

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM

2013 – 2014

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vladěna Nováková

Vzdělávání zaměstnanců a osobnost školitele

Praha 2014

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Michaela Výrostková

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR FULL-TIME STUDIES

2011 - 2014

BACHELOR THESIS

Vladěna Nováková

Education of employees and personality of trainer

Prague 2014

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Mgr. Michaela Výrostková

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Vladěna Nováková

Poděkování

Chtěla bych poděkovat své vedoucí práce Mgr. Michaela Výrostkové za ochotu, cenné rady a připomínky, trpělivost a nápomoc.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá pohledem na vzdělávání zaměstnanců, hodnotí dnešní situaci, kdy jsou finanční prostředky omezovány. Rozebírá jednotlivé metody vzdělávání a poskytování firemního vzdělávání ve firmě XY. Teoretické poznatky jsou srovnávány s praktickými zkušenostmi zaměstnanců firmy i autorky samotné. Na závěr jsou shrnuty poznatky o školení a školiteli a je vyhodnocen dotazník ohledně vzdělávání ve firmě.

Klíčové pojmy

Firemní vzdělávání, lektor, metody vzdělávání, školení, vzdělávání pracovníků, zpětná vazba.

Annotation

Bachelor thesis is about company's education, it judges situation in this times, when the funds are very limited. It describes and compares individual methods of education and providing of company's education in the XY company. Theoretical knowledges are compared with practical experiences of company's employees and with pratic experiences of authoress. There is a summary of knowleges about education and trainer. In the end is an evaluation of questionnaire about education in the XY company.

Key words

Company's education, education of employees, feedback, methods of education, trainer, training.

Obsah

| | |
|--|--|
| ÚVOD | 11 |
| 1 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ | 12 |
| 2 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ | 15 |
| 2.1 Vzdělávání a rozvoj v systému personální práce | 15 |
| 2.2 Formování pracovních schopností člověka | 18 |
| 2.3 Systematické vzdělávání pracovníků v organizaci | 19 |
| 2.4 Identifikace potřeby vzdělávání | 20 |
| 2.5 Plánování vzdělávání | 21 |
| 2.6 Formy podnikového vzdělávání | 22 |
| 2.7 Metody vzdělávání | 22 |
| 2.7.1 Brainstorming | 22 |
| 2.7.2 E-learning..... | 23 |
| 2.7.3 Hraní rolí..... | 24 |
| 2.7.4 Koučování (koučink) | 25 |
| 2.7.5 Mentoring..... | 26 |
| 2.7.6 Pověření úkolem | 27 |
| 2.7.7 Pracovní porady | 27 |
| 2.7.8 Přednáška | 27 |
| 2.7.9 Případové studie..... | 28 |
| 2.7.10 Workshop..... | 29 |
| 2.8 Vyhodnocování výsledků a účinnosti vzdělávání | 30 |
| 2.8.1 Zpětná vazba | 31 |
| 3 | OSOBNOST A DOVEDNOSTI ŠKOLITELE |
| | 32 |
| 3.1 Školitel | 32 |
| 3.2 Nejčastější chyby školitele..... | 33 |
| 3.2.1 Vzhled lektora..... | 33 |
| 3.2.2 Obsah sdělení..... | 34 |
| 3.2.3 Práce s lidmi..... | 35 |
| 3.2.4 Prezentační dovednosti | 36 |
| 3.3 Příprava lektora | 38 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 3.3.1 | Krátkodobá příprava | 38 |
| 3.3.2 | Dlouhodobá příprava | 38 |
| 3.4 | Představení lektora | 39 |
| 3.5 | Představení účastníků | 41 |
| 3.6 | Jak posluchače vtáhnout do výuky? | 41 |
| 3.6.1 | Jmenovky | 41 |
| 3.6.2 | Týmy | 42 |
| 3.7 | Efektivní prezentace lektora | 42 |
| 3.8 | Zpětná vazba pro účastníky | 43 |
| 3.9 | Metody, kterými můžeme podávat zpětnou vazbu | 44 |
| 3.9.1 | Odměna na jmenovky | 44 |
| 3.9.2 | Hodnotící sendvič | 44 |
| 3.9.3 | Hodnocení na flip | 45 |
| 3.9.4 | Písemné hodnocení | 45 |
| 3.10 | Zpětná vazba pro lektora | 45 |
| 3.10.1 | Zpětná vazba pokrokem účastníků | 45 |
| 3.10.2 | Zpětná vazba od kolegy | 45 |
| 3.10.3 | Zpětná vazba od účastníků | 46 |
| 4 | FIRMA XY | 47 |
| 5 | ŠKOLENÍ V AKCI | 48 |
| 5.1 | Co se na školení nelíbilo | 49 |
| 5.2 | Co se na školení líbilo | 49 |
| 6 | .. ZKUŠENOSTI A NÁZORY ZAMĚSTNANCŮ FIRMY XY NA VZDĚLÁVÁNÍ | 52 |
| 6.1 | Identifikace vzdělávacích potřeb | 52 |
| 6.2 | Stanovení hypotéz | 52 |
| 6.3 | Vytvoření dotazníku | 53 |
| 6.4 | Výsledky výzkumu | 53 |
| 6.4.1 | Vystudovaný obor | 54 |
| 6.4.2 | Délka pracovního poměru | 54 |
| 6.4.3 | Absolvovaná školení | 55 |

| | | |
|-------------------------------------|---|-----------|
| 6.4.4 | Preferovaná metoda školení..... | 56 |
| 6.4.5 | Spokojenost se školením..... | 58 |
| 6.4.6 | Zlepšení školení..... | 59 |
| 6.4.7 | Zpětná vazba..... | 60 |
| 6.4.8 | Spokojenost se školitelem..... | 61 |
| 6.4.9 | Orientace v problematice..... | 62 |
| 6.4.10 | Efektivnost školitele..... | 63 |
| 6.4.11 | Použitelnost dovedností v práci..... | 64 |
| 6.4.12 | Vyrovnanost teorie a procvičování dovedností..... | 65 |
| 6.4.13 | Školící materiály..... | 66 |
| 6.4.14 | Výklad..... | 67 |
| 6.4.15 | Doporučení kolegům..... | 68 |
| 6.5 | Vyhodnocení hypotéz..... | 69 |
| ZÁVĚR..... | | 70 |
| SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ..... | | 71 |
| SEZNAM GRAFŮ..... | | 72 |
| SEZNAM PŘÍLOH..... | | 73 |

ÚVOD

Téma bakalářské práce „Vzdělávání zaměstnanců a osobnosti školitele“ si autorka bakalářské práce zvolila, protože toto téma považuje za zajímavé, a jelikož se domnívá, že pokud budeme zaměstnance vzdělávat, budou si toho v dnešní době opravdu vážit, protože vzdělávání zaměstnanců již dávno není samozřejmostí, ale spíše výjimkou. Zároveň toto téma plně koresponduje s autorčíným oborem.

S firmou XY autorka bakalářské práce spolupracovala, a absolvovala zde i povinnou praxi. Cílem této bakalářské práce je zhodnotit vzdělávání zaměstnanců firmy XY a zhodnotit názory a zkušenosti školitele, který školení poskytl. Dalším cílem je porovnat, jak probíhá vzdělávání v praxi a jaký je rozdíl mezi teorií a praxí, a zda jsou zaměstnanci s poskytovaným vzděláváním a se školitelem spokojeni, nebo co by případně zlepšili.

Práce je členěna do dvou hlavních oblastí – teoretické a praktické. V první oblasti se autorka zabývá obecnými pojmy, kterým je zapotřebí v uvedené problematice rozumět, dále se zde věnuje systému firemnímu vzdělávání, jeho průběhu, metodám vzdělávání a osobnosti školitele. Druhá oblast se týká konkrétních zjištění a poznatků z oblasti vzdělávání zaměstnanců a osobnosti školitele firmy XY. Jsou zde také vyhodnoceny názory a zkušenosti zaměstnanců výše jmenované firmy.

1 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Tématem bakalářské práce je vzdělávání zaměstnanců a osobnost školitele. Pro lepší porozumění a orientaci v problematice je uvedeno několik následujících pojmů.

Aby bylo možné začít se vzděláváním ve firmě, musí být správně nastavena **vzdělávací politika**. Podle Palána¹ se politika nastaví pomocí vytyčení strategického záměru vzdělávání a způsobu kontroly vzdělávání. Dále se nesmí zapomínat na vymezení principů, metod a priorit vzdělávání, ani na legislativní rámec činnosti vzdělávacích a vzdělávaných subjektů.

Jak definuje Palán², **vzdělávání** chápeme jako proces cílevědomý a uvědomělý, který nám umožňuje získávat nové vědomosti, praktické dovednosti i osobité zájmy. Může probíhat svépomocí či za pomoci lektora. Vzdělávání je také důležitou součástí socializace, tedy pomáhá utvářet morální rysy a osobité zájmy.

Podle Armstronga³ je vzdělávání cílově orientovaný proces, při kterém získáváme a rozvíjíme znalosti, dovednosti a schopnosti a dochází k němu, pokud mohou lidé ukázat, že znají něco, co neznali dříve.

Vzdělávání pracovníků je podle Koubka⁴ personální činnost, kde se objevuje spolupráce organizace s odborníky nebo vzdělávacími institucemi. Intenzita vzdělávání pracovníků pak závisí na personální politice a personální strategii organizace.

Výsledkem vzdělávání a utváření osobnosti je **vzdělání**. Úroveň vzdělání je otevřená, což znamená, že vzdělání může být neustále obnovováno, obohacováno, prohlubováno i rozšiřováno.

¹ PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. 1.vyd. Praha: Academia, 2002, s. 233. ISBN 80-200-0950-7.

² PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. 1.vyd. Praha: Academia, 2002, s. 237. ISBN 80-200-0950-7.

³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. s. 434. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 258. ISBN 80-726-1033-3.

Palán⁵ definuje **vzdělávací cíle** jako to, čeho chce lektor (školitel) dosáhnout. Zpravidla se nejedná o jeden cíl, ale kvůli složitosti vzdělávacího procesu se jedná o ucelený strukturovaný soubor cílů.

Školení skrývá různé vzdělávací aktivity. Mohou mít různé formy, např. Palán⁶ rozděluje školení na školení cyklické, probíhající v určité frekvenci, nebo školení funkční, které se cílově a obsahově zaměřuje na osvojování a prohlubování vědomostí a dovedností pracovníků.

Lektor (školitel) je dle Palána⁷ základ pro plnění učebních cílů. Lektor musí mít odborné znalosti z oboru, který přednáší a dále musí mít alespoň základní znalosti andragogiky. Očekáváme od něho, že bude mít jak teoretické znalosti, tak i praktické zkušenosti, nezbytné lektorské dovednosti jako je např. znalost psychologie osobnosti, a že bude ovládat motivační, organizační, komunikativní, kreativní, didaktické a rétorické schopnosti. Samozřejmě lektor musí splnit očekávání organizátorů i posluchačů, k čemuž přispívá jeho znalost učebních metod, didaktických pomůcek (nahrávky, videozáznamy, apod.), schopnost formulovat reálné cíle a ovládání didaktiky učiva.

Podle Bartáka⁸ je lektor odborník, který vzdělává dospělé ve firmě a je odpovědný, tak jako zadavatel a organizátor, za jeho řízení. Měl by být odborně připravený a mít zkušenosti i praxe. Zároveň musí ovládat pedagogické schopnosti a dovednosti, aby byl schopen vzdělávat dospělé. Mezi další jeho schopnosti by mělo patřit veřejné vystupování i řízení interaktivních vzdělávacích metod (testy, křížovky, aj.). Určitě by měl být iniciativní, kolegiální, aktivní a mít pozitivní přístup.

Osobnost znamená podle Palána⁹ jakýsi celek sociálních, psychických a biologických struktur a funkcí, které se postupem věku rozvíjejí. Rozvoj je spojen zejména se

⁵ PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. 1.vyd. Praha: Academia, 2002, s. 233. ISBN 80-200-0950-7.

⁶ PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. 1.vyd. Praha: Academia, 2002, s. 209. ISBN 80-200-0950-7.

⁷ PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. 1.vyd. Praha: Academia, 2002, s. 110. ISBN 80-200-0950-7.

⁸ BARTÁK, Jan. *Základní kniha lektora/trénera*. 1. vyd. Praha: Votobia Praha, 2003, s. 129. ISBN 80-7220-158-1.

⁹ PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. 1.vyd. Praha: Academia, 2002, s. 141. ISBN 80-200-0950-7.

sebeuvědoměním člověka jako osobnosti, se změnami hlavních motivů činností člověka a také s vyhlášením významných životních plánů a hodnotových orientací.

2 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ

Podnikové, čili firemní, vzdělávání může být jednoduše definováno jako vzdělávání, které je organizováno podnikem. Palán¹⁰ do něj zahrnuje vzdělávání v podniku i mimo podnik, a také vzdělávání na pracovišti. Podnikové vzdělávání je dále definováno jako systematický proces, kdy dojde ke změně pracovního chování, úrovně znalostí, dovedností i ke změně motivace zaměstnanců dané firmy. Cílem je kromě předávání nových poznatků také vytváření podmínek pro seberealizaci. „Podnikové vzdělávání zahrnuje:

- a) vzdělávání v rámci adaptačního procesu a přípravu pracovníků k pracovní činnosti,
- b) prohlubování kvalifikace,
- c) zvyšování kvalifikace,
- d) rekvalifikace,
- e) vzdělávání manažerů¹¹.

2.1 Vzdělávání a rozvoj v systému personální práce

Již dávno je známa myšlenka, že chceme-li být úspěšní na trhu práce, musíme své znalosti a dovednosti neustále přizpůsobovat moderní společnosti a jejím požadavkům. V tomto celoživotním vzdělávacím procesu roste stále větší úloha organizací a organizované vzdělávací aktivity. Je třeba, aby pracovníci organizace byli flexibilní a konkurence schopni. Proto je velmi důležité zajistit pracovníkům správné a důkladné školení.

Pokud tedy chceme zvýšit výkonnost celé firmy, musíme rozvíjet jak organizaci, tak i lidi v organizaci. I když obvykle dáváme na jedno větší důraz než na to druhé, nemůžeme se zaměřit pouze na jedno a druhému nevěnovat pozornost. Hroník¹² uvádí,

¹⁰ PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník : výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2002, s. 157. ISBN 80-200-0950-7.

¹¹ PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník : výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2002, s. 157. ISBN 80-200-0950-7.

¹² HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 20. ISBN 978-80-247-1457-8.

že velké množství velkých firem dává v současnosti důraz na organizační rozvoj a organizační učení. Důvodem je uvědomění si, že prostředí organizace je velice důležité, pokud chceme rozvíjet a uplatňovat individuální kvality.

Aby se lidé mohli vzdělávat, musejí být podle Armstronga¹³ správně motivováni. Měli by si být vědomi, že potřebují neustále zlepšovat své znalosti, dovednosti a schopnosti, aby byli schopni vykonávat svou vlastní práci ke spokojenosti své i druhých. „*Aby byli motivováni, musejí vzdělávající se lidé nalézat ve vzdělávání uspokojení*“¹⁴.

Jak již bylo zmíněno, organizace musí být díky svým zaměstnancům flexibilní a konkurenceschopná. Následně jsou vybrány nejdůležitější důvody ke vzdělávání a rozvoji pracovníků dle Palána¹⁵:

- Stále musíme rozvíjet znalosti a dovednosti zaměstnanců, protože se neustále zlepšuje a vyrábí se nové technologie.
- Proměnlivost lidských potřeb, trhu zboží a služeb je neustále výraznější, což si žádá pružnou reakci organizací a jejich pracovníků.
- Změna povahy práce, její organizace i způsoby řízení,
- Nezbytnost podnikání a komunikace v internacionálním prostředí díky vlivu globalizace,
- Vzdělávání a rozvoj pracovníků spoluutváří dobrou pověst organizace a usnadňuje tak získávání a stabilizaci pracovníků.

Jako další přínos vzdělávání ve firmách vidí Tomšík a Duda¹⁶ např. v tom, že:

- zaměstnanci se stávají přizpůsobivější a schopnější plnit požadavky ohledně zvyšování výkonu,
- snížení fluktuace pracovníků, jelikož pracovníci pozitivně reagují na možnosti vzdělávání,

¹³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. s. 462. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. s. 462. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹⁵ PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník : výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2002, s. 237. ISBN 80-200-0950-7.

¹⁶ TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011, s. 115, 125. ISBN 978-80-7375-556-0.

- přitahuje vysoce kvalitní pracovníky díky nabídce ke vzdělávání,
- rozšiřuje dovednosti pracovníků a tím zlepšují operační flexibilitu,
- pomáhá vytvářet pozitivní kulturu v organizaci.

Koubek¹⁷ uvádí následující důvody k vzdělávání a rozvoji pracovníků firmy, která chce být úspěšná a konkurenceschopná:

- Přibývají stále nové poznatky díky novým technologiím, tím pádem dovednosti lidí zastarávají.
- Neustále se mění lidské potřeby, čímž vzniká nutnost pružné reakce organizace a jejích pracovníků.
- Mění se technika a technologie v organizacích.
- Probíhají organizační změny, kterým se zaměstnanci musí přizpůsobovat.
- Vzděláváním a rozvojem pracovníků organizace snadněji získává a zabraňuje fluktuaci pracovníků.

Vzdělávání pracovníků v organizaci je ovlivňováno mnoho faktory. Závisí především na tom, v jaké zemi organizace působí, jaké jsou v dané zemi zvyky ohledně příprav pracovníků pro potřeby organizace a na sociálním prostředí. Samozřejmě záleží na povaze práce a na velikosti organizace. Čím je firma větší, tím více školení si může dovolit nabídnout svým zaměstnancům.

Někteří manažeři však nevidí taková pozitiva na vzdělávání zaměstnanců, ale vidí to spíše jako náklady, které je třeba omezit. Nyní často dochází ke snižování nákladů tím, že jsou omezeny finanční prostředky na vzdělávání. Je to z toho důvodu, že efektivnost vložených prostředků není tak rychlá, jak by si manažeři přáli. Vynaložené prostředky a čas se totiž firmě vrátí až tehdy, když má pracovník možnost dosáhnout ve firmě svých kariérových cílů. Je pravda, že investování do zaměstnanců nese vždy riziko, že nám zaměstnanci odejdou a odnesou si tak i získané znalosti a dovednosti. Toto riziko však musíme podstoupit, protože žádná organizace nemůže dlouhodobě prosperovat, aniž by do soustavného vzdělávání svých zaměstnanců neinvestovala.

¹⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 252. ISBN 80-726-1033-3.

2.2 Formování pracovních schopností člověka

Jak ve své knize zmiňuje Koubek „*V systému formování pracovních schopností člověka se obvykle rozlišují tři oblasti:*

- a) *oblast všeobecného vzdělávání;*
- b) *oblast odborného vzdělávání;*
- c) *oblast rozvoje*¹⁸.

V této práci je vhodné zaměřit se na oblast rozvoje. Tím se myslí další vzdělávání a rozšiřování kvalifikace, tedy rozšiřování znalostí a dovedností, které jsou nutné k vykonávání současného zaměstnání. Zaměstnanec se stane přizpůsobivým pracovním zdrojem a také přispívá k plnění cílů daných organizací i ke zlepšení mezilidských vztahů na pracovišti. Je-li tento rozvoj realizovaný v organizaci, jde o rozvoj pracovníků.

Pokud je zaměstnanec rozvíjen, zvyšuje to jeho šanci uplatnění v dané organizaci i na trhu práce. Porozumí-li zaměstnanec vazbám vykonávané práce na ostatní práce, zvýší to i jeho spokojenost s vykonanou prací. Zaměstnanec tedy zlepší svůj pracovní výkon a bude flexibilnější v rámci pracovní síly.

