

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ
V PRAZE**

FAKULTA MEZINÁRODNÍCH VZTAHŮ

**Katedra obchodního podnikání a komerčních
komunikací**



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2015/2016

Nela Rejdová

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE
Fakulta mezinárodních vztahů
Obor: Mezinárodní obchod

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Diplomová práce
Vypracovala: Bc. Nela Rejdová
Vedoucí diplomové práce: Ing. Alena Filipová, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců“ vypracovala samostatně. Veškerou použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v příloženém seznamu literatury.

V Praze dne 29. 4. 2016

.....
Podpis

Poděkování

Ráda bych poděkovala Ing. Aleně Filipové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky při zpracování mé diplomové práce. Dále děkuji Milanu Zajíčkovi, majiteli a řediteli společnosti Pražská manažerská akademie s.r.o., a Ing. Vladislavu Náhlíkovi, senior konzultantovi Pražské manažerské akademie s.r.o., za jejich čas a ochotu, které mi věnovali během rozhovorů, a poskytli mi nezbytné a velmi zajímavé informace z praxe.

Obsah

Úvod	7
1. Problematika vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	9
1.1. Lidský kapitál a lidské zdroje	11
1.2. Pojmy vzdělávání, rozvoj a učení	11
2. Přístupy ke vzdělávání	18
2.1. Strategický přístup	18
2.1.1. Řízení pracovního výkonu	18
2.1.2. Balanced Scorecard	20
2.2. Kompetenční přístup	22
2.2.1. Kompetence	22
2.2.2. Řízení podle kompetencí	24
2.3. Systematický přístup	25
2.4. Strategie rozvoje a vzdělávání	27
3. Identifikace a analýza potřeb vzdělávání	29
3.1. Zdroje k identifikaci a analýze potřeb vzdělávání	30
3.2. Metody identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb	31
4. Plánování vzdělávání	34
4.1. Cíl vzdělávací akce	34
4.2. Účastníci vzdělávací akce	34
4.3. Téma a obsah	35
4.4. Lektoři	36
4.5. Formy a metody	36
4.5.1. Formy vzdělávání	37
4.5.2. Metody vzdělávání	37
4.5.3. Vzdělávání na pracovišti	38
4.5.4. Vzdělávání mimo pracoviště	39
4.5.5. E-learning	41
4.6. Prostředí a nástroje	41
4.7. Rozpočet	42
5. Realizace vzdělávacího programu	43

6. Vyhodnocení a efektivita vzdělávání	45
6.1. Výhody, nevýhody a rizika vyhodnocování	45
6.2. Subjekty a kritéria vyhodnocování	46
6.3. Přístupy a nástroje vyhodnocování.....	47
Nástroje subjektivního hodnocení.....	48
Nástroje objektivního hodnocení	49
6.4. Bariéry a problémy vzdělávání	49
7. Talent management	52
8. Vzdělávací aktivity společnosti Legrand s.r.o.	54
8.1. Představení vzdělávacích aktivit firmy	55
8.2. Hlavní dodavatel služeb – Pražská manažerská akademie s.r.o.	58
8.2.1. Metoda STRUCTOGRAM	58
8.3. Hodnocení vzdělávacích aktivit	62
8.4. Návrhy na zlepšení či změny programu	67
Závěr.....	70
Zdroje	74
Literatura	74
Elektronické zdroje	75
Další zdroje.....	76
Seznam tabulek.....	78
Seznam grafů	78
Seznam obrázků	78
Seznam příloh	78
Přílohy	79

Úvod

K tématu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců jsem se dostala díky studiu vedlejší specializace personální management. Možnosti firemního vzdělávání dnes mnoho zaměstnavatelů nabízí a současně mnoho zaměstnanců vnímá jako součást poskytovaných zaměstnaneckých benefitů. Kvalita i šířka nabídky vzdělávacího programu může být v současnosti jedním ze zásadních faktorů při výběru zaměstnání. Většina úspěšných firem si je již vědoma, že talentovaní, kompetentní a také motivovaní pracovníci jsou dnes jedním z klíčových zdrojů pro úspěch.

Cílem mé práce je zhodnocení vzdělávacích aktivit společnosti Legrand s.r.o. Výběr firmy nebyl v mém případě náhodný. Od začátku roku 2016 pracuji ve společnosti Legrand s.r.o. v oddělení logistiky a již při zvažování pracovních nabídek mě tato firma oslovila pestrostí nabízených vzdělávacích akcí.

V teoretické části mé práce se nejprve budu zabývat problematikou vzdělávání a rozvoje obecně. Definuji pojmy lidské zdroje, lidský kapitál, dále vzdělávání, rozvoj a učení, jejichž význam může být v praxi často a snadno nesprávně zaměňován, a představím různé typy tzv. učícího se člověka a styly učení. Druhá kapitola bude zaměřena na rozdílné přístupy ke vzdělávání – strategický, kompetenční a systematický. Také se zde pokusím vysvětlit, jakou roli hraje podniková strategie při tvorbě vzdělávacího programu.

Další čtyři kapitoly se budou postupně zabývat jednotlivými kroky systematického přístupu ke vzdělávání – analýze a identifikaci vzdělávacích potřeb, plánování, realizaci a nakonec hodnocení vzdělávacího programu. Neopomenu zmínit ani možné bariéry a problémy, které mohou v průběhu vzdělávání nastat. V závěru teoretické části se pak velmi stručně zmíním o specifické oblasti vzdělávání - talent managementu.

V praktické části nejprve představím společnost Legrand s.r.o a následně její současné vzdělávací aktivity se zaměřením na tréninkový program nesoucí název Structogram. Tento tréninkový program je prozatím hlavním tématem vzdělávání ve firmě pro rok 2016.

Na základě dotazníkového šetření provedu zhodnocení vzdělávacích aktivit z pohledu zaměstnanců a pokusím se navrhnout kroky, které by mohly přispět ke zlepšení vzdělávání ve firmě a případně také k odstranění některých existujících bariér.

1. Problematika vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Fungování pracovního trhu se za několik posledních desítek let velmi zásadně změnilo. V první řadě se upouští od celoživotního zaměstnávání a setrvání zaměstnance v jedné organizaci se značně zkracuje.¹ Další nezanedbatelnou změnou je růst a stárnutí pracovní síly. Se zvyšováním hranice pro odchod do důchodu pracovníci budou zůstávat na pracovním trhu déle, zároveň na pracovním trhu oproti minulosti roste počet uchazečů o tzv. diskriminované skupiny, např. ženy vracející se z rodičovské dovolené.²

Změnila se také struktura na straně poptávky – dnes firmy potřebují pracovníky především do sektoru služeb, klesá množství manuálních pozic. Požadavky firem na vzdělání a schopnosti pracovníků rostou.³ Rostoucí požadavky do jisté míry souvisí také s internacionalizací, kdy na pracovním trhu kromě domácích firem figuruje i velké množství firem zahraničních. Z těchto důvodů je žádoucí, aby pracovníci ovládali minimálně jeden či dva světové jazyky, dokázali se rychle přizpůsobit či pracovat v multikulturním prostředí.

Změny na pracovním trhu nás v důsledku nutí změnit také přístup ke vzdělávání a rozvoji pracovníků. Nejvýraznější změnou je dle mého názoru potřeba celoživotního vzdělávání. Zatímco v minulosti se lidé vzdělávali primárně během studií a na začátku pracovního procesu, než si danou práci vztahující se k jejich pozici osvojili, dnes nás situace na pracovním trhu nutí se vzdělávat neustále, abychom tak získali konkurenční výhodu a stali se pro zaměstnavatele cennějšími.⁴

V posledních letech se proto změnil přístup firem k problematice vzdělávání. Zaměstnavatelé si uvědomují, že tržní hodnotu firmy tvoří nejen materiální a finanční

¹ Častá změna zaměstnání bývala v životopisech stigmatem. Trend se ale mění. Hospodářské noviny [online]. Economia, a.s., 2015 [cit. 2016-04-18]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/podnikani/lide-a-personalni-rizeni-zamestnanci/c1-64151450-casta-zmena-zamestnani-byvala-v-zivotopisech-stigmatem-trend-se-ale-meni>

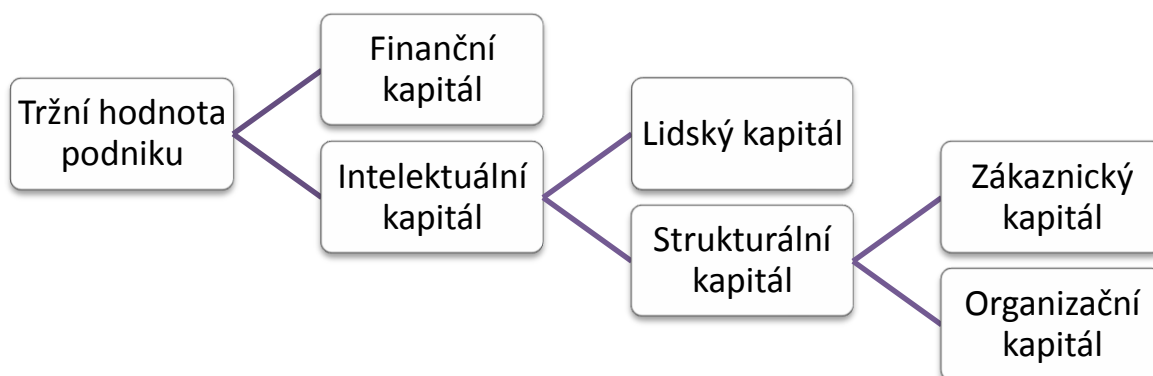
² Ženy se kvůli penězům vracejí z rodičovské do práce dřív. Týden.cz [online]. 2012 [cit. 2016-04-28]. Dostupné z: http://www.tyden.cz/rubriky/byznys/cesko/zeny-se-kvuli-penezum-vraci-z-rodicovske-do-prace-driv_241728.html

³ Nedostatek lidí s potřebnou kvalifikací 2015. Manpower Group: Průzkumy [online]. Praha, 2015 [cit. 2016-04-28]. Dostupné z: <https://www.manpowergroup.cz/pruzkumy/pruzkumy-studie/nedostatek-lidi-s-potrebnou-kvalifikaci-2015>

⁴ VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1770-8. s. 13 - 15

hodnoty, ale také lidský kapitál.⁵ Strukturu tvorby tržní hodnoty je možné definovat následovně:

Obrázek 1 Tržní hodnota podniku



Zdroj VODÁK, Josef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. 2001. s. 20-22

Pokud chce tedy firma zlepšovat své postavení na trhu, je potřeba věnovat pozornost nejen rozvoji a inovaci materiálních prostředků (například výrobních zařízení), ale také lidskému kapitálu, který je součástí tzv. intelektuálního kapitálu.

Intelektuální kapitál je zde definován jako veškeré znalosti organizace, které pomáhají tvořit bohatství firmy. Dále můžeme intelektuální kapitál rozdělit na strukturální a lidský kapitál. Pod pojmem strukturální kapitál si můžeme představit například patenty, pracovní postupy a technologie, inovace, distribuční a zákaznické sítě. Do rozvoje strukturálního kapitálu je zpravidla většina firem zvyklá investovat nemalé částky. Druhou a neméně významnou složkou intelektuálního kapitálu je lidský kapitál, který tvoří zaměstnanci organizace – jde o znalosti, zkušenosti, dovednosti a schopnosti pracovníků. Význam lidského kapitálu většina firem dlouho podceňovala, avšak během posledních desetiletí se postoj k lidskému kapitálu zásadně změnil.⁶

Z dlouhodobého hlediska je pro organizaci samozřejmě ideální najít optimální způsob, jak současně efektivně rozvíjet obě složky intelektuálního kapitálu s ohledem na své finanční možnosti. Já se ve své práci zaměřím výhradně na rozvoj lidského kapitálu.

⁵ VODÁK, Josef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8. s. 20-22

⁶ BUREŠ, Vladimír. *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1978-8. s. 31 - 35

1.1. Lidský kapitál a lidské zdroje⁷

Jak jsem již zmínila výše, pokud mluvíme o lidském kapitálu, máme na mysli znalosti, schopnosti, zkušenosti a dovednosti jednotlivců. Každý člověk tak vlastně disponuje určitým lidským kapitálem, jehož velikost nebo struktura závisí v určité míře na biologických predispozicích, dále na výchově, vzdělání a nabytých zkušenostech.

Pojem lidské zdroje, který budu ve své práci často používat, pak představuje veškerý lidský kapitál, který má daná firma k dispozici – tj. jedná se o lidi, kteří jsou jakýmkoliv způsobem zapojeni do pracovního procesu.

Od konce minulého století si firmy začaly uvědomovat, že lidé představují klíčový a nejvýznamnější faktor pro tvorbu jejich tržní hodnoty, konkurenceschopnosti a prosperity. S tím souvisí nejen zvýšení vynaloženého úsilí a finančních prostředků na výběr těch správných zaměstnanců, ale také na jejich vzdělávání, motivaci a osobní rozvoj.

V souvislosti s těmito změnami na pracovním trhu vznikl tlak a potřeba na vytvoření strategie pro řízení lidských zdrojů v organizaci, jejímž úkolem bude získávání, efektivní řízení a rozvoj lidských zdrojů s ohledem na dlouhodobé strategické cíle a zájmy organizace a jejího managementu.

1.2. Pojmy vzdělávání, rozvoj a učení

Dalšími důležitými pojmy této práce bude učení, vzdělávání a rozvoj. Snad každý tyto pojmy už někdy slyšel a zná jejich význam, přesto bych je ráda nejprve přesněji definovala, jelikož si myslím, že často může docházet k jejich záměně.

Učení představuje prakticky neustálý proces, při kterém dochází ke změně (rozšíření) našich znalostí a dovedností.⁸ Při učení člověk nabývá znalostí explicitních, implicitních či tacitních. Explicitní znalosti jsou vědomě získané, nějakým způsobem formulované či zdokumentované a snadno přenositelné (např. manuály). Implicitní znalost obvykle není nikde zdokumentovaná, ale v případě potřeby je možné ji písemně zaznamenat (např. znalost nějakého procesu). Nakonec tacitní znalosti – ty člověk získává díky zkušenostem a je obvykle nemožné je nějak písemně zachytit či sdílet s další osobou.⁹ Učit se člověk může jak

⁷ VODÁK, Josef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. 2011. s. 34 - 41

⁸ HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8. s. 30

⁹ BUREŠ, Vladimír. 2007. s. 29

záměrně (například ve škole či jiné vzdělávací instituci) nebo i spontánně při vykonávání různých činností.

Dalším způsobem, jakým lze učení dělit, je podle úrovně, na které probíhá:

- individuální
- skupinové
- na úrovni organizace¹⁰

Individuální učení probíhá na úrovni jednotlivců. Zaměřuje se tedy na to, jakým způsobem se může učit každý jedinec. V tomto případě člověk nabývá nových znalostí, dovedností, které může následně aplikovat v praxi. Během učení je člověk také ovlivňován svými hodnotami, emocemi, postoji a dispozicemi, a právě proto se každý z nás učí jiným tempem a vyhovuje mu jiný způsob než ostatním.¹¹

Aniž si to uvědomujeme, tak každý z nás při učení používáme jakousi strategii. Strategie učení můžeme zobecnit do dvou základních skupin podle toho, jakým způsobem si jedinec snaží učicí proces usnadnit. První strategií je tzv. holistická, v tomto případě se člověk snaží na učební látku dívat jako na celek, používá proces zobecňování, snaží se hledat podobnosti a kontrasty a na základě toho si tvoří nějaká obecná pravidla. Na druhou stranu při uplatňování serialistické strategie učicí postupuje kousek po kousku a k celkovému pochopení studované látky dochází až po delším čase. Serialistickou strategii můžeme dále ještě rozčlenit na produktivní a reproduktivní, přičemž v prvním případě se jedinec snaží využívat logiku, snaží se vše pochopit a hledat souvislosti mezi jednotlivými látkami. Naopak u reproduktivní strategie se snaží naučit vše nazpaměť, případně napodobovat předem daný postup.¹² Reproductivní přístup je často zaujímán v případě, že na učení nemáme dostatek času nebo se o látku příliš nezajímáme a věnujeme se jí pouze z povinnosti.

Další možností je kombinace obou výše jmenovaných strategií, což je v mnoha případech ideální způsob, jak opravdu porozumět studované látce. U každého z nás se ale projeví inklinace spíše k jedné nebo k druhé strategii.

¹⁰ HRONÍK, František. 2007. s. 34

¹¹ HRONÍK, František. 2007. s. 34

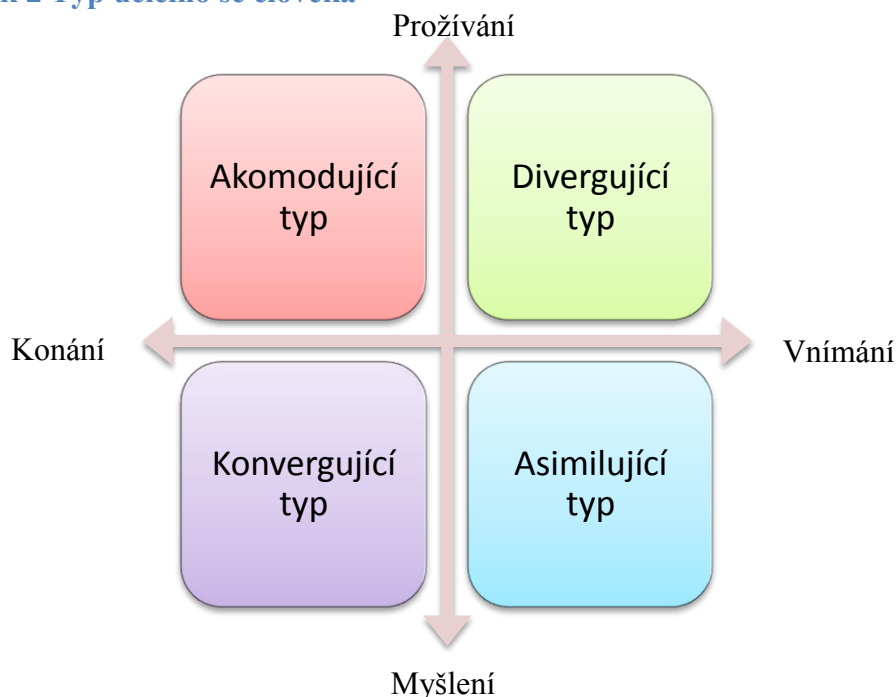
¹² HRONÍK, František. 2007. s. 46 - 47

Americký psycholog David A. Kolb rozpracoval v roce 1976 učící proces do čtyř základních cyklů¹³:

- *Konkrétní zkušenost či zážitek (prožívání)* – prvním a zásadním krokem je pro učícího samotná zkušenost nebo zážitek, jedná se o nějakou novou situaci, ve které nelze použít již známý postup či stereotyp
- *Pozorování a reflexe (vnímání)* – v dalším cyklu se jedinec snaží zážitek zkoumat a reflektovat, co se stalo, a vyhodnocuje ho z různých hledisek
- *Abstrakce a generalizace (myšlení)* – následuje snaha o zobecnění nově poznatého a dobrání se k nějakému logickému závěru
- *Testování, experimentování a přenos (konání)* – v závěrečné fázi učení si chce jedinec nově nabytou zkušenost otestovat a aplikovat do praxe

Kolbův cyklus učení tedy v podstatě vychází z předpokladu, že se člověk učí na základě zážitků a zkušeností, které prožívá, pozoruje, zobecňuje a prakticky ověřuje. Na základě Kolbova cyklu můžeme definovat 4 základní typy učícího se člověka:

Obrázek 2 Typ učícího se člověka



Zdroj: HRONÍK, František. 2007. s. 46 - 47

Každý z nás má pravděpodobně určitý podíl ze všech čtyř typů, podle naší osobnosti však existuje jeden, ke kterému se nejvíce přibližujeme.

¹³ VODÁK, Josef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. 2011, s. 108-109; HRONÍK, František. 2007. s. 48

Divergující typ je nápaditý jedinec s dobrou představivostí, dokáže se na problém dívat z více pohledů a vnímat učení jako celek. Nejlépe se učí na základě zážitků a důležitým faktorem při učení jsou pro něj emoce.

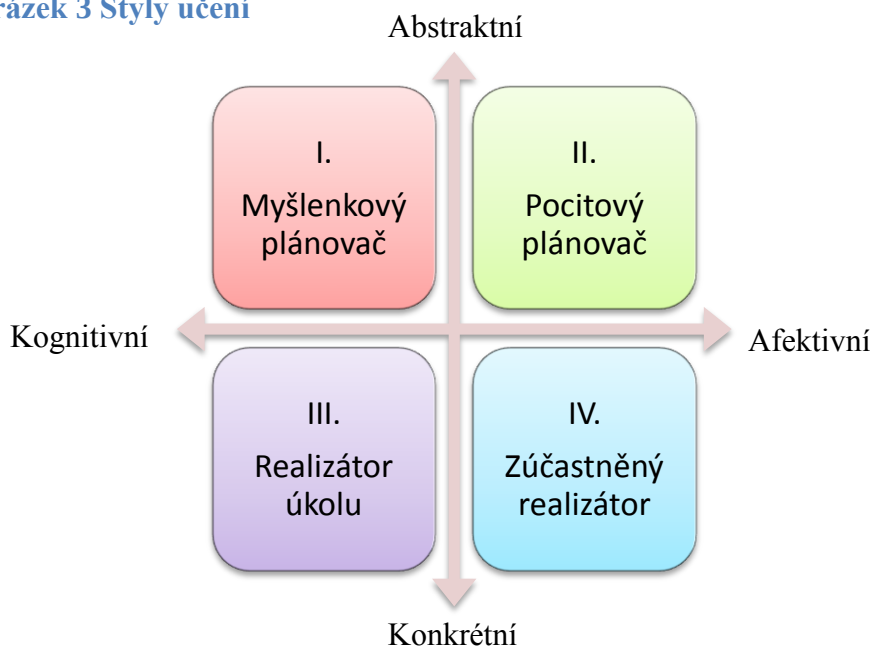
Asimilující typ dokáže pojmout značné množství informací najednou a pomocí abstrahování a generalizace si vytvořit několik konceptů a zvážit tak všechny možné situace. Důležitá je pro něj logika a pochopení smyslu, při učení zpravidla postupuje strukturovaně.

