

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

bakalářské kombinované studium
2009 – 2012

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Jitka Procházková

Seberozvoj jako nastupující trend v oblasti profesního vzdělávání
(na příkladu konkrétní společnosti)

Praha 2012

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Iva Borská, CSc.

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor Combined Part time Studies
2009 - 2012

BACHELOR THESIS

Jitka Procházková

Title

Prague 2012

**The Bachelor Thesis
Work Supervisor:**

PhDr. Iva Borská, CSc.

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 25.2.2012

Jméno autorky

Poděkování

Chtěla bych poděkovat PhDr. Ivě Borské, CSc. za její velkou podporu a cenné rady při vedení bakalářské práce.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá pohledem studentky vzdělávání dospělých na problematiku seberozvoje současného vzdělávání dospělých ve firemní oblasti, konkrétně na příkladu jedné mezinárodní společnosti. Rozebírá sebepoznání a identifikaci individuálních potřeb rozvoje, stanovení osobních rozvojových cílů, metody seberozvoje a zpětnou vazbu průběžnou a po dosažení cíle. Cílem práce jsou andragogické závěry a doporučení pro strategii seberozvoje v konkrétní organizaci.

Klíčové pojmy

Celoživotní učení, profesní vzdělávání dospělých, strategie celoživotního učení, individualizace vzdělávání, klíčové kompetence, sebepoznání, sebeanalýza, rozvojové cíle, metody seberozvoje, osobní rozvojový plán, zpětná vazba, doporučení seberozvoje.

Annotation

Bachelor Thesis is focused on problematic field of self-development of current adult education in corporate area, specifically on the example of and international company. It analyzes self-knowledge and identification of needs for individual development, setting personal development goals, methods and feedback (continuous and after achievement of goal). Target of this thesis are andragogic conclusions and recommendations for strategy of self-development in a particular organization.

Key words

Lifelong learning, professional adult education, lifelong learning strategy, individualization in education, key competence, self-knowledge, self-analysis, self-development goals, methods of self-development, personal development plan, feedback, recommendations for self-development.

OBSAH

Obsah

ÚVOD	9
I. TEORETICKÁ ČÁST	10
1 CELOŽIVOTNÍ UČENÍ PROFESNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH V NÁRODNÍM A EVROPSKÉM KONTEXTU	10
1.1 Pojetí, vymezení pojmu a členění celoživotního učení („CŽU“)	10
1.2 CŽU pro 21. století ve strategických dokumentech EU	12
1.3 CŽU v ČR	13
2 INDIVIDUALIZACE SEBEVZDĚLÁVÁNÍ V OBLASTI PROFESNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ JAKO NASTUPUJÍCÍ TREND	16
2.1 Klíčové přenositelné kompetence	16
2.2 Změna přístupu ve vztahu člověk - organizace	18
2.3 Odpovědnost za svůj rozvoj jedincem	19
3 ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ JAKO FAKTOR KONKURENCESCHOPNOSTI ORGANIZACE A JEJÍ PROSPERITY	21
3.1 Systém učící se organizace	21
3.2 Změna v řízení podniku	23
3.3 Kvalitní vedení jako zdroj konkurenční výhody	24
4 SEBEROZVOJ	26
4.1 Vymezení pojmů seberozvoj a sebevzdělávání	26
4.2 Změna	27
4.3 Příprava seberozvoje	28
4.4 Analýza současného stavu a identifikace potřeb rozvoje	30
4.4.1 Dotazník	30
4.4.2 Sebeanalýza SWOT	30
4.4.3 Sebepoznání prostřednictvím 360° zpětné vazby	31
4.5 Cíle osobního rozvoje	36
4.6 Akční plán osobního rozvoje	38
4.7 Realizace	40
4.7.1 Čas náš největší nepřítel	40
4.7.2 Překážky na cestě	41
4.8 Zpětná vazba	44
4.8.1 Průběžná zpětná vazba	45
4.8.2 Zpětná vazba při dosažení cíle	46
II. PRAKTICKÁ ČÁST	47
5 Vymezení cíle průzkumu	47
5.1 Představení společnosti „X“, kde probíhal průzkum	47
5.2 Formulace problému	48
5.3 Použité metody, techniky a postupy	48
5.4 Harmonogram postupu	48
5.5 Charakteristika souboru (zkoumaného vzorku)	49
5.6 Analýza dat, interpretace výsledků a dílčí závěry	49

5.7 Formulace doporučení	62
6 ZÁVĚR	66
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	68
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	70
SEZNAM PŘÍLOH	71

ÚVOD

Tato práce se zabývá problematikou seberozvoje v oblasti vzdělávání dospělých a to se zaměřením na profesní rozvoj na příkladu konkrétní mezinárodní společnosti. Vlastní téma této práce bylo zvoleno z těchto důvodů:

U svého stávajícího zaměstnavatele jsem shledala z ohlasů od kolektivu a osobní zkušenosti nedostatky v oblasti seberozvoje v této společnosti. Tudíž jsem měla velký zájem na prošetření této problematiky a na základě jejich výsledků o navrhnutí andragogických doporučení strategie seberozvoje, jež by pomohl situaci v této společnosti vylepšit. Jako studentka oboru vzdělávání dospělých, je pro mě tato oblast velmi zajímavá a mám zájem o neustálé prohlubování a rozšiřování poznatků z této oblasti. Téma seberozvoj je v dnešní době aktuální a o to více se stane v dobách budoucích, jež je dnes podtrhováno trendem individualizace a důrazem na rozšiřování klíčových kompetencí. V obecném smyslu je téma velmi přínosným a obohacujícím pro každého jednotlivce, tedy i pro mě jako základní průvodce na jeho individuální vzdělávací cestě.

Cílem práce je vylepšit stávající situaci seberozvoje v konkrétní společnosti. Empirické poznatky této problematiky byly zkoumány a analyzovány na základě písemného dotazníku, interview a obsahovou písemnou analýzou textu. Společnost, kde probíhal průzkum si přála zůstat v anonymitě, tudíž v bakalářské práci pro ni bude použit krycí název „společnost X“. Přínos pro praxi tato práce sleduje tím, že managementu společnosti X, budou předány a přeloženy výsledky a závěry průzkumu a doporučení pro strategii seberozvoje jejich zaměstnanců pro informativní účely a pro jejich zvážení a přijetí možných protiopatření.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CELOŽIVOTNÍ UČENÍ PROFESNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH V NÁRODNÍM A EVROPSKÉM KON- TEXTU

1.1 Pojetí, vymezení pojmu a členění celoživotního učení („CŽU“)

„Celoživotní učení zahrnuje všechny možnosti učení (ať už v tradičních vzdělávacích institucích v rámci vzdělávacího systému či mimo něj), které jsou chápány jako jediný propojený celek, který dovoluje rozmanité a četné přechody mezi vzděláváním a zaměstnáním a který umožňuje získávat stejné kvalifikace a kompetence různými cestami a kdykoli během života.“ (Strategie CŽU ČR, 2007, s.77)

Jedná se tedy o soubor všech vzdělávacích a rozvojových aktivit v průběhu celého života. Důležité zde je, že je chápán jako jediný propojený celek. Podtrhuje to, že každý by měl mít možnost vzdělávat se v různých fázích svého života dle svých potřeb, možností a zájmů. Formální vzdělávací systém by měl vytvořit základy pro kvalitní základní a všeobecné vzdělávání pro všechny od dětství. A to tím, že by se mělo zabezpečit, že se člověk „naučí učit se“. Tedy měl by člověka vybavit funkční gramotností a klíčovými kompetencemi. Tato dovednost je jednou z klíčových pro úspěšné vzdělávání v jeho dalších etapách života, nejenom školního, ale i profesního, osobního a zejména seberozvoje. Jedná se zejména o probuzení a navození pozitivního postoje k učení, jelikož ten má vždy velmi vysoký motivační efekt ve smyslu vzbuzení zájmu člověka o věc a stimulace jeho zvědavosti. Položením tohoto základu „naučit člověka učit se“ od nejútlejšího dětství, budeme schopni vybavit člověka dovednostmi a schopnostmi pro svůj pokračující celoživotní seberozvoj a schopností řešit novodobé problémy.

Pojetí celoživotního učení je kontinuálním koloběhem veškerého učení se od kołysky do smrti (Strategie CŽU ČR, 2007). Jde tedy o neustálou připravenost člověka učit se. CŽU předpokládá prolínání uvedených forem učení v průběhu celého života, a to vždy a všude. Základní dvě etapy do které jej členíme :

1). Počáteční vzdělávání zahrnuje :

Základní vzdělávání (primární a nižší sekundární stupeň): které má všeobecný charakter a kryje se zpravidla s dobou plnění povinné školní docházky.

Střední vzdělávání (vyšší sekundární stupeň): má všeobecný či odborný charakter, je ukončeno maturitní zkouškou, výučním listem či závěrečnou zkouškou. Rovněž zahrnuje tzv. nástavbové studium.

Terciární vzdělávání: zahrnuje široký sektor vzdělávací nabídky následující zpravidla po vykonání maturitní zkoušky. Poskytuje specializované vzdělání odborné nebo umělecké. Náleží k němu vysokoškolské vzdělávání uskutečňované vysokými školami, vyšší odborné vzdělávání uskutečňované vyššími odbornými školami a částečně i vyšší odborné vzdělávání v konzervatořích.

Počáteční vzdělávání je tedy ukončeno kdykoli po splnění povinné školní docházky vstupem na trh práce či přechodem mezi ekonomicky neaktivní obyvatele.

2). Další vzdělávání zahrnuje :

Formální vzdělávání: je realizováno ve vzdělávacích institucích, zpravidla ve školách. Jeho funkce, cíle, obsahy, organizační formy a způsoby hodnocení jsou vymezeny právními předpisy. Zahrnuje získávání na sebe zpravidla navazujících stupňů vzdělání. Jejich absolvování je potvrzováno příslušným osvědčením.

Neformální vzdělávání: je zaměřeno na získání vědomostí, dovedností a kompetencí, které mohou vzdělávajícímu zlepšit jeho společenské i pracovní uplatnění. Neformální vzdělávání je poskytováno v zařízeních zaměstnavatelů, soukromých vzdělávacích institucích, nestátních neziskových organizacích, ve školských zařízeních a dalších organizacích. Nezbytnou podmínkou je účast odborného lektora, učitele či proškoleného vedoucího. Nevede k získání stupně vzdělání.

Informální učení: je proces získávání vědomostí, osvojování si dovedností a kompetencí z každodenních zkušeností a činností v práci, v rodině a ve volném čase. Zahrnuje také sebevzdělávání. Je neorganizované, zpravidla nesystematické a institucionálně nekoordinované. (Strategie CŽU ČR, 2007)

Další vzdělávání tedy probíhá po dosažení určitého stupně vzdělání, neboli po prvním vstupu vzdělávajícího se na trh práce. Je zaměřeno na širokou škálu vědomostí, dovedností, kompetencí důležité pro uplatnění v pracovním, občanském a osobním životě, tak jak tomu máme např. v seberozvoji.

1.2 CŽU pro 21.století ve strategických dokumentech EU

Memorandum o CŽU

Vydané v r. 2000 Evropskou komisí přímo po zasedání v Lisabonu. V rámci CŽU sehrálo významnou roli pro zahájení celoevropské debaty o efektivní strategii pro realizaci CŽU jak na institucionální tak individuální úrovni, tedy ve všech sférách života. Memorandum zdůrazňuje tyto problémové okruhy pro otevřenou diskusi: 1) Nové základní dovednosti pro všechny, 2) Více investic do lidských zdrojů, 3) Inovovat vyučování a učení, 4) Oceňovat učení, 5) Přehodnotit poradenství, 6) Přiblížit učení domovu.

Diskuze k memorandu o CŽU v celé Evropě vyústili do dokumentu **Making a European area of lifelong learning a reality** vydaného v r. 2001 zahrnující širokou škálu formálního, neformálního a informálního učení. Hlavní cíle CŽU jsou zde kladeny na aktivní občanství, osobní rozvoj, sociální inkluzi a zaměstnanost. Principy zdůrazňující roli učícího se jedince, význam rovných příležitostí, kvality vzdělávacích příležitostí. Významnou snahou tohoto dokumentu je především to, aby tradiční vzdělávací systémy byly transformovány tak, aby byli co nejotevřenější a nejflexibilnější, což zajistí a umožní všem aby si mohli volit a vytvářet svoji individuální vzdělávací cestu sami dle svých potřeb, přání a zájmů po celý lidský život. Tento dokument tedy dává důraz na význam neformálního vzdělávání a informálního učení. Rovněž zdůrazňuje potřebu jeho uznávání. Priority na které se mají členské země zaměřit v jejich podpoře CŽU jsou následující: 1) Uznávání neformálního vzdělávání a informálního učení, 2) Informace a poradenství, 3) Zvyšování investic do vzdělávání včetně soukromých zdrojů, 4) Podpora učících se komunit, měst, regionů, podniků aby se staly učícími se organizacemi, 5) Rozvoj základních dovedností pro všechny občany po celý život, 6) Podpora inovativní pedagogiky z důrazem na rozvoj kompetencí, nikoliv pouze získávání vědomostí. Výsledky o stavu realizace CŽU a všeživotního učení včetně koncepcí CŽU tak jak se uplatňují v jednotlivých státech byly sumarizovány v dokumentu: **Implementing lifelong learning strategies in Europe: Progress report on the follow-up to the Council resolution of 2002 on lifelong learning**. Evropská rada v r.2006 potvrdila, že vzdělávání a odborná příprava je jednou z klíčových bodů lisabonského programu reform. Na základě toho evropský parlament schválil zavedení nového **Akčního programu podpory CŽU na období 2007-2013** zahrnující podporu projektů a aktivit od dětství až po pozdní věk. (Strategie CŽU ČR, 2007)

Na CŽU je ve strategických dokumentech EU nahlíženo z komplexního pohledu jak zahrnující ekonomický, environmentální tak sociální rozměr. Tedy z pohledu zaměstnanosti, rozvoje lidských zdrojů a celoživotního, všeživotního vzdělávání.

1.3 CŽU v ČR

Ve strategických dokumentech EU je na celoživotní učení nahlíženo z komplexního pojetí viz. výše, z tohoto pojetí vychází i klíčový dokument strategie celoživotního učení ČR: **Strategie celoživotního učení ČR**.

Je to ucelený koncept CŽU v ČR, vycházející z analýzy základních strategických dokumentů ČR a EU, vydaný v roce 2007 Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Je výchozím programovým dokumentem na roky 2007-2015 v této oblasti.

Záměrem tohoto dokumentu je stanovit postupně dosažitelné cíle. Jejím úkolem nejsou návrhy postupů realizací, ty totiž musí být výsledkem zainteresovaných aktérů veřejné politiky. Jsou zde vymezeny základní strategické směry rozvoje CŽU, které by měly být prioritně podporovány. Svými návrhy strategie směřuje k odstranění bariér a podpoře těch hledisek CŽU, jež umožní aby se učení stalo realitou pro všechny po celý život.

Mezi hlavní prioritní strategické směry patří: 1) Uznávání, prostupnost 2) Rovný přístup 3) Funkční gramotnost 4) Sociální partnerství 5) Stimulace poptávky 6) Kvalita 7) Poradenství. I když s oblastí seberozvoje obecně souvisí všechny tyto směry, zaměříme se zejména na tyto:

Uznávání, prostupnost

„Vytvořit otevřený prostor pro celoživotní učení včetně uznávání výsledků neformálního vzdělávání a informálního učení.“ (Strategie CŽU ČR, 2007, s.47)

Měly by se uznávat a certifikovat všechny formy vzdělávání a učení od běžné školní výuky až po získávání zkušeností v rodinách, na pracovišti apod. Uznávání výsledků vzdělávání bez ohledu na to, kde a jak byly získány, usnadní prokazování kvalifikace při přijímání do zaměstnání (např. nahrazení odborného vzdělání dříve získanými profesními zkušenostmi). ČR v tomto směru započala v r.2007, kdy nabyl plné účinnosti *Zákon č. 179/2006 Sb., o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání a o změně některých zákonů (zákon o uznávání výsledků dalšího vzdělávání)*. Tento krok je významným pro uznání různých cest vedoucích k získání kvalifikací. Umožňuje získat osvědčení o uznání tzv.dílčí kvalifikace, jež má za význam to, že zaměstnavatelé často

nevyžadují po zaměstnancích zejména praktickou znalost pracovních činností pro výkon dané pozice a ne dosažený stupeň svého vzdělání. Dílčí kvalifikace je pak možné skládat do kvalifikace úplné a následně lze získat stupeň vzdělání. Z pohledu systémového na základě výše uvedeného zákona vzniká Národní soustava kvalifikací neboli povolání. Sice je ČR na počátku celého procesu (zákon přináší školsky komplikované řešení které nekoresponduje s posláním dalšího vzdělávání), ale již nyní je evidentní, že do budoucna půjde získat plnou kvalifikaci potřebnou pro uplatnění na trhu práce, aniž bychom usilovali o zvýšení formálního stupně vzdělávání. Tento směr významně podporuje cestu individuálního seberozvoje.

Funkční gramotnost

„Rozvíjet funkční gramotnost a další klíčové kompetence včetně schopnosti učit se v průběhu celého života“. (Strategie CŽU ČR, 2007, s.52)

Jak již bylo uvedeno viz.výše u CŽU, je vybavení touto základní dovedností jakou je funkční gramotnost, tedy schopnost lidí se orientovat ve světě informací a efektivně se učit nezbytné pro úspěch celkové vize a myšlenky celoživotního učení. Ve světě práce, se klade stále větší důraz na kvalifikaci pracovníků neboli na jejich co nejširší a nejuniverzálnější klíčové kompetence. U nich je zejména důležitá jejich přenositelnost, tedy schopnost poradit si v jakékoli nové neplánované situaci (např. změna zaměstnavatele): např. metodologické, komunikativní, environmentální, osobnostní kompetence – kam spadá i sebeřízení, sebekontrola, schopnost učit se, apod. což jsou důležité prvky seberozvoje. Z důvodu nízké úrovně rozvoje těchto kompetencí v ČR, je prioritou na směřování ke změně obsahu a metod výuky v počátečním i dalším vzdělávání, kde se zdůrazňuje rozvoj obecnějších klíčových kompetencí místo důrazu na předávání vědomostí.

Stimulace poptávky

„Stimulovat poptávku po vzdělávání u všech skupin populace v průběhu celého života“ (Strategie CŽU ČR, 2007, s.53). V této oblasti zatím nebyla přijata žádná opatření, jež by podporovala poptávku jednotlivců, podniků po vzdělávání, aby se tak zjednodušil přístup ke vzdělávání a stalo se výhodnou a důležitou investicí pro jejich osobní rozvoj a pracovní postup. Zde si strategie dává za cíl zaměřit se na podporu celkové účasti na dalším vzdělávání a čerpat ze zkušeností zemí EU např. vzdělávací poukázky,

odpočty výdajů na další vzdělávání či udělování národních cen za podnikové vzdělávání, apod.

Kvalita

Podpora opatření, jež mají vést ke zlepšování kvality nabídky dalšího profesního vzdělávání včetně zavádění mechanismů akreditace vzdělávacích programů, uplatňování modelů certifikace vzdělávacích institucí, systémů certifikace lektorů a konzultantů a budování struktur pro kontrolu jejich kvality. Dále podporují rozvoj podpůrných informačních a poradenských služeb pro jednotlivce, organizace, regiony.

Poradenství

Zde si klade tento směr za cíl vytvořit komplexní informační a poradenský systém dostupný všem v průběhu celého života a to i zaměstnavatelům, aby např. mohli pro své zaměstnance volit odpovídající vzdělávání a rozumět tak důsledkům svých rozhodnutí o vzdělávání. Poradenská pracoviště pro dospělé prakticky moc neexistují kromě úřadů práce, tudíž úkolem je podpořit rozvoj sítí těchto poradenských institucí pro všechny dospělé, kteří hledají informaci či radu v případě potřeby doplnění kvalifikace či uvažují o změně profese či zaměstnání. Rovněž si klade za cíl zkvalitnit tuto službu a více individualizovat nabídku vzdělávání uchazečů o zaměstnání podle potřeb klientů, posílit motivační aktivity, praktické upevnění nabytých dovedností včetně mentoringu a koučování, vyškolit pracovníky na sestavování individuálních akčních plánů, jejich realizaci a vyhodnocování, apod.

Celkově v konceptu CŽU je důraz kladen na vzdělávání mimo rámec tradiční vzdělávací soustavy. Zejména podporuje profesní vzdělávání na pracovišti a uznávání nabytých předchozích pracovních zkušeností. Dále co největší provázanost učení a práce. Na tradiční školské vzdělávání je zde pohlíženo jako na prostředí, které by mělo vytvořit a vštípit pozitivní přístup a motivaci k učení se a to ihned již od počátečního vzdělávání. Čím kvalitnější tedy bude počáteční vzdělávání, tím jednodušeji a kvalitněji se zapojíme i do dalšího vzdělávání. CŽU je zaměřeno na osobní rozvoj člověka, na posilování všech rolí v jeho životě.