V poslední době se na rozvoj pracovníků klade velký důraz, zejména jedná-li se o vedoucí pracovníky či specialisty. Velké pozornosti se dostává především vzdělávání v oblasti jazykového vzdělání, protože jazyková vybavenost je na dnešním trhu práce nezbytností. Dále se nejvíce rozvíjí vedení lidí a s ní související komunikace. Zaměstnavatelé nabízejí mnoho školení v různých oblastech, protože si uvědomují, že taková péče o zaměstnance vede k jejich spokojenosti a tedy k lepší výkonnosti i ke zlepšení sociálních podmínek na pracovišti. Zaměstnanci jsou také více organizaci oddaní. Ve většině případů organizace plně platí náklady spojené s rozvojem pracovníků. V posledních letech však mnoho firem zavedlo spolufinancování školení, což znamená, že se zaměstnanec podílí menší nebo stejnou částkou na financování školení.

¹⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 239. ISBN 80-726-1033-3.

Rozvoj pracovníků však podle Koubka¹⁹ nelze zaměňovat s rozvojem lidských zdrojů. Vzdělávání a rozvoj pracovníků je totiž orientován na osobní rozvoj, zatímco rozvoj lidských zdrojů je orientován na rozvoj pracovní schopnosti organizace, tak aby organizace jako celek byla co nejvíce výkonná. U rozvoje pracovníků platí teorie, že organizace je na dobré úrovni, pokud má odborně připravené jedince. Avšak pro rozvoj lidských zdrojů je typická změna ve fungování celé organizace. Termín vzdělávání pracovníků tedy znamená formování pracovních schopností pracovníků v organizaci, v nichž se podílí organizace.

2.3 Systematické vzdělávání pracovníků v organizaci

Za nejvíce efektivní vzdělávání pracovníků je považováno dle Koubka²⁰ dobře zorganizované systematické vzdělávání. Systematické vzdělávání je vzdělávání, které se neustále opakuje v určitém cyklu. Pokud je tedy vzdělávání pravidelné a plánované a vychází ze zásad podnikové strategie, je zaručena podniku návratnost vložených prostředků. Kromě toho, že vychází ze zásad politiky vzdělávání, sleduje cíle strategie vzdělávání a opírá se o organizační předpoklady vzdělávání. Organizační předpoklady znamenají především, zda má organizace nějakou skupinu pracovníků, kteří iniciují vzdělávání. Nelze zapomínat ani na to, jaké vzdělávací programy a jaké vybavení má organizace ve vzdělávacích zařízeních. Pokud organizace nemá dostatečné vybavení pro školení, musí si zajistit externí školitele či vzdělávací instituce.

Vlastní cyklus začíná identifikací potřeby vzdělávání pracovníků organizace. Následuje fáze plánování vzdělávání. V této fázi jsou řešeny otázky týkající se rozpočtu na vzdělávání, časového plánu, oblastí, obsahu a metod vzdělávání. Konečnou fází je samotná realizace vzdělávacího procesu. Po ukončení vzdělávacího procesu nastává vyhodnocování výsledků vzdělávání. Zde se hodnotí, zda vzdělávací cíle byly splněny, jestli byly použity správné metody a nástroje. Také probíhá hledání chyb, které nastaly, aby se v budoucnu pokud možno neopakovaly. Důležitý je i přístup managementu ke vzdělávání a rozvoji pracovníků.

¹⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 242. ISBN 80-726-1033-3.

²⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 259. ISBN 80-726-1033-3.

Dle Koubka²¹ má systematické vzdělávání mnoho výhod. Mezi ně patří beze sporu zlepšování pracovního výkonu a produktivity práce pracovníků, průběžné formování pracovních schopností pracovníků dle potřeb organizace i soustavné zlepšování kvalifikace, znalostí a dovedností pracovníků. Proto se tento způsob vzdělávání považuje za jeden z nejefektivnějších způsobů k nalézání vnitřních zdrojů. Z finančního hlediska je to také výhodné, protože ostatní způsoby vzdělávání bývají dražší. Další výhodou je podle Tomšíka a Dudy²², že nastane-li chyba ve vzdělávacím procesu, můžeme se jí vyvarovat v následujícím cyklu. Poslední výhoda, ne však méněcenná, je urychlení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců. Tím se zvyšuje jejich šance na funkční i platový postup.

2.4 Identifikace potřeby vzdělávání

Nejprve je podle Koubka²³ nezbytné identifikovat rozdíl mezi kvalifikací zaměstnanců a požadavky pracovního místa na jejich způsobilost. Je-li zjištěn nedostatek, mezeru či problém, který brání zaměstnanci nebo organizaci v dosažení strategických cílů, je nutné pokusit se najít vhodnou metodu vzdělávání a rozvoje, s jejíž pomocí bude problém překonán.

Velmi často se potřeba vzdělávání řídí podle požadavků vedoucích pracovníků či řadových pracovníků. Dalším důležitým podkladem při identifikaci potřeby vzdělávání jsou materiály získané při pravidelném hodnocení pracovníků a hodnocení pracovního výkonu. Pokud máme podrobné informace z hodnocení pracovního výkonu, můžeme tak nejlépe identifikovat potřeby vzdělávání.

Celý proces vzdělávání musí být proveden v souladu s celopodnikovou strategií. Při zjišťování potřeb vzdělávání se můžeme podle Tomšíka a Dudy²⁴ opírat zejména o:

- zkušenosti ze získávání a výběru pracovníků,

²¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 244. ISBN 80-726-1033-3.

²² TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011, s. 118, 125. ISBN 978-80-7375-556-0.

²³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 259 - 261. ISBN 80-726-1033-3.

²⁴ TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011, s. 120, 125. ISBN 978-80-7375-556-0.

- informace plynoucí z hodnocení pracovníků a rozhovorů s nimi,
- informace získané z průzkumu zaměřeného na potřebu vzdělávání,
- informace získané od nadřízených ohledně potřeby vzdělávání svých podřízených,
- firemní plány,
- informace, s kterými musíme pracovníky nutně seznámit a které probíhají mimo organizaci.

2.5 Plánování vzdělávání

Management nejprve stanoví priority a cíle, které jsou z hlediska výkonnosti organizace nejvíce důležité. Poté je podle Koubka²⁵ sestaven plán vzdělávání pro jednotlivé skupiny pracovníků. V této fázi je nutné si nejprve odpovědět na otázku, kdo nám zajistí vzdělávání, zda vzdělávací instituce nebo firemní lektori. V procesu plánování je nezbytné rozhodnout, jaké metody vzdělávání využít a jaký bude časový harmonogram (jaký bude časový rozvrh a jaké budou přestávky). Předposlední otázkou je, jak a kde bude vzdělávání organizováno. A jako poslední řešíme otázku financování, bude-li vzdělávání financováno z vlastních prostředků či spolufinancováno pracovníkem.

Podle Armstronga²⁶ by se při výběru vhodných metod vzdělávání nemělo předpokládat, že postačí jediná metoda. Lepších výsledků dosáhneme tehdy, pokud využijeme kombinaci metod.

Cíle vzdělávání se odvíjejí od potřeb vzdělávání. Cíl stanovuje, co mají účastníci vzdělávání po absolvování znát, jaké mají mít nové znalosti a dovednosti. Nelze zapomínat na správnou motivaci zaměstnanců, protože ta ovlivňuje efektivitu vzdělávání. Důležitá je i atmosféra na školení, tedy zda byl vybrán správný lektora a správní zaměstnanci na dané vzdělávání.

Podle Armstronga²⁷ bude vzdělávání efektivnější, pokud vzdělávaná osoba bude mít za cíl vzdělávání. Tyto cíle by měly být pro osobu přijatelné a dosažitelné.

²⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 262. ISBN 80-726-1033-3.

²⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. s. 463. ISBN 978-80-247-1407-3.

2.6 Formy podnikového vzdělávání

Podnikové vzdělávání může dle Tomšíka a Dudy²⁸ probíhat formou interní, tedy vnitropodnikové vzdělávání, nebo externí, což znamená ve specializovaném zařízení mimo podnik. Vnitropodnikové vzdělávání je poskytováno jako vzdělávání v rámci pracovního procesu (on the job) nebo mimo pracovní proces (off the job). On the job klade důraz na ovládnutí potřebných dovedností a na osvojení požadovaného jednání. Off the job se zaměřuje na získání odborných znalostí a využívá se především při vzdělávání vedoucích pracovníků. V následujících kapitolách je uvedeno několik nejdůležitějších metod.

2.7 Metody vzdělávání

Metoda je definována Palánem²⁹ jako soubor promyšlených postupů k dosažení cíle. Ve vzdělávání dospělých, lze metodu chápat jako postup k realizaci vzdělávacího procesu, tedy aby bylo co nejefektivněji dosaženo vzdělávacího cíle. Existuje členění podle interakce, a to na:

- monologické (předávání informací, přednáška),
- dialogické (diskuse, rozhovor),
- problémové (případové studie, hraní rolí),
- praktické (laboratorní činnosti, práce na simulátorech).

V procesu volby metody je nutné zvážit cíle a podmínky vzdělávání.

2.7.1 Brainstorming

Do češtiny bývá překládána jako bouře mozků, a podle Koubka³⁰ je to varianta případových studií. Spočívá ve skupinové diskuzi, kde jsou účastníci vyzváni

²⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. s. 463. ISBN 978-80-247-1407-3.

²⁸ TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011, s. 122. ISBN 978-80-7375-556-0.

²⁹ PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. 1.vyd. Praha: Academia, 2002, s. 118. ISBN 80-200-0950-7.

³⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 276. ISBN 80-726-1033-3.

k návrhům řešení zadaného problému. Platí, že všichni účastníci jsou si rovni a musí se zapojit, všechny nápady se zapisují a nikdo nesmí kritizovat nápady jiných.

Podle Bartáka³¹ jsou účastníci vybízeni k tomu, aby pronesli co nejvíce nápadů, bez ohledu na jejich uskutečnitelnost. Aby k tomu mohlo dojít, musí panovat důvěrná atmosféra. Problém musí být vymezen jasně v obecné podobě, bez zbytečných detailů a myšlenky účastníků musí být volně pronášeny bez posuzování a kritiky.

Po předložení návrhů následuje diskuze o předložených řešeních a hledá se nejvíce vhodný návrh či nejvíce vhodná kombinace návrhů řešení. Výhoda spočívá v nových návrzích a v alternativním přístupu k řešení problematiky, což podporuje kreativitu účastníků.

2.7.2 E-learning

Tuto metodu považuje Hroník³² za standardizovanou formu vzdělávání, protože se ke každému dostává úplně identické sdělení. Jde o vzdělávání za pomoci počítačů a počítačových sítí. Tato forma je často používána díky dostupnosti a malé náročnosti na vybavení i na finance. Výhoda této formy spočívá i ve zpětné vazbě, která následuje ihned po dokončení e-learningu. Nevýhodou je potřeba silné motivace k dokončení kurzu a znalost práce s PC.

E-learning se podle Armstronga³³ poskytuje pomocí počítačů, síťové, internetové technologie nebo pomocí CD-ROMů k rozvoji jedinců. Vzdělávání může proběhnout v malých částech, které se zaměřují na konkrétní cíle vzdělávání. Základním principem e-learningu je proces sdílení informací a propojení lidí s lidmi. Programy se ve většině případů týkají podnikových postupů a procesů nebo rozvoje v informačních technologiích, mohou nás však připravit i na setkání tváří v tvář. E-learningové programy mohou být již zakoupené nebo jsou vytvořeny přímo pro organizaci. Výhodou je, že vzdělávající se osoby mohou ovlivnit intenzitu svého vzdělávání a uchazeči mají k dispozici velké množství různých zdrojů ke vzdělávání. Další

³¹ BARTÁK, Jan. *Základní kniha lektora/trénera*. 1. vyd. Praha: Votobia Praha, 2003, s. 86. ISBN 80-7220-158-1.

³² HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 124. ISBN 978-80-247-1457-8.

³³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. s. 481 - 485. ISBN 978-80-247-1407-3.

výhodou je možnost různých efektů, jako jsou např. animace, grafické nástroje, apod., navíc se vzdělávání může urychlit až o 50 %. Na druhou stranu nevýhodu spatřujeme v možnosti omezení termínem dokončení.

Výhodu vidí Koubek³⁴ v tom, že metodu můžeme využít k individuálnímu nebo kolektivnímu vzdělávání a můžeme ji použít pro vzdělávání na pracovišti, ale také na vzdělávání mimo pracoviště. Navíc, stejně jako Hroník, oceňuje okamžitou zpětnou vazbu. Nevýhodu, na rozdíl od Hroníka, vidí ve vysoké ceně programů, obzvláště když jsou šity na míru společnosti.

2.7.3 Hraní rolí

Hraní rolí podle Palána³⁵ spočívá v tom, že jsou členům skupiny přidělovány různé role, funkce a profese. Při řešení problémů se pak účastník musí chovat stejně, jako jeho role. Hraní rolí je prostředkem k lepšímu pochopení ostatních rolí i lepšímu porozumění své role, a navíc rozvíjí praktické zkušenosti. Ačkoliv je tato metoda celkem nepoužívaná, kvůli náročnosti přípravy, je velmi účinná.

Při hraní rolí účastníci, podle Armstronga³⁶, hrají danou situaci a mění role podle situace. Každý účastník dostane stručný popis své role i s jejím vysvětlením. Metoda pomáhá pochopit rozdílné situace, kdy spolu jednají lidé, např. projednávání stížností. Může dojít i ke změně rolí, což znamená, že po skončení hry, si účastníci své role vymění a situace se hraje znova. Díky hraní rolí účastníci získávají odborné rady i kritiku od školitele i kolegů, což může vést ke zvýšení sebedůvěry a rozvinutí dovedností účastníků. Hlavním problémem této metody je však neochota účastníků zúčastnit se hraní. Mají strach, že se ztrapní a tak svou roli neberou vážně a své role parodují. Tato metoda se nejčastěji poskytuje manažerům, vedoucím týmů či obchodním zástupcům.

³⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 275. ISBN 80-726-1033-3.

³⁵ PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. 1.vyd. Praha: Academia, 2002, s. 75. ISBN 80-200-0950-7.

³⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. s. 480. ISBN 978-80-247-1407-3.

Koubek³⁷ uvádí jako výhodu této metody učení se samostatnému myšlení a ovládání svých emocí. Nevýhodou jsou vysoké nároky na připravenost školitele.

2.7.4 Koučování (koučink)

Pod tímto pojmem si lze představit dlouhodobé instruování, vysvětlování a sdělování připomínek. Podle Tomšíka a Dudy³⁸ jde tedy o směřování školeného k požadovanému výkonu i k vlastní iniciativě. Tato forma probíhá na pracovišti průběžně a je prováděna za pomoci konzultanta.

Podle Hroníka³⁹ by kouč měl být akční a výkonný a měl by pokládat akční a učící se otázky. Kouč klade otevřené otázky (proč, k čemu to slouží a jak), převádí teoretické dovednosti do praxe tak, aby byly co nejefektivněji uplatněny. Koučování může být externí nebo interní.

Dle Armstronga⁴⁰ koučování usnadňuje zlepšování výkonu a vzdělávání. Koučování je také zaměřeno na rychlé zlepšení dovedností, které potřebujeme na vykonávání současné práce. Příležitost ke koučování se může objevit během každodenních činností nebo ji můžeme objevit na základě zkoumání a posuzování pracovního výkonu. Koučování tedy zabezpečuje uvědomění si lidí ohledně jejich pracovního výkonu, dále slouží k tomu, aby lidé chápali, co musejí znát k dokončení úkolu, a také podněcuje lidi k zabývání se náročnějšími problémy. Plány koučování by měly být stanoveny v plánech osobního rozvoje.

Koučink představuje podle Koubka⁴¹ dlouhodobější vysvětlování a kontrolování výkonu pracovníka nadřazeným nebo samotným koučem. Jedná se tedy o soustavné směřování vzdělávaného k vlastní iniciativě a k požadovanému výkonu práce.

³⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 274. ISBN 80-726-1033-3.

³⁸ TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011, s. 123. ISBN 978-80-7375-556-0.

³⁹ HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 105. ISBN 978-80-247-1457-8.

⁴⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. s. 467. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁴¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 267. ISBN 80-726-1033-3.

Výhodou je, že pracovník je stále informován, jeho činnost je stále hodnocena a přístup je individuální. To zlepšuje i komunikaci mezi vzdělávaným a vzdělavatelem. Nevýhodou je, že koučování probíhá pod tlakem úkolů a nemusí být vždy dostatečně vysvětleno.

2.7.5 Mentoring

I když tato metoda probíhá také na pracovišti, spočívá v dlouhodobé spolupráci pracovníka s mentorem. Dle Tomšíka a Dudy⁴² je často využívána pro manažery, které se tímto snažíme vpravit do problematiky jeho pracovního místa, podniku a vztahů v organizaci. Nespornou výhodou této metody je neustálá informovanost žáka o hodnocení své práce a zlepšení komunikace, což přispívá právě k neformálnosti vztahu a tudíž celé metody. Nevýhoda může být spatřována v riziku volby nevhodného mentora. Učení probíhá pod tlakem pracovních úkolů a může být tedy rozkouskované a nesoustavné a to lze také považovat za nevýhodu této metody.

Hroník⁴³ uvádí, že při mentoringu vzniká trojúhelník nadřízený, mentorovaný a mentor, přičemž nadřízený je informován o cílech vzdělávání a o tom, jak mentoring probíhá, avšak bez sdělování podrobností.

Dle Armstronga⁴⁴ je mentoring proces, kdy speciálně vybraní a vyškolení jedinci vedou pracovníka, poskytují mu rady a podporu. Mentori poskytují svým svěřencům rady, jak vypracovat program svého sebevzdělávání a jak zvládat všechny kariérní problémy, všeobecnou pomoc se vzděláváním, dále vedou své svěřence tak, aby získali znalosti a dovednosti, které potřebují k vykonávání nové práce a v neposlední řadě poskytují informace o firemní kultuře. Mentor pomáhá a usnadňuje vzdělávání tím, že je připraven pomáhat a povzbuzovat ve vzdělávání, pokud je to potřeba.

Oblíbenou metodou je díky neformálnímu přístupu a díky možnosti volby mentora (většinou to bývá starší, zkušenější pracovník.) Pracovník si také zvolí způsob a frekvenci mentoringu.

⁴² TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011, s. 123. ISBN 978-80-7375-556-0.

⁴³ HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 105. ISBN 978-80-247-1457-8.

⁴⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. s. 463, 468 - 469. ISBN 978-80-247-1407-3.

2.7.6 Pověření úkolem

Metoda je využívána především pro budoucí manažery. Podle Palána⁴⁵ Slouží ke správnému a samostatnému rozhodování a pomáhá rozvíjet kreativitu. Pracovník má šanci vyzkoušet si své schopnosti a je motivován k plnění dalších úkolů. Pokud je však pracovník neúspěšný a dopustí se chyb, může to narušit jeho sebedůvěru i důvěru jeho nadřízených.

Podle Koubka⁴⁶ vzdělavatel svého svěřence pověří splněním určitého úkolu. Vzdělávaný pracovník je vybaven pravomocemi k plnění úkolu a jeho práce je sledována. Tato metoda je využívána při formování pracovních schopností u řídicích nebo tvůrčích pracovníků. Výhodou je, že si pracovník sám zkusí své schopnosti a učí se tak samostatnosti při rozhodování a řešení úkolů. Nevýhodou je, že pracovník nemůže být pod neustálým dohledem a tak se může dopustit chyb či úkol nesplnit.

