

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

PROJEKT VZDĚLÁVACÍ AKCE PRO OBCHODNÍKY

SPOLEČNOSTI HASKY – SPED, s.r.o.

The project of training action for commercial staff

of the company HASKY – SPED, s.r.o.

Bakalářská diplomová práce

Jana Ogounová

Vedoucí práce: Mgr. Markéta Šupplerová

Olomouc 2010

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

V Humpolci dne

.....

vlastnoruční podpis

OBSAH	Strana
Úvod	4
1 Vzdělávání	6
1.1 Vzdělávání dospělých	6
1.1.1 Definice a charakteristika vzdělávání dospělých	6
1.1.2 Význam vzdělávání dospělých	7
1.2 Firemní vzdělávání pracovníků	9
1.2.1 Definice firemního vzdělávání pracovníků, druhy a funkce	9
1.2.2 Význam firemního vzdělávání pracovníků	10
1.3 Systematické vzdělávání pracovníků v organizaci	12
2 Projektování vzdělávací akce	15
2.1 Prostředí vzdělávací akce, cílová skupina zaměstnanců	15
2.1.1 Společnost HASKY – SPED, s.r.o.	15
2.1.2 Společnost ABC Consulting, s.r.o.	16
2.1.3 Cílová skupina zaměstnanců pro vzdělávací akci	17
2.2 Identifikace potřeb vzdělávání, výběr účastníků vzdělávání	19
2.3 Definování požadovaného vzdělávání	32
2.4. Plánování vzdělávacích programů	34
2.4.1 Definice cílů, profilu absolventa a účastníka, zaměření programu	34
2.4.2 Obsah vzdělávací akce	39
2.4.3 Kalkulace nákladů	56
2.5. Realizace vzdělávání	60
2.6 Evaluace vzdělávací akce	62
Závěr	65
Anotace	66
Seznam použité literatury a ostatních zdrojů	67
Seznam obrázků	68
Seznam tabulek	69
Seznam příloh	70

Úvod

Tato bakalářská práce je věnována tvorbě konkrétního návrhu vzdělávací akce pro obchodníky spediční společnosti HASKY-SPED, s.r.o. (dále jen „Hasky“).

Návrh vzdělávací akce je koncipován především s ohledem na teoretické poznatky z oblasti vzdělávání pracovníků, detailněji pak s ohledem na teoretické poznatky z oblasti projektování vzdělávací akce.

Při přípravě projektu vycházím hlavně z mých zkušeností, které jsem jako personalistka získala při přípravách a realizacích vzdělávání v průběhu mé praxe. Zároveň se pokusím zúročit své znalosti získané prostřednictvím tříletého studia andragogiky.

Práci jsem rozčlenila do dvou částí. V první části se věnuji teoretickému úvodu, konkrétně charakteristice a významu vzdělávání dospělých, potažmo pak vzdělávání pracovníků v organizacích a jeho procesu.

Druhá část práce je věnována konkrétní části vzdělávání pracovníků, a to projektování vzdělávací akce. Tato část je koncipována tak, že jednotlivé kroky v projektování vzdělávání jsou nejprve terminologicky ukotveny a na toto ukotvení přímo navazuje návrh konkrétního praktického postupu.

V této práci představím celkový proces projektování vzdělávací akce. Stěžejní částí projektování bude identifikace vzdělávací potřeby zaměstnanců v souladu se zájmy celé organizace. Budu se však také detailně zabývat přípravou plánu a celkovou přípravou realizace vzdělávací akce. V neposlední řadě připravím návrh evaluace připraveného vzdělávání.

Ve své praxi jsem se často setkávala s nesprávně připravenými projekty vzdělávacích akcí. Tyto projekty byly nejčastěji koncipovány bez ohledu na skutečnou aktuální vzdělávací potřebu zaměstnanců, pouze jimi byly plněny potřeby naplnit vzdělávací plán dané organizace. Projekty vzdělávání, s kterými jsem se setkala, pak byly jakýmsi amatérskými slepenci a nepřinesly zaměstnancům, potažmo pak zaměstnavateli, nutnou přidanou hodnotu.

Jak trefně uvádí Bartoňková a Šimek:“ amatérsky slepené projekty pak mnohdy připomínají skok do bazénu, v němž chybí voda“¹.

Pro svou práci jsem si vybrala společnost Hasky, kterou vlastní má blízká přítelkyně. Společnost spolupracuje (v oblasti personálních činností) s personálně poradenskou a vzdělávací společností ABC Consulting (viz kap 2.1.2). Po domluvě se zastoupením této poradenské společnosti a majitelkou Hasky mi bylo umožněno připravit a finálně i zrealizovat projekt vzdělávání pro obchodníky Hasky. Působila jsem jakožto dočasný externí konzultant společnosti ABC Consulting a následně jako projektový manažer vzdělávací akce. Současně mi bylo umožněno tento

¹ Bartoňková, H., Šimek, D.: Andragogika. 1.vyd. Olomouc 2002, s. 59.

projekt uvést jako svou bakalářskou práci. K tomuto účelu mi bylo umožněno využít všech dostupných interních materiálů společnosti Hasky i společnosti ABC Consulting (je nutné uvést, že se jedná o fiktivní název firmy, jejíž reálný název neuvádím na žádost vedení této společnosti).

Projekt vzdělávací akce jsem připravila tak, aby prostřednictvím daného vzdělávacího programu získali daní zaměstnanci takové kompetence, které reálně pomohou jejich rozvoji a rozvoji jejich zaměstnavatele (tedy aby zaměstnanci pracovali efektivněji, v zájmu dosahování strategických cílů organizace).

Cílem mé bakalářské práce je tedy popsat a připravit návrh projektu vzdělávací akce pro konkrétní skupinu zaměstnanců, který bude odpovídat potřebám dané organizace a bude v souladu s doporučenými postupy v odborné literatuře, užívanými při projektování vzdělávacích aktivit.

1 Vzdělávání

1.1 *Vzdělávání dospělých*

1.1.1 Definice a charakteristika vzdělávání dospělých

Předtím než začnu s přípravou samotného projektu vzdělávací akce, je nutné vysvětlit jaký je účel a význam projektování vzdělávání, proč se provádí a kam se řadí.

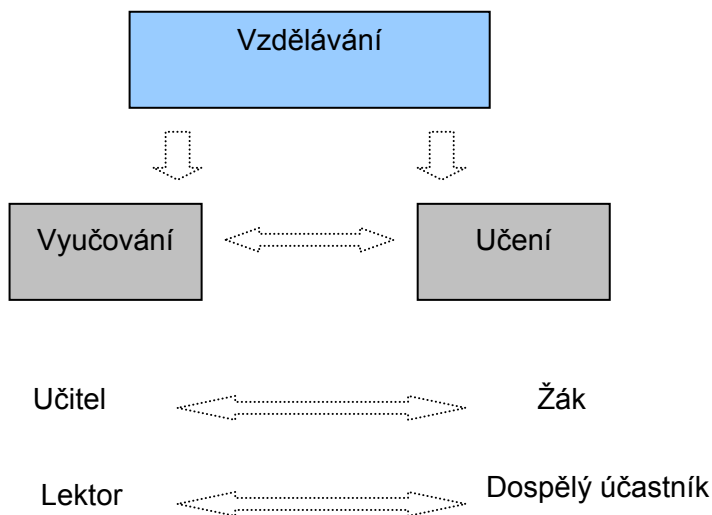
Projektování vzdělávacích akcí spadá do prostředí vzdělávání. Pokud budeme uvažovat o projektu vzdělávací akce pro pracovníky, pak spadá projektování konkrétně do oblasti vzdělávání dospělých, konkrétněji pak do oblasti firemního vzdělávání dospělých, tedy vzdělávání pracovníků.

Co se skrývá pod jednotlivými uvedenými pojmy?

Aby bylo možné definovat pojem vzdělávání dospělých, je nutné nejprve vymezit samotný pojem vzdělávání. **Vzdělávání (nebo proces vzdělávání)** lze vymezit jako proces, kdy učením přetváří člověk získávané poznatky a prováděné činnosti do vědomostí, dovedností a návyků. Vzdělávání probíhá formou interakce vzdělavatele a vzdělávaného. V pozici vzdělavatele si můžeme představit učitele nebo lektora, kteří **vyučují**. V pozici vzdělávaného pak žáka nebo účastníka vzdělávání, kteří se **učí**.²

Vztah těchto základních didaktických pojmů ukazuje následující obrázek:

Obr. č. 1: Vztah základních didaktických pojmů, upraveno³



Člověk se nevzdělává jen v dětství nebo v mládí. Vzdělávání ho provází celým jeho životem. Pouze s tím rozdílem, že pro každou etapu života je vhodný jiný typ vzdělávání.⁴

² Srov.: Mužík, J.: Androdidaktika.2., přeprac.vyd. Praha 2004, s.13.

³ Srov.: tamtéž, s. 13.

Budeme-li se zabývat **vzděláváním dospělých**, budeme hovořit o vzdělávání, kdy účastníkem vzdělávání je člověk se statutem dospělý.⁵ Jde o vzdělávání člověka v jeho produktivním věku a v období skončení ekonomické aktivity člověka, realizované různými subjekty.⁶

Charakteristické pro vzdělávání dospělých je, že dospělý člověk není ochoten se podřídit autoritě učitele a bez výhrad respektovat vše co je mu předáváno, jako je tomu v případě dítěte. Dospělý člověk chce být ve výuce aktivní. Chce se na ní podílet, osobně přispět k řešení problémů. Je pro něho velmi důležitá zpětná vazba a chce průběžně znát své výsledky.⁷

V případě vzdělávání dospělých je kladen důraz na péči o člověka, na pomoc při řešení jeho problémů. Důležitý je individuální přístup, uspokojování individuálních potřeb účastníků.⁸

V procesu takového vzdělávání se člověk aktivně, systematicky a kontinuálně učí pro dosažení **změny** znalostí, názorů, hodnot, dovedností, schopností.⁹

1.1.2 Význam vzdělávání dospělých

Opomineme-li procesy, které řídí výhradně matka příroda, těžko budeme hledat něco, za čím „nestojí“ člověk. Především člověk s určitými znalostmi a dovednostmi (s danou kvalifikací), kterými utváří prostředí kolem sebe, utváří hodnoty jakéhokoliv druhu.

V životě se člověk setkává s mnoha úkoly, problémy a situacemi, které musí řešit. Právě vědomosti jsou jedním z prostředků a nástrojů, které řešení umožňují či nabízejí. Potřeba poznání je jednou z hlavních lidských potřeb.¹⁰

Společnost prochází neustálými, často turbulentními změnami. Aby člověk doslova přežil a mohl aktivně participovat na takovém utváření prostředí kolem sebe, musí se takovým změnám přizpůsobovat. Existují situace, které jednoduše bez učení nelze zvládnout. Jak jsem uvedla, tak procesy, kterými člověk utváří jakékoliv hodnoty, souvisí také s jeho vědomostmi. Přizpůsobit se změnám pak znamená přizpůsobit zejména své vědomosti (znalosti, dovednosti, postoje), tedy vzdělávat se, učit se.¹¹

Nutnost přizpůsobit své znalosti a dovednosti, tedy nutnost dalšího vzdělávání, platí pro různé životní situace. Pro dospělého člověka má další vzdělávání zásadní význam zejména pro jeho pracovní život, pro oblast zaměstnání.¹²

⁴ Srov.: tamtéž, s. 21 an.

⁵ Srov.: Beneš, M.: Úvod do andragogiky. 1.vyd. Praha 2007, s.5.

⁶ Srov.: Mužík, J.: Androdidaktika.2., přeprac.vyd. Praha 2004, s.23.

⁷ Srov.: tamtéž, s. 25

⁸ Srov.: tamtéž, s. 31.

⁹ Srov.: Beneš, M.: Úvod do andragogiky. 1.vyd. Praha 2007, s.5.

¹⁰ Srov.: Mužík, J.: Androdidaktika.2., přeprac.vyd. Praha 2004, s.17.

¹¹ Srov.: Beneš, M.: Úvod do andragogiky. 1.vyd. Praha 2007, s.8.

¹² Srov.: tamtéž, s. 8.

V oblasti pracovního života, v oblasti zaměstnání, dochází v dnešní době k velmi častým a zásadním změnám. Ty souvisejí například s rychlým rozvojem technologií, příchodem zahraničních investorů, s jinou, diametrálně odlišnou firemní kulturou, či se změnami podílů pracovních míst v různých sektorech. Tyto a další změny se citelně odrážejí zejména ve struktuře zaměstnanosti a v souvislosti s tím v požadavcích zaměstnavatelů na kvalifikaci uchazečů o zaměstnání. Požadavky na úroveň kvalifikace pro výkon určitého povolání se stále více zvyšují. S těmito skutečnostmi se musí jedinec snažit vyrovnat.

Aby člověk vůbec mohl na měnícím se trhu práce participovat a fungovat jako pracovní síla (byl zaměstnatelný), je nutné, aby své znalosti a dovednosti požadavkům trhu práce přizpůsoboval.¹³

Cestou k takovému přizpůsobení se je právě proces neustálého vzdělávání, který umožňuje dosáhnout požadované změny v podobě zvýšení existujících schopností, k rozvíjení vědomostí, znalostí, ale i postojů. Proces vzdělávání je přípravou na budoucí náročnější a složitější úkoly.¹⁴

¹³ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 3. vyd. Praha 2006, s. 237.

¹⁴ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2007, s. 461.

1.2 Firemní vzdělávání pracovníků

1.2.1 Definice firemního vzdělávání pracovníků, druhy a funkce

Vzdělávání dospělých je kategorií, do které spadá i vzdělávání pracovníků. Jde o profesní vzdělávání, jehož cílem je zvýšit šanci na dosažení stanovených cílů organizace, prostřednictvím zhodnocování jejich lidských zdrojů. Potřebné nové nebo zlepšené dovednosti a schopnosti pomohou zlepšit pracovní výkony zaměstnanců a tyto následně budou efektivněji přispívat k plnění cílů zaměstnavatele.¹⁵

V prostředí organizace je vzdělávání takovou aktivitou, která napomáhá naplnit požadavky zaměstnavatele na pracovníka v oblasti určité úrovně jeho znalostí, dovedností, profesních návyků, schopností, způsobu jednání a chování.¹⁶

V prostředí organizace se vzdělávání (vzdělávání pracovníků, profesní vzdělávání) řadí do oblasti personálních činností firmy a jedná se o jednu z nejdůležitějších personálních činností vůbec. Podle Koubka zahrnuje především následující aktivity:¹⁷

a) Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností.

b) Neméně důležité je však i zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň z části zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších, jiných pracovních míst či prací. Dochází tak k rozšiřování pracovních schopností.

c) Úsilí o rozšiřování pracovních schopností pracovníků usnadňuje případné rekvalifikační procesy, kdy pracovníci mající povolání, které organizace nepotřebuje, jsou přeškoleni na povolání, které naopak organizace potřebuje. I péče o rekvalifikaci pracovníků v zájmu organizace je součástí její organizovaného vzdělávání pracovníků.

d) Je nutné přizpůsobovat pracovní schopnosti nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v organizaci atd. .

e) V rámci moderní personální práce překračuje formování pracovních schopností pouhé kvalifikace a stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka.

Jak bude takové vzdělávání realizováno, to záleží na možnostech firmy, jejích potřebách, ale zejména na účelu daného vzdělávání. S ohledem na tyto faktory je pak volena adekvátní metoda vzdělávání. Metody vzdělávání lze v podstatě rozdělit do tří základních skupin, podle toho, jakou formou se vzdělávání uskutečňuje. Jde o možnost **interního** vzdělávání, realizovaného na pracovišti (teorie se uplatňuje v praxi), vzdělávání **externího**, tedy mimo pracoviště (často je realizováno ve spolupráci se specializovanou vzdělávací a poradenskou společností) a vzdělávání **distančního**.¹⁸

¹⁵ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 8. vyd. Praha 2002, s. 491.

¹⁶ Srov.: Mužík, J.: Androdidaktika.2., přeprac.vyd. Praha 2004, s. 18.

¹⁷ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 3. vyd. Praha 2006, s. 238 an.

¹⁸ Srov.: Koubek, J.: Personální práce v malých podnicích. 2.vyd. Praha 2003, s. 139.

Konkrétním metodám a technikám vzdělávání se budu věnovat v kap. 2.4.2.

Vzdělávání pracovníků má **dvě hlavní funkce**. Zaměřuje se jednak na rozvíjení kompetencí (způsobilostí všeho druhu). Má za úkol zvýšit krátkodobou i dlouhodobou výkonnost pracovníků.¹⁹

Při podrobnějším rozboru funkcí vzdělávání se dostaneme k rozboru dle obsahového a procesního charakteru vzdělávání. V průběhu kariéry dochází ke změnám funkcí vzdělávání. Například pokud zaměstnanec nastoupí na pracovní pozici, bude mít vzdělávání funkci orientační a adaptační. Jiné funkce bude vzdělávání mít v případě plného zapojení pracovníka do pracovního procesu, kdy nabývají na významu funkce integrační, kvalifikační, specializační. V případě nutnosti změny kompetencí, je pak možno uvažovat o funkci inovační a změnové. V neposlední řadě, po plné adaptaci a zorientování se v zaměstnání, plní vzdělávání funkci motivační.²⁰

1.2.2 Význam firemního vzdělávání pracovníků

Další vzdělávání pracovníků je bezesporu významné pro jednotlivce (účastníka vzdělávání, pracovníka). V případě vzdělávání pracovníků v organizaci je další vzdělávání dospělých (pracovníků) důležité však také pro fungování, v podstatě pro přežití, samotné organizace.

Hroník říká, že pro výkonnost firmy je nutné zajistit výkonné procesy a zejména výkonné lidi. Tyto dva aspekty jsou na sobě velmi úzce závislé. Říká: „stěží si lze představit výkonné a sofistikované procesy, které realizují nevýkonné lidé. Čím jsou procesy sofistikovanější a náročnější, tím je obvykle potřeba výkonnějších, respektive efektivnějších lidí, u nichž narůstá míra sebeřízení a kompetencí“.²¹

Jsou to lidé, kdo rozhoduje v organizacích o využití dalších zdrojů. Jak budou zdroje využity, to záleží na úrovni jejich schopností, na jejich přístupu, jejich tvořivosti. Prostřednictvím těchto faktorů je následně ovlivněna celková efektivita a výkonnost organizace.²²

Každá organizace má a bude mít potřeby, které je nutné uspokojovat. Tyto potřeby organizace jsou uspokojovány zejména prostřednictvím lidských zdrojů dané organizace.²³ Pro uspokojení takových potřeb je tedy třeba mít takové lidi, kteří pro realizaci daného cíle mají odpovídající předpoklady (kvalifikaci, schopnosti a dovednosti). Potřeby organizace se v dnešní době však často mění a tak je třeba i změna těchto předpokladů. Význam vzdělávání pracovníků spočívá v tom, že především jeho prostřednictvím lze takové změny docílit.

¹⁹ Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1.vyd. Praha 2007, s. 127.

²⁰ Srov.: tamtéž, s. 127.

²¹ Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1.vyd. Praha 2007, s. 13.

²² Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2007, s. 42.

²³ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2007, s. 461.

Jak bylo již zmíněno, tak proces vzdělávání je v podstatě přípravou na budoucí náročnější a složitější úkoly.²⁴

Vzdělávání zaměstnanců je významné tím, že je nadmíru potřebným a silným nástrojem pro rozvoj kompetencí a tím i zvýšení konkurenceschopnosti organizace, která chce udržovat krok se změnami technologie, ekonomiky, celkově s prostředím, ve kterém působí.²⁵

Otázka kvalifikace zaměstnanců je navíc v mnoha organizacích řešena z pohledu právě této konkrétní firmy, konkrétního zaměstnavatele.²⁶ Vezmeme-li v úvahu, že konkrétní organizace má potřeby hodně specifické a ve většině případů pak (logicky vzato) trh práce nenabízí adekvátně kvalifikované uchazeče, je tato organizace v podstatě nucena vyškolit si své vlastní „specialisty“. Vzdělávání pracovníků je tak zásadní pro samotnou existenci dané organizace.

Jedním z klíčových zákonů pro úspěšnost organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace dělají především flexibilní lidé. Péče o formování pracovních schopností pracovníků organizace (další vzdělávání v podobě vzdělávání pracovníků) se tedy v současné době stává důležitým úkolem personální práce a je v podstatě otázkou „života a smrti“ každé organizace.²⁷

Pokud je cílem vzdělávání pracovníků v organizaci zabezpečení kvalifikovaných, vzdělaných a schopných lidí, kteří jsou tedy „životně“ důležití pro vytváření hodnot dané organizace, pro samotnou existenci dané organizace, je také nutné dodat důležitý fakt týkající se motivace ke vzdělávání. Aby takového cíle bylo dosaženo, není možné jen dobře nastavit systém vzdělávání a vymezit celkově politiku vzdělávání v organizaci. Také zaměstnanci musejí být připraveni a ochotni se dále vzdělávat. Musejí být k takovému vzdělávání motivováni. Tím, že organizace své zaměstnance ke vzdělávání motivuje (identifikuje v podstatě jejich potřeby, které prostřednictvím vzdělávání mohou uspokojit), její zaměstnanci sami přebírají zodpovědnost za své vzdělávání. Navíc aktivně využívají existující zdroje vzdělávání, které ve firmě (i mimo ni) mají.²⁸

Na závěr této kapitoly si dovoluji ještě uvést všeobecně známý citát Lao'ceho: „Dej člověku rybu a nasytíš ho na jeden den. Nauč člověka chytat ryby a nasytíš ho na celý život“.

Dovoluji si malý dovětek. Firma, jejíž strategií bude dále vzdělávat své lidské zdroje, sytí na celý život nejen je, nýbrž na dlouhou dobu také sama sebe.