2 INDIVIDUALIZACE SEBEVZDĚLÁVÁNÍ V OBLASTI PROFESNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ JAKO NASTUPUJÍCÍ TREND

2.1 Klíčové přenositelné kompetence

Pojmem kompetence rozumíme, „...specifický soubor znalostí, dovedností, zkušeností, metod a postupů, ale také například postojů, které jednotlivec využívá k úspěšnému řešení nejrůznějších úkolů a životních situací a jež mu umožňují osobní rozvoj i naplnění jeho životních aspirací (ve všech hlavních oblastech života, tj. také v kontextu trhu práce, a to ve formě profesního uplatnění a zaměstnatelnosti.)“ (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 25-26)

Získávají se prolínáním počátečního vzdělávání, dalšího vzdělávání, přípravou při práci (formální i neformální) a sociálním učením (informální). Lidé si během svého vzdělávání získávají určité vědomosti a osvojují si určité dovednosti. Praktickým uplatněním nově získaných informací pak vytvářejí individuální zkušenost. Souhrn těchto zkušeností a dovedností = vznik konkrétní kompetence. A pokud jsou tyto dovednosti a schopnosti dále rozšiřovány, dochází k nárůstu vědomostí a vzniku klíčových kvalifikací. Ty pak představují cestu, jakýsi klíč k celoživotnímu učení se prací a mohou zajistit jak pracovní tak osobní úspěch. Zahrnují celou škálu kvalifikací, přesahující jednotlivé obory a vyjadřují individuální kompetenci = schopnost zachovat se přiměřeně k dané situaci a jednat kompetentně. Rovina klíčových kvalifikací odpovídá také kompetencím a vyznačuje se tím, že různé vysoce komplexní schopnosti společně dojdou k uplatnění. (Veteška, Tureckiová, 2008)

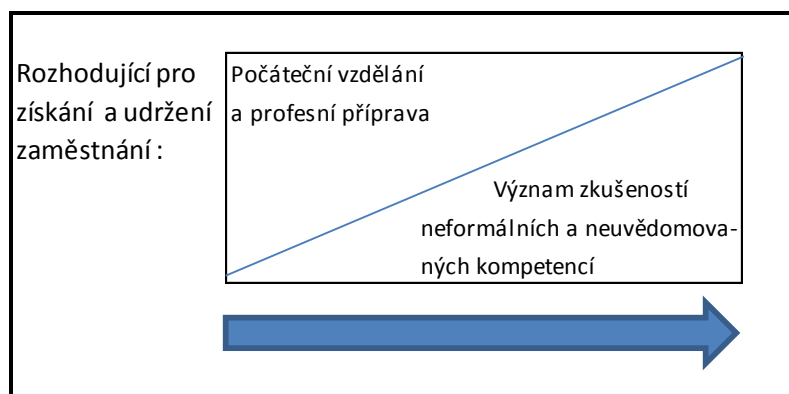
Zvládnutí kompetence tak jak se očekává je v zásadě úspěšnost chování jedince v různých životních situacích či efektivní zvládnutí rozdílných úkolů. Být kompetentní jednoduše řečeno znamená „být schopný“. Využívání a rozvoj kompetence vyžadují úspěšné zvládnutí celého cyklu práce s informacemi a vytváření funkčních souborů znalostí a dovedností, vytváření různých konceptů, metod a postupů rozhodování a řešení problémů či dalších specifických kompetencí.

Struktura klíčových kompetencí : A) Sociální kompetence: schopnost práce v týmu, kooperativnost, schopnost čelit konfliktům a stresovým situacím, komunikační

dovednosti. B) Kompetence ve vztahu k vlastní osobě : kompetentní zacházení se sebou samým, být svým vlastním manažerem, schopnost reflexe vůči sobě samému, vědomé rozvíjení vlastních hodnot, schopnost posouvat sám sebe (motivace) a dále se rozvíjet. C) Kompetence v oblasti metod : plánovitě, se zaměřením na cíl uplatňovat odborné znalosti, vypracovávat tvořivé řešení, strukturovat a klasifikovat nové informace, dávat věci do kontextu a poznávat souvislosti, kriticky přezkoumávat v zájmu dosažení žádoucích změn, zvažovat šance a rizika. V podnikovém vzdělávání se dává důraz především na získávání kompetencí v oblasti metod. (Belz,Siegrist,2001)

Stále více je nahrazována živá práce technikou, jejíž podíl ve výrobcích klesá. Obecným trendem je tedy pokles zaměstnanosti ve výrobě a zemědělství, naopak růstem ve službách. Dále se zvyšuje počet částečným úvazků a smluv na dobu určitou a roste počet pracovníků, najímaných přes agentury na dočasnou práci. Nastal posun k výše kvalifikované pracovní síle (technici, manažeři, odborníci, aj.) Tento posun k výše kvalifikovaným klade velké nároky na profesní vzdělávání. Další růst obnáší zvyšování úrovně vzdělávání a nárůst kvalifikací, velkou roli hraje flexibilita kvalifikací a flexibilita povolání. Pokud vzdělávací systém poskytl široké flexibilní kompetence, pak řada povolání může být vykonána jedinci s různou kvalifikací, což nám dokládá praxe ze současnosti a výsledky průzkumu Národního ústavu odborného vzdělávání, že 60 % absolventů odborných škol nepracuje v profesi, kterou získali v počátečním vzdělání kvalifikaci, obdobně je tomu i u absolventů vysokých škol. I když certifikované kvalifikace budou stále podmínkou přijetí do zaměstnání, vzroste význam neuvědomovaných znalostí a dovedností, získaných v neformálním a informálním vzdělávání a praxi. (Palán,2007)

Obrázek 1: Modifikace kompetencí s věkem



Zdroj: Palán, 2007

K podpoře jejich rozvoje by měla přispět změna stylu výuky na školách, jelikož kompetence jsou více založeny na aktivitách a ne pouze na vědomostech. Rozvíjení klíčových kompetencí souvisejí s dalším vzděláváním a celoživotním učením a rekvalifikacemi, jelikož jsou získávány při školním, podnikovém a dalším vzdělávání. Teorie o klíčových kompetencích a kvalifikacích se staly součástí řady vzdělávacích strategií a memorand. Klíčové kompetence se budou stále intenzivněji stávat obchodovatelnou položkou jednotlivce.

2.2 Změna přístupu ve vztahu člověk - organizace

Podnikové vzdělávání jako součást personální práce a tedy řízení lidských zdrojů, chápe člověka a jeho působení v organizaci nejen jako součást nákladů, ale jako produktivního činitele, o něhož je třeba pečovat, do něhož se vyplatí investovat, a kterého je na druhé straně nutno všestranně využít. Vzdělávání zaměstnanců v očích majitelů a vedení dnes handicapuje zejména nezřetelnost jeho výsledků a dlouhodobý efekt. Z toho důvodu se z jejich ekonomického pohledu velmi těžko argumentuje významem vzdělávání, jehož náklady jsou paradoxně ještě více osekávány.

Aby se lidský kapitál mohl co nejučinněji využít je třeba změnit přístup ve vztahu člověk-organizace. Do této doby se hledal (a stále hledá), zaměstnanec který má splňovat určité požadavky a předpoklady na pracovní místo – tedy dle kvalifikace a vhodnosti obsadit konkrétní místo. V současnosti a do budoucna se zdůrazňují kompetence, tedy to jak nejlépe využít znalosti a dovednosti určitého pracovníka.

Vývoj míří k tomu, že největší konkurenční výhodou bude využití talentů, a to nejen na těch nejvyšších manažerských postech. Nehovoří se již jen o znalostních pracovnících, ale i o tzv. zlatých límečcích (patří mezi ně charismatický znalostí pracovník na nejvyšší podnikové úrovni, který představuje velké nehmotné aktivum každé organizace.) Kdysi se jednalo o tzv. „bílé límečky“, ale to je dnes již překonáno tím, že by se měla uplatňovat péče o znalosti a vzdělávání všech zaměstnanců bez výjimky. Všichni by tedy měli být konečnými příjemci vzdělávacích služeb, s tím že tedy jejich vzdělávací cíle budou diverzifikovány. V budoucnu, přístup k řízení lidských zdrojů stále více předpokládá, že formy organizace a obsah práce se budou stále více přizpůsobovat individuálním schopnostem každého pracovníka. Bude se dál více uplatňovat přístup na bázi bilanční diagnostiky a podobných progresivních metodách. (Palán,2007)

Je tedy důležité, aby byly vytvořeny dostupné studijní příležitosti pro všechny nejenom na všech pozicích, ale je nutno aby nabídka vzdělávacích možností pokryla potřebu v závislosti na aktuálně přijaté roli každého zaměstnance. Jedná se tedy o rozšíření úlohy organizace, která vzdělává své zaměstnance na konkrétní práci, až k takové, jež je připravena nést odpovědnost za celou škálu nabídek vzdělávacích potřeb každého (možnost navázat na stávající úroveň znalostí a dovedností, sladění výukového tempa s prací, celkově snaha o autonomní přístup), kdo pro ni pracuje, pokud si tak učící se subjekt samozřejmě přeje. Rovněž by tato úloha měla obsahovat i strategii pro stimulaci vzdělávacích návyků a pro uspokojování návyků, které byly již vytvořeny.

2.3 Odpovědnost za svůj rozvoj jedincem

Společenskými změnami se mění postavení podniků, a tím se mění i postavení člověka, jeho role dostávají nový obsah, který je stále pohyblivý a dynamický jako svět kolem nás. Chce-li člověk obstát na pracovním trhu, pak se musí těmto změnám podřídit a držek krok se současnými znalostními požadavky a nároky na pracovníky. Tím si pracovník zabezpečuje, že bude mít možnost získat lepší zaměstnání, povýšit na společenském žebříčku, prestiž v podobě ekonomického růstu, seberealizaci a spokojenost a především jeho stálou konkurenceschopnost na trhu práce. Odpovědnost za svůj osobní rozvoj je tedy i na samotných jedincích, nejenom na státu a zaměstnavateli. Tudíž ti, co se neúčastní dalšího vzdělávání budou více stagnovat na své zastarávající úrovni a budou složitěji zaměstnatelní. Naopak ti, kdo si kvalifikaci rozšiřují či zvyšují dalším vzděláváním obstojí na trhu práce daleko víc. Mezi podnikem a jedincem je tedy vztah neustálého interakčního ovlivňování ve smyslu čím vyšší požadavky jsou kladeny na jednu stranu, tím vyšší kvalifikace je kladena na stranu druhou.

Společnosti vyžadují stále větší samostatnost, vysokou míru nasazení, tvořivosti, iniciativy-vysokou kompetentnost, ve které již nedostačuje pouze znalost profese a její rutinní výkon. Odpouští se od modelu placení za odvedenou práci přiřazenou pro výkon určitého povolání a nahrazuje je placení za výkon-za kompetence člověka, které si v průběhu života a zaměstnání vytvořil a které používá. Podnikovou výkonost tvoří pracovníci, kteří by měli být tedy flexibilní v kompetentnosti k výkonu, k větší odpovědnosti a větší efektivnosti. Tento nový flexibilní přístup reprezentuje přechod od kvalifikace ke kompetencím a přechod v hodnocení od kvality, jež jsou vyžadovány pro výkon

povolání k hodnocení individuálních kvalit pracovníka. Přichází tedy nový soubor předpokladů v oblasti dalšího profesního vzdělávání a tím je důraz na vzdělávání po celý život člověka.

„...Dnešní dlouhodobá vazba na jednoho zaměstnavatele, práce na plný úvazek a vertikálně probíhající kariéra budou nahrazeny prací na dobu určitou, kontrakty a podílem na konkrétních projektech a výkonech, nejistým, silně diferencujícím a variujícím finančním ohodnocením a horizontálními kariérami. Očekávaný vývoj v mnohém předčí původní představy o důsledcích segmentace trhu práce. Vzniknout má společnost čtyř tříd zaměstnanců, skládajících se z: malé a zmenšující se skupiny základního osazenstva a managementu; velmi rychle rostoucí vrstvy nositelů několika dle potřeby využitelných kvalifikací (multiskilled, free-lancers, portfolio-workers); rychle se rozšiřující skupiny nových svobodných povolání z oblasti služeb, většinou špatně, částečně špičkově placených (experti pro počítače a programování, zdravotnictví a fitness, výuku, trénink, atd.); flexibilně využitelných, málo kvalifikovaných zaměstnanců (just in time employment).“ (Beneš, 2008, s. 123-124)

Z toho můžeme vyvodit závěr, že ne již zaměstnanost, ale zejména schopnost stát se zaměstnaným je cílem, který si každý musí vytvářet sám, musí převzít odpovědnost, jedním klíčovým nástrojem k tomu je právě seberozvoj. Samozřejmě je zde klíčové, aby byla zajištěna a nastala souhra v oblasti podpory a pomoci i ze strany zaměstnavatele a jiných partnerů (stát, region apod.), což tvoří základní rámec. Další hledisko je ze strany tradičního školského vzdělávání. To by mělo již od počátečního vzdělávání vštípit pozitivní postoj a motivaci k procesu učení se a položit základ pro odpovědnost jedince za jeho vlastní vzdělávací cestu. Hlavním objektem a subjektem procesu vzdělávání se stává nyní studující, umožňuje mu tak rozšiřovat si rozhled zejména takovým stylem učení, které mu nejlépe vyhovují individuálně. Kvalifikace, znalosti, zkušenosti, vědomosti, vzdělání se stávají klíčovým tržním pojmem a kvalifikace a kompetence obchodovatelnou položkou jednotlivce. Práce s lidskými zdroji, které má podnik k dispozici jsou předpokladem k úspěchu a efektivnosti firmy. Proto tedy mají podniky zájem o stále více kvalifikované pracovníky. Kladou se nové požadavky na pracovníka, zdůrazňující význam samostatnosti a odpovědnosti za svůj rozvoj a kvalifikaci. Jako motivátor pro další profesní vzdělávání jedince může sehrát roli Zákon o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání platný od r. 2007, citovaný viz. výše v kapitole 2.

3 ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ JAKO FAKTOR KONKURENCESCHOPNOSTI ORGANIZACE A JEJÍ PROSPERITY

3.1 Systém učící se organizace

„Chris Argyris, který stál u zrodu konceptu učící se organizace poznamenává : ... úspěch na trhu je stále závislejší na schopnosti učit se, přestože se většina lidí učit neumí. Odpomoci tomu může právě učící se organizace, která vytváří most mezi teorií a praxí.“ (Palán,2007,s.29)

Učící se organizaci můžeme popsat tak, že je to organizace: která má potřebu a přání zdokonalovat svou výkonnost prostřednictvím učení; investuje do své vlastní budoucnosti prostřednictvím vzdělávání všech pracovníků; sdílí své vlastní budoucí vize se svými zaměstnanci a podporuje je k tomu, aby se na této realizaci podíleli; spojuje práci a učení a inspiruje všechny své pracovníky k úsilí o kvalitu a dokonalost jejich neustálého zlepšování; klade důraz na kvalitativně vyšší úroveň dovedností (např. zpracování informací, řešení problémů, myšlení, kooperace, komunikace,aj.); umožňuje všem svým pracovníkům rozšiřovat jejich rozhled především takovým stylem učení, které nejlépe vyhovují individuálně (osobní styl učení); využívá moderních technologií, především otevřené a distanční vzdělávání a učení a vytváří tak širší a různorodější příležitosti k učení; reagují proaktivně na širší potřeby celé společnosti ale i svého okolí s tím, že povzbuzuje své pracovníky k podobnému chování; podněcuje učení nejen pro přínos pro organizaci, ale také učení pro vlastní růst a pro vlastní potěšení, jelikož tím zaměstnanec podporuje v jejich seberealizaci a tím i spokojenosti se sebou a se zaměstnavatelem. (Palán,2007)

Učící se organizace se neustále a kontinuálně učí, aby neztratila krok s okolím a zachovala si tak inovační, tvůrčí a dynamický charakter. Jelikož organizace, které se neučí, skomírají. Protipólem jsou tedy učící se organizace, jež jsou plné aktivních lidí, kteří myslí, jednají a přispívají k rozvoji celé firmy.

Reprezentuje novou formu organizace práce, a to že obsah práce je výzvou pracovníkovi, který má volbu možností jak ji provést. Díky tomu, se průběžně zlepšují individuální kompetence a zároveň se stále zlepšuje provádění práce. Vzniká tím spirála,

v níž inovační pracovní postupy dávají příležitost k učení. Učení podporuje rozvoj dovedností a poznatků, jež pak mají za dopad změnu způsobu provádění práce. V této spirále pak tedy dochází k stále rostoucí kvalifikaci pracovníků i kvalifikovanosti práce a to za předpokladu, že tomu odpovídá podniková organizace a systém řízení, jež vytváří možnosti pro uplatnění pracovníků i inovaci pracovních postupů. Předpokladem pro implementaci systému učící se organizace je vytvoření vzdělávacího klimatu, což předpokládá: jasnou vizi organizace, jež bude založena na znalostech; rozvoj lidských zdrojů musí být nutnou součástí strategických cílů organizace; vytvoření mechanismů stálého sledování a vyhodnocování vnitřního prostředí a požadavků okolí = monitoring; motivace všech zaměstnanců a oddělení ke spolupráci na tomto systému; požadavky na výkon činnosti prodiskutovávat s každým zaměstnancem; zainteresovat pracovníky na řízení a na výsledky podniku = vytvářet participativní systém řízení podniku; vypracovat nástroje hodnocení účinnosti všech parametrů podnikového rozvoje, např. produktivity, nákladů, výnosů, péče o zákazníka, motivace, nasazení, apod.; srovnávat se s těmi nejlepšími v oboru. (Palán, 2007)

„Rozvoj schopností zaměstnanců přináší pozitivní výsledky jak pro organizaci, tak pro zaměstnance. Mnohé organizace vytvořily srozumitelné školicí programy, aby zajistili svým zaměstnancům příležitost k zvýšení pracovní kvalifikace a připravily je na služební postup v organizaci. I když některé z programů jsou značně strukturované, jiné umožňují zaměstnancům, aby si některé příležitosti ke zvýšení kvalifikace vzali za své. V jednom nedávném výzkumu o praktikách na pracovišti bylo zjištěno, že společně, které do svých zaměstnanců takto investují, se tyto investice vyplácí. Podle výzkumu: firmy, které investují do rozvoje schopností zaměstnanců, mají výrazně vyšší tržní hodnotu, než ty, které tak nečiní; firmy, které aktivně pracují na rozvoji schopností zaměstnanců a nabízejí jim příležitosti k větší angažovanosti, mají mnohem vyšší zisky v produktivitě než ty firmy, které tak nečiní; ze všech zkoumaných praktik na rozvoj schopností zaměstnanců se jako nejúspěšnější ukázal program absolutně kvalitního řízení (TQM–Total quality management). TQM je systém, v kterém jsou zaměstnanci školeni a vybízeni, aby neustále hledali způsoby, jak zlepšit obchodní a výrobní procesy a praktiky. Obchodní hodnota firem s dobrým programem TQM se podstatně zvyšuje do pěti let po realizaci TQM. Přibližně 85 % amerických firem zavedlo některý z programů na rozvoj schopností zaměstnanců, jako je TQM.“ (Nelson,2009,s.173)

Do budoucna bude stále větším trendem, že stát, kraj a podniky budou stále více motivováni vytvářením „učícího se prostředí“. Budou se prohlubovat formy jako „Učící se společnost“, „Učící se město“, „Učící se podnik“, „Investors in people“. Učící se organizace považují jejich investování do rozvoje svých zaměstnanců za svou konkurenční výhodu na trhu. (Palán,2007)

Systém učící se společnosti stojí na základu principu permanentního vzdělávání a principu participativního řízení, jež obojí přináší velmi pozitivní efekty (včetně lepší konkurenceschopnosti) jak pro organizaci tak pro zaměstnance. Zvýšení úrovně a kvality vzdělávání zaměstnanců podniků takovým způsobem, aby se stal účinným faktorem posilování konkurenceschopnosti podniků se opírá o strategii celoživotního učení pro Evropu provázanou do národních strategií.

3.2 Změna v řízení podniku

V současnosti stále převládá přístup v řízení organizace formou centralizace, tedy tím, že se maximum rozhodnutí přijímá pouze v ústředí a pak se snáší zaběhlými mechanismy jako jsou příkazy, směrnice, instrukce, pokyny dolů a kontrolují se. Tento pyramidální systém se na nejnižších postech očekává bezvýhradné plnění všech rozhodnutí a umožňuje podniku přežít s minimálním nasazením. Člověk je v tomto systému výkonnou pracovní silou s předem určenou mírou nasazení. Systém, jež je velmi pohodlný avšak ne efektivní a tím ani ne konkurenceschopný.

Již Baťa přišel k tomu, že pokud se předem limituje míra nasazení pracovníků je to nevýhodný systém, jelikož ponechává velkou nevyužitou kapacitu lidského potenciálu, jež je při zaměstnávání pracovníka jakoby v ceně. Tudiž dal možnost zaměstnancům vzdělávat se, ale zejména přizpůsobil organizaci tak, aby z tohoto vzdělávání těžil a tím tedy využil pracovníkův intelekt a schopnosti nejen tedy ty fyzické a ty rutinní. V současnosti nachází tento způsob obrození v kombinaci se zkvalitněním kompletací s dalšími metodami. (Palán,2007)

Mělo by se tedy jednat o přechod ze starých, tradičních operačních systémů řízení k novým, procesně orientovaným systémům. Hlavními brzdami procesního řízení podniků je zejména vertikální organizační struktura, tedy jednosměrná „shora dolů“, kde komunikace a neochota k delegování pravomocí má obrovské rezervy v řízení lidského kapitálu. Souvisí to s nepochopením významu potenciálu, které firmy ve svých lidech

mají a jeho nedostatečným rozvíjením a využíváním. Potíž je v důrazu na významu tzv. „tvrdých faktorů“ řízení (např. strategie, projektové řízení) na úkor tzv. „měkkých faktorů“ (př. firemní filozofie, vize, hodnoty, etický kodex, aj.). Nežádá chybí systémový přístup, komplexnost a vzájemná provázanost jednotlivých subsystémů. Management si jen málo uvědomují nezbytnost změn organizačních struktur, umožňující využívat pružných a efektivních forem řízení, vhodně kombinovat tvrdé a měkké nástroje řízení, řízení s leadershipem, teambuildingem, delegováním pravomocí, motivačními programy a jasnou koncepcí a strategií v oblasti rozvoje svých lidí. (Barták, 2006)

V organizační teorii převažují slova variabilita, kreativita, flexibilita a inovace. Roste význam na rychlost reakce na požadavky zákazníků a zpružnění služeb a výroby. Pro dnešní vedení úspěšných podniků je charakteristické to, že stále hledají optimální varianty organizace a řízení. Důsledkem je stále větší nápor na kvalitu lidských zdrojů. Vyhovět zákazníkovi je imperativem většiny moderních teorií, z nichž si jednoznačně prorazilo prvenství totální řízení kvality. V našich podnicích se začínají uplatňovat normy ISO. Prosazuje se zeštíhlování podniků, průběžná změna organizační struktury na základě rutinního mapování podnikatelských příležitostí, převádění podnikové strategie do podoby klíčových ukazatelů, vyčleňování činností, posilování rozhodovacích pravomocí zaměstnanců a jejich samostatnosti, optimalizace náboru pracovníků, rušení středních článků řízení, posilování funkce mistrů a jinde zase rušení funkce mistrů, přechod na týmová řešení všech podnikových problémů, včetně týmového řízení, volné řídicí struktury, růst odpovědnosti atd. (Palán, 2007)

Vhodná kombinace tvrdých a měkkých nástrojů v řízení a vedení a využívání intelektuálního i emočního potenciálu k rozvíjení sociálního a znalostního kapitálu firmy vede k dlouhodobé úspěšnosti firmy. Jelikož růst lidského kapitálu je pro úspěch podniku klíčový, měl by rozvoj lidských zdrojů stát těsně po boku se strategií podniku.

3.3 Kvalitní vedení jako zdroj konkurenční výhody

Způsoby vedení společností se utvářely po staletích. Dříve byl důraz kladen pouze na styl založený na příkazech, moci a síle. Tyto způsoby vedení vedly k postupnému zhoršování výkonu. I přesto, že byla prokázána z dlouhodobého hlediska neefektivnost těchto tradičních způsobů řízení lidí, patří tento styl založený na příkazech a kontrole, stále k velmi často používaným a stále se přenášejícím na nové generace manažerů.

