

**UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ
Institut mezioborových studií Brno**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Brno 2012

Bc. Hana Ondráčková

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ
Institut mezioborových studií Brno

**Rozvoj zaměstnanců – předpoklad
a příležitost úspěchu firmy**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Vedoucí diplomové práce:
doc. Ing. Antonín Řehoř, CSc.

Vypracoval:
Bc. Hana Ondráčková

Brno 2012

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Rozvoj zaměstnanců – předpoklad a příležitost úspěchu firmy“ zpracovala samostatně a použila jen literaturu uvedenou v seznamu literatury.

Elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné.

Brno, 12. března 2012

.....
Bc. Hana Ondráčková

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji panu doc. Ing. Antonín Řehořovi, CSc. za veškerou pomoc, kterou mi poskytl svým odborným i lidským přístupem při zpracování mé diplomové práce.

Také bych chtěla poděkovat svým pracovním kolegům za spolupráci na praktické části mé diplomové práce, své kamarádce Hance za korektury a hlavně svému manželovi a synovi za povzbuzování, maximální podporu a trpělivost.

Bc. Hana Ondráčková

Dva staří známí – Úspěch a Neúspěch – se setkali v cíli běžeckého závodu. „Byl jsem rychlejší, ale přesto jsem dorazil do cíle až po tobě,“ divil se Neúspěch, „znamená to, že mám ještě zrychlit?“ „Myslím, že to nebude nutné,“ odpověděl Úspěch, „spíš bys měl příště vyrazit správným směrem.“

„Asi víš, že mám dva syny,“ řekl Neúspěch Úspěchu. „Vím, že děti jsou naděje a radost,“ odpověděl Úspěch opatrně. „A taky velká starost,“ posmutněl Neúspěch. „Jeden umí, ale nechce, kdežto druhý by chtěl, ale neumí. Nevzal bys je do učení?“ „Jen jednoho,“ řekl Úspěch, „toho, který neumí. Ten, který nechce, se bude muset ještě nějakou dobu učit u Tebe.“

Zeptal se Neúspěch Úspěchu: „Proč právě ty – ne Já – jsi Úspěchem?“ „Znám teorii vitality,“ zněla odpověď. „Jsem užitečný, efektivní, stabilní a dynamický.“ „Co ta slova znamenají?“ vyzvídal Neúspěch. „Dělám, co je dobré, dělám to dobře, učím se a učím ostatní,“ řekl Úspěch. „Já umím jen to poslední,“ povzdechl si smutně Neúspěch. „Ale učím jako nikdo jiný!“ „Učitel jsi nedostižný,“ souhlasil Úspěch, „všichni mí nejlepší žáci začínali u Tebe.“

Jiří Plamínek, motta z knihy Vedení lidí, týmů a firem (2008)

OBSAH

Úvod	3
I. TEORETICKÁ ČÁST	
1. Lidé v organizaci	5
1.1 Lidský kapitál, potenciál a lidské zdroje	5
1.2 Učení	11
1.3 Seberozvoj a motivace	22
2. Charakteristika firem zaměřených na rozvoj zaměstnanců	27
2.1 Cíl a účel rozvoje ve firmách	27
2.2 Výchova a vzdělávání	35
2.3 Rozvoj zaměstnanců jako součást firemní strategie	40
2.4 Učící se organizace a talent management	46
2.5 Specifika manažerského rozvoje	51
3. Proces vzdělávání v podniku	53
3.1 Identifikace vzdělávacích potřeb	54
3.2 Plánování vzdělávání	61
3.3 Realizace a program vzdělávání	61
3.4 Metody vzdělávání	67
3.5 Účastníci vzdělávání a jejich role	78
3.6 Vyhodnocování vzdělávání	87
Závěr teoretické části	93
II. PRAKTICKÁ ČÁST	
4. Vzdělávací projekt společnosti XY	95
4.1 Charakteristika společnosti	95
4.2 Realizace projektu	98
4.3 Programový obsah projektu	101
5. Výzkumné šetření	102
5.1 Cíle výzkumu	102
5.2 Výzkumná strategie a metody	103
5.3 Výzkumný vzorek a postup výzkumu	106
5.4 Vyhodnocení a interpretace výzkumu	109
Závěr praktické části	122
Závěr	124
Resumé	126
Anotace	127
Seznam použité literatury	128
Seznam příloh	132

ÚVOD

Zvolené téma diplomové práce má blízký vztah k mojí profesi. Více jak 15 let pracuji v oblasti personalistiky a částečně také jako lektor obchodních, manažerských a komunikačních dovedností. S rozvojem pracovníků, s potřebami na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců a s přínosy tohoto rozvoje (jak pro pracovníky samotné, tak i pro společnost), se setkávám v rámci své práce relativně často.

Jsem toho názoru, že lidé jsou nejdrahocennějším podnikovým zdrojem a je tedy velmi důležité, pracují-li na optimální úrovni svého výkonu. Jsem přesvědčena, že právě rozvoj zaměstnance k tomu významně přispívá. Tím je také přínosem firemní efektivity a neměl by být (jak to bohužel ještě stále někdy a někde bývá) vnímán jako nákladný luxus či zbytečný náklad, nýbrž jako integrální část dosahování organizační efektivity, jako účinná investice směřující k vyšším výsledkům a k celkovému úspěchu firmy.

Cílem diplomové práce je objasnit souvislost mezi rozvojem pracovníků a úspěchem společnosti. Práce by měla prokázat, že dobře realizovaný rozvoj pracovníků k úspěchu firmy nejen významně přispívá, ale že je zároveň vůbec samotným předpokladem tohoto úspěchu. Že úspěch podniku stojí na lidech, kteří využívají a rozvíjejí svůj pracovní a osobnostní potenciál a že jedině tak může společnost (samozřejmě při kvalitním zachování dalších firemních procesů) uspět v náročných konkurenčních a ekonomických podmínkách současné doby.

Dalším subcílem je objasnění takových okolností související s rozvojem zaměstnanců, jako např. že:

- a) Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců by mělo být součástí strategického plánu firmy a jasně se vztahovat k definovaným podnikovým cílům.
- b) Velmi důležitou roli pro úspěšný proces rozvoje hraje:
 - role trenéra/kouče/mentora,
 - identifikace/analýza vzdělávacích potřeb,
 - samotné provedení realizace a zvolené metody jednotlivých fází vzdělávacích akcí,
 - vyhodnocování/formy hodnocení a zpětná vazba.

Základem práce bude výzkumné šetření zaměřené na hodnocení rozvojového programu z pohledu zaměstnanců, a to na základě studia dokumentů, vyhodnocení dotazníků a polostandardizovaných rozhovorů. **Základním úkolem výzkumu bude zhodnotit, zda se realizovaným rozvojem zaměstnanců podařilo pozitivně ovlivnit jejich pracovní výkon a tím i úspěch společnosti. Druhým úkolem výzkumu bude určit, jaké postupy a metody byly v oblasti rozvoje a vzdělávání pracovníků účinné.**

Respondenti výzkumu budou vybráni z řad účastníků realizovaných rozvojových programů a také z řad zkušených manažerů, kteří se podíleli jak na rozvojových plánech zaměstnanců, tak na celofiremní strategii firmy. Z hlediska velikosti výběrového souboru budu pracovat se skupinou cca 50 respondentů pro studium dokumentů a pro dotazníky a s 15 respondenty metodou polostandardizovaného rozhovoru.

Z praxe mohu říct, že pro manažery a řídicí pracovníky všech úrovní je vždy důležité, aby jejich zaměstnanci podávali co nejlepší výkon z hlediska produktivity a kvality výsledku. Intenzivně se pak soustřeďují a vynakládají nemálo prostředků na účinné motivování svých pracovníků k efektivní práci v souladu s naplňováním strategických cílů společnosti. Domnívám se však, že mnohdy ve firmách chybí pochopení a přesvědčení o tom, že investice do rozvoje svých pracovníků je „dobrá“ investice. Že nejde jen o náklad, který se vyplatí korigovat a krátit v případě výsledků, které jsou pod očekáváním, ale naopak, že právě dobře cílený a realizovaný rozvoj je předpokladem k očekávanému růstu výkonu. Dále, že je rozvoj osobnosti třeba vnímat jako strategickou cestu k úspěšnější a konkurenceschopnější společnosti.

Tato práce by, vedle objasnění samotného principu předpokladu úspěšného podnikání mohla představit možnosti, konkrétní metody a přístupy k rozvoji lidí v organizacích. Mám na mysli přispění praktickým „návodem“, jak sestavit účinný rozvojový plán s ohledem na specifický cíl a účel rozvoje pro firmu, od rozvojového plánu až po realizaci programu či kurzu, a to s patřičným ohledem na specifickou cílovou skupinu účastníků. Práce by mohla pomoci při definování základních stavebních kamenů úspěšných rozvojových plánů a přispět tak k eliminování chyb při investicích (časových, finančních, intelektuálních) do oblasti rozvoje vzdělávání pracovníků.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1. LIDÉ V ORGANIZACI

„Žádná organizace si nemůže počínat lépe, než její lidé“

Peter. F. Drucker

Jak již bylo v úvodní části této práce zmíněno, nositeli veškeré aktivity, produktivity i prosperity podniků jsou pracovníci, tedy lidé. Působí v podniku nejen jako jednotlivci, ale je třeba je chápat také jako členy pracovních skupin a týmů. Tvoří lidský kapitál, jinými slovy „zdroj“, se kterým je možné pracovat a pomocí něj dosahovat výsledků. Tato definice nezní příliš lidsky, proto z jiného pohledu můžeme **lidský kapitál** vidět jako *souhrn vrozených a získaných schopností, vědomostí, dovedností, zkušeností, návyků, motivace a energie, jimiž lidé disponují a které v průběhu určitého období mohou být využívány k výrobě produktů.*¹ Vlastnictví lidského kapitálu se vztahuje k osobě, která konkrétními vlastnostmi disponuje. V případě, že lidé cílevědomě aktivizují své schopnosti v činnostech vedoucích k rozvoji podniku, k jeho pohybu vpřed, jde o **lidský potenciál**. **Lidský kapitál je tedy možno pokládat za základnu lidského potenciálu.**

Lidský kapitál organizace má svá specifika. Obsáhnout člověka jako osobnost, či proniknout do zákonitostí vzniku, utváření a fungování sociálních, pracovních týmů a skupin, je velice obtížné.²

1.1 Lidský kapitál, potenciál a lidské zdroje

„Největším objevem teorie managementu ve dvacátém století je svobodně myslící člověk jako klíčový zdroj úspěchu v podnikání.“

Jiří Plamínek

Vodák a Kucharčíková poukazují na to, že *termíny lidský kapitál a lidský potenciál jsou v praxi často zaměňovány,*³ případně rozdíl mezi nimi nejsou rozlišovány. Přičemž platí, že lidský potenciál znamená soubor dispozic a předpokladů člověka orientovaných na výkon takových činností, které z kvantitativního i kvalitativního hlediska umožňují podniku

¹Vodák J., Kucharčíková A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2011, str. 24-25.

²Kadlčík M., Psychologie a sociologie řízení, 2001.

³Vodák J., Kucharčíková A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2011, str. 21-26.

postupovat vpřed a napomáhají zvyšování konkurenceschopnosti. Lidský potenciál obsahuje prvek dynamičnosti a vztahuje se k budoucnosti, zatímco lidský kapitál se vztahuje k současnosti a jde o zásobu vrozených a v průběhu života jedince získaných znalostí, dovedností, schopností a talentu.

Z praktického hlediska můžeme s potenciálem pracovat jako se souborem osobních předpokladů naučit se úspěšně konat určitou činnost. Myslím tím „poznatelný“ potenciál, jež dokážeme buď sami v sobě nebo v druhých objevit a rozvíjet. Nestačí mít inteligenci (měřenou IQ), jsou nutné i další složky, aby člověk mohl růst. Např. motivace nebo samotné konání (mám na mysli schopnost opakovaně konat a dělat to lépe), apod. Výhodou je, když lidé svůj potenciál znají, uvědomují si ho (sebepoznání), mohou jej využívat a využíváním a učením ho rozvíjet. Jiní ho bohužel nechávají „spát“ a chátrat.

Na základě personálních i manažerských zkušeností jsem toho názoru, že lidé s výrazným potenciálem se rádi učí něčemu novému, jsou iniciativnější, byť dokáží být kritiky (upozorňují na chyby, nedostatky a nebojí se komunikovat). Mělo by se jim dostat podpory a dostatek příležitostí ukázat, co v nich je. Jinak jako manažeři či personalisté riskujeme, že začnou uvažovat o odchodu z firmy, nebo upadnou do pasivity. Velmi se mi líbil názor *Ing. Zdeňka Pelce, Csc., generálního ředitele GZ Digital Media*: „Lidé jsou nejlepším aktivem podniku. Získejme od nich vše nejlepší. Snažme se získat nejen ruce lidí, ale i jejich mozky a jejich srdce“.⁴

*Iva Smíšková, ředitelka HR společnosti T-Mobile*⁵ se zamýšlí nad lidským kapitálem v tom smyslu, že jde o faktor, který např. dokáže diametrálně odlišit dvě podobně velké firmy podnikající na stejném trhu a ve stejném oboru. Jedna může být velmi úspěšná a druhá naopak. Je to tím, že jedna měla štěstí na šikovné lidi? Možná ano, ale daleko pravděpodobnější je, že lidský kapitál obou společností byl na začátku identický, ale ta úspěšná o své lidi pečovala, vhodně rozvíjela jejich znalosti a dovednosti, zkrátka využívala správně potenciál svých zaměstnanců.

⁴ Moderní řízení, 9/2011, Souček Z., Žádná teorie, ale praktické poznatky, s. 23.

⁵ HR forum 4/2008, Rozvíjejte svůj lidský kapitál; s. 10-11.

<http://hrforum.peoplemanagementforum.cz/cs/i/rozvijejte-svuj-lidsky-kapital/>

Zajímavým pohledem se na lidský potenciál dívá Jiří Plamínek, který pracuje se synonymem „lidské zdroje“. Říká, že učením i vzděláváním se rozšiřuje potenciál člověka – rozvíjejí se, či přímo vznikají lidské zdroje. Lidské zdroje v tomto smyslu nejsou lidé, ale právě potenciál, který lidé mají a využívají k výkonu, tedy k vykonávání práce. Lidé jsou tedy nositeli lidských zdrojů a také správci. Z pohledu učení – a zejména vzdělávání – je důležité, že některé lidské zdroje jsou zvnějšku neovlivnitelné, kdežto jiné naopak kultivovat můžeme. Lidský potenciál, resp. lidské zdroje, jsou velmi bohaté a ke každé jeho složce se při vzdělávání dostaneme trochu jinými cestami.⁶

Jaké jsou tedy typy lidských zdrojů, neboli z čeho se skládá lidský potenciál? (Obr. 1) Lidský potenciál je tvořen z vlastností, postojů a schopností.

Vlastnosti - jejich označení souvisí s tím, že nám jsou přirozeně vlastní. Jejich podstatou je jejich jakási prostá existence, přičemž jejich význam je mimořádný, protože představují hluboce vkořeněné složky naší osobnosti. Rozlišovat můžeme vlastnosti fyzické a psychické. Jsou relativně velmi stálé.⁷ Jde tedy o soubor těch lidských zdrojů, které není efektivní při práci s lidmi měnit. Jde především o zděděné charakteristiky, tedy spíše o tu stránku osobnosti, kterou psychologové jako Erich Fromm⁸ nebo Gordon Allport označovali jako temperament.⁹ Při vzdělávání si je nutné tyto fakta uvědomit, protože snaha o jejich ovlivnění nemusí být vůbec možná (např. introverze).

Postoje nejsou přímo zděděné. Vyjadřují celkovou míru snahy, ochoty a loajality konkrétního člověka a úzce souvisí s jeho motivací. Osvojujeme si je v průběhu života, často nevědomým procesem. Podstatou postojů je vztažnost; představují naše vztahy ke světu, včetně vztahu k sobě samotnému. Je nemožné rozlišovat postoje „správné“ a „nesprávné“, posuzování je relativní, vůči zvolenému rámci. Postoje zahrnují názory a motivy a mohou být měnitelné (na základě získaných informací, různých zkušeností či přijetím vzoru apod.) Jak uvádí Jiří Plamínek: „*i když jsou primárním předmětem zájmu vzdělávání znalosti, dovednosti*

⁶ Plamínek, J., Vzdělávání dospělých, 2010, s. 18.

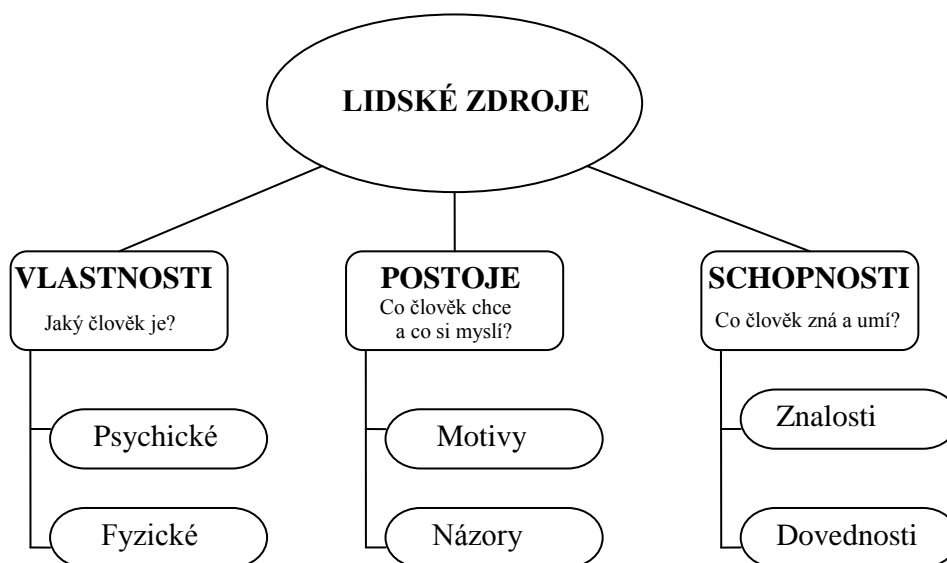
⁷ Plamínek, J., Vzdělávání dospělých, 2010, s. 21-22.

⁸ Erich Fromm - německý a americký psycholog a humanistický filosof a sociolog. Představitel neofreudismu a západního marxismu. Pokoušel se spojit myšlenky těchto dvou směrů do jednoho systému, takže se jeho teorie soustředí především na sociokulturní vlivy působící na člověka. Je také jedním ze zakladatelů neopsychoanalýzy, konkrétně kulturní psychoanalýzy, která psychoanalýzu interpretovala spíše sociálně a kulturně než biologicky.

⁹ Plamínek, J., Vedení lidí, týmů a firem, 2002, s. 58.

a případně návyky, subtilní, ale vlivná stavba postojů je při vzdělávání mnohdy tím nejdůležitějším, co rozhoduje o výsledku. Slyšet její tenký hlásek znamená zvýšit šanci na úspěch vzdělávání“.¹⁰

Schopnosti jsou osvojené a to často vědomě z praktických důvodů. Můžeme ovšem dědit vlohy k určitým schopnostem. Těmi jsou dány limity, v nichž si konkrétní člověk v konkrétní situaci může osvojovat konkrétní schopnosti. Pojem schopnosti obsahuje dvě kategorie – schopnosti teoretické, tedy znalosti (knowledge), a schopnosti praktické, tedy dovednosti (skills). Znalosti (vědomosti) jsou to, co objektivně víme, dovednosti to, co umíme udělat. Dovednosti jsou v jistém smyslu pokračováním znalostí (ale pozor, **když něco vím, ještě to neznamená, že to i umím udělat**).¹¹ Mluvíme tedy o znalostech a dovednostech konkrétního člověka říct, že je to souhrn toho, co člověk ví a umí. S tímto potenciálem lze pracovat, tzn. jednotlivé schopnosti dále rozvíjet, ale schopnosti samy o sobě nestačí, je nutné tento potenciál využívat ke kýženým cílům. A to právě ovlivňují již výše uvedené postoje.¹²



Obr. 1: Typy lidských zdrojů

Zdroj: Plamínek, Vzdělávání dospělých, s. 19.

Vedle těchto výše zmíněných typů lidských zdrojů, ovlivňuje vzdělávání a rozvoj člověka také temperament a zaměřenost člověka, což jsou vlastně – z pohledu psychologie – složky osobnosti. Z výše uvedeného vyplývá, že pro efektivní vzdělávání a rozvoj lidí je

¹⁰ Plamínek, J., Vzdělávání dospělých, 2010, s. 2.

¹¹ Plamínek, J., Vzdělávání dospělých, 2010, s. 22.

¹² Plamínek, J., Vedení lidí, týmů a firem, 2002, s. 58.

potřeba pracovat s celou osobností, respektive se všemi jejími složkami, které je nutno brát – především při volbě metody a přístupu – v úvahu.

Podobně celistvě na rozvoj pohlížejí také Vodák a Kucharčíková,¹³ kteří však pracují s lidským potenciálem z pohledu složek kompetencí. Uvádí, že schopní lidé jsou ti, kteří odvádějí od nich očekávaný a požadovaný výkon; jsou tedy schopni využívat svých znalostí, vědomostí a dovedností k dosahování cílů a standardů. Podle nich kompetentní zaměstnanec představuje soubor chování, který musí použít, aby úspěšně zvládl úkoly své pracovní pozice a musí (i z hlediska jeho dalšího rozvoje) splňovat tři základní předpoklady:

1. Je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi a dovednostmi, které k takovému chování potřebuje.
2. Je k takovému chování motivován, spatřuje v něm hodnotu a je ochoten vynaložit tímto směrem potřebnou energii.
3. Má možnost v daném prostředí podniku toto chování použít.

První předpoklad se týká dovedností a vědomostí, které je možno poměrně snadno rozvíjet, druhý předpoklad se rozvíjí hůře, protože jde o motivy, postoje a hodnoty, o přesvědčení a životní filozofii člověka, ale i s tím se dá pracovat. Třetí předpoklad přímo ovlivňuje dva předcházející tím, že umožňuje lidský potenciál uplatnit v podniku při pracovním výkonu.

Jak již bylo zmíněno, klíčovým aktivem firem jsou vzdělaní a talentovaní lidé. Schopnost vést chytré a mnohdy náročné lidi je však nesnadné. Jejich nápady, znalosti i schopnosti převyšují ostatní a firmám přinášejí nadprůměrnou hodnotu. „*Nadprůměrní lidé však nechtějí být tradičně vedeni. Znají svou hodnotu, cení si jí a očekávají, že okolí je respektuje*“.¹⁴ Vztah leaderů k chytrým zaměstnancům musí být proto velmi citlivý, nesmějí dát najevo, že zastíňují jejich talent a svazují možnosti. Naopak očekávají ochranu před ostatními (průměrností) a toleranci k omylům. Předpokladem při vedení takových zaměstnanců je snaha pochopit je a nastolit rovnici: dobrý podnik potřebuje chytré lidi a oni zase potřebují dobrý podnik (např. nemohou pracovat a tvořit bez zázemí a zdrojů firmy). Tito „talenti“ vyžadují neformální autoritu, prahnou po nových informacích, je potřeba je (ještě více než ostatní) seznamovat s rozhodujícími trendy vývoje podniku, strategií a budoucími

¹³ Vodák, J., Kucharčíková, A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2011, s. 71.

¹⁴<http://www.hrexpert.cz/hr-management/vyklady/leadership-manazerskych-talentu.html> 2008 [cit. 2011-3-8].

příležitostmi. Vítají průchodnost informačního systému, bezbariérovou komunikaci a leadership talentů vyžaduje zbavení se stereotypů.

Na problematiku zanedbávání domácích talentů se soustředil velmi zajímavý článek v Moderním řízení,¹⁵ který uváděl, že manažeři se tolik soustředí na to, aby přebírali „hvězdy“ konkurenci, že často zanedbávají přípravu vlastních firemních talentů. Investování do vlastních pracovníků, kteří sice nejsou na seznamu „A“, ale mají potenciál se tam ocitnout, však nese řadu výhod. Když tito zaměstnanci vědí, že management má zájem o jejich vývoj, často to společnosti vracejí zvýšeným pracovním úsilím a větší loajalitou. Kromě toho firmy, které mají průběžný přísun kvalitních talentů a systém nástupnictví, nebudou muset propadat panice, když jim někdy jejich nejlepší pracovník oznámí, že odchází. Namísto toho, aby začali pátrat hned po někom zvenčí (a tyto osoby přeplácely), mohou povýšit někoho z vlastních zaměstnanců. Pokud si firma získá pověst společnosti, která umí vychovávat talenty, může se stát zaměstnavatelem snů pro řadu nadějných lidí s vysokým potenciálem.

„Talentovaní lidé si přejí být součástí něčeho, v co mohou věřit“

Robert Reich

Výchova talentů není výhradou jen vyššího managementu nebo HR oddělení, ale je to především zodpovědnost středního managementu. Všichni tito si musí uvědomovat, že čím více talentů ve firmě pracuje, tím větší budou příležitosti k vyšším ziskům.

¹⁵ Boris Groysber, Ling-Eling Le, Robin Abrahams: Chat it takes to make „star“ hires pay off, MIT Sloan Management Review, 2010, s. 51-61, kráceno-lcs; uvedeno v Moderní řízení č. 9/2010.

1.2 Učení

„Učit se sice neefektivně, ale něčemu užitečnému, je nakonec lepší, než se učit sice efektivně, ale něčemu neužitečnému.“

Jiří Plamínek

Učení můžeme v obecné rovině chápat jako jakékoliv osvojování nového. Učení se je naším celoživotním osudem.¹⁶ Exaktněji vymezuje pojem psycholožka Vágnerová, která definuje učení jako jednu z podmínek trvalejší modifikace psychických funkcí, která vzniká na základě zkušenosti. Učení může vést k trvalejší změně v prožívání, uvažování i chování. Úkolem učení je adaptace na prostředí, v němž jedinec žije. Výsledkem učení je zkušenost, která má charakter nějaké změny (např. postoje, chování atd.) a předpokladem učení je paměť.¹⁷

Oslovuje mě i praktický pohled J. Lewthwaita, který říká, že většina z nás si učení spojuje se základní, střední nebo vysokou školou s nutností sedět tiše v místnostech a kdy hodina se zdá být velmi dlouhá. Proto nepřekvapuje, když hodně z nás vnímá učení jako něco, co musíme přetrpět, složit zkoušku, získat práci nebo si zasloužit zvýšení mzdy. Učení je však mnohem víc než jen to. Dívá se **na učení jako na nezbytnost pro lidský výkon** s tím, že někteří psychologové a behavioristé podle něj tvrdí, že specializací našeho druhu je spíše učení než používání nástrojů nebo řeči.¹⁸

Na tréninku trenérů¹⁹ nám byl pojem představen jako „*relativně trvalá změna v chování, která vzniká následkem praxe a zkušenosti*“. Bylo zdůrazněno, že učení je nevyhnutelně organizační aktivitou. „*Dejte lidem dohromady a oni se budou učit navzájem, i kdyby šlo jenom o jména*“. Dále zaznělo vyjádření, podle něhož „*musí učení v kontextu rozvoje pracovníka přinášet schopnost dělat něco, co dříve neuměl*“.

Je evidentní, že existuje bezpočet definic učení a každému (psychologovi, pedagogovi, lektorovi...) se líbí jiná. Každopádně učení je proces, do kterého jsou lidé zapojeni a který končí určitým stupněm znalostí, což je výsledek procesu. Neboli učení se projevuje jako poměrně stálá změna v chování, která vzniká na základě cvičení a zkušeností a dochází

¹⁶ Plamínek, J., Vzdělávání dospělých, 2010, s. 18-20.

¹⁷ Vágnerová, M., Základy psychologie, 2005, s. 93.

¹⁸ Lewthwait, J., Začínám řídit lidi, 2007, s. 14.

¹⁹ OTC – Olomouc Training Centre; společnost zabývající se rozvojem a vzděláváním; <http://www.otc-olomouc.cz/>

k němu, když někdo: „*umí něco, co předtím neuměl a může to předvést; je schopen udělat to, co dříve udělat neuměl*“.²⁰

Zaujal mě názor Petera Narcise, že učení je výstupem života, z čehož plyne, že osobnost je produktem učení. Ve své předchozí knize *Learning to be a Person in a Society* dle svých slov mylně předpokládal vztah opačný, tedy že učení (se) je funkcí osobnosti. Nyní vychází z předpokladu, že učení (se) je funkcí života, stejně jako například fyziologické procesy.²¹

Učení by měl být proces neustálého zdokonalování, kdy základními otázkami by mělo být: Co jsme se naučili a co můžeme vylepšit?²² Dříve, než však začneme plánovat, čemu se mají lidé učit, je užitečné se seznámit s některými způsoby učení a pochopit, jak se lidé učí. Pochopení učebního procesu je důležité k tomu, abychom byli schopni připravit vhodné výcvikové techniky, které umožní efektivnější učení²³.

Existuje velké množství různých teorií o tom, jak se lidé něčemu učí a většinou nás hledání odpovědi na otázku „**jak probíhá učení?**“ zavede do nitra lidské osobnosti. Vyberu pro tuto práci jen klíčové prvky teorií a jejich využívání. V této souvislosti mě velmi zaujal názor Jiřího Plamínka, který opírá podstatu učení (resp. motivaci chtít se učit) o základní lidskou potřebu – prožívání příjemného pocitu.²⁴ Dokonce nabízí ten úhel pohledu, že oproti Maslowově pyramidě potřeb (z poloviny minulého století, stanovující hierarchii základních lidských potřeb) je potřeba prožívat příjemné pocity silnější, než jsou potřeby fyziologické (které A. Maslow pokládá na 1. a základní příčku pyramidy). Z psychologie víme, že od nepříjemných pocitů jsme odpuzováni, cítíme k nim **averzi**, kdy se jim potřebujeme vyhnout, nemáme je rádi a k příjemným jsme naopak přitahováni, chceme je prožívat, - mluvíme o **apetenci**.

Jiří Plamínek svůj pohled dokládá na příkladu, že kdyby potřeba prožívání příjemných pocitů nebyla silnější než potřeba fyziologických potřeb (fyziologického zdraví), zřejmě by zmizely problémy s návykovými látkami – aplikací drog, kouřením, alkoholismem

²⁰ Foot, M., Hook, C., Personalistika, 2002, s. 178.

²¹ Andragogika, 12/2011, Učení jako funkce života, s. 18.

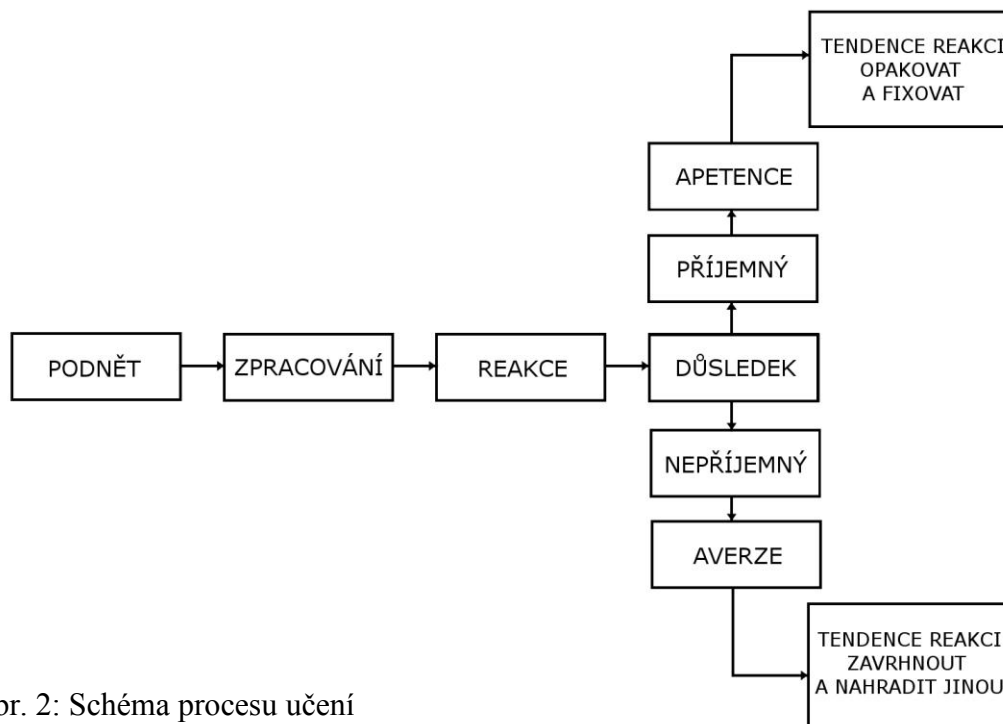
²² Thorne, K., Pellant, A., Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance, 2007, s. 31.

²³ Foot, M., Hook, C., Personalistika, 2002, s. 177.

²⁴ Plamínek, J., Vzdělávání dospělých, 2010, s. 25-27.

a přejídáním. Dostává se tak k závěru, že naše potřeba prožívání příjemných pocitů nás vede k hledání a opakování postupů, jež vedou k příjemným pocitům a k opouštění postupů, jež vedou k nejemné odezvě v organismu, resp. že základním mechanismem učení je snaha vyhnout se nepříjemným a dosáhnout příjemných pocitů – viz. obr. 2. Učení tedy podle Plamínka probíhá tím, že testujeme určité typy chování a sledujeme, zda vedou k příjemným nebo nepříjemným pocitům. Dále zmiňuje, že naučit se novému poznatku či chování můžeme v zásadě dvěma způsoby – přejímáním již existujícího a vytvářením nového, čímž „něco nového“ můžeme čtyřmi způsoby:²⁵

- teoretickým přejímáním – *nasloucháním* (přijímání informací),
- praktickým přejímáním – *napodobováním* (opakování úkonů),
- teoretickým vytvářením – *přemýšlením* („vnitřní experimentování“),
- praktickým vytvářením – *experimentováním* („metoda pokusu a omylu“).



Obr. 2: Schéma procesu učení
Zdroj: Plamínek, 2010, s. 27.

Podobné rozlišení způsobů učení, uvádí společnost OTC²⁶ – viz. obr. 3.

a) **Pokus a omyl** - člověk si vše vyzkouší sám; jde pravděpodobně o nejjednodušší a nejtradičnější způsob učení. Účastníci se často rádi učí pokusem a omylem – „vyzkoušením“, zvláště když je to posílenou zpětnou vazbou, která buď potvrdí správnost,

²⁵ Plamínek, J., Vzdělávání dospělých, 2010, s. 25. a s.114.

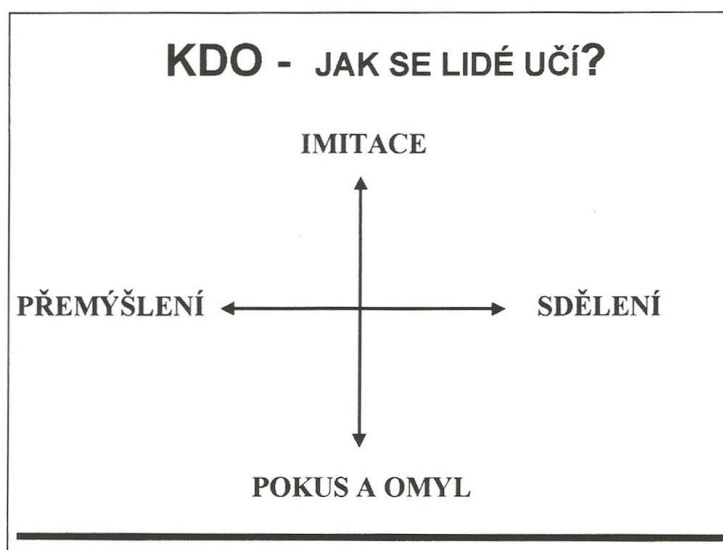
²⁶ OTC – Olomouc Training Centre; společnost zabývající se rozvojem a vzděláváním; <http://www.otc-olomouc.cz/>

nebo se zabývá příčinou chyby a vede je to tak k rychlým očekávaným výsledkům. Toto učení je velmi vhodné pro výuku dovedností.

b) **Sdělení** - přijímání přímých (ústních či písemných) instrukcí od lektora, trenéra. Jde o velmi užitečný způsob výuky, zvláště když je používán pro předávání vědomostí, pro přenos přesných informací s minimální možností různého výkladu. Efektivita tohoto způsobu učení závisí z velké části na schopnosti trenéra připravit a sdělovat informace, protože účastníci musí během krátké chvíle poskytnutou informaci pochopit a zapamatovat si ji.

c) **Imitace** - napodobování činnosti jiného člověka (lektora, vedoucího,...), kdy jde v podstatě o imitaci toho, co účastníci vidí, nikoliv toho, co jim kdo říká. Účastníci mají tak příležitost pozorovat někoho, kdo určitou činnost provádí a poté se pokouší napodobit výkon, který pozorovali. Může jít o trénink na pracovišti, který poskytne velmi dobrý základ učení.

d) **Přemýšlení** - zorganizování myšlenek k danému tématu nebo problému s cílem dosáhnout vysvětlení nebo řešení. Člověk se může naučit, když je vyzván, aby přemýšlel o své předchozí zkušenosti a o tom, co mu tato zkušenost přinesla. K učení dochází, když účastník musí posoudit jednotlivé možnosti, vyvodit závěry, zvážit možné následky a promyslet v kontextu celou situaci.



Obr. 3: Způsoby učení
Zdroj: OTC
- Olomouc Training Centre²⁷

Jak již bylo výše uvedeno, lidé se učí různými cestami, přičemž někdo raději čte či poslouchá, někdo spíše pozoruje, jiný může mít rád experimenty a tím pádem i praktické

²⁷ OTC- Olomouc Training Centre; vzdělávací společnost; <http://www.otc-olomouc.cz>

prožívání pokusů, omylů a úspěchů, jiný raději v klidu přemýšlí a vytváří „nové“ na teoretické úrovni. Jiří Plamínek uvádí, že lidé preferují tři základní formy sdělení:²⁸

1. *zvukové podněty* – rádi a někdy i dobře naslouchají, proto pro ně přednášíme,
2. *vizuální podněty* – lidé, co potřebují věci vidět, proto pro ně kreslíme, promítáme,
3. *pohyb a prožitek* – těmto účastníkům vzdělávání nabízíme hry a modelové situace.

Je tedy třeba počítat s tím, že účastníci vzdělávání se mezi sebou liší nejen svými vzdělávacími potřebami, ale také formou, jakou má rozvoj probíhat. Z toho vyplývá, že **neexistuje jeden optimální styl učení**. Při učení skupin je proto nutné styly střídat a přizpůsobovat situacím, vyjadřování lektora by mělo být pestré, aby si každý typ osobnosti mohl ve sdělení najít něco podle svého vkusu. To „něco“, jak uvádí Plamínek, pak otevírá bránu k pozornosti a pochopení výkladu.

Ať je učení organizované jakýmkoliv způsobem, účastníci rozvíjejí v praxi své schopnosti tak, že si nové věci zkusí sami. Dobrý trenér samozřejmě zorganizuje učební aktivity tak, aby se dovednosti účastníků rozvíjely postupně. Jestliže například dobrý trenér používá metodu imitace, neomezí se pouze na ukázkou a neponechá účastníky jejich osudu, ale situaci s nimi procvičí na modelových případech, zapojí motivaci a povzbuzení, opraví chyby, kterých se dopustili a pomáhá jim, aby dosáhli lepších výkonů.

Z předchozích myšlenek je patrné, že vzdělávání a rozvoje dosahujeme tak, že vytváříme podmínky, v nichž člověk získává postoje, dovednosti a vědomosti a získává tak relativní důvěru při aplikaci daných schopností. Tato sebedůvěra má základní význam pro to, aby byl člověk schopen transferu naučeného do nových situací, tj. učení využívat.

Profesor František Vízdal nás při studiu psychologie naučil, že **učení je vědomé a nevědomé**. Plamínek upozorňuje na to, že pokud se však něco naučíme jen na vědomé úrovni (např. vyjednávání, prezentování nebo vedení porad), použijeme to bez omezení jen při standardních situacích, kdy jsme v běžné či minimální zátěži. Jakmile se zátěž zvýší, máme tendenci sáhnout po hlouběji zakořeněných návycích, po nevědomě naučených vzorcích chování, vědomě naučené chování ustupuje, přitom potřebujeme, aby vědomě naučené dostalo pevnost nevědomě naučeného. To se stane až tehdy, kdy se z používané znalosti (resp.

²⁸ Plamínek, J., Vzdělávání dospělých, 2010, s. 31 – 35.

z dovednosti) stane **návyk**. Tedy něco, co děláme nevědomě, stejně automaticky jako vše, co jsme se naučili bez účasti vědomí nebo co jsme zdědili.²⁹

Proto je tak důležité z naučených znalostí typu „to znám“ přejít do konání, moci začít získané a naučené poznatky aplikovat v praxi, tedy začít „dělat“, a to tak dlouho, až se z naučeného vědomě stane návyk a přejde do nevědomé reakce. Tzn., že při dlouhodobém používání a děláním budeme opravdu „umět“.

V praxi pracuji s mnoha zkušenými lidmi, kteří toho hodně znají. Když se s nimi pak setkám například na tréninku obchodních dovedností, kde probíráme obchodní praxi, bleskne jim hlavou „to znám“. Lektor Jiří Denk,³⁰ který nás učil trénovat lidi v obchodních dovednostech, nás velmi upozorňoval na tento pocit „to znám“, protože něco znát, ještě v životě neznamena „umět to“. Mnoho lidí „všechno zná“, všechno už četli, od všeho mají klíče..... Věci však v životě nestačí jen znát a umět, ale je potřeba je i „dělat“! To proto, abychom je dělali dobře. V životě přináší úspěch věci dělat. To, jaký výsledek mají věci, které děláme, ovlivňuje naše zkušenosti a způsob myšlení.



Při projektování vzdělávání, např. tréninku, musíme věnovat zvláštní pozornost tomu, abychom **pomáhali účastníkům aplikovat to, co se naučili**. Tak dojde k tomu, že se naučené v práci konsoliduje a posílí (ve prospěch účastníka tréninku) i jeho organizace. Aplikace naučeného do pracovní činnosti se nazývá **transfer učení**. Ten je ve většině společností velmi obtížný, protože účastníci tréninků zažívají učební situace odlišné, než jsou jejich pracovní situace, liší se i prostředí, postoje, pocity a motivace účastníků tréninku vzhledem k jejich výkonu. Důležité je, aby si účastník tréninku okamžitě uvědomil, co nového se naučil a také to aplikoval. Tak se předejde tomu, že se něco nově naučené zapomene. Nadřazení a spolupracovníci musí účastníkovi pomáhat a snažit se, aby si naučené upevnil.

²⁹ <http://www.jiriplaminek.cz/index.php/treninky-a-skoleni/76>

³⁰ Jiří Denk – ředitel a lektor vzdělávací společnosti Altego, s.r.o.; www.altego.cz

Existuje bohužel hodně historek o manažerech, kteří říkají svým pracovníkům vracejícím se z tréninkového kurzu, aby zapomněli na to, co se v kurzu naučili a dělali to „takhle“. Tato situace nastává, pokud měl trénink špatnou úroveň, nebo se nepodařilo včas přesvědčit manažera o relevantnosti tréninku a o tom, že on sám je za trénink také zodpovědný. Transfer učení tedy vyžaduje, abychom do celkového projektu zabudovali předpoklady pro to, aby měl účastník tréninku příležitost procvičovat nově nabyté dovednosti a uplatnit nové vědomosti.

Na tento zmíněný princip aplikace naučeného navazuje tzv. **Kolbův cyklus učení** – viz. obr. 4. Jde o jednu z nejrozšířenějších teorií učení a získávání znalostí. Uplatňuje se v rámci **zážitkové pedagogiky**. Vychází z toho, že 80 % lidského poznávání pochází z vlastních, tedy nepřenositelných zážitků a zásadním způsobem zvyšuje zapamatovatelnost nových poznatků.³¹ Cyklus schematicky popisuje čtyři fáze procesu učení tak, jak se podle Kolba odehrávají v běžném životě:

1. zkušenost - setkání s konkrétní zkušeností, zážitek,
2. analýza - pozorování, přemýšlení, reflexe zkušenosti,
3. zobecnění – vytvoření abstraktního pojmu, představy,
4. aplikace - experimentování na základě získané zkušenosti, testování naučeného.