²⁴ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2007, s. 461.

²⁵ Srov.: Bělohávek, F. a kolektiv: Management. 1. vyd. Olomouc 2001, s. 376.

²⁶ Srov.: Beneš, M.: Úvod do andragogiky. 1. vyd. Praha 2007, s. 107.

²⁷ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 3. vyd. Praha 2006, s. 237.

²⁸ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2007, s. 461 an.

1.3 Systematické vzdělávání pracovníků v organizaci

K firemnímu vzdělávání můžeme přistupovat zpravidla dvěma základními přístupy. Přístupem **reaktivním**, kterým budou řešeny aktuální, existující problémy. Nebo **proaktivním přístupem**, kdy jsou zvažovány budoucí aktivity organizace, budoucí možné změny požadavků na výkon zaměstnanců, nutné pro dosažení plánované změny v organizaci, apod.²⁹

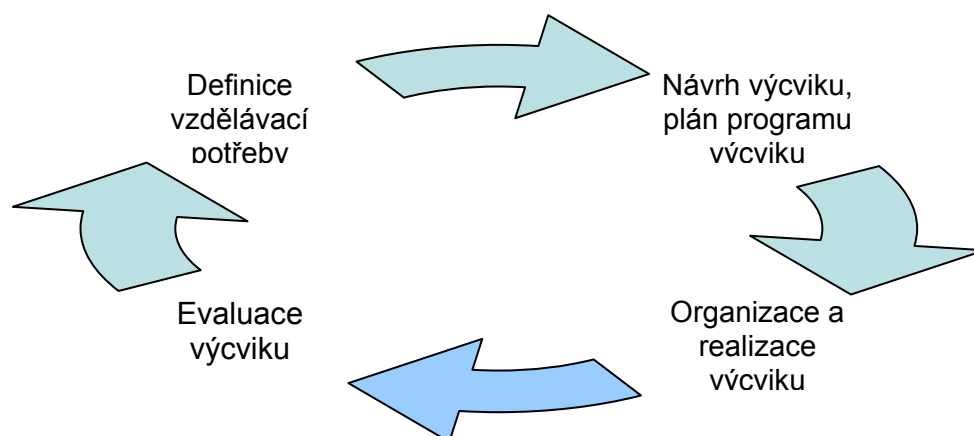
Za nejefektivnější přístup ke vzdělávání pracovníků je považováno systematické vzdělávání pracovníků, spadajícím do oblasti proaktivního způsobu vzdělávání, jehož součástí je i projektování vzdělávacích aktivit.³⁰

Koubek definuje systematické vzdělávání pracovníků jako: „neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.“³¹

V případě systematického přístupu ke vzdělávání se jedná v podstatě o nepřetržitý proces vzdělávání, kdy se opakuje čtyřfázový cyklus vycházející z identifikování potřeby vzdělávání pracovníků. Následuje návrh vzdělávání (plán), samotná realizace výcviku a následně důležitá čtvrtá část, kterou je zjišťování, jak byl výcvik efektivní (tzn. evaluace výcviku). Výsledky hodnocení výcviku jsou následně používány například při plánování dalšího vzdělávání, čímž je v podstatě zajištěna právě zmíněná efektivita systematického vzdělávání.³²

Model systematického vzdělávání pracovníků znázorňuje následující obrázek:

Obr.č.2: Model systematického výcviku pracovníků, upraveno³³



Systematičnost výcviku spočívá v tom, že jeho tvorba, plán i realizace korespondují s potřebou vzdělávání. Tento předpoklad bude splněn, pokud však výcvik bude

²⁹ Srov.: Buckley, R; Caple, J.: Trénink a školení. 1. vyd. Brno 2004, s. 24.

³⁰ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 3. vyd. Praha 2006, s. 244.

³¹ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 3. vyd. Praha 2006, s. 244.

³² Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2007, s. 475.

³³ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 3. vyd. Praha 2006, s. 245.

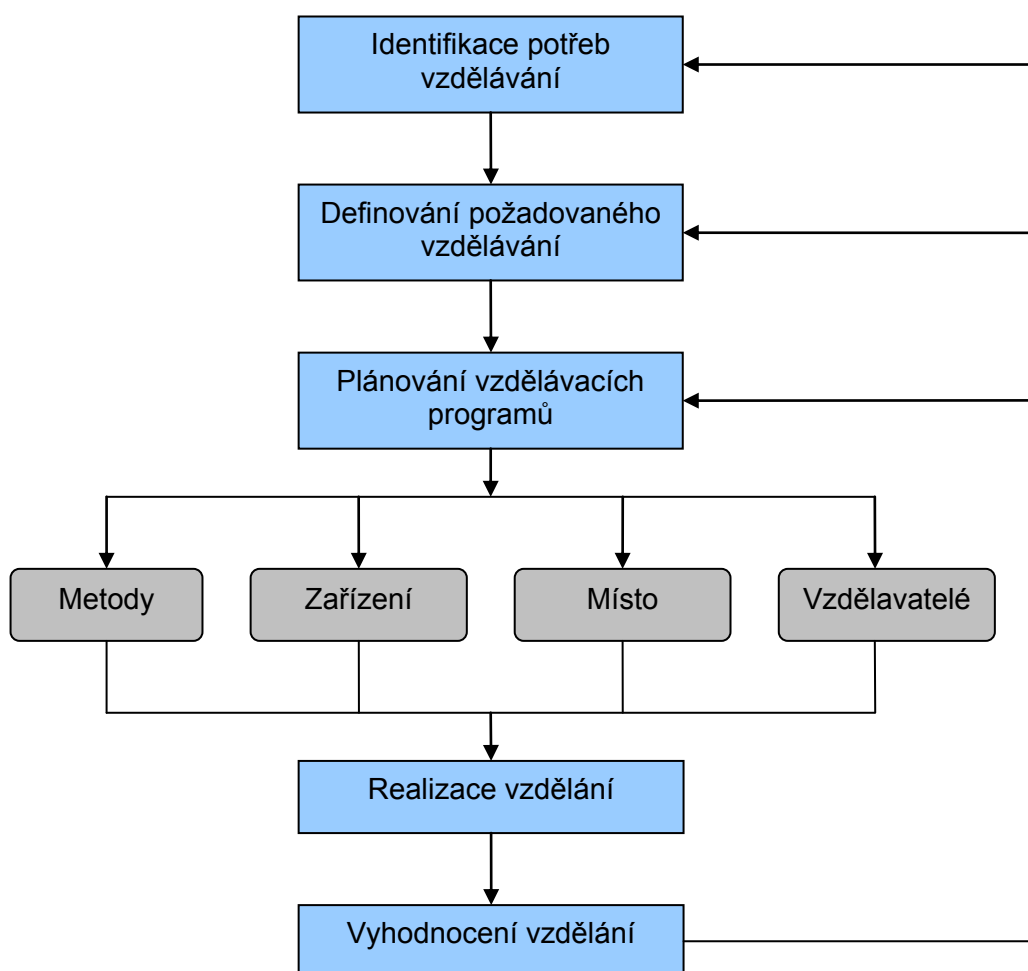
zajišťován odborníky pro vzdělávání, kteří vědí, jak výcvik provádět. Navíc za předpokladu pečlivě prováděné čtvrté fáze (jejíž důležitosti jsem se již dotkla), evaluace vzdělávání.³⁴

Součástí systematického vzdělávání pracovníků, je plánování vzdělávání (plánované vzdělávání). Uvedené čtyři fáze systematického vzdělávání (viz obr. č. 2.) jsou sice základním návodem k optimálnímu plánování vzdělávacích akcí, avšak návodem příliš zjednodušeným. Pro správnou přípravu projektů vzdělávání byl vytvořen realističtější přístup nazývaný „plánované vzdělávání“.³⁵

Proces plánovaného vzdělávání se sestává z kroků, které korespondují s tím, co zamýšlí organizace dosáhnout. Jde o kroky vedoucí k dosažení takové změny znalostí, dovedností a postojů, které zlepší pracovní výkon, který následně přispěje k vyšší efektivnosti celé organizace.³⁶

Proces plánovaného vzdělávání znázorňuje následující obrázek:

Obr.č.3: Proces plánovaného vzdělávání, upraveno ³⁷



³⁴ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2007, s. 475.

³⁵ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 8. vyd. Praha 2002, s. 496.

³⁶ Srov.: tamtéž, s. 496.

³⁷ Srov.: tamtéž, s. 497.

Pokud se budeme pečlivě věnovat plánování projektu vzdělávací akce v souladu s uvedeným modelem plánovaného vzdělávání, měl by nám projekt vzdělávání nabídnout odpovědi na následující otázky.³⁸

- 1) Jaký je obsah vzdělávání, co se bude vzdělávat a proč?
- 2) Komu je vzdělávání určeno?
- 3) Jakým způsobem bude vzdělávání realizováno?
- 4) Kdo bude vzdělavatelem?
- 5) Kdy se vzdělávání uskuteční?
- 6) Kde se vzdělávání uskuteční?
- 7) Jaký je rozpočet vzdělávací akce?
- 8) Jaký je návrh hodnocení vzdělávací akce?

Detailnější výklad jednotlivých kroků plánovaného vzdělávání nabídne následující druhá část práce. Jednotlivé kroky plánovaného vzdělávání budou odpovídat uvedeným kapitolám. Kroky plánování budou nejdříve detailněji terminologicky ukotveny a na toto ukotvení bude přímo navazovat konkrétní návrh kroku v projektu vzdělávání, určeného obchodníkům společnosti Hasky. Než začnu s přípravou jednotlivých kroků projektu vzdělávání (v návaznosti na proces plánovaného vzdělávání), představím však ještě prostředí vzdělávací akce.

³⁸ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 3. vyd. Praha 2006, s. 250.

2 Projektování vzdělávací akce

2.1 *Prostředí vzdělávací akce, cílová skupina zaměstnanců*

Vzdělávací potřeby každé organizace jsou ovlivněny nejen děním uvnitř organizace samotné, ale může je ovlivňovat vše, co se děje mimo ni, v jejím prostředí. Mohou to být například zákazníci, dodavatelé, konkurence, legislativa apod.³⁹ Z toho důvodu je, před samotnou přípravou projektu vzdělávací akce, nutné představit i prostředí, kde se bude vzdělávání odehrávat. Je nutné zjistit případné faktory, které mohou mít vliv na identifikaci vzdělávací potřeby organizace HASKY – SPED, s.r.o..

2.1.1 Společnost HASKY – SPED, s.r.o.

Firma Hasky je česká spediční společnost. Firma působí na trhu od roku 2000. Hlavním předmětem činnosti firmy je spedice v rámci mezinárodní přepravy. Firma se specializuje na bezproblémové logistiky všech druhů nákladních automobilů. Ve své práci využívá firma své strategické polohy v rámci Evropy a realizuje importy a exporty zejména v rámci celé EU.

Obr.č.4: Strategická poloha firmy v rámci Evropy, upraveno⁴⁰



Firma disponuje také vlastními 25 nákladními vozy. To jí umožňuje flexibilněji reagovat na požadavky svých zákazníků v oblasti přepravy. V současné době spolupracuje firma zejména se zákazníky z oblasti strojírenské výroby a jednou z jejích hlavních specializací je i zajišťování „just in time“ přepravy. Strojírenské společnosti tvoří 95% portfolia firemních zákazníků. Zbývajících 5% zákazníků tvoří jiné subjekty s různou produkcí. Firma působí v regionu Vysočina, kde působí mnoho dalších spedičních společností, které mohou potencionálně ohrožovat pozici společnosti Hasky na trhu. Ceny přepravy jsou však již v podstatě vyrovnány a cena přepravy tak ztrácí prim v pořadí konkurenčních výhod.

³⁹ Srov.: Bartoňková, H.: Projektování vzdělávací akce. 1. vyd. Olomouc 2008, s. 9.

⁴⁰ Srov.: Interní materiály HASKY-SPED, s.r.o.

Firma disponuje širokým portfoliem dodavatelů, dopravců. Prostřednictvím nich je zajišťována koncová služba zákazníkům – subdodávky přepravy. Jedná se o velké dopravce, kteří disponují mnoha vozy a jsou tak schopni optimálně reagovat na poptávky společnosti Hasky. Dodavatelé jsou pečlivě vybíráni a prověřováni interními procedurami společnosti a je s nimi udržován partnerský vztah tak, aby byla zajištěna bezproblémová spolupráce.

V současné době má firma 52 zaměstnanců. 2 představitelé vrcholového vedení firmy (2 spolumajitelé, jednatelé), 38 zaměstnanců tvoří administrativní část firmy, z toho 30 zaměstnanců pracuje v obchodním oddělení firmy, zbývajících 14 zaměstnanců jsou řidiči.

Personální činnosti firmy jsou ve firmě zajišťovány následovně: firma má dva zaměstnance personálního oddělení, kteří zajišťují personální administrativu firmy a mzdové účetnictví. Personalisté v této firmě zajišťují pouze nutné legislativní záležitosti. Další personální činnosti (včetně zajišťování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců) jsou zajišťovány vedením společnosti, které v této oblasti spolupracuje s externí, specializovanou, personálně poradenskou a vzdělávací firmou ABC Consulting, s.r.o..

Společnost Hasky se snaží získat co nejlepší pozici na trhu s přepravou v daném regionu, čehož je možné dosáhnout v případě, že bude poskytovat finančně přijatelné služby všem stávajícím i potencionálním zákazníkům. Jak bylo uvedeno, ceny přepravy jsou však v regionu Vysočina poměrně vyrovnané. Vedení firmy si tedy uvědomuje, že důležitou roli v obchodních vztazích hraje i oboustranná spokojenost obchodních partnerů. Zájmem firmy je udržet si dobrou pozici na trhu (přežít v konkurenčním boji), což je možné docílit nejen udržením stávajících klientů, ale zejména získáními nových zakázek, zlepšením obchodních výsledků. Aby bylo možné získat nové obchodní partnery, ale samozřejmě aby firma udržela také své stávající klienty, je tedy nutné poskytovat nejen finančně zajímavé služby, ale zejména služby kvalitní, které maximálně uspokojí obchodní partnery v dalších směrech (nejen v otázce cenové).

Strategickými cíli společnosti Hasky tedy jsou:⁴¹

- **zlepšení obchodních výsledků**
- **maximální spokojenost obchodních partnerů**

2.1.2 Společnost ABC Consulting, s.r.o.

Firma ABC se stará kompletně o celou realizaci vzdělávání pro společnosti Hasky, počínaje poradenstvím souvisejícím s identifikováním vzdělávací potřeby až po

⁴¹ Srov.: Interní materiály HASKY – SPED, s.r.o.

vyhodnocování vzdělávání a následné zpracování návrhů na další vzdělávání (v rámci systematického vzdělávání ve společnosti).

Společnost ABC Consulting, s.r.o. (dále jen „ABC“) je personálně poradenská firma zaměřená na analýzy a projekty rozvoje a změny v oblasti lidských zdrojů. Firma úspěšně působí od roku 1994 a důsledně vychází z analýzy aktuálních potřeb zákazníka a jejich projekce do budoucnosti. Vysoká profesionalitu firma garantuje především experty na oblast lidských zdrojů (zejména na vzdělávání pracovníků), kteří pro firmu pracují. ABC má stálý tým profesionálních lektorů a konzultantů, prostřednictvím nichž jsou jednotlivé projekty zajišťovány.

Firma disponuje dvěma školícími místnostmi s maximálním obsazením osmi studenty, které jsou zajištěny nejmodernější technikou využitelnou při realizaci vzdělávacích projektů, ale je schopna přizpůsobit se individuálním potřebám svých zákazníků, zejména pokud jde o outdoorové projekty či jiné akce konané mimo organizace. Současně firma využívá moderních technologií, které následně aplikuje do konkrétních projektů, například e-development, on-line psychodiagnostika apod..⁴²

2.1.3 Cílová skupina zaměstnanců pro vzdělávací akci

Vzdělávací akce bude připravena pro obchodníky společnosti Hasky. Vedení společnosti vyčlenilo pro vzdělávací akci **2 pracovní dny**.

Obchodníci byli určeni jako cílová skupina zaměstnanců pro vzdělávání zejména s ohledem na strategické cíle společnosti (viz kap. 2.1.1). Obchodníci jsou, vzhledem k náplni práce (viz příloha č. 1), klíčovými pracovníky pro dosažení určených strategických cílů organizace. Optimalizace jejich pracovního výkonu je nezbytná. Optimalizovat pracovní výkon obchodníků tak, aby zajistil vyšší efektivnost organizace, je nutné především prostřednictvím dalšího vzdělávání, které zajistí změnu (zvýšení) dosavadní úrovně jejich znalostí, dovedností, schopností a postojů. Účast ve vzdělávací akci bude nařízena zaměstnancům přímo jednatelem společnosti Hasky.

Stěžejní částí náplně práce obchodníků je prodej služeb společnosti a komunikace se zákazníky a dodavateli (popis práce, viz příloha č. 1.).

Obchodník pracuje tak, že má přidělenou oblast (region) zákazníků a dodavatelů. O tuto oblast celkově pečuje. Vyhledává v této oblasti také další příležitosti k obchodování, k prodeji služeb a k nákupu výhodných služeb dopravy. Obchodník má zároveň povinnost věnovat zákazníkovi individuální péči. Například má povinnost jednou ročně osobně navštívit každého zákazníka ze svěřené oblasti a projevit mu osobně úctu. K tomuto účelu vypracovává obchodník harmonogram návštěv, který před začátkem nového kalendářního roku předkládá ke schválení vedení společnosti.

⁴² Srov.: Interní materiály ABC Consulting, s.r.o.

Obchodníci jsou ve společnosti odměňováni s ohledem na výši dosažených prodejů. Jejich mzda je složena z fixní a pohyblivé složky. Výše pohyblivé složky závisí na počtu získaných prodejů za daný kalendářní měsíc u stávajících zákazníků. Pokud navíc obchodník získá dalšího nového zákazníka, získá speciální bonus. Pohyblivá částka se také procentuelně snižuje v případě, že je zjištěno, že obchodník nejednal se zákazníkem dle stanovených vnitřních předpisů (kodexu chování s obchodním partnerem) a obchodní partner projeví evidentní nespokojenost, kterou objektivně zapříčinil obchodník. Snižování pohyblivé částky pak může být až o 50%.⁴³

Pro následující kalendářní rok se společnost navíc rozhodla, že bude své zaměstnance motivovat k lepším úkolům prostřednictvím možnosti získat navýšení fixní mzdy. Navýšení fixní mzdy bude odvislé od výkonů obchodníků v předchozím roce, od počtů prodaných přeprav, od úrovně spokojenosti klientů společnosti. Budou stanoveny procentuální úrovně možnosti navýšení a po ročním hodnocení bude o dosaženou úroveň navýšena pracovníkova mzda.⁴⁴

⁴³ Srov.: Interní materiály HASKY-SPED, s.r.o.

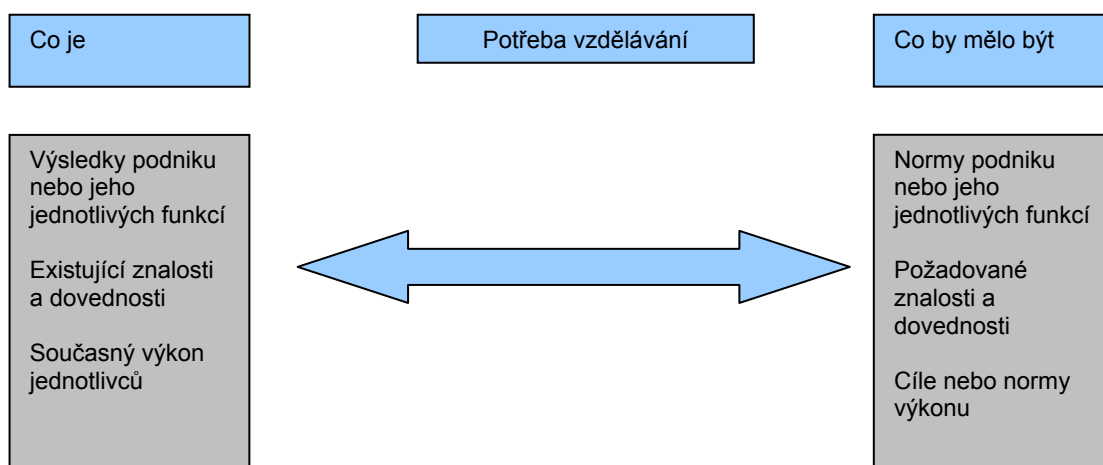
⁴⁴ Srov.: Interní materiály HASKY-SPED, s.r.o.

2.2 Identifikace potřeb vzdělávání, výběr účastníků vzdělávání

Východiskem při plánování jakéhokoliv vzdělávacího programu je stanovení účelu vzdělávání. Prvním krokem při projektování vzdělávací akce je identifikace **vzdělávacích potřeb**, tedy rozdílů mezi stavem aktuálním a stavem žádoucím. **Vzdělávací potřeba je identifikována prostřednictvím analýzy vzdělávacích potřeb.** Prostřednictvím analýzy vzdělávacích potřeb získáme odpověď na otázky: co se bude vzdělávat a proč?, Co je potřebou vzdělávání? Potřeba vzdělávání pak určuje cestu k dosažení žádoucího stavu znalostí a dovedností.⁴⁵

Potřebu vzdělávání graficky znázorňuje následující obrázek:

Obr.č.5: Potřeba vzdělávání, upraveno⁴⁶



Identifikovat pouze mezeru, která je prostřednictvím vzdělávání doplňována, je však neprozíravé a pro nutný rozvoj organizace ne zcela dostačující. Prostřednictvím analýzy vzdělávacích potřeb by společnost měla identifikovat a rozpoznávat i další potřeby rozvoje svých zaměstnanců, připravovat své zaměstnance na další povinnosti a odpovědnosti, na nové požadavky práce.⁴⁷

Analýza vzdělávacích potřeb vychází nejčastěji ze zdrojů získaných v organizaci a o organizaci, ale i mimo organizaci. Vzdělávací potřeba je identifikována prostřednictvím analýzy tří základních skupin údajů:⁴⁸

⁴⁵ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 8. vyd. Praha 2002, s. 498.

