

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

**KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE**

**NÁVRH VZDĚLÁVACÍ AKCE PRO TEAM LEADERY
V DOBROVOLNICKÉ ORGANIZACI**

Bakalářská práce

Obor studia: Andragogika v profilaci na personální management

Autor: Bc. Hana Vykydalová

Vedoucí práce: PhDr. Daniel Topinka, Ph.D.

Olomouc 2017

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou prací na téma „*Návrh vzdělávací akce pro team leadery v dobrovolnické organizaci*“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne.

Podpis

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala PhDr. Danielu Topinkovi, Ph.D. a PhDr. Miroslavě Dvořákové, Ph.D. za konzultace, cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěli k vypracování této bakalářské práce.

Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

| PŘEDKLÁDÁ: | ADRESA | OSOBNÍ ČÍSLO |
|-----------------|----------------------|--------------|
| VYKYDALOVÁ Hana | Družební 10, Olomouc | F140612 |

TÉMA ČESKY:

Návrh vzdělávací akce pro team leadery v dobrovolnické organizaci

TÉMA ANGLICKY:

Project of educational event for team leaders in volunteering organization

VEDOUcí PRÁCE:

PhDr. Daniel Topinka, Ph.D. - KSA

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Cílem práce je navrhnout vzdělávací akci pro team leadery v dobrovolnické organizaci AIESEC.

Vzdělávací akce bude navržena pro potřeby světově největší studentské neziskové organizace AIESEC, konkrétně pro její pobočku v Brně. Skupina, pro kterou budu navrhovat vzdělávací akci, je 10 team leaderů, kteří jsou na těchto pozicích noví a ještě nikdy nevedli týmu. Akce bude tedy zaměřena na rozvoj v oblasti obecných kompetencí pro práci team leadera a rozvoj znalostí potřebných k výkonu této pozice v dané organizaci. Konkrétní cíle akce a další specifikace budou vycházet z analýzy vzdělávacích potřeb.

Zpracování teoretické části, uvedení specifik dané organizace a usazení do kontextu dobrovolnictví a vzdělávání v organizacích. Zpracování praktické části, analýza vzdělávacích potřeb, formulace cíle vzdělávací akce, její návrh včetně návrhu její realizace a evaluace.

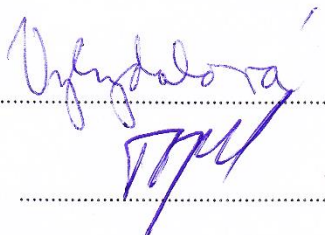
SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

BARTOŇKOVÁ, Hana. Projektování vzdělávací akce. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008.

BELZ, H., SIEGRIST, M.: Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. 1. vyd. Praha: Portál, 2001.

VODÁK, Josef - KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011.

Podpis studenta:



Datum:

21.10.2016

Podpis vedoucího práce:

Datum:

21-10-2016

Anotace

| | |
|-----------------------------|---|
| Jméno a příjmení: | <i>Bc. Hana Vykydalová</i> |
| Katedra: | Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie |
| Obor studia: | <i>Andragogika v profilaci na personální management</i> |
| Obor obhajoby práce: | <i>Andragogika v profilaci na personální management</i> |
| Vedoucí práce: | <i>PhDr. Daniel Topinka, Ph.D.</i> |
| Rok obhajoby: | 2017 |

| | |
|---------------------------------------|---|
| Název práce: | Návrh vzdělávací akce pro team leadery v dobrovolnické organizaci |
| Anotace práce: | Cílem práce je navrhnout vzdělávací akci na brněnské pobočce dobrovolnické organizace AIESEC pro skupinu deseti team leaderů. Teoretická část se věnuje řízení lidských zdrojů, vzdělávání v organizaci a projektování vzdělávací akce. V praktické části je proveden návrh vzdělávací akce ve čtyřech fázích: identifikace rozvojových potřeb, designování akce, realizace a zpětná vazba. |
| Klíčová slova: | Vzdělávací akce, team leader, dobrovolnická organizace |
| Title of Thesis: | Project of educational event for team leaders in volunteering organization |
| Annotation: | The goal of the thesis is to design educational event for group of ten team leaders at Brno office of volunteering organization AIESEC. Theoretical part is dedicated to human resources management, education in organizations and planning educational event. In practical part is executed the project of educational event in four phases: identification of development needs, event design, realization and feedback. |
| Keywords: | Educational event, team leader, volunteering organization |
| Názvy příloh vázaných v práci: | Příloha 1: Team standardy Příloha 2: Formulář |
| Počet literatury a zdrojů: | 18 |
| Rozsah práce: | 56 s. (74 436 znaků s mezerami) |

Obsah

| | |
|--|----|
| Úvod..... | 7 |
| 1. Řízení lidských zdrojů a talent management..... | 9 |
| 2. Vzdělávání v organizacích..... | 12 |
| 2.1. Specifika studentských organizací..... | 13 |
| 2.2. Systém a plán vzdělávání..... | 14 |
| 3. Návrh vzdělávací akce..... | 17 |
| 3.1. Fáze projektování vzdělávací akce..... | 20 |
| 4. Návrh vzdělávací akce v dobrovolnické organizaci..... | 24 |
| 4.1. Charakteristika organizace..... | 24 |
| 4.2. Vzdělávání v organizaci..... | 25 |
| 4.3. Fáze identifikace mezery, rozvojových potřeb..... | 27 |
| 4.4. Fáze designování vzdělávací akce..... | 35 |
| 4.5. Fáze realizace vzdělávání akce..... | 45 |
| 4.6. Fáze zpětné vazby vzdělávací akce..... | 47 |
| Závěr..... | 49 |
| Literatura a zdroje..... | 51 |
| Seznam zkratk..... | 53 |
| Seznam obrázků, grafů, schémat..... | 54 |
| Seznam tabulek..... | 55 |
| Seznam příloh..... | 56 |
| Přílohy..... | 57 |

Úvod

Návrh vzdělávací akce považuji za jeden z prostředků rozvoje zaměstnanců a zvýšení kvality a efektivity jejich práce. Tímto tématem se v práci zabývám z toho důvodu, že sama pracuji ve světově největší studentské neziskové organizace AIESEC. Pro organizaci je typická fluktuace jejích členů kvůli tomu, že pracují bez nároku na finanční odměnu a jsou stále studenti. Proto musí být organizace dostatečně flexibilní a přizpůsobovat se časovým i jiným možnostem studentů. Vzdělání tedy hraje naprosto klíčovou roli, protože k zaškolování nových členů na všech pozicích napříč hierarchií dochází v podstatě každého půl roku. Čím přibývají moje znalosti v oblasti andragogiky a personálního managementu, tím více nedostatků ve vzdělávání v organizaci nacházím. Proto jsem se rozhodla použít řádné postupy pro vytvoření vzdělávací akce, aby se zvýšila úroveň vytváření vzdělávacích akcí v organizaci.

Cílem práce je navrhnout vzdělávací akci na brněnské pobočce dobrovolnické organizace AIESEC. Skupinu, pro kterou navrhuji tuto akci, tvoří deset team leaderů, kteří jsou na těchto pozicích noví. Akce bude zaměřena na rozvoj v oblasti znalostí a dovedností potřebných k výkonu této pozice v dané organizaci.

Konkrétní zaměření akce vyplývá z analýzy vzdělávacích potřeb, pro niž základním východiskem bude popis práce team leadera, který organizace definuje v interním dokumentu. Závazný interní dokument s názvem Team standardy použiji pro určení stavu, který by měl nastat. Team standardy definují soubor aktivit, které musí team leader povinně provést, proto z nich vyplývá, co team leader musí umět a znát. Žádoucí stav porovnáám se stavem, v jakém se v oblasti znalostí a dovedností team leadeři nachází. Jejich úroveň zjistím pomocí dotazníku obsahující i testové otázky. Pro zúžení vzdělávacích

potřeb pro konkrétní vzdělávací akci použiji analýzu PDCČ (potíže, důležitost, častost). Na základě analýzy potřeb stanovím cíle akce, dále její obsah, návrh realizace a návrh evaluace.

Práce je členěna na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se zabývá zasazením vzdělávání do kontextu řízení lidských zdrojů a talent managementu, vzděláváním v organizacích a teoretickým postupem při návrhu vzdělávací akce.

Praktická část je po základní charakteristice organizace AIESEC a jejího vzdělávání věnování samotnému návrhu vzdělávací akce ve čtyřech fázích. Ve fázi identifikace mezery a rozvojových potřeb zjišťuji, na co konkrétně je třeba akci zaměřit a jaký nedostatek ve znalostech a dovednostech akcí budu řešit. Ve druhé fázi designování vzdělávací akce stanovím na základě analýzy potřeb cíle akce, vytvořím profil účastníka a absolventa, stanovím obsah, zvolím formy, metody a techniky. Ve třetí fázi realizace vzdělávací akce navrhnu, jak by později akce mohla být realizována po organizační, materiální, technické a finanční stránce. V poslední čtvrté fázi navrhnu zpětnou vazbu a evaluaci vzdělávací akce.

Návrh, který vytvořím, může sloužit organizaci pro provedení dané vzdělávací akce nebo celkově jako modelový příklad pro tvorbu návrhů vzdělávacích akcí v této organizaci.

1. Řízení lidských zdrojů a talent management

Řízení lidských zdrojů lze považovat za strategický přístup k řízení cenného jmění organizace.¹ Tímto konkrétním jměním jsou myšleni lidé, zaměstnanci, kteří jednotlivě nebo v rámci celků svojí prací přispívají k dosažení hospodářských cílů organizace.² Pojem řízení lidských zdrojů, myšleno jako jedna z klíčových aktivit při řízení celé organizace, lze považovat za ekonomický pohled. Ekonomický v tom smyslu, že lidé jsou v širší perspektivě vnímáni jako zdroje pro organizaci. Když lidem dáme označení „zdroje“ lze je dávat do kategorie společně s finančními a materiálními zdroji.

I když je v poslední době kladen důraz na významnost a nepostradatelnost lidských zdrojů pro organizaci, z odborné literatury je patrné, že lidé jsou stále vnímáni jako zdroje. Např. Bělohlávek popisuje, že řízení lidských zdrojů se věnuje dosažení organizačních cílů prostřednictvím lidských zdrojů.³ Pro další interpretaci organizační cíle v korporátní sféře chápou jako cíle vlastníků dané společnosti a lidé těmto vlastníkům slouží jako prostředky pro dosažení jejich cílů. To ovšem vyvolává jisté odlidštění organizace. Pokud se lidé z pohledu řízení organizace budou považovat za zdroje, nemůžeme předpokládat jejich skutečnou a upřímnou angažovanost na dosažení cílů organizace.

¹ V kontextu mé práce budu používat pojem organizace namísto označení firma nebo podnik. Je to z toho důvodu, že v praktické části budu tvořit návrh vzdělávací akce v dobrovolnické studentské organizaci. Proto pojem organizace a vzdělávání v organizaci je více výstižné pro účely mé práce, jelikož se v mnoha ohledech liší od klasického firemního prostředí.

² Armstrong, M. (1999). *Personální management*. (s. 149). Praha: Grada.

³ Bělohlávek, F. (2006). *Management*. (s. 357). Brno: Computer Press.

Talent management

Z mého pohledu humanističtější verze řízení lidských zdrojů je pojetí talent managementu. Pojem talent management je vnímán a interpretován různě.⁴ Na příklad Lewis a Heckman⁵ považují talent management za nové označení pro běžné činnosti jako nábor zaměstnanců a jejich rozvoj, které jsou vykonávány v rámci human resources managementu (tedy řízení lidských zdrojů). Proto tito autoři vnímají talent management jen jako „staré víno v nové lahvi“. Talent management lze ovšem chápat jako schopnost firmy integrovat systematický soubor procesů a postupů tak, aby vyhledávání, udržení, rozvoj a postup talentu přispěl k úspěchu firmy při dosažení jejích strategických cílů a k vytvoření udržitelné konkurenční výhody pro organizaci.⁶

Někteří odborníci za talent považují takového mimořádně schopného zaměstnance s velkým potenciálem, který může mít významný vliv na výkon organizace, a domnívají se, že talent management se týká jen klíčových jedinců, tedy schopných lidí směřujících do vyšších či vrcholových funkcí.

