



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Diplomová práce

Bc. Petra Slavíková

2008



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Katedra managementu podnikatelského sektoru

Sledování efektivity vzdělávacích akcí ve vybrané firmě

Vypracovala:

Bc. Petra Slavíková

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Miloslava Hiršová

Pardubice, březen 2008

Prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma

» Sledování efektivity vzdělávacích akcí ve vybrané firmě «

jsem vypracovala samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály

uvádím v příloženém seznamu literatury.

Pardubice, březen 2008

podpis studenta

Anotace

Sledování efektivity vzdělávacích akcí ve vybrané firmě

Práce naváže na výzkum provedený v rámci bakalářské práce a zaměří se na sledování dopadů změn doporučených autorkou k zvýšení efektivity vzdělávání zaměstnanců ve vybrané firmě

Březen 2008

Poděkování

Za cenné rady, náměty a inspiraci

bych chtěla poděkovat

PhDr. Miloslavě Hiršové,

z Vysoké školy ekonomické v Praze,

Fakulty managementu v Jindřichově Hradci

Obsah

Obsah.....	6
Úvod.....	7
I Teoretická část.....	9
1 <i>Vzdělávání, učení a učící se společnost</i>	9
2 <i>Předrealizační fáze rozvoje pracovníků</i>	13
3 <i>Realizace vzdělávací aktivity</i>	16
3.1 Příprava.....	17
3.2 Učební materiály, studijní pomůcky a jejich charakteristika.....	18
3.3 Zajištění školení.....	19
3.4 Motivace.....	21
3.5 Realizace vzdělávací akce.....	23
4 <i>Metody vzdělávání</i>	24
4.1 Metody při výkonu práce (na pracovišti).....	24
4.2 Metody při výkonu práce na pracovišti nebo mimo pracoviště.....	25
4.3 Metody mimo pracoviště.....	26
5 <i>Problematika hodnocení a měření vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů</i>	27
5.1 Metody hodnocení.....	28
5.2 Systém metod měření.....	29
5.3 Zásadní otázky při hodnocení.....	30
5.4 Rentabilita vloženého kapitálu do vzdělávání.....	30
5.5 Podmínky efektivního systému hodnocení.....	31
5.6 Hodnotící subjekty vzdělávání.....	32
5.7 Příprava hodnotitelů.....	33
5.8 Paradox hodnocení.....	33
5.9 Hodnotící rozhovor.....	33
II Praktická část.....	36
1 <i>Cíle a výzkumné otázky</i>	36
2 <i>Výzkumný soubor</i>	38
2.1 Obecná charakteristika podniku.....	38
2.2 Charakteristika respondentů.....	39
3 <i>Metody získávání a zpracování dat</i>	39
3.1 Statistika vzdělávacích akcí, porovnání let 2005, 2006.....	42
4 <i>Prezentace a interpretace výsledků</i>	42
5 <i>Zhodnocení všech vzdělávacích akcí</i>	73
Závěr - zhodnocení vzdělávacích akcí.....	77
Literatura.....	80
Příloha.....	82

Úvod

Konkurenční výhoda společnosti je v kvalitě jejich zaměstnanců, můžeme tedy říct, že úspěch firmy závisí lidech. Jednoznačné definování pojmu lidské zdroje se jeví jako velmi složité, proto bych pro definici použila označení, které používá OECD a které se mi zdá globální: **„Lidský kapitál - znalost, již jednotlivci nabírají během svého života a využívají k výrobě statků, služeb či nápadů v tržních nebo mimotržních podmínkách.“**

V dnešní době si tento fakt uvědomily i malé a střední firmy, které dříve považovaly vzdělávání svých zaměstnanců za zbytečné výdaje, pak došlo ovšem k velkému přílivu zahraniční konkurence, která trend vzdělávání chápala jako nutnou podmínku. To lze považovat za velký krok ve změně přístupu. Vzdělávání pracovníků je velice náročné – finančně i časově, ale zároveň přináší velký efekt, pokud se jedná o úspěšnou vzdělávací akci, proto je nutné odlišovat neúspěšné a úspěšné školení. Cílem firem by mělo být provádět pouze úspěšná školení a pokud přece jenom dojde k omylu v podobě neúspěšného školení, měla by firma tuto vzdělávací akci podrobně analyzovat a najít její slabé stránky, kterým je vhodné se příště vyhnout. Dnešní trend spočívá také ke směřování od izolovaného školení k systémovému pojetí a dále také k tzv. certifikovanému vzdělávání, které pomáhá k lepší orientaci ve vzdělání, protože nám umožní srovnávat dosažené úrovně.

V případě, že budeme úspěšnost firmy zkoumat z hlediska finančního kapitálu, technologie a lidského kapitálu, zjistíme, stejně jako to zjistili odborníci z oboru, že technologii lze koupit, finanční kapitál je nestálý, zvláště v dnešní době neustálých změn, ale lidský kapitál je právě to, co ovlivňuje úroveň úspěchu. Firmy si sice stěžují na mnoho negativ, spojených s investováním do vzdělání : vzdělávání je nákladné, výsledky jsou vidět až po dlouhé době, investování do zaměstnanců samo o sobě nezaručuje, že ve firmě zůstanou. Po důkladném zkoumání této problematiky, lze pochybnosti rozptýlit. Firmy považují vzdělávání za vysoký náklad, ale to pouze z toho důvodu, že ho celé financují z vlastních zdrojů. Personální manažeři neumí využívat výhody, které nabízí evropské fondy a tím tedy společnosti nepřináší takový efekt, jaký by mohli. Evropské fondy přispívají podstatnou částkou - až do výše 80% z celkových nákladů na vzdělávání. Dalším problémem jsou výsledky vzdělávacích akcí a jejich rychlá rozpoznatelnost, které se detailně věnují v teoretické části. Zásadní fakt se týká nejistoty, zda zaměstnanec po absolvování vydrží ve firmě alespoň po dobu, kdy si bude „vydělat“ na investice, které do něho firma vložila. V dnešní době a při současném vývoji ekonomiky není nic jisté, proto se nad celou problematikou musíme zamyslet do hloubky a brát v úvahu i minulost, ne jen nejistou budoucnost. Nový zaměstnanec často do firmy

přináší kapitál v podobě vzdělání a certifikátů z bývalého zaměstnání, tento kapitál získává nový zaměstnavatel zadarmo, a proto následná investice do vzdělání způsobí, že ztráty a zisky jsou vyrovnané.

Více by se však firmy měly zabývat motivací zaměstnanců a jejich zodpovědností za rozvoj vlastních znalostí a dovedností. V ČR stále přetrvává trend, že firma „vnucuje“ zaměstnancům školení, místo aby se sami pracovníci zajímali o možnost školení. To ovšem souvisí s malým profesionálním růstem a s tím spojeným ohodnocením. Zaměstnanci by měli být zainteresováni na vlastním rozvoji, pak by mu i dobrovolně obětovali čas i finance. Měli by si uvědomit, že tím získávají konkurenceschopnost vůči ostatním pracovníkům na pracovním trhu.

Pro svou diplomovou práci jsem si vybrala téma „Sledování efektivity vzdělávacích akcí ve vybrané firmě“. Práce naváže na výzkum a doporučení z mé bakalářské práce, která také sledovala efektivitu vzdělávacích akcí v roce 2005 ve shodné firmě. Výsledkem byl návrh několika zásadních změn, které by dle výzkumu měly zefektivnit školení a tím vést k efektivní alokaci kapitálu. Návrh se týkal šesti faktorů, které ovlivňují úspěšnost školení – téma, obsah, lektorské zabezpečení, studijní materiály, místo a čas. Vedení společnosti akceptovalo má nápravná opatření a realizovalo je hned již další rok, tedy v roce 2006 a mě zajímalo, jak se bude úspěšnost školení vyvíjet a zda bude opět potřeba nějakých změn.

Práce se skládá ze dvou stěžejních částí, z teoretické a praktické části. V teoretické části se budu obecně věnovat problematice vzdělávání, dále bude obsahovat předrealizační postupy vzdělávání, samotnou realizaci školení, metody vzdělávacích akcí a to vše uzavře kapitola o hodnocení. Praktická část má dvě části, a to detailní shrnutí analýz za rok 2005 včetně zhodnocení a nápravných opatření, největší část ovšem bude tvořit nová analýza za rok 2006, její shrnutí a doporučení.

I Teoretická část

1 Vzdělávání, učení a učící se společnost

Ve své diplomové práci (dále jen DP) se budu věnovat efektivitě vzdělávacích akcí, proto je nutné si nejprve ujasnit, co je vzdělání a vzdělávání. Pro odlišení těchto dvou základních pojmů použiji názor Z. Palána.

Vzdělávání vysvětluje Palán (2003, s.33) jako „*proces uvědomělého a cílevědomého zprostředkování a aktivního utváření a osvojování soustavy vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností a lidských zkušeností, utváření morálních rysů a osobitých zájmů a postojů. Je procesem utváření osobnosti, individualizací společenského vědomí, tedy součástí socializace. Prakticky lze tento proces diferencovat na vzdělávání jako činnost lektora a vzdělávání se jako činnost účastníka vzdělávacího procesu*“.

Také uvádí, že za vzdělávání lze považovat rovněž činnost, kterou zabezpečují vzdělávací instituce, ať už školy či jiné instituce vzdělávání.

Vzdělání Palán (2002, s.47) popisuje dvěma způsoby. Jak uvádí, vzdělání je „*úroveň, kterou účastník dosáhne při vzdělávání. Tato úroveň je považována za systém otevřený, který je vzděláváním neustále obnovován, obohacován, rozšiřován a prohlubován*.“

V další rovině označuje vzdělání jako „*soustavu vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností, utvoření morálních rysů a osobitých zájmů, která je majetkem osobnosti. Je výsledkem procesů, zaměřených na utváření osobnosti, výsledkem vzdělávání*.“

S pojmem vzdělávání a vzdělání úzce souvisí pojem učení, který nás bude provázet během celé DP, proto zde vymezím pomocí Memoranda Evropské komise o celoživotním vzdělávání (2002) tři typy učení.

Formální učení je typ učení, který se uskutečňuje ve vzdělávacích institucích, absolvent tohoto učení následně obdrží certifikát nebo jiné osvědčení o úspěšném absolvování kurzu. Tato osvědčení jsou všeobecně uznávaná.

Formální typ učení je nejdůležitější pro DP, protože firma se soustředí hlavně na kvalifikaci.

Neformální učení naopak nevede k získání osvědčení a může být poskytováno dvěma základními způsoby. Jedná se o učení se přímo na pracovišti za pomoci činnosti organizace (např. v politických stranách) nebo můžeme využít organizací a služeb, které byly zřízeny z důvodu, aby doplňovaly formální systémy (hudební, sportovní a jazykové „kroužky“)

Informální učení je typ učení, se kterým se setkáváme každý den, na rozdíl od dvou předchozích typů učení toto učení není záměrné, proto si pracovníci ani nemusí uvědomit, že se právě vzdělávají a učí.

Na základě praxe na HR a při pozorování pracovníků můžu konstatovat, že tento typ učení je sice zdoluhavý, ale úspěšný. Zvláště novým pracovníkům moc pomůže samotná přítomnost zkušeného kolegy.

Firmu, ve které svou DP zpracovávám, lze označit jako učící se společnost nebo učící se organizaci. Touto problematikou se ve svých publikacích zabývá více autorů, ale pro mou práci je nejlepší použít pojetí Tiché (2005), jehož nejdůležitější zásady jsem shrnula do následujících odstavců.

Učení jako součást formulace strategie.

Zde je zásadní podmínkou, aby společnost měla strategii, která podporuje a také umožňuje učení se a vzdělávání pracovníků společnosti. Podnik je také ve zpětné vazbě posuzován nejen z hlediska zisku, ale i z hlediska rozvoje pracovníků.

Participativní přístup.

Participativní přístup lze chápat jako určitou spolupráci či spoluúčast jednotlivých pracovníků na přípravě strategie. Strategii je možné tvořit za pomoci ostatních zájmových skupin, protože každý člověk je individuální, ovšem zájmy všech jednotlivců nelze respektovat, proto zde jednotlivce zastupují zájmové skupiny.

Informatika.

Informační systémy jsou součástí 21. století a pokud je učící se společnost také jeho součástí, pak musí tato společnost využívat informační technologii. V dnešní době je velmi široké spektrum využití, od zpracování dat, přes vyhledávání informací, elektronickou komunikaci a hlavně sdílení

informací. Informatika tak propojuje celou společnost a umožňuje jejím členům podílet se na řešení podstatných záležitostí.

Formativní účetnictví.

Tato podmínka umožňuje každému členu společnosti, aby poznal, jak fungují finance podniku a to pomocí výkazů, rozpočtů. Firma tedy účetnictví strukturuje tak, aby z něj bylo možné jednoduše vyvodit informace o financích.

Vnitřní výměna.

Vnitřní výměnou je zde myšlena výměna informací, předávání znalostí, zkušeností a dovedností. Kolegové se tedy navzájem považují za partnery a ne za konkurenty a nepřátele, výměna tak probíhá nejen na jednom oddělení, ale i mezi jednotlivými odděleními, jen tak dochází k efektivní výměně.

Pružný systém odměňování.

Každý člen společnosti má různou míru zodpovědnosti a to také vyžaduje pružný systém odměn, odměna může být chápána jako finanční či nefinanční, dle individuálních potřeb jednotlivců.

Podporující struktury.

Podporující struktura zahrnuje tvorbu sítí, procesy a role, které se ovšem mění tak, jak se mění požadavky na práci.

Sběr informací o vnějším prostředí.

Úspěšnost organizace je dána nejen jejím fungujícím interním prostředím, ale i díky informacím o vnějším prostředí, v každé společnosti je několik pracovníků, kteří mají velmi dobré vztahy a hlavně kontakty s vnějším prostředím, a tím pádem i kontakty na informační zdroje, pomocí nichž shromažďují informace. Důležitou prací je i samotné zpracování informací.

Inter-organizační učení.

Učící se organizace pracuje velmi efektivně, protože využívá zkušeností ostatních učících se organizací a učí se tak z jejich chyb i úspěchů.

Atmosféra podporující učení.

Učení je podmínkou učící se společnosti, je tedy zásadní otázkou, jak jej podporovat. Podporovat ho můžeme pomocí vhodné a motivující atmosféry, která umožňuje kladení otázek, zpětnou vazbu.

Příležitost osobního rozvoje pro každého.

Člověk vstupuje do učící se organizace za účelem získání informací, odborného růstu, to však nesmí být nabídnuto jen vybraným jedincům, ale všem členům.

Dle předchozího shrnutí lze tedy konstatovat, že každá společnost, která splňuje výše uvedené body, může být nazývána učící se společností.

V neposlední řadě bych na závěr této úvodní kapitoly zaměřené na základní informace o učení, vzdělání a vzdělávání uvedla i právní nárok na vzdělání.

„Každý má právo na vzdělání. ...“

(Zákon č. 2/1993 Sb. - Listina základních práv a svobod, Čl. 33, odst. 1)

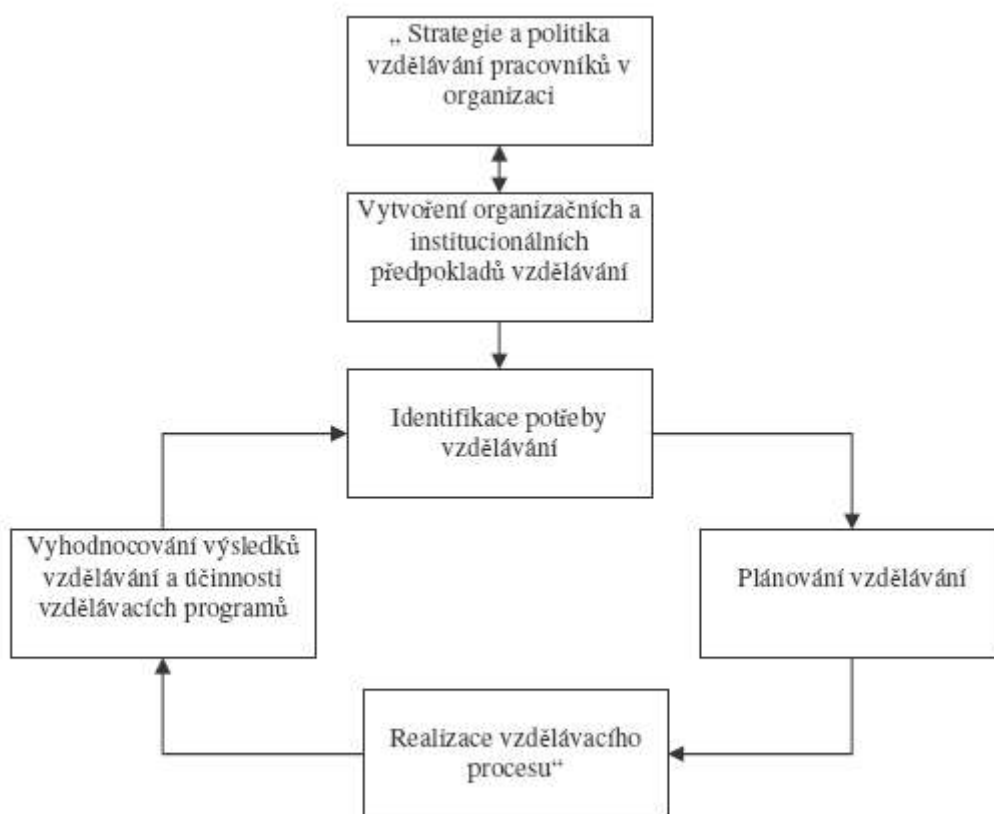
„Každý má právo na svobodnou volbu povolání a přípravu k němu ...“

(Zákon č. 2/1993 Sb. - Listina základních práv a svobod, Čl. 26, odst. 1)

Jak plyne z Listiny základních práv a svobod, je vzdělání jedním ze základních práv člověka a je mu proto věnována patřičná pozornost. Právních předpisů upravujících oblast vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů je celá řada. Je tedy nutné si uvědomit, že základní znalosti člověk získává při studiu, vzdělávání v podobě školení tyto znalosti už jen prohlubuje a zdokonaluje a umožňuje pracovníkovi získat komparativní výhodu.

Celá teoretická část se zabývá procesem vzdělávání, hodnocení. Tento proces je velice složitý a jednotlivé složky na sebe navazují a jsou provázány, proto zde uvádím základní schéma, podle kterého je možné se v problematice orientovat. Jednotlivé části jsou popsány v následujících kapitolách. Pro svou DP jsem si vybrala schéma od Koubka a kol. (1995).

Obrázek č. 1 Schéma systematického podnikového vzdělávání



Zdroj: Koubek, J., Hutlová, E., Hrabětová, E., *Personální řízení (vybrané kapitoly)*, Praha, VŠE 1995, str. 118

2 Předrealizační fáze rozvoje pracovníků

Pro úspěšnou vzdělávací akci je nejprve nutné provést vhodné předrealizační činnosti, jedná se o činnosti identifikace mezer, formulace cílů a prostředků, kterými lze cíle dosáhnout, v neposlední řadě je to naplánování vzdělávací akce. Samotné plánování je velmi obsáhlá kapitola, které se budu věnovat detailněji v následující kapitole.

Identifikace a analýza individuálních potřeb vzdělávání

Identifikací potřeb se zabývá Hroník (2007). Dle jeho názoru je identifikace potřeb vzdělávání základem pro zajištění účinného vzdělávacího procesu. Při samotné identifikaci musí společnost vycházet zejména ze svých strategických cílů, z požadavků potřeb vycházejících z pracovních pozic a z individuálních potřeb pracovníků.

Identifikace potřeby v oblasti vzdělávání a kvalifikace představuje v každém podniku velký problém, a to z toho důvodu, že tyto potřeby je velmi obtížné zjistit, popřípadě změřit. Lze je zjistit

jen v hrubých rysech, jako je např. stupeň dokončeného vzdělání, délka praxe, atd. Proto je fáze identifikace potřeb založena zejména na odhadech. Přesto ji však nesmíme v žádném případě podceňovat, neboť správná identifikace potřeb je podmínkou k efektivnímu vynakládání finančních prostředků.

V případě, že chceme identifikovat individuální potřeby pracovníků, musíme je zkoumat ze tří hledisek, uvádí Hroník (2007). Nejprve je to subjekt vzdělávání, který má své individuální potřeby a přání, pak to jsou požadavky, které vyplývají z funkce (můžou se zde vyskytnout zásadní rozdíly mezi požadavky a realitou, tyto rozdíly je nutno co nejdříve zjistit a napravit), nakonec je to hledisko budoucnosti (jaká jsou očekávání, zda je plánován profesní růst, který vyžaduje změnu ve vzdělání).

Cíle a zaměření vzdělávání

Jak tvrdí Hroník (2007), v této situaci již víme, jaký je rozdíl mezi potenciálním stavem a stavem současným a můžeme začít definovat cíle a základní zaměření. Cíle vyplývají z mezery, kterou chce společnost co nejdříve odstranit, a tím se dostat do požadovaného stavu. Je nutné odlišovat pracovní a rozvojové cíle a také individuální a skupinové cíle. V minulé kapitole jsme si vymezili mezery a potřeby, pomocí této analýzy zjistíme, jaké nedostatky je nutné odstraňovat, jaké znalosti a dovednosti zlepšit. Tato fáze v celkové přípravě vzdělávacích akcí vypadá velmi jednoduše, ale v praxi je to jedna z nejdůležitějších a nejsložitějších částí. Samotná charakteristika a vlastnost cíle určuje styl provedení. Existují dva základní styly programu – za chodu a mimo chod. Cíle, které jsou jednoduše definované a dobře ohraničené, lze provádět za chodu, naopak ty složitější budeme provádět mimo chod. Zaměření programu je už od počátku ovlivněno charakterem cíle. Manažeři nebo pracovníci HR musí již od počátku vědět, zda je možné program provádět za chodu nebo mimo chod, další otázkou je, jak je program nutný, tedy jak moc spěchá splnění vytyčeného cíle (reaktivní nebo proaktivní přístup) a v neposlední řadě to jsou nástroje (stávající nebo nové).

Plánování vzdělávání

V případě, že chceme efektivně naplánovat vzdělávací akci, měli bychom být dle Koubka (1995) schopni odpovědět na následující otázky.