Obr. 4: Kolbův cyklus učení
Zdroj: OTC – Olomouc Training Centre

³¹ Vodák, J., Kucharčíková, A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2011, s. 108-109.

Existuje mnoho metod, které pomáhají transferu učení z tréninkového prostředí na pracoviště. Tyto metody také umožňují větší začlenění liniových manažerů do transferu a mohou poskytovat informace pro sledování efektivního konkrétního tréninkového kurzu i celkového vzdělávacího programu. **Tyto informace se mohou týkat jak naučeného, tak výsledků tréninků nebo také vlivu tréninku na organizaci.** Pro transfer učení uvedu některé nejvhodnější metody, více však o metodách vzdělávání v kapitole 3.4 Metody vzdělávání.

- **Akční plány** – během tréninku si každý účastník vytvoří plán, co konkrétně z tréninku využije ve vlastní praxi na pracovišti.³² Účastník kurzu tak identifikuje 3-4 konkrétní nápady, u kterých je přesvědčen, že mu pomohou v jeho rozvoji a zlepšení pracovních výsledků a které jsou aplikovatelné na pracovišti. Vždy je nutné pak vytvořit strategii a časový rozvrh realizace. Takový plán by měl být probrán s manažerem/vedoucím účastníka kurzu a také by měl být případně určen způsob potřebné podpory právě ze strany vedoucího.
- **Individuální projekt** – je podobný akčnímu plánu, ale má širší záběr, kdy dokončení takového projektu může být hlavním a dlouhodobým úkolem po skončení kurzu. (Příkladem může být vedoucí, který dokončil kurz bezpečnosti práce a může zpracovat projekt, jehož obsahem je analýza provozu z hlediska ohrožení zdraví a majetku).
- **Skupinový projekt** – podobnost s individuálním projektem; rozdíl je v tom, že se na něm podílí několik pracovníků - účastníků kurzu. Např. z mladých manažerů kurzu, kteří prošli kurzem plánování, lze vytvořit skupinu pověřenou uvedením nového produktu na trh. Společnost tak získá plán aktivit souvisejících se skutečným podnikatelským problémem a účastníci rychle aplikují naučené praktickým způsobem.
- **Individuální vedení a koučování** – jedna z nejúčinnějších technik následujících po kurzu, avšak její efektivnost závisí na dovednostech manažera či kouče. O způsobu koučinku, jako metodě rozvoje, pojednává tato práce v jedné z dalších kapitol (3. 4)
- **Workshop** – velmi populární a často účinná aktivita následující po tréninku. Jde o pravidelná setkání, kdy účastníci tréninku seznamují ostatní se svými pracovními problémy a hledají řešení např. právě v know-how z realizovaného tréninku, pracují s tréninkovými manuály a se sdílenými zkušenostmi. Workshopy posilují vědomosti a dovednosti naučené při tréninku.

³² Ukázka akčního plánu – viz. příloha 1.

Výše uvedené metody mohou být používány individuálně nebo v kombinaci, přičemž více se jim budeme věnovat v kapitole o metodách vzdělávacího procesu (3. 4).

Jak již bylo v této práci uvedeno, základním rysem procesu učení je, že posiluje vědomí o výsledcích, poskytuje hodnotnou informaci o výkonu. Pokud něco uděláme a uděláme to dobře, pak je důležité, abychom se o tom dověděli. Získáváme tak sebedůvěru a pokračujeme stejným způsobem. Na druhou stranu je stejně důležité vědět o chybách a nedostacích našich výkonů. To je cílem zpětné vazby, která je v rozvoji lidí naprosto důležitá. **Zpětná vazba je srdcem efektivního učení.**³³

Velmi se mi líbí vyjádření Jany Šoferové, která říká, že „*zpětná vazba činí z monologu dialog, z výkladu vzdělávání a z práce spolupráci.*“³⁴

Zpětná vazba pomáhá naučit se něco o sobě, o vlivu našeho chování na ostatní; může mít pozitivní nebo negativní formu, kdy pozitivní zpětná vazba potvrzuje a příznivě hodnotí přijatelný výkon. Tím pomáhá budovat sebedůvěru a motivuje příjemce k opakování tohoto výkonu. Negativní vazba identifikuje oblasti neadekvátních výkonů a může mít pro příjemce neocenitelnou hodnotu, pokud vytváří povědomí potřeby uskutečnit změny. Z toho důvodu je důležité, aby poskytování zpětné vazby byla konstruktivní činností, která učení pomáhá. Tzn., neměla by být destruktivní a kritická, protože taková vede ke snížení sebedůvěry příjemce, jeho schopnosti dále se rozvíjet a to narušuje učební proces.

Z praxe i manažerských kurzů většinou víme, že poskytování a přijímání zpětné vazby jsou dovednosti velmi náročné, vyžadující odvahu, takt, upřímnost, pochopení a respekt, a to jak k sobě, tak ke druhým. A stejně tak jako všechny ostatní dovednosti se rozvíjejí pouze praxí.

I zkušená lektorka Jana Šoferová je toho názoru, že dávat účastníkům zpětnou vazbu není jednoduché a je třeba všechny kroky pečlivě zvažovat. Hodnocení lektora by mělo být co nejobektivnější, je třeba (vedle vlastního výkladu) neustále sledovat účastníky, činit si poznámky a být i připraven na případný nesouhlas. Podle této lektorky je hned několik důvodů, proč je užitečné, aby si lektor zpětnou vazbou „komplikoval“ práci: motivace a zapojení účastníků, interakce, cílené zlepšování, prvek soutěživosti, posílení autority aj.,

³³ OTC - Olomouc Training Centre; vzdělávací společnost; <http://www.otc-olomouc.cz>

³⁴ Šoferová, J., Lektorské fínty, 2008, s. 38.

příčemž ji lze poskytovat jak individuálně, tak skupinově.³⁵ U skupinové je dobré dodržovat manažerskou zásadu – při kritice nejmenovat, ale chválit zcela konkrétně. U individuální zpětné vazby platí, že aby byla účinná, musí být pro příjemce přijatelná, citlivá, kdy poskytovatel objevuje a naznačuje způsoby zlepšení. Klíčovými body proto jsou:³⁶

- musí být přijatelná pro příjemce,
- soustředí se více na chování, než na osobu,
- měla by obsahovat pozorování, nikoliv domněnky,
- soustředí se více na změnu, než na hodnotové soudy,
- popisující specifické projevy chování (ne obecně),
- limitující informace na to množství, které může příjemce zvládnout,
- dobře načasovaná přesnost.

Poskytování a přijímání zpětné vazby je v transferu učení velmi významný, avšak náročný proces vyžadující sebedůvěru a vzájemný respekt obou zúčastněných stran. Velmi důležitá resp. zcela nezbytná je zpětná vazba při těch oblastech výuky, které obsahují interpersonální dovednosti.

Další z faktorů, které ovlivňují úspěšnost učení, je **zapamatovatelnost**. Lektor Jiří Denk³⁷ nás při práci se skupinou naučil statistiku, které sám říkal „zapomínací“. Jde o přibližné procentuální vyjádření, kolik procent informací si jsou účastníci tréninku schopni zapamatovat:

100%	je to, co chce lektor své skupině říct,
80%	ve skutečnosti lektor řekne (vlastní nepozornost, nekoncentrovanost),
60%	budou průměrně účastníci vnímat (důsledek vnějších i vnitřních bariér),
40%	si účastníci budou pamatovat asi za 3 hodiny,
20%	za 3 dny,
0-15%	za 3 měsíce.

Samozřejmě jsou to přibližné odhady, kdy výsledky budou vždy individuální, opírají se však o základní poznatky z psychologie.

³⁵ Šoferová, J., Lektorské finty, 2008. s. 38.

³⁶ OTC - Olomouc Training Centre; vzdělávací společnost; <http://www.otc-olomouc.cz/>

³⁷ Jiří Denk – ředitel a lektor vzdělávací společnosti Altego, s.r.o.; www.altego.cz

Pro zvýšení zapamatovatelnosti lektori využívají mnoho nástrojů či nejlépe jejich kombinace:

- manuály – lektori mají pro účastníky připraveny materiály ve formě písemných podkladků, do kterých si účastníci zapisují své poznatky či jinak s nimi pracují,
- načasování a struktura prezentace,
- verbální stránku projevu, práce s hlasem (členitost prezentace, pomlky, zdůraznění, opakování),
- přestávky,
- vizualice – flipchart, projekce, apod.,
- hry, simulace, otevřené otázky, video, ZV,
- interaktivní přístup-zapojení účastníků,
- akční plány.

Jako lektorku mě zaujal Plamínkův postřeh, že účastníci dobře paměťově reagují na směs exaktních a obrazných informací, na metafory a popisy, v nichž se „*skrývá děj či hostina pro lidské smysly*“ a racionální informace vložené do takového kontextu mají velmi šanci na opětovné vybavení. Tento názor dokládá příkladem: „*Řeka Mosela je delší, než se zdá. Měří 545 km, ale pořád se klikatí, zdráhá se a div necouvá. Nedivme se: původem je Francouzka a nejspíše se jí do sňatku s dědou Rýnem v Koblenzi nechce.*“³⁸

Učení spoluformuje osobnost a při vzdělávání se setkává osobnost lektora s osobnostmi účastníků vzdělávacího programu. Každé vzdělávání má proto významné „člověčí aspekty“.

³⁸ Plamínek, J., Vzdělávání dospělých, 2010, s. 31

1.3 Seberozvoj a motivace

„Vůle je vlivnější sestrou schopnosti“

Jiří Plamínek

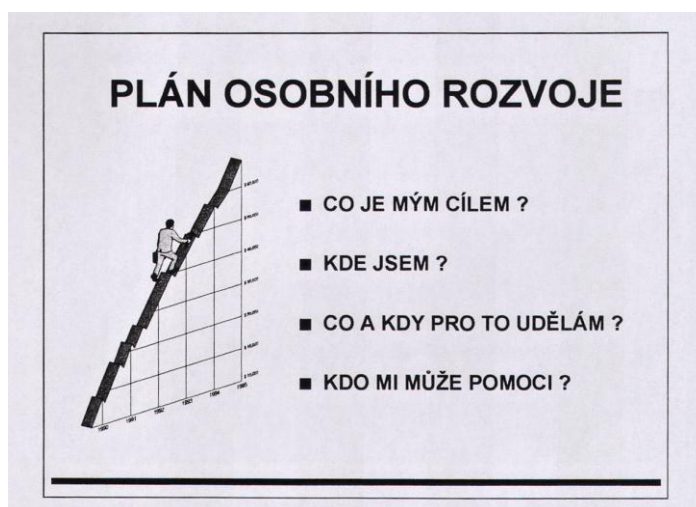
Ráda bych se zastavila u důležitého faktoru, který je jedním z předpokladů efektivního učení. Je jím vědomí odpovědnosti za vlastní rozvoj.

Seberozvoj je přístup, který zdůrazňuje důležitost celoživotního učení a přenáší prvotní zodpovědnost za proces učení na učícího se jedince.³⁹

Na základě své personalistické, manažerské i trenérské role mohu říct, že nikdy nedosáhneme takového efektivity, jako **při zapojení zaměstnance do rozhodování o jeho vlastním rozvoji.**

Tento rozvoj se stal klíčovým pro rozvoj manažerů v organizacích i pro organizační rozvoj jako takový. V naší společnosti spolupracujeme (personalista a manažer) se zaměstnanci na jejich osobních rozvojových plánech, kdy sám pracovník si stanovuje vytyčené rozvojové cíle na základě toho, jakých pracovních, resp. výkonových cílů má na své pozici v konkrétním čase dosáhnout.⁴⁰

Obrázek 5 naznačuje hlavní otázky, které si klade sám zaměstnanec pro to, aby dokázal správně definovat svůj rozvojový plán. K tomu je však nutná zainteresovanost samotného pracovníka, tzn. jeho motivovanost, zájem o jeho osobní rozvoj.



Obr. 5: Struktura plánu osobního rozvoje
Zdroj: OTC⁴¹

³⁹ Folwarczna, I., Rozvoj a vzdělávání manažerů, 2010, s. 74.

⁴⁰ Ukázka stanovování cílů – viz. příloha 2.

⁴¹ OTC - Olomouc Training Centre; vzdělávací společnost; <http://www.otc-olomouc.cz/>

S lidmi, kteří nevědí jak, ale mají potenciál a hlavně chtějí se učit, se pracovat dá a jsou to dobře investované peníze. Ovšem snažit se o rozvoj lidí, kteří zájem nemají, resp. nechtějí, byť často disponují velkými schopnostmi, je v podstatě marné a jde o zbytečně investované peníze. Pracovat s postoji a znát postoje zaměstnanců k rozvoji (účastníků vzdělávacího procesu) je často alfa a omegou pro to, aby učení přineslo očekávaný úspěch.

Z výše uvedeného vyplývá, že **seberozvoj (učení vůbec) by nefungoval bez motivace**. Motivace zaměstnanců k učení (tedy ochota zdokonalit znalosti, schopnosti a dovednosti) a tím zvyšování vlastního potenciálu je velmi významným prvkem vzdělávacího procesu, protože ve velké míře ovlivňuje efektivitu vzdělávání.⁴² Na motivaci především působí:

- hodnota, kterou účastníci přikládají vzdělávacím aktivitám ve vztahu ke svému současnému pracovnímu zařazení a budoucí kariéře,
- okolnost, zda program vzdělávací aktivity vychází ze zjištěných potřeb, nebo jde o jednorázovou akci bez zohlednění vzdělávacích potřeb účastníků.

Jana Krejcarová, lektorka a spolumajitelka společnosti Coneo⁴³ doporučuje v úrovni seberozvoje pro „osobní plán úspěchu“ pracovat s principem osobní analýzy SWOT - jako s nástrojem pro uvědomění si svých silných i slabých stránek a toho, jak se promítají do příležitostí pro zlepšení a do obav.

Jak se vidím, jaké jsou moje silné stránky a v čem se mohu zlepšit?

- | | |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| S – Silné stránky | - věci, které děláme dobře |
| W - Slabé stránky | - věci, ve kterých se můžeme zlepšit |
| O – Příležitosti | - čeho můžeme využít, abychom dále rozvíjeli své silné stránky a zlepšovali ty slabší |
| T – Obavy | - co musíme vyřešit, abychom mohli dále růst. |

Jana Krejcarová dále zdůrazňuje, že **sebepoznání je prvním krokem na cestě růstu**, proto je tak důležité. A každý z nás na sobě může pracovat, jen je potřeba vědět o svých silných

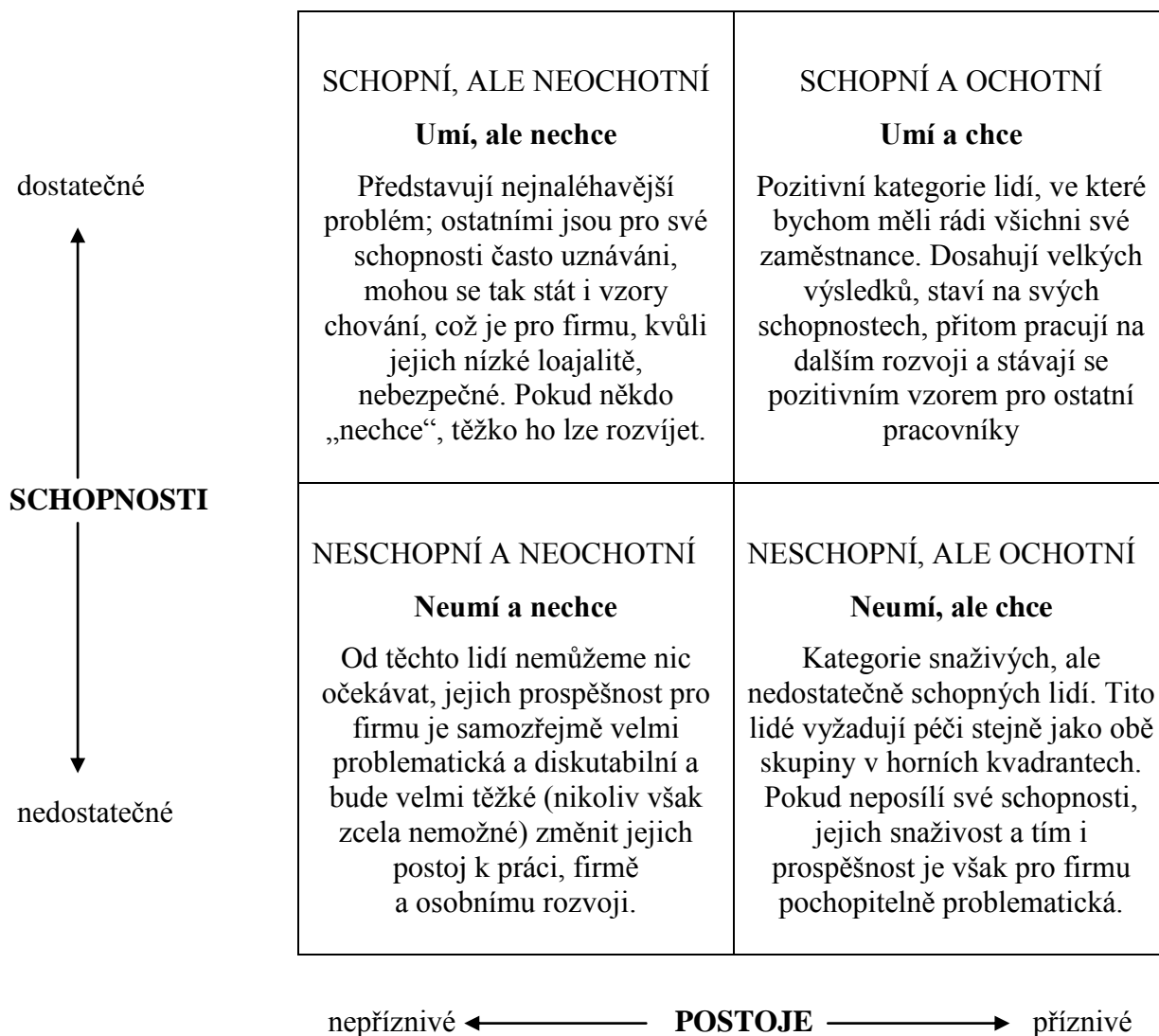
⁴² Vodák, J., Kucharčíková, A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2011 s. 101 -102.

⁴³ Vzdělávací společnost Coneo, s.r.o.; www.coneo.cz

a slabých stránkách a na obou pracovat. Svoje sebepoznání doplňuje o několik základních otázek, které dávají východisko pro další možný růst:

- Jaké jsou moje silné stránky a v čem se tedy mohu zlepšit? *Jak se vidím?*
- Co jsem se naučil z předchozí zkušenosti? Jak toho mohu využít, abych pokročil vpřed? *Na co jsem přišel?*
- Co udělám v příštích šesti měsících? Jak změřím svůj úspěch? *Co budu dělat?*
- Jak hodlám dosáhnout svých cílů? *Klíčová chování.*
- Jak budu postupovat dále, abych se učil a rozvíjel? *V čem se zlepším?*

Jiří Plamínek znázorňuje (obr. 6) jednoduchý přehled souvislostí mezi schopnostmi a postoji ve významu učení.⁴⁴



Obr. 6: Diagram postojů k učení
Zdroj: Plamínek⁴⁵

⁴⁴ Plamínek, J., Vedení lidí, týmů a firem, 2002, s. 60.

Lidé vlevo nahoře představují nebezpečí; od nich je třeba začít, cílem je přesunout je zleva doprava. Manažer by se měl postarat o probuzení jejich zájmů o práci a vlastní rozvoj, o vzrůst jejich loajality. Pokud by se tento posun přes všechna úsilí nezdařil a nezměnil by se postoj ochoty spolupracovat s firmou a dále se rozvíjet, je čas uvažovat o ukončení jejich spolupráce ve firmě a odeslat je na trh práce. Příslušníci pravého horního kvadrantu by v něm měli zůstat. Pro manažera je velmi žádoucí mít všechny lidi v tomto kvadrantu a proto musí vedoucí pracovat na dvou dílčích úkolech – udržet ty, kteří v horním pravém kvadrantu jsou, a ty, kteří v něm nejsou do něj dostat (a buďto pohybem zleva doprava, tedy zvýšením zainteresovanosti, loajality, nebo zdola nahoru, například rozvojem schopností). Tzn., kdo je vpravo dole měl by se dostat nahoru, což může znamenat buď přesun na jinou práci, nebo zajištění růstu schopností lidí v požadovaných oblastech. Pomoci může například vzdělávací program zaměřený na rozvoj individuálních schopností.

Z výsledku této úvahy o postojích a schopnostech, jako důležitých determinantech výkonu člověka vyplývá, že investici do rozvoje schopností by měla předcházet (nebo doprovázet ji) pozitivní změna postojů (pokud již dříve pozitivní postoj nebyl). Jinak vynakládáme zdroje pro rozvoj (časem, energií i financemi) zbytečně, - plýtváme.⁴⁶

Pro podnik je tedy velmi důležité mít vhodný systém motivace zaměstnanců ke vzdělávání. Stimulační faktory musejí vycházet ze strategie podniku a z cílů podnikového systému vzdělávání, musejí samozřejmě respektovat potřeby a možnosti zaměstnanců podniku, zohledňovat specifika a reagovat také na celospolečenskou situaci v zemi.⁴⁷

Autoři dále nabízejí příklady motivačních faktorů vzdělávání:

- zlepšení postavení v týmu, ve skupině,
- udržení pracovního místa (funkce),
- pracovní postup, získání pracovního místa,
- možnosti seberealizace, získání kvalifikace (titulu),
- zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce,
- zvýšen flexibility a připravenosti na změny,
- vyšší platové ohodnocení či získání sociálních výhod.

⁴⁵ Plamínek, J., Vedení lidí, týmů a firem, 2002, s. 61.

⁴⁶ Plamínek, J., Vedení lidí, týmů a firem, 2002, s. 58-64.

⁴⁷ Vodák, J., Kucharčíková, A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2011, s. 103.

Iva Folwarczná uvádí několik základních předpokladů v organizaci, aby seberozvoj vůbec fungoval:⁴⁸

- podniková kultura podporující seberozvoj (otevřená a vstřícná názorům, kdy zaměstnanci mohou bez obav diskutovat o problémech a navrhnout řešení),
- zájem a podpora vedení i zaměstnanců,
- příprava skupiny lidí na povýšení,
- umožnit učícím se jedincům pokračovat v práci na speciálních projektech i po uplynutí formálního seberozvojového programu,
- ochota nadřízeného manažera změnit způsob práci v rámci své oblasti působnosti.

Autoři Vodák a Kucharčíková pro zvýšení motivace účastníků k učení (ve fázi realizace podnikového vzdělávání) kladou důraz na zapojování managementu do procesu vzdělávání (společně se zaměstnanci, nikoli samostatně), na seznámení účastníků se záměry a cíli s dostatečným časovým předstihem, na zohledňování očekávání účastníků, vytváření vědomí o přínosu a užitečnosti vzdělávacího programu, na zajištění souladu s dosavadními zkušenostmi a přístupem a v neposlední řadě na používání takových metod rozvoje, které dovolí získané vědomosti aplikovat do praxe.⁴⁹

Co by však nemělo být motivací k rozvoji na straně zaměstnance:⁵⁰

- mám chuť se sebou něco dělat,
- potřebuji vykázat něco do kariérového plánu,
- chci kolonku do životopisu,
- mám nedostatek jiné práce,
- nevadí, že to nepoužiji, ale zajímá mě to
- strávím nějaký čas s kolegy mimo firmu, uděláme si hezký den.

Na závěr si dovolím citaci, která vystihuje výše uvedenou oblast: „*Ten, kdo má silnou motivaci ke svému vlastnímu rozvoji, vyhledává situace, z nichž se může poučit, a stanovuje si cíle, které pro něj představují výzvu.*”⁵¹

⁴⁸ Folwarczná, I., Rozvoj a vzdělávání manažerů, 2010, s. 77.

⁴⁹ Vodák, J., Kucharčíková, A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2011, s. 105.

⁵⁰ HR forum, č. 4/2008, Hnojská, Hoffmannová, s. 7.

⁵¹ Vodák, J., Kucharčíková, A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2011, s. 71.

2. CHARAKTERISTIKA FIREM ZAMĚŘENÝCH NA ROZVOJ ZAMĚŠTNANCŮ

„Organizace, které se neučí rychleji než je míra změny probíhající v okolním prostředí, musí nutně zemřít“

R. W. Revans

Pojem „rozvoj zaměstnanců“, „rozvoj lidských zdrojů“ či „vzdělávání zaměstnanců“ se stále více používá (často jako synonyma) při popisování různorodých činností spjatých se zvyšování výkonnosti lidské práce. Právě z toho důvodu dochází v organizacích k tréninku pracovníků, zvýšení výkonu jednotlivců vyúsťuje do vyšší efektivity, účinnosti a ziskovosti organizace.

Časy, kdy nejdůležitějším aktivem firem byl hmotný kapitál, jsou nenávratně pryč. Zdrojem konkurenční výhody některých podniků se staly dokonce jen znalosti jejich zaměstnanců a podniku jako celku. *„Úspěšní vedoucí firem si uvědomují, že hodnotu pro ně mají vzdělání zaměstnanci, kteří dokáží účelně spolupracovat, sdílet informace a rozvíjet znalosti potřebné k efektivnímu fungování v dnešním globálním prostředí“*. V dnešním firemním životě a nejen tam, hrají nejpodstatnější roli lidské zdroje, které jsou nositelem lidského kapitálu.⁵²

2.1 Cíle a účel rozvoje a vzdělávání ve firmách

„Změna profesní závislosti na profesní pružnosti není jen povinná, ale dokonce nevyhnutelná. Společnost, která objeví takové moře změn a začne surfovat na jeho vlnách, má obrovskou strategickou sílu.“

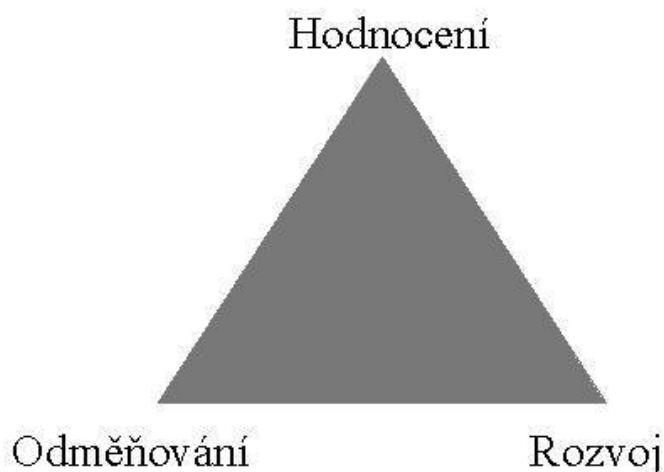
Robert H. Waterman

Protože lidé jsou nepostradatelní pro společnosti, je také učení (vzdělávání a rozvoj) podstatné pro výkon celé společnosti. Rozvoj zaměstnanců v sobě zahrnuje změnu, což znamená, že pokud společnost není schopná se učit, aby dokázala zvládnout změny na trhu,

⁵² Vodák, J., Kucharčíková, A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2011, s. 15.

nebude také schopná dobře fungovat. Proto také ve společnostech můžeme narazit na takové termíny jako „učící se organizace“ nebo „vzdělávající se společnost“.⁵³

Manažeři společností jsou orientovaní na výkon firem, ale je nutné si uvědomit, že v praxi neřídíme výkonnost zaměstnanců jen pomocí hodnocení a odměňování, ale i jejich rozvojem – viz. obr. 7. Řízení výkonnosti pomocí rozvoje je však během na poněkud delší trať. Například plány nástupnictví příp. talent managementu (viz. kapitola 2. 5.) zcela evidentně přesahují horizont jednoho roku. Řízení výkonnosti pomocí rozvoje tedy dostává strategičtější rozměr.⁵⁴



Obr. 7: Triáda řízení výkonnosti
Zdroj: Hroník, 2006

Když firma nezlepšuje schopnosti svých zaměstnanců, systémů a procesů, neobjeví se sice negativní důsledky ihned, ale když se pak objeví, bývá obvykle už často pozdě. A manažeři se často v praxi dokonce chovají tak, jako by to byl problém někoho jiného, nikoliv jejich.⁵⁵

⁵³ Lewthwaite, J., Začínám řídit lidi, 2007, s. 13-23.

⁵⁴ Hroník, F., Rozvoj a vzdělávání pracovníků, 2006.

⁵⁵ Vodák, J., Kucharčíková, A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2011, s. 59.

V současné době je vyvíjen stále větší tlak na pracovní výkon jednotlivců **s cílem co nejvyššího celofiremního výsledku**. Důvodem je jak sílící konkurence mezi společnostmi v konkrétních oblastech podnikání, tak také dopady ekonomické krize. Díky těmto okolnostem společnosti hledaly a stále i hledají ta správná ekonomická, ale i procesní opatření, která, na jednu stranu, povedou ke snížení nákladů, ale také ta, která povedou k vyšší efektivitě procesů a tím celkově ke zvýšenému výkonu a úspěchu celé firmy.

Globalizační síly, digitalizace, mobilní komunikace přináší dnes proměnlivé a nové výzvy a trvat na jediném nejlepší způsobu, jak věci dělat, fungovalo v průmyslové éře ale nikoliv dnes. Mnozí manažeři to nicméně odmítají a tvrdí, že zákazníci se nemění tak rychle, že existující produkty jsou špičkové, atd., prostě neakceptují včas potřebu změny. Jak uvádí C. K. Prahalad,⁵⁶ firmy by se neměly dívat na současné hrozby a příležitosti očima své logiky. Místo toho se manažeři musí v momentě, kdy zjistí příznaky změny rozhodnout, co z této logiky zachovat a čeho se zbavit. A to se vztahuje i na vzdělávání, protože konkurenti se zpravidla vynořují pomalu, protože vývoj technologie, vytvoření obchodního modelu a přijetí produktu spotřebiteli vyžaduje čas. A čas si vezme i dobře realizované vzdělávání, než přinese očekávané výsledky, proto je tak důležité vnímat a včas zaznamenávat vnější změny, dřív, než se stanou reálnou hrozbou a ztratí se tak čas potřebný k provedení transformace, např. právě transformace rozvoje, vzdělávání, učení.

I Kociánová uvádí,⁵⁷ že organizace dnes čelí mnoha vnějším vlivům, které je v důsledku nutí k přizpůsobování kompetencí – schopností svých lidí. Lidé v organizacích musejí přizpůsobovat své schopnosti měnícím se podmínkám na svých pracovních místech, rozvoj jejich schopností je předpokladem jejich flexibility a jejich perspektivy v organizaci.

Podobně vliv změn vnímá i Vodák s Kucharčíkovou a také Koubek. Ti vidí nezbytnost vzdělávání také jako důsledek rychlých změn na trzích způsobenými globalizačními tlaky a tím souvisejícím vznikem nových oblastí podnikání (vyžadujících nové vědomosti a dovednosti personálu), rozvojem nových technologií a nových pracovních činností.⁵⁸

⁵⁶ Moderní řízení, 9/2010, Proč je tak těžké se změnit, s. 76.

⁵⁷ Kociánová, R., Personální činnosti a metody personální práce, 2010.

⁵⁸ Vodák, J., Kucharčíková, A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2011.

Doba, kdy si člověk vystačil s tím, co se naučil během přípravy na povolání, již dávno pominula. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem. A v tomto procesu sehraje stále větší roli organizace a jí organizované vzdělávací aktivity.⁵⁹ Jednoduše z proměnlivosti prostředí a vlivů vyplývá, že pokud se neučíme, abychom si uměli poradit se změnami ve světě kolem nás, nezískáme nebo si neudržíme konkurenční výhodu nezbytnou pro úspěch společnosti. Pokud se totiž neučíme, nerozvíjíme se, a pokud nerozvíjíme svou společnost, aby byla schopná vyrovnat se se změnami, zanikne.

Jak uvádí dále Josef Koubek,⁶⁰ základním zákonem podnikání a úspěšnosti jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu vytváří právě lidský kapitál, resp. flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu i akceptují a podporují ji. A tak se péče o formování pracovních schopností pracovníků stává v současné době zřejmě nejdůležitějším úkolem personální práce. Dnes již nestačí tradiční způsoby vzdělávání pracovníků, jakými je např. zácvik, doškolení či přeškolení, ale stále více jde o rozvojové aktivity zaměřené na formování širšího rejstříku znalostí a dovedností, než jaký vyžaduje momentálně zastávané pracovní místo a v neposlední řadě i osobnosti pracovníků, formování jejich hodnotových orientací, přizpůsobování kultury organizace. Právě tyto rozvojové aktivity formují flexibilitu pracovníků a jejich připravenost na změny.

Mezi nejdůležitější důvody toho, proč se organizace musejí věnovat vzdělávání a rozvoji svých pracovníků jsou:

- nové poznatky a nové technologie, takže znalosti a dovednosti lidí stále rychleji zastarávají,
- proměnlivost lidských potřeb a tím i proměnlivost trhu s výrobky a službami, což si vynucuje pružnou reakci firem a jejich pracovníků,
- častěji se měnící technika a technologie v organizacích,
- častější organizační změny, které lidé musejí zvládat,
- výraznější orientace na kvalitu výrobků a služeb,
- proměnlivost podnikatelského prostředí, firmy na to musejí reagovat,
- mění se organizace i povaha práce i způsoby řízení,
- rozvoj informačních technologií a jejich využívání v organizacích,

⁵⁹Koubek, J. Řízení lidských zdrojů, 2010, s. 252.

⁶⁰Koubek, J., Řízení lidských zdrojů, 2010, s. 252 - 253.

- globalizace a internacionalizace hospodářských aktivit a z toho vyplývající nezbytnost pohybovat se, podnikat a komunikovat v internacionálním prostředí,
- nutnost snižování nákladů,
- změny hodnotových orientací lidí a orientace na kvalitu pracovního života se projevuje ve zvýšené potřebě lidí se vzdělávat,
- péče o vzdělávání a rozvoj pracovníků spoluvytváří dobrou zaměstnavatelskou pověst organizace a usnadňuje získávání a stabilizaci pracovníků.

Už i Peter E. Drucker⁶¹ ve svých dílech předpovídal, že vysoce kvalifikovaní lidé budou mít v podnicích stále více nezastupitelné místo. Ve své knize psal o tom, že vzdělání se stává klíčovým artiklem, dokonce jediným zdrojem konkurenční výhody. Firmy a především manažeři firem by si měli uvědomit, že je třeba vypracovat ucelenou vzdělávací strategii, která povede k neustálému rozvoji zaměstnanců. Tato ucelená strategie se musí stát běžnou součástí činností firmy a to především personálního oddělení.⁶²

Seznam časopisu Fortune „100 nejlepších společností, pro které pracovat“ z roku 2000 uvádí průměrný počet 47 hodin školení na každého zaměstnance! Namísto, aby považovaly tyto společnosti školení za zbytečnost, investují do vzdělávání zaměstnanců např. zakládáním firemních univerzit, výstavbou školících zařízení a nabízením programů školení. Tyto společnosti chápou, že existuje nemálo dobrých důvodů investovat do výcviku:

- poskytnout lidem dovednosti, které jim pomohou dosáhnout obchodních cílů,
- udržet krok s úrovní změn a učit se úkonům nutných k zabezpečení požadovaného výkonu
- přitáhnout zaměstnance, kteří půjdou jen tam, kde se budou moci stále vzdělávat ve svém oboru.⁶³

Dále autor článku nabízí 3 důvody, aby manažeři, kteří si chtějí udržet své zaměstnance, investovali do rozvoje svých lidí:

1. vysílání signálu, že zaměstnanci jsou pro ně natolik důležití, aby do nich bylo investováno,

⁶¹ Peter F. Drucker - jeden z největších myslitelů dvacátého a začátku jednadvacátého století, autor několika desítek knih, zakladatel a nejvýznamnější představitel moderního světového managementu, jeden z nejuznávanějších a nejvyhledávanějších poradců v oboru managementu.

⁶² Drucker, P.F., Výzvy managementu pro 21. století, 2000.

⁶³ Branham, L., Jak si udržet nejlepší zaměstnance, 2004, s. 40.

2. přímé přispění k vytvoření dlouhodobých zákaznických hodnot,
3. společnosti si obvykle udrží více lidí z okruhu zaměstnanců, které vyškolily (Procento zaměstnanců, kteří chtějí změnit do roka práci a byli účastníci pracovního výcviku = 14%, než těch, kteří výcvik neabsolvovali = 24% - dle informací poskytnutých Talent Alliance).

Co by rozhodně nemělo být motivací k rozvoji na straně zaměstnavatele:⁶⁴

- Zbývá nám rozpočet na rozvoj.
- Nevyčerpali jsme všechny prostředky z EU fondů.
- Potřebujeme mít důkaz pro nábor nových zaměstnanců, že naše společnost do rozvoje investuje.
- Musíme zaměstnance uklidnit a ukázat jim, že o ně máme zájem.
- Nebude dostatek jiné práce, tak alespoň využijeme čas k něčemu jinému.
- Ostatní společnosti také poskytují svým zaměstnancům vzdělávání.

Článek *Jak zvýšit vliv vzdělanosti v řízení*⁶⁵ se na potřebu rozvoje a vzdělávání ve společnostech dívá z pohledu potřeby kvalitních manažerů ve firmách pro jejich řízení k úspěchu. Nic není pro vedoucího pracovníka důležitější než vzdělanost a znalost oboru. Jde o to, jak naplnit hlavu manažera rozvinutým poznáním, teorií, kombinační schopností, schopností spolupráce, odpovědností za dílo. Článek dále upozorňuje na to, že příští výzkumné a inovační týmy budou mezinárodní a např. znalost angličtiny či dalších jazyků budou naprostou nezbytností. Dále se autor věnuje studii, podle které v 70. letech překvapil Richard D'Aveni, americký profesor, který přednáší o strategickém managementu, svou knihou "Hypercompetition" (Superkonkurence). Konkurence se podle něj v následujících letech vystupňuje a mnohé výrobně obchodní jednotky nevydrží a zaniknou. Po čase profesor D'Aveni svůj názor opravil: tím, kdo zanikne, budou malé jednotky; ty velké většinou přežijí, neboť mají kapitálovou sílu, znalosti, umění řídit. Velké firmy si hlídají strategické okolnosti: tedy trhy, spojence, využitelné poznatky, návrhy nových výrobků, dohody a propojení, ziskovou míru, úrok, kapitál v investicích a v záloze.⁶⁶

⁶⁴ HR forum, č. 4/2008, Hnojská, Hoffmannová, s. 7.

⁶⁵ Moderní řízení, 8/2011, Jak zvýšit vliv vzdělanosti v řízení, Jirásek, J. A., s. 18 - 19.

⁶⁶ Richard D'Aveni: Strategic Supremacy: How Industry Leaders Create Growth, Wealth and Power through Spheres of Influence, 2001; <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-52657860-jak-zvysit-vliv-vzdelanosti-v-rizeni>

Nezbytnost firemního vzdělávání dokazuje i postoj Evropské unie (EU),⁶⁷ která rozvoj pracovníků ve firmách od roku 2009 podporuje formou dotací z fondů EU. Ta si je vědoma, že ekonomická recese donutila mnoho zaměstnavatelů šetřit a že redukce rozpočtů tak obvykle postihují oblasti, které se jeví jako méně důležité - například vzdělávání zaměstnanců. Kdo se však do zvyšování kvalifikace svých pracovníků přesto rozhodl investovat, může získat na vzdělávací kurzy dotace ze strukturálních fondů Evropské unie. Její postoj svědčí o tom, že požadavky na vlastnosti pracovníků, kterými jsou často například pohotové reakce na krizové situace, vstřícnost k zákazníkům, týmová spolupráce a inovativní nápady, se dají vycvičit i prostřednictvím odborných kurzů. Oblast rozvoje a vzdělávání spadá pod Evropský sociální fond (ESF),⁶⁸ který je jedním ze tří strukturálních fondů EU. Je klíčovým finančním nástrojem pro realizování Evropské strategie zaměstnanosti. Pro názornost, - objem finančních prostředků z ESF pro ČR na programovací období 2007-2013 činí 3,8 mld. EUR (přičemž na programové období 2004-2006 bylo pro ČR přiděleno 456,98 mil.EUR).⁶⁹

V roce 2009 měly například soukromé firmy, které postihla ekonomická krize, možnost žádat o dotace v rámci projektů "Vzdělávejte se" a "Školení je šance", kdy výše dotace může dosáhnout až 100 % celkových nákladů, byť je třeba počítat s vysokou administrativní náročností projektů, kdy po celou dobu realizace se musí pečlivě vést projektová dokumentace a účetnictví a je třeba zpracovávat průběžné monitorovací zprávy. Proto je dobré vytvořit projektový tým, který bude mít rozdělené role a kompetence a postará se o koordinaci aktivit v rámci celé firmy. Podnikatelé, kteří chtějí čerpat dotace na rozvoj lidských zdrojů, mají v současnosti možnost čerpat hned z několika programů. Soukromé firmy mohou průběžně žádat o dotace na další vzdělávání či rekvalifikaci svých zaměstnanců prostřednictvím úřadů práce v rámci projektu "Vzdělávejte se pro růst".

Na přelom roku 2011/2012 byla vyhlášena výzva Globálního grantu EDUCA, který umožňuje financování odborného či profesního vzdělávání zaměstnanců v soukromých firmách. Z tohoto grantu se hradí specifické vzdělávání, tedy například tvorba podnikových

⁶⁷ Dále bude pro označení Evropské unie používána zkratka EU.

⁶⁸ Hlavním posláním ESF je rozvíjení zaměstnanosti, snižování nezaměstnanosti, podpora sociálního začleňování osob a rovných příležitostí se zaměřením na rozvoj trhu práce a lidských zdrojů.

⁶⁹ <http://www.esfcr.cz/evropsky-socialni-fond-v-cr>

vzdělávacích programů pro zaměstnance, příprava podnikových lektorů a odborné a profesní vzdělávání zaměstnanců a zaměstnavatelů.⁷⁰

Nejen však potřeby firmy jsou důležitým důvodem pro plánovaný a realizovaný rozvoj pracovníků v organizacích. Jak uvádí Jiří Suchý,⁷¹ učení a vzdělávání je poháněno dvěma motory. Jedním jsou již zmíněné potřeby firmy a z nich odvozené požadavky na znalosti a dovednosti vedoucích a zaměstnanců. Druhým motorem je **potřeba lidí uplatnit a rozvíjet svůj potenciál.** J. Suchý použil příměr, kdy dvoumotorové letadlo firemního vzdělávání pouze s jedním spuštěným motorem není příliš stabilní a je otázka, jak daleko, jak rychle a kam až doletí. Potřebujeme pracovat v oblasti rozvoje a vzdělávání s lidmi, kteří sami pociťují svoji osobní potřebu učit a starat se o rozvoj svých schopností. Pro ně je nové poznání, sebezdokonalování a osobní růst životní hodnotou a prioritou. Obvykle setrvávají a angažují se tam, kde mají možnost tuto potřebu uspokojovat.

Z osobní zkušenosti mohu potvrdit, že není výjimkou silná skupina pracovníků, kteří nadřazují svůj rozvoj nad jiné pracovní hodnoty či benefity. Např. u současné i předešlé společnosti, kde jsem pracovala, vyšlo z průzkumu zaměstnaneckých výhod, že většina zaměstnanců preferovala právě investici do rozvoje a svého vzdělávání, byla pro ně prioritní. Teprve na dalších místech skončily další benefity, jako např. dovolená navíc či finanční odměny. Nesmíme zapomínat na to, že cílem je zároveň i vytváření podmínek vhodných pro seberealizaci zaměstnanců, zejména talentů, kteří jsou pro podnik velkým přínosem. Talentovaným lidem byla věnována již část první kapitoly, tedy nyní jen připomeňme, že „talentovaní lidé si přejí být součástí něčeho, v co mohou věřit“.⁷²

⁷⁰ Hanušková, P., www.modernizeni.ihned.cz

⁷¹ Trendy firemního vzdělávání, 11/2010, Dva motory firemního vzdělávání, s. 5.

⁷² Reich, R., motto v knize Jak si udržet nejlepší zaměstnance, Branham, L., 2004, s. 57.