Za talent lze ovšem považovat jakéhokoli jedince, který přichází se svým potenciálem a nabízí ho organizaci. Jak je obecně známo každý člověk má vlohy a případně i talent na určité věci. Když použijí toto pojetí, pak lze se všemi zaměstnanci jako talenty se svým potenciálem pracovat v rámci

⁴ Claussen, J., Grohsjean, T., Luger, J., Probst, G. (2014).

Talent management and career development: What it takes to get promoted.

Talent Management, Journal of World Business, 49(2), 236-244.

⁵ Lewis, R. E., Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16, 139–154. In: Sripirom, K., Jhundra-indra, P., Raksong, S. (2015). A Conceptual Framework of Strategic Talent Management and Firm Success. *Allied Academies International Conference: Proceedings of the Academy of Strategic Management (ASM)*, 14 (2), 2-15.

⁶ Collings, D.G., Mellahi.K. (2009). Strategic talent management: a review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-13. In: Sripirom, K., Jhundra-indra, P., Raksong, S. (2015). A Conceptual Framework of Strategic Talent Management and Firm Success. *Allied Academies International Conference: Proceedings of the Academy of Strategic Management (ASM)*, 14 (2), 2-15.

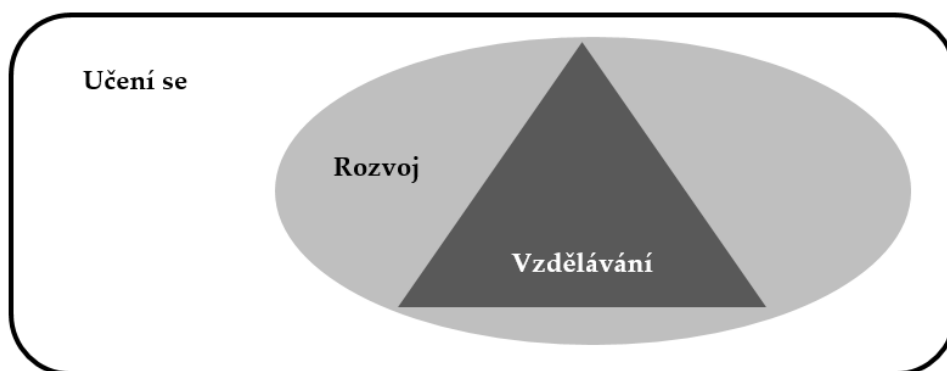
organizace na rozvoji jejich talentu. Klasický model použití lidských zdrojů pro dosažení cílů organizace se poté pootočí jiným směrem. Talent, tedy člověk přicházející do organizace, přispívá organizačním cílům, ale zároveň organizace pomáhá zaměstnanci, aby on sám se rozvíjel. A jedním z nástrojů rozvoje zaměstnanců, aby byli prospěšnější pro organizaci i lepší sami pro sebe, je vzdělávání v organizaci.

V tomto smyslu budu i nadále v této práci chápat práci se zaměstnanci a jejich vzdělávání, protože praktická část je zaměřená na studentskou neziskovou organizaci. Ta klade velký důraz na práci se členy organizace právě ve smyslu jejich rozvoje pro organizaci i osobního rozvoje.

2. Vzdělávání v organizacích

Vzdělávání je jeden ze způsobů učení. Jde o záměrný a organizovaný proces osvojování dovedností, schopností a poznatků.⁷ Průcha se zabývá především vzděláváním ve školním vzdělávání. Vzdělávání obecně lze zařadit do oblasti rozvoje, který zajišťuje zlepšování znalostí, schopností a dovedností jedince. Souhrnně pak vzdělávání lze zařadit do velké oblasti učení, jež má mnoho podob, forem, uplatnění v životě a je v podstatě nevyhnutné a permanentní. Obecně lze vzdělávání pojmut dle obrázku č. 1.

Schéma 1: Vzájemný vztah učení se, rozvoje a vzdělávání



Zdroj: Hroník, 2007, s. 31.

Pokud jde o podnikové vzdělávání zaměstnanců, tak podle Koubka se podnikové vzdělávání orientuje na formování pracovních schopností v širším slova smyslu.⁸ Toto širší pojetí pak zahrnuje i formování sociálních vlastností pro podporu mezilidských vztahů na pracovišti.

Vzdělávání v organizaci je součástí celkového řízení lidských zdrojů. Základním cílem vzdělávání zaměstnanců je zhodnotit rozhodující zdroj organizace ve formě lidského kapitálu tak, aby přispíval k dosažení cílů

⁷ Průcha, J. (2007). *Moderní pedagogika*. (s. 15). Praha: Portál.

⁸ Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. (s. 206). Praha: Management Press.

organizace. Vzdělávání tedy lze chápat jako investici do zaměstnanců za účelem zvyšování jejich výkonu a lepšího využití jejich schopností.⁹

2.1. Specifika studentských organizací

Studentská organizace je obtížně definovatelný obecný pojem, pod který můžeme začlenit neformální seskupení studentů bez právní subjektivity, jejichž existenci uznala škola, při které bude seskupení působit, i formu organizace s právní subjektivitou neziskového typu jako třeba spolek, obecně prospěšná společnost nebo mezinárodní organizaci.

Vzdělávání ve studentských organizacích klade mnohem větší důraz i na osobní rozvoj studentů. V tom se přibližuje více konceptu talent managementu, jak jsem ho vysvětlila výše, než ke konceptu řízení lidských zdrojů, které je vhodný pro ziskové firemní prostředí. Studentské organizace nabízejí studentům příležitosti jak se zapojit do oblastí jejich zájmu, jsou příležitostmi pro získání kontaktů a vytváří platformu pro osobní rozvoj. Studenti se také díky nim mohou dozvědět a zažít, jak fungují organizace. Studentské organizace jsou příležitostí pro rozvoj komunikačních dovedností, leadershipu a práce v týmech, které jsou nepostradatelnými dovednostmi v osobním i profesním životě. Pokud student v takové organizaci bude mít přístup aktivního a sebekritického učícího se, může to pro něj být zkušenost, která mu pomůže lépe porozumět sobě samému, organizacím i společnosti.¹⁰

Vzdělávání ve studentské organizaci je tedy specifické odlišnými cíli, které nejsou zaměřené jen na zvýšení produktivity, zvýšení kvalifikace a v důsledku zvýšení efektivity a zisků. Cíle mají i charakter osobního rozvoje s myšlenkou: pokud se investuje do rozvoje jedince, ten pak bude moci mnohem více

⁹ Armstrong, M. (1999). *Personální management*. (s. 527). Praha: Grada.

¹⁰ Nolfi, T., Ruben, B. (2010). *Assessing And Improving Student Organizations : A Guide For Students*. (s. 9). Sterling, Va: Stylus Publishing.

přispívat společnosti. Taková investice je typická pro neziskový sektor a nedá se vyčíslit v penězích a ani konkrétně změřit.

2.2. Systém a plán vzdělávání

Systém organizačního vzdělávání sleduje cíle organizační strategie vzdělávání. Jde o aktivity, které zajistí uskutečnění strategií a pomáhají organizaci reagovat na změny vnějšího nebo vnitřního prostředí tak, aby zaměstnanci byli schopni efektivně dosahovat požadovaných cílů (jak organizačních, tak osobních). Vodák¹¹ definuje systém vzdělávání jako opakující se cyklus, zatímco Armstrong systematické vzdělávání bere jako takové, které bylo vytvořeno specificky k uspokojení definovaných potřeb a je založeno na čtyřfázovém modelu:¹²

- definování potřeb vzdělávání,
- rozhodnutí o tom, jaký druh vzdělávání je k uspokojení těchto potřeb zapotřebí
- využití zkušených a školených školitelů při plánování a realizaci vzdělávání
- monitorování a vyhodnocení vzdělávání za účelem zjištění jeho efektivnosti

V důsledku tedy i Armstrongův koncept chápu jako cyklický, i když to explicitně nezmiňuje, protože tento čtyřfázový model je v organizaci aplikován bezpochyby opakovaně a tím pádem v podstatě cyklicky. Hroník uvádí podobný model jako Armstrong a nazývá ho přímo Cyklus vzdělávání (viz obrázek č. 2).

¹¹ Vodák, J., Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. (s. 66). Praha: Grada Publishing.

¹² Armstrong, M. (1999). *Personální management*. (s. 531). Praha: Grada.

Schéma 2: Cyklus vzdělávání v organizaci



Zdroj: Hroník, 2007, s. 134.

Plán vzdělávání je již specifitější než systém a zahrnuje konkrétní vzdělávací aktivity, které se mají v organizaci realizovat za určité období. Jsou to tedy návrhy vzdělávacích akcí, jež mají za úkol odstranit nedostatky neboli definované potřeby. Proces plánovaného vzdělávání se dle Armstronga skládá ze šesti základních kroků:

1. Identifikace potřeb vzdělávání na základě analýzy podnikových, týmových i individuálních potřeb
2. Definování požadovaného vzdělání, které schopnosti a dovednosti mají být rozvinuty, změněny, co se mají lidé naučit.
3. Plánování vzdělávacích programů včetně rozhodnutí o použití jednotlivých metod, zařízení, výběr školitelů a místa.

4. Realizace vzdělávání – samotná vzdělávací akce.
5. Vyhodnocení vzdělávání ve smyslu sledování efektivity a výsledků vzdělávání, ověření zda došlo k naplnění vzdělávacích cílů.
6. Zdokonalení vzdělávání a případné pokračování, to proběhne interpretací výsledků vyhodnocení vzdělávání a může sloužit jako podklad pro inovaci ve vzdělávacích aktivitách.

Pod velkou množinu činností z oblasti řízení lidských zdrojů, nebo v jiném konceptu chápání talent managementu, patří i systém a plán vzdělávání. V konkrétní organizaci, ve které je provedena praktická část, popíše systém vzdělávání v praktické části. Jedná se o východisko pro samotný návrh vzdělávací akce, protože systém vzdělávání ovlivňuje strukturu, tradici a kulturu vzdělávání v dané organizaci.

3. Návrh vzdělávací akce

Vzdělávací akce je soubor vzdělávacích aktivit, které vycházejí ze vzdělávacího plánu. Je typická společným cílem vzdělávání a konkrétně vymezeným časem, metodami, lektory, pomůckami a prostory. Designování vzdělávací aktivity plynule navazuje na stanovený program vzdělávání a její konstrukci lze také vymežit jednotlivými kroky, které vychází ze stejných principů jako plán vzdělávání, ale navíc obsahuje i specifikace ohledně realizace dané akce. Bartoňková¹³ popisuje projektování vzdělávací akce tak, že ho lze shrnout do devíti základních kroků uvedených níže. Tyto kroky budu porovnávat s Hroníkovým¹⁴ konceptem čtyř hlavních fází potřebných pro provedení vzdělávací aktivity.

Prvním krokem je analýza vzdělávacích potřeb pro zjištění úrovně znalostí, schopností a dovedností u cílové skupiny. Dle Hroníka by první část měla být zaměřená na identifikaci mezery, rozvojových potřeb a možností. To je podobný koncept jako analýza potřeb, smyslem obojího je zjistit rozdíl mezi současným stavem a žádoucím stavem. Ovšem Hroník klade důraz i na možnosti organizace. I když je zjištěna nějaká potřeba, je nutné pohlížet na ni komplexněji, zda je v možnostech (organizačních, finančních, personálních) organizace danou potřebu uspokojit. Organizace by se měla tedy na potřebu podívat z pohledu, jak důležitá je a jaké důsledky může mít její neuspokojení.

