



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Nové metodické přístupy a obsahová pojetí ve vzdělávání dospělých

Metody a výstupy analýzy vzdělávacích potřeb

Příručka lektora (metodicko-tematický dokument)

Modulární systém pro podporu vzdělávání dospělých

Regionální vzdělávací partnerství pro ICT
Projekt OP VK č. CZ.1.07/3.2.07/01.0022

Modul č. 3

Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.



Obsah

ÚVOD

I. METODOLOGICKÁ ČÁST

A. Vzdělávací modul – specifikace

1. Anotace modulu
2. Identifikace modulu (vzdělávacího kurzu)
3. Obsah modulu
4. Harmonogram výukového dne
5. Vzdělávací metody
6. Způsob ukončení
7. Certifikace

B. Účastník a absolvent vzdělávacího modulu

1. Vstupní předpoklady účastníka
2. Míra aktivního zapojení účastníka
3. Profil absolventa

C. Evaluace vzdělávacího modulu

1. Zpětná vazba účastníků pilotního ověření
2. Zpětná vazba lektora pilotního kurzu

D. Přílohy

II. OBSAHOVÁ ČÁST

A. Obsah kurzu

1. Obsah
2. Základní text

B. Terminologie

C. Literatura

ÚVOD

Příručka lektora „**Metody a výstupy analýzy vzdělávacích potřeb**“ je **základním metodicko-tematickým dokumentem nově vyvinutého stejnojmenného vzdělávacího modulu.**

Účelem příručky je vytvoření základního dokumentu pro přípravu a realizaci vzdělávacího kurzu, obsahově zaměřeném na „Metody a výstupy analýzy vzdělávacích potřeb“. Příručka je podle svého zaměření **členěna do dvou základních částí:**

I. Metodologická část – obsahuje základní metodická doporučení vztahující se k projektování vzdělávacího kurzu ve všech jeho fázích – přípravy, realizace a evaluace včetně specifikace účastníka – absolventa kurzu. Metodická část specifikuje vzdělávací modul z hlediska identifikace vzdělávacího kurzu a obsahu daného modulu, harmonogramu výukového dne, vzdělávacích metod, způsobu ukončení a certifikace; identifikuje předpoklady a zapojení účastníka kurzu, profil absolventa a zaměřuje se na evaluaci modulu).

II. Obsahová část – obsahuje specifikaci tématu (obsah a vlastní odborný text včetně výkladu nejběžnějších odborných pojmů a zdrojů literatury).

Obě části příručky jsou koncipovány jako doporučující **text daného tématu pro lektora,** který na základě vzdělávacích cílů stanovených v úvodu každého vzdělávacího bloku (kapitoly) přebírá vzdělávací obsah tématu kurzu jako základní závazný obsah učiva. Současně je žádoucí a doporučuje se doplnit, obohatit základní obsah o praktické příklady a ukázky z praxe, které může příslušný lektor, na základě svého portfolia odborných znalostí a dovedností v daném tématu účastníkům prezentovat a předvést tak, aby aktivizoval cílové skupiny (účastníky kurzu), rozvinul jejich zájem o dané téma (motivoval je) a současně posílil interaktivní vztah mezi oběma stranami.

Cílem příručky je poskytnout lektorovi kurzu dalšího profesního vzdělávání dospělých metodicko obsahový dokument, který **je základním materiálem pro organizační i obsahovou přípravu kurzu** a současně **reflektuje individualitu tacitních znalostí a profesních zkušeností každého lektora v oblasti metod a výstupů analýzy vzdělávacích potřeb.**

I. METODOLOGICKÁ ČÁST

A. Vzdělávací modul - specifikace

1. Anotace modulu

Cíl

Hlavním cílem je osvojit si metody zjišťování vzdělávacích potřeb vhodných pro různé cílové skupiny a průmyslové podniky.

Kurz je rozdělen na dvě části:

1. část - Identifikace, kontexty a metody analýzy vzdělávacích potřeb
2. část – Výstupy analýzy vzdělávacích potřeb včetně návazností

Obsahem kurzu je 8 tematických okruhů zaměřených na:

- Provázanost analýzy vzdělávacích potřeb (AVP) s celopodnikovou strategií s důrazem na průmyslový podnik
- Co je a není předmětem AVP – case study pro technické odvětví
- Metody AVP
- Role středního a liniového managementu se specifikem průmyslového podniku
- Zpracování výstupů AVP
- Tvorba designu vzdělávání
- Cyklus AVP v návaznosti na ukazatele měření efektivity vzdělávání
- Chyby AVP a realizace firemních vzdělávacích aktivit