⁴⁶ Srov.: tamtéž, s. 498.

⁴⁷ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 8. vyd. Praha 2002, s. 498 an.

⁴⁸ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 3. vyd. Praha 2006, s. 247.

- *Údaje týkající se celé organizace* = od struktury organizace, přes program činnosti, až po významné údaje týkající se počtu, struktury a pohybu pracovníků, využívání jejich kvalifikace a pracovní doby apod.
- *Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností* = popisy pracovních míst, jejich specifikace, styl vedení, kultura pracovních vztahů.
- *Údaje o jednotlivých pracovnících* = jedná se o údaje získané například z hodnocení pracovníků, záznamů o vzdělání, kvalifikaci, absolvování vzdělávacích programů, záznamy o rozhovorech s pracovníkem nebo o průzkumy spokojenosti, názorů, postojů zaměstnanců.

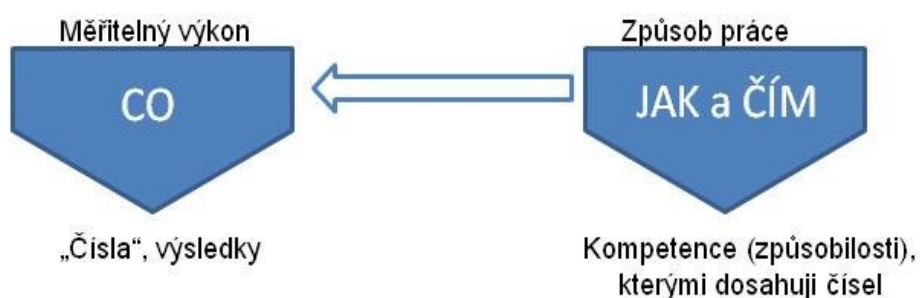
Provést identifikaci vzdělávacích potřeb je možné prostřednictvím aplikace **kompetenčního přístupu k rozvoji lidských zdrojů**. Tohoto přístupu se využívá v případě, že se jedná o potřeby vzdělávání, které mají vztah k podnikové strategii, k plánu lidských zdrojů. Vyústěním tohoto přístupu je sestavení souhrnu kompetencí, jež jsou pro výkon pracovníka klíčové. Výsledné vzdělávací potřeby jsou **proaktivní** (viz kap. 1.3), jejich dosažení vede k optimalizaci výkonu pracovníka a tím i celé organizace v budoucnosti.⁴⁹

Pro vysvětlení aplikace **kompetenčního přístupu k rozvoji lidských zdrojů** je v tento moment nanejvýš potřebné vymežit samotný pojem **kompetence**.

Hroník vymezuje kompetenci jako „trž znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle. Kompetence jsou podle něho pozorovatelné způsoby, pomocí kterých dosahujeme efektivních výkonů.“⁵⁰

Vztah způsobu a výkonu ukazuje následující grafické znázornění:

Obr.č.6: Vztah způsobu práce a výkonu, upraveno ⁵¹



„Kompetence nám tedy v podstatě říkají, „jak a čím“ je dosahováno výsledků - „čísel“.“⁵²

⁴⁹ Srov.: Buckley, R; Caple, J.: Trénink a školení. 1. vyd. Brno 2004, s. 33.

⁵⁰ Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1.vyd. Praha 2007, s. 61.

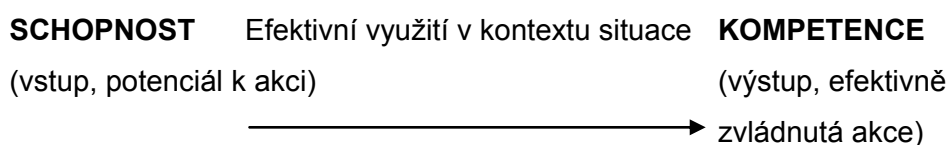
⁵¹ Srov.: tamtéž, s. 62.

⁵² Srov.: tamtéž, s. 62.

Jednotlivec může mít různé znalosti, dovednosti či duševní schopnosti, ale ne vždy ví, jak správně je využít. Schopnosti člověka jsou předpokladem pro vstup do řešení určité životní situace, úkolu apod. Nicméně až jejich efektivní využití, efektivně zvládnutá akce, vypovídá o tom, zda je člověk pro řešení dané situace skutečně kompetentní, zda jeho úroveň kompetence odpovídá potřebě pro dosažení optimálního výkonu.⁵³

Vztah schopností a kompetencí lze graficky znázornit následovně:

Obr.č.7: Vztah schopností a kompetencí, upraveno⁵⁴



Jediná kompetence obsahuje různé schopnosti. Tedy různé informace, vědomosti, znalosti, dovednosti, zkušenosti, postoje a možné další zdroje. Při výběru kompetencí je vhodné správně vyhodnotit kontext, ve kterém budou využity.⁵⁵

Charakteristickými **znaky kompetence** jsou:⁵⁶

- *kontextualizovanost* = vždy koresponduje s určitou situací, prostředím
- *multidimenzionálnost* = je složena z rozličných zdrojů (informací, znalostí, dovedností, představ, postojů, jiných dílčích kompetencí, které propojuje s lidským chováním
- *standardizovanost* (je definována standardem) = předpokládaná úroveň zvládnutí kompetence je určena předem, je definován soubor výkonových kritérií, umožňuje tak demonstraci kompetence, změření a její vyhodnocení
- *má potenciál pro akci a rozvoj* = je získávána v procesech celoživotního vzdělávání a učení, je založena na předem vymezeném rámci vstupních kategorií

Vzhledem k tomu, že jedním ze znaků kompetence je kontextualizovanost, je téměř nemožné vytvořit obecný model kompetencí. Určitou shodu však nalézt lze. Tuto určuje mimo jiné i zobecněná lidská zkušenost.⁵⁷

V kontextu zaměstnání byl zaveden pojem **klíčové kompetence**. Tyto kompetence **nemají přímý vztah ke konkrétnímu pracovnímu místu**, jsou v podstatě „obecnou“ kvalifikací“, která zahrnuje schopnosti, dovednosti, postoje, hodnoty, osobnostní rysy a

⁵³ Srov.: Veteška, J.; Tureckiová M.: Kompetence ve vzdělávání. 1.vyd. Praha 2008, s. 30an.

⁵⁴ Srov.: tamtéž, s. 31.

⁵⁵ Srov.: tamtéž, s. 31.

⁵⁶ Srov.: tamtéž, s. 31 an. Cit. dle: Tremblay, D.et al.: Learning throughout life. Quebec 2002.

⁵⁷ Srov.: Veteška, J.; Tureckiová M.: Kompetence ve vzdělávání. 1.vyd. Praha 2008, s. 33.

vlastnosti osobnosti, které umožňují jedinci jednat adekvátně v různých pracovních a životních situacích.⁵⁸

Odborná literatura nabízí několik přehledů klíčových kompetencí. Například Veteška a Tureckiová citují Müllera, který uvádí jako nejdůležitější klíčové kompetence sebedůvěru, komunikaci, pohotovost, prezentaci, tvořivost, schopnost učit se a soustředit se, management času a sebe sama, uvolnění, energie, osvěžení.⁵⁹

Pokud budeme mluvit o kompetencích, které vyjadřují schopnost člověka chovat se tak, aby to odpovídalo požadavkům **konkrétní práce (funkce) v konkrétní organizaci**, a to tak, aby toto chování mělo přímý vliv na dosahování žádoucích výsledků, budeme mluvit o **kompetencích manažerských**.⁶⁰

Obsah a strukturu manažerských kompetencí lze rozdělit na několik složek. Na znalosti, povahové rysy, postoje, dovednosti, zkušenosti, kompetence technické, kompetence v jednání s lidmi.⁶¹

„Cílem každé organizace je zaměstnávat pracovníky s takovými kompetencemi, které firmu posunou dále. Zaměstnavatelé tak stále častěji přistupují k tvorbě kompetenčních modelů, **volí tedy kompetenční přístup k rozvoji lidských zdrojů**, zrcadlících i budoucí požadavky na pracovníky“.⁶²

Kompetenční model představuje jakýsi pomyslný most mezi hodnotami společnosti a popisem práce. Spojuje jednotné hodnoty společnosti s popisy práce jednotlivých pracovníků.⁶³

Základními typy kompetenčních modelů jsou:⁶⁴

- a) **Model ústředních kompetencí** = model sestávající z kompetencí, jež jsou nezbytné pro všechny pracovníky v konkrétní organizaci.
- b) **Specifický kompetenční model** = model, sestavený z kompetencí, nezbytných pro výkon a efektivní plnění úkolů na konkrétní pozici v konkrétní organizaci.
- c) **Všeobecný kompetenční model** = model, který v sobě zahrnuje kompetence, které jsou všeobecně považovány za nezbytné ve všech typech organizací, obvykle sestavované pro jednotlivé typy pracovních pozic.

Kompetenční model představuje soubor jednotlivých dílčích kompetencí, které je možné identifikovat ze všech možných, tyto jsou pak uspořádány podle určitého klíče.⁶⁵

⁵⁸ Srov.: tamtéž, s. 44an. Cit. dle. Beneš, M.: Andragogika – filozofie – věda. Praha 2001.

⁵⁹ Srov.: tamtéž, s. 50. Cit. dle. Müller, M.: Trainingsprogramm Schlüsselqualifikationen. 1.Aufl. Frankfurt 2003.

⁶⁰ Srov.: Veteška, J.; Tureckiová M.: Kompetence ve vzdělávání. 1.vyd. Praha 2008, s. 80.

⁶¹ Srov.: Prokopenko, J.; Kubr, M a kol.: Vzdělávání a rozvoj manažerů. Praha 1996, s. 23 an.

⁶² Kubeš, M.; Spillerová, D.; Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilost výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha 2004, s. 34.

⁶³ Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1.vyd. Praha 2007, s. 68.

⁶⁴ Srov.: Bartoňková, H.: Projektování vzdělávací akce. 1. vyd. Olomouc 2008, s. 25.

⁶⁵ Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1.vyd. Praha 2007, s. 68.

Pro optimální určení a definici úrovně rozvoje je vhodné rozpracovat kompetenční model do **kompetenční matice**, ze které jsou patrné souvislosti mezi požadavky a možnostmi. Kompetenční matice je členěna horizontálně a vertikálně. Horizontální členění odpovídá úlohám ve firmě vykonávaným, vertikální členění odpovídá k těmto úlohám nezbytným kompetencím. V jednotlivých sloupcích pak najdeme požadované úlohy pro konkrétní role a v řádcích matice jednotlivé lidské zdroje.⁶⁶

Identifikovat požadovanou kompetenci a určit její úroveň u pracovníka však není jednoduchý proces. Pokud chceme s jistotou určit, zda daný pracovník vyžadované kompetence má, je nutné si uvědomit, že tyto se vždy projevují pouze v interakci pracovníka s daným úkolem. Podle toho, jaký výsledek při plnění úkolu pracovník dosáhne, je následně možné také odhadnout úroveň použité kompetence pracovníka.⁶⁷

Jako **příklad metody identifikace a zjištění úrovně kompetencí** u zaměstnanců uvádím v dnešní době stále více populární metodu **Mystery shoppingu**. Tato metoda je využívána především při identifikaci a zjištění úrovně kompetencí obchodních zástupců ve společnostech. Provádí se z důvodu, že jejím prostřednictvím je možné poměrně objektivně vyhodnotit úroveň služeb poskytovaných zákazníkům a v návaznosti na to iniciovat zkvalitnění těchto služeb. „Speciálně vyškolení pozorovatelé vystupují v roli zákazníků. Podle předem vypracovaného scénáře monitorují obchodní, komunikační a vyjednávací dovednosti osob na jednotlivých pozicích klientovy společnosti, pozorují úroveň prostředí a plní další specifické úkoly. Ihned po ukončení provedou podrobný záznam.“⁶⁸

Abychom byli schopni nejen konstatovat, že daný pracovník disponuje tou či onou kompetencí, ale abychom byli schopni identifikovat i další vzdělávací potřeby vedoucí ke zlepšení jeho kompetencí, je nutné (logicky vzato) úroveň zastoupených kompetencí u pracovníka změřit. Měření úrovně zastoupených kompetencí a následné porovnání s očekávanou úrovní je cestou, vedoucí ke zjištění rozdílu mezi aktuálním a požadovaným stavem. Ke zjištění vzdělávací potřeby.

Na základě získaných údajů lze následně zajistit případnou odpovídající nápravu. Při měření úrovně jednotlivých kompetencí u pracovníků je možné použít například stupnici od jedné do pěti. „1“ představuje nízkou úroveň kompetence, „5“ představuje vysokou úroveň kompetence u pracovníka.⁶⁹

⁶⁶ Srov.: Plamínek, J.; Fišer, R.: Řízení podle kompetencí. 1.vyd. Praha 2005, s. 125 an.

⁶⁷ Srov.: Kubeš, M.; Spillerová, D.; Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilost výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha 2004, s. 34.

⁶⁸ Srov.: Vlčková, M, Úvod do Mystery Shoppingu. Mystery Shopping Report, [online]. 2010, [cit. 1.8.2010]. Dostupný z [www http://www.mysteryshopping.cz/](http://www.mysteryshopping.cz/), ISSN 1214-4819

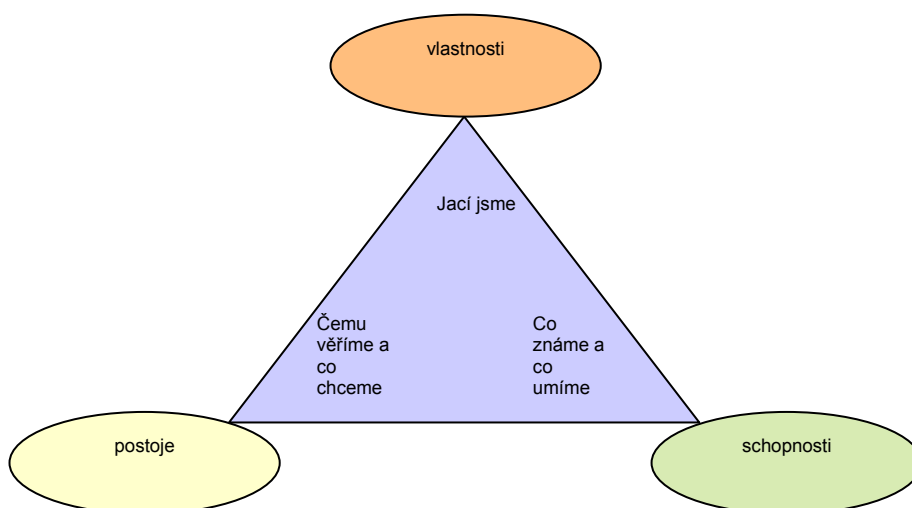
⁶⁹ Srov.: Bělohlávek, F. a kol.: Management, 1. vyd. Olomouc 2001, s. 378 an.

Měřítkem efektivity využití kompetence v dané situaci je efektivní konání jedince nebo požadovaný výsledek. Úroveň kompetentnosti jedince je vyhodnocována úspěšností jeho chování v různých situacích.⁷⁰

V případě, že se očekávání a výsledek analýzy shodují, lze konstatovat, že pracovník má požadované kompetence pro jím zastávanou pozici. Avšak nelze toto konstatovat bez výjimky. Jestliže se vyžadované kompetence pracovníka odvíjejí především od očekávaného výsledku a strategie firmy, nejsou na konkrétním pracovníkovi přímo závislé.⁷¹

Lidské zdroje jsou členěny do tří skupin dle následujícího grafického znázornění:

Obr.č.8: Trojúhelník lidských zdrojů, upraveno⁷²



Pro úplnost a okrajově je vhodné zmínit, stručně, jednotlivé kroky při tvorbě kompetenčního modelu.⁷³

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

⁷⁰ Srov.: Veteška, J.; Tureckiová M.: Kompetence ve vzdělávání. 1.vyd. Praha 2008, s. 32 an.

⁷¹ Srov.: Kubeš, M.; Spillerová, D.; Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilost výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha 2004, s. 34

⁷² Srov.: tamtéž, s 45.

⁷³ Srov.: Kubeš, M.; Spillerová, D.; Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilost výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha 2004, s. 46.

Je-li prostřednictvím analýzy vzdělávacích potřeb určena potřeba vzdělávání, nastává čas pro určení účastníků organizovaného vzdělávání. Jde o vyprofilování a nominaci pracovníků pro vzdělávací akci, pracovníků, kteří potřebují danou rozvojovou aktivitu.⁷⁴

Provést identifikaci vzdělávacích potřeb je možné i dalším způsobem. Další možností je provedení **kvantitativního sociologického výzkumu**, terénního šetření. Tato varianta je však volena v případě, že je v organizaci zaznamenán okamžitý pokles výkonnosti odůvodněný nedostatkem ve vzdělávání. Jedná se tedy o potřebu **reaktivní** (viz kap. 1.3), o nápravu nějakého nedostatku.⁷⁵

Možnost provádění kvantitativního sociologického výzkumu nebudu dále podrobněji rozebírat. V případě identifikace vzdělávacích potřeb pro společnost Hasky bude uplatňován kompetenční přístup k rozvoji lidských zdrojů, což obhájím v následujícím textu.

Identifikace vzdělávacích potřeb obchodníků společnosti Hasky - výběr účastníků vzdělávání

Tato bakalářská práce je věnována přípravě vzdělávacího projektu pro obchodníky společnosti Hasky.

Ve výkonnosti pracovníků obchodního oddělení nebyl zaznamenán žádný aktuální pokles. Firma má však zájem na dalším rozvoji, což odpovídá i strategickým cílům organizace (viz kap 2.1.1). Pro dosahování těchto strategických cílů je nutné především optimalizovat pracovní výkony obchodních zástupců této společnosti. Důvodem je, že se jedná o pracovníky, kteří jsou se zákazníkem v přímém kontaktu. Právě jejich prostřednictvím firma prodává své služby.

Na základě uvedených skutečností lze konstatovat, že vzdělávací potřeby jsou **proaktivní a analýzu vzdělávacích potřeb je vhodné provést prostřednictvím kompetenčního přístupu v rozvoji lidských zdrojů.**

Východiskem pro analýzu vzdělávacích potřeb bude sestavení **specifického kompetenčního modelu**, neboť se jedná o identifikaci vzdělávacích potřeb pro konkrétní pozici (obchodník) v konkrétní firmě (spediční společnost Hasky).

Kompetenční model pro obchodníky společnosti Hasky představuje rozepsání činnosti obchodníka této společnosti do jednotlivých kompetencí. Je sestaven soubor kompetencí nutných k optimálnímu výkonu jejich pracovních činností. Tyto kompetence se zároveň vztahují ke strategickým cílům organizace. Při analýze a identifikování

⁷⁴ Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1.vyd. Praha 2007, s. 142.

⁷⁵ Srov.: Buckley, R; Caple, J...: Trénink a školení. 1. vyd. Brno 2004, s. 33.

vzdělávacích potřeb obchodníků jsou východisky tedy především strategické cíle společnosti Hasky (viz kap. 2.1.2).

Jestliže specifický kompetenční model představuje soubor kompetencí nezbytných pro výkon a efektivní plnění úkolů na konkrétní pozici v konkrétní organizaci (viz str. 22.), je pro jeho sestavení důležitým předpokladem analýza popisu práce obchodníka ve společnosti Hasky, jehož stručný výtah dále uvádím (celý, viz příloha č. 1).

Všichni obchodníci společnosti mají stejný popis práce, a to:⁷⁶

- nabízí a prodává služby zákazníkům.
- udržuje obchodní vztahy se všemi obchodními partnery.
- vyjednává s dodavateli přepravy.

Pokud má firma několik obchodníků, je nanejvýš pravděpodobné, že jejich popisy práce budou obsahovat totéž (co má dělat a za co je odpovědný). Při sledování jejich činnosti však pravděpodobně zjistíme, že ačkoliv každý dělá to, co podle daného popisu práce tedy dělat má, tak to dělá často jinak než jeho kolega. Nicméně rozdílnost jejich přístupu k výkonu nemá vliv na jejich výsledky. Rozdílnost jejich přístupu reflektuje v podstatě kompetence daného pracovníka, kompetence vyjadřující JAK danou činnost můžeme dělat. Kompetence reflektuje skutečnost, že „stejnou věc můžeme dělat různými způsoby a přitom je to v pořádku a prospěšné“.⁷⁷

Na základě údajů o činnostech obchodníků (vzhledem k faktu, že se jedná o specifický kompetenční model) a s ohledem na strategické cíle (hodnoty společnosti), jsem zpracovala kompetenční matici a provedla analýzu vzdělávacích potřeb.

Kompetenční matice obchodníků ukazuje klíčové kompetence nutné pro optimální výkon obchodníka společnosti Hasky a jejich projevy. Součástí kompetenční matice je i stupnice „1“ až „5“, která slouží pro záznam aktuální úrovně kompetence zastoupené u obchodníka, přičemž „1“ je úroveň nejnižší a „5“ nejvyšší.

Aby mohla být vzdělávací potřeba identifikována, bylo nutné využít dalších zdrojů k tomu, aby se zjistilo, zda jsou klíčové kompetence (maticí stanovené) u obchodníků zastoupeny. Dále zda (a případně pak jak) se liší stanovená požadovaná úroveň klíčových kompetencí (uvedená v kompetenční matici) od reálného zastoupení těchto kompetencí u jednotlivých pracovníků obchodního oddělení.