Druhý krok u projektování vzdělávací akce je dle Bartoňkové formulace cíle akce, který navazuje na analýzu. Na základě zjištěných poznatků z analýzy vyjde najevo rozdíl mezi současnou úrovní a požadovaným stavem. Pro

¹³ Bartoňková, H. (2008). *Projektování vzdělávací akce*. Olomouc: Univerzita Palackého.

¹⁴ Hroník, F. (2007) *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. (s. 135-193). Praha: Grada.

překonání tohoto rozdílu je vhodné nastavit cíle, které specifikují, čeho chceme akcí dosáhnout.

Pro srovnání Hroník po první fázi uvádí jako druhou fázi designování vzdělávací aktivity. Pod ni zahrnuje několik menších kroků, které Bartoňková odděluje zvlášť. Druhá fáze obsahuje jednak stanovení cílů, tak i metod, forem a dodavatele. Dále Hroník popisuje pět elementů v designu, kterými jsou kontext, student, lektor a interakce, téma, obsah a jeho struktura, prostředí. Element kontextu je třeba využít právě především u formulace cílů, kdy se musí zohlednit strategie organizace, časová vhodnost a dá se říct, že i jistá atmosféra v organizaci. Tím je myšlena především otevřenost ke změnám, vzdělávání a rozvoji obecně.

Jako **třetí krok** Bartoňková¹⁵ uvádí vytvoření profilu účastníka a absolventa neboli stanovení, komu je akce určena, jaké jsou vstupní předpoklady účastníka a jaká je úroveň absolventa. Profil účastníka a absolventa lze pojmut jako Hroníkův element studenta, pod nějž zahrnuje i, čím si student prošel, jaké vzdělání a aktivity má již za sebou. Předejde se tak opakování již známých faktů nebo naopak přílišné detailnosti obsahu, který je účastníkovi představován poprvé.

Jako **čtvrtý krok** je uveden stanovení obsahu vzdělávací akce se zaměřením na vytvoření témat, disciplín a oblastí vzdělávání. Po určení základních disciplín je potřeba vytvořit jejich osnovy, tedy základní body a strukturu. Obsah musí být vytvořen na základě cílů akce tak, aby bylo možné dosáhnout požadovaného profilu absolventa. Tento krok je srovnatelný s elementem téma, obsah a jeho struktura. V čem se ovšem liší pojetí u autorů je pořadí jednotlivých kroků.

¹⁵ Bartoňková, H. (2008). *Projektování vzdělávací akce*. (s. 48). Olomouc: Univerzita Palackého.

Bartoňková uvádí, že by se nejprve měl vytvořit obsah a až v **pátém kroku** zvolit formy, metody a techniky, které tvoří soubor postupů, z nichž je třeba vybrat ty nejvhodnější jak pro možnosti organizace i účastníků a především opět s ohledem na cíle. Hroník upřednostňuje nejprve navrhnout element lektora a interakce, jenž chápe jako didaktiku neboli metody učení. Až po zvolení metod by měl následovat design konkrétního obsahu. Toto je poměrně značný rozdíl v postupu, proto uvádím ještě srovnání s jinými autory.¹⁶ Např. Vodák s Kucharčíkovou se přiklání k podobnému postupu jako Bartoňková. Také volí postup nejdříve najít odpověď na otázku, jaká budou témata vzdělávání (v podstatě obsah) a až poté si kladou otázku, jakými metodami a technikami by měl být obsah doručen. Proto i já se v této práci přikloním k postupu zvolit nejprve obsah, až poté metody. Z cílů akce totiž vyplyne, CO je třeba naučit, to je stěžejní. Až na druhém místě pak přichází na řadu, JAK to účastníky můžeme naučit.

Jako **šestý krok** následuje příprava studijních materiálů, pod tím si lze představit tvorbu studijních textů, příprava zadání úkolů, prezentace v různých programech, ukázková videa a podobně. Jde o veškeré pomůcky, které se využijí před, během a po akci s účelem podpořit vzdělávací cíl a dosáhnout efektivního vzdělávání. Tento krok Hroník již nezahrnuje do druhé fáze procesu designování vzdělávací akce, ale řadí ho již do fáze realizace akce.

Sedmým krokem je organizační, materiální, technické a finanční zabezpečení. Jedná se o vytvoření časového i místního plánu pro zajištění plynulého chodu akce, dále jde o zajištění potřebných materiálů a technického vybavení a v neposlední řadě o vyčíslení nákladů na realizaci akce. I tento sedmý krok lze společně s přípravou studijních materiálů začlenit až do třetí fáze ze čtyř,

¹⁶ Vodák, J., Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. (s. 81). Praha: Grada Publishing.

kteřou je realizace. Sedmý krok má podobnost s elementem prostředí, u kterého se definuje, kde se aktivita bude konat (např. outdoor atd.)

Osmý krok - realizace akce zahrnuje výběr týmu organizátorů a lektorů, zabezpečení technického zázemí a případná propagace a nábor účastníků. Propagace a nábor je typický pro otevřené kurzy nebo nepovinné akce v rámci organizačního vzdělávání. Tomuto typu akce se v praktické části nebudu věnovat, proto propagaci a nábor účastníků vynechám z postupu.

Ve fázi realizace Hroník navíc zmiňuje monitorování dění v průběhu, díky kterému je možná již v průběhu aktivity reagovat na posluchače a situace a přizpůsobovat tomu metody, obsah a další.

Za poslední **devátý krok** považuje Bartoňková evaluaci akce. Lze ji částečně provést již během akce, ovšem její zásadní část následuje po dokončení akce a je nezbytná pro zjištění, zda byly naplněny cíle akce, a zároveň slouží jako podklad pro zkvalitnění vzdělávací akce v budoucnu.

Podobně, ne ovšem stejně, pojímá Hroník poslední fázi procesu, kterou nazývá Zpětná vazba a měření efektivity vzdělávacích aktivit. Zde bych chtěla vyzdvihnout měření efektivity, které může probíhat na několika úrovních a to: úroveň reakce, učení, chování, výsledků a postojů. Důležitá je potom i návaznost na způsob odměňování (např. pokud se zaměstnanci zvedne produktivita).

3.1. Fáze projektování vzdělávací akce

Pro účely této práce syntézou výše uvedených dvou pohledů od Hroníka¹⁷ a Bartoňkové¹⁸ volím postup pro můj návrh vzdělávací akce. Základní rámec

¹⁷ Hroník, F. (2007) *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. (s. 135-193). Praha: Grada.

¹⁸ Bartoňková, H. (2008). *Projektování vzdělávací akce*. Olomouc: Univerzita Palackého.

postupu bude vycházet ze čtyř fází dle Hroníka a do nich zahrnu příslušné kroky dle Bartoňkové, které s fází věcně souvisí.

1. Fáze identifikace mezery a rozvojových potřeb

Mezery, potřeby a možnosti identifikují pomocí analýzy vzdělávacích potřeb. Vzdělávací potřeba ve všeobecnosti je rozdíl mezi tím, co je a co by mělo být.¹⁹ Vzdělávací potřeby lze dělit na proaktivní a reaktivní.²⁰ Reaktivní potřeba a poté reaktivní přístup řeší výkonnostní problémy. Např. když se zjistí pokles produktivity zaměstnanců, důvodem může být nedostatečné vzdělání. Oproti tomu proaktivní potřeba a přístup jsou spojeny se strategií firmy a se situacemi, které dopředu předvídáme a můžeme na ně reagovat s předstihem. Např. pokud víme, že dojde k obměně managementu, víme, že bude třeba nové zaměstnance připravit na jejich novou pozici. Toto bude přesně případ, který budu řešit v praktické části.

Vzdělávací potřeby mohou vzniknout změnou ve vnějším prostředí (nový konkurent na trhu, nová legislativa) nebo změnou ve vnitřním prostředí (organizační struktura, nová strategie).²¹ Jako zdroj informací pro analýzu v praktické části využiji informace z vnitřního prostředí. Učiním tak z toho důvodu, že vzdělávací potřeba bude pramenit ze změny ve vnitřním prostředí, kterou je nástup nových lidí na nové pozice z důvodu odchodu předchozích pracovníků. Vnější prostředí tedy na tuto změnu, která bude příčinou vzdělávací potřeby, nemělo zásadní vliv, a proto nebudu využívat informace z vnějšího prostředí organizace.

¹⁹ Bartoňková, H. (2013). *Analýza vzdělávacích potřeb*. (s. 12). Olomouc: Univerzita Palackého.

²⁰ Buckley, R., Caple, J. (2004). *Trénink a školení*. (s. 33). Brno: Computer Press.

²¹ Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. (s. 217). Praha: Management Press.

Vnitřní zdroje informací pro analýzu lze dělit na celopodnikové údaje, údaje o pracovním místě a údaje o pracovníkovi.²² Pro analýzu v praktické části použijí interní dokument *AIESEC Team standardy*. Tento dokument obsahuje údaje o pracovním místě ve formě popisu práce závazného pro všechny team leadery v organizaci. Team standardy z velké části určují „co by mělo být“, což je první část pro zjištění vzdělávací potřeby.

Pro zjištění aktuální úrovně team leaderů (tedy toho „co je“) využijí dotazník zjišťující předchozí zkušenosti s vedením lidí, který bude obsahovat i testové otázky zaměřené na znalost Team standardů.

2. Fáze designování vzdělávací akce

Na základě vzdělávacích potřeb v této fázi uplatním několik kroků. Budou jimi stanovení cílů vzdělávací akce, vytvoření profilu účastníka a absolventa, stanovení obsahu, volba forem, metod a technik.

3. Fáze realizace vzdělávání akce

U této fáze pouze navrhnu realizaci vzdělávací akce. Tato práce nemá za cíl v rámci zkoumání reálně provést akci, ovšem navrhnout ji tak, aby později mohla být realizována. Do této fáze bude spadat příprava studijních materiálů, přičemž ta bude provedena jen rámcově a nepůjde o skutečnou tvorbu všech materiálů, protože to by bylo nad rámec možností této práce. Dále navrhnu organizační, materiální, technické a finanční zabezpečení realizace.

4. Fáze zpětné vazby vzdělávací akce

Zde také provedu návrh evaluace. Nebudu zde tedy reálně hodnotit již provedenou akci, ze stejných důvodů jako tomu je u fáze realizace akce.

²² Bartoňková, H. (2013). *Analýza vzdělávacích potřeb*. (s. 31). Olomouc: Univerzita Palackého.

Důvodem, proč budu dle těchto čtyř fází, je že tvoří větší ucelené okruhy (srov. Bartoňková je devět kroků). Nedojde tedy k přílišnému roztroušení do malých kroků. To by bylo možná vhodnější při rozsáhlejší návrhu, po němž by následovala skutečná realizace, a na závěr by se hodnocení akce skutečně provádělo na základě sesbíraných dat. To ovšem není možné takto podrobně provést v daném rozsahu této práce.

4. Návrh vzdělávací akce v dobrovolnické organizaci

V praktické části vycházím z poznatků z teoretické části a po krátkém představení organizace, ve které vytvářím návrh vzdělávací akce, nastíním, jaké je pojetí talent managementu a systému a plánu vzdělávání v organizaci. Tyto informace slouží k uvedení do kontextu a současné situace organizace, ve které byla provedena analýza vzdělávacích potřeb a na ni navazující návrh vzdělávací akce. Samotný návrh akce je členěn do čtyř fází dle Hroníka uvedeného v teoretické části.²³

4.1. Charakteristika organizace

Vzdělávací akce navržená v této práci bude pro účely mezinárodní studentské neziskové organizace AIESEC. Tato organizace byla založena již v roce 1948 a od té doby se rozrostla do 126 zemí a teritorií světa. V České republice má deset poboček. Studentská je proto, že z převážné části je složena ze studentů nebo čerstvých absolventů, kteří v ní pracují. Drtivá většina lidí pracujících pro tuto organizaci pracují zadarmo a proto je ani nelze nazývat zaměstnanci organizace, ale vhodnější označení je členi organizace. Nezisková je proto, že jejím cílem není produkovat zisk, ale za cíl má rozvoj leadershipu v mladých lidech.