2. Identifikace modulu (vzdělávacího kurzu)

Název a adresa vzdělávacího subjektu	
Název vzdělávacího kurzu	Metody a výstupy analýzy vzdělávacích potřeb
Délka vzdělávacího kurzu	2 dny (16 výukových hodin)
Organizační forma	Prezenční
Způsob ukončení	Zpětná vazba: 1. Spokojenost účastníků s kurzem 2. Ověření znalostí posluchačů kurzu lektorem 3. Hodnocení lektora kurzu
Certifikace (výstupní dokument)	Osvědčení o absolvování kurzu

3. Obsah modulu

Tematický plán kurzu

2 denní kurz

1 téma – 90 min.

Vzdělávací obsah

Vzdělávací den 1

Téma	Struktura tématu
Provázanost analýzy vzdělávacích potřeb (AVP) s celopodnikovou strategií s důrazem na průmyslový podnik	<ul style="list-style-type: none"> • Vazba s firemní kulturou • Systém firemních myšlenek • Strategický rámec, firemní strategie, personální strategie a jejich integrita • Vazba k analýze pracovního místa • Provázanost se systémem hodnocení • Provázanost s kompetenčním modelem • Provázanost s individuálními plány rozvoje
Co je a není předmětem AVP – case study pro technické odvětví	<ul style="list-style-type: none"> • Určení oblastí AVP • Možnosti stanovení procesů a postupů
Metody AVP	<ul style="list-style-type: none"> • Metoda kaskádování cílů od vrcholu po linii • Metoda management by competencies • Kontext motivačního programu • Vzestupná AVP • Development centra • 360° zpětná vazba • Kombinace metod
Role středního a liniového managementu se specifickým průmyslového podniku	<ul style="list-style-type: none"> • Jak připravit strukturovaný pohovor pro sběr dat při vzestupné AVP • Manažer jako hodnotitel kompetencí • Manažer a konzultant HR (human resources) jako business partneři

Vzdělávací den 2

Téma	Struktura tématu
Zpracování výstupů AVP	<ul style="list-style-type: none"> • Struktura podle vzdělávacích oblastí • IT personální systémy • Číselník kvalifikačních požadavků
Tvorba designu vzdělávání	<ul style="list-style-type: none"> • Zpracování plánu vzdělávání • Výběr externího či interního zdroje • Provázanost na rozpočet • Interní personální marketing
Cyklus AVP v návaznosti na ukazatele měření efektivity vzdělávání	<ul style="list-style-type: none"> • Provázanost AVP s evaluací vzdělávání • Provázanost na reporting
Chyby AVP a realizace firemních vzdělávacích aktivit	<ul style="list-style-type: none"> • Nesprávné zacílení aktivit • Nesprávný vzdělávací obsah • Nevhodné vzdělávací metody • Chyby ve výběru dodavatele

4. Harmonogram výukového dne

- 9.00 – 16.30
- Čtyři výukové bloky
- Jeden výukový blok trvá 90 minut

Harmonogram výukového dne	
09.00 - 10.30	I.Výukový blok
10.30 - 10.45	Coffee break
10.45 - 12.15	II.Výukový blok
12.15 - 13.15	Přestávka na oběd
13.15 - 14.45	III.Výukový blok
14.45 - 15.00	Coffee break
15.00 - 16.30	IV.Výukový blok

5. Vzdělávací metody

Kurz spojuje teoretická východiska s praktickým tréninkem, pracuje s předchozí zkušeností účastníka, využívá interaktivních prvků „zapojení do hry“.

Znalostní kapitál mění a trénuje směrem k dovednostem, které lze aplikovat do praktického použití a ústí k vytváření struktur a myšlenkových vizí typu „know how“.

Pracuje metodou prolínání „tří cest ve vzdělávání“:

- 1. cesta = informace a otevřená motivace;
- 2. cesta = cesta výběru (na jedné straně informace a vědomosti, na straně druhé je osobnost vzdělávaného a jeho možnost využít efektivně jen některé nabízené možnosti žádoucí reality. Pokud rozvíjíme to, k čemu máme alespoň minimální předpoklady, je zde šance být výrazně nadprůměrnými);
- 3. cesta = cesta vytrvalosti (pokud se pro něco rozhodneme a známe způsob, jak toho dosáhnout prostřednictvím své přirozenosti, musíme „pouze“ vytrvat).