Konvergující typ je věcný, pragmatický a již od začátku zaměřený na nalezení správného řešení. Nenechává se příliš ovlivnit emocemi, nemá potřebu zvažovat více alternativ, nejsou pro něj důležité detaily.

Akomodující typ je přizpůsobivý, pohotový, netrpělivý a má rád změny. Důležitá je pro něj intuice. Nerad ztrácí čas studováním teorie, upřednostňuje jasná a podložená fakta.¹⁴

Výše jsme si definovali studijní typy podle Kolbova cyklu. Dále je možné učící se rozdělit do dalších 4 skupin podle toho, jakým způsobem se spíše učí a jakým způsobem reagují na životní situace. Pro lepší přehlednost budeme vycházet z následujícího obrázku:

Obrázek 3 Styly učení



Zdroj: HRONÍK, František. 2007. s. 51

Na obrázku jsou znázorněny dvě osy, které rozdělují styly učení na 4 různé domény. Vodorovná osa rozděluje lidi podle způsobu, jakým se učí – kognitivně nebo afektivně.

¹⁴ HRONÍK, František. 2007. s. 46 - 47

Kognitivní způsob je založen na zapamatování informací, faktů a intelektuálních schopnostech. Lidé s dominantní kognitivní orientací jsou racionální, mají rádi systematickosti a logičnost. Charakteristická je v tomto případě spíše orientace na zadaný úkol než na vztahy. Naopak afektivní způsob učení probíhá na základě zážitků, zkušeností a z nich vyplývajících emocí. Lidé s afektivní orientací se budou spíše orientovat na mezilidské vztahy, budou se lépe učit při mezilidské interakci. Svislá osa představuje rozdělení podle toho, jak lidé reagují a procházejí životními situacemi. Abstraktní prožívání situací znamená, že danou situaci vždy teoreticky zvažují, analyzují možné důsledky a až s určitým odstupem ji dokáží řešit. Jsou to spíše teoretici, nepotřebují se v dané situaci nějak více angažovat. Lidé prožívající situace konkrétně na ně reagují přímo bez odkladu a bez ohledu na možné následky. Upřednostňují praktičnost a rádi se angažují.¹⁵ Každý člověk disponuje charakteristikami každé z těchto 4 domén, ale zpravidla jedna nebo dvě převládají.

První doména, tzv. **Myšlenkový plánovač**, je tvořena kombinací kognitivního učení a abstraktního vnímání situací. Je typická zejména pro lidi vynikající v přírodních vědách či pracující ve vysokém managementu. Charakteristickými vlastnostmi pro tuto doménu je velmi dobrá schopnost plánovat, dívat se na problémy s odstupem a z širšího pohledu a zpracovat velké množství úkolů najednou.¹⁶

Pocitový plánovač kombinuje afektivní způsob učení a abstraktní prožívání situací. Charakteristické pro lidi, u kterých převládá druhá doména, je radost z práce s lidmi, schopnost učit se od druhých, sociálně-analytické schopnosti, emocionální přístup ke studované látce. Je pro ně velmi důležitý kontakt s lidmi. Tato doména by tedy měla převažovat u lidí pracujících v sociální sféře, personalistů a umělců.¹⁷

Pro **realizátora úkolů** je typická kognitivní orientace, proto je pro něj nezbytné, chápat smysl svých úkolů. K učení přistupuje systematicky a logicky, má smysl pro detail. Z orientace na konkrétní podněty pak vyplývá, že tento typ člověka se bude soustředit hlavně na splnění svého úkolu, vztahy pro něj nebudou hrát příliš velkou roli. Tato doména je důležitá zejména pro pracovní místa, která vyžadují vysoké pracovní nasazení (např. v logistice).¹⁸

¹⁵ HRONÍK, František. 2007. s. 51

¹⁶ HRONÍK, František. 2007. s. 51

¹⁷ HRONÍK, František. 2007. s. 51

¹⁸ HRONÍK, František. 2007. s. 52

Zúčastněný realizátor se vyznačuje afektivním přístupem k učení a konkrétním stylem prožívání situací. Jeho předností jsou sociální schopnosti, proto je velmi dobrý v práci s lidmi. Další charakteristickou vlastností je vysoká míra empatie. Tato doména je typická například pro herce, psychology či personální poradce.¹⁹

Výše zmíněné předpoklady, které ovlivňují individuální učení, je důležité zvážit při tvorbě rozvojových a vzdělávacích programů pro zaměstnance. Ideálním způsobem, jak zjistit, k jakým typům naši zaměstnanci inklinují, je například assessment nebo development centrum, kdy se při plnění aktivit obvykle projeví typické vlastnosti.

Skupinové učení je obvykle založeno na rozdělení rolí. Nejčastěji bude učící se skupinou nějaký tým pracovníků, kteří by své úkoly nemohli plnit individuálně (např. projektový tým). Cílem skupinového učení je vzájemné pochopení jednotlivých rolí. Při učení si tedy ideálně všichni účastníci vyzkouší, jak plní své úkoly a povinnosti jeho kolegové z týmu.²⁰

Učení na úrovni organizace je důležité pro celkový rozvoj firmy. Pochopitelně jsou pro firmy důležité znalosti a schopnosti jednotlivých zaměstnanců i pracovních týmu, ale zároveň je nezbytné, aby ve firmě fungoval nějaký ucelený systém pro její další rozvoj. Do organizačního učení proto můžeme zařadit například otevřenost firmy vůči interním i externím podnětům a vůči změnám.²¹

V praxi může být pojem učení často zaměňován s pojmem vzdělávání. **Vzdělávání** je jednou z forem, jak se učit. Jedná se o způsob organizované a časově i obsahově ohraničené aktivity, která má stanovený cíl.

Pojem **rozvoj** zahrnuje rozšiřování nejen znalostí, ale také možností člověka, jedná se o žádoucí změnu pomocí učení. Vzájemný vztah mezi učním, vzděláváním a rozvojem podle mého názoru jasně a výstižně definoval František Hroník: „*Učíme se, i když se nevzděláváme. Učíme se i nežádoucím věcem (např. kouřit), což ovšem stěží můžeme považovat za rozvoj. Rozvojový plán zahrnuje všechny aktivity, které vedou k žádoucí změně, a nejde jen o vzdělávání.*“²²

¹⁹ HRONÍK, František. 2007. s. 52 - 53

²⁰ HRONÍK, František. 2007. s. 58

²¹ HRONÍK, František. 2007. s. 59 - 60

²² HRONÍK, František. 2007. s. 31

Podnikové vzdělávání je součástí celoživotního vzdělávání. Celoživotní vzdělávání je tvořeno formálním (vzdělávání ve škole), neformálním (vzdělávání během zaměstnání) a informálním (vzdělávání během běžného každodenního života).²³

Aby firma mohla efektivně hospodařit s lidskými zdroji, musí při tvorbě strategie postupovat systematicky – nejprve si stanovit podnikovou strategii, z této pak dále vycházet při tvorbě všech ostatních strategií, mezi nimi i strategie personální a následně strategie rozvoje lidských zdrojů. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve firmě proto musí být v souladu s podnikovou i personální strategií. Vzdělávání a rozvoj jsou úzce spojeny s dalšími personálními činnostmi jako hodnocení a odměňování zaměstnanců.

Strategii rozvoje a vzdělávání si firma může tvořit několika způsoby, vždy však musí brát ohled na své strategické cíle a podnikovou strategii. Způsobům, jakými může organizace přistupovat ke vzdělávání, se budu věnovat v následující kapitole.

²³ VODÁK, Josef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. 2011. s. 80

2. Přístupy ke vzdělávání

Existuje několik přístupů ke vzdělávání, které může firma využít při tvorbě vzdělávací strategie – strategický, kompetenční a systematický.²⁴ V této kapitole se zaměřím na vysvětlení jednotlivých přístupů a jejich stěžejních myšlenek a konceptů.

2.1. Strategický přístup

Při tvorbě strategie by měla každá firma vycházet ze své vize a poslání. Poslání a vize firmy představují její současné postavení a to, kde se firma vidí v budoucnosti a jakým chováním chce k tomuto stavu dospět.²⁵

Pro vytvoření poslání, vize a strategie firmy musí firma vzít v úvahu důležité faktory, jakými jsou hospodářská politika země nebo zemí, kde firma hospodaří (nejen matka, ale i její pobočky), legislativa těchto zemí, technologie, konkurence, trendy a vývoj trhů, na kterých firma podniká nebo na které chce v budoucnu proniknout.²⁶ Po zvážení těchto faktorů, si firma stanovuje strategické cíle a způsob, jakým jich chce dosáhnout (včetně zdrojů, pomocí kterých chce tyto cíle naplnit). Z celkové strategie firmy se následně vytváří i strategie pro vzdělávání lidských zdrojů organizace.

Pro strategický přístup ke vzdělávání zaměstnanců jsou východiskem dva hlavní koncepty – řízení pracovního výkonu a balanced scorecard.

2.1.1. Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je součástí řízení lidských zdrojů. Představuje potřebu, na základě které organizace tvoří pracovní místa a pracovní náplň tzv. „na míru“ schopnostem pracovníka, a tím pomáhá optimalizovat a zefektivňovat jeho pracovní výkon. Hlavním cílem řízení pracovního výkonu je zlepšování výkonu každého pracovníka a současně také rozvoj jeho pracovních schopností.²⁷ Je proto základním východiskem pro tvorbu vzdělávacího programu. Jedná se o kontinuální proces, při němž se jak vedoucí, tak podřízení pracovníci snaží vzájemně dosáhnout co nejlepších pracovních výsledků.

²⁴ HRONÍK, František. 2007. s. 133

²⁵ BARTOŇKOVÁ, Hana. 2010. s. 32

²⁶ ŠMÍDA, Filip. *Strategie v podnikové praxi*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-39-8. s. 46

²⁷ BARTOŇKOVÁ, Hana. 2010. s. 37-40

Základní myšlenkou řízení pracovního výkonu je stanovení úkolů a cílů, jakých by měl za určité období (např. jeden rok) zaměstnanec dosáhnout. Následně je důležité stanovit si plán osobního rozvoje, který pomůže pracovníkovi zlepšit jeho výkon a dosáhnout tak požadovaných výsledků a nakonec hodnocení pracovního výkonu za celé období.

Tento koncept pomáhá organizaci trvale zlepšovat pracovní výkon zaměstnanců (a následně i organizace jako celku), integrovat učení do pracovních povinností a podporovat potřebu zaměstnanců neustále zdokonalovat jejich schopnosti a dovednosti.

Při řízení pracovního výkonu je důležité, aby měl podřízený pracovník již od začátku jasnou představu o tom, co se od něj očekává. Společně se svým nadřízeným by proto měli dát dohromady odpovědi na tři základní otázky:

- jaké výsledky se od pracovníka očekávají a jak bude jejich dosažení hodnoceno
- způsob, jakým má být požadovaných výsledků dosaženo – zaměstnanec musí mít jasno v tom, jaké má kompetence, o čem může rozhodovat apod.
- jestli je zde potřeba pracovníkova dalšího osobního rozvoje²⁸

Z řízení pracovního výkonu pak vychází další personální činnosti jako hodnocení pracovního výkonu, odměňování a vzdělávání zaměstnanců. Základními prvky řízení pracovního výkonu jsou²⁹:

- 1) **Dohoda nebo smlouva o pracovním výkonu** – v tomto kroku si zaměstnavatel a zaměstnanec stanoví, co se od zaměstnance očekává, tedy jakých výsledků a cílů by měl za stanovené období dosáhnout.
- 2) **Plán výkonu a rozvoje** – tato fáze určuje, jakým způsobem by měl zaměstnanec k požadovaným výsledkům dospět a jaký jeho rozvoj k tomu bude žádoucí.
- 3) **Řízení pracovního výkonu během stanoveného období** – zaměstnanec by měl po celou dobu průběžně dostávat od svého nadřízeného zpětnou vazbu a případnou pomoc při řešení problémů.
- 4) **Hodnocení pracovního výkonu** – na konci období by měl zaměstnanec vždy dostat podrobné zhodnocení svého výkonu za celé období, kde budou zmíněny

s. 439 ²⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. Expert. ISBN 80-247-0469-2.

²⁹ BARTOŇKOVÁ, Hana. 2010. s. 40

jak silné tak slabé stránky. Hodnotící pohovor by měl probíhat alespoň jednou za rok a sloužit jako východisko pro stanovení cílů a výsledků pro další období.

Vhodnými metodami vzdělávání pro řízení pracovního výkonu jsou koučování, mentorování, 360° zpětná vazba a konzultace. Podrobně se jednotlivými metodami budu zabývat v 5. kapitole.

2.1.2. Balanced Scorecard³⁰

Metodika Balanced Scorecard (dále jen BSC) neboli systém vyvážených ukazatelů pomáhá organizaci udržet si dobré postavení na trhu a konkurenční výhodu a provázat veškeré činnosti firmy s její strategií. Pomocí BSC je výkonnost organizace sledována ze 4 perspektiv – finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu. Všechny tyto perspektivy jsou vzájemně provázané. Zjednodušeně lze říci, že při učení a rozvoji zaměstnanců se zjednodušují vnitřní procesy firmy, což následně zlepšuje komunikaci a plnění přání zákazníků a spokojení zákazníci, kteří mají zájem o naše produkty, nám přinášejí vyšší tržby. Proto by firma při tvorbě strategie měla postupovat tak, že si nejprve stanoví dlouhodobé finanční cíle a z nich pak bude vycházet při určování zákaznických cílů. Cíle v oblasti interních procesů pak musí korespondovat s tím, co uspokojí naše zákazníci a nakonec cíle v oblasti rozvoje a růstu musí organizaci pomoci zlepšovat její vnitřní procesy.

Z finančního hlediska sledujeme pro zhodnocení výkonosti firmy např. ukazatele jakými jsou obrát, tržní hodnota podniku, ziskovost, návratnost investic, výše aktiv, náklady, výnosy, cash flow atd. Finanční cíle, kterých chceme v dlouhodobém horizontu dosáhnout, by měly být stanoveny ještě před samotnou strategií firmy. Tyto cíle jsou pro firmu klíčové a vychází z nich definice dalších dílčích cílů. Finanční perspektiva je nejdůležitější zejména pro akcionáře a vlastníky.

Zákaznická perspektiva nám dává představu o tom, kdo budou naši cíloví zákazníci a na jaký segment trhu se budeme orientovat. Klíčovými ukazateli v tomto případě mohou být například míra stížností a reklamací, podíl na trhu, výdaje na marketingovou komunikaci, fluktuace zákazníků, spokojenost zákazníků s našimi produkty, servisní náklady atp. Firma by měla být schopna rozpoznat, co zákazník skutečně ocení, a z toho vycházet při tvorbě podnikové strategie. Podniková strategie by však firmě neměla pouze udávat, na jaké

³⁰ VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ A., 2011. s. 55-64

zákazníky a segmenty trhu se bude zaměřovat, ale také by z ní mělo být jasné, jaké segmenty trhu pro nás nebudou vůbec zajímavé a perspektivní a tudíž bychom neměli věnovat žádné finanční ani jiné prostředky na jejich získání.

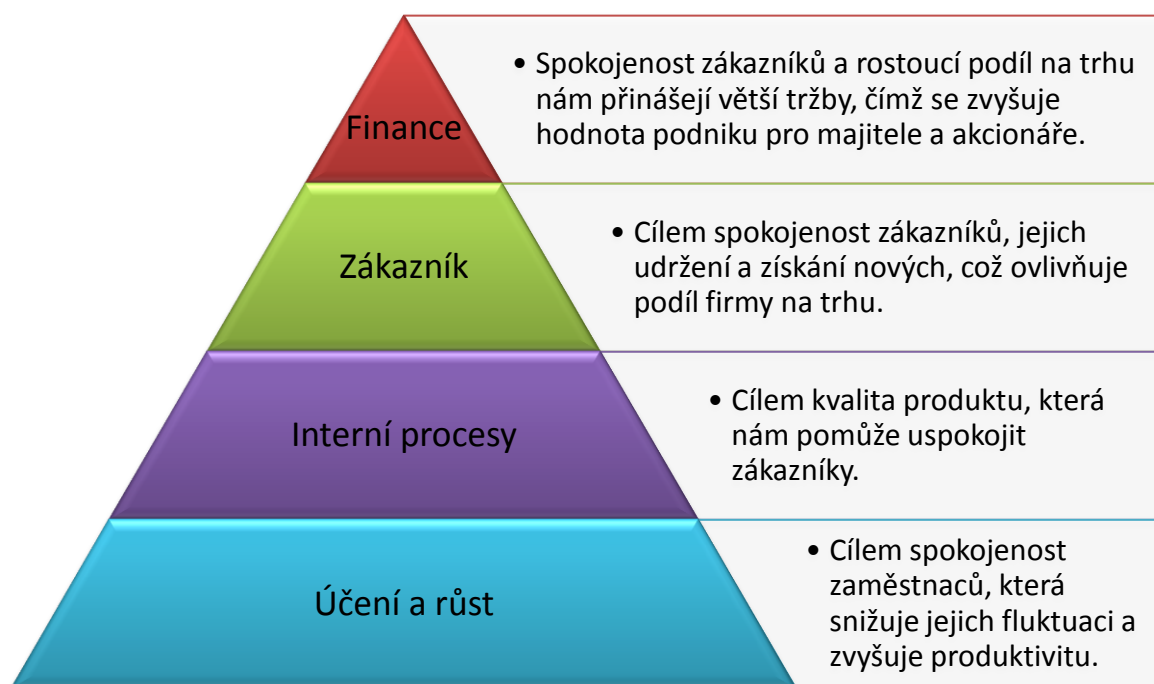
Perspektivu vnitřních procesů můžeme charakterizovat jako procesy, které jsou stěžejní k naplnění cílů našich vlastníků a zákazníků. Podnik by si měl hned na začátku stanovit, jak bude vypadat celkový řetězec tvorby hodnoty, počínaje plánováním výroby a pracovníků přes provozní a inovační proces až po služby a servis poskytovaný konečným zákazníkům. Zdokonalování interních procesů podniku dává šanci nejen vyrovnat se konkurenci, ale být lepší než konkurence. Ze zákaznické perspektivy můžeme sledovat následující ukazatele: administrativní náklady na provoz a zaměstnance, celkový čas potřebný k vyřízení objednávky a dodávky zákazníkovi, průměrný čas vynaložený na vývoj nového produktu, rychlost inovací, produktivita, zmetkovost, poruchovost výrobních zařízení.

Z perspektivy učení se a růstu sledujeme ukazatele, které napomáhají k rozvoji a růstu jednotlivých pracovníků i organizace jako celku. Plnění cílů stanovených v oblasti učení a růstu pomáhá splnit cíle v ostatních třech perspektivách a umožňují tak podniku, aby naplnil svou vizi a své poslání. Mezi ukazatele této perspektivy můžeme uvést schopnosti a kompetence pracovníků, fluktuaci, motivaci a loajalitu zaměstnanců, technologickou infrastrukturu, náklady na výzkum a vývoj, zisk nebo obrát na zaměstnance, čas věnovaný vzdělávání a osobnímu rozvoji.

Jestliže tedy podnik využívá metodiku BSC pro tvorbu své podnikové strategie, měl by si na jejím základě uvědomit, že zaměstnanci v podstatě tvoří jeho klíčový zdroj k úspěchu. To oni jsou nositelem vědomostí a know-how, dále přichází do nejbližšího kontaktu se zákazníky a nejčastěji jsou to právě oni, kdo dokáže říct, co zákazník skutečně ocení. Na základě toho mohou firmě dávat užitečné podněty ke změnám či zlepšení vnitřních procesů.

Metoda BSC tak managementu slouží k tomu, aby pochopil provázanost všech těchto čtyř oblastí a díky nim sestavil a implementoval takovou podnikovou strategii, která naplní očekávání majitelů i akcionářů a zároveň zajistí získání dobrého postavení na trhu a převahy nad konkurencí. Pro lepší přehlednost jsem provázanost vztahů jednotlivých perspektiv znázornila v obrázku č. 2.

Obrázek 4 Základní vztahy v BSC



Zdroj Vodák J., Kucharčíková A., vlastní zpracování

2.2. Kompetenční přístup

Kompetenční přístup na druhou stranu využívá metodiku řízení podle kompetencí. Kompetence v tomto případě tvoří klíčový faktor pro tvorbu strategie rozvoje a vzdělávání.

2.2.1. Kompetence

Pojmu kompetence můžeme přiřadit dva základní významy:

Kompetence představuje *pravomoc nebo oprávnění* k určité činnosti. Může být přidělena nebo odejmuta nějakou autoritou (např. nadřízeným, institucí).

