvalifikace zaměstnanců, jaká je kontrola zaměstnanců atd.⁶⁶

3.7.1 Přístupy k vyhodnocování vzdělávání

V literatuře i v praxi lze najít dosti širokou škálu přístupů k hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu. Podle Koubka (2001) se nejčastěji proces hodnocení rozčleňuje na řadu dílčích hodnocení, přičemž v některých případech se rozlišují jednak bezprostřední a zřetelné účinky vzdělávání a jednak potenciální nebo perspektivní účinky. Hodnocení se potom obvykle zaměřuje na následující otázky:

⁶⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 514

⁶⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 259

- Zkoumá se, zda při vzdělávání byly použity adekvátní nástroje, což znamená metody vzdělávání, technické vybavení, časový plán, ale i obsahová stránka vzdělávání.
- Zkoumá se zpětná vazba, postoje a názory účastníků vzdělávání (zdá se, že jde o nejčastěji používanou metodu získávání podkladů pro hodnocení, a to navzdory nebezpečí mnohdy značného subjektivního zkreslení).
- Zkoumá se míra osvojených znalostí nebo dovedností. Zpravidla se k tomu používá testování účastníků bezprostředně po ukončení vzdělávací akce.
- Zkoumá se, do jaké míry uplatňují účastníci po absolvování vzdělávání v praxi, tj. při vykonávání své práce, znalosti a dovednosti, na které se vzdělávání zaměřovalo, jak se změnilo jejich pracovní chování. Je však potřeba zdůraznit, že změny se nemusejí projevit okamžitě, může k nim docházet postupně a dosti nenápadně, a záleží tedy na tom, kdy a jak dlouho pracovní chování absolventů vzdělávání zkoumáme. Zvláště to platí tehdy, bylo-li vzdělávání zaměřeno na formování pracovních schopností manažerů, např. na vedení zaměstnanců či jiné personální dovednosti.⁶⁷

Armstrong doporučuje vyhodnocovat vzdělávání dle čtyř úrovní:

- **Úroveň 1 – Reakce** – na této úrovni se zkoumá, jak účastníci vzdělávání na tento vzdělávací program reagují. V tomto ohledu se tedy zkoumá spokojenost bezprostředního zákazníka. Armstrong navrhuje vytvořit formulář, který bude kvantifikovat reakce. Účastníci by měli napsat své připomínky a návrhy, ty by se měli následně posuzovat a vyhodnocovat.
- **Úroveň 2 – Hodnocení poznatků** – na této úrovni se získávají informace o tom, do jaké míry byly splněny cíle učení. Je potřeba zjistit, kolik znalostí si účastníci osvojili, jaké dovednosti si osvojili nebo zlepšili, a pokud je to vhodné, do jaké míry se u nich změnilo jejich postoje v žádoucím směru. K tomu by se měly využívat testy organizované před uskutečněním programu a po něm.
- **Úroveň 3 – Hodnocení chování** – na této úrovni se hodnotí, do jaké míry se změnilo chování účastníků vzdělávání po návratu na pracoviště. Je potřeba

⁶⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 260

odpovědět na otázku, do jaké míry účastníci vzdělávání uplatňují získané znalosti, dovednosti a postoje při výkonu práce. V ideálním případě by mělo toto hodnocení proběhnout před i po vzdělávání. Ale účastníkům by měl být ponechán určitý čas, aby byli schopni své chování při práci změnit. Hodnocení by tak mělo posoudit, do jaké míry bylo dosaženo cílů vzdělávání týkajících se změn chování a aplikace znalostí a dovedností.

- **Úroveň 4 – Hodnocení výsledků** – v poslední úrovni hodnocení jde o poskytnutí základny pro posouzení prospěšnosti vzdělávání z hlediska jeho nákladů. Hodnocení musí být založeno na zkoumání před i po vzdělávání a musí určit míru, v jaké byly dosaženy základní cíle vzdělávání v oblastech, jako je přírůstek prodeje, zvýšení produktivity, snížení úrazů nebo zvýšení spokojenosti zákazníků. Hodnocení výsledků je ovšem snadnější, lze-li je kvantifikovat. Ale není vždy snadné prokázat míru přínosu vzdělávání ke zlepšení výsledků a oddělit tento přínos od jiných činitelů.⁶⁸

3.7.2 Nevýhody a výhody vyhodnocování

Jako u každého jevu, aktivity či procesu, i při vyhodnocování je možné použít argumenty, které tento proces podporují, stejně jako takové, které hledají spíše jeho negativa. Při rozhodování, zda se vyhodnocování vzdělávání bude realizovat nebo ne, je potřeba zvážit všechny argumenty pro a proti.

Mezi nevýhody vyhodnocování se může řadit náročnost na získávání potřebných informací, přičemž výsledky jsou často posuzovány subjektivně. Vyhodnocování také vyžaduje mnoho času, úsilí, vynaložení dodatečných finančních prostředků, úzkou spoluúčasť lektorů, účastníků i managementu. Není vždy lehké izolovat dopady vzdělávání od vlivů vzniklých působením jiných podnikových procesů a některé přínosy vzdělávací akce je obtížné kvantifikovat.

Naopak k výhodám vyhodnocování patří skutečnost, že manažerům umožňuje soustředit pozornost na lidské zdroje právě tak, jako se zaměřují na jiné „věci“, za něž mají zodpovědnost, a zlepšuje vztahy mezi účastníky a manažery. Vyhodnocování

⁶⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 514

podporuje těsnější vazbu mezi cíli vzdělávání a podnikatelskými cíli organizace, zvyšuje zaměření na požadované cíle vzdělávání a na dosažení cílů týmů a jednotlivce. Dále vyhodnocování ukazuje účastníkům, že mají zodpovědnost za dosažené výsledky a že vzdělávací aktivity neslouží pouze k uvolnění z práce, pomáhá rozhodovat o prioritách, tedy o tom, které vzdělávací aktivity nejvíce přispívají ke zvyšování výkonnosti a dosahování cílů organizace. Stanoví, ve kterých oblastech je možné dosáhnout lepší návratnosti investic, ukazuje, jak dosáhnout téhož výsledku jiným, lepším způsobem. Podporuje integraci vzdělávání a jiných pracovních činností, vytváří spolupráci mezi personálním oddělením a managementem, zajišťuje orientaci vzdělávacích příležitostí na správné lidi. Zajišťuje, že vzdělávání je vyhodnocováno ve srovnání s vhodnými kritérii a nezůstává na úrovni emotivních reakcí a v neposlední řadě vyhodnocování vzdělávání zaměřuje pozornost managementu kromě tradiční zodpovědnosti také na lidské zdroje.