Vizí organizace je: „Mír a naplnění lidského potenciálu.“ Této vize se organizace snaží dosáhnout tím, že rozvíjí leadership v mladých lidech. Tento rozvoj je umožněn skrze praktickou zkušenost v podnětném prostředí na mezikulturních stážích a vytvářením těchto stáží. Členové, kteří pracují na pobočce AIESEC Brno mají za úkol zprostředkovat zahraniční stáže českým

²³ Vykydalová, H. (2017). *Návrh vzdělávací akce pro team leadery v dobrovolnické organizaci*.

Pozn.: V praktické části jsem rozpracovávala práci, kterou jsem odevzdala v rámci předmětu Projektování vzdělávací akce.

studentům, zajistit vytvoření pracovních míst v ČR pro stážisty ze zahraničí a tvorbu a realizaci projektů v ČR pro zahraniční stážisty. Členi pomyslně provádí mladé lidi jejich zkušeností na zahraniční stáži nebo cizince na stáži v ČR, tak aby si prošli zkušenostně reflektivním učením a aby došlo k rozvoji jejich dovedností, hodnot, postojů a leadershipu v nich. Skrze tuto práci se rozvíjí i samotní členi. Tento rozvoj je právě tím naplněním lidského potenciálu a mezikulturní porozumění, ke kterému dochází díky zahraniční zkušenosti, přispívá k míru.

V rámci organizace se pracuje s konceptem talent managementu namísto řízení lidských zdrojů. Je to z toho důvodu, že i ke členům je přístupováno jako k talentu, který má nejen sloužit ke splnění cílů organizace, ale má být i pomocí organizace rozvíjen. Členové nejsou v tomto smyslu považováni za zdroje. I tím, že se členi dostanou do organizačního prostředí (často poprvé, protože jsou to studenti), dostanou přidělenou roli, musí plnit úkoly a mají k dispozici ohromný podpůrný systém rozvoje, vzdělávání, mentoringu a dalšího, se v nich rozvíjí leadership. Organizace na to má stanovený i konkrétní model rozvoje leadershipu pro své členy a ti pak dále pomáhají rozvíjet leadership v zákaznících (dalších studentech, kteří absolvují stáž v zahraničí, nebo ze zahraničí přijedou na stáž do ČR).

4.2. Vzdělávání v organizaci

System vzdělávání není v AIESEC Brno nastaven dle teoretických konceptů. Z čtyřfázového modelu Armstronga²⁴ není zcela naplňována ani jedna část. Definování potřeb vzdělání často probíhá velmi intuitivně bez reálné analýzy. Je to i z toho důvodu, že v organizaci dochází k výrazné fluktuaci členů, přijímání nových členů každý semestr a postup stávajících členů na nové pozice. Provádění analýzy vzdělávacích potřeb takto často by vyžadovalo

²⁴ Armstrong, M. (1999). *Personální management*. (s. 531). Praha: Grada.

kapacitu, kterou momentálně organizace nemá. Jaký druh vzdělávání se použije, často vychází z tradice a předávání zaběhlých postupů. Využívají se webináře, které slouží především pro vzdělání větší skupiny lidí, u kterých by bylo obtížné dostat je na jedno místo na prezenční vzdělávání (často jsou účastníci třeba i z jiných poboček napříč republikou). Kromě webinářů se používají prezenční formy vzdělávání na konferencích a dále individuálně na jednotlivých pobočkách např. v rámci vzdělávacích dnů.

Využití zkušených školitelů pro plánování a realizaci vzdělávání také v organizaci probíhá jen do určité míry. Většinou je vybrán ten nejzkušenější školitel, který je k dispozici, ovšem nikdo v rámci organizace není profesionálním školitelem. Někdy se využívá externích školitelů, ovšem to je omezeno především finančními možnostmi.

Následné monitorování a vyhodnocení vzdělávání nemá oficiální charakter. Zda mělo vzdělávání žádoucí účinek, se většinou zjišťuje prostřednictvím hodnocení od vedoucího, který sleduje práci podřízených a hodnotí úroveň jejich znalostí, dovedností a postojů. V podstatě se nevyužívají žádné testy, ale za to se často zařazují různé formy simulací, hraní rolí a řešení modelových úloh, kde je možné sledovat rozvoj dovedností.

Celkově není tedy systém vzdělávání vypracovaný na základě doporučení z teoretických konceptů. Systém vzdělávání je limitován současnými možnostmi organizace. Některé vzdělávací aktivity vznikají z rozhodnutí vedoucích pracovníků, kteří usoudí, že je někde vzdělávací potřeba. Oddělení talent managementu má na starosti plán vzdělávání. Ten sestává především z cílů vzdělávání, obsahu vzdělávání a časového plánu. Plán vzdělávání ovšem není podložen jasnou analýzou potřeb a nemá stanovená jasná evaluační kritéria.

4.3. Fáze identifikace mezery, rozvojových potřeb

Tuto fázi jsem provedla v několika dílčích krocích, které vedou ke zjištění vzdělávacích potřeb. Nejprve tedy popisují, k jaké změně v organizaci došlo, že vůbec je třeba se zamýšlet nad vznikem vzdělávací potřeby a dále pak zjišťuji, jaký je ideální stav v oblasti nabytých znalostí a schopností pro daný případ a jaký je aktuální stav. V poslední části této podkapitoly vybírám nejdůležitější vzdělávací potřeby, které je třeba řešit co nejdříve.

4.3.1. Změna ve vnitřním prostředí: noví členové na pozicích team leaderů

Na Brněnské pobočce AIESEC, která má celkově 63 členů, došlo ke změně vnitřní struktury. Obecně je struktura pobočky hierarchicky složena z prezidenta, osmi vicepresidentů (příčemž každý z nich má na starosti jednu funkční oblast, např. marketing, lidské zdroje, odchozí profesní stáže), deseti team leaderů (dále TL) a pěti manažerů²⁵ a zbytek mají tvořit členi týmů.

Aktuální situace je taková, že bylo nově vybráno 10 členů na pozici TL. K podobné obměně a výběru nových lidí na tyto pozice dochází v organizaci běžně zhruba každého půl roku. Je to z toho důvodu, že členové jsou prezenční vysokoškolští studenti, a proto je celá práce v organizaci svázaná s harmonogramem akademického roku a musí být přizpůsobena možnostem studentů a tím pádem i dostatečně flexibilní.

V organizaci tedy došlo ke změně ve vnitřním prostředí. Kvůli tomu pro účely analýzy potřeb dále nebudu uvažovat externí vlivy, které na organizaci působí a také mohou obecně vyvolávat vzdělávací potřeby.

Noví TL byli vybráni z řad stávajících členů pomocí výběrového procesu, který se skládal z podání vypracované přihlášky na pozici a z ústního

²⁵ V organizaci se označení manager používá pro člena, který je hierarchicky podřízen přímo vicepresidentovi, ale nemá už pod sebou žádné další teamy, členy atd. Toto označení tedy není správné, ale je již zaběhnuté v organizaci.

pohovoru s vedoucím (v tomto případě nadřízeným viceprezidentem). Byli vybráni měsíc před tím, než skončí jejich předchůdci. A v tomto měsíci je prostor pro jejich úvodní zaškolení a vzdělávací akci. Před nástupem na tuto pozici TL jako řadoví členi strávili alespoň 4 měsíce prací v týmu v organizaci. Ještě neprošli žádným oficiálním zaškolením ani vzděláním pro svoji novou pozici. Tito noví TL budou mít za úkol vést týmy o 2-4 lidech (počet členů se liší dle požadavků jednotlivých funkčních oblastí).

Základní vzdělávací potřeba, která z této vzniklé situace vyvstává, je připravit nové TL na výkon jejich pozice, kterou budou vykonávat alespoň následujících šest měsíců. K tomu potřebují dva druhy znalostí, dovedností a postojů. Ty, které jsou společné pro jejich roli team leadera a potom ty z funkční oblasti, ve které budou působit. Jelikož vzdělání ve funkčních oblastech je značně specifické a probíhá individuálně, vůbec se jím nebudu zabývat. Zaměřím se pouze na vzdělání pro pozici TL, které je společné pro všechny TL.

4.3.2. Popis práce TL

Popis práce je interně v organizaci AIESEC stanoven v dokumentu „Team standardy“.²⁶ Tento dokument vymezuje žádoucí stav, co by měl každý TL na své pozici dělat. Dokument byl stanoven AIESEC International a je interně platný a závazný pro všechny pobočky AIESEC na celém světě. Dokument Team standardy byl vytvořen na základě analýz AIESEC International v září 2016, proto věrohodně reflektuje, co je pro organizaci momentálně potřebné, aby TL na své pozici vykonávali. Dále tedy považuji Team standardy za kvalitní zdroj pro analýzu potřeb, a to i kvůli tomu, že naplňování těchto standardů je v organizaci povinné. Z toho plyne nutnost zajistit vzdělávání tak, aby Team standardy mohly být plněny. Team standardy pro analýzu potřeb stanovují za rámec, ve kterém se pohybují a musím ho respektovat.

²⁶ AIESEC International. (2016). *Team standards*.

Níže uvedu popis a rozbor tohoto dokumentu, který bude sloužit pro účely analýzy potřeb. Tento dokument totiž určuje žádoucí stav a úroveň, na kterou by se TL měli dostat.

4.3.3. Team standardy

Team standardy jsou interní dokument, který určuje náplň práce pro pozici team leadera. Jedná se o soubor jednotlivých aktivit, které má TL s teamem provést nebo zajistit jejich provedení. Aktivity jsou chronologicky řazeny do tří fází vývoje teamu, kterými TL má team provést: úvodní fáze, fáze výkonu, závěrečná fáze. Všechny fáze jsou podrobněji popsány v příloze č. 1.

Při fungování teamu po dobu šesti měsíců (tak je to stanoveno na pobočce AIESEC Brno) má být Úvodní fáze ukončena po prvním měsíci fungování teamu. Poté má následovat fáze výkonu po dobu minimálně čtyř měsíců a v posledním šestém měsíci mají být splněny aktivity ze závěrečné fáze. Pro plnohodnotné vykonávání své pozice TL musí znát Team standardy²⁷, chápat jejich význam a disponovat znalostmi a dovednostmi, které potřebuje k vykonávání všech aktivit v rámci TS.

4.3.4. Zjištění úrovně team leaderů - dotazník

Dotazník s testovými otázkami na znalosti a otázkami na předchozí zkušenosti, ze kterých vyvozují dovednosti, jsem distribuovala online formulářem. Tento formulář jsem zaslala všem deseti nově vybraným TL a všichni mi ho vyplnili. Formulář nebyl anonymní, ale každý TL v něm byl identifikován jménem. Celý formulář s otázkami je k nalezení v příloze č. 2.

Zda TL znají TS a chápou jejich význam, jsem zjistila testovými otázkami, které byly součástí dotazníku. Na začátek uvádím otázku, zda už někdy o TS slyšeli. To je otázka, kterou zjišťuji, zda vůbec mají nějaké povědomí o TS. Jelikož jsou

²⁷ Team standardy = TS

na své pozici nově vybraní a ještě neprošli žádným školením a vzděláním, předpokládám možnost, že o TS vůbec nevědí. Na druhou stranu o nich mohou vědět, protože jim je mohl vysvětlovat jejich TL, když oni byli v týmu, nebo se o nich sami mohli dozvědět, protože jsou veřejně dostupné na webových stránkách. Dále jsem otestovala, zda jsou schopni popsat TS a vyjmenovat fáze vývoje týmu a jejich jednotlivé aktivity. Tím jsem zjistila na jaké úrovni je jejich znalost TS.