Druhý význam tohoto pojmu tvoří *způsobilost* vykonávat určitou činnost, tedy v podstatě kvalifikace a zkušenosti v určité oblasti.³¹

Pro vysvětlení kompetenčního přístupu a řízení dle kompetencí pro nás bude důležitý hlavně druhý význam, tedy schopnost a způsobilost člověka k výkonu nějaké činnosti. Struktura kompetence však v sobě zahrnuje mnohem více – kompetence v tomto pojetí vlastně představuje vše, co může nějak ovlivnit pracovní výkon zaměstnance. Tedy jeho chování, odborná způsobilost, dovednosti, zkušenosti, know-how, inteligence, talent, jeho

³¹ KUBEŠ, Marián, Dagmar SPILLEROVÁ a Roman KURNICKÝ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. Manažer. ISBN 80-247-0698-9. s. 14

hodnoty, postoje, motivy a v poslední řadě také jeho temperament a osobnost. Jeho chování při výkonu práce je pak projevem jeho kompetence a je utvářeno všemi výše jmenovanými faktory.³²

Existuje mnoho způsobů dělení kompetencí. Nejprve se podíváme na členění základních kompetencí organizace. Tyto kompetence představují takové schopnosti organizace, které jsou specifické pouze pro ni a pro konkurenci jsou velmi obtížně zjistitelné a napodobitelné. Jedná se o strategické kompetence, díky kterým firma vytváří hodnotu a buduje si tím postavení na trhu. Základní kompetence můžeme rozdělit na³³:

- individuální
- organizační
- klíčové

Individuální kompetence jsou kompetence jednotlivých pracovníků. Mohou je všichni pracovníci organizace, od řadových zaměstnanců až po vrcholový management.

Organizační kompetence jsou takové, kterými disponuje firma například při organizaci svých zdrojů, plánování práce, řízení rizik apod. Organizační kompetencí může být třeba znalost odvětví, ve kterém firma podniká, nebo znalost konkurence v daném oboru.

Klíčové kompetence představují to, čím se firma liší od svých konkurentů. V podstatě tedy můžeme říci, že tvoří konkurenční výhodu firmy. Jedná se o technologie a pracovní postupy, které jsou specifické právě pro danou firmu. Na základě klíčových kompetencí firma stanovuje kritéria pro výběr správných zaměstnanců a jejich následný rozvoj.

Další členění může být dle očekávání pracovního výkonu pro danou pracovní pozici³⁴:

- prahové kompetence – jedná se o minimální kompetence, které musí pracovník mít, aby byl schopen plnit pracovní povinnosti a přidělené úkoly, v podstatě základními kompetencemi by měl disponovat každý pracovník

³² KUBEŠ, Marián, Dagmar SPILLEROVÁ a Roman KURNICKÝ. 2004. s. 27

³³ BARTOŇKOVÁ, Hana. 2010. s. 89

³⁴ BARTOŇKOVÁ, Hana. 2010. s. 88

- odlišující kompetence jsou takové, které odlišují nadprůměrného pracovníka od průměrného

Firmy využívající kompetenční přístup by před samotnou tvorbou kompetenčního modelu měly stanovit, jaké kompetence a na jaké úrovni pro ně budou zásadní.

2.2.2. Řízení podle kompetencí

„Proces řízení podle kompetencí vychází z přesvědčení, že na úrovni celé firmy se ve vzájemně propletené dualitě setkávají především požadované výsledky s možnostmi, které firmy k dosahování těchto výsledků mají.“³⁵

Tento model řízení je tedy založen na provázanosti požadavků na pracovní výkon a možnostech firmy, které jsou dány kompetencemi jejích pracovníků. Základním prvkem pro model řízení podle kompetencí je popis pracovního místa, ze kterého vyplývají přesné požadavky na schopnosti a dovednosti (tedy kompetence) pracovníka.

Kompetenční přístup vychází ze dvou základních modelů – rysového přístupu a situacionalismu.³⁶ Na jejich základě si organizace vytvoří vlastní kompetenční model, do kterého jsou vybrány takové kompetence, které firmě pomůžou dosáhnout požadovaných výsledků.

Rysový přístup předpokládá, že kompetence jednotlivců jsou tvořeny hlavně na základě jejich rysů neboli vlastností (například pečlivost, samostatnost, společenská). Ty podle tohoto přístupu ovlivňují chování člověka bez ohledu na situaci. Hlavními nevýhodami tohoto přístupu je právě předpoklad, že na chování člověka nemá vliv situace, ve které se zrovna nachází. Existují samozřejmě nějaké předpoklady, které jsou člověku dány jeho povahou a vlastnostmi, ale situace má na jeho chování také jistě podstatný vliv. Nejen psychologický výzkum prokázal, že například lidé, kteří mají za běžných podmínek problémy s respektováním autority, za „bojových“ podmínek dokázali poslechnout a splnit příkaz do puntíku. Další nevýhodou je, že nejsou zohledněny role, jaké každý zaměstnanec zaujímá v rámci firmy. Chování každého z nás je na pracovišti ovlivněno nejen tím, jaké máme vlastnosti, ale také tím, jakou roli ve firmě zastupujeme a co se od nás jako od pracovníka očekává. A nakonec je nutné podotknout, že rysový přístup se v podstatě nijak

³⁵ PLAMÍNEK, Jiří a Roman FIŠER. *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1074-9. s. 25

³⁶ HRONÍK, František. 2007. s. 66

neváže na výkon ani strategii firmy. To znamená, že tento přístup předpokládá, že lidé se stejnými vlastnostmi budou dosahovat stejných výsledků, případně také, že jeden a ten samý člověk si povede naprosto totožně ve dvou zcela odlišných firemních kulturách.³⁷

Situacionalismus je naopak přístup, který vychází z toho, že situace z velké části ovlivňuje chování člověka a také výsledky, jakých je pracovník schopen dosáhnout. Stejný pracovník se tedy bude chovat jinak za různých situací, bude na ně reagovat na základě svých zkušeností a v různých firemních kulturách bude s největší pravděpodobností dosahovat odlišných pracovních výsledků. Tento přístup je obecně ve firmách více zastoupen.³⁸

A jak by měl vypadat funkční kompetenční model? V praxi to bude kombinace obou výše jmenovaných přístupů. Ve své podstatě by měl kompetenční model představovat „*most mezi podnikovou a personální strategií*“ a také mezi „*hodnotami společnosti a popisem práce*“.³⁹ Měl by tedy vycházet z firemní strategie, sloužit jako snadný nástroj pro řízení výkonnosti zaměstnanců, fungovat v rámci celé organizace, sloužit jako východisko pro další personální činnosti jako například nábor, hodnocení, odměňování či rozvoj a vzdělávání zaměstnanců.

2.3. Systematický přístup

Systematický přístup se na vzdělávání dívá jako na systém skládající se z několika po sobě jdoucích stádií – počínaje analýzou a identifikací vzdělávacích potřeb, přes plánování, realizaci až po hodnocení celého vzdělávacího procesu.⁴⁰

Vzdělávání by ve firmě mělo plnit několik základních funkcí:

- orientační a adaptační – tedy vzdělávání a zaškolení pro nové zaměstnance
- integrační
- kvalifikační – vzdělávání pomáhá zaměstnancům zvyšovat jejich kvalifikaci potřebnou pro jejich pracovní místo
- specializační – pomáhá firmě vytvářet specialisty
- inovační

³⁷ HRONÍK, František. 2007. s. 66 - 67

³⁸ HRONÍK, František. 2007. s. 66 - 67

³⁹ BARTOŇKOVÁ, Hana. 2010. s. 96

⁴⁰ BARTOŇKOVÁ, Hana. 2010. s. 109 - 114

- motivační – dnes představují vzdělávací aktivity pro zaměstnance jednu z forem benefitů⁴¹

Firemní vzdělávání tak představuje vlastně cyklus, který se neustále opakuje. Tento cyklus zachycuje následující obrázek:

Obrázek 5 Fáze systému vzdělávání



Zdroj BARTOŇKOVÁ, Hana. 2010.

Firma tedy musí v první řadě zjistit, jaké má potřeby a nedostatky v oblasti vzdělávání. Jedná se vlastně o porovnání současného stavu se stavem žádoucím. Po identifikaci potřeb je třeba sestavit vzdělávací plán – koho se bude vzdělávání týkat, jak a kdy bude probíhat, jaké metody a nástroje budou použity a nakonec, kdo bude zaměstnance vzdělávat. Dále bude následovat samotná realizace vzdělávání, které by mělo být zakončeno tzv. akčním plánem – tedy přenesením celého procesu do praxe. Úplně posledním krokem by mělo být vyhodnocení celého vzdělávacího programu, kdy firma zhodnotí nejen celkový přínos, ale také by se měla zaměřit na úskalí a problémy, se kterými se účastníci v průběhu setkali, aby se jim mohla do budoucna vyvarovat.⁴²

Podrobněji se jednotlivým stádiím systematického přístupu ke vzdělávání budu věnovat v následujících kapitolách.

⁴¹ HRONÍK, František. 2007. s. 127

⁴² BARTOŇKOVÁ, Hana. 2010. s. 109 - 114

2.4. Strategie rozvoje a vzdělávání

Ať už firma zvolí jakýkoliv přístup ke vzdělávání, výsledkem bude vždy strategie rozvoje a vzdělávání. Strategie se může orientovat buď na rozvoj organizace jako celku, kdy se snažíme zlepšit a zvýšit její výkonnost, nebo na rozvoj a zvyšování výkonnosti jednotlivců. Domnívám se, že u větších a středních firem bývá rozvoj více zaměřen na celou organizaci, zatímco menší firmy častěji aplikují strategii zaměřenou na rozvoj jednotlivců.

Při tvorbě rozvojové strategie si musí firma také ujasnit otázku, jakým způsobem budou zaměstnanci do rozvojových programů a vzdělávacích aktivit vybíráni. K výběru účastníku je možné využít buď diferencující anebo bezbariérový přístup.

Jak už napovídá název, u **diferencujícího přístupu** budou zvolena určitá kritéria, pomocí kterých budeme účastníky vybírat. Vzdělávání tedy nebude pro všechny zaměstnance stejné nebo dokonce nebude nabízeno všem. Jednou z možných strategií u tohoto přístupu je tzv. **strategie minimální laťky**. Cílovou skupinou jsou zde zaměstnanci, kteří mají problém splnit minimální požadavky na svoje pracovní místo. Cílem je tedy odstranění jejich nedostatků a zlepšení jejich požadovaného výkonu alespoň na minimální požadovanou úroveň. Naopak **strategie maximální laťky** je cílena na ty nejvýkonnější zaměstnance s velkým potenciálem. Organizace se v takovém případě nezabývá průměrnými ani podprůměrnými zaměstnanci a soustředí se jen na ty nejlepší, díky kterým může získat výhodu v konkurenčním boji. V praxi firmy tyto dvě strategie často kombinují, přičemž první jmenovaná je využívána pro nedůležité pozice a naopak druhá pro klíčové pozice organizace.⁴³

Bezbariérový přístup ke vzdělávání v podstatě umožňuje účast při vzdělávacích aktivitách všem zaměstnancům bez rozdílu. Někdy je tento přístup také nazýván integrační, jelikož díky rovnocenným možnostem vzdělávání pro všechny, pomáhá do rozvojových aktivit zahrnout všechny zaměstnance. Tento přístup umožňují zejména elektronické metody vzdělávání.⁴⁴

Další zásadní otázkou je, jaké změny chceme pomocí vzdělávací aktivity dosáhnout a jakým tempem má tato změna proběhnout.

⁴³ HRONÍK, František. 2007. s. 24

⁴⁴ HRONÍK, František. 2007. s. 20 - 24

Při aplikaci **strategie velkého skoku** provádíme v krátkém časovém horizontu významné změny. Potřeba uplatnění této strategie je zpravidla dána změnami vnějšího prostředí – například pokud se potřebujeme vyrovnat konkurenci, která používá lepší technologie. U **strategie plynulého zlepšování** se změny provádí postupně a velmi důkladně. Tato strategie je dodnes typická pro japonské firmy. Je kladen důraz na kvalitu vzdělání, důkladné pochopení učební látky a vzdělávací aktivita probíhá v dlouhodobém horizontu.⁴⁵

Cílem této strategie je jasná formulace toho, kdo se bude vzdělávání účastnit, jaký časový úsek bude pro vzdělávání vyhrazen, jakým způsobem budeme ke vzdělávání přistupovat, jaké má přinést výsledky a nakonec, jak budou tyto výsledky hodnoceny.

⁴⁵ HRONÍK, František. 2007. s. 25

3. Identifikace a analýza potřeb vzdělávání

Prvním a nejzásadnějším krokem při vzdělávání je identifikace a analýza potřeb. Této fázi by měla být věnovaná velká pozornost a pečlivá příprava. Jakmile by v tomto kroku došlo k nějaké chybě, můžeme neodvratně zhatit celý vzdělávací proces.

Podstatou analýzy potřeb je získání informací, které nám pomohou zhodnotit současný stav schopností, znalostí a výkonnosti zaměstnanců. Tento současný stav poté porovnáme s požadovaným stavem a zjistíme, jaké máme mezery ve výkonnosti. Nakonec se zaměříme na ty mezery, které jsme schopni eliminovat či úplně odstranit pomocí vzdělávací akce. Cílem je, abychom sladili zájmy firmy se zájmy jednotlivců v oblasti potřeb jejich vzdělávání a rozvoje.⁴⁶

Jak jsem již zmínila v předchozí kapitole, vzdělávací proces je neustále se opakující cyklus. Proto ani analýza potřeb vzdělávání není jednorázovou záležitostí. Tyto potřeby se mohou časem měnit v důsledku změn vnějšího i vnitřního prostředí. Vnější prostředí firmy je dynamické a mění se prakticky neustále, tvoří ho například postavení a velikost konkurence, technologický vývoj, změny na trhu práce atd. Pod změnami vnitřního prostředí firmy si můžeme představit pokles produkce, potřeba inovací, změna strategie či technologií. Na všechny tyto změny musí firma náležitě reagovat, aby si udržela své postavení a konkurenční výhodu.⁴⁷

Na základě uvážení těchto změn můžeme potřeby vzdělávání zobecnit do dvou základních skupin – reaktivní a proaktivní. Reaktivní potřeby, jak již vyplývá z názvu, reagují na jistou změnu (zpravidla na změnu vnitřního prostředí) – často jde o reakci na pokles produktivity nebo výkonnosti pracovníků či organizace jako celku. Příčinou může být pokles množství pracovní síly, snížení motivace pracovníků a následně zhoršení pracovního výkonu nebo nedostatečné vzdělání a kvalifikace k využívání nových technologií v podniku.⁴⁸

Naopak proaktivní potřeby dávají firmě podnět k vylepšení její výkonnosti v důsledku vnějších změn. Výkonnost firmy jako takové v tomto případě zůstává stejná, ale přesto může docházet ke zhoršení jejího postavení na trhu. Důvodem je třeba zlepšení

⁴⁶ VODÁK, Josef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. 2011. s. 85

⁴⁷ BARTOŇKOVÁ, Hana. 2010. s. 23 - 27

⁴⁸ BARTOŇKOVÁ, Hana. 2010. s. 120

výkonu našich konkurentů nebo vývoj nových technologií využívaných v oboru našeho podnikání.⁴⁹

3.1. Zdroje k identifikaci a analýze potřeb vzdělávání

K tomu, abychom mohli identifikovat a analyzovat potřeby, musíme získat informace, na základě kterých budeme potřeby vyhodnocovat.

V první řadě můžeme vycházet z informací na celofiremní úrovni. Pro takové účely nám poslouží údaje, jako jsou strategické cíle a plány, celopodnikové statistiky či trendy. Tyto údaje nám slouží spíše jako obecné východisko pro zjištění potřeb vzdělávání a je možné je aplikovat na všechny zaměstnance.⁵⁰

Dalším zdrojem mohou být informace vztahující se ke konkrétnímu pracovnímu místu – nejvhodnějším zdrojem je popis pracovního místa a s ním související pracovní úkoly. Posledním a nejdůležitějším zdrojem jsou informace o samotném pracovníkovi. Zde vycházíme hlavně z hodnocení pracovníka a jeho pracovního výkonu, dále jeho kvalifikace a vzdělání.⁵¹

Hodnocení pracovníků a pracovního výkonu představuje podstatný zdroj informací k identifikaci rozvojových a vzdělávacích potřeb, a proto bych mu ráda věnovala ve své práci prostor. Proces hodnocení můžeme definovat jako „*velmi důležitou personální činnost zabývající se zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa*“ a také „*hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizaci opatření, která k tomu mají napomoci*“.⁵² Kromě vzdělávání, hodnocení slouží jako podklad také pro další personální činnosti jako jsou motivování a odměňování zaměstnanců.

Hodnocení může probíhat ve dvou podobách – formální nebo neformální. Neformální hodnocení se provádí průběžně při výkonu pracovních činností, obvykle má pouze ústní podobu a není nikam zaznamenáváno. Kromě zpětné vazby pro pracovníka by mělo sloužit také k jeho motivaci.⁵³

⁴⁹ BARTOŇKOVÁ, Hana. 2010. s. 120

⁵⁰ ARMSTRONG, Michael. 2002. s. 499

⁵¹ BARTOŇKOVÁ, Hana. 2010. s. 121

⁵² KOUBEK, Josef. 2015. s. 207 - 208

⁵³ HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2. s. 54

Formální hodnocení se uskutečňuje pravidelně v určitém období (obvykle jednou až dvakrát ročně), je předem plánované a strukturované. Toto hodnocení provádí nejčastěji přímý nadřízený daného pracovníka a případně také vedoucí oddělní. Formální hodnocení je vždy písemně zaznamenáno a slouží jako podklad k odměňování a dalším personálním činnostem. Dnes je asi nejoblíbenější metodou formálního hodnocení, tzv. hodnotící pohovor. Tato metoda má tu výhodu pro zaměstnance, že při ní zpravidla dostane prostor k tomu, aby na hodnocení reagoval, případně získal od nadřízeného podrobnější informace k hodnocení svého výkonu.⁵⁴

Jak by měl správný a efektivní hodnotící pohovor vypadat? V první řadě by měl být objektivní, měl by tedy zohledňovat jak silné, tak slabé stránky pracovníka ovlivňující jeho pracovní výkon. Nikdy by při něm neměli být kritizovány osobnostní vlastnosti pracovníka, ale pouze jeho schopnosti, znalosti a dovednosti. V úvodu pohovoru by měl být zhodnocen dosavadní a současný výkon zaměstnance. Vhodným postupem je začít od pozitivních věcí, které zaměstnance mohou motivovat, a postupně se dopracovat k výkonnostním nedostatkům. Nadřízený by měl podřízenému sdělit, jaký výkon od něj do budoucna očekává a jakého zlepšení (změny) by měl v tomto ohledu pracovník dosáhnout. Je žádoucí, aby hodnocený měl možnost se k hodnocení vyjádřit. Pohovor by měl být veden participativní formou a umožnit hodnocenému uvědomit si vlastní nedostatky a možná řešení, jak tyto nedostatky odstranit. Výstupem hodnotícího pohovoru by měl být konkrétní plán na zlepšení pracovníkovy výkonu.⁵⁵

Při sestavování vzdělávacích potřeb by v podstatě firma měla vycházet z celopodnikových údajů a následně tyto potřeby blíže specifikovat pomocí informací vztahujících se ke konkrétním pracovním místům a konkrétním pracovníkům.

3.2. Metody identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb

Metoda, kterou si firma zvolí pro identifikaci nedostatků a potřeb v oblasti vzdělávání, se odvíjí od toho, zda bude zjišťovat potřeby individuálního vzdělávání nebo potřeby celé organizace.

⁵⁴ HRONÍK, František. 2006. s. 54 - 56

⁵⁵ KOUBEK, Josef. 2015. s. 225 - 226

Nejčastěji využívanými metodami pro zjištění individuálních potřeb slouží identifikace potřeb přímým nadřízeným, assessment nebo development centrum, rozvojový plán a 360° zpětná vazba.⁵⁶

Identifikace potřeb nadřízeným – přímý nadřízený je osobou, která by měla mít ve firmě nejlepší přehled o tom, jaké má pracovník schopnosti a znalosti a jaké existují potřeby v jeho vzdělávání a rozvoji. Jestliže zaměstnanec dlouhodobě nepodává požadovaný pracovní výkon, měl by jeho nadřízený zvážit několik otázek. V první řadě musí zjistit, zda má jeho podřízený požadovanou kvalifikaci na to, aby splnil své pracovní povinnosti žádoucím způsobem. V případě, že nemá předpoklady k tomu, aby zlepšil svůj pracovní výkon, nemá pro firmu smysl investovat čas a peníze do jeho dalšího vzdělávání a rozvoje. Pokud však dané předpoklady má, je třeba uvážit jeho současné znalosti a dovednosti – jsou dostačující k tomu, aby mohl zlepšit svůj pracovní výkon? Případně jaké mu schází ke zlepšení jeho pracovního výkonu? Jestliže má pracovník všechny potřebné předpoklady k podávání dobrého výkonu, zbývá poslední otázka – je dostatečně motivován? Chybějící motivace totiž může být stejně významným faktorem, který ovlivňuje pracovní výkon, jako například chybějící dovednost. I v takovém případě může vzdělávací nebo rozvojová akce posloužit jako řešení, je ale nezbytné tuto situaci s jedincem prodiskutovat, zda má o další rozvoj vůbec zájem.⁵⁷

Assessment nebo **development centrum** je účinnou metodou jak ke zjištění vzdělávacích potřeb, tak zároveň jednou ze vzdělávacích metod. Účastníci plní zadané úkoly v předem stanoveném čase. Hodnotící pracovníci, kteří jsou po celou dobu akce přítomni a pozorují účastníky, by měli z jejich chování vyhodnotit jejich silné a slabé stránky a na základě toho zapracovat tyto výsledky do rozvojových a vzdělávacích potřeb.⁵⁸ O něco podrobněji se budu assessment centru jako vzdělávací metodě věnovat ve 4. kapitole.