Po vyhodnocení dostupných zdrojů nutných pro provedení analýzy vzdělávacích potřeb, byla zaznamenána stávající úroveň jednotlivých kompetencí u jednotlivých pracovníků do stupnice. Byl zakroužkován aktuální stupeň dosažené úrovně

⁷⁶ Srov.: Interní materiály HASKY – SPED, s.r.o.

⁷⁷ Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1.vyd. Praha 2007, s. 64 an.

schopností, vlastností a postojů. Výsledný rozdíl mezi požadovanou úrovní daných kompetencí a úrovní stávající byl východiskem pro stanovení vzdělávací potřeby.

Soubor zdrojů, které jsem využila při sestavování kompetenčního modelu, při analýze a identifikaci vzdělávacích potřeb, byl následující:

a) údaje týkající se celé organizace:

- analýzy strategických cílů společnosti.

b) dále pak údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností:

- analýzy pracovní pozice obchodníka a analýza popisu pracovní pozice,

- analýzy údajů vyplývajících z vnitřních směrnic určených pro výkon pozice obchodníka, které jsou součástí standardů ISO (analýza návodek, pracovních procedur, týkajících se jednání s obchodními partnery, jak zákazníky, tak dodavateli),

- analýza údajů vyplývajících z dotazníků spokojenosti zákazníků, týkající se konkrétních obchodních případů, vedených konkrétním pracovníkem.

c) údaje o jednotlivých pracovnících,

- analýza záznamů o hodnocení pracovníků nadřízenými,

- analýza záznamů o vzdělávání obchodníků, včetně záznamů o vzdělávání uložených v osobních složkách zaměstnanců,

- analýzy údajů vyplývajících z rozhovorů s nadřízenými jednotlivých pracovníků,

- jedním z klíčových postupů při analýze vzdělávacích potřeb pracovníků bylo využití **Mystery shoppingu**. Výkon pracovní činnosti všech obchodníků byl podroben testování, pozorování, ze strany vyškoleného „falešného zákazníka“ a „falešného potencionálního dodavatele“.

Specifický kompetenční model pro obchodníky společnosti Hasky

Při sestavování kompetenční matice jsem vycházela především z popisu pracovních míst a činností obchodníka společnosti Hasky. Klíčové kompetence nutné pro optimální výkon obchodníka jsem stanovila s ohledem na strategické cíle společnosti Hasky.

Po vyhodnocení všech dostupných zdrojů jsem dospěla k závěru, že klíčovými kompetencemi pro optimální výkon obchodníka společnosti Hasky jsou:

- **Komunikace** = předávání informací, různé formy komunikace, jsou každodenní součástí činností obchodníků společnosti Hasky. Aby obchodník docílil prodeje služeb, musí být schopen profesionálně komunikovat s daným obchodním partnerem. Musí být schopen předat a získat informace potřebné pro uzavření obchodu. Zároveň musí být pracovník schopen komunikovat tak, aby jeho komunikace byla optimální pro dosažení oboustranné obchodně - partnerské

spokojenosti. Žádný obchodní partner není spokojen, pokud má pocit, že s ním není adekvátně „zacházeno“. Jestliže je cílem společnosti zlepšit své obchodní výsledky a maximálně uspokojit své obchodní partnery, musí být tedy úroveň komunikačních dovedností jejích obchodních zástupců maximální. Vzhledem k tomu, že konkurence je v regionu silně zastoupena a cena přepravy již není hlavním rozhodovacím kritériem pro výběr dodavatele ze strany koncového zákazníka, je schopnost optimálně komunikovat se zákazníkem možnou konkurenční výhodou (srov. kap. 2.1.1). Podobně to platí i pro oblast dodavatelů (subdodavatelů přepravy pro koncového zákazníka), kterému musí obchodník umět optimálně sdělit požadavky na realizaci přepravy. Musí s ním umět vyjednávat a řešit s ním problémové situace. Navíc musí umět odhadnout, kdy může problémová situace nastat a tuto proaktivně řešit (takové signály je možné získat například z tónu hlasu, neverbálních projevů apod.).

- **Prezentace** = umění komunikace jde při obchodování ruku v ruce s uměním nabídnout zákazníkovi odpovídající službu, a to odpovídajícím způsobem. Schopnost profesionální prezentace je cestou k efektivnějšímu získávání zákazníků a následně potencionálního uzavření prodeje. Zároveň je zřejmé, že pokud prostřednictvím profesionálně provedené prezentace přesvědčíme zákazníka o tom, že námi nabízená služba je jemu maximálně vyhovující, bude zákazník spokojen a zřejmě využije právě našich služeb. Maximální úroveň prezentačních dovedností obchodníků je tedy také zásadní pro dosažení lepších prodejních výsledků, ale v jistém ohledu i pro maximalizaci spokojenosti našeho zákazníka.
- **Time management** = společnost Hasky je spediční společnost, její hlavní činností je prodej služeb v oblasti přepravy, navíc se specializuje na přepravu „Just in time“ (viz kap. 2.1.1). Jak v případě standardní přepravy na objednávku, tak zejména v případě „Just in time“ přepravy, je nanejvýš důležité, aby veškeré činnosti byly zajištěny ze strany obchodníků Hasky v řádných časových termínech. Jednotliví obchodníci nezodpovídají v daném čase za realizaci pouze jedné zakázky, ale většinou mají zodpovědnost za více projektů spadajících do svěřené oblasti zákazníků i dodavatelů (viz kap. 2.1.1). Vzhledem k tomu je důležité, aby u nich byla zastoupena maximální úroveň kompetence managementu času (time managementu). Přímá souvislost se strategickými cíli společnosti je zde zřejmá. V případě, že nebudou obchodníci plnit řádně a včas obchodní závazky, nelze předpokládat, že budou obchodní partneři uspokojeni. Se spokojeností zákazníků přímo souvisí i získávání případných dalších obchodů. Nespokojenost obchodních partnerů může vést

k opačnému efektu. Může dojít ke ztrátě obchodních partnerů a k jejich přechodu ke konkurenci.

Obchodníci musejí nejen dokonale znát podnik, ve kterém pracují a zejména pak jeho produkty, které prodávají. Musejí však tyto produkty umět optimálně prezentovat a nabízet potencionálním zákazníkům, které musejí aktivně vyhledávat. Nabízené produkty musejí umět analyzovat především z hlediska jeho prodejních vlastností. Musí však umět analyzovat i zákazníka, aby věděli, jak ho oslovit a co ho osloví. Tomu, co prodávají, však musí sami věřit, musí být loajální k podniku, kde pracují. S tím vším souvisí i dobré komunikační schopnosti obchodníků. Musejí umět dobře komunikovat, aby byli schopni překonávat námitky, uzavírat obchody, ale také vyřizovat stížnosti tak, aby uspokojili zákazníka. Služba zákazníkovi je pro jeho udržení zásadní. K poskytování adekvátních služeb však také patří jejich včasné dodání, dodržování dohodnutých termínů apod. Pro práci obchodníka jsou stěžejní tedy jeho dobré návyky v oblasti organizování času, plánování činností, dodržování pravidel, sledování tipů, vedení záznamů a předkládání zpráv.⁷⁸

Uvedené klíčové kompetence jsem uspořádala do **kompetenční matice**, reflektující manažerské kompetence pro pozici obchodníka ve společnosti Hasky. V matici jsem popsala konkrétní **projevy kompetencí**, které jsou důležité pro konkrétní pozici (obchodníka) v konkrétní společnosti (Hasky). Tyto projevy (respektive obsah a strukturu daných kompetencí) jsem následně rozdělila do **tří složek**, a to na: **postoje, vlastnosti a schopnosti**.

Příčemž **postoje představují** to, čemu má v souvislosti s danou kompetencí a na dané pozici pracovník věřit, co má chtít. **Vlastnosti představují** to, jaký má být. **Schopnosti představují** to, co má znát a co má umět.

K jednotlivým klíčovým kompetencím v kompetenční matici jsem přiřadila stanovenou požadovanou úroveň kvalifikace, která je vyjádřena číslicí, která odpovídá již zmiňované stupnici pro měření úrovně kompetencí („1“ nejnižší, „5“ nejvyšší).

K jednotlivým složkám, představujícím projevy dané kompetence, jsem přiřadila zmiňovanou stupnici. Při analýze zmíněných zdrojů, využitých při hledání zastoupení jednotlivých kompetencí u jednotlivých obchodníků, jsem zároveň hodnotila úroveň dané zastoupené kompetence. Tato úroveň byla zaznamenána zakroužkováním bodu dané stupnice. Tyto záznamy pak sloužily jako hlavní východiska při identifikaci vzdělávací potřeby a stanovení cílů vzdělávání obchodníků.

⁷⁸ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 8.vyd. Praha 2002, s. 509.

Konkrétní podobu kompetenční matice znázorňuje následující tabulka:

Tab.č.1 Kompetenční matice pro obchodníky společnosti Hasky, upraveno⁷⁹

Kompetence	Lidské zdroje	KOMPETENČNÍ MATICE Obchodník – HASKY – SPED, s.r.o.
		Projevy
KOMUNIKACE POŽADOVANÁ ÚROVEŇ = 5	Schopnosti 1 2 3 4 5	<ul style="list-style-type: none"> • má základní znalosti z oblasti verbální i neverbální komunikace • zná zákonitosti písemného projevu • zná zásady společenského chování • má základní znalosti z oblasti typologie • zná zásady vedení telefonického rozhovoru • zná interní postup pro komunikaci se zákazníkem a dodavatelem • umí prosadit svůj názor • umí zvládnout konfrontaci • dokáže zvolit vhodný typ komunikace s ohledem na partnera a situaci • umí od zákazníka získat potřebné informace • zná taktiky vyjednávání • umí uplatňovat proaktivní přístup při jednání se zákazníkem
	Vlastnosti 1 2 3 4 5	<ul style="list-style-type: none"> • má příjemné vystupování • je vstřícný, působí pozitivním dojmem • při komunikaci s obchodním partnerem je vždy profesionální • je racionální • aktivně naslouchá • je otevřený
	Postoje 1 2 3 4 5	<ul style="list-style-type: none"> • při komunikaci zohledňuje to, že sám věří kvalitě nabízených služeb, věří tomu, co říká • komunikuje tak, aby nepoškodil dobré jméno organizace • preferuje dialog • snaží se hledat společný zájem se zákazníkem • komunikuje tak, že je patrné, že věří, že „zákazník je náš pán“
PREZENTACE POŽADOVANÁ ÚROVEŇ = 5	Schopnosti 1 2 3 4 5	<ul style="list-style-type: none"> • má znalosti z oblasti prezentování služeb a produktů • zná interní materiály pro prezentaci • umí prezentační materiály použít vhodným způsobem • umí rozeznávat námítky protistrany a umí na ně vhodně reagovat • zná situaci na trhu, zná výhody a nevýhody konkurence a umí s těmito informacemi pracovat tak, aby zaujal potenciálního zákazníka • umí sjednat se zákazníkem schůzku
	Vlastnosti 1 2 3 4 5	<ul style="list-style-type: none"> • umí klientovi pohotově poskytnout požadované informace a pomoci mu zorientovat se • prezentuje souvisle a věcně • je přesvědčivý • je důvěryhodný

⁷⁹ Srov.: Interní materiály HASKY-SPED, s.r.o.

	Postoje 1 2 3 4 5	<ul style="list-style-type: none"> • aktivně vyhledává příležitosti k prezentaci služeb organizace • věří tomu, co prezentuje • aktivně se podílí na vylepšování prezentačních materiálů • uvědomuje si, že získávat nové klienty je pro organizaci důležité • chce neustále získávat nové zákazníky
TIME MANAGEMENT POŽADOVANÁ ÚROVEŇ = 5	Schopnosti 1 2 3 4 5	<ul style="list-style-type: none"> • zná základní zásady pro efektivní hospodaření s časem • umí si stanovit priority • umí si organizovat čas, a to i s ohledem na ostatní • chápe svůj způsob práce • efektivně „papíruje“ • efektivně využívá dostupných technologií
	Vlastnosti 1 2 3 4 5	<ul style="list-style-type: none"> • je pečlivý • je systematický • je rozhodný
	Po-stoje 1 2 3 4 5	<ul style="list-style-type: none"> • uvědomuje si, že řádné a včasné plnění pracovních povinností má zásadní vliv na efektivnost organizace jako celku

Vedením společnosti bylo určeno, že pro vzdělávací akci **budou nominováni** všichni obchodníci, kteří nedosahují požadované nejvyšší úrovně v projevech týkajících se dané kompetence. A to z důvodu maximální optimalizace jejich pracovního výkonu. Lepší pracovní výkony obchodníků, pomohou společnosti dosáhnout určených strategických cílů.

2.3 Definování požadovaného vzdělávání

Byla-li, na základě dobře provedené analýzy, identifikována vzdělávací potřeba, je možné odpovědět na otázky: Co a proč bude předmětem vzdělávací aktivity; Kdo budou aktivní příjemci vzdělávání? Je tedy nutné znát výsledky analýzy vzdělávacích potřeb, abychom mohli v projektování pokračovat dále.⁸⁰

Definování požadovaného vzdělávání pro obchodníky společnosti Hasky

Jaké výsledky tedy ukázala analýza vzdělávacích potřeb v organizaci Hasky? Co, kdo a proč se bude vzdělávat prostřednictvím připravovaného vzdělávání?

Analýzu potřeb vzdělávání obchodníků společnosti byla provedena následovně:

Porovnala jsem požadovanou úroveň kompetencí, danou kompetenčním modelem, se skutečnou úrovní kompetencí zastoupenou u jednotlivých pracovníků. K porovnání jsem použila informace získané z uvedených zdrojů (viz kap 2.2.). Výsledná úroveň, dle uvedené stupnice, byla určena na základě průměru, dle projevů v rozsahu daném kompetenční maticí.

Analýza vzdělávacích potřeb ukázala následující:

1) *Komunikace* = 22 obchodníků dosahuje úrovně „3“, zbývajících 8 obchodníků dosahuje úrovně „4“, žádný z obchodníků nedosahuje požadované úrovně kompetence pro optimální pracovní výkon (tj. „5“), nutné k dosažení vyšší efektivity při dosahování výsledků organizace s ohledem na strategické cíle organizace, k plnění nových požadavků práce.

2) *Prezentace* = 12 obchodníků dosahuje úrovně „2“, 7 obchodníků dosahuje úrovně „3“ a zbývajících 11 obchodníků dosahuje úrovně „4“, žádný obchodník nedosahuje požadované úrovně „5“.

3) *Time management* = analýza ukázala, že všichni zaměstnanci dosahují požadované úrovně „5“, dle projevů kompetence, s ohledem na rozsah uvedený v kompetenční matici. Ze záznamů o vzdělávání pracovníků bylo zjištěno, že všichni obchodníci absolvovali vzdělávání zaměřené na „time management“, kurz zaměřený na zlepšení znalostí, dovedností a postojů, uvedených v rozsahu kompetenční matici.

Analýza ukázala mezeru mezi požadovanou a aktuální úrovní znalostí, dovedností a postojů v oblasti komunikace a prezentace. Tuto mezeru lze odstranit dalším vzděláváním pracovníků. Další vzdělávání pracovníků bude tedy zaměřeno na **posílení komunikační a prezentační kompetence**.

Určilo-li vedení společnosti, že účastníky vzdělávací akce budou všichni obchodníci, kteří nedosahují požadované nejvyšší úrovně kompetence (viz kap. 2.2),

⁸⁰ Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1.vyd. Praha 2007, s. 143.

pak se, s ohledem na výsledky analýzy vzdělávacích potřeb, bude vzdělávací akce účastnit všech 30 obchodníků společnosti Hasky.

2.4. Plánování vzdělávacích programů

V této fázi projektování vzdělávacích aktivit bychom měli znát odpovědi na otázky:

- 1) Co se bude vzdělávat a proč?
- 2) Komu je vzdělávání určeno?

Odpovědi na uvedené otázky jsme našli, proto je možné přistoupit k dalšímu kroku projektování vzdělávání, a to k plánování konkrétního vzdělávacího programu.

2.4.1 Definice cílů, profilu absolventa a účastníka, zaměření programu

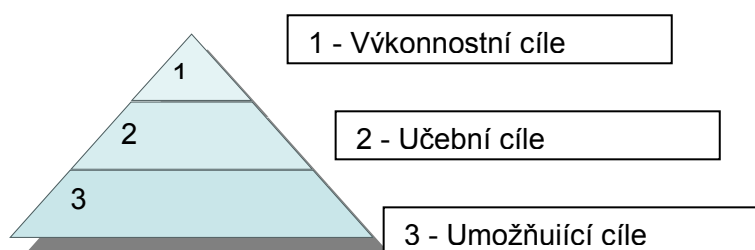
Krokem navazujícím a vycházejícím z výsledků analýzy vzdělávacích potřeb je interpretace výsledků analýzy vzdělávacích potřeb a návazné formulování cílů definované vzdělávací akce.⁸¹

Analýza vzdělávacích potřeb je důležitým předpokladem ke stanovení cílů celé připravované vzdělávací akce. Cíle vzdělávací akce pak určí podstatu, rozsah a objemu vědomostí, postojů a dovedností, které by se měly změnit v průběhu vzdělávacího programu.⁸²

Z provedené analýzy vzdělávacích potřeb je možné získat také informace vypovídající o tom, zda je třeba rozvíjet či odstraňovat nedostatky v oblasti znalostí, dovedností, praktických aplikací. Povaha stanoveného cíle pak stanovuje zaměření celého programu vzdělávání.⁸³

Cíle vzdělávací akce mají několik úrovní a lze tak hovořit o hierarchii cílů:⁸⁴

Obr.č.9: Hierarchie cílů



⁸¹ Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1.vyd. Praha 2007, s. 144.

⁸² Srov.: Prokopenko, J.; Kubr, M. a kol.: Vzdělávání a rozvoj manažerů. 1. vyd. Praha 1996, s. 132.

⁸³ Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1.vyd. Praha 2007, s. 144.

⁸⁴ Srov.: Pokorná, D.: Projektování vzdělávacích aktivit. 1. vyd. Olomouc 2000, s. 33.

Výkonnostní cíle jsou stanovovány s ohledem na dlouhodobější časový horizont. Jde v podstatě o podobu vize optimálního výkonu pracovníka na dané pozici.⁸⁵ ↑

Učební cíle se váží na konkrétní vzdělávací akci a jsou definicí dostačujícího výkonového standardu pracovníka po skončení formální akce. Jsou předpokladem dosažení cílů výkonnostních.⁸⁶ ↑

Umožňující cíle se také váží na konkrétní vzdělávací akci s tím rozdílem, že definují úroveň vědomostí a dovedností účastníka po ukončení dílčí etapy vzdělávání. Jsou předpokladem dosažení cíle učebního.⁸⁷

Stanovené cíle vzdělávací akce tedy vypovídají o tom, co by se měl účastník akce naučit, co by měl ovládat, vědět a umět. Cíl akce je v podstatě stanovení budoucího konečného chování účastníka, vypovídá o tom, co by měl být vzdělávaný schopen dělat po ukončení vzdělávací akce – jinými slovy jde o stanovení **profilu absolventa vzdělávací akce**. Jde tedy o definici cíle v podobě „kritérií chování“, kterých musí být dosaženo, aby bylo vzdělávání efektivní.⁸⁸

„Profil absolventa je pak v podstatě ideálním modelem výsledku, ideální cílovou strukturou kompetencí.“⁸⁹

Cíl vzdělávací akce musí být správně **formulován**, aby z této formulace byla jasně stanovena definice daného cíle, podmínky a kritéria pro jeho dosažení.⁹⁰

Budeme-li interpretovat stanovený cíl vzdělávání, musíme být schopni odpovědět na následující otázky:⁹¹

1. Kdo je adresát?
2. Jaké jsou požadavky na změnu?
3. Jakým způsobem má být zvládnutí cíle demonstrováno?
4. Za jakých podmínek?
5. Jaká jsou kritéria pro hodnocení?

Pro snadnější přístup k plánování konkrétní vzdělávací akce je nutné také určit **strukturu cílů** vzdělávací akce. Všeobecný model pro strukturaci nelze určit, cíle mohou být strukturovány různě. Jako příklad je vhodné uvést strukturaci, kterou budu následně používat při členění cílů vzdělávací akce pro obchodníky Hasky. Jedná se o „teoretické rozdělení podle dimenze učení na“:⁹²

- kognitivní cíle (teoretické schopnosti a vědomosti)
- afektivní cíle (cit – emotivní a mravní postoje)

⁸⁵ Srov.: Pokorná, D.: Projektování vzdělávacích aktivit. 1. vyd. Olomouc 2000, s. 33.

⁸⁶ Srov.: tamtéž, s. 33.

⁸⁷ Srov.: tamtéž, s. 33.

⁸⁸ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 8. vyd. Praha 2002, s. 503.

⁸⁹ Srov.: Bartoňová, H.; Šimek, D.: Andragogika. Olomouc 2002, s. 61.

⁹⁰ Srov.: Belcourt, M.; Wright, P. C.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha 1998, s. 63.

⁹¹ Srov.: Mužík, J.: Andragogická didaktika. 1. vyd. Praha 1998, s. 40.

⁹² Srov.: Palán, Z.: Výkladový slovník – Lidské zdroje. 1. vyd. Praha 2002, s. 219.