Použité metody

- Výklad, přednáška
- Přednáška s diskusí
- Brainstorming
- Skupinové koučování
- Ověření naučeného

Podíl použitých metod (výkladových – dominance lektora a zpětnovazebních – aktivizace účastníků) je vyjádřen v části B., bod 2. Míra aktivního zapojení účastníka.

6. Způsob ukončení

Vzdělávací modul „Metody a výstupy analýzy vzdělávacích potřeb“ je **ukončen třemi formami zpětné vazby**.

Zpětná vazba	Poskytovatel zpětné vazby	Doba poskytnutí zpětné vazby
Spokojenost účastníka se vzdělávacím kurzem	Účastník vzdělávacího kurzu	V závěru vzdělávacího kurzu
Ověření znalostí posluchačů kurzu lektorem	Účastník vzdělávacího kurzu	V závěru vzdělávacího kurzu
Hodnocení lektora kurzu	Lektor vzdělávacího kurzu	Po ukončení vzdělávacího kurzu (v termínu stanoveném realizátorem kurzu – nejdéle do 14 kalendářních dnů po ukončení kurzu)

Doba poskytnutí zpětné vazby může být (v případě uzavřeného kurzu – účastníci jsou zaměstnanci jednoho zaměstnavatele) stanovena na dobu do několika dnů (např. nejdéle 5) po ukončení vzdělávacího kurzu. Časová prodleva má své objektivní klady a zápory, které je nezbytné, s ohledem na specifika prostředí konkrétního zaměstnavatele zvážit.

Vzory formulářů zpětných vazeb jsou uvedeny v této metodologické části (I.), písm. D.

Úspěšné absolvování zpětné vazby - ověření znalostí posluchačů kurzu lektorem je nezbytnou podmínkou pro vydání výstupního certifikátu „Osvědčení o absolvování kurzu“ účastníkovi – absolventovi kurzu

7. Certifikace

Absolvent kurzu - vzdělávacího modulu „Metody a výstupy analýzy vzdělávacích potřeb“ získá **po jeho úspěšném ukončení** specifikovaném v předcházejícím bodě 6. Způsob ukončení certifikát „Osvědčení o absolvování kurzu“ potvrzující úspěšné absolvování vzdělávací akce.

B. Účastník a absolvent vzdělávacího modulu

Součástí procesů plánování, organizování a realizace vzdělávacích modulů, kurzů je pro účely požadované efektivity a přínosů ze vzdělávací akce (pro účastníky, zaměstnavatele, lektora) relevantní **respektování vzdělané osoby** (potenciální účastník - účastník-absolvent). Nezbytnou součástí procesů je **stanovení základních předpokladů účastníka vzdělávací akce a identifikace profilu absolventa vzdělávací akce**.

Předpokladem úspěšné realizace vzdělávacího modulu Metody a výstupy analýzy vzdělávacích potřeb je provedení analýzy vzdělávacích potřeb a orientace účastníků v tématu. Analýza nemusí být komplexní ani dlouhá – stačí strukturovaný a dobře cílený analytický rozhovor školitele s objednatelům kurzu. V jeho rámci je nutné zaměřit se na dvě úrovně konkrétních očekávání:

- **Očekávání zadavatele kurzu/zaměstnavatele**
- **Očekávání účastníků kurzu**

Scénář vzdělávací aktivity musí propojovat obě tyto úrovně a reagovat na zjištění z obou. Pouze tak lze zajistit dostatečnou přidanou hodnotu z realizace semináře pro jeho účastníky i pro objednatele.

Relevantní dotazy pro zjištění očekávání zadavatele kurzu /zaměstnavatele:

- Co bylo důvodem pro vzdělávání v daném tématu?
- Jak byly identifikovány vzdělávací potřeby účastníků?
- Při jakých činnostech budou absolventi kurzu využívat znalosti a dovednosti v oblasti metod a výstupů analýzy vzdělávacích potřeb?
- Jak bude u absolventů kurzu ověřována aplikace získaných znalostí a dovedností v daném tématu?

Relevantní dotazy pro zjištění očekávání účastníků kurzu:

- Jaké vzdělávací aktivity účastníci plánovaného kurzu dosud absolvovali?
- Jaké pracovní pozice ve firemní struktuře zastávají – profesní, hierarchické (je skupina složená z nadřízených a podřízených)?
- V jakých pracovních souvislostech účastníci využívají metody a výstupy analýzy vzdělávacích potřeb?

Kvalitu výstupních znalostí a dovedností - profil absolventa vzdělávací akce **ovlivňuje předem naplánovaná a specifikovaná míra aktivního zapojení účastníka vzdělávací akce**, vyplývající z aplikace předem stanovených a použitých vzdělávacích metod v rámci realizace vzdělávací akce.