Rozvojový plán představuje seznam činností zaměstnance, zahrnující participaci na projektech, formální i neformální vzdělávání, účast na školeních a stážích, které mají zajistit jeho další rozvoj.⁵⁹

⁵⁶ HRONÍK, František. 2007. s. 136

⁵⁷ HRONÍK, František. 2007. s. 139

⁵⁸ ARMSTRONG, Michael. 2002. s. 496

⁵⁹ HRONÍK, František. 2007. s. 103

360° zpětná vazba je jednou z oblíbených metod hodnocení pracovníků. Název vznikl na základě toho, že hodnocený pracovník stojí ve středu pomyslného kruhu a je hodnocen z více stran – nadřízeným, podřízenými, spolupracovníky, ale také klienty, se kterými přichází pracovník pravidelně do styku. Součástí tohoto hodnocení je i sebehodnocení. Jedná se o komplexní hodnocení daného pracovníka, při němž není hodnocen jen samotný pracovní výkon, ale také například schopnost vést své podřízené, spolupracovat v týmu, komunikovat s ostatními zaměstnanci a také klienty. Výsledky 360° zpětné vazby jsou proto ideálním zdrojem pro plánování pracovníka budoucího rozvoje.⁶⁰

Pokud nás zajímá, jaké má mezery ve vzdělávání a rozvoji organizace jako celek, bude pro nás vhodnou metodou benchmarking nebo development centrum.

Benchmarking je založen na vzájemném srovnávání ukazatelů organizace, a to buď s ostatními firmami podnikajícími ve stejném oboru, anebo například mezi jednotlivými pobočkami nebo útvary jedné firmy. Ukazateli, které jsou součástí srovnání, mohou být výkon, náklady, procesy, čas, lidské zdroje, strategie, politiky a další. Cílem benchmarkingu je tedy zjištění, v jakém postavení je naše organizace v porovnání s ostatními z hlediska vstupů a kvality výstupů.⁶¹

V závěru této fáze musí mít firma dostatečné množství podkladů, pomocí kterých si může stanovit cíle, metody a formy vzdělávání, účastníky, lektory a také potřebný rozpočet.

⁶⁰ 360° zpětná vazba: O metodě. 360° zpětná vazba [online]. 2010 [cit. 2016-04-03]. Dostupné z: <http://www.360zpetnavazba.cz/>

⁶¹ Podstata a smysl benchmarkingu. *Vzdělávací systém pro veřejnou správu ČR, o.p.s.: Benchmarkingová iniciativa* [online]. 2005 [cit. 2016-04-05]. Dostupné z: http://www.benchmarking.vcvscr.cz/index.php?p_menu=obench&hl_sloupec=benchmarking&detail=podstata

4. Plánování vzdělávání

Když víme, jaké máme potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje našich zaměstnanců, přichází na řadu naplánování vzdělávací akce nebo rozvojového programu. Úplně prvním a nejzásadnějším krokem v této fázi je formulace konkrétních cílů, kterých chceme pomocí vzdělávání u našich zaměstnanců dosáhnout.

4.1. Cíl vzdělávací akce⁶²

Definice cílů vzdělávání je tedy prvním a nejdůležitějším krokem ve fázi plánování. Cíle by měly být co nejkonkrétnější – nemělo by být stanoveno, že chceme obecně odstranit nedostatky v oblasti rozvoje našich pracovníků, ale musí být jasně specifikováno, jaký má být konečný a žádoucí stav. Interpretace cílů by měla být jednoznačná jak pro lektora, tak pro vzdělávaného. Není příliš šťastné v tomto kroku používat pasivní slovesa typu umět, znát, být si vědom, jelikož si pod nimi každý může představit jinou úroveň znalostí a dovedností. Cíle by si tedy firma měla stanovit pomocí aktivních sloves – změnit, navrhnout, řešit, identifikovat atp.

Firma může nastavit takové cíle, které jsou vázány na pracovní výkon nebo na konkrétní pracovní úkoly – například cílem akce může být navrhnout program pro evidenci skladových zásob. V tomto případě se tedy organizace nezaměřuje na konkrétní znalosti (dovednosti), které by měl pracovník během vzdělávací akce získat, ale cílí na schopnost splnit konkrétní pracovní úkol.

Další možností je určení studijních cílů, tedy že vzdělávaný pracovník bude mít nějaké konkrétní znalosti nebo dovednosti. Příkladem takového cíle může být pracovníkova schopnost účtovat podle mezinárodních účetních standardů.

4.2. Účastníci vzdělávací akce

Když máme stanoveny cíle vzdělávací aktivity, měli bychom se zaměřit na otázku, kdo všechno se jí bude účastnit. Existují výukové programy, které jsou určeny pro všechny zaměstnance organizace. Je však otázka, jak moc jsou efektivní. Vzdělávací aktivity, které jsou nabízeny všem pracovníkům, mívají charakter spíše doplňkový a jsou zaměstnancům nabízeny jako určitý benefit. Dnes se nejčastěji jedná o jazykové kurzy. V tomto případě

⁶² BARTOŇKOVÁ, Hana. 2010. s. 135 - 136

mluvíme o standardizovaných kurzech, které vzdělávací instituce nabízejí různým firmám bez nějaké větší adaptace.⁶³

Další možností je využití zakázkového řešení vzdělávací aktivity, kdy se kurz zaměřuje jen na určité zaměstnance a je upraven speciálně pro jejich potřeby. U těchto účastníků se pak může přepokládat již určitá úroveň znalosti dané problematiky a kurz je zaměřen na její prohloubení.⁶⁴

Ve fázi plánování a výběru účastníků uvažujeme nejen jejich „vstupní znalosti“, ale důležitým krokem je také vytvoření profilu absolventa – tedy jak by měla vypadat ideální struktura jeho znalostí a dovedností. Obecně můžeme rozlišit dva základní profily absolventů:⁶⁵

široký a mělký – absolvent kurzu si osvojí široké spektrum problémů a jejich řešení, není výrazně zaměřen na konkrétní oblast, výhodou je flexibilita, co se týče pracovníkova uplatnění, na druhou stranu tento profil vyžaduje vyšší nároky na úroveň vzdělání

hluboký a úzký – absolvent získá znalosti úzce zaměřené na konkrétní oblast, náročnost na vzdělání je nižší než u předchozího profilu, na druhou stranu zde může vzniknout problém se zastupitelností, jelikož se pracovník specializuje na problémy pouze v jednom oboru

4.3. Téma a obsah⁶⁶

Téma a obsah budou zvoleny v první řadě na základě zjištěných potřeb a také stanovených cílů pro danou vzdělávací aktivitu. Při plánování této části jsou nejprve uvážena všechna vhodná témata, která by mohla organizaci pomoci splnit vzdělávací potřeby. Následně jsou uspořádána do studijního plánu i se specifikací očekávaných výstupů, vhodných didaktických pomůcek a časovým harmonogramem.

Obsah studijního plánu může být uspořádán tak, že se soustředíme na jeho propojení s konkrétními obory či vědami (např. historie, geografie). Tento způsob je nejvíce používán během formálního vzdělávání ve školách a na univerzitách. Ve firemním vzdělávání se více

⁶³ HRONÍK, František. 2007. s. 116

⁶⁴ HRONÍK, František. 2007. s. 116

⁶⁵ BARTOŇKOVÁ, Hana. 2010. s. 145

⁶⁶ BARTOŇKOVÁ, Hana. 2010. s. 142 - 144

uplatňuje takové uspořádání studijního plánu, kdy se jeho obsah snažíme co nejvíce navázat na praktické činnosti aplikovatelné v reálném pracovním životě.

4.4. Lektori⁶⁷

Organizace se může rozhodnout při vzdělávání využít externích dodavatelů, nebo jako lektora určit někoho ze svých zaměstnanců. U větších firem bývá obvyklé, že mají vzdělávací tým nebo alespoň jednoho specialistu na rozvojové aktivity. Pokud však firma nemá vlastní kapacity na to, aby rozvíjela své zaměstnance, může oslovit některého z mnoha dodavatelů těchto služeb – personální agenturu, vzdělávací agenturu či jinou vzdělávací instituci. Výběr lektora se stejně jako ostatní části plánování odvíjí od potřeb a cílů vzdělávání.

Můžeme si zvolit lektora zaměřeného na obsah, tedy experta v dané problematice, který účastníkům přímo odpovídá na věcné otázky, je schopen předat mnoho nových informací, zejména faktických údajů. Tito jsou vhodní na školení, kdy je potřeba předat jednoznačné odpovědi či jednoznačné postupy.

Jestliže máme zájem rozvíjet spíše soft skills našich zaměstnanců, bude vhodnější volbou lektor zaměřený na proces. Takový lektor se nesoustředí na to, aby předal účastníkům konkrétní odpovědi a postupy, ale spíše je podněcuje a navrhuje tak, aby se k odpovědím dokázali dopracovat sami.

Třetí možností je lektor, který je zaměřený na proces i na obsah, je expertem i koučem dohromady. Dokáže se zaměřit na obě roviny zároveň. Přímě se orientuje v problematice, která je tématem školení, ale zároveň se snaží účastníky podněcovat k aktivitě a k hledání vlastních řešení.

4.5. Formy a metody

Po analýze potřeb, stanovení cílů, výběru účastníků a lektorů a sestavení studijního plánu je dalším krokem výběr formy a metody, které budeme ke vzdělávání a rozvoji našich pracovníků využívat.

Pro výběr správné metody a formy si firma obvykle předem stanoví kritéria, na základě kterých si vhodnou metodu a formu určí. Při výběru formy bude zvažovat zejména ekonomická kritéria – náklady na pronájem prostorů, náklady spojené s absencemi

⁶⁷ HRONÍK, František. 2007. s. 163 – 164

pracovníka, jeho cestováním, ubytováním atd. Volba metody bude ovlivněna spíše didaktickými kritérii, tedy aby se vzdělávaný pracovník během určitého období naučil co nejvíce.⁶⁸

4.5.1. Formy vzdělávání⁶⁹

Jakou formou bude vzdělávací aktivita zorganizována, v podstatě záleží na tom, jaký bude během ní kontakt mezi lektorem a účastníky.

Prezenční forma vyžaduje osobní kontakt mezi oběma stranami. Celá vzdělávací aktivita tak probíhá za přítomnosti lektora. Tato forma je časově náročnější, je potřeba předem zvážit, zda uvolníme pracovníka na vzdělávací akci během pracovní doby nebo zda budeme požadovat, aby tomu věnoval svůj volný čas.

Při **kombinované formě** udržuje lektor s účastníky méně častý osobní kontakt. Podstatou této formy je vyšší míra samostudia než u prezenční formy. Na začátku dostanou všichni účastníci určité vstupní informace a materiály, případně také návod, jak ke studijní látce přistupovat, v průběhu času se účastní diskuzí či seminářů, kde mají obvykle možnost konzultovat problematiku s lektorem.

Distanční forma je nejčastěji realizována prostřednictvím elektronické komunikace, student a lektor jsou v osobním kontaktu jen velmi výjimečně. V tomto případě je vyžadována nejvyšší míra samostudia a iniciativy ze strany studenta. Lektor působí pouze jako konzultant.

4.5.2. Metody vzdělávání

Ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců může firma využít širokou škálu metod. Tyto metody můžeme rozdělit do třech hlavních skupin – vzdělávání prováděné přímo na pracovišti, metody, při kterých se zaměstnanec vzdělává mimo své pracoviště a elektronické metody vzdělávání.⁷⁰ Při volbě metody bychom měli zvážit především cíle vzdělávání, potřeby a zájmy jedince i organizace a pracovní pozice zaměstnanců, jichž se vzdělávání týká.

Dříve se vzdělávací metody na pracovišti aplikovaly především na manuální pracovníky – dělníky. Vzdělávání mimo pracoviště bylo častější pro manažery a specialisty.

⁶⁸ BARTOŇKOVÁ, Hana. 2010. s. 150

⁶⁹ BARTOŇKOVÁ, Hana. 2010. s. 149

⁷⁰ HRONÍK, František. 2007. s. 129

V současné době je zvykem tyto metody různě kombinovat a upravovat je dle aktuálních potřeb firmy. Elektronické metody vzdělávání mají zatím poměrně krátkou tradici, ovšem myslím si, že jejich význam a zastoupení bude ve vzdělávání narůstat.

Hroník vytvořil matici metod rozvoje, která je rozděluje do skupin podle toho, zda probíhají za chodu (tedy na pracovišti), nebo mimo chod organizace, a jestli je vzdělávání řízeno další osobou, nebo zda převažuje sebeřízení.

Tabulka 1 Matice metod rozvoje

	Řízení druhými, společně s druhými	S převahou sebeřízení, sám
Mimo chod	Trénink, workshop, výuka, modelové situace, outdoorové programy	Samostudium, případové studie, e-learning
Za chodu	Koučink, mentorink, 360° zpětná vazba, rotace práce	360° zpětná vazba, pokusy, experimenty

Zdroj HRONÍK, František. 2007. s. 150, vlastní úprava

4.5.3. Vzdělávání na pracovišti⁷¹

Metody vzdělávání, které probíhají na pracovišti (za chodu), jsou zpravidla méně finančně i časově nákladné, než vzdělávání prováděné mimo pracoviště zaměstnance. Pracovníci se učí souběžně s plněním běžných pracovních úkolů a povinností, nedochází tak k velkým pracovním prostojům. Ke vzdělávání na pracovišti je možné využít instruktáž, asistování, konzultace, mentorování, koučování či rotaci práce.

Asi nejjednodušší a nejvíce používanou metodou je **instruktáž**, při které zkušený pracovník ukazuje správný pracovní postup, který by si měl zaučovaný pracovník osvojit. Tato metoda se využívá zejména při zaškolování nových pracovníků, nebo pokud zaměstnanec přechází na jinou pracovní pozici. Jde o rychlou a poměrně nenáročnou vzdělávací metodu, která je však vhodná hlavně pro jednodušší a standardizované pracovní postupy.

Asistování je do jisté míry obdobou instruktáže, ale je vhodnější pro dlouhodobější a náročnější vzdělávání. Zaučovaný pracovník je v tomto případě přidělen k nějakému specialistovi a pomáhá mu pod jeho dohledem plnit pracovní úkoly – nejprve od těch

⁷¹ KOUBEK, Josef. 2015. s. 265 - 274

jednodušších, postupně k těm náročnějším a nakonec může část pracovních úkolů úplně převzít. Tato metoda je vhodná a značně oblíbená převážně u zaškolování specialistů.

Koučování je vhodná metoda pro dlouhodobější vzdělávání a usměrňování zaměstnance. Úkolem kouče je podněcování zaměstnance ke zlepšení pracovního výkonu, sebepoznání, stanovení vlastních pracovních cílů, kontinuální hodnocení pracovníka a také podnícení jeho vlastní iniciativy. Průběh koučinku je takový, že kouč klade koučovanému pracovníkovi takové otázky, které ho vedou k nalezení vlastních potřeb a cílů rozvoje.

Mentorování je značné míry podobné koučinku, avšak vzdělávaný zaměstnanec si v tomto případě sám volí svého mentora, který mu následně radí, podněcuje ho a usměrňuje ohledně jeho pracovního výkonu. Jedná se o poměrně oblíbenou metodu ze strany zaměstnanců a to proto, že mají možnost si sami vybrat svůj vzor, který jim bude pomáhat se rozvíjet a vylepšovat jejich pracovní výkon.

Další vzdělávací metodou, kterou lze použít jsou **konzultace**. Na rozdíl od předchozích metod, které jsem zmínila, vyžaduje tato vyšší vlastní iniciativu vzdělávaného pracovníka. Nejedná se o jednostrannou metodu, kdy vzdělávaný pouze přijímá informace či podněty od zkušenějšího pracovníka, ale sám také vnáší do vzdělávacího procesu vlastní nápady a podněty.

Rotace práce slouží k tomu, aby zaměstnanec lépe a hlavně komplexněji pochopil chod určitého oddělení případně firmy. Během určitého období je pracovník přesouván na různé pracovní pozice a seznamuje se s jejich běžnou pracovní náplní. Tato metoda je vhodná při zaučování nových pracovníků, kteří si tak vytvoří lepší obrázek o fungování firmy, nebo při vyškolení budoucích řídicích pracovníků.

4.5.4. Vzdělávání mimo pracoviště⁷²

Metody využívané ke vzdělávání a rozvoji pracovníků mimo pracoviště jsou pro zaměstnavatele obvykle finančně i časově nákladnější. Nejen, že se musí vynaložit finanční prostředky na samotný průběh vzdělávání, ale zaměstnanec během této doby zpravidla není schopen zároveň plnit svoje běžné pracovní povinnosti. K externím metodám vzdělávání řadíme přednášky, semináře, workshopy, diskuze, případové studie, participativní metody, assessment nebo development centrum.

⁷² KOUBEK, Josef. 2015. s. 265 - 274

Většina těchto metod je určena pro vzdělávání většího počtu osob najednou a používá se k rozvoji znalostí, dovedností a sociálních vlastností.

V případě, že chce zaměstnavatel rozvíjet teoretické znalosti, nejvhodnější metodou jsou přednášky, skupinové diskuse či semináře. U přednášky zaměstnanec obvykle pasivně přijímá faktické informace, jedná se o monologickou formu výuky. Dobře vedená přednáška by měla být pro posluchače srozumitelná, hned na jejím začátku by lektor měl ve stručnosti uvést hlavní body a problémy, které pak bude nadále vysvětlovat a rozvádět. Lektor by neměl zbytečně odbíhat od tématu a vhodné je také zdůraznit, případně zopakovat důležitá fakta. Příprava přednášky obvykle není příliš náročná na čas ani na vybavení, zároveň je zde však riziko, že pracovník bude zahlcen příliš velkým množstvím informací, které nebude schopen pojmout a následně využít ve svém pracovním životě.

Pro vzdělávaného pracovníka jsou zajisté účinnější metodou semináře či skupinové diskuse, kde obvykle nestačí jen pasivní účast. Všichni přítomní mají prostor k diskuzi, jsou podněcováni k aktivitě, mají možnost setkat se s novými nápady či řešeními pracovních problémů. Stejně jako u přednášky by měl lektor na začátku semináře všechny účastníky nejprve seznámit s jeho tématem, průběhem a cílem.

Jestliže potřebujeme, aby kromě teorie a faktických znalostí pracovník vylepšil také praktické schopnosti a zkušenosti, je vhodné zvolit případovou studii. Dnes existuje více druhů případových studií, ale obecně je lze charakterizovat jako simulaci smyšleného pracovního problému, případně může firma také poskytnout reálný problém, se kterým se musela v minulosti vypořádat. Vzdělávání pracovníci mají na základě poskytnutých informací navrhnout, jak je možné tento problém či situaci vyřešit. Jedná se o aktivní a oblíbenou metodu vzdělávání, která je vhodná pro vzdělávání a trénink manažerů či specialistů. Časově je velmi náročná na přípravu a někdy i na samotný průběh školení, pokud je například vybrán pro vzdělávané příliš náročný úkol. Neméně důležitý je také správný výběr školitele, který bude nejen moderovat celý průběh školení, ale také dokáže účastníky v případě potřeby usměrnit nebo motivovat.

Pro rozvoj manažerských pracovníků se v poslední době velmi uchytily metody zvané assessment centrum nebo development centrum. Assessment centrum dnes velká část mezinárodních firem využívá k výběrovému řízení, je však možné ho využít také jako vzdělávací metodu. Podstatou je, že účastníci se vzdělávají plněním úkolů a řešením

problémů, které obvykle tvoří pracovní náplň manažera. Na rozdíl od případové studie bývá assessment centrum zaměřeno na více komplexní problémy a úkoly a většinou je sestaveno tak, aby vznikla pro vzdělávaného určitá stresová situace a on si mohl vyzkoušet, jak bude schopen v takové situaci reagovat a vyřešit ji. Tato metoda je zaměřena hlavně na rozvoj manažerských dovedností – tedy jednat s lidmi, vést je, učinit rozhodnutí, zvládat stresové situace a nenechat se jimi negativně ovlivnit při rozhodování atd. Vyžaduje velmi důkladnou a časově náročnou přípravu, vyžaduje také značné finanční náklady a dobré technické vybavení. Samotné assessment centrum pak může trvat od jednoho až po několik dní. I přes jeho náročnost se dnes jedná o oblíbenou a velmi dobře hodnocenou metodu vzdělávání.

4.5.5. E-learning⁷³

Další možností k rozvoji a vzdělávání pracovníků je využití e-learningu, tedy vzdělávání pomocí počítače. Žijeme v moderní době, kdy informační technologie tvoří nedílnou část našich pracovních i osobních životů, a tak není důvod je nevyužít také pro vzdělávání.

E-learning nabízí několik možností, jak se může pracovník vzdělávat. Může posloužit jak k individuálnímu, tak ke skupinovému vzdělávání, jedná se o interaktivní způsob, jak rozvíjet své znalosti a schopnosti. Vzdělávaný se dostane k velkému množství informací, které má na jednom místě, může se zdokonalovat pomocí testů, grafů, obrázků či simulace pracovních situací. Další výhodou je, že pracovník může téměř ihned získat zpětnou vazbu, jak si při učení vedl. Také je zde značná časová flexibilita. Na druhou stranu je ale potřeba pracovníka dostatečně motivovat, jelikož je vyžadováno značné množství samostudia.