2.2 Výchova a vzdělávání

„Každý, kdo se přestane učit, je starý, ať jemu 20 nebo 80 let. Každý, kdo se stále učí, zůstává mladý. To nejlepší v životě je zůstat mlád.“
Henry Ford

Podle Koubka⁷³ pominula doba, kdy člověk po celou dobu své ekonomické aktivity vystačil v podstatě s tím, co se naučil během přípravy na povolání. Vzdělávání a formování pracovních schopností se podle něj stává v moderní společnosti celoživotním procesem. A tím také stále větší roli sehrává organizace a její vzdělávací aktivity. Dále Koubek upozorňuje na to, že soudobý charakter práce a nejnovější metody řízení vyžadují nejen pracovníky náležitě odborně připravené a schopné si osvojovat nové odborné znalosti a dovednosti, ale i pracovníky se žádoucími rysy osobnosti, se žádoucím chováním. A proto již nestačí tradiční způsoby vzdělávání pracovníků (např. zácvik, doškolování či přeškolování), ale stále více musí jít o rozvojové aktivity zaměřené na formování široké oblasti znalostí a dovedností, než jaký vyžaduje aktuálně zastávané pracovní místo.

Vzdělávání je proces, během něhož člověk získává a rozvíjí nové znalosti dovednosti, schopnosti a postoje. Je zpravidla chápán jako zahrnující odborné vzdělávání i rozvoj znalostí, dovedností a schopností.⁷⁴

Vzdělávání představuje formu dotváření a rozvoje osobnosti. V nejširším slova smyslu ho chápeme jako proces získávání a osvojování vědomostí z různých oblastí lidského poznání.⁷⁵ Cílem vzdělávání zaměstnanců je zabezpečit soulad mezi profesně-kvalifikační strukturou zaměstnanců a potřebami firmy.⁷⁶

Jiří Plamínek ho definuje jako organizované učení,⁷⁷ tedy záměrné osvojování nového, obvykle spojené s nějakými tematickými cíli a formálními pravidly a Bartoňková uvádí ve své knize „Firemní vzdělávání“ hned několik zjednodušených vymezení. Podle ní vzdělávání zaměstnanců ve firmě (společnosti, podniku):

- zahrnuje povinné a kvalifikační vzdělávání zaměstnanců,
- zahrnuje zvyšování, získávání, prohlubování a udržování kvalifikace zaměstnance,

⁷³ Koubek, J., Řízení lidských zdrojů, 2010, s. 252.

⁷⁴ Kociánová, R., Personální činnosti a metody personální práce, 2010, s. 169.

⁷⁵ Vodák, J., Kucharčíková, A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2011.

⁷⁶ Šigut, Z., Firemní kultura a lidské zdroje, 2004, s. 26.

⁷⁷ Plamínek, J., Vzdělávání dospělých, 2010.

- je součástí profesního vzdělávání,
- představuje část systému formování pracovních schopností člověka,
- zahrnuje rozvoj kompetencí zaměstnanců.

V další části knihy definuje firemní neboli podnikové vzdělávání podrobněji, jako vzdělávací proces organizovaný podnikem/firmou, který zahrnuje vzdělávání interní (vnitropodnikové, které firma realizuje na pracovišti nebo ve vlastním vzdělávacím zařízení) nebo externí (realizované na objednávku ve specializovaném vzdělávacím zařízení mimo pracoviště). Jedná se o systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců, kterým se snižuje rozdíl mezi kvalifikací subjektivní a objektivní. Kvalifikací subjektivní je myšlen soubor schopností, dovedností, návyků, zkušeností a postojů získaných během života s potenciálem využití pro výkon určité činnosti a kvalifikací objektivní jsou požadavky na kvalifikaci pracovníka, které vyplývají z náročnosti (charakteru, tempa a odbornosti práce).⁷⁸

Vzdělávání představuje významnou složku činností personálního managementu podniku. Je to prostředek sladění měnících se nároků na pracovní činnost, kvalifikaci a chování zaměstnanců s cílem efektivně dosáhnout cílů vytyčených strategií podniku. Současně však jde o prostředek k dosažení uspokojení pracovníků při výkonu jejich činností. Z hlediska pracovníků jde o pocit vnitřního uspokojení, který je však u jednotlivých osob rozdílný a závisí na:

- a. individuálních danostech pracovníka (úroveň vzdělání, postoje, morálka, věk, pohlaví, úroveň individuálních – např. ekonomických a sociálních – potřeb),
- b. charakteru a nárocích vykonávané práce (společenský význam práce, proměnlivost pracovních úkolů, podíl na pracovních výsledcích podniku),
- c. charakteru pracovního prostředí (pracovní prostředí, jako např. hluk, osvětlení, mikroklima a dále sociálně-psychologické prostředí, kam patří stimulace, mezilidské vztahy, styl vedení lidí apod.).⁷⁹

Užitečné je také pro další práci s textem rozlišit pojem „**profesní vzdělávání**“ a „**další profesní vzdělávání**“, kdy první pojem zahrnuje veškerou přípravu na povolání (školskou i formy vzdělávání dospělých, které jsou spojené s výkonem povolání či zaměstnání a druhý pojem je součástí vzdělávání dospělých. Jde o jakékoliv profesní vzdělávání pracovníků

⁷⁸ Bartoňková, H., Firemní vzdělávání, 2010, s. 16.

⁷⁹ Vodák, J., Kucharčíková, A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2011.

v průběhu celého pracovního života. Podstatou dalšího profesního vzdělávání je vytváření a udržování pokud možno optimálního souladu mezi subjektivní a objektivní kvalifikací.⁸⁰

Koubek definuje **vzdělávání pracovníků jako personální činnost** zahrnující tyto aktivity:⁸¹

- přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností; jde v podstatě o tzv. doškolování, které je tradičním, nejčastějším a často i hlavním úkolem vzdělávání pracovníků v organizaci,
- zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň z části zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších, jiných pracovních míst; dochází k rozšiřování pracovních schopností (pracovní flexibilita),
- rekvalifikační procesy, tj. procesy, kdy jsou pracovníci (kteří mají profesi, jež organizace nepotřebuje) přeškoleni na povolání, které naopak organizace potřebuje,
- přizpůsobování pracovních schopností nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v organizaci apod; tato činnost se nazývá orientace pracovníka,
- formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti (kvalifikace) a stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka, tedy vlastností, které hrají tak významnou roli v mezilidských vztazích, ovlivňují chování (tedy i pracovní) a vědomí (potřeby, hodnoty, zájmy, postoje a normy) a tedy motivaci pracovníka, a odrážejí se i ve vztazích na pracovišti, výrazně ovlivňují procesy formování týmů a samozřejmě i individuální a kolektivní pracovní výkon.

Z uvedeného vyplývá, že vzdělávání pracovníků (či možná lépe vyjádřeno formování pracovních schopností a osobnosti pracovníků, které organizace zabezpečuje), je poměrně široce koncipovaná personální činnost, která má významné vazby na ostatní personální činnosti. Z vlastních zkušeností mohu potvrdit, že **firemní vzdělávání** je natolik rozsáhlou oblastí, že **ovlivňuje mnoho dalších oblastí personální práce**, například:

- vyhledávání pracovníků (možnost vzdělávání je motivující při rozhodování),
- přijímání a umístění pracovníků (systém vzdělávání a umožňuje přijímat i méně kvalifikované pracovníky)

⁸⁰ Palán, 1997, s. 86 in Bartoňková, H., Firemní vzdělávání, 2010, s. 16.

⁸¹ Koubek, J., Řízení lidských zdrojů, 2010.

- orientaci a adaptaci (proces adaptace a zapracování je rychlejší a efektivnější)
- pracovní podmínky a vztahy (kvalifikovaný a dobře adaptovaný pracovník je participativní, loajálnější a méně problémový),
- odměňování (vzdělávání může příznivě ovlivnit výši výdělku),
- plánování osobního rozvoje (skrze rozvoj pracovníka je možno dosahovat optimální kvalifikovanosti)
- hodnocení výkonu (rozvoj pomáhá k dosažení lepších výsledků, výkonů).⁸²

V různých organizacích je ovšem podoba vzdělávání a rozvoje lidí různá a platí (téměř pro všechny personální aktivity), že i v oblasti vzdělávání a rozvoje je třeba vycházet z potřeb a specifických podmínek každé organizace.

Bartoňková ve své knize Firemní vzdělávání dále uvádí **tři oblasti formování pracovních schopností člověka**,⁸³ a to:

- a) oblast všeobecného vzdělávání – tj. především základní všeobecné znalosti a dovednosti, které většinou zajišťuje školský systém, případně vlastní vzdělávací aktivity člověka (např. informace získané z literatury a masmédií). Koubek uvádí, že jde především o oblast orientovanou na sociální rozvoj jedince, na jeho osobnost.
- b) oblast kvalifikace (také se používá výraz oblast odborné/profesní přípravy) – uskutečňuje se v ní proces přípravy na povolání, formování specifických, na určité zaměstnání orientovaných znalostí a dovedností, tzn. odborná profesní příprava, která zahrnuje základní přípravu na povolání, doškolování, nebo-li prohlubování kvalifikace, přeškolení a profesní rehabilitaci.
- c) oblast rozvoje – tzn. další vzdělávání, rozšiřování kvalifikace, formování osobnosti jedince. Dá se říci, že rozvoj je více orientován na kariéru pracovníka než na momentálně vykonávanou práci, kdy se spíše formuje jeho potenciál než kvalifikace.

Často se pojmu „vzdělávání“ užívá u pracovníků ve smyslu získávání kompetencí potřebných k výkonu jejich současné pracovní pozice, kdežto „rozvoj“ se používá pro vyjádření podpory kariérního rozvoje zaměstnance s velkým potenciálem (v souladu s potřebami rozvoje společnosti).

⁸² Bartoňková, H., Firemní vzdělávání, 2010, s. 20.

⁸³ Koubek, 1995, in Bartoňková, H., Firemní vzdělávání, 2010, s. 17.

Bartoňková udává poznámku, která mě zaujala, protože v praxi na tuto okolnost sama také narážím. Říká, že v praxi je někdy obtížné odlišit „rozvoj“, „vzdělání“ a „kvalifikaci“ a že rozlišování těchto termínů vyplývá z praktických potřeb personalistů a z některých ustanovení v rámci zákoníku práce (kde je rozlišováno získávání, zvyšování, prohlubování a udržování kvalifikace). Psychologové by, podle Bartoňkové, pravděpodobně neslyšeli úplně rádi, že jsme schopni realizovat například „pouze“ vzdělávání, aniž by docházelo k „rozvoji“ osobnosti. **Proto i já jsem v samotném názvu své diplomové práce použila slovo „rozvoj“, které vnímám významově jako širší pojem, který oblast vzdělávání (a nejen tu) zahrnuje.**

Firemní vzdělávání je jednou z personálních činností. Na mnoho z nich je úzce navázáno a mnoho z nich je úzce propojeno se vstupy či výstupy firemního vzdělávání. To souvisí například s plánováním lidských zdrojů, s personálním rozvojem, s náborem, s výběrem pracovníků, je součástí stabilizačních opatření, souvisí s kariérovým plánováním apod.⁸⁴

Základním cílem vzdělávání pracovníku je pomoci firmě dosáhnout organizačních cílů pomocí zhodnocení jejího rozhodujícího zdroje, tedy lidí, jež zaměstnává, přičemž konkrétní cíle vzdělávání jsou:⁸⁵

- rozvinout dovednosti a schopnosti pracovníků, zlepšit jejich výkon,
- pomoci lidem k tomu, aby v organizaci rostli a rozvíjeli se tak, aby budoucí potřeba lidských zdrojů mohla být v co největší míře uspokojena z vnitřních zdrojů,
- snížit množství času potřebného k zácvičení a adaptaci pracovníků začínajících pracovat na nových pracovních místech, či pracovníků převáděných na jiné pracovní místo nebo povyšovaných, tedy k zabezpečení toho, aby se tito pracovníci stali plně schopnými vykonávat tuto novou práci tak rychle a s tak nízkými náklady, jak je to jen možné.

Souhrnně hlavní myšlenku této kapitoly pojímá Aleš Gregar,⁸⁶ který uvádí, že vzdělávání a rozvoj pracovních schopností člověka se v současné době stává celoživotním procesem, v němž stále větší roli sehraává podnik a podnikové formy vzdělávání. Protože je potřebné zajistit, aby rozvoj pracovních schopností byl stále v předstihu před technickým

⁸⁴ Bartoňková, H., Firemní vzdělávání, 2010, s. 20.

⁸⁵ Armstrong, M., Řízení lidských zdrojů, 2002, s. 491.

⁸⁶ Gregar, A., Řízení lidských zdrojů, učební materiál, IMS, 2008, s. 67.

a organizačním rozvojem podniku, aby podnik dokázal pružně reagovat na požadavky a možnosti trhu, je pracovní formování pracovních schopností, rozvoj znalostí a dovedností jednou z nejdůležitějších činností v personálním řízení.

2.3 Rozvoj zaměstnanců jako součást firemní strategie

„Když člověk neví, do kterého přístavu popluje, není žádný vítr správný.“ Seneca

Tvorba efektivní strategie patří mezi podstatné činnosti každého podniku, který chce být úspěšný. Strategie představuje základní kámen pro rozvoj organizace. V rámci strategie si totiž konkrétní podnik určuje cíle, tedy to, čeho chce v dalším období dosáhnout. Strategie, mimo cílů také určuje cesty a nástroje, které jsou nezbytně nutné pro jejich dosažení. Rozvoj představuje úsilí, schopnost učit se z vlastních chyb a následný posun, který dopomáhá k tomu, aby bylo cílů organizace dosaženo. Rozvoj ve vztahu ke strategii tedy není možný, pokud organizace netuší, jakým směrem by se měla ubírat, jaké prostředky a nástroje k rozvoji použije a bez analýzy současného stavu.

V návaznosti na předchozí kapitolu již mnohé podniky zjistily, že pro svůj úspěch v konkurenčním prostředí potřebují kvalitní zaměstnance, se kterými jsou schopni dosahovat svých cílů. Ani s těmi nejlepšími však společnost nedosáhne svých cílů, pokud nemá jasnou a dobře definovanou **firemní strategii**. Z hlediska personální oblasti práce je její nedílnou součástí jak zajištění ze strany lidských zdrojů (na což společnosti vynakládají značné finanční prostředky), tak efektivní rozvoj potenciálu těchto lidí. Cílem tvorby a uplatnění strategie (a tedy i strategie vzdělávání) je snížit riziko možné chyby a přivést firmu do situace, ve které může předvídat změny, odpovídat na ně, případně je vyvolávat, či je využívat svůj prospěch. Úlohou strategického řízení je pomoci organizaci udržet nebo získat konkurenční výhodu a stanovit reální dlouhodobé cíle, kterých v určitém čase dosáhne.⁸⁷

Podle Františka Hroníka prožívá vzdělávání (rozvoj zaměstnanců) ve firmách revoluci. Tlak na úspory v uplynulých dvou třech letech dolehl na oblast vzdělávání v té největší

⁸⁷ Košťan, Šuleř, 2002, in Bartoňková, H., Firemní vzdělávání, s. 12.

možné míře. Nutné škrty v rozpočtech nastolují otázku, **jakou strategii ve vzdělávání volit**, aby nebylo tak nákladné jako v minulosti, ale bylo stále především kvalitní a efektivní. To však za předpokladu, že bude úzce svázáno se strategií firmy. Vzdělávání pracovníků je jedním z nástrojů rozvoje firmy, ale nesmí proto být odtrženo od strategie. Není možné aby ve firmě běžely nějaké vzdělávací plány a ten, kdo je řídí a koordinuje vlastně ani moc nevěděl o strategii dané společnosti – to nepřináší efekt společnosti a nešetří náklady, to jsou peníze vyhozené oknem. A tady často vyvstává otázka, jakou vůbec ve firmě máme strategii a jak jí rozumíme. Nezůstává tato strategie jen v těch nejvyšších patrech?⁸⁸

„Nestačí mít jasnou vizi a strategii podniku, ale je také potřeba dokázat ji objasnit, komunikovat ji a získat pro její naplnění celý podnik. Má-li být strategie úspěšná, musí být dobře pochopena a propojena s cíly všech částí podniku až po každého jednotlivce.“⁸⁹

O propojení strategie se všemi cíli a částmi organizace (až po články samotných pracovníků ve společnosti) jsem psala v bakalářské práci v souvislosti s nezbytnou rolí interní komunikace, která je nástrojem informovanosti, porozumění a plní tak i motivační charakter. *„Interní komunikace musí usilovat o sladování cílů zaměstnanců s celkovými cíli podniku. Ti jsou těmi nejdůležitějšími partnery interní komunikace.“⁹⁰*

Proto je tak nutné propojení všech kroků plán a realizace s komunikací na jednotlivé články firemního řízení. Pracovníci na jednotlivých úrovních nesmí být odtrženi od záměrů a plánů, ba naopak naplnění těchto strategických cílů mají podporovat svou každodenní pracovní činností, ve které spatřují smysl. Pak by se nevyskytovala taková situace v praxi, kterou popisuje Hroník, a který tím potvrzuje i mou vlastní zkušenost. Uvádí příklad, kdy často nějaký manažer nařiká, že má lidi někdy pryč (na nějakém vzdělávacím programu), přitom ani neví, na jakém kurzu jsou. *„To je něco jako „kudla do zad“ toho manažera, protože každý rozvojový program musí podporovat a řešit úkoly dotyčného manažera, aby on dosáhl se svými lidmi požadovaných výsledků. Navíc by se manažer měl předem na přípravě rozvojového programu aktivně podílet.“⁹¹*

⁸⁸ Trendy firemního vzdělávání, 11/2010, Hroník, F., Časy se mění, s. 2-4.

⁸⁹ Vodák, J., Kucharčíková, A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2011, s. 19.

⁹⁰ Horáková, I., a kol, Strategie firemní komunikace, 2000, s. 134-137.

⁹¹ Hroník, F., Trendy firemního vzdělávání, 11/2010, s. 2-5.

Strategie firmy (pokud se držíme dopadu do oblasti vzdělávání) by měla v lidech vzbuzovat přesvědčení, že chtějí-li v práci obstát, potřebují se stále nějakým způsobem učit. Dává odpověď nejen na otázku „čeho“ chceme dosáhnout (což jsou spíše dlouhodobé cíle), ale také „jak“ toho chceme dosáhnout. Teprve od strategie můžeme odvinout definici většiny firemních procesů, z toho pak následně definovat i potřebné zdroje a způsob, jak budou zajištěny.⁹²

I Jiří Suchý se shoduje v názoru, že potřeby firmy jsou dány vizí budoucnosti, její strategií a firemními hodnotami. Tyto tři dokumenty podle něj vytvářejí rámec pro řešení pracovních situací. Opakující se pracovní situace, do kterých se zaměstnanci a jejich vedoucí dostávají, předurčují často potřebu určitých znalostí a schopností. (Samořejmě, mohou to být naopak i situace nové, se kterými je potřeba se vypořádat). Pokud ovšem nemáme takové pracovníky, kteří by stávající či očekávané pracovní situace zvládli, jsou dvě možnosti jak je získat. Buď vzdělávat a rozvíjet dosavadní, u kterých je potenciál, nebo si najmout nové.⁹³

Vodák s Kucharčíkovou zdůrazňují, že stanovené cíle v učení a růstu vytvářejí samotnou podporu, která umožní, aby podnik dosahoval cílů i v ostatních perspektivách (např. perspektiva finanční, zákaznická nebo interních procesů) a směřoval k naplnění vize. Podnik, který chce být úspěšný, musí investovat do své infrastruktury představované lidmi, systémy a procedurami a být ochotna investovat do rozvoje a vzdělávání související s jasnými cíly firmy a pochopením kauzálních vazeb mezi nimi.⁹⁴

Výzkumná studie společnosti Bersin x Associates s názvem Efektivní vzdělávání ve firmách⁹⁵ poukazuje na to, že sladění s firemními cíli je vzhledem k neustálým změnám a napjatým rozpočtům nejvyšší prioritou ve snaze dosáhnout ve firmách účinného vzdělávání. Dokazuje to 11% nejefektivnějších společností, dosahujících nejvyšších obrátů, aplikujících mnoho plánovaných procesů, které přímo propojují vzdělávací útvary s různými oblastmi byznysu. Tento postup nazýváme integrovaným řízením talentů.

„Aby vzdělávání nebylo náhodné a nepravidelné, aby bylo efektivní a zaručilo podniku návratnost vložených prostředků, musí být systematické a vycházet z celkové podnikové

⁹² Plamínek, Fišer, 2005 in Bartoňková, H., Firemní vzdělávání, 2010, s. 13.

⁹³ Trendy firemního vzdělávání, 11/2010, Suchý, J., s. 5-7.

⁹⁴ Vodák, J., Kucharčíková, A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2011, s. 59.

⁹⁵ HR forum, č. 10/2009, Efektivní vzdělávání ve firmách, s. 30-31, www.bersin.com/hilo.

strategie. Vyžaduje to nezbytnou spolupráci více odborů či oddělení v podniku i spolupráci s interními a externími odborníky a vzdělávacími institucemi.“⁹⁶ Pozitivní vlivy vzdělávání podnik pocítí pokud je vzdělávání úzce propojeno s jeho posláním, vizí a strategií a pokud je zajišťováno profesionálním způsobem, kdy všechny aktivity v podniku musí směřovat k naplnění právě zmíněného poslání a vize majitelů. Pak je možné odvodit cíle jednotlivých částí podniku (např. divize, oddělení) až po týmy a jednotlivce.

„Intenzita a šíře záběru vzdělávání pracovníků závisí na personální politice a personální strategii organizace. Existují organizace, které dávají přednost získávání již „hotových“, odborně náležitě připravených pracovníků. Tento způsob však klade značné nároky na získávání a výběr pracovníků. Další skupina organizací se uchyluje ke vzdělávání pracovníků jen tehdy, když je to naléhavě potřebné. Ke vzdělávání pak dochází náhodně a nepravidelně. Avšak většina organizací ve vyspělých zemích věnuje vzdělávání svých pracovníků trvalou pozornost, má vypracovanou svou vlastní koncepci vzdělávání, vyčleněnou skupinu lidí, kteří se touto problematikou zabývají, a má nezřídka i své vlastní vzdělávací zařízení.“⁹⁷

Protože nejlepší školení je takové, které pomáhá zaměstnancům vykonávat práci lépe a přináší do společnosti více hodnot, je nejvhodnější začít provozními záležitostmi společnosti a obchodními strategiemi. Je třeba se ptát: „Jaké dovednosti lidé potřebují k tomu, aby se přiblížili cílům ze strategií?“ Rozvoj a školení zaměstnanců by mělo být řízeno podnikatelskými záměry a strategiemi, ne samotnými výcvikovými programy.⁹⁸

Každá strategie a vize HR, rozvoje a vzdělávání musí být postavena na celkové podnikové strategii a vizi. Měla by odpovídat nárokům podniku a být jasně a zřetelně formulována. Pracovník HR se musí pokoušet zajišťovat rozvoj lidí v celkové podnikové struktuře a jediný způsob, jak toho dosáhnou, je prosazovat a prezentovat lidský rozvoj jako důležitou položku jednání pro celý podnik. K tomu je nezbytný dvousměrný dialog,

⁹⁶ Vodák, J., Kucharčíková, A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2011, s. 80.

⁹⁷ Koubek, J., Řízení lidských zdrojů, 2002, s. 243.

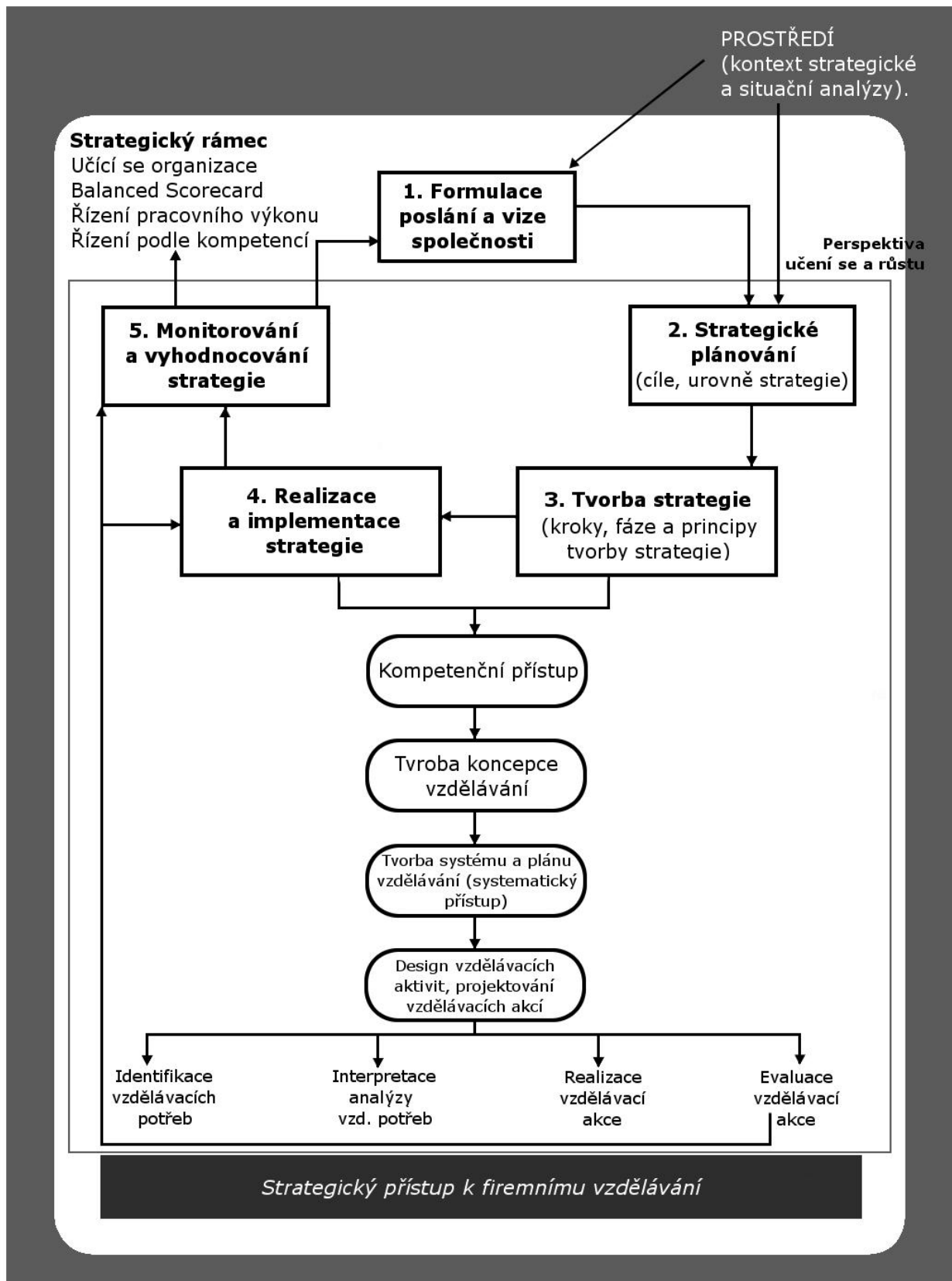
⁹⁸ Branham, L., Jak si udržet nejlepší zaměstnance, 2004, s. 41.

obousměrná komunikace a realistický přístup k rozvoji lidí v kontextu podnikového růstu a úspěchu.⁹⁹

Tvorba a implementace strategie musí být nepřetržitým cyklem, který začíná formulováním poslání organizace a pokračuje analýzou vnějšího prostředí organizace. (Ta umožňuje pochopit vnější prostředí, identifikovat příležitosti a hrozby, ze kterých je pak možné odhalit silné a slabé stránky organizace). Dalším krokem je stanovení konkrétnější strategické vize a konečných cílů pro organizaci. Následuje volba vhodné strategie, která vyústí ve stanovení krátkodobějších cílů, k volbě taktiky, ke strategii jednotlivých kroků. Tady se v podstatě dostáváme na operativní úroveň. Celý proces je rovněž nutné průběžně hodnotit a monitorovat směrem ke všem dílčím krokům plánovacího strategického modelu¹⁰⁰ – viz. obr. 8.

⁹⁹ Thorne, k., Pellant, A., Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance, 2007, s. 18.

¹⁰⁰ Bartoňková, H., Firemní vzdělávání, 2010, s. 15.



Obr. 8: Strategický přístup k firemnímu vzdělávání

Zdroj: Bartoňková, Firemní vzdělávání, s. 15.

2.4 Učící se organizace a talent management

Dnes populární myšlenka „učící se organizace“ ve svém nejjednodušším významu znamená organizace, kde se „mnoho lidí učí“, resp. označuje organizaci, která umožňuje učení se všem jejím členům a průběžně se sama transformuje.¹⁰¹ V učící se organizaci mají manažeři lidských zdrojů a specialisté na trénink a rozvoj významnou roli v zajišťování podmínek v organizaci tak, aby bylo učení nejen umožňováno a dostupné, ale aby bylo usnadňováno. Jde také o vytváření prostředí podporující zájem o učení. V tomto prostředí musejí být sami přímí nadřízení zainteresováni v tomto procesu a společně by se měli s vedením společnosti a HR oddělením pokoušet minimalizovat bariéry, které mohou učení a rozvoji překážet, měli by povzbuzovat jednotlivce k hledání příležitostí učit se. Celý rozvoj by měl být jasně spojen s cíli organizace a jeho účinnost a efektivnost by měla být pravidelně vyhodnocována.

Spojení „learning organization“ tedy „učící se organizace“ se v literatuře a praxi objevuje zhruba od roku 1990, zejména zásluhou P. M. Sengeho jehož práce jsou v této souvislosti citovány mnoha odborníky. Senge definoval učící se organizaci jako organizaci „kde lidé neustále zvyšují svou schopnost dosahovat požadovaných výsledků prostřednictvím společného učení se, jak se podílet na vytváření zlepšování reality“.¹⁰²

Učení se na úrovni organizace má za cíl vybavit organizaci takovými předpoklady, pomocí nichž bude moci zvládnout úkoly, které si dává za cíl ve své strategii a jež vyplývají z vnějšího prostředí. Při organizačním učení jde především o „učení se za chodu“, učení se z vlastních zkušeností a hledání stále nových možností. Aby se organizace jako celek mohla „učit“, potřebuje fungovat jako otevřený dynamický systém, být maximálně otevřena vnějším i vnitřním podnětům. Hroník prezentuje tedy učící se organizaci jako nejvyšší úroveň organizace směřující k maximalizaci výkonu procesů a lidí.¹⁰³

Miller a Stewart (1999) uvádějí další charakteristiky učící se organizace:

- strategie vzdělávání a podniková strategie musí být úzce provázány,
- organizace se vědomě učí na základě příležitostí a rizik podnikání,

¹⁰¹ Foot, M., Hook, C., Personalistika, 2002, s. 223.

¹⁰² Petříková R., a kol., Moderní management znalostí, 2010, s. 41-42.

¹⁰³ Hroník, F., Rozvoj a vzdělávání pracovníků, 2006.

- jednotlivci, skupiny a celá organizace se jenom neučí, ale také se učí, jak se učit,
- informační systémy, technika a technologie slouží spíše k podpoře učení než k jeho kontrole,
- existují dobře definované procesy definování, vytváření, osvojování si, předávání a využívání znalostí,
- tyto různé systémy a stránky jsou dobře řízené a jako celek vyvážené.¹⁰⁴

Učící se organizace se vyznačují pěti základními charakteristikami. Jedná se o tzv.:¹⁰⁵

1. osobní mistrovství a sebeovládání (personal mastery) – závazek jednotlivých zaměstnanců k aktivitám učení se, jejich ochota k individuálnímu učení a otevřenost ke vnímání reality a ke všem novým informacím,
2. mentální modely (mental models) – vzájemné sdílení např. názorů manažerů na řešení či zlepšování konkrétních situací, ochota vzájemných konfrontací těchto modelů,
3. sdílení vizí (shared vision) – důležitá součást strategického řízení, kdy je nutné podporovat vzájemné sdílení osobních vizí, které se pak stávají jádrem celkové vize organizace (a ta nemůže být v zásadním rozporu s vizemi jednotlivců!),
4. týmové učení se (team learning) – je nutné podporovat různé formy týmové učení se, jako např. sebehodnocení, benchmarking, skupinové řešení problémů, vzájemná komunikace a podpora apod.,
5. systemové myšlení (system thinking) – potřeba uvažovat v souvislostech, kdy nestačí jen erudice v určité oblasti, ale schopnost implementovat tuto kvalifikaci do společnosti tak, aby systemově fungovala, aby navazovala na ostatní související prvky a články ve firmě a tím byla pro společnost přínosem. Příkladem může být erudice bezpečnostního technika, který ovládá perfektně všechnu relevantní legislativu, ale není schopen budovat a rozvíjet systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v podniku.

Právě v učící se organizaci představuje rozvoj pracovníků základní stavení kámen, kdy v praxi jde o široký komplex opatření a to zejména v personální a vzdělávací oblasti. Tam je nutné odlišit tzv. stálou aktualizaci kvalifikace pracovníků od systematického vzdělávacího úsilí zaměřeného systemově, např. systém manažerského vzdělávání, kde hraje důležitou roli např. koučing. Při něm vede zkušenější manažer mladšího (začínajícího) kolegu

¹⁰⁴ Armstrong, M., Řízení lidských zdrojů, 2007, s. 450-451.

¹⁰⁵ Petříková R. a kol., Moderní management znalostí, 2010, s. 47-49.

a formuje v něm žádoucí postupy v jednotlivých oblastech manažerské práce. V učící se organizaci by měli být hlavními iniciátory podnikové kultury (a tím i v přístupu k rozvoji) právě manažeři.¹⁰⁶

Již jsme se v předešlých kapitolách opřeli o myšlenku, že rozvoj zaměstnanců znamená trvalou a systematickou péči o jejich kvalifikaci, profesní způsobilost i osobnostní kvality a že zvláštní místo má také práce s talenty a jejich výchova. Pro práci se specifickými skupinami využívají čím dál častěji společnosti tzv. **talent management**. Nyní bych se u této kategorie zaměstnanců ráda zastavila podrobněji. Investování do talentovaných lidí znamená podporu výkonnosti zevnitř organizace, což vytváří vhodné podmínky i pro nové podněty, myšlenky, nápady a kreativitu.¹⁰⁷

Vodák a Kucharčíková vnímají talent management jako zajišťování požadované výkonnosti podniku prostřednictvím identifikování, získávání, rozvoje a motivace talentů a péči o ně. Talenty v tomto případě představují pracovníci schopní zastávat klíčové pozice v blízké budoucnosti i v dlouhodobém horizontu. Klíčovými jsou podle autorů tyto otázky:

- Kdo je talent? Jak o něj pečovat? Jak ho udržet a jak talent získat?¹⁰⁸

Talent management se používá se pro identifikaci a udržení klíčových pracovníků ve firmě. Ať už mladých talentovaných lidí, nebo zkušených odborníků. Je vhodné jej využít v situaci, když si společnost chce a potřebuje vychovat manažery z řad vlastních pracovníků (např. v situaci, když je problém nalézt „hotové lidi“ na trhu práce). Koubek upozorňuje na to, že řízení talentů by se nemělo omezovat pouze na několik favorizovaných jedinců, protože přispět k naplňování cílů organizace může každý pracovník, je-li mu poskytnuta možnost své schopnosti rozvíjet. Koubek definuje talent management takto: *“Řízení talentů znamená používání vzájemně propojeného souboru činností, které mají zabezpečit, aby organizace přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované lidi, které potřebuje v současnosti a bude potřebovat i v budoucnosti. Cílem je zajistit tok talentů a uvědomit si, že talenti jsou hlavním zdrojem organizace.”*¹⁰⁹

¹⁰⁶ Šigut, Z., Firemní kultura a lidské zdroje, 2004.

¹⁰⁷ Stýblo, J., Management současný a budoucí, 2008.

¹⁰⁸ Vodák, J., Kucharčíková, A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2011, s. 200.

¹⁰⁹ Koubek, J., Řízení lidských zdrojů, 2010.

Hlavní výhoda talent managementu spočívá v zajištění a fungování modelu „správní lidé na správných místech a ve správnou dobu“. Tento model umožňuje zaměstnancům efektivně naplňovat celofiremní strategii a zvyšovat konkurenceschopnost. Model přináší další výhody:

- talentovaní zaměstnanci přispívají větší měrou k naplňování celofiremní strategie,
- sníží se náklady na fluktuaci a nábor nových zaměstnanců,
- společnost se pro talenty stane vyhledávaným a atraktivním zaměstnavatelem,
- budou udrženi klíčoví a talentovaní zaměstnanci,
- zefektivní se plánování nástupnictví klíčových pozic, zajišťování zaměstnanců z interních zdrojů a jejich motivace,
- talentovaní zaměstnanci budou umístěni na vhodných pozicích a jejich potenciál bude lépe využit.¹¹⁰

Zajímavý článek na personálním portálu upozorňuje na to, že **nedostatek talentů se stává pro mnoho firem limitem jejich dalšího růstu** a že právě *přístup k talentům se stane hlavním motorem ekonomického růstu*.¹¹¹ Říká, že globální krize donutila zaměstnavatele, aby produkovali více se stejným objemem lidských zdrojů, přičemž někteří z nich si uvědomili, že se správnými lidmi na správném místě a ve správný čas mohou dosáhnout nejen stejných výsledků jako před krizí, ale i lepších a to za vynaložení nižších nákladů! Bude však ale stále náročnější správné talenty vyhledat. Podle celosvětového průzkumu společnosti Manpower uvádělo i v posledních dvou letech 30 % firem, že má potíže s obsazením klíčových pozic. Ukázalo se, že v době ekonomického poklesu zůstává obtížné najít správné zaměstnance, jakoby společnost spěla ke krizi lidských zdrojů. Řešením může být to, že firmy si samy nedostatkové zaměstnance „vyrobí na míru“, aby firmy neztrácely na konkurenceschopnosti. Příchod „talentismu“ představuje zásadní změny na trhu práce. Kvalifikovaní zaměstnanci si mohou diktovat podmínky zaměstnavatelům jak, kde a kdy budou pracovat. Talentovaní lidé budou přirozeně přitahováni odvětvími, která nabídnou nejlepší možnosti rozvoje kariéry, budou se chovat podle zásad sociální odpovědnosti a podporovat komunity, kde působí. Společnosti budou muset být aktivnější v hledání, získání a rozvoji zaměstnanců, přehodnotit pracovní postupy a strukturu pracovních sil a zajistit, aby měly to nejlepší prostředí pro podnětí kreativity, inovace, empatie

¹¹⁰ Hroník, F., Rozvoj a vzdělávání pracovníků, 2006, s. 112-119.

¹¹¹ <http://hrforum.peoplemanagementforum.cz/cs/i/vyrobte-si-sve-talenty/>

a intelektuální zvědavosti. Využití lidského potenciálu v nestálém měnícím se světě se tak stane pro úspěch klíčové.¹¹²

V personální praxi mnoha společností je dnes již běžné, že vznikají tzv. talent-pooly, tedy jakési vytipované skupiny nadaných pracovníků, pro které je sestavován a navrhován speciální program rozvoje a stabilizace. Pro vytvoření talent-poolu je nejdříve nutné vědět s kým navázat spolupráci a pak vybraného člověka pro daný program získat. Po vstupu do takového programu následuje intenzivní rozvoj, který směřuje k využití talentu, k proměně ve výsledky. V praxi se jedná o dlouhodobý projekt, který se opakuje pro další skupiny i v dalších letech. Konkrétní podoba programu je připravena na míru firmě, většinou však zahrnuje následující kroky:

1. Identifikace a výběr účastníků - výběr vhodných lidí prostřednictvím Development centra.¹¹³ Na základě výstupů z Development centra jsou nastaveny rozvojové plány pro účastníky programu. Existují však i jiné metody identifikace talentů jako: účast na projektech, systém hodnocení, nominace, 360° zpětná vazba atd.
2. Navržení vzdělávacího programu – většinou ucelený program pro skupinu, doplněný o individuální potřeby jednotlivých účastníků. Probíhá jako víceúrovňový rozvojový program: tréninky, aplikační workshopy, training on-the job (zapojení do reálných aktivit a projektů společnosti).
3. Navazující aktivity – jako např. hodnocení monoprojektů, individuální rozvojové plány, setkávání se s managementem firmy a tzv. mentoring.¹¹⁴

¹¹² <http://hrforum.peoplemanagementforum.cz/cs/i/vyrobte-si-sve-talenty/>; ManpowerGroup: “Manufacturing” Talent for the Human Age.

¹¹³ Development centra (DC) – Metodika postavená na modelových situacích, s cílem pojmenovat silné a slabé stránky jednotlivce a zároveň definovat prostředí, které jeho výkon dokáže zvýšit či naopak brzdí. Výstupem DC je souhrn doporučení zaměřených na další rozvoj.

¹¹⁴ <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/hodnoceni-a-odmenovani-id-148686/hr-zive-jak-ziskat-manazery-pro-rizeni-talentu-id-1503487>

2.5 Specifika manažerského rozvoje

„Tou největší výzvou stojící před manažery v rozvinutých zemích je zvýšení produktivity lidí pracujících se znalostmi a zajišťujících služby.“ P. F. Drucker

Hezký příměr použil Lewthwaite, který uvádí, že „*učení je první z manažerových nástrojů ve schránce s náradím*“. Jde o „udržovací“ nástroj, který pomáhá zajišťovat všechny ostatní nástroje nabroušené, naleštěné a připravené k použití. Zdůrazňuje, že „*kde se manažer neučí, tam není schopní ani vidět, slyšet nebo cítit správně natolik, aby své další nástroje mohl používat*“. Znamená to, že učení je podstatnou manažerskou dovedností, které zahrnuje jak získávání a třídění, tak také analyzování a uchovávání informací. A právě informace je – podle Lewthwaita – tím, co podpírá všechny lidské činnosti.¹¹⁵

Folwarczná uvádí přístup a postoj manažerů k rozvoji takto:¹¹⁶

- manažeři se chtějí učit věci, které reflektují jejich potřeby a to buď okamžité, či vztahující se k blízké budoucnosti,
- mezi nejefektivnější procesy učení patří ty, které se soustředí na obsah práce manažera a podporují ho při plnění jeho cílů a cílů organizace,
- ideální cyklus učení je ten, v němž manažeři sami vyvozují závěry na základě praktické zkušenosti,
- výsledek učení bude ovlivněn osobností a motivací manažera a také povahou prostředí, v němž se pohybuje. Toto prostředí musí manažera podporovat v uplatnění nových poznatků v praxi,
- manažeři preferují různé styly učení a proto je třeba k jejich učení přistupovat individuálně.

Manažer se chce učit to, co bude moci uplatnit ve své práci a co mu pomůže být lepším manažerem, tedy to, co mu zajistí další rozvoj kariéry. Proto je důležité do programů rozvoje zabudovat prvek hodnocení a zamyšlení se nad zkušenostmi získanými v rámci cyklu učení. V naší společnosti pro tento účel slouží akční plány, které si vypracovávají manažeři v průběhu vzdělávací aktivity a které potom implementují do praxe.¹¹⁷

¹¹⁵ Lewthwaite, J., *Začínám řídit lidi*, 2007, s. 13.

¹¹⁶ Folwarczná, I., *Rozvoj a vzdělávání manažerů*, 2010, s. 60.

¹¹⁷ Ukázka akčního plánu – viz. příloha 1.