2.7.7 Pracovní porady

Jedná se o setkání pracovníků, kde se seznamují s problémy a skutečnostmi ohledně vlastního pracoviště i celé organizace. Následně se podílejí na řešení stejného pracovního úkolu. Koubek⁴⁷ je považuje za vhodné k formování pracovních schopností pracovníků. Výhodou je výměna zkušeností a prezentace názorů pracovníků. Nevýhodou je otázka časového umístění pracovní porady – zda zařadit poradu do pracovní doby nebo po pracovní době.

2.7.8 Přednáška

Přednáška je nejzákladnější vzdělávací forma, která je používána tam, kde jsou kladeny vysoké nároky na vysokou frekvenci předávaných poznatků, kde je nutno vysvětlit nové pojmy a pokud musíme proškolit velké množství pracovníků. Podle Armstronga⁴⁸ je přednáška výklad bez žádné či malé participace účastníků. Výjimkou je až závěrečná

⁴⁵ PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. 1.vyd. Praha: Academia, 2002, s. 162. ISBN 80-200-0950-7.

⁴⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 270 - 271. ISBN 80-726-1033-3.

⁴⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 271. ISBN 80-726-1033-3.

⁴⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. Vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. s. 478. ISBN 978-80-247-1407-3.

část, kdy je prostor věnovaný pro otázky a odpovědi. Přednáška se vyznačuje tím, že přednášející má pod kontrolou obsah i časovou strukturu přednášky. Efektivnost přednášky se může velmi lišit. Obecně je považována za metodu s velmi nízkou efektivností. Pokud však přednášející má schopnosti prezentovat látku s využitím vizuálních pomůcek, efekt může být daleko vyšší. Efektivnost se však dále odvíjí na počtu posluchačů a také záleží na míře jejich zájmu a schopnostech absorbovat poskytované informace. I přes veškeré snahy zúčastněných stran je nepravděpodobné, že by si účastníci na konci dne zapamatovali více než 20 % probraného.

Přednáška podle Bartáka⁴⁹ rozebírá logicky uspořádané jevy z hlediska jejich klasifikace i vzájemných souvislostí. Navíc vysvětluje příčiny, dokazuje závěry a provádí hodnocení. Přednáška by měla mít úvod, hlavní část a závěr. V úvodu nás lektor seznámí s tématem a cílem přednášky. Zde by měl probudit zájem a pozornost posluchačů. Jelikož velmi záleží právě na úvodní části, lektor by měl oslovit posluchače originálně a rozvinout jejich zájem a soustředění na výklad. V hlavní části lektor vysvětluje hlavní téma a problémy s ním spojené. Lektor by se zde měl opírat o údaje, které umožní vysvětlit podstatu věci. Neměl by zapomínat na důležitost tónu hlasu a měl by používat různých pomůcek. V závěru shrnuje podstatu přednášky a umožňuje tak pochopení podstaty tématu. Nevýhodou přednášky je náročnost přípravy lektora.

Přednáška může být ve formě čtené, nebo s diskuzí, kdy slouží i jako zpětná vazba pro lektora. Výhodu přednášky spatřuje Koubek⁵⁰ v rychlosti přenosu informací, nenáročnosti na vybavení učebny a ve velkém množství proškolených najednou. Nevýhodu pak vidí jednostranném toku informací, které účastníci přijímají pasivně.

2.7.9 Případové studie

Dle Armstronga⁵¹ tato metoda zobecňuje skutečné problémové situace, které se odehrály v minulosti, nebo smyšlené problémy a učí účastníky rozhodovat se. Vzdělávané osoby tyto studie analyzují, aby zjistili hlavní příčiny problému a přišli

⁴⁹ BARTÁK, Jan. *Základní kniha lektora/trénera*. 1. vyd. Praha: Votobia Praha, 2003, s. 93. ISBN 80-7220-158-1.

⁵⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 273. ISBN 80-726-1033-3.

⁵¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. s. 479. ISBN 978-80-247-1407-3.

na jejich řešení. Školitelé musí účastníky nutit, aby zdůvodňovali své úvahy a argumenty, jinak hrozí riziko, že účastníci se problematikou budou zabývat jen povrchně.

Případové studie považuje Koubek⁵² za oblíbenou metodu vzdělávání. Výhoda spočívá v rozvoji analytického myšlení a nalézání řešení problému. Nevýhodou jsou mimořádné požadavky na přípravu studií i na samotného školitele.

Podle Bartáka⁵³ jsou to simulované příklady podle skutečnosti, které se řeší v malých skupinách. Posiluje se tím schopnost analyzovat situaci, posoudit a určit problém a také nalézat vhodné řešení.

Tato metoda se používá zejména pro manažery, vedoucí týmů a tvůrčí pracovníky, protože manažerské schopnosti a znalosti lze nejlépe získat rozvíjením zkoumání skutečných událostí.

2.7.10 Workshop

I v tomto případě se pracuje ve skupině a pomáhá tedy vychovávat náš tým ke spolupráci. Workshop je dle Koubka⁵⁴ varianta případových studií. Nastolené problémy se však řeší týmově a z komplexnějšího hlediska. Podle Palána⁵⁵ slouží také k identifikaci, zkoumání a hledání řešení určitého problému. Probíhá zde výměna a porovnávání názorů a následné hledání správného řešení, proto je tato metoda vhodná k výchově k týmové práci.

Podle Bartáka⁵⁶ klade workshop vysoké nároky na didaktickou připravenost lektora i na práci účastníků. Výhodou však je, že se účastníci zdokonalují v sociálních dovednostech, rozvíjejí odborné poznatky a zároveň se učí pracovat v týmu.

⁵² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 273. ISBN 80-726-1033-3.

⁵³ BARTÁK, Jan. *Základní kniha lektora/trénera*. 1. vyd. Praha: Votobia Praha, 2003, s. 107. ISBN 80-7220-158-1.

⁵⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 274. ISBN 80-726-1033-3.

⁵⁵ PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. 1.vyd. Praha: Academia, 2002, s. 240. ISBN 80-200-0950-7.

⁵⁶ BARTÁK, Jan. *Základní kniha lektora/trénera*. 1. vyd. Praha: Votobia Praha, 2003, s. 103. ISBN 80-7220-158-1.

2.8 Vyhodnocování výsledků a účinnosti vzdělávání

Hodnocení efektů vzdělávání poskytuje podklady pro řízení a vedení lidí. Výsledky hodnocení dle Tomšíka a Dudy⁵⁷ slouží k plánování dalšího vzdělávání. Toto hodnocení je důležité zejména pro zjištění, zda a jak vzdělávací akce vyřešila problém nebo zda naplnila očekávané cíle. Identifikují se také silné a slabé stránky vzdělávací akce a ze zjištěných skutečností se lze poučit do budoucna. Je tím zjištěno také, co je v rámci vzdělávání pro zaměstnance nejefektivnější a pomůže manažerům a personalistům zjistit, kteří zaměstnanci mají ze vzdělávací akce největší užitek.

Aby hodnocení vzdělávání bylo spolehlivé, je nutné mít jasně stanovené normy pracovního výkonu, které se musí týkat požadovaných pracovních výsledků. V praxi to znamená cíle (to, čeho chceme v pracovních výsledcích dosáhnout) a standardy (určitá kritéria). Standardy jsou využívány pro hodnocení opakovaných pracovních provozních činností (např. zmetkovitost). Tato kritéria musí být nastavena již v plánování vzdělávání. Cílem hodnocení je dojít k rozhodnutí, zda vzdělávání bylo užitečné a zda bylo nákladově efektivní.

„Při vyhodnocení efektů vzdělávání je nutno přihlížet k pěti oblastem hodnocení úrovně vzdělávání:

- *Reakce školených osob na zážitky ze vzdělávání, tj. jejich názory na užitečnost, zábavnost, či příjemnost vzdělávání, hodnocení lektorů a jednotlivých lekcí.*
- *Ověřování toho, co se školené osoby vzdáváním naučily, co si osvojily, nebo ke kterým změnám v postojích u nich po ukončení vzdělávání došlo.*
- *Hodnocení pracovního chování tzn. zjišťování míry, v jaké absolventi vzdělávání uplatňují při výkonu své práce. Jde tedy o přenos získaných znalostí a dovedností do praxe. V případě vzdělávání při výkonu práce by měl být jen malý rozdíl mezi tím, co se člověk naučil, a jeho pracovním chováním.*
- *Hodnocení na úrovni organizační jednotky. Má za cíl zjistit dopad změn pracovního chování školených na fungování části organizační jednotky, kde tito*

⁵⁷ TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011, s. 121. ISBN 978-80-7375-556-0.

zaměstnanci pracují. Jde o například o zlepšení výstupů produktivity, kvality, přístup k plnění úkolů.

- *Hodnocení konečné hodnoty se zaměřuje na zjišťování toho, jaký má organizace jako celek prospěch ze vzdělávání z hlediska větší ziskovosti produkce, životního cyklu organizace⁵⁸.*

Přestože hodnocení vzdělávání je velmi důležité, často se neprovádí. Organizace, které ho neprovádí, jsou toho názoru, že je obtížné shromažďovat informace o výsledcích nebo rozhodnout o tom, na jaké úrovni by mělo být vyhodnocování prováděno.

2.8.1 Zpětná vazba

Ačkoliv je mnohými její závažnost podceňována, jde o velmi důležitý prvek. Poskytuje nám informace o průběhu a výsledcích nějaké činnosti. Slouží nám také k rovnováze systému a upozorňuje nás na případné chyby. Velmi ceněná je zejména pro lektory od posluchačů.

Nejenom lektori, ale i vzdělávající se lidé potřebují mít podle Armstronga⁵⁹ zpětnou vazbu o tom, jak si ve vzdělávání vedou.

⁵⁸ TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011, s. 122. ISBN 978-80-7375-556-0.

⁵⁹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. s. 463. ISBN 978-80-247-1407-3.

3 OSOBNOST A DOVEDNOSTI ŠKOLITELE

Díky grantům z Evropské unie začaly firmy, které předtím nepovažovaly vzdělávání zaměstnanců za důležité, své zaměstnance vzdělávat. Postupem času i tyto firmy zjistily, že pokud budou do vzdělávání svých pracovníků investovat, povede to k lepší firemní kultuře i efektivitě práce a mnoha dalším faktorům. Zájem o školení a školitele rychle vzrostl, což způsobilo, že najednou byl na trhu nedostatek zkušených a kvalitních školitelů (lektorů). Školením se začali zabývat lidé, kteří na to neměli dostatečnou kvalifikaci ani zkušenosti, což mělo negativní vliv na výsledky vzdělávání.

3.1 Školitel

Abychom mohli dále rozebírat téma, jaký má být správný školitel, musíme si nejprve ujasnit, kdo vlastně školitel je. Podle Šoferové *„Lektor je ten, kdo se vědomě podílí na změnách přístupů, znalostí a dovedností. Učí lidi pracovat novým způsobem, dělat něco jinak. Lektory jsou tak například učitelé a školitelé, ale také manažeři (mistry nevyjímaje)“*⁶⁰. Na rozdíl od Šoferové však Palán⁶¹ uvádí, že lektor je vzdělavatel v dalším vzdělávání. Aby mohl být člověk lektorem, musí mít především odbornou znalost látky, kterou přednáší a také mít z daného oboru dostatek zkušeností a nadále musí také mít alespoň základní znalost andragogiky. K tomu všemu musí mít lektor lektorské dovednosti, jako jsou andragogické schopnosti, schopnosti motivační, rétorické, komunikativní a kreativní a v neposlední řadě musí mít znalost psychologie osobnosti. Musíme si uvědomit, že jen s pomocí lektora můžeme dosáhnout naplnění učebních cílů a proto musí lektor splnit očekávání jak posluchačů, tak i organizátorů.

Lektor podle Šoferové⁶² také musí naučit aplikovat teorii do praxe, zhodnotit objektivně jejich výkon, podávat jim zpětnou vazbu atd. Dobrý lektor učí mimo jiné i tak, aby vzdělávání lidí bavilo a aby se sami chtěli zlepšovat. Z toho vyplývá, že ti špatní sice vzdělávají, ale posluchače to nebaví, či se nic nového nenaučí.

⁶⁰ ŠOFEROVÁ, Jana. *Lektorské finty. Jak připravit a realizovat zajímavá školení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 12. ISBN 978-80-247-2483-6.

⁶¹ Palánův slovník s.110

⁶² ŠOFEROVÁ, Jana. *Lektorské finty. Jak připravit a realizovat zajímavá školení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 12. ISBN 978-80-247-2483-6.

Podle Bartáka⁶³ by měl mít lektor analytické schopnosti, logické myšlení, syntetické schopnosti, celostní myšlení, soudnost, tvořivost, komunikativnost a empatii. Mezi analytické schopnosti řadíme schopnost věci utřídit, problém rozdělit na části a vymezit, co je hlavní a co okrajové. Syntetickými schopnostmi myslíme schopnost sestavit z části funkční celek. Soudnost znamená, že lektor hodnotí školení i účastníky podle předem daných hodnotových měřítek. Lektor by měl být tvořivý, aby byl schopen spojit více myšlenek do jednoho celku, který by byl nový a originální.

3.2 Nejčastější chyby školitele

Šoferová⁶⁴ ve své knize vymezuje několik charakteristik, které buď na první pohled, nebo po bližším prozkoumání označují špatného lektora.

3.2.1 Vzhled lektora

Nejprve začneme u vzhledu školitele, protože vzhled je to, co nás hned zaujme jako první, a podle vzhledu si utvoříme první dojem ze školitele a někdy i z celého školení. Naprosto špatné je, když se od posluchačů školitel výrazně liší v oblečení. Školitel by si měl nejprve zjistit, v jaké společnosti posluchačů se bude pohybovat, měl by si zjistit něco o firmě, pro kterou bude školení probíhat a podle toho přizpůsobit i svůj zevnějšek. Pokud lektor zjistí, že posluchači přijdou ve svém volnočasovém oblečení, neměl by si brát nejlepší oblek či kostýmek, naopak pokud se lektor dozví, že budou všichni účastníci školení v určitém dress codu, měl by své oblečení uzpůsobit podle něj.

Ať už ale půjdeme, coby školitelé, do jakéhokoliv prostředí, musíme vypadat reprezentativně, což znamená, že budeme upravení a čistí.

Podle Kazíka⁶⁵ bychom měli být coby lektoři, oblečení o třídu výše než účastníci. V tomto názoru se autorka bakalářské práce s Kazíkem rozchází a přiklání se k názoru Šoferové.

⁶³ BARTÁK, Jan. *Základní kniha lektora/trénera*. 1. vyd. Praha: Votobia Praha, 2003, s. 129 - 130. ISBN 80-7220-158-1.

⁶⁴ ŠOFEROVÁ, Jana. *Lektorské finty. Jak připravit a realizovat zajímavá školení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 12 - 14. ISBN 978-80-247-2483-6.

⁶⁵ KAZÍK, Petr. *Rukověť dobrého lektora: Praktické tipy a návody pro začínající i zkušené přednášející*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 72. ISBN 978-80-247-2453-9.

Častá chyba nastává také ve výběru parfému. Pokud použije školitel nebo školitelka těžký a nepříjemný parfém, může to zkazit celý dojem z jinak kvalitního školení. Zejména v létě by měl školitel či školitelka používat lehčí parfémy, aby nedocházelo k smíchání těžkého parfému s dusnem v místnosti či s vydýchaným a nevětraným prostorem. Posluchačům se může udělat nevolno nebo se mohou cítit poněkud otupěle. Proto bychom měli pamatovat, že parfém je zcela vhodný, ale i zde platí známá zásada, že čím méně, tím lépe.

Poslední chyba, které se můžeme dopustit ve vzhledu, souvisí s předešlým odstavcem. Týká se to druhého extrému, a to je nepoužívání deodorantu, zejména v letních horkých dnech. Pokud nás přijde školit školitel, který nepříjemně zapáchá, určitě si ho budeme pamatovat, ale zcela jistě si nebudeme pamatovat nic ze školení.

3.2.2 Obsah sdělení

Obsah sdělení je tou nejdůležitější věcí na celém školení. Může se ale stát, že nám školitel sdělí informace, které již dávno známe. Taková situace posluchače zaručeně znudí a nebudou mít dále zájem o další informace, protože budou mít pocit, že jsou na školení zbytečně. Nejhorší je následný efekt, že pokud posluchači zažijí takové školení, nebudou se chtít účastnit žádného školení do budoucna. Pokud tedy musíme zopakovat nějaké sdělení, které všichni posluchači dávno znají, musíme zvolit zábavnou formu a čas věnovaný tomuto sdělení zkrátit na minimum.

Pečlivé vyptávání se na znalosti a zkušenosti posluchačů také není vhodné. Je to především zdlouhavé a posluchači tak ztrácí pozornost, kterou jen těžko získáváme zpět. Také to ubírá drahocenný čas, který máme vymezený na školení. Pokud tedy potřebujeme znát znalosti a zkušenosti posluchačů, musíme provést rychlou analýzu bez zbytečných průtahů a otázek. Častou chybou po analýze znalostí a zkušeností posluchačů, bývá ubezpečení, že i když jsou v daném oboru dosti vzdělaní a zkušení, školitel, je na tom nejlépe a oni mi nesahají ani po kotníky.

Hojné používání nesrozumitelných složenin, zkratk a cizích slov je také znakem špatného lektora. Pokud mluvíme v určitých zkratkách, které jsou známy pro všechny posluchače a jsou běžně používány v daném oboru, není to bráno jako prohrěšek. Nejhorší je však používání mnoha cizích slov, ve kterých se posluchači ztrácí. Špatné je také používání cizích slov, aniž bychom znali jejich význam. Pokud nastane situace,

že účastníci školení musí školitele upozornit na správný význam cizího slova, nemohou již brát školitele vážně, ztrácí jejich důvěru a narůstá pochybnost ohledně celkových znalostí školitele. Používáme-li složeniny a zkratky, je vhodné seznámit s nimi posluchače a je dobré je napsat na nějaké viditelné místo, pokud se vyskytují častokrát v našem výkladu.

Podle Bartáka⁶⁶ by se měl lektor vyvarovat používání složitých popisů a dlouhých souvětí. Mohl by se v obsahu ztratit on i posluchači. Kromě užívání odborných termínů bez vysvětlení by se měl také vyhnout používání málo užívaných slov.

3.2.3 Práce s lidmi

To, jak školitel přistupuje ke svým posluchačům, zanechává hluboký dojem na účastnících a utváří celkový dojem ze školení. Musíme si tedy, coby školitel, promyslet otázky, které pokládáme posluchačům, aby byly srozumitelné a aby posluchači pochopili, co po nich požadujeme. Pokud budou otázky zmatené a posluchači z nich nepochopí, na co se jich ptáme, nebo pokud se ptáme na věci, které posluchači znát nemohou, vyvolá to v nich pocit, že se z nich snažíme udělat hlupáky a dokázat jim, že jsme lepší a chytřejší než oni. Tento přístup je samozřejmě špatný, protože školitelé jsou tu přeci pro to, aby se účastníci školení dozvěděli nové informace.

Jako další chybu v kladení otázek spatřuje Barták⁶⁷ v tzv. zasypávání účastníka otázkami. Účastník na ně nestačí odpovídat nebo se v nich již neorientuje. Proto by měl lektor pokládat jen jednu otázku, která však bude směřovat k podstatě problému a posluchač bude vědět, na co nám mám odpovědět.

Je známo, že pokud chceme lidi motivovat, musíme je chválit a tak jim dodat odvalu a tím i motivaci k dalším krokům. Pokud je tedy nechválíme a ani je nepovzbuzujeme, nemůžeme očekávat, že budou motivováni ke školení.