Tento autokratický a direktivní styl vede pouze ke krátkodobým cílům, vyvolaný především chybějícím posláním, vizí a strategií organizace, útvaru, oddělení či týmu. Konkurenceschopnost organizace ale v současnosti, v době silných změn není možné udržet zaváděním pouze krátkodobých opatření, která nerespektují kvalitativní potenciál zaměstnanců. Lidé v organizaci, jejich motivace a angažovanost představují v poslední době jeden z hlavních faktorů vytváření konkurenční výhody. Způsob, jakým vedení organizace zachází se svými zaměstnanci, velmi silně ovlivňuje způsob, jakým tito zaměstnanci komunikují dále se zákazníky, a také to jaký zájem mají o inovace a hledání nových řešení. Inovace a invence jsou dnes hnacím motorem a mohou se stát zdrojem klíčové konkurenční výhody. (Folwarczná, 2010).

Současné vedení podniků, by tedy mělo aplikovat nedirektivní styl vedení lidí a tím vytvořit větší spoluúčast lidí a větší motivaci, podílet se na vymýšlení nových možností a řešení. Jelikož občas zdánlivě i ti, jež jsou pověřeni za určitý svůj úsek práce rozumí velmi dobře části řešené problematice a těmito střípky od každého zaměstnance vedení může dojít k mnoha vylepšením, jež je z dlouhodobého hlediska velmi účinným. V rámci podniku je rozvoj lidských zdrojů základním úkolem manažerů. Je předpokladem k dosažení dlouhodobého a stabilního rozvoje podniku, jenž je v současné době plně změn zrealizovatelný pouze prostřednictvím lidí.

Manažeři v ČR většinou nepovažují řízení lidských zdrojů za bezprostřední potřebu či nutnost, svědčí o tom výsledky průzkumu provedeného ve 200 organizacích v ČR. Spoléhají stále na levnější pracovní sílu a nižší mzdové náklady. Ovšem tato konkurenční výhoda podniků v ČR má jen krátkodobý dopad, jelikož konkurence (zejména zahraniční) posiluje a vedení firem bude muset řešit problém lepšího využití pracovních sil s poměrně vysokou úrovní kvalifikace a pracovních sil, jež budou přinášet vyšší přidanou hodnotu. Nový přístup k řízení lidských zdrojů užívá i tyto aspekty: linioví manažeři přebírají větší odpovědnost za synergii strategie firmy, personální politiky a dalších rozhodnutí, mající vliv na zaměstnance. Personalisti vytvářejí a používají takové postupy a metody personální práce, které umožní efektivní naplnění koncepčních rozhodnutí firmy, jež mají rovněž vliv na zaměstnance. (Palán,2007)

K úspěšnému řízení změn v podniku a k posilování konkurenční výhody je důležitá podpora kvalitního vedení, participace zaměstnanců a neustálé zkvalitňování úrovně osobního a schopnostního kapitálu zaměstnanců.

4 SEBEROZVOJ

4.1 Vymezení pojmů seberozvoj a sebevzdělávání

„Seberozvoj je přístup, který zdůrazňuje důležitost celoživotního učení. Vychází z poznání, že všichni lidé mají obrovský potenciál pro učení a pro proměnu svého chování i konání. Filozofie seberozvoje se zásadně liší od tradičního přístupu, který se zaměřuje na učitele jako na osobu nejvíce ovlivňující učení. Seberozvoj přenáší prvotní odpovědnost za proces učení se učícího se jedince. Ten dostává k dispozici rozsáhlou škálu metod, aby byl schopen odkrýt své rozvojové potřeby a vytvořit plán činností (action plan) pro implementaci požadové změny.“ (Folwarczná,2010,s.74)

S pojmem seberozvoj, úzce souvisí pojem sebevzdělávání :

„Sebevzdělávání je jedna z forem individualizovaného učení, v níž jedinec sám získává poznatky studium učebnic, příruček, článků, slovníků prací s přístroji apod. Jakékoli takové učení je do jisté míry sebeřídícím procesem. V průběhu sebevzdělávání jedinec přetváří sám sebe tím, že se stává aktivním subjektem výchovy a učení. Každý dospělý, který má zájem o jakoukoli činnost v oblasti lidského poznání, který má jakéhokoli koníčka, se stává člověkem, který se sebevzdělává.“ (Hartl, 1999,s.211)

Sebevzdělávání tedy chápeme významově jako širší pojem než seberozvoj. Pro profesní vzdělávání dospělých, budeme spíše pracovat s pojmem seberozvoj, i když se nevyklučuje s pojmem sebevzdělávání.

Východiskem každé koncepce seberozvoje a sebevzdělávání je představa ztožnění subjektu a objektu výchovy a vzdělávání. Sám fakt, že se subjekt rozhodne řídit své vlastní vzdělávání, nutně předpokládá motiv tohoto počínání. Tento motiv nutno chápat jako vnější vliv, který však pronikl celou osobností subjektu, nikoliv jen jednou složkou psychiky. Vyvolává potřebu vzdělávat se, která musí být realizována, nemá-li nastat stav neuspokojení. Sama realizace seberozvoje je opět dimenzována všemi složkami osobnosti, v nichž však zřetelně dominují racionální a volní složky. Motiv sám se transformuje do podoby pedagogického cíle jakožto požadavku změny vlastní osobnosti jedince. Jedinec, který se seberozvíjí, chce nejen něco vědět, něco umět, ale také něčím být. Něčím být je velmi výrazným a konkrétním cílem právě u dospělých. Cíl seberozvoje závisí zvláště na hodnotovém sloupci, který si jedinec vytvořil. Je-li cíl úspěšně

realizován, stává se opět součástí hodnotového sloupce a transformuje se zpět do kategorie motivu, jedná se tedy pak o vztah motiv-cíl-motiv jako interakce, jež zakládá proces jakékoli sebevzdělávací aktivity. Jde tedy o vytvoření předpokladů k růstu a rozvoji celé osobnosti člověka a schopnost samostatně poznávat a řešit problémy. (Pospíšil,2001)

Seberozvoj se zaměřuje na cyklický proces učení. Znalost praktických forem a metod seberozvoje má a bude mít stále vzrůstající význam pro profesní oblast. Umožňuje totiž pohotovou orientaci v nových úkolech, osvojení nových poznatků a jejich rozpracování do podmínek svého pracoviště, umožňuje se vyrovnat s přechodem do nových pracovních podmínek (i životních), získávat další kvalifikaci, zlepšení pracovního výkonu, rozvoje svého potenciálu, uspokojení aspirací kariéry apod. Tato aktivita by tedy měla zvítězit nad pasivním způsobem práce formou pouhého reagování na změny které kolem nás přichází. Změny by nás naopak neměly překvapit, měly bychom na ně být již připraveni a jednat proaktivně.

4.2 Změna

U seberozvoje a změny je důležitým faktorem připravenost účastníků převzít riziko za svůj rozvoj dělat věci jinak než dosud, tedy projít „změnou“, jež je v stále se měnících podmínkách kolem nás v dnešním světě skoro už nutností. Seberozvoj se ubírá cestou, která jedincům pomáhá identifikovat své oblasti nespokojenosti a dále učinit patřičné kroky k jejich změně.

Uskutečnit „změnu“ znamená: 1) spojit seberozvoj se změnou jako součást vlastní odpovědnosti. Každý jedinec je zodpovědný za svůj život, tudíž také za sebezpoznání a svůj osobní rozvoj, nikdo jiný to za něj neudělá. 2) uvědomit si nejen interpersonální, ale i intrapersonální podstatu změny – tedy pokud jedinec změní své chování u sebe, tímto vlivem to vytvoří odlišné reakce ostatních vůči němu.

Podle Kurta Lewina a jeho rovnice změny : $F(D,V,S) > R$, jsou pro uskutečnění změny zapotřebí tyto tři hlavní složky: 1.Proměnná D: nespokojenost se současným stavem, 2.Proměnná V: vize budoucnosti, jak vidíme žádoucí stav, 3.Proměnná S: znalost prvních kroků. Tyto tři proměnné musí tedy převážit čtvrtou proměnnou R = což jsou náklady změny neboli odpor ke změně (např. peníze, čas, osobní nasazení či strach z neúspěchu). V praxi často chybí třetí proměnná, tedy znalost prvních kroků a tudíž

není možné aby žádoucí změna proběhla. Lidé často vědí s čím jsou nespokojeni a dokážou i definovat co by chtěli, ovšem dokud chybí realizace – tedy konkrétní naplánování prvních kroků, které chtějí provést, je tu nezdár. To jak je velká R = odpor ke změně dost souvisí s podnikovou kulturou. Pokud tedy společnost pěstuje takovou podnikovou kulturu, která je otevřená inovacím, novým myšlenkám a změnám, budou zaměstnanci ochotnější změnu přijímat a budou mít motivaci a chuť do svého rozvoje, rovněž tak se nebudou obávat neúspěchu ze svého rozvoje. Pokud tedy společnost nepodporuje experimentování a učení se z chyb, budou se účastníci spíše změny obávat. Suzannes Leckiová, vytvořila zajímavý rámec, v němž přirovnává učícího se jedince k řidiči. Pokud chce někdo vyrazit dopředu a popřípadě i někoho předjet, musí se nejprve podívat do zrcátka a rozmyslet si, kde je kam chce jet a jak tím ovlivní provoz kolem sebe. Poté je nezbytné signalizovat změnu směru, aby neohrozil ostatní řidiče a také aby mu popřípadě ostatní řidiči mohli pomoci v jeho úmyslu. Na závěr je potřeba provést plánovaný manévr, a to s jistotou, odhodlaně a bezpečně. Tuto metaforu jde aplikovat na změnu a přípravu při seberozvoji. (Folwarczná,2010)

4.3 Příprava seberozvoje

Na přípravnou fázi je v seberozvoji kladen velký důraz. Při utváření programu seberozvoje je důležitá spolupráce všech tří zainteresovaných stran: 1) účastníci, 2) organizace-např.zástupce vedení, HR specialista 3) facilitátor programu v roli externích či interních konzultantů¹. Je doporučováno dodržet následující postup :

1) Přesné stanovení cílů programu: především vedením organizace, personalistou a facilitátory programu. Individuální cíle jsou připravovány samotnými účastníky se svými nadřízenými (popř.kouč / mentor).²; 2) výběr vhodných nástrojů: které budou použity, což souvisí se stanovenými cíli/specifiky organizace viz. tabulka č.1, „nástroje využívané při programech seberozvoje“ v příloze této práce; 3) realizace programu a průběžná zpětná vazba: jelikož seberozvojové programy patří do dlouhodobých rozvojových plánů, je vhodné nastavit mechanismy průběžné zpětné vazby od všech zaintere-

¹ Facilitátor – usnadňovatel procesu učení. Ovlivňuje podmínky pro optimální průběh vzdělávacího procesu, usměrňuje motivaci účastníků. Zpravidla se jedná buď o externí či interní konzultanty.

² Kouč, mentor – podporovatel procesu učení (může být interní – kolega, personalista či externí – konzultant vzdělávací instituce), který pracuje se zaměstnancem na přípravě jeho rozvojového programu. V organizacích tuto roli někdy zastává nadřízený manažer.

sovaných stran, tím se předejde možným nedorozuměním a bude to stimulovat účastníky; 4) vyhodnocení programu a přijetí opatření pro příští programy: účinnost seberozvoje posuzujeme ve vztahu ke stanoveným cílům a stanovujeme je pro všechny zainteresované strany: účastníci seberozvoje, kolegy účastníků seberozvoje, organizaci ve které seberozvíjející účastníci pracují, HR specialisty, facilitátory programu; 5) sdílení zkušeností se seberozvojem a propagace výsledků: pokud se má stát seberozvoj stálou formou učení se v organizaci, je nutné sdílet zkušenosti zaměstnanců: co se jim líbilo/nelíbilo, jaké úspěchy přináší, apod. (Folwarczná,2010)

Každý program seberozvoje řeší jiné cíle a účastní se ho jiní lidé se svými cíli, přístupy apod., je tedy nutné aby program seberozvoje se vždy tvořil podle potřeb dané organizace a vzhledem k účelu, který má splňovat. Každý člověk má v sobě předpoklady pro seberozvoj, je tedy nutné vytvořit vhodné podmínky pro jejich uplatnění. A pokud je v některých lidech tento potenciál skryt, měl by být odhalen pomocí ostatních. Je odpovědností každého nadřízeného a personalisty pomoci lidem identifikovat jejich předpoklady rozvojového potenciálu. V takovém případě dochází k ideálnímu stavu pěstování seberozvoje v organizaci. Je potřeba zdůraznit, že seberozvojové aktivity nejsou určeny jen vybraným zaměstnancům či skupinám, např. manažerům (kde je seberozvoj v současnosti více rozšířen), ideální situace je, pokud jsou vtaženi všichni zaměstnanci organizace. Program seberozvoje může být založen na „vlastním tempu“, tedy vzdělávající se osoba může rozhodovat do určité míry samostatně o tempu vzdělávání a je vedena k tomu, aby posuzovala svůj vlastní pokrok a podle toho přizpůsobovala svůj program. Lidé se naučí a ukotví si více, pokud si sami přijdou na řešení. Ale i tak mohou někdy potřebovat pomoc a rady od nadřízených, apod. co mají zlepšit a rozvíjet. Plánování osobního rozvoje tvoří tyto hlavní čtyři fáze:

Obrázek 2 : fáze přípravy a realizace plánu osobního rozvoje



Zdroj : Armstrong, 2007

4.4 Analýza současného stavu a identifikace potřeb rozvoje

První fáze seberozvoje se zabývá analýzou a zhodnocením současného stavu, tedy toho kde se momentálně nacházíme=neboli „odkud jdeme“, tedy současná výchozí situace, jak sami sebe vnímáme a jak nás vnímají ostatní. Je tedy třeba se podívat na realitu objektivně, na to jak přesně vypadá výchozí situace ve vztahu k našemu cíli. Ke zjištění této situace můžou pomoci různé diagnostické metody např.: dotazník, sebeanalýza SWOT, metoda 360° jež dále tato práce rozebírá či např.sebehodnocení, typologie osobnosti, psychologické testy, apod. Větší sebezpoznání nám umožňuje efektivní podporu našeho individuálního seberozvoje.

4.4.1 Dotazník

Dotazníky poskytují účastníkům zpětnou vazbu o jejich sebevnímání. Ke zjištění situace může pomoci položení si otázek a vaše následná podrobná analýza vašich odpovědí. Otázky typu např.: jak byste co nejpřesněji popsali současnou situaci?, kde se teď nacházíte ve vztahu k cíli?, apod. Pokud se nám podaří detailně zmapovat současnou situaci, občas už to samo stačí k tomu, abychom uviděli cestu či řešení. Ukázka dotazníku je v příloze A.

4.4.2 Sebeanalýza SWOT

Pro analýzu naší osobnosti, existuje mnoho metod včetně různých testů osobnosti. My se zaměříme na metodu SWOT, jež slouží jako nástroj pro získání charakteristiky naší vlastní osobnosti (zdroje) a k identifikaci na jedné straně našich silných stránek a příležitostí a na straně druhé našich slabých stránek a možných hrozeb. Naše zdroje je všechno to, co potřebujeme k tomu abychom mohli dosáhnout našich cílů.Existují buď zdroje vnitřní (např. naše znalosti, vlastnosti, dovednosti, hodnoty, motivace,aj) či vnější (jiní lidé, materiál, peníze, nástroje, informace, apod.). Metoda SWOT se také používá pro podnikové strategické plánování, pomocí níž se vyhodnocují např. různé procesy, konkurenceschopnost jednotlivých projektů, apod. Pro seberozvoj, je ideálním nástrojem pro naši důkladnou sebereflexi. Základem jsou čtyři kvadranty, do každého z nich se zaznamenají:

1) Moje silné stránky (S-Strengths): silné stránky osobnosti pozitivně ovlivňující dosažení cíle. Při vyplňování si můžete položit např. tyto otázky: které moje silné stránky (vlastnosti, znalosti, dovednosti) mohu v této situaci využít? V čem jsem opravdu dobrý/á? Na čem mohu stavět, o co se mohu opřít? Jaké mám zkušenosti? Jaké zdroje mám k dispozici?; 2) Moje slabé stránky (W-Weakness): slabé stránky osobnosti nega-

tivně ovlivňující dosažení cíle. Pomáhající otázky např.: jaké znalosti, dovednosti, schopnosti mi budou pravděpodobně chybět? Jaké zdroje nemám a budu potřebovat? Co vnímám jako největší problém?; 3) Moje příležitosti (O-Opportunities): externí podmínky pomáhající dosáhnout cíle. Pomáhající otázky : co mi tato situace může přinést? Co z ní mohu vytěžit? Co nového se přitom naučím? Jak to celkově ovlivní můj život?; 4) Moje hrozby (T-Threats):externí podmínky ztěžující dosažení cíle. Pomáhající otázky: co je v sázce, co může být ohroženo? Jaké překážky mohou nastat? Co může zhatit mé plány? Když se mi nepodaří dosáhnout cíle, jaké to bude mít důsledky?

Obrázek 3 : SWOT analýza

Zdroj: vlastní

S	W
O	T

Levá polovina reprezentuje pozitivní věci což jsou silné stránky a příležitosti. Pravá věci negativní, tedy naše slabé stránky a hrozby. Horní část popisuje zejména současný stav, silné a slabé stránky jaké jsou v tuto chvíli. Spodní část je vzhled do budoucnosti, tedy jaké příležitosti a možné hrozby mohou nastat. Provádíme zde tedy analýzu všeho, jež může ovlivnit realizaci našeho cíle.

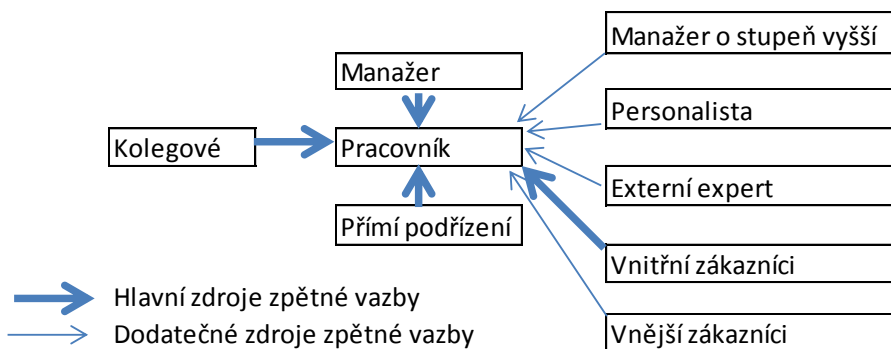
4.4.3 Sebepoznání prostřednictvím 360° zpětné vazby

Zpětná vazba je termín pro situaci, kdy výstup systému ovlivňuje zpětně jeho vstup. Pro dobré přirovnání můžeme použít tuto formulaci, „zpětnovazební smyčka je jako slepecká hůl, která dává slepci zpětnou informaci o jeho pohybu a ovlivňuje tak jeho pohyb následující“ (Folwarczová,2010,s.106)

Také jí můžeme přirovnat k zrcadlu, které nám ostatní nastaví - kolegové, nadřízení, podřízení, popř. zákazníci a také jedinci samotní formou sebehodnocení (formou dotazníku či skupinové diskuse). Tento princip je využíván v podnikové praxi buď pro účely rozvoje či např. ročního hodnocení o vykonávané práci. My se zde budeme soustředit na použití této metody zejména pro oblast rozvoje lidí, kdy zpětná vazba slouží k tvorbě osobního programu pro změnu chování jedince. Jedná se o popis chování jedince, jak jej vnímá pozorovatel. Měla by tudíž popisovat, a ne hodnotit. Na rozdíl od zpětné vazby, kterou poskytuje jen nadřízený, je tento typ zpětné vazby mnohem komplexnější. Poskytuje jí totiž nejen přímý nadřízený, ale též kolegové na stejné úrovni, přímí podřízení, popř. zákazníci. Důležitým prvkem je i sebehodnocení, kdy svůj výkon v daných oblastech posuzuje účastník sám. Je možné zpětnou vazbu rozšířit o persona-

listu, odborníka na danou práci, externího konzultanta, apod.(což není časté, spíše ojedinělé).

Obrázek 4: Rozšířená 360° zpětná vazba



Zdroj : Folwarczna,2010,s.108

Nástrojem pro získávání tohoto typu zpětné vazby bývá většinou strukturovaný dotazník, jež se snaží posuzovat chování zaměstnance v těch kategoriích, které jsou pro jeho práci důležité. Organizace si stanovují klíčové schopnosti, jejichž úroveň poté zjišťují. Např.: pro manažera- schopnost vést lidi (charakter vedení), týmový hráč/řízení lidí, řízení sama sebe, komunikace, vize, organizační schopnosti, rozhodování, odbornost, energie, podnikavost, adaptabilita, apod. Zpětná vazba probíhá většinou anonymně, aby se zajistila co nejúprímější odezva. V opačném případě, by se podřízení mohli bát hodnotit svého nadřízeného, což by mohlo mít dopad na jejich hodnocení a odměňování. Záleží na podnikové kultuře každé organizace.

Existují dva druhy zpětné vazby: 1)formální: většinou v písemné formě a k určitému účelu, např. pravidelné hodnocení, pro účely rozvoje. 2) neformální: každodenní, průběžná, většinou podávaná ústně. Zajišťuje kontinuální rozvoj a zamezuje tomu, aby nedocházelo k nepříjemným překvapením na konci roku při celkovém hodnocení. Tato forma je nejúčinnější pomocí.