1. Vstupní předpoklady účastníka

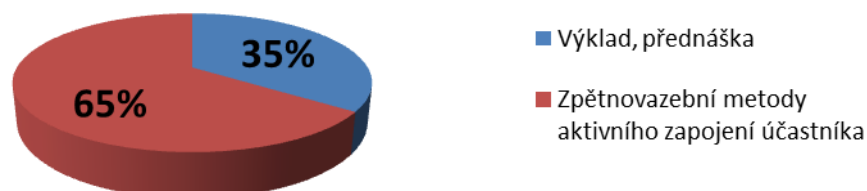
Minimálními vstupními předpoklady účastníka jsou:

- ✓ ukončené středoškolské vzdělání (optimálně s maturitou)
- ✓ základní orientace v terminologii oblasti lidských zdrojů
- ✓ základní orientace v oblasti rozvoje lidských zdrojů

2. Míra aktivního zapojení účastníka

Aktivní část vzdělávacího bloku, kdy se účastník zapojuje do vzdělávacího procesu, převažuje nad pasivnějšími metodami, jako je výklad či přednáška.

Zpětnovazební metody aktivního zapojení účastníka představují 65% výukového času, výkladové metody tvoří 35% výukového času.



3. Profil absolventa

Absolvent kurzu by měl umět/být schopen:

- definovat vzdělávací potřeby a pracovat se všemi zdroji pro jejich analýzu
- použít adekvátní metody pro definici vzdělávacích potřeb
- naplánovat systémově vzdělávací aktivity v rámci organizace
- na základě definovaných potřeb stanovit metody hodnocení vzdělávání
- prostřednictvím měřitelných cílů a vhodně zvolených metod posoudit efektivitu vzdělávání.

C. Evaluace vzdělávacího modulu

Evaluace je nezbytnou kvalitativní zpětnovazební součástí realizace vzdělávacího modulu, a to jak ve fázi pilotního ověřování, tak ve fázi navazující při plánování dalších běhů vzdělávacího kurzu daného tématu.

Pro účely pilotního ověřování vzdělávacího modulu (lze využít i v následujících obdobích při rozhodování o aktualizaci obsahu učebního textu pro realizaci dalších běhů kurzu), **je aplikována metoda dotazování** účastníků a lektora pilotního ověřování, s využitím nástroje dotazníku.

1. Zpětná vazba účastníka pilotního ověřování

Účastník pilotního ověřování využije pro sdělení svých námětů, připomínek, doporučení dotazník účelově vytvořený pro pilotní ověření vzdělávacího modulu Metody a výstupy analýzy vzdělávacích potřeb – viz příloha č. 1 této příručky „**Zpětná vazba účastníka kurzu**“ (Hodnocení kurzu účastníky).

2. Zpětná vazba lektora pilotního ověřování

Lektor pilotního ověřování využije pro sdělení svých námětů, připomínek, doporučení dotazník účelově vytvořený pro pilotní ověření vzdělávacího modulu Metody a výstupy analýzy vzdělávacích potřeb – viz příloha č. 2 této příručky „**Zpráva lektora kurzu**“.

Výstupy obou zpětných vazeb (dotazníků) jsou vstupním informačním zdrojem pro úpravy v obsahové části tohoto dokumentu – jeho finální verze.

D. Přílohy

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha		K části dokumentu
Číslo	Název	
1	Zpětná vazba účastníka kurzu	Část I. A., bod 6.
2	Zpráva lektora kurzu	Část I. A., bod 6.
3	Certifikát	Část I. A., bod 7.

Příloha č. 1 Zpětná vazba účastníka kurzu

Hodnocení kurzu účastníky

Název kurzu:

Termín:

Ohodnoťte jako ve škole (1- nejlepší, 5- nejhorší), v případě potřeby uveďte důvod:

Přínos vzdělávání

(Sebereflexe I.)

Naplnění osobních očekávání	
Hodnota získaných poznatků	
Aktivní zapojení při kurzu	
Očekávaná využitelnost v praxi	

Prostor pro Vaše poznámky:

Školící prostředí

Vybavenost školících prostor	
Čistota a osvětlení	
Klid na práci	
Kvalita stravování	

Prostor pro Vaše poznámky:

Lektor

Schopnost zaujmout	
Metodické vedení kurzu	
Vztah k účastníkům	
Odbornost vzhledem k tématu	

Prostor pro Vaše poznámky:

Zakroužkujte odpovídající ohodnocení využitelnosti jednotlivých oblastí v praxi, nebo v osobním životě. (čím nižší číslo, tím lepší hodnocení).