Jak je již zmíněno výše, pokud podrobně analyzujeme zkušenosti a znalosti posluchačů, je to chybný krok. Nezapojíme-li ale účastníky školení do výuky nebo nenasloucháme-li

⁶⁶ BARTÁK, Jan. *Základní kniha lektora/trénera*. 1. vyd. Praha: Votobia Praha, 2003, s. 112 - 114. ISBN 80-7220-158-1.

⁶⁷ BARTÁK, Jan. *Základní kniha lektora/trénera*. 1. vyd. Praha: Votobia Praha, 2003, s. 138. ISBN 80-7220-158-1.

jim, je to špatně. Účastníky musíme zapojit do děje, aby se pro ně školení stalo zábavné. Navíc pokud budou zapojeni, odnesou si více znalostí ze školení a budou si je déle pamatovat.

Přestože je to základní položka v úspěchu školení, je velice často opomíjena. Řeč je o zpětné vazbě. Pokud nezjistíme, jak posluchači rozumí našemu školení nebo zda nepotřebují něco podrobněji vysvětlit, nemůžeme se považovat za dobré lektory. Neprovádíme-li zpětnou vazbu, nedozvíme se, co děláme špatně, tudíž se nemůže napravit a ani se nemůžeme stát dobrými školiteli. Bez zpětné vazby nemůže být školení efektivní.

3.2.4 Prezentační dovednosti

Na škole se mluví potichu, aby žáci dávali pozor a přestali vyrušovat. Pokud však mluvíme potichu na školení, nastane opačný efekt. Posluchače přestane bavit upínat sluch na naši prezentaci a přestanou mít zájem o celé školení. Podle Kazíka⁶⁸ musíme dosáhnout ideální hlasitosti projevu a toho docílíme jednoduchým způsobem: zeptáme se účastníka školení, který sedí nejdále od nás, zda nás slyší dobře či nikoliv a podle jeho hodnocení hlasitost projevu upravíme, aby byla žádoucí.

Používáme-li tabuli, můžeme se dopustit hned dvou chyb současně nebo každé zvlášť. V 70 % případů se stává, že píšeme na tabuli a zároveň mluvíme. To způsobí, že nám posluchači nerozumí ani nevidí, co píšeme na tabuli, tudíž je efekt nulový. Pokud používáme tabuli, nesmíme zapomínat psát čitelně a pokud možno dostatečně velká čísla a písmena.

Další chyba, které se může lektor dopustit, spočívá v nedívání se na účastníky školení. Nenavážeme-li oční kontakt a budeme mluvit a přitom se koukat na stěnu, z okna či kamkoliv jinam, posluchači nebudou vtaženi do děje školení a budou spíše sledovat, kam se školitel momentálně dívá, než aby sledovali obsah školení.

Často školitelé mluví způsobem tak zvaného uspávače hadů. Znamená to, že přednáší monotónně a navíc tlumeným hlasem. Abychom zaujali posluchače, musíme intonovat, mluvit ani ne pomalu, ale ani ne rychle. Vhodné je udělat občas krátkou pauzu jakoby

⁶⁸ KAZÍK, Petr. *Rukověť dobrého lektora: Praktické tipy a návody pro začínající i zkušené přednášející*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 73. ISBN 978-80-247-2453-9.

na zamyšlení, aby i ti, co mezitím ztratili pozornost, aby si uvědomili, že se něco děje a že se zase měli zapojit do školení. Nacvičit vhodnou intonaci je však podle Kazíka⁶⁹ složitá věc. Prvním krokem ke zlepšení naší intonace bude, že si uděláme nahrávku našeho výkladu. Pokud zjistíme, že náš tón hlasu skutečně spíše nudí a uspává posluchače, můžeme trénovat intonaci pomocí čtení nahlas a soustředění se na správnou intonaci.

Školitel často začne mluvit o daném tématu, jenže to mu připomene jiné téma a pak se vrátí k tomu prvnímu tématu, naváže na třetí téma a vrací se k druhému a devátému tématu atd. To je samozřejmě chybné. Školitel by měl mít určitý systém či strukturu textu, kterého se bude držet, aby nedocházelo ke zbytečným zmatkům ve výkladu. Nejenže je složité pro posluchače orientovat se ve výkladu, ale je to náročné i pro školitele, který se může v tom zmatku také ztratit a nebude si pamatovat, co již přednášel a co ho ještě čeká, takže se může stát, že věci bude opakovat dokola nebo naopak některé (i důležité) věci může opomenout zmínit.

Přestávky musíme časově ohraničit a ohraničení dodržet. Špatný školitel častokrát stanoví čas na přestávku, jenže pak svůj výklad protahuje a účastníkům se tak přestávka mnohdy výrazně zkrátí a školitel ji neprodlouží. Účastníci se pak nestačí osvěžit či dojit si na toaletu a poté se vrací jednotlivě do učebny, což ruší výklad, školitele i posluchače a narušuje jejich pozornost.

Častou chybou špatného lektora také bývá odvykládání výkladu bez uvedení příkladu. Příklad je velice důležitý, abychom byli schopní pochopit danou problematiku. Navíc je dokázáno, že pokud se výklad přednese v nějakém příběhu, lépe ho pochopíme a lépe si ho zapamatujeme.

Schopnost komunikovat se podle Bartáka⁷⁰ odvíjí od jeho schopnosti vžít se do situace účastníků školení. Musí nalézt pochopení pro důvody účastníků ke školení. Dále musí poznat jejich motivaci, ale i bariéry, obavy a očekávání ze školení.

⁶⁹ KAZÍK, Petr. *Rukověť dobrého lektora: Praktické tipy a návody pro začínající i zkušené přednášející*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 73. ISBN 978-80-247-2453-9.

⁷⁰ BARTÁK, Jan. *Základní kniha lektora/trénera*. 1. vyd. Praha: Votobia Praha, 2003, s. 135. ISBN 80-7220-158-1.

3.3 Příprava lektora

Ačkoliv se příprava lektora často podceňuje, je velmi důležitá a měl by se na ni klást velký důraz. Pokud věnujeme čas přípravě, máme z části zaručený úspěch. Přípravu můžeme rozdělit na krátkodobou a dlouhodobou.

V přípravné fázi by si měl lektor podle Bartáka⁷¹ uvědomit, že účastníci jsou dospělé osoby, které mají životní i profesní zkušenosti a liší se od sebe věkem, postavením, zaměřením i vzděláním, postavením ve firmě, motivací a očekáváním, co jim školení přinese. Lektor by si měl také uvědomit, že posluchači berou za samozřejmé, že se mohou podělit o své problémy, bez ohledu na to, zda jim k tomu lektor dal slovo.

3.3.1 Krátkodobá příprava

Jak můžeme z názvu přípravy odvodit, netrvá dlouho. Již to nám napovídá, že tato příprava probíhá bezprostředně před kurzem. Jakmile tedy známe téma kurzu i cílovou skupinu, začneme s přípravami na daný kurz. Důležité je pro lektora podle Šoferové⁷² množství účastníků, místnost, kde bude kurz probíhat a čas, který má vymezen na kurz. Na základě těchto prvků volí školitel rozsah i obsah školení a také techniky, které využije. V krátkodobé přípravě připravujeme všechno potřebné k tématu (co je naučíme a proč, vhodné použití metod a technik, zkontrolujeme si také pomůcky, které jsme se rozhodli využít na školení), a připravujeme se i psychicky (být v psychické pohodě) a fyzicky (být vhodně a správně oblečen, viz výše).

3.3.2 Dlouhodobá příprava

Do dlouhodobé přípravy řadí Šoferová⁷³ vzdělání, do kterého zahrnujeme potřebnou znalost oboru i lektorské dovednosti. Dále sem řadíme psychickou i fyzickou kondici, metodickou přípravu a další faktory.

⁷¹ BARTÁK, Jan. *Základní kniha lektora/trénera*. 1. vyd. Praha: Votobia Praha, 2003, s. 140 - 141. ISBN 80-7220-158-1.

⁷² ŠOFEROVÁ, Jana. *Lektorské finty. Jak připravit a realizovat zajímavá školení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 16 - 17. ISBN 978-80-247-2483-6.

⁷³ ŠOFEROVÁ, Jana. *Lektorské finty. Jak připravit a realizovat zajímavá školení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 17 - 18. ISBN 978-80-247-2483-6.

To, že máme dostatečné vzdělání, neznamená, že splňujeme veškeré požadavky na školitele. Můžeme být špičkou v oboru, ale nemusíme mít dostatečné lektorské dovednosti a školení se rázem stane nudným. Naopak se může stát, že v daném oboru nejsme špičkoví odborníci, přesto je naše školení velmi zábavné a užitečné díky našemu lektorským dovednostem. Pro dobré lektorské dovednosti je vhodné mít zpětnou vazbu jak od posluchačů, tak např. od kolegů, kteří nám mohou poskytnout navíc rady pro zlepšení. Musíme však umět přijímat kritiku a chyby napravovat.

Psychika školitele je velmi namáhaná, protože celý den pracuje s lidmi. Proto bychom se měli naučit relaxovat, odpočinout si a umět se odreagovat, abychom mohli nabrat novou energii a tu předávat na naše posluchače. Pokud přijdeme vyčerpaní, školení bude vyčerpávající i pro posluchače.

Určitá fyzická kondice je zapotřebí zejména k přemísťování pomůcek na školení. Musíme být také schopni vydržet celý den na nohou, protože na školeních často procházíme mezi posluchači a chodíme tak po celé místnosti. S fyzickou kondicí souvisí i postoj těla. Podle Kazíka⁷⁴ je důležité, aby lektor měl vzpřímený postoj, tedy rovná záda. Pokud chce lektor vyjádřit vstřícnost, měl by mít paže volně spuštěné a nedávat je do kapes. Důležité také je, aby neměl nohy nebo ruce překřížené – to naznačuje jistou odtažitost vůči účastníkům školení.

3.4 Představení lektora

Chceme-li nastolit příjemnou a uvolněnou atmosféru, začneme tím, že se představíme, jako školitel, první posluchačům. Předvedeme tak, jak má následné představování vypadat a ukážeme posluchačům, že se svého vystoupení nemusejí obávat. Abychom ubezpečili posluchače o naší odbornosti, představíme jim svou odbornou kvalifikaci.

Kazík⁷⁵ klade důraz na strukturu ve verbální komunikaci. Obsah sdělení musíme přizpůsobit účastníkům školení tak, aby všemu porozuměli. Musíme tedy jako školitelé, zvážit, zda budeme používat cizí slova a zkratky a popřípadě v jaké míře. Abychom si

⁷⁴ KAZÍK, Petr. *Rukověť dobrého lektora: Praktické tipy a návody pro začínající i zkušené přednášející*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 72. ISBN 978-80-247-2453-9.

⁷⁵ KAZÍK, Petr. *Rukověť dobrého lektora: Praktické tipy a návody pro začínající i zkušené přednášející*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 71. ISBN 978-80-247-2453-9.

byli jistější v představení se, můžeme si udělat stručné, bodové poznámky, abychom nic důležitého nezapomněli zmínit.

Představení lektora může podle Šoferové⁷⁶ nastat dvěma způsoby, a to buď prezentací, nebo pomocí testu.

Prezentace je nejběžnější způsob představování. V tomto případě školitel přednese strukturovaně informace o sobě, popřípadě o firmě, kterou zastupuje. Je zde riziko, že prezentace bude působit na účastníky školení nudně a zdlouhavě, proto musíme toto riziko eliminovat tím, že představování zkrátíme jen na důležité, stručné a výstižné informace, které jsou snadno zapamatovatelné. Naše představení musí být srozumitelné.

Zvolíme-li představení pomocí testu, musíme si připravit asi deset informací o své osobě, které pokládáme za důležité a zajímavé. Ke každé informaci následně přiřadíme i nesprávné odpovědi, např. Mé původní zaměstnání je za a) instalatér, b) účetní. Poté se ptáme účastníků školení, kterou odpověď považují za správnou a ti si odpovědi zaznamenávají. Tento test bývá nazýván také jako test intuice, protože si účastníci školení sami vyzkouší, jakou mají intuici a odhad lidí a následně dostanou zpětnou vazbu o jejich úspěších či neúspěších.

Autorka bakalářské práce považuje za vhodnou metodu pomocí testu, jelikož účastníky školení vtáhne do školení, mohou si procvičit svoji intuici a zjistí, jak jsou na tom s odhadem osobnosti a jak se nechají ovlivnit prvním dojmem. Zároveň si zapamatují informace o školiteli a dané firmě.

Představení školitele je důležitý pro navázání kontaktu s účastníky školení. Navážeme-li oční kontakt s posluchači, tak podle Kazíka⁷⁷ udržíme účastníky školení v koncentraci a můžeme ihned analyzovat, jak na ně školení působí a okamžitě můžeme školení upravit. Následně je důležité představení kurzu, aby posluchači věděli, co je čeká.

⁷⁶ ŠOFEROVÁ, Jana. *Lektorské finty. Jak připravit a realizovat zajímavá školení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 22. ISBN 978-80-247-2483-6.

⁷⁷ KAZÍK, Petr. *Rukověť dobrého lektora: Praktické tipy a návody pro začínající i zkušené přednášející*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 72. ISBN 978-80-247-2453-9.

3.5 Představení účastníků

Představení posluchačů je důležité k získání informací o účastnících. Je na školiteli, aby vytvořil strukturu představení posluchačů.

Tím, že se nám představí účastníci, si podle Šoferové⁷⁸ ověříme jejich komunikační schopnosti a zapamatujeme si jejich jména. Výhodou je, že i ostatní posluchače zajímá, co o sobě říkají ostatní a tak je představování vtáhne do děje. Tím vznikne ihned uvolněnější atmosféra. Také si ověříme, jaké zkušenosti mají posluchači s danou tematikou a ihned můžeme přizpůsobit školení jejich znalostem a zkušenostem. Abychom odhalili, co účastníci od kurzu očekávají, může jim položit otázku, co čekají od kurzu a vyhnout se případným nedorozuměním.

Nejčastěji užívané metody k představování jsou volné kolečko, strukturované kolečko a interview. Ve volném kolečku nemají účastníci stanovenou strukturu, tudíž o sobě říkají volné informace. Přehlednější metodou je strukturované kolečko, kdy se účastníci představují podle struktury (např. jméno, pracovní pozice, atd.). Interview může být také volné nebo strukturované. Účastníci se rozdělí do dvojic či trojic a zjišťují o sobě navzájem informace, které posléze prezentují.

3.6 Jak posluchače vtáhnout do výuky?

Aby školitel připravil posluchače na školení a na oboustrannou zpětnou vazbu, musí být aktivní již od začátku. K tomu mu budou pomáhat interaktivní techniky, které bude používat hned při zahájení.

3.6.1 Jmenovky

Pokud se lektor nachází ve školící místnosti, kde vidí na všechny účastníky školení, je vhodné podle Šoferové⁷⁹ aby měli všichni posluchači jmenovky. Není důležité, zda bude jmenovka na stole nebo zda vyrobíme kartičky, které si připevníme na oděv. Důležité je, aby jmenovky byly čitelné a aby se školitel s účastníky dohodl

⁷⁸ ŠOFEROVÁ, Jana. *Lektorské finty. Jak připravit a realizovat zajímavá školení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 26 - 27. ISBN 978-80-247-2483-6.

⁷⁹ ŠOFEROVÁ, Jana. *Lektorské finty. Jak připravit a realizovat zajímavá školení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 19 - 20. ISBN 978-80-247-2483-6.

na oslovování jmény. Účastníci budou připraveni na to, že budou zapojováni do přednášky a budou dávat větší pozor, aby na případnou otázku odpověděli dobře. Zároveň oslovování jmény uvolní celou atmosféru školení.

3.6.2 Týmy

Rozdělíme posluchače do týmů. Nejvhodnější je dle Šoferové⁸⁰ tříčlenná skupina, pokud je ve skupině mnoho lidí, způsobí to, že se nebudou do daných úkolů zapojovat všichni. Po zařazení účastníků do týmů, si svůj tým pojmenují a připíší ho na své jmenovky. Nejenže tak získá školitel lepší přehled o tom, kdo spolupracuje s kým, ale zároveň tak využijeme kreativitu posluchačů. Vymýšlení názvu týmů můžeme navíc zpestřit i vymýšlením loga týmu. Týmy si své loga a názvy představují a posuzují se navzájem, taktéž je bodově hodnotí. Tím si posluchači zvykají na vyjadřování svého názoru před ostatními a získávají od ostatních okamžitou zpětnou vazbu.

3.7 Efektivní prezentace lektora

Chceme-li předávat informace tak, aby byly co nejlépe zapamatovatelné, je potřeba dle Kazíka⁸¹ dodržet následující základní body efektivní prezentace:

- **Ukotvení a oční kontakt**

Ukotvením máme na mysli, že bychom jako lektori měli stát rovně před naším publikem a v klidu. Abychom si byli jisti pozorností účastníků školení, navážeme oční kontakt. Poté můžeme teprve začít prezentovat.

- **Pozdrav, oslovení, představení**

- **Čas**

Správný lektor by měl hned ze začátku sdělit, jak dlouhé bude školení a kdy a v jaké délce budou probíhat přestávky. Zamezí se pak zbytečným dotazům na přestávky a vyrušováním odchody ze školení.

- **Vztah, emoce**

⁸⁰ ŠOFEROVÁ, Jana. *Lektorské finty. Jak připravit a realizovat zajímavá školení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 20. ISBN 978-80-247-2483-6.

⁸¹ KAZÍK, Petr. *Rukověť dobrého lektora: Praktické tipy a návody pro začínající i zkušené přednášející*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 74 - 76. ISBN 978-80-247-2453-9.

Musíme nastavit příjemnou atmosféru na školení a zároveň přesvědčit posluchače, že na školení nejsou zbytečně. Pokud nastolíme uvolněnou atmosféru, uchazeči se nebudou bát zeptat se na cokoliv a budou si školení i lépe pamatovat.

- **Osnova tématu**

V této fázi účastníkům představíme ve stručnosti osnovu školení. Je vhodné promítnout jim osnovu, aby se mohli připravit na to, co je čeká a mohli si vhodně naplánovat dotazy k tématu. Nesmíme zapomenout předvídat námítky a následnou diskuzi.

- **Obsah**

Obsah je nejdůležitější část prezentace, proto musíme podle Bartáka⁸² postupovat od jednoduššího ke složitějšímu. Je také třeba neustále kontrolovat pozornost posluchačů. Vhodné je prokládat prezentaci praktickými příběhy a příklady, protože na tom posluchači nejlépe pochopí vysvětlovaný problém. Při výkladu bychom měli mít na paměti, že se musíme vyjadřovat srozumitelně, výstižně a pokud možno v krátkých větách.

- **Shrnutí**

Jak již název napovídá, v této části stručně shrneme nejdůležitější body prezentace. Do shrnutí bychom měli alespoň částečně zapojit posluchače, můžeme ale i celé shrnutí nechat na nich.

- **Závěr**

Na závěr se s posluchači rozloučíme a navodíme opět příjemnou atmosféru, aby účastníci odcházeli s dobrým pocitem ze školení.

3.8 Zpětná vazba pro účastníky

Chceme-li poskytnout účastníkům školení zpětnou vazbu, měli bychom být co nejobjektivnější. K tomu, abychom zajistili objektivnost hodnocení, bychom měli podle

⁸² BARTÁK, Jan. *Základní kniha lektora/trénera*. 1. vyd. Praha: Votobia Praha, 2003, s. 144. ISBN 80-7220-158-1.

Šoferové⁸³ stále pozorovat posluchače a zapisovat si průběžně poznámky. Lektor si může vybrat, zda poskytne skupinovou nebo individuální zpětnou vazbu.