- psychomotorické cíle (konání – praktické dovednosti, šikovnost)

Určení cíle vzdělávání a jeho charakteru je také východiskem pro stanovení zaměření vzdělávacího programu. Proaktivní vzdělávací potřeba, jejíž uspokojení povede například k získání konkurenční výhody organizace, k získání náskoku. Tím, logicky, ke zlepšení obchodních výsledků, i k vyšší spokojenosti obchodních partnerů (které jsou zároveň i strategické cíle společnosti Hasky). Tato potřeba vede nejčastěji k zakázkovému řešení vzdělávání, zaměřenému tak, aby proběhlo mimo chod organizace.⁹³

Předtím než však přistoupíme k samotné přípravě a realizaci konkrétní vzdělávací akce, je také důležité určit **profil účastníka**. Provést analýzu účastníků vzdělávací akce. Tato analýza může být velmi důležitá při rozhodování o úrovni podpory vzdělávání, která je pro program nezbytná.⁹⁴

Nejen příprava projektu vzdělávací akce, ale i její konečná realizace jsou o to jednodušší, pokud je skupina tvořena účastníky, kteří mají podobnou úroveň znalostí, dovedností, postojů, zkušeností a skupina je tak v jistém smyslu sourodá. Existují však případy, že jistá míra nesourodosti může být při výcviku přínosem a může být tedy žádoucí.⁹⁵ Příkladem pak mohou být například výcviky, kde často dochází k výměně zkušeností mezi účastníky a je tak různá úroveň jejich kompetencí výhodou.

Pokud nejsou žádoucí zásadní rozdíly mezi účastníky vzdělávací akce, a to záměrně pro dosažení efektivity daného vzdělávacího programu, je vhodné, aby se účastníci v jedné skupině podstatně nelišili. Míru sourodosti skupiny je možné určit na základě různých **kritérií**. Nejméně žádoucí jsou například rozdíly v úrovni dosaženého vzdělání a praxe. Nejsou žádoucí také zásadní věkové rozdíly či rozdíly v kondici účastníků, nebo status účastníka ve smyslu nadřazený a podřazený. Důležité je také posoudit studijní a rozvojové předpoklady budoucích účastníků vzdělávací akce, motivaci k učení.⁹⁶

Je nutné zdůraznit důležitost vstupní diagnostiky kritérií, kterými jsou motivace a přístup účastníků ke vzdělávací akci. Motivace a přístup k učení mají zásadní vliv na to, jak bude účastník připraven a mohou následně určit celou výslednou efektivitu vzdělávání. Pokud je vzdělávání v souladu se zájmy účastníka, můžeme předpokládat, že bude účastník mnohem více pozorný, ochotný a více se zapojí do programu.⁹⁷

⁹³ Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1.vyd. Praha 2007, s. 144 an.

⁹⁴ Srov.: Prokopenko, J.; Kubr, M. a kol.: Vzdělávání a rozvoj manažerů. 1. vyd. Praha 1996, s. 134.

⁹⁵ Srov.: Barták, J.: Základní kniha lektora/trenéra. 1. vyd. Praha 2003, s. 190.

⁹⁶ Srov.: Barták, J.: Základní kniha lektora/trenéra. 1. vyd. Praha 2003, s. 190.

⁹⁷ Srov.: Buckley, R., Caple, J.: Trénink a školení. 1. vyd. Brno 2004, s. 120.

Cílem vstupní analýzy účastníků je tedy zjištění vstupních znalostí, dovedností a návyků účastníků, ve vztahu k cílům a obsahu kurzu.⁹⁸

Cíle vzdělávací akce určené obchodníkům společnosti Hasky, zaměření programu, určení profilu absolventa a účastníka

Umožňující cíle vzdělávací akce určené obchodníkům společnosti Hasky, jsou stanoveny (v návaznosti na zjištěnou vzdělávací potřebu pracovníků) následovně (cíle jsou formulovány s ohledem na uvedená teoretická východiska v předchozím textu):

1. **Kognitivní cíle:** po ukončení vzdělávací akce budou mít účastníci základní znalosti z oblastí:
 - komunikačních a prezentačních dovedností využitelných zejména v obchodním jednání
2. **Psychomotorické cíle:** po ukončení vzdělávací akce budou účastníci schopni uplatňovat dovednosti (s ohledem na rozsah dovedností uvedený v kompetenčním modelu):
 - efektivně využívat verbální i neverbální komunikaci, zvolit vhodný typ komunikace s ohledem na partnera a situaci
 - dokáže komunikovat asertivně, dokáže prosadit svůj názor s ohledem na názory druhých
 - umí reagovat v nejrůznějších typech zátěžových situací
 - dokáže přesvědčivě a profesionálně prezentovat služby zákazníkům
 - umí zvolit vhodnou vyjednávací taktiku při náročných jednáních, zejména s dodavateli
 - umí zvládnout náročné situace bez vzniku konfliktu a interpersonálních střetů
3. **Afektivní cíle:** po ukončení vzdělávací akce budou účastníci usilovat zejména o:
 - maximální uspokojení potřeb obchodních partnerů
 - budování dlouhodobých a pozitivních vztahů s obchodními partnery
 - měl by pochopit orientaci na společný cíl, jímž je zlepšování obchodních výsledků firmy a snažit se svým pozitivním přístupem budovat nová efektivní obchodní partnerství

Profil absolventa vzdělávací akce je stanoven následovně:

Stručně shrnuto, úspěšný absolvent vzdělávací akce by měl po ukončení znát základní zákonitosti efektivní komunikace a prezentace se zaměřením na obchodní jednání. Měl by umět v pracovním procesu efektivně komunikovat, umět používat

⁹⁸ Srov.: Mužík, J.: Androdidaktika. 2. vyd. Praha 2004, s. 106 – 109.

vhodné komunikační styly a dokázat vhodně prezentovat služby společnosti. Měl by být také motivován k zaujímání vhodných postojů uvedených v kompetenční matici.

Naplnění cílů vzdělávací akce bude ověřeno jednak v rámci vzdělávací akce. Získané znalosti budou ověřeny testem znalostí po ukončení vzdělávání. K ověření dovedností a postojů bude připraven a určen praktický nácvik v rámci vzdělávací akce, na který bude okamžitě navazovat zpětná vazba od lektora nebo ostatních účastníků. Po návratu na pracoviště bude efektivita vzdělávání posuzována stanovenými postupy (viz kap. 2.6, Evaluace vzdělávací akce). Výsledky hodnocení dosažené úrovně kompetencí budou také východiskem pro další případné vzdělávání pracovníků v rámci systematického vzdělávání v organizaci.

S ohledem na charakter stanovených cílů bude vzdělávání zaměřeno tak, aby proběhlo **externě („mimo chod“)**, prostřednictvím zakázkového řešení, které nabídne specializovaný dodavatel, vzdělávací společnost ABC.

Účastníky vzdělávací akce budou všichni obchodníci společnosti Hasky (viz kap. 2.2). Prostřednictvím analýzy vzdělávacích potřeb bylo zjištěno, že všichni obchodníci mají přibližně podobnou úroveň vstupních kompetencí a průměrně stejnou délku praxe. Minimální rozdíly, které mezi pracovníky existují, jsou považovány pro daný vzdělávací projekt za výhodu. Účastníci s vyšší úrovní daných kompetencí mohou v průběhu vzdělávání předávat své zkušenosti ostatním a program tím obohatit. Výhodou je i skutečnost, že všichni obchodníci jsou v organizaci na stejné úrovni v organizační struktuře, nejsou tak ve skupině rozdíly ve statusu podřízený a nadřízený, což může být výhodou pro snadnější zapojení všech účastníků do programu.

Dá se také předpokládat přibližně stejná úroveň motivace ke vzdělávání daných účastníků a to zejména s ohledem na systém odměňování (viz kap. 2.1.3). Zvýšení úrovně daných kompetencí může být východiskem pro získání vyššího mzdového ohodnocení daného pracovníka.

S ohledem na výsledky této **analýzy účastníků (stanovení profilu účastníků)** vzdělávání a s ohledem na celkovou časovou dotaci vzdělávání (viz kap. 2.1.2), bylo stanoveno, že bude vhodné rozdělit účastníky vzdělávání do **2 pracovních skupin**. Přičemž každá skupina bude složena z 15 obchodníků. Z informací získaných o úrovni vstupních kompetencí budou vybráni ti obchodníci, kteří mají vyšší úroveň vstupních kompetencí než většina, případně delší praxi. Tito pak budou rovnoměrně rozděleni do jednotlivých skupin (jako co možná nejefektivnější řešení s ohledem na možnost předání jejich zkušeností ostatním, což jak bylo zmíněno, může být pro projekt přínosné).

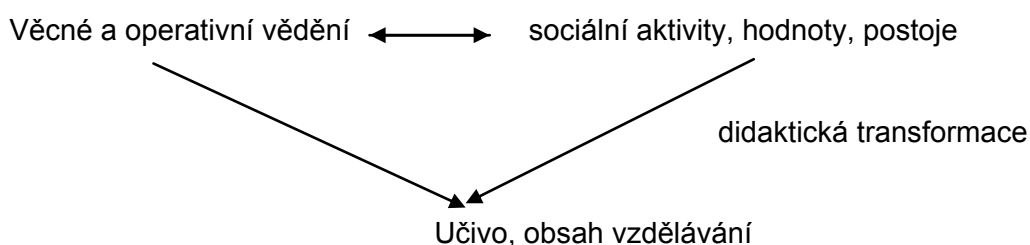
2.4.2 Obsah vzdělávací akce

Pokud jsou jasně, jednoznačně a konkrétně formulovány dílčí, umožňující cíle, nastává čas k těmto cílům přiřadit efektivní prostředky vzdělávání a zabezpečit kontrolu plnění těchto cílů.⁹⁹

V této fázi projektování vzdělávání budeme mluvit o didaktické transformaci, která představuje v podstatě převedení cílů vzdělávací akce do obsahu učiva určeného pro danou vzdělávací akci. Jde o převedení cílů, které představují požadavky pro získání znalostí, dovedností i postojů, do učiva, prostřednictvím něhož jsou tyto složky předávány účastníkům vzdělávání.¹⁰⁰

Proces didaktické transformace představuje následující obrázek.

Obr.č.10: Proces didaktické transformace, upraveno¹⁰¹



V případě, že tedy známe **profil absolventa** vzdělávání (viz kap. 2.4.1), který vypovídá o tom, co se má účastník vzdělávání naučit, co by měl po ukončení vzdělávání ovládat, vědět a umět (věcné a operativní vědění, sociální aktivity, hodnoty, postoje), je možné prostřednictvím procesu didaktické transformace přiřadit (vytvořit) odpovídající **učivo (disciplíny)** pro danou vzdělávací akci. Při tomto procesu je však velmi důležité zohlednit **profil účastníka vzdělávání** (viz kap. 2.4.1), ale i **vzdělavatele** (pro optimální zprostředkování učiva účastníkům).¹⁰²

Pro optimální transfer učiva k účastníkovi vzdělávání je nutné tyto disciplíny uspořádat do určitých celků, vytvořit jejich logický sled a přiřadit jim časovou dotaci. Je třeba vytvořit **učební plány**.¹⁰³

Navazující rovinu procesu didaktické transformace představuje uspořádání učiva do **studijních osnov**, které jsou vytvořeny speciálně pro danou vzdělávací akci s ohledem na stanovené cíle vzdělávací akce.¹⁰⁴

⁹⁹ Srov.: Bočková, V.; Nováková, M.; Řehák, M.: Nárys didaktiky dospělých. 2. vyd. Olomouc 1991, s. 11.

¹⁰⁰ Srov.: Skalková, J.: Obecná didaktika. 2.vyd. Praha 2007, s. 71.

¹⁰¹ Srov.: tamtéž, s. 71.

¹⁰² Srov.: tamtéž, s. 71.

¹⁰³ Srov.: tamtéž, s. 85.

¹⁰⁴ Srov.: tamtéž, s. 92.

Zde je vhodné připomenout hierarchii cílů (viz kap. 2.4.1). Tato představuje přímou souvislost mezi jednotlivými cíly vzdělávání. Jestliže učební cíle (cíle vzdělávací akce) mají přímou souvislost s dosahováním cílů výkonnostních, je logické, že i dílčí cíle (cíle umožňující), stanovené v jednotlivých etapách (tématických celcích) vzdělávacího projektu, musí být stanoveny s ohledem na cíle dané vzdělávací akce.¹⁰⁵

Součástí procesu didaktické transformace je také tvorba **studijních materiálů**.¹⁰⁶

Obsah vzdělávání není však tvořen jen zmíněnými učebními plány, učebními osnovami a studijními materiály, ale také **různými didaktickými a metodickými pomůckami pro vzdělavatele, didaktickými texty pro účastníky, standardy vzdělávání i evaluačními standardy**.¹⁰⁷

Pokud shrnu výše uvedené, tak vytvoření obsahu vzdělávací akce představuje převedení cílů vzdělávací akce procesem didaktické transformace do:¹⁰⁸

1. **inventáře disciplín**
2. **studijního plánu**
3. **osnov vzdělávání**
4. **studijních materiálů**

Pro optimální tvorbu obsahu vzdělávání je nutné znát optimální:

- **didaktické formy, metody a techniky pro dané vzdělávání**
- **didaktické prostředky pro dané vzdělávání (didaktické a technické pomůcky)**
- **lektorské obsazení daného vzdělávání (profily vzdělavatelů)**

V následujícím textu se budu věnovat těmto jednotlivým krokům v procesu didaktické transformace podrobněji.

Inventář disciplín

Jak již bylo zmíněno, tak při stanovování cílů vzdělávací akce vycházíme především z identifikované vzdělávací potřeby zaměstnanců (převedené v projektu vzdělávání do podoby cílů vzdělávání) a následně stanoveného profilu konečného chování účastníků po ukončení akce (profilu absolventa), které mají těsnou návaznost na strategické cíle celé organizace. Všechny tyto skutečnosti je třeba zohlednit i při

¹⁰⁵ Srov.: Pokorná, D.: Projektování vzdělávacích aktivit. 1. vyd. Olomouc 2000, s. 33.

¹⁰⁶ Srov.: Skalková, J.: Obecná didaktika. 2.vyd. Praha 2007, s. 97.

¹⁰⁷ Srov.: tamtéž, s. 97.

¹⁰⁸ Srov.: Bartoňková, H.: Projektování vzdělávací akce. 1. vyd. Olomouc 2008, s. 46.

sestavování inventáře jednotlivých disciplín vzdělávací akce, tak aby stanovené disciplíny těmto skutečnostem odpovídaly a proces tak měl jasnou logiku.¹⁰⁹

Seznam disciplín v této fázi však ještě nemá žádný určený řád, ale je pouze obsahem zmíněného souboru požadavků. Smyslem inventáře disciplín je určení toho, co je pro daný projekt vzdělávací akce použitelné.¹¹⁰

Inventář disciplín vzdělávacího projektu pro obchodníky společnosti HASKY – SPED, s.r.o.

Při sestavování inventáře disciplín pro konkrétní projekt určený obchodníkům naší společnosti vycházím z informací získaných ze:

- 1) strategických cílů společnosti - (viz kap. 2.1.1).
- 2) stanovených cílů vzdělávací akce - (viz kap. 2.4.1).
- 3) profilu absolventa vzdělávací akce - (viz kap. 2.4.1).

Inventář disciplín pro konkrétní návrh vzdělávací akce sestavený s ohledem na výše uvedené je stanoven následovně:

- 1) komunikační dovednosti
- 2) prezentační dovednosti

Studijní plán

Dalším krokem v procesu didaktické transformace (navazujícím na stanovení inventáře disciplín) je příprava plánu vzdělávání. V této fázi je vhodné již uvažovat o vhodném lektorském obsazení, o jednotlivých formách a metodách vzdělávání pro dané disciplíny a o vhodném způsobu ukončení.¹¹¹

Jestliže v případě stanovení inventáře disciplín šlo v jistém smyslu „pouze“ o sumarizaci studijních disciplín (v návaznosti na stanovené cíle a stanovený profil absolventa), v této fázi projektování se tvoří již dokument, který stanovené učivo (disciplíny) uspořádává do určitých celků, obsahuje jejich sled a jejich časovou dotaci.¹¹²

Obecně existují **tři možné formy uspořádání obsahu** vzdělávací akce do učebního plánu: předmětové, projektové a modulové uspořádání obsahu vzdělávací akce.¹¹³

Předmětové uspořádání učiva = tradiční forma, jde o spojení jednotlivých předmětů s příslušnými vědami, obory a praktickými činnostmi.¹¹⁴

¹⁰⁹ Srov.: Prokopenko, J.; Kubr, M. a kol.: Vzdělávání a rozvoj manažerů. 1. vyd. Praha 1996, s. 138.

¹¹⁰ Srov.: Bartoňková, H.: Projektování vzdělávací akce. 1. vyd. Olomouc 2008, s. 47.

¹¹¹ Srov.: tamtéž, s. 47.

¹¹² Srov.: Skalková, J.: Obecná didaktika. 2.vyd. Praha 2007, s. 85.

¹¹³ Srov.: tamtéž, s. 86.

¹¹⁴ Srov.: tamtéž, s. 86.

Projektové uspořádání = spojuje obsah vzdělávání s různými oblastmi praktického života, vzdělávací cíle jsou formulovány jako činnosti, jichž se žáci přímo účastní.¹¹⁵

Modulové uspořádání = každý blok zde představuje pomyslnou část stavby a postupný proces sestavování následně tvoří studijní plán. Specifická formulace témat jednotlivých bloků umožňuje kombinovat dle potřeby části učiva podle specifických potřeb praxe nebo teorie.¹¹⁶

Studijní plán vzdělávací akce pro obchodníky společnosti Hasky

Při sestavení studijního plánu pro konkrétní vzdělávací akci určené obchodníkům společnosti Hasky bylo užito **modulové formy** uspořádání jednotlivých disciplín, protože cíle vzdělávací akce kombinují rovinu kognitivní, psychomotorickou i afektivní. Bylo nutné vytvořit jednotlivé moduly, tak aby kombinovaly části učiva podle specifických potřeb praxe i teorie.

Plán má podobu tabulky (viz tab. č. 2.). Tabulka se skládá z pěti sloupců, přičemž její horizontální členění představuje informace o jednotlivých modulech vzdělávací akce: číslo, název disciplíny a lektorské obsazení, časová dotace, způsob ukončení a volené metody vzdělávání.

¹¹⁵ Srov.: tamtéž, s. 89.

¹¹⁶ Srov.: tamtéž, s. 90.

Konkrétní podoba plánu vzdělávací akce je následující:

Tab.č.2: Plán vzdělávací akce

No.	Modul/lektorské obsazení	Rozvrh/čas.dotace (dny/hodiny)	Způsob ukončení	Metody/techniky
1	Komunikační dovednosti Lektor 1, 3	1,5 dne/ 12 hodin	Zvládnutí základních zásad verbální i neverbální komunikace, předvedení modelové situace ve dvojicích a zpětná vazba lektorem	Interaktivní výklad Brainstorming Práce ve skupině Facilitace Rámování Případová studie Hraní rolí Cvičení Videofeedback Zpětná vazba
2	Prezentační dovednosti Lektor 2, 4	1,5 dne/ 12 hodin	Příprava prezentace zadaného tématu, zpětná vazba lektorem	Interaktivní výklad Brainstorming Práce ve skupině Rámování Případová studie Cvičení Hraní rolí Facilitace Videofeedback Zpětná vazba

Logiku uspořádání studijního plánu je možné definovat takto: aby byl člověk dobrým obchodníkem, je nutné, aby uměl dobře prezentovat nabízené služby či produkty a zaujal tak zákazníka. K tomu, aby člověk mohl dobře služby prezentovat je však také nanejvýš důležité, aby uměl dobře komunikovat. Být dobrým obchodníkem ve společnosti Hasky („dobrý“ = nejvyšší úroveň kompetencí daných kompetenční maticí (viz tab. č. 1.) znamená cestu k dosažení strategických cílů organizace. V návaznosti na tuto jednoduchou logiku bylo zvoleno výše uvedené modulové uspořádání studijního plánu této vzdělávací akce.

Zpracování osnov

Další fází procesu didaktické transformace představuje výběr učiva a jeho uspořádání v učebních osnovách. Osnovy představují útvar, speciálně vytvořený v návaznosti na cíle vzdělávací akce, kterým je vymezen obsah, rozsah a funkce učiva. Naznačuje také metody a organizační formy vzdělávacího procesu.¹¹⁷ Zpracování osnov tedy v podstatě představuje rozpracování studijního plánu vzdělávací akce na jednotlivá témata týkající se dané disciplíny.

Zpracování osnov vzdělávací akce pro obchodníky společnosti Hasky

Učební osnovy vzdělávací akce určené obchodníkům společnosti Hasky představují detailní průřez jednotlivými stanovenými disciplínami.

Jednotlivé disciplíny jsou v osnovách (viz tab. č. 3, 4) rozděleny do jednotlivých studijních bloků, přičemž jednotlivé bloky jsou členěny na jednotlivá témata výuky, týkající se dané disciplíny, která na sebe logicky navazují. Každé téma je následně převedeno do podrobného obsahu, dle příslušného rozsahu a kvality poznatků a činností daného tématu, který je v přímé souvislosti s cíli vzdělávací akce.

Celková časová dotace dle plánu vzdělávací akce (pro příslušný blok) je rozdělena dle uspořádání jednotlivých tematických celků, zahrnujících obsah vzdělávání, dílčí umožňující cíle, vzdělávací postupy a prostředky (metody, techniky). K jednotlivým tématům je také zvoleno i lektorské obsazení.

¹¹⁷ Srov.: Skalková, J.: Obecná didaktika. 2.vyd. Praha 2007, s. 92.