E-learningová aktivita může probíhat za aktivní účasti lektora – tzn. lektor je po celou dobu studentovi k dispozici online. Nevýhodou tohoto způsobu je vysoká časová náročnost. V podstatě za jedinou výhodu by se v tomto případě dalo označit odpadnutí dopravy na místo konání vzdělávacích kurzů. V jiném případě může být e-learning realizován bez účasti lektora, avšak kurz je pro studenta časově omezen. Jindy mohou být pro zaměstnance zvolena asynchronní e-learningové aktivity, kdy je zaměstnanci dána volnost v otázce rozvržení časového harmonogramu.

4.6. Prostředí a nástroje

Jestliže se rozhodneme ke vzdělávání využít některou z metod mimo pracoviště, budeme zcela jistě potřebovat vyřešit prostředí, ve kterém bude akce probíhat. Ať se bude

⁷³ HRONÍK, František. 2007. s. 196 - 198

vzdělávání uskutečňovat přímo v areálu zaměstnavatele či v jiných prostorách, musí organizátoři zvážit vhodnost prostředí a možné rušivé elementy. Je žádoucí, aby se účastníci cítili dobře a pohodlně a aby lektor či lektori měli možnost využít všechny potřebné didaktické pomůcky (zvukové nahrávky, flipchart, internet, prezentace, videa atd.).

4.7. Rozpočet

Nakonec bychom neměli při plánování opomenout finanční stránku programu. Tato část bude zajímat hlavně vedení společnosti či manažera lidských zdrojů, aby měli představu, kolik bude vzdělávání firmu stát a mohli na jeho konci zhodnotit, zda se nám investované prostředky vyplatily.

5. Realizace vzdělávacího programu

Realizace vzdělávacího programu představuje vrcholnou fázi celého vzdělávacího cyklu. Součástí není jen samotný průběh vzdělávací aktivity, ale také veškeré přípravy.

Během přípravy by se dalo říct, že probíhá jakási „generální zkouška“ před samotnou aktivitou. Provádíme organizační zajištění, lektori si chystají učební pomůcky – prezentace, pracovní materiály, které budou během samotné akce využívat společně s účastníky. Vzdělávací aktivita by nikdy neměla být založena čistě na improvizaci, lektor by měl mít v ideálním případě připraveno několik možných scénářů, jak bude celý proces probíhat. Důležitá je také příprava na vznik možných nežádoucích či „krizových“ situací, kdy vše nejde tak, jak by mělo.⁷⁴

První takovou nenadálou situací může být selhání techniky. V dnešní moderní době výpočetní techniky jsou velmi oblíbené prezentace, promítané účastníkům během školení. Lektor by však měl být vždy připraven i na situaci, kdy se stane, že technika selže, a zvládnout předat účastníkům potřebné znalosti (dovednosti) i v takovém případě.

Dalším problémem může být nevyvážené složení účastníků vycházející z nepřesné analýzy potřeb. Pokud jsou totiž znalosti probíraného tématu u každého na znatelně jiné úrovni, může být pro lektora velice obtížné zvolit takové tempo, aby dokázal udržet pozornost všech a zároveň předat všechny potřebné informace.⁷⁵

Pasivita účastníků vzdělávací akce může být způsobena několika důvody. Může to být prostý nezájem o dané téma, obava z výsměchu nebo třeba nepochopení zadaného úkolu ze strany účastníků. V takovém případě se může lektor snažit účastníky přimět k aktivitě pomocí jiného a lehčího tématu na úvod nebo určit pořadí, ve kterém se budou k dané otázce vyjadřovat.⁷⁶

Rušící účastník přítomný během akce narušuje její hladký průběh a strhává na sebe pozornost ostatních účastníků. Někdy může být rušení činěno nevědomě, pak obvykle stačí účastníka upozornit a vyzvat jej k ovládnutí, nebo je rušení prováděno záměrně. Ve druhém

⁷⁴ BARTOŇKOVÁ, Hana. 2010. s. 168

⁷⁵ HRONÍK, František. 2007. s. 173

⁷⁶ PLAMÍNEK, Jiří. 2014. s. 305

případě se lektor nesmí nechat vtáhnout do hry „kdo z koho“, pokud rušič nezareaguje na napomenutí, může se lektor pokus ho zaměstnat přidělením specifického úkolu.⁷⁷

Samotná vzdělávací aktivita začíná příchodem lektora a všech účastníků. Lektor (případně organizátor) seznamuje účastníky s časovým a studijním harmonogramem, obsahem školení a také jeho cílem.

Dobry lektor si v průběhu akce přímo nebo nepřímo ověřuje, zda účastníci tématu dobře rozumí a zda je pro ně pochopitelné. Přístup lektora se pochopitelně odvíjí od zvolené metody, avšak měl by být schopen si udržet pozornost účastníků, vhodně volit přestávky nebo nějaké „oživující“ prvky. Nikdo z účastníků zajisté nebude schopen dvě hodiny v kuse pasivně přijímat nové informace, aniž by ztratil pozornost.⁷⁸

⁷⁷ HRONÍK, František. 2007. s. 173

⁷⁸ HRONÍK, František. 2007. s. 163 - 164

6. Vyhodnocení a efektivita vzdělávání

Zakončením celého vzdělávacího programu by mělo být zhodnocení jeho přínosů a efektivity. Organizace by měla ke vzdělávání přistupovat jako k investici do budoucna. Vynaložené prostředky se obvykle mohou zdát příliš vysoké a krátkodobý přínos nevýrazný. Je však potřeba si uvědomit, že každá změna vyžaduje čas. Vyhodnocení efektivity vzdělávací akce nemusí být snadnou záležitostí, je nutné získat velké množství dat, které je často velmi obtížně kvantifikovatelné, a mnohé firmy často ani nevědí, jak k vyhodnocení vlastně přistoupit.⁷⁹

6.1. Výhody, nevýhody a rizika vyhodnocování⁸⁰

Stejně jako ostatní procesy ve firmě i u vyhodnocování můžeme najít pozitiva i negativa. Před tím, než se firma rozhodne pustit do vyhodnocení rozvojové nebo vzdělávací aktivity, měla by zvážit, zda je to vůbec vhodné a jestli získaný výsledek nebude mít příliš demotivující důsledky.

Tabulka 2 Výhody a nevýhody hodnocení vzdělávací akce

Výhody hodnocení	Nevýhody hodnocení
Odhaluje případné další potřeby v oblasti vzdělávání	Obtížnost získání všech relevantních informací potřebných k hodnocení
Pomáhá zlepšovat výkonnost zaměstnanců a ukazuje jim, že jsou zodpovědní za své výsledky a že vzdělávací akce neslouží jen k uvolnění z práce	Časová i finanční náročnost, velmi často je obtížné výsledky nějakým způsobem kvantifikovat
Udává, kde je ještě prostor pro zlepšení (lepší způsob vzdělávání, lepší návratnost investic)	Subjektivní přístup k hodnocení

Zdroj VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ A., s. 126 – 127

Manažeři jsou zvyklí téměř vše vyhodnocovat z finančního hlediska. To v případě vzdělávání může být velmi obtížné a také zavádějící. Přínosy vzdělávací aktivity jsou častěji kvalitativní než kvantitativní, což velmi znesnadňuje jejich měřitelnost.

⁷⁹ VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ A., 2011. s. 125

⁸⁰ VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ A., 2011. s. 126 - 128

Na druhou stranu, pomocí hodnocení vzdělávací akce můžeme odhalit další mezery a potřeby v oblasti vzdělávání, případně se můžeme dobrat k lepším a efektivnějším způsobům, jak vzdělávání zrealizovat.

Hodnocení ze strany účastníků bude z velké části vždy spíše subjektivní. I takové názory by ale měly být pro personální manažery důležité, jelikož když jsou účastníci spokojení, určitě se učí snáze než ti nespokojení. Toto hodnocení také dává personalistům pohled z druhé strany a může jim pomoci odstranit případné bariéry vzdělávání do budoucna.

Rizikem vyhodnocení může být také jeho načasování. Standardně se provádí až po skončení vzdělávací akce. Pokud ho zrealizujeme bezprostředně po akci, bude s velkou pravděpodobností hodnocení velmi subjektivní a případné emoce či negativní zkušenost můžou účastníky ovlivnit natolik, že nebudou schopni si uvědomit reálný přínos vzdělávací aktivity. Naopak hodnocení provedené s velkým časovým odstupem již může abstrahovat od nežádoucích prvků, které účastníci vnímali v průběhu vzdělávání. V ideálním případě by proto hodnocení mělo být zařazeno do samotného průběhu vzdělávacího procesu, abychom mohli případně reagovat na negativní připomínky a pokusit se odstranit nežádoucí faktory. Jestliže necháme vyhodnocení až na samotný závěr, může se stát, že celý proces bude neefektivní nebo dokonce demotivující.

6.2. Subjekty a kritéria vyhodnocování

Na vyhodnocení vzdělávací aktivity by se měla podílet celá řada subjektů. Pro zhodnocení samotného průběhu akce jsou klíčovým subjektem jeho **účastníci**, kteří mohou organizaci poskytnout nejlepší zpětnou vazbu. Dále by do procesu vyhodnocování měl být zapojen také **top management**, který dává celému procesu signál, že je potřeba ho brát vážně. **Střední management** je pak subjektem, který obvykle dokáže nejlépe zhodnotit, zda bylo dosaženo stanovených cílů a zda se u účastníků projevila žádoucí změna pracovního výkonu a chování. A nakonec může organizace do procesu hodnocení zapojit také **externí odborníky a zákazníky**, kteří jí poskytnou nezájatý pohled zvenku.⁸¹

Dříve, než se organizace pustí do vyhodnocování, měla by být stanovena kritéria, na základě kterých bude celý proces zrealizován. Tato kritéria můžeme obecně rozdělit na vnitřní a vnější. Vnitřní kritéria se váží k samotnému obsahu vzdělávací aktivity, zpětnou

⁸¹ VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ A., 2011. s. 131

vazbu v tomto případě získáváme hlavně od účastníků. Pomáhají nám tedy zhodnotit, jak probíhal vzdělávací program, už pro nás ale nemají vypovídající hodnotu z hlediska dosažení vzdělávacích cílů. Naopak vnější kritéria se váží k celkovým cílům vzdělávání, hodnotí výkonnost a změny v pracovním chování.⁸² Ze stanovených kritérií se pak odvíjejí modely a nástroje, které uplatníme při vyhodnocování vzdělávacího programu.

6.3. Přístupy a nástroje vyhodnocování

Přístupů k hodnocení vzdělávání existuje široká škála. Můžeme rozlišit tyto základní přístupy⁸³:

- 1) časové hledisko
 - a. na začátku vzdělávacího procesu
 - b. v jeho průběhu
 - c. na konci aktivity
 - d. až po určitém časovém období
- 2) účelové hledisko
 - a. hodnocení ex ante
 - b. hodnocení ex post
- 3) hledisko fází a cílů
 - a. hodnocení sumativní - zhodnocuje vzdělávání jako celek
 - b. hodnocení formativní - díky němu získáváme zpětnou vazbu průběžně a na jejím základě můžeme formovat následující fáze vzdělávací aktivity
- 4) hledisko zadavatele
 - a. externí hodnocení
 - b. interní hodnocení

⁸² VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ A., 2011. s. 135

⁸³ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. 2007. s. 29

5) hledisko úrovní – tzv. měření dle Kirkpatricka⁸⁴:

- a. úroveň reakce – měříme reakci a spokojenost účastníka s průběhem vzdělávací aktivity (obsah, prostředí, lektor, metody), nejčastěji používanou metodou hodnocení je v tomto případě dotazník či rozhovor
- b. úroveň učení – předmětem měření je množství získaných znalostí, k tomuto způsobu hodnocení se nejčastěji používají testy, případně simulace reálných situací, ve kterých účastník prokáže, jak si osvojil nové znalosti
- c. úroveň chování – na této úrovni se měří, jak jsou nově nabyté znalosti přeneseny na pracoviště, toto hodnocení je zpravidla prováděno až s určitým časovým odstupem, aby měl pracovník možnost si nové dovednosti zažít a prakticky vyzkoušet, tato úroveň umožňuje použití více metod hodnocení jako například dotazník, 360° zpětnou vazbu, pohovory, hodnocení pracovního výkonu, techniku kritických incidentů nebo přímé pozorování⁸⁵
- d. úroveň výsledků – jedná se o nejobtížněji měřitelnou úroveň, pod výsledky se rozumí ukazatele organizace jako například produktivita, ziskovost, obrat; ne vždy je však jasně prokazatelné, že změna těchto údajů je v přímé souvislosti se vzdělávací akcí

6) hledisko autorství

- a. subjektivní hodnocení - hodnocení vzdělávací aktivity přichází od účastníků
- b. objektivní hodnocení

7) z hlediska trvání

- a. krátkodobé
- b. dlouhodobé

Nástroje subjektivního hodnocení

Subjektivní hodnocení vzdělávací akce zahrnuje hodnocení ze strany samotných účastníků. Krátce po realizaci vzdělávacího programu lze k zhodnocení zvolit dotazník spokojenosti, kdy se účastníci vyjadřují k celkové spokojenosti s danou aktivitou. V dotazníku mají účastníci prostor ke zhodnocení lektora (jeho znalostí, přístupu, přípravě),

⁸⁴ BARTOŇKOVÁ, Hana. 2010. s. 186 - 189

⁸⁵ BUCKLEY, Roger a Jim CAPLE. 2004. s. 201

užitečnosti a průběhu vzdělávacího kurzu, kvality použitých materiálů, prostředí a organizačnímu zajištění. S delším časovým odstupem je možné k hodnocení vzdělávací aktivit využít tzv. autofeedback neboli sebehodnocení. Zaměstnanec se sám zamýšlí nad tím, jaké mu vzdělávací akce přinesla výsledky a zda naplnila jeho očekávání. Toto sebehodnocení může být provedeno samostatně nebo jako součást 360° zpětné vazby.⁸⁶

Nástroje objektivního hodnocení⁸⁷

V případě objektivního hodnocení jsou výsledky (změny) hodnoceny jinými osobami než samotnými účastníky. Nástrojem může být například písemný test. Ten se obvykle provádí před zahájením a následně těsně po skončení vzdělávací akce. Bývá vhodnou metodou k ověření nových znalostí. Místo testu může být k hodnocení zvolena také případová studie, kde účastník řeší konkrétní problém od začátku do konce.

Dalším nástrojem objektivního hodnocení je zadání projektu, který ověří znalosti a dovednosti pracovníka, které si měl osvojit v průběhu školení. Pro ověření dovedností může být použito také assessment nebo development centrum. K získání velmi komplexních výsledků hodnocení je vhodné využití metody 360° zpětné vazby.

Výše zmíněné nástroje, ať už subjektivní nebo objektivní, slouží firmě k získání informací o tom, jak se změnili znalosti, schopnosti či dovednosti zaměstnance. Pro firmu je však mimo tyto informace důležité vědět také, jaké mělo vzdělávání dopady na firmu jako celek. Vhodnými ukazateli k měření efektivnosti vzdělávání mohou být například návratnost investice do vzdělávání. V tomto případě se jedná o velmi složitý proces, jak správně stanovit návratnost investice. Jednou z možností je porovnání nákladů na vzdělávání s finančními ukazateli (obrat, tržby, ziskovost), další možností je pak sledování změny fluktuace zaměstnanců – tedy zda nám investice do vzdělávání pomohla stabilizovat a motivovat stávající zaměstnance.

6.4. Bariéry a problémy vzdělávání⁸⁸

Jak jsem ve své práci již zmínila, firma by vždy měla vzdělávání pracovníků dobře plánovat a realizovat jej s ohledy na strategické cíle firmy. Během přípravy i realizace

⁸⁶ HRONÍK, František. 2007. s. 180 - 182

⁸⁷ HRONÍK, František. 2007. s. 183 - 191

⁸⁸ BARTÁK, Jan. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. ISBN 978-80-7452-113-3.

samotného vzdělávacího procesu může organizace narazit na problémy, které sníží efektivitu vzdělávání nebo můžou jeho účinnost úplně minimalizovat.

Mezi nejčastější problémy se vzděláváním patří například nedostatečné propojení vzdělávání s obchodní strategií firmy, nevhodné prostředí pro vzdělávání, nedostatečná podpora ze strany vedení, nevhodně zvolené cíle vzdělávání, příliš vysoké náklady, vnímání vzdělávání jako jednorázové události, neschopnost poskytovat zpětnou vazbu vzděláným pracovníkům a zhodnotit efektivitu vzdělávacího procesu.⁸⁹ Obecně můžeme bariéry rozdělit do 5 hlavních skupin – percepční, emocionální, intelektuální a výrazové, kulturní a bariéry pracovního prostředí.

Percepční bariéry

První skupinou překážek, na které může zaměstnanec při vzdělávání narazit, jsou takové, kdy dochází ke špatnému vnímání dané problematiky. Jedná se o případy, kdy vzděláný pracovník špatně porozumí podstatě problematiky (např. pokud je vykládána příliš obecně nebo naopak velmi detailně), nedokáže se na daný problém podívat i z jiného úhlu pohledu, neschopnost akceptovat jiný než vlastní názor, nesoustředěnost či odmítavý postoj k novým informacím a poznatkům.

Emocionální bariéry

Z emocionálního hlediska může zaměstnanci ve vzdělávání bránit například strach ze selhání, nepochopení problému, podceňování vlastních schopností a dovedností, odmítavý postoj ke změnám, strach z neznámého, neschopnost se přizpůsobit. Obvykle u starší generace, která setrvala dlouhý čas v jednom zaměstnání, se objevují obavy ze změn, již zaběhnuté procesy mohou vnímat jako určité dogma a odmítají fakt, že změna by mohla přinést něco lepšího.

Intelektuální a výrazové bariéry

Každý jedinec je jinak intelektuálně vybaven. Při vzdělávání je pak velmi důležité, aby lektor dokázal pracovníka učit takovým způsobem, aby informace dokázal pochopit a v pracovním životě využít. Konkrétně sem mohou patřit bariéry jazykové (například

⁸⁹ BARTOŇKOVÁ, Hana. 2010. s. 31

využívání neznámých a nevysvětlených cizích pojmů), neúplnost informací a nedostatečné vysvětlení, nesrozumitelnost či nepřesnost předávaných informací a zkušeností.

Kulturní bariéry

Pokud se malé dítě ocitne před nějakým problémem, bude k němu vždy přistupovat intuitivně a řešit ho na základě instinktů, které mu byly dány přírodou. Dospělý člověk na rozdíl od toho se bude většinou k problému snažit přistupovat jako k něčemu, co je třeba vyřešit logicky, na základě faktů. A právě tyto předsudky k užívání vlastních pocitů, intuice, fantazie při řešení problémů nás často mohou brzdit ve vlastním rozvoji.

Bariéry pracovního prostředí

V průběhu vzdělávání na zaměstnance mimo jiné působí také samotné pracovní prostředí. Negativní dopad má jednoznačně, pokud zaměstnanec není v současné práci spokojen – nejen, že zde musí trávit čas, aby splnil své pracovní povinnosti, ale zajisté nebude mít motivaci v práci trávit další čas, aby zlepšili své schopnosti a pracovní výkon. Další překážkou může být nedostatečně klidné prostředí, nedostatečná podpora ze strany vedení či spolupracovníků.

7. Talent management

Talentovaní zaměstnanci představují pro firmu ten nejhodnotnější zdroj. Nejen, že zpravidla podávají nejlepší pracovní výkon, ale zároveň vnášejí do firmy nápady, inovace a v neposlední řadě také inspirují a podněcují ostatní zaměstnance. Obecná definice talentu neexistuje. Talentovaný člověk se dá popsat jako originální, kreativní, aktivní, houževnatý a odlišný jedinec, který má vysoký potenciál dosahovat lepších pracovních výkonů než zbytek zaměstnanců.⁹⁰

V zájmu každé organizace je tyto talentované pracovníky nejen najít, případně získat, ale také umět správně a efektivně rozvíjet, motivovat a hlavně si je udržet. Mnoho průzkumů provedených v otázce vzdělávání a rozvoje talentů ukázalo, že talentovaní jedinci velmi často nehledají pouze zaměstnání. Je pro ně důležité najít takové pracovní místo, které jim umožní svůj talent projevit, rozvíjet a kde ho dokáží náležitě ocenit. A právě z tohoto důvodu by se organizace měla snažit působit jako atraktivní zaměstnavatel a rozvíjet tzv. zaměstnavatelské značky.⁹¹

Pod zaměstnavatelskou značkou si můžeme představit, jak lidé vnímají danou organizaci jako zaměstnavatele a jaké asociace u nich jméno firmy vyvolá. Může to být například vize a poslání firmy, které firma komunikuje veřejnosti pomocí jasných a výstižných výroků. Jak jsem již ve své práci zmínila, je pro firmu velmi důležité mít definovanou vizi i poslání, z nichž se pak následně vychází strategické cíle a dlouhodobá strategie organizace. Dále zaměstnavatelskou značku ovlivňují firemní hodnoty, způsoby komunikace, vnitřní pravidla, pracovní prostředí, spolupráce se zákazníky, dodavateli, médii a nakonec i s konkurencí.⁹²

V talent managementu by měl hrát důležitou roli management – měl by podporovat rozvoj zaměstnanců v zájmu celé organizace. Pojem talent management by neměl definovat pouze rozvoj nějakým mimořádným způsobem nadaných jedinců, ale v podstatě by se měl

⁹⁰ HORVÁTHOVÁ, Petra. *Talent management*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-665-3.