Skupinovou zpětnou vazbu používáme zejména, pokud má školitel na starosti velkou skupinu posluchačů a potřebuje ušetřit daný čas nebo hodnotí negativní prvky, které se vyskytují u většiny posluchačů. Dalšími důvody pro skupinovou zpětnou vazbu jsou vyvolání týmové soutěživosti (skupinu rozdělíme do týmů a následně je hodnotíme jako jeden celek), nebo pokud posluchači nejsou připraveni na zpětnou vazbu.

3.9 Metody, kterými můžeme podávat zpětnou vazbu

Nyní si uvedeme nejčastější metody podle Šoferové⁸⁴, kterými poskytujeme zpětnou vazbu účastníkům školení.

3.9.1 Odměna na jmenovky

Chceme-li zvolit zábavnou metodu, zvolíme razítka na jmenovky. Za projevenou aktivitu účastníka, kterou lektor hodnotí, dá lektor razítko na jmenovku aktivního účastníka. Tato hravost jim pomůže vstřebat i složitější a náročnější témata. Účastník, který má největší počet razítek, je odměněn.

3.9.2 Hodnotící sendvič

Cílem této metody je chválit, ale zároveň jmenovat i nedostatky, avšak takovým způsobem, aby povzbudily k lepším výkonům a účastníky nedemotivovali. Základem je pochopení, že všichni dělají něco dobře. To, že budeme své posluchače chválit, je motivuje a přispěje tak k jejich učení. Hodnotící sendvič nese svůj název, protože nám shrnuje celou svou podstatu v následujících krocích: Pochválíme účastníky za to, co bylo dobře. Dále jim poradíme, co by mohli zlepšit a nakonec je motivujeme k lepším výsledkům.

⁸³ ŠOFEROVÁ, Jana. *Lektorské finty. Jak připravit a realizovat zajímavá školení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 38. ISBN 978-80-247-2483-6.

⁸⁴ ŠOFEROVÁ, Jana. *Lektorské finty. Jak připravit a realizovat zajímavá školení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 39 - 43. ISBN 978-80-247-2483-6.

3.9.3 Hodnocení na flip

Tato metoda je vhodná, pokud máme účastníky rozděleny do týmů. Výsledky jednotlivých týmů zaznamenáváme na flip, který je celé školení umístěn na viditelném místě, a jsou na něm zaznamenávány výsledky jednotlivých týmů. Týmy jsou tak motivovány k soutěživosti. Hodnotit můžeme jednotlivé okruhy či celek.

3.9.4 Písemné hodnocení

Písemné hodnocení se může použít jak pro celou skupinu účastníků, tak pro jedince. Pokud školitel zvolí tuto metodu, musí se se zadavatelem před zahájením domluvit, jaké oblasti má hodnotit a v průběhu školení si psát poznámky, aby zůstal objektivní a nic neopomenul. Školitel by měl psát toto hodnocení formou hodnotícího sendviče.

3.10 Zpětná vazba pro lektora

Pokud se chce školitel neustále zlepšovat a být dobrým lektorem, je důležité, aby i lektor dostával zpětnou vazbu. Podle Šoferové⁸⁵ může být poskytována v několika formách: zpětná vazba pokrokem účastníků, zpětná vazba od kolegy či zpětná vazba od účastníků.

3.10.1 Zpětná vazba pokrokem účastníků

Školitel získá zpětnou vazbu od účastníků kurzu, jestliže zjistí, že znalosti nebo dovednosti nejméně 75 % účastníků kurzu dosáhly požadované úrovně. Tehdy je lektorovi jasné, že svůj úkol splnil. Pokud zjistí, že stejný počet účastníků nedosáhl požadované úrovně, je to pro něj také zpětná vazba, ale v tomto případě neuspěl a měl by se pokusit nalézt řešení svých chyb.

3.10.2 Zpětná vazba od kolegy

Kolega školitele se účastní daného kurzu v podobě buď nestranného posluchače, nebo jako účastník kurzu. Je možné se předem dohodnout na tom, co se bude hodnotit a na co se má zaměřit ve svém hodnocení.

⁸⁵ ŠOFEROVÁ, Jana. *Lektorské finty. Jak připravit a realizovat zajímavá školení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 44 - 49. ISBN 978-80-247-2483-6.

3.10.3 Zpětná vazba od účastníků

Tato forma zpětné vazby může mít hned několik podob. Základní členění je na písemnou či slovní zpětnou vazbu. Dále můžeme písemnou formu rozdělit na individuální nebo skupinovou. Otázky mohou být otevřené nebo uchazeči mohou vybírat ze stanovených možností.

Lektor by si měl dopředu stanovit kategorie, které budou účastníci hodnotit. Pro zajištění relevantnosti hodnocení lektor používá v případě písemného hodnocení předepsaný dotazník, který rozdává účastníkům školení, nebo v případě ústního hodnocení pak lektor promítne dané otázky nebo je může napsat na tabuli. Otázky jsou vytvářeny podle toho, na co školitel potřebuje zpětnou vazbu.

Zpětná vazba od účastníků, ať již v jakékoliv podobě, by měla být samozřejmou součástí závěrečné části školení.

Podle Bartáka⁸⁶ by měl lektor ze zpětné vazby zjistit, zda a do jaké míry udržel pozornost posluchačů, jak byly zvolené argumenty přesvědčivé, zda vhodně používal didaktické pomůcky, jestli správně využil čas, čím dosáhl efektivity školení, a nesmí zapomínat na otázku, v čem a jak by se mohl zlepšit.

⁸⁶ BARTÁK, Jan. *Základní kniha lektora/trénera*. 1. vyd. Praha: Votobia Praha, 2003, s. 178. ISBN 80-7220-158-1.

4 FIRMA XY

Společnost XY působí na českém trhu již od začátku roku 1993. Celou dobu si udržuje přední postavení mezi firmami, které se zabývají výtahy a to nejen dodávkami nových výtahů a eskalátorů, ale i poskytovaným následným servisem. To, že tato firma je silnou společností, dokazuje její neustálý rozvoj činnosti a schopností reagovat na dlouhodobé i aktuální požadavky českého trhu. Jako příklad může posloužit modernizace a regenerace výtahů v panelových domech.

Firma XY koupila v červnu roku 2004 Výtahy Olomouc, s. r. o., která má vedoucí pozici na Severní Moravě. V červenci roku 2005 se firma XY stala také vlastníkem firmy ELETEC výtahy spol. s. r. o.

Firma XY je dceřinou společností mezinárodního koncernu s centrálou ve Švýcarsku. Je světovou jedničkou v prodeji eskalátorů. V prodeji výtahů je ve světě na druhém místě, ale v Evropě je stále na místě prvním.

Tento koncern zavedl 1. standardizovanou výrobní sérii pro nákladní a speciální výtahy a program modernizace výtahů. Nové systémy výtahů spočívají v inteligentních inovačních prvcích, vysoké kvalitě a moderním designu. Výrobky denně přepraví více než 1 miliardu lidí po celém světě. Od svého založení roku 1874 v Luzernu, si koncern udržuje švýcarskou kvalitu a standard. Přestože je firma XY po celém světě, svoje sídlo má stále ve Švýcarsku, konkrétně v Ebikonu. Výrobní závody a pobočky jsou však ve všech kontinentech světa. Koncern XY je také první firmou ze západního světa, která vstoupila roku 1980 do Číny. S Čínou firma spolupracuje úspěšně dodnes.

Firma XY tedy s úspěchem vyrábí osobní výtahy, nosné pásy, nákladní výtahy, eskalátory a pohyblivé chodníky.

Když se již zmiňujeme o vzdělávání, je vhodné říci, jaké vzdělávání se poskytuje ve firmě XY. Softskills vzdělávání se poskytuje výhradně top managementu, key position holderům a leaderům. Další vzdělávání, které je poskytováno zmíněnou firmou, je školení ohledně hardskills, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, technické školení, práce ve výškách a také školení řidičů. Pokud jde o školení programů či pravidel (např. školení MS Word či IT pravidla), školení se poskytuje formou e-learningu.

5 ŠKOLENÍ V AKCI

Během své praxe se autorka bakalářské práce zúčastnila několika školení ve firmě XY. Školení byla vždy prováděna ve firmě, kde mají pro tyto účely vymezenou školící místnost, která je oddělena stranou od ostatních kanceláří, takže účastníci školení nejsou rušeni hlukem z kanceláří. Místnost je vybavena stoly a polstrovanými židlemi. Školitel má k dispozici projektor, promítací plátno, video, DVD, tabuli na fixu i listovou tabuli.

Ve všech případech školení probíhala formou prezentace v Power pointu a přednáškou.

Školitel, který přišel, se vždy nejprve krátce představil, poté se zmínil, jak bude probíhat školení. V jednom případě muselo být školení ze dvou dnů zkráceno na jeden den, což bylo sice náročné, ale školitel to s úspěchem zvládl.

Jako malé povzbuzení, dostali účastníci školení vždy nějaký dárek. Jednalo se zpravidla o blok a propisku, což je sice malé gesto, ale účastníky to vždy potěšilo. Následně školitel upozornil účastníky školení na možnost občerstvení, které bylo v průběhu školení doplňováno.

Školitel vždy zapojoval posluchače do přednášky pomocí doplňování informací ve svých prezentacích. Jednalo se často o údaje z firmy, ve které pracují posluchači nebo se doplňovaly informace, které mají účastníci školení již dávno znát o svých pozicích, pravomocích, apod.

Pokud se naskytl během prezentace nesouhlas či nedorozumění, školitel dal ihned prostor k vyjádření se a vzniklý problém se snažil co nejdříve a nejjednodušeji vyřešit, často poskytl příklad z praxe, jak se postupovalo v podobných případech. Školitel zapojoval i ostatní posluchače, zjišťoval, jaké mají oni zkušenosti s daným problémem a jak se v takových situacích postupovalo. Účastníci školení byli tedy stále udržováni v pozoru, zapojovali se do hledání řešení a cítili se užitečně.

V prezentacích se objevovaly zkratky, kterým posluchači nerozuměli, ale tyto zkratky jim byly ihned vysvětleny školitelem, který navíc kreslil a předváděl názorné ukázky k dané problematice, čímž si posluchači lépe zapamatovali problematiku i řešení vzniklých problémů.

Během školení se nikdy nestalo, že by školitel nevěděl, o čem ve skutečnosti mluví. Firma XY vždy dokázala najít lektory, kteří ví, o čem mluví, rozumí tématu a dobře ví, jak co fungují a jak problematiku řešit.

Po skončení školení musí každý účastník školení vyplnit Hlavní formulář hodnocení školení, viz Příloha A. Tyto formuláře jsou zpracovávány automaticky.

5.1 Co se na školení nelíbilo

Z Hlavního formuláře hodnocení, viz Příloha A, autorka vybrala a vyhodnotila otázku, co se uchazečům na školení nelíbilo.

Nejvíce záporně hodnoceným se stalo ubytování. Stížnost se týkala od samotného vzhledu školící místnosti až po ubytování (pokoje). Jako častý nedostatek bylo také uváděno nedostatečná možnost vyžití ve volných chvílích. Účastníkům se nelíbilo, že se nemají kde odreagovat. V nemnohých případech se stížnost týkala ubytování po dvou lidech na pokoji. V tomto ohledu by se však autorka bakalářské práce zastala firmy, jelikož ubytování v jednolůžkových pokojích by školení velice prodražilo.

Druhým negativním vlivem na školení se stalo řešení věcí, které nemůžeme ovlivnit. Na školeních se např. řešily špatné dodávky materiálů z Číny a účastníci se shodli, že dokud byly materiály dováženy z Rakouska, takové problémy se řešit nemusely, protože dodávka byla vždy kvalitní a bez chyby. Je ovšem jasné, že vedení nepřemýšlí o znovuzavedení dodávek z Rakouska, protože je to pro firmu velice nákladné.

V ojedinělých situacích se objevily stížnosti na málo modelových situací. V následující kapitole se však dozvíme, že většina účastníků školení, hodnotila modelové situace i jejich počet velice kladně. Další ojedinělou stížností se stalo nedostatečné zaměření na praxi. Poslední stížností se stalo, že školení bylo podle účastníků zaměřeno na problémy a ne na zdokonalování jejich znalostí, schopností a dovedností.

5.2 Co se na školení líbilo

Účastníci školení hodnotili podle Hlavního formuláře (viz Příloha A) školení velice kladně. Většina účastníků odcházela ze školení spokojená.

Nejlépe ohodnoceným se stal přístup školitele. Účastníci školení hodnotili především přístup jako celkově k účastníkům. Líbilo se jim i představení se školitele a snaha zapojovat všechny posluchače do školení. Stejně dobře hodnocené se stalo i podání školení. Účastníci byli spokojeni jak s obsahem školení, tak i s tempem, které školitel zvolil. Také bylo oceněno, že školení se nestalo nudným, ale že bylo zajímavé, záživné a kvalitní.

Velice často odpovídali posluchači, že se jim na školení líbilo vše. Zde by si autorka jako školitelka kladla otázku, zda je to opravdu pravda, zda jen nechtěli uchazeči mít hodnocení rychle vyplněné a nenašli konkrétní odpovědi.

Další dva kladně hodnocené body spolu přímo souvisejí. O něco kladněji byl hodnocen přístup zúčastněných a hned za ním atmosféra na školení. To, že měli účastníci dobrý přístup na školení, znamenalo, že se zapojovali do diskuze, snažili se podělit o své vědomosti i zkušenosti a také se snažili vyřešit vyvstálé problémy jak ve svém oddělení, tak se i snažili pomoci ostatním kolegům. To vše mělo za následek vytvoření příjemné atmosféry na školení, kterou si každý zapamatuje nejjasněji. Když se podařila navodit uvolněná atmosféra, zapojovali se i ti účastníci, kteří se normálně hromadných diskuzí nezúčastňují.

Na stejných příčkách kladného hodnocení se objevily modelové situace, prostředí a aplikace poznatků do praxe. Pokud šlo o kladné hodnocení prostředí, většinou se kladně hodnotila školící místnost, kde školení probíhalo a kladné zkušenosti měli především účastníci, kteří nemuseli být přes noc někde ubytováni. Kladně byla také hodnocena aplikace poznatků do praxe, což je podle autorky bakalářské práce velice důležité. Pokud totiž navštívíme vzdělávání, a máme pocit, že nám to v praxi nepřinese žádný přínos, na další školení nebudeme chtít chodit a staneme se celkově nedůvěřiví vůči jakýmkoliv dalším školením.

Dále nejlépe hodnoceným se stala příprava školitele a výklad školitele. Účastníci ocenili, když měl školitel připraveny příklady z praxe k dané tématice a velmi dobře hodnotili soutěže, které si školitel pro účastníky připravil. S výkladem školitele byli spokojeni zejména v jeho tempu a dávání příkladů, také se jim líbil způsob, jak byla látka prezentována.

Kupodivu jen několik účastníků ohodnotilo kladně kreativitu školitele a zpětnou vazbu. Autorka bakalářské práce očekávala, že zpětnou vazbu ocení daleko více účastníků školení.

6 ZKUŠENOSTI A NÁZORY ZAMĚSTNANCŮ FIRMY XY NA VZDĚLÁVÁNÍ

Během své praxe autorka bakalářské práce působila na personálním oddělení ve firmě XY. Domluvila se, že může provést průzkum mezi zaměstnanci, který se týká jejich názoru na vzdělávání, zkušeností s firmou i se vzděláváním a názoru ohledně školitele, který prováděl školení, kterého se zaměstnanci firmy zúčastnili. Dotazník, viz Příloha B, rozeslala autorka bakalářské práce všem zaměstnancům, návratnost byla nad očekávání. Vrátilo se 121 vyplněných dotazníků, všechny byly platné a navíc vyplnil dotazníky přibližně stejný počet zaměstnanců z každého oddělení, tudíž se autorka rozhodla výsledky aplikovat na celou firmu.

6.1 Identifikace vzdělávacích potřeb

Je důležité si ujasnit, jak ve firmě XY dochází k identifikaci vzdělávacích potřeb. V podstatě to vyplývá z náplně práce a poté z hodnocení zaměstnanců, které probíhá pravidelně s nadřízeným zaměstnancem. K výkonu práce potřebuje zaměstnanec určitá školení, která jsou daná legislativou (např. montér potřebuje školení pro práci ve výškách, ten, kdo dostane služební auto je poslán na školení řidičů, apod.). Pokud samozřejmě postupuje zaměstnanec na vyšší pozice, je mu přizpůsobováno školení podle aktuálních potřeb (např. kurz angličtiny, který je často šitý na míru).

6.2 Stanovení hypotéz

V průzkumu byly stanoveny následující hypotézy:

Hypotéza 1: 90 % zaměstnanců je spokojeno se vzděláváním ve firmě XY.

Hypotéza 2: 70 % zaměstnanců preferuje školení metodou hraní rolí.

Hypotéza 3: 60 % zaměstnanců je spokojeno se školitelem.

Hypotéza 4: Důvodem nespokojenosti se školitelem je jeho přístup k posluchačům.

6.3 Vytvoření dotazníku

Jak je zajisté jasné, nejlepší hodnotící formulář pro zaměstnance je takový, který má 1 stranu a zaměstnanci mohou jen zaškrtnout odpovědi. Nejlépe konstruovaný dotazník z pohledu zaměstnanců, je ten, na který lze odpovídat možnostmi ano, ne, nevím. Tyto odpovědi personalistům však nemohou přinést požadovaný výsledek, pokud chtějí po zaměstnancích, aby se k něčemu vyjádřili konkrétněji. Dalším negativem takových dotazníků je, že pokud se zaměstnanci nechtějí vyjadřovat nebo je dotazník nezajímá, vyplní u většiny otázek pouze možnost „nevím“ a neposkytnou žádné informace ohledně jejich názoru. Pokud je však předložen zaměstnancům dotazník, kde je nutné vpisování nějakých údajů a názorů, setkáme se s odporem a neochotou.

Nejllepší je tedy vytvořit kombinovaný dotazník, který se používá i ve firmě XY. Znamená to, že zaměstnanci dostávají formulář na hodnocení s hodnotící škálou, kde mají možnost zaškrtnout na stupnici od 1 do 5, podle toho, jak se jim školení či školitel nebo probíraná látka líbila. Zároveň však u každé otázky mají volné řádky, aby se mohli vyjádřit konkrétněji. Tyto řádky bývají zpravidla prázdné. Jen málo zaměstnanců je vyplní, zejména z důvodu, že je to nebaví a je to pro ně zbytečně zdlouhavé. Pokud se již někdo vyjádří písemně, jsou to většinou jen takové poznámky o pár slovech. Personalisté mají tedy nelehkou práci s vyhodnocováním takovýchto formulářů. Pokud je totiž zaškrtnací dotazník se škálou hodnocení jako ve firmě XY, mnoho lidí označí u všech otázek největší počet bodů. Není to tím, že by byli tak nad míru spokojeni, ale je to spíše tím, že nechtějí nikomu ublížit a tak si myslí, že když to hodnotí maximálním počtem bodů, udělají dobře. V tomto případě je však provádění těchto výzkumů téměř zbytečné, protože neexistuje prakticky žádná kritika a nelze poté napravit chyby, ke kterým při školení dochází.