V praktickém životě není možné a co do času, peněz a úsilí by bylo velmi nákladné měřit přínosy vyhodnocení pouze ve finančním vyjádření. Vždy je ale možné nějakým způsobem přínosy odhadovat nebo zdůraznit možná rizika či náklady a dopady, kdyby se do vzdělávání neinvestovalo. Je těžké a často někdy i nemožné nebo velmi nákladné vyhodnocovat všechny přínosy pouze ve finančním vyjádření, ale vždy je potřeba přínosy ocenit nějakým vhodným způsobem. Kvalitativní, nehmotné přínosy se často nesehnou měřit, ale v mnoha ohledech mohou být důležitější než přínosy kvantitativní. Na druhou stranu však existují i reálná rizika spojená s omezeným či žádným investováním do vzdělávacích projektů. Proto je dobré řídit se dle této věty: jestliže organizace neumí správně měřit výkonnost zaměstnanců v jejich práci před vzděláváním, nebude schopna určit dopady, které vzdělávání mělo na jejich výkonnost.⁶⁹

⁶⁹ VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 126

4 METODOLOGIE VÝZKUMU

4.1 Cíl výzkumu

V teoretické části této práce jsem se zabývala sběrem teoretických informací k problematice vzdělávání zaměstnanců s cílem vytvořit přehledný systém se všemi náležitostmi týkajícími se dané problematiky. Tyto teoretické informace převedu do praktické oblasti. Cílem v praktické části této práce je aplikovat teoretické informace, podat ucelený přehled vzdělávání zaměstnanců ve společnosti AutoCont CZ a.s., analyzovat ho a vyhodnotit na základě získaných teoretických a praktických informací.

4.2 Metody a techniky sběru dat

K dosažení cíle v praktické části této práce jsem zvolila formu kvalitativního výzkumu, který byl realizován prostřednictvím analýzy interních dokumentů společnosti a strukturovaného rozhovoru s personalistkou pro rozvoj a vzdělávání dané společnosti.

4.2.1 Analýza dokumentů

Pro praktickou část své bakalářské práce jsem, jak již bylo uvedeno, zvolila metodu analýzy dokumentů. Jedná se o standardně využívanou aktivitu jak v kvalitativním tak v kvantitativním výzkumu. Jak uvádí Hendl (2005) za dokumenty se považují taková data, která vznikla v minulosti, byla pořízena někým jiným než výzkumníkem a pro jiný účel, než jaký má aktuální výzkum. Tyto dokumenty mohou být podrobeny analýze z různých hledisek. Rozmanitost dokumentů představuje první výhodu této strategie zkoumání a zároveň otevírá přístup k informacím, které by se jiným způsobem těžko získávali, proto jsem tuto techniku sběru dat zvolila. Dalším důvodem bylo, že tato data nejsou vystavena působení zdrojů chyb či zkreslení, jež vznikají při uskutečňování rozhovorů, pozorování, měření a testování.⁷⁰ V případě této práce jsem podrobila analýze interní dokumenty společnosti.

⁷⁰ HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005, s. 132

4.2.2 Strukturovaný rozhovor

Druhou metodou sběru dat pro praktickou část této práce je strukturovaný rozhovor. Tato technika sestává z řady pečlivě formulovaných otázek, na něž má respondent odpovědět. Dle Hendla (2005) se data z takového interview snadněji analyzují, protože jednotlivá témata se lehce v přepisu rozhovoru lokalizují. Strukturovaný rozhovor byl realizován s konzultantkou pro rozvoj a vzdělávání společnosti AutoCont CZ a.s. pro doplnění informací získaných analýzou dokumentů.

5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI AUTOCONT CZ A.S.

5.1 Základní charakteristika

Název: AutoCont CZ a.s.

Právní forma: akciová společnost (akcie nejsou veřejně obchodovatelné)

Sídlo: Nemocniční 12, 702 00 Ostrava, Česká republika

Základní jmění: 25 000 000 Kč

IČ: 47676795

Rok založení: 1990

5.1.1 Předmět činnosti

Společnost AutoCont CZ nabízí kompletní řešení v oblasti informačních a komunikačních technologií v těchto hlavních směrech:

- IT infrastruktura
- Outsourcing
- Podnikové aplikace a služby
- Vývoj softwaru
- Systémová integrace

5.1.2 Historie a současnost

AutoCont CZ je česká soukromá společnost, která v oblasti dodávek zboží, služeb a řešení na poli informačních a komunikačních technologií (zkráceně ICT) na trhu úspěšně působí již 20 let. K rychlému rozvoji v prvních deseti letech přispěla výroba vlastní značky osobních počítačů a systematické budování rozsáhlé obchodní a servisní sítě v České republice a na Slovensku.

V druhém desetiletí své existence se společnost zaměřila na vybudování specializovaných divízi a postupně se propracovala mezi nejvýznamnější firmy i v oblasti rozsáhlých a složitých ICT projektů. Systematické a dlouhodobé budování odborných schopností, pečlivé sledování potřeb zákazníků a v neposlední řadě i

promyšlená vnitřní organizace firmy, to vše přispělo k tomu, že je AutoCont CZ v současné době nejvýznamnějším českým dodavatelem ICT v České a Slovenské republice.

5.1.3 Poslání společnosti

Posláním společnosti je zavádět a provozovat užitečné informační technologie v organizacích a to nejen vlastní implementace projektu, ale už jeho samotný zrod a správné zadání rozhoduje o jeho přínosech. Rovněž způsob, jak je následně daný informační systém nebo daná technologie provozována a využívána. To vše je pro společnost klíčové a podřizuje tomu své obchodní i realizační postupy.

5.1.4 Cíle společnosti

Cílem společnosti je být IT profesionál první volby pro všechny zákazníky, kteří uvažují o investicích do informačních systémů. Pracují tak, aby každý zákazník přizval AutoCont CZ ke spolupráci a dal jim šanci nabídnout jejich řešení a služby. Chtějí být rovněž první volbou pro ty, kteří plánují svoji pracovní kariéru v oblasti ICT.

5.1.5 Hodnoty společnosti

Mezi základní hodnoty společnosti patří:

Profesionalita

Ambice a chuť vítězit

Tvořivost

Odpovědnost

Týmová spolupráce

5.1.6 Personální struktura zaměstnanců

V současné době AutoCont CZ zaměstnává v České a Slovenské republice téměř 800 pracovníků, z nichž skoro 70 % pracuje v oblasti poskytování služeb. AutoCont CZ systematicky zvyšuje odbornou úroveň svých lidí. Důkazem mohou být získané osobní i firemní certifikace převážně na nejvyšší možné úrovni.

5.2 Struktura společnosti

5.2.1 Pobočková síť

Vybudování hardwarové a systémové infrastruktury malé a střední firmy patří mezi základní, klíčové a zároveň samozřejmé schopnosti, které zákazníci očekávají od pobočkové sítě AutoCont CZ. Ta je utvořena z více jak 50 vlastních a franchizingových zastoupení v ČR a SR. Za posledních 5 let se počet pracovníků v této síti zvýšil o 70 %, což bylo vyvoláno výrazným růstem objemu poskytovaných služeb. Zároveň však byla zachována schopnost dodat každoročně na český a slovenský trh více než 30.000 osobních počítačů a notebooků. Díky centrálnímu řízení je obchodní síť AutoCont CZ optimálním partnerem nejen všem lokálním firmám, ale rovněž všem organizacím, které mají svá pracoviště rozmístěna po celém území ČR a SR.

5.2.2 Regionální centra

Obchodní síť AutoCont CZ je vnitřně rozčleněna do 6 větších celků – regionálních center. Tato struktura umožňuje jednoduše sdílet lidské i odborné kapacity velkého týmu nad daným regionem. Díky tomuto uspořádání je AutoCont CZ schopen realizovat rozsáhlé projekty v segmentu SMB bez ohledu na velikost lokálního zastoupení. Regionální centra mohou rovněž efektivně využívat odborné zázemí centrálních specializovaných divizí. AutoCont CZ je tak schopen garantovat vysokou kvalitu nabízených služeb a řešení vždy a všude.