⁹¹ THORNE, Kaye a Andy PELLANT. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance: výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1689-0. s. 2

⁹² ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Překlad Martin Šikýř. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7. s. 299 - 300

zaměřovat na rozvoj silných stránek každého pracovníka.⁹³ Proto by měl každý vedoucí pracovník mít zájem na rozvoji svých vlastních podřízených.

Talent management představuje speciální zaměření v oblasti rozvoje a vzdělávání. Některé firmy dnes mají speciální týmy věnující se vyhledávání a rozvoji talentovaných zaměstnanců. Téma talent managementu mi přijde velmi zajímavé a považovala jsem za důležité ho v souvislosti se vzděláváním zmínit, avšak na jeho hlubší analýzu nemám ve své práci prostor.

⁹³ THORNE, Kaye a Andy PELLANT. 2007. s. 6-7

8. Vzdělávací aktivity společnosti Legrand s.r.o.

Společnosti Legrand s.r.o. je součástí světové skupiny Legrand. Legrand dnes působí ve více než 80 státech a má celosvětově přes 31 tisíc zaměstnanců. Zabývá se výrobou elektroinstalačních materiálů, v současnosti pod skupinu Legrand spadají ještě další světové značky: Bticino, Cablofil, Zucchini, Vantage. Výrobky Legrandu se prodávají v téměř 180 zemích světa. Společnost dlouhodobě dominuje trhu spínačů a zásuvek – 18% podíl na celosvětovém trhu, a také ovládá trh cable managementu⁹⁴ – celosvětově 16 %. Mimo tyto dva dominantní segmenty je firma také specialistou na jištění, rozvaděče, datové rozvody, nouzová svítidla, audio a video vstupní systémy.⁹⁵

Česká pobočka skupiny Legrand s.r.o. byla zapsána do obchodního rejstříku 24. března 1999 se základním kapitálem 6 378 000 Kč, sídlo společnosti se nachází na Praze 8. Od roku 2012 je jednatelem pro českou i slovenskou pobočku Francouz Renaud Chevalier-Cadell.⁹⁶ Většinu informací v této kapitole budu čerpat z interních zdrojů firmy či vlastních zkušeností, jelikož jsem ve společnosti Legrand s.r.o. zaměstnancem. Dalším významným zdrojem pro praktickou část mé práce budou rozhovory s majiteli Pražské manažerské akademie (dodavatelem služeb pro vzdělávání). Legrand s Pražskou manažerskou akademií spolupracuje od roku 2013.

V České republice má Legrand necelých 40 zaměstnanců, nejpočetnější zastoupení zde má obchodní oddělení.⁹⁷ Organizační strukturu společnosti zachycuje obrázek č. 6 na následující straně.

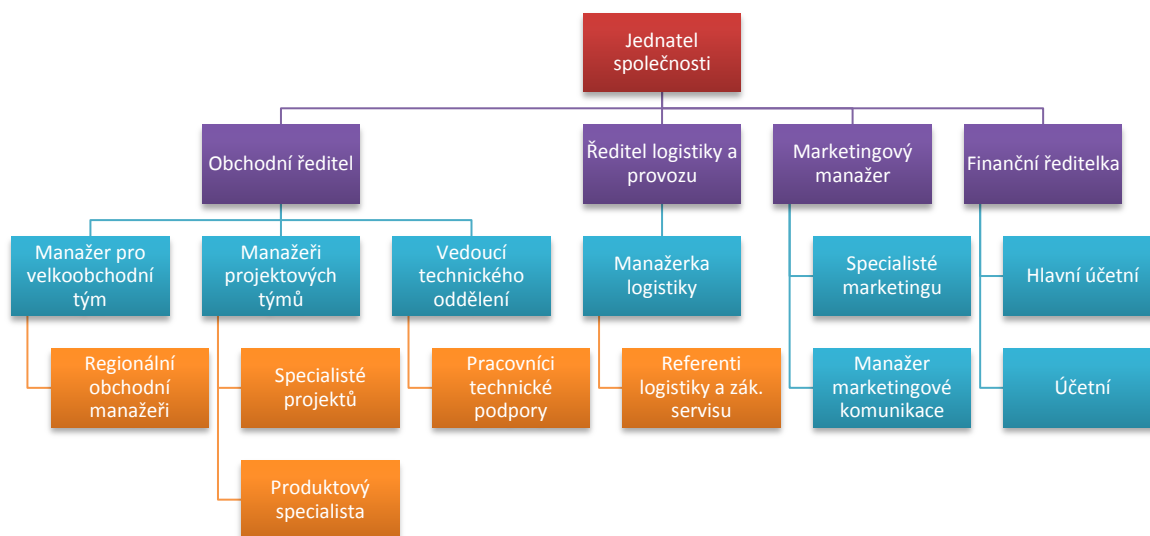
⁹⁴ Cable management zahrnuje veškeré příslušenství k řešení kabeláže – např. kryty či žlaby pro umístění kabelů, v rámci společnosti Legrand s.r.o. je na tento sortiment zaměřena zejména značka Cablofil

⁹⁵ O nás. Legrand [online]. [cit. 2016-04-03]. Dostupné z: <http://www.legrand.cz/o-nas>

⁹⁶ Rejstřík firem a osob. *Podnikatel.cz* [online]. 2007 [cit. 2016-04-05]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/rejstrik/legrand-s-r-o-25741951/>

⁹⁷ Interní informace společnosti Legrand

Obrázek 6 Organizační struktura společnosti Legrand s.r.o.



Zdroj Interní informace společnosti Legrand

8.1. Představení vzdělávacích aktivit firmy⁹⁸

Společnost se dlouhodobě zabývá vzděláváním a rozvojem svých zaměstnanců. Při vzdělávání uplatňuje kombinaci bezbariérového i diferenciačního přístupu. Veškeré informace v této podkapitole budu čerpat z interních zdrojů společnosti a z vlastních zkušeností.

Bezbariérový neboli integrační přístup umožňuje všem pracovníkům účastnit se jazykových kurzů. Tyto kurzy jsou dostupné všem a probíhají na týdenní bázi. Zaměstnanci pracující v pražské kanceláři se účastní kurzů přímo v místě zaměstnavatele, kam za nimi dochází lektor. Firma pro tuto spolupráci využívá jazykovou školu The Villa. Před zahájením účasti na kurzu (nejčastěji při příchodu nového zaměstnance) pracovník udělá rozřazovací test, na jehož základě je zařazen do příslušné skupiny dle úrovně znalosti. Test ověřuje hlavně znalost gramatiky a slovní zásobu, skládá se z 20 otázek a zabere maximálně 25 minut.⁹⁹ Firma zajišťuje kurzy jak pro začátečníky, tak pro pokročilé. V případě nevyhovující jazykové úrovně po zahájení kurzu má zaměstnanec možnost přejít do jiné, vyhovující skupiny. Téměř všichni zaměstnanci navštěvují kurzy angličtiny, jeden pracovník se účastní kurzu ruštiny, jednatel firmy se účastní kurzu intenzivní výuky češtiny a někteří pracovníci kurzy nevyužívají vůbec.

⁹⁸ Interní informace společnosti Legrand

⁹⁹ Vlastní zkušenost se skládáním testu

Benefitem pro zaměstnance je, kromě samotného kurzu, také fakt, že se ho mohou účastnit během pracovní doby a nejsou nuceni této aktivitě věnovat svůj volný čas. Výuka probíhá jednou týdně vždy 90 minut ve skupinách po pěti až šesti účastnících. Kurzy jsou zaměřeny jak na rozvoj znalosti pravidel gramatiky, tak na komunikační a poslechové dovednosti s tím, že lektor přizpůsobuje hodiny dle dané úrovně znalosti účastníků.¹⁰⁰

Zaměstnancům pracujícím v terénu (regionální obchodní manažeři) firma hradí jazykové kurzy v místě bydliště, hrazena je vždy jedna výuková hodina týdně v rozpočtu 200 Kč. Výhodou pro tyto zaměstnance je, že si lektora mohou vybrat sami. V případě vyšší ceny za kurz si však tento rozdíl musí sami doplatit a zpravidla musí kurzu věnovat také část volného času (kurzy mimo pracovní dobu, doprava do jazykové školy).

Dále pro všechny své zaměstnance firma pravidelně pořádá dvou až třídní teambuildingové aktivity. Cílem těchto aktivit je zlepšování vztahů a komunikace mezi pracovníky. Příležitostně také podporují integraci nových zaměstnanců do pracovního kolektivu. Zpravidla jsou tyto akce vyplněny společnými sportovními aktivitami – lyžování, cyklistika, turistika. Tyto aktivity jsou připravovány a realizovány interními zaměstnanci.

Pro vybrané zaměstnance jsou několikrát do roka připravovány vzdělávací aktivity v podobě školení. Nejintenzivněji je vzdělávání cíleno na obchodní oddělení (s výjimkou zaměstnanců technického oddělení). Jak jsem již zmiňovala výše, obchodní oddělení má v organizaci nejpočetnější zastoupení – tvoří jej polovina zaměstnanců společnosti. V této oblasti společnost spolupracuje od roku 2013 s firmou Pražská manažerská akademie s.r.o. (dále jen PMA). Na začátku spolupráce byly identifikovány potřeby pro vzdělávání a rozvoj obchodníků pomocí jednodenního development centra. Výsledkem bylo sestavení vzdělávacího plánu se zaměřením na zlepšení a rozvoj slabých stránek obchodníků (zaměření hlavně na soft skills). Od roku 2013 se tak zaměstnanci obchodního oddělení (projektového a velkoobchodního týmu) zúčastnili školení na tato témata¹⁰¹:

- Time management - efektivní řízení času a aktivit z pozice obchodníka (termín 27. 5. 2013)
- Efektivní akvizice (termín 29. – 30. 1. 2014)

¹⁰⁰ Rozhovor s Michalem Maryškou, lektorem anglického jazyka ve společnosti The Villa, dne 25. 4. 2016

¹⁰¹ Rozhovor s Michalem Balážem, obchodním ředitelem společnosti Legrand, dne 30. 3. 2016

- Efektivní vedení obchodního jednání, motivace zákazníků ke spolupráci (termín 25. – 26. 3. 2014)
- Efektivní komunikace a spolupráce (termín 18. – 19. 5. 2015)

Všechna tato školení probíhají v sídle zaměstnavatele. Pro rok 2016 je hlavním tématem školení Biostrukturální prodej s využitím metody STRUCTOGRAM. Podstatu této metody, která je pro Českou republiku a Slovensko pod záštitou Pražské manažerské akademie¹⁰², podrobněji vysvětlím v následující podkapitole. V první polovině roku 2016 se školení na toto téma zúčastní opět pouze obchodní tým, pro druhé pololetí je však v plánu zajistit účast na tomto školení i ostatním zaměstnancům společnosti.¹⁰³

Mimo výše zmíněných školení pro obchodní oddělení, proběhlo také jedno určené pro všechny zaměstnance. Na jaře roku 2015 se všichni zaměstnanci zúčastnili dvoudenního školení na téma Interní komunikace. Cílem tohoto školení bylo odstranění bariér v komunikaci, které vznikaly zejména při spolupráci obchodního oddělení s oddělením logistiky. V první části školení byly účastníkům vysvětleny pojmy firemní kultura (jaké má dimenze a jak se projevuje) a kompetence. Druhá část školení se zaměřovala na konkrétní situaci v organizaci – účastníci společně s lektorem diskutovali o slabých stránkách interních komunikace a snažili se nalézt řešení, jak tyto slabé stránky a problémy odstranit.¹⁰⁴ Celkově však školení nedopadlo příliš dobře – na základě zpětné vazby lektora, účastníci nepochopili účel školení. Hodnocení ze strany zaměstnanců také nebylo příliš pozitivní a místo k odstranění komunikačních bariér přispělo spíše k demotivaci a frustraci zaměstnanců.¹⁰⁵

Dále nesmím zapomenout zmínit produktová školení, kterých se účastní převážně zaměstnanci marketingu, případně technického oddělení. Cílem těchto školení je seznámení se s novými či inovovanými produkty, které bude firma v budoucnu nabízet na trhu. Z velké části se tyto akce konají v zahraničí přímo u výrobce (ve Francii či v Itálii).

A nakonec zaměstnavatel zajišťuje účast na školení pro finanční oddělení, při kterých se zaměstnanci seznamují hlavně se změnami zákoníků v oblasti financí a daní nebo zákoníku práce.

¹⁰² Rozhovor s Milanem Zajíčkem, majitelem Pražské manažerské akademie s.r.o., ze dne 13. 4. 2016

¹⁰³ Interní informace společnosti Legrand

¹⁰⁴ Rozhovor s Ing. Vladislavem Náhlíkem, senior consultantem a školitelem Pražské manažerské akademie s.r.o., ze dne 26.4.2016

¹⁰⁵ Rozhovor s Michalem Balážem, obchodním ředitelem společnosti Legrand, dne 30. 3. 2016

8.2. Hlavní dodavatel služeb – Pražská manažerská akademie s.r.o.¹⁰⁶

Společnost Pražská manažerská akademie s.r.o. sídlí v Praze, ale své služby poskytuje firmám po celé České republice. Na trhu působí od roku 1997 a zaměřuje se na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců zejména v oblasti managementu a prodeje.¹⁰⁷ PMA nabízí firmám komplexní řešení v oblasti rozvoje a vzdělávání – od identifikace rozvojových potřeb, přes plánování a realizaci až po hodnocení vzdělávacích aktivit. V roce 2013 PMA navázala dlouhodobou spolupráci s firmou Legrand s.r.o. Hlavním konzultantem a školitelem pro společnost Legrand je Ing. Vladislav Náhlík, působící v PMA jako senior konzultant. Ing. Náhlík doposud připravoval i realizoval všechna školení, s výjimkou školení zaměřených na metodu Structogram – na tuto metodu má v PMA prozatím licenci pouze ředitel a majitel společnosti Milan Zajíček. Vzápětí se pokusím tuto metodu co nejstručněji a zároveň co nejsrozumitelněji vysvětlit.

8.2.1. Metoda STRUCTOGRAM¹⁰⁸

Historie této metody spadá do konce 70. let 20. století. Tvůrci této metody jsou Američan Dr. Paul D. MacLean, zabývající se výzkumem mozku, který přispěl svou teorií tzv. „trojjediného mozku“, a německý antropolog Rolf W. Schirm, kteří spojili své dosavadní poznatky z několika empirických studií a na jejich základě vytvořili tuto biostrukturální analýzu.¹⁰⁹ Závěrem této analýzy je, že vlastnosti člověka a jeho chování jsou ovlivněny právě tím, jaká ze tří částí mozku je u něj dominantní. Struktura trojjediného mozku je zachycena na obrázku č. 7.

Obrázek 7 Trojjediný mozek



Zdroj Trojjediný mozek. Structogram [online]. [cit. 2016-04-21]. Dostupné z: <http://www.structogram.cz/vedecke-podklady/>

¹⁰⁶ Rozhovor s Milanem Zajíčkem, majitelem Pražské manažerské akademie s.r.o., ze dne 13. 4. 2016

¹⁰⁷ O nás. *Pražská manažerská akademie s.r.o.* [online]. 2016 [cit. 2016-04-24]. Dostupné z: <http://www.pma.cz/o-nas/>

¹⁰⁸ Rozhovor s Milanem Zajíčkem, majitelem Pražské manažerské akademie s.r.o., ze dne 13. 4. 2016

¹⁰⁹ Historie Biostrukturální analýzy. *Structogram* [online]. [cit. 2016-04-21]. Dostupné z: <http://www.structogram.cz/historie/>

Tato analýza vychází z toho, že lidský mozek prošel třemi stádii vývoje. Jako první se u člověka vyvinul tzv. kmenový mozek (na obrázku znázorněn zeleně). Jedná se o tu část mozku, kde dominují pocity a instinkty. V literatuře je také možné najít označení „plazí mozek“. Je tomu tak proto, že tato část mozku využívá podobné vzorce chování, jako tomu bylo u pravěkých plazů, jejichž hlavním cílem bylo přežít a nechat žít. Kmenový mozek je orientovaný na minulost a podněcuje v nás, abychom si dělali nároky na zásluhy, lidi, vztahy či teritorium.¹¹⁰ Člověk s dominantním kmenovým mozkem se proto nechá často ovlivnit prožitými zkušenostmi a instinkty, jsou pro něj důležité mezilidské vztahy a uznání.

Další částí mozku je tzv. mezimozek (na obrázku má červenou barvu), někdy je označován také jako mozek savců a šelem. Tato část mozku vykazuje znaky chování, jaké bylo typické pro šelmy a savce masožravce. Hlavním cílem pro tyto živočichy bylo přežít, tedy sehnat potravu. Tato část mozku nás podněcuje k impulsivnosti, schopnosti se prosadit, agresivitě. Je to mozek emocí. Díky mezi mozku se orientujeme na přítomnost, umíme se rychle a spontánně rozhodnout, nadchnout se pro nové věci a rádi bychom byli dominantní.¹¹¹

A nakonec tzv. velký mozek neboli „mozek primátů“ (na obrázku vyznačen modře) vykazuje vzorce chování, které bylo typické pro primáty. Primáti byli na rozdíl od ostatních savců v relativně slabé pozici, pokud šlo o přežití. Jejich jedinou možností bylo utéct vysoko do korun stromů. Jejich mozek vykazoval schopnost prostorové orientace a orientace v čase. Dokázali předem rozpoznat hrozící nebezpečí a naučili se pomocí znaků a zvuků vzájemně komunikovat a předávat si informace. Lidem umožňuje velký mozek předvídat, plánovat do budoucna, vyhodnocovat různé možnosti, logicky uvažovat a pomocí argumentů přesvědčovat ostatní.¹¹²

Na základě této analýzy byl vytvořen tréninkový program, který má pomoci (nejen) obchodníkům lépe poznat sám sebe, své obchodní partnery a přizpůsobit své vystupování tak, aby dosáhli požadovaných výsledků. Dále budu v této podkapitole používat pojmy „barva“ člověka či barevná dominanta, které vychází z toho, která část mozku u člověka převažuje. Tyto barvy odpovídají obrázku č. 7 a popisu jednotlivých mozků výše. Pokud

¹¹⁰ ORLITA, Vlastimil. *Za to můžeš ty-- můj mozek!*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2015. ISBN 978-80-265-0347-7. s. 21 - 22

¹¹¹ ORLITA, Vlastimil. 2015. s. 23

¹¹² ORLITA, Vlastimil. 2015. s. 24 - 25

tedy zmíním zelenou dominantu, budu mluvit o člověku s dominantním kmenovým mozkem atd. Tento tréninkový program je rozdělen do tří částí¹¹³:

- Klíč k sebepoznání
- Klíč k poznání lidí
- Klíč k zákazníkovi

Veškeré informace k tréninkovému programu s využitím této metody mi byly poskytnuty během rozhovoru s majitelem Pražské manažerské akademie Milanem Zajíčkem, který je zároveň hlavním školitelem tohoto programu.

Cílem první části školení, jak již název napovídá, je poznání sebe samého. Vzdělávání zaměstnanci by měli v této části zjistit, jaká „barva“ (tedy jaká část mozku) je u nich dominantní. Toto poznání jim umožní test, skládající se z 10 otázek zachycujících různé životní situace. Otázky jsou zaměřeny na reakce a chování a jsou formulovány tak, aby člověk při odpovědi nevycházel ze zkušeností, ale odpovídal pouze na základě svých charakteristických vlastností. Proto by se výsledky testu neměly s časem a přibývajícím zkušenostmi měnit.

Během tohoto školení účastníci zjistí, jaká část mozku u nich dominuje. Dále je jim vysvětleno, co jejich výsledek znamená v běžném i pracovním životě, jak se tyto vlastnosti projeví ve vztahu k lidem, jak ovlivňují jejich orientaci v čase, způsoby myšlení a práce a jejich přístup k možnostem a rizikům. Kromě sebepoznání má tato část školení pomoci účastníkům pochopit jednání jejich kolegů, u kterých se projevuje dominance jiné části mozku, a případně odstranit některé bariéry při spolupráci nebo komunikaci.

Pro zajímavost a lepší představu uvádím pár typický vlastností pro jednotlivé barevné dominanty – zachyceno v Tabulce 3 na následující stránce:

¹¹³ Podklady pro úspěšný rozvoj osobnosti. *Structogram* [online]. [cit. 2016-04-24]. Dostupné z: <http://www.structogram.cz/skolici-materialy/>

Tabulka 3 Silné a slabé stránky podle dominantní části mozku

	Zelená dominanta	Červená dominanta	Modrá dominanta
Silné stránky	Intuice, empatie, kreativita, zájem o druhé, schopnost získat důvěru	Pohotovost, rozhodnost, aktivita, cílevědomost, iniciativa, ochota riskovat	Logické a analytické myšlení, preciznost, důslednost, vytrvalost, přesvědčivost
Rizikové faktory	Konzervativnost, neochota ke změnám, nerozhodnost, nedochvilnost	Impulsivnost, agresivní chování, netrpělivost, konfliktnost, absence empatie	Nerozhodnost, neprůbojnost, nedůvěřivost, puntičkářství

Zdroj Vlastní zpracování na základě osobního rozhovoru s Milanem Zajíčkem

Druhá část tréninkového programu je nazvaná Klíč k poznání lidí a jejím cílem je naučit se rozpoznat, s jakým člověkem při týmové spolupráci či obchodní schůzce jednáme, a dokázat tomu přizpůsobit své chování a vyjednávací praktiky. Účastníci školení se učí, že poznávat druhé lidi můžeme nejlépe na základě porovnání se sebou samým. A proto je nejprve důležité sebezpoznaní, na jehož základě si každý člověk může vytvářet svá vlastní měřítka a normy k poznání ostatních lidí.