Zda TL disponují potřebnými znalostmi a dovednostmi pro provádění aktivit z TS, jsem prověřila otázkou v dotazníku, zda už někdy vedli nějaký tým, kdy to bylo a co bylo účelem teamu. Z těchto otázek jsem zjistila, zda vůbec mohou nějaké dovednosti pro vykonávání aktivit z TS předpokládat nebo zda TL nemají zkušenost, ve které tyto dovednosti mohli získat.

4.3.5. Interpretace výsledků z dotazníku

Z odpovědí na otázky ve formuláři jsem zjistila, že sedm z deseti TL ani nikdy o TS neslyšeli. Dva ze tří, kteří o nich alespoň někdy slyšeli, nebyli schopni vyjmenovat ani tři základní fáze teamového vývoje dle TS. Jen jeden z deseti dokázal alespoň vlastními slovy popsat, co jsou TS a jaké jsou tři fáze teamového vývoje. Z toho vyplývá, že ani nelze hovořit o nějaké úrovni znalosti a chápání významu TS mezi TL. Z testových otázek plyne, že těchto 10 TL má z převážné většiny nulovou úroveň znalosti a chápání významu TS. Jelikož TS jsou náplní práce každého TL, musejí je znát a chápat. **Z toho jasně vyplývá vzdělávací potřeba: TL potřebují znát a chápat význam TS.**

V druhé části dotazníku, která byla zaměřená na zjištění předchozí zkušenosti TL s vedením týmu, devět z deseti TL odpověděli, že nikdy team nevedli. Jeden z deseti odpověděl, že dva roky byl skautským vedoucím a má tedy zkušenost s vedením skupiny 15 dětí při volnočasových aktivitách.

Pokud nikdy nevedli team, znamená to, že nikdy neprováděli aktivity z TS (např. aktivity na stmelení teamu, nastavování osobních cílů členů, plánování práce, team meetingy a další).

Z toho vyvozují, že převážná většina TL nemá potřebné znalosti a dovednosti pro vykonání všech aktivit v rámci TS. V tomto ohledu předpokládám, že jsou v rámci dovedností potřebných k vykonávání aktivit v rámci TS na nulové úrovni.

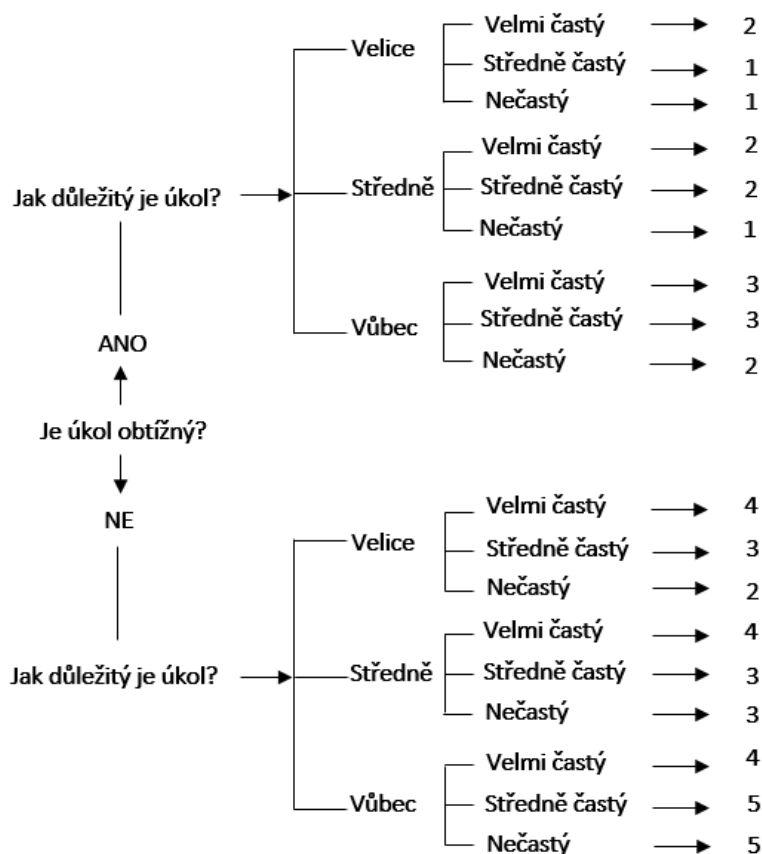
Z toho plyne další vzdělávací potřeba: TL potřebují získat znalosti a dovednosti nezbytné ke kvalitnímu vykonání aktivit z TS, které budou hlavní částí jejich práce.

4.3.6. Analýza PDČ²⁸

Z dosavadní analýzy potřeb vyvstaly dvě obecné a poměrně rozsáhlé potřeby. TL jsou na nulové úrovni, tudíž je třeba naučit je v podstatě vše z TS. Abych vzdělávací potřeby zúžila, použiji analýzu PDČ (potíže, důležitost, častost). Tato analýza pomáhá určit, zda je trénink zapotřebí či nikoliv. Jednotlivým úkolům, které má TL vykonávat, je přiřazena úroveň obtížnosti úkolu, jeho důležitost a častost. Výsledkem je stanovení úrovně potřebnosti tréninku na škále 1 až 5, přičemž jedna znamená vysokou potřebu. Viz obrázek č. 3.

²⁸ Buckley, R., Caple, J. (2004). *Trénink a školení*. (s. 84). Brno: Computer Press.

Schéma 3: Příklad PDČ analýzy a úrovní tréninku



Zdroj: Buckley and Caple, 2004, s. 84.

V kategorii důležitosti jsem za Velice důležité označila aktivity, které pokud by nebyly provedeny, ohrožují fungování týmu nebo fungování jedince v rámci týmu (znalosti TL ohledně TS, seznámení v rámci týmu, vysvětlení práce, první individuální schůzka, tým meeting, předání práce). Jako Středně důležité jsem označila aktivity, které si jsou podstatné, ale pokud by neproběhly v týmu, nepředpokládám narušení výkonnosti a spolupráce (plánování, průběžné individuální schůzky, týmové dny, zpráva o výsledcích, zhodnocení zkušenosti)

Do kategorie Neobtížné jsem zařadila znalosti, protože předpokládám, že průměrně inteligentní student vysoké školy (což jsou všichni členi AIESEC) se může informace naučit i sám a nepotřebuje k tomu vzdělávací akci. Dále jsem mezi neobtížné zařadila aktivity, na které v organizaci existují dostupné

návody (např. team meetingy, zpráva o výsledcích), které si TL už prožili alespoň z pozice člena při jiných aktivitách v AIESEC (seznámení v rámci týmu, vysvětlení práce, týmový den, zhodnocení zkušenosti). Do kategorie Obtížné jsem zařadila aktivity, které jsou komplexnější a vyžadují více dovedností naráz nebo kombinaci různorodých znalostí (plánování, koučink a předání veškeré práce následníkovi).

U aktivit se vyskytují tři druhy častosti. První je, že aktivity musí být provedena jen jednou za celou dobu teamového vývoje a to buď na začátku v úvodní fázi, nebo na konci v závěrečné fázi. Tyto aktivity jsem zařadila do kategorie Nečastý (seznámení v rámci týmu, vysvětlení práce, plánování, první individuální schůzka, týmový den, zpráva o výsledcích, předání práce, zhodnocení zkušenosti). Aktivity vykonávané jednou měsíčně jsem zařadila do kategorie Středně častý (potřeba znalosti TS a jejich chápání – aktivně je TL nevyužívá, ale je základem pro výkon všech ostatních aktivit, průběžné individuální schůzky). Poté, které musí být vykonávány každý týden, jsem zařadila do kategorie Velice časté aktivity (team meetingy).

Tabulka 1: Analýza obtížnosti, důležitosti a častosti vykonávání aktivit z TS

| Označení | Obtížnost | Důležitost | Častost | Výsledek na stupnici |
|------------|-----------|------------|---------------|----------------------|
| Znalost TS | Ne | Velká | Středně častý | 3 |
| Chápání TS | Ne | Velká | Středně častý | 3 |
| U1 | Ne | Velká | Nečastý | 2 |
| U2 | Ne | Velká | Nečastý | 2 |
| U3 | Ano | Střední | Nečastý | 1 |
| U4 | Ano | Velká | Nečastý | 1 |
| V1 | Ne | Velká | Velice častý | 4 |
| V2 | Ano | Střední | Středně častý | 2 |
| V3 | Ne | Střední | Nečastý | 3 |
| Z1 | Ne | Střední | Nečastý | 3 |
| Z2 | Ano | velice | Nečastý | 1 |
| Z3 | Ne | středně | Nečastý | 3 |

Pozn.: Označení jednotlivých aktivit se skládá z písmene (U-úvodní fáze, V-výkonová fáze, Z-závěrečná fáze) a číslice (pořadí v jakém jsou aktivity uvedeny v Team standardech). Viz příloha č. 1.

Zdroj: Vlastní analýza

Aktivity TS, které spadly do úrovně jedna a dva, se vyznačují vysokou potřebou tréninku, a proto navrhnu vzdělávací akci, které na tyto aktivity bude zaměřená. Nejvíce aktivit s označení jedna a dva je v úvodní fázi teamového vývoje dle Team standardů. Ostatní aktivity s označení jedna a dva ve výkonové a závěrečné fázi sice také vyžadují trénink, ovšem není u nich prioritou v tom smyslu, že je třeba je TL naučit hned teď a nejakutněji. Team standardy jsou dle časové posloupnosti členěny na fáze teamového vývoje.

Logicky tedy vyplývá, že nejpodstatnější je naučit TL ty aktivity, které musí vykonávat chronologicky nejdříve.

Proto za vzdělávací potřebu, která je výsledkem analýzy, stanovují:

TL potřebují nabýt znalosti a dovednosti potřebné k samostatnému vykonávání všech aktivit spadajících do úvodní fáze týmového vývoje dle Team standardů. Tato vzdělávací potřeba bude řešena následujícím návrhem vzdělávací akce.

4.4. Fáze designování vzdělávací akce

V rámci této fáze stanovují cíle vzdělávací akce, které vychází ze zjištění vzdělávacích potřeb v předchozí fázi. Dále popisují profil účastníka a absolventa vzdělávací akce, volím vhodný obsah, formy, metody a konkrétní osnovy vzdělávacích lekcí.

4.4.1. Cíle

Jelikož aktivity, které jsou popsány v TS, bude většina TL (účastníků akce) vykonávat poprvé v životě, neočekávám, že jejich dovednosti musí být na perfektní úrovni. Dovednosti se nabývají tréninkem. Jelikož TL mají na svoje pozice nastoupit v časovém rámci měsíce, není čas, aby procházeli mnoha hodinami tréninku, kde se postupně jejich rozličné dovednosti budou zlepšovat. Nyní je třeba, co možná v nejkratším čase jim dát a naučit základ tak, aby mohli jít a danou aktivitu vykonat lépe než amatér, který ji nikdy nedělal. Z časového hlediska a i kapacity zdrojů lze provést akci v rozmezí jednoho až dvou dnů. V rámci nich se TL mají naučit základ dovedností.

Proto na základě Daveovy taxonomie psychomotorických cílů²⁹ (tedy cílů v oblasti rozvoje dovedností) stanovují za cíl akce, aby se TL dostali na třetí

²⁹ Dave, R. H. (1970). *Psychomotor Levels*. In *Developing and Writing Behavioral Objectives*, ed. Robert J. Armstrong. Tucson AZ: Educational Innovators Press.

úroveň dovedností: Zpřesňování – účastník je schopen vykonat požadovanou činnost skoro samostatně, činnost postupně zdokonaluje. Během akce by si tedy účastníci měli projít fází Imitace, kde si budou osvojovat dovednosti na základě pozorování skrze napodobování, a fází Manipulace, kde na základě slovního návodu budou účastníci schopni danou činnost vykonat. Nekladu si za cíl dostat dovednosti účastníků až na nejvyšší úroveň Automatizace, protože k tomu by bylo třeba více tréninku. Jejich dovednosti se na tuto úroveň dostanou až při vykonávání samotných aktivit reálně při vedení teamu.