Výhody a nevýhody metody

„Podle zprávy vydané Americkou asociací pro vzdělávání a rozvoj (SSTD- American Society for Training and Development), hodnotící vzdělávací a rozvojové postupy ve více než 750 organizacích, 55 z nich, které ASTD označuje jako organizace s vedoucím postavením v oblasti vzdělávání a rozvoje, intenzivně spoléhá na zpětnou vazbu včetně 360° metody pro plánování osobního rozvoje a hodnocení zaměstnanců. 75% organizací vytváří individuální plány osobního rozvoje a 33% využívá 360° zpět-

nou vazbu pro většinu svých zaměstnanců. Tyto organizace velice pozitivně hodnotí efekty výstupů 360° metody, pokud jsou správně řízeny a začleněny do systémů řízení pracovního výkonu a kariéry.“ (Folwarczná,2010,s.109)

Mezi hlavní výhody patří: vyšší kvalita zpětné vazby z více zdrojů (vyšší vypovídající hodnota, jelikož obsahuje názory z mnoha zdrojů a ne jen nadřízeného, což může být v určitém smyslu někdy neobjektivní); rozvoj týmu (pomáhá k vyšší efektivitě spolupráce, zlepšení komunikace); rozvoj kariéry (informace o potřebách vzdělávání a rozvoje); nižší riziko diskriminace (z důvodů rasy, věku, pohlaví, apod. a minimalizuje se, že by nadřízený z nějakého důvodu diskriminoval právě tohoto zaměstnance); zlepšení péče o zákazníky (zejména, kde jsou zahrnuti i zákazníci jako zdroje pro příjem zpětné vazby); analýza potřeb vzdělávání a rozvoje (zpětná vazba z více zdrojů má komplexní informaci o potřebách vzdělávání a rozvoje organizace a lze tak plánovitě zajistit uspokojení těchto potřeb v organizaci). Ze zkušeností firem, které zpětnou vazbu používají formou anonymní a primárně pro rozvoj jedince, je hodnocena kladně z toho pohledu, že je konzistentní a upřímná. Pracovní výkon je možné zlepšit změnou chování. Často se ale stává, že žádoucí chování neznáme, 360° zpětná vazba nám umožňuje porovnat si vnímání sebe sama s vnímáním ostatních a vyjasnit si tak jejich očekávání, což je obrovskou výhodou této metody.

Možné problémy které mohou nastat s implementací této metody je potřeba zvážit před zavedení této metody-jejich znalost a snaha jim předejít mohou výrazně zvýšit úspěšnosti její implementace: přehnaně vysoká očekávání u vedení společnosti (proto je důležité tento proces jasně nastavit a včlenit do komplexních systémů vzdělávání, rozvoje a řízení); nejasný účel implementace (zavedení této metody by mělo předcházet dobře naplánované řízení změny, je zapotřebí vytvořit jasné řízení požadované změny, doporučuje se na to vytvořit tým lidí, kteří stanoví jasný plán implementace, změny, dokáže výsledky využít a vyhodnotit); neúspěšná integrace procesu (důležité je propojit zpětnou vazbu se strategickými záměry organizace); nedostatečný výcvik a malé porozumění procesu (zaměstnanci, kteří se mají účastnit tohoto procesu potřebují dostatečný výcvik na fungování, poskytování, interpretaci výsledků zpětné vazby); nedostatek informací (jelikož je získávání informací většinou anonymní, není možné obdržet doplňující informace k pochopení výstupů, zde sehrává roli vyškolený kouč, který pomáhá účastníkům interpretovat výsledky zpětné vazby. Tento výcvik je zaměřen na schopnost

pomoci účastníkům pochopit výsledky, připravit plán aktivit pro jejich další rozvoj, mělo by jím projít celé vedení organizace); zaměření pouze na slabé stránky (přístup, kdy se rozvíjí zejména silné stránky nikoli slabé, jelikož v silných máme nejlepší potenciál, tento přístup klade důraz na kvalitu vedení protože podporuje různorodost a individualitu místo průměrnosti); malá zkušenost a špatná efektivita hodnotitelů (i přes zajištění výcviku pro hodnotitele, je zde stále riziko chyby hodnotitele, jež mohou např. hodnotit záměrně příliš měkce či příliš tvrdě); časová náročnost (zpětná vazba z více zdrojů vyžaduje vyšší časovou investici). (Folwarczná, 2010)

Realizace

Organizace by se měla ujistit, zda metoda bude použita jako nástroj dalšího rozvoje zaměstnance či jako nástroj hodnocení a následné odměňování. Důležité je nejdříve zavést a rozvinout kvalitní systém řízení pracovního výkonu. Až poté co tento celkový systém funguje a zaměstnanci i vedení jsou zvyklí, je možné zavést systém 360° zpětné vazby. Hodnocení zaměstnanců se transformuje do role nástroje pro rozvoj pracovního výkonu a ne jako nástroje určujícího odměňování či růst kariéry. Odměňování je určováno výhradně splněním měřitelných cílů a přínosů zaměstnance. U metody je potřeba se zamyslet zda bude zvolen způsob anonymní či neanonymní (tzv. tvář v tvář), zda formou dotazníku vytvořeného organizací na míru či standardních (dostupné na trhu) a jakým způsobem bude distribuována a sbírána, kdo je bude vyhodnocovat. Je potřeba definovat kdo bude vybírat respondenty/hodnotitele (hodnocený sám či nadřízený či personalista). U výstupu je potřeba nastavit, zda finální zprávu obdrží pouze hodnocený či i jeho nadřízený a jak bude výstup hodnocenému sdělen. Je vhodné, aby byl o výsledcích spraven vždy i nadřízený, který s hodnoceným připraví dlouhodobý rozvojový osobní plán. Je potřeba, aby současné klima společnosti pro oblast zpětné vazby bylo zdravé a založené na důvěře, pokud by tomu tak nebylo, nejdříve je nutné ho vybudovat.

Kolegové vědí o výkonu manažera často více než jeho nadřízení. Podle zkušeností firem využívajících tuto metodu, pomáhá zaměstnancům identifikovat jejich slabé a silné stránky a jejich produktivitu. Musí se ale jednat o upřímnou odezvu, v opačném případě by mohl být tento nástroj zneužit pro povyšování či dokonce propouštění zaměstnanců. Praxe ukazuje, že pokud tohoto nástroje je použito pro osobní a odborný rozvoj zaměstnance, tak poskytování zpětné vazby od kolegů bude co nejupřímnější (existují varování, že pokud by byl nástroj užit např. pro účely odměňování, mohlo by

dojít např. k záměrnému poškozování hodnoceného). Pro úspěch celého procesu je důležité definovat cílovou skupinu, jež bude mít z této formy zpětné vazby největší užitek. A uskutečnění změny na základě jejich výsledků. Jelikož pokud ti, kteří vyjádřili svůj názor neuvídí, že by se něco změnilo, může dojít k neochotě v příštím období něco vyplňovat jako i pokud k tomu budou nuceni to učinit, pak se stane tento proces jen formalitou a bude se vnímat jen jako ztráta času.

Zásady úspěšné implementace

a) Správná komunikace a vyjasnění očekávání: manažeři a účastníci musí být informováni a poučeni o cílech procesu; b) Vrcholový management musí začít jako první; c) S.A.R.A. efekt: je vhodné připravit zaměstnance na možná překvapení při obdržení závěrečného vyhodnocení. S=shock: výsledek může přinést příjemné/nepříjemné překvapení, A=anger: v případě nepříjemného překvapení, může vyústit v zlost a hledání viníků, R=rational: s odstupem času hodnocený začne uvažovat o tom, že některé body mohou být relevantní a stojí se nad nimi znovu zamyslet. A=acceptance: zaměstnanec se rozhodne, že chce některé body změnit a je připraven je změnit; d) Pomoci zaměstnanci pracovat s výsledky zpětné vazby: většinou jsou výsledky horší než jedinec očekává, je tedy důležité ho v tom nenechat samotného; e) Doporučuje se zaměřit na maximálně 2-3 oblasti rozvoje: více oblastí je nereálné a vede to k rozmělnění úsilí a výsledná změna je pak minimální.

Cílem 360° zpětné vazby je pomoci pochopit hodnocenému pochopit jeho silné a slabé stránky a pomoci mu tak nejdůležitější oblasti rozvoje. Pomáhá mu tak i poznat, jeho efektivitu a jak ho vnímají ostatní kolegové. Nejčastěji se posuzují žádoucí kategorie chování, které organizace identifikuje jako klíčové pro splnění svého poslání, vize a strategických cílů. Zpětná vazba od zákazníků zase napomáhá organizaci splňovat jejich očekávání a zajistit si tak jejich přízeň a loajalitu. Ti kdo jsou vybráni jako hodnotitelé většinou pracují s hodnoceným pravidelně, často na každodenních pracovních úkolech. Při zavádění systému 360° zpětné vazby jsou třeba tyto kroky: vybrat nástroj zpětné vazby a nastavit proces; vybrat hodnotitele; zajistit využití zpětné vazby; vyhodnotit zpětnou vazbu a začlenit proces do komplexního systému vzdělávání a rozvoje a vyjasnit jeho postavení v rámci řízení pracovního výkonu. Úspěšná implementace také závisí zejména na platnosti předpokladu, že je úzce napojena na strategii a cíle organizace a skutečně je podporuje. Velkou výhodou je fakt, že když si lidé takto zvyknou na pro-

středí bohaté na kvalitní zpětnou vazbu, vede to k žádoucí změně a zvýšení produktivity jednotlivce, týmu a celé organizace. (Folwarczná,2010)

K úspěšné realizaci této metody může přispět zejména pečlivé promyšlení toho čeho chceme dosáhnout, na čem to poznáme, poučit se z možných problémů, vyhodnotit připravenost organizace na zavedení této metody a efektivní strategie managementu změny, jež má proces 360° zpětné vazby podporovat.

4.5 Cíle osobního rozvoje

Když nevíš, kam pluješ, není ti žádný vítr dobrý“ Lao-c‘

Efektivní řízení sebe sama začíná u nastavení cílů. Je důležité se ptát sami sebe, čeho chceme dosáhnout ve své profesi a kariéře? Jakmile si stanovíme jasný cíl, máme zpravidla půl cesty k němu za sebou. Jelikož pokud si ho stanovíme, máme konečně důvod se k němu vydat. Naše mysl a činnost se na něj zaměří, vydá z nás patřičné úsilí a energii. Pokud máme v životě nějaký cíl, dostává se nám pocit smysluplnosti a větší spokojenosti z toho, že víme kam směřovat a také ze samotné cesty k jeho dosažení. Se stanovením cíle v nás roste také motivace ho dosáhnout.

Dva druhy cílů

Pro úspěšné splnění cíle je nezbytné mít oba druhy cílů: 1) krátkodobé: umožňují posouvat se krůček po krůčku prostřednictvím každodenní aktivity k našemu konečnému cíli. Je to hybný = akční nositel procesu a progresu, jež nám umožňuje efektivně si plánovat a stanovovat priority každý den. 2) dlouhodobé: nám zajišťují spokojenost, jelikož lidé, kteří mají tyto cíle jsou v životě šťastnější a spokojenější díky své vizi, o níž dosažení dlouhodobě usilují. Rovněž se jedná o reálnou podobu cíle, tedy naše uvědomění si za jak dlouho cca můžeme cíle dosáhnout, jež je rovněž důležité pro udržení naší stálé motivace a energie ho dosáhnout. Důležité rovněž je, aby cíle byly našimi osobními.

Stanovení cílů a jejich kritéria

Aby byl náš cíl skutečně dosažitelný a splnitelný, měl by splňovat tyto důležitá kritéria:

Cíl musí být pozitivní: k představě, kterou si o cíli vytvoříme, máme tendence podvědomě směřovat. Tudíž pokud si cíl formulujeme negativně: např. „Nemít trému při prezentaci“, pak se naše podvědomí postará spolehlivě o to, aby se tato představa naplnila.

Cíl je tudíž potřeba formulovat pozitivně: např. „Chci dosáhnout toho, že budu před lidmi vystupovat sebejistě“.

Cíl musí být motivující: jestliže nejsme dostatečně motivováni a nepokládáme cíl pro nás jako důležitý, pak se nám ho velmi pravděpodobně nepodaří dosáhnout. Velmi často tomu je tak v případě, kdy cíl nám vnuknul někdo jiný či pokud se snažíme vyhovět vedoucímu/okolí nebo máme pocit, že bychom měli zvládnout všechny situace, apod. Nejlépe to poznáme, pokud se sami sebe zeptáme: a) „Chci“: pak je to skutečně náš cíl, který nás bude osobně velmi motivovat. b) „Měl/a bych“: nikým to nebylo nařízeno, ale člověk cítí že se to od něj očekává. Takové cíle jsou občas plodem skryté manipulace od druhých, je důležité, aby cíle byly skutečně naše. c) „Musím“: s velkou pravděpodobností toto není váš cíl, chce ho po vás někdo, kdo vám ho nařídil a z nesplnění můžou plynout nějaké nepříjemné důsledky. Naše motivace je v tomto případě spíše velmi negativní. Na druhou stranu i cíle, jež nám někdo jiný stanovil, nás mohou motivovat a to pokud si je přeformulujeme za svoje vlastní.

Cíl musí být pod vaší kontrolou: zde je důležité se ptát, zda je dosažení cíle pod naším vlivem či kontrolou. Jelikož pokoušet se dosáhnout cíle, který nemůžeme ovlivnit je nereálný cíl. Pokud se domníváte, že cíl není zcela pod vaší kontrolou, zeptejte se: Co konkrétně nemáte pod svou kontrolou (jaké oblasti)?, Co můžete vy sami ovlivnit a co naopak nemůžete?, Co z toho co nemáte pod kontrolou, byste mohl/a částečně ovlivnit?

Cíl musí být konkrétní a měřitelný: musíme si definovat co konkrétně chceme a jak a podle čeho poznáme, že jsme cílů dosáhli. Jako pomocník se nám bude hodit nějaký měřitelný ukazatel pomocí kterého budeme sledovat jak daleko jsme na cestě k cíli. Např. „rád bych zlepšil komunikaci v oddělení“ ukazatel pro měření pokroku : „počet dnů v měsíci, kdy na kolegy ani jednou nezvýším hlas“. V případě, že není snadné tento měřitelný ukazatel ihned najít, zejména u obecnějších cílů, např. „chci být spokojenější v práci“ je dobrým pomocníkem zamyslet se A.) jak jste nyní spokojeni a B.) co spokojenost pro vás znamená a kam se chcete posunout, respektive jak to konkrétně má vypadat v cíli, co by se mělo změnit.

Cíl musí být časově ohraničený: je důležité mít jasný pevný bod do kdy chcete svého cíle dosáhnout, jelikož dokud ho nemáte váš cíl je stále jen „zbožné přání“. U cílů kde nemáte vůbec jasno kdy by mohly být splněny, si termínu říkejte „pracovní či přibližný“, ale určitě si ho stanovte je důležitý. Jelikož pokud si termín nedáme, a budeme si říkat,

že je čas, že později, většinou se do jeho splnění nepustíme nikdy, proto je dobré termín mít a o jeho splnění se pokusit. Rovněž pokud chybí termín, nepoznáme jak daleko na své cestě k cíli už jsme.

Cíl nesmí být ani příliš snadný, ani příliš obtížný: zde platí jednoduché pravidlo, pokud je cíl příliš snadný a dosažitelný zpravidla nebude motivovat a proč mířit nížko, když potřebujeme „růst“. Naopak pokud je už dopředu jasné, že cíl je nereálný a řekneme o něm že je příliš obtížný, naše motivace také utrpí, jelikož budeme v podvědomí cítit, že náš cíl stejně není v našich silách možný dosáhnout. Optimum je tedy být někde na půl cesty, tedy aby byl cíl reálný dosáhnout a aby pro nás byl výzvou. (Bohoňková, 2010)

„Zvolte si při stanovování cílů vždycky střední obtížnost tak, abyste se museli snažit, ale aby bylo zároveň dosažení cíle a tím pádem i úspěchu reálné. Zapamatujte si : úspěch působí jako odměna – díky němu roste radost z pokračování v dané činnosti.“ (Kolektiv autorů, 2009,s.25).

Cíl musí být orientovaný na výkon: vaše cíle mohou být orientovány na výsledek či na výkon. Zpravidla nejdůležitějším úspěchem je váš dobrý pocit z vlastního výkonu. Ten je více pod vaší kontrolou a zahrnuje v sobě i proces zlepšení.

Cíl musí být zaznamenaný: někdy svého cíle nedosáhneme, jelikož se necítíme vnitřně zavázání k jejich splnění. Těmito způsoby můžeme zvýšit závaznost vůči našemu cíli : a) Zaznamenat si ho písemně, b) zveřejnit ho, c) někomu o něj řekneme, d) někoho požádáme o supervizi a kontrolu jak jsme s cílem daleko. (Bohoňková, 2010)

Je rovněž možné pracovat s metodou „SMART“ pro stanovení našich cílů: Specific (konkrétní), Measurable (měřitelný), Achievable (dosažitelný), Realistic/relevant (realistický,odpovídající), Time-bound (časově ohraničený), jež jsou všeobecně známé pro stanovování cílů.

4.6 Akční plán osobního rozvoje

„Kdo začal, půl díla vykonal.“ Horatius

Stanovili jsme si cíl, ovšem samotné rozhodnutí nestačí, důležitá je realizace. Pro podporu této fáze realizace a strategie slouží akční plán osobního rozvoje, kde si naplánujeme jednotlivé kroky časového harmonogramu a formy rozvoje: počínaje očekávanými výsledky (cíle vzdělávání), jaké kroky potřebujeme udělat k dosažení cíle, jak

ted' konkrétně začneme a jak budeme pokračovat (časový rozvrh), jakým způsobem toho dosáhneme (rozvojové aktivity), koho to ovlivní, či pomoc či co budeme potřebovat (pomoc od nadřízených, personalisty, aj.lidí), jaké zdroje máme k dispozici, jaké překážky se můžou vyskytnout, apod. Do plánu by měla být začleněna i paleta aktivit přizpůsobená potřebám jedince, např. práce na projektu, plánovité používání e-learningových programů, vnitropodnikových zdrojů studijních materiálů, koučování liniovým manažerem, studium doporučené literatury, získávání zkušeností na nových úkolech, učení se akcí, apod. Součástí plánu může být také formální vzdělávání /výcvik za účelem rozvoje a dovedností, ale není to nejdůležitější část plánu. Rozvojový plán zpravidla určuje kariérní dráhu v rámci společnosti. (Armstrong,2007)

Na sestavování plánu se zpravidla podílí jednotlivci společně s potřebným vedením, podporou a pomocí manažerů. Plán osobního rozvoje se zaměřuje na kroky, které lidé navrhnou ve prospěch svého vzdělávání a rozvoje. Berou tím na sebe odpovědnost za formulování a realizaci plánu, ale musí jim být přitom poskytnuta podpora ze strany organizace a jejich manažerů. Východiskem pro osobní plán je sebepoznání (např. pomocí 360° zpětné vazby či sebeanalýzou SWOT), tedy identifikace potřeb vzdělávání a formulování cílů. Mezi formy rozvoje zaměstnance nepatří jen různé vzdělávací a rozvojové kurzy a programy, ale také např. zahraniční stáže, práce na projektech, aj. činnosti směřující k rozvoji zaměstnance. Je potřeba, aby zaměstnavatel poskytl pokyny a podmínky pro čerpání finančních zdrojů pro rozvojové programy. Rovněž je nutné zvážit časové možnosti zaměstnance (hlavní/vedlejší úvazek, u dlouhodobých stáží je nutné brát ohledy na rodinné důvody, apod.) Návrh akčního plánu je v příloze B.

„Nesmí být rigorózní, musí být měněn v souladu s rozvojem znalostí a schopností a praktickou činností pracovníka. Je součástí kariérových plánů. Jejich obsah odpovídá podnikovým záměrům, stávající kvalifikaci pracovníka a rozdílu mezi stávající úrovní kvalifikace a požadavky předpokládaných budoucích rolí. Individuální plány vzdělávání stanoví: cíle a zaměření vzdělávání; cílení obsahu vzhledem k záměrům; metody a formy; časový horizont a způsob realizace; dohodu o podmínkách mezi pracovníkem a organizací; očekávaný výstup a způsob jeho posouzení.“ (Palán, andragogický slovník, www.andromedia.cz, 10.2.2012)

Cílem plánu je stanovit činnosti, jež zajistí rozšíření znalostí a dovedností potřebných pro vylepšení výkonu a rozvoje zaměstnance či pracovní pozice v rámci kariéry zaměstnance.

4.7 Realizace

4.7.1 Čas náš největší nepřítel

„Neříkejte, že nemáte dost času. Máte k dispozici úplně stejně hodin denně, kolik měl Michelangelo, Kryštof Kolumbus, T.A.Edison, Albert Eistein nebo Winston Churchill“

H.Jackson Brown

Naléhavé či důležité

Často se stává, že jsme ponořeni do mnoha úkolů každodenního kolotoče, nemáme čas a nestíháme ty dlouhodobější ale mnohdy důležitější cíle dne/týdne, v tom případě je vhodné si sepsat seznam všech úkolů a cílů, které potřebujeme udělat např. v týdenním čas. horizontu, poté si je rozdělit do čtyř kvadrantů: 1) Důležité a naléhavé: zde jsou úkoly, které spěchají a zároveň jsou pro nás důležité (mohou ovlivnit náš život, např. dlouhodobé cíle); 2) Důležité a nenaléhavé: zde jsou věci, jež jsou důležité z dlouhodobého hlediska a mohou výrazně ovlivnit dosažení našich dlouhodobých cílů. Máme ale tendenci je odkládat, že pokud se jim nebudeme věnovat teď, tak se nic nestane. Tento pocit je ale velmi zrádný, jelikož sklouzává k nerealizaci; 3) Nedůležité a naléhavé : sem spadá obrovské množství úkolů, jež jsou velmi urgentní. Většinou jsou to věci, které spadají do škatulky „musím“,ale jsou to věci zpravidla krátkodobé a operativní. Ale na splnění našich skutečných cílů nemají velký vliv; 4) Nedůležité a nenaléhavé: zde jsou věci, které ani nespěchají ani nejsou důležité ve vztahu k našim cílům. Je tedy otázkou, proč je vlastně realizujeme. Zpravidla jsou to „únikové“ činnosti, ke kterým se uchylujeme, když potřebujeme pauzu od náročnějších úkolů. Jelikož se jedná o činnosti, které máme zautomatizované, nejsou pro nás obtížné, proto k nim inklinujeme více než k těm co vyžadují větší úsilí či z pocitu „měl bych“. (Bohoňková, 2010)

Důležité cíle jsou zpravidla dlouhodobé a ty nenaléhavé krátkodobé. Je to jeden z důvodů, proč se zabýváme přednostně těmi nenaléhavými s vidinou, že to bude brzy hotové, ale tím si zavíráme dveře před našimi např. důležitými (dlouhodobými) cíli.

Plánování priorit

Pokud chceme čas užívat efektivně, pak je potřeba si stanovit priority na cestu k dlouhodobým cílům. Z předchozího oddílu „Naléhavé či důležité“ by položky A a B

měly být těmi prioritními. Ovšem zatímco ty z kategorie A většinou zrealizujeme z důvodu naléhavosti, ty z kategorie B bývají opomíjeny. Tudíž je nezbytné si na ně zaplánovat čas v našem diáři. Dopředu si tedy na ně závazně zablokujeme čas a nedovolíme jiným úkolům do něj zasahovat. Např. každé úterý si najdu hodinu na to, že si na internetu vyhledám novinky ze svého oboru či si přečtu odborný magazín, apod. Jen pozor, priorit by nemělo být mnoho. Max. množství je např. 2-3 položky z kateg. A a 2-3 z kateg. B. Je potřeba si naplánovat realisticky kolik času nám tyto úkoly zaberou a ponechat si k nim dostatečnou časovou rezervu. Potom si zaplánujte max. 1-2 čas. bloky zbylého času, kdy se budeme zabývat kategorií C.