Jaké vzdělávání má být zabezpečeno – tedy charakter vzdělávací akce a její obsah.

Komu - zda je vzdělání určeno pro jednotlivce, malé skupiny, celé oddělení nebo pro celou společnost.

Jakým způsobem – jestli bude školení prováděno na pracovišti, mimo pracoviště nebo pomocí kombinace.

Kým – tato otázka by měla odpovědět na to, zda firma využije externí či interní lektory, zda využije služeb vzdělávacích institucí atd.

Kdy – jedná se o důležitý faktor úspěšnosti školní, určuje, zda bude školení v pracovní době nebo mimo pracovní dobu a obsahuje časový harmonogram

Kde - určuje, zda bude školení v místě práce nebo v místě určeném lektorem či vzdělávací institucí.

S jakými náklady – existují dva základní typy nákladů, jedná se o přímé a nepřímé náklady. Přímé náklady zahrnují cenu kurzu včetně odměny pro lektora. Nepřímé náklady obsahují ztrátu fondu pracovní doby atd.

Vzdělávací projekt by měl dle Koubka (1995) obsahovat tyto informace.

Cíle vzdělávání – popisuje, jaká má organizace očekávání od školení. Co má být výsledkem vzdělávací akce.

Formy vzdělávání – jak bude probíhat školení, interní nebo externí školení, jednorázové nebo periodicky se opakující školení.

Kritéria výběru účastníků – je dané školení určeno jen pro vybrané jedince, pro jednotlivá oddělení, pro celou společnost nebo je chápáno jako odměna za výkon a přínos v práci.

Obsah vzdělávání – obsahuje plán vzdělávací akce a jeho osnovu

Rozsah vzdělávání – zahrnuje časový plán, zda se jedná o jednorázové školení, které je absolvováno během jednoho dne, nebo dlouhodobější školení či periodickou vzdělávací akci, jako je tomu u školení bezpečnosti práce.

Požadavky na lektorské zabezpečení – dle jakých ukazatelů je prováděn výběr lektorů, co je považováno za prioritní, jaké má společnost požadavky na výběr lektorů.

Metody vzdělávání – ty budou více rozvádět v další kapitole.

Didaktické pomůcky – také budou více popisovány v dalších kapitolách.

Místo konání – bude se jednat o externí či interní školení.

Návrh vyučovacího režimu - obsahuje harmonogram jak bude školení probíhat, zda bude školení celodenní nebo bude rozděleno do více segmentů

Ceny, popřípadě náklady vzdělávání – toto je důležitá informace, která zajímá každou organizaci, obsahuje přímé náklady i nepřímé náklady (vysvětleno v předchozí kapitole).

Metody hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu – této problematice bude věnována samostatná kapitola, protože se jedná o velmi složitou oblast.

Pro ucelenou koncepci plánu vzdělávání je dle Koubka (1995) nutné doplnit konkrétní určení následujících faktorů.

Nejprve je nutné si určit termín školení, následně místo konání školení (možnosti jsem již naznačila v předchozím odstavci), důležitý je i časový rozvrh popřípadě další služby, jako je ubytování nebo stravování. Důležitou součástí je také plánování a řízení vzdělávání pracovníků i stanovení povinnosti vést příslušnou dokumentaci (projekty, plány, pedagogická dokumentace – výkazy, prezenční listiny, testy).

Výhody firemního vzdělávání

Výhody a nevýhody vzdělávání se zvažují už ve fázi plánování vzdělávání a zohledňují se jak pro zaměstnance tak pro organizaci. Je zřejmé, že manažeři vzdělávání a rozvoje musí vybírat takové pracovníky, kteří mají zájem na tom se zlepšovat, získávat nové dovednosti a znalosti a jsou motivováni je využít. Jen tak může být vzdělávání přínosné pro oba účastníky, jak pro firmu, tak pracovníka. Pokud budou vzdělávání pracovníci, kteří budou takto strávený čas považovat jen za zpestření a odreagování od pracovní činnosti, budou výsledky a efekty vzdělávání minimální..

3 Realizace vzdělávací aktivity

Hroník (2007, s. 72) uvádí: *„Fáze realizace začíná ještě předtím, než lektor vstoupí do učebny. Pro vysvětlení si můžeme vzít analogii divadla. Ve fázi designování představení vznikl scénář, respektive jeho adaptace. Režisér má představu o všech výrazových prostředcích, o hercích, ale i o publiku, které chce oslovit. Teď je však potřeba začít s realizací. Než bude završena premiérou a dalšími reprízami, je potřeba připravit scénu, herce pomocí zkoušek, naučit se používat různé rekvizity a některé nově zařadit, některé vyřadit. Dochází k doladění scénáře a všech původních předst. Realizace tedy není jen premiéra či repríza.“*

Na základě vlastních zkušeností ve firmě vím, že každé školení je individuální, proto lze říct, že školení se vyvíjí od předrealizační části, přes samotnou první, druhou ... realizaci. Hroník zde používá pojem režisér, v praxi je to však lektor, dále používá označení herec, což je také lektor. Z toho lze usoudit, že lektor si vše nejprve naplánuje, zrežuruje a pak zahraje před publikem, tedy před účastníky vzdělávací akce.

Samotný program je v této fázi dokonale rozpracován, ale stále se nedá říct, že by byl připraven k realizaci. K samé realizaci je nutná ještě příprava, která je velmi složitá a věnuji jí větší prostor. Hroník (2007) uvádí, že realizace má následující tři fáze: příprava, vlastní realizace, transfer.

3.1 Příprava

Pro úspěšnou vzdělávací akci je podstatná kvalitní příprava, jak příprava lektora a vhodných studijních materiálů tak i obsah, téma, místo a čas školení. Za nutnou pokládám také přípravu samotných účastníků.

Příprava lektora

Dle Hroníka (2007) každá vzdělávací akce klade důraz na kvalitního lektora, který má velký vliv na úspěch akce, proto je důležitá jak dlouhodobá profesní připravenost lektora tak i příprava na individuální akci, která je svým způsobem specifická. Lektor se své profesi může věnovat od velmi nízkého věku, tedy od doby, kdy je schopen předávat určité informace, na druhou stranu zde není žádný limit, kdy už není schopen vykonávat profesi školitele. Za lektora lze čistě teoreticky považovat i žáka na ZŠ, který doučuje své spolužáky. Je vědecky zjištěno, že lektor svého vrcholu na profesionální úrovni dosahuje mezi 35 – 50 lety, ale i tak lektor nemůže ukončit přípravu, okolí se neustále vyvíjí. Nástup standardizovaných kurzů s sebou nese také další změny.

Pro objasnění rozdílu mezi standardizovaným a zakázkovým řešením použiji citát z Hroníka (2007, s.49). *„Standardizovaná řešení jsou příznačná podrobným harmonogramem, který je nezbytné dodržet takřka na minuty. Zakázková řešení se soustředěním se na osvojení principu mají rámcový harmonogram a jasně stanovené cíle. Na každý typ programu je třeba se úplně jinak připravovat a možná mít i jiného lektora.“*

Hroník (2007) se zabývá jak rozdílem mezi výše uvedenými standardizovanými kurzy a kurzy v podobě zakázkového řešení, tak otázkou zaměření lektora, to vše je shrnuto v následujících odstavcích.

Standardizované kurzy

V případě standardizovaného kurzu si jej lektor musí zkusit předem jakoby projít, tzn. že si musí představit, že má před sebou publikum a tomu přednáší, zjistí tak nejdůležitější pasáže školení, nejproblematičtější části, znovu si tak zopakuje průběh školení. Musí se také připravit na nenadálou situaci, kdy školení nebude probíhat tak, jak si naplánoval.

Zakázková řešení

Zakázková řešení vzdělávacích akcí se liší od standardizovaných kurzů v základních bodech.

Zakázková řešení úzce souvisí s praxí, proto je nutné mít lektora, který zná prostředí společnosti, kulturu, strategii, cíle, problémy, vizi atd. Lektor spolupracuje s vedoucím pracovníkem společnosti.

Zaměření lektora

Zaměření lektora je trojího typu, lektor může být zaměřen jen na proces, jen na obsah nebo na obojí. V poslední době je preferována třetí varianta, tedy zaměření na obsah i proces. Samozřejmě existují i další možnosti zaměření, například zaměření se na sebe samého, tento lektor je ale spíše přítěží než přínosem, proto je nutné pro úspěšné školení nevybírat takového školitele.

Školitel, který se více zaměřuje na obsah je expertem na danou problematiku a je schopen odpovědět na všechny položené otázky. Naopak lektor, kterého více charakterizuje zaměření na proces, při samotném školení neprezentuje, ale ptá se a diskutuje se studenty, kteří sami hledají odpovědi.

Nejlepší je tedy kombinace těchto dvou možností, kdy z každého typu použijeme silné stránky.

3.2 Učební materiály, studijní pomůcky a jejich charakteristika

Lze říct, že i sebelepší lektor není schopen vést školení bez studijních materiálů tak, aby mělo odpovídající úroveň. Studijní materiály mu poskytují oporu, jistotu. Je také nutné si uvědomit, že nestačí jakýkoliv studijní materiál, školitel by měl vhodně volit typ materiálu i úroveň obtížnosti a také množství materiálů.

Vhodným studijním materiálům se věnuje mnoho autorů a vzhledem k omezenému výběru jsou tyto názory velmi podobné. Čerpala jsem informace z následujících zdrojů [Belcourt , Monica, Wright, Philips C (1998), Koubek (1995), Hroník (2007)], a protože Hroníkovo pojetí (2007) je jakousi esencí, kterou můžu aplikovat i na mnou vybranou firmu, kde zpracovávám DP, v následujících odstavcích stručně shrnu jeho základní myšlenky.

Powerpointová prezentace

Powerpointové prezentace jsou v době počítačů nedílnou součástí jak prezentací tak i školení. Poskytují možnost poslouchat lektora a základní body vnímat na promítací ploše. Lektori často své prezentace poskytují i v tištěné podobě, proto student není nucen současně vnímat i psát.

Kniha

Tento učební materiál se v dnešní době vyskytuje už jen zřídka, problém je hlavně v tom, že je těžké najít knihu na každé školení. Samozřejmě kniha může fungovat jako podpůrná pomůcka pro vžití se do dané situace, ale její četba, jako příprava na kurz může být časově náročná.

Skripta

Představují velmi častý studijní materiál, je snadné je připravit pro každou akci. Mohou být vytvořena lektorem nebo skupinou lektorů a váže se k nim autorské právo, nelze z nich tedy překopírovat pasáže, je možné pouze citovat, proto jsou skripta považována za know-how lektora nebo vzdělávacího centra.

Pracovní sešity

Jedná se o individualizované studijní materiály. Od skript se liší tím, že jsou přizpůsobeny harmonogramu, který byl vytvořen přesně podle přání a potřeb organizace

Pracovní sešity také obsahují prostor pro vypracování úkolů, často obsahují tzv. klíč řešení a podporují samostatnou činnost.

Tvorba a užití učebních materiálů a pomůcek

Výběr vhodného materiálu a také vhodného množství je zásadní otázkou.

3.3 Zajištění školení

Organizační zajištění zprvu vypadá jako jednoduchá a pouze pomocná činnost, ale zdání klame. Samotné zajištění vyplývá z toho, zda se jedná o interní nebo externí školení, zda je nutné zajistit stravování, ubytování, dopravu a další služby. Otázkou je, kdo má organizační zajištění v kompetenci, může to být buď personální oddělení, vzdělávací agentura nebo někdy i samotný lektor.

Samotné zajištění vzdělávací akce se skládá z mnoha dílčích činností, až samotný celek

vytvoří kvalitní vzdělání, proto je nutné věnovat pozornost všem složkám. Tyto kroky velmi podobně popisují Stýblo (1998) a Hroník (2007) a já je více rozvádím v následujících odstavcích.

Vybavení studijní místnosti

Zde záleží na tom, o jaké školení se jedná. V případě, že je lektor zaměstnancem vzdělávací agentury, která má své vlastní školicí středisko, je tato fáze jednoduchá. Problém nastává, pokud lektor dojíždí do firmy, která si školení zaplatila, v této situaci je nutné znát již předem vybavení daného místa, uspořádání místnosti, její technické vybavení atd. Pokud jsme již místnost v minulosti využívali, stačí si pouze místnost ověřit.

Podpora prezentace

Podporou je myšlena například dataprojekce, počítač s připojením na internet, psací potřeby, jmenovky, fixy, křídly a další materiály, které podtrhují charakter školení, mohou to být názorné ukázky- výrobky atd.

Účastníci školení, jejich motivace a příprava

Pro úspěšné školení je potřeba účastníky dokonale motivovat, navnadit a seznámit je s kurzem. Motivace je dle mé zkušenosti velmi významným faktorem, proto se této fázi budu více věnovat po vytvoření celkového rámce organizačního zajištění školení.

Příprava účastníků je, nebo by spíše měla být, součástí školení, manažer, nadřízený nebo personální oddělení by mělo účastníka seznámit s obsahem a průběhem školení. Neměla by to být jen pasivní příprava, měla by také účastníkovi umožnit se zeptat na účel školení a na předpokládaný přínos.

Pohovor s účastníky školení

Pohovor přichází v situaci, kdy už manažer nebo celé personální oddělení zjistilo, že zaměstnanci nemají dostatečné znalosti, aby mohli efektivně vykonávat svou práci. V této fázi by měla začít komunikace a vysvětlení proč právě pan X byl vybrán, na jaké školení byl vybrán atd. Součástí by měla být charakteristika školení, jeho obsah a přínos.

Informace o školení

Tyto informace (téma, obsah, důvod, ubytování, doprava, cíl) se částečně předávají již při pohovoru s účastníky, tzn. i delší dobu před samotnou realizací, ovšem informace o datu, hodině, místě konání jsou sdělovány později.

3.4 Motivace

Téma motivace představuje velmi významný ale skrytý faktor, který ovlivňuje úspěšnost vzdělávacích akcí. Při rozhovoru s pracovníky personálního oddělení a manažery vzdělávání ve firmě & s. r. o. jsem se dozvěděla, že ani to nejlépe připravené školení nebude úspěšné, pokud nebudou pracovníci dostatečně motivováni, proto je motivace důležitou součástí při přípravě vzdělávací akce a je nutné se jí i zde v teoretické části věnovat.

První možností jak chápat motivaci je dle Provozníka a Komárkové (1996, s.32) pojetí, které souvisí s původem slova. „*Motivace má původ v latinském „movere“ hýbati, pohybovati.*“

V publikacích existuje mnoho definic pojmu motivace. Zde ale není možné a ani chtěné uvést všechny definice, chci pouze uvést ta nejzajímavější pojetí pro snadné pochopení a uchopení pojmu motivace.

Ráda bych uvedla definici pracovní motivace od Hagemannové (1992, s.7), která je jednoduchá a přesto výstižná.

„Pracovní motivace je představována vnitřní hnací silou, která způsobuje radost z práce. Chce-li organizace své zaměstnance motivovat, musí znát důvody jejich jednání a uspokojovat jejich potřeby.“

Enkelmann (1996, s.69) tvrdí: „*Motivace není schopnost vrozená, ale získaná. Motivování je schopnost využít energii k rozvoji.*“

Pro úplné vysvětlení zda motivace je schopnost vrozená nebo získaná je nutno uvést, že každý člověk se rodí pouze s motivační dispozicí, tedy ne samotnou motivací, ale pouze dispozicí aktivovat se k nějaké činnosti. Motivace následně tuto aktivaci spouští.

Je dobré si uvědomit, že chce-li člověk motivovat ostatní, musí být sám motivován. Manažer nebo jiný nadřízený pracovník by nikdy neměl nutit a žádat ostatní, aby udělali to, co nechce udělat sám, jedná se ale pouze o pracovní úkoly a činnosti, které v našem případě souvisí se vzděláváním a ochotou vzdělávat se. Právě dobrý příklad má vliv na ostatní pracovníky.

Dle Enkelmanna (1996) je motivace člověka k pracovnímu výkonu závislá jednak na sebemotivaci (tu lze označit také jako vnitřní motivaci) a je také ovlivňována managementem firmy - vnější motivace. Tu tvoří odměny tj. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také trest-disciplinární řízení, odepření mzdy, kritika). Vnější motivátory jsou charakterizovány bezprostředním a výrazným účinkem, ale ne vždy působí dlouhodobě. Vnitřní motivátory, jenž se

týkají kvality pracovního života, mají hlubší a dlouhodobější účinek, neboť jsou „majetkem“ jedince a nejsou mu tedy vnucené z venku. Otázkou zůstává, zda stimul lze ztotožnit s motivací, jak tomu často je. Za stimul je považován jakýkoliv podnět, který zesílí nebo zeslabí již existující motiv člověka, v případě, že neexistuje vnitřní motiv, nemůžeme nic stimulovat. Stimuly lze charakterizovat jako odměny, které zvyšují snahu po uspokojení těchto přání. Díky stimulům se pracovníci rozhodují, co budou a nebudou dělat, proto vedoucí pracovníci musí stimulům věnovat pozornost.

Motivační faktory

Pro stručné vymezení faktorů motivace zde shrnu ty nejdůležitější, které uvádí Tomšík (2005).

Hmotná motivace představuje hlavně odměňování, tedy postup do vyšší platové kategorie, jednorázové prémie, vyšší osobní ohodnocení. V ČR stále přetrvává trend, kdy pracovníci reagují hlavně na hmotnou motivaci, což souvisí s nižším průměrným platem v porovnání s většinou evropských států.

Nehmotná motivace má mnoho podob. Může to být klasická pochvala od nadřízeného vedoucího, vyhlášení nejlepším pracovníkem nebo také zařazení do realizačního týmu. Manažer by si měl uvědomit, že pokud chce pracovníky motivovat pomocí nehmotné motivace, musí mít zaměstnanci dostatečně vysoký a vyhovující plat, pak teprve budou uznávat odměnu v podobě pochvaly atd.

Sociální benefity si lze představit jako vnitřní spokojenost, která souvisí s prací ve společnosti, pracovníci jsou hrdí na firmu, cítí sounáležitost s firmou a jsou součástí firemní kultury.

Teorie motivace

Stejně jako pro samotný pojem motivace existuje mnoho definic, existuje i pro teorii motivace mnoho pojetí. Vybrala jsem zde jako příklad Skinnerovu teorii motivace, kterou já osobně považuji za základ a jsem ráda, že i ve firmě se jí začali manažeři více věnovat a snaží se ji uvést do praxe, hlavním použitým zdrojem informací je Tomšík (2005).

Skinnerova teorie posílení vychází z předpokladu, že pracovníky lze motivovat pochvalou. Pracovníci by se měli podílet na určování svých cílů a měli by mít pravidelně k dispozici zpětnou vazbu, včetně uznání a pochvaly, ne jen kritiku. Teorie rozlišuje čtyři možné postupy motivace: pozitivní motivace, negativní motivace, utlumení určité aktivity a plně negativní trestání. Pozitivní motivace představuje aplikaci metody cukru a biče bez biče, jde tedy o pochvalu a odměnu, trest se zde nevyskytuje, vytváříme dojem kladné zkušenosti - za dobrý výsledek bude pracovník opět dobře odměněn. Naopak negativní motivace je zaměřena na tresty, kritizování, slova chvály se tu

nevyskytují, může potlačit aktivitu ale také eliminovat riziko. Nelze říct, která z metod je lepší, za optimální je považována vhodná kombinace.

Utlumení aktivity představuje činnost ignorování snahy či výsledků určitého pracovníka.

Plně negativní trestání spočívá v postihu či zabrání škodlivého jednání – nastává zde ovšem problém, že pracovníci si mnohem déle než vedoucí pracovníci pamatují „osobní křivdu“ - může to vést k sabotážím.

Jako druhý příklad zde uvedu Herzbergovu teorii motivace. Jedná se o léty prověřenou teorii, která úspěšně funguje i v praxi. Jak tvrdí Kleibl (2002), Herzbergova teorie dělí faktory motivace na faktory hygieny (dissatisfactory) a motivátory (satisfactory). Mezi faktory hygieny lze zařadit peníze, firemní politiku a řízení, interpersonální vztahy, fyzikální pracovní podmínky, jistotu pracovního místa. Pokud tyto faktory v pracovním procesu chybí, dochází k nespokojenosti. Naopak pokud jsou přítomny v pracovním procesu, nevstupují aktivně do procesu motivace, nemají tedy přímý vliv na aktivitu zaměstnance. Mezi motivátory se řadí výkon, uznání, obsah práce, odpovědnost, možnost rozvoje. Motivátory nás tedy podněcují k výkonu. Jsou ovšem ovlivněny vnitřním uspořádáním potřeb samotného pracovníka a také osobnostní charakteristikou, na tyto dvě složky je možné dále působit.

3.5 Realizace vzdělávací akce

Realizace školení nezačíná první minutou řeči lektora, ale už mnohem dříve. Začíná samotným příjezdem na vybrané místo pro školení. Lektor by tedy měl splnit určité podmínky, například by měl přijet minimálně o hodinu dříve, aby se seznámil s místem a také si připravil materiály, provedl zkoušku technologie atd.

Hroník (2007) uvádí následující kroky realizace vzdělávací akce.

Zahájení

Zahájení tvoří první dojem, proto je dobré účastníky přivítat, představit se a stručně seznámit s obsahem školení, jeho programem, časovým rozložením. Je dobré mluvit klidně, udržovat oční kontakt a vzbudit pocit jistoty a respektu, připravit si vhodnou atmosféru, domluvit si způsob oslovování a také způsob kladení dotazů. Teprve potom je možné zahájit školení.

Průběh vzdělávací akce

Lektor není stroj a ani žádná dvě školení nejsou identická, účastníci jsou odlišní, proto není možné si školení naplánovat do nejmenšího detailu a myslet si, že přesně tak proběhne. Lektor musí být *citlivý na atmosféru*, měl by vyzorovat, kdy se účastníci nudí, kdy potřebují změnu, kdy potřebují přestávku a kdy je prostor pro otázky, bez nichž se nedá pokračovat dále.

Aktivní prostředí

Na kurz jsou studenti vysíláni za účelem získat znalosti, jak se budu zmiňovat později, v ČR je problém s motivací účastníků, kteří by si klidně celý kurz jen „proseděli“, proto zde je lektor, který funguje jako jakási záruka, že se zaměstnanci budou učit.