Využitelnost v praxi

	spíše využiji			spíše nevyžiji		
Výklad a teorie	1	2	3	4	5	6
Interaktivní cvičení	1	2	3	4	5	6
Týmové diskuse	1	2	3	4	5	6
Vlastní prezentace	1	2	3	4	5	6

Jaká jsou Vaše doporučení pro příští kurzy?

Jaká další témata byste chtěl/a v budoucnu absolvovat?

Příloha č. 2 Zpráva lektora kurzu

Zpráva lektora/ky

Název kurzu:

Termín:

Ohodnoťte přínos vzdělávání z hlediska lektora/ky podle níže uvedené stupnice:

Stupeň	Slovní popis stupně
1	Splněno nad rámec
2	Standardní naplnění
3	Standardní naplnění s drobnými výhradami
4	Částečné naplnění
5	Slabé naplnění

Uveďte důvod, proč jste zvolil/a příslušný stupeň.

1. Přínos vzdělávání		Zdůvodnění
Naplnění očekávání účastníků	1	
Aktivní zapojení účastníků při kurzu s ohledem téma	1	
Očekávaná využitelnost poznatků v praxi (reflexe při zpětné vazbě)	1	

Ohodnoťte potenciál účastníků podle níže uvedené stupnice

Stupeň	Slovní popis stupně
1	Nadstandardně pokročilý
2	Pokročilý
3	Průměrný
4	Rozvíjející se
5	Začátečník

Uveďte důvod, proč jste zvolil/a příslušný stupeň.

2. Potenciál účastníků

Zdůvodnění

Hloubka znalostí a dovedností pro danou oblast	1	
celkový přehled – přesahy do jiných oblastí	1	
Ochota učit se a přijímat nové poznatky	1	
Schopnost aplikovat teoretické poznatky do praxe	1	

Ohodnoťte jako ve škole (1 – nejlepší, 5 – nejhorší)

3. Školící prostředí

Stupeň

Vybavenost školících prostor	1
Čistota a světlost	1
Klid na práci	1
Kvalita stravování	1

Prostor pro Vaše poznámky (nepovinné):

Porovnejte níže uvedené oblasti sebereflexe a označte dvě, které považujete za své nejsilnější stránky.

4. Lektor – sebereflexe silných stránek

Stupeň

Schopnost zaujmout	
Metodické vedení kurzu	
Vztah k účastníkům	
Odbornost vzhledem k tématu	

Prostor pro Vaše poznámky (nepovinné):

Příloha č. 3 Vzor certifikátu

Doporučené údaje uvedené na certifikátu, resp. osvědčení o absolvování vzdělávacího kurzu:

- Označení dokumentu: Osvědčení, Potvrzení apod.
- Kdo dokument vydává
- Evidenční číslo
- Identifikace vzdělávací akce (název, termín, doba trvání – počet výukových hodin)
- Identifikace účastníka (jméno, příjmení, titul, datum narození)
- Datum vydání
- Podpis oprávněné osoby, razítko

II. OBSAHOVÁ ČÁST

A. Obsah kurzu

1. Obsah

1. Téma: Provázanost analýzy vzdělávacích potřeb (AVP) s celopodnikovou strategií s důrazem na průmyslový podnik.....	22
1.1. Vazba s firemní kulturou	22
1.2. Systém firemních myšlenek.....	24
1.3. Strategický rámec, firemní strategie, personální strategie a jejich integrita	24
1.4. Vazba k analýze pracovního místa	25
1.5. Provázanost se systémem hodnocení	26
1.6. Provázanost s kompetenčním modelem	27
1.7. Provázanost s individuálními plány rozvoje	28
2. Téma: Co je a není předmětem analýzy vzdělávacích potřeb – case study pro technická odvětví	30
2.1. Určení oblastí analýzy vzdělávacích potřeb	30
2.2. Možnosti stanovení procesů a postupů	31
3. Téma: Metody analýzy vzdělávacích potřeb	33
3.1. Metoda kaskádování cílů od vrcholu po linii	33
3.2. Metoda management by competencies	34
3.3. Kontext motivačního programu	35
3.4. Vzestupná AVP	36
3.5. Development centra.....	36
3.6. 360 zpětná vazba.....	37
3.7. Kombinace metod	39
4. Téma: Role středního a liniového managementu se specifíkem průmyslového podniku	42
4.1. Jak připravit strukturovaný pohovor pro sběr dat při vzestupné AVP	42
4.2. Manažer jako hodnotitel kompetencí	44
4.3. Manažer a konzultant HR (human resources) jako business partneři	45
5. Téma: Zpracování výstupů AVP.....	48
5.1. Struktura podle vzdělávacích oblastí.....	48
5.2. IT personální systémy	49
5.3. Číselník kvalifikačních požadavků.....	50