Taktika práce s diářem

Mnoho lidí má ve svém diáři naplánované úkoly/záležitosti bez specifikace času, pak se lehce stává že svůj čas často stráví úkoly z kategorie C. Pokud chcete náš čas, zejména v práci řídit efektivně, pak je potřeba si zaplánovat konkrétní časové úseky pro jednotlivé priority. Zkušenost totiž ukazuje, že určitou práci děláme tak dlouho, kolik na ni máme času. Tudíž pro každou činnost či úkol, si stanovte určitý čas, který také co nejvíce dodržte.

Bilancování

Při plánování času a priorit může pomoci pokud si každý den ráno položíme otázky typu: Co dnes udělám pro dosažení dlouhodobých cílů? A co pro dosažení krátkodobých? Na konci pracovního dne či den poté, je dobré bilancovat co se nám podařilo a nepodařilo, co jsme dnes vytvořili a udělali, jak jsme byli spokojeni s průběhem dnešního dne, co jsme se naučili, jak jsme se přiblížili k našim cílům apod. což nás bude vracet v udrží naše myšlenky zaměřeny stále na naše cíle.

Několik dalších tipů

„Odměňte se za dosažení vytyčených cílů, naplánujte si následující den vždy již předchozí večer – udělejte si krátký přehled povinností a určete priority, nepřetěžujte se, důležité činnosti naplánujte na dobu, kdy jste nejvíce výkonní, dopřejte si malé přestávky, které posílí vaši výkonnost, zbavte se věcí, které vás okrádají o čas, například přesměřujte na hodinu telefon, abyste mohli soustředěně pracovat na důležitém úkolu, každý den nastartujte pozitivně: začněte ho něčím, z čeho budete mít radost.“ (Brenner,2008,s.59)

4.7.2 Překážky na cestě

„Zdolané překážky jsou využitými příležitostmi.“ Winston Churchill

Pokud na cestě za cílem narazíme na nějaké překážky, je důležité se hned nevzdávat a vytrvat. Pokud cesta nejde snadně, můžete zkusit například tyto možnosti podpory:

Vizualizace

Tak jednoduchá věc, jako je vizualizace velmi pomáhá a motivuje na cestě za naším cílem. Vizualizací si promítnete ve vaší hlavě živý obraz toho jak budete vypadat, jak se budete cítit, v jakém prostředí se budete nacházet, jak úspěšní budete, apod. až svého vytýčeného cíle dosáhnete. Např. váš profesní cíl: stát se ředitelem společnosti či pracovat v zahraničí na pozici manažera, apod. Tento obraz si uložte v hlavě jako svoji živou představu a pokaždé když vám bude ubývat energie, apod. si ji vyvolejte v hlavě.

Akce

Můžete mít skvělý přístup, ale pokud nepřistoupíte k činu, nic se nestane. Akce, skutek, vůle přeměnit slova v činy je naprosto nedílnou součástí každého úspěchu. Často se nám stává, že věci odkládáme a potom dokonce, že se nám z toho udělá pravidlo věci odkládat či náš cíl a stává se nám z toho dokonce automatika. Ale to má jen krátkodobé řešení, jelikož znovu se nám po čase začne ozývat hlásek, proč jsme se k tomu ještě neodhodlali a proč už jsme nezačali tak jak jsme si to před půl rokem plánovali a stále to odkládáme. A cítíme se z toho ještě víc provinile, než kdybychom nějaké i když např. jen malé krůčky podnikli.

„Onen první krůček není snadný. Klíčem k úspěchu je dosáhnout jakési kritické únikové rychlosti, abychom se odpoutali od přitažlivé síly, která nás stahuje zpátky. A jakmile se k tomu odhodláme, jakmile stiskneme ono pomyslné červené tlačítko, začnou se dít zázraky, jak o tom znamenitě píše Goethe : „Dokud se neodhodlá, člověk váhá : zvažuje možnost ústupu, možnost neúspěchu. Pro veškeré skutky podnikavosti a tvořivosti platí jedna základní pravda, jejíž opomenutí zahubilo již nespočetně myšlenek a skvělých plánů jakmile se člověk nadobro odhodlá, dá se do pohybu i prozřetelnost. Na pomoc mu přispěchá v situacích, v nichž je k lidem nerozhodnutým slepá. První krok k cíli spustí doslova lavinu událostí, která člověku přihrne do cesty rozličné a nepředvídatelné náhody, setkání a materiální pomoc, o jaké se mu předtím ani nesnilo. Vše, co zmůžete nebo co si vysníte, započněte. V odvaze je duch, síla a magie. Započněte hned teď.“ (Pepper de Callier,2010,s.65)

Otálení se pustit do toho co jsme si stanovili je jen lupičem času. Odhodlání a akce je to co vám spouští energii a umožňuje vám být stále na cestě. Také je důležité si uvědomit, že dokud něco nezkusíte, vždycky toho budete jen litovat, proč jste se neodhodlali.

Přeformulujte cíl

Můžete změnit svůj cíl, není to dogma. Ano, je to tak, pokud to znáte za vhodné, můžete ho kdykoli změnit či pokud cítíte, že jste si vzali velké sousto pak ho rozdělte na dílčí cíle a zaměřte se na jeden z nich. Pokud zjistíte, že jste si stanovili nerealistický termín, změňte váš časový plán a rozložte si jednotlivé kroky na delší časový horizont. Tím, že své cíle průběžně revidujete dle toho, jaká je situace, jak se mění vnější a vnitřní podmínky tedy i vy sami je v pořádku, získáváte tím zkušenosti a mnohem věrnější a aktuálnější obraz vašeho pokroku k cíli, jež je důležitý komponent pro vaši sebereflexi. (Bohoňková,2010)

Přístup

„Směr větru nezměníš, ale směr svých plachet rozhodně změnit můžeš.“ Jimmy Dean
Každá událost závisí na tom, jak ji vnímáme. Jak se praví tutéž sklenici můžeme vnímat poloprázdnou či poloplnou. Tedy tentýž výsledek našeho snažení a úsilí můžeme vidět a hodnotit jako naprostý neúspěch či jako skvělou zprávu – že jsme spolehlivě zjistili, kudy cesta nevede, což je důležité zjištění a tak bychom to měli brát, pozitivní myšlení je mocnou silou.

Přístup...„je to docela obyčejné slovo, vyjadřuje však jednu z nejmocnějších hybných sil vedoucích k úspěchu a štěstí. Osobně vnímám přístup jako velmi komplexní prvek, neboť úspěšný člověk musí v životě čerpat z mnoha různých přístupů a postojů. Například: - houževnatost: schopnost překonat překážky, - otevřenost: ochota vstřebat informace bez předsudků, - empatie a pokora: starost o druhé, schopnost jim naslouchat a pomáhat jim dosahovat stanovených cílů, - vítězný duch: umění žít každý den tak, jako by se člověk už viděl, jak se zdviženýma rukama probíhá cílovou páskou.“ (Pepper de Callier, 2010,s.19)

Když se snažíme vyřešit naši překážku, čili problém, musíme si uvědomit že když změníme perspektivu-přístup nalezneme řešení. Člověk se správným přístupem hledá řešení, nikoli problémy, svou práci bude vykonávat upřímně, poctivě a s krédem „všechno jde, když se chce“ a „co si uloží, to splní“. Přístup může být důležitější než profesní doved-

nosti. Lidem se správným přístupem patří budoucnost, protože si vždy najdou cestičku k vítězství. A problémy a překážky berou spíše jako výzvu a inspiraci.

Zaznamenávejte si pokroky

Monitorujte si a zaznamenávejte své pokroky, např. 1x za 14 dní. Zapisujte si, co jste již udělali, odškrtněte si splněná políčka, apod. Vyberte si jakýkoli způsob, který vám bude osobně vyhovovat proto abyste měli stále před očima kde se právě nacházíte na své cestě za cíli. A pokud situace zrovna přechodně stagnuje, pochvalte se za ten pokrok, který je za vámi.

Disciplína

Obecně platí, že ať už je váš cíl jakýkoli, bez disciplíny jej nedosáhnete. Čím dřív si člověk disciplínu osvojí, tím zpravidla přímější cestou dojde ke svému cíli. Samostatné studium, má-li být úspěšné, musí být cílevědomé a systematické. Jakmile však sebevzdělávající se pracovník pochopí, že jeho studijní činnosti musí být rozvíjeny podle určitého pořádku, jakmile si takový pořádek sám podle svých potřeb vytvořil – vyhrál první poločas velkého zápasu o svůj další ideově odborný růst, o svou další pracovní perspektivu. (Pospíšil, 2001)

Disciplína, tedy vytrvalost je mnohem účinnější než emoce nadšenců, kteří se pak většinou věnují každý den něčemu jinému.

Komunikujte

Nejdůležitějším nástrojem, kterým můžeme zabránit nedorozuměním, nepochopení, obavám je komunikace. Promluvte si s lidmi, kolegy jichž se vaše změna činností směřující k vašemu cíli bezprostředně dotkne. Vysvětlete jim, co a proč to hodláte měnit, jaký cíl sledujete a o co usilujete. Nespoléhejte na to, že to přece musí vidět. K druhým buďte upřímní, pokud s nimi o tom o co usilujete budete mluvit, podaří se vám snáze a dříve dosáhnout jejich pochopení a podpory.

4.8 Zpětná vazba

V sebevzdělávání/seberozvoji klademe důraz na hlavní formu kontroly, již je autokontrola. Sebevzdělávající se pracovník, je ten který si sám řídí proces svého učení, také sám ověřuje dosažené výsledky. Autokontrola se řídí studijním plánem, režimem studia a případně i potřebou náhle vzniklou. Má svůj cíl a předmět, svůj postup přípravy, své

metody i formy. Předmět i cíl opakování se mění podle dosažených výsledků v sebekontrolě. Jde tedy o zpětnovazební proces. (Pospíšil,2001)

4.8.1 Průběžná zpětná vazba

Je důležitá pro naše uvědomění si, kde se právě na své cestě nacházíme, zda jdeme správně, zda jsme neměli udělat něco jiného a zda se tedy k cíli blížíme či vzdalujeme. Aby naše kroky k cíli byly efektivní, je potřeba je průběžně vyhodnocovat, poskytovat si zpětnou vazbu. Např. tyto otázky si můžeme položit: „Jaké mělo to, co jsem dosud udělal/a, výsledky? Jak jsem se svým výsledkem spokojený/? Co se povedlo? Co se nepovedlo? S čím konkrétně jsem spokojený/á? S čím nejsem spokojený/á? Co fungovalo? Co nefungovalo? Do jaké míry to splnilo moje očekávání? Jaké jsou reakce mého okolí? Mohl/a jsem postupovat rychleji, efektivněji? Co mohu příště udělat jinak a jak? Kdybych měl/a možnost si to zopakovat, postupoval/a bych znovu stejně, nebo bych něco udělal/a jinak ? Co jsem se z toho naučil/a ? Co mi to dalo? Jak mě to posunulo na cestě k mému cíli?“ (Bohoňková,2010,s.95)

Zpětná vazbu si můžete položit sami sobě, ukázka dotazníku je v příloze C. V profesním seberozvoji, má velký význam, aby do zpětné vazby, byl vtažen i váš nadřízený (kolegově), jež vám mohou podat i jejich osobní zpětnou vazbu. Tedy to, jak si myslí, že se svým cílem vyrovnáváte, co vám jde, v čem by se mělo přidat, apod., rozhodně by mělo jít spíše o popis co a jak, povzbuzení a energetizaci než negativní hodnocení, jež může demotivovat k splnění cíle. Aby byla zpětná vazba skutečně efektivní je dobré mít oba pohledy, jak subjektivní váš tak objektivní od okolí. Zpětná vazba je vhodným nástrojem i k zjišťování spokojenosti zaměstnance se vzdělávací aktivitou (kurzy, semináře, aj.rozvojové programy), návrh dotazníku je v příloze D.

Zpětná vazba je užitečná i pro naši popř. korekci našeho akčního plánu, abychom mohli upravit popř. jeho aktuálnost, nějakou změnu v plánu či časovém harmonogramu. Jeho dodržování je důležité pro dosažení stanovených cílů, měli bychom si ho tedy v pravidelných intervalech sami (či v rámci např. pololetní průběžné zpětné vazby s nadřízeným) kontrolovat a revidovat si ho v závislosti na tom, jak se mění vnější podmínky a jak se nám ho daří či nedaří dosahovat. Vhodné je písemné zaznamenávání např. jakých fází zatím bylo dosaženo a co zbývá, vizualizace je velmi dobrým nástrojem pro naše uvědomění si současného stavu, tedy toho kde se přesně teď nacházíme na naší cestě za cílem.

4.8.2 Zpětná vazba při dosažení cíle

Stanovili jsme si nějaký cíl, dřeli na jeho dosažení, překonali nástrahy a teď jste na konci u cíle. Po dosažení cíle, je vždy velmi důležité se odměňovat, ať už naše odměna skýtá cokoli přes pochvalu od vedoucího, kolegy, aj. či věcného dárku, až po náš hřejivý pocit ze skvěle odvedené práce či pocit, že jsme blíž k vysněné pozici (např. po zvýšení kvalifikace, apod.), který se dostaví vždy, když se něco podaří. Zároveň také nastala chvílka k zamyšlení k další vazbě: jak se vám podařilo cíle dosáhnout? kdo či co vám v tom pomohlo? co bylo nejobtížnější a jaké překážky se vyskytly na cestě? jakou strategii pro překonání nástrah jste zvolili? co jste se sami o sobě dozvěděli? co nového jste se naučili? na čem na sobě chcete dál pracovat?

Zpětnou vazbu při dosažení našeho cíle je vhodné si poskytnout nejprve sami sobě, poté se svým nadřízeným/kolegou např. tím, že ho požádáme, aby vás sledoval na poradě, při prezentaci vašeho příspěvku, zda si něčeho všimne apod. Znovu je velmi vhodné, aby zpětná vazba měla obě stránky, subjektivní tak objektivní. Mnoho lidí má tendenci kritizovat. Pokud je tato zpětná vazba negativní, berme ji tak, že pro nás může být cennou informací. Je tedy jen potřeba ji správně umět přijmout a vhodně s ní naložit. Zpětná vazba od druhých pro nás není příkaz, ale jen nabídkou k zamyšlení. Je jen na nás, zdali ji přijmete či odmítnete. Na její odmítnutí máme právo. Zamyslete se nad ní, zda vám nemůže být v něčem prospěšná. Pokud ji přijmete, neboť se domníváte, že se jedná o užitečnou a upřímnou zpětnou vazbu, může sloužit např. jako další ukazatel / cíl se v něčem zlepšit a ukázat nám slabinu / místo na které bychom ani sami možná nepřišli. „...vědí, že úspěch je cesta, nikoli cíl, že je to neustálý pohyb vpřed, nikoli pouze radostný pocit se splnění jednoho či dvou úkolů. Chceme-li jej dosáhnout, nesmíme polevit v úsilí, ať už spravujeme své nahromaděné bohatství, budujeme dobré jméno, kultivujeme vztah nebo držíme krok s vývojem v oboru, aby naše znalosti a dovednosti nezastaraly.“ (Pepper de Callier,2010,s.52)

Seberozvoj je tedy přirovnáván k cestě, která nikdy nekončí. Po dosažení cíle, posiluje nejen naše sebevědomí a velké zadostiučinění z dosažení vytýčeného cíle a ze získaného úspěchu, ale především zjistíme, že my sami již nejsme stejní, cesta nás formuje a mění. A získání tohoto „hřejivého pocitu“, je naším motorem pro nová objevování a zdolávání našich dalších cílů nejenom profesních.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 Vymezení cíle průzkumu

Praktická část se zaměřuje na problematiku seberozvoje v oblasti profesního vzdělávání dospělých v konkrétní mezinárodní společnosti na základě získaných poznatků. Autorka této práce shledala v této společnosti nedostatky v oblasti seberozvoje z ohlasů od kolegů a své osobní zkušenosti, což se stalo podnětem k prošetření této problematiky. Šetření čili průzkum byl proveden formou obsahové analýzy dokumentace, dotazníkem a rozhovorem s personalistkou v této společnosti. Cílem průzkumu bylo zjistit aktuální stav této problematiky a navrhnout a formulovat doporučení pro strategii seberozvoje v této konkrétní společnosti, jež by současný stav pomohl vylepšit. Zpracování výsledků průzkumu a celkové navržené doporučení pro strategii seberozvoje bude poskytnuto vedení této společnosti pro jejich informaci a pro jejich možná zlepšení a přijetí konkrétních protiopatření.

5.1 Představení společnosti „X“, kde probíhal průzkum

Společnost, kde probíhal průzkum si přála zůstat v anonymitě, tudíž bude muset být představena pouze v obecné a stručné rovině. Jedná se o asijskou společnost působící v oblasti zprostředkování obchodu a služeb. Její právní rámec je organizační složka neboli pobočka a to jediná v České republice. Její mateřská společnost sídlí v Německu, jež je vlastněná britskou, ta pak spadá organizačně pod asijskou. Celkový počet zaměstnanců je šestnáct, jak české národnosti tak zahraniční (z většiny české). Na vrcholu organizační struktury je generální manažer, jednatel společnosti. Pod ním dva zástupci – manažeři jednotlivých obchodních oddělení. Tito manažeři vedou jednotlivá oddělení, které jsou ve společnosti dvě, pod nimi se hierarchicky nacházejí specialisté/ky, senior asistenti/ky a junior asistenti/ky. Mimo obchodních oddělení, je zde pozice vedoucí účtárny, jež má na starosti hlavní finanční transakce a daně. Dále HR manažerky a corporate office, jež se stará o veškerou personální a sekretářskou administrativní agendu. Ovšem veškerá mzdová agenda je zařizována třetí stranou, rovněž tak právní otázky z personalistiky. V oblasti vzdělávání zaměstnanců, pobočka přejímá hlavní pravidla a podmínky jež jsou instruovány shora, její zahraniční matkou, ovšem jsou zde

kompetence pro lokální interní pravidla, jež dávají šanci a půdu pro možná zlepšení jako přínos provedeného průzkumu v této společnosti a této práce. Vedení společnosti projevilo dokonce i velký zájem o tuto aktivitu (průzkum a vytvoření modelu andragogické podpory) a učinil i závazek, že na základě zjištěných poznatků se pokusí současný stav zlepšit v rámci jeho kompetencí. Tato skutečnost byla i prezentována všem zaměstnancům této společnosti a sloužila tak i jako jistá motivace při vyplňování anonymního dotazníku, jelikož měli prostor vyjádřit upřímně co v současné chvíli nefunguje a tím identifikovat problémová místa.

5.2 Formulace problému

Problém, který je v této práci řešen se týká oblasti profesního seberozvoje v konkrétní společnosti. Podnět k řešení právě této problematiky byl iniciován na základě osobní zkušenosti autorky této práce a obdržených signálů od kolegů, že podpora seberozvoje v této společnosti není dostatečná. Tato práce tedy si dává za cíl, zjistit co nejvíce empirických poznatků z této oblasti a organizace na základě průzkumu metodou dotazníku, rozhovoru a obsahové analýzy dokumentace a na základě těchto zjištění formulovat doporučení strategie seberozvoje.

5.3 Použité metody, techniky a postupy

Pro sběr empirických dat ve zkoumané organizaci byl použit dotazník s polouzavřenými otázkami (v příloze), nestrukturovaný rozhovor s personalistkou a nekvantitativní analýza obsahové dokumentace.

5.4 Harmonogram postupu

A) Přípravná fáze: teoretické poznatky o způsobech sběru empirických dat, metodách a postupech byly probírány v 2. ročníku v předmětu pedagogický výzkum. Vybrané a použité metody průzkumu: obsahová analýza dokumentace, dotazník a rozhovor byly konzultovány s vedoucí práce. Příprava na obsahovou analýzu dokumentace byla provedena v září 2011, kdy bylo vedení společnosti a personalistka požádáni o zprostředkování veškerých možných informací k oblasti vzdělávání zaměstnanců konkrétní společnosti. Představa o otázkách na rozhovor s personalistkou byly připraveny v listopadu 2011. Polouzavřené otázky do dotazníku byly připraveny v listopadu- prosinec 2011.

B) Realizační fáze: realizace šetření průzkumu proběhla ve třech fázích. V první fázi byla provedena obsahová analýza dokumentace v oblasti vzdělávání poskytnutá konkrétní organizací, sběr dat proběhl v termínu říjen - polovina listopadu 2011. V druhé fázi proběhl rozhovor s personalistkou - HR manažerkou na začátku prosince 2011. V poslední fázi se jednalo o distribuci dotazníku všem zaměstnancům konkrétní společnosti v předvánočním období s konečným termínem pro obdržení 10.1.2012.

C) Vyhodnocovací fáze: získané materiály a informace jsou vyhodnoceny písemnou formou následně. Poskytnutá firemní dokumentace o možnostech a podmínkách vzdělávání je popsána, analyzována a charakterizována s finálním shrnutím. Nestrukturovaný rozhovor byl realizován zpravidla formou otevřených otázek, které jsou popsány společně s odpověďmi a závěrem. Písemný dotazník v papírové podobě s polouzavřenými otázkami byl vyhodnocován přepisem otázek a odpovědí do excelového programu a následně vyhodnocen grafem pro otázky, které byly určeny pro kvantitativní zpracování a soupisem odpovědí pro tzv. volné otázky, které nešly zpracovat do grafu.

5.5 Charakteristika souboru (zkoumaného vzorku)

Pro obsahovou analýzu dokumentace byly použity interní materiály v konkrétní společnosti jimiž jsou přehledy možností vzdělávání a jejich podmínky a pravidla poskytování a čerpání. Způsob výběru tohoto vzorku dokumentace byl zpravidla jednoduchý, jelikož se jednalo pouze o dva ucelené interní dokumenty pro tuto oblast a pár informací na intranetu společnosti, tudíž se tím zúžila možnost výběru a bylo čerpáno kompletně z těchto dostupných materiálů. Pro poskytnutí rozhovoru byla požádána a vybrána HR a corporate office manažerka, která je jedinou pracovnící v této společnosti pro oblast personalistiky a na kterou vedení společnosti odkázalo jako na kompetentního člověka pro poskytnutí rozhovoru. Jelikož bylo řešeno téma seberozvoje v celé této organizaci, zkoumaný vzorek tedy tvořili kompletně všech 16 zaměstnanců této společnosti.