Lektor jim připraví *aktivní prostředí*, uplatní *individuální přístup*, motivuje je a umožní tak každému *zažít pocit úspěchu* z naučené činnosti nebo pochopené znalosti. Na takovém kurzu vzniká ta požadovaná motivace, která je dána i určitou snahou „neztrapnit“ se mezi kolegy na kurzu. Ostych z udělení chyby zde pomalu odeznívá, studenti se spíše snaží z chyb poučit.

4 Metody vzdělávání

Existuje několik základních typů, dle kterých lze metody vzdělávání rozdělit. Pro mou diplomovou práci se nejvíce hodí rozdělení na interní a externí školení, podle kterých se člení i školení ve mnou vybrané firmě. Vyjmenuji zde jen nejzákladnější a nejznámější typy školení, se kterými jsem se setkala ve firmě nebo je firma plánuje v následující době zavést.

Jako zdroj všech metod používám Armstronga (2002) a Prokopenka (1996).

4.1 Metody při výkonu práce (na pracovišti)

Dle autorů můžeme rozlišit následující metody při výkonu práce neboli „on the job“, které se realizují přímo v každodenní praxi.

Demonstrování (ukázka postupu)

Jedná se o metodu, která pracovníkům názorně ukáže, jak mají danou práci vykonávat. Tuto metodu lze použít u stereotypní práce, zvláště u manuální práce. Ve firmě & je tato metoda nejčastěji používaná u práce na dílně, kde také pracuje nejvíce zaměstnanců.

Koučování

Tato metoda je založená na vztahu student a kouč, jedná se o dlouhodobý a složitější proces plný vysvětlování a neustálé kontroly. Koučování je vhodné hlavně v případě nácviku specifických manažerských, obchodních, personalistických a dalších dovedností a k získání příslušné kompetence. Kouče si student nevybírá a je mu přidělen.

Mentoring

Metoda je založena na předávání zkušeností a vztahu student-mentor. Od koučování se liší v tom, že student si mentora vybírá. Výběr probíhá z kolegů, kteří jsou služebně starší a mohou tedy předat studentovi informace, poradit mu a pomoci mu se začlenit do práce, metoda je často využívána zvláště při nástupu pracovníka do nové práce.

Rotace práce

Tato metoda se v poslední době často využívá při nástupu nových pracovníků, zvláště manažerů. Pomocí rotace práce si pracovníci vyzkouší práci na všech odděleních a pochopí tak chod firmy ve všech souvislostech. Také tak naváží kontakt se svými novými kolegy.

Asistování

Metoda vhodná jako zaučení se za chodu, nový pracovník je přidělen ke specialistovi v oboru, vztah je často označován jako junior-senior, junior se učí od specialisty seniora tím, že mu pomáhá, asistuje a tak si osvojuje pracovní postupy. Výsledkem této metody by měl být stav, kdy junior bude schopen vykonávat práci seniora a to samostatně a bude jej tak moci v budoucnu zastupovat nebo nahradit.

4.2 Metody při výkonu práce na pracovišti nebo mimo pracoviště

Zde jenom popíši a ve stručnosti vyjmenuji metody, které lze aplikovat jak na pracovišti tak i mimo pracoviště, použiji dělení, které publikoval Armstrong (2002).

Učení se akcí

Metodu lze vysvětlit následovně: je zadán konkrétní úkol, problém a skupina lidí (většinou skupina kolegů ze stejného oddělení nebo skupina manažerů) jej má vyřešit. Výhoda metody spočívá v tom, že pracovníci pracují na konkrétním úkolu a vidí konkrétní výsledek. Metoda trvá většinou několik týdnů až měsíců.

Projekty

Jedná se o zpracování studií či úkolů za účasti manažera nebo lektora, studenti se tak učí vyhledávat, analyzovat a používat zjištěné informace a následně z těchto zjištění interpretovat výsledky.

Případové studie a jejich varianty – workshopy, brainstorming

Workshop představuje komplexní řešení konkrétního nebo smyšleného úkolu.

Brainstorming je v dnešní době velmi využívanou metodou, jedná se o možnost řešení daného úkolu, kdy se řešení účastní každý student a následně je vybrána ta nejlepší možnost, a to na základě diskuse.

E-learning

Je metoda, jejíž hlavní studijní pomůcka je PC a internet. E-learning umožňuje simulovat určitou situaci, jedná se většinou o levnou metodu, kde neexistují náklady na dopravu a učební materiály, lektor je také společný pro mnohem více studentů. Je to typ distančního typu vzdělávání.

Multimediální vzdělávání

Jde o velmi názornou metodu, kdy lektor využívá všechny druhy médií: audio, video, text, powerpoint, fotografie.

4.3 Metody mimo pracoviště

Tuto metodu lze označit jako externí školení nebo také metodu „off the job“.

Externí školení má samozřejmě mnoho výhod, ale při práci na diplomové práci jsme s personálním oddělením zjistili více negativ, a proto je budeme nadále omezovat. Uvedu zde proto jen čtyři základní metody, které ve firmě používáme, opět využiji pojetí Armstronga (2002).

Přednáška a diskuze

Pod pojmem přednáška si téměř každý představí to samé, jedná se o zprostředkování informací a hlavně jen teoretických znalostí, které lektor přednáší, nabízí se zde také možnost diskuse.

Hraní rolí

Učení hrou je také nově užívaná metoda, která umožní rozvoj praktických dovedností, ne tedy čistá teorie. Metoda je opět založena na simulaci požadované situace, kdy se student snaží vžít do dané situace a role a osvojit si tak dovednosti typické pro simulovanou situaci.

Skupinová dynamika

Tato metoda je specifická svými třemi propojenými cíli – team building, sebepochopení a uvědomění si sociálních procesů a také rozvinutí dovedností.

Učení se hrou či pohybovými aktivitami (outdoor learning)

Tuto metodu si v poslední době objednává čím dál tím víc firem, vyšlou na školení skupinu zaměstnanců, kteří se tak dostanou do situací, do kterých by se ve firmě nedostali. Jedná se například o horskou turistiku, rafting, horolezectví atd. Jsou to většinou adrenalinové sporty, kde si člověk zkusí, jak se chová pod tlakem a ve stresu.

Existuje samozřejmě mnoho dalších metod, jak externích, tak interních, každé vzdělávací centrum se snaží být lepší než konkurence a s tím souvisí i nové metody.

5 Problematika hodnocení a měření vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů

Jak Koubek (1995) uvádí, je nutné se nejprve zabývat základními problémy hodnocení vzdělávání, tj. jednak problémy hodnocení výsledků vzdělávání, tedy hodnocením dopadu vzdělávání na znalosti a dovednosti účastníků a jejich využívání v praxi, jednak problémy monitorování profilu vzdělávacích programů a hodnocení jejich účinnosti.

Koubek (1998, s.89) tvrdí: *„Je to jedna z nejdůležitějších, ale také jedna z nejzanedbávanějších fází cyklu systematického vzdělávání pracovníků. Jak tedy posuzovat výsledky vzdělávání a účinnost*

vzdělávacích programů? V první řadě musíme zvážit, jaké informace a jaké množství informací je třeba shromáždit a jakým způsobem je shromáždit, aby hodnocení bylo hodnověrné a spolehlivé. Jinými slovy řečeno, jaké metody a jaká kritéria máme pro účely hodnocení zvolit.“

Tyto tři věty by si měl zapamatovat každý manažer, neboť stručně a jasně vystihují zásadní problém vzdělávání. Výsledek vzdělávací akce nelze shrnout do čísel, procent.

5.1 Metody hodnocení

Metody hodnocení jsou pro diplomovou práci „Sledování efektivity vzdělávacích akcí“ velmi důležité, budu se tedy snažit objasnit, jaké jsou základní metody hodnocení a v čem je úskalí hodnocení.

Zde uvádím základní metody hodnocení, které jsem čerpala od Koubka (1995), opět se nejedná o všechny možnosti, ale jen o nejznámější metody.

Dotazníky jsou nejčastější metodou, kterou využívám i já ve své práci.

Písemné testy nebo ústní zkoušení jsou součástí školení, na jehož konci dostane student osvědčení nebo certifikát o úspěšném absolvování kurzu, testy jsou buď dílčí nebo závěrečné. Dílčí neboli průběžné testy nám umožňují získat průběžné informace o znalostech studentů, nejdůležitější jsou ovšem závěrečné testy, které poskytují souhrnný přehled. Testy mají dvojí podobu- písemnou nebo ústní.

Strukturovaná cvičení a případové studie dávají studentům prostor použít naučené znalosti, dovednosti a zkusit si je tak v praxi, jejich přímý nadřízený nebo popřípadě lektor může studenta sledovat přímo v akci a následně jej ohodnotit.

Zprávy školitelů jsou také určitým podkladem pro hodnocení zaměstnanců, lektor vidí studenta-zaměstnance z jiného úhlu pohledu může tyto informace poskytnout zaměstnavateli. Zaměstnanec se většinou před lektorem chová mnohem přirozeněji než před přímým nadřízeným.

Rozhovory s účastníky vzdělávání po ukončení kurzu může provádět pracovník personálního oddělení, manažer vzdělávání nebo přímý nadřízený. Jedná se o několik typů rozhovorů, které můžou být formální nebo neformální, účastník může být jednotlivec nebo celá skupina. Z rozhovoru by měl být vyhotoven záznam, aby metoda mohla být oficiálně považována za akceptovatelnou.

Pozorování kurzů či vzdělávání na pracovišti těmi, kteří vytvářeli strategii vzdělávání, tato metoda je časově náročná a ve mnou vybrané firmě se již upustilo od jejího užívání.

Pozorování kurzů či vzdělávání na pracovišti nezávislými subjekty umožňuje firmě pohled z jiného úhlu, a to pohled externího subjektu.

Zprávy bezprostředního nadřízeného jsou druhou nejvíce užívanou metodou ve firmě, stejně jako J. Koubek si i personální oddělení všimlo, že právě bezprostřední nadřízený je nejkompetentnější k podávání informací o pokroku zaměstnance a také k jeho hodnocení (viz praktická část).

Dle mého názoru nelze říct, která metoda je nejvhodnější. Vhodnost metody se liší dle typu školení, většinou lze ale tvrdit, že je optimální použít kombinaci dvou a více těchto metod, výběr už ale záleží na kompetentních osobách ve společnosti, proto je vhodné tyto pracovníky pravidelně vysílat na školení ohledně hodnocení zaměstnanců, jako to dělá i firma &.

Vzdělávací akce, které se zaměstnanci účastní, může být popsána následujícím způsobem, jak je to uvedeno v interních údajích firmy & s. r. o. (2005)

„Hodnocení je zásadní klíčová manažerská funkce. Školení zahrnuje- přípravné období, hodnotitele a hodnocení – nároky, průběžné a systematické hodnocení, sledovaná kritéria, sebehodnocení a hodnocení druhých, nejčastější hodnotitelské chyby a jejich prevence, zásady vedení hodnotícího rozhovoru. Dále obsahuje dovednost, jak zajistit, aby hodnocení nebylo pouze "formální“. Závěr zahrnuje určité zhodnocení, diskusi a popřípadě vzájemné předání znalostí z oboru.“

Jak tedy hodnotit vzdělávání? Můžeme hodnotit ekonomický přínos, který by si firma přála nejvíce, je ale bohužel velmi složité spojovat školení s výnosem. Výsledek školení se může projevit mnohem později, ale neznamená to, že školení nebylo úspěšné. Někdy může dojít k zisku ihned po školení a nemusí to být výsledek školení, může to být jen náhoda a stejně tak může dojít k neúspěchu a může to být jen výsledek shody nepříznivých účinků, přestože se absolventi školení ve své práci zlepšili. Hodnocení je tedy velmi obtížná disciplína.

5.2 Systém metod měření

Metody měření lze dle Koubka (1995) dělit podle různých hledisek, tyto metody jsem již uváděla v předchozích kapitolách, nyní již jen tyto metody utřídím do skupin. .

První skupinou je osoba hodnotitele: externí osoba- tou může být samotný lektor nebo jiná osoba zvenčí, interní osoba- přímý nadřízený, personální oddělení atd.

Druhou skupinu tvoří samotná metoda hodnocení (metody jsem již detailně rozváděla v minulé části): dotazník, pohovor, test a další metody, které jsem již uváděla.

Třetí skupinou je termín hodnocení: hodnocení po skončení akce- je vhodné u vzdělávacích akcí, kde je výsledek viditelný ihned po příchodu ze školení, hodnocení až po určité době- můžeme aplikovat v případech, že potřebujeme určitý časový odstup, aby byl vidět pokrok.

5.3 Zásadní otázky při hodnocení

Osoba kompetentní za vzdělávání se ve své každodenní práci potýká s následujícími otázkami, na které je nutno odpovědět. Koubek (1995) uvádí čtyři nejdůležitější otázky. První otázkou jsou nástroje použité při vzdělávacích akcích, možnosti nástrojů jsem se již věnovala. Dále se zjišťuje odezva a názory studentů-účastníků školení, to ovšem může být subjektivně zkresleno. Důležitá je také otázka, jak se účastníci naučili dovednosti na kurzu a jak si osvojili znalosti, které se na kurzu měli naučit. V poslední řadě je to využití znalostí a dovedností při práci. V případě, že se účastník sice dokonale naučil danou činnost, ale ve své práci ji nevyužije, je to velmi neefektivní

5.4 Rentabilita vloženého kapitálu do vzdělávání

Většinu firem zajímá návratnost investic do vzdělání, toto téma je důležité i pro mou práci, proto zde použiji výrok Hroníka (2007, s.34), který jasně vystihuje podstatu návratnosti kapitálu.

„Nestačí, aby výcvik disponoval jeho absolventa k tomu, že je schopen transferu znalostí a dovedností do vlastní práce. Je nezbytné, aby tento transfer přinášel hodnotu zákazníkovi, což se pak projeví na hospodářských výsledcích firmy.“

Změřit přínos zaměstnance, který se zúčastnil školení je velmi složité. Co vlastně chceme měřit? Jestli vykonává práci rychleji, samostatněji, efektivněji nebo zda se jeho znalosti podílí na obratu firmy? V případě, že si tedy ujasníme cíle měření, nastane problém jak tyto ukazatele změřit a dát je do vztahu - náklady a přínos.

Hroník (2007, s.36) dále uvádí: *„Vydeme-li z předpokladu, že jednou z důležitých podmínek efektivního motivačního systému je skloubení dvou sil, které do jisté míry působí protikladně – zvyšování konkurenceschopnosti na trhu práce (interním a externím) a zároveň zvýšení stability pracovníka, vyplývají nám z toho dvě proměnné, pomocí nichž můžeme měřit efektivitu vzdělávání.“*

Tato definice nám pouze pomáhá orientovat se v problematice efektivního vzdělávání, ovšem realita je jiná a lze říct, že hodnocení nefunguje dle konkrétního návodu, ale je to know-how všech manažerů.

5.5 Podmínky efektivního systému hodnocení

Každá firma chce provozovat pouze efektivní školení, protože jen ty představují dobré investice. Je tedy dobré si předem ujasnit, jaké předpoklady musí splňovat efektivní systém hodnocení a po splnění těchto předpokladů lze usilovat i o efektivní vzdělávací akci.

Pro celou problematiku podmínek efektivního systému hodnocení použijí základní myšlenky Hroníka (2007).

- Systém musí být v souladu s firemní kulturou a strategií- firemní kultura se liší dle velikosti firmy, dle místa působnosti firmy, dle vlastníka a managementu firmy.
- Musí být podporován top managementem- top management by měl jít příkladem celé společnosti, neměl by fungovat jen jako hodnotitel, ale měl by si také zkusit být tím hodnoceným, aby se tak podíval na problematiku hodnocení i z druhé strany.
- Musí být akceptovaný pracovníky- každý pracovník by měl být seznámen se systémem hodnocení a měl by s ním souhlasit. Důležitá zde je komunikace napříč celou firmou a zvláště mezi pracovníkem a jeho nadřízeným, pracovníkem a personálním manažerem. Měl by zde být prostor pro oboustrannou diskusi, kde by i pracovníci měli možnost se vyjádřit a případně nesouhlasit s danou situací.
- Musí být administrativně nenáročný, protože náročnost by způsobila, že ti, co jsou kompetentní za hodnocení, by časem hodnocení odbývali. Představme si, že nadřízený pracovník má cca 10 podřízených, hodnocení probíhá každý měsíc, ke každému zaměstnanci je potřeba přistupovat individuálně. Z nadřízeného se pak stane pouze administrativní pracovník, který pozoruje své zaměstnance a provádí s nimi pohovor, jenže vedoucí je na své pozici hlavně kvůli výkonu své práce. Vedoucí pracovník chce hodnocení provádět svědomitě, pokud bude hodnocení administrativně náročné, bude se jen vyplňování formulářů věnovat cca 2 hodiny u každého pracovníka. Tím ztratí cca 20 hodin práce měsíčně, navíc toto hodnocení je pravidelné a časem ztratí vypovídací hodnotu.
- Musí být nepřetržitý, nelze tedy hodnotit jen v určitém období. Je nemožné, aby hodnocení probíhalo jen jednou ročně, když vedení potřebuje výsledky vzdělávacích akcí. Takový systém je neefektivní.

- Musí být vyhodnocován, pokud možno kvalitními a vzdělanými pracovníky.

5.6 Hodnotící subjekty vzdělávání

Zásadní otázkou je výběr hodnotitele, je nutné vybrat osobu zkušenou a kompetentní. Je také možné vybrat více osob, aby hodnocení bylo objektivní. Možnosti hodnotitelů jsem čerpala od Hroníka (2007).

Přímý nadřízený

Ve většině společností je hodnotitelem vedoucí pracovník, který má nejlepší možnost posoudit přínos školení. Vedoucí pracovník ale bohužel nemusí být dobrý psycholog, dobrý pozorovatel nebo dobrý hodnotitel. Tyto znalosti se ale dají částečně naučit. V dnešní době existuje velké množství kurzů, které se specializují na vzdělávání vedoucích pracovníků. Může nastat také situace, kdy vedoucí pracovník nehodnotí svůj tým, ale hodnotí ho někdo jiný. Tato situace je ale výjimečná, protože právě nadřízený zná své pracovníky nejlépe.

Personální manažer

Tato osoba je sice vzdělaná v oboru personalistiky a hodnocení, ale není schopna trávit s každým absolventem X hodin denně, aby mohla pozorovat jeho zlepšení, stagnaci nebo dokonce zhoršení. Navíc, aby hodnocení bylo úplné, musel by personální manažer znát stav pracovníka před absolvováním vzdělávacího kurzu. To je ale časově náročné a téměř nemožné, pokud se nejedná o velmi malou firmu.

Lektor nebo jiná externí osoba

Externí pracovníci většinou vidí absolventy školení z jiného úhlu pohledu a také nezaujatě, objektivně. Ovšem stále zde zůstává problém jako u personálního manažera. Lektor neví, na jaké úrovni pracovník začínal. Nemůže tak posoudit, zda došlo ke zlepšení. Může pouze posoudit, jestli se zaměstnanec danou problematikou naučil a jak se na školení projevoval, zda byl aktivní nebo pasivní.

Dále může být osobou hodnotitele metodický vedoucí nebo manažer rozvoje.

5.7 Příprava hodnotitelů

Příprava hodnotitelů velmi ovlivňuje výsledek vzdělávací akce. Mělo by se jednat o nepřetržitý proces, protože hodnotitel nikdy nemůže říct, že teď už umí vše. Doba se vyvíjí, vzdělávací akce se vyvíjí, metody se vyvíjí.

Hroník (2007, s.89) uvádí: „*Hodnotitelé musí být přesvědčeni zastánci hodnotícího systému. Pakliže jsou lidmi, kteří systém skrytě neakceptují, zcela určitě tento vztah přenesou na své podřízené. Proto je třeba ještě před nácvikem se věnovat důkladné komunikaci systému hodnocení. Po jeho akceptaci je možné přejít k zácviku, ve kterém by se jinak ztrácelo mnoho energie při zvládnání více či méně zjevného odporu*“

5.8 Paradox hodnocení

Paradox hodnocení spočívá v rozdílném úhlu pohledu hodnoceného a hodnotitele. Hodnocený má tendenci poukazovat na námahu, kterou věnoval školení, svůj přínos vidí většinou velmi optimisticky. Hodnotitel ale nevidí tu námahu, neboť není s účastníkem na školení, proto může hodnotit pouze výsledek. V této fázi dochází k rozporům, hodnocený má pocit, že hodnotitel jej dostatečně neocení a hodnotitel může mít pocit, že ať hodnotí, jak hodnotí, nikdy nejsou obě strany spokojené. Odborníci doporučují, aby si subjekty vyměnili pozice a zkusili si tak druhou činnost. Pouze tak budou lépe chápat sebe navzájem.

5.9 Hodnotící rozhovor

Završením kroků popsaných v 5. kapitole, tedy kapitole o problematice hodnocení, může být právě hodnotící pohovor.

K objasnění této problematiky jsem použila pojetí Koubka (1998).

Hodnotící subjekt musí mít k dispozici všechna fakta o zaměstnancově výkonu a chování za celé hodnocené období. Je tedy důležité veškeré pozitivní i negativní skutečnosti o zaměstnancově výkonu evidovat a nespoléhat jen na paměť hodnotitele, neboť by mohlo dojít k určitému zkreslení a třeba i neúmyslnému opomenutí. Nutností je také vyloučit z vlivu na hodnocení faktory, které hodnocený sám nemůže ovlivnit. Mezi tyto faktory jsou řazeny např. nekvalitní řízení, špatné pracovní podmínky, nekvalitní materiály atd. Samozřejmostí by měla být snaha o aktivní zapojení hodnoceného do procesu hodnocení tzv. participativní rozhovor, kdy hodnotitel a hodnocený se stávají rovnoprávnými partnery společně hledajícími řešení. Kritizovat hodnoceného lze jen konstruktivně, s cílem definovat možná zlepšení v jeho výkonu a pracovním chování a jak těchto zlepšení dosáhnout. Hodnotící rozhovor by měl vždy začínat pochvalou. Pokud

bychom začali negativními skutečností, může se stát, že hodnocený zaujme již od začátku hodnotícího rozhovoru obranný postoj a nebude spolupracovat. Zaměstnanec by měl být upozorněn na nedostatky ve své práci při průběžném hodnocení, aby nebyl při hodnotícím rozhovoru nepříjemně překvapen. Doporučuje se také zařadit do hodnocení sebehodnocení zaměstnance.