V kapitole o procesu učení byl znázorněn „Kolbův cyklus“, z něhož vyplývá, že seberozvoj se zaměřuje na cyklický proces učení. Právě ten v manažerech podporuje schopnost převzít zodpovědnost za vlastní osobní i odborný rozvoj, vede je k aktivitě a motivaci zasazovat výsledky učení do své manažerské praxe. Líbí se mi názor Folwarczné, že „seberozvoj tak znamená vzít na sebe riziko spojené s hledáním nových, neobvyklých cest k řešení situace“.¹¹⁸ Dále autorka uvádí data z výzkumu své Doktorské disertační práce z r. 2006, kdy čeští manažeři stavěli na první místa odborné znalosti v oblasti, ve které pracují, a z hlediska metod jasně převažovaly metody rozvoje mimo pracoviště („off the job“), jako konference, přednášky, výcvik interpersonálních dovedností (hlavně prezentačních a prodejních), dále pak workshopy, atd. Celosvětově však trend současného a budoucího rozvoje manažerů ukazuje na posun od vzdělávacích metod mimo pracoviště, k metodám na pracovišti (koučování, práce na projektech, pracovní stáž, zpětná vazba apod.). Manažeři hodnotí tyto metody čím dál více jako efektivnější, jelikož zahrnují řešení konkrétních pracovních úkolů, které se okamžitě uplatňuje v praxi.¹¹⁹

Rozvoj a trénink manažerských schopností má pro organizaci zásadní význam: jeho výsledky bezprostředně ovlivňují výkon společnosti. Tím jsou tréninky manažerů a manažerských schopností ve většině případů podstatně důležitější než tréninky ostatních zaměstnanců. Důvod je jednoduchý: výkonnost, motivace i pracovní morálka většiny zaměstnanců závisí na tom, jak je jejich nadřízení vedou, co od nich požadují, jaké informace, podněty a inspirace jim poskytují, jak s nimi jednají apod. Dopad manažerských tréninků je většinou i dlouhodobější a jejich náklady bývají ve srovnání s ostatními vzdělávacími akcemi vyšší. Větší je tím pádem i riziko jejich nesprávného zaměření či provedení.¹²⁰

¹¹⁸ Folwarczná, I., Rozvoj a vzdělávání manažerů, 2010, s. 74.

¹¹⁹ Folwarczná, I., Rozvoj a vzdělávání manažerů, 2010, s. 67-68.

¹²⁰ <http://modernizzeni.ihned.cz/c1-48366490-sest-pravidel-uspesneho-manazerskeho-vzdelavani>

3. PROCES VZDĚLÁVÁNÍ V PODNIKU

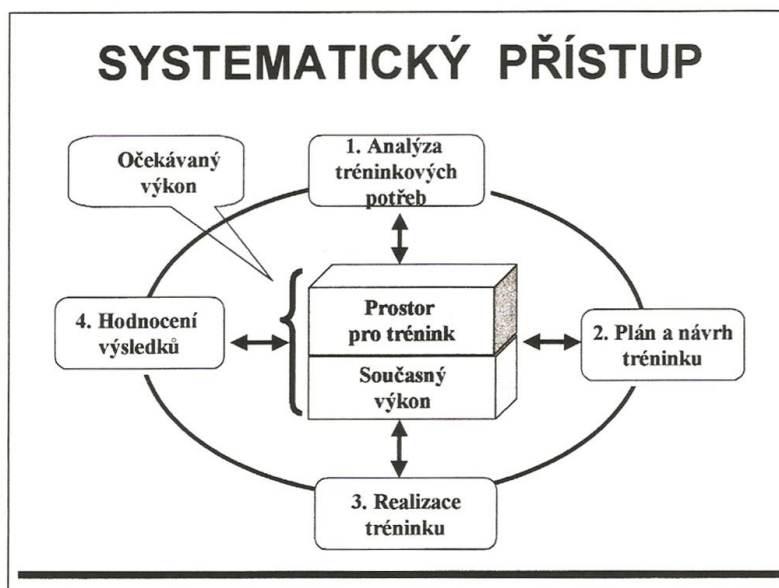
„Dokážeme zlepšit pouze toho člověka, než si uvědomuje svůj současný stav.“

Abraham Lincoln

Proces podnikového vzdělávání je opakujícím se cyklem, který vychází ze zásad podnikové vzdělávací politiky a sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a kdy je jeho základním úkolem umožnit zaměstnancům neustále rozšiřovat a inovovat poznatky, získávat dovednosti pro práci a vytvářet podmínky pro realizaci plánů osobního rozvoje – s ohledem na jejich potenciál a osobnost.¹²¹

Tento systém- viz. obr. 9 - je založen na jednoduchém 4-fázovém modelu:¹²²

- Definování potřeb vzdělávání;
- Plánování vzdělávání – rozhodnutí o tom, jaký druh vzdělávání je k uspokojení potřeb zapotřební;
- Realizace vzdělávání – využití vzdělavatelů při realizaci vzdělávání;
- Vyhodnocování vzdělávání – monitoring a vyhodnocení za účelem zjištění efektivity.



Obr. 9: Systém podnikového vzdělávání
Zdroj: Coneo¹²³

¹²¹ Vodák, J., Kucharčíková, A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2011.

¹²² Armstrong, 2002 in Bartoňková, H., Firemní vzdělávání, s. 110.

¹²³ Coneo – vzdělávací společnost, www.coneo.cz

3.1 Identifikace vzdělávacích potřeb

Asi se dá říct, že ve všech organizacích je snaha mít výkony vyšší. Ředitelé, mistři, trenéři a samozřejmě každý zaměstnanec a samotné vedení firmy se každý den musí vyrovnávat s mnoha problémy, přičemž rozvoj pracovníků je jen jednou z možností, kterou lze pro řízení výkonu použít. Místo vzdělávání může vedení využít např. analýzy pracovních činností, může investovat do zařízení nebo vybavení nebo může jednoduše zaměstnat nové kompetenčně plně vybavené zaměstnance. Výkon však jednoznačně určuje, zda bude podnik úspěšný nebo neúspěšný. Pro organizaci vzniká problém, když:

- existuje rozdíl nebo odchylka mezi plánem a skutečností,
- přesné příčiny odchylky nejsou známy,
- je třeba nalézt příčiny, aby bylo možné přijmout proveditelné patření.¹²⁴

Např. však trénink sám o sobě zřídka vyřeší problém spojený s výkonem. Takový problém bude jistě vyžadovat mimotréninkové zásahy, které se týkají systémů, procesů či dalších opatření. Trénink, nebo jiný navržený způsob rozvoje zaměstnanců bude úspěšný jen tehdy, pokud budou i mimorozvojové potřeby související s výkonností identifikovány a zahrnuty do návrhu uvažovaného zásahu. Jakmile dojde k identifikaci problémů s pojených s výkonem a jsou tak dány potřeby tréninku, je možné definovat vzdělávací či rozvojový program. **A efektivnost takového programu bude vždy výrazně podmíněna právě jasně identifikovanými potřebami.**

Pro tento proces identifikace se užívá pojmu ATP – analýza tréninkových potřeb, či IPV = identifikace potřeb vzdělávání. A jak jsem nastínila v úvodu této kapitoly, je důležité, aby potřeby byly těsně spojeny jak s výkonem lidí, kteří se programu účastní, tak s celkovým výkonem organizace, pro kterou pracují. Z vlastních zkušeností mohu říct, že v procesu identifikace těchto potřeb existuje mnoho technik, kteří si trenéři zkušenostně předávají a odborné personalistické publikace analýzu vzdělávacích potřeb vychvalují jako absolutní důležitost, ale knih, které by se analýzou tréninkových potřeb opravdu do hloubky zabývalo, je (např. oproti vzdělávacím metodám) velmi málo.

¹²⁴ OTC - Olomouc Training Centre; vzdělávací společnost; <http://www.otc-olomouc.cz>

Jestliže je firma vysoce zisková a předčí konkurenci, nemá pravděpodobně problémy s výkonem. Přesto může chtít investovat do rozvoje a vzdělávání svých zaměstnanců. Proč když říkáme, že se při ATP a realizaci rozvoje máme opírat o výkonové problémy v tomto případě problémy nejsou? Protože nebereme v úvahu jen současný, resp. minulý výkon, ale soustředíme se na očekávaný výkon. Většina lidí, ať už to jsou vedoucí, manažeři nebo provozní pracovníci, uznává potřebu udržovat a rozvíjet své schopnosti výkonu. Nespokojit se jen se současně vyhovujícím stavem. Vlivem vnějšího prostředí musíme být připraveni na změny (viz 2. kapitola), na nové cíle a nová potřebná očekávání. Proto je potřebné v rozvoji neustrnout „jen“ proto, že máme právě nyní dobré výsledky. Samozřejmě, že pokud vznikl nesoulad mezi požadovaným a skutečně dosahovaným výkonem, nastanou evidentní problémy, kdy se prostřednictvím ATP hledají příčiny nejprve právě v tom rozdílu obou výkonů.¹²⁵ Ovšem, jak již bylo zmíněno, všechny příčiny nevyřeší rozvoj pracovníků a obráceně, problémy – i po případné realizaci vzdělávání pracovníků – nemůžeme přisuzovat pouze nedostatečnosti rozvoje. Příčinami může být mnoho vnějších či vnitřních firemních faktorů, které rozvojem pracovníků neovlivníme.

Potřebu ke vzdělávání tedy můžeme nacházet v existujících problémech (zmetkovost, stížnosti na kvalitu přístupu, výrobků či služeb,..) nebo v nových situacích, do niž se organizace či oddělení dostává (nové cíle, trhy, nový informační systém, noví pracovníci apod.). V nových situacích vyvstává potřeba vzdělávání vždy.¹²⁶

Z praxe mohu říct, že oblast, která je manažery a personalisty častěji opomíjena, je právě ta, kdy je třeba včas si uvědomit nové příležitosti či hrozby, do kterých se firma či pracovníci mohou dostat a včas reagovat přizpůsobením vnitřních podmínek, ať už systémovými, procesními změnami či včasnými změnami právě v oblasti vzdělávacích plánů. Je škoda, že se ve firmách řeší problémy s výkonem, kterým se často dalo včas předcházet. A to tím, že by součástí plánů (třeba i operativních, ke kterým často flexibilně dochází) bylo nejen CO je třeba dokázat nebo CO je třeba dělat jiným způsobem, ale také JAKÉ prostředky k tomu všemu potřebujeme. Ne zřídka je patrné, že přizpůsobení se rychlým změnám sebou nese nedokonale promyšlené postupy tyto změny zvládnout a pak se v různých etapách

¹²⁵ OTC - Olomouc Training Centre; vzdělávací společnost; <http://www.otc-olomouc.cz>

¹²⁶ Vodák, J., Kucharčíková, A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2011.

realizace změny zjistí, že nějaké prostředky pro dosažení nových cílů chybí. A bývají to právě i prostředky z oblasti znalostí či dovedností.

Z know-how tréninku společnosti OTC¹²⁷ je zřejmé a praxí se s tím naprosto ztotožňují, že je také nezbytné rozlišovat mezi příznaky problému a jeho příčinami, a to dokonce i když problém má zřejmý vztah k tréninku. Analogicky, budeme léčit kašel kapkami na kašel nebo vyšetřením, které odhalí, že jde o silného kuřáka? Bohužel se velmi často lidem poskytuje nějaká vzdělávací metoda na základě příznaků a nikoliv příčin. Efektivní vzdělávání pracovníků musí být spojeno s odstraňováním příčin problémů výkonu a ne jeho příznaků. Účelem ATP je tedy ptát se „kde to bolí“, tzn. objevit příčiny a potom léčit. Bohužel velmi často je vidět důraz na léčení příznaků bez přísné analýzy příčin – kde, proč a pro koho je určitá metoda rozvoje potřebná.

Koubek pro analýzu vzdělávacích potřeb používá tři skupiny údajů:

- **Údaje týkající se celé organizace** – struktura, výrobní program, plány činností, situace na trhu, zdroje, dále pak počet, struktura a pohyb pracovníků, využívaná kvalifikace pracovní doba, pracovní neschopnost, absence apod.
- **Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností** – popisy pracovních míst a jejich specifikace, informace o způsobu vedení, firemní kultuře apod.
- **Údaje o jednotlivých pracovních** – hodnocení pracovního výkonu zaměstnance, záznam o vzdělání a kvalifikaci, výsledky testů či zápisy s rozhovorů, kde jsou patrné postoje a názory pracovníků a jejich nadřízených.¹²⁸

V praxi je pak samozřejmě nutné použít kombinaci technik nejvhodnějších pro danou situaci ve firmě.

ATP v podstatě spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku a v porovnání zjištěných údajů s požadovanou úrovní.¹²⁹ Možných zdrojů informací, které jsou využitelné

¹²⁷ OTC - Olomouc Training Centre; vzdělávací společnost; <http://www.otc-olomouc.cz>

¹²⁸ Koubek, J., Řízení lidských zdrojů, 2010, s. 262.

¹²⁹ Vodák, J., Kucharčíková, Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2011.

pro účely ATP je mnoho a dovolím si nabídnout ty, se kterými pracuji jako personalista společnosti:

DOPORUČENÍ ZDROJE DAT

1. Cíle firmy (záměry firmy, nejlépe zpracované v dokumentu)
2. Inventář pracovních sil
3. Inventář dovedností
4. Znak klimatu ve firmě
 - a. údaje o řízení práce
 - b. fluktuace
 - c. absence, úrazy, nemocnost
 - d. návrhy
 - e. produktivita
 - f. chování zaměstnanců, postoje
 - g. stížnosti klientů
5. Ukazatelé účinnosti
 - a. mzdové náklady
 - b. materiálové náklady
 - c. distribuční náklady
 - d. kvalita produktů/služeb
 - e. využití zařízení
 - f. zmetky prostoje
 - g. pozdní zásilky, opravy
6. Změny v systémech (subsystémech)
7. Požadavky managementu
8. Výstupní rozhovory
9. Řízení podle cílů

DŮSLEDKY PRO VZDĚLÁVACÍ POTŘEBY

Kterým směrem klást důraz na rozvoj; které oblasti výkonů je třeba zrevidovat, kde je možné očekávat mezery mezi současným a očekávaným výkonem

Databáze pracovníků– např. z hlediska rozlišení odchodů na MD, do důchodu, z hlediska věku, flukuační pohled..

Zaměstnanci v každé dovednostní skupině; jací pracovníci dosahují které úrovně vědomostí a dovedností pro odhad rozsahu specifických tréninkových potřeb

Indikátory „kvality pracovního života“ upozorňují na vnitřní problémy především z oblasti chování a postojů zaměstnanců, se kterými vzdělávání musí pracovat.

Nákladové ukazatele mohou naznačit poměr mezi skutečným a požadovaným či standardním výkonem

Nové zařízení či IS může představovat tréninkový problém
Nejčastější stanovení vzdělávacích potřeb

Sdělení problémových oblastí od odcházejících pracovníků (nedostatky z oblastí procesů i nadřízených manažerů)

Skutečné údaje o výkonu na základě měření, poskytující případnou odchylku od požadovaného výkonu

Z vlastní zkušenosti mohu k výše uvedenému výčtu dodat, že velmi pravidelně zkoumaným parametrem pro vzdělávací plán bývá v naší společnosti právě bod 9 – *řízení podle cílů*. To má podobu pravidelného hodnocení pracovníků na základě jejich pracovního výkonu (kdy předem mezi podřízeným a manažerem vzniká dohoda o cílech podřízeného pracovníka, která se v pravidelném časovém intervalu vyhodnocuje). Písemně jsou dohodnuty a stanoveny měřitelné cíle pracovníka a hlavní úkoly z nich vyplývající, ale cíle v oblasti rozvoje a vzdělávání, které pracovník absolvuje (aby bylo plnění cílů dosaženo). Viz. příloha 2: Dohoda o cílech. Identifikace vzdělávacích potřeb a osobního rozvoje se tedy stává součástí pravidelného hodnocení pracovníků a podílejí se na ní jak manažer, tak i sám pracovník. A ačkoliv řízení podle cílů (MBO) není ničím novým, mnohde se stále příliš nevyužívá. Rozvojové cíle jednotlivých zaměstnanců je potřeba sladit se záměry firmy. Když sám zaměstnanec dokáže určit své cíle (a v naší společnosti se tak děje), přispívá to k jeho vyšší výkonnosti. Samozřejmě, že je nutné myslet na priority a neklást si nesplnitelné realizační cíle v oblasti rozvoje. Důraz pak musí být kladen na specifičnost, měřitelnost i reálnost cílů (SMART), aby byly vyhodnotitelné. Každý pracovník z oddělení obchodu, nákupu a všichni pracovníci na pozici specialisty si na základě dohody o cílech, jehož součástí je i rozvojový plán umí odpovědět na otázku, čeho a jak chce dosáhnout a je zodpovědný splnění cílů. Vedoucí pracovník zase ručí za nastavení, zajištění a poskytnutí vhodných podmínek a prostředků.

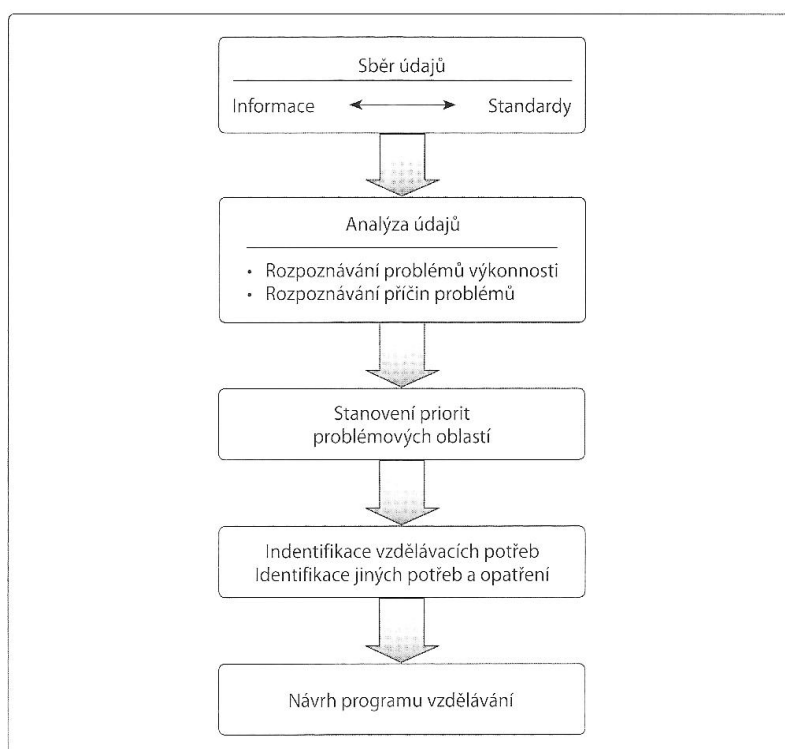
Hlavní prioritou ATP je průběžné pozorování celé oblasti činností organizace, obzvláště těch, které jsou definované managementem, kde je třeba sledovat směr rozvoje firmy (který je výsledkem rozhodnutím vrcholového managementu nebo je dán vnějšími faktory). Toto pozorování vyžaduje jak vnitřní monitoring organizace (jak funguje sama o sobě), tak i monitoring externí, kde je nutné předvídat změny v operačním prostředí organizace. Tento typ pozorování lze provádět prostřednictvím **SWOT** a **PEST analýzy**:¹³⁰

S - Strengths - Silné stránky, tj. věci, které děláme dobře; **W** – Weaknesses - Slabé stránky, tj. věci, ve kterých máme prostor pro zlepšení; **O** – Opportunities – Příležitosti, tj. čeho můžeme využít, abychom rozvíjeli své silné stránky a eliminovali ty slabší; **T** – Threats – Hrozby, Obavy, tj. to, co musíme vyřešit, abychom mohli dále růst.

¹³⁰ Trénink trenérů společnosti OTC - Olomouc Training Centre; vzdělávací společnost; <http://www.otc-olomouc.cz>

P – Politické klima, ve kterém firma operuje; např. změny v politickém klimatu mohou vyústit do nové legislativy či změn v politice či veřejném mínění, které mohou vyžadovat tréninkové iniciativy; **E** – Ekonomické klima, v němž firma operuje; může i radikálně měnit povahu a rozsah, ve kteréže firma schopná a ochotná podporovat vzdělávání; **S** – Sociální klima, ve kterém firma operuje, se stále mění. Trendy ve společnosti mohou výrazně ovlivnit a měnit vzdělávací potřeby; **T** – Technologie používané firmou a konkurencí (současné i budoucí) určují mnohé vzdělávací potřeby firem.

Cílem procesu této analýzy je tedy nalezení problémů ve výkonnosti prostřednictvím symptomů, i stanovení jejich příčin, přičemž (jak bylo již zdůrazněno), výkonnost firmy i jednotlivce je ovlivňována vnitřním prostředím podniku i jeho okolím, motivací a chováním pracovníků. Příčinou změn ve výkonnosti tedy může být mnoho faktorů, které je třeba odhalit a specifikovat.¹³¹ Po té vzniká seznam vzdělávacích dalších potřeb zaměstnanců a návrh vhodného vzdělávacího programu, případně návrhy na řešení jiných zjištěných problémů a potřeb. Jde v podstatě o to určit kdo a proč potřebuje vzdělávání.¹³² Celý proces identifikace potřeb vzdělávání graficky znázorňuje následující obrázek 10.



Obr. 10: Model procesu identifikace potřeb vzdělávání

Zdroj: Kucharčíková, Vodák, 2001, s. 95

¹³¹ Vodák, J., Kucharčíková, A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2011, s. 95.

¹³² Moderní řízení č. 2/2004, KucharčíkováA., Vodák, J., Identifikace vzdělávacích potřeb podniku, s. 60.

Protože **ATP** – analýza tréninkových potřeb - patří k nejkritičtějším bodům projektování vzdělávacích aktivit a přitom bezprostředně souvisí s efektivitou vzdělávacího procesu, je užitečné si vymežit silná a slabá místa. Personalista či vedoucí vzdělávání s těmito jevy musí při plánování a realizaci vzdělávací koncepce počítat a slabá místa zvládnout. Bartoňková se zamýšlí nad výhodami a riziky v tomto smyslu:

Silná místa:

- poznání a definovaný rozsah potřeb společnosti v oblasti dalšího vzdělávání,
- vymezení cílových skupin, jichž se vzdělávání týká,
- možnost zcela konkrétních obsahů a forem dalšího vzdělávání,
- možnost doporučení konkrétní optimální realizační organizace,
- reálný odhad efektivnosti vynaloženého času na vzdělávání.

Slabá místa:

- neochota top managementu uznat své potřeby vzdělávání (když byly zjištěny),
- obecná neochota k dalšímu vzdělávání vyplývající z nedobrých zkušeností,
- určitá konzervativnost a neochota přijímat něco nového,
- jistý prvek nedůvěry k externím vzdělávacím zařízením,
- při nedostatku správných podkladů není možné odhadnout skutečné vzdělávací potřeby organizace.¹³³

Jana Krajcarová upozorňuje a shrnuje **nejčastější chyby při analýze vzdělávacích potřeb**: chyby při rozlišení mezi přáními a potřebami pracovníků; nekritické přijímání toho, co manažeři prohlašují za potřeby; chyby v určování závislosti mezi potřebami a cíly organizace; předpoklad, že všechny oblasti lze řešit tréninkem; chyby při rozpoznání priorit tréninkových opatření; tendence hodnotit spíše minulé než budoucí potřeby; neschopnost prosadit systémová opatření vyplývající z analýzy.¹³⁴

¹³³ Bartoňková, H., Firemní vzdělávání, 2010.

¹³⁴ Jana Krajcarová, jednatelka a lektorka společnosti Coneo, 2004.

3.2 Plánování vzdělávání

Předchozí fáze identifikace potřeb vzdělávání plynule přechází do fáze plánování vzdělávání na příští období, jehož součástí je i rozpočet a časový plán. Všechny aktivity je tedy nutné plánovat z hlediska různých omezení, jako jsou finanční a časové náklady, provozní požadavky, prostředky, dostupnost personálu apod. Plán, který je většinou připraven personalisty (ve větších organizacích přímo specialisty rozvoje) a schvalován přímo vedením společnosti, tedy bere v úvahu vzdělávací potřeby a také různá omezení, která mají vliv na realizaci. Klíčovým krokem této fáze je stanovení metod, které budou použity, přičemž vzdělávací aktivity můžeme plánovat pro skupiny nebo jednotlivce a jejich délka bude různá.¹³⁵

Vodák, Kucharčíková upozorňují na to, že každý dobrý plán vzdělávání by měl obsahovat odpovědi na následující otázky:¹³⁶

- jaká témata vzdělávání je třeba zajistit (vhodné je vzdělávání „šité na míru“ konkrétním podnikem, s ohledem na cílovou skupinu účastníků, specifika a požadavky firmy),
- jaká bude cílová skupina účastníků,
- jakými metodami a technikami se má vzdělávání realizovat,
- která vzdělávací instituce bude zvolena,
- kdy a v rámci jakého časového období se vzdělávání uskuteční,
- kde se vzdělávání uskuteční,
- jakým způsobem bude probíhat hodnocení vzdělávacích aktivit,
- jaké jsou náklady na vzdělávání.

Folwarczná, ale i další autoři nabízejí v odborných publikacích podobný výčet otázek kladených při plánování programů, pro sestavení takového plánu vzdělávání je možné použít i zjednodušenou (dle mého mínění však praktickou) níže uvedenou myšlenkovou mapu (obr. 11) společnosti *OTC*, kdy za vypracovaným plánem musí stát odpovědi na základní otázky:¹³⁷

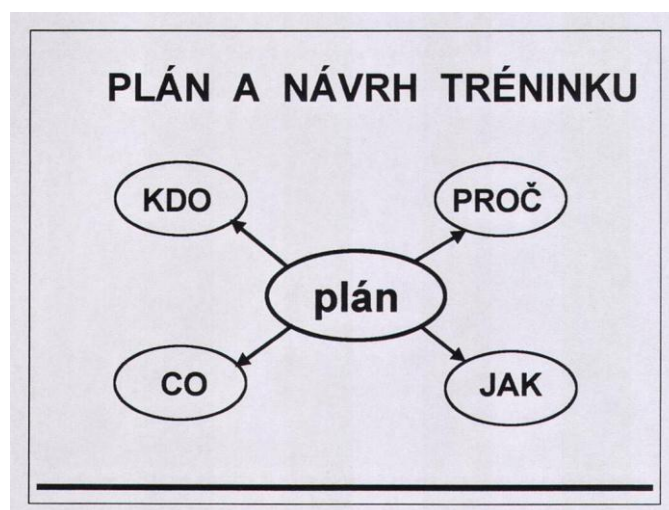
- **Kdo?** – Jde o identifikaci cílové skupiny, tedy subjektu vzdělávání.

¹³⁵ Folwarczná, I., Rozvoj a vzdělávání manažerů, 2010, s. 37.

¹³⁶ Vodák, J., Kucharčíková, A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2011, s. 97.

¹³⁷ Folwarczná, I., Rozvoj a vzdělávání manažerů, 2010, s. 37.

- **Co?** – Obsah rozvoje, obsah vzdělávacího programu.
- **Proč?** – Motivace ke vzdělávání, která zahrnuje důvod, tedy příčinu potřebného vzdělávání a očekávaný přínos.
- **Jak?** – Odpovídá na širokou oblast způsobu realizace, tedy „jakým způsobem“ se bude vzdělávání realizovat, což pokrývá: formu, metody a techniky vzdělávání, kdo vzdělávání povede (vzdělávací instituce, lektor, kauč, mentor,...), kdy (časový návrh – může jít o kontinuální proces pravidelně opakovaných aktivit, nebo o jednorázovou akci, přičemž je dobré brát v úvahu dostupnost zaměstnanců s ohledem na plán dovolených, pracovní vytížení apod.), kde (umístění, kde se vzdělávání uskuteční), náklady – rozpočtování stránky plánu (náklady nejen přímé, jako jsou mzdy lektorů, doprava, pronájem prostor, studijní materiál apod., ale také nepřímé náklady, např. vyčíslení pracovního času účastníků, následná manažerská práce nad akčními plány s účastníky apod.), způsob hodnocení (z hlediska posouzení přínosů a efektivity vzdělávání).



Obr. 11: Schéma plánu vzdělávání
Zdroj: OTC¹³⁸

Rovněž Vodák a Kucharčíková uvádějí, že výstupem z ATP je vypracovaný návrh vzdělávacího programu (plánu, projektu) což představuje i proces přípravy učebních osnov a materiálů. Proces tvorby plánů ze podle autorů skládá z těchto tří fází:¹³⁹

¹³⁸ OTC – Olomouc Training Centre; vzdělávací společnost, <http://www.otc-olomouc.cz>.

¹³⁹ Vodák, J., Kucharčíková, A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2011, s. 96-97.

1. Přípravná fáze – zahrnuje specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů vzdělávacího projektu. Definování cílů je důležité pro měřitelnost výsledků a jsou milníky v celém projektu.
2. Realizační fáze – představuje vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu a následně realizaci formou úkolů a stanovení pořadí obsahu (témat). Je nutné určit způsob, kterým bude vzdělávání probíhat, stanovit techniky s přihlédnutím k cílové skupině účastníků. (Jejich intelekt, vzdělávání, úroveň v řízení firmy, motivace, dále jejich počet, potřeby vzájemné spolupráce mezi lektorem a účastníkem apod.)
3. Fáze zdokonalování – je částí procesu tvorby plánů, kdy jde o průběžné hodnocení jednotlivých etap vzhledem ke stanoveným cílům. Hledají se možnosti zlepšení celého procesu vzdělávání v oblasti využívání vhodných technik, hodnotících modelů apod. Jde také o prověřování informovanosti účastníků o vzdělávací akci, úrovně organizačního zajištění a vhodnosti vybraných lektorů (dodavatelských společností).

Plán rozvoje obsahuje jednotlivé programy z nejrůznějších oblastí. Příkladem rozpracovaných oblastí rozvoje může být soustava kompetencí společnosti Prince's Trust:¹⁴⁰

- Orientace na úspěch, resp. výsledky – přání dělat věci dobře a schopnost stanovovat a plnit náročné cíle a neustále hledat cesty ke zlepšování pracovní výkonnosti.
- Orientace na podnikavost – schopnost soustavně vyhledávat příležitosti pro podnik a podnikání, schopnost porozumět těmto příležitostem a chápat priority podniku, stejně jako neustále hledat metody zvyšování jeho výkonnosti.
- Efektivní komunikace – schopnost jasné a přesvědčivé verbální komunikace.
- Orientace na zákazníka – péče o zjišťování požadavků interních a externích zákazníků; jde o naplnění či dokonce překonání jejich přání, potřeb a očekávání.
- Vzdělávání a rozvoj lidí – přání a schopnost starat se o členy svého týmu za pomoci zpětné vazby, podpory, povzbuzování a koučování.
- Flexibilita – schopnost adaptovat se, efektivně pracovat v různých situacích a efektivně plnit rozmanité úkoly.

¹⁴⁰Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů, 2002, s. 285

- Vedení lidí – schopnost inspirovat lidi tak, aby ze sebe vydali to nejlepší a dosahovali požadovaných výsledků a zároveň schopnost udržovat efektivní vztahy s jednotlivci i týmem.
- Plánování – schopnost rozhodování o orientaci kroků, zajištění zdrojů potřebných k jejich realizaci a schopnost zpracovat časový rozvrh práce.
- Řešení problémů – schopnost analyzovat situace, diagnostikovat problémy a navrhnout logická, praktická a přijatelná řešení.
- Týmová práce – schopnost spolupráce i s jinými členy týmu při pochopení vlastní role jako člena týmu.
- Sdílení znalostí – schopnost ochotně a plně sdílet své znalosti s ostatními zaměstnanci v zájmu firmy.

3.3 Realizace a program vzdělávání

Po naplánování se daný rozvojový program uskutečňuje. Tzn., že po ukončení plánovací fáze a všech přípravných prací je možné začít s realizací konkrétních vzdělávacích aktivit v souladu s plánem firemního vzdělávání. V oblasti realizace vzdělávání je nutné se zabývat několika nezbytnými prvky jako je program, motivace, dále pak metody, subjekty – účastníci a lektoři, ale v každém případě je nutné jasně definovat cíl a účel vzdělávacího programu i jednotlivých vzdělávacích aktivit. Každý, koho se rozvoj týká, ať už management, účastníci nebo trenéři, by tedy měl chápat zaměření vzdělávání i konkrétních tréninků a cíle, kterých chceme dosáhnout. Je nezbytné si ujasnit i účel a definovat požadovaný výsledek, protože to má velký význam pro stanovený postup.¹⁴¹

Folwarczná upozorňuje, že důležitou roli v realizaci hraje i místo konání vzdělávací akce a to především u manažerských programů, které mají za cíl změnu postojů a chování, což lze lépe zajistit mimo budovu společnosti. Manažeři se mohou odtržení od každodenních činností a povinností lépe soustředit na nové poznatky.¹⁴²

¹⁴¹ Trénink trenérů společnosti OTC - Olomouc Training Centre; vzdělávací společnost; <http://www.otc-olomouc.cz/>

¹⁴² Folwarczná, I., Rozvoj a vzdělávání manažerů, 2010, s. 39.

Pro realizaci rozvoje je nezbytné - na základě stanovených potřeb vzdělávání – určit **cíle vzdělávání**. Vodák s Kucharčíkovou uvádějí rozdělení (pro jednoznačnost jejich významu) do dvou kategorií – na cíle programové a na cíle jednotlivé vzdělávací akce.

- Programové cíle zahrnují cíle celého vzdělávacího programu jako výstupu procesu ATP (analýzy vzdělávacích potřeb).
- Cíle kurzu (vzdělávací jednotky, akce) obsahují cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit a ty mohou obsahovat ještě cíle dílčí.

Autoři také upozorňují na to, že je třeba rozlišovat mezi cílem a záměrem. Záměr vyjadřuje, co chce lektor v průběhu lekce dělat, proč se určité téma bude probírat. Cíle říkají to, co budou účastníci kurzu (tréninku) po jeho absolvování schopni dělat. Při jejich stanovování je třeba brát v úvahu reálnost, protože přecenění schopností účastníků a jejich zatížení velkým počtem cílů (či nereálných, příliš náročných cílů) může způsobit při učení více škody než užítku. Aby naplnění záměrů a cílů vzdělávacích aktivit přineslo požadovaný efekt, je vhodné aby:

- účastníci měli možnost seznámit se předem se záměry a cíli kurzu (zvyšuje to jejich motivaci a vnitřní „nastavení“ pro příjem informací),
- záměry a cíle kurzu byly v souladu se strategií a cíli celého podniku a byly jednotné s celým systémem rozvoje lidských zdrojů,
- cíle měly základní parametry cíle (SMART), protože jediné tak budou měřitelné a vyhodnotitelné.¹⁴³

Efektivní vzdělávání musí vést k tomu, že se účastníci skutečně něco naučí. A jak už bylo v předešlých kapitolách uvedeno, učení je relativně trvalou změnou vědomostí, dovedností, názorů a postojů nebo pracovního chování. Tomu také musí být přizpůsoben program konkrétní vzdělávací akce, který by měl obsahovat:

- časový harmonogram,
- obsah, tedy témata,
- použité metody a pomůcky.

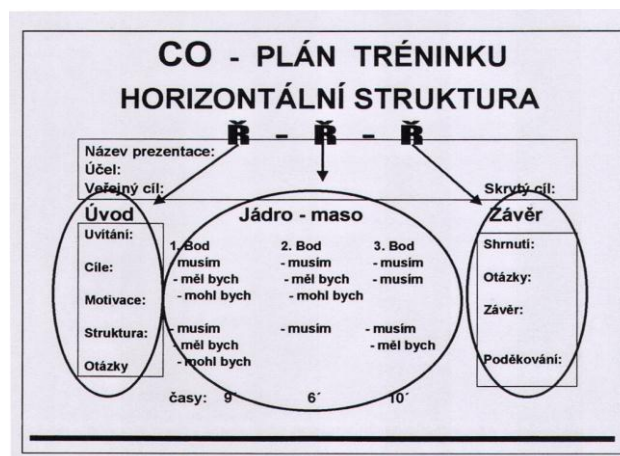
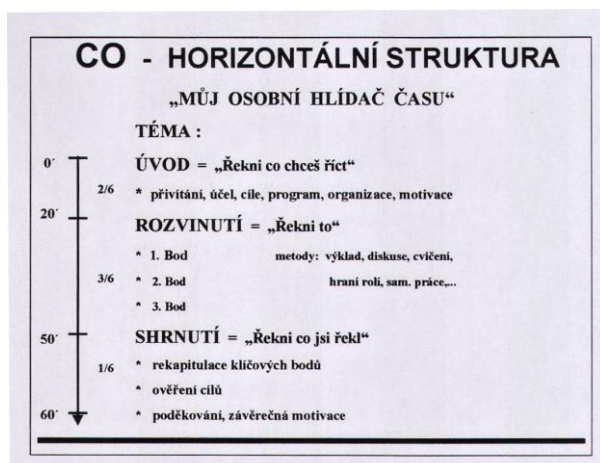
K časovému harmonogramu, který je pro toho, kdo vzdělávací aktivitu s účastníky vede, nabízím jednoduchý, avšak – dle mého mínění – praktický a výstižný grafický přehled časové struktury (viz. obr. 12. a 13.). Lektor musí hned na začátku vzdělávací akce pozitivním dojmem oslovit účastníky, navázat vztah, sdělit cíl a záměr akce a způsob, jakým bude akce

¹⁴³ Vodák, J., Kucharčíková, A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2011, s. 99-100.

organizována. Tzn. na počátku vzdělávací akce uzavřít „kontrakt“ mezi lektorem a účastníky, kdy jde o potvrzení programu tak, aby vyhovoval všem účastníkům vč. lektorů a společný závazek o jeho dodržování. Účastníci jsou tímto způsobem více motivováni a rychleji se ztotožní s cíli.¹⁴⁴ Výhodou je odstranění problémů s narušováním jak časového harmonogramu, tak i obsahové stránky programu. Společnost OTC doporučuje věnovat takovému úvodu až 2/6 z celkového času vzdělávací akce.¹⁴⁵

Střední fáze programu (cca 3/6 časové dotace) se věnuje hlavnímu tématu, kdy lektor volí různé metody, formy a pomůcky pro práci tak, aby dosáhl vzdělávacího cíle dané vzdělávací akce.

Je však velmi důležité zajistit dostatečný prostor (min. 1/6 časové dotace z celého programu) až pro realizaci závěrečných činností zaměřených na důkladné zopakování toho, co bylo v průběhu akce probíráno, rovnání očekávání účastníků na jejím počátku a konci a na závěrečné ujasnění případných nezodpovězených otázek a pochybností. Pro motivaci a spokojenost účastníků je důležité, že aktivita byla řádně zakončena a nově získané vědomosti a dovednosti jsou skutečně uplatnitelné v jejich pracovním prostředí, tedy že vzdělávání mělo smysl.



Obr. 12. a 13: Přehled programu vzdělávací aktivity
Zdroj: OTC¹⁴⁶

¹⁴⁴ Vodák, J., Kucharčíková, A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2011, s. 101.

¹⁴⁵ Trénink trenérů společnosti OTC - Olomouc Training Centre; vzdělávací společnost; <http://www.otc-olomouc.cz/>

¹⁴⁶ Trénink trenérů společnosti OTC - Olomouc Training Centre; vzdělávací společnost; <http://www.otc-olomouc.cz/>

3.4 Metody vzdělávání

Volba metod vzdělávání je jedním z nejdůležitějších kroků plánování a realizace vzdělávání. Dnes je již škála těchto metod velmi široká a pro základní rozlišení je lze zařadit do dvou velkých skupin.¹⁴⁷

- Metody používané pro vzdělávání na pracovišti – metody „**on the job**“, např.:
 - seberozvoj,
 - koučování, mentoring, konzultace,
 - různé formy zpětné vazby,
 - učení se akcí, práce na projektech, apod.

Velkou výhodou těchto metod je jejich bezprostřední vazba na pracovní prostředí a obsah práce. Umožňují také individuální přístup k rozvoji a mohou tak zohledňovat preferovaný styl učení. Velmi výhodné jsou při rozvoji tzv. soft skills, jako je např. komunikace nebo vedení lidí apod.

- Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště – metody „**off the job**“, např.:
 - přednášky, hry/simulace,
 - případové studie,
 - modelování chování, hraní rolí,
 - workshopy a semináře,
 - studium literatury, apod.

Oproti metodám „on the job“ je jedním z hlavních nedostatků této formy, že nejsou dostatečně přizpůsobeny individuálním potřebám účastníků. Na druhou stranu však mají své nezastupitelné místo, protože dokážou rozvíjet tzv. hard skills, jakými jsou např. finanční řízení, plánování nebo strategické řízení apod.¹⁴⁸ Obecně se dá říct, že první skupina je více využívána pro vzdělávání dělníků, druhá skupina je využívána pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů, avšak v praxi se používá obou metod pro všechny cílové skupiny.¹⁴⁹

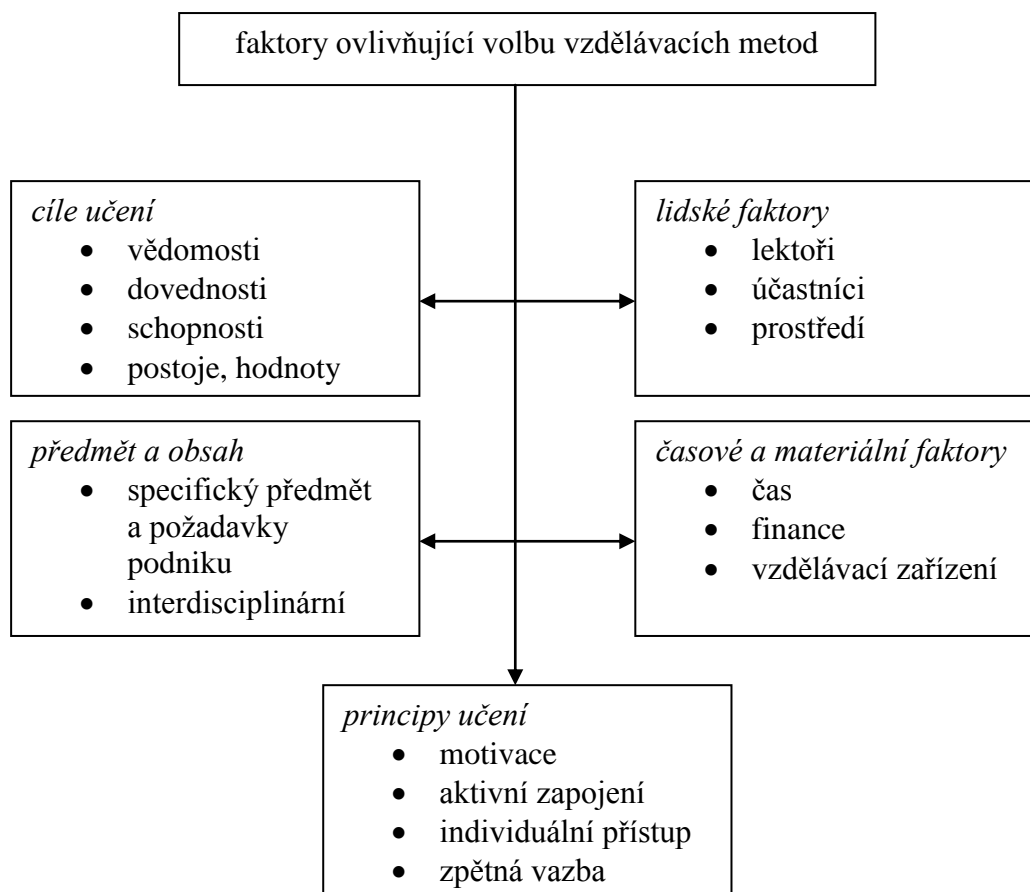
Výběr vhodných metod je determinován různými faktory, jako jsou např., počet a věk účastníků, jejich součástí či požadovaná úroveň znalostí a dovedností, motivace k učení apod. Významným faktorem jsou také samozřejmě programové cíle i cíle jednotlivých vzdělávacích

¹⁴⁷ Gregar, A., Řízení lidských zdrojů, učební text, IMS, 2008, s. 68.

¹⁴⁸ Folwarczná, I., Rozvoj a vzdělávání manažerů, 2010, s. 67.

¹⁴⁹ Gregar, A., Řízení lidských zdrojů, učební text, IMS, 2008, s. 69.

aktivit. Folwarczná upozorňuje na to, že vzdělávací metody by měly podporovat rozvoj tvořivosti a flexibility a také využívat moderní technické podpůrné prostředky.¹⁵⁰ Následující obrázek 14 znázorňuje, které všechny různé faktory mohou ovlivňovat volbu vzdělávacích metod.