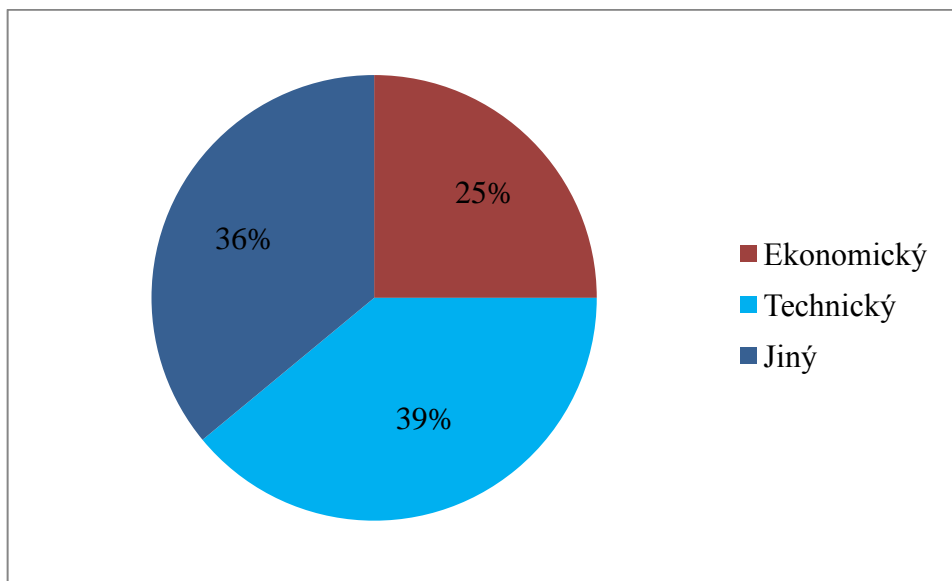
6.4 Výsledky výzkumu

Při vyhodnocování výsledků průzkumu byla autorka bakalářské práce mile překvapena. Nejenže zaměstnanci pracují ve firmě opravdu dlouho, ale navíc je jim i v této době poskytováno kvalitní vzdělávání a proto jsou zaměstnanci k firmě XY loajální.

6.4.1 Vystudovaný obor

Firma XY je firma technického zaměření, avšak jako každá firma, potřebuje i zaměstnance v dalších oborech. Z vyplněných dotazníků vyplynulo poměrně rovnoměrné zastoupení zaměstnanců z ekonomických, technických a jiných škol. Zaměstnanci firmy XY většinou pracují v oborech, které vystudovali.

Graf 1: Vystudovaný obor



Zdroj: vlastní zpracování

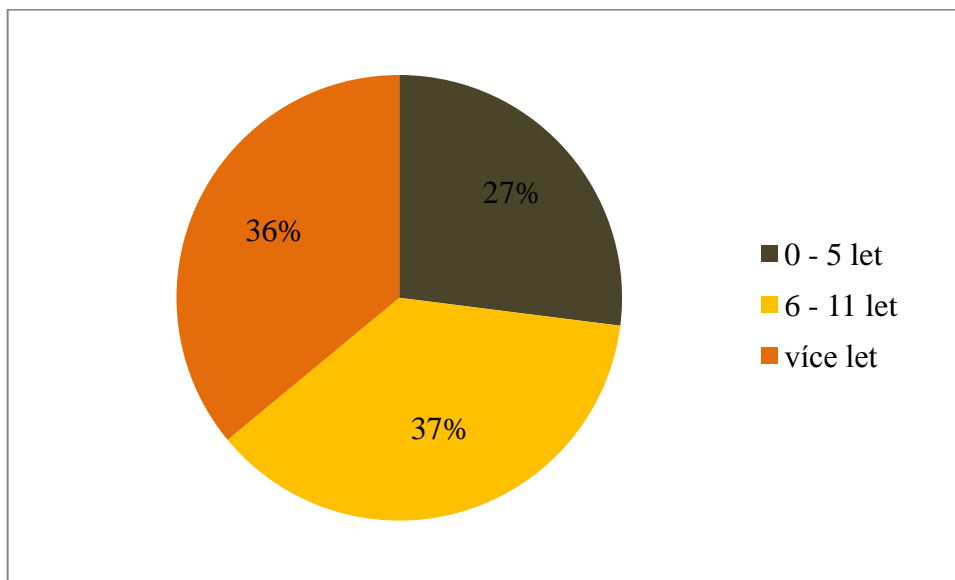
6.4.2 Délka pracovního poměru

Výsledná čísla z dotazníku byla opravdu příjemně překvapující. Z personálního oddělení bylo zjištěno, že mnoho zaměstnanců je ve firmě přes 20 let. Toto číslo je opravdu neskutečné, vzhledem k tomu, že v poslední době se firmy zbavovali především služebně starších zaměstnanců. V této firmě je vidět, že si zkušeností a vědomostí svých zaměstnanců váží. Zaměstnanci, kteří tedy s firmou spolupracují přes 20 let, jsou většinou z technického oddělení, kde mají na starosti údržbu strojů.

Na takovou délku pracovního poměru může být firma zajisté hrdá, protože když se její zaměstnanci ve firmě zdržují tak dlouho, je to známka toho, že jsou s prací i nastolenými podmínkami ve firmě spokojeni a nemají důvod a ani nechtějí své místo ve firmě opustit. Zároveň platí, že firma je spokojena s prací svých zaměstnanců a zaměstnanci jsou velmi loajální ke svému zaměstnavateli. To je zajisté snem nejen každého personalisty, ale i každé firmy, a tady na to mohou být náležitě pyšní. I přes

významné škrty v rozpočtu panuje ve firmě stále dobrá nálada a porozumění, k čemuž zajisté přispívají i personalistky, které se vždy snaží vyjít zaměstnancům maximálně vstříc. Autorka bakalářské práce se domnívá, že to je důvodem k tak dlouholeté spolupráci mezi firmou a zaměstnanci.

Graf 2: Délka pracovního poměru



Zdroj: vlastní zpracování

6.4.3 Absolvovaná školení

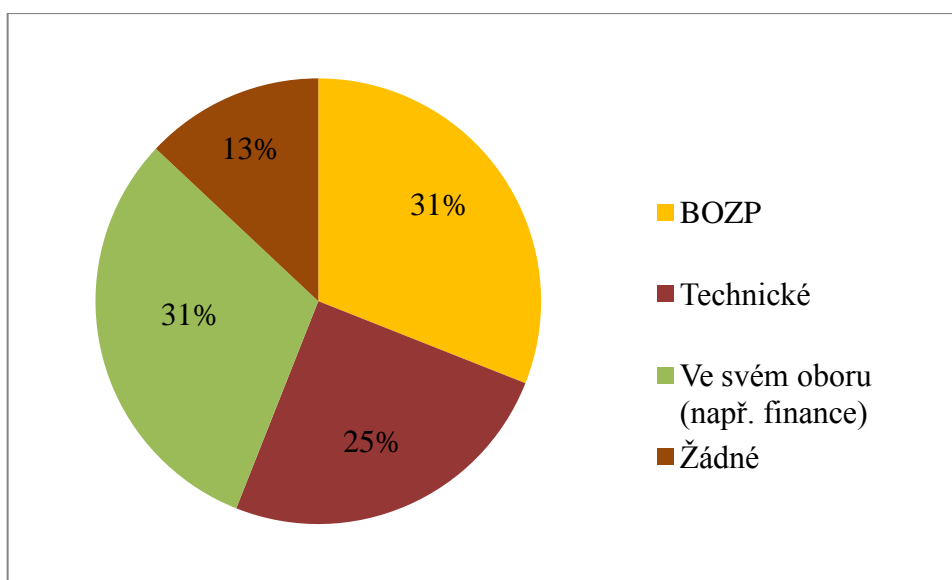
V posledních letech se firmy rozhodly kvůli ekonomické krizi šetřit na mnoha místech. Jedním z prvních míst, kde se výrazně škrtá, je vzdělávání zaměstnanců. Proto byla otázka stanovena s časovým omezením posledních dvou let. Co bylo totiž poskytováno kdysi, nyní již mnohdy neplatí.

Ani firmu XY se neminula výrazná cenová uskromnění. Ve firmě se tak rozpočty na vzdělávání zaměstnanců musely podstatně snížit. Stále se však bere ohled na potřeby zaměstnanců, a tak se tato firma snaží i nadále poskytovat svým zaměstnancům takové školení, které by je zajímalo a zároveň jim poskytlo vzdělání potřebné pro výkon jejich práce. Škrty samozřejmě neohrozily povinné školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, protože na toto školení musí vždy být vyčleněny finanční prostředky. Nešetří se ani na přeškolení zaměstnanců kvůli novým postupům či legislativním novinkám. Stále také platí, že zaměstnanci mohou přijít s návrhem, v čem by chtěli být proškoleni. Nyní jsou však tyto návrhy většinou zamítány z důvodu nedostatečných finančních

prostředků nebo jsou přijaty, ale s tím, že jejich realizace je odsunuta na neurčito, protože si nikdo netroufá odhadnout, kdy firmy přestanou s šetřením na vzdělávání.

Z poskytnutých informací z personálního oddělení firmy XY vyplynulo, že občas bývá problém s dlouholetými zaměstnanci. Nechtějí totiž absolvovat pořád stejná školení, které však absolvovat musí každý rok - bezpečnost a ochrana zdraví při práci. V těchto situacích je důležité, aby personalisté správně motivovali své zaměstnance, aby změnili svůj přístup ke stále se opakujícím školení. To ve firmě XY funguje výborně. Personalisté se domlouvají přímo se školící firmou, aby pozměnili obvyklý postup školení tak, aby to zaměstnance i po letech bavilo. Zaměstnancům je tedy poskytnuto školení šité na míru a zaměstnanci jsou poté se školením spokojeni, protože to není každý rok stejné jako v mnohých ostatních firmách.

Graf 3: Absolvovaná školení



Zdroj: vlastní zpracování

6.4.4 Preferovaná metoda školení

Podle dotazníku je nejvíce preferovaná metoda školení přednáška. Zaměstnanci se u této metody nemusí téměř vůbec zapojovat, pokud jim není něco jasné, mohou se školitele zeptat. Je to nejběžnější metoda školení a nejméně náročná pro posluchače. Musí se však vybrat dobrý školitel, aby se přednáška nestala nudnou a monotónní. Školitel musí docílit toho, aby byla přednáška užitečná, zajímavá a aby účastníky zaujala a bavila.

Na pomyslném druhém místě se umístil workshop, který je oblíbený zejména kvůli práci ve skupině. V této metodě se účastníci kromě vědomostí naučí i to, jak pracovat v týmu a zjistí, že je to pro ně poměrně výhodné, jelikož se problémy řeší týmově a mohou tak porovnávat názory ostatních a najít nejvhodnější řešení problému. Zde se účastníci rádi zapojí, protože jednají ve skupině. Pokud by měli jednat samostatně, má k tomu spousta účastníků odpor, v této metodě se však tzv. schovají za celou skupinu.

Třetí nejpreferovanější metodou jsou případové studie. I zde se pracuje týmově, a navíc si účastníci zkusí problematiku z praxe, takže se poučí a v problematice se pak lépe orientují, protože si to pamatují ze školení tím, že si podobný případ zkusili vyřešit.

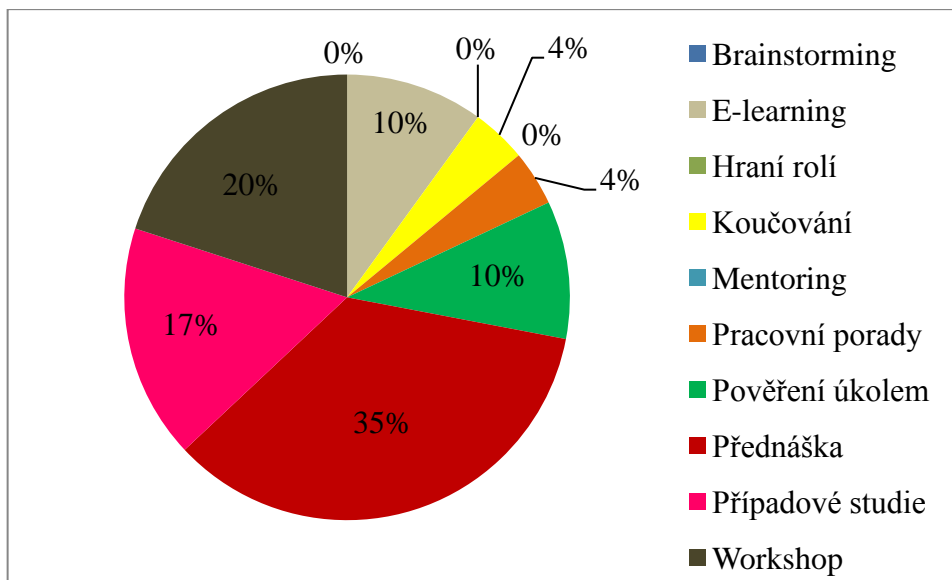
Stejný počet hlasů dostal e-learning a pověření úkolem. E-learning není moc oblíbený, protože ho účastníci nepovažují za moc efektivní metodu vzdělávání. Jelikož probíhá přes internet, zaměstnanec to většinou mnoho nezaujme. Mnoho školení je namluvených monotónním hlasem a tak své posluchače nudí. Ti pak ke konci školení nevnímají, o čem vlastně školení bylo. Navíc musí mít ke školení velkou motivaci, protože je na nich, kdy začnou, neustále začátek školení odkládají na později.

Pouze minimum hlasů získal koučink a pracovní porady. Koučinku by se zaměstnanci rádi vyhnuli, protože se bojí spolupracovat se svým zkušenějším kolegou. Ví, že mnozí koučové, berou tuto práci jako obtíž. Také se bojí, že si s koučem tzv. nesednou a spolupráce bude tedy pro oba velmi obtížná. Pracovních porad se bojí většinou zaměstnanci, kteří nechtějí projevoval své názory nahlas, což by na pracovních poradách museli. Tito zaměstnanci upřednostňují nejvíce přednášky, protože tam se po nich ve většině případů nevyžaduje žádná aktivita. U pracovních porad je navíc problém s jejich umístěním. Je otázkou, zda umístit pracovní porad v pracovní době nebo mimo ní. Pokud ji umístíme v pracovní době, mohou mít účastníci pocit, že poté nestihnou svou práci a budou muset zůstat přesčas, což se jim nelíbí. Pokud však umístíme pracovní porad mimo pracovní dobu (je již jedno, zda před pracovní dobu, nebo po pracovní době), účastníci půjdou na porad s odporem, protože mají pocit, že se jim zasahuje do jejich volného času.

Žádný hlas a tedy nejméně preferovanou metodou školení se stalo hned několik metod, a to: hraní rolí, brainstorming, mentoring. Za neoblíbeností hraní rolí stojí zejména stud a strach z toho, co by museli účastníci předvádět, bojí se vystoupit z řady a něco zahrát.

Brainstorming je neoblíbený, protože mnoho účastníků se bojí, že nebudou dostatečně kreativní či že jejich nápady budou zamítnuty jako nesmyslné.

Graf 4: Preferovaná metoda školení



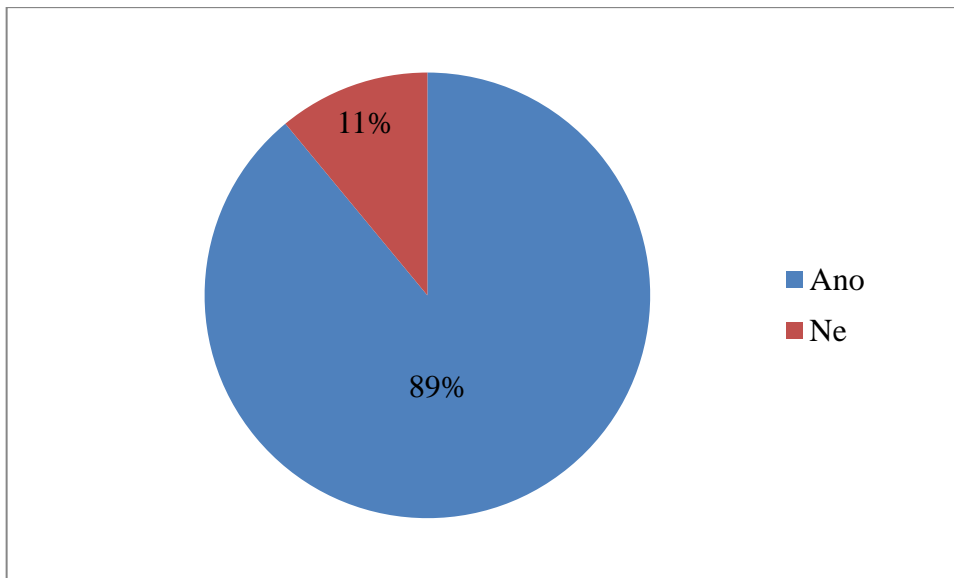
Zdroj: vlastní zpracování

6.4.5 Spokojenost se školením

Naprostá většina zaměstnanců je se školením spokojena. Je to také tím, že personalistky se ve firmě XY snaží vybírat co nejlepšího poskytovatele školení. Firma je již dlouhá léta na trhu, a tak za tu dobu stačily personalistky firmy vystřídat několik firem, které nabízejí školení pro zaměstnance. Firma XY sází na dlouholeté zkušenosti s poskytovateli a spolupracují s těmi, kteří jim vycházejí vstříc. Není výjimkou, že se firmou nabízené školení líbilo personalistkám, hodilo by se pro zaměstnance, cenově bylo také dostupné, s dopravou by nebyl problém, ale probíhalo v nevhodné dny. Pokud se s firmou dal dojednat jiný termín, personalistky se rozhodly s danou firmou nadále spolupracovat, protože věděly, že nebude problém domluvit se s nimi v případě, že by nastal nějaký problém (např. přizpůsobení náplně školení dlouholetým zaměstnancům firmy XY). S takovou firmou by tedy nebyl problém vyjednat i nějakého jiného školitele. Není však časté, že by firma XY musela měnit školitele. Největším problémem bývá vždy termín, který navrhuje školící firma, a poté prostory školení. Na jiných prostorách se lze také s firmou domluvit. Většinou firma, která poskytuje

školení, má smlouvy s více objekty, a tak ani pro ně není problém změnit lokalitu školení a vyjít tak vstříc zadavatelské firmě.

Graf 5: Spokojenost se školením



Zdroj: vlastní zpracování

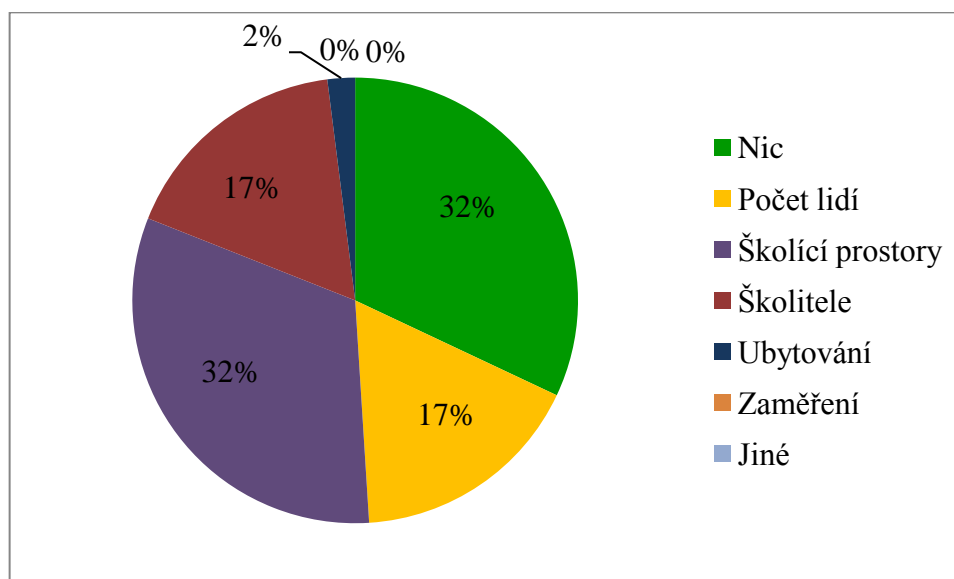
6.4.6 Zlepšení školení

Kdyby mohli zaměstnanci něco změnit na školení, byly by to školící prostory, nebo by neměnili vůbec nic. Se školícími prostory ve firmě však zaměstnanci byli spokojeni. Jednalo by se tedy jen o změnu prostor při školení, které probíhá mimo firmu. Mnoho zaměstnanců, kteří byli vysláni na školení mimo firmu, by se školením velice spokojeno, ale se školícími prostory již tak spokojeni nebyli. Jednalo se především o velikost prostoru. Ten byl podle stížností poměrně malý a stísněný. Občas nebyly prostory tak dobře vybaveny, jako jsou vybaveny ve firmě XY. Jak ale můžeme vidět, stejný počet zaměstnanců by nezměnilo nic.