5.2.3 Specializované divize

IT infrastruktura (ITI)

Divize ITI je se svými 350 zaměstnanci největší divizí společnosti AutoCont. Předmětem její činnosti je poskytování specializovaných a profesionálních služeb spojených s celým životním cyklem IT infrastruktury, která se skládá z 8 regionálních obchodních center a z 8 specializovaných odborných center.

Outsourcing (ITSM)

Divize ITSM se zaměřuje na dodávky služeb v oblasti provozu informačních systémů u velkých zákazníků. Těžiště nabízených služeb spočívá v provádění správy a údržby informačního systému zákazníka nebo jeho části. Nejvyšší úroveň nabízených služeb je forma kompletního outsourcingu provozu informačního systému včetně převzetí majetku a pracovníků.

Podnikové aplikace a služby (PAS)

Hlavní činností divize PAS je implementace, podpora a rozvoj podnikových informačních systémů. Jedná se o vzájemně propojené informační systémy, složené z aplikací pro ekonomiku, plánování a řízení zdrojů (ERP), z personálního informačního systému, dále informačních systémů pro kolektivní spolupráci, organizaci práce a komunikaci a manažerských informačních systémů.

Content Management (COM)

Divize COM se zabývá systémy pro správu obsahu, v IT světě se tyto systémy nazývají jako Enterprise Content Management (ECM). Jedná se o oblast, která se převážně věnuje správě dokumentů, jejich oběhu, digitalizaci apod.

Vývoj softwaru (VSW)

Divize se zabývá poskytováním komplexních služeb v oblasti vývoje softwaru na zakázku. Přináší mnoha firmám a organizacím konkurenční výhodu prostřednictvím řešení stavěných na míru pro konkrétní klienty, řešení s vysokou přidanou hodnotou, kterou nemohou získat nákupem standardních produktů.

5.3 Zákazníci společnosti

Práci s jednotlivými zákaznickými segmenty věnuje AutoCont CZ velkou pozornost. ICT potřeby jednotlivých skupin zákazníků jsou různé, rovněž tak různé jsou realizační a provozní postupy. AutoCont CZ tomu proto pečlivě přizpůsobuje i svoji vnitřní strukturu. V současné době se AutoCont CZ zaměřuje výhradně na zákazníky z řad firem a organizací. Tradiční je silná pozice AutoContu CZ v oblasti středně velkých komerčních firem a v segmentu velkých firem, finančních institucí a státní správy. V poslední době se rovněž rozvíjejí aktivity zaměřené na centralizovaný prodej pro malé firmy a organizace. Ve všech segmentech bez rozdílu se však AutoCont CZ snaží navázat dlouhodobé vztahy, založené na vysoké míře vzájemné důvěry.

5.4 Sponzoring společnosti

Společnost AutoCont CZ tradičně věnuje část svých prostředků na charitativní účely ve prospěch dětských domovů či handicapovaných spoluobčanů. V této oblasti spolupracuje např. s Kontem bariéry, Nadací Terezy Maxové a mnoha dalšími. Za významnou podporu české kultury lze považovat dlouholeté partnerství s Národním divadlem v Praze. V roce 2010 AutoCont CZ také přispěl finanční podporou ke vzniku úspěšného českého filmu Lidice.

6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI AUTOCONT CZ A.S.

Tato kapitola shrnuje informace získané prostřednictvím analýzy dokumentů a rozhovoru s personalistkou pro rozvoj a vzdělávání. Otázky z rozhovoru jsou uvedeny v příloze A této bakalářské práce. Analýza současného stavu vzdělávání zaměstnanců společnosti AutoCont CZ a.s. je pro větší přehlednost strukturována do čtyř hlavních kapitol: strategie a koncepce vzdělávacího systému, vzdělávací cyklus zaměstnance, popis metodologie realizace tréninkového programu a zhodnocení současného stavu vzdělávání zaměstnanců.

6.1 Strategie a koncepce vzdělávacího systému

Ve společnosti AutoCont CZ pracuje personální oddělení s pracovními pozicemi/rolemi, které mají definované klíčové činnosti a kompetence. Kompetence jsou chápány jako soubor znalostí, schopností, dovedností a postojů tedy klíčových předpokladů pro správné vykonávání pracovních činností a plnění výkonnostních cílů. Základními kompetencemi pro všechny zaměstnance jsou firemní hodnoty, konkrétně tedy profesionalita, odpovědnost, ambice a chuť vítězit, tvořivost a týmová práce. Mezi další kompetence patří například u obchodníků schopnost akvizice, analýza potřeb zákazníka, prezentační dovednosti a vyjednávání či u konzultantů analýza potřeb zákazníka, prezentační dovednosti a odborné dovednosti dle jejich specializace IT.

Pro manažerské pozice má personální oddělení společnosti AutoCont CZ a.s. definovaný Leadership & Management model (manažerský kompetenční model). Tento model zahrnuje oblasti sebeřízení, strategie a plánování, řízení změn, organizace, manažerská komunikace, budování týmu a inspirace. Každý rok se měří dle tohoto modelu úroveň manažerských dovedností v on-line systému 360° zpětné vazby. Na základě výstupů z hodnocení si každý manažer ve spolupráci se svým nadřízeným v rámci motivačního rozhovoru nastavuje své rozvojové cíle pro další rok v oblasti manažerských dovedností (proces rozvoje je pak identický jako vzdělávací proces ostatních zaměstnanců).

Všechny tréninkové programy jsou propojeny Jasnou vizí 2013 – IT profesionál 1. volby a firemními hodnotami. Mimo nově nabytých znalostí si každý z tréninku odnese jasnou souvislost mezi svým rozvojem, dosažením vize a naplňováním firemních hodnot AutoContu CZ.

Díky celé koncepci rozvoje zaměstnanců a provázanosti jednotlivých kroků, práci s rozvojovými cíli, práci manažerů, kvalitnímu výběru dodavatelů a jejich znalosti AutoContu CZ společnost dosahuje vynikajícího hodnocení tréninkových programů a každoročně zaznamenává nárůst kvality. Což přehledně dokládá tabulka níže, která srovnává využitelnost nově nabytých znalostí z tréninku v praxi a naplnění rozvojových cílů účastníků za rok 2010 a 2011.

Tabulka 1: Hodnocení 2011

položka	rok 2010	rok 2011	meziroční změna
využitelnost poznatků a dovedností v praxi	90%	92,50%	2,50%
naplnění rozvojových cílů účastníků	85%	87,50%	2,50%

Pozn.: kvalitní trénink = hodnocení 85% plus, hodnocení na škále dotazníku = známky1- 2

Zdroj: interní dokumenty společnosti

6.1.1 Odborná školení

Konkurenční výhodou společnosti AutoCont CZ mimo vysoké kvality dodávaných služeb a řešení je široké portfolio služeb. AutoCont CZ je významným obchodním partnerem předních světových výrobců a dodavatelů produktů a technologií. Díky svým obchodním výsledkům a především díky vysoké odborné kvalifikaci a zkušenostem svých pracovníků získal AutoCont CZ řadu prestižních certifikátů. Odborné vzdělávání zaměstnanců je realizováno partnerskými školeními produktů a technologií a získáváním odborných certifikací. Odborná školení jsou zajišťována centrálním oddělením vztahů s partnery. Tato školení jsou vedena zkušenými IT odborníky partnerských společností. Certifikace jsou udělovány jednotlivým zaměstnancům na základě splnění kritérií pro danou certifikaci a absolvování přípravných školení.