Obr. 14: Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod

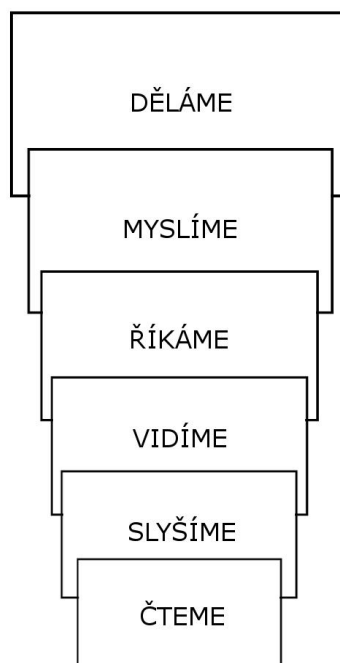
Zdroj: Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 112

Běžné metody rozvoje a vzdělávání tvoří podle J. Plamínka¹⁵¹ jakousi řadu, v níž zdola nahoru roste pravděpodobnost, že si člověk předávané podněty osvojí a také průměrný rozsah, neboli objem osvojených informací. Nejmenší šanci na osvojení má tedy to, co si přečteme, o něco málo lépe je na tom informace, kterou slyšíme, ještě lépe si zapamatuje to, co vidíme. Ovšem podstatně se zvýší šance na osvojení, pokud musíme o informaci mluvit, nejlépe vlastními slovy (nikoliv opakováním), protože tak jsme nuceni o informaci přemýšlet. Nejsnadnější je případ, kdy v souvislosti s informací něco děláme, tedy uplatňujeme znalost

¹⁵⁰ Folwarczná, I., Rozvoj a vzdělávání manažerů, 2011, s. 112.

¹⁵¹ Plamínek, J., Vzdělávání dospělých, 2010, s. 112-113.

v praxi. Jednotlivé složky lze samozřejmě kombinovat, a to s velmi dobrým výsledkem. Pro znázornění těchto obecných metod použijte obr. 15.



Obr. 15: Účinnost metod předávání podnětů
Zdroj: Plamínek, J., Vzdělávání dospělých, 2010, s. 113

Pokud půjdeme od obecných metod již rovnou k těm konkrétním, se kterými pracujeme v rámci rozvojových programů, uvádí Folwarczná **nejčastější metody manažerského rozvoje**, mezi které patří: interní a externí vzdělávací programy, rotace funkcí, účast na práci projektových týmů, vzdělávání při výkonu práce, koučování a mentoring, zpětná vazba na pracovní výkon, učení či konzultace se spolupracovníky.¹⁵² Autorka zároveň upozorňuje na celosvětový trend v rozvoji manažerů, a to na odklon od metod rozvoje mimo pracoviště k metodám na pracovišti. V českých organizacích lze již dnes pozorovat vyšší zastoupení 360° zpětné vazby, naopak využití koučování, mentoringu a učení se akcí, je zatím v českých společnostech ještě stále málo využíváno. Podle Folwarczné lze přepokládat výrazné rozšíření a rozvoj těchto metod v nejbližších třech až pěti letech, což vytvoří tlak na schopnosti a dovednosti specialistů řízení lidských zdrojů.

Pojďme nyní některé účinné metody specifikovat podrobněji. Přednášky, semináře a workshopy bývají zpravidla jasné, ale dovolím si vybrat ty, u kterých je obrovská variabilita použití, dá se u nich předpokládat určitá nejasnost, nebo bývají případně zaměňovány a nechtěně tak dochází ke stírání rozdílů.

¹⁵² Folwarczná, I., Rozvoj a vzdělávání manažerů, 2010, s. 65-69.

▪ **Trénink**

Velmi rozsáhlou a velmi účinnou metodou rozvoje, u které se chci podrobněji zastavit, je trénink. Klade důraz především na aktivní získávání dovedností a způsobilosti. Je to zážitková forma učení, která se opírá o princip, že lidé s mnohem více naučí, kdy si „něco vyzkoušejí“, než když informace vyslechnou, jako např. na přednášce či semináři.¹⁵³

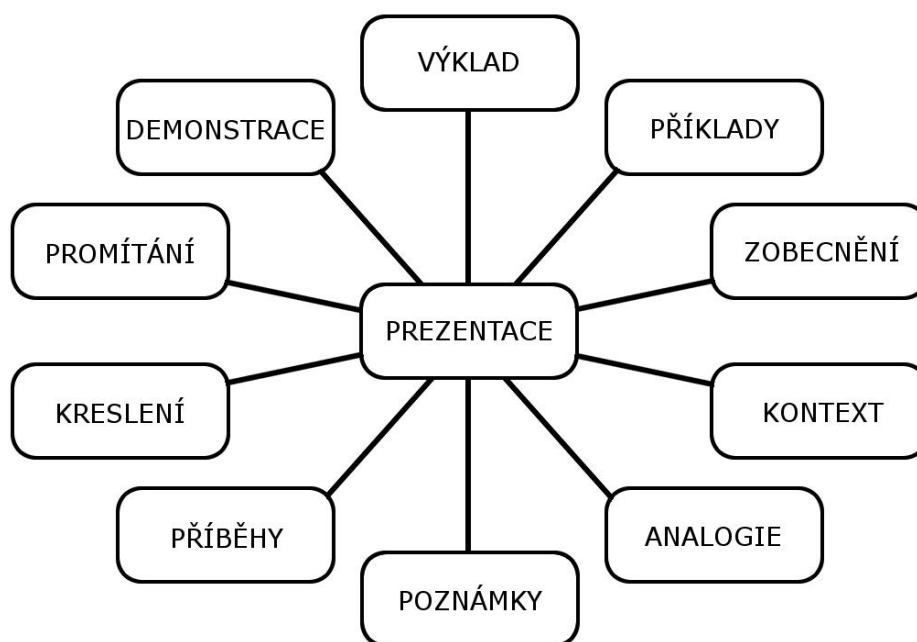
Vzdělávání nám poskytuje jakousi obecnou základnu bytí a trénink modifikuje a usměřňuje schopnosti jednotlivce ke konkrétní aktivitě nebo aktivitám. Trénink se netýká jen rozvoje dovedností. Můžeme jím měnit i vědomosti a postoje, kdy pro názornost mohou být použity příklady pilota, který všechny potřebné obecné vědomosti sice získá během pilotního vzdělávání, ale specifické dovednosti a postoje zvládne až v průběhu tréninku. Nikdo by nechtěl letět s nejlépe vzdělaným pilotem na světě bez odpovídajícího tréninku. K tomuto principu rozlišení pojmů jsme přistupovali na tréninku trenérů, byť pojem „vzdělávání“ osobně chápu komplexněji, jako oblast rozvoje, která zahrnuje trénink jako jednu z metod rozvoje a vzdělávání. Podobně na vzdělávání nahlíží i autoři odborných publikací.

Podstatnou částí tréninkových programů byla, je a bude **prezentace** poznatků. Jak uvádí Jiří Plamínek,¹⁵⁴ dříve se mluvilo o přednáškách, ovšem díky různým novým a moderním technikám je tento tradiční termín vytlačován a užívá se více „prezentace“, či „prezentační trénink“. Dobrá prezentace může využívat širokou škálu velmi rozmanitých technik, jako jsou např.:

- výklad, příklady (konkrétnost pro objasnění jevu, která pomáhá pochopit podstatu),
- zobecnění (induktivní směr, kdy z konkrétního je odvozováno obecné),
- kontext (vztahující se k výkladu),
- analogie, poznámky (drobné odskoky, drobné komentáře, nebo např. i humor),
- příběhy (velmi oblíbené popisy dějů v podobě historek),
- kreslení, promítání, demonstrace (předvedení postupů),
- apod. viz. obr. 16.

¹⁵³ Vodák, J., Kuchaříková, A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2011. s. 113.

¹⁵⁴ Plamínek, J., Vzdělávání dospělých, 2010, s 120-122.



Obr. 16: Techniky tvořící a obohacující prezentaci

Zdroj: J. Plamínek, 2010, s. 122

Po prezentaci saháme když potřebujeme předat informace tak, aby se „přetavily“ ve znalosti posluchačů. I sebelepší prezentace však trpí tím, že je jednosměrná, je založena na monologu. Jde o úroveň „slyším o tom a vidím to“ (viz. obr.15), což ale znamená, že efektivita osvojování není tak vysoká, jak u jiných metod, které pracují interaktivně, s přímým aktivním zapojením účastníků. Proto by v tréninku neměly chybět – pro výměnu zkušeností a výměnu názorů – **dialogy a diskuse**. Do oblasti této metody patří takové prvky jako je dotazování, namítání, odmítání, dokazování, argumentace, shrnování, zpětné vazby, komentáře apod. S těmito všemi faktory musí lektor/trenér umět pracovat. Při zvládnutí těchto technik se výhledy na osvojení poznatků (při srovnání s metodou prezentace) zvyšují, protože jde o úroveň „mluvím o tom“ (opět viz. obr.15).

Další technikou zahrnutou do metody tréninku může být **řešení modelových situací**, což v v lektorské praxi označujeme pojmem „hry“. Hraní her, resp. řešení modelových situací je pro tréninky velmi typické. Musí jít o takové hry, které vystihnou a zdůrazní podstatu osvojovaných teoretických metod. Mají tedy přispět k pochopení a osvojení procesů, než k získání konkrétních věcných řešení nebo konkrétních znalostí. Jak uvádí Plamínek:¹⁵⁵ „to, že pomocí her můžeme usilovat nejen o předání teoretických znalostí, ale i o vznik a rozvoj praktických dovedností, jsou zcela přiměřené ambice“. Herní aktivity však musí být

¹⁵⁵ Plamínek, J., Vzdělávání dospělých, 2010, s. 145.

smysluplné, je nezbytné je vyhodnocovat a vysvětlovat účastníkům hlavní aspekty.¹⁵⁶ Používání her a modelových situací podléhá metodologickým principům a zařazení herních aktivit by tedy rozhodně nemělo být náhodné. Řešení modelových situací postupuje v osvojování poznatků do úrovně „dělám to“ (viz. obr. 15), což je zcela regulérní a velmi účinný praktický nácvik dovedností. Jednotlivé sehrávky modelových situací je nezbytné vyhodnotit. K tomu je nutné si uvědomit a vědět, jaký měla hra smysl, s jakým cílem byla do kurzu/tréninku zařazena. Lektor by měl vést skupinu k poznání toho, co poznáno mělo být, s jakým efektem se daná hra podařila a co bylo či nebylo příčinou efektu.

Neopomenutelnou technikou v rámci tréninků je i **řešení reálných situací**, kdy základem, ze kterého vyrůstají poznatky či dovednosti, je reálná praxe účastníků. Z pohledu způsobů osvojování jde opět o úroveň „dělám to“, ale na rozdíl od předešlé techniky (řešení modelových situací) je zde nový prvek – známý a užitečný kontext vlastního života či práce, tedy „dělám to, co znám“. Nové je prostředí a touto formou je možné si vyzkoušet některé postupy, které v práci využívám, znovu a „nanečisto“, tedy cvičně a hlavně s možností konzultovat postup i výsledky s lektorem/trenérem a také ostatními účastníky vzdělávání. Trénink tak vytváří bezpečné prostředí, kdy je všechno „jako“ a případné neúspěchy tolik nebolí, neboť je tu možnost si něco vyzkoušet bez tlaku odpovědnosti. Ten leží především na lektorovi. Reálné situace neznamenají jen bezpečný prostor, ale především velkou příležitost učit se.¹⁵⁷

Všechny formy tréninkových zásahů mají jedno společné – zaměření na cíl. Cíle nám definují výstupy z jednotlivých aktivit a vytváření zaměření tréninku. Jednotlivec ví, co musí dokázat a trenér může naplánovat odpovídající příležitosti, které umožní účastníkovi tréninku, aby toho dosáhl.¹⁵⁸

Pro zachování předpokladů úspěšného rozvoje zaměstnanců a tím i předpokladu výkonu a úspěchu firmy, se chci zastavit ještě u jednoho faktoru, resp. specifické formy tréninku a tím je **adaptační trénink**. Jeho hlavní význam spočívá v tom, aby nově přijatí pracovníci zvládli svou práci, jak nejrychleji je to možné.¹⁵⁹ Součástí adaptace je také

¹⁵⁶ Evangelu, J. E., Fridrich, O., 111 her pro motivaci a rozvoj týmů, 2009, s. 15-34.

¹⁵⁷ Plamínek, J., Vzdělávání dospělých, 2010 s. 156-170.

¹⁵⁸ Trénink trenérů společnosti OTC - Olomouc Training Centre; vzdělávací společnost; <http://www.otc-olomouc.cz>

¹⁵⁹ Foot, M., Hook, C., Personalistika, 2002, s. 21.

nastavení interpersonálních vztahů na oddělení i firmě. Praxe v naší společnosti je taková, že nového pracovníka představíme nejdříve celé firmě a postupně se (během cca 10 pracovních dnů) zaměstnanec seznámí se vším, co ke své práci potřebuje. Nejde jen o potřebné informace ze všech oblastí firemních činností (podávané interaktivní formou), kdy získává znalost produktů a procesů, ale také se seznamuje s prostředím firemní kultury. V pracovníkovi také během adaptační doby uzrává názor, zda tato nová práce a organizace v budoucnu naplní jeho vlastní ambice. (Příklad adaptačního plánu nového pracovníka z praxe - viz. příloha 3).

Z pohledu personalisty mám však bohužel i takovou zkušenost, kdy pracovník je tzv. „hozen do vody“ s úmyslem „ať ukáže, co umí“. Často to svědčí o nedostatečně propracované koncepci adaptace nových pracovníků či neznalosti nebo nevěli nadřizeného pracovníka se novému pracovníkovi dostatečně věnovat, navíc to však mnohdy má mnoho úskalí. Silné osobnosti, které chtějí ve firmě pracovat, si cesty adaptace hledají samy. Vědí si sice rady a zjistí si, co potřebují, ale dělají věci po svém. Jsou samostatní a spoléhají hlavně na sebe, často pak sami málo komunikují a následně se s nimi špatně pracuje, protože oni nemají potřebu spolupracovat a ani loajálnost k firmě není příliš vysoká. Takový způsob adaptace rozhodně nepřinese očekávaný rozvoj potřebných kompetencí nového pracovníka.¹⁶⁰

▪ **K o u č i n k**

Jde o velmi moderní metodu pro efektivní a rychlý posun společnosti nebo osobnosti. Koučování není školení, kurz ani trénink. Jde o efektivní vztah dvou stran - partnerů. (kouče a klienta), založený na otevřenosti, důvěře, korektnosti a upřímnosti, který posouvá klienta, jeho schopnosti a dovednosti v jeho osobnostním profilu kupředu. Hlavní metoda koučinku závisí na velmi dobrém a cíleném kladení otázek tak, aby si klient dokázal sám odpovědět, poznat řešení a dokázal identifikovat svou vizi a vytvořit si další cíle. **Kouč** pracuje se svým klientem v pravidelných intervalech na jeho rozvoji formou individuálního koučinku a jeho hlavní úlohou je klást otázky tak, aby klient sám dokázal identifikovat cíle svého osobnostního rozvoje nebo rozvoje společnosti a pomáhá mu přicházet s plánováním změn, aktivit a řešení pro další růst osobnosti nebo společnosti. Kouč pomáhá klientovi přirozeně přemýšlet, uvolňuje lidský a firemní potenciál a směřuje tak klienta k rozvoji svého osobního potenciálu. Je oporou svým klientům, aby dosahovali svých výsledků dynamicky a efektivně.

¹⁶⁰ Ondráčková, H., Komunikace jako základní nástroj vedení a motivace zaměstnanců, Bakalářská práce, 2010, s. 23-24.

Vlastní zodpovědnost klienta přitom zůstává v každém okamžiku zachována, poradenství napomáhá ke svépomoci.¹⁶¹

Oldřich Šuleř uvádí, že koučování je soustavný proces, během kterého se manažer pokouší skrze řízené diskuse a aktivity pomoci pracovníkovi rozvíjet se, řešit problémy a dosahovat lepších výsledků.¹⁶² Základem komunikace bývají otevřené otázky kouče a John Whitmore je toho názoru, že pokud lidem říkáme, co mají dělat nebo jim pokládáme uzavřené otázky, nemusí tolik uvažovat, kdežto otevřené je nutí přemýšlet. Tím že navíc stimulujeme u koučovaných osob aktivní cílevědomé myšlení, pozornost, pozorování a zkoumání.¹⁶³

Z výzkumu I. Folwarczné z roku 2006 vyplývalo,¹⁶⁴ že koučování v České republice není ještě příliš rozšířeno a autorka udává necelých 15% koučovaných manažerů (převážně střední úrovně a velmi nízký podíl vrcholových manažerů). Důležitým zjištěním byl fakt, že ti, kdo s koučováním měli osobní zkušenost, je hodnotili velmi pozitivně a považovali je za velmi efektivní a přínosné.

Na základě svých zkušeností si troufám říct, že dnes je již metoda koučinku mnohem více rozšířena a uplatňována ve větším měřítku (jak ve středním, tak vrcholovém managementu mnoha organizací), než tomu bylo před 5-6 lety. Napovídá tomu trend nabídky a poptávky mezi vzdělávacími, konzultantskými a poradenskými agenturami a jednotlivými společnostmi, které pracují na manažerském rozvoji svých pracovníků a také reference zkušených koučů či personalistů na konferencích z oblasti HR, kde dochází k přenosu zkušeností. Rozšiřuje se jak poptávka po koučování, tak i počet koučů s licenci, kteří jsou součástí České asociace koučů (ČAKO).¹⁶⁵

¹⁶¹ <http://www.virtualcoach.cz/virtual-coach/serial.html>

¹⁶² Šuleř, O., Manažerské techniky III, 2003, s. 101.

¹⁶³ John Whitmore in Ondráčková, H., Bakalářská práce, Komunikace jako základní nástroj motivace a vedení lidí, 2010, s. 68.

¹⁶⁴ Folwarczná, I., Rozvoj a vzdělávání manažerů, 2010, s. 104.

¹⁶⁵ <http://www.cako.cz/index.php?ckat=1&lang=cz>

▪ Konzultace

Neboli counselling je podle Koubka¹⁶⁶ i podle Folwarczné¹⁶⁷ participativní metoda vedení, vzdělávání a poskytování pomoci zaměstnanci, která spočívá ve vzájemném konzultování, kdy k procesu učení a zlepšování dochází jak u pracovníka, tak u konzultanta. Jde o jakési uplatňování oboustranné zpětné vazby a napomáhání, aby zaměstnanec sám zvládal a řídil záležitosti svého pracovního výkonu a rozvoje, tedy o pomoc zaměstnanci při řízení a rozvíjení sebe sama. Na rozdíl od koučování a mentoringu je counselling zaměřen převážně na zlepšení momentálního pracovního výkonu, kdy jeho cíle jsou krátkodobější. (A koučování zase může být právě v průběhu counsellingu navrženo pro rozvoj určité dovednosti, jejíž potřeba zlepšení byla identifikována).

Plamínek vidí rozdíl mezi konzultací a koučováním následovně:¹⁶⁸ „Konzultace je uměním správně odpovědět, koučování uměním správně se zeptat.“ Dále Plamínek vidí rozdělení podpůrných metod na poradenství a koučování do jisté míry jako umělé. Podle něj je to, čemu se dnes říká koučování, tedy snaha přivést toho, komu pomáháme k objevu řešení vlastní hlavou, výbava dobrých konzultantů. Proto oba styly nechce striktně rozlišovat a i v rámci jednoho programu se běžně stává, že někdy potřebujeme poskytnout řešení a jindy návod, jak řešení najít. Protože ale jsou **v praxi koučování a konzultace často nabízeny samostatně, vidí rozdíl následovně.**

Konzultace je založena na schopnosti správně odpovědět na položené otázky. Jde o jednodušší proces než je koučování, vede rychleji k požadovanému výsledku a odpovědnost za jeho správnost leží plně na konzultantovi. Poradce je expertem na věc, očekávají se od něho věcně laděná řešení. Po takových radách saháme zejména tehdy, když víme, že problémům podobným těm, které právě řešíme, již zřejmě nebudeme v budoucnosti čelit.

Koučování je založeno na schopnosti pokládat správné otázky. Tento proces je složitější a obvykle i trochu zdlouhavější než poradenství a vyžaduje i jistou míru spoluodpovědnosti a motivace koučovaného. Kouč je spíše expertem na proces hledání věcných řešení a věcná řešení se neočekávají od něho, ale od koučovaného.

¹⁶⁶ Koubek, Řízení pracovního výkonu, 2004, s. 115.

¹⁶⁷ Folwarczná, I., Rozvoj a vzdělávání manažerů, 2010, s. 102-110

¹⁶⁸ [http://www.jiriplaminek.cz/index.php/konzultace-a-koucovani/7-obecne/59-jak-se-lisi-konzultace.](http://www.jiriplaminek.cz/index.php/konzultace-a-koucovani/7-obecne/59-jak-se-lisi-konzultace)

▪ **Mentoring**

Představuje dobrovolný vztah mezi pracovníkem a mentorem, kterým je velmi zkušený kolega z organizace (většinou působí ve společnosti delší dobu a ve firemní hierarchii má vyšší postavení, nebývá však přímým nadřízeným svého svěřence). Na základě této spolupráce probíhá odborný a sociální rozvoj svěřence v organizace.¹⁶⁹

▪ **Teambuilding**

Neboli budování týmu je účinnou vzdělávací metodou, které je zaměřena na rozvoj tzv. „měkkých“ dovedností (soft skills). K těm řadíme především takové dovednosti jako je schopnost efektivní komunikace, řešení problémů či rozdělení týmových rolí. Výhodou teambuildingových programů je zaměření především na osobnostní rozvoj, který má výraznější vliv na samotné chování pracovníků i firemních týmů než technické vzdělávací programy. Jde o aktivní zapojení samotných účastníků (především v outdoorovém prostředí, ale není to podmínkou) a možnosti otestovat nové zkušenosti v praxi. Přenos těchto dovedností do pracovního života je tak přirozenější než u vzdělávání „přednáškového“ typu. Teambuilding stojí na třech pilířích: zážitek – zpětná vazba – nová zkušenost. Spojení zážitku (cíleně vybranými aktivitami), vhodně zvolených vzdělávacích metod a následných zpětných vazeb pomáhá dlouhodobému uchování získaných zkušeností a předávaných informací. Teambuilding je tedy vhodný pro:

- rozvoj týmové komunikace,
- vznik nových a prohloubení stávajících sociálních vazeb,
- synchronizaci a kooperaci členů týmu,
- posílení týmové a organizační identity,
- efektivní rozdělování týmových rolí,
- posílení vzájemné důvěry,
- rozvoj schopnosti optimální práce s časem.¹⁷⁰

¹⁶⁹ Folwarczná, I., Rozvoj a vzdělávání manažerů, 2010, s. 102.

¹⁷⁰ Teambuildingová společnost TERN, s.r.o., <http://www.tern.cz/teambuilding?sklik>

▪ E - learning

Ještě bych ráda, v souvislosti s obdobím prožívání krize ve firmách, škrty a snižování nákladů, zmínila jednu metodu vzdělávání, která zažívá „revoluci“. A tou je e-learning. Může jít totiž o cestu, kdy je nutné s menším rozpočtem zabezpečit efektivnější naplnění vzdělávacích cílů. Soustředěnost padá na moderní technologie, jejichž prostřednictvím lze např. využít různé e-learningové formy při budování standardů na základě kompetenčních modelů. E-learning nemusí být využíván (jak se mnozí mylně domnívají) jen pro klasická a povinná školení typu BOZP, školení řidičů, interní směrnice apod., ale dají se využít i pro školení některých měkkých dovedností.¹⁷¹

E-learning lze kombinovat i s dalšími typy programů, které účastníkovi kurzu dávají zpětnou vazbu. Např. při tréninku komunikačních nebo prezentačních dovedností, kdy se na video natáčí vystoupení a pak se znovu promítá. Lektor prezentaci okomentuje a koriguje případné nedostatky (případně sami spoluúčastníci tréninku dávají zpětnou vazbu, jak na ně vystoupení působí). Pak si sám účastník takový video záznam může znovu pouštět, na základě toho si vystoupení znovu trénovat a dochází tak k postupnému posunu a zlepšení. Zpětná vazba pomáhá trénink zefektivnit a dosáhnout výsledku. Tento postup využíváme i v naší společnosti, mohu potvrdit, že právě pro rozvoj prezentačních a komunikačních dovedností je velmi účinný. Hroník uvádí, že *„je třeba opustit i řadu schémat o tom, jak má e-learning vypadat, preferovat samostudium, aktivitu lidí a nenabízet vzdělávání jako jakýsi pasivní dárek, benefit, ale spíše jako možný motivační nástroj“*.¹⁷²

Výzkumná studie společnosti Bersin x Associates s názvem Efektivní vzdělávání ve firmách¹⁷³ ukazuje u e-learningu na dramatický posun. Dnešní kurzy se od původního modelu značně liší. Výukový software starý pět let je již dnes považován za nudný, bez aktivního zapojení a často irelevantní. Nejlepší moderní e-learning představují animace, video a audio, diskusní prostor, blogy a propojení na komunitu studujících, a v neposlední řadě obsah, který se dynamicky přizpůsobuje potřebám studentů a jejich učebnímu procesu. Nejúčinnější e-learningové procesy se zaměřují na opětovné využívání obsahu – ten je sestaven tak, aby mohl být využit a vyhledán zpětně.

¹⁷¹ Trendy firemního vzdělávání, 11/2010, Hroník,F., s. 2-4.

¹⁷² Trendy firemního vzdělávání, 11/2010, Hroník,F., s. 2-4.

¹⁷³ HR forum, 10/2009, Efektivní vzdělávání ve firmách, str. 30-3; www.bersin.com/hilo

3.5 Účastníci vzdělávání a jejich role

„Vzdělání není souborem dat. Jde o znalosti a dovednosti, jimž jsme dokázali vdechnout život provázáním s vlastní originální osobností, Učitel proto nemůže být pouhým zdrojem informací. Měl by pomáhat jejich vrůstání do životů svých žáků.“ Jirí Plamínek

Vzdělávacího procesu se účastní jak ti, co proces plánují, definují a organizují, tak ti, co ho realizují z pozice odborníků, kteří rozvíjejí své účastníky školení/tréninků/kurzů a samozřejmě i samotní účastníci v roli „studentů“. A protože na roli účastníků, kterým jsou vzdělávací aktivity určené, jsme se zaměřovali z pohledu jejich způsobu učení, motivace a dalších faktorů již v minulých kapitolách a na roli plánovačů a organizátorů rozvoje jsme se zaměřovali též, - zase z pohledu zodpovědnosti za vzdělávání, ráda bych se v této kapitole zaměřila především na ty, kteří bezprostředně vstupují do kontaktu s účastníky školení, tedy ty co učí, rozvíjejí, trénují.

Z vlastní praxe mohu potvrdit, že jejich role rozhodně není jednoduchá. Není vždy snadné předstoupit před studijní skupinu, oslovit, upoutat je a pracovat s nimi na školení či tréninku správnými metodami tak, aby odpovídaly jak vzdělávacím cílům, tak osobnostním typům, protože i když budeme dodržovat obecně známá pravidla efektivnosti rozvojových metod, vždy je nutno vzít v úvahu individualitu účastníka a jejich typologickou rozdílnost.

A jistě každý z nás zažil na vlastní kůži, jak na osobnosti lektora velmi záleží, jak důležité jsou především jeho „měkké“ dovednosti, protože co je mu platné know-how, když skupinu nezaujme, neosloví, má nesrozumitelný výklad nebo nevhodné reakce na účastníky. Ředitelka vzdělávací společnosti Everesta, Iva Sehnalová¹⁷⁴ - sama velmi zkušená lektorka - rovněž uvádí, že role lektora není jednoduchá, zvláště pak ve firemním prostředí, který učí dospělé lidi, kdy je jeho úkolem pracovat s hotovou individualitou. Je toho názoru, že dospělí poznají velice rychle, zda je lektor jistý v přednášeném učivu a zda se na kurz náležitě připravil. Dospělý očekává od vzdělávání co nejrychleji velmi jasný přínos: znalosti, finance, zábavu, nové přátele, únik od stereotypu, úspěch na trhu práce.¹⁷⁵

¹⁷⁴ www.everesta.cz

¹⁷⁵ <http://www.everesta.cz/napsali-o-nas/iva-sehnalova-zadny-lektor-z-nebe-nespadl>.

Příprava, realizace a vyhodnocení vzdělávání představuje často komplikovaný proces kladoucí na lektora v jednotlivých etapách různé nároky a existuje celá škála specifických znalostí potřebných pro školení skupin, facilitaci či poradenství a přípravu potřebných materiálů. Odborné a technické znalosti a vědomosti bývají často na dostatečné úrovni, ale znalosti toho, jak přistupovat k výuce, už nebývá mnohdy dostačující. Osobnostní předpoklady lektorů jsou velmi významným předpokladem úspěšného vzdělávání a proto dobrý lektor musí být zralou a vnitřně integrovanou osobností, aby si zajistil respekt a důvěru klientů a zastával všechny potřebné role. Velmi významným předpokladem úspěšné práce lektora je vysoká míra sociální inteligence. Musí dobře fungovat v mezilidských vztazích, což kromě komunikačních dovedností představuje i cit pro situaci, empatii, přiměřené zvládnutí emocí a jisté osobní kouzlo.¹⁷⁶

Prof. Kraus výše uvedené shrnuje výše uvedené ve smyslu, že pedagogická interakce je proces vzájemného působení osobností, jenž má cílové zaměření. Žádná ze stran (lektor ani účastník) by se neměla dopustit manipulace nebo využívat převahy postavení a významným prostředkem rozvoje je komunikace, která má tři dimenze:

1. obsahovou (kognitivní a afektivní),
2. procesuální (vlastní komunikační činnost – verbální i neverbální),
3. vztahovou (vytváření vztahů mezi komunikujícími),

příčemž je zdůrazněna dimenze procesuální (kdy každé sdělení má nejen obsah, ale také formu) na příkladě, že existuje řada učitelů, kteří mají značné znalosti a zkušenosti, ale nedokážou je předat formou, která by zaujala – a obráceně. Projev v některých případech velmi zaujme (mimika gesta), ale brzy zjistíme, že nám nic nového či užitečného nebylo sděleno.¹⁷⁷

Proto je výběr a kvalita lektorů a školitelů a jejich vzdělávání jsou důležitou součástí práce manažerů lidských zdrojů ve firmách – ať již se jedná o vlastní zaměstnance (interní lektor/školitel), nebo lektory najímané. *„Prvním krokem na cestě od „pouhého“ odborníka k lektorovi je schopnost si přiznat, že se musím sám učit. Učit se učit.“*¹⁷⁸

Zvláštní odpovědnost za pomoc při transferu učení mají tedy právě **lektori a trenéři.**

¹⁷⁶ Vodák, J., Kucharčíková, A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2011, s. 117-121.

¹⁷⁷ Kraus, B., Základy sociální pedagogiky, 2008, s. 123-124.

¹⁷⁸ Iva Sehnalová, ředitelka společnosti Everest, s.r.o.; www.everesta.cz

▪ L e k t o r

Lektor je odborník, který učí své posluchače (spolupracovníky) praktickým dovednostem v rámci daného oboru. Musí také zároveň umět své znalosti a dovednosti zajímavě a srozumitelně předávat ostatním.¹⁷⁹ Lektori mají především facilitační roli, leckdy se říká, že ani nemusí problém dobře znát, že proces vzdělávání „jen“ facilitují. Podobně se to tvrdí také o koučích. Lektor-kouč potřebuje o prostředí, v němž působí, něco vědět. Měl by také něco vědět o kultuře firmy, ve které působí, o jejím osazenstvu, o tom, čím žijí její zaměstnanci, jaké problémy je trápí, protože výstupem vzdělávací aktivity nemůže jen být: „ano, to je zajímavé, my na tom pracujeme“, ale účastníci programu už musí řešit konkrétní problémy v průběhu vzdělávací aktivity. Pokud nevyřeší problém nebo nenastíní řešení, zase to jsou pro firmu vyhozené peníze. I protože by lektor-kouč neměl vzdělávání jen facilitovat, ale i přinášet zkušenosti z praxe, třeba když se práce skupiny ocitne na mrtvém bodě. Jeho role je tedy nejen facilitační, ale i expertní. A to klade velké nároky na osobnost a i znalosti a dovednosti lektora.¹⁸⁰ Dále je Hroník názoru, že již nebude preferován dosavadní model interního lektora, kterého si firma najme zvenčí a který se pak věnuje výlučně internímu lektorování. Spíše se bude čím dál více prosazovat model interního experta, který kromě své práce ve firmě ještě může působit jako interní lektor. Je to samozřejmě ekonomicky výhodnější. Navíc takový expert a interní lektor v jedné osobě může zároveň používat své vlastní autority a jeho sdělení budou ostatními brána s respektem a vážně.

Velmi si vážím názorů zkušeného lektora a autora Jiřího Plamínka a nelze se nepodělit o 15 zásad tréninku a „5P“ (5 principů), které by měl lektor respektovat, dodržovat a pracovat na nich:¹⁸¹

1. Není nožné být dokonalý.
2. Trénink by měl být pestrý, nebojte se měnit metody.
3. Učte se spolu s účastníky.
4. Vítejte názorovou rozdílnost.
5. Snažte se co nejvíce poznat účastníky tréninku.
6. Reagujte na podněty účastníků a proměny jejich očekávání a potřeb co nejpružněji.
7. Problémy ve skupině je třeba pojmenovávat a řešit.

¹⁷⁹ <http://www.everesta.cz/napsali-o-nas/iva-sehnalova-zadny-lektor-z-nebe-nespadl>

¹⁸⁰ Hroník, F., speciální příloha Moderního řízení, Trendy firemního vzdělávání, 11/2010.

¹⁸¹ Plamínek, J., Vzdělávání dospělých, 2010, s. 208-213.

8. Nikdy se nepouštějte do osobních sporů s účastníky.
9. Pokud někdo ze skupiny působí problémy, vaším úkolem je získat jej, nikoliv eliminovat.
10. Nesnažte se všechno jednoznačně odpovědět, některé věci jsou prostě sporné.
11. Spornou věc je možné předložit skupině k diskusi.
12. Usilujte spíše o vytváření modelů uvažování než o poskytování konkrétních návodů.
13. Dovednosti bývají trvalejší a cennější než znalosti.
14. Dovednosti bývají trvalejší a cennější než znalosti.
15. Podporujte aktivitu, kreativitu a spolupráci mezi účastníky.

V roli úspěšného lektora musí člověk dodržovat určitý přístup k tréninkům a školení, respektive k lidem, jako účastníkům vzdělávání. Jedná se o **princip**:

- participace (aktivního zapojení),
- praktické relevance, (pracovat s asociacemi vytvořenými mezi novými poznatky na jedné straně a praxí a zkušenostmi účastníků na straně druhé, srozumitelně provazovat poznatky pracovními zážitky),
- pestrých porcí, (lidi se liší v preferovaných stylech učení, chování a vnímání a lektor se musí pokusit vyhovět všem, což lze jen v případě střídání stylu a metod v čase nebo prostoru),
- pohody, (kdy je naprosto klíčovým prvkem pozitivní atmosféra, bez pocitu ohrožení, s povzbuzování, oceňováním dobrých projevů a výsledků),
- poctivosti, (bez předstírání a falše, s postojem přijmutí i odlišných názorů, kdy lektor nezesměšňuje, neironizuje,..).

Je mnoho autorů, kteří mě během studia zdrojů při méj diplomové práci oslovili svými názory a myšlenkami na téma role lektora, ale protože nejvýstižněji a jaksí tak čtenářsky „lehce“ se – dle mého soudu – vyjadřuje právě Jiří Plamínek, nechci opomenout podělit se o jeho „lektorské devatero“:¹⁸²

1. Lektora snadno poznáte. Je to ten, který usíná jako poslední.
2. Moudrý lektor si vybírá místo u dveří nebo u okna v přízemí.
3. Lektor není vševěd. Když neví, ptá se účastníků.
Pokud ví, nediví se tomu před účastníky.
4. Lektor může za všechny potíže na kursu. Nikdy však do té míry, aby si to připouštěl.
5. Účastníky nikdy nebijeme, můžeme je lépe potrestat zvýšením nudy.
6. Z úmluvy o mučení nepřímo vyplývá, že účastník i lektor mají právo na přestávku.
7. Dobrý lektor si váží svých účastníků.
Nezapomíná ovšem, že bez nich by mu to šlo lépe.
8. Pokud ví lektor všechno, pak obvykle o ničem. Nemá tedy smysl jej obtěžovat dotazy.
9. Někteří lektoři sice neví nic, ale zato o všem. S těmi si naopak popovídáte nejlépe.

Ráda bych ještě zmínila názor Ing. Jany Puhalové, držitelky ocenění „Lektorka roku 2011“ na to, čím se vyznačuje kvalitní lektor. Říká, že kvalitní lektor vnímá účastníky kurzu jako osobnost a dokáže se přizpůsobit jejich potřebám, byť je každý kurz jiný (i když se může jednat o stejné téma). Lektor musí nechat dostatečný prostor k vyjádření účastníků, aby vzájemně sdíleli své poznatky. Zdůrazňuje, že i když se každý lektor na začátku učí jak prezentovat, jak vytvořit správné podklady apod., teprve až začne lektor vytvářet kurz z pohledu účastníka a ne z pohledu „toto všechno bychom se měli naučit“, začne se teprve lišit od ostatních. Dodává, že kvalitní lektor se nebojí náslechlů a pravidelných kontrol, protože to je skvělá zpětná vazba ke zlepšení práce. Shrnutí – důležitá je v roli lektora a trenéra především otevřenost, přirozenost, empatie, operativnost v rozhodování, pozitivní myšlení, kreativita a radost z práce.¹⁸³

¹⁸² <http://www.jiriplaminek.cz/index.php/myslenky-citaty/110>

¹⁸³ Andragogika, 12/2011, s. 7.

▪ **Trenér**

Dá se říci, že trenér by měla být „jen“ jakási modifikace lektora, tudíž se ho týká podobná charakteristika; že vlastně dobrý lektor by měl vlastně plnit i roli trenéra, protože nejlepších výsledků (změny chování) dosáhne s účastníky při zapojení praktických nácviků a trenérských metod. Mnohokrát bylo řečeno, že nelze nikoho nic naučit; lze pouze pomáhat něco se naučit. A to je základem práce trenéra.

Trenér by se měl snažit minimalizovat všechny faktory, které by mohly bránit transferu učení:

- poskytovat zdroje pro transfer učení,
- začlenit transfer učení do tréninkového programu již ve stadiu projektu,
- při návrhu projektu spolupracovat s vedoucími účastníků tréninku,
- povzbuzovat účastníky kurzu, aby přijali odpovědnost za využívání a rozvoj toho, co se naučili,
- monitorovat celý průběh transferu učení.

▪ **Kouč**

Slovo **kouč** vzniklo z anglického „coach“ a původ má v prostředí sportu. Za zakladatele koučinku jsou považováni Timothy Gallwey a Sir John Whitmore.¹⁸⁴ Oba špičkoví sportovci, spojili své znalosti sportu a psychologie a přenesli své metody do pracovního prostředí. Tak začala cesta koučinku do světa byznysu. Kouč je průvodcem na cestě osobního i profesního rozvoje. Napomáhá klientovi v uvědomění si svého potenciálu a při jeho aktivaci. Kouč provází klienta jako partner v dialogu mezi experty: klient je expert ve své pracovní oblasti, kouč je expertem na metody vedení rozhovoru a poradenství a vyzná se v otázkách vedení a spolupráce. Kouč pomáhá při hledání vhodných cílů a odpovídajících řešení, podporuje důvěru a osobní vývoj.¹⁸⁵

Jana Kajcarová vidí kouče především jako osobnost. Je toho názoru, že techniky se vždy dají najít a vybrousit, ale v poslední době se na módní vlně koučování veze spousta lidí, kteří dogmaticky prosazují jakési postupy a cítí se být příslušníky téměř sekty vyvolených. Sama na sobě si vyzkoušela, že v určité situaci člověk potřebuje podporu při řešení vlastních situací a cílů. Kouč je tady partnerem při hledání možností a společně s klientem se dívá dopředu.

¹⁸⁴ <http://www.everesta.cz/napsali-o-nas/iva-sehnalova-zadny-lektor-z-nebe-nespadl>.

¹⁸⁵ <http://www.virtualcoach.cz/virtual-coach/serial.html>

V závěru říká: „*Stalo se mi, že mou nejcennější vlastností v roli kouče byl smysl pro humor*“.¹⁸⁶

▪ **M e n t o r**

Výraz mentor pochází z řecké mytologie – Mentor byl Odysseův přítel, jemuž Odysseus svěřil svůj dům a výchovu syna, když odjížděl do Trojské války. Ve firemním prostředí je mentor definován jako zkušený manažer, který úzce spolupracuje s méně zkušeným zaměstnancem a umožňuje jeho osobní rozvoj.¹⁸⁷

Mnohé organizace (ve snaze využít každé příležitosti k učení) používají tzv. mentory pomáhající jednotlivcům s učením. Mentor je člověk se zkušenostmi, který je připraven předávat své know-how svým „studentům“. Vedle předávání svých zkušeností spočívá jejich role také v povzbuzování k učení, dotazováním se na adekvátní poznatky a navrhováním vhodné studijní literatury či rozvojového postupu. Mohou také dávat jednotlivci příležitost demonstrovat, co se naučil, např. zhlednutí prezentace a následnou zpětnou vazbou. Mentori povzbuzují jednotlivce, aby se učili různými způsoby podle svých rozvojových potřeb a aby užívali různé učební styly a fáze učebního cyklu.¹⁸⁸

Jak vyplývá z výše uvedeného, lektor se častěji setkává se skupinami lidí, se kterými pracuje v relativně krátkém čase (kurz, školení). Kouč a mentor pracují více s jednotlivci a jejich spolupráce je dlouhodobá, pravidelná.¹⁸⁹

▪ **M a n a ž e r**

Zvláštní odpovědnost za pomoc při transferu učení mají – vedle lektorů, koučů a mentorů – vedoucí pracovníci, tedy manažeři.

Manažer je zodpovědný za neustálé zdokonalování chodu celého podniku – tedy to čemu Japonci říkají „nepřetržité učení“. Musí být zodpovědně zapojeni do promýšlení a vytyčování podnikových cílů a záměrů a do přijímání podnikových rozhodnutí. Tedy i takovým, jako je využívání lidské síly. Musí být schopni přeměňovat znalosti pracovníků ve schopnosti a zvyšovat tak potenciál lidské síly.¹⁹⁰

¹⁸⁶ <http://www.comben.cz/portal/screen/interviewscreen/id/1041843>

¹⁸⁷ <http://www.everesta.cz/napsali-o-nas/iva-sehnalova-zadny-lektor-z-nebe-nespadl>

¹⁸⁸ Foot, M., Hook, C., Personalistika, 2002, s. 225.

¹⁸⁹ <http://www.everesta.cz/napsali-o-nas/iva-sehnalova-zadny-lektor-z-nebe-nespadl>

¹⁹⁰ Drucker, P. F., Řízení v turbulentní době, 1999, s. 178-179.

V konkurenčním prostředí, které tvoří z profesního vývoje zaměstnance rozhodující nástroj k udržení, musí vedoucí se svými lidmi začít hovořit o jejich profesním rozvoji. Mnoho manažerů není však ochotno trávit čas rozvojem ani svých nejlepších zaměstnanců.

Hroník je jednoznačně názoru, že „*manažer proměňuje odbornost a schopnosti druhých ve výkonnost všech*“.¹⁹¹ Manažeři musí být připraveni přijmout zodpovědnost za profesní rozvoj svých zaměstnanců, kdy by vedoucí pracovník měl být schopen:

- pochopit potřeby společnosti a cílů v jednotlivých oblastech činností firmy, předpovídat personální požadavky a budoucí potřeby, které z těchto cílů vyplývají a stanovit práci, která se má provést,
- odhadnout silné stránky zaměstnance, jeho motivaci a potřeby k rozvoji a porovnat tyto informace s prací, kterou je nutno provádět,
- dobře a pravidelně komunikovat se svými lidmi (chce-li zachovat nejlepší přizpůsobení osobních cílů zaměstnanců a cílů společnosti), pomoci zaměstnancům s realizací jejich rozvojových cílů a plánu k dosažení vzájemných výhod společnosti a jednotlivce.¹⁹²

Role šéfa je nezastupitelná i v rozvojových programech. Je to jednak směr vzdělávání k leadershipu a jednak se manažeři potřebují na začátku naučit formulovat cíle vzdělávání. Proto musí být proces vzdělávání i velmi navázán na proces hodnocení. Protože hodnocení se jednak vztahuje ke konkrétnímu člověku a k dané pozici, kterou zastává (jakých výsledků má dosáhnout a jak mu k tomu pomoci vhodnými rozvojovými programy), ale zároveň je úzce navázáno na strategii firmy. Úkolem hodnocení je dívat se do budoucna, co chci, aby nastalo. A právě i strategie má tentýž úhel pohledu. Vzdělávání proto nemůže být odtrženo ani od hodnocení ani od strategie.¹⁹³

Tím, že manažer s pracovníky mluví o potřebách individuálního rozvoje, tematizuje i jejich vlastní očekávání a požadavky. Pracovníci, kteří přesně vědí, co se od nich očekává a kde mají ve svých výkonech ještě nedostatky, mohou svou práci vykonávat mnohem

¹⁹¹ Hroník, F., *Manažerská integrita*, 2008, s. 10.