Konkrétní podobu učebních osnov jednotlivých studijních bloků představují následující tabulky:

Modul č. 1 – Komunikační dovednosti

Tab.č.3: Osnovy modulu komunikační dovednosti

Téma/lektor/čas	Obsah/cíl	Metody/ Techniky
Zahájení a prezence Lektor 1, 3 30 minut	<ul style="list-style-type: none"> • Organizační informace • Představení lektorského týmu • Informace modul 1 	Interaktivní výklad
Základy komunikačních dovedností 3,5 hodiny	<ul style="list-style-type: none"> • Druhy a formy komunikace aneb co je vlastně komunikace (roviny a druhy komunikace) – struktura • Cíl: získat základní znalosti o daném tématu 	Interaktivní výklad Brainstorming, práce ve skupině
Verbální a neverbální Komunikace v obchodním styku 3,5 hodiny	<ul style="list-style-type: none"> • Význam, zásady a techniky neverbální komunikace při obchodním jednání, neverbální sdělení • základní chyby v komunikaci s obchodním partnerem, ztráta informace • Konflikt a jeho zvládnutí • Praktický nácvik • Cíl: získat odpovídající znalosti a osvojit si odpovídající dovednosti 	Interaktivní výklad Facilitace Rámování Případová studie Cvičení formou hry (příklad cvičení formou hry viz. příloha č.1) Hraní rolí Videofeedback
Komunikace po telefonu s obchodním partnerem 3,5 hodiny	<ul style="list-style-type: none"> • Základní principy komunikace po telefonu, struktura rozhovoru • Umění naslouchat a klást správné otázky • Praktický nácvik • Cíl: získat odpovídající znalosti a osvojit si odpovídající dovednosti a postoje 	Interaktivní výklad Facilitace Rámování Cvičení a hraní rolí Zpětná vazba
Závěr modulu 1 hod	<ul style="list-style-type: none"> • Závěrečné shrnutí a zpětná vazba • Test 	Interaktivní výklad

Modul č. 2 – Prezentační dovednosti

Tab.č.4: Osnovy modulu prezentační dovednosti

Téma/lektor/čas	Obsah/cíl	Metody/ techniky
Zahájení, prezenze, zpětná vazba Lektor 2, 4 30 minut	<ul style="list-style-type: none"> Organizační informace Zpětná vazba k modulu 1 Informace modul 2 	Interaktivní výklad
Základy prezentačních dovedností 2,5 hod.	<ul style="list-style-type: none"> postup při přípravě prezentace, scénář a obsah Techniky a metody moderních prezentací Chyby v prezentačních materiálech Cíl: získat základní znalosti 	Interaktivní výklad Brainstorming, práce ve skupině
Techniky udržení pozornosti při prezentaci 3 hod.	<ul style="list-style-type: none"> techniky udržení pozornosti při prezentaci chyby při prezentování verbální a neverbální komunikace a signály od posluchačů jak vzbudit zájem praktický nácvik cíl: získat odpovídající znalosti a osvojit si odpovídající dovednosti 	Interaktivní výklad Rámování Případová studie Cvičení, hraní rolí Facilitace Videofeedback
Zvládání trémy, práce s hlasem 1,5 hod.	<ul style="list-style-type: none"> techniky překonání trémy při prezentování doporučení pro práci s hlasem při prezentaci praktický nácvik cíl: získat odpovídající znalosti a osvojit si odpovídající dovednosti 	Interaktivní výklad Facilitace Cvičení Zpětná vazba
Příprava prezentace 3,5 hod.	<ul style="list-style-type: none"> příprava prezentace na zadané téma ve skupině prezentace před ostatními cíl: osvojit si odpovídající dovednosti 	Rámování Práce ve skupině Facilitace Hraní rolí Videofeedback
Závěr modulu 1 hod.	<ul style="list-style-type: none"> Závěrečné shrnutí a zpětná vazba Test 	Interaktivní výklad

Součástí obsahu vzdělávací akce je i volba didaktických forem, metod a technik vzdělávání, volba didaktických prostředků a určení lektorského obsazení vzdělávací akce (viz str. 40.), o kterých bylo již uvažováno při tvorbě plánu a osnov vzdělávací akce. Přestože závěrečnou etapou procesu didaktické transformace je tvorba studijních materiálů, budu se nejdříve věnovat právě volbě didaktické formy a

metod vzdělávání a stanovení lektorského obsazení. K těmto pak budu logicky přiřazovat odpovídající studijní materiály a didaktické prostředky.

Volba didaktických forem a metod vzdělávání

Za **didaktickou formu** vzdělávání je možno označit komplex didaktických a organizačních opatření, prostřednictvím nichž je vzdělávání realizováno, a to v čase, prostoru a ve vztahu k živým a neživým didaktickým systémům.¹¹⁸

Didaktickými formami vzdělávání jsou:¹¹⁹

- *Přímá výuka* = osobní kontakt lektora s účastníkem.
- *Kombinovaná výuka* = kombinace přímého vzdělávání a individuálního studia, vstupní semináře, tréninkové kurzy s kombinací samostudia apod..
- *Distanční vzdělávání* = lektor i účastník jsou odděleni v čase i prostoru.
- *Sebevzdělávání* = lektor a účastník jsou spojeni v jednu osobu, e-learning.

V praxi se užívají různé formy vzdělávání. Konkrétně jsou to například frontální vyučování, skupinové a kooperativní vyučování, individualizované a diferencované vyučování, projektové vyučování atd.¹²⁰ V Praxi se objevují různé formy seminářů, konferencí, studijních zájezdů, studijních skupin.¹²¹

Při volbě vhodné formy vzdělávání je nutné zohlednit zejména možnosti účastníků soustředit se na výuku (kritérium didaktické), ale zároveň je nutné zohlednit například i nutnost uvolňování účastníků z pracovního procesu, případné ubytování, dopravu, stravování apod.. Toto jsou pro zadavatele nemalé výdaje a je nutné v tomto ohledu hledat hospodárné využití takových nákladů (kritérium ekonomické).¹²²

Postupy, vedoucími k realizaci vzdělávání v rámci dané formy vzdělávání, určené k naplňování cílů vzdělávání a optimálnímu zvládnutí obsahu vzdělávání, jsou **didaktické metody**.¹²³

Za didaktickou metodu je označován způsob záměrného chování lektorů i účastníků vzdělávání, které směřuje ke stanoveným cílům.¹²⁴

Existují různé způsoby klasifikace metod vzdělávání. Vzhledem k tomu, že se věnují projektování vzdělávací akce v prostředí organizace, tedy vzdělávání pracovníků, využijí klasifikaci dle forem vzdělávání pracovníků. Jak bylo uvedeno, firemní vzdělávání pracovníků lze členit dle 3 forem (typů) vzdělávání, na interní,

¹¹⁸ Srov.: Barták, J.: Základní kniha lektora/trenéra. 1. vyd. Praha 2003, s. 92.

¹¹⁹ Srov.: Mužík, J.: Androdidaktika. 2. přeprac.vyd. Praha 2004, s. 57 an.

¹²⁰ Srov.: Skalková, J.: Obecná didaktika. 2.vyd. Praha 2007, s. 221 an.

¹²¹ Srov.: Bartoňková, H.: Projektování vzdělávací akce. 1. vyd. Olomouc 2008, s. 51.

¹²² Srov.: Mužík, J.: Androdidaktika. 2. přeprac. vyd. 2004, s. 59.

¹²³ Srov.: Mužík, J.: Andragogická didaktika. 1.vyd. 1998, s. 149.

¹²⁴ Srov.: Skalkova, J.: Obecná didaktika. 2. vyd. Praha 2004, s. 181.

externí a distanční (viz kap. 1.2.1). Dle této klasifikace lze rozčlenit konkrétní metody vzdělávání následovně.¹²⁵

1. Mezi *metody vzdělávání pracovníků na pracovišti (interně)* patří například:¹²⁶
 - *coaching* = které představuje dlouhodobé směřování pracovníka k větší samostatnosti a odpovědnosti za výkon prostřednictvím sledování výkonu a poskytování zpětné vazby
 - *mentoring* = které představuje poradenství ze strany mentory, kterého si mentorovaný může volit i sám
 - *counselling* = které představuje řadu konzultací a vzájemné formování vzdělaného a vzdělavatele, jde o vzájemnou komunikaci a zpětné vazby
 - *asistence* = pracovník v případě asistence pracuje se zkušenějším kolegou a postupně jsou mu přidělovány úkoly, je postupně zapojován do práce
 - *rotace práce* = pracovník po určitou dobu pracuje na určitém pracovišti, po dané době pracoviště mění, vede k flexibilitě a v jistém smyslu i univerzálnosti pracovníka
 - *apod.*

2. Mezi *metody vzdělávání používané mimo pracoviště (externě)* patří:¹²⁷
 - *přednáška* = která představuje v podstatě přednášejícím zprostředkované teoretické znalosti a informace
 - *seminář* = propojuje přednášku a diskusi
 - *demonstrace* = znalosti a dovednosti jsou demonstrovány a zprostředkovány tak názorným způsobem, k demonstrování se často využívá např. audiovizuální techniky apod.
 - *případová studie* = představuje individuální analýzu problému (reálného nebo fiktivního) a hledání jeho řešení
 - *workshop* = propojuje seminář s případovými studii, problémy se řeší ve skupinách prostřednictvím diskuse
 - *simulace* = jedná se o řešení modelových situací z praxe vzdělaných, jde například o simulaci rolí, kde se očekávají projevy chování a cílem je případná změna neadekvátního chování
 - *hraní rolí* = jde o hraní rolí s využitím aktivní účasti vzdělaných, často je takový trénink spojen s videozáznamy a zpětnou vazbou (videofeedback)

¹²⁵ Srov.: Koubek, J.: Personální práce v malých podnicích. 2.vyd. Praha 2003, s. 149 an.

¹²⁶ Srov.: tamtéž, s. 149 an.

¹²⁷ Srov.: tamtéž, s. 149 an.

- *assessment centre a development centrum* = které představují kombinaci případových studií, simulací a hraní rolí
 - *outdoor* = dnes velmi populární „škola hrou“, která představuje osvojování si dovedností prostřednictvím her a hledání analogií účastníků
 - *brainstorming* = „bouře mozků“, neomezovaná diskuse ve skupině, nabídka mnoha možností řešení
 - *brainwriting* = brainstorming realizovaný písemnou formou
3. Okrajově je třeba zmínit ještě třetí skupinu metod, patřících do oblasti distančního vzdělávání, *distančního studia*. Jedná se například o:¹²⁸
- *korespondenční kurzy* = při distanční formě studia se užívá především této formy výuky, jde v podstatě o samostudium na základě obdržených materiálů s podporou například telefonických konzultací se školitelem

O nejvhodnějších metodách pro dané vzdělávání je rozhodováno již při promýšlení a plánování vzdělávání. Při výběru optimální volby metody vzdělávání je nutné zohlednit:¹²⁹

- a) charakter cílů vzdělávací akce
- b) obsah učiva
- c) profil účastníka vzdělávání
- d) konkrétní situaci – didaktickou formu, čas, prostor
- e) zkušenost lektora (schopnosti lektora)

Volba didaktických forem a metod vzdělávání pro vzdělávací akci určenou obchodníkům společnosti Hasky

Vzdělávací akce je určená pro obchodníky spediční společnosti, konkrétně pro **30 zaměstnanců** (obchodníků), kteří budou rozděleni do **2 výukových skupin** (viz kap 2.4.1, str. 38.). Pro vzdělávací projekt byly vyčleněny vedením společnosti Hasky **2 pracovní dny**. Na každý modul tak připadá jeden a půl pracovního dne, tj. na 12 hodin. Vzhledem k nutnosti zajistit provoz obchodního oddělení a vzhledem k tomu, že budou účastni všichni obchodníci společnosti, bude se vzdělávací akce konat ve dnech pracovního volna (v sobotu a v neděli). Vše v souladu se zákoníkem práce a jeho ustanovení o možnosti nařízení práce přesčas. Za tuto práci přesčas si budou zaměstnanci postupně, dle stanoveného rozvrhu, čerpat náhradní volno v pracovních dnech. Z důvodu plynulého chodu obchodního oddělení.

¹²⁸ Srov.: tamtéž, s. 149 an.

¹²⁹ Srov.: Skalková, J.: Obecná didaktika. 2.vyd. Praha 2007, s. 185.

Je nutné, aby vzdělávání probíhalo **mimo prostory** společnosti Hasky, tak aby byla zaručena maximální aktivní participace a soustředění účastníků. Dalším důvodem pro konání akce mimo pracoviště (externě) jsou také fyzické podmínky společnosti Hasky, která nedisponuje vhodnými prostory pro konání takovéto akce.

Vyhovující prostorové podmínky jsou důležitým předpokladem pro konání této akce, neboť dle stanoveného **obsahu** vzdělávací akce je zřejmé, že je nutný přímý kontakt účastníků s lektorem.

U **lektorů** je zároveň předpokládána nejvyšší míra profesionality a schopnosti s ohledem na stanovené **cíle vzdělávací akce**, které byly stanoveny s hledem na potřebu vzdělávání. Tou je nejen získat znalosti, ale i praktické dovednosti a osvojit si patřičné postoje (cíle kognitivní, afektivní i psychomotorické, viz kap. 2.4.1).

S ohledem na výše provedenou analýzu bylo stanoveno, že vzdělávací akce bude realizována **mimo pracoviště, formou přímé výuky**. S hledem na **nutnost profesionality** lektorů bude realizována externí specializovanou společností ABC (viz kap. 2.1.2).

Aby bylo dosaženo maximální efektivity při dosahování cílů vzdělávací akce, byly vybrány takové **metody vzdělávání**, které podporují jednak osvojování si znalostí, ale také osvojování si dovedností a postojů.

Vzhledem k tomu, že se jedná o skupinovou výuku, je nutné zajistit aktivní účast jednotlivých účastníků na vzdělávání. Z toho důvodu byly zvoleny takové metody, které aktivní účast jednotlivých členů předpokládají, zároveň jsou však vhodné pro realizaci daného obsahu vzdělávání (s ohledem na co nejvyšší možnou efektivitu při dosahování cílů vzdělávací akce) a jsou pro účastníky motivující.

Metody jsou založeny především na interaktivním a zážitkovém přístupu. Díky střídání technik je dosaženo vyšší účinnosti, například tím, že informace k účastníkům proudí různými „kanály“.

Z těchto důvodů byly využity následující metody, jejichž odpovídající zastoupení je uvedeno v plánu a osnovách vzdělávací akce pro obchodníky společnosti Hasky (viz strana 43. a 45-46).:

- a) *Interaktivní výklad, seminář* = je vhodný k transferu základních informací účastníkům, lektorův výklad je členěn pomocí otázek, které klade účastníkům, aby je udržel v pozornosti. Nejedná se o řečnické otázky. Interaktivní výklad je podporován prezentací v PowerPointu, která je součástí učebních materiálů. Prostřednictvím diskuse bude dána možnost účastníkům vyměnit si vzájemně vlastní poznatky, znalosti nebo zkušenosti, což navíc umožní rozvíjet účastníkům své komunikační dovednosti.

- b) *Diskuse, brainstorming a skupinová práce* = předpokládá se, že účastníci mají určitou a nezbytnou poznatkovou základnu, lektor provokuje diskusi mezi samotnými účastníky. Tato diskuse může nabývat podobu brainstormingu, kdy účastníci pracují ve velké skupině nebo podskupinách a pak seznamují se svými výstupy lektora a ostatní. Technika zajistí zejména možnost aktivního zapojení všech účastníků, pomůže rozvíjet jejich komunikační dovednosti, prezentační dovednosti a tvůrčí myšlení při hledání optimálního řešení.
- c) *Rámování a přerámování* = před vstupem do modelové situace či cvičení lektor může účastníky seznámit s tím, proč budou dělat něco, co třeba na první dojem může připadat od věci. Po proběhlém cvičení, modelové situaci apod., lektor poskytne nejen zpětnou vazbu, ale také sdělí kontext – jaký význam mělo právě toto cvičení.¹³⁰
- d) *Cvičení a hraní rolí, případové studie* = účastníci obvykle ve dvojicích či ve trojicích plní zadání. Těžiště je v přehrání situace a vyzkoušení nového. Během výcviku se každý účastník dostává do hraní rolí, ve které si zkouší nové chování. Tento způsob napomůže optimalizovat spojení teorie a praxe a bude sloužit zejména k vyzkoušení si praktického využití získaných dovedností.
- e) *Videotrénink, videofeedback, zpětná vazba* = dá možnost zpětné vazby k jednání a chování v modelové situaci (navazující na praktické využití získaných dovedností), bude uplatňována nejen samostatně, ale je součástí všech navržených metod. Lektor sám a prostřednictvím druhých účastníků poskytuje zpětnou vazbu k dění ve skupině či podskupině, která pracovala na určitém úkolu. Slovní zpětná vazba je podporována videofeedbackem. Po proběhlé akci a před zpětnou vazbou následuje ještě *sebereflexe a reflexe*, ve kterých je více pocitů, než popisů projeveného chování. Účastníci se tak učí odlišovat pocity a popis.
- f) *Facilitace a koučování lektorem* = lektor nejen poskytuje zpětnou vazbu, ale také druhé podněcuje, vede je k samostatným formulacím, plánům apod. Vytváří prostředí, ve kterém každý účastník snadněji přijímá zpětnou vazbu, naformuluje si své cílové představy.

Lektorské obsazení

Při procesu didaktické transformace je nutné brát ohled i na profil vzdělavatele (viz str. 39.). Součástí obsahu vzdělávací akce je i stanovení vhodného lektorského obsazení jednotlivých disciplínám.

¹³⁰ Srov.: Interní materiály ABC Consulting

„Úspěch vzdělávací akce závisí především na lektorově schopnosti umět podat pokud možno prostřednictvím prožitku a správným způsobem dané skupině účastníků požadované téma.“¹³¹

V procesu didaktické transformace je brán zřetel na vzájemný vztah účastníka vzdělávání a obsahu vzdělávací akce. Z hlediska obsahového začíná didaktická transformace tím, že si vzdělavatel (lektor) uvědomuje, čemu má naučit a v jakém pojetí. Schopnosti (dobrá znalost toho, co má vyučovat) lektora jsou pro zvládnutí dané oblasti vzdělávání tedy klíčové.¹³² Výběr lektorského obsazení je tedy nutné provádět s ohledem na cíle vzdělávací akce, ale také s ohledem na lektorovu schopnost uplatnit v praxi stanovené metody vzdělávání.

Lektorské obsazení pro vzdělávací akci určenou obchodníkům společnosti

Hasky

Vzdělávání bude realizováno profesionály, specialisty v oblasti péče o lidské zdroje, ze společnosti ABC, která komplexně zastřešuje celý vzdělávací projekt pro obchodníky společnosti Hasky. Jedná se o zkušené lektory pro danou oblast vzdělávání, daný modul. Lektorské obsazení bylo stanoveno nejen s ohledem na cíle vzdělávací akce, ale také s ohledem na zvládnutí stanovených technik a metod vzdělávání. Vzhledem k rozdělení účastníků vzdělávání do 2 pracovních skupin bude vzdělávání zajišťováno čtyřmi lektory, specialisty na oblast komunikace a na oblast prezentace.

Lektorské obsazení je následující:

1) PhDr. Milan Novák

Vzděláním psycholog. V agentuře působí 10 let. Působí jako konzultant a lektor manažerských programů, specializuje se především na vzdělávání v oblasti komunikace. Komunikaci přednáší také na studiu MBA.

Doktor Novák bude realizovat vzdělávání disciplíny komunikačních dovedností.

2) PhDr. Lenka Krejčí

Vzděláním je psycholog. V agentuře působí 6. rokem. Zabývá se problematikou lidské komunikace a prezentováním. Přednáší výběrové semináře psychologie na FF UK Praha. Zajišťuje postgraduální vzdělání psychologů a psychoterapeutů.

Doktorka Krejčí bude realizovat disciplínu prezentačních dovedností.

¹³¹ Srov.: Vodák, J.; Kucharčíková, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha 2007, s. 102.

¹³² Srov.: Skalková, J.: Obecná didaktika. 2.vyd. Praha 2007, s. 136.

3) Mgr. Andrej Zápočný

Vzděláním je psycholog. V agentuře působí jako externí lektor komunikačních dovedností 4 roky. Realizoval programy komunikačních dovedností pro většinu zákazníků z oblasti obchodních týmů a specializuje se především na obchodní komunikaci.

Magistr Zápočný bude realizovat disciplínu komunikačních dovedností.

4) Mgr. Jana Lesáková, PhD.

Vzděláním je psycholog. Je zkušená certifikovaná lektorka. Specializuje se na obchodní komunikaci a prezentaci produktů. Zaměřuje se na posilování kompetencí obchodníků. V předcházejících letech se účastnila velkého projektu vzdělávání komunikačních dovedností a prezentačních dovedností pro pracovníky call centra nejmenované komunikační společnosti. V agentuře působí 4 roky.

Doktorka Lesáková bude realizovat disciplínu prezentačních dovedností.

Konkrétní lektorské obsazení je uvedeno v plánu a osnovách vzdělávací akce (viz strana 43. a 45 - 46.).

V této fázi je již znám výběr formy, metod vzdělávání i lektorské zajištění vzdělávací akce. Je tedy možné přistoupit k závěrečné fázi v procesu didaktické transformace, kterou je tvorba studijních materiálů a volba didaktických prostředků (pomůcek a didaktické techniky), které budou logicky přiřazeny právě zvoleným formám, metodám vzdělávání a budou odpovídat možnostem vybraných lektorů.

Studijní materiály, didaktické pomůcky, didaktická technika

Závěrečnou etapou procesu didaktické transformace je volba studijních materiálů.

Stěží si lze představit samotnou realizaci vzdělávací akce bez učebních materiálů a dalších technických pomůcek. Taková realizace není sice nereálná, ale jistě by byla velmi problematická a obtížná.¹³³

Standardní součástí přípravy projektu vzdělávací akce je tak ve většině případů tvorba studijních materiálů a zajištění technického zázemí v podobě dalších didaktických pomůcek a techniky, které výuku zprostředkovávají a jsou zásadní pro dosažení celkové efektivnosti výuky.¹³⁴

Studijní materiály mají nejčastěji papírovou, tištěnou podobu (zejména jedná-li se o prezenční formu vzdělávání) a jsou většinou speciálně připravené pro daný vzdělávací projekt, tedy povaha studijních materiálů je přímo odvislá od jeho

¹³³ Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1.vyd. Praha 2007, s. 166.