5.6 Analýza dat, interpretace výsledků a dílčí závěry

Obsahová analýza dokumentace společnosti X

A) Analýza nabídky interních vzdělávacích a rozvojových programů

Informace o nabídce dostupných interních vzdělávacích a rozvojových programů byli shrnuty do tabulky viz. níže pro přehlednost. V tabulce jsou některé informace upraveny z důvodu zachování nutné anonymity názvu společnosti, původ země a názvy programů, které obsahovali jméno firmy či země. Barevně jsou odlišeny tři úrovně pro koho je program určen (zelená-pro všechny, žlutá-manažer, červená-top manažer). Ve společnosti X, jsou zastoupeny tyto pozice následně: 1x top manažer, 7x manažer, 8x ostatní pozice (specialista, asistent). Nejvyšší pozice mají nejširší vzdělávací nabídku, jelikož mohou využít teoreticky všechny kurzy, naopak nejnižší pozice omezenější.

Pokud stručně analyzujeme vzdělávací nabídku pro skupinu nejnižších pozic (Asistent, Specialista), jejichž celkový počet je 8, situace je následující: program zaměřený na studium asijského : zajímavý kurz, ale z pohledu zájmu zaměstnanců (z vlastní zkušenosti autorky ve firmě) spíše velmi okrajový. Interní obchodní kurzy: se zaměřují na „hard skills“, tvoří je pět předmětů, jež firma považuje za základ pro každého zaměstnance. Tyto kurzy jsou realizovány on-line, dle časového tempa každého zaměstnance v časovém úseku 6 měsíců. Tento kurz musí být absolvován min. jednou za kariéru zaměstnance, zpravidla se jej tedy účastní nováčci, ale až po zapracování. Jelikož poznatky z oblasti „hard skills“ velmi rychle zastarávají, optimální by bylo, aby se i ostatní zaměstnanci motivovali zaměstnavatelem k jejich pravidelné účasti, samozřejmě za předpokladu že se např. upraví časový harmonogram, či se moduly realizují v postupných krocích, či odděleně a budou se prezentovat např. jen změny, které nastaly každý rok či obrok včetně zopakování základních struktur. Tento druh kurzu by tedy byl méně obsáhlejší a řazen typově pro pokročilejší, byl by tedy mnohem více zajímavější a lákavější pro zaměstnance, kteří si již základním kurzem prošli. Vlastovkou a příkladem v tomto směru je program logistika, který je součástí základních kurzů a zde je prezentován jako samostatný kurz s cílem zlepšení znalostí.

Poslední nabídkou je kurz k pochopení mezikulturních rozdílů, jež spadá do oblasti „soft skills“ a firemní kultury. Oblast „soft skills“ (komunikace, týmová práce, vyjednávací a prezentační schopnosti, apod.) je v dnešní době velmi opomíjenou a naopak velmi potřebnou (podporuje ji i fakt, že pozice specialistů v této firmě X je kompetentní pro plné reprezentování společnosti před zákazníky), tudíž rozšířit menu rozvojových programů i pro tuto sféru by bylo optimální.

Vzdělávací a rozvojové programy ve společnosti X					
Programy konané v Asii					
Program	Období	Určen pro	Předmět	Detaily	Žádost
Globální manažerský program	5 denní kurz	Top manažer	<ul style="list-style-type: none"> Rozvinout globální vůdčivost k posílení realizace globální strategie Rozvinout osobní dovednosti skrz sebezpoznaní a vůdčivost Vybudovat globální síť Human. Posílit vizi a hodnoty společnosti 	Absolvování interních obchodních kurzů (z 5 předmětů) Min. 3 roky praxe ve společnosti X Prezentace či kariérový rozvojový plán	Nominace GM
Obchodní integrační program	1-3 roky (dlouhodobá stáž)	Manažer	<ul style="list-style-type: none"> Určeno pro zaměstnance ze zámoří k pochopení obchodních praktik a zvyklostí v mateřské asijské společnosti. Získat vedoucí dovednosti ohledně svého oboru. Umístění v mateřské firmě v příslušném oddělení odpovídající zaměření zaměstnance. 	Absolvování interních obchodních kurzů (z 5 předmětů) Min. 3 roky praxe ve společnosti X na bázi globální angažovanosti Prezentace či kariérový rozvojový plán musí být domluven mezi hostující a domácí divízi.	Nominace GM
Jazykový a obchodní kurz	2letý program : první-cizí jazyk, druhý-učení se za chodu na pracovišti	Manažer	<ul style="list-style-type: none"> Rozvinout a prohloubit pochopení asijského jazyka jako nezbytného elementu pro globální strategii firmy Obchodní program: rozvinout skrz znalosti asijského jazyka, kultury, historie, ekonomiky, atd. roli v globálním konsolidovaném managementu v budoucnosti díky příjmu informací z vedení 	Absolvování interních obchodních kurzů (z 5 předmětů) Min. 3 roky praxe ve společnosti X na bázi globální angažovanosti Prezentace či kariérový rozvojový plán musí být domluven mezi hostující a domácí divízi	Nominace GM
Asijský školicí program	6denní školení (+získávání zkušeností na pracovišti (cca 2 týdny))	Manažer	<ul style="list-style-type: none"> Účastník bude schopen udělat si audit v jeho každodenních metodách a procesech pro získání zkušeností a větší znalosti z risk managementu v mateřské společnosti. 	Absolvování interních obchodních kurzů (z 5 předmětů) Min. 3 roky praxe ve společnosti X na bázi globální angažovanosti Prezentace či kariérový rozvojový plán musí být domluven mezi hostující a domácí divízi	Nominace GM
E-learningové (on-line) programy					
Interní obchodní kurzy (5 předmětů)	6 měsíční kurz dle individuálního tempa	Všechny	<ul style="list-style-type: none"> Získat skrz celý svět stejné informace o interních obchodních pravidlech a podmínkách Zvýšit konzistenci těchto regionů 	moduly: právo, logistika, finance, účetnictví, risk management Finální test pro všechny moduly, 2 pokusy, kritérium pro absolvování: minimum 80 bodů ze 100 se musí splnit kurz je povinný pro všechny zaměstnance alespoň 1x za kariéru	Nominace GM
Kurzy asijštiny	6 měsíční kurz dle individuálního tempa	Všechny	<ul style="list-style-type: none"> kurz asijštiny navržen pro zaměstnance mimo mateřskou zemi, kteří potřebují kurzy japonštiny pro jejich současnou či budoucí pozici 6 měsíční kurz je zaměřen na zlepšení ústní komunikace a 	Limitovaná místa 4 fáze programu, každá fáze musí být úspěšně završena a složen test k posunu do další.	Nominace GM
Kurzy zaměřené na dovednosti					
Investice	nově od Jara 2011	Manažer	k posílení znalosti konceptu investic	Nastudovat si předem základní info o kurzu na webu	Nominace GM
Kredit risk	od října 2011	Manažer	Pochopit hlouběji interní kredit risk podmínky skrz region	Pro klíčové kanceláře v regionu	Nominace GM
Logistika	Od listopadu 2011	Všechny	Zlepšit znalost a schopnosti zaměstnanců v různých oblastech logistického managementu a ujistit se, že všichni zaměstnanci mají základní porozumění všech příslušných aspektů, jež zlepšují jejich povědomí a jejich každodenní zajišťování.	Nastudovat si předem základní info o kurzu na webu	Pro klíčové kanceláře/pobočky
JINÉ					
Mezikulturní rozdíly	dle domluvy	Všechny	Mit přiležitost k pochopení mezikulturních rozdílů. K posílení komunikace a pochopení skrz světové regiony	Dobrovolná účast	sledovat info na webu

Vzdělávací interní možnosti speciálně pro skupinu manažerů, kromě možností zmiňovaných viz. výše (jež nabídku pro jejich skupinu rozšiřují) je následující: programy konané v Asii jsou zejména stáže dlouhodobější či studium lokálního jazyka, což může činit potíže pro zájemce s rodinou či okrajovým zájmem studovat povinně asijštinu. Kromě programu s názvem „Asijský školící program“, který je zpravidla veden cca na 3 týdny a z většiny pokrývá praxi na pracovišti v mateřské společnosti v Asii. Posledními dvěmi programy speciálně pro manažery jsou odborné kurzy zaměřeny na oblast investic a kredit risku, tedy financí. Není zde tedy velká různorodost skladby předmětů/modulů a dostupnost (z pohledu distance do Asie), rovněž zde prakticky není vůbec žádný rozvojový program zaměřený na „soft skills“ např. vůdcovství (leadership), týmová práce, komunikace, koučing, apod.

B) Analýza vzdělávací nabídky pro možnost využití externích vzdělávacích a rozvojových programů

Všichni zaměstnanci, mají možnost využít jazykové kurzy, jež zaměstnavatel pokrývá z většiny, zaměstnanec na nákladech participuje cca z třetiny. Tato částka je omezena vrchním limitem. Participace na kurzu musí být stvrzena písemně vzdělávací institucí, jež se pak odevzdá zaměstnavateli. Dále mají zaměstnanci si vybrat jakýkoli kurz u jakékoli vzdělávací instituce se zaměřením na oblast vyjednávacích technik, financí, specifické semináře (bez bližší definice) - tím je zde možnost širokých možností zaměření kurzu, s podmínkou, že zaměření kurzu bude mít pozitivní dopad na firmu. Zaměření kurzu schvaluje generální manažer společnosti. Pro manažery jsou kurzy doporučovány se zaměřením na oblast osobního managementu, jak zvládat konflikty, strategie a vedení lidí plus znovu je zde možnost tuto oblast rozšířit o další, kurz musí mít pozitivní dopad na firmu, rovněž musí být schválen GM. U těchto vzdělávacích možností není definován žádný limit čerpání ani frekvence, za jaké období apod.– žádost o vybraný kurz je vždy individuálně posouzena generálním manažerem a vyhodnocena.

Analýza rozhovoru.

Na základě doporučení od vedení společnosti, byl rozhovor uskutečněn s personalistkou společnosti X na pozici HR a Corporate Office Manager. Společnost X je pobočkou německé společnosti a ta organizačně spadá pod britskou společnost, kde je specializované oddělení pro vzdělávání zaměstnanců. Tato britská společnost spadá dále

organizačně pod asijskou společností. Personalistka ve společnosti X, tedy není specialistkou na oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Tedy její hlavní náplní je plnit podmínky a pravidla diktované shora mateřskou společností. Rozhovor byl nestrukturovaný, tedy umožňoval úplnou volnost odpovědí.

1) Otázka: jak funguje rozvoj zaměstnanců ve vaší společnosti?

Odpověď: máme zde dva modely, buď interní kurzy jež poskytuje společnost či možnost externích kurzů, o které si žádá a vybírá sám účastník.

2) Otázka: kdo určuje nabídku vzdělávacích možností a podle čeho?

Odpověď: naše mateřská společnost v Německu či její matka hierarchicky nad ní, spíše až ta nad ní. Naše pobočka se jen řídí zaběhlou nabídkou interních možností vzdělávání a zaběhlými postupy a pravidly pro čerpání externích kurzů, pro něž máme lokálně možnost určitého prostoru. Některé interní kurzy jsou pouze 1x za kariéru ve firmě, některé jsou určeny jen pro manažery apod. Co se týče možností externích kurzů, zpravidla účastník požádá vedoucího písemnou žádostí, kde uvede název kurzu, který si sám vybral a jeho zaměření a finální schválení je v kompetenci generálního manažera. Tento kurz by měl být tematicky v jeho oboru ve kterém pracuje.

3) Otázka: interní kurzy, které jste zmiňovala, jež se realizují 1x za kariéru zaměstnance, můžete to přiblížit?

Odpověď: ano je tomu tak, jedná se o interní obchodní kurzy pro všechny zaměstnance, jež se zpravidla absolvují jednou za celou praxi ve firmě. Tudiž je zpravidla absolvují jen nově příchozí, tedy až po nutném zapracování (ne hned, cca po roce). Ti, co je již absolvovali již nemusí.

4) Otázka: Je ve společnosti stanoveno kolik rozvojových akcí a v jaké např. maximální částce lze využít?

Odpověď: Ne o takovém omezení nevím. Rámec interních pravidel čerpání existuje, ovšem má povahu jen rámcovou, zbytek podmínek se dá lokálně upravit, záleží na povaze věci, zpravidla je zde ale prostor pro určitá vylepšení v rámci pobočky, ale osobně na to nemám čas. Samozřejmě, účast na externích kurzech by se měla čerpat racionálně, ne moc často a ne moc vysokou částkou.

5) Otázka: Jak často se manažeři vzdělávají v interních a externích kurzech?

Odpověď: Pokud vím, tak účast v interních kurzech není moc hojná, jelikož nabídka programů speciálně pro manažery není moc různorodá či pro ně není atraktiv-

ní/užitečná(?). Což mají možnost si manažeři vykompenzovat alespoň v možnosti čerpání externích kurzů, ovšem této nabídce se také moc nevyužívá, zpravidla si teď ani nevybavuji kdy naposledy nějaký manažer o nějaký externí kurz požádal. Neznám důvod...

6) *Otázka: Jak je organizována a vybírána nabídka externích kurzů či institucí poskytující vzdělávací aktivity?*

Odpověď: Máme zde soupis pár společností, cca 3 jež jsme v minulosti využili a jsou tedy zavedené. O těchto třech institucích na požádání informuji zájemce o tyto kurzy. Pokud má zaměstnanec zájem o jiné, může si vybrat jakoukoli instituci a kurz, který mu vyhovuje, jen mi ji nahlásí a já zařídím platbu.

7) *Otázka: existují ve vaší společnosti nějaké mechanismy vyhodnocování spokojenosti s navštívenou vzdělávací institucí, která poskytla kurz zaměstnanci?*

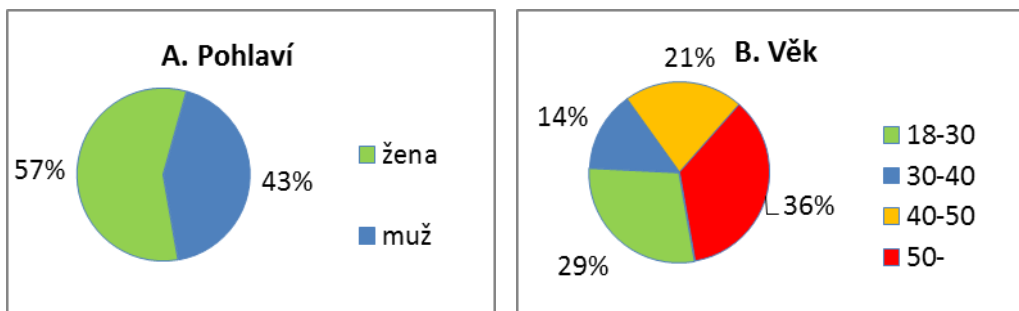
Odpověď: Ne, bohužel. Ale něco takového by bylo přínosné.

Shrnutí: Nabídka interních vzdělávacích možností je determinována shora (matkou mateřské společnosti společnosti X) a není ani známo proč je takto navržena. Společnost X tedy nemá možnost ji ovlivnit, má ovšem rozhodovací kompetence pro oblast externího vzdělávání, kde sama nezávisle u kurzů (kromě jazykových) rozhoduje o výši nákladů a to na individuální bázi dle každého žadatele, rovněž zde není žádný strop na jejich intenzitu a zaměření, jen že musí být v oboru. Personalistka uvedla, že v této oblasti externího vzdělávání, kde je jistá autonomie na úrovni pobočky (společnosti X) je prostor pro vylepšení. Interní obchodní kurzy jsou skutečně realizovány jen jednou za celou kariéru zaměstnanců. Manažeři zpravidla moc nevyužívají rozvojové programy (ani interní, u externích je to ještě horší). Nabídka vzdělávacích institucí pro externí kurzy není nijak systematizována, zpravidla se „točí“ firmy, které jsou již zavedené (ale bez jasných kritérií) a výběr kurzu i instituce je vždy na samotných účastnících. Jakékoli mechanismy na vyhodnocování spokojenosti s kurzem neexistují.

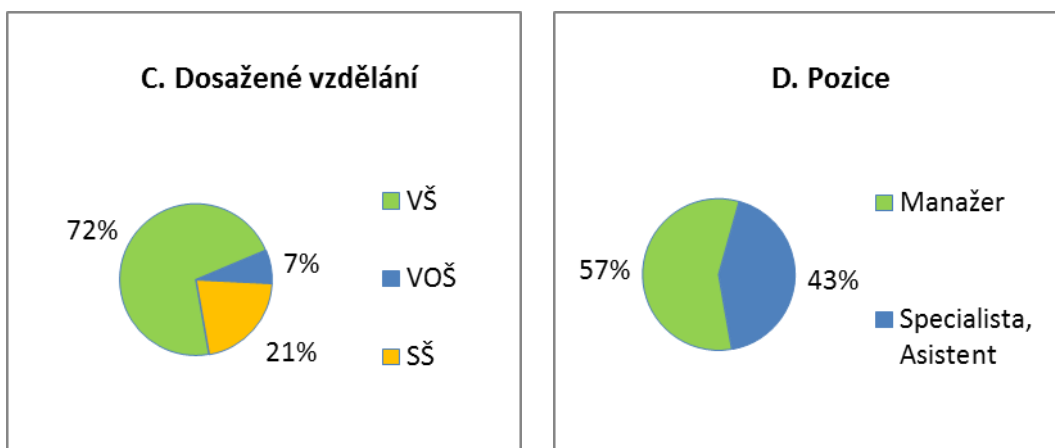
Analýza dotazníku

A) Základní identifikace

Dotazník byl rozdán všem 16 zaměstnancům (8 manažerům, 8 specialistům a asistentkám) zkoumané společnosti. Počet respondentů byl 14, z toho 57 % žen, 43% mužů. Největší generační zastoupení bylo ve věku 50 a výš 36%, s těsným procentem 29 % věkové skupiny 18-30let. Dále 14% reprezentuje věkovou skupinu 30-40 a 21% 40-50.

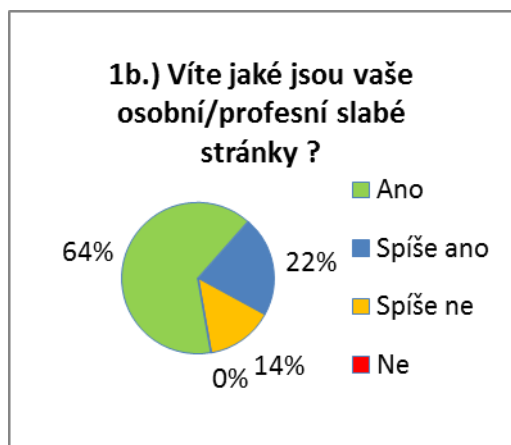


Z 14 respondentů, 72% je vysokoškolsky vzdělaných, 7% VOŠ a 21% SŠ. Pozičně se zúčastnili kompletně všichni manažeři 57% (8 zaměstnanců) a 43% (pouze 6 z 8 zam.) na pozici specialista či asistent/ka. Důvod, proč byla tato skupina dohromady byl z toho důvodu, že ve společnosti je v současné chvíli pouze jedna asistentka, tudíž by dotazník ztrácel charakter anonymity a pro účely této práce pro oblast seberozvoje, jež bylo zpracováno pro všechny zaměstnance, není potřeba odlišovat tyto pozice.



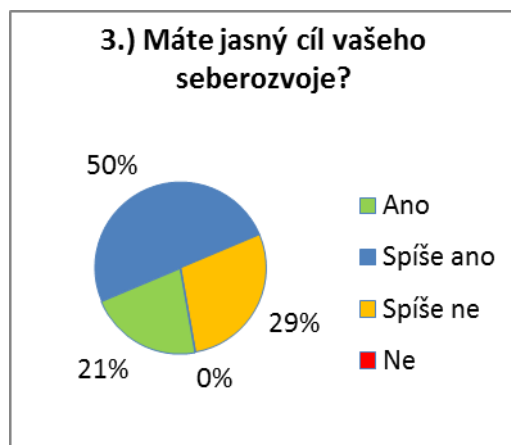
B) Analýza silných a slabých stránek a jejich výsledků

Cílem této analýzy bylo identifikovat, zda-li jednotlivec sám sebe zná (sebezpoznání) a zda přesně ví v čem je dobrý a naopak, což je důležitá součást první fáze seberozvoje a tou je uvědomění si, kde se přesně nacházíme, a jaký je současný stav, jež slouží k efektivnímu identifikování potřeb rozvoje. 58 % zúčastněných uvedlo, že své silné stránky zná, tedy můžeme to formulovat tak, že jsou si v určitém smyslu jisti. Zbytek nám indikuje určitou nejistotu (21 % spíše ano, 21% spíše ne, 0% ne) = tedy celkem 42 %, skoro polovina, což není optimální ukazatel. U analýzy slabých stránek: 65% zná své slabé stránky, 21% spíše ano, 14% spíše ne, 0% ne. Zde je situace trochu lepší, ale v průměru skoro více méně podobná.



C) Analýza cílů

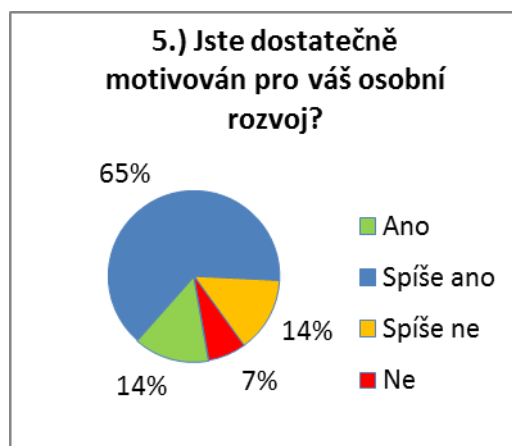
Tato analýza si kladla za úkol zjistit, jak si respondenti stojí s jejich cíli, zda nějaké vůbec mají a zda ví v čem se potřebují rozvíjet. Analýza dopadla s následujícími výsledky: 57% ví, v jakých oblastech se potřebuje rozvíjet, 29% spíše ano, 14% spíše ne, tedy můžeme konstatovat, že víc než polovina osobně zná svou potřebu. U otázky zda respondenti mají jasný cíl svého seberozvoje bylo pouze 21% s odpovědí ano, 50% spíše ano, 29% spíše ne, zde se ukázalo, že i když více než polovina zná oblast, ve které se potřebuje rozvíjet, pouze 21% má jasný cíl svého seberozvoje, U odpovědi spíše ano, se nám vyskytuje určitá váhavost a nejistota, jež může pramenit z mnoha důvodů, nicméně pro oblast seberozvoje je důležitým komponentem mít jasný cíl, jelikož pokud tomu tak není, dosažení tohoto cíle zaměstnanci nemusí brát vážně.