¹⁹² Branham, L., *Jak si udržet nej zaměstnance*, 2004, s. 203.

¹⁹³ Hroník, F., speciální příloha *Moderního řízení*, *Trendy firemního vzdělávání*, 11/2010.

cíleněji. A v neposlední řadě je třeba personální rozvoj chápat jako motivační faktor. Rozvoj motivuje!¹⁹⁴

V minulých kapitolách bylo již hodně pojednáváno o tom, že efektivitu vzdělávání velmi významně ovlivňuje motivace zaměstnanců k učení. A že právě v tomto ohledu je tolik podstatná role manažera, protože nejlepší formou motivace je jeho osobní příklad a také jeho důvěra ve své zaměstnance, která zvyšuje iniciativu. Manažer by měl nacházet při práci se svými podřízenými faktory individuální motivace pracovníků, oceňovat a chválit za úspěchy, což přispívá ke zvýšení sebedůvěry a tím zvýšení motivace. Na místo kritiky by měl manažer poskytovat pracovníkům konstruktivní zpětnou vazbu, protože většina lidí chce pracovat tvořivě, produktivně a kvalitně. Schopnost manažerů motivovat své spolupracovníky představuje jednu z jejich velmi důležitých kompetencí.

¹⁹⁴ Faeber, Y., Stowe, Ch., Vedení lidí v praxi, 2007, s. 146.

3.6 Vyhodnocování vzdělávání

„Člověka nemůžete nic naučit, můžete mu pouze pomoci, aby se to naučil sám...“

Ian Flaming

Hodnotu vzdělávání je možné lépe vnímat tehdy, je-li zajištěno vyhodnocování jeho přínosů. **A jestliže podnik začne pokládat vzdělávání za investici, začne rovněž uvažovat o jeho vyhodnocování, kdy smyslem je návratnost investic.** Právě vyhodnocování může výrazně pomoci při odstraňování pochyb zejména u manažerů rozhodujících o potřebách vzdělávání.

Vyhodnocování je tedy poslední a zároveň velmi důležitou součástí vzdělávacího procesu vymezeného podnikem, kdy jde o proces, který se pokouší změnit celkové přínosy a náklady tohoto programu. Při vyhodnocování je nutné si uvědomit, do čeho všeho se investovalo (nejde jen o přímé náklady, ale také o náklady související s časem, kdy pracovníci nejsou na pracovišti věnují se vzdělávání, jde tedy jak o peníze, tak o čas, ztrátu produkce, režijní náklady, ubytování, učební materiál atd.¹⁹⁵ Složitější, než odpověď na otázku přínosu vzdělávání u jednotlivce je odpověď na otázku návratnosti u podniku, protože přínosy u jednotlivců má smysl zjišťovat pouze tehdy, existují-li přínosy rovněž pro podnik. Např. užitek z učení cizího jazyka vznikne podniku tehdy, má-li zahraniční partnery a napomůže-li komunikaci s nimi.

Při vyhodnocování jsou klíčovými subjekty všichni ti, kdo jsou zároveň spoluodpovědní za rozvoj a za efektivitu vzdělávání. Jde tedy jak o vrcholový management a ostatní manažery, tak o samotné účastníky. Manažeři mají nejvhodnější pozici ke zjišťování propojení vzdělávacích a podnikových cílů a také k pozorování a hodnocení dosažených cílů a požadovaných změn v chování pracovníků. Účastníci se zapojují pomocí formulářů zpětné vazby, akčních plánů, testů apod. Vedle nich se mohou na hodnocení přínosu vzdělávání podílet také externí odborníci (expertízami) nebo interní a externí zákazníci (svým pohledem na zlepšenou úroveň).¹⁹⁶

¹⁹⁵ Vodák, J., Kucharčíková, A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2011, s. 124-127.

¹⁹⁶ Vodák, J., Kucharčíková, A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2011, s. 134-135.

Správné posouzení efektů vzdělávání je ovlivňováno i samotnými zvolenými kritérii vyhodnocování. Pro větší objektivitu je vhodné zvolit vyšší počet kritérií, přičemž obecně lze dělit kritéria do 2 základních skupin:

1. Vnitřní kritéria – související s obsahem vzdělávacího programu: reakce účastníků, tedy jejich vlastní hodnocení průběhu školení.
2. Vnější kritéria – vztahující se ke konečném cíli celého vzdělávacího procesu: hodnota výkonu, změna v objemu prodeje, změna v nákladech.

Z vlastní zkušenosti mohu říct, že u vnitřních kritérií je rizikem objektivita, kdy účastníci nemusejí dobře postihnout změnu v pracovním chování či změnu v kvalitě konkrétních dovedností a u vnějších kritérií se zase obtížně měří, jestli onen zvýšený výkon (objem) byl způsoben právě vzděláváním (nebo jinou příčinou, např. zlepšeným vnitřním procesem, informační systémem, marketingem, protože tyto všechny nástroje samozřejmě na výkon mohly mít vliv také a nelze přesně změřit jak velký).

Modelů pro vyhodnocování vzdělávání existuje v odborné literatuře několik, avšak dle mého soudu se velmi prolínají s uvedeným členěním výše, které uvádějí Vodák a Kucharčíková,¹⁹⁷ a kteří jsou schopni s těmito dvěma základními skupinami - vnitřních a vnějších kritérií – pracovat v 5 úrovních vyhodnocení:

1. **reakce** – zpětná vazba od školených osob o užitečnosti, lektorech a tématech; zkoumá, jak účastníci na vzdělávání reagují, zkoumá se tedy spokojenost bezprostředního zákazníka,
2. **poznatky** - nárůst vědomostí, resp. čemu se účastníci naučili, jaké znalosti a dovednosti získaly a k jakým změnám u nich došlo,
3. **pracovní chování** – resp. pracovní výkon jednotlivce, do jaké míry aplikují své poznatky při výkonu práce,
4. **dopad na výkonnost podniku** - produktivita, kalkity, zvýšení prodeje, tedy projev přínosu změny v pracovním chování oddělení (pracovního týmu), v níž osoba pracuje,
5. **změn v kultuře podniku** – konečná hodnota, tedy prospěch pro společnost jako celek, např. vyšší ziskovost, růst apod.

Pro vyhodnocování je možno použít několik metod a technik, nejčastěji jejich různé kombinace. Může jít o *dotazníky, rozhovory, pozorování* během vzdělávací aktivity, *testy, akční plány, videoreflexe, získávání kvalifikace, manažerské odhady přínosů*, různě stupňové

¹⁹⁷ Vodák, J., Kucharčíková, A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2011, s. 138-141.

zpětné vazby apod. Jednou z nejlepších metod hodnocení se v praxi jeví *stanovení cílů*, kterých chce účastník dosáhnout po ukončení vzdělávacího programu a které se vztahují k uplatnění znalostí a dovedností na pracovním místě. Cíle jsou stanovovány i vyhodnocovány spolu s manažerem tak, aby byly relevantní jak pro současnou práci, tak pro další vývoj.

Iva Folwarczná nabízí pro hodnocení vzdělávání další možné metody.¹⁹⁸

- **Kontrolní skupiny** (výběr dvou skupin, kdy jedna projde vzdělávacím programem a druhá slouží jako kontrolní skupina).
- **Analýza trendů** (na základě dosavadních výkonů je možné provést analýzu trendů a předpovědět budoucí výkon; když skutečný výkon převyšuje zjištěný trend, lze zlepšení přisuzovat vzdělávání). Autorka však upozorňuje, že je však v praxi velmi obtížné oddělit mimovzdělávací vlivy, jako je přirozené získávání zkušeností, dovedností např. samostudiem, diskusí apod., nebo se dokonce může projevit prvotní chybovost při aplikaci získaných poznatků do praxe, což má za následek dočasné snížení výkonu, byť z dlouhodobého hlediska může přinést očekávané a výrazné zlepšení.
- **Odhady účastníků i nadřízených** – tyto skupiny mohou být tázány na odhad vlivu/přínosů vzdělávacího programu.
- **Informace od zákazníků** – např. u programů zaměřených právě na zvýšení spokojenosti zákazníků.

Jestliže jsme v předchozích kapitolách zmínili v oblasti rozvoje důležitost manažerského vzdělávání pro úspěch společnosti, ráda bych ještě ze své praxe uvedla velmi dobré zkušenosti ze **metodou 360° zpětné vazby** (360 Degree Feedback System), kdy výkon manažera hodnotí jeho přímý nadřízený, dále jeho kolegové (dokonce i s možností partnerů, např. dodavatelů či zákazníků) a také jeho podřízení. Hodnocení však zůstávají anonymní.

Rozvoj pracovníkům je procesem s trvalou přidanou hodnotou. Pro jeho zefektivnění stojí za to zamyslet se nad tím, kde jsme dnes a kde bychom chtěli být a vzít v úvahu, zda:

- je rozvoj zaměřen na potřebné kompetence a kariérový růst,
- je vypracován a implementován systém identifikace rozvojových potřeb, které vycházejí z potřeb společnosti,

¹⁹⁸ Folwarczná, I., Rozvoj a vzdělávání manažerů, s. 198-201.

- zda je propojena příprava a rozvoj na oblast personálního plánování, řízení výkon a plánování nástupnictví,
- zda manažeři přijímají odpovědnost za rozvoj a přípravu svých podřízených,
- zda jsou náklady na rozvoj rozpočítány s ohledem na výkon a potenciál zaměstnanců.¹⁹⁹

Za efektivní je možné pokládat takové učení či vzdělávání, které s co nejnižšími náklady dosahuje požadovaných cílů. Na efektivitu vzdělávání pracovníků však působí řada faktorů. Některé z nich jsou na straně pracovníků jako účastníků vzdělávání, jiné jsou na straně organizace a manažerů a další na straně dodavatelů vzdělávání. Ze strany účastníků vzdělávání má největší význam jejich motivace ke vzdělávání, která je předpokladem jejich aktivity. Musejí mít jasný cíl, znát schopnosti a dovednosti, které potřebují k lepším výkonu. Z pohledu společnosti je nezbytné, aby investovala právě do rozvoje těchto potřeb. Dalším, neméně důležitým faktorem efektivity jsou dodavatelé vzdělávání, jejich profesionalita, schopnost zohledňovat specifické potřeby účastníků; mají na celkovou efektivitu vzdělávání značný vliv. Pro přínos ze vzdělávání je důležité, aby bylo systematické, tedy plánované, dobře zacílené, organizované a také vyhodnocované.²⁰⁰

Zaujalo mě, jak o determinantech vzdělávání přemýšlí J. Plamínek. Uvádí několik zásadních faktorů, které spolurozhodují o úspěchu vzdělávání.²⁰¹

Prvním je užitečnost **obsahu** učení a druhým je, do jaké míry je efektivní jeho **způsob**. Výpadek jednoho nebo druhého faktoru vede k neúspěchu, protože učíme-li se něčemu užitečnému neefektivně (špatným způsobem) nebo učíme-li se efektivně něčemu neúžitečnému, naše úsilí bude zbytečné. Třetím faktorem jsou **lidé**, kteří se v oblasti vzdělávání vyskytují. Jde především o osobu učitele či lektora, zkrátka člověka, který cestu ke vzdělání umožňuje a usnadňuje. Často tito lidé svým chováním také ovlivňují náš vztah k celým oborům, všichni si určitě vybavujeme ty dobré učitele, kteří nám vtiskly lásku k určitému předmětu a zájem o něj a naopak ty špatné, kdy jsme „jejich“ předmět nenáviděli, případně nás „jen“ nezajímali. Dobří učitelé, kteří rozumí nejen tématům a metodám učení, ale i svým žákům a kteří se umí učit spolu s nimi jsou cennou hodnotou lidské společnosti.

¹⁹⁹ HR forum č. 4/2008, Hnojská, Hoffmannová, s. 7.

²⁰⁰ Kociánová, R., Personální činnosti a metody personální práce, 2010, s. 171.

²⁰¹ Plamínek, J., Vzdělávání dospělých, 2010, s. 13.

Na trhu je dnes – vedle účelných a užitečných produktů – i ty, jež jsou neúčinné, neefektivní, dokonce i nesmyslné. Tím je důležitý i čtvrtý faktor, ovlivňující úspěch vzdělávání, kterým je jeho **smysl** a kontext, tedy vědomí důvodu proč se vlastně chceme učit a zároveň užítku, který od něj očekáváme.

Odborný časopis HR forum uvádí několik zajímavých názorů na oblast efektivit.²⁰² Např. *Štěpánka Dufková (ředitelka LZ Provident Financial)* považuje za stěžejní faktor efektivit vzdělávání to, že musí být nastavena dle potřeb zaměstnance, nebo v návaznosti na naplnění aspirací na budoucí pozice, ale vždy s podmínkou, že zaměstnanec chce. Všichni víme, dodává, jak dopadají povinná školení, která si účastníci bez efektu odsedí. Do procesu vzdělávání musí být zapojen liniový manažer, který musí zaměstnanci sdělit očekávání, proč ho tam posílá. Nastoupit musí i po školení a chtít po zaměstnanci konkrétní kroky (nástroje, opatření, procesy, styly), která bude používat.

Jaroslav Duspiva, Manager společnosti Access Assessment, s.r.o., který se zabývá objektivním hodnocením zaměstnanců, rozvojem a poradenstvím v oblasti HR procesu, vyjadřuje názor velmi jednoduchým způsobem (s. 28) „Má-li být vzdělávání efektivní, měli bychom „dělat správné vzdělávací akce a dělat je správně“.

Petr Knotek, výkonný ředitel vzdělávací společnosti Image Lab, s.r.o. ve článku „Jak měřit efektivitu vzdělávání“ vidí faktory efektivního vzdělávání následovně: zmapování potřeb, formulace konkrétního zadání, kvalitní dodavatel, průběžná kontrola plnění rozvojových cílů, měření posunu v kompetencích na závěr vzdělávání, popř. s jistým zpožděním. V neposlední řadě hraje ale také úlohu systémový přístup, dobrý výběr účastníků a jejich motivace atd. U metod měření nabízí – vedle již výše uvedených také „fiktivního“ zákazníka (tzv. „mystery“ metody), dále stínování, opakované Development centera nebo které měří spíše posun skupiny než jednotlivců a hlavně zdůrazňuje důležitost kvality zadání analýzu výchozího stavu. Petr Knotek říká, že: „čím kvalitnější zadání a analýza výchozího stavu, tím snadněji se prokazuje posun a žádoucí výsledky“. Je rovněž přesvědčen, že se dají měřit i tzv. měkké dovednosti, a to např. podáváním zpětné vazby, kdy se utváří pracovní chování. Pracovní chování je možné popisovat, tudíž je možné i vykázat žádoucí posun.²⁰³

²⁰² HR forum, 11/2010, Investujete do vzdělávání, zn. efektivně!, s. 28-29.

²⁰³ <http://www.comben.cz/portal/screen/interviewscreen/id/1182901>

Z vlastní zkušenosti mohu nabídnout několik možných efektů resp. **indikátorů přínosů**, plynoucí z dobře řízeného a realizované rozvoje zaměstnanců: rychlejší rozvoj vedoucí k plnému pracovnímu výkonu, zvýšená úroveň služeb, zvýšení kvality, menší ztrátovost času, materiálu, zaměstnanců a peněz, lepší využití personálu i technického zařízení, méně nehod, snížení nákladů, snížená potřeba dozoru, lepší identifikace potenciálu zaměstnanců, snížená fluktuace zaměstnanců a lepší morálka

Společnost OTC – Olomouc Training Centre pak celkově nabízí tyto indikátory přínosu:²⁰⁴

- **Lepší využití samotných pracovníků** – Vzdělávání a rozvoj napomáhá k větší pružnosti jednotlivců a pracovních skupin, k dosažení vyšších výkonových standardů
- **Lepší využití procesů, systémů a zařízení** – nebudeme-li zaměstnance dále rozvíjet, je málo pravděpodobné, že budou schopni dostat z používaných technologií maximum. Firmy velmi často provádějí kapitálové investice a přitom nedostatečně zvažují potřeby lidí, kteří obsluhují, udržují, řídí, či mají navrhovat zlepšování takových zařízení.
- **Zlepšený výkon** – produkce, kvalita, bezpečnost a spokojenost zákazníka nám dává hned několik příkladů, kde rozvoj dokáže realizovat návratnost vlastních investic
- **Nižší fluktuace zaměstnanců** – lidé obvykle reagují příznivě, když dostanou příležitost k tréninku a rozvoji. Vytváří se tím také příznivý obrázek o organizaci, který přitahuje dobré pracovníky, a ti pak ani nemají chuť takovou společnost opouštět.
- **Větší spokojenost zákazníka** – často si právě zákazník všimne špatné připravenosti, nedostatečného přístupu pracovníků, kterými jsou obsluhováni, kdy tak není naplněno jejich (zákazníkově) očekávání. Takový klient pak přechází se zakázkou ke konkurenci, jejíž zaměstnanci jsou vstřícní k jeho potřebám.

Investice podniků do vzdělávání a rozvoje vlastních lidí jsou nástrojem přitažení a stabilizace lidského kapitálu a stávají se pak rovněž nástrojem dosahování lepší návratnosti těchto investic.²⁰⁵

²⁰⁴ Trénink trenérů společnosti OTC - Olomouc Training Centre; vzdělávací společnost; <http://www.otc-olomouc.cz>

²⁰⁵ Vodák, J., Kucharčnicková, A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2011, s. 85.

Závěr teoretické části

Vysoce kvalifikovaní lidé jsou ve sféře podnikání mimořádně žádaní a stále více vzácnější. Vzdělávání se stává klíčovým zdrojem konkurenční výhody. Pokud chtějí být společnosti úspěšné a chtějí tedy dosahovat vynikajících výsledků ve finanční oblasti, musí mít nejen dobré technologie, vynikající interní procesy a péči o zákazníka, ale potřebují také získat kvalifikované pracovníky, musejí si je udržet a cíleně rozvíjet jejich znalosti a dovednosti, aby úspěšně dosahovali strategických cílů podniků, ve kterých pracují. Právě zaměstnanci jsou totiž nositelé myšlenek, zkušeností, poznatků a na jejich přístupu a tvořivosti závisí úspěch podniku jako celku.

Na firemní vzdělávání by mělo, resp. musí být pohlíženo jako na hlavní nástroj realizace a uplatnění strategie vzdělávání a rozvoje pracovníků ve firmě a tedy jako na jeden z klíčových faktorů úspěchu firmy, její celkové strategie a konkurenceschopnosti. Není možné k němu přistupovat tak, jako by se nacházelo ve vakuu-tj. bez ohledu na ostatní procesy ve firmě a bez ohledu na charakteristiku vnějšího prostředí. Příkladem může být přííměr, který použiji od Bartoňkové,²⁰⁶ kdy je jistě možné začít stavět dům tak, že začneme nejdříve výběrem nábytku či stavbou jednoho konkrétního pokoje. Mnohem efektivnější a pro trvalost a využitelnost stavby je však vhodnější začít stavět od základů, využít znalostí projektování, vědět a rozhodnout, z čeho budou postaveny obvodové zdi a jak budou vypadat, jak bude konstruována střecha, jak vypadají inženýrské sítě v dané lokalitě, kde končí ohraničení pozemku, na kterém dům stojí a co je kolem něj. Jen tak se z firemního vzdělávání může stát jedna z nejdůležitějších místností v domě, nikoliv malý zastrčený „pokoje pro služku“, o kterém ostatní členové domácnosti nejen nevědí, kde jej najít, ale ani to, že v domě vůbec je.

Rozvoj a vzdělávání však rozhodně není a ani nemůže být vždy odpovědí na všechny problémy podniku. Nedostatek výkonnosti ještě neznamená, že je potřeba vzdělávání. Ta může být vyvolána mnoha jinými faktory přesto, že chyby ve výkonnosti mohou často vyhlížet jako mezery v dovednostech. Stejně tak však mohou být způsobené nedostatečnou kvalitou materiálu, nebo nevhodnými pracovními podmínkami či pomůckami, špatně navrženými pracovními metodami, nevhodným počtem zaměstnanců

²⁰⁶ Bartoňková, H., Firemní vzdělávání, 2010, s. 9.

či nedostatečnými zdroji. U vzdělávání nejde o všelék. Rozvoj zaměstnanců a jejich vzdělávání tak může být jedním, nikoliv však jediným řešením těchto a podobných problémů, bránících v naplňování podnikových cílů. Pomocí analýzy potřeb jsou identifikovány aktuální mezery v dovednostech spolu s jinými faktory ovlivňujícími výkonnost pracovníků při dosahování požadovaných cílů. Proto je třeba, aby se společnosti nepouštěly do vzdělávání ze špatných důvodů, zabývaly se otázkami, je výkonnost například v požadovaných dovednostech a vědomostech skutečně natolik důležitá? Jestli je vůbec zaměstnanec stimulován k využívání takových dovedností? Nebo jestli například management neodrazuje svým chováním lidi, kteří tyto dovednosti mají? Každopádně je vždy nutné přemýšlet nad dalšími překážkami, které dosažení výkonu mohou bránit.

Vzdělávacích možností je na trhu nepřeborné množství, stačí si jen dobře ujasnit, kterou oblast vzdělání zaměstnanci potřebují a kolik je podnik ochoten do vzdělávání svých zaměstnanců investovat. Uplatňování nových trendů vzdělávání a rozvoje pracovníků je nutné posuzovat jak z hlediska účinnosti a kvality poskytovaného vzdělávání, tak z hlediska účelnosti jeho využití. Záleží také na velikosti a struktuře firmy, oblasti působení, strategii atd. Neoddiskutovatelnou výhodou při rozvoji znalostí a dovedností je zajištění aplikace dovedností do praxe.

Domnívám se, že na základě předchozích kapitol lze dojít k závěru, že vzdělávání je důležité a nezbytné, avšak firmy se také samozřejmě zajímají o výsledky vzdělávání, o návratnost investic a o další ukazatele efektivnosti vynaložených prostředků na vzdělávání. Investice do oblasti vzdělávání rozhodně představují nemalé náklady organizace, které při efektivním vynaložením přinesou očekávaný výsledek. Rozhodně je však nutné (jako nad každou významnou investicí) dobře zvažovat a plánovat všechny kroky, které mohou úspěch rozvoje ovlivnit tak, jak jsme o nich hovořili v předešlých kapitolách této práce.

V úplném závěru teoretické části si dovoluji použít výstižnou citaci Jiřího Plamínka, který v návaznosti na to, kdy jsou společnosti v konkurenčním prostředí srovnatelně technologicky vybavené, mají podobně kvalitní počítače a procesy, říká, že „ *to jediné, co jim v této situaci může ještě opravdu zásadně pomoci ve vývoji a úspěchu, jsou dobré nápady a kvalitní lidé. Skončila doba záplatování a přichází čas pro promyšlené vzdělávání...*“²⁰⁷

²⁰⁷ Plamínek, J., Vzdělávání dospělých, 2010, s. 14.

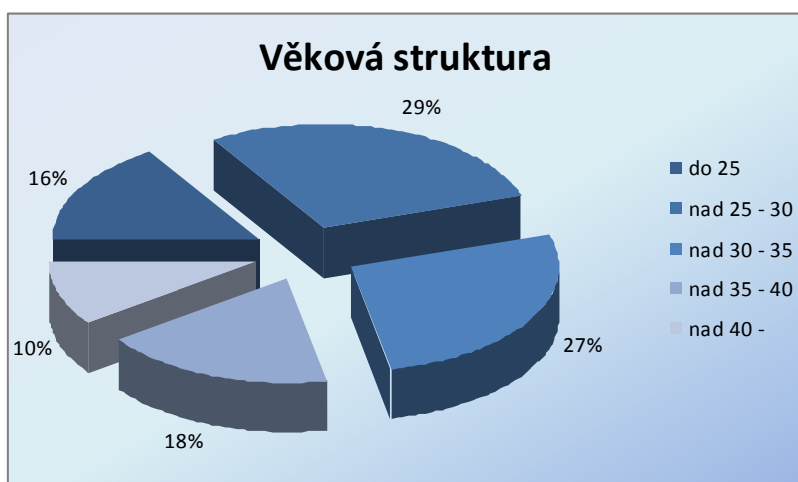
II. PRAKTICKÁ ČÁST

4. VZDĚLÁVACÍ PROJEKT SPOLEČNOSTI XY

4.1 Charakteristika společnosti

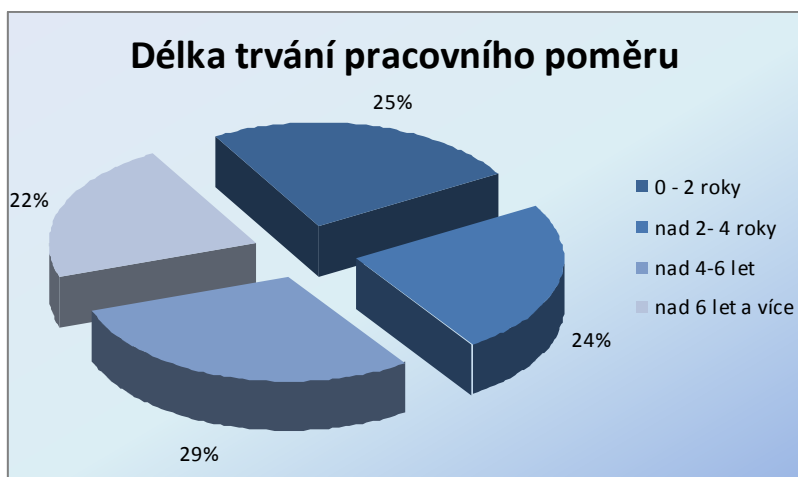
Společnost XY je výrobně obchodní společnost působící na trhu marketingových produktů s takřka celosvětovou obchodně-nákupní působností. Hlavní sídlo společnosti je v Brně, ale má také několik poboček v zahraničí, resp. v Evropě. Silnou stránkou a významnou konkurenční výhodou firmy je pro-zákaznický přístup a výroba šitá na míru. V současné době exportuje do 35 zemí, zaměstnává 140 zaměstnanců a v rámci brněnského regionu ji lze považovat za významného zaměstnavatele.

V současné době ze zmíněných 140 zaměstnanců ve společnosti pracuje 52 manažerů či seniorských pracovníků, kteří mají min. 1 podřízeného a 88 řadových pracovníků. Z celkového počtu zaměstnanců je 68% pracovníků mužů a 38% žen. Zhodnotíme-li věkovou strukturu, nejvíce zaměstnanců spadá do věkové skupiny 25 < 30 let (29%), následuje ji věková skupina 30 < 35 let (27%). Věkový průměr zaměstnanců je v této společnosti 32 let a do se týče délky trvání pracovního poměru těchto pracovníků, resp. doby pracovního uplatnění, jde v podstatě o rovnoměrné rozložení, protože se sledované kategorie liší rozdílem max. 7%. Obě situace – věkové rozložení i délka pracovního uplatnění zaměstnanců ve společnosti XY – jsou znázorněny grafech níže (graf 1 a 2).



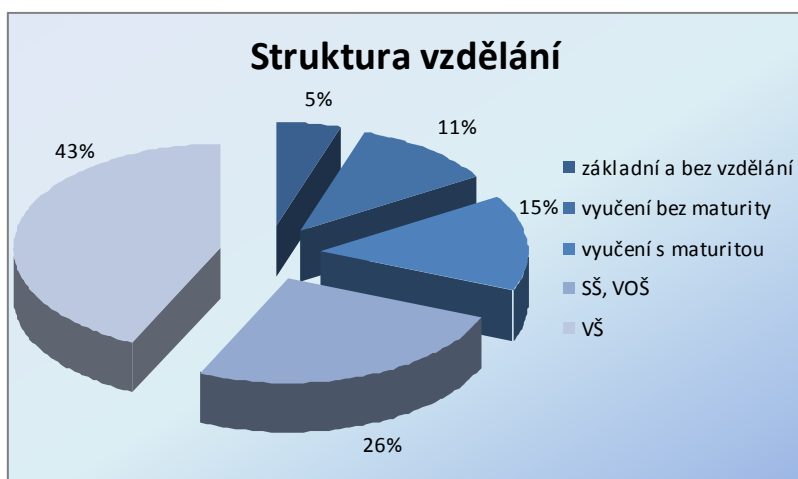
Graf 1: Věková struktura zaměstnanců

Zdroj: vlastní



Graf 2: Délka trvání pracovního poměru zaměstnanců
Zdroj: vlastní

Podíváme-li se na vzdělanostní strukturu zaměstnanců, tak nejvíce z nich (43%) má vysokoškolské vzdělání. Maturitního stupně dosáhlo 41% zaměstnanců. Z tohoto hlediska je společnost nositelem značného lidského kapitálu v obecné rovině. Zaměstnanců bez maturity je pouze 16 %. Jak je vzdělání ve společnosti rozloženo procentuálně můžeme vidět na následujícím grafu.



Graf 3: Vzdělanostní struktura zaměstnanců
Zdroj: vlastní

Společnost XY získala během 20-leté působnosti již bohaté zkušenosti v oblasti vzdělávání a rozvíjení zaměstnanců. Díky tomu má zavedený komplexní systém řízení a rozvoje lidských zdrojů: od adaptace nových zaměstnanců, přes základní a odbornostní rozvoj, až po rozvoj osobních a manažerských kompetencí.

Zaměstnanci mají možnost aktivně se podílet na tvorbě svého individuálního vzdělávacího programu, což se velmi osvědčilo v praxi a odrazilo nejen ve výsledcích vzdělávání ale i při motivování zaměstnanců. Přestože je XY úspěšná a stabilní společnost na trhu, která disponuje odpovídajícím finančním kapitálem na podporu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a vždy také tímto směrem investovala, zažádala v období ekonomické krize, resp. v r. 2009 o dotaci vzdělávacího projektu z Fondů EU, aby své vzdělávání ve společnosti – právě v době krize – mohla podpořit a pracovat dále na své konkurenceschopnosti.

Ve společnosti byla již po několik let vytvářena vzdělávací koncepce, kdy každý zaměstnanec projde během zaměstnání u společnosti určitým typem školení a vzhledem k získání dotace musela být tato koncepce – kvůli naprosto přesnému monitorování – velmi podrobně a obhajitelně vypsána. Finanční kapitál do vzdělávání a rozvoje chce společnost (a fondy EU neméně) věnovat samozřejmě co nejefektivněji, a je tedy naprosto nezbytný přesně propracovaný projekt firemního vzdělávání. Společnost má velké zkušenosti s projektovým řízením v mnoha oblastech, což se promítá i do projektu rozvoje zaměstnanců

Základním principem tohoto rozvojového projektu ve společnosti je individualismus, vzdělávání je šité na míru potřebám každému zaměstnanci. Projekt vzdělávání vychází z cílů společnosti, jasně specifikovaných nároků pracovní pozice a očekávaných výkonů.

Po nástupu do zaměstnání projde každý nový pracovník vstupním, tzv. adaptačním školením a následně (během zkušební doby) i školeními nezbytnými k výkonu práce (produktové, softwarové, apod.). Následuje standardní postup absolvování školení povinných ze zákona. Každý půlrok ve společnosti probíhá hodnocení pracovního výkonu mezi zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným formou hodnotícího rozhovoru, během kterého se revidují cíle, jež byly dosaženy za minulé pracovní období a stanovují se zde i cíle na další rok. Z těchto cílů vyplývají i rozvojové požadavky zaměstnance, aby se zvýšil jeho pracovní výkon a také kvalifikace.

Shrneme-li jednotlivá fakta o vzdělávání a rozvoji ve společnosti, dojdeme k závěru, že vzdělávání je systematické, používá cyklus vzdělávání a je také strategické, protože vychází z definovaných cílů a strategie společnosti. To byl také jeden z důvodů, proč společnost XY získala dotaci na vzdělávací projekt z fondu EU; protože dokázala obhájit cíle podnikání v souladu se strategií a navrhovaným konceptem vzdělávání.

4.2 Realizace projektu

Celková délka projektu je 2 roky; začátek září 2010, konec srpen 2012, z čehož je evidentní, že projekt ještě „běží“, finálně bude ukončen v létě, (ale do současné doby byla již realizována většina klíčových aktivit). Bylo plánováno, že jednotlivé aktivity a jejich moduly budou absolvovány průběžně tak, aby nenarušovaly chod společnosti. **Mezi jednotlivými tréninky je tak čas na aplikaci nových poznatků a dovedností v praxi.** Obsah klíčových aktivit je „šitý na míru“, k zajištění komplexního vzdělávání je využíváno všech dostupných zdrojů, tedy kombinace interních a externích trenérů, různých metod a stylů vzdělávání. Pomocí vzdělávacích tréninků, školení a kurzů chce společnost dosáhnout rychlého a účinného přenosu informací, zkušeností a znalostí do celé společnosti.

Jedním z hlavních cílů projektu je inovovaný rozvoj tohoto systému prostřednictvím vytvoření nového firemního vzdělávacího plánu s dlouhodobou udržitelností a postupným přechodem k učící se organizaci. Realizace projektu byla svěřena do kompetence realizačního týmu (tvořeného vybranými zaměstnanci společnosti) za aktivní spolupráce managementu a HR ředitele:

- **Projektový manažer** je odpovědný za vedení a koordinaci projektu, dále za realizaci jednotlivých klíčových aktivit dle stanoveného harmonogramu a rozpočtu projektu a také za finanční řízení projektu. Svolává pravidelné schůzky realizačního týmu, sleduje stav projektu a odhaluje a řeší případná rizika a problémy. Má na starosti hodnocení výstupů a implementace projektu, sledování naplňování indikátorů. Jedná se o klíčovou pozici při realizaci projektu.
- **Interní lektor** v rámci projektu zajišťuje realizaci těchto tréninků:
 - komunikačních a prezentačních dovedností,
 - „Business“ dovedností, kam spadají dovednosti z oblasti obchodu a nákupu.

Podle plánu je dále zodpovědný za sestavení školení (kurzů), zpracování informací, přípravu materiálů a modelových situací, pomůcek a techniky. Samostatně organizuje a vede jednotlivé tréninky a školení. Jeho úkolem bylo také v rámci interního vzdělávání předávat znalosti uvnitř firmy, šířit know-how a aplikovat obecné informace v prostředí firmy.

Projekt sleduje několik cílů:

- vytvoření flexibilního a udržitelného plánu vzdělávání pracovníků firmy,
- zvýšení kvalifikace a prohloubení klíčových dovedností zaměstnanců a tím posílení jejich postavení ve firmě i na trhu práce,
- zvýšení kvalifikačních předpokladů managementu, což povede k naplnění strategických cílů firmy,
- výšení kvality práce všech zaměstnanců tak, aby dosahovali maximální produktivity a efektivity práce, což povede k posílení konkurenceschopnosti firmy,
- posílení atraktivity a prestiže firmy zavedením trvalého systému vzdělávání.

Identifikace vzdělávacích potřeb

Projekt byl vypracován na základě analýzy provedené ve firmě, na základě znalosti pracovního trhu v brněnském regionu a na základě povahy činnosti firmy XY a její konkurence. Analýza ve firmě proběhla na třech úrovních a zjistila odborné a kvalifikační potřeby u zaměstnanců na jednotlivých pracovních pozicích společnosti.

První úroveň se týkala stávajících zaměstnanců, analýza byla prováděna v rámci hodnotících pohovorů, které se konaly 2x ročně za účasti personalisty, daného zaměstnance a jeho přímého nadřízeného.

Druhá úroveň se týkala uchazečů o práci, kde byly informace zjišťovány v rámci přijímacích pohovorů. Zároveň při výběrových řízeních poznáváme slabé odborné stránky přijímaného uchazeče. Z obou úrovní vyplynulo, že zaměstnanci mají potřebu a chuť se vzdělávat a považují tuto možnost za významný motivátor a benefit.

Třetí úroveň je manažerská, kdy manažeři na jednotlivých pozicích požadují vzdělávání pro své podřízené, aby zvýšili kvalitu a efektivitu práce a dosáhli inovační a produktivní organizace práce. Zároveň se neustále potýkáme s nedostatkem nových členů středního managementu z řad zaměstnanců - narážíme na nedostatečné odborné znalosti a dovednosti.

V rámci vzdělávacího plánu je zaveden **system pravidelného hodnocení** na workshopech a hodnotících pohovorech. Je zajištěna neustálá analýza běžících aktivit, aby docházelo k rozvoji projektu. Po tréninku vyplňují účastníci zpětnou vazbu - dotazník. Nadřízený bude mít možnost vyžádat si zpětnou vazbu a doporučení trenéra k další práci

s účastníkem na rozvoji trénovaných dovedností. Zlepšení trénovaných dovedností bude hodnoceno na hodnotících pohovorech. 2x ročně se budou účastníci scházet na 1/2 denním workshopu, kde si s kolegy vymění zkušenosti z tréninků. Tím se bude zvyšovat aplikovatelnost tréninků v praxi.

Vzdělávací projekt obsahuje několik oblastí či kategorií rozvoje.

Pro obchodníky a nákupčí jsou určena školení z *oblasti „Business“*. Zaměstnanci se zdokonalují v umění obchodního jednání, nákupního vyjednávání, technikách kladení otázek, obchodní argumentaci a v metodách vyvolání zájmu. Nelze opominout ani školení týkající se *manažerských dovedností*. Rozvíjejí především umění řízení, komunikaci, projektový management, vedení rozovorů se zaměstnanci a také techniky interview. Účast na těchto školeních je podmíněna kritériem vedení minimálně jednoho přímého podřízeného. V dnešní době jsou nejžádanější oblastí vzdělávání a rozvoje *soft skills* neboli měkké dovednosti. V naší společnosti se klade důraz především na time management, komunikaci, týmovou spolupráci a prezentační schopnosti. Jakožto mezinárodní firma u zaměstnanců podporujeme znalosti cizích jazyků. Mezi podporované *jazyky* patří anglický a německý.

Zaměstnanci se účastní kurzů interních i externích v různých formách a s různým zaměřením.

Plánem bylo vybrat účastníky školení napříč firmou, neboť si společnost již delší dobu uvědomovala potřebu vzájemné znalosti náplně práce na jednotlivých pozicích mezi zaměstnanci. Díky komplexnímu projektu bude možné sestavit tréninkové skupiny tak, aby vhodně propojily lidi z různých oddělení, z různých pozic, napříč firmou a úrovněmi řízení. Díky tomu bude trénink působit inspiračně, podpoří vzájemnou výměnu zkušeností a uvolní komunikační překážky.

4.3 Programový obsah projektu

Cílovou skupinou je 85 vybraných účastníků, pro které byl připraven:

- **Trénink komunikačních dovedností** – rozsah 2 dny.

Obsah kurzu: získání znalostí a dovedností v oblasti komunikace, které pomohou v nastavování a udržování produktivních pracovních vztahů, verbální a neverbální komunikace, bariéry v komunikaci, jak a proč správně naslouchat, kdy a jak použít zpětnou vazbu a pochvalu, vymezení pojmu asertivita a její použití v praxi.

- **Trénink prezentačních dovedností** – rozsah 2 dny.

Obsah kurzu: získání znalostí a dovedností potřebných pro přesvědčivé a efektivní prezentování a veřejné vystupování, schopnost logicky a systematicky vést prezentaci či jednání, budování logické struktury projevu, práce s poznámkami, psychická příprava, první dojem, řeč těla, přednes, zvládnání otázek a diskuze.

- **Kurz Business** - rozsah 2 dny + 1 den.

Obsah kurzu: profesionální obchodník a nákupčí, vyjednávání, argumentace, vedení obchodního jednání, volba strategie, taktiky prodejců a nákupčích, argumentace.

- **Výuka jazykových kompetencí** – rozsah 1 x 2 h týdně, tj. cca 8h/měs.

Zahrnuje kurzy angličtiny a němčiny, které budou probíhat ve 3 úrovních pokročilosti, do nichž budou účastníci zařazeni na základě vstupních testů.

- **Rozvoj osobnosti a manažerských kompetencí**, který zahrnuje 3 vzdělávací kurzy, každý v rozsahu dnů, které jsou připravené na míru, realizované postupně v průběhu dvou let, prostřednictvím externích trenérů, neboť vyžadují rozšíření obzorů, pohled zvenku, vysokou odbornost a nároky na lektora.

Obsah kurzů: *manažerské dovednosti* (sestavení týmu, role manažera a týmová spolupráce, budování firemní kultury, projektový management a procesní řízení, rozhodování a řešení problémových situací, budování právního povědomí), *vedení a motivace* (vedení lidí, zásady hodnotících a motivačních rozhovorů, motivace členů týmu, vedení porad, řízení podle cílů, aplikace různých stylů vedení, princip delegování), *time a stress management* (stanovení osobních a pracovních cílů a priorit, efektivní využití času, práce se stresem, delegování úkolů, organizace práce).

Na základě zkušeností a provedené analýzy víme, že zájem o vzdělávání je u této cílové skupiny veliký. Motivovanost navíc zvyšuje pravidelné hodnocení pokroků, výsledků a zkušeností, prostřednictvím již zmiňovaných hodnotících pohovorů.

5. VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

5.1 Cíle výzkumu

Cílem výzkumného šetření bylo navázat na teoretickou část zhodnocením přínosu konkrétního realizovaného vzdělávacího programu v obchodně-marketingové společnosti, a pokusit se najít odpověď na hlavní cílovou otázku:

- **„Podařilo se realizovaným rozvojem zaměstnanců pozitivně ovlivnit jejich pracovní výkon a tím i úspěch společnosti?“**

a další doplňující otázku výzkumného šetření:

- **„Jaké postupy a metody se ukázaly v oblasti daného rozvoje a vzdělávání pracovníků účinné?“**

Na základě znalosti firemního prostředí zmíněné společnosti jsem si definovala 3 hypotézy, které zároveň tímto výzkumem ověřím:

- 1) *Všichni* manažeři společnosti XY chápou investici do realizovaného projektu vzdělávání jako efektivní a přínosnou.
- 2) *Většina* účastníků vzdělávacího programu společnosti XY změnila či upravila – na základě realizovaného vzdělávacího projektu – své pracovní chování
- 3) Realizovaný vzdělávací projekt ve společnosti XY přispěl u *většiny* účastníků ke zlepšení některých dovedností.

Prostřednictvím dat získaných z výzkumu tak i naplnit cíl této diplomové práce.

5.2 Výzkumná strategie a metody

Vzhledem ke znalosti plánu celého vzdělávacího projektu i znalosti průběžné realizace jsem se chtěla zaměřit především na zkoumání dvou skupin účastníků v projektu (viz jednotka zjišťování níže – kapitola „Výzkumný vzorek“), protože se domnívám, že právě tyto skupiny mohou – jednak svou početností, šířkou svého pracovního záběru a tím i dobrými pracovními zkušenostmi – poskytnout hodnotná data pro získání výzkumného cíle.

K dosažení cílů výzkumu jsem zvolila formu *smíšeného výzkumu*, který byl realizován prostřednictvím několika metod: studia dokumentů, dotazníkového šetření a polostandardizovaných rozhovorů. Smíšený výzkum je dle Hendla²⁰⁸ definován jako „obecný přístup, v němž se míchají kvantitativní a kvalitativní metody, techniky nebo paradigmaty v rámci jedné studie.“

Kvantitativní výzkum je metoda standardizovaného vědeckého výzkumu, který popisuje jevy pomocí proměnných, které jsou sestrojeny tak, aby měřily určité vlastnosti. Výsledky takových měření jsou pak zpracovány a interpretovány například s využitím statistiky. Kvantitativní výzkum se oproti kvalitativnímu výzkumu zaměřuje na rozsáhlejší společenské otázky a zkoumá tedy větší okruh informací. Kdežto kvalitativní výzkum představuje „proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní, holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách.“²⁰⁹ Kvalitativní výzkum nechápe sociální jevy jako měřitelné proměnné.