¹³⁴ Srov.: Bartoňková, H.: Projektování vzdělávací akce. 1. vyd. Olomouc 2008, s. 76.

konkrétních cílů, obsahu, užitých forem a metod. Takové originální (zejména v kontextu s manažerským vzděláváním) studijní materiály jsou také přímo spojené s osobou daného lektora.¹³⁵

Nejčastěji používané formy studijních materiálů jsou následující:¹³⁶

- 1) *skripta* = jedná se o studijní text navazující na daný předmět výuky
- 2) *sylaby* = jedná se o teze, přehledy hlavních „myšlenek“
- 3) *pracovní sešity, listy* = text s místem pro poznámky účastníků
- 4) *případové studie* = popis modelové situace s problémy pro řešení
- 5) *manažerské hry* = simulace skutečnosti, řešení komplexního problému
- 6) *powerpointová prezentace* = přispívá k multimedializaci studijních aktivit¹³⁷

Pro všechny uvedené formy studijních materiálů je možné najít při realizace vzdělávací akce široké spektrum využití. Je však nutné pečlivě zvažovat roli daných studijních materiálů, a to zejména, s ohledem na směřování k naplnění cílů vzdělávací akce.¹³⁸

Existuje několik kritérií, podle kterých je možné charakterizovat studijní materiály:¹³⁹

- Vazba na typ vzdělávací akce: tj. vhodné pro dlouhodobé studium, vhodné pro krátkodobý kurz, určené pro výcvik apod..
- Vazba na konkrétní vzdělávací akci: tj. materiál lze využít bez účasti na akci, nelze využít bez absolvování konkrétní vzdělávací akce.
- Vazba na osobnost lektora: univerzální materiál pro lektora, který má příslušné kvalifikační předpoklady, materiál svázaný s osobnosti konkrétního lektora (autora materiálu).
- Podpora aktivní práce účastníků (žádná, částečná, maximální).
- Náročnost obsahové a metodické přípravy (nízká, průměrná, vysoká).
- Náročnost technického zpracování (nízká, průměrná, vysoká).
- Rozsah materiálů.
- Retrospekce.
- Náročnost na čas z hlediska použití ve výuce (malá, střední, velká).

Aby sdělované informace lektorem zanechali co nejhlubší paměťovou stopu, je transfer informací podporován při realizaci vzdělávací akce **didaktickými pomůckami** různého druhu, jejichž volba závisí zejména na formě, metodě vzdělávání a užitých

¹³⁵ Srov.: Bartoňková, H.: Projektování vzdělávací akce. 1. vyd. Olomouc 2008, s. 80.

¹³⁶ Srov.: tamtéž, s. 80 an.

¹³⁷ Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1.vyd. Praha 2007, s. 165.

¹³⁸ Srov.: Mužík, J.: Andragogická didaktika, 1. vyd. Praha 1998, str. 194.

¹³⁹ Srov.: tamtéž, str. 194

studijních materiálech. Jako příklad takových pomůcek je možné uvést videonahrávky, záznamy na flipchartu, magnetofonové nahrávky, vizualizace, literární pomůcky (kopie článků, výtahy z literatury apod.) a další.¹⁴⁰

Didaktické pomůcky jsou různé materiální prostředky výuky napomáhající interpretaci obsahu vzdělávání. Lektor prostřednictvím takových pomůcek didakticky zpracovává učební látku a zdůrazňuje, jaké informace má účastník vzdělávání prioritně vnímat.¹⁴¹

„S ohledem na fakt, že takřka 80% procent informací, které lidé absorbují, přijímají zrakově“, jsou nejčastěji voleny takové **prostředky didaktické techniky** (zprostředkování informací), které umožňují vizualizaci, aby bylo docíleno co nejvyššího možného stupně efektivnosti přenosu informací. Mezi takové prostředky didaktické techniky patří například zpětný projektor s fóliemi, různé druhy nástěnných tabulí, flipchart, deska pro přišpendlování, magnetická tabule, multimediální projektory, easy-flipy, videokamery, LCD panely, aj.¹⁴² Volba těchto prostředků velmi úzce souvisí s celkovým kontextem vzdělávací akce, ale důležitou úlohu při rozhodování hrají také prostorové či technické možnosti a v neposlední řadě rozpočet.

Volba studijních materiálů, didaktických pomůcek a didaktické techniky pro vzdělávací akci určenou obchodníkům společnosti Hasky

V souladu se zvolenými metodami a technikami vzdělávací akce, určené obchodníkům společnosti Hasky a v návaznosti na cíle této vzdělávací akce budou užity následující **studijní materiály**:

5. *Pracovní sešit* = (s tímto materiálem účastníci výcviku nejčastěji pracují. Materiál je interaktivní. Jsou zde veškeré záznamové archy, zadání pro samostatnou práci na školení. Taktéž obsahuje *prezentaci v PowerPointu a zadání případových studií*).
6. *Skripta* = (obsahují informace, znalosti, které systematizují, doplňují dění na školení. Na samotném školení se s nimi pracuje minimálně, jejich funkce spočívá v tom, že účastníci se mají možnost k nim vrátit po skončení školení).
7. *Rozvojový plán* = (Zatímco svá očekávání, ve formě cíle, formulují účastníci na začátku školení, na jeho konci si stanovují, jak chtějí rozvíjet to, co se na školení naučili. Rozvojový plán má formu jednoduchého archu, který umožňuje zacílení na oblast rozvoje).

¹⁴⁰ Srov.: Barták, J.: Základní kniha lektora/trenéra. 1. vyd. Praha 2003, s. 109.

¹⁴¹ Srov.: Mužík, J.: Androdidaktika. 2., přeprac. vyd. Praha 2004, s. 93.

¹⁴² Srov.: Prokopenko, J.; Kubr, M. a kol.: Vzdělávání a rozvoj manažerů, 1. vyd. Praha 1996, s. 351.

8. *Kapsa* = (Obvykle obsahuje Reminder card. Na kartičce jsou umístěny klíčové informace ze školení. Kartička je zafóliovaná a umožňuje častější a pohodlnější manipulaci než s celým šanonem, *syllaby*).¹⁴³

Aby byla výuka co nejefektivnější a aby informace zanechaly co nejhlubší paměťovou stopu, byly zvoleny pro tento projekt následující **didaktické pomůcky**: videonahrávky, záznamy na flipchartu, magnetofonové nahrávky a vizualizace.

Vzdělávací akce se bude konat mimo firmu Hasky. Pro vzdělávací akce byl vybrán hotel XY (více viz kap. 2.5), který disponuje konferenčními prostory, které jsou plně vybaveny nejmodernější technikou, jejíž zapůjčení je součástí ceny pronájmu těchto konferenčních prostor. V souladu se zvolenými studijními materiály a didaktickými pomůckami bude při této vzdělávací akci využito následujících **prostředků didaktické techniky**: dataprojektory, LCD a PC (notebook), videokamery, flipcharty, zpětné projektory, magnetofon.

V této fázi projektování vzdělávacích aktivit známe odpovědi na otázky:

- Jaký je obsah vzdělávání, co se bude vzdělávat a proč?
- Komu je vzdělávání určeno?
- Jakým způsobem bude vzdělávání realizováno?
- Kdo bude vzdělavatelem?

Kromě hledání odpovědí na otázky, kdy a kde se bude vzdělávání realizovat a jak se bude vyhodnocovat jeho efektivita, zbývá ještě navrhnout rozpočet pro navrhované vzdělávání, aby měla organizace představu o tom, kolik bude muset investovat a zda je tato investice v jejich možnostech. Následujícím krokem je tedy kalkulace nákladů vzdělávací akce. Hledání odpovědi na otázku: Jaký je rozpočet vzdělávací akce (viz kap. 1.3)?

2.4.3 Kalkulace nákladů

V odborné literatuře je možné se setkat s mnoha různými způsoby kalkulace nákladů na vzdělávání, respektive s různými položkami, které je vhodné do takové kalkulace zahrnout.

Jednou z možností členění nákladů na vzdělávací akci je rozdělení nákladů následovně:¹⁴⁴

- náklady na lektory (ubytování lektorům, stanovená odměna, doprava apod.)
- náklady na realizační a podpůrný tým

¹⁴³ Srov.: Interní materiály ABC Consulting

¹⁴⁴ Srov.: Prokopenko, J.; Kubr, M. a kol.: Vzdělávání a rozvoj manažerů. 1. vyd. Praha 1996, s. 156 an.

- platby dalším subjektům, institucím
- náklady za nájemné prostor (konferenční centra apod.)
- náklady na techniku a další nutné zařízení (pronájem)
- náklady na poštovné, parkovné apod.
- náklady na účastníky vzdělávací akce
 - doprava, zavazadla
 - náklady spojené s exkurzemi
 - stravování
 - ubytování
 - recepce
 - studijní materiály
 - cestovní náhrady, diety
 - mzda po dobu konání akce, příplatky za přesčas..
 - aj.

Další způsob kalkulace nákladů na vzdělávací akci připouští (zahrnuje), kromě fixních nákladů a nákladů na realizaci vzdělávací akce, ještě náklady spojené s analýzou vzdělávacích potřeb. Honoráře za odbornou práci, za konzultace, cenu spotřebního materiálu apod. Dále to mohou být i náklady spojené se závěrečným vyhodnocením vzdělávací akce, opět v podobě honorářů apod.¹⁴⁵

Kalkulace nákladů na vzdělávací akci pro obchodníky společnosti Hasky

Při kalkulaci nákladů vzdělávací akce určené obchodníkům společnosti Hasky byl použit vzor uvedený v teoretické části, respektive uvedené členění nákladů vzdělávací akce.

Vzhledem k tomu, že společnost Hasky zadala firmě ABC i provedení analýzy vzdělávacích potřeb a provedení závěrečného vyhodnocení vzdělávací akce, budou součástí návrhu kalkulace i náklady spojené s těmito činnostmi. V kalkulaci však bude tato částka nulová, protože ji provádím zdarma, v rámci přípravy mé bakalářské práce.

Celkovou kalkulaci tvoří náklady, na:¹⁴⁶

- Honorář lektorů, kdy za jeden výukový den je účtováno společností ABC 8000,- Kč.
- Cena za odborné konzultace při přípravě projektu vzdělávání a přípravy evaluace vzdělávání, kdy za 1 konzultační hodinu účtuje společnost ABC 1000,- Kč.

¹⁴⁵ Srov.: Belcourt, M.; Wright, P. C.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha 1998, s. 161.

¹⁴⁶ Srov.: Interní materiály HASKY – SPED, s.r.o a Interní materiály ABC Consulting

- Honorář projektového manažera zajišťujícího realizaci programu, kdy ABC stanovuje fixní cenu za celý program 10.000,-Kč.
- Cena ubytování účastníků a vzdělavatelů, která vychází z ceny účtované hotelem – aktuálně 850,- Kč/noc/osoba/včetně plné penze.
- Cena za další stravování mimo plné penze, kdy cena za „coffee breaks“ je stanovena na 300,- Kč/osoba/den.
- Cena za oběd v první den konání vzdělávací akce a večeři v druhý den konání vzdělávací akce, kdy fixní cena za oběd i večeři/osobu, činí 120,-Kč.
- Cena za pronájem konferenčních prostor s nutnou technikou, která je fixně stanovena na 2000,-/den.
- Cena za dopravu vzdělavatelů, kdy cena je stanovována dle počtu ujetých kilometrů, kdy jednomu kilometru odpovídá částka 6,- Kč.
- Cena za dopravu účastníků, kdy cena pronájmu autobusu pro obě cesty je fixně stanovena dopravní společností na 6000,-Kč.
- Spotřební materiál užitý při přípravě vzdělávání (studijní materiály, pozvánky účastníkům, pracovní sešity apod.), kdy cena je fixně stanovena společností ABC na 2500,- Kč.
- Mzdy účastníků vzdělávací akce (rozpočet bude stanoven dle základní mzdy zaměstnance, bez příplatků za práci přesčas. Zaměstnanci budou čerpat za práci přesčas náhradní volno. V takovém případě jim příplatek nenáleží a čas strávený vzděláváním se nebude započítávat do celkového počtu hodin odpracované práce přesčas, dle ZP ČR), kdy hodinová mzda obchodníka činí 120,-Kč.

Konkrétní podoba kalkulace vzdělávání je uvedena v následující tabulce:

Tab.č.5: Kalkulace nákladů

Kalkulace nákladů na vzdělávání obchodníků společnosti Hasky		
náklady na lektory - lektorské obsazení čítá 2 specialisty ABC Constulting		
Honorář	64 000	2 výukové dny/4 lektori
Ubytování	6 800	2 noci/4 lektori
cofeebreaks	2 400	2 dny/4 lektori
stravování	1 440	3 jídla/4 lektori
Doprava	3 000	Celkový počet ujetých km činí 500 – užito 1 auto
celkem:	77 640	
náklady na realizační a podpurný tým – projektová manažerka		
Honorář	10 000	
Doprava	3 000	Celkový počet ujetých km činí 500
Ubytování	1 700	2 noci
Strava	600	2 dny
celkem:	15300	
nájemné prostor		
Konf. Místnosti	8000	2 dny/2 konferenční místnosti
celkem:	8000	
Účastníci vzdělávací akce		
Ubytování	25 500	1 noc/30 osob
cofeebraks	18 000	20 osob/2 dny
Stravování	7 200	2 jídla/30 osob
Doprava	6 000	pronájem autobusu cesta do a z místa konání
Mzda	57 600	16 hod/30 osob
celkem:	114300	
Identifikace vzdělávacích potřeb, evaluace - projektování		
Honorář IZP	0	Sleva, služba v rámci vzdělávání zdarma
Honorář Eval.	0	Sleva, služba v rámci vzdělávání zdarma
spotřební materiál	2500	Fixní cena
celkem:	26 500	
náklady celkem:	217 740	

2.5. Realizace vzdělávání

Pokud je připraven „scénář“ vzdělávací akce, je nutné zajistit vše potřebné k tomu, aby tento „scénář“ mohl být realizován. Musí se připravit lektor, připravit stanovené studijní materiály, případně pomůcky. Nicméně je také nutné připravit samotné účastníky a komplexně celou vzdělávací akci organizačně zajistit.¹⁴⁷

Tvorba časového a místního plánu, organizační záležitosti

Každý projekt vzdělávací akce je také nutné předem optimálně organizačně zabezpečit. Organizátor akce tak musí zajistit a vyřešit mnoho organizačních záležitostí, aby bylo možné připravený projekt realizovat dle stanoveného plánu. K takovým náležitostem patří například a především:¹⁴⁸

- je nutné vybrat a zajistit optimální místo pro konání takové akce
- je nutné stanovit časový plán akce
- případně je nutné zajistit ubytování, dopravu, stravu pro všechny účastníky vzdělávací akce, pokud je akce konaná mimo standardní místo jejich pobytu
- je nutné zajistit veškerou dokumentaci související se vzdělávací akcí, včetně pozvánek, prezenčních listin apod.
- určit skupiny, počty účastníků ...

Tvorba časového a místního plánu, organizační záležitosti pro vzdělávací akci určenou obchodníkům společnosti Hasky

Vzdělávací akce se bude **účastnit 30** obchodníků společnosti Hasky, kteří budou rozděleni do **2 výukových skupin** (viz kap. 2.4.1).

Ze strany agentury ABC se budou účastnit **4 profesionální lektori**, kteří budou rozděleni do výukových skupin v souladu se stanoveným plánem vzdělávací akce (viz kap 2.4.1).

V prosinci 2010 byla učiněna, po vyhodnocení nabídky, závazná objednávka ze strany společnosti Hasky směrem ke společnosti ABC, která bude kompletně zastřešovat veškeré náležitosti související s daným projektem vzdělávací akce. Zároveň bylo stanoveno, že vzdělávací akce se bude konat ve 2 pracovních dnech a předběžným **termínem konání** bude první polovina **února 2011**.

Vzdělávací akce se bude realizována externě (viz kap. 2.4.1). Prostorové kapacity společnosti realizující vzdělávání (ABC) také neodpovídají požadavkům dané vzdělávací akce, kapacitně ani vybavením a ani nenabízí možnosti ubytování účastníků (viz kap 2.1.2).

¹⁴⁷ Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1.vyd. Praha 2007, s. 162.

¹⁴⁸ Srov.: Mužík, J.: Profesní vzdělávání dospělých. 1. vyd. Praha 2000, s. 95.

S ohledem na výše uvedené faktory byl vybrán k realizaci akce hotel XY ve Špindlerově Mlýně.

Školící prostory, ubytování a stravování je předběžně rezervované v hotelu XY. Hotel nabízí ubytování celkem ve 33 dvou a třílůžkových pokojích a 4 apartmánech. Hotel je vhodný pro ubytování skupin, jednotlivců, rodin s dětmi i pro uspořádání firemních setkání. Ubytovaným hostům jsou nabízeny formy: se snídaní, polopenze, plná penze.

Hotel disponuje konferenčním centrem, sestávajícím se ze čtyřech školících místností, které jsou plně vybaveny nejmodernějšími technickými pomůckami, které je možné, v ceně jejich pronájmu, využít k realizaci jakékoliv vzdělávací akce. V těchto místnostech je možné alternativní uspořádání stolů, dle požadavků objednatele. Rezervovaný termín: 14 -15. Únor 2011.

Projektový manažer společnosti ABC zajistí s předstihem 20 pracovních dní veškeré nutné **dokumenty** související s projektem vzdělávací akce, v souladu se stanoveným plánem vzdělávací akce. Manažer zajistí odpovídající počet studijních materiálů, v souladu se stanovenými osnovami vzdělávací akce (viz kap. 2.4.1). Tyto materiály budou distribuovat lektori účastníkům přímo v průběhu jednotlivých modulů.

Všem účastníkům budou zaslány pozvánky do vzdělávacího programu a při příjezdu na místo se budou zapisovat do prezenčních listin.

Projektový manažer zajistí pro všechny účastníky vzdělávací akce **dopravu** do místa konání akce. Pro obchodníky Hasky bude připraven autobus, který s předstihem 3 hodin od zahájení akce vyzvedne zaměstnance v místě výkonu práce a dopraví je do určeného hotelu. Po ukončení akce budou zaměstnanci dopraveni zpět do místa výkonu práce, odkud je si povinen každý zajistit dopravu individuálně. Pro lektory bude vyčleněn firemní vůz, kterým se dopraví do místa konání akce, a to ve večerních hodinách dne předcházejícího zahájení akce. Projektový manažer bude účasten vzdělávací akce a bude po celou dobu zajišťovat veškeré nutné organizační záležitosti. Dopravu si zajišťuje individuálně a bude v místě konání akce minimálně 1 hodinu před příjezdem lektorů a bude opouštět místo konání akce jak poslední.

2.6 Evaluace vzdělávací akce

Posledním, nicméně velmi důležitým krokem při projektování vzdělávací akce, je evaluace vzdělávání. Hledání odpovědi na otázku: Jaký je návrh hodnocení vzdělávací akce?

Evaluace (vyhodnocování) vzdělávání je důležité zejména pro proces systematického vzdělávání pracovníků v organizaci. Je nezbytnou součástí „koloběhu“, bez kterého by nebyl tento proces nastavitelný (viz obr. č. 2.).

Hodnocení výsledků vzdělávání je **nezbytné z důvodu** posouzení efektivity takového vzdělávání, respektive účinnosti při dosahování cílů, stanovených při plánování vzdělávací akce. Identifikuje mezery a nedostatky, které je nutné odstranit a zlepšit tak, aby v budoucnu bylo vzdělávání účinnější.¹⁴⁹

Kromě posuzování toho, zda bylo *dosaženo stanovených cílů* vzdělávací akce a kromě *identifikace slabých a silných stránek vzdělávacího projektu*, je evaluace vzdělávání důležitá ještě z celé řady dalších důvodů. Jde zejména o *posouzení poměru vynaložených nákladů na vzdělávání a výnosů* (respektive přínosu) a to pro možné budoucí efektivnější nakládání s prostředky. Evaluace také slouží pro *posouzení efektivity vzdělávání pro samotné účastníky vzdělávací akce*, pro *posílení motivace účastníků k dosažení lepších výkonů* a pro *posílení smyslu a hodnoty vzdělávání v organizaci celkově*.¹⁵⁰

Pro úplnost je třeba uvést i jistá **úskalí**, která také vyhodnocování vzdělávacích aktivit skýtají. Jde zejména o náročnost při získávání potřebných informací, finanční a časovou nákladnost, častou subjektivitu při posuzování výsledků atd..¹⁵¹

Postup, pro optimální dosažení platnosti a věrohodnosti evaluace, by měl být následující: stanovení kritérií hodnocení, tedy cíle vzdělávací akce (viz kap. 2.1.1), výběr modelu hodnocení, výběr a aplikace optimálních metod hodnocení.¹⁵²

Jedním z často využívaných přístupů k evaluaci vzdělávání je **Kirkpatrickův přístup**, který doporučuje vyhodnocování vzdělávání na čtyřech úrovních.:¹⁵³

Úroveň 1. Reakce

Podstatou této úrovně je získat zpětnou vazbu od účastníků vzdělávání. Na této úrovni se jedná o reakce účastníků na dané vzdělávání, zkoumá se jejich spokojenost.¹⁵⁴

¹⁴⁹ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2007, s. 507.

¹⁵⁰ Srov.: Belcourt, M.; Wright, P. C.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha 1998, s. 181.

¹⁵¹ Srov.: Vodák, J.; Kucharčíková, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha 2007, s. 110.

¹⁵² Srov.: Vodák, J.; Kucharčíková, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha 2007, s. 121.