Cíle vzdělávací akce kopírují aktivity, které má TL v úvodní fázi dle TS provést a stanovují je následovně:

Po skončení vzdělávací akce:

- TL dokáže naplánovat, zorganizovat a zrealizovat alespoň jednu seznamovací aktivitu, která je určená k vybudování počáteční důvěry mezi členy v teamu.
- TL umí popsat a vysvětlit členovi teamu jeho náplň práce a dokáže mu vysvětlit jednotlivé fáze procesu práce se zákazníky a úlohu konkrétního člena v tomto procesu.
- TL je schopen provést plánovací setkání týmu a vést na něm plánovací proces, jehož výstupem budou stanovené cíle týmu, strategie, rozpočet na potřebné aktivity, rozdělení jednotlivých úkolů a stanovení termínů dokončení jednotlivých úkolů.
- TL zná principy vedení individuální schůzky s členy, rozumí konceptu plánu osobního rozvoje do té míry, že je schopen ho sám vyjádřit vlastními slovy, je schopen si připravit strukturu a podklady pro vedení individuální schůzky se členem.

Každý cíl je namířen na jednu aktivitu z TS. Po naplnění těchto čtyř cílů tedy účastníci mají být schopni na stanovené úrovni vykonávat čtyři aktivity z TS. Na základě těchto čtyř cílů budu dále navrhovat obsah vzdělávací akce.

4.4.2. Profil účastníka a absolventa

Účastník je vysokoškolský student ve věku 18 až 24 let, člen organizace AIESEC Brno, který v organizaci pracoval již alespoň čtyři měsíce a byl vybrán na pozici team leadera. Tuto pozici má začít vykonávat za jeden měsíc. V rámci této pozice bude mít TL na starosti vést tým dvou až čtyř členů. Vstupní znalost potřebná pro vzdělávací akci je znalost Team standardů, jako klíčového interního dokumentu, který obsahuje popis práce TL. Účastník akce musí chápat význam TS a jejich úlohu pro výkon práce. Jelikož jsem v analýze potřeb zjistila, že tuto znalost TL nemají, musí jim být poskytnut studijní materiál, kde ji mohou získat a před absolvováním akce bude jejich znalost ověřena testovými otázkami v podobě online formuláře.

Absolvent vzdělávací akce je připraven na vykonání aktivit, které jsou součástí úvodní fáze vývoje týmu dle Team standardů. Je schopen tyto aktivity provést na základě slovního popisu a po praktickém nácviku je schopen aktivity provést samostatně.

4.4.3. Stanovení obsahu, volba forem, metod a technik

Pro konkrétní stanovení obsahu, forem, metod a technik jsem měla několik východisek. Nejdůležitější je samozřejmě splnit stanovené vzdělávací cíle. Ovšem jsou i obecné faktory, které ovlivňují učení a z kterých jsem při návrhu této akce vycházela.

Obsah pro vzdělávací akci jsem stanovila dle čtyř výše uvedených cílů, tak aby jedna lekce odpovídala naplnění jednoho cíle. Jeden cíl totiž odpovídá jedné aktivitě z TS. Tím, že jednu aktivitu se naučí na jedné lekci, budou vytvořené

ucelené samostatné bloky lekcí, které ovšem budou na sebe navazovat ve smyslu naučení se aktivit z TS postupně tak, jak jsou časově v TS po sobě.

Časový rámec, ve kterém danou akci navrhnu je osm hodin v rámci jednoho dne. Jde o skloubení časových možností účastníků i s jejich vedoucími. Pro provedení akce bude potřeba jeden lektor, který celou akci povede, a dva facilitátoři, kteří budou pomáhat se simulacemi, aby mohla být zajištěna interaktivita pro všechny účastníky a opravdu každý z nich si mohl projít simulací. Navíc bude potřeba přítomnost a aktivita všech vedoucích daných TL při lekci, kde se bude učit plánovací proces. Jelikož jsou plány rozdílné pro jednotlivé týmy, TL potřebují znát specifikace od vedoucích a dostat poté od nich zpětnou vazbu, aby si mohli navrhnout své vlastní plánování.

Cílem je naučit účastníky provádět konkrétní aktivity, všechny tyto aktivity zahrnují interakci s ostatními lidmi. Z toho důvodu jsem zvolila prezenční skupinovou formu vzdělávání, aby si mohli účastníci v rámci simulací vyzkoušet dané aktivity a rozvinout své dovednosti právě při interakci s lidmi. Důvody pro zvolení této formy výuky jsou i ty, že účastníci, tedy team leadeři se mezi sebou navzájem neznají a po nástupu do nové funkce budou muset i mezi sebou spolupracovat. Tím pádem jejich seznámení a interakce na této vzdělávací akci může být prospěšná i pro jejich celkové budoucí harmonické fungování v organizaci.

Cílem je, aby se účastník dostal do fáze Zpřesňování (dle Daveovy taxonomie). To znamená, že je schopen vykonat požadovanou činnost skoro samostatně. K tomu ho mají dovést dvě fáze Imitace a Manipulace. Dle toho byly volené metody vzdělávání. Jednotlivé lekce jsou koncipované tak, že postupují právě po těchto fázích.

Nejprve je většinou přednáška a instruktáž, kde mohou vypořádat a získat znalosti pro provedení činnosti. Přednáška slouží k uvedení účastníků do

nového a neznámého tématu. Jako jedna z informativních metodik je určena k tomu, aby se z informací staly znalosti.³⁰ Pak následují simulace a hraní rolí buď individuálně nebo v malých skupinách. Práce ve dvojicích nebo malých skupinách povzbuzuje účastníky k práci na řešení problémů nebo úkolu. Jednotlivci mohou ve skupině uplatnit, shromáždit a vyzkoušet své znalosti a dovednosti.³¹

Právě pomocí těchto metod si účastníci mohou projít napodobováním činnosti, provádění činnosti na základě návodu až po cílovou úroveň dovednosti, kdy je účastník schopen vykonat požadovanou činnost skoro samostatně. V závěrečné fázi je vždy reflexe prováděné aktivity nebo zpětná vazba pro účastníky a jejich výkon v daných simulacích a rolích.

Důvod pro takto zvolené metody vychází i z Kolbova učebního cyklu (viz obrázek č. 4).³² V rámci této vzdělávací akce si účastníci projdou konkrétní zkušenosti, kterou prožijí v simulacích a rolích, a proběhne i pozorování a reflexe např. i ve formě zpětné vazby. Na tomto základě si mohou účastníci po akci utvářet nové abstraktní koncepty o tom, jak se které činnosti mají vykonávat a jít tyto koncepty testovat, když budou aktivity z TS reálně provádět s členy. Tím chci podpořit celý proces efektivního učení.

³⁰ Belz, H., Siegrist, M. (2001) *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. (s. 89-91). Praha: Portál.

³¹ Belz, H., Siegrist, M. (2001) *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. (s. 94). Praha: Portál.

³² Kolb, D. A. (1984) *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall.

Schéma 4: Kolbův cyklus učení



Zdroj: Upraveno dle Kolb, 1984.

4.4.4. Osnovy lekcí

V následující části jsem vytvořila konkrétní osnovy vzdělávací akce, rozdělené do čtyř lekcí. V každé lekci je pak popsán obsah lekce, forma vzdělávání, metoda a použité pomůcky.

| Výuková lekce č. 1: Aktivity k vybudování důvěry mezi členy | | | | |
|---|---|-------------------------------------|-----------------------|--|
| Cíl: | TL dokáže naplánovat, zorganizovat a zrealizovat alespoň jednu seznamovací aktivitu, která je určená k vybudování počáteční důvěry mezi členy v teamu | | | |
| Čas | Obsah | Forma | Metoda | Pomůcky, techniky |
| 5 min | Úvod - vysvětlení cílů lekce, jejího průběhu a obsahu | Skupinová frontální výuka prezenční | Přednáška | |
| 15 min | Lektor vede brainstorming účastníků na téma "Jaké aktivity mohou navodit bližší atmosféru mezi členy a vybudovat počáteční důvěru." | Skupinová frontální výuka prezenční | Brainstorming | Tabule, fixy |
| 30 min | Video, na kterém jsou příklady konkrétních aktivit na vybudování počáteční důvěry v týmu. | Skupinová frontální výuka prezenční | Instruktaž | Projektor s plátnem, PC, Výukové video |
| 10 min pauza | | | | |
| 15 min | Tvorba návrhu aktivity na vybudování počáteční důvěry v týmu. Účastníci se rozdělí do dvojic. Ve dvojici mají za úkol naplánovat, navrhnout organizaci a realizaci jedné seznamovací aktivity na vybudování počáteční důvěry mezi členy teamu. Při vytváření návrhu mohou použít jakékoli jim dostupné zdroje (internet, knížky...) | Skupinová práce | Skupinový návrh úkolu | Notebooky účastníků, internet, vyhledávače |
| 45 min | Simulace provedení navržené aktivity. Ve třech kolech simulací po 15 min bude vždy jeden z dvojice v roli TL (vždy 3-4 TL) a ostatní účastníci budou hrát roli členů týmu (aby bylo dostatek lidí v roli členů, přidají se na jedno kolo dva facilitátoři). V druhém a třetím kole se role vymění tak, aby si všichni vyzkoušeli roli TL a provedli navrženou aktivitu. | Skupinová práce | Hraní rolí a simulace | Cokoliv, co si účastníci vyžádají, a bude v daný moment dostupné |
| 15 min | Reflexe na proběhnuté hraní rolí. Každý účastník sdělí, co si odnáší, jaké aktivity a jak použije. | Skupinová prezenční | Řízená diskuze | |
| 5 min | Závěr - shrnutí úvodních aktivit s týmem, další zajímavé zdroje informací | Skupinová frontální výuka prezenční | Přednáška | |

Výuková lekce č. 2: Jak zasvětit do práce člena týmu

| | | | | |
|--------------|--|-------------------------------------|--------------------------|--|
| Cíl: | TL umí popsat a vysvětlit členovi teamu jeho náplň práce, dokáže mu vysvětlit jednotlivé fáze procesu práce se zákazníky a úlohu konkrétního člena v tomto procesu. | | | |
| Čas | Obsah | Forma | Metoda | Pomůcky, techniky |
| 5 min | Úvod - vysvětlení cílů lekce, jejího průběhu a obsahu | Skupinová frontální výuka prezenční | Přednáška | |
| 15 min | Lektor vysvětlí, co vše je třeba členům na začátku vysvětlit - jejich popis práce, fáze procesu práce se zákazníky, úlohu konkrétního týmu v tomto procesu. | Skupinová frontální výuka prezenční | Přednáška | Projektor s plátnem, PC, prezentace s obsahem v elektronické verzi |
| 15 min | TL se rozdělí do tří skupinek. Mají za úkol vysvětlit, co je to AIESEC, co dělá a jak funguje hostovi (lektor a dva facilitátoři), který o AIESEC nikdy neslyšel. TL si mají uvědomit, že nemohou používat interní zkratky, interní označení atd. a uvědomit si pohled nováčka. | Skupinová prezenční | Simulace, řízená diskuze | |
| 15 min | Jaké nástroje a materiály využít k lepšímu vysvětlení práce nováčkovi? (Využití grafických programů pro vytvoření schémat procesů, využití materiálů, které poskytuje organizace) | Skupinová frontální výuka prezenční | Přednáška | Projektor s plátnem, PC, prezentace s obsahem v elektronické verzi |
| 10 min pauza | | | | |
| 15 min | TL si samostatně připraví, jak bude vysvětlovat popis práce a procesu členovi týmu. Proces má za úkol nakreslit na papír v podobě schématu. | Individuální práce | Samostatný úkol k řešení | Cokoliv, co si účastníci vyžádají, a bude v daný moment dostupné |
| 30 min | Simulace vysvětlení popisu práce a procesu členovi týmu. Ve dvou kolech simulací po 15 min se účastníci rozdělí do dvojic. V první kole hraje jeden z dvojice TL a druhý člena týmu. V druhém kole si role prohodí. Účastník v roli TL má 12 min na vysvětlení, poté účast v roli člena poskytne 3 min zpětnou vazbu na předvedené vysvětlení. | Skupinová práce | Hraní rolí zpětná vazba | |
| 5 min | Závěr - shrnutí poznatků účastníku, jejich vlastní sebereflexe | Skupinová kooperativní prezenční | Řízená skupinová diskuze | |