Prvním krokem v této části tréninku je uvědomit si svoje předsudky vůči ostatním lidem v závislosti na vlastních osobnostních rysech a rysech druhých, a umět s těmito předsudky pracovat. V praxi každý z nás reaguje na ostatní v závislosti na osobních sympatiích či antipatiích. Během tohoto školení se účastníci učí, jak na základě vlastních předsudků můžou odhadnout „barvu“ druhého člověka, a podle toho přizpůsobit svoje chování.

Dále jsou účastníci seznámeni s prvky, které člověk vykazuje na základě své dominantní barvy, a učí se, jak odhadnout obchodního partnera podle jeho chování. První signály může člověk zaznamenat již při prvním kontaktu – způsob, jakým se člověk představí, způsob podání ruky, oční kontakt atd. Například pro zelenou dominantu může být takovým signálem oční kontakt, bližší tělesný kontakt při podání ruky, pro modrou dominantu naopak zdrženlivost, podání ruky s větším odstupem a pro červenou dominantu

iniciativa, sebevědomí či autoritativní vystupování. Další znaky se pak většinou objevují v průběhu jednání – člověk s modrou dominantou rád argumentuje fakty a čísla, naopak předložené argumenty a návrhy druhé strany potřebuje důkladně promyslet a zvážit. Člověk s červenou dominantou při jednání nerad ztrácí čas zbytečnostmi, rád jde rovnou k věci, což může občas působit nediplomaticky až hrubě. Lidé se zelenou dominantou si při jednání zpravidla potrpí také na budování vztahů, rádi partnera nejprve blíže poznají a jsou ochotni jednání věnovat více času.

Součástí školení je i promítání videí, kde je několik osob či známých osobností představeno v určitých situacích, a úkolem účastníků je na základě jejich vystupování odhadnout jejich dominantní barvu.

Ve třetí a poslední části tréninku se účastníci seznamují s tím, jak přistupovat a komunikovat s druhými na základě jejich osobnostních rysů, jak je získat a přimět přijmout předložený návrh či motivovat ke koupi služby nebo produktu. Při simulaci obchodních jednání se budou učit volit vhodné argumenty pro získání klienta. Cílem tohoto školení bude také prokázat schopnost při obchodním aplikovat znalosti získané v předchozích dvou částech školení.

8.3. Hodnocení vzdělávacích aktivit

Pro hodnocení efektivity vzdělávacích aktivit využívá společnost Legrand služby Pražské manažerské agentury. Toto hodnocení je součástí vzdělávacích „balíčků“. PMA sleduje předem stanovené ukazatele (nejčastěji obrat, případně množství nových klientů) půl roku před zahájením vzdělávacího programu, dále monitoruje vývoj těchto ukazatelů v průběhu vzdělávání a hodnocení završí půl roku po skončení programu.¹¹⁴ Výsledky hodnocení následně projednává s managementem společnosti s tím, že mohou posloužit také jako podklad pro další potřeby vzdělávání.

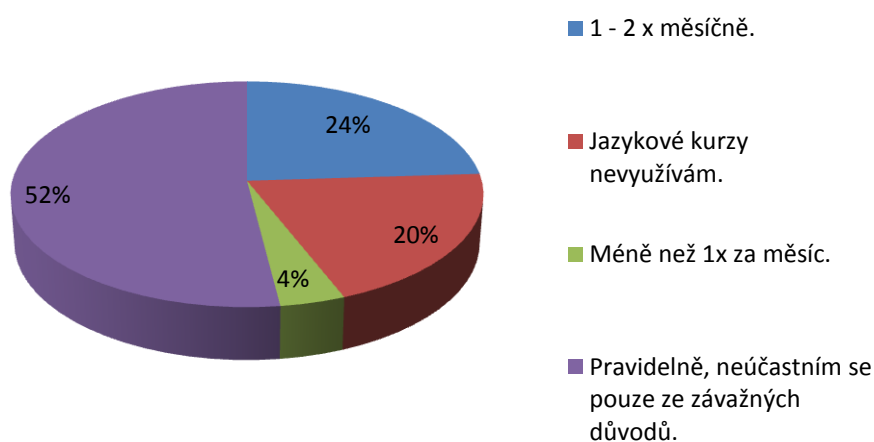
Kromě toho je také vždy na konci školení získávána zpětná vazba od všech účastníků. Ti se mohou vyjádřit přímo v závěru školení během diskuse, nebo vyplnit anonymní dotazník. Toto hodnocení probíhá vždy bezprostředně po vzdělávací akci. Domnívám se, že by bylo žádoucí, kdyby měli zaměstnanci možnost se k vzdělávací aktivitě vyjádřit i s určitým časovým odstupem, kdy jsou schopni objektivněji zhodnotit, zda pro ně byla akce přínosná, či nikoliv. Proto jsem se rozhodla pro vlastní dotazníkové šetření, kde

¹¹⁴ Rozhovor s Milanem Zajíčkem, majitelem Pražské manažerské akademie s.r.o., ze dne 13. 4. 2016

měli všichni zaměstnanci možnost zhodnotit dosavadní školení a vyjádřit, jak jsou celkově spokojeni se vzdělávacími aktivitami, které jim zaměstnavatel nabízí. Z 33 distribuovaných dotazníků jsem získala odpověď 25 zaměstnanců.

První část dotazníku byla zaměřena na spokojenost s nabízenými jazykovými kurzy, které jsou, jak jsem již zmínila dříve ve své práci, nabízeny všem zaměstnancům. První otázka byla zaměřena na to, jak často zaměstnanec jazykové kurzy využívá.

Graf 1 Odpovědi respondentů na otázku „Jak často využíváte jazykové kurzy?“

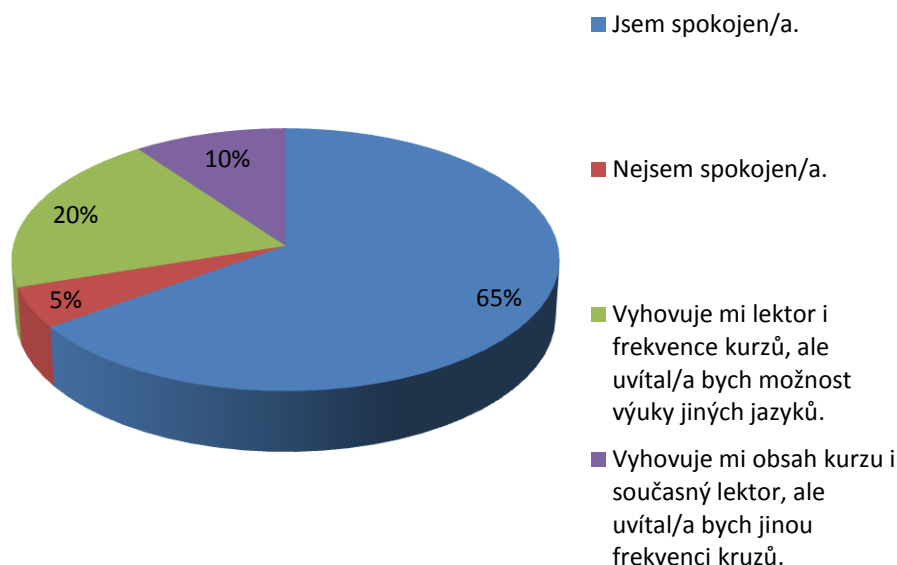


Zdroj Vlastní dotazníkové šetření

Jak znázorňuje Graf 1 - 52 % respondentů navštěvuje jazykové kurzy pravidelně (na týdenní bázi) a neúčastní se pouze ze závažných důvodů jako např. nemoc, služební cesta či pracovní schůzka. 24 % respondentů kurzy navštěvuje 1 – 2x měsíčně, 4 % se účastní méně než jednou měsíčně a 20 % jazykové kurzy nevyužívá. Zaměstnanci, kteří nevyužívají možnost navštěvovat jazykové kurzy, jsou z 80 % obchodníci pracující v terénu, kteří jako hlavní důvod uvedli nedostatek času k dojíždění do jazykové školy. Dalším důvodem, který zaměstnance odrazuje od účasti na kurzech, je pocit, že nabídka kurzů není v odpovídající úrovni – zaměstnanec tedy nevidí v nabízených jazykových kurzech žádný potenciální přínos.

U druhé otázky respondenti hodnotili, jak jsou spokojeni s nabídkou jazykových kurzů. Graf 2 na následující straně zachycuje hodnocení všech respondentů, kteří se kurzů účastní.

Graf 2 Spokojenost zaměstnanců firmy Legrand s jazykovými kurzy



Zdroj Vlastní dotazníkové šetření

Více než 60 % zaměstnanců, kteří kurzy navštěvují, jsou s jejich nabídkou zcela spokojeni. Dalších 20 % je sice spokojeno, ale spíše by uvítali možnost výuky jiných jazyků než angličtiny – zmíněna byla italština, španělština či francouzština. 10 % účastníků by uvítalo jinou frekvenci kurzů a 5 % účastníků není s kurzy spokojeno v žádném ohledu. Na poslední zmíněnou skupinu by se měl podle mého názoru zaměstnavatel zaměřit, jelikož za jejich účast na kurzu vynakládá finanční prostředky. Dlouhodobá nespokojenost zaměstnance může vyústit v jeho demotivaci a navíc jsou finanční prostředky na jeho rozvoj vynaloženy neefektivně. Někteří zaměstnanci také v komentáři vyjádřili zájem o lepší rozdělení účastníků podle jazykové úrovně.

V další část dotazníku zaměstnanci vyjadřovali svou spokojenost s teambuildingovými a outdoorovými aktivitami. 72 % respondentů je v tomto ohledu velmi spokojeno a nabídku teambuildingových aktivit plně využívají, 20 % respondentů se sice akcí účastní, ale by uvítalo jinou než sportovní náplň těchto aktivit a 8 % respondentů se účastní pouze velmi výjimečně a převážně z povinnosti. Co se týče těchto aktivit, dotazník přinesl pro zaměstnavatele spíše pozitivní výsledky.

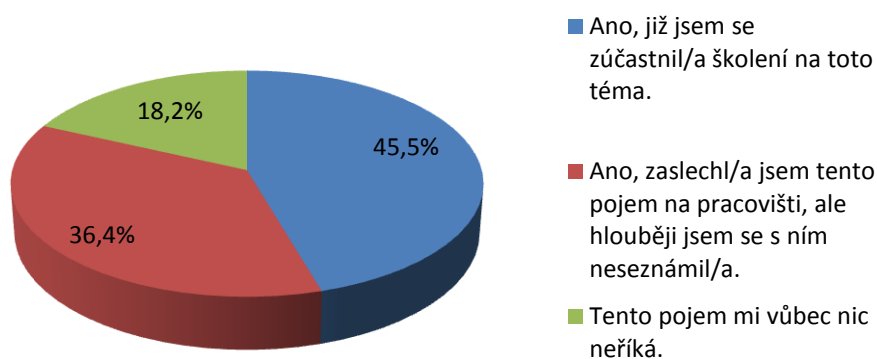
Dále jsem se respondentů dotazovala na jejich účast a spokojenost se školicími aktivitami. Jak jsem již zmiňovala v úvodu této kapitoly, školení jsou prozatím zaměřena

hlavně na obchodní oddělení společnosti. Na otázku, kolika školení se zaměstnanec za posledních 12 měsíců zúčastnil, proto 44 % respondentů odpovědělo, že maximálně jednoho. 32 % respondentů se zúčastnilo 2 – 4 školení za poslední rok a 24 % více než pěti.

Respondenti měli také zhodnotit, jak jsou spokojeni s frekvencí a tématy (obsahem) školení, pomocí stupnice 1 – 5 (hodnocení jako ve škole). 82 % respondentů ohodnotilo frekvenci školení známkami 2 nebo 3. 9 % je velmi spokojeno (známka 1) a 9 % nespokojeno (známka 4). Znamky 3 a 4 udělovali hlavně zaměstnanci, kteří se za poslední rok zúčastnili maximálně jednoho školení, tito pracovníci by pak uvítali jinou frekvenci školení. Obsah školení zhodnotili spíše negativně (známky 3 – 5) také hlavně zaměstnanci, kteří se během posledního roku zúčastnili maximálně jednoho školení (v tomto případě se jednalo o školení na téma Interní komunikace). Velmi spokojeno (známka 1) je pak 9 % dotázaných a spokojeno (známka 2) je 54,5 % respondentů. V tomto ohledu jsou celkové výsledky pro zaměstnavatele spíše negativní – na školení jsou vynakládány značné finanční prostředky a více než třetina zaměstnanců vyjádřila nespokojenost.

Vzhledem k tomu, že letos proběhla již dvě ze tří částí školení na téma Structogram, chtěla jsem provést zhodnocení tohoto tématu odděleně. Abych z dotázaných zaměstnanců vytřídila ty, kteří se již školení na toto téma zúčastnili, položila jsem jim rozřazovací otázku, zda jim něco říká pojem „Structogram“. Výsledky odpovědí zachycuje Graf 3:

Graf 3 Výsledky odpovědí na otázku „Říká Vám něco pojem Structogram?“



Zdroj Vlastní dotazníkové šetření

Pouze 10 zaměstnanců (40 % z celkového počtu respondentů) se tedy již zúčastnilo školení na toto téma. Následující hodnocení proto bude provedeno pouze těmito zaměstnanci. První část školení „Klíč k sebepoznání“ hodnotilo 70 % jako velmi užitečné (známka 1) a 30 % jako užitečné (známka 2). Druhá část na téma „Klíč k poznání lidí“ byla hodnocena polovinou jako velmi užitečná (známka 1) a druhou půlkou jako užitečná (známka 2). Na otázku, zda má zaměstnanec pocit, že mu toto školení pomohlo zlepšit pracovní výkon nebo usnadnit práci, byly odpovědi následující:

- 60 % - pozitivní změnu zaznamenali téměř okamžitě
- 40 % - změnu zatím nezaznamenali, potřebují ještě čas na zpracování a vstřebání informací
- nikdo z respondentů nevybral možnost, že žádnou změnu ani neočekává

Respondenti měli ve svých odpovědích také uvést, zda již měli možnost aplikovat poznatky ze školení v praxi a případně uvést konkrétní příklad. Z průzkumu jsem získala tyto odpovědi:

Tabulka 4 Odpovědi respondentů na otázku „Měli jste již možnost aplikovat poznatky ze školení v praxi? Pokud ano, uveďte prosím stručný příklad.“

Respondent	Odpověď
1	Ano, při schůzce se zákazníky, se snažím odhadnout jejich "barvu" a podle toho postupovat.
2	Při jednání s červeným jsem se snažil co nejrychleji a stručně vysvětlit problém. Myslím, že jsem uspěl. Já modrý...
3	Uvědomil jsem si, že odlišný názor ostatních na nějaký problém, je způsoben jejich jiným pohledem na věc, tím, že jsou jiní. Není to nic osobního
4	Ano měl, lépe se ovládám při jednání s analytickým typem klientů, zároveň jsem se o sobě něco dozvěděl.
5	Rozpoznávání typů klientů, přizpůsobení stylu komunikace
6	Více si všímám chování lidí a snažím se je zařadit do kategorie tak, abych se s nimi mohl snadněji domluvit a přesvědčit je
7	Zatím jen v přípravě na jednání
8	Ano
9	Pracovní schůzky, částečné rozpoznání "barev" klienta
10	Zatím jsem využil pouze při přípravě na schůzky.

Zdroj Vlastní dotazníkové šetření

Průzkum dále prokázal, že 80 % dotázaných zaměstnanců vnímá nabízené vzdělávací aktivity jako možnost k osobnímu rozvoji a 60 % dotázaných se pak na tyto aktivity dívá jako na součást benefitů nabízených zaměstnavatelem.

Celkové hodnocení pak prokázalo, že 84 % dotázaných je se vzdělávacími aktivitami společnosti spokojeno (z toho 20 % zcela spokojeno bez jakýchkoliv výhrad), 12 % spíše nespokojeno a 4 % zcela nespokojeno. K celkové nespokojenosti potom vedly hlavně důvody nedostatečné úrovně nabídky jazykových kurzů a nevyhovující frekvence nabízených školení.

V závěru dotazníku měli zaměstnanci prostor vyjádřit se, jaké vzdělávací aktivity by uvítali do budoucna. Mezi nejčastějšími odpověďmi zazněla školení se zaměřením na PC software (práce s MS Office, tvorba webových stránek atd.), trénink komunikačních a prezentačních dovedností, trénink zaměřený na rozvoj obchodních praktik a vyjednávání a nabídka jiných jazykových kurzů než pouze kurzů angličtiny.

8.4. Návrhy na zlepšení či změny programu

V předchozí podkapitole byly představeny výsledky dotazníkového šetření zaměřeného na spokojenost zaměstnanců společnosti se vzdělávacími aktivitami. Na základě těchto výsledků se budu snažit v této podkapitole předložit návrhy, které by mohly přispět ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců a případně také k vyšší efektivitě vynaložených prostředků na tyto aktivity.

V otázce spokojenosti zaměstnanců s jazykovými kurzy dotazníkový průzkum ukázal, že většina jich je s nabídkou i kvalitou spokojena. Výhrady směřovaly spíše jen na ne zcela vyhovující rozdělení skupin dle úrovně znalosti. Rozřazovací test zaměstnanci provádí vždy jen na začátku, než do kurzu nastoupí. Domnívám se, že by k lepší efektivitě přispěla pravidelná možnost složit test ověřující úroveň znalosti, na jehož základě by se mohl zaměstnanec (případně část skupiny) posunout o úroveň výš. Nejvíce je tento problém vnímán v kategorii začátečníků, kde se s příchodem nového člena (úplného začátečníka) skupina vrací opět na začátek.

V loňském roce dostala společnost Legrand doporučení týkající se oblastí vzdělávání také od firmy PMA. Témata vzdělávání, na které by se podle PMA měla společnost Legrand v blízké době zaměřit, jsou rozvoj manažerských dovedností a zlepšování komunikace na úrovni managementu. Těmto doporučením předcházela také návrh na rozšíření managementu, který byl zrealizován a mezi top management a zaměstnance byl vložen navíc jeden mezistupeň řídicích pracovníků. Konkrétně se jednalo o nově vzniklé pozice v obchodním oddělení: manažer pro velkoobchodní tým, manažer pro projektový tým a manažer

technického oddělení. A jelikož na tyto pozice byli dosazeni zaměstnanci zevnitř firmy a nebyly hledány osoby s manažerskými zkušenostmi, došla firma PMA k závěru, že společnost Legrand potřebuje do vzdělávacího programu zahrnout také vzdělávání manažerů. Konkrétně byly pro manažery firmy Legrand s.r.o. navrženy následující vzdělávací kurzy:

- Styly vedení lidí
- Komunikace manažerů
- Stimulace a motivace zaměstnanců
- Vedení porad
- Efektivní vedení týmů
- Vyjednávání
- Koučování

Vedení firmy Legrand se však prozatím s přihlédnutím k plánovanému rozpočtu na vzdělávání rozhodlo upřednostnit vzdělávání obchodníků před vzděláváním manažerů.¹¹⁵

Co se týče zlepšení v otázce teambuildingových aktivit, měla by společnost přihlédnout k tomu, že více než čtvrtina účastníků se zaměstnanců (28 %) není s jejich náplní spokojeno. Jak jsem již zmínila v úvodu této kapitoly, teambuildingové akce jsou převážně sportovně zaměřeny. Neúčastní se jich proto převážně osoby se zdravotními problémy nebo sportovně neaktivní zaměstnanci (jedná se tak o stále stejné zaměstnance).¹¹⁶ Tyto aktivity jsou pro firmu jistě velmi nákladné. Bylo by proto žádoucí, aby měly pro zaměstnance motivující charakter a aby je mohli (coby zaměstnanecký benefit) všichni využívat. Vzhledem k tomu, že během kalendářního roku probíhají zpravidla 3 – 4 akce,¹¹⁷ měl by zaměstnavatel uvážit změnu náplně alespoň u jedné z těchto akcí, aby vyhovovala pokud možno většině zaměstnanců. Kromě sportovních aktivit bych navrhovala zahrnout do programu rozvojové hry či simulace situací, které by vedly k posílení týmové spolupráce a soudržnosti pracovního kolektivu.

Z dotazníkového průzkumu dále vyplynulo, že školení na téma Structogram zlepšilo celkové hodnocení spokojenosti se školícími akcemi. Proto se domnívám, že by bylo

¹¹⁵ Rozhovor s Ing. Vladislavem Náhlíkem, senior consultantem a školitelem Pražské manažerské akademie s.r.o., ze dne 26.4.2016

¹¹⁶ Interní informace společnosti Legrand

¹¹⁷ Interní informace společnosti Legrand

žádoucí toto školení uspořádat také pro ostatní zaměstnance společnosti. Jako důvod k tomuto doporučení bych uvedla nejen možnost zlepšení celkové spokojenosti ostatních zaměstnanců se vzděláváním, ale také fakt, že by toto školení mohlo přispět ke zlepšení komunikace mezi všemi zaměstnanci a vzájemného porozumění. Vedení společnosti již toto školení zvažuje a mělo by být zařazeno do vzdělávacího plánu nejpozději ve druhé polovině roku 2016.¹¹⁸

Zaměstnanci také v závěru dotazníku vyjádřili zájem o školení na zlepšení znalostí počítačového softwaru (např. MS Office). Tento požadavek považuji za velmi oprávněný, vzhledem k tomu, že téměř všechny výstupy z interních programů jsou zpracovávány v programu Microsoft excel.¹¹⁹ Doporučuji uspořádat jednorázové školení pro všechny zaměstnance se zaměřením na užívání základních, textových a databázových funkcí v tomto programu.