Další změna se týká počtu účastníků školení a školitele. V některých případech je opravdu mnoho lidí na školení. Jedná se např. o školení, které je nařízeno od manažerů a má probíhat pro určitá oddělení v celé České republice. Většinou jsou tedy proškoleni vedoucí daného oddělení. Tito vedoucí se však sejdou na jednom školení a potřebují prodiskutovat velké množství problémů a otázek týkajících se jejich regionu a zaměstnanců. Školení se tedy protahuje a školitel nemůže vyslechnout všechny stížnosti, protože musí školení stihnout ve vymezeném čase. Potom nastává

nespokojenost školených zaměstnanců, protože mají pocit, že školitel jim dostatečně nenaslouchá a neřeší právě jejich problémy. Co se týká požadavku změnit školitele, je to spíše výjimka.

Graf 6: Zlepšení školení



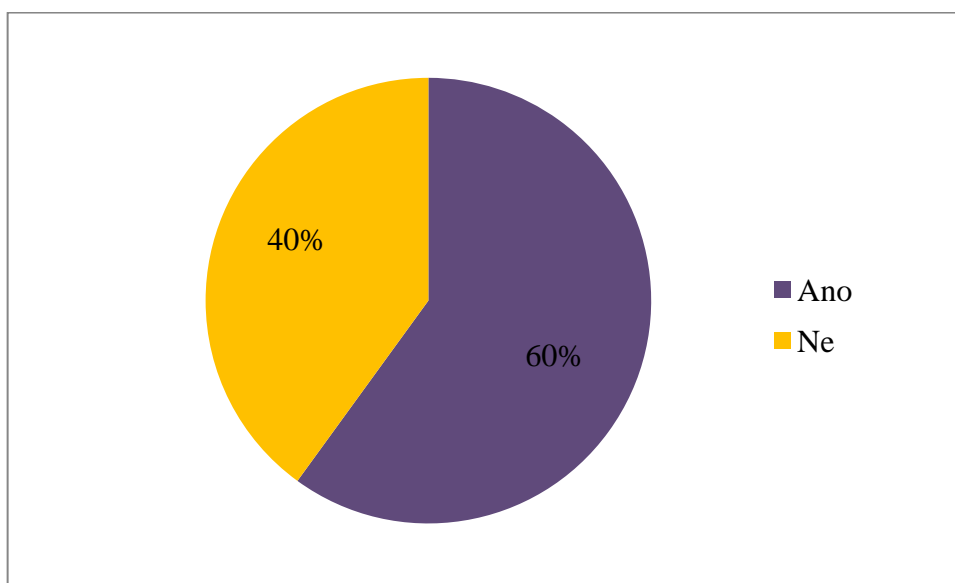
Zdroj: vlastní zpracování

6.4.7 Zpětná vazba

Po vyplnění Hlavního formuláře hodnocení školení se informace z formuláře dostávají k vyhodnocení na personální oddělení. Tam se snaží okamžitě zareagovat na zjištěná fakta a vyhovět všem vyjádřeným potřebám zaměstnanců. Ovšem, jak se zdá z průzkumu, všichni zaměstnanci si to nemyslí. Poměrně těsně vyšlo, že zaměstnanci jsou se zpětnou vazbou spokojeni. Velkému množství zaměstnanců se zdá zpětná vazba nedostatečná. To je do budoucna určitě nutné změnit, protože je důležité, aby si zaměstnanci připadali vyslyšeni a aby si nemysleli, že Hlavní formulář hodnocení školení vyplňují zbytečně a aby neměli pocit, že i když ho vyplní, že se s jejich stížnostmi nic dělat nebude nebo že se k nim informace, ohledně dalších postupů nedostanou. Při takovém počtu zaměstnanců však nelze ke každému přistupovat individuálně. Většinou se vyskytnutý problém řeší na personálním oddělení, až když se nahromadí více stížností na stejné téma. Z časových důvodů se totiž nemohou na tomto oddělení věnovat každé stížnosti na různé věci. Pokud se však nějaká stížnost opravdu objevuje často nebo víckrát, personalistky to neberou na lehkou váhu a snaží se problém ihned

a co nejrychleji vyřešit, aby zamezily dalším stížnostem a zbytečné nespokojenosti. Např. pokud se nějakému jedinci nebude líbit nějaké školení od jedné, určité firmy, řešit se to pravděpodobně nebude. V ideálním případě se daný zaměstnanec nebude posílat na školení od té konkrétní firmy, ale to by musely být pravděpodobně velmi závažné důvody nespokojenosti. Vyskytne-li se však nespokojenost se školením, školitelem, firmou či něčím jiným častěji, začne se tím personální oddělení zabývat a bude hledat důvody, proč k takovému hodnocení došlo, zda je chyba v konkrétním školiteli či firmě, a bude se snažit problém vyřešit podle závažnosti a druhu nespokojenosti. Např. pokud bude velká nespokojenost se školitelem, ale zkušenosti se školící firmou budou dobré, pokusí se personální oddělení domluvit se školící firmou na jiném školiteli. Pokud se školící firma neosvědčí, nebo pokud školící firma nebude chtít spolupracovat na napravení problémů, bude se muset najít jiná a lepší firma na zajištění vzdělávání zaměstnanců.

Graf 7: Zpětná vazba



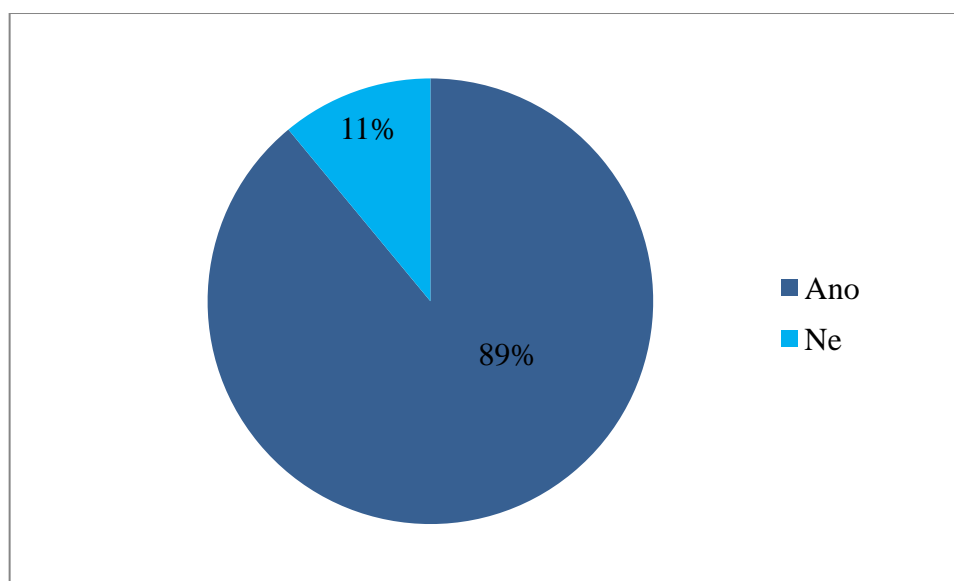
Zdroj: vlastní zpracování

6.4.8 Spokojenost se školitelem

Z rozeslaných dotazníků jasně vyplynulo, že zaměstnanci jsou většinou spokojeni se školitelem. Toto tvrzení bylo navíc ověřeno pomocí Hlavního formuláře hodnocení školení, které dostává každý zaměstnanec firmy XY po školení k vyplnění. V části, kde je vyplňována spokojenost nebo nespokojenost se školitelem, jsou otázky typu, jestli má

školitel dobré znalosti o předmětu školení, zda zapojil třídu a zda byl celkově efektivní. Z vyplněných formulářů tedy vyplynulo, že zaměstnanci byli velice často naprosto spokojeni se školitelem či školitelkou, zejména s jeho/jejím tempem výkladu, porozuměním, řešením nastoleného problému a dáváním dobrých a poučných příkladů z praxe. Našli samozřejmě i nedostatky, které měl školitel, ale z celkového pohledu, byli se školitelem spokojeni.

Graf 8: Spokojenost se školitelem

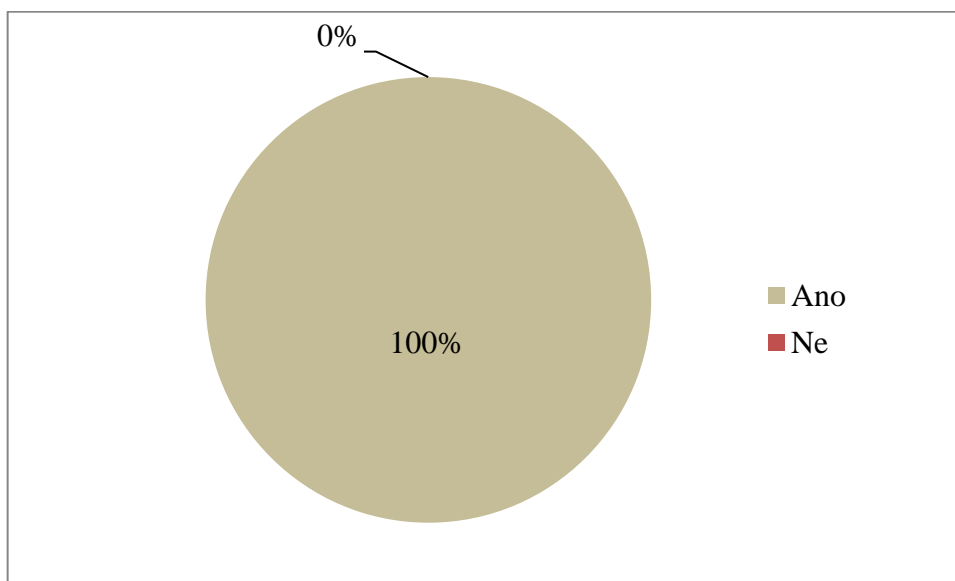


Zdroj: vlastní zpracování

6.4.9 Orientace v problematice

O tom, že se školitel v problematice dobře orientoval, nemůže být pochyb. Z dotazníku vyplynulo, že všichni dotázaní zaměstnanci se jednoznačně shodli, že školitel měl dobré znalosti o přednášené problematice. Znamená to, že měl dobré teoretické znalosti, uměl poradit posluchačům s nastalými problémy a věděl, jak probíranou látku srozumitelně a zapamatovatelně podat svým posluchačům. K novým situacím pro účastníky školení také vždy našel vhodný a srozumitelný příklad, na kterém vysvětlil, jak správně postupovat, a vysvětlil, jak by se v daném případě postupovat nemělo. Často tyto příklady uváděl z praxe, a poučení bral z reálných situací, se kterými se setkal osobně či se kterými se setkali jeho kolegové. Nestalo se také, aby školitel nezodpověděl otázku, položenou účastníky školení. Školitel měl samozřejmě krom teoretických znalostí i dostatek zkušeností, aby mohl problematiku názorně vysvětlit.

Graf 9: Orientace v problematice



Zdroj: vlastní zpracování

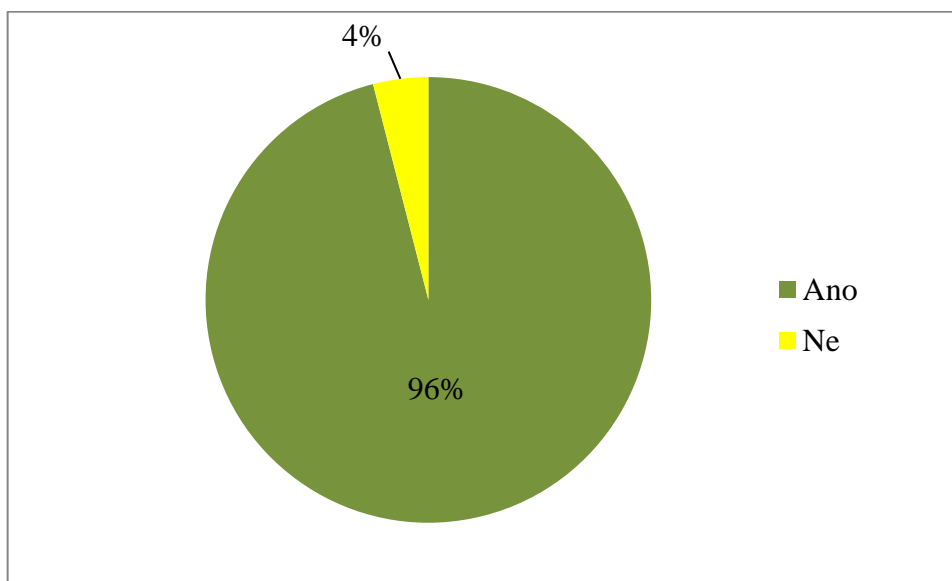
6.4.10 Efektivnost školitele

Jak vidíme v následujícím grafu, drtivá většina zaměstnanců uvedla, že školitel byl efektivní. Znamená to, že školitel přednesl účinně novou látku a účastníci školení tak získali poměrně snadno nové znalosti, schopnosti, dovednosti a poznatky ze školení si pamatovali, takže pro ně bylo efektivní.

Velkou roli v efektivnosti školitele sehrála poutavost školení. Účastníci školení si chválili, že se pro ně školení nestalo jen další nudnou záležitostí, ale užívali si ho, jelikož školitel vtáhnul účastníky do děje, zapojil je do různých soutěží a využil zkušeností zaměstnanců, a mnohdy je nechal, aby výklad doplnili za něj. Zkušenosti zaměstnanci si tak nepřišli zbyteční, a když problematiku znali, neztráceli díky zapojení pozornost a i pro ně se stalo školení efektivní.

Důležité bylo pro účastníky školení i uvádění příkladů, jelikož si tak účastníci lépe zapamatovali problematiku.

Graf 10: Efektivnost školitele



Zdroj: vlastní zpracování

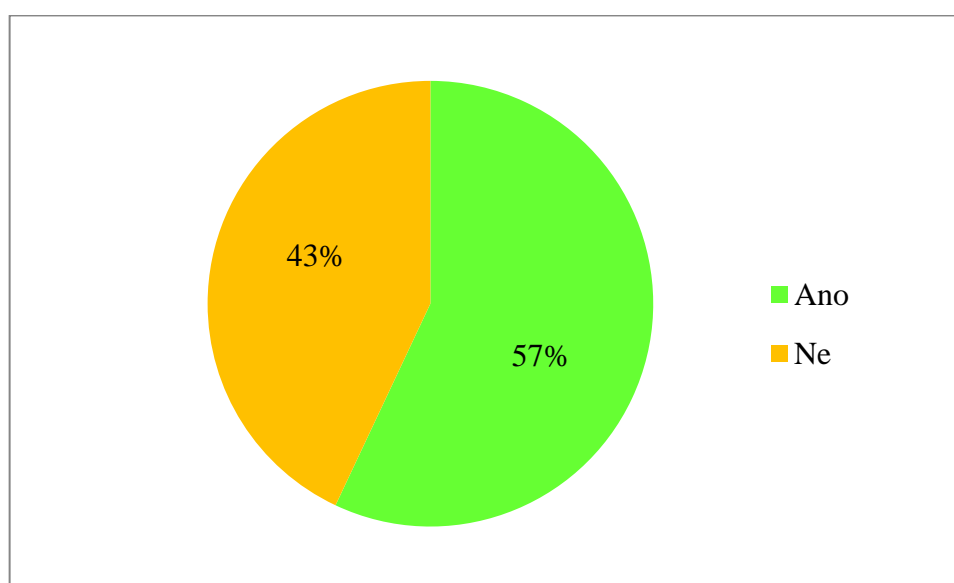
6.4.11 Použitelnost dovedností v práci

Vyhodnocení použitelnosti dovedností ve své práci vyšlo poměrně těsně tak, že účastníci školení souhlasili, že získané dovednosti mohou využít při své práci. Zaměstnanci se domnívají, že školení v oboru bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je pro ně užitečné a tyto poznatky mohou použít při své práci, protože se s danou problematikou setkávají denně. I když se to nezdá, i to, že zaměstnanci přijdou do práce a zapnou počítač, znamená, že využívají poznatků právě ze školení bezpečnosti a ochrany zdraví, protože tam se dozvěděli, jak správně používat počítač, a jak se mají v případě poruchy zachovat, popřípadě, koho mají kontaktovat k nápravě vzniklého problému.

Zaměstnanci, kteří zvolili možnost, že nové poznatky ze školení nemohou při své práci použít, měli stejný důvod. Problémem je, že vedení firmy XY se nachází ve Švýcarsku a má své pobočky po celém světě. Vzhledem k podobným podmínkám a stejné historii však nahlíží na Českou republiku a Slovenskou republiku jako na jeden celek. To poté způsobuje, že posílají školitele ze Slovenské republiky do České republiky. Pokud se jedná ve školení jen o teorii, cíle a postupy, nevádí to, protože teorie je stejná, cíle jsou velmi podobné, často i shodné a postupy jsou také shodné v obou zemích. Problém nastává, pokud se školitel ze Slovenské republiky dostává k uvádění příkladů. On totiž

ví, jak vše probíhá na Slovensku, ale bohužel mu chybí znalosti české legislativy, a proto nedokáže vysvětlit problém tak, aby jeho řešení mohli využívat čeští kolegové. To je důvod, proč poté zaměstnanci hodnotí, že poznatky nemohou využít ve své práci. Mají správné teoretické poznatky, ale často si nevědí rady v nastalém problému, protože neobdrželi ten správný příklad. Autorka bakalářské práce se domnívá, že tento nedostatek by se měl napravit. Buď se vedení firmy rozhodne, že školení bude provádět školitel v zemi, ze které pochází nebo v které působí a bude znát i legislativu, apod. nebo zajistí, aby školitel měl dostatečné znalosti o zemi, ve které bude provádět školení.