Chyby v hodnocení zaměstnanců

Zde uvádím nejčastější chyby, které hodnotitelé dělají. Tyto chyby jsou jakousi syntézou všech myšlenek, které jsem výše v oblasti hodnocení uváděla, a jsou tedy návodem pro manažery či vedoucí pracovníky, čeho by se měli při své práci vyvarovat.

Podle Koubka (1998) jde zejména o následující problémy.

V praxi se často setkáváme s přílišnou shovívavostí, kdy hodnocení zaměstnanci jsou soustředěni na pozitivním konci hodnotící stupnice a hodnotící pracovník jim nechce uškodit. Opakem je přílišná náročnost, která snižuje motivaci zaměstnanců k výkonu, zaměstnanec tak nemá možnost nikdy uspět.

Hodnocení hodnotami ze středu stupnice je průnikem obou předchozích chyb, ale i toto hodnocení má své chyby, lepší pracovníky demotivuje, horší se nesnaží zlepšit svůj pracovní výkon.

Další častou chybou je ovlivnění osobními sympatiemi či antipatiemi, jedná se o subjektivní zkreslení, které lze odstranit pouze přesně danými kritérii, dle kterých má vedoucí pracovník hodnotit.

Dále halo efekt, který znamená, že se hodnotitel nechá ovlivnit nějakým pozitivním či negativním rysem hodnoceného, např. prvním dojmem, vzhledem, vystupováním a pod tímto vlivem hodnotí i ostatní složky pracovního výkonu pracovníka.

Arogantní postoj při hodnocení představuje situaci, kdy hodnotitel nepřipouští diskusi o výsledku hodnocení, neakceptuje věcné argumenty hodnoceného.

Špatný vedoucí pracovník také přihlíží ke známostem, rase, pohlaví a diskriminuje daný subjekt.

V praxi se také můžeme setkat s problémem, kdy hodnotitelé neuplatňují stejný přístup hodnocení. Pracovníci, kteří byli hodnoceni přísnějšími hodnotiteli, pocítují nespravedlnost.

V minulé kapitole jsem se věnovala kritériím hodnocení, kdy samotné chybně stanovené kritérium představuje závažnou chybu.

Nedostatečná příprava hodnotitele je mnohdy to samé jako žádné hodnocení a nemá žádnou vypovídající hodnotu. Pokud hodnotící vedoucí nemá dostatečné teoretické znalosti a nezná dostatek informací o hodnocených pracovnících, jedná se o zásadní chybu, která by se kvalitním manažerům neměla stát.

Existuje zde samozřejmě spousta dalších možných chyb - předpojatost hodnotitele, kumulativní chyba atd.

II Praktická část

1 Cíle a výzkumné otázky

V praktické části DP se zaměřím na porovnání stavu efektivnosti školení v roce 2005 a 2006. DP navazuje na bakalářskou práci, kdy jsem pomocí firemního dotazníku a mnou vytvořeného dotazníku analyzovala a vyhodnocovala všechny vzdělávací akce, které ve firmě proběhly. Externích a interních školení bylo ve firmě velké množství, proto by nebylo možné a ani žádoucí uvádět v BP nebo DP všechny analýzy. Pro svou BP jsem si vybrala čtyři základní a nejtypičtější vzdělávací akce, kterých se také zúčastnilo největší množství zaměstnanců. Pomocí firemního dotazníku jsem zjistila pouze procentuální účinnost akce a následné hodnocení zaměstnance svým nadřízeným. Mě ale zajímal důvod, proč je školení hodnoceno zaměstnanci, tedy samotnými účastníky školení, negativně a hlavně, kde má své slabé stránky. Nezkoumala jsem tedy jen % úspěšnosti u faktorů - téma, obsah, lektor, studijní materiály, termín a místo školení. Zabývala jsem se problémy, které se u daných faktorů vyskytly, viz dotazník v BP Petra Slavíková (2006) a příloha č.1.

Výsledkem roční práce a závěrem BP bylo formulování nápravných opatření, která dle mého názoru měla odstranit negativní vlastnosti školení a tak ho zefektivnit. Nápravná opatření vyplývala ze zjištěných slabých stránek vzdělávacích akcí. Vedení firmy mé návrhy uvítalo a už v roce 2006 je uvedlo do praxe. Zde jsem získala prostor pro porovnání let 2005 a 2006, mohla jsem tedy porovnávat tyto dva naprosto odlišné roky z pohledu změny přístupu ke školení.

Základem byla aplikace níže uvedených nápravných opatření, které cituji ze své BP, Slavíková (2006, s.44-45).

„První velká změna je přístup k výběru účastníků školení. Na základě výsledků z mého dotazníku oddělení trainingu zjistilo, že na vzdělávací akce bylo vysláno mnoho lidí, kterým samotné školení nic nedalo, kteří tím pádem strávili čas na školení neefektivně a navíc obsadili místa na školení jiným zájemcům z firmy. Tento problém se oddělení trainingu snaží řešit důkladným pohovorem s adepty na školení. Pohovor provádí ve svém oddělení vedoucí pracovník, jedná se zhruba o hodinový rozhovor, kdy výsledkem má být zjištění o hloubce znalostí adepta v oblasti plánovaného školení a také určité představení náplně kurzu a jeho efektu na budoucí pracovní činnost, aby opět nedocházelo k odpovědím typu: školení bylo zajímavé, ale pro mou práci zbytečné. Výsledky se dostavily téměř ihned, po vyhodnocení několika vzdělávacích akcí mohu říct, že problém výběru adeptů byl z 90% eliminován (na základě výsledků z dotazníků a jejich porovnání s výsledky z roku 2005). Dle vyjádření vedení personálního oddělení přinesl můj průzkum, jeho interpretace a hlavně

jeho aplikace (odstranění slabých stránek daných kritérií) velký užitek v podobě efektivního investování do vzdělávacích akcí v roce 2006. Proto již nyní spolupracujeme na dalších konceptech projektů ohledně zefektivnění školení.

Druhou významnou změnou je vytvoření školení přímo pro určitou skupinu zaměstnanců, dříve byli účastníci vysláni na školení, kde byli lidé z různých firem. Zásadní informací je, že náklady na soukromou akci (pokud je naplněna celá kapacita kurzu, což je obvykle 10 lidí) jsou téměř stejné jako cena veřejně nabízených kurzů. Ovšem soukromé kurzy mají mnoho výhod, a to: možnost vybrání termínu a místa školení, v určitých případech varianta školení přímo ve firmě, možnost důkladného výběru agentury a lektora a jeho instruování ohledně školení – více audio, video materiálů a jiných názorných ukázek v případě potřeby, větší prostor pro diskusi a otázky k tématu, určitá flexibilita a přizpůsobení náročnosti kurzu dle znalostí účastníků. Další podmínkou jsou studijní materiály v případě obsahové náročnosti kurzu. Jedná se ale pouze o začátek těchto změn, a proto je předpokládáno určité zlepšení až později. Vynikající výsledky naopak potvrzují kritéria místo a termín školení, zvláště termín, který byl vždy velmi problémový a zásadně snižoval celkové hodnocení kurzu, nyní prokazuje zásadní zlepšení. Lze jen doufat, že si firma tyto výsledky udrží, a nebo se budou dokonce zlepšovat. Takto by se dalo shrnout mé doporučení pro zefektivnění školení, které jsme spolu s personálním oddělením již zpracovali a uvedli do praxe a nadále pracujeme na odhalování a napravování jeho nedostatků.“

Počátkem roku 2006 došlo k významným změnám a k mé práci přibýlo kromě vyhodnocování vzdělávacích akcí i následné porovnání se školením z předchozího roku (pokud se tedy nejednalo o úplně nové školení, které ve firmě v loňském roce neprobíhalo).

Cílem mé DP je zjistit, k jaké změně v efektivnosti došlo po aplikaci nápravných opatření v roce 2006

Na tuto otázku není jednoduché odpovědět, proto ji rozdělím do několika základních výzkumných otázek.

Samotný cíl také rozdělím na dva dílčí cíle. Nejprve to je zjištění změny, kterou způsobil důkladný výběr pracovníků a pohovor a následně zjištění druhé změny, která je důsledkem individuálního školení, tedy školení „na míru“. V závěru ale budu hodnotit vzdělávací akci jako celek, spojím tedy výsledky obou nápravných opatření.

Výzkumné otázky:

Jak bylo aplikováno nápravné opatření – důkladný výběr pracovníků?

Došlo po aplikaci nápravného opatření (důkladný výběr pracovníků) ke změně?

Jak bylo aplikováno nápravné opatření – individuální školení?

Došlo po aplikaci nápravného opatření (individuální školení) ke změně?

Následně budu také zkoumat konkrétní přínosy jednotlivých opatření. Jak jsem již uváděla, vzdělávací akci budu hodnotit komplexně jako celek, ale protože zde bude působit mnoho faktorů, které nelze odfiltrvat, je nutné se v rámci objektivitu zaměřit hlavně na následující otázky.

Jaký byl konkrétní přínos důkladného výběru pracovníků, kteří se zúčastní školení?

Jaký byl konkrétní přínos individuálního školení?

Jaké další faktory se podílely na změnách v efektivitě vzdělávacích akcí?

Na závěr se samozřejmě budu věnovat novým problémům, které se objevily v souvislosti s aplikací nápravných opatření a popřípadě dalším nápravným opatřením.

Objevily se nové problémy, které vyžadují formulování dalších nápravných opatření?

Pro objektivní zodpovězení těchto položených otázek bude nutné provést opět detailní analýzy všech čtyř vzdělávacích akcí, na kterých jsem v rámci své BP pracovala. Nebude se ale jednat jen o samotnou analýzu zjištěných faktů, ale i o popis výzkumného souboru. Výzkumný soubor, tedy skupina absolventů školení, je důležitým faktorem při hodnocení efektivnosti školení, abych mohla školení objektivně porovnávat, je nutné, aby nedošlo k významné změně ve výzkumném souboru. Samozřejmě budu zjišťovat i další změny, které by mohly zkreslit výsledek porovnání, jako je například změna interního prostředí, změna nadřízeného pracovníka, změna dotazníku, změna hodnotícího pohovoru atd.

2 Výzkumný soubor

Zde se zaměřím na společnost a hlavně na zaměstnance společnosti, tedy účastníky školení, kterých se tato DP týká nejvíce.

2.1 Obecná charakteristika podniku

Společnost, ve které zpracovávám DP si přeje zůstat v anonymitě, proto ji označuji jako & s. r. o. . Informace o firmě nejsou pro téma práce podstatné. Jedná se o dceřinou firmu zahraniční

výrobní společnost s dlouholetou tradicí. Výrobky této společnosti jsou zárukou kvality a jde tedy o vysoce prestižní společnost.

2.2 Charakteristika respondentů

Pracovníky společnosti můžeme rozdělit na dvě základní skupiny – pracovníky ve výrobě (VP) a administrativní pracovníky (AP). V rámci své práce ve firmě jsem zpracovávala veškerá školení, tedy jak školení pro VP tak pro AP. To ovšem není možné obsáhnout do DP, a proto se zde budu věnovat jen AP a dále počet analyzovaných školení ještě zredukuji na čtyři hlavní školení, kterým jsem se věnovala i ve své BP.

Výzkumný soubor tedy čítá 99 zaměstnanců, i když toto číslo je relativní, protože jeden zaměstnanec se může zúčastnit všech čtyř školení. Je tedy vhodnější říct, že budu analyzovat dotazníky a hodnocení 99 absolventů čtyř vzdělávacích akcí.

Vybraný vzorek je velmi různorodý, od nižších administrativních pracovníků, kteří se zúčastnili hlavně kurzů anglického jazyka, přes střední linii pracovníků až po top manažery. Zde došlo k navýšení, v roce 2005 se čtyř školení zúčastnilo jen 66 pracovníků. K významnému nárůstu došlo z důvodu restrukturalizace vzdělávacích akcí. Jedná se tedy o první změnu, kterou vyvolala nápravná opatření, a budu se jí věnovat později.

Pro objektivitu při porovnání výsledků analýzy v letech 2005 a 2006 je nutné říct, že i když je firma & s. r. o. prestižní společnost a zaměstnanci si práce v ní váží, došlo k přirozené fluktuaci. Případné konkrétní změny v personálním obsazení – jak na straně samotných účastníků školení, tak na straně jejich přímých nadřízených uvedu u detailní analýzy jednotlivých školení.

3 Metody získávání a zpracování dat

Metody, které jsem používala při vyhodnocování školení jsou shodné s metodami z roku 2005. Jedná se o firemní dotazník a mnou vytvořený dotazník. Tyto metody byly natolik dostačující, že nebylo potřeba je nijak měnit, inovovat a doplňovat, zůstaly ve svém původním „znění“.

Firemní dotazník (viz příloha č.2) se zaměřuje pouze na zhodnocení, jak bylo školení úspěšné a úspěšnost vyjadřuje v %. Pro názorné vysvětlení principu firemního dotazníku použiji citaci ze své BP, Slavíková (2006).

„Účastník školení vyplní křížkem všech 6 kolonek otázek (téma školení, obsah školení, lektorské zabezpečení, studijní materiály, termín, místo školení). Není zde možnost nechat kolonku prázdnou, nevyplněnou. Účastník má možnost vybrat si pouze ze tří možností odpovědí u každé otázky, a to je

odpověď- výborný, vyhovující, nevyhovující. Za zakřížkování odpovědi výborný přidělí počítač pět bodů, za vyhovující tři body, za nevyhovující nula bodů. Tyto odpovědi jsou u všech otázek stejné. Co se však liší je důležitost otázek. Každá otázka má přidělený koeficient, kterým se následně násobí body za odpovědi. Koeficienty jsou- téma školení 1, obsah školení 2, lektorské zabezpečení 3, studijní materiály 2, termín 1, místo školení 1. Z tohoto rozdělení je názorně vidět co nejvíce ovlivňuje hodnocení školení, a tím je lektorské zabezpečení s koeficientem 3. Proto je velmi nutné a přínosné důkladně vybírat školící agenturu jak to již, jak jsem uváděla, firma praktikuje. Lektorské zabezpečení je třikrát důležitější než téma školení, termín nebo místo školení. Druhý nejvyšší koeficient mají studijní materiály a obsah školení, a to koeficient 2. Nejméně důležité je téma školení, termín, místo školení s koeficientem 1. Maximum bodů, kterého může školení dosáhnout je tedy padesát bodů, které získáme vynásobením bodů koeficienty důležitosti a následným sečtením. Počítač následně vypočítá kolik bodů dané školení získalo ve skutečnosti a podá výsledek o procentní úspěšnosti, tzn. kolik procent z maxima školení získalo. Danému školení je přiděleno hodnocení A, B nebo C. Hodnocení A odpovídá procentní úspěšnosti 74-100 %, B odpovídá 50-72 %, C odpovídá 0-48 %. Hodnocení přínosu účasti na školení vedoucím zaměstnancem není do výsledného hodnocení školení započítáváno. Odpovědi ohledně přínosu jsou tyto: ANO, NE, ČÁSTEČNĚ, součástí je také stručné písemné vysvětlení toho, jak a proč se vedoucí zaměstnanec rozhodl“.

Vyplňování dotazníku probíhá pod dohledem personálního oddělení, které rádo poradí a zároveň se snaží o objektivitu při vyplňování, na tuto akci je vyčleněno přesně 60 minut, které jsou naprosto postačující, aby účastníci nebyli v časové tísní.

Kvůli nedostatečnosti firemního dotazníku, jsem ve spolupráci s personálním oddělením již v roce 2005 vytvořila vlastní dotazník. Tento dotazník napravil slabé stránky firemního dotazníku, protože má větší vypovídací hodnotu a může nám tedy poskytnout informace, co se zaměstnancům na školení nelíbilo. Pomocí něho můžeme tedy odpovědět, PROČ se absolventům školení nelíbilo, v čem vidí hlavní nedostatek. Dotazník byl velkým pomocníkem při vyhodnocování úspěšnosti a hlavně při formulaci nápravných opatření.

Výše uvedený dotazník vyplňovali všichni účastníci školení ihned po samotném absolvování, maximálně však do dvou dnů po návratu ze školení. Nejprve se to pro vedení společnosti jevílo jako problém, nechtěli pracovníky dvakrát uvolnit na skupinové vyplňování dotazníků, ale jiné řešení nebylo možné. Bylo by vysoce zdlouhavé se věnovat všem účastníkům školení individuálně a

vysvětlovat jim techniku vyplňování, také jsem hlavně chtěla předejít situaci, kdy dotazník vyplní přímo v pracovním procesu. Zde jsem se obávala, aby vyplnění dotazníků neošidili na úkor vykonávané práce, pak by totiž ztratil svou vypovídací hodnotu.

Celá akce trvala 45 minut, včetně vysvětlení, dotazů a označení odpovědí.

Dotazník se skládá ze šesti stejných otázek jako firemní dotazník, ale je zde možnost výběru z pěti různých odpovědí, kdy jedna z možností je i vlastní odpověď.

Během meetingu na konci roku 2005 ohledně změn v koncepci vzdělávání se velmi diskutovalo o tom, zda by pro hodnocení vzdělávacích akcí nestačil pouze jeden dotazník.

Hlavním argumentem bylo, že můj dotazník vychází z firemního dotazníku, ale odstraňuje jeho slabé stránky. Na druhou stranu ale můj dotazník nevyčísľuje úspěšnost školení, nevyjadřuje ji v %, což je také velmi důležité, proto se i v roce 2006 aplikovaly obě metody.

Data pro DP jsem zpracovávala i z podkladů BP (údaje pro rok 2005), jednalo se o výstupy z firemního dotazníku, který určoval % úspěšnost jednotlivých faktorů, a z mého dotazníku, kde je vidět četnost jednotlivých odpovědí. Tyto samé výstupy jsem v rámci své DP práce udělala i za rok 2006. Zjistila jsem, že výstupy z firemního dotazníku se dají porovnávat, protože jsou tvořeny %. Bohužel porovnávat výstupy z mého dotazníku by bylo neefektivní, proto jsem musela četnosti přepočítat na % podíly jednotlivých odpovědí na všech uvedených odpovědích u každého faktoru. U jednotlivých vzdělávacích akcí už nepoužívám pouze četnosti, ale doplňuji je s % úspěšností. Detailně analyzuji pouze ty odpovědi, u nichž je četnost větší než dvě. Zde jsem navrhovala, abychom i tento limit převedli na % a nenechávali jej v číselné podobě, ale návrh nebyl přijat.

Nezkoumám pouze jednotlivé faktory, ale pro odpovědi na položené výzkumné otázky dávám faktory do souborů. Tyto soubory navrhl HR specialista na základě prostudování podkladů.

V případě, že hodnotíme **přínos prvního nápravného opatření** (důkladný výběr pracovníků), použijeme soubor, který obsahuje faktory- **téma a obsah**. Přínos prvního nápravného opatření počítám následovně. Použiji výsledky z firemního dotazníku z let 2005 a 2006, sečtu % úspěšnost u tématu a obsahu školení v roce 2006 a odečtu % úspěšnost tématu a obsahu školení z roku 2005, tento rozdíl zprůměruji, tedy vydělím 2 (neboť jsem pracovala s 2 faktory) a tak získám **přínos**.

Jestliže hodnotíme **přínos druhého nápravného opatření** (individuální školení), budeme zkoumat následující faktory - **lektorské zabezpečení, studijní materiály, termín a místo školení**. Opět sečtu % úspěšnost výše uvedených 4 faktorů z roku 2006 a odečtu % úspěšnosti stejných faktorů z roku 2005, nyní ale výsledek vydělím 4, protože jsem pracovala se 4 faktory. I zde použiji výsledek z firemního dotazníku.

Dále jsem vycházela z požadavků vedení, všechna hodnocení faktorů (dle firemního dotazníku) nad 80% jsou výborná a není zde potřebná změna, pouze se budeme snažit výsledky udržet. Co se týče výsledků mého dotazníku, tam se HR specialista zabývá každým faktorem, kde % negativních odpovědí u daného faktoru přesahuje 20%.

3.1 Statistika vzdělávacích akcí, porovnání let 2005, 2006

Statistika dle interních údajů firmy & s. r. o. (2005, 2006) mluví jasně, zatímco v roce 2005 proběhlo ve firmě celkem 127 externích školení, kterých se účastnilo 802 zaměstnanců, a 42 interních školení, kterých se účastnilo 207 zaměstnanců, v roce 2006 došlo k významné změně. Změna byla způsobena aplikací nápravných opatření a to konkrétně opatřením typu – školení „na míru“. Pomocí individuálního školení jsme vyřešili problém, nyní už můžeme důvěřovat externím školitelům, kteří nám připraví kurzy přesně dle našich představ a požadavků a nebudou kombinovat kurzy pro několik firem, ale uskuteční školení přímo ve firmě. Samozřejmě zde zůstávají externí školení, protože u určitých typů školení, jako je např. manažerské dovednosti a koučování, je nutné, aby se školení uskutečnilo mimo firmu, buď z důvodu nevhodného prostoru ve firmě nebo kvůli celkové koncepci školení. Zde je tedy výsledek změn, v roce 2006 proběhlo 94 externích školení, kterých se zúčastnilo 598 zaměstnanců, a 82 interních školení, která absolvovalo 511 zaměstnanců.

4 Prezentace a interpretace výsledků

Zde uvádím vyhodnocení čtyř vzdělávacích akcí za rok 2006, jsou to shodné akce, které jsem analyzovala ve své BP.

Jmenovitě jde o níže uvedené akce.

- Jednání s lidmi, vyjednávání
- Manažerské dovednosti – koučování
- Anglický jazyk - pokročilá úroveň
- Hodnocení pracovníků.

Každou vzdělávací akci hodnotím a analyzuji samostatně pomocí výzkumných otázek.