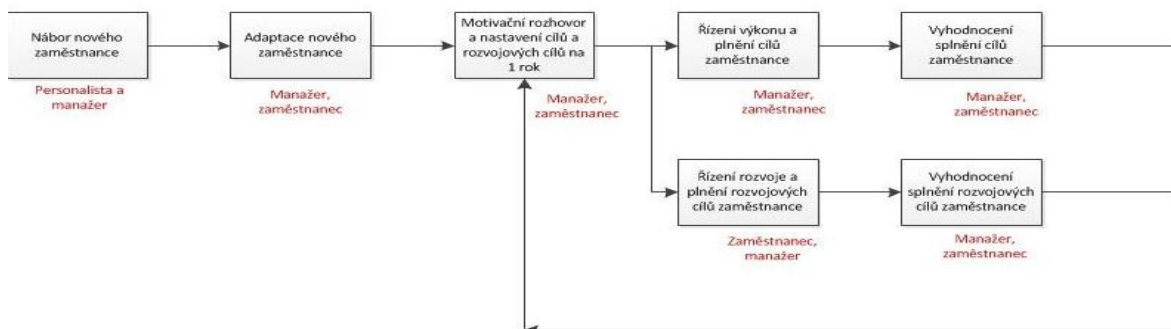
6.2 Vzdělávací cyklus zaměstnance

Personální oddělení AutoContu CZ pracuje s kompetencemi pro jednotlivé pracovní role/pozice již v náboru při hledání vhodných kandidátů pro volné pracovní pozice. Po nástupu zaměstnance do AutoContu CZ začíná tříměsíční adaptační doba, kdy manažer s mentorem pracují na rozvoji zaměstnance dle těchto kompetencí. Po třech měsících společně vyhodnotí posun zaměstnance a jeho potenciál se dále rozvíjet. Při následném motivačním rozhovoru na začátku 4. měsíce nastaví manažer se zaměstnancem další rozvojové cíle na další rok.

V únoru každého roku probíhají motivační rozhovory mezi manažery a zaměstnanci, při kterých mimo jiné společně zhodnotí úroveň definovaných kompetencí a nastaví rozvojové cíle zaměstnance pro nadcházející rok. Rozvojové aktivity mohou vybrat z katalogu rozvojových programů na intranetu společnosti (viz Příloha B). Katalog rozvojových aktivit je sestaven na základě analýzy rozvojových potřeb napříč společnostmi podle pracovních pozic/rolí a zpětné vazby od účastníků tréninků z předešlého roku.

Další způsob nastavení rozvoje pro pracovní pozice nebo celé týmy může probíhat formou analýzy potřeb, kterou provádí personalista pro rozvoj a vzdělávání s manažerem/y. Při analýze potřeb se stanovují konkrétní rozvojové cíle pro danou skupinu a jednotlivce a definují oblasti pro zlepšení. Následně připraví personalista spolu s dodavatelem tréninku a manažerem - zadavatelem konkrétní obsah, metody vzdělávání a časový plán realizace. Tento celý vzdělávací proces názorně dokládá obrázek s názvem Životní cyklus zaměstnance.

Obrázek 1: Životní cyklus zaměstnance



Zdroj: interní dokumenty společnosti

Před tréninkovým programem personální oddělení stanoví se zadavatelem přípravu ve formě zpracování business situace. S touto přípravou poté zaměstnanci v průběhu tréninku pracují. Před tréninkovým programem si také zaměstnanec spolu s manažerem stanoví dílčí rozvojové cíle pro daný trénink. Příprava a cíle jsou vždy zaslány trenérovi dopředu, aby mohl případně upravit obsah tréninku.

V průběhu tréninkového programu získává zaměstnanec zpětnou vazbu na svůj výkon od trenéra a skupiny účastníků. Na základě této zpětné vazby si zaměstnanec na konci tréninku nastaví akční plán, jakým způsobem bude aplikovat získané dovednosti do praxe. Současně účastníci tréninku dostávají výstupy z tréninku, materiály a zpracované nástroje pro použití v praxi.

Po tréninku zaslává trenér zaměstnanci a jeho nadřízenému písemnou zpětnou vazbu. Manažer se zaměstnancem společně vyhodnotí přínosy tréninku, splnění rozvojových cílů a zrevidují akční plán. Manažer poté průběžně se zaměstnancem vyhodnocuje plnění akčního plánu v praxi.

Tréninkové programy jsou vyhodnocovány formou dotazníku, který vyplní účastníci na konci tréninku. Vyhodnocení slouží pro sledování kvality, jako zpětná vazba na práci personalisty pro rozvoj a jako informace pro manažery, že jejich lidé absolvovali kvalitní rozvojový program, který splnil jejich rozvojové cíle. Celý proces plnění rozvojového cíle zaměstnancem přehledně dokresluje obrázek 2: Model plnění rozvojového cíle. Dotazník je precizně sestaven dle kritérií společnosti na kvalitu tréninků, trenérů a způsobu provedení. Sledují zejména 2 kritéria: naplnění cílů účastníků a využitelnost získaných poznatků v praxi. (viz Příloha C)

Obrázek 2: Model plnění rozvojového cíle



Zdroj: interní dokumenty společnosti

6.3 Popis metodologie realizace tréninkového programu

6.3.1 Příprava na tréninkový program

1. Stanovení osobních rozvojových cílů

Ve spolupráci se svým nadřízeným si zaměstnanec před tréninkem vypracuje osobní rozvojové cíle pro daný trénink do dokumentu „Moje cíle a akční plán“ (viz Příloha D). Zadání pro vypracování osobních rozvojových cílů je součástí emailu s pozvánkou, která obsahuje cíle tréninku. Poté zaměstnanec odešle vypracovaný dokument „Moje cíle a akční plán“ trenérovi před začátkem tréninku (2 dny předem), v kopii na svého nadřízeného. Trenér cíle zaměstnanců vyhodnotí a dle nich případně přizpůsobí obsah a strukturu tréninkového programu. Zásadní změny struktury a obsahu tréninkového programu schvaluje personalista pro rozvoj a vzdělávání.

2. Předtréninková příprava

Zadání předtréninkové přípravy pro daný trénink zpracuje dodavatel, které schvaluje personalista pro rozvoj a vzdělávání. Předtréninková příprava (úkol) je zaměřena na práci se skutečným zákazníkem, obchodním případem, skutečnými situacemi z praxe atd. Vypracovaná předtréninková příprava bude použita v tréninku. Pokud je relevantní, trenér dále vypracuje manuál k vypracování předtréninkové přípravy, který schvaluje personalista pro rozvoj a vzdělávání. Tento manuál bude zaslán účastníkům spolu se zadáním předtréninkové přípravy. Zaměstnanec vypracuje úkol dle zadání, zašle jej trenérovi a v kopii na svého nadřízeného ve stanoveném termínu. Dodavatel uvede emailovou adresu pro zasílání. Vypracovaná předtréninková příprava je součástí dokumentu „Moje cíle a akční plán“. Písemné zadání úkolu je zasláno zaměstnancům emailem spolu s pozvánkou min. 10 dní před tréninkovým programem.