6. Téma: Tvorba designu vzdělávání	52
6.1. Zpracování plánu vzdělávání	52
6.2. Výběr externího či interního zdroje.....	53
6.3. Provázanost na rozpočet	55
6.4. Interní personální marketing	56
7. Téma: Cyklus AVP v návaznosti na ukazatele měření efektivity vzdělávání.....	60
7.1. Provázanost AVP s evaluací vzdělávání	60
7.2. Provázanost na reporting	62
8. Téma: Chyby AVP a realizace firemních vzdělávacích aktivit	65
8.1. Nesprávné zacílení aktivit.....	65
8.2. Nesprávný vzdělávací obsah.....	66
8.3. Nevhodné vzdělávací metody	66
8.4. Chyby ve výběru dodavatele	67

2. Základní text

Obsahová část vzdělávacího modulu „Metody a výstupy analýzy vzdělávacích potřeb“ **reflektuje, s ohledem na cílovou skupinu účastníků pilotního ověřování kurzu, dvě základní dimenze znalostí – explicitních a tacitních.**

Zaměření textu modulu se primárně a dominantně soustřeďuje na specifikaci vzdělávacích cílů, které jsou pro lektora závazné a respektují dimenzi explicitních znalostí přenositelných mezi autorem vzdělávacího modulu, ověřujícím lektorem a dalším lektorem působícím v realizaci vzdělávacího procesu.

Tacitní znalosti mající vysoce osobní charakter svého nositele (lektora) nejsou, z důvodu **nedoporučení externalizace** těchto znalostí (hrozba zničení znalostí), **součástí obsahu tohoto textu. Aplikace nástrojů přenosu těchto znalostí** (příběhy, vztah v příslušné komunitě posluchačů, koučink, praktickování znalostí) **je výsadou každého jednotlivého lektora a doménou jeho pedagogicko – didaktické dokumentace kurzu.**

1. Téma: Provázanost analýzy vzdělávacích potřeb (AVP) s celopodnikovou strategií s důrazem na průmyslový podnik

1.1. Vazba s firemní kulturou

Kultura organizace neboli podniková/firemní kultura představuje **soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek určujících způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce.**

Kultura každé jednotlivé organizace **je jedinečná**, představuje systém neformálních pravidel vyjadřujících, jak by se měli lidé v konkrétní organizaci chovat.

Kultura v organizaci je zpravidla **formována čtyřmi způsoby:**

- „vůdci“ v organizaci - neformální vůdci, kulturu v organizaci formovali již v minulosti;
- kritickými případy - významné události, v nichž se lidé nacházejí poučení o žádoucím nebo nežádoucím chování;
- potřebou udržovat efektivní pracovní vztahy mezi členy organizace – vytváří a upevňuje hodnoty a očekávání;
- prostředím organizace. Vnější prostředí může být velmi dynamické nebo neměnné.

Kultuře se lidé učí v průběhu času – způsobem identifikujícím:

- traumatizující model – pracovníci čelí hrozbám tím, že si vytváří obranný mechanismus
- model pozitivního upevňování vědomí – zakořenění a pevné usazení postupů, které fungují.

Tam, kde se **firemní kultura vytvářela dlouhé časové období a hluboce se zakořenila**, může být **obtížné ji rychle změnit**. Pokud je to vůbec možné, **aniž by došlo k traumatizujícím událostem**.

Firemní kultura je tvořena: soustavou hodnot, normami, styly řízení.

Sdílení hodnot vrcholovým vedením firmy a všemi zaměstnanci ve firmě = podnik řízený hodnotami. Hodnoty zaměřené na:

- ✓ výkon;
- ✓ schopnost a způsobilost;
- ✓ konkurenceschopnost;
- ✓ inovace;
- ✓ kvalita;
- ✓ služba zákazníkovi;
- ✓ týmová práce;
- ✓ péče o lidi a ohledy na ně.