¹¹⁸ Interní informace společnosti Legrand

¹¹⁹ Interní informace společnosti Legrand

Závěr

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců představují v dnešní době pro zaměstnavatele i zaměstnance důležitou otázku. Těžiště potřeb firem i trhu práce se za několik posledních let přesunulo z formálního vzdělávání získávaného během školní docházky na celoživotní a neformální vzdělávání, které je zaměstnanci poskytováno během jeho zaměstnání.

Charakter pracovního trhu se za posledních několik desítek let velmi výrazně změnil, a to zejména díky pracovním návykům a požadavkům mladší generace, která dnes tvoří významnou část ekonomicky aktivního obyvatelstva. Zaměstnanci nehledají jistotu v podobě celoživotního zaměstnání, jako tomu bylo v minulosti. Naopak většina z nich dnes touží po zkušenostech, rychlém kariérním postupu, osobním rozvoji. Tato generace nehledá pouze zaměstnání, které jim zajistí živobytí, ale hledají zároveň místo, kde se budou moci pracovně i osobně rozvíjet.

V úvodu práce jsem nejprve definovala základní pojmy, které se vztahují k této problematice – lidský kapitál, lidské zdroje, učení, vzdělávání a rozvoj, a vysvětlila jsem jejich vzájemný vztah. Dále jsem se zaměřila na jednotlivé způsoby a styly učení.

Způsoby učení jednotlivců mohou být ovlivněny několika faktory. Tyto způsoby jsem definovala pomocí tzv. Kolbova cyklu učení, který se skládá z fáze prožívání, vnímání, myšlení a konání. Na jeho základě můžeme definovat 4 základní typy učícího se člověka – divergující, asimilující, konvergující a akomodující typ, podle toho v jaké fázi učebního cyklu je schopen se nejvíce naučit.

Každý z nás při procesu učení využívá určitý styl. Ten bude ovlivněn například tím, zda jedinci více vyhovuje individuální učení, ve kterém se bude plně orientovat na zadaný úkol, bude postupovat logicky a systematicky a učit se na základě faktů, nebo zda se bude lépe učit ve skupině při mezilidské interakci pomocí experimentů a konkrétních zkušeností. Dále bude styl učení každého člověka ovlivněn tím, jak reaguje a prožívá různé životní situace. Někteří nejprve potřebují situaci důkladně zvážit a zamyslet se nad možnými scénáři a jejich důsledky. Na řešení situace potřebují zpravidla více času, raději se opírají o teorii než o zkušenosti. Druzí naopak přistupují k učení a řešení situací spíše instinktivně. Teorie a fakta pro ně nejsou až tak důležitá, učí se na základě zkušeností.

Firma, která se zabývá vzděláváním svých zaměstnanců, může při tvorbě vzdělávacích programů využít některý ze tří přístupů. V případě strategického přístupu se orientuje hlavně na naplnění své vize a svého poslání. Hlavními nástroji strategického přístupu ke vzdělávání jsou řízení pracovního výkonu a metoda tzv. vyrovnaných ukazatelů (balanced scorecard). Při řízení pracovního výkonu jsou zaměstnanci stanoveny na určité období cíle, kterých by měl z hlediska pracovního výkonu dosáhnout. Metoda balanced scorecard by měla firmě pomoci udržet si dobré postavení na trhu při sledování 4 základních ukazatelů – finančních cílů, zákaznických cílů, cílů týkajících se interních procesů a cílů v oblasti rozvoje a růstu. Na základě propojenosti těchto ukazatelů by měly být stanoveny rozvojové a vzdělávací potřeby.

Hlavní metodou kompetenčního přístupu je řízení podle kompetencí. Při tvorbě vzdělávacího programu firma vychází ze vzájemné závislosti požadavků na pracovní výkon a kompetencí jednotlivých pracovníků. Stěžejním podkladem je v tomto přístupu popis pracovního místa.

Třetím, a podle mého názoru časově nejnáročnějším přístupem, je přístup systematický. Jeho podstatou je rozdělení tvorby vzdělávacího procesu do několika po sobě jdoucích fází. Tyto fáze pak tvoří cyklus, který by se měl v ideálním případě neustále opakovat. První fází je identifikace vzdělávacích potřeb, ve které firma sbírá informace a na jejich základě porovnává současný stav se stavem požadovaným. Dalším krokem je sestavení podrobného vzdělávacího plánu, který by neměl opomenout zaměstnance, kterých se bude vzdělávání týkat, metody a formy vzdělávání, lektory, potřebné nástroje a časový harmonogram. Celý proces vrcholí fází realizace. V této části mohou nastat určité nenadálé situace, na které bude potřeba reagovat – například přítomnost rušiče, pasivní skupina účastníků nebo velká nesourodost skupiny účastníků z hlediska úrovně znalostí. Mimo to se mohou objevit také bariéry, které ztíží nebo dokonce znemožní efektivní průběh vzdělávací akce. K eliminaci těchto rizik by měla pomoci důkladná příprava ve fázi identifikace vzdělávacích potřeb a následně také příprava a zkušenosti lektora. Závěrečnou fází je hodnocení vzdělávacího programu, při kterém zjišťujeme, zda nám vzdělávání přineslo požadované výsledky a zda byly vynaložené finanční prostředky efektivně využity. Výstupy z provedeného hodnocení může firma využít také jako podklad pro další vzdělávání do budoucna.

Kromě standardních vzdělávacích aktivit se mohou firmy zaměřit také na specifickou oblast vzdělávání – talent management. Tento pojem pod sebou zahrnuje identifikaci, řízení, rozvoj a stabilizaci pracovníků s vysokým potenciálem. Některé firmy dnes mají speciální pracovníky (týmy) zabývající se rozvojem talentů. Jsou i takové organizace, které rozvojové a vzdělávací aktivity cílí výhradně na pracovníky vykazující velký potenciál. Tito zaměstnanci představují pro firmu nejhodnotnější část lidských zdrojů, a proto je v jejich nejlepším zájmu tyto zaměstnance včas rozpoznat, motivovat, dále rozvíjet a v neposlední řadě si je udržet.

V poslední kapitole své práce jsem se věnovala vzdělávacím aktivitám společnosti Legrand s.r.o. a jejich hodnocení. Hodnocení spokojenosti zaměstnanců s nabízenými vzdělávacími aktivitami jsem provedla pomocí dotazníkového průzkumu.

Firma nabízí všem svým zaměstnancům jazykové kurzy angličtiny. Úroveň znalosti každého pracovníka před jeho nástupem do kurzu vždy ověří rozřazovací test. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 20 % zaměstnanců tyto kurzy vůbec nevyužívá. Jako důvod k neúčasti na jazykových kurzech uvedli někteří nedostatek volného času nebo nedostatečnou úroveň nabízených kurzů. Dvě třetiny účastníků hodnotily kurzy jako zcela uspokojivé. K nespokojenosti pak přispělo například nevyhovující rozdělení do skupin dle úrovně znalosti. Jako návrh na zlepšení bych proto v oblasti jazykových kurzů navrhovala provádět rozřazovací testy na pravidelné bázi (např. 1x ročně) a ne pouze před zahájením kurzu.

V oblasti spokojenosti zaměstnanců s teambuildingovými aktivitami se projevila jako slabá stránka náplň těchto aktivit, která je převážně zaměřena na sportovní akce. Téměř třetina zaměstnanců vyjádřila nespokojenost v tomto směru. Teambuildingy firmy zpravidla pořádá 3 – 4x do roka, navrhovala bych proto zaměstnavateli změnit náplň alespoň v jednom případě, aby se mohli zapojit všichni zaměstnanci. Smyslem teambuildingu by mělo být v první řadě posílení soudržnosti kolektivu a zlepšení týmové spolupráce.

Spokojenost se školicími aktivitami značně vylepšilo hodnocení pracovníků, kteří se zúčastnili školení na téma Structogram. Proto jsem ve svém návrhu uvedla, že by uspořádání tohoto školení i pro ostatní zaměstnance mohlo zvýšit celkovou spokojenost i motivaci všech zaměstnanců. V hodnocení samotné metody uvedli respondenti také jako jeden z přínosů lepší pochopení chování ostatních pracovníků v týmu. Toto školení by tak mohlo přispět

ke zlepšení vztahů na pracovišti. Vedení již s tímto školením pro ostatní zaměstnance počítá, uskutečnit by se mělo ke konci roku 2016.

Průzkum také odhalil, že 80 % dotázaných vnímá nabízené vzdělávací aktivity jako možnost k osobnímu rozvoji a 60 % zvolilo navíc ještě možnost, že tyto aktivity považuje za benefit od zaměstnavatele.

Celkově průzkum ukázal, že 20 % zaměstnanců je se vzděláváním ve firmě zcela spokojeno, dvě třetiny jsou spíše spokojeny, 12 % spíše nespokojeno a 4 % zcela nespokojeno. Pro zaměstnavatele tedy dopadl průzkum spíše pozitivně.

Na závěr jsem dala v dotazníku zaměstnancům prostor, aby se vyjádřili, jaké vzdělávací kurzy by přispěly ke zvýšení jejich celkové spokojenosti. Nejvíce by současní zaměstnanci uvítali výuku jiných světových jazyků (francouzštiny, italštiny nebo španělštiny), trénink komunikačních a prezentačních dovedností a kurzy zaměřené na práci s MS Excel.

Na rok 2016 jsou již vzdělávací aktivity i rozpočet na ně pevně rozvrženy. Věřím ale, že některý z mých předložených návrhů vedení společnosti uváží při plánování vzdělávání pro následující rok.

Zdroje

Literatura

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. Expert. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Překlad Martin Šikýř. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, Jan. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. ISBN 978-80-7452-113-3.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

BUCKLEY, Roger a Jim CAPLE. *Trénink a školení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004. Praxe manažera. ISBN 80-251-0358-7.

BUREŠ, Vladimír. *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1978-8.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

HORVÁTHOVÁ, Petra. *Talent management*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-665-3.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KUBEŠ, Marián, Dagmar SPILLEROVÁ a Roman KURNICKÝ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4806-1.

PLAMÍNEK, Jiří a Roman FIŠER. *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1074-9.

ORLITA, Vlastimil. *Za to můžeš ty-- můj mozku!*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2015. ISBN 978-80-265-0347-7.

ŠMÍDA, Filip. *Strategie v podnikové praxi*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-39-8.

THORNE, Kaye a Andy PELLANT. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance: výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1689-0.

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1770-8.

VODÁK, Josef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

Elektronické zdroje

360° zpětná vazba: O metodě. *360° zpětná vazba* [online]. 2010 [cit. 2016-04-03]. Dostupné z: <http://www.360zpetnavazba.cz/>

Častá změna zaměstnání bývala v životopisech stigmatem. Trend se ale mění. Hospodářské noviny [online]. Economia, a.s., 2015 [cit. 2016-04-18]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/podnikani/lide-a-personalni-rizeni-zamestnanci/c1-64151450-casta-zmena-zamestnani-byvala-v-zivotopisech-stigmatem-trend-se-ale-meni>

Historie Biostrukturální analýzy. *Structogram* [online]. [cit. 2016-04-21]. Dostupné z: <http://www.structogram.cz/historie/>

Nedostatek lidí s potřebnou kvalifikací 2015. *Manpower Group: Průzkumy* [online]. Praha, 2015 [cit. 2016-04-28]. Dostupné z: <https://www.manpowergroup.cz/pruzkumy/pruzkumy-studie/nedostatek-lidi-s-potrebnou-kvalifikaci-2015>

O nás. *Legrand* [online]. [cit. 2016-04-03]. Dostupné z: <http://www.legrand.cz/o-nas>
Rejstřík firem a osob. *Podnikatel.cz* [online]. 2007 [cit. 2016-04-05]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/rejstrik/legrand-s-r-o-25741951/>

O nás. *Pražská manažerská akademie s.r.o.* [online]. 2016 [cit. 2016-04-24]. Dostupné z: <http://www.pma.cz/o-nas/>

Podklady pro úspěšný rozvoj osobnosti. *Structogram* [online]. [cit. 2016-04-24]. Dostupné z: <http://www.structogram.cz/skolici-materialy/>

Podstata a smysl benchmarkingu. *Vzdělávací systém pro veřejnou správu ČR, o.p.s:*
Benchmarkingová iniciativa [online]. 2005 [cit. 2016-04-05]. Dostupné z: http://www.benchmarking.vcvscr.cz/index.php?p_menu=obench&hl_sloupec=benchmarking&detail=podstata

ŠIMEČEK, Karel. Komparace modelů zkušenostního učení Davida Kolba a modelu zážitkové pedagogiky Petra Jarvise. Univerzita Karlova v Praze: Katedra informačních technologií a technické výchovy [online]. Praha, 2014 [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: http://it.pedf.cuni.cz/strstud/edutech/2014-Simecek_html_edu/

Trojediný mozek. *Structogram* [online]. [cit. 2016-04-21]. Dostupné z: <http://www.structogram.cz/vedecke-podklady/>

Ženy se kvůli penězům vracejí z rodičovské do práce dřív. *Týden.cz* [online]. 2012 [cit. 2016-04-28]. Dostupné z: http://www.tyden.cz/rubriky/byznys/cesko/zeny-se-kvuli-penezum-vraci-z-rodicovske-do-prace-driv_241728.html

Další zdroje

Rozhovor s Michalem Balážem, obchodním ředitelem společnosti Legrand, dne 30. 3. 2016

Rozhovor s Michalem Maryškou, lektorem anglického jazyka ve společnosti The Villa, dne 25. 4. 2016

Rozhovor s Milanem Zajíčkem, majitelem Pražské manažerské akademie, ze dne 13. 4. 2016

Rozhovor s Ing. Vladislavem Náhlíkem, senior consultantem a školitelem Pražské manažerské akademie s.r.o., ze dne 26. 4. 2016

Interní informace společnosti Legrand s.r.o.

Vlastní zkušenosti z pozice zaměstnance firmy Legrand s.r.o.

Seznam tabulek

Tabulka 1 Matice metod rozvoje	38
Tabulka 2 Výhody a nevýhody hodnocení vzdělávací akce	45
Tabulka 3 Silné a slabé stránky podle dominantní části mozku.....	61

Seznam grafů

Graf 1 Odpovědi respondentů na otázku „Jak často využíváte jazykové kurzy?“	63
Graf 2 Spokojenost zaměstnanců firmy Legrand s jazykovými kurzy	64

Seznam obrázků

Obrázek 1 Tržní hodnota podniku.....	10
Obrázek 2 Typ učícího se člověka	13
Obrázek 3 Styly učení	14
Obrázek 4 Základní vztahy v BSC	22
Obrázek 5 Fáze systému vzdělávání	26
Obrázek 6 Organizační struktura společnosti Legrand s.r.o.	55
Obrázek 7 Trojjediný mozek	58

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník pro zaměstnance společnosti Legrand s.r.o.	79
--	----

Přílohy

Příloha 1 Výsledky dotazníkového průzkumu

Počet odpovědí: 25

Nabízí firma, ve které pracujete, zaměstnancům vzdělávací kurzy?

Ano	25	100 %
Ne	0	0 %

Jazykové kurzy

Nabízí Vám zaměstnavatel možnost využití jazykových kurzů?

Ano	25	100 %
Ne	0	0 %

Jazykové kurzy II

Jak často jazykové kurzy využíváte?

Pravidelně, neúčastním se pouze ze závažných důvodů.	13	52 %
1 - 2 x měsíčně.	6	24 %
Méně než 1x za měsíc.	1	4 %
Jazykové kurzy nevyužívám.	5	20 %

Jak jste s jazykovými kurzy spokojen/a?

Jsem spokojen/a.	13	52%
Vyhovuje mi lektor i frekvence kurzů, ale uvítal/a bych možnost výuky jiných jazyků.	4	16%
Vyhovuje mi obsah i frekvence kurzů, ale nejsem spokojen/a se současným lektorem.	0	0%
Vyhovuje mi obsah kurzu i současný lektor, ale uvítal/a bych jinou frekvenci kurzů.	2	8%
Nejsem spokojen/a.	1	4%
Nemohu hodnotit, jazykové kurzy nevyužívám.	5	20%

Vlastní komentář k jazykovým kurzům

Jazyková úroveň přesahuje nabízenou úroveň
Také bych uvítala lepší rozdělení na základě úrovně znalosti jazyka.
Nedostatek volného času k návštěvě jazykových kurzů

Teambuildingové a outdoorové aktivity

Teambuildingové a outdoorové aktivity:

zaměstnavatel nabízí a plně je využívám.	18	72 %
zaměstnavatel nabízí a rád/a bych je plně využil/a, ale nevyhovuje mi jejich náplň.	5	20 %
zaměstnavatel nabízí, ale využívám je jen velmi výjimečně a z povinnosti.	2	8 %
zaměstnavatel nabízí, ale nevyžívám je.	0	0 %
zaměstnavatel nenabízí.	0	0 %

Komentář

účast na všech akcích, velká spokojenost
Uvítal bych jinou náplň, ne pouze sporty
Nevyhovuje mi zaměření na sportovní aktivity.

Školení

Kolika školicích aktivit jste se v posledních 12 měsících zúčastnil/a?

více než 5	6	24 %
2 - 4	8	32 %
pouze 1	8	32 %
školení mi zaměstnavatel nenabízí	3	12 %

Školení II

Jak jste spokojen/a s frekvencí školicích aktivit?

Velmi spokojen/a: 1	2	8 %
2	9	36 %
3	9	36 %
4	2	8 %
Velmi nespokojen/a: 5	0	0 %

Jak jste doposud spokojen/a s tématy a obsahem školení?

Velmi spokojen/a: 1	2	8 %
2	12	48 %
3	5	20 %
4	2	8 %
Velmi nespokojen/a: 5	1	4 %

Říká Vám něco pojem "STRUCTOGRAM"?

Ano, zaslechl/a jsem tento pojem na pracovišti, ale hlouběji jsem se s ním neseznámil/a.	8	32 %
Ano, již jsem se zúčastnil/a školení na toto téma.	10	40 %
Tento pojem mi vůbec nic neříká.	4	16 %

Structogram

Jak hodnotíte 1. část školení - Klíč k sebepoznání?

Velmi užitečné: 1	7	70 %
2	3	30 %
3	0	0 %
4	0	0 %
Ztráta času: 5	0	0 %

Jak hodnotíte 2. část školení - Klíč k poznání lidí?

Velmi užitečné: 1	5	50 %
2	5	50 %
3	0	0 %
4	0	0 %
Ztráta času: 5	0	0 %

Měli jste již možnost aplikovat poznatky ze školení v praxi? Pokud ano, uveďte prosím stručný příklad.

Ano, při schůzce se zákazníky, se snažím odhadnout jejich "barvu" a podle toho postupovat. Při jednání s červeným jsem se snažil co nejrychleji a stručně vysvětlit problém. Myslím, že jsem uspěl. Já modrý...

Uvědomil jsem si, že odlišný názor ostatních na nějaký problém je způsoben jejich jiným pohledem na věc, tím, že jsou jiní. Není to nic osobního

Ano měl, lépe se ovládám při jednání s analytickým typem klientů, zároveň jsem se o sobě něco dozvěděl.

Rozpoznávání typů klientů, přizpůsobení stylu komunikace

Více si všímám chování lidí a snažím se je zařadit do kategorie tak, abych se s nimi mohl snadněji domluvit a přesvědčit je

Zatím jen v přípravě na jednání

Pracovní schůzky, částečné rozpoznání "barev" klienta

Zatím jsem využil pouze při přípravě na schůzky.

ano, zvolení lepší obchodní strategie podle typu zákazníka

Máte pocit, že by Vám toto školení usnadnilo práci či zlepšilo pracovní výkon?

Ano, změnu jsem zaznamenal/a téměř okamžitě.	6	60 %
Zatím ne, potřebuji ještě čas na "vstřebání" informací.	4	40 %
Ne a žádnou změnu ani neočekávám.	0	0 %

Přístup ke vzdělávání

Jak vnímáte vzdělávací aktivity na pracovišti?

Jako zbytečnou povinnost, kterou musím absolvovat.	0	0 %
Jako benefit, který mi zaměstnavatel nabízí.	15	60 %
Jako možnost "ulít se" z práce.	0	0 %
Jako příležitost k osobnímu rozvoji.	20	80 %
Ostatní	0	0 %

Jak jste celkově spokojen/a se vzděláváním na pracovišti?

Zcela spokojen/a.	5	20 %
Spíše spokojen/a.	16	64 %
Spíše nespokojen/a.	3	12 %
Zcela nespokojen/a.	1	4 %

Zájem o vzdělávání

Jaké vzdělávací kurzy/témata vzdělávacích kurzů byste uvítali do budoucna?

Výuku jiných světových jazyků (prosím uveďte do komentáře níže jakých)	12	46.2 %
Trénink komunikačních a prezentačních dovedností	15	57.7 %
Praktická školení obchodních praktik a vyjednávání	6	23.1 %
Kurzy zaměřené na PC software (např. práce s MS Office, tvorba webových stránek atp.)	14	53.8 %
Ostatní	3	11.5 %

Komentář

Italština
Francouzština
španělština
FR
Školení zaměřená na práci v MS Excel

Respondent

Jste...

Muž	17	68 %
Žena	8	32 %

Pracujete

v obchodním oddělení	10	40 %
v oddělení provozu a logistiky	4	16 %
v oddělení marketingu	6	24 %
ve finančním oddělení	3	12 %
v top managementu	2	8 %