3. Pozvánka

Pozvánka (viz Příloha E) obsahuje hlavní cíle tréninkového programu, odkaz na zadání předtréninkové přípravy, odkaz na zadání vypracování osobních rozvojových cílů zaměstnancem do dokumentu „Moje cíle a akční plán“, termín a místo konání; pozvánka je zaslána 10 dní před tréninkovým programem. Pokud je relevantní, obsah

zpracuje trenér a schvaluje personalista pro rozvoj a vzdělávání. Pozvánka je odeslána účastníkům personálním oddělením v šabloně AutoCont CZ, v kopii na nadřízené účastníků.

6.3.2 Realizace tréninkového programu

Tréninkový program obsahuje tyto povinné části:

1. Podepsání prezenční listiny účastníky tréninku
2. **Úvod** a představení, motivace účastníků
3. **Follow up miniworkshop** na aplikaci dovedností z minulého tréninku a plnění akčního plánu (pokud trénink navazuje)
4. **Moje rozvojové cíle** – miniworkshop. Cílem miniworkshopu je, aby každý účastník měl písemně vypracované osobní rozvojové cíle a věděl, na co se v tréninku zaměřit. Tento workshop slouží dále jako kontrolní mechanismus zaslaných rozvojových cílů účastníků.
5. **Očekávání účastníků** – miniworkshop. Cílem miniworkshopu je sebrat očekávání účastníků relevantních k obsahu a cílům tréninku.
6. **Vize a hodnoty AutoCont CZ** – miniworkshop na téma „Jak rozvíjené kompetence korespondují s vizí a hodnotami AutoContu CZ“.
7. **Nové znalosti a dovednosti** - interaktivní trénink, workshop; účastníci obdrží tréninkové materiály, zpracované nástroje pro aplikaci získaných dovedností v praxi a další relevantní nástroje a výstupy
8. **Příprava na praktický nácvik dovedností** – trenér vypracuje zadání na základě skutečných případů z praxe AutoContu CZ nebo využije předtréninkovou přípravu účastníků. Zaměstnanec vypracuje přípravu s využitím skutečného obchodního případu a s využitím získaných nástrojů.
9. **Praktický nácvik dovedností** – primárně Videotrénink interakcí (nebo jiná metoda efektivního rozvoje dle vhodnosti pro dané téma) a zpětná vazba od trenéra a skupiny, spolu se zpětnou vazbou, rozsah: min. 80% času tréninku – práce se skutečnými obchodními případy a situacemi z praxe účastníků.

10. **Rekapitulace získaných znalostí a dovedností** – miniworkshop. Výstupem je písemně vyplněná oblast „Co si z tréninku odnáším“ v dokumentu „Moje cíle a akční plán“.
11. **Vyhodnocení očekávání účastníků tréninku** – miniworkshop.
12. **Vyhodnocení splnění osobních rozvojových cílů** účastníků tréninku – výstupem je písemně vyplněná oblast „Moje cíle“ v dokumentu „Moje cíle a akční plán“
13. **Individuální zpětná vazba od trenéra každému účastníkovi a nastavení akčního plánu** a dalších kroků rozvoje zaměstnance ve spolupráci s trenérem (a příp. zvolení metody následného rozvoje Skupinové Follow up, Training On the Job, Coffee & Learn) – vypracuje zaměstnanec do dokumentu „Moje cíle a akční plán“. Zpětnou vazbu je možno zaznamenávat v průběhu tréninkového programu.
14. **Dotazník efektivity tréninkového programu** – každý účastník tréninku vyplní dokument „Hodnotící dotazník“.
15. **Závěr a rozloučení**
16. Vyplnění a podepsání prezenční listiny trenérem.

6.3.3 Follow- ups

Po skončení tréninku se uskuteční následný rozvoj (dle dohody se zadavatelem), který se může realizovat následujícím způsobem:

- Skupinové **Follow up** do 3 měsíců po realizaci tréninkového programu
- a/nebo **Training On the Job** do 1 měsíce po realizaci tréninkového programu
- a/nebo **Coffee & Learn** do 1 měsíce po realizaci tréninkového programu.

6.3.4 Vyhodnocení tréninkového programu

1. Vyhodnocení tréninkového programu

Dodavatel vyhodnotí efektivitu tréninkového programu na základě vyplněných dotazníků a zašle zadavateli v elektronické podobě **písemnou zpětnou vazbu** na výkon každého účastníka v dané kompetenci dle šablony AutoCont CZ (viz Příloha F). Pracovník personálního oddělení odešle zpětnou vazbu účastníkům a jejich manažerům.

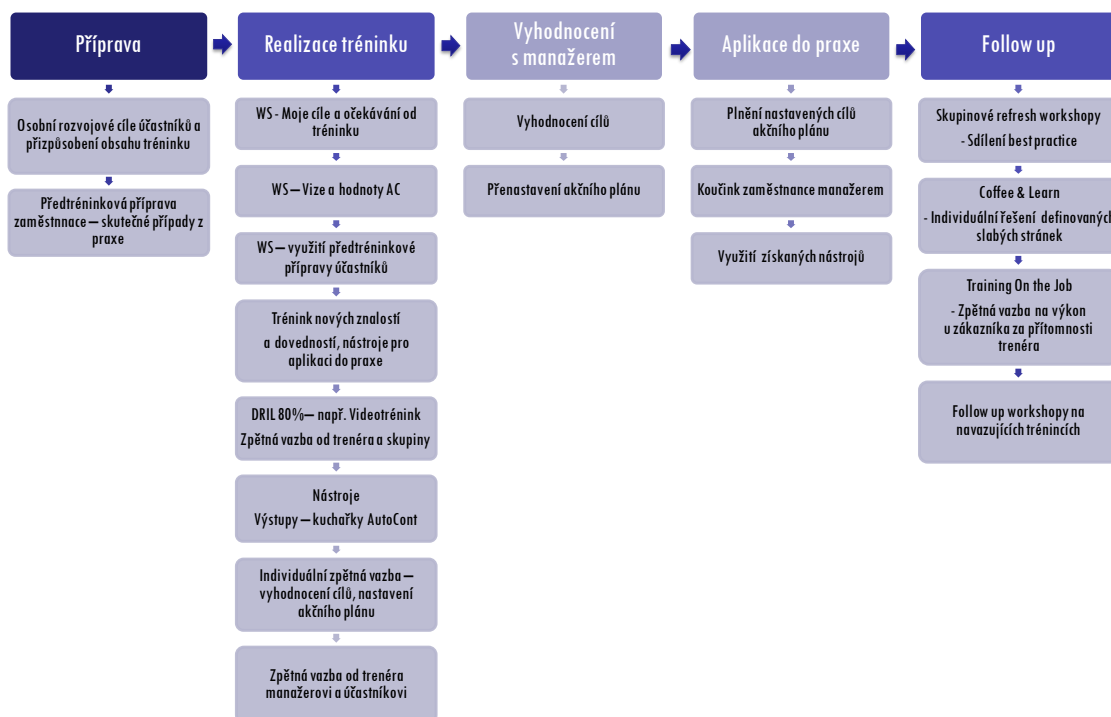
2. Materiály pro účastníky z tréninkového programu

Dodavatel zašle zadavateli v elektronické podobě prezentaci s přefocenými flipchartovými papíry ve formátu MS Powerpoint v šabloně AutoCont CZ a další relevantní výstupy a případně prezentaci použitou na tréninku ve formátu MS Powerpoint a nástroje pro aplikaci získaných dovedností v praxi – jednoduchá schémata stěžejních témat v rozsahu maximálně 1x A4 ke každému tématu ve formátu MS Word v šabloně AutoCont CZ.