Kategorizace (klasifikace) kultury organizace:

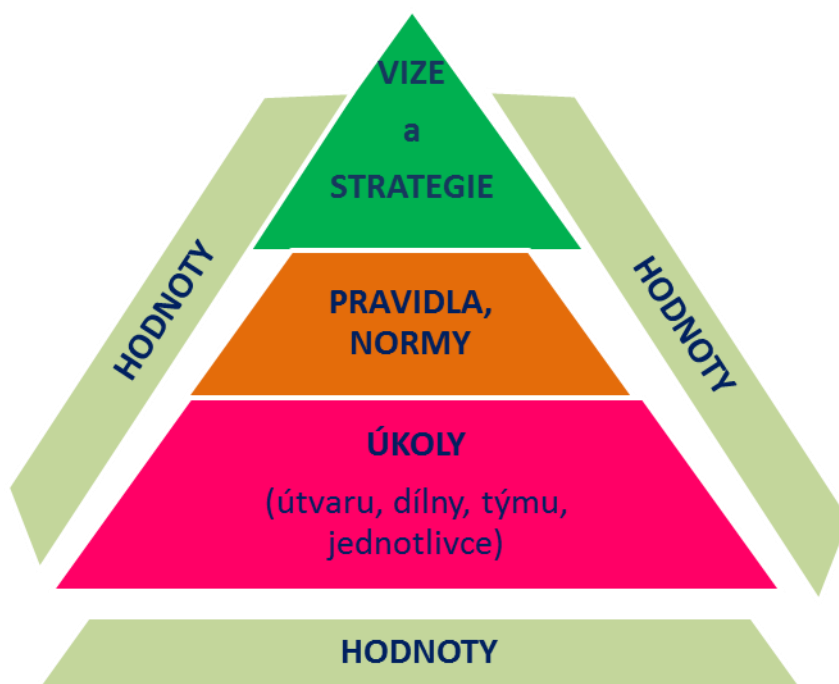
- **Kultura moci** (soutěživé prostředí, orientované na moc; z centra – řídí, kontroluje; reaguje na osobnost spíše než odbornost);
- **Kultura role** (zaměření na: procedury, pravidla, role, pracovní pozice- více než na lidi; zdůrazněna: legalita, legitimita, odpovědnost; důležité jsou hierarchie, funkce);
- **Kultura úkolu, úspěchu** (zaměření na odbornost, schopnost, dynamiku, splnění úkolu; dát dohromady správné lidi; autorita a moc jsou založeny na odpovídajících znalostech a schopnostech; zdůrazňována je osobní motivace a oddanost; vysoce je hodnocena aktivita, nadšení; kultura je přizpůsobivá, založená na významnosti týmové práce);
- **Kultura osoby/kultura podpory/ orientace na lidi** (jedinec je středem zájmu; konsenzuální prostředí; vzájemné ovlivňování dobrými příklady; důvěra).



1.2. Systém firemních myšlenek

Systém firemních myšlenek je formován v prostředí firemní kultury.

Firemní myšlenky jsou zpravidla zformulovány ve vlastní **Vizi firmy** a následně rozpracovány **ve strategii firmy**. Součástí vize a strategie je **systém principiálních hodnot**, který je ve firmě naplňován prostřednictvím psaných i nepsaných **pravidel**, formulovaných na úroveň **organizačního útvaru a jednotlivce firmy**.



Účelem firemním myšlenek je formulování vizí, cílů a strategií v souladu s hodnotami firmy.

Cílem je jejich sdílení a naplňování v souladu s jasně formulovanými pravidly, normami a naplňovanými úkoly.

1.3. Strategický rámec, firemní strategie, personální strategie a jejich integrita

Strategický rámec vytváří platformu podnikové strategie, na níž navazují (vycházejí z ní) další podnikové strategie (business strategie, marketingová, personální, finanční ...).

Personální strategie s navazující strategií rozvoje, popř. strategií vzdělávání zaměstnanců je **integrální součástí strategie podnikové** včetně dalších dílčích strategií .

Strategie jsou jedním ze vstupů (zdrojů informací) pro identifikaci rozvojových (vzdělávacích) potřeb zaměstnanců tím, že jsou rozpracovávány do cílů a úkolů – způsobů jejich naplnění.

Naplnění úkolů může zabezpečit pouze kompetentní (kvalifikovaný) zaměstnanec, jehož **znalostní a dovednostní předpoklady jsou v souladu s požadovanými výsledky práce**, kterou vykonává.



1.4. Vazba k analýze pracovního místa

Pracovní místo (dále jen PM) tvoří **soubor příbuzných úkolů, které vykonává určitá osoba a naplňuje tím účel pracovního místa.**

Obsah práce na pracovních místech ovlivňuje:

- naplňování cílů organizace;
- konkrétní požadavky na vykonavatele práce;
- struktura organizace pracovních míst a jejich hierarchie;
- organizace procesů a činností prováděných v organizaci;
- technologie, technika;
- změny a prostředí, v němž pracovní místo v organizaci působí.