Výzkum byl realizován v konkrétní organizaci. **Jednotkou zkoumání** byl přínos firemního vzdělávání zaměstnanců a **jednotkou zjišťování** byli:

- vybraní pracovníci v roli účastníků vzdělávacích programů,
- manažeři společnosti, kteří byli ve stejné účastnické roli a navíc se podílejí na poskytování vzdělávání a hodnocení těchto pracovníků (jsou přímými nadřízenými).

Jako metodu kvalitativního zkoumání jsem zvolila metodu porozumění, a to s cílem porozumět významu, který zaměstnanci společnosti a jejich manažeři přisuzují vzdělávání.

²⁰⁸ Hendl, J., Kvalitativní výzkum: základ teorie, metody a aplikace, 2008, s. 60.

²⁰⁹ Creswell, 1998, s.12 in Hendl, 2008, s. 48.

▪ Studium dokumentů

Pro empirickou část své diplomové práce jsem zvolila techniku studia dokumentů. „*Analýza dokumentů patří k standardní aktivitě jak v kvalitativním, tak v kvantitativním výzkumu. V dokumentech se projevují osobní nebo skupinové vědomé nebo nevědomé postoje, hodnoty a ideje*“.²¹⁰

Šlo o analýzu tří dokumentů:

1. lektorských/trenérských zprávy - zpráva, kterou po konci realizace vzdělávací jednotky vypracuje lektor a předá vedoucímu projektu vzdělávání. Vedle termínu a místa realizace obsahuje zaměřenost tréninku, tedy cíl vzdělávací akce, formy práce se skupinou, program a kvantitativně-kvalitativní shrnutí resp. zhodnocení ze strany účastníků (kteří předali lektorovi své písemné hodnocení), hodnocení z pohledu lektora a návrh kroků příští vzdělávací krok.

2. akčních plánů samotných účastníků – plán, který si písemně stanovuje účastník vzdělávací akce (při interakci s lektorem) a definuje, které hlavní poznatky, dovednosti chce účastník přenést do praxe, včetně konkrétní situace JAK a KDY to bude; s cílem, kterého chce dosáhnout.

3. zpětných vazeb/hodnocení – viz. příloha č. 4. Jde o dotazníky, které rozdává sám lektor/trenér po skončené vzdělávací aktivitě a účastníci vyplněním dávají zpětnou vazbu, resp. hodnotí proběhlou vzdělávací aktivitu. Zaměřenost dotazníku je soustředěna na spokojenost s naplněním očekávání vzdělávání, na měření (především pomocí škálových stupnic) jednotlivých parametrů, jako např. srozumitelnost, obsahová trefnost, využití pro praxi, přístup lektora, úroveň materiálů apod.

Takto získaná data poskytovala průběžný a rychlý rámec pro to, co bude součástí výběrového šetření, - naplněnost očekávání, hlavní přínosy, příp. nedostatky. Praxe však ukazuje, že tyto bezprostřední zpětné vazby nemusí mít takovou úroveň objektivitu, kdy důvodem může být jak haló efekt (prvotní, často pozitivní emoční dojem z prožitku, protože např. účastníky školení bavilo), tak a vztah k lektorovi, resp. menší schopnost případné negativní konfrontace svého hodnocení vůči osobnosti lektora. Proto jsem přistoupila k druhé, mnohem rozsáhlejší verzi dotazníku, kterou jsem sestavila na míru zhodnocení daného vzdělávacího projektu s časovým odstupem a tím bylo dotazníkové šetření.

²¹⁰ Hendl, J., Kvalitativní výzkum: základ teorie, metody a aplikace, 2008, s. 130.

▪ **Dotazníkové šetření**

Pro získání empirických dat v rámci zjišťování přínosu vzdělávání zaměstnanců jsem sestavila dotazník, který obsahuje 30 otázek (viz. příloha č. 5), a to jak otázek otevřených tak uzavřených. Důvodem je, aby byl obsah otázek přiměřený z hlediska rozsahu a srozumitelnosti pro respondenty. Při sestavování jsem dbala na to, aby se nevyskytovaly v jejím rámci otázky, které jsou nadbytečné (informace jsou již známy nebo je možné je zjistit jiným způsobem). Dotazník byl zadán 55 klíčovými pracovníky společnosti, kteří se účastnili celého programu vzdělávání. Dotazníkové šetření pomohlo postihnout většinu účastníků realizovaného vzdělávacího programu v krátkém čase a vytvořil se tak ucelený obraz nejen o subjektivní spokojenosti a úrovni naplněného očekávání, ale i o konkrétních objektivních dopadech na pracovní výkon a možnostech měřitelného projevu efektu (přínosu) z toho vzdělávání.

▪ **Polostandardizované rozhovory**

Další použitou technikou v této diplomové práci je polostandardizovaný rozhovor. Zvolila jsem ji proto, že standardizovaná forma (pevně dané otázky v pevném pořadí) by mi nedovolila jít do hlubších souvislostí. Pro dobré vzájemné porozumění s respondenty jsem proto zvolila cíl, který odpovídá záměru výzkumu (zhodnocení přínosu vzdělávacího programu s konkrétními dopady) a tomu navrhla baterii 13 základních otázek, které jsem během rozhovoru flexibilně přizpůsobovala z hlediska formulací i pořadí (viz příloha č. 6). Jsem si vědoma, že tento typ rozhovoru sice znesnadňuje srovnávat výsledky jednotlivých respondentů, zato dovoluje jít do hloubky pochopení sledovaného záměru. Navíc kvantitativní hledisko bylo dostatečně získáno z předchozích metod, které zároveň srovnání údajů umožňovaly.

V rámci zjišťování přínosu firemního vzdělávání zaměstnanců bylo realizováno 15 rozhovorů s vybranými pracovníky – zkušenými manažery naší společnosti. V této části výzkumu byl uplatněn záměrný výběr podle následujících kritérií:

- dotazovaný(á) je přímým nadřízeným pracovníků, kteří byli osloveni při anketovém šetření,
- dotazovaný(á) má možnost ovlivňovat firemní vzdělávání zaměstnanců společnosti,
- dotazovaný(á) je ochoten(ochotna) poskytnout rozhovor.

5.3 Výzkumný vzorek a postup výzkumu

Výzkumným vzorkem je skupina 42 pracovníků, kteří se zúčastnili vzdělávacího programu v organizaci a kteří v termínu odevzdali vyplněné dotazníkové šetření. Celého vzdělávacího projektu se zúčastnilo cca 85 pracovníků ale pro daný výzkum výše zmíněnými metodami jsem oslovila 55 účastníků programu, kteří byli do vzdělávacího programu zařazeni jako služebně starší (a dala se předpokládat větší zkušenost s podnikovým vzděláváním) a zúčastňovali se programu pravidelně, podle plánované koncepce (bez absencí). Očekávala jsem tak z tohoto vzorku větší validitu a reliabilitu dat.

Z oslovené skupiny 55 pracovníků/účastníků rozvojového programu byla návratnost 42 vyplněných dotazníků, proto jsem za výchozí výzkumný vzorek označila právě tuto skupinu. Ta tedy byla tvořena:

- klíčovými pracovníky firmy pracujícími jak na juniorských, tak na samostatných pozicích specialistů z různých oddělení ve společnosti,
- pracovníky na seniorských pozicích (kdy vedou min. 1 podřízeného),
- manažery týmů či oddělení, kteří vedou několik podřízených pracovníků, zodpovídají za výsledky svěřeného týmu a podílejí se na strategiích společnosti.

Cílovou skupinu, resp. výzkumný vzorek tvořilo tedy **42 účastníků vzdělávacího projektu**, kteří byli vybráni napříč celou firmou. Šlo o vzorek, u něhož došlo k propojení **lidí z různých oddělení z různých pozic a úrovní řízení, což bylo záměrem zkoumání, abychom docílili všestranného pohledu na zhodnocení vzdělávacího projektu, kterým společně prošli.**

První, leč velmi rozsáhlá a dlouhodobá část výzkumu se zabývá studiem, resp. průběžnou analýzou hodnotících dotazníků (zpětnou vazbou účastníků po vzdělávací aktivitě), rozborem akčních plánů účastníků rozvoje a lektorských zpráv. Studium dokumentů, zahrnovalo během 2 let průběžné analyzování a vyhodnocování:

- 400 zpětných vazeb od 42 účastníků jednotlivých vzdělávacích jednotek (viz. příloha č. 4), kdy za jednotku byl považován realizovaný trénink (např. 2 denní trénink prezentačních dovedností, nebo 2 denní manažerský trénink apod.). Analýza přinášela poznatky o naplněném očekávání jednotlivých tréninků, o postojích účastníků

k obsahům a formám vzdělávacích aktivit, o kvalitě lektorského přístupu a tematického obsahu a o subjektivně hodnocených přínosech pro samotné účastníky.

- 42 akčních plánů účastníků (ukázka formuláře viz. příloha č. 1), které obsahují konkrétní rozvojové cíle účastníků včetně měřitelných kritérií hodnocení (SMART), tedy plán toho, jakou získanou znalost či dovednost chtějí účastníci uvést do praxe, kdy a s jakým cílem. Získaná data přinesla – vedle subjektivních postojů – i objektivní hledisko, protože s akčními plány se pracovalo během celého programu průběžně, dohodnuté cíle a kroky byly vyhodnocovány s nadřazenými účastníky a šlo tedy proto o pozorovatelné, či přímo měřitelné hodnoty.
- 15 lektorských zpráv, které doplnily obraz získaný od účastníků. V nich šlo ze strany lektora/trenéra o shrnutí a tím i potvrzení nejzajímavějších, nejdůležitějších poznatků (které účastníky oslovily) a o návrhy efektivních kroků, metod a témat, které je užitečné do dalšího rozvoje zapojit.

Studium těchto dokumentů, na kterém jsme pracovali s personálním týmem po celou dobu projektu, nám poskytovalo informace o průběžném aktuálním hodnocení jednotlivých vzdělávacích aktivit jak z pohledu účastníků, tak i lektorů, získávali jsme silné a slabé stránky kurzů/tréninků a školení, data o zaměřenosti a motivaci, o postojích účastníků k obsahům a formám vzdělávacích aktivit apod. Šlo především o *popisná fakta*, která nám dávají prostor pro následná podrobná šetření. Výsledky těchto analýz dokumentů mají především komparativní charakter pro shodné otázky z dotazování. Tento způsob průběžného sledování a vyhodnocování prostřednictvím analýz výše uvedených dokumentů byl však užitečný nejen pro účel celkového zhodnocení vzdělávacího projektu, které je cílem této práce. Poskytoval také možnost vzdělávací program následně flexibilně přizpůsobovat zjištěným údajům a již v průběhu programu pracovat na zkvalitňování a „upravování na míru“ aktuálním podmínkám. Tím byla možnost již v běhu projektu zefektivňovat celý vzdělávací proces.

Druhá část výzkumu je věnována **dotazníkovému šetření**, které vzniklo za účelem zjištění, jaký přínos vzdělávacího programu vnímají sami účastníci celého vzdělávacího projektu a to z komplexního pohledu. Nešlo už (jako v prvním kroku) o zhodnocení aktuální realizované vzdělávací aktivity (často pod dojmem právě prožitého rozvojového zážitku), ale o hodnocení v celém kontextu, s následnou příležitostí převedení získaných poznatků do každodenní praxe a s očekávanou možností měření dopadů vzdělávacího projektu. Cílovou skupinu 55 pracovníků jsem oslovila s žádostí o vyplnění dotazníku – viz. příloha č. 5

(osobně v průběhu ledna 2012), po ukončení realizované vzdělávací aktivity konkrétní účastnické skupiny. Jednotlivé kvantitativní části dotazníku se určitým způsobem prolínají s rozhovory vedoucích pracovníků, jejich názory vhodně problematiku dokreslují. V dotazníkovém šetření, které prověřuje úspěšnost vzdělávacího programu, spatřuji (pro tento typ výzkumu) výhodu nízkých nákladů, rychlosti vyplnění a široké pokrytí dotazovaných osob, jejichž názor je cenný, relativně snadnou analýzu dat. Na druhou stranu je třeba počítat s náročností při přípravě dotazníků se získáním spíše obecnějších informací (než specializované údaje) a to pouze na dané otázky a ne se 100% návratností. Z 55 oslovených účastníků vyplnilo a předalo vyplněný dotazník v termínu zpět 42 tazatelů, což je 82 % návratnost.

Třetím krokem výzkumu byla realizace **polostandardizovaných rozhorů s manažery** společnosti, kteří jsou přímými nadřízenými účastníků vzdělávacího projektu, čímž dokáží pohledem vedoucího hodnotit jejich případnou změnu chování a postojů po realizovaném vzdělávacím programu, přitom se sami projektu zúčastnili a zároveň se také podílejí na formulování strategií společnosti. U polostandardizovaného rozhovor – viz příloha č. 6 – jsem si určila záměr a definovala 13 základních otázek, jako „páteř“ rozhovoru, což mi však nebránilo hovor flexibilně upravovat, samozřejmě vždy jen pro naplnění výzkumného záměru. Metodu interview (rozhovor) s manažery jsem zvolila jako vhodnou pro získání přímých reakcí dotazovaných pracovníků, přičemž za výhody lze považovat 100% odezvu, motivace tázaných ke spolupráci a jejich pocit užitečnosti a vlastního přínosu, což se odráží na sdílnosti a hlavně možnost přizpůsobení otázek momentální situaci – dle vývoje rozhovoru. Oproti tomu je nutné počítat s časovou náročností jak pro tazatele, tak i dotazované, mnohem větší variabilitu odpovědí (v porovnání s dotazníky), což je těžší pro vyhodnocení, a jisté nároky na formulování otázek a vedení interview vůbec. Rozhovory probíhaly face to face, účastnil se pouze výzkumník a manažer, atmosféra byla neformální a záznam jsem pořizovala průběžně písemnou formou. Manažeři svými odpověďmi pomohli interpretovat to, co bylo zjištěno dotazníkovým šetřením a značně přispěli ke konkrétní formulaci přínosů rozvoje zaměstnanců.

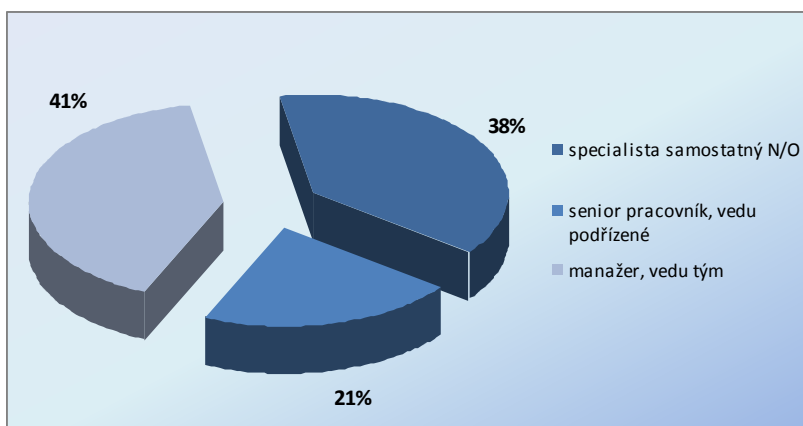
Na závěr metodologické části můžeme zmínit i další přínosy i omezení, se kterými se můžeme v tomto typu výzkumu potkat. Uvedme je v bodech:

- výběr respondentů je vůči zkoumané společnosti i vůči všem účastníkům vzdělávacího projektu poměrně velký, a byť jsou zastoupeni pracovníci i manažeři různých úrovní řízení, považují pro daný zkoumaný cíl, tento vzorek za relevantní,
- východisky pro zhodnocení přínosu byla široká škála podkladů, která poskytovala v průběžném čase data, která se kvalitativně i kvantitativně vzájemně doplňovala, což umožňuje ucelenější a objektivnější pohled na výsledky zkoumání,
- individuální rozhovory poskytli nejzkušenější vedoucí pracovníci, u kterých se dá předpokládat širší, větší zkušenost a tím i hloubka názorů v oblasti rozvoje a vzdělávání, než u kolegů s kratší manažerskou praxí,
- odevzdání dotazníků je závislé na ochotě pracovníků, hrozí tedy nižší návratnost dotazníků,
- interpretace dat může být ovlivněna (jak negativně tak i pozitivně) existencí pracovního poměru výzkumníka ve společnosti XY.

5.4 Vyhodnocení a interpretace výzkumu

Pro naplnění výzkumného cíle definovaného v kapitole 5.1. nejdříve představím cílovou skupinu respondentů, kterou jsem zahrnula do výzkumu.

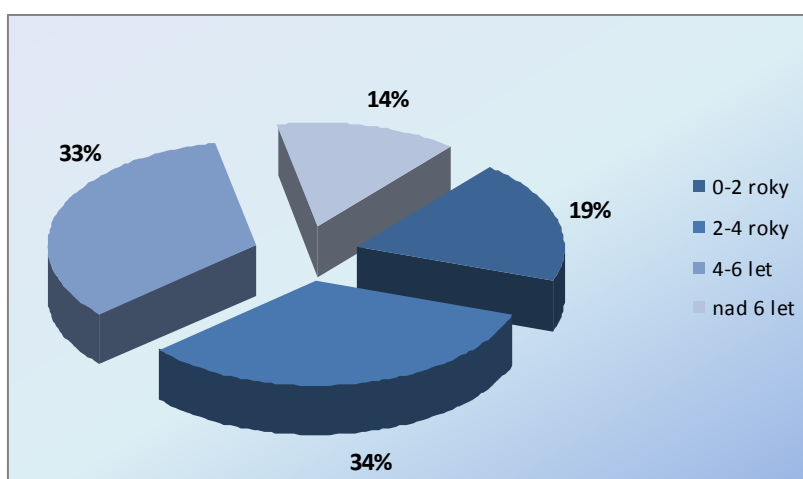
42 respondentů je tvořeno klíčovými pracovníky firmy pracujícími jak na juniorských, tak na samostatných pozicích specialistů z různých oddělení ve společnosti, často obchodníci a nákupčí; bylo jich 16 (38%), dále 9 pracovníky na seniorských pozicích, kteří vedou min. 1 podřízeného (21%) a také 17 manažery týmů či oddělení, kteří vedou několik podřízených pracovníků, zodpovídají za výsledky svěřeného týmu a podílejí se také na strategiích společnosti (41%).



Graf 4: Struktura profesního zastoupení účastníků

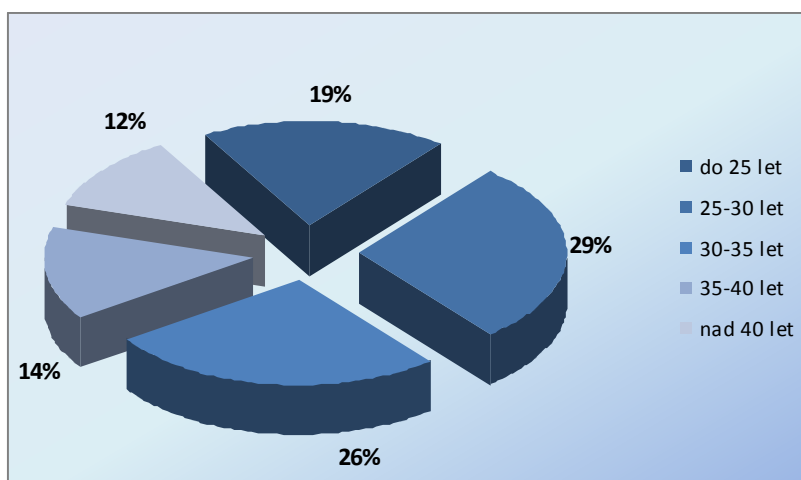
Zdroj: vlastní

Jde pouze o pracovníky se středoškolským a vysokoškolským vzděláním, nejčastěji ve věkovém rozmezí 25-35 let (55%), přesně: 8 respondentů ve věku do 25 let (19%), 12 respondentů do 30let věku (29%), 11 respondentů do 35 let (26%), 6 respondentů do 40 let (14%) a 5 respondentů (12%) bylo nad 40 let věku. Pokud se podíváme na délku pracovního působnosti u společnosti XY, většina respondentů je v rozmezí 2-6 let (67%) délky pracovního poměru u zaměstnavatele, přesně jde o 8 respondentů pracujících ve společnosti do 2 let (19%), 14 respondentů od 2-4 let (34%), taktéž 14 respondentů 4-6 let (34%) a 6 respondentů pracovala nespolečnosti více jak 6 let (14%). Zmíněné skutečnosti jsou znázorněny na následujících dvou grafech.



Graf 5: Věková struktura účastníků

Zdroj: vlastní

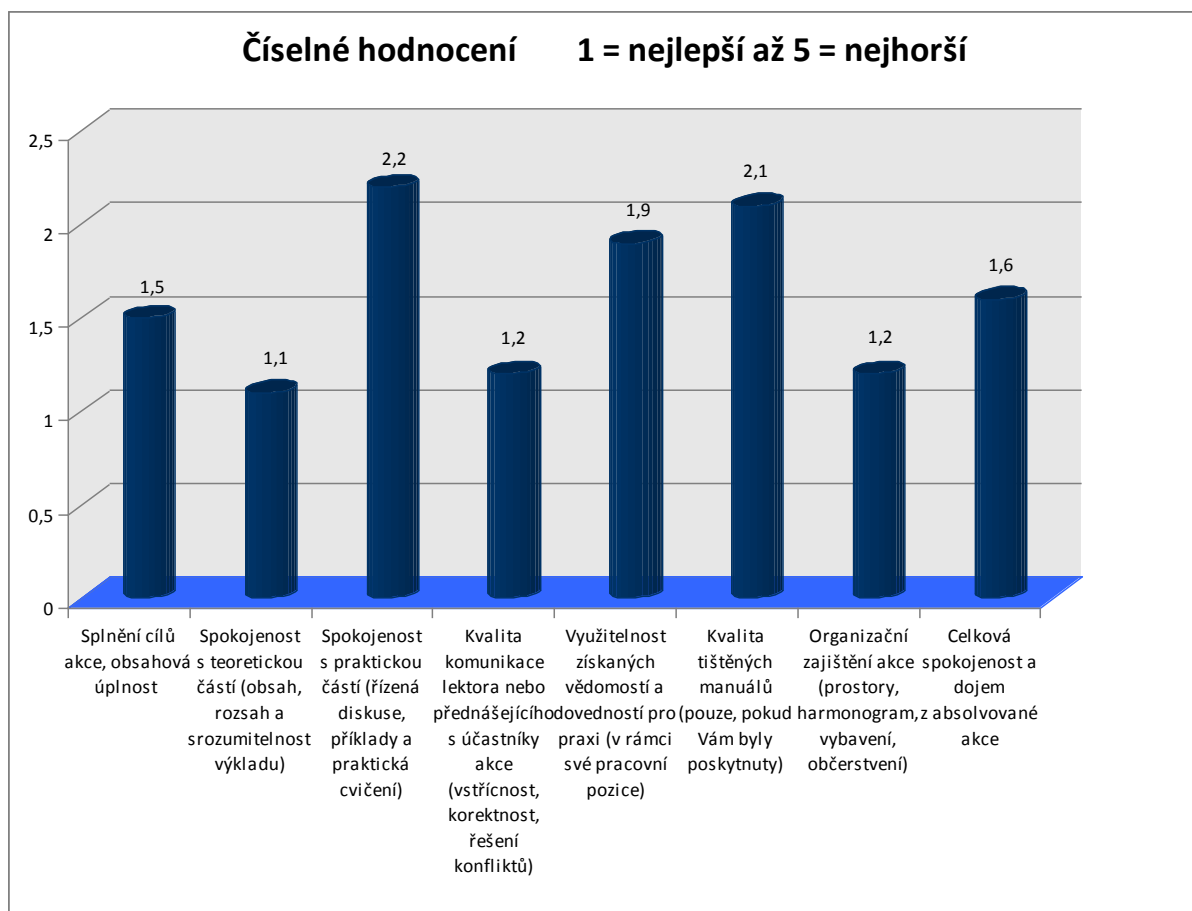


Graf 6: Délka trvání pracovního poměru zaměstnanců
Zdroj: vlastní

Přínos, jenž účastník ze vzdělávací akce má, se dle mého názoru bude různit tak, jako se odlišují sami jedinci. Faktorem, který bude ovlivňovat výsledný efekt, bude i jejich přístup, motivace, píle, intelekt, vynaložené úsilí, předchozí znalosti a zkušenosti apod. Zároveň je však zřejmé, že to není jen jediný a sám účastník, kdo má vliv na efektivitu vzdělávání, ale také organizace (svým postojem ke vzdělávání, kvalitou organizovaných vzdělávacích programů, pracovním prostředím, které vytváří, kulturou i vrcholovým vedením) a především také manažeři, resp. přímý nadřízení účastníků rozvoje.

Každopádně, pojďme se nyní podívat, jak hodnotili realizovaný vzdělávací program „naši“ účastníci.

Z průběžných zpětných vazeb účastníků, kdy hodnotili jednotlivé realizované vzdělávací akce (viz. vyhodnocení akce/zpětná vazba - příloha č. 4.) přikládám v grafu 7 výsledné průměrné hodnocení. Po každé vzdělávací akci respondenti hodnotili (formou „školního známkování“) splnění cílů a obsahovou úplnost, spokojenost s teoretickou i praktickou částí tréninku, přístup lektora, využitelnost získaných poznatků, kvalitu tištěných materiálů, organizační zajištění a celkovou spokojenost z absolvované akce. Z hlediska naplnění výzkumného cíle je na grafu č. 7 patrná a důležitá celková spokojenost účastníků s výslednou hodnotící „známkou“ 1,6 a názor na splnění cílů vzdělávacích s hodnocením 1,5.

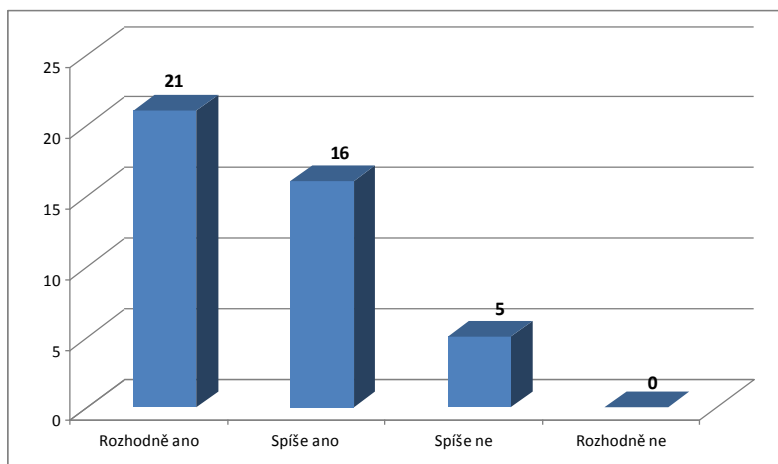


Graf 7: Výsledné hodnocení všech realizovaných vzdělávacích akcí na základě zpětných vazeb účastníků

Zdroj: vlastní

Pro interpretaci směřující k zodpovězení hlavní výzkumné otázky jsem dále použila z dotazníkového šetření a rozhovoru takové vybrané oblasti sledovaných kritérií, které nám nejvíce dávají odpověď na sledovaný výzkumný cíl.

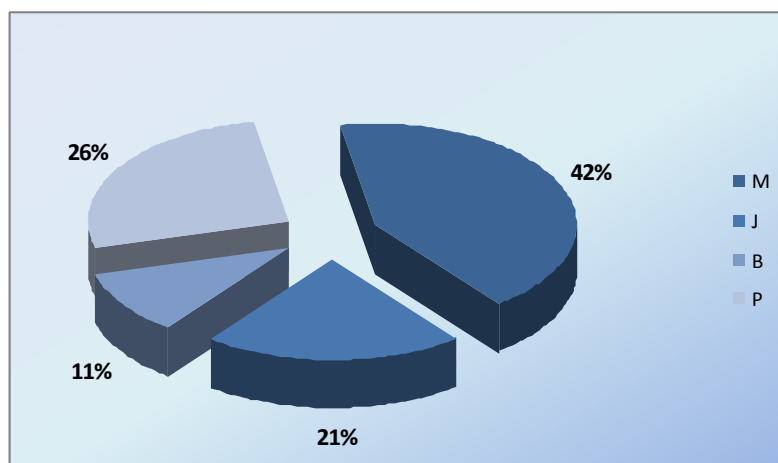
Vnímání důležitosti realizovaného vzdělávacího programu sami účastníci, sledovala 3. otázka dotazníku. Jak znázorňuje graf 8, na otázku „*Považujete současný vzdělávací program za důležitý pro Vámi vykonávanou pracovní činnost?*“ odpovědělo ze 42 respondentů celých 21, že „rozhodně ano“, 16 „spíše ano“, 5 „spíše ne“ a alternativu „rozhodně ne“ nezvolil žádný z respondentů. Z toho vyplývá, že pro 88% dotazovaných je vzdělávací program, kterého se zúčastnili, důležitý pro jejich práci.



Graf 8: Ot. č. 3. „Považujete současný vzdělávací program za důležitý pro Vámi vykonávanou pracovní činnost?“

Zdroj: vlastní

Pokud se zaměříme na to, *kteou oblast vzdělávacího programu shledávají účastníci jako nejpřínosnější* – viz. graf 9 - odpovědělo 42% respondentů, že největší přínos pro jejich práci měly „Manažerské dovednosti (M), 26% respondentů označilo jako nejpřínosnější část rozvoje „Prezentační dovednosti“ (P), 21 % respondentů hodnotilo nejpřínosněji výuku „Cizích jazyků“ (J) a 11% dotazovaných spatřuje největší přínos v oblasti „Business“ (B), tedy v rozvoji obchodních a nákupních dovedností.

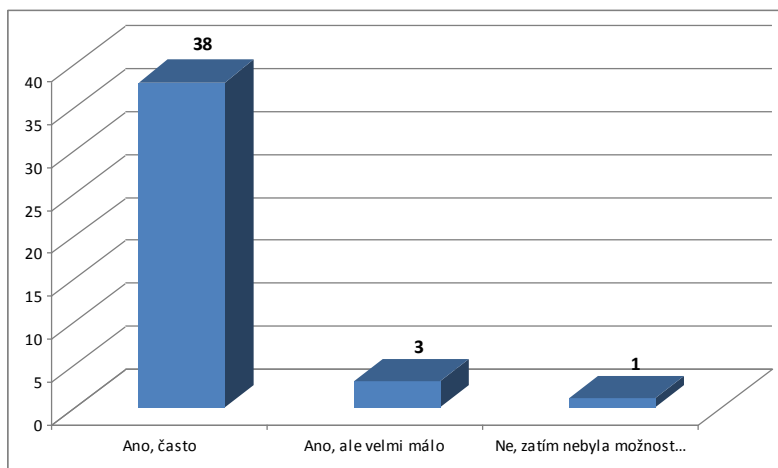


Graf 9: Ot. č. 8. „Která oblast z realizovaných vzdělávacích aktivit byla pro Vás nejpřínosnější?“

Zdroj: vlastní

Dalšími sledovanými kritérii pro hlavní výzkumnou otázku bylo „využití získaných poznatků/dovedností v praxi“ a „zvýšení výkonu“ po realizovaném vzdělávání.

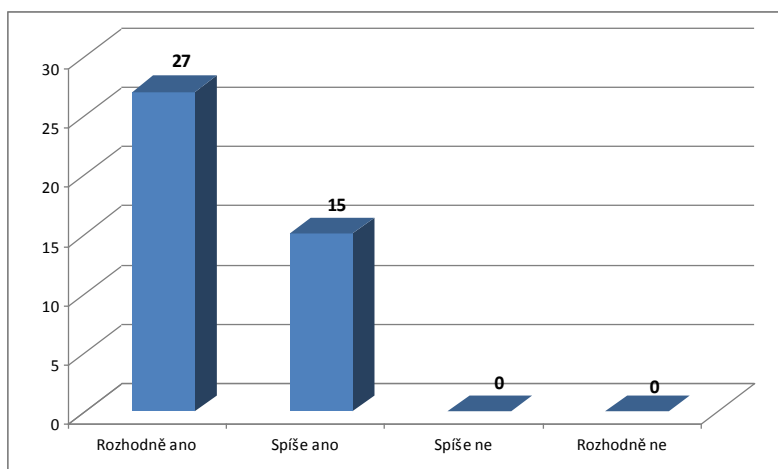
Na otázku „*Využíváte nově získané poznatky při své práci?*“ – viz graf. 10 - odpovědělo ze 42 dotázaných respondentů celých 38, že „ano, často“, pouze 3 dotazovaní odpověděli, že „ano, ale velmi málo“ a odpovědní variantu „ne, zatím nebyla možnost využít nově získané vědomosti“ zvolil pouze 1 účastník.



Graf 10: Ot. č. 10. „Využíváte nově získané poznatky při své práci?“

Zdroj: vlastní

Na otázku č. 13. - „*Pomohlo vám absolvování vzdělávacích aktivit zvýšit Váš pracovní výkon?*“, ze 42 dotazovaných odpovědělo 27 respondentů, že „rozhodně ano“, 15 odpovědělo že „spíše ano“, přičemž variantu odpovědi „spíše ne“ či „rozhodně ne“ nevolil žádný dotazovaný.



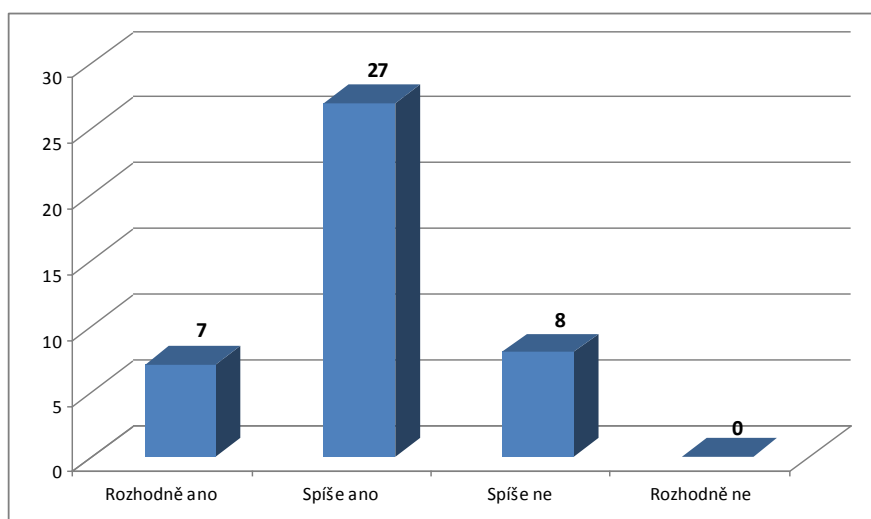
Graf 11: Ot. č. 13. „Pomohlo vám absolvování vzdělávacích aktivit zvýšit Váš pracovní výkon?“

Zdroj: vlastní

Považuji za velmi dobrý výsledek, že ze 42 dotazovaných v podstatě 100% respondentů vidí přímou souvislost mezi vzděláváním a jejich zvýšeným pracovním výkonem, nicméně je patrná i drobná nesourodost v odpovědích. Mám na mysli, že pokud 1 dotazovaný na otázku č.10 uvádí, že zatím neměl možnost uplatnit nově získané poznatky či dovednosti ve své praxi a přitom všichni z respondentů dále na otázku č. 13 odpovídají, že jim vzdělávací aktivity pomohly zvýšit jejich pracovní výkon, jsou tyto výpovědi v rozporu. Jak může být výkon pracovníka lepší na základě poznatků ze školení, když ty poznatky ještě nepoužil v praxi. Každopádně jde v celkovém měření o malou odchylku, která mohla jednoduše vzniknout špatnou úvahou či zhodnocením jednoho z dotazovaných.

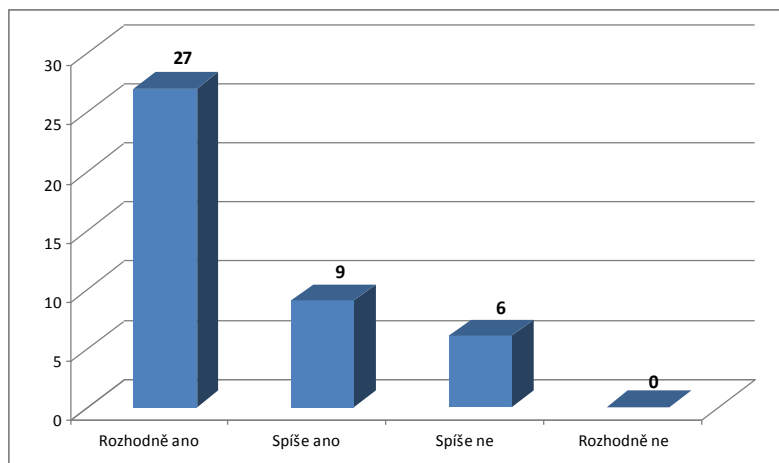
Důležitým parametrem pro přínos vzdělávání je také to, jak a jestli se o rozvoj svých podřízených zajímají jejich vedoucí pracovníci, jestli pracují z výstupy ze školení a tréninku, jestli se rozvojové cíle promítají do konkrétních akčních plánů, které pak lze vyhodnocovat a měřit tak posun v chování a dovednostech. Proto jsem chtěla vyhodnotit a interpretovat odpovědi na otázky č. 17., 18., a 19.

Při sledování odpovědí na otázku č. 17. - „Hovořil s Vámi přímý nadřízený o dopadech rozvoje na Vaši práci?“ – viz. graf 17 - bylo zjištěno, že 7 respondentů je toho názoru, že „rozhodně ano“, 27 dotazovaných odpovědělo, že „spíše ano“, 8 dotazovaných se domnívá, že „spíše ne“ a žádný z respondentů neodpověděl, že „rozhodně ne“.



Graf 12: Ot. č. 17. „Hovořil s Vámi přímý nadřízený o dopadech rozvoje na Vaši práci?“
Zdroj: vlastní

Dále z výzkumu vyplynulo (graf. 13.) , že 27 respondentů (ze 42 dotazovaných) má sestavený dlouhodobý akční plán a odpovídá tak „rozhodně ano“ na otázku „*Máte sestavený dlouhodobý akční plán?*“, 9 respondentů odpovědělo, že „spíše ano“, 6 dotazovaných odpovědělo „spíše ne“ a žádný z respondentů nezvolil odpověď „rozhodně ne“.

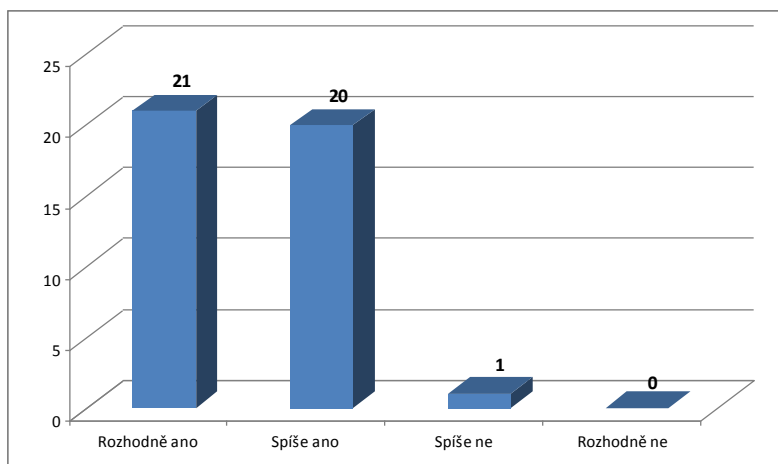


Graf 13: Ot. č. 18. „Máte sestavený dlouhodobý akční plán?“

Zdroj: vlastní

Pokud vezmeme v úvahu předešlých 36 respondentů se sestaveným akčním plánem, vyplývá z dalších odpovědí na otázku č. 19. „*Pokud ano, budete umět tento akční plán vyhodnocovat?*“, že 35 dotazovaných bude umět tento akční plán vyhodnocovat. Vyjadřují to odpovědi „rozhodně ano“ od 27 respondentů, „spíše ano“ od 8 respondentů a pouze 1 dotazovaný uvádí odpověď „spíše ne“, tedy že svůj akční plán nebude moci nejspíš vyhodnotit.

Naplnění očekávání ze vzdělávacího programu a celkovou spokojenost hodnotila otázka č. 25. - „*Naplnil absolvovaný vzdělávací program Vaše očekávání a byl jste celkově spokojen/a s podnikovým vzděláváním?*“. Z odpovědí vyplývá, že 98% dotazovaných účastníků vzdělávacího programu bylo spokojeno, resp. 21 respondentů odpovědělo že „rozhodně ano“, 20 dotazovaných bylo názoru, že „spíše ano“, pouze 1 respondent byl toho názoru, že „spíše ne“ a žádný z dotazovaných nevyjádřil svou odpověď „rozhodně ne“.



Graf 14: Ot. č. 25. „Naplnil absolvovaný vzdělávací program Vaše očekávání a byl jste celkově spokojen/a s podnikovým vzděláváním?“
Zdroj: vlastní

Pro posouzení účinnosti metod jsem použila otázku č. 9 – „*Které vzdělávací metody se Vám jeví při realizaci vzdělávacího projektu jako nejprínosnější?*“ Protože šlo o otevřenou otázku, nelze odpovědi jednoznačně kvantifikovat, protože účastníci uváděli různý počet metod a vyjadřovali se „svým jazykem“, tedy pro jednu metodu například použili různé názvosloví. Například metodu, které respondenti přisuzovali zásadní účinnost nazývali jako „video“, „kamerová nahrávka“, či „videotrénink“ apod. Proto budu interpretovat získané odpovědi na základě zkušenosti a znalosti metod, které v projektu skutečně probíhaly. A ano, **za nejúčinnější metodu** získaných dovedností tohoto vzdělávacího projektu lze na základě výzkumu považovat výše zmíněný **videotrénink**, tedy videonahrávku, která obsahuje záznam konkrétního výkonu účastníka (často část prezentace, či část prodejního hovoru nebo simulaci manažerské komunikace). Účinnost spatřuji ve způsobu použití, kdy docházelo nejen ke zpětnému přehrávání zachycených situací a poskytování zpětné vazby na výkon, což umožňovalo definovat zřetelné silné a slabé stránky výkonu, na kterých je třeba pracovat (včetně návrhu „jak“ pracovat, „jak zlepšovat“), ale také k porovnání nahrávek konkrétní dovednosti na začátku projektu a na jeho konci, kdy byl patrný a zcela jasný posun ve výkonu sledované a trénované dovednosti. **Metodu videotréninku označilo za nepřínosnější 32 respondentů (z celkového počtu 42)!** Dalšími metodami, které byly dotazovanými více než 2 x úspěšně hodnoceny (jejichž počet zmínění v odpovědích dotazovaných uvádím také) byly:

- hraní rolí (ať už reálné nebo simulace) – 8 x,
- diskuse – 7x,

- dovednostní, situační trénink – 6x,
- práce ve (řešení zadání) ve skupině – 5 x.