Nejprve odpovídám na otázky ohledně aplikací nápravných opatření, tedy jak konkrétně aplikace probíhala a k jakým změnám (ne přínosům) došlo v souvislosti s aplikací (změny na HR, změny počtu zaměstnanců na školení atd), pak provádím stručné shrnutí roku 2005 dle BP, následně je to analýza vzdělávací akce pomocí obou dotazníků z roku 2006, k tomu navíc používám upravené

výstupy z mého dotazníku (převedené do % podílu), na závěr už mohu odpovědět na zbylé výzkumné otázky ohledně přínosů.

JEDNÁNÍ S LIDMI, VYJEDNÁVÁNÍ

Informace jsem čerpala z interních zdrojů & s. r. o.(2005, 2006)

Charakteristika školení:

Tento seminář nabízí získání znalostí i některých dovedností v oblasti jednání a vyjednávání s lidmi. Využívá interaktivních metod a směřuje proto na menší skupinu účastníků. Účastníci se aktivně zapojí do aplikovaných instruktážních a informativních cvičení, modelových situací, psychologických her, případových studií.

Obsah semináře:

Umění sdělit, naslouchat a mlčet. Řečový projev - příprava, stavba. Forma a obsah sdělení. Předáváme nejen informace. Význam prvního dojmu. Modelace žádoucího prvního dojmu. Struktura rozhovoru. Aktivní naslouchání a umění ptát se. Na co dbát a co vidět při jednání - neverbální signalizace. Telefon a jednání. Asertivita v jednání. Vyjednávání a argumentace. Minimální a maximální cíle. Styly vyjednávání, pozice při vyjednávání. Typy vyjednavačů. Individuální přístup. Diskuse. Dotazy.

Účastníci:

Školení se účastnilo 16 lidí, jednalo se o personalisty, vedoucí pracovníky (ale ne vrcholové manažery) a zaměstnance, jejichž pracovní náplní je jednání s dodavateli, odběrateli, úřady.

Nyní pomocí položené výzkumné otázky „*Jak bylo aplikováno nápravné opatření – důkladný výběr pracovníků?*“ popíši kroky, které bylo třeba udělat.

Konkrétně v tomto školení nebyl zásadní problém při výběru zaměstnanců, v roce 2005 byli vybráni přesně ti pracovníci, kteří toto školení potřebovali. Jak již jsem výše uváděla, jedná se o personalisty (výběr je daný), vedoucí pracovníky (ti byli též dobře zvoleni) a zaměstnance, kteří jednají s ostatními subjekty. Pouze v 3. případě došlo k důkladnému pohovoru, protože se zjistilo, že téměř všichni tzv. office workers přichází při práci do styku s veřejností a není v silách firmy všem zabezpečit školení, navíc to ani není potřebné. Proto na základě analýzy práce, kterou provedl každý vedoucí pracovník v rámci svého oddělení, a pomocí následného pohovoru byli vybráni vhodní

adepti. Zajímavostí je, že z 16 zaměstnanců z roku 2005 jich na toto školení (které představuje vyšší úroveň předchozího kurzu) bylo vybráno 14, pouze u 2 zaměstnanců došlo ke změně a byli nahrazeni pracovníky, kteří školení lépe využijí v praxi.

Jak bylo aplikováno nápravné opatření – individuální školení?

Zde můžeme spatřit první zásadní změnu. Dříve se školení uskutečnilo sice v místě sídla firmy, ale přesto to bylo cca 20 km od hlavní budovy, nyní jsme si pozvali externího lektora přímo do firmy. Také jsme změnili lektora, protože dřívější lektor nevyhovoval našim požadavkům.

Aplikace probíhala následovně, dle doporučení obchodních partnerů jsme kontaktovali 7 školících agentur, kterým jsme přesně zaslali naše požadavky (termín, místo, studijní materiály a konkrétní téma a obsah školení) a požádali je o návrh koncepce kurzu. K návrhu též připojili specifika, kterými si myslí, že se odlišují od konkurenční nabídky. Samotným výběrem z těchto 7 nabídek se zabývalo personální oddělení, tedy zejména nový pracovník HR specialista, podle svých kritérií.

Zajímavostí je, že zatímco školení z roku 2005 stálo včetně DPH 2100 Kč na osobu, nyní je to pouze 1810 Kč.

Jednotlivým kritériím se budu věnovat později v detailní analýze.

Došlo po aplikaci nápravného opatření (důkladný výběr pracovníků) ke změně?

Konkrétně v tomto školení došlo pouze k malé změně ve výběru pracovníků, kteří se mají zúčastnit školení, změnou je zde myšlen fakt, že dříve se výběru nikdo profesionálně a cíleně nevěnoval, jiná změna např. navýšení počtu absolventů školení se zde neprojevila.

Došlo po aplikaci nápravného opatření (individuální školení) ke změně?

Ano, došlo ke změně v rámci personálního oddělení, aby bylo schopno vyhodnocovat nabídky od vzdělávacích agentur, byl vyčleněn a vyškolen jeden pracovník, který se tak stal specialistou na vzdělávací akce – HR specialista. Také došlo ke změně téměř všech složek školení: termín, místo, studijní materiálů. Více uvedu v analýze.

Pro srovnání dvou školení a jejich vyhodnocení zde použiji i výsledky vzdělávací akce z roku 2005

Hodnocení vzdělávací akce pomocí firemního dotazníku 2005 a 2006

2005

2006

Hodnocení vzdělávací akce- Jednání s lidmi

<u>1. Kvalita školení</u>	<u>úspěšnost v %</u>
a) téma	80%
b) obsah školení	72,5%
c) lektorské zabezpečení	73,75%
d) studijní materiály	67,5%
<u>2. Realizace školení</u>	
a) termín	47,5%
b) místo	76,25%
Celkem účastníků:	16
Celková úspěšnost v %	70
Výsledné ohodnocení	B

Hodnocení vzdělávací akce- Jednání s lidmi

<u>1. Kvalita školení</u>	<u>úspěšnost v %</u>
a) téma	95%
b) obsah školení	90,5%
c) lektorské zabezpečení	93,5%
d) studijní materiály	78,75%
<u>2. Realizace školení</u>	
a) termín	79,5%
b) místo	100%
Celkem účastníků:	16
Celková úspěšnost v %	90
Výsledné ohodnocení	A

Zdroj: BP, Slavíková Petra, 2006 pro data z roku 2005, vlastní zdroj pro data z roku 2006

Hodnocení vzdělávací akce pomocí mého dotazníku 2005

Hodnocené kritérium	Odpověď	Četnost
Téma	a)	0
	b)	0
	c)	5
	d)	0
	e)	11
Obsah	a)	0
	b)	3
	c)	5
	d)	0
	e)	8
Lektorské zabezpečení	a)	0
	b)	4
	c)	5
	d)	0
	e)	7

Hodnocené kritérium	Odpověď	Četnost
Studijní materiály	a)	0
	b)	10
	c)	0
	d)	0
	e)	6
Termín	a)	0
	b)	2
	c)	10
	d)	0
	e)	4
Místo	a)	1
	b)	0
	c)	7
	d)	0
	e)	8

Zdroj: BP, Slavíková Petra, 2006

Hodnocení vzdělávací akce pomocí mého dotazníku 2006

Hodnocené kritérium	Odpověď	Četnost
Téma	a)	1
	b)	1
	c)	0
	d)	0
	e)	14
Obsah	a)	1
	b)	2
	c)	0
	d)	0
	e)	13
Lektorské zabezpečení	a)	0
	b)	0
	c)	3
	d)	0
	e)	13

Hodnocené kritérium	Odpověď	Četnost
Studijní materiály	a)	0
	b)	4
	c)	0
	d)	0
	e)	12
Termín	a)	2
	b)	0
	c)	2
	d)	0
	e)	12
Místo	a)	0
	b)	0
	c)	0
	d)	0
	e)	16

Zdroj: vlastní

Tabulka č. 1

Hodnocení vzdělávací akce pomocí mého dotazníku 2006, přepočítáno na % podíly

Hodnocené kritérium	Odpověď	% výskyt	Hodnocené kritérium	Odpověď	% výskyt
Téma	a	6,25	Studijní materiály	a	0
	b	6,25		b	25
	c	0		c	0
	d	0		d	0
	e	87,5		e	85
Obsah	a	6,25	Termín	a	12,5
	b	12,5		b	0
	c	0		c	12,5
	d	0		d	0
	e	81,25		e	85
Lektorské zabezpečení	a	0	Místo	a	0
	b	0		b	0
	c	18,75		c	0
	d	0		d	0
	e	81,25		e	100

Zdroj: vlastní

Zhodnocení roku 2005 na základě výsledků z BP:

Firemní dotazník uvádí, že školení získalo v roce 2005 hodnocení B, ale bylo to hodnocení na dolní hranici, tedy pouhých 70%. Z prvního dotazníku je vidět, že nejproblematičtější je termín

školení (47,5%) a studijní materiály (67,5%), ale i ostatní faktory nejsou uspokojivé, nepřesahují 80%.

Z mého dotazníku zjistíme, že nejčastější odpověď u termínu byla „*Termín jsem si nemohl(a) vybrat, byl pevně určený pro skupinu lidí*“. Tento problém nám pomůže vyřešit právě individuální školení, kde můžeme přizpůsobit termín školení požadavkům a pracovnímu náporu zaměstnancům.

U faktoru studijních materiálů byl také značný problém, a to „*Studijní materiály byly nepřehledné, obsahovaly množství nepotřebných informací, určité důležité informace neobsahovaly vůbec- nebyly vytvořeny konkrétně pro toto školení*“.

Analýza školení v roce 2006

Nejprve použiji firemní dotazník.

V případě, že použiji pouze výsledek z firemního dotazníku, tedy hodnocení A, zdá se, že došlo ke zlepšení pouze o 1 stupeň, z B na A, ale ve skutečnosti to je vynikající zlepšení o celých 20%.

S hodnocením jsou všichni aktéři ve firmě spokojeni, vyskytuje se zde dokonce 100% úspěšnost u místa školení, kde došlo k velké změně. I ostatní faktory doznaly zásadního zlepšení, neboť jejich hodnota přesahuje 90%.

Kritické faktory (termín a studijní materiály) se také významně zlepšily, hodnocení položky termín se navýšil o 32% a studijní materiály o 11,25%. I tak zde ale zůstává rezerva, kde je možné se zlepšit, proto na následující analýzu použiji výsledek z mého dotazníku, který nám objasní, v čem stále zůstává problém.

S personálním oddělením jsme se domluvili, že za relevantní budeme brát u odpovědi četnost větší než 2, protože není v našich silách analyzovat každou odchylku, která může být výsledkem subjektivního hodnocení.

Lektorské zabezpečení:

Pouze třikrát se zde vyskytla odpověď: *Lektor(ka) podcenil(a) naše znalosti, opakoval(a), co již známe, nepřizpůsobil(a) školení vyšší úrovni*. Sice se tato odpověď zdá jako pochybení vedoucího při výběru zaměstnanců, ale vedení považuje 20% neúspěšnost za přípustnou.

Studijní materiály:

Zde se ve čtyřech případech (25%) z celkových 16 objevila odpověď: *Studijní materiály byly nepřehledné, obsahovaly množství nepotřebných informací, určité důležité informace neobsahovaly vůbec - nebyly vytvořeny konkrétně pro toto školení*. Protože toto číslo již přesahuje 20%, začal se

tím zabývat vyškolený pracovník HR, prostudoval si studijní materiály a porovnal je s obsahem školení. Nakonec bylo zjištěno, že pouze jedna ze 14 probíraných kapitol byla v tomto studijním materiálu „ořízena“ a zaměstnancům byl poskytnut náhradní patnáctistránkový materiál, který se dané kapitole detailně věnoval. Výsledek hodnocení byl velmi subjektivně zkreslen náročnými zaměstnanci. Hlavní ale bylo zjištění, že se nejedná o závažné negativum, ale o drobné nedorozumění, které ovšem z výsledku dotazníku nelze odhalit bez důkladného prozkoumání školení.

Termín:

Termín školení vykázal 25% neúspěšnost. 2 negativní hodnocení představovala odpověď: *Nevyhovoval mi čas školení - před pracovní dobou, po pracovní době (neplacené)*, poté se zde dvakrát vyskytla odpověď *Termín jsem si nemohl(a) vybrat, byl pevně určený pro skupinu lidí*.

Mojí prací je hodnocení školení a poskytování bližšího vysvětlení, proč byli pracovníci nespokojeni, a právě termín byl pro mě nejproblematictější. Při vyplňování mého dotazníku, na jehož vyplnění, jak jsem uváděla, mají pracovníci 45 minut, nám vždy zůstala minimálně desetiminutová časová rezerva. Tuto rezervu jsem po schválení personálního oddělení věnovala diskusi se zaměstnanci, diskuse se vždy týkala nejproblematictější otázky. V případě výše uvedeného školení to byl termín školení. Diskuse nebyla nijak strukturovaná, jednalo se pouze o rozhovor se zaměstnanci, kdy mě zajímalo, v čem spatřují problém. Zjistila jsem následující: školení trvalo 9 hodin, ale zaměstnancům bylo proplaceno jako klasická osmihodinová pracovní doba. Mou úlohou nebylo argumentovat a přesvědčovat je, ale získat co nejvíce informací a to se mi podařilo. Tyto informace následně předám personálnímu oddělení a vedoucím pracovníkům, kteří je poté použijí při pohovoru se zaměstnancem. Dotazník tedy skrytě působí jako průzkum preferencí a žebříčku hodnot, což je důležité při motivování pracovníků.

Druhé odpovědi o nemožnosti vybrat si termín jsme se nevěnovali, je to naopak výborný výsledek, když se nám podaří připravit školení pro 16 lidí a jen dvěma z nich jakýmkoliv způsobem nevyhovuje.

Po této analýze a porovnání můžu odpovědět na zbylé výzkumné otázky.

K vyhodnocení přínosů použiji následující tabulku č.2 (výpočet přínosu viz. str. 41-42).

Tabulka č.2

Hodnocená kritéria	% úspěšnost 05	% úspěšnost 06	Přínos
Téma	80	95	(95+90,5-80-72,5)/2=16,5
Obsah	72,5	90,5	
Lektorské zabezpečení	73,75	93,5	(93,5+78,75+79,5+100-73,75-67,5-47,5-76,25)/4=21,69
Studijní materiály	67,5	78,75	
Termín	47,5	79,5	
Místo	76,25	100	

Zdroj: vlastní

Jaký byl konkrétní přínos důkladného výběru pracovníků, kteří se zúčastní školení?

Po důkladné analýze všech faktorů, dospěl specialista HR ke zjištění, že konkrétní přínos důkladného výběru pracovníků se projevil ve dvou faktorech – téma a obsah školení. Při porovnávání číselných výsledků (firemní dotazník) je patrné, že došlo ke značnému zlepšení - v průměru o 16,5%. Pokud budeme porovnávat kvalitativní změny, které lze spatřit v mém dotazníku, dospějeme ke stejnému závěru. I zde došlo k významné změně, kdy výsledky u otázky téma a obsah jsou natolik postačující, že se jimi ani nezabýváme a považujeme je za vynikající, což se dříve konstatovat nedalo.

Jaký byl konkrétní přínos individuálního školení?

Přínos individuálního školení lze vysledovat ve zbylých faktorech - lektorské zabezpečení, studijní materiály, termín a místo školení. Dle firemního dotazníku je přínos aplikace nápravného opatření dokonce 21,69%. Takovýto výsledek nikdo v prvním roce po aplikaci nečekal. Dle mého dotazníku je výsledek také výborný, bylo potřeba je zabývat jen studijním materiálem (což bylo následně vysvětleno) a termínem školení (kdy jsme se opět dozvěděli zajímavé informace o zaměstnancích), z toho lze usoudit, že se ve skutečnosti nejednalo o slabé stránky školení, ale o příležitost, jak příště připravit téměř bezchybné školení.

Jaké další faktory se podílely na změnách v efektivitě vzdělávacích akcí?

Žádné významné faktory se dle HR specialisty a jeho průzkumu na změně nepodílely.

Hodnocení vedoucím zaměstnancem: z 16 hodnocených zaměstnanců získalo všech 16 zaměstnanců ohodnocení- Ano, došlo ke zlepšení

Vedoucím pracovníkem je zde přímý nadřízený, který má možnost pozorovat své pracovníky, jak v praxi uplatňují získané znalosti.

MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI - KOUČOVÁNÍ

Informace jsem čerpala z interních zdrojů & s. r. o.(2005, 2006)

Charakteristika školení:

Koučování je hlavní dovednost manažera a přestože pojem koučování nezní nijak složitě, skutečných manažerů - koučů je nedostatek. Manažeři chtějí často znát kouzlo "Jak být vynikajícím manažerem". Špatná zpráva je, že kouzlo neexistuje. Naopak dobrou zprávou je, že právě proto, že to není zázrak, máme úspěch v této oblasti všichni ve svých rukou. Oblastí, na kterou je v tréninku kladen důraz je "selfmanagement" - management sebe sama. Nemůžeme očekávat, že lidé v útvaru, který máme na starosti, budou komunikovat efektivně, budou dobře hospodařit s časem a budou svoje aktivity směřovat k dosažení výsledků, jestliže my sami toho nebudeme schopni. Program je založen na pracovních situacích členů týmu. Tento přístup zaručuje použitelnost v běžné denní praxi. Je zaměřen nejen na získávání informací, ale především na následné procvičení, které vede k získání nové dovednosti.

Obsah semináře:

Seminář se během dvou dnů zaměří na níže uvedené body.

- Definování vize a porozumění vlastní roli ve společnosti
- Stanovení priorit, time management a schopnost pravidelně plánovat
- Jasně vyjádření a zadání úkolů tak, aby ostatní dobře porozuměli
- Pochopení úlohy týmového hráče a způsobů jak získat lidi pro své záměry
- Vedení mítinků a porad
- Zvládání komunikačních technik při vedení lidí
- Definice kouče a koučování
- Koučování jako metoda vedení lidí k vyšší výkonnosti
- Nastavení procesu pro jasné sledování definovaného úkolu
- Dovednost motivovat podřízené
- Řešení konfliktních situací
- Delegování úkolů na zaměstnance

Účastníci:

Školení se účastnilo 14 manažerů na všech úrovních řízení.

Pro popis školení a změn opět použiji stejnou strukturu jako u minulé vzdělávací akce, odpovím tedy na první část výzkumných otázek, poté provedu analýzu školení a uvedu výsledky z let 2005 a 2006 z pohledu obou dotazníků, následně budu moci odpovědět i na zbylé výzkumné otázky, které se týkají konkrétního přínosu nápravných opatření a ostatních vlivů.

Jak bylo aplikováno nápravné opatření – důkladný výběr pracovníků?

Zde byl výběr jasný, školení se účastnili všichni manažeři ve firmě. Pohovor s nimi vedl ředitel firmy a vzhledem k tomu, že manažeři detailně vědí o nové koncepci vzdělávacích akcí a sami motivují a vedou pohovory se svými zaměstnanci, byl pohovor jen formalitou a v dalších obdobích jej nebudeme uplatňovat. Manažeři mají největší snahu se sebezdokonalovat.

Došlo po aplikaci nápravného opatření (důkladný výběr pracovníků) ke změně?

Jedinou změnou bylo navýšení počtu manažerů, kteří se zúčastní školení. Souvisí to i se změnou názvu některých pozic, které byly dříve označovány jako supervizorské funkce a nyní manažerské. Tato změna názvu je výsledkem pohovorů, které vedli manažeři se supervizory a zjistili, že se jedná o samostatnou funkci, která splňuje podmínky manažerské funkce, proto zde vznikly 4 nové manažerské funkce a došlo k navýšení počtu adeptů na školení.

Jak bylo aplikováno nápravné opatření – individuální školení?

Individuální školení bylo v tomto případě realizováno jako externí školení. Samotná aplikace proběhla shodně jako u předchozí vzdělávací akce. Opět zde hrál hlavní roli specialista z personálního oddělení, který zasílal požadavky vzdělávacím agenturám a vyhodnocoval jejich nabídky tak, aby školení co nejvíce odpovídalo našim požadavkům. Konkrétně školení manažerských dovedností mají agentury velmi dobře zpracované, mohli jsme tedy vybírat celkem z deseti kvalitních nabídek. Na konečném výběru se podíleli manažeři, kterých se školení týkalo. Opět se jednalo o dvoudenní školení mimo firmu. Aplikace byla velmi jednoduchá.

Došlo po aplikaci nápravného opatření (individuální školení) ke změně?

Zde došlo pouze k jediné změně, stejně jako u předchozího kurzu, tedy ke vzniku nové pracovní pozice – specialista v HR.