| Výuková lekce č. 3: Jak vést plánovací proces | | | | |
|---|--|-------------------------------------|-----------------------------|--|
| Cíl: | TL je schopen provést plánovací setkání týmu a vést na něm plánovací proces, jehož výstupem budou stanovené cíle týmu, strategie, rozpočet na potřebné aktivity, rozdělení jednotlivých úkolů a stanovení termínů dokončení jednotlivých úkolů. | | | |
| Čas | Obsah | Forma | Metoda | Pomůcky, techniky |
| 5 min | Úvod - vysvětlení cílů lekce, jejího průběhu a obsahu | Skupinová frontální výuka prezenční | Přednáška | |
| 30 min | Vysvětlení plánů celé pobočky, lektor s účastníky projde jednotlivé fáze (analýza situace, stanovení cílů, tvorba strategií, akční kroky, tvorba plánu, sestavení rozpočtu), aby chápali, jak funguje proces plánování na úrovni nad nimi a jak vznikl plán pro jednotlivé týmy. | Skupinová frontální výuka prezenční | Přednáška | Projektor s plátnem, PC, prezentace s obsahem v elektronické verzi |
| 30 min | Vedoucí si se svými TL projde konkrétní plán, který mají splnit v jednotlivých týmech (číselný plán, Key performance indicators, Measure of success, termíny splnění). Vedoucí ukáže TL plánovací nástroj, který budou používat (tabulka google spreadsheet) | Skupinová prezenční | Instruktáž + řízená diskuze | Notebooky vedoucích, internet, plánovací nástroj (tabulka) |
| 10 min pauza | | | | |
| 30 min | TL samostatně zpracuje svůj plánovací nástroj, zadá do něj základní údaje a připraví si informace a podklady pro plánovací meeting s týmem. | Individuální práce | Samostatný úkol k řešení | Notebooky účastníků, internet, individuální plánovací nástroje (tabulky) |
| 15 min | Zpětná vazba od vedoucích na přípravu a zpracování plánovacího nástroje. | Individuální rozhovor s vedoucím | Zpětná vazba | Notebooky účastníků, internet, individuální plánovací nástroje (tabulky) |
| 5 min | Závěr - shrnutí zásad plánování, uzavření tématu | Skupinová frontální výuka prezenční | Přednáška | |

Výuková lekce č. 4: Jak vést individuální schůzky s členy

| | | | | |
|-------------|---|-------------------------------------|---|--|
| Cíl: | TL zná principy vedení individuální schůzky s členy, rozumí konceptu plánu osobního rozvoje do té míry, že je schopen ho sám vyjádřit vlastními slovy, je schopen si připravit strukturu a podklady pro vedení individuální schůzky se členem. | | | |
| Čas | Obsah | Forma | Metoda | Pomůcky, techniky |
| 5 min | Úvod - vysvětlení cílů lekce, jejího průběhu a obsahu | Skupinová frontální výuka prezenční | Přednáška | |
| 20 min | TL dostanou výstup z jejich individuální schůzky s vedoucím, kde si vedoucí s TL nastavovali plán osobního rozvoje. TL si tento výstup projdou, aby sami zreflektovali, jak tato schůzka probíhala. | Individuální práce | Samostatná analýza předchozí zkušenosti | Vytištěné výstupy z individuálních schůzek |
| 50 min | Lektor projde s účastníky všechny fáze, které má mít individuální schůzka (úvod, nastavení cílů: co se chci osobně naučit, čeho chci dosáhnout v rámci práce v dané oblasti, nastavení očekávání, otázky a závěr). Lektor prochází s účastníky jednotlivé fáze a oni si připravují strukturu a otázky na schůzku. Facilitátoři průběžně pomáhají účastníkům, dávají zpětnou vazbu na vytvořenou přípravu. | Skupinová kooperativní prezenční | Workshop | Projektor s plátnem, PC, prezentace s obsahem v elektronické verzi |
| 5 min | Závěr - shrnutí fází individuální schůzky, sebereflexe účastníků - co se dozvěděli a naučili | Skupinová kooperativní prezenční | Řízená skupinová diskuze | |

4.5. Fáze realizace vzdělávání akce

Vzdělávací akci navrhuji realizovat v rámci jednoho dne. To považuji za nejlepší tak, aby to nenarušovalo více než jeden pracovní den všech zúčastněných, nejen TL, ale i lektora a facilitátorů. Harmonogram akce jak je uveden níže, je naplánován s ohledem na dostatečný odpočinek mezi jednotlivými leklemi, aby nedošlo k zahlcení účastníků a jejich schopnosti se koncentrovat.

8:00 - 8:15 Úvod akce
8:15 - 10:35 Výuková lekce č.1
10:35 - 10:50 Pauza
10:50 - 12:40 Výuková lekce č. 2
12:40 - 13:40 Pauza
13:40 - 15:45 Výuková lekce č.3
15:45 - 16:00 Pauza
16:00 - 17:20 Výuková lekce č. 4
17:20 - 17:30 Pauza
17:30 – 17:40 Dotazník zpětné vazby
17:40 – 17:50 Závěr akce

Lektora i facilitátory navrhuji vybrat z nejvyššího vedení pobočky AIESEC Brno. Lektor bude vicepresident pro talent management, tedy osoba oficiálně zodpovědná za vzdělávání v organizaci a facilitátoři mohou být další dva vicepresidenti, kteří mají roli TL již za sebou, a proto již disponují znalostmi a dovednostmi, které se budou na této akci učit.

Pro realizaci vzdělávací akce je třeba připravit studijní a jiné podpůrné materiály, se kterými se bude v průběhu akce pracovat. Níže uvádím, kdo je zodpovědný za jejich vytvoření a jejich bližší popis.

- Výukové video - Aktivity na navození počáteční důvěry. Vytvoří lektor, použije zdroje z literatury, internetu, může hledat zdroje mezi zkušenostmi členů, kteří již tuto aktivitu někdy v minulosti prováděli.

- Prezentace - popis práce, fáze procesu práce se zákazníky, nástroje a materiály s tím související. Vytvoří lektor, použije interní dokumenty, které zahrnují popisy práce a proces práce se zákazníky (tzv. Customer flow), dále vytvoří manuál v nutném rozsahu na práci s grafickými aplikacemi Canva a Pictochart, které organizace využívá.
- Prezentace - plánovací proces, kontext plánování. Vytvoří lektor, použije interní zdroje organizace o konceptu E.A.S.Y. model plánování, který se v organizaci používá, dále využije literaturu a internet pro obecné rady k plánování.
- Individuální plánovací nástroje pro TL (tabulky). Každý vedoucí jednotlivých TL individualizuje šablonu plánovacího nástroje pro TL a činnost jeho týmu a nachystá tento plánovací nástroj pro TL na akci.
- Vytisknuté výstupy z individuálních schůzek TL s nadřazeným. Každý vedoucí jednotlivých TL vytiskne tento výstup, lektor od vedoucích výstupy sesbírá a donese na akci.
- Prezentace - jak vést individuální schůzku. Lektor využije literaturu a internet jako zdroje pro vytvoření prezentace, dále využije interní zdroje ohledně tématu plánování osobního rozvoje členů.
- Materiály potřebné k evaluaci akce. Lektor je navrhne v souladu se zásadami evaluace a s cíli akce.

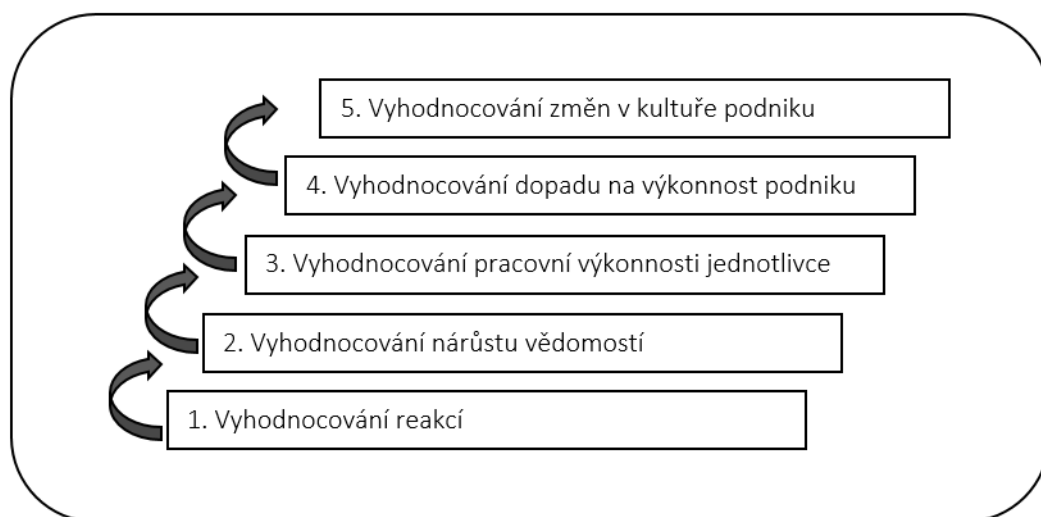
V rozpočtu pobočky není na takovouto vzdělávací akci vyhrazen žádný rozpočet, proto využijí interních zdrojů, které jsou k dispozici. Lidské zdroje (lektor a facilitátoři) budou na této akci v rámci své pracovní doby, jelikož taky pracují na základě dobrovolnictví a nedostávají mzdu, není třeba je finančně ohodnotit za provedení vzdělávací akce. Co se týče materiálních zdrojů ve formě kancelářských potřeb (papíry, tužky), budou použity zdroje, které jsou v organizaci volně přístupné a k dispozici členům.

K provedení akce je třeba technického zázemí jako je projektor a počítač, ty jsou k dispozici v kanceláři organizace, proto celá vzdělávací akce proběhne tam. Nevzniknout tedy žádné náklady na pronájem prostor navíc.

4.6. Fáze zpětné vazby vzdělávací akce

Provedení evaluace akce bude mít na starosti lektor akce. U návrhu zpětné vazby akce jsem vycházela z pětiúrovňového aplikačního modelu vyhodnocování dle Hroníka (viz obrázek č. 5).³³

Schéma 5: Znáornění modelu vyhodnocování



Zdroj: Hroník, 2007, s. 123.

Vyhodnocování reakcí proběhne formou písemného dotazníku, který bude rozdán účastníkům po skončení výukových lekcí. Účastníci tak mohou jednoduše a anonymně sdělit své vlastní pocity, co se naučili, jaké pro ně lekce byly a jak hodnotí lektora.

Vyhodnocování nárůstu vědomostí a dovedností bude probíhat formou hodnocení, které bude provádět lektor, facilitátoři a vedoucí v průběhu akce vždy v závěrečné části lekcí, kde probíhají simulace/hraní rolí/prezentování

³³ Hroník, F. (2007) *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. (s. 123-141). Praha: Grada.

připravené úlohy atd. K tomuto hodnocení bude připraven formulář, který budou hodnotitelé v průběhu akce vyplňovat. Hodnotitelé tak mohou určit, zda se účastníci dostali na úroveň stanovenou v cílech.