3. Vyhodnocení splnění cílů a posunu v dovednostech

Po skončení tréninku manažer vyhodnotí s účastníkem splnění osobních rozvojových cílů a posun v dovednostech a zreviduje akční plán.

Obrázek 3: Schéma realizace tréninkového programu



Zdroj: interní dokumenty společnosti

6.3.5 Výběr dodavatelů

Každý trenér působící v AutoContu CZ při vzdělávacím procesu musí splňovat následující kritéria:

- Vysoká schopnost analýzy potřeb
- Konzultativní přístup a business myšlení, praxe v obchodní společnosti/IT společnosti
- Zkušenost s tréninkem v IT oblasti a doložené reference z projektů v IT
- Schopnost pracovat se skutečnými situacemi z praxe účastníků a propojení s trénovanými kompetencemi
- Prokazatelné praktické zkušenosti s trénovaným tématem a souvisejícími tématy
- Schopnost facilitace a efektivní prezentace, metodika efektivního vedení tréninků
- Vysoká míra emoční inteligence
- Schopnost práce s dynamikou skupiny
- Vyrovnaná a zralá osobnost, zvládnutý vlastní leadership
- Rétorické schopnosti
- Schopnost poskytovat zpětnou vazbu efektivním a motivačním způsobem a současně jí přijímat na svůj výkon na tréninku.

Proces schvalování trenéra je zaměřen na kvalitu trenéra/trenérky, který/á je posuzován/a na základě praktické ukázky tréninku nebo účasti personalisty pro rozvoj a vzdělávání a personálního ředitele AutoCont CZ na jeho/jejím tréninku. Obsah a struktura tréninku je kontrolována takovým způsobem, že trenér na základě analýzy potřeb vypracuje a předloží konkrétní obsah a strukturu každého trénovaného tématu a navrhne metody vzdělávání. Personální ředitel AutoCont CZ schvaluje trenéra pro jednotlivá témata tréninků a konečný obsah, metodiku a strukturu tréninků pro jednotlivá témata.

6.4 Zhodnocení současného stavu vzdělávání zaměstnanců společnosti AutoCont CZ a.s.

Společnost AutoCont CZ a.s. v současné době zaměstnává přes 800 zaměstnanců, kteří mají místo výkonu práce téměř po celé republice. Vzhledem k vysokému počtu zaměstnanců, je nutné mít výborně vypracovaný a jednotný systém podnikového vzdělávání.

Celá vzdělávací strategie vychází ze základních kompetencí každého zaměstnance, které jsou zároveň i hodnotami celé společnosti. Kompetence jsou chápány jako klíčové předpoklady pro správné vykonávání pracovních činností a hlavně plnění výkonnostních cílů. Všechny tréninkové aktivity se opírají o koncepci Jasná vize 2013 – IT profesionál 1. volby a firemní hodnoty. Zaměstnanci tak po absolvování vzdělávacího programu získávají nejen nově nabyté znalosti, ale také jasnou souvislost mezi svým rozvojem, dosažením vize a naplňováním firemních hodnot.

Vzdělávací cyklus zaměstnance je dle mého názoru nastaven velmi dobře a efektivně. Opět se opírá o celou vzdělávací strategii, pracuje se s kompetencemi již při náboru. Následuje tříměsíční adaptační doba, kdy se pracuje na rozvoji zaměstnance dle daných kompetencí. Po uplynutí tří měsíců dojde k vyhodnocení a motivačnímu rozhovoru, kdy se nastaví vzdělávací program na další rok. Tyto motivační rozhovory probíhají každý rok mezi přímým nadřízeným a zaměstnancem. Společnost využívá i další způsob pro nastavení vzdělávání a to formou analýzy potřeb, kterou provádí personalista pro rozvoj a vzdělávání s manažerem.

Průběh tréninkového programu je zcela jistě efektivní, jelikož je zaměřen na reálné situace z praxe a personální oddělení má nad celou vzdělávací akcí kontrolu a zpětnou vazbu jak od účastníků, tak od trenéra. Personalista pro rozvoj a vzdělávání spolu s trenérem stanovují konkrétní obsah, metody vzdělávání a časový plán realizace. Personalista i trenér spolupracují a komunikují před i po tréninku. Zaměstnanci jsou iniciováni k aktivitě již před začátkem tréninku, kdy musejí vypracovat své rozvojové cíle, které se zasílají trenérovi. Trenér tak může poupravit vzdělávací akci vzhledem k cílům účastníků. Tuto propojenost a spolupráci hodnotím jako velké plus, které přidává na efektivitě vzdělávacích výstupů. Celá metodologie realizace tréninkového

programu je precizně připravena a opět koresponduje s celou vzdělávací strategií společnosti.

ZÁVĚR

V současném dynamickém, tržně orientovaném konkurenčním prostředí si prakticky každá organizace uvědomuje potřebu neustálého zlepšování a hledání možností, jak se co nejlépe prosadit. V tomto kontextu také vznikají nové koncepce orientující se na splnění požadavků zákazníků a celého trhu. Důsledkem jakékoli změny vztahující se k výkonnosti organizace je potřeba vzdělávání. Změna může být výsledkem zavedení nové technologie, změn zákona, pracovního postupu nebo všeobecného rozvoje lidí. Změna jako taková je obvykle nepříjemná, protože lidi nutí k tomu, aby získávali stále nové poznatky, nové dovednosti, a aby změnili některé svoje postoje. Vyrovnávání se lidí se změnami při současném zachování a zvyšování výkonnosti jich samých i celé organizace může účinně napomoci právě proces vzdělávání, který bude správně zacílen a citlivě realizován v rámci podnikového vzdělávání.

Celý systém vzdělávání zaměstnanců v organizaci by měl být efektivně koncipován. Za efektivní je možné pokládat takové vzdělávání, které s nejnižšími náklady dosahuje požadovaných cílů. Tato bakalářská práce shrnuje hlavní složky vzdělávacího systému v organizaci. Důležitými prvky vzdělávacího programu jsou samotní účastníci a lektori, protože bez motivace účastníků – zaměstnanců všechny vzdělávací aktivity ztrácejí smysl. Klíčový význam v rámci systematického vzdělávání zaměstnanců v organizaci má identifikace potřeb vzdělávání, stanovení jeho cílů, použití metod a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu.

Cílem této bakalářské práce bylo vymezit a popsat vzdělávání zaměstnanců, charakterizovat podnikové vzdělávání a rozebrat systematické vzdělávání pracovníků v organizaci. Ke splnění tohoto cíle jsem vycházela z odborné literatury. V praktické části práce bylo cílem analyzovat stávající systém vzdělávání zaměstnanců ve společnosti AutoCont CZ a.s.