Hodnocení vzdělávací akce pomocí firemního dotazníku 2005 a 2006

2005

2006

<u>Hodnocení vzdělávací akce- Manažerské dovednosti</u>		<u>Hodnocení vzdělávací akce- Manažerské dovednosti</u>	
<u>1. Kvalita školení</u>	<u>úspěšnost v %</u>	<u>1. Kvalita školení</u>	<u>úspěšnost v %</u>
a) téma	92%	a) téma	94%
b) obsah školení	84%	b) obsah školení	89%
c) lektorské zabezpečení	76%	c) lektorské zabezpečení	86,75%
d) studijní materiály	78%	d) studijní materiály	89,5%
<u>2. Realizace školení</u>		<u>2. Realizace školení</u>	
a) termín	62%	a) termín	91,75%
b) místo	100%	b) místo	100%
Celkem účastníků:	10	Celkem účastníků:	14
Celková úspěšnost v %	82	Celková úspěšnost v %	92
Výsledné ohodnocení	A	Výsledné ohodnocení	A

Zdroj: BP, Slavíková Petra, 2006 pro data z roku 2005, vlastní zdroj pro data z roku 2006

Hodnocení vzdělávací akce pomocí mého dotazníku 2005

<u>Hodnocené kritérium</u>	<u>Odpověď</u>	<u>Četnost</u>
Téma	a)	0
	b)	0
	c)	2
	d)	0
	e)	8
Obsah	a)	0
	b)	0
	c)	4
	d)	0
	e)	6
Lektorské zabezpečení	a)	2
	b)	0
	c)	1
	d)	0
	e)	7

<u>Hodnocené kritérium</u>	<u>Odpověď</u>	<u>Četnost</u>
Studijní materiály	a)	0
	b)	4
	c)	0
	d)	0
	e)	6
Termín	a)	0
	b)	4
	c)	1
	d)	0
	e)	5
Místo	a)	0
	b)	0
	c)	0
	d)	0
	e)	10

Zdroj: BP, Slavíková Petra, 2006

Hodnocení vzdělávací akce pomocí mého dotazníku 2006

Hodnocené kritérium	Odpověď	Četnost
Téma	a)	0
	b)	0
	c)	2
	d)	0
	e)	12
Obsah	a)	0
	b)	0
	c)	2
	d)	0
	e)	12
Lektorské zabezpečení	a)	0
	b)	0
	c)	3
	d)	0
	e)	11

Hodnocené kritérium	Odpověď	Četnost
Studijní materiály	a)	0
	b)	3
	c)	0
	d)	0
	e)	11
Termín	a)	0
	b)	1
	c)	0
	d)	0
	e)	13
Místo	a)	0
	b)	0
	c)	0
	d)	0
	e)	14

Zdroj: vlastní

Tabulka č. 3

Hodnocení vzdělávací akce pomocí mého dotazníku 2006, přepočítání na % podíly

Hodnocené kritérium	Odpověď	% výskyt	Hodnocené kritérium	Odpověď	% výskyt
Téma	a	0	Studijní materiály	a	0
	b	0		b	21,4
	c	14,3		c	0
	d	0		d	0
	e	85,7		e	78,6
Obsah	a	0	Termín	a	0
	b	0		b	7
	c	14,3		c	0
	d	0		d	0
	e	85,7		e	93
Lektorské zabezpečení	a	0	Místo	a	0
	b	0		b	0
	c	21,4		c	0
	d	0		d	0
	e	78,6		e	100

Zdroj: vlastní

Zhodnocení roku 2005 na základě výsledků z BP:

Dle firemního dotazníku získalo školení v roce 2005 hodnocení A. Což se blíží ideálnímu školení, přesto se zde vyskytly určité problematické faktory. V roce 2005 jsme za nejproblematictější považovali termín školení (62%) a studijní materiály (78%).

Výsledky dle mého dotazníku: termín byl problematický zejména kvůli následujícím odpovědím *Školení bylo v době největšího pracovního náporu, bylo velmi náročné zvládnout svou pracovní náplň i nové informace na školení a Termín jsem si nemohl(a) vybrat, byl pevně určený pro skupinu lidí.* 5 lidí z 10, tedy celých 50% odpovědělo negativně a bylo zřejmé, že opravdu došlo k narušení práce manažerů a jejich maximální soustředěnosti na práci. Bylo to způsobeno pevným termínem vzdělávací agentury. Další slabou stránkou u studijních materiálů bylo *Studijní materiály byly nepřehledné, obsahovaly množství nepotřebných informací, určité důležité informace neobsahovaly vůbec-nebyly vytvořeny konkrétně pro toto školení,* takto odpověděli 4 lidi z celkových 10 účastníků.

Všechny slabé stránky se nám samozřejmě nepodařilo odstranit, ale i tak jsme zaznamenali výborný výsledek, který detailně popisují v analýze školení za rok 2006.

Analýza školení v roce 2006

Při použití výsledků z firemního dotazníku zjistíme, že školení opět získalo hodnocení A, tedy celých 92%. Nejméně % získal faktor lektorské zabezpečení (87,5%), ve skutečnosti to je ale nadprůměrný výsledek, který nelze brát jako slabou stránku, ale naopak jako silnou stránku, neboť každé školení, kde je nejhorší hodnocení větší než 80%, je vedením bráno jako vynikající výsledek.

Dále zde můžeme spatřit další změnu, kdy nejproblematictější faktor z roku 2005 – termín školení se zlepšil téměř o 30%. I další faktory, které sice vedení tolik netrápily, vykazaly zlepšení, lektorské zabezpečení i studijní materiály se zlepšily o více než 10%.

Důležité je, že ani jeden faktor se nezhoršil, maximálně došlo ke stagnaci stavu (u místa školení), jenže stagnace je výborná zpráva, protože faktor místa už v roce 2005 získal 100% úspěch a nám se ho podařilo udržet.

Dle těchto výsledků se firma bude snažit i pro příští období tento stav pouze udržovat a neplánuje žádná nápravná opatření.

V případě, že se na efektivnost vzdělávací akce podíváme z pohledu mého dotazníku, dojdeme ke stejnému závěru.

Protože dodržuji zásadu personálního oddělení (za relevantní budeme brát u odpovědi četnost větší než 2), budu zde analyzovat pouze dva faktory - lektorské zabezpečení a studijní materiály.

Lektorské zabezpečení:

Ve třech případech ze 14, tedy 21,4%, se manažeři shodli na této odpovědi: *Lektor(ka) podcenil(a) naše znalosti, opakoval(a), co již známe, nepřizpůsobil(a) školení vyšší úrovni.* Jak již

jsem uváděla, po skončení vyplňování dotazníku vždy zůstane časová rezerva, kterou používám k neformální diskusi. Není v mých silách a není to ani přání vedení, aby tento rozhovor či diskuse byla nějak formalizován, proto nám musí postačit moje poznámky a hlavní myšlenky.

Zde jsem zjistila, že manažeři jsou velmi nároční nejen ke svým pracovníkům, ale hlavně k sobě. Tuto odpověď neoznačili z důvodu, že by se na školení nedozvěděli vůbec nic nového (jak to na první pohled vypadá), ale mysleli si, že kurz mohl být ještě více náročný. Chtěli se dozvědět mnohem více i o dalších tématech.

To je velmi uspokojujivé zjištění, po konzultaci se specialistou HR mi bylo řečeno, že tento manažerský kurz je jen jednou z částí série vzdělávacích akcí pro manažery a že není možné v něm obsáhnout veškerou problematiku, spíše než do šíře jde do hloubky.

Studijní materiály:

Zde se opět 21,4% manažerů shodlo na odpovědi: *Studijní materiály byly nepřehledné, obsahovaly množství nepotřebných informací, určité důležité informace neobsahovaly vůbec-nebyly vytvořeny konkrétně pro toto školení.*

V tomto případě již nezbyl čas na diskusi, nemůžu tedy posoudit v čem byl konkrétně problém a proč jedenácti manažerům připadaly studijní materiály dostačující a všechny informace v nich našli a třem naopak připadaly nepostačující. Jediné možné vysvětlení, kterým to lze objasnit je, že se jedná o ty tři samé manažery, kterým kurz připadal málo náročný a proto i materiály jim připadly nedostačující, chtěli se dočíst a dozvědět více, než bylo při kurzu potřebné.

Toto byla pouze moje osobní poznámka, kterou jsem předala HR, protože ji nemám ničím podloženou. V každém případě ale zjišťování důvodu PROČ není nutné, protože školení bylo velmi úspěšné a není potřeba ho měnit.

Po této analýze a porovnání můžu odpovědět na zbylé výzkumné otázky.

K vyhodnocení přínosů použiji následující tabulku č.4 (výpočet přínosu viz. str. 41-42)

Tabulka č. 4

Hodnocená kritéria	% úspěšnost 05	% úspěšnost 06	Přínos
Téma	92	94	(94+89-92-84)/2=3,5
Obsah	84	89	
Lektorské zabezpečení	76	86,75	(86,75+89,5+91,75+100-76-78-62-100)/4=13,5
Studijní materiály	78	89,5	
Termín	62	91,75	
Místo	100	100	

Zdroj: vlastní

Jaký byl konkrétní přínos důkladného výběru pracovníků, kteří se zúčastní školení?

Konkrétní přínos můžeme vyjádřit v číslech jako 3,5% (viz firemní dotazník). Tento výsledek vyplývá z průměrné % změny u tématu a obsahu školení, na první pohled se to možná nezdá jako velký přínos, ale když si uvědomíme, jak malý byl prostor pro zlepšení, je i tento přínos uspokojující.

Přínos můžeme hodnotit i pomocí mého dotazníku, pokud porovnáme negativní odpovědi v roce 2005 a v roce 2006. V roce 2005 4 lidi z 10, tedy celých 40% označilo odpověď: *Toto školení mi nepřineslo žádné nové poznatky, informace*, zatímco o rok později to bylo pouze 14%. Zde se ukázalo, že důkladný výběr pracovníků, který si v případě manažerského kurzu můžeme představit spíše jako pohovor o přínosu kurzu, neboť výběr adeptů na školení je daný (všichni manažeři), přinesl úspěch. Manažeři pochopili, že i opakování má svůj význam a berou tak školení jako zopakování si svých znalostí a získání nových znalostí.

Jaký byl konkrétní přínos individuálního školení?

Číselný přínos vyjádřený ve firemním dotazníku je +13,5%. Všechny ukazatele (lektorské zabezpečení, studijní materiál, místo a čas) se díky individuálnímu školení zlepšily. Zvláště problémový čas se nám podařilo vyřešit, už nenarušujeme práci manažerům, ale vycházíme jim vstříc a dokonce mají i možnost se podílet na výběru vzdělávací agentury.

Z mého dotazníku lze zjistit, že se nám opravdu podařilo zlepšit slabé stránky školení z roku 2005 – termín a studijní materiály (viz předchozí analýza a porovnání s rokem 2005).

Jaké další faktory se podílely na změnách v efektivitě vzdělávacích akcí?

Za vedlejší faktory lze považovat i mírnou restrukturalizaci funkcí (viz odpověď na otázku *Došlo po aplikaci nápravného opatření - důkladný výběr pracovníků ke změně?*)

Jinak nedošlo k žádné zásadní změně faktorů, které třeba i nepřímo působí na efektivitu školení. Ne, že by prostředí firmy bylo naprosto sterilní, dochází zde k přirozené fluktuaci a malým změnám, ale nic z toho nepovažujeme za relevantní, abychom to dávali do spojitosti se školením.

Hodnocení vedoucím zaměstnancem: z 14 hodnocených zaměstnanců získalo všech 14 zaměstnanců ohodnocení- Ano, došlo ke zlepšení

Vedoucím pracovníkem je zde ředitel společnosti, který je téměř každý den ve styku s manažery a má možnost si od pracovníků, kteří jsou v týmu daného manažera vyžádat zpětnou vazbu.

ANGLICKÝ JAZYK- POKROČILÁ ÚROVEŇ

Informace jsem čerpala z interních zdrojů & s. r. o.(2005, 2006)

Charakteristika školení:

Jednalo se o interní školení, které probíhá v prostorách firmy. Vzhledem k velkému množství účastníků je 50 lidí rozděleno do pěti skupin podle výsledků pohovoru a vstupního testu. Kurz probíhá ve čtvrtek po dobu šedesáti minut a jednotlivé kurzy po sobě následují, první skupina začíná v 10 hodin, poslední skupina končí v 18 hodin, aby si zvláště poslední skupina nemohla stěžovat, že končí tak pozdě, skupiny se každý týden střídají. Vzhledem k tomu, že je to pravidelné školení, vedení se rozhodlo, že 60 minut nebude opět započítáváno do pracovní doby. Co se týče studijních materiálů - učebnice včetně audio kazet a cvičebnic si museli zaměstnanci zakoupit sami, pokud složí závěrečné zkoušky na minimálně 70%, bude jim částka 500 Kč proplacena (jedná se o zálohu, kterou museli za kurz zaplatit samotní zaměstnanci).

Obsah semináře:

Kurz se zaměřuje na následující témata

- Konverzace
- Gramatika
- Slovní zásoba
- Poslech
- Obchodní korespondence
- Prezentace v anglickém jazyce
- Esej

Účastníci:

Školení se zúčastnilo 50 zaměstnanců, jedná se o všechny pracovníky, kteří anglický jazyk potřebují k práci. V 90% to jsou administrativní pracovníci, 10% tvoří VP, hlavně supervizoři, kteří při své práci komunikují se zahraničními dodavateli nebo obchodními partnery. Vedení firmy chce, aby tito pracovníci měli znalosti na komunikativní úrovni. Vyšší znalost není „běžným“ pracovníkům v rámci pracovního procesu poskytována.

Jak bylo aplikováno nápravné opatření – důkladný výběr pracovníků?

V případě tohoto školení jsme se opravdu velmi detailně věnovali nejen výběru pracovníků, ale hlavně dalším krokům. Výběr pracovníků byl následující - každý vedoucí pracovník vybral všechny pracovníky, kteří využívají aktivně anglický jazyk při práci. Poté dostali všichni základní test, který speciálně pro tuto situaci připravil externí lektor. Test byl zaměřen na zvládnutí gramatiky, slovní zásoby. Jak již jsem uváděla, pracovníkům je zaručena střední úroveň znalosti jazyka, proto všichni, kdo v tomto testu uspěli na více než 90%, prokázali dostatečnou znalost cizího jazyka a byli vyřazeni z kurzu. Jenomže jazyk není jen gramatika a slovní zásoba, proto při pohovoru vedoucích se svými zaměstnanci došlo k malé změně. I ti, co uspěli, měli pocit, že jejich znalost není až tak dobrá, že někde pouze typovali a nebyli si jisti, hlavně jsme se ale setkali s odpovědí, že velkým problémem je ústně se bezprostředně vyjadřovat v anglickém jazyce a také rozumět. Došlo tedy k následující změně, 3 kurzy (skupiny) jsou zaměřené globálně a rozdělené dle úrovně znalosti, čtvrtý kurz (skupina) je zaměřen na konverzaci a pátý (pro nejpokročilejší skupinu v mezích střední úrovně znalosti) je zaměřen na poslech a důkladné porozumění, ne jen odhad, co asi kdo říkal.

Došlo po aplikaci nápravného opatření (důkladný výběr pracovníků) ke změně?

Změnou je navýšení počtu „studentů“ o 50%, z původních 25 na nynějších 50. Je to výsledek pohovorů a zjištěných zájmů a slabých stránek zaměstnanců. Ti, u kterých se vedoucí dříve domníval, že mají anglický jazyk na vysoké úrovni, měli často problém s konverzací a používání AJ se vyhýbali. Další změnou je ukládání si průběžných výsledků testů u každého zaměstnance, aby pak vedoucí pracovník mohl posoudit vývoj.

Jak bylo aplikováno nápravné opatření – individuální školení?

Z důvodu frekvence kurzů a počtu zaměstnanců jsme opět zůstali u interního školení. Zde byl hlavně kladen důraz na výběr všestranného profesionála, který bude schopen v jeden den odučit pět kurzů po 60 minutách, kdy každý kurz je individuální - ať již svojí úrovní znalostí nebo zaměřením – konverzace, poslech.

Personální oddělení hledalo vhodného lektora dva měsíce, agentury nebyly schopny vyhovět našim požadavkům, ke kterým patřil také vhodný studijní materiál včetně audio a video materiálů. Na termínu a místě nebyl problém se dohodnout.

Nakonec jsme nevyužili služeb žádné vzdělávací agentury, ale dostali jsme kontakt na studenta anglického jazyka, který studoval na Novém Zélandě a jeho nabídka, kterou nám následně zaslal,

byla nejprofesionálnější. Bylo to velké překvapení, nikdo by nečekal, že v dnešní době bude problém sehnat kvalitního lektora AJ.

Došlo po aplikaci nápravného opatření (individuální školení) ke změně?

Hlavní změnou byl vznik moderní učebny. Kvůli DVD projekci a jiným formám studijních materiálů musela být nakoupena dostatečná technologie, dále na návrh lektora došlo ke změně uspořádání místnosti – ne klasické stoly vedle sebe jako ve škole, ale pouze křesla s přídavnými stolečky uspořádané do půlkruhu, v neposlední řadě je to také vymalování a osvětlení místnosti, které opět vyplývá ze zkušeností lektora a má podporovat soustředění.

Hodnocení vzdělávací akce pomocí firemního dotazníku 2005 a 2006

2005		2006	
<u>Hodnocení vzdělávací akce- Anglický jazyk</u>		<u>Hodnocení vzdělávací akce- Anglický jazyk</u>	
<u>1. Kvalita školení</u>	úspěšnost v %	<u>1. Kvalita školení</u>	úspěšnost v %
a) téma	76,8%	a) téma	89%
b) obsah školení	69,6%	b) obsah školení	88,75%
c) lektorské zabezpečení	66,4%	c) lektorské zabezpečení	91,5%
d) studijní materiály	70,4%	d) studijní materiály	92,75%
<u>2. Realizace školení</u>		<u>2. Realizace školení</u>	
a) termín	72,8%	a) termín	86%
b) místo	89%	b) místo	93%
Celkem účastníků:	25	Celkem účastníků:	50
Celková úspěšnost v %	74	Celková úspěšnost v %	90
Výsledné ohodnocení	A	Výsledné ohodnocení	A

Zdroj: BP, Slavíková Petra, 2006 pro data z roku 2005, vlastní zdroj pro data z roku 2006

Hodnocení vzdělávací akce pomocí mého dotazníku 2005

Hodnocené kritérium	Odpověď	Četnost
Téma	a)	0
	b)	8
	c)	2
	d)	0
	e)	15
Obsah	a)	0
	b)	10
	c)	6
	d)	0
	e)	9
Lektorské zabezpečení	a)	8
	b)	0
	c)	7
	d)	0
	e)	10

Hodnocené kritérium	Odpověď	Četnost
Studijní materiály	a)	0
	b)	0
	c)	9
	d)	5
	e)	11
Termín	a)	9
	b)	2
	c)	0
	d)	0
	e)	14
Místo	a)	0
	b)	5
	c)	0
	d)	0
	e)	20

Zdroj: BP, Slavíková Petra, 2006

Hodnocení vzdělávací akce pomocí mého dotazníku 2006

Hodnocené kritérium	Odpověď	Četnost
Téma	a)	4
	b)	0
	c)	0
	d)	5
	e)	41
Obsah	a)	5
	b)	0
	c)	0
	d)	4
	e)	41
Lektorské zabezpečení	a)	4
	b)	0
	c)	4
	d)	0
	e)	42

Hodnocené kritérium	Odpověď	Četnost
Studijní materiály	a)	0
	b)	7
	c)	0
	d)	0
	e)	43
Termín	a)	10
	b)	0
	c)	0
	d)	0
	e)	40
Místo	a)	0
	b)	7
	c)	0
	d)	0
	e)	43

Zdroj: vlastní

Tabulka č. 5

Hodnocení vzdělávací akce pomocí mého dotazníku 2006, přepočteno na % podíly

Hodnocené kritérium	Odpověď	% výskyt	Hodnocené kritérium	Odpověď	% výskyt
Téma	a	8	Studijní materiály	a	0
	b	0		b	14
	c	0		c	0
	d	10		d	0
	e	82		e	86
Obsah	a	10	Termín	a	20
	b	0		b	0
	c	0		c	0
	d	8		d	0
	e	82		e	80
Lektorské zabezpečení	a	8	Místo	a	0
	b	0		b	14
	c	8		c	0
	d	0		d	0
	e	84		e	86

Zdroj: vlastní

Zhodnocení roku 2005 na základě výsledků z BP:

Školení získalo hodnocení A, úspěšnost byla 74%. V roce 2005 byl dle firemního dotazníku nejproblematictější právě faktor lektorské zabezpečení (66,4%).

Nejčastější negativní odpověď byla: *Lektor(ka) používal(a) pouze odborné výrazy, hovořil(a) rychle, nesrozumitelně, měl(a) jsem problém pochopit obsah. Lektor(ka) přecenil(a) naše znalosti.*

Druhá negativní odpověď: *Lektor(ka) podcenil(a) naše znalosti, opakoval(a), co již známe, nepřizpůsobil(a) školení vyšší úrovni.* Bohužel ale ostatní faktory byly také nevyhovující, kromě místa školení. Obsah školení získal jen 69,6%, studijní materiály 70,4%. Přitom firma považuje za uspokojivé hodnocení větší než 80%, což v případě hodnocení efektivnosti kurzu anglického jazyka nepřipadalo v úvahu.

V případě obsahu školení odpovědělo nejvíce zaměstnanců: *Obsah školení byl zajímavý, poučný, ale pro mou práci zbytečný* a dále se zde vyskytl problém: *Toto školení mi nepřineslo žádné nové poznatky, informace.* Jednalo se tedy o zbytečné školení a tedy o zbytečně vynaložené finance. Opět je stav řešitelný pomocí nápravných opatření.

Na závěr ještě uvedu další problém, se kterým jsme se v roce 2005 setkali a to v souvislosti se studijním materiálem, třetina zaměstnanců označila odpověď *Nebyly použity žádné názorné studijní materiály(video, audio, prezentace, názorné ukázky...)*

Kurz anglického jazyka byl tedy velmi neúspěšný, bohužel se nejednalo o jednorázové školení pro pár lidí, ale o celoroční pravidelné školení pro 25 zaměstnanců, tím tak vzrostla finanční hotovost, kterou jsme „plýtvali“. Zároveň i u zaměstnanců šlo o plýtvání časem.

Analýza školení v roce 2006

Hodnocení A, 90%, všechny faktory mají úspěšnost vyšší než 80, dokonce vyšší než 86%, to mluví za vše. Lektorské zabezpečení, se kterým jsme měli v roce 2005 zásadní problém se zlepšilo o 25,1%, dosáhlo vynikajícího hodnocení 91,5%. I faktor obsahu školení se zvýšil o 19% na 88,75%. Žádný ukazatel se nezhoršil. To vše je výsledek správné aplikace nápravných opatření, která sice byla náročná z hlediska uvedení do praxe při takovém počtu zaměstnanců, ale velmi úspěšná.

Samozřejmě, že trendem ve firmě je neustále se zlepšovat a vymýšlet inovace, ale v případě školení anglického jazyka tomu tak není, sice jsou zde na první pohled možné rezervy pro zlepšení, zvláště u faktoru termínu, ale my uvažujeme reálně. Jak budu v detailní analýze uvádět, ukazatel efektivnosti u termínu bude vždy problematický.

Nyní se na školení podíváme pomocí mého dotazníku. Může to vypadat, že se stále potýkáme se slabými stránkami školení, protože zde budu analyzovat všechny faktory, na rozdíl od předchozích školení, ale je to pouze z důvodu velkého počtu absolventů školení AJ oproti manažerskému kurzu a kurzu jednání s lidmi. Je větší pravděpodobnost, že u AJ bude u odpovědí četnost větší než dvě, když se školení zúčastnilo 50 zaměstnanců. I přes mé návrhy, aby četnost nebyla pouze číslo 2, ale aby to byl procentuální podíl všech absolventů (např. 20%), což by bylo objektivnější, jsem neuspěla.