Vyhodnocování pracovní výkonnosti jedince proběhne formou strukturovaného rozhovoru TL s jeho vedoucím. Tento rozhovor proběhne měsíc po nástupu TL do funkce, protože TL má měsíc na provedení všech aktivit z úvodní fáze TS. Po jejich provedení v reálných situacích s týmem může dojít právě k vyhodnocení v rámci pohovoru s vedoucím. Nástroj strukturovaného rozhovoru jsem zvolila z toho důvodu, že se dá provést v rámci každoměsíčního individuálního rozhovoru vedoucího s TL, na kterém TL dostává zpětnou vazbu na svoji práci a vedoucí s ním nastavuje jeho další směřování.

Vyhodnocování dopadu na výkonnost organizace proběhne po třech měsících od nástupu TL do funkce. Proběhne formou skupinové diskuze s vedením organizace (tedy osmi viceprezidenty a prezidentem). Tuto diskuzi povede lektor vzdělávací akce s připravenými evaluačními otázkami. Takovou formu vyhodnocování jsem zvolila z toho důvodu, aby se celé vedení pobočky uvědomilo důležitost vzdělávání a jaké efekty má či nemá. To může být prospěšné ne jen k vyhodnocení dané akce, ale i k celkovému posunutí významu vzdělávání v organizaci a zainteresování vedení do jeho provádění.

K vyhodnocování změn v kultuře podniku v tomto případě nemusí dojít.

Akce totiž neměla za cíl nějakou takovou změnu provést. Pro hodnocení takové změny by bylo třeba sledovat delší časové období, aby se změna reálně projevila. Navíc by tuto změnu měl hodnotit někdo externí mimo organizaci např. partner organizace nebo poradenská instituce. Proto považuji toto vyhodnocování za nadbytečné a vzhledem k charakteru a cílům akce nerelevantní.

Závěr

Cílem práce bylo navrhnout vzdělávací akci na brněnské pobočce dobrovolnické organizace AIESEC pro skupinu deseti team leaderů, kteří jsou na jejich pozicích noví.

Práce byla členěna na teoretickou a praktickou část. V praktické části jsem vycházela z teoretických konceptů řízení lidských zdrojů, talent managementu, vzdělávání v organizaci a postupu návrhu vzdělávací akce. Na základě charakteristiky organizace AIESEC a jejího systému vzdělávání jsem pokračovala se samotným návrhem vzdělávací akce ve čtyřech fázích.

Ve fázi identifikace mezery a rozvojových potřeb jsem na základě analýzy interního dokumentu Team standardy, který definuje popis práce team leadera, zjistila, co mají team leadeři vykonávat za činnosti, a tudíž že potřebují znalosti a dovednosti k danému výkonu. Dále jsem pomocí dotazníku zjišťovala, zda team leadeři disponují potřebnými znalostmi a dovednosti pro provádění aktivit z Team standardů. Z dotazníku vyplynulo, že znalosti i dovednosti jsou na nulové úrovni, protože většina team leaderů ani neznala Team standardy, tedy náplň své práce, a neměli žádnou předchozí zkušenost s vedením lidí. Protože jejich úroveň byla nulová, potřebovala jsem zúžit, co je třeba je naučit nejdříve a prioritně. K tomu jsem provedla analýzu Potíže - Důležitost – Častost. Analýzou jsem zjistila, že team leadeři potřebují nabýt znalosti a dovednosti potřebné k samostatnému vykonávání všech aktivit spadajících do úvodní fáze týmového vývoje dle Team standardů. Tuto vzdělávací potřebu jsem řešila návrhem vzdělávací akce.

V druhé fázi designování vzdělávací akce jsem stanovila čtyři cíle. Jeden cíl vždy kopíroval jednu aktivitu z Team standardů, kterou má team leader vykonávat. Cílem bylo, aby účastník byl po skončení akce schopen vykonat požadovanou činnost skoro samostatně a činnost postupně zdokonaloval.

Dále jsem v této druhé fázi definovala profil účastníka a absolventa. Také jsem stanovila konkrétní obsah, formy, metody a techniky, kterými dosáhnou naplnění cílů, a strukturovala jsem je do osnov čtyř lekcí vzdělávací akce.

Ve třetí fázi realizace vzdělávací akce jsem navrhla časový harmonogram, organizační uskutečnění akce, potřebnou přípravu výukových materiálů a finanční zajištění akce.

Ve čtvrté a poslední fázi projektování vzdělávací akce jsem navrhla druhy, formy a provedení zpětné vazby, které zjistí, zda bylo dosaženo cílů akce.

Vzdělávací akce pro skupinu deseti team leaderů na brněnské pobočce dobrovolnické organizace AIESEC byla navržena od analýzy potřeb, přes stanovení cílů, obsahu, realizace i evaluace. **Cíl práce tedy byl splněn.**

Vytvořený návrh vzdělávací akce může být v organizaci použit pro účely vzdělávání team leaderů. Celkově lze i práci použít k návrhům na zvýšení kvality vzdělávání v organizaci, protože je modelovým příkladem, jak by se mohly vzdělávací akce v organizaci designovat.

Literatura a zdroje

AIESEC International. (2016). *Team standards*. Dostupné z: <http://www.aies.ec/tm-hub/>

Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada.

Bartoňková, H. (2008). *Projektování vzdělávací akce*. Olomouc: Univerzita Palackého.

Bartoňková, H. (2013). *Analýza vzdělávacích potřeb*. (s. 12). Olomouc: Univerzita Palackého.

Belz, H., Siegrist, M. (2001) *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. (s. 89-91). Praha: Portál.

Bělohávek, F. (2006). *Management*. Brno: Computer Press.

Buckley, R., Caple, J. (2004). *Trénink a školení*. (s. 33). Brno: Computer Press.

Claussen, J., Grohsjean, T., Luger, J., Probst, G. (2014). Talent management and career development: What it takes to get promoted. *Talent Management, Journal of World Business*, 49(2), 236-244.

Collings, D.G., Mellahi.K. (2009). Strategic talent management: a review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-13. In:

Sripirom, K., Jhundra-indra, P., Raksong, S. (2015). A Conceptual Framework of Strategic Talent Management and Firm Success. *Allied Academies International Conference: Proceedings of the Academy of Strategic Management (ASM)*, 14 (2), 2-15.

Dave, R. H. (1970). *Psychomotor Levels*. In *Developing and Writing Behavioral Objectives*, ed. Robert J. Armstrong. Tucson AZ: Educational Innovators Press.

Hroník, F. (2007) *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. (s. 135-193). Praha: Grada.

Kolb, D. A. (1984) *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall.

Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. (s. 206). Praha: Management Press.

Lewis, R. E., Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16, 139–154. In: Sripirom, K., Jhundra-indra, P., Raksong, S. (2015). A Conceptual Framework of Strategic Talent Management and Firm Success. *Allied Academies International Conference: Proceedings of the Academy of Strategic Management (ASM)*, 14 (2), 2-15.

Nolfi, T., Ruben, B. (2010). *Assessing And Improving Student Organizations : A Guide For Students*. (s. 9). Sterling, Va: Stylus Publishing.

Průcha, J. (2007). *Moderní pedagogika*. (s. 15). Praha: Portál.

Vodák, J., Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. (s. 66). Praha: Grada Publishing.

Vykydalová, H. (2017). *Návrh vzdělávací akce pro team leadery v dobrovolnické organizaci*.

Seznam zkratek

TL – Team leader, team leaderi

TS – Team standardy

Seznam obrázků, grafů, schémat

| | |
|--|----|
| Schéma 1: Vzájemný vztah učení se, rozvoje a vzdělávání..... | 12 |
| Schéma 2: Cyklus vzdělávání v organizaci | 15 |
| Schéma 3: Příklad PDČ analýzy a úrovní tréninku..... | 32 |
| Schéma 4: Kolbův cyklus učení | 40 |
| Schéma 5: Znárodnění modelu vyhodnocování | 47 |

Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| Tabulka 1: Analýza obtížnosti, důležitosti a četosti vykonávání aktivit z TS | 34 |
|--|----|

Seznam příloh

| | |
|---------------------------------|----|
| Příloha 1: Team standardy | 57 |
| Příloha 2: Formulář..... | 59 |

Přílohy

Příloha 1: Team standardy

Team leader má za úkol provést tým třemi fázemi týmového vývoje.³⁴

Úvodní fáze (U)

1. Team leader zajistí v úvodní fázi seznámení v rámci teamu aktivity, které vybudují počáteční důvěru mezi členy. (U1)
2. Vysvětlí členů základní aspekty jejich práce, a jak fungují základní procesy, kterými budou součástí. (U2)
3. Team leader vede plánování teamu, jehož součástí je ustanovit smysl teamu, nastavit očekávání, stanovit cíle týmu, strategie, naplánovat rozpočet na potřebné aktivity, rozdělit jednotlivé úkoly a finalizovat popis práce jednotlivých členů, stanovit termíny dokončení jednotlivých úkolů. (U3)
4. Team leader má individuální schůzku s jednotlivými členy, kde jim ujasní jejich role, popis práce a nastaví si plán osobního rozvoje. (U4)

Fáze výkonu (V)

1. TL pravidelně vede meetingy teamu, kde sleduje výsledky teamu a naplňování plánu. Jednou za měsíc TL vede souhrnný meeting jehož součástí je přehodnocování plánu. (V1)
2. TL má pravidelně individuální schůzky se členy, kde sleduje jejich výsledky, provádí koučink s cílem dosažení osobních cílů člena, poskytuje členovi zpětnou vazbu na jeho výkon a chování. (V2)

³⁴ U jednotlivých fází a jejich kroků za nimi v závorce uvádím kód, který jsem si stanovila pro potřeby ODC analýzy

3. TL pořádá teamové dny, na nichž se odehrají aktivity pro stmelení týmu, oceňování členů a další týmové aktivity dle aktuálních potřeb týmu. (V3)

Závěrečná fáze (Z)

1. TL vytvoří a podá zprávu o výsledcích teamu, které byly dosaženy (případně nebyly dosaženy), s odůvodněním, proč tomu tak bylo a s návrhy na zlepšení (nebo předejití podobných situací do budoucna). Zpráva je určena pro přímého nadřízeného. (Z1)
2. TL je zodpovědný za předání veškeré práce jeho následovníkovi. Má na starosti předání základních informací o průběhu jeho dosavadní práce. Kromě informací TL svého nástupce učí i potřebné dovednosti (to lze provést metodou stínování, simulacemi nebo souběžnou společnou prací). S dovednostmi dochází k přenosu postoje vůči práci tak, aby nástupce věděl, co ho v průběhu práce může potkat a jak se s tím vypořádat. TL předá i veškeré potřebné dokumenty a podklady a vysvětlí jejich používání. (Z2)
3. TL je zodpovědný za to, aby s celým týmem proběhlo společné zhodnocení prožité zkušenosti, nabytých zkušeností a nastavení dalších kroků, které členi podniknou na základě osobního nastavování cílů. (Z3)

Příloha 2: Formulář

Průvodní slovo: Milí TLS, prosím vás o vypracování následujících otázek. Jedná se o dotazník a test primárně pro účely mé bakalářské práce, ale poslouží i pro správné navržení vzdělávání pro vás. Potřebuji zjistit, zda znáte team standardy a chápete jejich význam a jaká je vaše předešlá zkušenost s vedením teamu. Při vyplňování se prosím s nikým neradíte a nikoho se neptejte.

1. Vedl/a jsi už někdy team?

- ANO
- NE
- JINÉ:

.....
.....

2. Pokud ano, kdy to bylo?

.....

3. Kolik měl tento tým členů?

.....

4. Jaký byl účel daného teamu?

.....

5. Už jsi někdy slyšel/a o AIESEC Team standardech?

- ANO
- NE

6. Popiš, co jsou Team standardy.

.....

7. Napiš jednotlivé fáze teamového vývoje dle Team standardů a aktivity, které jsou součástí jednotlivých fází.

.....