Graf 11: Použitelnost dovedností v práci



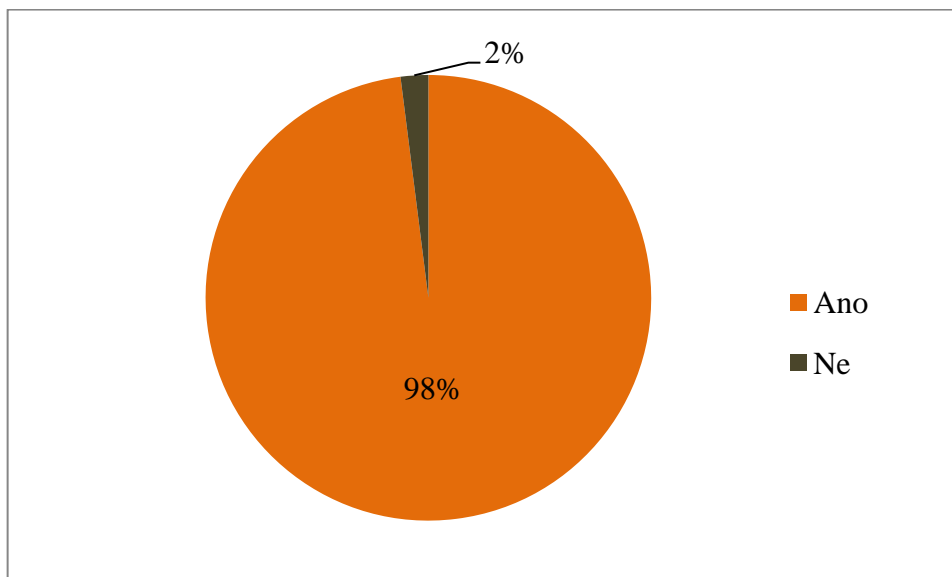
Zdroj: vlastní zpracování

6.4.12 Vyrovnanost teorie a procvičování dovedností

Opět se potvrdilo, že zaměstnanci jsou se školením spokojeni. Tentokrát se potvrdilo, že vyrovnanost teorie a procvičování dovedností byla pro účastníky školení ideální. Vyhovovalo jim, že po probrání teoretického celku jim kladl školitel kontrolní otázky, aby se ujistil, že problematice rozumí, a poté, co si byl jist, že všichni pochopili, pokračoval dál. Dále jim lektor uváděl příklady z praxe, a když měli účastníci problém, který potřebovali vyřešit, školitel se jim věnoval a problém spolu s uchazeči vyřešil. Tím procvičil jejich právě získané znalosti a dovednosti a ujistil se, že správně chápou dané látce. Školitel přitom neztrácel trpělivost, a klidně uvedl několik příkladů, aby nedošlo k případným nedorozuměním.

Pokud jde o nespokojené zaměstnance, jde zejména o časový problém. Školitel byl často omezen zkráceným časem na školení, a tak se nedostalo vždy na veškeré dotazy účastníků školení. Tito účastníci poté nepovažovali procvičení jejich dovedností za vyrovnané, protože nabitá teorie převládala před procvičováním.

Graf 12: Vyrovnanost teorie a procvičování dovedností



Zdroj: vlastní zpracování

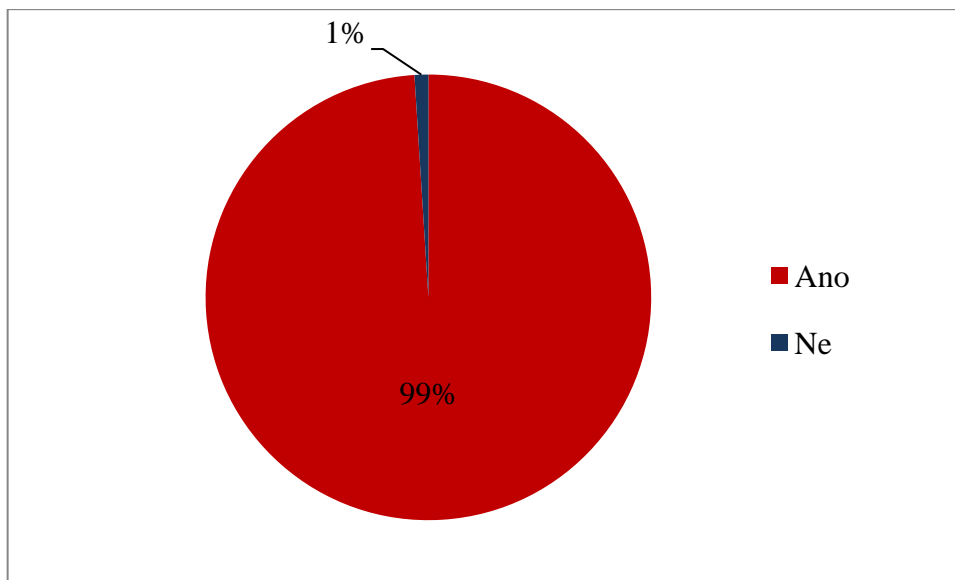
6.4.13 Školící materiály

Kladně hodnotí účastníci školení zejména přehlednost a srozumitelnost školících materiálů. Pokud se jedná o nějaké nové technické postupy, je ve školících materiálech přiložen i obrázkový průvodce toho, jak se postupovalo, nebo jak zařízení vypadalo předtím, a nový obrázkový průvodce toho, jak se má postupovat nyní či jak bude zařízení vypadat. V materiálech se i díky tomu snadno orientují všichni zaměstnanci.

Jedinou nevýhodou poskytovaných materiálů, je jazyk. Zaměstnanci firmy, kteří zastávají vyšší funkci (což v tomto případě znamená, že mají nějaké podřízené), musí často materiály překládat. Důvodem je, že firma XY je, jak již bylo zmíněno, mezinárodní firma s mnoha pobočkami po celém světě, proto vydává materiály nejčastěji v anglickém jazyce nebo v německém jazyce. Zaměstnanci firmy však často neumějí ani jeden zmíněný jazyk, a jelikož vedení firmy neplánuje kvůli nákladům překládat materiály do českého či slovenského jazyka, musí tuto funkci provádět

nadřazení daných zaměstnanců, což je zdržuje od jejich práce, a proto jsou nespokojení s materiály.

Graf 13: Školící materiály



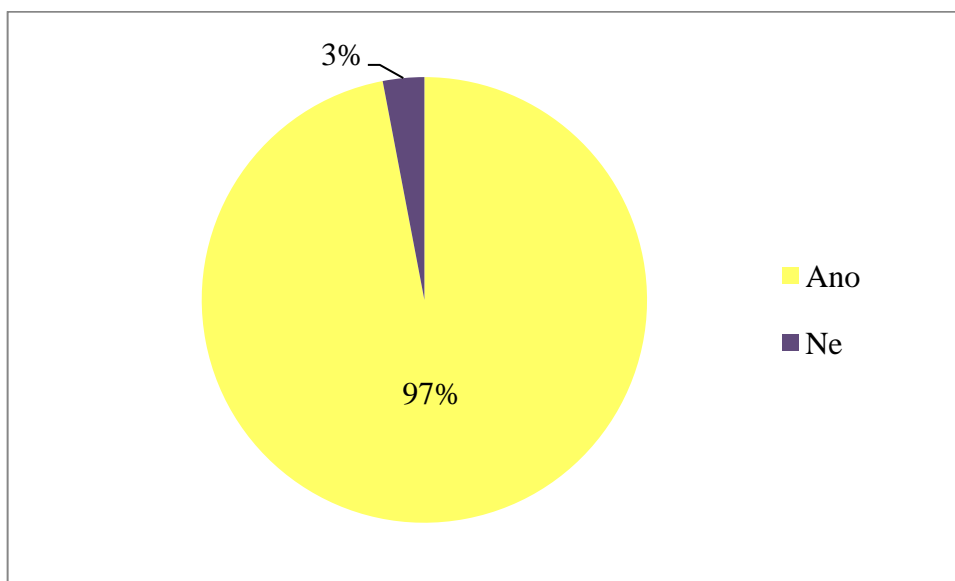
Zdroj: vlastní zpracování

6.4.14 Výklad

Většině účastníků školení tempo výkladu vyhovovalo. Důvodem bylo, že školitel probíral známou látku stručně a svižně, zatímco novou látku vykládal důkladně a pokud bylo zapotřebí, zdržel se u problematiky déle a uváděl příklady, aby si byl jist, že může opět pokračovat v další tématice.

Záživnost podání školení byla také hodnocena kladně. Účastníky bavily soutěže, které lektor vymýšlel a ocenili i zapojování všech přítomných na školení do diskuze. To, že bylo školení pro účastníky záživné, ovlivňovalo i využívání didaktických pomůcek, jako jsou např. filmy či tabule. Školení pak nebylo monotónní a účastníky bavilo, protože se lišilo od jiných, nudných školení. Záživnost podání školení ovlivňoval školitel i pomocí kolísavosti hlasu. Byl si vědom, že práce s hlasem je při školeních velice důležitá k udržení pozornosti účastníků. Pokud tedy ovládá techniky práce s hlasem, dělá vhodné mezery a nemluví jednotvárně, posluchači se nenují a nemají pocit, že usnou, naopak se chtějí zapojit do školení a zajímá je, co se dozví nového.

Graf 14: Výklad

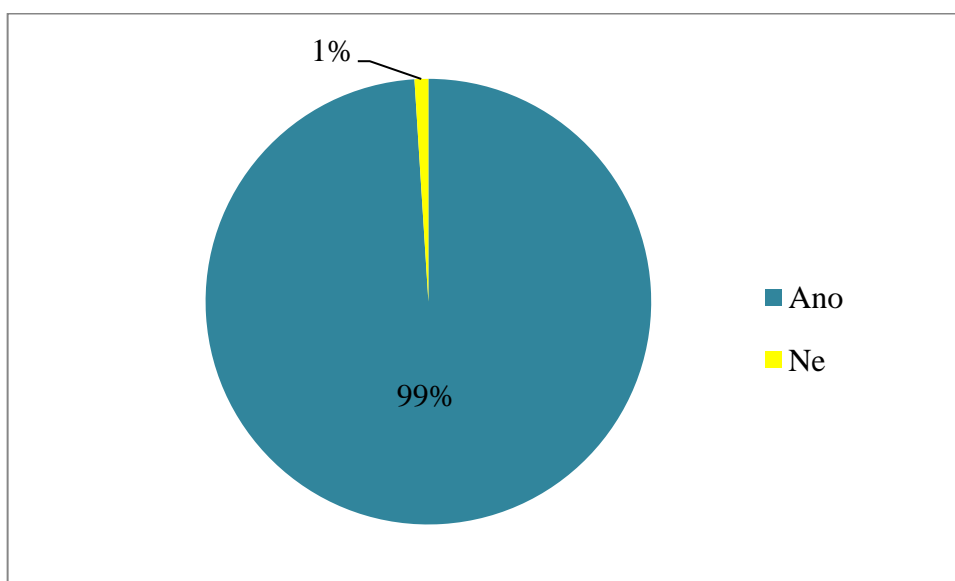


Zdroj: vlastní zpracování

6.4.15 Doporučení kolegům

I když se objevila nespokojenost s některým školením či školitelem, vždy převládlo kladné hodnocení z hlediska celku i z hlediska jednotlivých částí. To je známka toho, že personalisté ve firmě XY vybírají zajímavé školení a upřednostňují spolupráci na školení s prověřenou firmou, a pokud nastane nedostatek v rámci školení, snaží se ho ihned napravit.

Graf 15: Doporučení kolegům



Zdroj: vlastní zpracování

6.5 Vyhodnocení hypotéz

První hypotéza zněla, že 90 % zaměstnanců je spokojeno se vzděláváním ve firmě XY. To se díky vyhodnocení dotazníku potvrdilo, jelikož 89 % dotázaných odpovědělo, že je spokojeno se školením, a pouhých 11 % dotázaných spokojeno není. Podle autorky bakalářské práce stojí za spokojeností zaměstnanců pečlivý výběr školicích firem a lektorů, kteří provádí u firmy XY školení a jejich dlouholetá spolupráce.

Další stanovená hypotéza byla, že 70 % zaměstnanců preferuje školení metodou hraní rolí. Z dotazníku je však patrné, že nejvíce preferovaná metoda školení je přednáška, která získala 35 % hlasů. I když tato forma není nijak efektivní, je oblíbená mezi účastníky školení, zejména díky její nenáročnosti pro posluchače. Naopak školení metodou hraní rolí se umístilo až na posledním místě mezi preferovanými metodami. Je to zejména kvůli strachu, který účastníci školení pocítují již při zmínění názvu této metody. Představí si, že budou muset vystupovat a hrát danou roli, což se jim nelíbí. Paradoxně, pokud zaměstnanci opravdu navštíví školení pomocí hraní rolí, nemohou si ho vynachválit, protože díky názorným ukázkám a možností zkusit si daný problém z více úhlů pohledu je pro ně nezapomenutelný zážitek a problematiku si pamatují velice dlouho. Tato hypotéza byla tedy vyvrácena.

Předposlední hypotézou se stalo tvrzení, že 60 % zaměstnanců je spokojeno se školitelem, což se nám 89 % kladných odpovědí potvrdilo. Toto tvrzení bylo ověřeno pomocí dotazníku i Hlavního formuláře hodnocení školení.

Čtvrtá a poslední hypotéza také souvisela se školitelem a zní následovně. Důvodem nespokojenosti se školitelem je jeho přístup k posluchačům. Tuto hypotézu považuje autorka bakalářské práce za vyvrácenou, jelikož obecně byla se školitelem spokojenost a nepotvrdilo se tvrzení, že by školitel měl špatný přístup k posluchačům a tím se stál důvodem k nespokojenosti. Pokud se jednalo o nespokojenost se školitelem, spočívala spíše v uváděných praktických případech a nedostatku času věnovaný účastníkům a jejich konkrétním důvodům.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo zjistit a popsat vzdělávání zaměstnanců a osobnost školitele ve firmě XY. Pomocí poskytnutých informací z personálního oddělení z výše jmenované firmy se autorce bakalářské práce podařilo vytvořit přehled o poskytovaném vzdělávání a osobnosti školitele.

Podle autorčina názoru firma XY postupuje systematicky ve vzdělávání svých zaměstnanců a jejich plán je velmi dobře propracovaný, tudíž vybírá i vhodné školitele. Autorka by dále vyzdvihla a ocenila zejména, že v současné době firma dokáže šetřit náklady, ale zároveň razantně neomezuje investice do svých zaměstnanců.

Dalším cílem této bakalářské práce bylo porovnání, jak probíhá vzdělávání v praxi a jaký je tedy rozdíl mezi teorií a praxí. K překvapení autorky se teorie od praxe příliš neliší, firma postupuje příkladně ohledně šetření nákladů a zároveň ví, že na vzdělávání zaměstnanců by se nemělo tolik šetřit a měl by se proto i nadále vybírat kvalitní školitel, který zajistí efektivní vzdělání.

Posledním cílem bylo zjistit, jak jsou zaměstnanci s poskytovaným vzděláváním a se školitelem spokojeni, a co by případně zlepšili v obou případech. Většina zaměstnanců byla naprosto spokojena s poskytovaným vzděláváním i se školitelem, který školení prováděl.

Po vypracování této práce došla autorka k závěru, že vzdělávání zaměstnanců ve firmě XY je velice efektivní a zároveň flexibilní. To způsobuje spokojenost zaměstnanců, kteří jsou poté zcela loajální firmě a firma tak dosahuje vytyčených cílů, a i proto se umisťuje stále na prvních místech úspěšnosti ve svém oboru.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BARTÁK, Jan. *Základní kniha lektora/trénera*. 1. vyd. Praha: Votobia Praha, 2003. ISBN 80-7220-158-1.
- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KAZÍK, Petr. *Rukověť dobrého lektora: Praktické tipy a návody pro začínající i zkušené přednášející*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. ISBN 978-80-247-2453-9.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-726-1033-3.
- PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. 1.vyd. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
- ŠOFEROVÁ, Jana. *Lektorské finty. Jak připravit a realizovat zajímavá školení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. ISBN 978-80-247-2483-6.
- TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. ISBN 978-80-7375-556-0.
- VODÁK, Jozef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců: Základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Seznam použitých internetových zdrojů

- SCHINDLER. About Schindler. *Schindler.com* [online]. ©2014 [cit. 2014-02-05]. Dostupné z: <http://www.schindler.com/com/internet/en/about-schindler.html>
- SCHINDLER. Kariéra. *Schindler.com* [online]. ©2014 [cit. 2014-01-13]. Dostupné z: <http://www.schindler.com/cz/internet/cs/kariera/vitejte-ve-spolecnosti-schindler-cz-as/korporatni-kultura-a-hodnoty-spolecnosti.html>
- SCHINDLER. Schindler Česká republika. *Schindler.com* [online]. ©2014 [cit. 2014-01-23]. Dostupné z: <http://www.schindler.com/cz/internet/cs/schindler-ceska-republika.html>
- SCHINDLER. Modernizace. *Schindler.com* [online]. ©2014 [cit. 2014-02-03]. Dostupné z: <http://www.schindler.com/cz/internet/cs/modernizace.html>

SEZNAM GRAFŮ

| | |
|---|----|
| Graf 1: Vystudovaný obor | 54 |
| Graf 2: Délka pracovního poměru | 55 |
| Graf 3: Absolvovaná školení | 56 |
| Graf 4: Preferovaná metoda školení | 58 |
| Graf 5: Spokojenost se školením | 59 |
| Graf 6: Zlepšení školení..... | 60 |
| Graf 7: Zpětná vazba..... | 61 |
| Graf 8: Spokojenost se školitelem | 62 |
| Graf 9: Orientace v problematice..... | 63 |
| Graf 10: Efektivnost školitele | 64 |
| Graf 11: Použitelnost dovedností v práci..... | 65 |
| Graf 12: Vyrovnanost teorie a procvičování dovedností | 66 |
| Graf 13: Školící materiály..... | 67 |
| Graf 14: Výklad | 68 |
| Graf 15: Doporučení kolegům | 68 |

SEZNAM PŘÍLOH

| | |
|--|----|
| Příloha A – Hlavní hodnotící formulář..... | I |
| Příloha B – Dotazník..... | II |

PŘÍLOHY

Příloha A – Hlavní hodnotící formulář

Název kurzu: _____

Školitel: _____

Datum: _____

Místo: _____

| Účastník školení | Váš celkový dojem ze školení | Hodnocení obsahu kurzu | | Hodnocení školitele | | | Co se Vám na školení nelíbilo? | Co se Vám na školení líbilo? |
|------------------|------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------|---------------------|----------------------|--------------------------------|------------------------------|
| | | Přizpůsobení kurzu Vaším potřebám | Možnost využití obsahu ve Vaší práci | Tempo výkladu a záživnost podání | Odborná způsobilost | Přístup k účastníkům | | |
| Z 1 | | | | | | | | |
| Z 2 | | | | | | | | |
| Z 3 | | | | | | | | |
| Z 4 | | | | | | | | |
| Z 5 | | | | | | | | |
| Průměr | | | | | | | | |
| Celkový průměr | | | | | | | | |

Pozn.: Z = zaměstnanec. Škála hodnocení je jako ve škole, tzn. 1 = výborný, 5 = nedostatečný.

Pokud máte pocit, že by bylo vhodné pokračovat ve vzdělání v dané oblasti, na co by se mělo školení zaměřit?

Chcete nám něco vzkázat?

| | | |
|-----------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| konzultace problémů spolupráce | naslouchání tempo výkladu | příklady z praxe znalosti |
|-----------------------------------|------------------------------|------------------------------|

ne

| | | |
|-----------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| konzultace problémů spolupráce | naslouchání tempo výkladu | příklady z praxe znalosti |
|-----------------------------------|------------------------------|------------------------------|

9. Školitel se v problematice dobře orientuje.

ano

ne

10. Celkově byl školitel efektivní.

ano

ne

11. Dovednosti, které jsem se naučil(a) na školení, mohu použít při své práci.

ano

ne

12. Vyrovnanost teorie a procvičování dovedností byla ideální.

ano

ne

13. Školící materiály byly dobře rozdělené a pochopitelné.

ano

ne

14. Tempo výkladu a záživnost podání mi vyhovovalo.

ano

ne

15. Doporučila bych školení i svým kolegům.

ano

ne

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Vladěna Nováková

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: prezenční

Název práce: Vzdělávání zaměstnanců a osobnost školitele

Rok: 2014

Počet stran textu bez příloh: 59

Celkový počet stran příloh: 3

Počet titulů českých použitých zdrojů: 9

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 4

Počet ostatních zdrojů: 0

Vedoucí práce: Mgr. Michaela Výrostková