Téma školení:

8% uvedlo odpověď: *Pod tímto názvem tématu jsem si představoval(a) úplně jiný obsah, téma nenaplnilo má očekávání*

10% označilo: *Jiná odpověď-prosím, uveďte svou vlastní odpověď*

Neboť se nám nepodařilo zjistit příčinu této odpovědi a dokonce 10% pracovníků sice uvedlo jinou odpověď, ale svou konkrétní odpověď tam nenapsali, nelze zde jakýmkoliv způsobem analyzovat téma školení, vše by byl pouze subjektivní odhad. Pracovníky nemůžu nutit, aby do dotazníku za každou cenu něco napsali. Jedná se ovšem pouze o celkem 18%, což je v normě, protože téma školení je tak na 82% úspěšné, to je více než 80% a je to tedy uspokojivý výsledek.

Obsah školení:

10% souhlasí s odpovědí: *Pod tímto názvem tématu jsem si představoval(a) úplně jiný obsah, téma nenaplnilo má očekávání*

8% pracovníků se ztotožnilo pouze s odpovědí: *Jiná odpověď-prosím, uveďte svou vlastní odpověď.*

Hodnocení viz téma školení.

Lektorské zabezpečení:

8% uvedlo : *Lektor(ka) používal(a) pouze odborné výrazy, hovořil(a) rychle, nesrozumitelně, měl(a) jsem problém pochopit obsah. Lektor(ka) přecenil(a) naše znalosti*

Shodných 8% označilo: *Lektor(ka) podcenil(a) naše znalosti, opakoval(a), co již známe, nepřizpůsobil(a) školení vyšší úrovni*

Samozřejmě jsme se snažili rozdělit zaměstnance do skupin dle úrovně znalostí, ale i tak se nemůžeme vyhnout situaci, kdy někteří už učivo znají a někteří naopak ne. Vedení to nepovažuje za problém, problém ovšem je, že za celý rok si nikdo nestěžoval a nepožádal lektora o případné vysvětlení látky, kterou nechápe nebo naopak o přidělení úkolů vyšší úrovně. Lektor nám sdělil, že po celou dobu kurzu nevysledoval žádné velké a významné rozdíly mezi pracovníky, menší odchylky bere jak součást studijní skupiny.

I tak opět úspěšnost faktoru přesahuje 80%.

Studijní materiály:

14% se shodlo na negativní odpovědi: *Studijní materiály byly nepřehledné, obsahovaly množství nepotřebných informací, určité důležité informace neobsahovaly vůbec-nebyly vytvořeny konkrétně pro toto školení*

Jedná se spíše o subjektivní hodnocení, kdy studenti nejsou zvyklí na učebnice, které jsou pouze v anglickém jazyce a i gramatika je vysvětlována v anglickém jazyce. Po diskusi jsem se dozvěděla, že odpověď nebyla ani tak myšlena jako nedostatečný studijní materiál, ale pro některé pracovníky nepřehledný materiál, protože v tomto typu učebnic se nepostupuje chronologicky, ale dle momentálních potřeb.

Termín školení:

Celých 20% označilo: *Nevyhovoval mi čas školení-před pracovní dobou, po pracovní době (neplacené)*

Tento faktor nebude nikdy ideální, protože školení je pravidelné a vedení firmy považuje za dostatečné, že svým zaměstnancům nabízí a platí studium anglického jazyka, 10 měsíců, týdně po

šedesáti minutách. Zaměstnanci ale termín školení hodnotí negativně, protože hodina studia se jim nezapočítává do pracovní doby, s tímto problémem jsme se setkali už v roce 2005, snažili jsme se jej vyřešit pomocí pohovoru vedoucího pracovníka se zaměstnancem, podařilo se nám negativa odstranit o více než 15%, ale vedení se domnívá, že více už hodnocení nezlepšíme. Dosáhli jsme úspěšnosti 80% a jsme maximálně spokojeni.

Místo školení:

14% absolventů školení souhlasí s odpovědí: *Školení bylo v místě pracoviště, to snižovalo schopnost soustředit se jen na školení*

Je nereálné, aby takto pravidelný kurz byl mimo firmu, proto se hodnocením u faktoru místo školení nebudeme dále zabývat.

Závěrem lze tedy říct, že se budeme snažit o udržení současného stavu.

Po této analýze a porovnání můžu odpovědět na zbylé výzkumné otázky.

K vyhodnocení přínosů použiji následující tabulku č.6 (výpočet přínosu viz. str. 41-42).

Tabulka č.6

Hodnocená kritéria	% úspěšnost 05	% úspěšnost 06	Přínos
Téma	76,8	89	(89+88,75-76,8-69,6)/2=16
Obsah	69,6	88,75	
Lektorské zabezpečení	66,4	91,5	(91,5+92,75+86+93-66,4-70,4-72,8-89)/4=16
Studijní materiály	70,4	92,75	
Termín	72,8	86	
Místo	89	93	

Zdroj: vlastní

Jaký byl konkrétní přínos důkladného výběru pracovníků, kteří se zúčastní školení?

V případě, že budeme přínos hodnotit pomocí firemního dotazníku, zjistíme, že došlo ke zlepšení téměř o 16%. Hlavní je, že ani jeden faktor se nezhoršil ani pouze nesetřval na původní hodnotě.

Dle mého dotazníku a předchozí analýzy je vidět, že došlo k významnému zlepšení a podařilo se nám snížit počet negativních odpovědí u faktorů téma a obsah školení a pracovníci pokládají školení za přínosné, potřebné a užitečné pro svou práci. Pouze 18% není plně spokojeno s tématem školení a jen 18% má výhrady k obsahu školení.

Jaký byl konkrétní přínos individuálního školení?

Opět došlo k uspokojivému zlepšení o více než 16% a dobrá zpráva je, že nejhorší výsledek je 86%, ostatní faktory se pohybují kolem 90%.

Druhý dotazník nás dovede ke stejnému závěru, nikde četnost negativních odpovědí nepřesahuje 20%. Dokonale jsme se vypořádali s problémem u lektorského zabezpečení, také studijní materiály už zaměstnanci nevidí tak negativně. Zůstává zde samozřejmě část nespokojených pracovníků, ale ty bereme jak přirozenou součást vzdělávacích akcí. Dále můžeme spatřit konkrétní přínos u termínu školení, kdy jsme se snažili co nejvíce vyjít zaměstnancům vstříc, a proto střídáme termíny kurzů pro jednotlivé skupiny. S výsledky individuálního školení je vedení velmi spokojeno.

Jaké další faktory se podílely na změnách v efektivitě vzdělávacích akcí?

Neprojevily se zde žádné významné faktory, které by ovlivnily efektivitu vzdělávací akce.

Hodnocení vedoucím zaměstnancem: z 50 hodnocených zaměstnanců získalo všech 50 zaměstnanců ohodnocení- Ano, došlo ke zlepšení.

Vedoucím pracovníkem je zde přímý nadřízený, který porovnal testy pracovníků s testy z roku 2005 a více pracovníky pozoroval při komunikaci v anglickém jazyce, kontroloval jejich obchodní korespondenci.

HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Informace jsem čerpala z interních zdrojů & s. r. o.(2005, 2006)

Charakteristika školení:

Kurz hodnocení pracovníků je poměrně nové školení, které ve firmě probíhá pouze 3 roky. Je nutné si své pracovníky vzdělávat, zvláště když využíváme jejich znalosti a dovednosti v oblasti hodnocení. Hodnocení pracovníků se ve firmě nepoužívá pouze k vyhodnocování úspěšnosti vzdělávacích akcí, ale převážně ke stanovení výše osobního ohodnocení. Osobní ohodnocení je závislé na tom, jak se pracovník hodnocen, v úvahu se bere několik základních faktorů od zlepšení se po školení přes vlastní iniciativu, a právě proto musíme mít kvalitní vedoucí, kteří nehodnotí subjektivně ale objektivně a profesionálně. K tomu jim pomáhá výše uvedené školení.

Kurz tedy dle interních údajů & s. r. o (2006, s.88) obsahuje: *„přípravné období, hodnotitele a hodnocení – nároky, průběžné a systematické hodnocení, sledovaná kritéria, sebehodnocení a hodnocení druhých, nejčastější hodnotitelské chyby a jejich prevence, zásady vedení hodnotícího rozhovoru. Dále obsahuje dovednost, jak zajistit, aby hodnocení nebylo pouze "formální". Závěr zahrnuje určité zhodnocení, diskusi a popřípadě vzájemné předání znalostí z oboru.“*

Obsah semináře:

Oproti roku 2005 se jednalo o interní školení s externím lektorem, které probíhalo v moderní školící místnosti po dobu 8 hodin. Školení bylo součástí pracovní doby.

Účastníci:

Také došlo k navýšení počtu „studentů“, z 15 na 19. Jedná se tedy o všechny vedoucí pracovníky, kteří v rámci své práce hodnotí své podřízené, k tomu ještě 3 pracovníci personálního oddělení včetně nového specialisty HR, který sice vzdělání v oboru hodnocení má, ale je potřeba, aby viděl, jaké znalosti získávají vedoucí pracovníci.

Jak bylo aplikováno nápravné opatření – důkladný výběr pracovníků?

Zde byli opět pracovníci předem daní, bylo jasné, že se každý vedoucí pracovník musí tohoto školení zúčastnit, aby mohl profesionálně vykonávat svou práci. Pohovor s vedoucími pracovníky vedl HR specialista, který jim důkladně vysvětlil nutnost školení, v čem jsou největší problémy, na co je potřeba se soustředit a také se snažil od vedoucích pracovníků zjistit, na co by se chtěli v kurzu zaměřit. Dohromady si tak vytvořili určitou kostru školení.

Došlo po aplikaci nápravného opatření (důkladný výběr pracovníků) ke změně?

Došlo k navýšení počtu pracovníků, kteří byli vysláni na školení. Důkladný pohovor také změnil klasickou strukturu školení v úzce specifikovaný požadavek.

Jak bylo aplikováno nápravné opatření – individuální školení?

Opět jsme oslovili několik agentur včetně té, se kterou jsme spolupracovali v roce 2005. Vzhledem k tomu, že pomocí HR specialisty jsme měli přesnou představu o školení, bylo zásadním úkolem sehnat vhodného lektora s odpovídajícími studijními materiály. Bohužel jsme zjistili, že pro oblast hodnocení neexistuje potřebné množství lektorů, kteří by byli specializováni. Žádná agentura nebyla schopna vyhovět našim požadavkům, nabízeli nám pouze globální všeobecné školení o hodnocení pracovníků, které ale podle HR specialisty nemá smysl. Nakonec jsme sehnali firemního lektora jedné významné zahraniční společnosti, která funguje na českém trhu, který našim pracovníkům předal know how.

Došlo po aplikaci nápravného opatření (individuální školení) ke změně?

K žádné zásadní změně po aplikaci nápravného opatření nedošlo, školení bylo podobné jako v roce 2005. Jedinou možnou změnou je mnohem větší snaha při přípravě individuálního školení, kdy samotné přípravné akce jsou velmi profesionální, náročné a přesně víme, co hledáme.

Hodnocení vzdělávací akce pomocí firemního dotazníku 2005 a 2006

2005

2006

Hodnocení vzdělávací akce- Hodnocení pracovníků		Hodnocení vzdělávací akce- Hodnocení pracovníků	
1. Kvalita školení	úspěšnost v %	1. Kvalita školení	úspěšnost v %
a) téma	81,33%	a) téma	85,75%
b) obsah školení	77,33%	b) obsah školení	83%
c) lektorské zabezpečení	73,33%	c) lektorské zabezpečení	100%
d) studijní materiály	65,33%	d) studijní materiály	100%
2. Realizace školení		2. Realizace školení	
a) termín	64%	a) termín	86,25%
b) místo	100%	b) místo	100%
Celkem účastníků:	15	Celkem účastníků:	19
Celková úspěšnost v %	77	Celková úspěšnost v %	93
Výsledné ohodnocení	A	Výsledné ohodnocení	A

Zdroj: BP, Slavíková Petra, 2006 pro data z roku 2005, vlastní zdroj pro data z roku 2006

Hodnocení vzdělávací akce pomocí mého dotazníku 2005

Hodnocené kritérium	Odpověď	Četnost
Téma	a)	0
	b)	0
	c)	0
	d)	7
	e)	8
Obsah	a)	0
	b)	0
	c)	0
	d)	7
	e)	8
Lektorské zabezpečení	a)	0
	b)	0
	c)	7
	d)	0
	e)	8

Hodnocené kritérium	Odpověď	Četnost
Studijní materiály	a)	0
	b)	4
	c)	6
	d)	0
	e)	5
Termín	a)	0
	b)	0
	c)	9
	d)	0
	e)	6
Místo	a)	0
	b)	0
	c)	0
	d)	0
	e)	15

Zdroj: BP, Slavíková Petra, 2006

Hodnocení vzdělávací akce pomocí mého dotazníku 2006

Hodnocené kritérium	Odpověď	Četnost
Téma	a)	0
	b)	0
	c)	4
	d)	0
	e)	15
Obsah	a)	0
	b)	0
	c)	5
	d)	0
	e)	14
Lektorské zabezpečení	a)	0
	b)	0
	c)	0
	d)	0
	e)	19

Hodnocené kritérium	Odpověď	Četnost
Studijní materiály	a)	0
	b)	0
	c)	0
	d)	0
	e)	19
Termín	a)	0
	b)	0
	c)	3
	d)	0
	e)	16
Místo	a)	0
	b)	0
	c)	0
	d)	0
	e)	19

Zdroj: vlastní

Tabulka č. 7

Hodnocení vzdělávací akce pomocí mého dotazníku 2006, přepočten na % podíly

Hodnocené kritérium	Odpověď	% výskyt	Hodnocené kritérium	Odpověď	% výskyt
Téma	a	0	Studijní materiály	a	0
	b	0		b	0
	c	21		c	0
	d	0		d	0
	e	79		e	100
Obsah	a	0	Termín	a	0
	b	0		b	0
	c	26		c	16
	d	0		d	0
	e	74		e	84
Lektorské zabezpečení	a	0	Místo	a	0
	b	0		b	0
	c	0		c	0
	d	0		d	0
	e	100		e	100

Zdroj: vlastní

Zhodnocení roku 2005 na základě výsledků z BP:

Školení získalo vynikající ohodnocení A, celkem 77%. Za uspokojivé můžeme ovšem pokládat pouze takové školení, jehož faktory mají úspěšnost vyšší než 80%. Tomu tak bohužel v roce 2005 nebylo, hned čtyři faktory ze šesti – obsah školení, lektorské zabezpečení, studijní materiály a termín školení měly nižší ohodnocení.

Největší problémy nám dělal termín školení a studijní materiály. Termín školení měl pouze 64% úspěšnost, když jej budeme posuzovat dle firemního dotazníku. V případě, že do hodnocení zapojíme i můj dotazník, zjistíme, že jsme se potýkali s následujícími odpověďmi: *Termín jsem si nemohl(a) vybrat, byl pevně určený pro skupinu lidí.* Také studijní materiály byly velmi neuspokojivé (65,3%).

Téměř třetina zaměstnanců uvedla odpověď: *Studijní materiály byly nepřehledné, obsahovaly množství nepotřebných informací, určité důležité informace neobsahovaly vůbec-nebyly vytvořeny konkrétně pro toto školení.*

Dále si zaměstnanci stěžovali: *Nebyly použity žádné názorné studijní materiály(video, audio, prezentace, názorné ukázky...).*

Dříve jsme ještě nevěděli, že je nutné si předem prověřit nejen vzdělávací agenturu, zda je kvalitní, ale i studijní materiály a kvalifikaci lektora. Chybami se člověk učí a je dobré, že pouze jeden rok se ve firmě uskutečňovalo částečně neúspěšné školení, které sice na první pohled

z hlediska hodnocení vypadá příznivě, ale neúspěšné je z důvodu, že jsme nevyužili všechny možné rezervy.

Stejně tak pokud se podíváme na lektorské zabezpečení, nemůžeme být spokojeni. Byl zde tedy velký prostor ke zlepšení.

Analýza školení v roce 2006

Při použití výsledků z firemního dotazníku zjistíme, že školení opět získalo hodnocení A, získalo dokonce 93% a jedná se tak o nejúspěšnější školení za rok 2006.

Dokonce 3 faktory byly ohodnoceny 100% úspěšností – místo školení, studijní materiály a lektorské zabezpečení. Právě poslední dva nám ukázali, že úsilí vynaložené na přípravu individuálního školení nebylo zbytečné. Nejhorší výsledek vidíme u obsahu školení, ale opět to není slabá stránka školení ale silná stránka, neboť jde o 83% úspěch. K největšímu zlepšení došlo u studijních materiálů, které dříve vykazaly pouze 65,3% úspěšnost a v roce 2006 se zlepšily na celých 100%. Lektorské zabezpečení se také velmi dobře vyvíjelo, dříve 73,3% nyní 100%.

Z toho vyplývá, že bychom rádi i nadále spolupracovali s externím lektorem a časem bychom chtěli vyškolit HR specialistu na lektora tohoto kurzu. Samozřejmě, že i ostatní faktory se velmi zlepšily, ale lektor a studijní materiály pro nás byli prioritou, odhady se potvrdily, když personální oddělení tvrdilo, že lektor tvoří 70% úspěchu kurzu. Žádný z faktorů se nezhoršil, jedině místo školení setrvalo na své původní úspěšnosti – 100%.

Dle těchto výsledků se firma bude snažit i pro příští období tento stav pouze udržovat a neplánuje žádná nápravná opatření.

Pokud se na efektivnost vzdělávací akce podíváme z pohledu mého dotazníku, dojdeme ke stejnému závěru.

Neboť opět dodržuji zásadu personálního oddělení (za relevantní bereme u odpovědí četnost větší než 2), budu zde analyzovat pouze tři faktory - téma, obsah a termín školení.

Téma školení:

U tématu školení bohužel 21% zaměstnanců, tedy 4 lidi z 19 uvedli odpověď *Toto téma školení mi nepřineslo žádné nové poznatky, informace.*

Jak jsem výše uváděla, součástí vyplňování dotazníků je i diskuse, kde se snažím zjistit, proč se zaměstnancům školení v nějakém faktoru nelíbilo a nevyhovovalo, většinou se můžeme věnovat maximálně 2 faktorům, na více nezbyvá čas, ale zde jsme společně prodiskutovali všechny 3 faktory.

První zaměstnanec, který označil tuto odpověď byl HR specialista, u kterého se odpověď dala očekávat, má dostatek znalostí a kurzu se zúčastnil, aby zjistil, co se vedoucí pracovníci učí. HR specialista se také hlavně snažil načerpat informace jak tuto problematiku v budoucnu vyučovat, protože nemůžeme spoléhat, že nám zahraniční firma vždy poskytne svého pracovníka-specialistu.

Ovšem u dalších třech zaměstnanců bylo hodnocení nečekané, všichni se shodli na osnově školení již při realizaci, osnova vyplývala právě z určité mezery ve znalostech. Po společné diskusi jsem zjistila, že vedoucí pracovníci se sice nedozvěděli nic nového, vše už někdy někde slyšeli, ale přínos školení pro ně byl v tom, že dovedli informace propojit a uvést do praxe. Tento závěr je pro vedení uspokojivý, i když úspěšnost faktoru je nižší než 80%.

Obsah školení:

Dokonce 26% zaměstnanců se shodlo na níže uvedené negativní odpovědi:

Toto školení mi nepřineslo žádné nové poznatky, informace

Zhodnocení a vysvětlení viz téma školení.

Termín školení:

3 z celkových 19 zaměstnanců, tedy necelých 16%, označili odpověď: *Termín jsem si nemohl(a) vybrat, byl pevně určený pro skupinu lidí.*

S tímto lze pouze souhlasit, i přes veškerou snahu jsme nebyli schopni vyhovět všem vedoucím pracovníkům a personalistům a jejich požadavky ohledně termínu skloubit s externím lektorem. Můžu ale říct, že vedoucím pracovníkům nebyla narušena jakákoliv důležitá práce, odpověď lze tedy interpretovat následovně. Zaměstnanci si sice nemohli vybrat termín školení, ten byl velmi složitě určen pro všechny, ale zároveň to nijak neovlivnilo jejich práci, nemuseli si ji „napracovat“ nebo za sebe určit zástup.

Po této analýze a porovnání můžu odpovědět na zbylé výzkumné otázky

K vyhodnocení přínosů použiji následující tabulku č.8 (výpočet přínosu viz. str. 41-42).

Tabulka č.8

Hodnocená kritéria	% úspěšnost 05	% úspěšnost 06	Přínos
Téma	81,33	85,75	(85,75+83-81,33-77,33)/2=5
Obsah	77,33	83	
Lektorské zabezpečení	73,33	100	(100+100+86,25+100-73,33-65,33-64-100)/4 =21
Studijní materiály	65,33	100	
Termín	64	86,25	
Místo	100	100	

Zdroj: vlastní

Jaký byl konkrétní přínos důkladného výběru pracovníků, kteří se zúčastní školení?

Konkrétní přínos můžeme vyjádřit v číslech jako +5% (viz firemní dotazník). Jedná se o poměrně malý přínos, prostor ke zlepšení zde byl, ale tento výsledek je spíše důsledkem, kdy hlavní důraz byl kladen na druhé nápravné opatření, neboť téma a obsah nijak zásadně neovlivňovalo úspěšnost. V roce 2006 přesto téma a obsah školení představovalo nadprůměrné a uspokojující hodnocení.

Dle mého dotazníku lze konstatovat také značný přínos v podobě snížení četností u negativních odpovědí, téměř polovina zaměstnanců uvedla v roce 2005 vlastní odpověď: *Školení hodnotím průměrně, více než polovinu informací jsem se sice dozvěděl poprvé na školení, ale zbylá část byla pouze opakováním naprosto známých informací a tím se zbytečně plýtvá čas, který mohl být věnován efektivněji.*

V roce 2006 došlo ke snížení na 21% a jak již jsem v analýze uváděla, pomocí diskuse jsme zjistili, že došlo k určitému zkreslení odpovědi.

Jaký byl konkrétní přínos individuálního školení?