D) Analýza motivace

Otázka motivace, byla zařazena z toho důvodu, jelikož s oblastí vzdělávání úzce souvisí a kladla si za úkol zjistit, zda motivace v konkrétní společnosti je na uspokojivé úrovni či nikoliv.

Pouze 14% zaměstnanců uvedlo odpověď ano, 65% spíše ano, 14% spíše ne, 7% ne. Tato otázka byla rozšířena možností odpovědi na otevřenou otázku, uvést z jakého důvodu? Odpovědi (ne všichni respondenti využili možnost vyjádřit se) byly následující :



Nemám dostatečně jasný prospekt pro svůj rozvoj.
Cítím dobře nezbytnost svého rozvoje abych mohl/a dobyt svého cíle stát se jedním z vedoucích v této společnosti.
Rozvoj mých dovedností - příležitost dělat obchod- progres v mé kariéře
Každý by měl být motivován rozvíjet svou osobnost
Motivace by mohla být lepší od zaměstnavatele
V zásadě, osobně jsem motivovan/á ale někdy je to sníženo situací v organizaci či kvůli osobním podmínkám
Potřebuji čas a příležitost abych zvažil/a jaké možnosti jsou k dispozici
Jsem stále mladý/á na to, abych mohl mít ambice pro svou kariéru
Jsem vždy připraven/a a přeji si dosáhnout něčeho nového co mě rozvine.

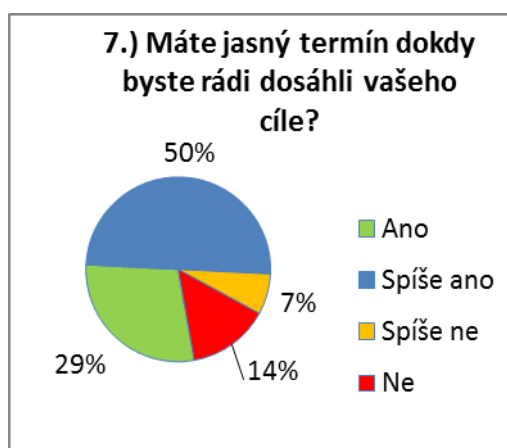
Zpravidla tuto analýzu, můžeme shrnout následovně: indikuje nám, že motivace se v této společnosti nachází, ovšem není upevněna, jelikož pouze 14% na jisto uvedlo, že je plně motivováno. A naopak, je zde alarmující, že zde existují i plné negace v podobě 7%, což není uspokojivý ukazatel. U volných odpovědí, zpravidla odpovědi vyjadřují, že obecně respondent jsou připraveni a ochotni se rozvíjet, ale chybí jim prospekt/příležitost/čas/nabídka možností rozvoje/jejich osobního rozvoje a chybějící motivaci od zaměstnavatele.

E) Analýza rozvojového plánu

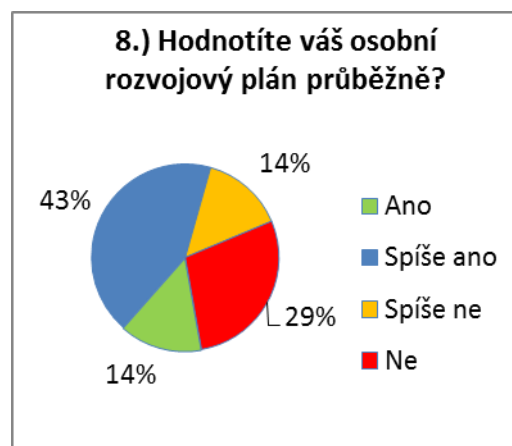
Tato analýza se zaměřovala na klíčovou část seberozvoje jakou je existence osobního rozvojového „akčního“ plánu, jež slouží jako dosti zásadní podpora pro účastníka seberozvoje zvyšující úspěšnost dosažení vytýčeného cíle. V otázce č.4, 28% vědělo jaké kroky by měly vést k dosažení cíle, 43% spíše ano, 29% spíše ne. V ot.č.7, 29% respondentů má termín do



kdy by rádi dosáhli jejich vytýčeného cíle, 50% spíše ano, 7% spíše ne a 14% ne. V otázce č.6, pouze 29% respondentů vyjádřilo existenci tohoto plánu, 50% spíše ano, 7% spíše ne, 14% ne. Zde si můžeme 50% vysvětlovat tím, že např. respondenti „nějaký rozvojový plán“ mají, ovšem není dotažen do takového stavu, aby byl pro ně závazný a brali ho vážně, jelikož váhají. Je zde identifikován zásadní problém a to neexistence rozvojového plánu u 14%, rovněž tak stanovení termínu do kdy chtějí cíl splnit, což je esenciální součást každého rozvojového plánu.



F) Analýza průběžné vazby
Cílem této otázky, bylo zjistit zda existuje u respondentů a tedy ve společnosti X povědomí o průběžné zpětné vazbě, jež je důležitá pro exekutivní část seberozvoje, proto aby rozvoj pokračoval a pro popř. revize a úpravy rozvojového plánu na kontinuální bázi. Pouze 14% si vyhodnocuje svůj osobní plán průběžně, 43% spíše ano, 14% spíše ne, 29% ne. Byla tedy identifikována neexistence průběžné zpětné vazby u respondentů, což není uspokojujivý ukazatel.

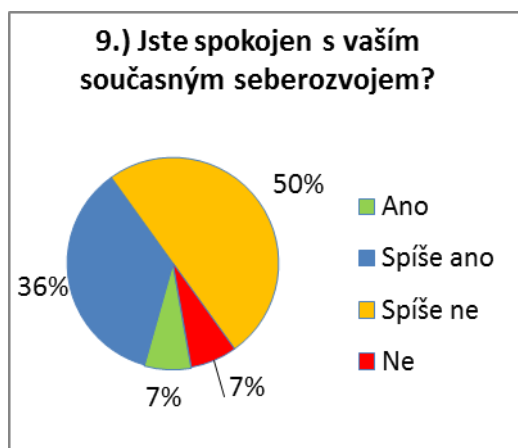


G) Analýza spokojenosti a návštěvnosti rozvojových programů
Identifikuje současnou situaci se stavem seberozvoje a vzdělávání v organizaci X. Na otázku spokojenosti s vaším současným seberozvojem odpovědělo pouze 7%, že je spokojeno, 36% spíše ano, 50% spíše ne a 7% ne. Zde vidíme tedy obrovské „stvrzení“ toho, že je zde identifikován v této oblasti skutečný problém. U odpovědi spíše ne a ne,

byli respondenti požádáni o uvedení co by podle nich tedy mohlo situaci zlepšit, respondenti, kteří se zde chtěli vyjádřit (ne všichni se zúčastnili) uvedli následující :

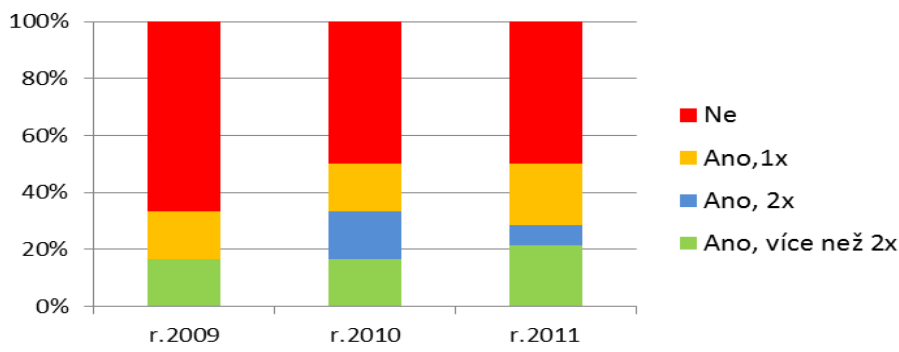
Politika řízení lidských zdrojů by mohla být lépe zaměřena na popis pozice, hodnocení osobních výsledků a lepší formulaci osobního plánu každého zaměstnance
Ztrácím svůj směr kam se mám rozvíjet, ačkoli cítím pro to nutnost
Uvítal/a bych více jasnější rozvojový systém pro vzdělávání v naší společnosti, potřebuji vědět jaké jsou očekávání zaměstnavatele a jaké možnosti kariéry jsou
Změna politiky řízení lidských zdrojů směrem k lokálním zaměstnancům
Nejsem spokojen/a s politikou řízení lidských zdrojů a možnostmi vzdělávání / školení

U těchto volných odpovědí, je vyjádřena nespokojenost politikou řízení lidských zdrojů obecně ve společnosti X, s možnostmi/nabídkou vzdělávání, jasným a ukotveným rozvojovým vzdělávacím systémem a procesem seberozvoje. Jeden faktor z pramenící nespokojenosti z nabídkou/možnostmi vzdělávání byla rovněž stvrzena u ot.10, kde byli respondenti dotázáni, zda je tato nabídka dostatečná. Pouze 14% se vyjádřilo ano, 43% spíše ano, 14% spíše ne, 29% ne. Zde můžeme vidět, že sice nějaká nabídka ve společnosti X existuje, ale celá třetina respondentů vyjádřila úplnou negativní odezvu, že by tato nabídka byla dostatečná.



Ot.č. 11 a 12 se dotazovaly na počet účastí na jakýchkoli rozvojových školeních, kurzů, programů v časové řadě za poslední tři roky. Otázka č.11 měla zaměření na externí vzdělávání, poskytnuté a zajištěné třetí stranou. Kde výsledky byly následující: ano, více než 2x : se účastnilo pouze 18% účastníků v průměru v průběhu posledních 3let. Ano 2x: jen 8%. Odpověď ano1x, 18%. Znepokojivé a alarmující číslo bylo analyzováno u odpovědi ne, 56%. Tedy víc než polovina respondentů se neúčastnila vůbec žádné rozvojové aktivity v průměru za poslední tři roky.

11.) Účastnil/a jste se od roku 2009 až do teď nějakého externího(=zajištěn třetí stranou jako např.vzdělávací agentury/instituce)rozvojového školení/kurzu/programu?



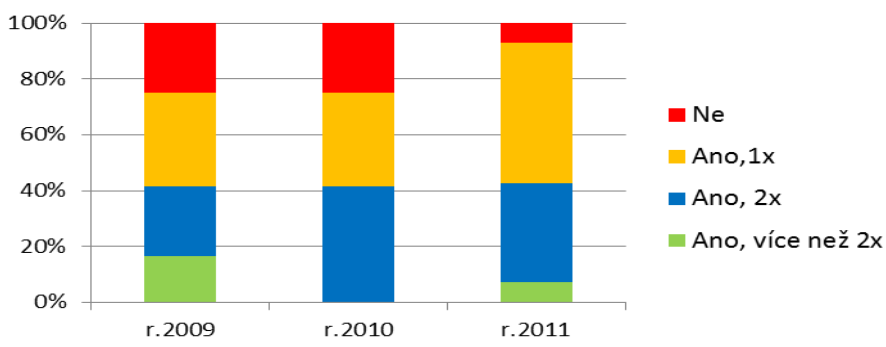
Jako doplňující otevřená otázka pro respondenty, kteří uvedli ne, byla uvést z jakého důvodu se neúčastnili (ne všichni respondenti v této kategorii odpovědi využili této možnosti vyjádřit důvod). Odpovědi byli následující:

Jsem příliš zaneprázdněn/a s mými současnými pracovními povinnostmi
Nepřišla vhodná nabídka
Nemohl/a jsem najít vhodný program
Není čas a motivace

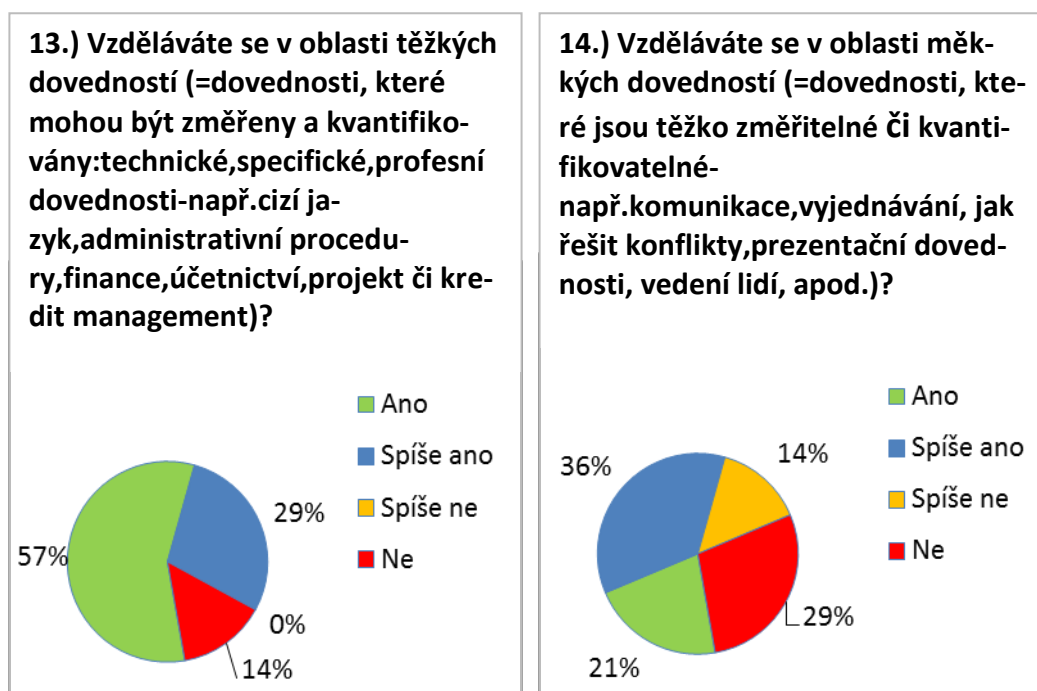
Souhrnem, pro část respondentů, kteří uvedli, že se v nějakém roce neúčastnili externího kurzu byla důvodem pracovní vytíženost=nedostatek času, nedostatečná nabídka vzdělávacích možností a nedostatek motivace.

Ot.12, byla zaměřena na interní vzdělávání za poslední tři roky, kde byla situace následující (kalkulováno na průměr): ano, více než 2x odpovědělo 8% respondentů. Ano 2x, 34% respondentů. Ano 1x, 39%. Odpověď ne 19%. Zde již situace byla výrazně lepší a více uspokojivější, stále zde ovšem byla existence i záporných odpovědí u 19% respondentů.

12.) Účastnil/a jste se od r.2009 až do teď nějakého interního(=organizováno zaměstnavatelem) rozvojového kurzu/semináře/programu?



Ot.13 se tázala respondentů, zda se vzdělávají v oblasti „hard skills“, 57% ano, 29% spíše ano, 14% ne. Procento odpovědí ano a spíše ano tedy celkem 86% je uspokojivé. Ovšem překvapivý je výsledek, že někteří respondenti se vůbec v této oblasti nevzdělávají. Tato oblast hard skills se nejvíce zaměřuje na poznatky a znalosti z oboru. Ot.14, se zaměřovala na „soft skills“, kde se 21% respondentů v této oblasti vzdělává, 36% spíše ano, 14% spíše ne a 29% ne. Zde není uspokojivý výsledek, jelikož oblast soft skills je v současné době jednou z velmi doporučovaných oblastí rozvoje lidských zdrojů, jež sehrává dominantní důležitost.



Poslední otevřenou otázkou byla možnost uvést jakékoli poznámky, podněty pro oblast seberozvoje či vzdělávání ve společnosti X (např. co se respondentům líbí/co nelíbí, jakékoli návrhy a nápady na zlepšení, co postrádají apod.). Odpovědi byli následující:

Mělo by zde být více příležitostí ke vzdělávání také pro grade 2.
Účastnit se více kurzů - angličtina, kurzy pro obchodníky, obchodní trh
Postrádám jasná pravidla pro semináře/vzdělávání poskytnutá zaměstnavatelem. Byl/a bych rád/a pokud by vedení se mnou odsouhlasilo můj osobní rozvojový plán a nabídlo mi semináře/kurzy na základě vzájemně domluveného plánu.
V současné chvíli, mi připadá, že výběr externích kurzů je pouze na mě.
Systémové vzdělávací kurzy jako JTP jsou téměř perfektní. Avšak, cítím silně, že příležitost k JTP se dostávají teď mnohem méně. Společnost je více byrokratická než předtím, tudíž interní práce se stále zvyšuje.

Společnost by měla připravit vzdělávací systém pro přechodné pracovníky.
Vše je formální, není zde vážný zájem o rozvoj lokálních zaměstnanců.
Pokud by společnost (matka) měla alespoň jednu osobu v personalistice, které by se starala o vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, bylo by to skvělé.
Společnost potřebuje revizi a audit zaktualizovat rozvojové programy (interní a externí, kde společnost spolupracuje s třetí stranou)více frekventovaně, aby se střetla s potřebou obchodu a obchodníků, jež čelí každý den kontaktu se zákazníkem a jeho aktuální potřebou.
Interní kurzy obchodních dovedností by se měli realizovat pravidelně, i po absolvování aby se znalosti obnovovali. Zejména organizace, která je moc nevyužívá prakticky, tak lidé v ní mají tendenci je zapomínat. Každý by měl najít vhodný externí kurz a předat výsledek s evidencí.

Analýza této otevřené otázky nám identifikuje tuto problematiku ve společnosti X: nedostatečnou nabídku vzdělávacích možností, neexistence jasných pravidel a podmínek čerpání vzdělávacích aktivit a současně určitého průvodce jak se seberozvíjet svázanou s firemním vzdělávacím systémem a podporou v této oblasti od zaměstnavatele (nadřízených), neexistence osobního rozvojového plánu a vzdělávacího systému pro přechodné pracovníky, obecně nespokojenost se vzdělávací politikou v této společnosti a frekvencí interních kurzů. V této otázce bylo načerpáno spoustu podnětů na mnoho zákoutí separátních problematik, které se ve společnosti objevují, z nichž mnohá jsou nad rámec tématu této práce. Ovšem mnoho podnětů zamyšlení pro vedení této společnosti.

5.7 Formulace doporučení

Na základě výsledků a dílčích závěrů analýzy dat jsou formulovány následující andragogická doporučení pro strategii seberozvoje zaměstnanců společnosti X:

Základní model seberozvoje

Doporučení: doporučený model seberozvoje se skládá ze čtyř fází: 1. Analyzovat současný stav „odkud jdeme“ 2. Stanovit cíle 3. Utvořit si konkrétní plán našich kroků 4. Realizace. Postup jednotlivých fází je popsán v teoretické části této práce. Rovněž je v příloze F uvedena tabulka nástrojů různých možností forem seberozvoje ve firemní praxi jakožto i příprava na seberozvoj a na změnu ve firmě, kap. 4.2.- 4.3. Přípravné fázi seberozvoje a změny je potřeba věnovat značnou pozornost při zavádění, při obnově či při auditu současného stavu seberozvoje ve firmě.

Analýza výchozí situace a identifikace potřeb rozvoje

Doporučení: k lepšímu sebepoznání a identifikování potřeb seberozvoje, což je velmi důležitou součástí první fáze seberozvoje a uvědomění si, kde se nyní přesně nacházíme je vhodným nástrojem ke zjištění např. dotazník, sebeanalýza metodou SWOT, či sebepoznání metodou 360° zpětné vazby. Tyto zmíněné možnosti jsou popsány v teoretické části této práce, kap.4.4. Vzhledem k výsledkům o úspěšnosti a efektivnosti metody 360° bych doporučovala zvážit aplikaci právě této metody pro účel rozvoje lidí (ne pro hodnocení), je ovšem potřeba jak je detailně popsáno v teoretické části pečlivě zvážit i nevýhody implementace této metody a zejména nezanedbat důkladnou přípravu ještě před její implementací. V příloze A je ukázka dotazníku na identifikaci výchozí situace seberozvoje.

Cíle osobního rozvoje

Doporučení: pro seberozvoj je klíčové mít stanoven cíl naší rozvojové aktivity. Cíl musí být jasný a stanoven správně dle kritérií tak, aby byl dosažitelný a tedy splnitelný. Je tedy doporučováno, aby se cíle stanovili dle kritérií jež jsou podrobně popsány včetně příkladů v teoretické části, kap.4.5.

Akční plán osobního rozvoje:

Doporučení: ve společnosti X byl analyzován nedostatek s existencí či jen částečnou existencí rozvojového osobního plánu, což je pro oblast seberozvoje jednou z klíčových zásad, tudíž je doporučováno zajištění plné informovanosti o tomto důležitém nástroji pro plánování seberozvoje, jeho implementace mezi zaměstnance, zajištění podpory a asistence v jeho vyplnění (např. od přímých nadřízených) a podpory motivace zaměstnanců i vedení v této aktivitě. Charakteristika rozvojového akčního plánu je popsána v kap.4.6. V příloze B je model akčního rozvojového plánu.

Motivace

Doporučení: otázka týkající se motivace byla zařazena do dotazníku z toho důvodu, že s oblastí seberozvoje úzce souvisí, tudíž autorka považovala zjištění odpovědí na tuto problematiku za jeden z důležitých indikátorů pro vedení této společnosti. Oblast motivace je velmi obsáhlým tématem, jež by tato práce nemohla dostatečně obsáhnout, tudíž je společnosti X doporučováno se touto oblastí podrobněji zabývat, jelikož dotazník analyzuje pouze 14% dostatečnou motivaci a existenci záporných odpovědí, což není optimální stav nejenom pro podporu seberozvoje.

Realizace seberozvoje

Doporučení: na cestě za rozvojovým cílem mohou nastat různé překážky. Častou potíží je organizace našeho času, oblast time-managementu je velmi obsáhlé téma překračující možnosti této práce, tudíž bylo zpracováno stručně jen několik praktických technik, které jsou popsány v kapitole 4.7.1., zejména jsou doporučovány techniky „Naléhavé a důležité“ a „Plánování priorit“. Dále v kapitole 4.7.2. jsou popsány další možné překážky a jejich odstraňování, se kterými bych společnosti X doporučovala seznámit všechny své zaměstnance.

Průběžná zpětná vazba:

Doporučení: na základě analyzovaných výsledků byla zjištěna nízká účast a vysoké procento zaměstnanců, kteří si vůbec osobní plán průběžně nevyhodnocují. Tento stav indikuje nedostatečnou existenci povědomí o funkci průběžné zpětné vazby, jež je doporučováno ve společnosti zavést a zvýšit povědomí její funkce a přínosů, neboť je vhodným nástrojem k zjištění situace jak daleko zaměstnanec za svým rozvojovým cílem je, umožňuje odstraňovat možné bariéry, umožňuje diskusi o možných problémech v průběhu cesty a popř. revizi aktuálnosti či časového harmonogramu, aj. Ukázka dotazníku průběžné zpětné vazby je v příloze C. Dotazník je možný využít buď ke kladení otázek „sám sobě“ či nadřizným, což je doporučováno zejména u profesního seberozvoje. U průběžné zpětné vazby je vhodné a efektivní mít oba dva pohledy, jak subjektivní tjst. toho kdo se seberozvíjí, tak objektivní tjst. např. nadřizový, což umožňuje komplexní posouzení.