Aby bylo možné naplnit cíl praktické části této práce, bylo nutné zajistit dostatek relevantních materiálů tak, aby analýza byla objektivní. Pro analýzu stávajícího vzdělávacího systému bylo tedy nezbytné sestavit otázky, které byly využity při

strukturovaném rozhovoru s personalistkou pro rozvoj a vzdělávání společnosti AutoCont CZ a.s. a provést analýzu interních dokumentů společnosti.

Výsledek analýzy mě překvapil. Nepředpokládala jsem totiž, že společnost AutoCont CZ a.s. bude mít systém vzdělávání zaměstnanců tak dobře propracován. A hlavně to, že jej dokáže v praxi tak efektivně aplikovat. Podle mého názoru je stávající vzdělávací systém dostatečně efektivní. Žádné zásadní úpravy tohoto vzdělávacího systému proto, dle mého mínění, nejsou zapotřebí. Společnost dokázala vytvořit velmi efektivní systém, který se jí daří v praxi úspěšně aplikovat.

Tato bakalářská práce by mohla sloužit jako názorný příklad ucelených teoretických poznatků z oblasti systematického vzdělávání zaměstnanců v organizaci. A dále by se ostatní organizace, které nemají efektivní vzdělávací systém svých zaměstnanců, mohli inspirovat stávajícím vzdělávacím systémem společnosti AutoCont CZ a.s., který je plně funkční a efektivní.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

ARNOLD, J. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.

BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

KAHLE, B. a STÝBLO, J. *Praktická personalistika*. 3. vyd. Praha: Pragoeduca, 1998. ISBN 80-85856-60-3.

KAMENÍČEK, J. *Lidský kapitál: Úvod do ekonomie chování*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0449-3.

KOLMAN, L. *Výcvik zaměstnanců: psychologické základy podnikové odborné přípravy a výcviku*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-86131-62-9.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

MOHELSKÁ, H. *Řízení lidských zdrojů*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. ISBN 978-80-7041-659-4.

PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých: Průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3235-0.

TURECKIOVÁ, M. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8.

URBAN, J., STÝBLO, J. a VYSOKAJOVÁ, M. *Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1.

VETEŠKA, J. a TURECKIOVÁ, M. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí: Kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-54-9.

VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Internetové zdroje:

<http://autocont.cz/profil-vize.cml> (online 15.2.2012)

Interní materiály společnosti:

Model plnění rozvojového cíle zaměstnance

Prezentační dovednosti – model tréninku

Proces: životní cyklus zaměstnance

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

OBRÁZEK 1: ŽIVOTNÍ CYKLUS ZAMĚSTNANCE

OBRÁZEK 2: MODEL PLNĚNÍ ROZVOJOVÉHO CÍLE

OBRÁZEK 3: SCHÉMA REALIZACE TRÉNINKOVÉHO PROGRAMU

Seznam tabulek

TABULKA 1: HODNOCENÍ 2011

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A - OTÁZKY KE STRUKTUROVANÉMU ROZHOVORU S PERSONALISTKOU PRO ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ	I
PŘÍLOHA B - KATALOGOVÝ LIST PREZENTAČNÍCH DOVEDNOSTÍ	II
PŘÍLOHA C – HODNOTÍCÍ DOTAZNÍK	III
PŘÍLOHA D - MOJE CÍLE A AKČNÍ PLÁN.....	IV
PŘÍLOHA E - POZVÁNKA.....	VII
PŘÍLOHA F - ZPĚTNÁ VAZBA PRO ÚČASTNÍKA TRÉNINKU	IX

PŘÍLOHY

Příloha A - Otázky ke strukturovanému rozhovoru s personalistkou pro rozvoj a vzdělávání

Můžete, prosím, stručně popsat vzdělávací systém ve společnosti AutoCont CZ a.s.?

Jak je zapojeno personální oddělení do koncepce vzdělávacího systému?

Jakým způsobem probíhá vzdělávací cyklus zaměstnance?

Jakým způsobem si zaměstnanci vybírají vzdělávací programy?

Má společnost AutoCont CZ a.s. sestavenou vlastní metodologii vzdělávacího programu?

Z jakých částí se skládá tréninkový program pro vaše zaměstnance?

Jakou formou probíhá vyhodnocení vzdělávacího programu?

Jak je manažer zapojen do vyhodnocení vzdělávacího programu zaměstnance?

Jaká kritéria musí splňovat uchazeč o trénink zaměstnanců AutoContu?

Příloha B - Katalogový list prezentačních dovedností

Smysl tréninku

Účastníci tréninku se připraví na skutečnou prezentaci řešení pro zákazníka. Vyladí formu a obsah prezentace a získají větší sebevědomí pro její interpretaci, práci se skupinou a zvládnání námitek.

Cíle tréninku

1. Stanovit si jasný cíl prezentace s ohledem na očekávání a motivy obecnstva.
2. Provést analýzu obecnstva a přizpůsobit formu a jazyk prezentace a styl vlastního vystupování.
3. Naplánovat přesvědčivou prezentaci, její přehlednou strukturu a jasný a výstižný obsah vedoucí k cíli.
4. Zapojit a získat posluchače a udržet jejich pozornost.
5. Zvládat stres a nervozitu.
6. Sladit verbální a neverbální komunikaci při prezentaci.
7. Používat správnou rétoriku s ohledem na znalost obecnstva.
8. Zodpovědět námítka a zvládat obtížné publikum.
9. Používat audiovizuální techniku.

Obsah

- Příprava prezentace - cíl, struktura, forma a obsah prezentace
- Získání a udržení pozornosti posluchačů
- Zvládnání stresu a nervozity
- Rétorika a neverbální komunikace
- Řešení námitek a obtížné publikum
- Práce s audiovizuální technikou
- Praktický nácvik vlastních prezentací a zpětná vazba – 80% času tréninku

Rozsah tréninkového programu

2 dny, 1. den: 9.00 – 18.00 hod. a 20.00 – 22.00 hod., 2. den: 9.00 – 18.00 hod.

Cílová skupina – skupina pozic

Realizační role

Počet účastníků ve skupině

8 osob

Příloha C – Hodnotící dotazník

Prosíme, vyplňte všechny položky tohoto dotazníku. Vaše zpětná vazba je pro nás cennou informací pro kontinuální zkvalitňování služeb v oblasti vzdělávání v AC. Děkujeme za Váš názor.

Název tréninku:

Trenér:

Termín:

Jméno účastníka:

Škála: kde je relevantní, proveďte hodnocení na škále 1 - 5, přičemž 1 = rozhodně souhlasím, 5 = rozhodně nesouhlasím

Využití nových dovedností v praxi

1. Získané poznatky a dovednosti plně uplatním ve své praxi.
2. Tato témata vnímám jako největší přínos pro svou praxi (uvedte důvod své odpovědi):
3. Od zítřka budu ve své práci konkrétně dělat jinak:

Moje rozvojové cíle

1. Můj nadřízený se mnou nastavil konkrétní rozvojové cíle pro tento trénink. ANO NE
2. Moje rozvojové cíle pro tento trénink byly splněny.