Prospěch, který účastníci z jednotlivých vzdělávacích akcí v rámci celého vzdělávacího programu získali, sledovaly v dotazníku také dvě otevřené otázky. A to otázka č. 12 – „*Co děláte v práci jinak a lépe než před vzdělávacím projektem?*“ a otázka č. 14. – „*Jaké další přínosy pro Vás (ze vzdělávacích aktivit) Vás napadají?*“ Vzhledem k tomu, že jde o otázky otevřeného typu a zabírají široký rámec možných odpovědí, názory respondentů se velmi různily (často uvedli hned několik příkladů) a nebylo možné v nich vyčíst žádný jednotný trend. Každopádně však kvalitativně doplňují pohled na přínos vzdělávání, protože až na jednoho respondenta našli všichni pozitivní změnu svého chování, jako pozitivní důsledek vzdělávání a vyjádřili i další přínosy, které se hned a přímo nemusí projevit v jejich pracovních výkonech. Několik níže uvedených příkladů obsahuje celý rámec vzdělávacího projektu, tedy všechny vzdělávací oblasti uvádím ty, které se ve vyjádřeních účastníků opakovaly vícekrát:

Otázka č. 12: „Co děláte v práci jinak a lépe než před vzdělávacím projektem?“	Otázka č. 14: „Jaké další přínosy pro Vás (ze vzdělávacích aktivit) Vás napadají?“
<ul style="list-style-type: none"> - Nabídka zákazníkovi (opakovalo se 2x) - Soustředím se na pochvalu podřízených (opakovalo se 5x) - Delegování (opakovalo se 3x) - Stanovování cílů -SMART (opakovalo se 12x) - Prodejní otázky (opakovalo se 6x) - Uzavírání obchodu (opakovalo se 2x) - Zápisy z porad (opakovalo se 3x) - „3Ř“ – prezentační technika (opakovalo se 8x) - Shrnutí v prezentaci (opakovalo se 3x) - Shrnutí v delegování (opakovalo se 4x) - Lépe komunikuji v angličtině, němčině (opakovalo se 6x) - Práce s emocemi (opakovalo se 2x) - Soustředím se na ZV (opakovalo se 9x) 	<ul style="list-style-type: none"> - Získání zpětné vazby na sebe -od kolegů na moje chování, na moje dovednosti (opakovalo se 8x) - Úsporu času (opakovalo se 2 x) - Lepší hodnocení nadřízeného (opakovalo se 2x) - Lepší vztah s kolegy či nadřízeným (opakovalo se 6x) - Lepší nadhled nad svou prací (opakovalo se 2x) - Větší sebejistotu (opakovalo se 7x) - Zkušenosti, názory ostatních (opakovalo se 4x) - Srovnání své úrovně znalostí, dovedností s ostatními účastníky (opakovalo se 5x), - Nápady pro svůj tým, práci (opakovalo se 2x) - Peníze, finanční ohodnocení (opakovalo se 2x)

Z výše uvedeného vyplývá, že příčinu úspěchu účastníků při realizované práci v praxi je možné spatřovat ve všech oblastech vzdělávání – manažerských, jazykových, prezentačních, komunikačních, nákupních i obchodních dovednostech, což hlouběji doplňuje již získané poznatky z otázky 8., 10. a 13. a že přínos účastníci spatřují i v samotném setkání všech účastníků při rozvojovém programu, kde velmi pozitivně hodnotí i možnost vzájemného srovnání úrovně znalostí a dovedností, možnost sdílení a předávání znalostí a také sociální, neboli vztahovou rovinu, kdy došlo k navázání přátelského vztahu či ke zlepšení pracovního vztahu s kolegou ve firmě. To vše může pozitivně ovlivnit pracovní výkony účastníků.

Pokud navážu na výstupy z dotazníkového šetření výsledky, které jsem získala z rozhovorů s manažery (viz. příloha č.6), mohu doplnit tyto závěry:

1. Všichni manažeři výzkumného šetření považují rozvoj a **vzdělávání jako důležitý prvek jak pro svoje vlastní výsledky, tak pro výsledky svého týmu i firmy.**
2. V převážné většině se jim strategie vzdělávání ve firmě jeví jako efektivní, i když se shodují, že v současné době nedokážou číselně vyhodnotit nakolik výnosy převažují nad náklady do vzdělávání, tedy se v úsudku řídí svým pocitem z dosažených výsledků.
3. V porovnání s jinými vzdělávacími programy, s nimiž měli během své kariéry zkušenosti, považují současný **vzdělávací systém za propracovaný a přínosný** a současná strategie vzdělávání ve firmě se jeví jako efektivní, i když se shodují, že **v současné době ještě nedokážou číselně vyhodnotit**, nakolik výnosy převažují nad náklady do vzdělávání.
4. Většina manažerů **vnímá zlepšení pracovních výsledků a pozitivní změny chování u zaměstnanců** (kteří se zúčastnili tréninkového programu) při styku s externími či interními zákazníky. Někteří uvádějí, že je pro ně evidentní, že jejich zaměstnanci udělali kvalitativní posun ve svém jednání a očekávají tak přínos v podobě poznatelných výsledků. Zmiňují příklady jako:
 - výrazně lepší obchodní jednání u klientů či vyjednávání podmínek u dodavatelů,
 - kvalitnější prezentace u zákazníků či dodavatelů,
 - jednání po telefonu (při představení společnosti a sjednávání osobních schůzek, zvládání námitek zákazníka),
 - při zadávání interních zakázek – jednání s kolegy při vnitřních procesech ve firmě (objednávání služeb na nákupu, grafickém oddělení apod.)

5. Převážná **většina manažerů pracuje s výstupy svých podřízených z jednotlivých vzdělávacích aktivit**, a to nejčastěji tak, že:
- body z akčních plánů přenášejí do rozvojových cílů, na kterých dále pracují spolu s podřízenými a sledují dále jejich posun,
 - videonahrávky, kde jsou vidět silná a slabší místa účastníka (při hraní reálných obchodních rolí, při prezentaci apod.), používají v dalších interních trénincích, kde dovednosti dále rozvíjejí,
 - pracuje např. i s doporučením lektora, který dal manažerovi zpětnou vazbu na účastníka resp. podřízeného pracovníka manažera (doporučení jak s ním pracovat, jak ho rozvíjet, na co se u něj soustředit).
6. Byť se většina manažerů k ekonomickému přínosu (produktivitě práce, efektivnosti, šetření nákladů apod...) neumí zřetelně vyjádřit, stojí si za tím, že vzhledem ke změnám chování (kvalitnější jednání se zákazníkem, kvalitnější komunikace, prezentace, i kvalitativní změny v přístupu ve vedení podřízených, tedy nabyté znalosti z manažerských dovedností) **bude vyčíslení možné po delším časovém období (odhadují cca 1 rok)**. Zatím hodnotí dílčí přínosy vzdělávání formu pozorování, uvádějí např. :
- již zmíněných videonahrávek výkonu účastníka na začátku tréninku a po absolvovaném bloku (týká se to hlavně prezentačních a obchodních, vyjednávacích dovedností)
 - změnou chování v reálné praxi, kterou jako manažer vidí u svého podřízeného – např. staví se k zakázkám lépe, zvládne prokazatelně lépe analýzu potřeb u zákazníka, oproti minulému půlroku dokázal vyjednat 3 „bonusy“, na interních poradách je při prezentacích přesvědčivější, jistější, je prostě výrazně lepší,
 - jasně „slyšitelný“ posun v jazykových dovednostech při jednání se zahraničním zákazníkem/dodavatelem apod.
7. Na otázku „Jak vnímají **dopady stávajícího vzdělávacího programu na kulturu chování zaměstnanců**“ např. uvedli, že:
- lidé se v této společnosti chtějí učit a rozvíjet,
 - hlavně v oblasti manažerských dovedností vnímají u svých seniorských podřízených pozitivní posuny, což je pro ně klíčové, protože jejich „senioři“ musí být schopni vést a rozvíjet svůj tým na „juniorských“ pozicích a celý tým svým vedením zkvalitňovat,

- lidé v této společnosti chápou investici do svého rozvoje jako důležitou přidanou hodnotu a jako významný benefit, kterého si cení.
8. **Změnu v motivaci zaměstnanců směrem k plnění jejich úkolů** (po skončení vzdělávacího programu) vnímají většinou velmi dobře, protože:
- jejich lidé jsou (na základě pravidelných hodnocení) zvyklí na stanovení a sledování cílů, často je umí samostatně formulovat a tudíž je vidět, že když je oslovena určitá dovednost či poznatek, zařadili jej do akčního plánu a v převážně většině mají velkou motivaci na tomto cíli akčního plánu pracovat tak, aby dosáhli zvýšení svých dovedností.
9. Jako **to, co by mohlo pomoci** - v rámci vzdělávacího projektu – **k lepším výsledkům** a kde vidí možné nedostatky ve stávajícím systému vzdělávání, uvádějí manažeři např.:
- aktivní zapojení top managementu, kdy vnímají malý zájem top managementu o manažerský rozvoj,
 - vyčlenění některých ze vzdělávacích aktivit mimo firmu (do externího prostředí), což však znamená vyčlenit na rozvoj ještě více času,
 - zapojit i team-buildingové aktivity (pro větší propojení týmů uvnitř firmy).

Závěr praktické části

Cílem výzkumného šetření bylo navázat na teoretickou část zhodnocením přínosu konkrétního realizovaného vzdělávacího programu v obchodně-marketingové společnosti, a pokusit se najít odpověď na hlavní cílovou otázku:

- **„Podařilo se realizovaným rozvojem zaměstnanců pozitivně ovlivnit jejich pracovní výkon a tím i úspěch společnosti?“**

a další doplňující otázku výzkumného šetření:

- **„Jaké postupy a metody se ukázaly v oblasti daného rozvoje a vzdělávání pracovníků účinné?“**

Jsem toho názoru, že získaná data z provedeného výzkumného šetření nasvědčují, že realizovaným rozvojem zaměstnanců ve společnosti XY se skutečně podařilo pozitivně ovlivnit pracovní výkon těchto zaměstnanců. Vycházím z interpretací všech účastníků výzkumného šetření, kteří se vyjadřovali k osobním přínosům z realizovaného vzdělávání, k využívání získaných poznatků a dovedností v praxi a také z interpretace samotných manažerů, kteří vnímají nejen svoje výsledky, ale především výsledky a výkonnostní posuny pracovníků ve svém týmu. Vzhledem ke krátkému časovému období, které uplynulo od zrealizovaného vzdělávacího projektu, jenž byl hodnocen, však zatím nenacházíme jasnou a měřitelnou hodnotu, na které bychom získali prokazatelný úspěch společnosti, jenž přinesl vzdělávací projekt. Všichni manažeři tázaní ve výzkumu se však shodují na tom, že jednoznačně na základě kvalitativního posunu dovedností a vyššího výkonu svých pracovníků věří i v následnou pozitivní provázanost na celkový (a měřitelný) úspěch firmy.

Co se týče **účinnosti metod**, nejvíce se v uvedeném vzdělávacím programu osvědčily interaktivní metody rozvoje, jako jsou praktické nácviky, tedy tréninky dovedností, nejlépe se zpětnou vazbou získanou nahrávkou přes kameru, dále hraní rolí, různé simulace reálných situací, ale také práce ve skupině nad konkrétním zadáním pro řešení a řízené diskuse, kde oceňovali výměnu a sdílení názorů.

Pokud jsem v rámci výzkumu definovala tyto 3 hypotézy, které jsem se rozhodla ověřit, a to, že:

- 1) *všichni* manažeři společnosti XY chápou investici do realizovaného projektu vzdělávání jako efektivní a přínosnou,
- 2) *většina* účastníků vzdělávacího programu společnosti XY změnila či upravila – na základě realizovaného vzdělávacího projektu – své pracovní chování,
- 3) realizovaný vzdělávací projekt ve společnosti XY přispěl u *většiny* účastníků ke zlepšení některých dovedností,

mohu nyní na základě provedeného výzkumu konstatovat, že všechny tři hypotézy se ukázaly jako pravdivé, resp. na základě informací získaných z metod výzkumu, je všechny mohu potvrdit.

ZÁVĚR

Domnívám se, že dnešní manažeři již zjistili, že základním předpokladem úspěšného podnikání jsou zaměstnanci. Ne vždy se totiž dají získat „hotoví“ pracovníci v takovém složení a množství, a hlavně s takovými vědomostmi, znalostmi, dovednostmi a přístupem, jaké organizace právě potřebuje. Poté je potřeba efektivního rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, aby se co nejdříve dostali na požadovanou úroveň.

Cílem diplomové práce bylo objasnit souvislost mezi rozvojem pracovníků a úspěchem společnosti. Na rozvoj zaměstnanců lze pohlížet z mnoha úhlů pohledu, na základě všech shromážděných informací a na základě méj dosavadní praxe si trůufám tvrdit, že péče o pracovníky v oblasti jejich dalšího rozvoje je naprosto klíčová. Důvodem nebudou argumenty, že lidi musíme motivovat, dát jim šanci růstu (byť oboje ano), nebo že investice do vzdělávání jsou již dnes samozřejmou nákladovou položkou, se kterou pracují firmy kolem a že vzdělávání je zcela běžný personální proces. Za opodstatněný argument, vyplývající z této diplomové práce, považuji to, že bez zaměstnanců nemůžeme vytvářet žádné hodnoty a že na dobře realizovaném, efektivním rozvoji nemůžeme firma tratit. Naopak, - přivede nás (prostřednictvím kvalitních a výkonných zaměstnanců) **k očekávaným výsledkům, k profitu.** Tento závěr mě vede ke konstatování, že cíl diplomové práce byl naplněn, byť je zřejmé, že měřítkem smysluplného rozvoje musí být jeho provázanost se skutečnými potřebami společnostmi, vycházející ze strategických plánů.

Na základě poznatků této práce jsem přesvědčena, že požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a aby mohl člověk fungovat jako pracovní síla, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. **Vzdělávání a formování pracovních schopností se tak stává celoživotním procesem a v tomto procesu hraje stále větší roli organizace a jí organizované vzdělávací aktivity.** Úspěšná organizace musí být flexibilní a potřebuje i flexibilní pracovníky, a úspěch podniku tak stojí na lidech, kteří využívají a neustále rozvíjejí svůj pracovní a osobnostní potenciál. Aby se ale mohli zaměstnanci všem změnám přizpůsobovat, rozvíjet se a uspět tak v náročných konkurenčních a ekonomických podmínkách současné doby, musí být vzdělávání.

Na základě všech získaných poznatků je však také zřejmé, že vzdělávání a rozvoj pracovníků není „všelékem“ na všechny problémy společnosti, a že úspěšnost realizovaného

vzdělávacího programu stojí na takových determinantech, jako jsou správně provedená analýza vzdělávacích potřeb, dobře zvolené vzdělávací metody, samotný postoj účastníků vzdělávání, osobnost lektora, provázanost rozvojového plánu se strategickým plánem firmy (který se vztahuje k definovaným podnikovým cílům) a v neposlední řadě způsob hodnocení realizovaného rozvoje tak, aby byl přínos vyhodnotitelný. **Prokazatelnost vlivu výše uvedených faktorů byla subcílem této diplomové práce.**

Základem praktické části této práce bylo výzkumné šetření zaměřené na hodnocení rozvojového programu z pohledu zaměstnanců a to na základě studia dokumentů, vyhodnocení dotazníků a polostandardizovaných rozhovorů. **Základním úkolem výzkumu bylo zhodnotit, zda se realizovaným rozvojem zaměstnanců podařilo pozitivně ovlivnit pracovní výkon zaměstnanců a tím i úspěch společnosti. Druhým úkolem výzkumu bylo určit, jaké postupy a metody byly v oblasti rozvoje a vzdělávání pracovníků účinné.**

Abych mohla zodpovědět tyto výzkumné otázky, pracovala výše uvedenými metodami s informacemi, které mi poskytli účastníci vzdělávání konkrétního rozvojového programu a manažeři společnosti. Ti se vzdělávacího projektu nejen sami účastnili, ale vedou pracovní týmy a zároveň se podílejí na strategických cílech společnosti. Při sestavování otázek pro dotazník a rozhovor jsem vycházela z teoretické části práce a z vlastní praxe.

Domnívám se, že výzkum byl úspěšný a potvrdil jak hlavní výzkumnou otázku a hypotézy, tak poskytl odpovědi na doplňující výzkumnou otázku ohledně účinnosti vzdělávacích metod. Přesné závěry poskytují informace závěrečné kapitoly praktické části.

Během výzkumu jsem si však zároveň uvědomila, že ne všechny otázky, které byly v dotazníku připravené, šly dobře pro výzkum hlavní otázky využít. Domnívám se, že kdybych prováděla stejný výzkum znovu, zaměřila bych se ještě více na volbu a efektivní formulaci otázek. S celkovým výsledkem průzkumu jsem spokojena, byť v roli pracovníka HR oddělení budu netrpělivě očekávat další výsledky, které by vyčíslily úspěch společnosti v důsledku dlouhodobého vzdělávacího programu. Vzhledem ke skutečnosti, že mnoho organizací do budoucna zvažují investice do vzdělávání se domnívám, že tato práce může být částečně průvodcem při sestavování vzdělávacího projektu a přispět případně ke zefektivnění stávajícího vzdělávacího systému organizace.

RESUMÉ

Téma diplomové práce „Rozvoj zaměstnanců – předpoklad a příležitost úspěchu firmy“ jsem zpracovala na základě poznatků získaných z odborných zdrojů, literatury, periodik, internetu a vlastní praxe do dvou částí (teoretické a praktické) a pěti kapitol.

V teoretické části práce se první kapitolou věnuji oblasti lidí, resp. lidí v organizaci, vyjasnění pojmů lidský kapitál, potenciál a lidské zdroje, jak s lidmi pracovat při procesu učení, co je vůbec předpokladem úspěšného učení a v neposlední řadě, jaký vliv má pro transfer učení motivace a postoj člověka.

Ve druhé kapitole se zaměřuji na obecnou charakteristiku společností, které realizují proces rozvoje a vzdělávání. Zabývám se vyjasněním pojmů „výchova“ a „vzdělávání“, potřebou určování vzdělávacích cílů, vzdělávacím procesem z pohledu systému, specifické roli manažerského rozvoje a objasnění pojmů „učící se organizace“ a „talent management“.

Ve třetí kapitole se soustředím na samotný proces vzdělávání ve společnosti. Představuji vzdělávací cyklus, který je podrobněji popsán v jednotlivých částech, zabývajícími se identifikací vzdělávacích potřeb, procesem plánování, realizace vzdělávání a 33vyhodnocením vzdělávání. Pozornost je dále věnována programu a metodám vzdělávání, jejich volbě a přínosu a v neposlední řadě se také věnuji roli samotných účastníků v procesu vzdělávání.

V praktické části diplomové práce přecházím čtvrtou kapitolou k představení konkrétního vzdělávacího projektu společnosti XY, k charakteristice společnosti jako takové a k jejímu vzdělávacímu programu, který byl navržen, obhájen a zrealizován.

Pátá kapitola se věnuje výzkumnému šetření, jehož cílem bylo v obecné rovině zhodnocení přínosu realizovaného vzdělávacího programu u společnosti XY, kdy je definována hlavní výzkumná otázka a hypotézy. Dále se tato kapitola věnuje popisu výzkumné strategie a metodám zkoumání, představení výzkumného vzorku a přes popis postupu výzkumu v ní dochází k vyhodnocení a interpretaci závěrů, které z výzkumu vyplynuly.

ANOTACE

Diplomová práce se zabývá rozvojem a vzděláváním zaměstnanců. Jejím hlavním cílem je objasnit souvislost mezi rozvojem pracovníků a úspěchem společnosti a prokázat, že dobře realizovaný rozvoj pracovníků k úspěchu firmy nejen významně přispívá, ale že je zároveň vůbec samotným předpokladem tohoto úspěchu. Že úspěch podniku stojí na lidech, kteří využívají a rozvíjejí svůj pracovní a osobnostní potenciál a že jedině tak může společnost (samozřejmě při kvalitním zachování dalších firemních procesů) uspět v náročných konkurenčních a ekonomických podmínkách současné doby.

Klíčová slova

Analýza tréninkových potřeb, hodnocení vzdělávání, identifikace potřeb vzdělávání, koučink, lidský kapitál, lidský potenciál, lidské zdroje, metody vzdělávání, rozvoj, rozvoj lidských zdrojů, systém vzdělávání, trénink, učení, učící se organizace, vzdělávací cyklus, vzdělávání.

ANNOTATION

The dissertation deals with growth and education of employees. Its main goal is to clarify the connection between the growth of employees and the success of company and to prove that well managed growth of employees not only significantly contributes to the company's success, but it is even a precondition of this success itself. That success of the company depends on the people who use and develop their working and personal potential, and that only in this way the company can (of course in the case that other company processes are kept in good quality) succeed in demanding competitive and economical conditions nowadays.

Keywords

Analysis of training needs, evaluation of education, identification of needs for education, coaching, human capital, human resources, methods of education, growth, growth of human resources, system of education, training, learning, learning organization, educational cycle, education.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 856 s., ISBN 80-247-0469-2.
2. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 800 s., ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BARTOŇKOVÁ, H., *Firemní vzdělávání*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 208 s., ISBN 978-80-247-2914-5.
4. BRANHAM, L., *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004, 327 s., ISBN 80-251-0223-7.
5. DRUCKER, P. F., *Řízení v turbulentní době*, 1. vyd. Praha: Management Press, 1994, ISBN 80-85603-67-5.
6. DRUCKER, P. F., *Výzvy managementu pro 21. století*, 1.vyd. Praha: Management Press, 2000, ISBN 80-7261-021-X.
7. EVANGELU, J. E., FRIDRICH, O., *111 her pro motivaci a rozvoj týmů*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 160 s., ISBN 978-80-247-2826-1.
8. FAEBER, Y., STÖWE, CH., *Vedení lidí v praxi. Zlepšete své manažerské schopnosti*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 160 s., ISBN 978-80-247-2009-8.
9. FOLWARCZNÁ, I., *Rozvoj a vzdělávání manažerů*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 240 s., ISBN 978-80-247-3067-7.
10. FOOT, M., HOOK, C., *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002, 462 s. ISBN 80-72265156.
11. GREGAR, A., *Řízení lidských zdrojů*, učební text, Brno: IMS, 2008, 101 s.
12. HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2. vyd. Praha: Portál, 2008. 407 s. ISBN 9788073674854.
13. HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., et al., *Strategie firemní komunikace*, 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, 233 s., ISBN 80-85943-99-9.
14. HRONÍK, F., *Manažerská integrita*, 1. vyd. Brno: Motiv Press, 2008, 152 s., ISBN 978-80-904133-0-6.
15. HRONIK, F., *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 240 s., ISBN 978-80-247-1457-8.
16. KADLČÍK, M., *Psychologie a sociologie řízení*, 1. vyd. Praha: Gaudeamus, 2001, 288 s., ISBN 10-80-7041-2.

17. KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 224 s., ISBN 978-80-247-2497-3.
18. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*, 4. vyd. Praha: Management Press, 2010(2007?), 399 s., ISBN 978-80-7261-168-3.
19. KOUBEK, J., *Řízení pracovního výkonu* 1. vyd. Praha: Management Press, 2004, 209 s., ISBN 80-7261-116-X.
20. KRAUS, B., *Základy sociální pedagogiky*, 1. vyd. Praha: Portál, 2008, 216 s., ISBN 978-80-7367-383-3.
21. LEWTHWAITE, J., *Začínám řídit lidi*, 1.vyd. Brno: Computer Press, 2007, s. 211, ISBN 978-80-251-1727-9.
22. PETŘÍKOVÁ, R., a kol, *Moderní management znalostí*, 1. vyd. Příbram: Professional Publishing, 2010, 323 s., ISBN 978-80-7431-011-9
23. PLAMÍNEK, J., *Vedení lidí, týmů a firem*, 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, 156 s., ISBN 80-247-0403-X.
24. PLAMÍNEK, J., *Vzdělávání dospělých*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 320 s., ISBN 978-80-247-3235-0.
25. STÝBLO, J., *Management současný a budoucí*, 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2008, 186 s. ISBN 978-80-86946-67-2.
26. ŠIGUT, Z., *Firemní kultura a lidské zdroje*, 1. vyd. Praha: Aspi Publishing, 2004, 88 s., ISBN 80-7357-046-7.
27. ŠOFEROVÁ, J., *Lektorské finty. Jak připravit a realizovat zajímavá školení*, 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 112 s., ISBN 978-80-247-2483-6.
28. ŠULEŘ, O., *Manažerské techniky III*, 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2003, 152 s., ISBN 80-85839-87-3.
29. THORNE, K., PELLANT, A., *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance*, 1.vyd. Brno: Computer Press, 2007, 142 s., ISBN 978-80-251-1689-0.
30. VÁGNEROVÁ, M., *Základy psychologie*, 1. vyd. Praha: Karolinum, 2005, s. 356 s., ISBN 80-246-0841-3.
31. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 240 s., ISBN 978-80-2473651-8.

32. Ondráčková H., *Komunikace jako základní nástroj vedení a motivace zaměstnanců*, Bakalářská práce, Brno: IMS, 2010.
33. Moderní řízení, 2/2004, *Identifikace vzdělávacích potřeb podniku*, Praha: Ekonomia, 28. 2. 2004, ISSN 0026-8720.
34. Moderní řízení, 9/2010, *Proč je tak těžké se změnit*, Praha: Ekonomia, 30. 9. 2010, ISSN 0026-8720.
35. Moderní řízení, 9/2011, *Žádná teorie, ale praktické poznatky*, Praha: Ekonomia, 30. 9. 2011, ISSN 0026-8720.
36. Moderní řízení, 8/2011, *Jak zvýšit vliv vzdělanosti v řízení*, Praha: Ekonomia, 26. 8. 2011, ISSN 026-8720.
37. HR forum, 4/2008, *Rozvíjejte svůj lidský kapitál*, Praha: Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů, 10. 4. 2008, ISSN 1212-690X.
38. HR forum, 10/2009, *Efektivní vzdělávání ve firmách*, Praha: Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů, 10. 10. 2009, ISSN 1212-690X.
39. HR forum, 11/2010, *Investujte do vzdělávání, zn. efektivně*. Praha: Česká společnosti pro rozvoj lidských zdrojů, 10. 11. 2010, ISSN 1212-690X.
40. Andragogika, 12/2011, *Učení jako funkce života*, Praha: Academia Ekonomia, ISSN 1211-6378.
41. Trendy firemního vzdělávání, 11/2010, speciální příloha Moderní řízení, *Dva motory firemního vzdělávání*, Praha: Ekonomia, 30.11.2010, ISSN 0026-8720.
42. Tréninkový materiál společnosti Olomouc Training Centre, s. r. o., pro účastníky kurzu „*Trénink trenérů*“, Olomouc: 2001.
43. <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-52657860-jak-zvysit-vliv-vzdelanosti-v-rizeni>
44. <http://www.esfcr.cz/evropsky-socialni-fond-v-cr>
45. <http://www.jiriplaminek.cz/index.php/treninky-a-skoleni/76>
46. <http://www.jiriplaminek.cz/index.php/konzultace-a-koucovani/7-obecne/59-jak-se-lisi-konzultace>.
47. <http://www.jiriplaminek.cz/index.php/myslenky-citaty/110>
48. <http://www.comben.cz/portal/screen/interviewscreen/id/1041843>
49. <http://www.comben.cz/portal/screen/interviewscreen/id/1182901>

50. <http://www.virtualcoach.cz/virtual-coach/serial.html>
51. www.hrexpert.cz
52. <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-48366490-sest-pravidel-uspesneho-manazerskeho-vzdelavani>
53. <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/hodnoceni-a-odmenovani-id-148686/hr-zive-jak-ziskat-manazery-pro-rizeni-talentu-id-1503487>
54. <http://www.cako.cz/index.php?ckat=1&lang=cz>
55. <http://www.tern.cz/teambuilding?sklik>
56. <http://www.everesta.cz/napsali-o-nas/iva-sehnalova-zadny-lektor-z-nebe-nespadlhttp://www.hrportal.cz/firemni-mejdan-nebo-efektivni-forma-skoleni-cid159113/>
57. <http://hrforum.peoplemanagementforum.cz/cs/i/firemni-vzdelavani-a-rizeni-talentu---vyhled-pro-rok-2011/>
58. <http://www.hrexpert.cz/hr-management/vyklady/leadership-manazerskych-talentu.html>
59. <http://hrforum.peoplemanagementforum.cz/cs/i/vyrobte-si-sve-talenty/>

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha č. 1 Příklad akčního plánu
- Příloha č. 2 Příklad dohody o cílech
- Příloha č. 3 Příklad adaptačního plánu nového pracovníka
- Příloha č. 4 Příklad hodnocení/zpětné vazby vzdělávací aktivity
- Příloha č. 5 Dotazník pro účastníky výzkumu
- Příloha č. 6 Ukázka polostandardizovaného rozhovoru pro účastníky výzkumu

Příloha č. 1 – Příklad akčního plánu
(zdroj: vlastní)

Podpis:
@ap MB+ /CZ

		Akční plán	
		Jméno:	Název tréninku:
		Co mě zaujalo:	Kde, co, jak, kdy, s kým akce - uplatnění:
			Výsledek:
1			
2			
3			
4			
5			
Hodnocení			
	+ -	Co se Vám konkrétně líbilo?	Jaká zlepšení doporučujete
Obsah	5 4 3 2 1		
Využití	5 4 3 2 1		
Způsob podání	5 4 3 2 1		
Motivace	5 4 3 2 1		

MB+

Příloha č. 2 – Příklad dohody o cílech

(zdroj: vlastní)

	Jméno	CÍLE 2011	Termín
	DEFINOVÁNÍ CÍLŮ	<p>HLAVNÍ CÍLE (Cíl = konkrétní výsledek, ke kterému pak směřují určité činnosti, resp. strategie) parametry SMART</p>	
<p>Na obchodu se mohou týkat např. počtu a skladby zákazníků, četnosti oslovení, akvizice, organizace práce, atd.</p>			
<p>Na nákupu se mohou týkat např. jednotlivých položek, snížení vstup. cen komodit, nových dodavatelů, splatností či oblasti vývoje, atd.</p>			
<p>U manažerského pohledu je nutné cíle zaměřit celostně i s ohledem na oblast lidí, investic, nákupu, služeb (výroby), prodeje a servisu, příp. vývoje či P. R.</p>		<i>komentář</i>	
<p>STRATEGIE (jakými konkrétními kroky, postupy, metodami či taktikami naplním výše uvedené cíle)</p>			
<p>U manažerského pohledu je třeba počítat i s lidskými a finančními zdroji</p>			
		<i>komentář</i>	
OSOBNÍ CÍLE	<p>OSOBNOSTNÍ CÍLE (rozvoj vlastní kariéry) např. vedení lidí, odborná způsobilost, rozvoj schopností, kariérní představa, atd.</p>		
		<i>komentář</i>	
	<p>OS. ROVOJOVÉ CÍLE (jak dosáhnout osobnostních cílů) např. jazyky, další odb. dovednosti, manažerské, nákupní, obchodní dovednosti, měkké dovednosti - komunikační a prezentační apod.</p>		
		<i>komentář</i>	

Příloha č. 3 – Příklad adaptačního plánu nového pracovníka
(zdroj: vlastní)

Program adaptačního plánu					
Jméno pracovníka:					
Telefonní kontakt:					
Přímý nadřízený a jeho kontakt:					
Zodpovědnost za adaptační plán + jeho spojení:					
Každý den po skončení domluveného programu zaučení prodiskutujte získané informace a dojmy se svým přímým nadřízeným.					
den	datum	čas	téma/obsah adptace	zodpovědná osoba	místo adaptace
po	1.2.2009	9:00 - 10:00	úvod, budova	personalista:	pravá zasedačka
		10:00 - 11:00	IT I.	IT manager:	u recepce
		11:00 - 11:30	schůzka s nadřízeným	přímí nadřízený:	
		11:30 - 12:00	recepce, dokumenty	recepční:	u recepce
		12:00 - 13:00	informační systém 1.	specialista IS:	školící místnost
út	2.2.2009	8:30 - 10:00	IT II.	IT manager:	velká zasedačka
		10:00 - 11:30	grafické oddělení	vedoucí graf.odd:	graf. studio
		11:30 - 12:00	office, pojištění	office manager	pravá zasedačka
		13:00 - 14:00	obchod - úvod	vedoucí obch.oddělní:	jeho kancelář
		14:15 - 15:45	informační systém 2.	specialista IS:	školící místnost
st	3.2.2009	8:00	sraz na budově - odjezd	služebním autem do výroby	VÝROBA
		9:00 - 11:30	exkurze ve výrobě	vedoucí výroby:	VÝROBA
		11:30 - 12:00	exkurze ve skladu	vedoucí skladu:	po té návrat zpět
		13:00 - 14:30	informační systém 3.	specialista IS:	školící místnost
čt	4.2.2009	9:00 - 10:00	studium fir. směrnic	samostatně - písemné + inranet	
		10:00 - 11:30	informační systém 4.	specialista IS:	školící místnost
		11:30 - 12:30	obchod - tuzemsko	vedoucí obch.odd.tuzemska:	jeho kancelář
		13:00 - 14:00	sklad	vedoucí skladu Brno:	dolní zasedačka
		14:00 - 15:00	nákup - úvod	vedoucí nákupu:	nákupní zasedačka
		15:00 - 16:00	obchod - export	vedoucí obch.odd. exportu:	levá zasedačka
pá	5.2.2009	8:00 - 9:00	nákup - tým T1	projekt manažer T1:	levá zasedačka
		9:00 - 10:00	nákup - tým T2	projekt manažer T2:	levá zasedačka
		10:30 - 11:30	nákup - tým T3	projekt manažer T3:	levá zasedačka
		12:30 - 13:00	nákup - textil	projekt manažer textilu	levá zasedačka
		13:00 - 14:00	obchod - stp	vedoucí STP:	levá zasedačka
		14:45 - 16:15	informační systém 5.	specialista IS:	školící místnost
po	8.2.2009	8:30 - 10:00	informační systém 6.	specialista IS:	školící místnost
		10:15 - 11:15	cla	celní specialista:	levá zasedačka
			závodní lékař	MUDr. Hutaf	
		13:00 - 14:00	kvalita	specialista kvality:	levá zasedačka
		14:00 - 15:00	logistika	vedoucí logistiky:	levá zasedačka
		15:00 - 15:30	účetna	hlavní účetní:	levá zasedačka
		15:30 - 16:30	ekonomické oddělení	ekonomický ředitel:	jeho kancelář
út	9.2.2009	8:00 - 9:30	informační systém 7.	specialista IS:	školící místnost
		9:30 - 10:30	nákup - závěr	nákupní ředitel:	jeho kancelář
		13:00 -13:45	benefity, zpětná vazba	HR manager:	levá zasedačka
2. část adaptace = TÝDENNÍ PRAXE NA KONKRÉTNÍM ODDĚLENÍ: p. XY - nákup textil, p. ZŽ - nákup T3, p. XZ - grafické oddělení					

Příloha č. 4 – Příklad hodnocení/zpětné vazby vzdělávací aktivity
(zdroj: Centrum Andragogiky)

VYHODNOCENÍ AKCE - ZPĚTNÁ VAZBA

Jméno a příjmení:

Pracovní pozice:

Organizace:

Název akce:

Datum akce:

Kritéria hodnocení: 1 = nejlepší až 5 = nejhorší

Hodnocení proveďte zakroužkováním příslušné číslice

Oblast hodnocení	Číselné hodnocení					Zdůvodnění Vašeho hodnocení
	1	2	3	4	5	
Obsahová úplnost a splnění cílů akce						
Spokojenost s teoretickou částí (obsah, rozsah a srozumitelnost výkladu)						
Spokojenost s praktickou částí (řízení diskuse, příklady a praktická cvičení)						
Kvalita komunikace lektora nebo přednášejícího s účastníky akce (vstřícnost, korektnost, řešení konfliktů)						
Využitelnost získaných vědomostí a dovedností pro praxi (v rámci své pracovní pozice)						
Kvalita tištěných manuálů (pouze, pokud Vám byly poskytnuty)						
Organizační zajištění akce (prostory, harmonogram, vybavení, občerstvení)						
Celková spokojenost a dojem z absolvované akce						

Před akcí jsem byl v předstihu informován o jejím obsahu a cíli: ANO POUZE ORIENTAČNĚ NE

Nejpřísnější myšlenky v rámci celé akce:

Na co bychom se měli zaměřit v další akci:

Děkujeme Vám za vyplnění zpětné vazby a přejeme Vám hezký den!

Příloha č. 5 – Dotazník pro účastníky výzkumu
(zdroj: vlastní)

1. Považujete firemní vzdělávání obecně za důležité a přínosné?

- | | |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Rozhodně ano | <input type="checkbox"/> Spíše ne |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano | <input type="checkbox"/> Rozhodně ne |

2. Nabízí Vám společnost dle Vašeho názoru dostatek příležitostí ke vzdělávání?

- | | |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Rozhodně ano | <input type="checkbox"/> Spíše ne |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano | <input type="checkbox"/> Rozhodně ne |

3. Považujete současný vzdělávací program za důležitý pro Vámi vykonávanou pracovní činnost?

- | | |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Rozhodně ano | <input type="checkbox"/> Spíše ne |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano | <input type="checkbox"/> Rozhodně ne |

4. Domníváte se, že tento vzdělávací program pokrývá všechny důležité kompetence(znalosti, dovednosti), které jsou pro výkon Vaší činnosti důležité?

- | | |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Rozhodně ano | <input type="checkbox"/> Spíše ne |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano | <input type="checkbox"/> Rozhodně ne |

Pokud ne, jaké znalosti a dovednosti by bylo třeba dle Vašeho názoru vhodné prohloubit?

.....
.....
.....

5. Zúčastnil/a jste se firemního vzdělávání pravidelně?

- | | |
|------------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ano | <input type="checkbox"/> Ne |
|------------------------------|-----------------------------|

6. Byly absolvované vzdělávací aktivity relevantní vzhledem k Vašemu současnému pracovnímu zařazení?

- | | |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Rozhodně ano | <input type="checkbox"/> Spíše ne |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano | <input type="checkbox"/> Rozhodně ne |
| <input type="checkbox"/> | |

7. Jste spokojen(a) s kvalitou jednotlivých oblastí kurzů?

- Vzdělávání manažerských dovedností

- | | |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Rozhodně ano | <input type="checkbox"/> Spíše ne |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano | <input type="checkbox"/> Rozhodně ne |

- Vzdělávání jazykových dovedností

- | | |
|--------------|-------------|
| Rozhodně ano | Spíše ne |
| Spíše ano | Rozhodně ne |

- Business

- Rozhodně ano
- Spíše ano

- Spíše ne
- Rozhodně ne

- Prezentační a komunikační dovednosti

- Rozhodně ano
- Spíše ano

- Spíše ne
- Rozhodně ne

8. Která oblast z realizovaných vzdělávacích aktivit byla pro Vás z hlediska Vaší odbornosti nejpřínosnější?

.....
.....
.....

9. Které vzdělávání metody se Vám jeví při realizaci vzdělávacího projektu jako nejpřínosnější?

.....
.....
.....

10. Využíváte nově získané poznatky při své práci?

- Ne, zatím nebyla možnost využít nově získané vědomosti
- Ano, ale velmi málo
- Ano, často

Napište tři Vámi nejčastěji prováděné činnosti vaší práce a na pětistupňové škále určete, zda při těchto činnostech využíváte nově získané znalosti

	Využívám velmi		Nevyužívám vůbec		
	1	2	3	4	5
.....	1	2	3	4	5
.....	1	2	3	4	5
.....	1	2	3	4	5

11. Mohl(a) jste aplikovat nově naučené vědomosti a dovednosti při výkonu své práce HNED po ukončení tréninku?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Rozhodně ne
- Spíše ne

12. Co děláte v práci jinak a lépe než před vzdělávacím projektem?

.....
.....

13. Pomohlo Vám absolvování vzdělávacích aktivit zvýšit Váš pracovní výkon?

- Rozhodně ano
 Spíše ano

- Spíše ne
 Rozhodně ne

14. Získal/a jste ještě jiné přínosy ze vzdělávacích aktivit? Jaké?

.....
.....
.....

15. Máte možnost absolvovat vzdělávací aktivity, které přímo nesouvisí s výkonem Vaší současné pracovní funkce, ale mohou Vám pomoci ke kariéernímu růstu?

- Rozhodně ano
 Spíše ano

- Rozhodně ne
 Spíše ne

16. Pomohlo Vám absolvování vzdělávacích aktivit ke kariéernímu růstu?

- Rozhodně ano
 Spíše ano

- Rozhodně ne
 Spíše ne

17. Hovořil s Vámi přímý nadřízený o dopadech rozvoje na Vaši práci?

- Rozhodně ano
 Spíše ano

- Rozhodně ne
 Spíše ne

18. Máte sestavený dlouhodobý akční plán?

- Rozhodně ano
 Spíše ano

- Rozhodně ne
 Spíše ne

19. Pokud ano, budete umět tento akční plán vyhodnocovat?

- Rozhodně ano
 Spíše ano

- Rozhodně ne
 Spíše ne

20. Jakou pomoc budete potřebovat od svého vedoucího, abyste dokázal/a použít ve své práci to, čemu jste se naučil/a?

.....
.....
.....

21. Jaké vzdělávací aktivity Vám při firemním vzdělávání schází?

.....
.....
.....

22. Máte stále možnost konzultovat s lektorem otázky k probíraným tématům a trénovaným dovednostem?

- Rozhodně ano
 Spíše ano

- Rozhodně ne
 Spíše ne

23. Pokud NE, ocenil/a byste tento následný servis ze strany lektora?

- | | |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Rozhodně ano | <input type="checkbox"/> Rozhodně ne |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano | <input type="checkbox"/> Spíše ne |

24. Uvítal/a byste průběžné opakování znalostí a dovedností? (např. konzultace, opakovací testy, samostudium)?

- | | |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Rozhodně ano | <input type="checkbox"/> Rozhodně ne |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano | <input type="checkbox"/> Spíše ne |

25. Naplnil absolvovaný vzdělávací program Vaše očekávání a byl jste celkově spokojen(a) s podnikovým vzděláváním?

- | | |
|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Velmi spokojen(a) | <input type="checkbox"/> Spíše nespokojen(a) |
| <input type="checkbox"/> Spíše spokojen(a) | <input type="checkbox"/> Velmi nespokojen(a) |
| <input type="checkbox"/> Ani spokojen(a), ani nespokojen(a) | |

Nyní, prosím, uveďte odpovědi na některé otázky, které se týkají Vás:

26. Uveďte, prosím, své profesní zařazení

- Specialista, samostatný nákupčí/obchodní
- Seniorský pracovník, vedu podřízené
Manažer, vedu tým

27. Uveďte, prosím, své nejvyšší dosažené vzdělání

- | | |
|----------------------------------------------|----------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Vyšší odborné | <input type="checkbox"/> Středoškolské |
| <input type="checkbox"/> Vyučení s maturitou | <input type="checkbox"/> Vysokoškolské |

28. Jste

- | | |
|------------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Muž | <input type="checkbox"/> Žena |
|------------------------------|-------------------------------|

29. Uveďte, prosím, do které věkové kategorie spadáte

- | | |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Do 25 let | <input type="checkbox"/> Nad 35 let do 40 let |
| <input type="checkbox"/> Nad 25 do 30 let | <input type="checkbox"/> Nad 40 let |
| <input type="checkbox"/> Nad 31 do 35 let | |

30. Délka zaměstnání ve firmě

- | | |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 0- 2 roky | <input type="checkbox"/> Nad 4 do 6 let |
| <input type="checkbox"/> Nad 2 do 4 let | <input type="checkbox"/> Nad 6 let |

Děkuji Vám, kolegové, za spolupráci.
Hana Ondráčková

Příloha č. 6 – Ukázka polostandardizovaného rozhovoru s účastníky výzkumu
(zdroj: vlastní)

ZHODNOCENÍ PŘÍNOSU VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU **Z POHLEDU MANAŽERA**

1. Co pro Vás - jako manažera - znamená rozvoj a vzdělávání (proč?)
2. Jeví se Vám stávající strategie vzdělávání ve firmě jako efektivní?
3. Máte zkušenosti a porovnání s jinými vzdělávacími programy?
4. Jak vnímáte dopady stávajícího vzdělávacího programu na kulturu chování zaměstnanců?
5. Jak vnímáte změnu v motivaci zaměstnanců směrem k plnění jejich úkolů po skočení vzdělávacího programu?
6. Jak vnímáte pozitivní změny chování u zaměstnanců kteří se zúčastnili tréninkového programu při jejich styku se zákazníky (externími/interními)?
7. Pracujete v roli manažera s výstupy svých podřízených z jednotlivých vzdělávacích aktivit? (akčních plánů, zpětných vazeb, videonahrávek) Jak?
8. Pozorujete zlepšení pracovních výsledků díky nově zavedenému systému vzdělávání?
9. O jaká zlepšení se jedná?
10. Má to nějaké ekonomické přínosy? (produktivita práce, efektivnost, šetření nákladů,...)
11. Jak tyto přínosy dokážete měřit?
12. Co by pomohlo - v rámci vzdělávacího projektu - k lepším výsledkům?
13. Pociťujete nějaké nedostatky ve stávajícím systému vzdělávání zaměstnanců?