Zde se jedná o zásadní přínos a názornou ukázkou, že pokud firma chce, může provádět velmi úspěšná školení. Číselně lze navýšení úspěšnosti vyjádřit jako +21%. Třikrát se v hodnocení vyskytuje 100% úspěšnost, i termín (86,25%) je nadprůměrně úspěšný.

Přínos byl nejen v procentuální úspěšnosti, ale také v ocenění úsilí. Vzdělávací akce *hodnocení pracovníků* bylo jedno z mála školení, kdy individuální školení bylo dražší než dřívější hromadné školení, proto za přínos školení můžeme také považovat nadprůměrný úspěch, který tak vyrovnal vložené investice.

Jaké další faktory se podílely na změnách v efektivitě vzdělávacích akcí?

Významným faktorem bylo zjištění, že je možné jako lektora využít zaměstnance jiné firmy (samozřejmě ne konkurenční společnosti), který díky své praxi přesahuje kvality všech nabízených lektorů.

Hodnocení vedoucím zaměstnancem: z 19 hodnocených zaměstnanců získalo všech 19 zaměstnanců ohodnocení- Ano, došlo ke zlepšení

Vedoucím pracovníkem zde byl HR specialista, který pracovníky sledoval při hodnocení, analyzoval a porovnával reporty oproti roku 2005.

5 Zhodnocení všech vzdělávacích akcí

Pro zhodnocení všech vzdělávacích akcí zde uvedu nejen výsledky za rok 2006 ale též výsledky z roku 2005, kde lze názorně vidět rozdíl ve změně koncepce školení, která se týká také změny poměru externího a interního školení.

Též bude možné při porovnání výsledků z obou let jasně vyjádřit celkový přínos obou nápravných opatření. Čtyři analýzy které jsem zde prováděla jsou jen částí všech školení, která ve firmě proběhla, a nemůžeme podle nich globálně hodnotit přínos aplikace nápravných opatření.

Externí školení 2005

Počet hodnocených akcí:	127		
Počet účastníků celkem:	802		
I. Hodnocení vzdělávací akce zaměstnancem v %			
1. Kvalita školení			
a) téma	90		
b) obsah školení	86		
c) lektorské zabezpečení	88		
d) studijní materiály	72		
2. Realizace školení			
a) termín	83		
b) místo	83		
II. Hodnocení vedoucím pracovníkem			
Přínos účasti na školení	ano	ne	částečně
Zhodnocení v %	95,9	0,4	3,7
III. Hodnocení externího dodavatele			
	výborný	vyhovující	nevyhovující
Zhodnocení v %	82,1	17,3	0,6

Zdroj: BP, Petra Slavíková, 2006

Externí školení 2006

Počet hodnocených akcí:	94		
Počet účastníků celkem:	598		
I. Hodnocení vzdělávací akce zaměstnancem v %			
1. Kvalita školení			
a) téma	94		
b) obsah školení	92		
c) lektorské zabezpečení	90		
d) studijní materiály	89		
2. Realizace školení			
a) termín	89		
b) místo	90		
II. Hodnocení vedoucím pracovníkem			
Přínos účasti na školení	ano	ne	částečně
Zhodnocení v %	98	0,2	1,8
III. Hodnocení externího dodavatele			
	výborný	vyhovující	nevyhovující
Zhodnocení v %	91,1	8,9	0,0

Zdroj: interní zdroj společnosti & s. r. o

U externího školení lze vysledovat následující změny.

- Jak již jsem uváděla, došlo k poklesu externího školení na úkor interního školení.
- Při hodnocení vzdělávací akce samotným zaměstnancem došlo u všech faktorů ke zlepšení, celkové zlepšení je 7%, pokud toto zlepšení zhodnotíme z pohledu přínosu obou nápravných opatření, dojde k následujícímu zlepšení. První nápravné opatření (důkladný výběr pracovníků) je ohodnoceno 5% zlepšením, druhé nápravné opatření (individuální školení) získalo dokonce 8%. Z těchto výsledků vyplývá, že v rámci nápravných opatření bylo úspěšnější druhé nápravné opatření. Zlepšení je opět počítáno jako průměrné navýšení úspěšnosti (výpočet přínosu viz. str. 41-42).
- Při hodnocení přínosu školení vedoucím pracovníkem také došlo ke zlepšení, i když ne tak markantnímu. Nejlepší hodnocení tedy odpověď *ano, došlo ke zlepšení* získalo o více než 2% více zaměstnanců, pokud si uvědomíme, jak malý zde byl prostor ke zlepšení, je to výborný výsledek.
- Dalším důležitým ukazatelem je hodnocení externího dodavatele, tedy do praxe převedeno – lektora. V roce 2005 byl lektor ohodnocen cca 82% úspěšností, o rok později po aplikaci nápravných opatření je to o 9% více, zároveň je zde 0% u odpovědi, že lektor byl nevyhovující. Toto hodnocení je prováděno na základě výsledků dotazníků, ale hlavní slovo zde má rozhodnutí

HR specialisty, který výsledek poupraví o mnou dodané komentáře, které mu pomůžou objektivně lektora ohodnotit.

Interní školení 2005

Počet hodnocených akcí:	42		
Počet účastníků celkem:	207		
I. Hodnocení vzdělávací akce zaměstnancem v %			
1. Kvalita školení			
a) téma	91		
b) obsah školení	93		
c) lektorské zabezpečení	97		
d) studijní materiály	90		
2. Realizace školení			
a) termín	80		
b) místo	83		
II. Hodnocení vedoucím pracovníkem			
Přínos účasti na školení	ano	ne	částečně
Zhodnocení v %	100	0	0
III. Hodnocení interního dodavatele			
	výborný	vyhovující	nevyhovující
Zhodnocení v %	95,8	4,2	0

Zdroj: BP, Petra Slavíková, 2006

Interní školení 2006

Počet hodnocených akcí:	82		
Počet účastníků celkem:	511		
I. Hodnocení vzdělávací akce zaměstnancem v %			
1. Kvalita školení			
a) téma	96		
b) obsah školení	98		
c) lektorské zabezpečení	99		
d) studijní materiály	95		
2. Realizace školení			
a) termín	92		
b) místo	91		
II. Hodnocení vedoucím pracovníkem			
Přínos účasti na školení	ano	ne	částečně
Zhodnocení v %	100	0	0
III. Hodnocení interního dodavatele			
	výborný	vyhovující	nevyhovující
Zhodnocení v %	100	0	0

Zdroj: interní zdroj společnosti & s. r. o

U externího školení lze vysledovat následující změny.

- Došlo téměř ke zdvojnásobení počtu interních školení, se kterým má společnost dobrou zkušenost.
- Dle hodnocení vzdělávací akce samotným zaměstnancem došlo u všech faktorů ke zlepšení, celkové zlepšení je více než 6%, pokud toto zlepšení zhodnotíme z pohledu přínosu obou nápravných opatření, dojde k následujícímu zefektivnění jednotlivých ukazatelů. První nápravné opatření (důkladný výběr pracovníků) je ohodnoceno 5% zlepšením, druhé nápravné opatření (individuální školení) získalo dokonce téměř 7%. Dle těchto výsledků opět zjistíme, že při porovnávání obou nápravných opatření bylo úspěšnější druhé nápravné opatření. Přínos jsem zjišťovala způsobem uvedeným v metodice (výpočet přínosu viz. str. 41-42).
- Výtečný je výsledek u hodnocení vedoucími pracovníky, kdy všech 100% zaměstnanců, kteří se zúčastnili školení, prokázalo zlepšení.
- Rovněž tak hodnocení interního dodavatele ukazuje 100% úspěšnost.

Závěr - zhodnocení vzdělávacích akcí

Vzdělávací akce lze po aplikaci nápravných opatření jednoznačně ohodnotit jako nejúspěšnější v celé historii vzdělávací politiky ve firmě. Již nyní můžeme říct, že pro další období neplánujeme žádná nápravná opatření, budeme se pouze snažit, aby se nám podařil udržet současný stav. Nápravné opatření by bylo nutné zavést, pouze pokud by se vyskytl jakýkoliv zásadní problém, který významně ovlivňuje efektivnost školení, nejednalo by se však o globální restrukturalizaci vzdělávacích akcí ale pouze o úpravu individuálního školení. Jsem velmi ráda, že má nápravná opatření z roku 2005 byla natolik úspěšná a bylo mi umožněno je aplikovat v tak známé a prosperující společnosti.

Vzdělávací akce nyní zhodnotím pomocí odpovědí na položené výzkumné otázky, které popisují jak samotnou aplikaci, tak změny, ke kterým po aplikaci došlo, a samozřejmě přínosy aplikací obou nápravných opatření.

Jak bylo aplikováno nápravné opatření – důkladný výběr pracovníků?

Dle výsledků dotazníků z roku 2005 jsem zjistila, že pokud zaměstnance dokonale neseznámíme s budoucím školením a hlavně jeho přínosem, pracovníci posuzují vzdělávací akci nadprůměrně kriticky. Důvodem je, že samotní zaměstnanci ne vždy chápou, jak školení využijí při své práci, zde tedy hlavní úlohu přejímá vedoucí pracovník, který vede s každým zaměstnancem pohovor. Pohovor má také za úlohu zjistit slabé a silné stránky zaměstnance, aby tak nebyl vyslán na zbytečně pokročilá nebo naopak jednoduchá základní školení. Výsledkem je, že vedoucí pracovník vybere správné zaměstnance na správná školení a navíc je dokonale motivuje. V určitých typech školení je součástí pohovoru i seznam požadavků, jak by měla vzdělávací akce optimálně probíhat.

Došlo po aplikaci nápravného opatření (důkladný výběr pracovníků) ke změně?

Za hlavní změnu lze považovat samotný fakt, že se vedení začalo zabývat důkladným výběrem pracovníků, kteří se zúčastní školení. Než jsem vedení v roce 2005 předala výsledky analýzy, nikdo se o tuto činnost nestaral. Další změnou je navýšení počtu jednotek školení, tedy kolik zaměstnanců bylo celkem vysláno na školení. V roce 2006 došlo k navýšení o 100 jednotek, což představuje cca 10%. Navýšení je důsledkem důkladných pohovorů, kdy bylo zjištěno, že i zaměstnanci, které považujeme za profesionály, je nutné vysílat na školení, aby si své znalosti „osvěžili“.

Jak bylo aplikováno nápravné opatření – individuální školení?

Příprava individuálního školení byla naší prioritou, neboť dle výsledků dotazníků jsme zjistili, že toto nápravné opatření, pokud bude správně aplikováno, velmi zefektivní vzdělávací akce ve firmě. Z tohoto důvodu jsme do personálního oddělení zapojili HR specialistu, který má individuální školení na starosti. Jeho prací je komunikace se vzdělávacími agenturami. HR specialista sepíše požadavky na daný kurz, požadavky vyplývají ze slabých stránek, které jsme zjistili v roce 2005. Požadavky, které obsahují termín, místo, lektorské zabezpečení, studijní materiály a samozřejmě přesnou specifikaci tématu a obsahu školení, zašle HR specialista e-mailovou korespondencí do doporučených a osvědčených agentur. Zároveň agentury zažádá, aby mu poté zaslaly zpět přibližný návrh školení (pokud tedy souhlasí s požadavky) a aby vystihly, v čem se odlišují od konkurence a mají komparativní výhodu. Následně HR specialista všechny návrhy porovná, zanalyzuje a vybere to nejvhodnější školení.

Došlo po aplikaci nápravného opatření (individuální školení) ke změně?

Zásadní změnou je vznik pozice HR specialisty, jehož činnost jsem popsala výše. Je to profesionál ve svém oboru a do budoucna bude ve firmě pracovat i jako lektor v oblasti hodnocení zaměstnanců. Součástí změn je také vznik nových učeben, dokonalé technické vybavení a vhodné uspořádání, což vyplývá z požadavků, aby školení bylo efektivní a zaměstnancům vyhovovalo.

Jaký byl konkrétní přínos důkladného výběru pracovníků, kteří se zúčastní školení?

Konkrétní přínos prvního nápravného opatření můžeme vyjádřit v průměrném procentuálním navýšení úspěšnosti. Jak již jsem uváděla u jednotlivých analýz, přínos prvního nápravného opatření je dán změnou úspěšnosti u faktorů téma a obsah školení. Téma a obsah jsou dle výsledků dotazníků ovlivnitelné právě důkladným výběrem pracovníků. Celkem tedy v roce 2006 došlo k navýšení o 5% u všech školení (externí a interní). Pětiprocentní přínos sice na první pohled nevypadá moc úspěšně, ale vedení považuje za přínos každé navýšení. V prvním roce jsme očekávali maximálně dvouprocentní zlepšení, naší prioritou bylo vypracovat si koncepci a uvést ji úspěšně do praxe.

Jaký byl konkrétní přínos individuálního školení?

Přínos individuálního školení je 7,4%. Jedná se o průměrné navýšení úspěšnosti u ukazatelů – lektorské zabezpečení, studijní materiály, termín a místo školení.

Nikde nebylo psáno, že druhé nápravné opatření je pro firmu důležitější, ale samo se to v roce 2006 vyvinulo tímto směrem. Je tedy pravdou, že úsilí vynaložené na vznik individuálního školení bylo větší. Věděli jsme, že úsilí vložené do individuálního školení bude mít větší přínos než do prvního nápravného opatření. Přínos individuálního školení je tedy téměř o 50% větší než přínos důkladného výběru pracovníků.

Jaké další faktory se podílely na změnách v efektivitě vzdělávacích akcí?

Ve firmě samozřejmě došlo k malým průběžným změnám, ale nic z toho personální oddělení nepovažuje za relevantní, abychom tento faktor analyzovali z pohledu efektivity školení.

Objevily se nové problémy, které vyžadují formulování dalších nápravných opatření?

Zde jsem vedení předala výbornou a uspokojivou zprávu, ani v jedné analýze se neobjevil zásadní problém, který by bylo potřeba řešit nápravným opatřením.

Školení v roce 2006 lze tedy považovat za velmi úspěšné, ať už budeme úspěšnost pozorovat z jakéhokoliv úhlu pohledu.

Aplikace nápravných opatření byla v prvním roce velmi náročná, jak časově, personálně i finančně. Nebylo by zřejmě v našich silách tyto kroky opakovat každý rok znovu, neboť firma plánuje zásadní rozšíření výroby a s tím souvisí příliv nových pracovníků, které je potřeba školit. My si proto udržujeme databázi všech školících agentur, které jsme kontaktovali a které nám zaslaly návrh školení, tímto způsobem odpadne HR specialistovi velké množství práce. Stávající školení se budeme snažit řešit stejným způsobem, budeme preferovat agentury a lektory, se kterými jsme v roce 2006 spolupracovali a kteří tak dovedou lépe vytvořit pokročilejší kurz a zachovat stávající úroveň. U nových školení se budeme snažit využít služeb již prověřené agentury a jinak budeme postupovat jako v prvním roce aplikace nápravných opatření. U nápravného opatření, které se týká důkladného výběru pracovníků, nedojde k žádné změně, pohovory a výběr pracovníků musí probíhat neustále, ne jen první rok aplikace. Jedinou výhodou je, že vedoucí pracovníci a personální oddělení už má více zkušeností.

Doufám, že i další roky budou z pohledu školení efektivní, neboť jen firmy s profesionálními, samostatnými a spokojenými pracovníky mají šanci uspět na trhu. Firma & s. r. o. si toho je plně vědoma a první zásadní krok pro to již udělala, teď si jen svou pozici musí udržet. Stroje, technologii, budovy, to vše si můžou společnosti koupit, ale kvalitní pracovníky si musí vychovat.

Literatura

1. **Armstrong, Michael:** *Personální management*, 1. vydání. Praha, Grada 1999
2. **Armstrong, Michael:** *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing 2002
3. **Belcourt , Monica, Wright, Philips C.:** *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*, 1. vydání. Praha, Grada Publishing 1998
4. **Enkelmann, Nikolaus, B. .** *Die Macht der Motivation*, 2. Aufl. Landsberg am Lech: mvg- verl., 1996
5. **Hagemannová, Gisela:** *Motivace*, Praha: Victoria Publishing 1992
6. **Hroník, František:** *Hodnocení pracovníků*, Grada Publishing 2007
7. **Hroník, František:** *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, Grada Publishing 2007
8. *Interní zdroj společnosti & s. r. o.*
9. **Kleibl, Jiří a kol.:** *Personální řízení*, Praha 2002
10. **Koubek, Josef., Hutlová, E., Hrabětová, E.,** *Personální řízení (vybrané kapitoly)*, Praha, VŠE 1995
11. **Koubek, Josef:** *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha, Management Press 1995
12. *Listina základních práv a svobod*
13. **Palán, Zdeněk:** *Výkladový slovník Lidské zdroje*, Academia, 1. vydání, Praha, 2002
14. **Palán, Zdeněk.:** *Základy andragogiky*, Praha, Vysoká škola J. A. Komenského, 2003
15. **Prokopenko, Joseph., Kubr, Milan a kol.:** *Vzdělávání a rozvoj manažerů*, Grada Publishing 1996
16. **Provazník, Vladimír, Komárková, Růžena:** *Motivace pracovního jednání*, Praha 1996
17. **Slavíková, Petra:** *Bakalářská práce*, 2006
18. **Stýblo, Jiří:** *Moderní personalistika – trendy, inspirace, výzvy*, 1. vydání. Praha, Grada Publishing 1998
19. **Tichá, Ivana:** *Učíci se organizace*, Alfa Publishing Praha, 2005
20. **Tomšík, Pavel:** *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*, Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně 2005
21. *www stránky společnosti & s. r. o.* (s ohledem na přání zůstat v anonymitě nelze uvést podrobnější informace o zdroji)

22. Memorandum o celoživotním vzdělávání, pracovní materiál Evropské komise, listopad 2000, staženo z <http://www.nvf.cz/archiv/memorandum/obsah.htm#33> dne 12.11.2007

Příloha

Příloha č. 1: Dotazník Petra Slavíková a personální oddělení

Téma školení

- a) Pod tímto názvem tématu jsem si představoval(a) úplně jiný obsah, téma nenaplnilo má očekávání
- b) Téma bylo zajímavé, poučné, ale pro mou práci zbytečné
- c) Toto téma školení mi nepřineslo žádné nové poznatky, informace
- d) Jiná odpověď-prosím, uveďte svou vlastní odpověď
- e) Neměl(a) jsem výhrady ke školení a byl(a) jsem s ním spokojen(a)

Obsah školení

- a) Obsah školení vůbec neodpovídal názvu tématu školení
- b) Obsah školení byl zajímavý, poučný, ale pro mou práci zbytečný
- c) Toto školení mi nepřineslo žádné nové poznatky, informace
- d) Jiná odpověď-prosím, uveďte svou vlastní odpověď
- e) Neměl(a) jsem výhrady ke školení a byl(a) jsem s ním spokojen(a)

Lektorské zabezpečení

- a) Lektor(ka) používal(a) pouze odborné výrazy, hovořil(a) rychle, nesrozumitelně, měl(a) jsem problém pochopit obsah. Lektor(ka) přecenil(a) naše znalosti
- b) Lektor(ka) nedal(a) možnost položit otázky, chyběla zde zpětná vazba, diskuse
- c) Lektor(ka) podcenil(a) naše znalosti, opakoval(a), co již známe, nepřizpůsobil(a) školení vyšší úrovni
- d) Jiná odpověď-prosím, uveďte svou vlastní odpověď
- e) Neměl(a) jsem výhrady ke školení a byl(a) jsem s ním spokojen(a)

Studijní materiál

- a) Materiály byly pouze ve formě prezentace, videa, žádné učební texty na doma, čas na vlastní poznámky byl nedostačující
- b) Studijní materiály byly nepřehledné, obsahovaly množství nepotřebných informací, určité důležité informace neobsahovaly vůbec-nebyly vytvořeny konkrétně pro toto školení
- c) Nebyly použity žádné názorné studijní materiály(video, audio, prezentace, názorné ukázky...)
- d) Jiná odpověď-prosím, uveďte svou vlastní odpověď
- e) Neměl(a) jsem výhrady ke školení a byl(a) jsem s ním spokojen(a)

Termín

- a) Nevyhovoval mi čas školení-před pracovní dobou, po pracovní době (neplacené)
- b) Školení bylo v době největšího pracovního náporu, bylo velmi náročné zvládnout svou pracovní náplň i nové informace na školení
- c) Termín jsem si nemohl(a) vybrat, byl pevně určený pro skupinu lidí
- d) Jiná odpověď-prosím, uveďte svou vlastní odpověď
- e) Neměl(a) jsem výhrady ke školení a byl(a) jsem s ním spokojen(a)

Místo

- a) Místo konání školení byl nevyhovující kvůli dojíždění do externího školicího centra (velká časová ztráta, nepohodlnost...)
- b) Školení bylo v místě pracoviště, to snižovalo schopnost soustředit se jen na školení
- c) Místo bylo hlučné, málo osvětlené a svým způsobem nepříjemné, nedokonalá nebo chybějící technika
- d) Jiná odpověď-prosím, uveďte svou vlastní odpověď
- e) Neměl(a) jsem výhrady ke školení a byl(a) jsem s ním spokojen(a)

Zdroj: interní zdroj společnosti & s. r. o

Příloha č.2: Firemní dotazník hodnocení vzdělávací akce

Název akce: Kind of training Datum uskutečnění: Date Pořádající firma/lektor: Agency/trainer Stručný obsah: Summary
--

	Výborný /Excellent	Vyhovující/ Suitable	Nevyhovující/ Unsuitable
1) Kvalita školení Quality of training			
a) téma Theme			
b) obsah školení Subject			
c) lektorské zabezpečení Trainer			
d) studijní materiály Manual			
2) Realizace školení Training realization			
a) termín Term			
b) místo Place			
Zpracoval: Elaborated by	Datum: Date	Podpis účastníka Participant	
* vybrané hodnocení označte křížkem X / chosen evaluation mark with X			

Písemné zhodnocení přínosu účasti na školení vedoucím zaměstnancem: ANO – NE – ČÁSTEČNĚ Evaluation _____ by _____
--

YES – NO - partially Zdůvodnění /Reasoning: Příjmení, jméno vedoucího zaměstnance :	Datum, podpis
---	---------------

Zdroj: interní zdroj společnosti & s. r. o