Kvalita trenéra

1. Trenér byl dobře připraven.
2. Trenér znal prostředí AC businessu.
3. Trenér si získal moji důvěru.
Uvedte důvod své odpovědi:
4. Trenér byl schopen přizpůsobit trénink našim aktuálním potřebám.
5. Trenér nám kladl otázky tak, abychom na většinu řešení přišli sami.
6. Uvedte, co by měl trenér zlepšit:

Kvalita tréninku

1. Trénink byl zaměřen na mou reálnou praxi.
2. Všechny rozvíjené dovednosti jsem měl/a možnost dostatečně procvičit.
3. Podle mého názoru bylo v tréninku použito ____% teorie a ____% praktických cvičení.
4. Která témata dle Vašeho názoru vyžadují větší prostor v tréninku a proč?

Další komentáře a náměty:

Příloha D - Moje cíle a akční plán

Jméno:		Termín:	4. – 5.5.2011
Název tréninku:	Prezentační dovednosti		

Aby pro Vás byl tento trénink užitečný a orientovaný do vaší skutečné praxe, specifikujte společně s Vaším manažerem Vaše konkrétní rozvojové cíle. Poté vypracujte svou předtréninkovou přípravu. Po vyplnění oblasti „PŘÍPRAVA NA TRÉNINK“ odešlete tento dokument trenérovi emailem do 2.5.2011 na adresu: xxxxx.princ@princonsult.cz a v kopii Vašemu manažerovi. Dokument si vezměte s sebou na trénink. Děkujeme!

PŘÍPRAVA NA TRÉNINK

Můj současný stav schopností (relevantní k cílům tréninku):

Umím a v praxi používám:

Moje cíle v tomto tréninku:

V závěru tréninku

Dle cílů v pozvánce specifikujte, co se chcete naučit a protrénovat:
vyhodnoťte splnění cílů:

	Cíl	Splnění cíle v %
1		
2		
3		

Moje příprava na trénink:

Zadání:

Prosíme, vypracujte a přineste s sebou na trénink **tyto 2 prezentace**. Při své práci na prezentacích využijte **MANUÁL**, který vám zasiláme v příloze.

Prezentace 1:

Prezentace na téma „**Moje role ve společnosti AutoCont**“ – délka prezentace je 5 min a rozsah max. 5 slidů. Dodržte, prosím, stanovený čas a rozsah. Po Vaší prezentaci mohou přijít dotazy z publika.

Prezentace 2:

Reálnou prezentaci pro externího nebo interního „**NE-IT** zákazníka“, na kterou se nyní připravujete nebo Vás v blízké době čeká. „**NE-IT** zákazník“ se rozumí např. majitel společnosti, jednatel, generální ředitel, obchodní ředitel, technický ředitel apod. **Cílem je vytvořit prezentaci, které budou zákazníci z „NE-IT“ businessu rozumět.**

Poznámka: Obě prezentace musí být zpracované v MS Powerpoint.

----- konec přípravy na trénink -----

VÝSTUPY Z TRÉNINKU

Co si z tréninku odnáším:

Uveďte, co jste se v tomto tréninku konkrétně naučil/a:

Můj akční plán:

	Čeho chci dosáhnout (můj cíl)	Jaké kroky podniknu (kroky k naplnění cíle)	Do kdy	Role mého nadřízeného
1				
2				
3				

Zpětná vazba od trenéra:

V čem jsem dobrý	Na co se dále zaměřit

Příloha E - Pozvánka

Vážení kolegové,
zveme Vás na tréninkový program

Prezentační dovednosti

Termín:....., začátek:....., ukončení:.....

Místo konání:.....

Hlavní cíl tréninku:

Zvýšit vaši schopnost prodat zákazníkovi řešení AutoCont prostřednictvím skvěle zvládnuté formy, obsahu a interpretace prezentace.

Rozvojové cíle tréninku:

- Stanovit si jasný cíl prezentace s ohledem na očekávání a motivy obecnstva (zákazníka).
- Vytvořit přesvědčivou prezentaci, její přehlednou strukturu a výstižný obsah vedoucí k cíli.
- Přizpůsobit formu a jazyk prezentace jazyku zákazníka, sladit verbální a neverbální komunikaci při prezentaci.
- Zapojit a získat posluchače a udržet jejich pozornost a zvládat obtížné publikum.
- Zvládat stres a nervozitu při prezentaci.
- Efektivně používat audiovizuální techniku.

Váš rozvoj

... začíná již v tuto chvíli přípravou na trénink ve formě **předtréninkové aktivity**. Úkol dle zadání v příloze, prosíme, zpracujte v **MS Powerpoint**. Vaše příprava je **klíčovým vstupem pro vaši osobní prezentaci v úvodní části tréninku**. Prosíme, naplánujte si proto ve svém programu čas pro její kvalitní zpracování a využijte přiložený **manuál**. Aby pro Vás měl trénink opravdový **UŽITEK**, budeme pracovat s Vašimi skutečnými

zákazníky a obchodními případy z Vaší praxe. Vezměte si proto s sebou také reálnou prezentaci **řešení AutoCont či produktu, kterou plánujete v blízké době odprezentaovat externími či internímu zákazníkovi. Bez této prezentace nesplní trénink účel ve vašem rozvoji!**

Vaše rozvojové cíle

Na základě cílů tréninku, prosíme, vypracujte ve spolupráci s Vaším manažerem do dokumentu „Moje cíle a akční plán“ své **osobní rozvojové cíle** k tomuto tréninku. S Vašimi cíli budete dále v průběhu tréninku pracovat a proto si vyplněný dokument vezměte s sebou a také jej zašlete **emailem do 2.5.2011** na adresu **xxxxxxxxx@princonsult.cz**. Děkujeme.

Těšíme se na setkání s Vámi!

.....
Personalista – rozvoj

AutoCont CZ

.....
Trenér

PrinConsult

Příloha F - Zpětná vazba pro účastníka tréninku

Jméno účastníka:	<i>XY</i>	Pozice/divize:	<i>XY</i>
Název tréninku:	<i>Prezentační dovednosti</i>	Termín:	<i>XY</i>
Dodavatel:		Trenér:	

Silné stránky

1. Postupně ses zaměřil na pevnější a hlasitější vyjadřování během prezentace – větší přesvědčivost.
2. Máš zájem věci měnit – nejlepší cesta pro Tebe je prezentovat!
3. Postupně jsi pracoval se strukturou a Tvoje prezentace byla přehledná.

Co dále rozvíjet:

1. Namísto používání rukou používej laserové ukazovátko.
2. „Nebychuj“ – „...tam bych se měl“... „Budu se zaměřovat...“
3. V úvodu nepoužívej slova: jenom, zdržím atd. Nezdržuješ. Motivuj je k Tvé prezentaci – Kdo jsi? Proč jsi tady? Co z toho budou mít?

Praktická doporučení do praxe:

1. Předem si pečlivě připrav úvod a závěr – zajistíš si pevný a plynulý projev.
2. Předem si stanov jasný cíl prezentace. Čeho chceš dosáhnout.
3. Zobrazuj text postupně – pozor na upíra pozornosti.
4. Neprezentuj charakteristiky, ale užitek.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Jana Spurná

Obor: Vzdělávání dospělých

Forma studia: prezenční studium

Název práce: Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti AutoCont CZ a.s.

Rok: 2012

Počet stran textu bez příloh: 64 stran

Celkový počet stran příloh: 9 stran

Počet titulů české literatury a pramenů: 15 titulů

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: žádný

Počet internetových zdrojů: 1 internetový zdroj

Vedoucí práce: Mgr. Hana Bartošová