Zpětná vazba při dosažení cíle

Doporučení: důležitý význam má zpětná vazba při dosažení cíle, je vhodné si ji poskytnout sami sobě a od svého nadřizového (kolegy,..). Je důležitá pro podporu a nastartování pokračující motivace a aktivizace seberozvoje pro další(nové) vytýčené rozvojové cíle zaměstnanců, tudíž je doporučováno aby na ni kladla společnost X velký důraz.

Nabídka vzdělávacích možností

Doporučení: alarmující číslo 56% respondentů, jež vůbec nevyužili externí vzdělávací možnosti v průběhu tří posledních let indikují, že pro oblast seberozvoje ve společnosti X je zapotřebí učinit potřebná protipatření. Nespokojenost s nabídkou současných možností rozvoje zaměstnanců, jež bylo rovněž analyzováno při rozhovoru s personalistkou by bylo doporučováno věnovat velkou pozornost, jelikož vhodná na-

bídka a pestrost určuje i zájem, motivaci a především uskutečnění seberozvoje ve firmě. I když je možnost výběru externích kurzů na samotných zaměstnancích z dotazníku vyplynulo, že současná nabídka není dostatečná a že by respondenti uvítali, aby zde taková nabídka byla vytvořena. Tudíž, by bylo vhodné, aby společnost X rozšířila nabídku vzdělávacích institucí a možností pro externí vzdělávání např. formou elektronického seznamu s odkazy na webovou stránku těchto institucí a stručným popisem jejich zaměření a posílání např. různých novinek z této oblasti, což zvýší povědomí o důležitosti se rozvíjet a širší nabídka poskytne zaměstnanci určitou výchozí orientaci možností kde se rozvíjet. Pro podporu vyhodnocování těchto externích partnerů, jež poskytují vzdělávací služby je doporučováno využívat dotazníku spokojenosti pro účastníka pro skončení vzdělávací akce, jež slouží i sebereflexi účastníka nad jeho seberozvojem a uvědomění si jak tyto poznatky využije v praxi, což je informace rovněž velmi přínosná pro zaměstnavatele. Model tohoto dotazníku spokojenosti se vzdělávací aktivitou je zpracován v příloze E.

Pro oblast interních možností vzdělávacích aktivit dle průzkumu z dotazníku a obsahové analýzy dokumentace by bylo doporučováno provést si interně audit a podrobnější průzkum spokojenosti zaměstnanců např. na globální bázi celé firmy a tím popř. odstranit určité nedostatky. S tím souvisí i výsledky z analýzy dotazníku o frekvence účasti na interních vzdělávacích programech, kde se sice v průměru za poslední tři roky účastnilo 81%, ale 19% vůbec. A rovněž tak, jak bylo analyzováno v rozhovoru s personalistkou, že účast manažerů na interních kurzech není moc hojná, což není dobrým signálem pro celkový současný trend „učící se společnosti“ jak je popsáno v teoretické části této práce a především, že osobnost manažera a kvalitní vedení jsou jedni z důležitých východisek pro prosperitu firmy. Z výsledků analýzy frekvence návštěvnosti kurzů v oblasti hard skills a soft skills, je doporučováno posílit obě oblasti a především oblast soft skills, jelikož celá třetina respondentů se v ní za poslední tři roky nerozvíjela vůbec. Měkké dovednosti, jako např. týmová práce, komunikace, vyjednávání, vedení lidí, apod. jsou součástí klíčových kompetencí. Oblast těžkých dovedností velmi rychle zastarává, tudíž je nutné s odbornými znalostmi, inovacemi apod. v oboru rovněž držet přirozeně krok.

6 ZÁVĚR

Seberozvoj je založen na konceptu celoživotního učení, tedy neustálé kontinuity učení se a tím rostoucího významu sebeorganizovaného učení se, kdy odpovědnost za svůj seberozvoj přebírá sám subjekt, což je nastupujícím trendem, jež nabývá stále více na významu právě v profesním vzdělávání a seberozvoji. Rovněž tak tento trend individualizace má důraz na rozvoj přenositelných, tzv. klíčových dovedností, jež se stávají a stanou důležitou obchodovatelnou položkou jednotlivce. Trend individualizace je zakotven v řadě evropských a národních dokumentů a strategií o vzdělávání.

Profesní seberozvoj jako moderní metoda vzdělávání bude mít stále vzrůstající význam ve firemní praxi. Seberozvoj má mnoho podob možných programů jak jej realizovat ve firemní praxi a ten řeší pokaždé vždy jiné cíle společnosti, jiné účastníky se svými vlastními potřebami a cíli, je tedy důležité, aby byl program seberozvoje tvořen podle potřeb dané organizace a splňoval jejich účel. Rovněž je důležitá příprava zaměstnanců na změnu, kterou tento program seberozvoje přinese a přípravu vhodných podmínek pro jejich uplatnění, každý člověk má v sobě potenciál pro svůj rozvoj a tím pro rozvoj a prosperitu celé firmy. Rozvoj lidských zdrojů se stává důležitou úlohou vedení společnosti se zvýrazněním důležitosti větší zodpovědnosti nadřízených za rozvoj zaměstnanců. Pěstování seberozvojových aktivit ve firmě vede ke konkurenční výhodě na trhu a zvyšování hodnoty podniku rozvojem lidských zdrojů.

Cílem práce bylo prozkoumat na základě vybraných metod průzkumu problematiku seberozvoje ve společnosti X a získat tak zjištění o současném stavu a jeho nedostatcích a vytvořit doporučení pro strategii profesního seberozvoje. Tato strategie je tvořena na bázi čtyřech základních kroků a to analýzou současného stavu a identifikací potřeb rozvoje, stanovení rozvojových cílů, utvoření akčního rozvojového plánu a realizaci. Velmi nezbytnou součástí profesního seberozvoje je význam průběžné zpětné vazby a zpětné vazby při dosažení cíle.

Praktický přínos této práce autorka shledává v probuzení povědomosti možných nedostatků v oblasti profesního seberozvoje ve společnosti X na základě učiněných prů-

zkumů a zjištěných výsledků a závěrů. A dále ve vytvoření doporučení pro strategii se-berozvoje ve společnosti X. Dle domluvy s vedením společnosti X, zjištěné výsledky průzkumu a závěry práce budou přeloženy a předány managementu společnosti X k jejímu zhodnocení a zamyšlení pro případná zlepšení, v čemž autorka práce vidí nej-větší přínos pro praxi. Rovněž tak u sebe shledává přínos pro možnost aplikace svých získaných poznatků v této problematice a využití v praxi

Podněty, které by bylo vhodné ve společnosti X dále podrobněji prozkoumat na základě výsledků průzkumu by byla oblast motivace zaměstnanců, celkový systém vzdělávání společnosti a související politika řízení lidských zdrojů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] Strategie celoživotního učení ČR, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Praha 2007.
- [2] PALÁN, Z. ,Další vzdělávání ve světě změn, 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007. ISBN 978-80-86723-31-0
- [3] BENEŠ, Milan. Andragogika. 1.vyd. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2580-2
- [4] FOLWARCZNÁ, Ivana. Rozvoj a vzdělávání manažerů. 1 vyd., Praha : Grada 2010. ISBN 978-80-247-3067-7
- [5] NELSON, Bob. 1001 způsob jak motivovat zaměstnance, Praha : Pragma 2009. ISBN 978-80-7205-776-4
- [6] VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ M., Kompetence ve vzdělávání, 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8
- [7] BELZ,H.,SIEGRIST,M. Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. Praha: Portál, 2001 ISBN 80-7178-479-6
- [8] BARTÁK,J. Skryté bohatství firmy, 1.vyd. Praha : Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-17-6
- [9] BOHOŇKOVÁ, I. Sám sobě koučem. Olomouc : Poznání, 2010, ISBN 978-80-86606-94-1
- [10] PEPPER DE CALLIER, Moudrost a zdravý rozum – Jak se stát vlastním koučem v životě a kariéře, Praha: Fortuna Libri, 2010, ISBN 978-80-7321-515-6
- [11] BRENNER,D.,BRENNER F. Poznejte své silné a slabé stránky. Praha : Grada 2008. ISBN 978-80-247-2691-5
- [12] KOLEKTIV AUTORŮ, Velká kniha technik učení, tréninku paměti a koncentrace. 1.vyd., Praha : Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3023-3

[13] POSPÍŠIL,O. Pedagogika dospělých Andragogika, Praha : 2001, ISBN 80-7290-064-1

[14] HARTL,P. Kompendium pedagogické psychologie dospělých, Praha : Karolinum, 1999, ISBN 80-7184-841-7

[15] BARTÁK, J. Jak vzdělávat dospělé, 1.vyd. Praha : Alfa nakladatelství, 2008. ISBN 978-80-87197-12-7

[16] ARMSTRONG,M. Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy, 10.vyd. Praha : Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3

[17] VODÁK,J., KUCHARČÍKOVÁ A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2001, ISBN 978-80-247-3651-8

Časopis psychologie, Portál, 2012

www.andromedia.cz

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

OBRÁZEK 1: MODIFIKACE KOMPETENCÍ S VĚKEM

OBRÁZEK 2: FÁZE PŘÍPRAVY A REALIZACE PLÁNU OSOBNÍHO ROZVOJE

OBRÁZEK 3: SWOT ANALÝZA

OBRÁZEK 4: ROZŠÍŘENÁ 360° ZPĚTNÁ VAZBA

Seznam tabulek

Seznam grafů

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník : Jaká je naše výchozí situace	I.
Příloha B – Akční rozvojový plán	II-III.
Příloha C – Dotazník : Průběžná zpětná vazba	IV.
Příloha D – Zpětná vazba ke vzdělávací aktivitě : hodnocení spokojenosti	V.
Příloha E – Dotazník : průzkum ve společnosti X.....	VI-VII.
Příloha F – Nástroje využívané při programech seberozvoje	VIII-IX.

PŘÍLOHY

Příloha A – Dotazník : Jaká je naše výchozí situace?

Ke zjištění vaší výchozí situace pomůže položení si následujících otázek a vaše následná detailní analýza vašich odpovědí :

- 1) Jak byste co nejpřesněji popsal/a vaši výchozí situaci?
- 2) Jak by tuto situaci popsal někdo jiný (váš šéf, váš partner, kolega, nezúčastněný pozorovatel apod.)? Zkuste se na svou situaci podívat očima někoho jiného
- 3) Kde jste teď vzhledem ke stanovenému cíli? (Můžete si vypomoci škálou 1-10, kde 1 = jsem úplně na začátku, 10 = cíle je dosaženo.)

1—2—3—4—5—6—7—8—9—10
- 4) Kde byste chtěl/a být na této škále za týden/ za měsíc / za rok ?
- 5) Co v současné situaci funguje?
- 6) Co v současné situaci nefunguje?
- 7) Jak by se dalo dělat více toho, co funguje, a méně toho co nefunguje?
- 8) Co jste pro dosažení cíle až dosud udělal/a? S jakými výsledky?
- 9) Jak jste to do této doby zvládal/a? Co vám pomohlo to dosud zvládat?
- 10) Co se musí stát, aby se věci daly do pohybu? Co musíte změnit vy sám/sama?
- 11) Jaké překážky bude nutné překonat?
- 12) Jaké zdroje máte k dispozici? (Pojem „zdroje je velmi široký a může zahrnovat cokoli – vaše schopnosti, znalosti a dovednosti, energii, čas, peníze, materiál, lidi, informace apod.)
- 13) Jaké další zdroje budete potřebovat. Kde je můžete získat?“

Zdroj : Bohoňková,2010,s.37

Příloha B – Akční rozvojový plán

Napište odpovědi na níže uvedené otázky. Čím konkrétnější bude váš plán, tím snadněji se vám bude uskutečňovat.

1) Čeho chci dosáhnout, jaký je váš cíl ?

Stanovte si cíle jež jsou pro vás důležité a splňují tyto kritéria : je pozitivní, motivující, pod vaši kontrolou, konkrétní a měřitelný, časově ohraničený, není příliš snadný ani příliš obtížný, je orientovaný na výkon. Cíle si rozdělte na dlouhodobé a krátkodobé (celkem 2-3 cíle max.) a seřaďte je podle jejich důležitosti : od nejdůležitějších po nejméně důležité. Stanovte si priority a vyberte jednu až dvě věci (poznatky, dovednosti), které chcete využít ve své práci.

2) Jaké kroky potřebuji udělat?

Rozepište své cíle do jednotlivých kroků, akcí a činností, které vykonáte k dosažení každého z nich.

3) Jak chci začít?

Ověřte si, zda je váš první krok jasný, konkrétní a dosažitelný. U cíle si ověřte, že je pozitivní, motivující, pod vaši kontrolou, je konkrétní a měřitelný, je časově ohraničený, není příliš snadný ani příliš obtížný, je orientovaný na výkon. To vás nasměruje k úspěchu a podnítlí k pokračování dalšími kroky.

4) Kdy začnu?

Pravděpodobnost dosažení cíle se zvýší, když si stanovíte konkrétní začátek a konec každého jednotlivého kroku. Utvořte si časový harmonogram vaší cesty k dosažení cíle.

5) Jak toho dosáhnu?

Jaké metody a postupy využiji? Jakých použiji zdrojů (jaké jsou k dispozici)? Jaké jsou možné překážky, které by mi mohly bránit v dosahování mých cílů? Jak je budu překonávat?

6) Koho se to bude týkat? Koho to ovlivní?

Ať uděláte cokoli, ovlivní to i jiné lidi (nadřízený, apod). Jak je oslovíte? Jak můžete pro své cíle získat podporu?

7) Co mi může při plnění plánu pomoci?

Kdo vám může poskytnout pomoc, zpětnou vazbu? O které své silné stránky se budete opírat?

Prodiskutuje poté detailně svůj akční plán s nadřízeným, kolegou, personalistou, apod.

Zdroj : Vodák, Kucharčíková,2011 – upraveno autorkou

Příloha C – Dotazník : Průběžná zpětná vazba

- 1) Jaké mělo to, co jsem dosud udělal/a, výsledky?
- 2) Jak jsem se svým výsledkem spokojený/á (na škále 1-10)?
- 3) Co se povedlo? Co se nepovedlo?
- 4) S čím konkrétně jsem spokojený/á? S čím nejsem spokojený/á?
- 5) Co fungovalo? Co nefungovalo?
- 6) Do jaké míry to splnilo moje očekávání?
- 7) Jaké jsou reakce mého okolí?
- 8) Mohl/a jsem postupovat rychleji, efektivněji?
- 9) Co mohu příště udělat jinak a jak?
- 10) Kdybych měl/a možnost si to zopakovat, postupoval/a bych znovu stejně, nebo bych něco udělal/a jinak ?
- 11) Co jsem se z toho naučil/a ? Co mi to dalo?
- 12) Jak mě to posunulo na cestě k mému cíli?

Zdroj : Bohoňková,2010,s.95

Příloha D – Zpětná vazba ke vzdělávací aktivitě - hodnocení spokojenosti

Jméno účastníka :

Termín konání :

Název aktivity:

Název vzdělávací instituce.:

Jméno instruktora/ky:

Osobní rozvoj :

- 1) Splnila vzdělávací aktivita vaše očekávání v oblasti vašich vytýčených rozvojevých cílů? Uveďte konkrétně jak.
- 2) Jaké další přínosy jste získal/a z této aktivity?
- 3) Jak budete aplikovat to, čemu jste se naučila při této aktivitě ve své práci?

Instruktor, vzdělávací instituce:

- 4) Byl/a jste spokojena s instruktorem/rkou, měl dobrou znalost zaměřené tématiky?
- 5) Byl/a jste celkově spokojen/ s organizační stránkou, zajištěním apod. kurzu vybranou vzdělávací institucí?

Kurz splnil moje očekávání, celkově jsem byl/a spokojen/a?

Doporučil/a bych tento kurz, výcvik dalším účastníkům?

Datum hodnocení:

Podpis účastníka:

Podpis vedoucího:

Zdroj : vlastní

Příloha E – Dotazník : průzkum ve společnosti X

Questionnaire

Dear colleagues,

I would like to ask you for y. cooperation in filling out this questionnaire, which is focused on topic of **your self-development or self-education in our company.**

This type of research by questionnaire is part of work for my university. Questionnaire is anonymous and will be used for informative purposes firstly for my university, secondly total brief summary of all questionnaires =summary only!, will be informed to our Mr. Kumagai, GM for possible improvements in our office.

Pls. circle correct answer and where there is open answer pls. explain your opinions. If any unclerness, pls. let me know. I very appreciate your kind cooperation.

Thank you very much for y. time.

Jitka Prochazkova

A) **Sex :** Female Male

B) **Age :** 18-30 30-40 40-50 50-

C) **Education :** University Higher education Secondary education

D) I am on **management** OR **assistant + specialist** level

1) **Do you know what are your personal/professional strong and weak points ?**

Strong points : Yes Rather yes Rather no No

Weak points : Yes Rather yes Rather no No

2) **Do you know in which fields you need to develop yourself ?**

Yes Rather yes Rather no No

3) **Do you have clear target of your self development ?**

Yes Rather yes Rather no No

4) **Do you know which steps should you take to reach your target ?**

Yes Rather yes Rather no No

5) **Are you enough motivated for your personal development ?**

Yes Rather yes Rather no No

for all answers, pls. explain why ? :

6) **Do you have your personal or carrier development plan ?**

Yes Rather yes Rather no No

7) **Do you have the clear term until when you would like to reach your target ?**

Yes Rather yes Rather no No

8) Do you evaluate your personal plan continuously ?

Yes Rather yes Rather no No

9) Are you satisfied with your current self-development ?

Yes Rather yes Rather no No

If No or rather no, what do you think could improve the situation ?

10) Is menu of education possibilities in our company for your development sufficient ?

Yes Rather yes Rather no No

11) Have you participated since year 2009 until now any external (=provided by 3rd party like education agencies / institutions) education or development training/course/programme ?

y.2011 : Yes, 1x Yes, 2x Yes, more than 2x No, what is the reason ? :

y.2010 : Yes, 1x Yes, 2x Yes, more than 2x No, what is the reason ? :

y.2009 : Yes, 1x Yes, 2x Yes, more than 2x No, what is the reason ? :

12) Have you participated since year 2009 until now internal (=organized by employer) education or development training/ course/seminar/programme ?

y.2011 : Yes, 1x Yes, 2x Yes, more than 2x No

y.2010 : Yes, 1x Yes, 2x Yes, more than 2x No

y.2009 : Yes, 1x Yes, 2x Yes, more than 2x No

13) Do you educate in „hard skills“ (=skills which can be measured and quantified : technical, specific, professional skills - e.g. foreign language, administrative procedures, finance, accounting, project or credit management, etc.).

Yes Rather yes Rather no No

14) Do you educate in „soft skills“ (=skills which are hard to measure or quantify – e.g. communication, negotiation, how solve conflicts, presentation skills, leadership, etc.) ?

Yes Rather yes Rather no No

15) Do you have any remarks, incentives for field of self-

development/education in our company ? (=e.g. what do you like or dislike, any proposals for improvements, what are you missing or what disappoints you ? ...).

Příloha F – Nástroje využívané při programech seberozvoje

Nástroj	Charakteristika	Efekt
Diagnostické metody (např. styly učení, týmové role, typologie osobnosti, psychologické testy)	Dotazníky, jež poskytují účastníkům zpětnou vazbu o jejich sebevnímání a jak jsou vnímáni ostatními	větší sebezpoznání a podpora individuálního seberozvoje
360° metoda	Zpětná vazba od kolegů, nadřízených, podřízených, popř. zákazníků a také jedinců samotných formou sebehodnocení (formou dotazníku či skupinové diskuse)	Tvorba osobního programu pro změnu chování; směřování pozornosti na práci v týmech
Smlouva o rozvoji	Specifikace, kde zaměstnanec byl, kde je nyní a kde by chtěl být v oblasti jeho schopností a dovedností. Je součástí plánu osobního rozvoje	Podpora strategického myšlení, orientace na budoucnost pro svůj rozvoj a pracovní výkon
Počáteční workshop	Představení konceptu seberozvoje, vznik učících se skupin	Budování učící se komunity, jež je širší než učící se skupina; umožňuje provázanost mezi cíli organizace a rozvojovým úsilím
Učící se skupina	Skupina s maximálně sedmi účastníky, jež se pravidelně setkává a podporuje rozvoj jedinců, stimuluje učení a jeho aplikaci do pracovního života	Důraz kladen na podporu kolegů na stejné úrovni a podněcuje orientaci na učení pomocí konkrétních problémů
Průběžný workshop	Zhodnocení pokroku a udržení nadšení pro seberozvoj	Podpora spojení s cíli organizace, dialog s vrcholovým vedením
Upevňující aktivity	Krátkodobé stáže v jiných organizacích	Povzbuzení k získání pohledu zvnějšku a učení mezi organizacemi
Projekt učení se akcí	Testování osobního rozvoje a jeho vazby na realitu a náročné pracovní úkoly	Orientace na učení se prací na konkrétních projektech, které mají bezprostřední vazbu na výsledky práce
Závěrečný workshop	Příležitost shrnout dosažené učení a stanovit směry pro další kolo seberozvoje; vrcholové vedení může využít příležitost demonstrovat podporu seberozvoje a permanentního učení a zapojení ostatních zaměstnanců	Zdůraznění významu cyklického a průběžného rozvoje; vyzdvihuje vztah učení jednotlivce a učení celé organizace a organizačními cíli

Den učení v organizaci	Setkání všech stran zainteresovaných v seberozvoji ze všech částí organizace	Výzva k rozšíření učení; orientace na změnu podnikové kultury ve prospěch rozvoje jednotlivců i skupin
Velká interdisciplinární skupina	Využití rozvojového procesu k identifikaci problémů organizace	Snižuje elitářství zapojením široké škály účastníků - napříč specializací i hierarchií

Zdroj : Folwarczna,2010

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Jitka Procházková

Obor: Vzdělávání dospělých

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Seberozvoj jako nastupující trend v oblasti profesního vzdělávání

Rok: 2012

Počet stran textu bez příloh: 67

Celkový počet stran příloh: IX.

Počet titulů české literatury a pramenů: 17

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 0

Počet internetových zdrojů: 1

Vedoucí práce: PhDr. Iva Borská, CSc