¹⁵³ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2007, s. 508.

¹⁵⁴ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2007, s. 508.

Tato metoda je nejčastěji v praxi prováděna formou dotazníků spokojenosti účastníků vzdělávací akce a získává zpětnou vazbu o názorech účastníků na kvalitu, obsah, prostředí akce, užitých studijních materiálech, metodách apod.¹⁵⁵

Úroveň 2. Hodnocení poznatků

Na této úrovni se získávají informace o tom, zda se účastníci naučili to, co se dle cílů vzdělávací akce naučit měli. Jde tedy o zjišťování změny znalostí, dovedností a postojů účastníků vzdělávací akce.¹⁵⁶

V praxi je možné se nejčastěji setkat v této úrovni s testy ověřujícími znalosti. Dovednosti a postoje jsou ověřovány například prostřednictvím hraní rolí po ukončení daného tématu.¹⁵⁷

Úroveň 3. Hodnocení chování

V této úrovni jsou zjišťovány informace, do jaké míry proběhl přenos získaných znalostí, dovedností a postojů do praxe účastníka vzdělávání, do jaké míry se změnila kompetence účastníků vzdělávání při výkonu práce.¹⁵⁸

V praxi je nečastěji takové hodnocení prováděno například získáváním informací od nadřízeného pracovníka daného účastníka vzdělávací akce.¹⁵⁹

Úroveň 4. Hodnocení výsledků

Cílem této úrovně hodnocení je změřit vliv vzdělávací akce na organizaci, potažmo na produktivitu, kvalitu a spokojenost zákazníků, ziskovost apod.¹⁶⁰

V praxi je o velmi složitý a náročný proces, pokud se jedná právě o vzdělávání v oblasti měkkých dovedností, kde je téměř nemožná kvantifikace efektivity takového vzdělávání.¹⁶¹

Evaluace vzdělávací akce určené obchodníkům společnosti Hasky

Firma ABC má zájem o získání názorů na absolvovaný vzdělávací program ze strany svých zákazníků. Zejména proto, aby v budoucnu bylo možné odstranit nežádoucí nedostatky a vzdělávání zefektivnit. K získání **reakcí** účastníků volí ABC dotazník hodnocení kurzu (viz příloha č. 3.). Současně s tím probíhá na konci každého modulu diskuse s účastníky formou, kde jsou předem připravenými otázkami rozvíjeny diskuse směřující k získání ústní zpětné vazby od účastníků vzdělávání. Tyto reakce

¹⁵⁵ Srov. Buckley, R.; Caple, J.: Trénink a školení. 1. vyd. Brno, Computer Press 2004, s. 188.

¹⁵⁶ Srov.: Vodák, J.; Kucharčíková, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha 2007, s. 125.

¹⁵⁷ Srov.: Buckley, R.; Caple, J.: Trénink a školení. 1. vyd. Brno 2004, s. 192.

¹⁵⁸ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2007, s. 508.

¹⁵⁹ Srov.: Buckley, R.; Caple, J.: Trénink a školení. 1. vyd. Brno 2004, s. 199.

¹⁶⁰ Srov.: Prokopenko, J.; Kubr, M. a kol.: Vzdělávání a rozvoj manažerů. 1. vyd. Praha 1996, s. 190 an.

¹⁶¹ Srov.: Buckley, R.; Caple, J.: Trénink a školení. 1. vyd. Brno 2004, s. 206.

lektor zaznamenává a slouží jako další podklad k vyhodnocení reakcí účastníků na dané vzdělávání.

K ověření **získaných znalostí v průběhu vzdělávací** akce jsou na konci každého modulu připravené krátké **testy**, které ověří dosaženou úroveň znalostí účastníků po ukončení daného modulu. K ověření získání **dovedností a postojů** je určena metoda **hraní rolí**, po níž následuje zpětná vazba. Zároveň s tím lektori zaznamenávají chování účastníků a následně je vypracována krátká zpráva určená managementu zadavatele vzdělávání (ukázka, viz příloha č. 4.).

Změny v chování účastníků v praxi jsou po návratu do pracovního procesu **sledovány** jejich **nadřízenými pracovníky**. Navíc pokračuje „**mystery shopping**“ (viz kap. 2.2), jehož prostřednictvím je možné efektivně změřit úroveň kompetencí účastníků před a po absolvování vzdělávání a tuto porovnat.

K měření efektivity vzdělávání s ohledem na **rozvoj organizace** jsou určeny zejména **analýzy** týkající se počtu nově **získaných zákazníků** za dané období, **četnost stížností** ze strany zákazníků, sledování **růstu prodaných služeb** přepravy.

Závěr

V úvodu práce jsem si stanovila za cíl popsat a připravit návrh projektu vzdělávací akce pro konkrétní skupinu zaměstnanců, který bude odpovídat potřebám dané organizace. Připravit takový návrh, který bude v souladu s doporučenými postupy v odborné literatuře, užívanými při projektování vzdělávacích aktivit.

Při hledání správné cesty v přípravě projektu jsem využila zejména pomoci širokého spektra odborné literatury, ale použila jsem i poznatky ze své praxe, své znalosti a dovednosti. Zároveň s tím jsem vděčna, že při přípravě této práce jsem měla opět možnost tyto své znalosti a dovednosti dále obohatit.

Pevně doufám, že se mi podařilo dojít ke správným odpovědím na otázky:

- Jaký je obsah vzdělávání, co se bude vzdělávat a proč?
- Komu je vzdělávání určeno?
- Jakým způsobem bude vzdělávání realizováno?
- Kdo bude vzdělavatelem?
- Kdy se vzdělávání uskuteční?
- Kde se vzdělávání uskuteční?
- Jaký je rozpočet vzdělávací akce?
- Jaký je návrh hodnocení vzdělávací akce?

Připravila jsem projekt vzdělávání komunikačních a prezentačních dovedností pro obchodníky, jejichž zvýšená úroveň kompetencí (komunikace a prezentace) může zásadním způsobem přispět k plnění strategických cílů společnosti Hasky Vzdělávací akce bude realizována, z objektivních důvodů, externě, prostřednictvím specializované vzdělávací agentury ABC (respektive jejich specialistů na výuku prezentačních a komunikačních dovedností). Bude využito moderních metod vzdělávání, uvedených v plánu vzdělávací akce. Vzdělávání se uskuteční počátkem roku 2011, konkrétně 14.-15. února, v hotelu XY ve Špindlerově Mlýně. Vzdělávací akce bude stát 217 740,-Kč a efektivita vzdělávací akce bude řádně dle stanoveného návrhu vyhodnocována.

Doufám, že mnou připravený projekt vzdělávání nebude zmíněným skokem do bazénu, v kterém chybí voda. Doufám, že bude pomyslným skokem do bazénu (viz úvod) s tolika vody, aby bylo možné naučit obchodníky Hasky co „nejlépe plavat“.

Anotace

Jméno a příjmení autora: Jana Ogounová

Název katedry a fakulty:

Katedra sociologie a andragogiky, Filozofická fakulta Univerzity Palackého Olomouc

Název diplomové práce:

Projekt vzdělávací akce pro obchodníky společnosti HASKY- SPED, s.r.o.

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Markéta Šupplerová

Počet znaků: 120 680 včetně mezer, bez příloh

Počet příloh: 4

Počet titulů použité literatury: 28

Klíčová slova:

organizace HASKY – SPED, s.r.o., pracovníci obchodního oddělení, vzdělávání zaměstnanců, systematické vzdělávání zaměstnanců, projektování vzdělávání, analýza vzdělávacích potřeb, kompetence, kompetenční model, identifikace vzdělávací potřeby, prezentační dovednosti, komunikační dovednosti, obsah vzdělávací akce, realizace vzdělávání, evaluace vzdělávání - Kirpatrickův model evaluace

Krátká a výstižná charakteristika diplomové práce:

Tato bakalářská práce je celkově zaměřena na vytvoření projektu vzdělávací akce pro pracovníky obchodního oddělení konkrétní firmy. První část práce nabízí stručný pohled na problematiku vzdělávání dospělých, návazně pak pracovníků v organizacích. Závěr první části nabízí ukotvení problematiky systematického vzdělávání pracovníků a s tím souvisejících východisek pro projektování vzdělávacích aktivit. Druhá část práce je věnována přípravě konkrétního projektu vzdělávací akce. Jednotlivé kapitoly odpovídají krokům efektivního projektování vzdělávacích aktivit. Kapitoly jsou koncipované tak, že na úvodní teorii navazuje konkrétní praktický návrh.

“This work is entirely focused on creating on the design of educational activities for Sales Department staff of the specific company. Work at first offered a brief view on adult education, consequently offers a brief view of employees education in organizations. Conclusion of the first part offers perspective on the issue of systematic education of employees and related designing an educational activity. Individual chapters are basically the steps of effective designation of educational activities. Chapters are designed so that the initial theory builds the practical design.”

V absolutním závěru si dovoluji poděkovat mé vedoucí práce za její úžasnou komunikaci a velkou trpělivost, v neposlední řadě za cenné rady.

Největší dík však patří mé rodině, především jejichž čas jsem přípravě práce „obětovala“.

Seznam použité literatury a ostatních zdrojů

- Barták, J.:** Základní kniha lektora/trenéra, 1. vyd., Praha 2003
- Bartoňková, H.:** Projektování vzdělávací akce, 1. vyd., Olomouc 2008
- Bartoňová, H.; Šimek, D.:** Andragogika, Olomouc 2002
- Belcourt, M.; Wright, P. C.:** Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu, 1. vyd., Praha 1998
- Bělohlávek, F. a kol.:** Management, 1. vyd., Olomouc 2001
- Bělohlávek, F. a kolektiv:** Management, 1. vyd., Olomouc 2001
- Beneš, M.:** Andragogika – filozofie – věda, Praha 2001
- Beneš, M.:** Úvod do andragogiky, 1.vyd., Praha 2007
- Bočková, V.; Nováková, M.; Řehák, M.:** Nárys didaktiky dospělých, 2. vyd., Olomouc 1991
- Buckley, R; Caple, J.:** Trénink a školení, 1. vyd., Brno 2004
- Hroník, F.:** Rozvoj a vzdělávání pracovníků, 1.vyd., Praha 2007
- Interní materiály ABC Consulting, s.r.o.**
- Interní materiály HASKY-SPED, s.r.o.**
- Koubek, J.:** Personální práce v malých podnicích, 2.vyd. Praha 2003
- Koubek, J.:** Řízení lidských zdrojů, 3. vyd., Praha 2006
- Kubeš, M.; Spillerová, D.; Kurnický, R.:** Manažerské kompetence: způsobilost výjimečných manažerů, 1. vyd., Praha 2004
- Müller, M.:** Trainingsprogramm Schlüsselqualifikationen, 1.Aufl., Frankfurt 2003.
- Mužík, J.:** Andragogická didaktika, 1. vyd., Praha 1998
- Mužík, J.:** Androdidaktika, 2., přeprac.vyd., Praha 2004
- Mužík, J.:** Profesionální vzdělávání dospělých, 1. vyd., Praha 2000
- Palán, Z.:** Výkladový slovník – Lidské zdroje, 1.vyd., Praha 2002
- Plamínek, J.; Fišer, R.:** Řízení podle kompetencí, 1.vyd., Praha 2005
- Pokorná, D.:** Projektování vzdělávacích aktivit, 1. vyd., Olomouc 2000
- Prokopenko, J.; Kubr, M a kol.:** Vzdělávání a rozvoj manažerů, Praha 1996
- Skalková, J.:** Obecná didaktika, 2.vyd., Praha 2007
- Tremblay, D.et al.:** Learning throughout life, Quebec 2002
- Veteška, J.; Tureckiová M.:** Kompetence ve vzdělávání, 1.vyd., Praha 2008
- [Vlčková, M., Úvod do Mystery Shoppingu. Mystery Shopping Report. \[online\]. 2010, \[cit. 1.8.2010\]. Dostupný z www <http://www.mysteryshopping.cz/>, ISSN 1214-4819](#)**
- Vodák, J.; Kucharčíková, A.:** Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 1. vyd. Praha 2007

Seznam obrázků

Obr.č.1: Vztah základních didaktických pojmů

Obr.č.2: Model systematického výcviku pracovníků

Obr.č.3: Proces plánovaného vzdělávání

Obr.č.4: Strategická poloha firmy Hasky v rámci Evropy

Obr.č.5: Potřeba vzdělávání

Obr.č.6: Vztah způsobu práce a výkonu

Obr.č.7: Vztah schopností a kompetencí

Obr.č.8: Trojúhelník lidských zdrojů

Obr.č.9: Hierarchie cílů

Seznam tabulek

Tab.č. 1: Kompetenční matice pro obchodníky společnosti Hasky

Tab.č.2: Plán vzdělávací akce

Tab.č.3: Osnovy modulu komunikační dovednosti

Tab.č.4: Osnovy modulu prezentační dovednosti

Tab.č.5: Kalkulace nákladů

Seznam příloh

Příloha č. 1: Popis práce obchodníka Hasky

Příloha č. 2: Příklad cvičení formou hry určené na rozvoj komunikačních dovedností

Příloha č. 3: Dotazník hodnocení výcviku, úroveň reakce

Příloha č. 4: Příklad individuální zprávy o účastníkovi vzdělávání, zpracované lektorem a určené managementu firmy Hasky

Příloha č.1: Popis práce obchodníka

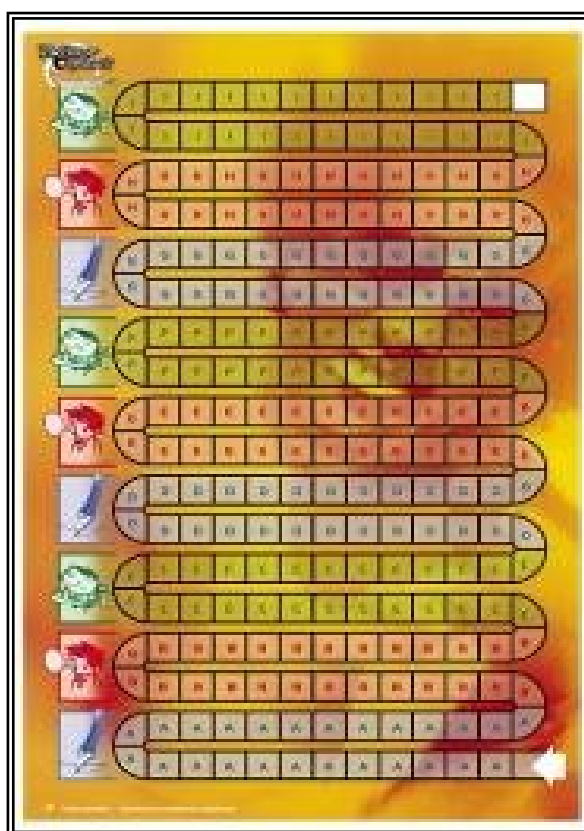
HASKY SPED	POPIS PRÁCE		
Název funkce: OBCHODNÍK			
Oddělení: OBCHODNÍ ODDĚLENÍ			
Nadřazená funkce: OBCHODNÍ MANAŽER			
Požadavky na způsobilost			
Stupeň a směr vzdělání: středoškolské vzdělání s maturitou, obchodní směr			
Délka praxe: 3 roky zkušenosti z pozice obchodníka minimálně			
Jazykové znalosti včetně úrovně: nutná znalost angličtiny na komunikativní úrovni			
Znalosti práce na PC: znalost práce s MS Office, jako pokročilý uživatel			
Znalosti předpisů (vyhlášek zákonů): znalosti incoterms			
Znalosti dokumentace QMS: dle směrnic daného oddělení se vzdělává v systému QMS			
Znalosti produktů: detailní znalost nabízených služeb, dle dostupných interních materiálů			
Zdravotní stav: zdravotní stav umožňující výkon pozice obchodníka posuzuje závodní lékař na vstupních a dále preventivních prohlídkách			
Řidičský průkaz a ostatní průkazy: řidičský průkaz skupiny B			
Odpovědnosti a činnosti:			
<ul style="list-style-type: none">• kontaktuje zákazníky svěřené oblasti pro zvýšené profitujících obchodů firmy (akviziční telefonáty, osobní návštěvy u zákazníků)• připravuje cenové nabídky v souladu s povolenými limity• komunikuje cenové nabídky se zákazníkem• získává, eviduje a zpracovává objednávky přepravy• podává zpětnou vazbu zákazníkovi (včas informuje) o realizaci objednané přepravy (dodací lhůty, dodávky, nakládky, případná prodlení)• informuje zákazníka o přepravních podmínkách dané přepravy a o alternativních možnostech• vyjednává s dodavatelem přepravy ohledně dostupnosti a ceny přepravy• instruuje, komunikuje a spolupracuje s dodavatelem přepravy tak, aby následovali přesné dodací lhůty k zákazníkům• v IS kontroluje došlé platby dle smluv, objednávek a vystavených faktur• provádí kontroling, reporting a další důležité procesy dle nařízení vedení společnosti			
Pravomoci:			
a) Kontaktuje zákazníky ohledně cenových nabídek, pouze dle platných cenových rozmezí schválených vedením společnosti			
c) Má podpisové právo pouze v případech uzavírání kontraktů se zákazníkem v rozmezích schválených vedením společnosti na dané čtvrtletí			
Rizika související s výkonem práce:			
Dobrňuje zásady bezpečnosti práce a požární ochrany a to přímo jakožto i nepřímo.			
	Jméno	Datum	Podpis
Vypracoval			
Schválil			

Příloha č.2: Příklad cvičení formou hry, určené na rozvoj komunikačních dovedností

„POINTIVITY“

Tato soutěžní hra je zaměřená zejména k uvolnění a na rozvoj komunikace. Účastníci postupují na hracím poli v závislosti na úspěšném či neúspěšném „vyjádření“ hesla formou, která jim budou určena (slovem, kresbou nebo pantomimou). V případě, že tým uhodne heslo v daném časovém limitu, posouvá figurku o daný počet rolí dopředu po hracím plánu. Celá skupina hraje dohromady a jde jí o získání co nejvíce bodů. Skupina, která získá nejvíce bodů, soutěž vyhrává.

Tato hra závisí na bystrosti, spolupráci a komunikace mezi jednotlivými členy týmu.¹⁶²



¹⁶² Srov.: Interní materiály ABC Consulting

Příloha č.3: Dotazník hodnocení výcviku – úroveň reakce¹⁶³

ABC Cons.	Hodnocení výcviku – training evaluation																																
Název výcviku/Name of training:	Datum a místo konání výcviku/Date and place:																																
Míra spokojenosti nebo využitelnosti: 1 – největší, 5 – nejmenší (hodnocení jako ve škole). Volbu označte křížkem. Satisfaction: 1- the best, 5-the worst. Please make cross.																																	
Jméno (-a) lektora (-ů): Agency name																																	
Úplnost výkladu – entirety of the interpretation	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>	1	2	3	4	5						<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>	1	2	3	4	5						<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>	1	2	3	4	5					
1	2	3	4	5																													
1	2	3	4	5																													
1	2	3	4	5																													
Srozumitelnost výkladu - clarify	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>						<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>						<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>																				
Srozumitelnost přednesu – clarify of mutual interpretation	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>						<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>						<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>																				
Použité pomůcky – used instruments	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>						<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>						<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>																				
Obsah výcviku - Content materials	Materiály k tématu - used																																
Praktický význam – practical sense	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>						Rozsah - content	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>																									
Přínos pro moji práci – benefit for job	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>						Způsob zpracování – prepared	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>																									
Přínos pro osobní rozvoj – benefit for personal progress	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>						Srozumitelnost - clarify	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>																									
Rozsah školení – training range	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>																																
Výuková místnost - Training Place	Ubytování - Appartment																																
Hlučnost - noisiness	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>						Čistota - cleanness	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>																									
Větrání - ventilation	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>						Hlučnost - noisiness	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>																									
Osvětlení - lighting	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>						Soukromí - privacy	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>																									
Uvedte, o co byste v budoucnu výcvik rozšířil(-a) ? Please write what you woul like to change in the future?																																	
Doporučil(-a) byste tento výcvik jiným spolupracovníkům ? Uved'te osoby (funkce). Would you like to offer this training to someone else in the company? Write person.																																	
Zúčastnil byste se v budoucnu nadstavbové části tohoto výcviku ? Ano Ne Will you appreciate to participate similar training – extensive – in the future? YES NO																																	

¹⁶³ Srov.: Interní materiály ABC Consulting

Příloha č.4: Příklad individuální zprávy o účastníkovi vzdělávání, zpracované lektorem a určené managementu společnosti¹⁶⁴

Petr je člověkem, který navozuje dobrou atmosféru ve skupině, je bavičem týmu, dokáže navázat dobrý vztah. Místy nepříjemné situace převede do roviny vtipu, čímž ostatní odvede od řešení. Je hodně zaujatý pro to, co dělá. Ve skupině je výrazný, ale nesoustředí se na vedení skupiny (to přenechává ostatním). Disponuje přirozenou autoritou, dokáže si druhé lidi získat. Méně se zaměřuje na to, aby vnímal problémy druhých, méně dává druhým prostor (zvláště těm, kdo jsou méně průrazní nebo potřebují věci vysvětlit důkladněji a potřebují čas na přípravu). Jeho velmi silnou stránkou jsou prezentační dovednosti – dokáže zaujmout, přesvědčit, cítí se v prezentačních situacích jako ryba ve vodě. Nerad se vzdává, je houževnatý, má tah na branku a energii, při plnění úkolů je spíš rozjížděč než dotahovač. Působí sebevědomě jako člověk, který ví, co chce. Soustředí se na celek a cíl, méně vnímá detaily, jejichž řešení přenechává ostatním. Je hodně zapálený, rychle myslí, někdy ale mluví ještě rychleji, než myslí.

¹⁶⁴ Srov.: Interní materiály ABC Consulting