Analýza pracovního místa, analýza role definuje úkoly a povinnosti za účelem vytvoření popisu pracovního místa/pracovní role.

Cílem analýzy je vytvořit informace o pracovním místě, roli **pro potřeby:**

- získávání a výběru pracovníků;
- řízení pracovního výkonu;
- hodnocení vzdělávání a hodnocení pracovníků;
- rozvoje pracovníků.

Účelem analýzy je identifikace:

- účelu existence pracovního místa, role – proč existuje, jaký přínos se od pracovníka na PM očekává;
- organizace - uvedení podřízenosti (komu je pracovník na PM zodpovědný, kdo je jeho nadřízeným – pracovní místo) a nadřízenosti (kdo je pracovníkovi na PM zodpovědný a kdo je jeho podřízeným – pracovní místo/a);

- hlavních oblastí výsledků nebo odpovědností – čeho má pracovník na PM dosáhnout v každé z hlavních složek (činností) PM, role;
- požadavků na schopnosti – odborné znalosti, dovednosti, obecné způsobilosti pro výkon práce (co se od pracovníka očekává, že bude znát a schopen dělat).

Požadavky na výsledky práce a schopnosti zaměstnance na příslušném pracovním místě jsou jedním ze základních informačních zdrojů pro identifikaci a analýzu vzdělávacích potřeb.

1.5. Provázanost se systémem hodnocení

Hodnocení pracovníků je jedním ze základních personálních nástrojů pro hodnocení pracovního výkonu a kompetencí zaměstnanců a umožňuje identifikovat jejich aktuální vzdělávací potřeby.

Jedním z výstupů hodnocení zaměstnanců (dále jen HZ) je identifikace individuálních vzdělávacích potřeb zaměřená na:

- individuální potřeby a přání (identifikuje hodnocený pracovník);
- potřeby vyplývající z pracovního místa, pracovní role (identifikuje hodnotitel pracovníka);
- budoucnost (identifikuje hodnotitel na základě znalosti budoucích potřeb organizace – plánů firmy, plánovaného profesního a kariérového růstu hodnoceného).



1.6. Provázanost s kompetenčním modelem

Kompetenční model - (Kompetenční modely - modely typových pracovních míst):

Kompetenční model (KM) = **souhrn kompetencí k zastávání určitých typových pracovních míst**, tvoří základ pro výběr a rozvoj zaměstnanců. KM:

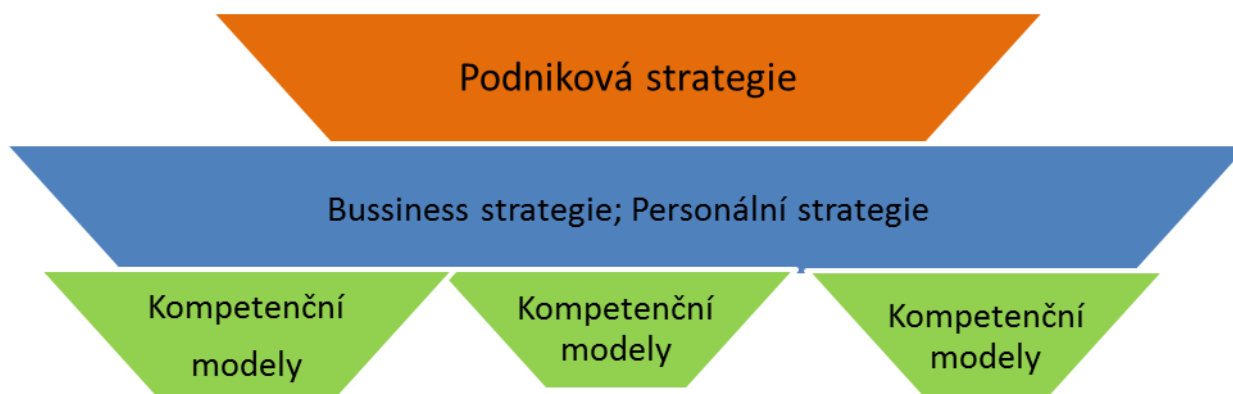
- **stanovují modelové požadavky na znalosti, dovednosti, postoje;**
- **obsahují požadované a chtěné charakteristiky dovedností a chování pro funkční místo;**
- **vychází z principu možnosti popsat a změřit jednotlivé kompetence/skupiny kompetencí.**

Kompetence a tvorbu kompetenčních modelů lze:

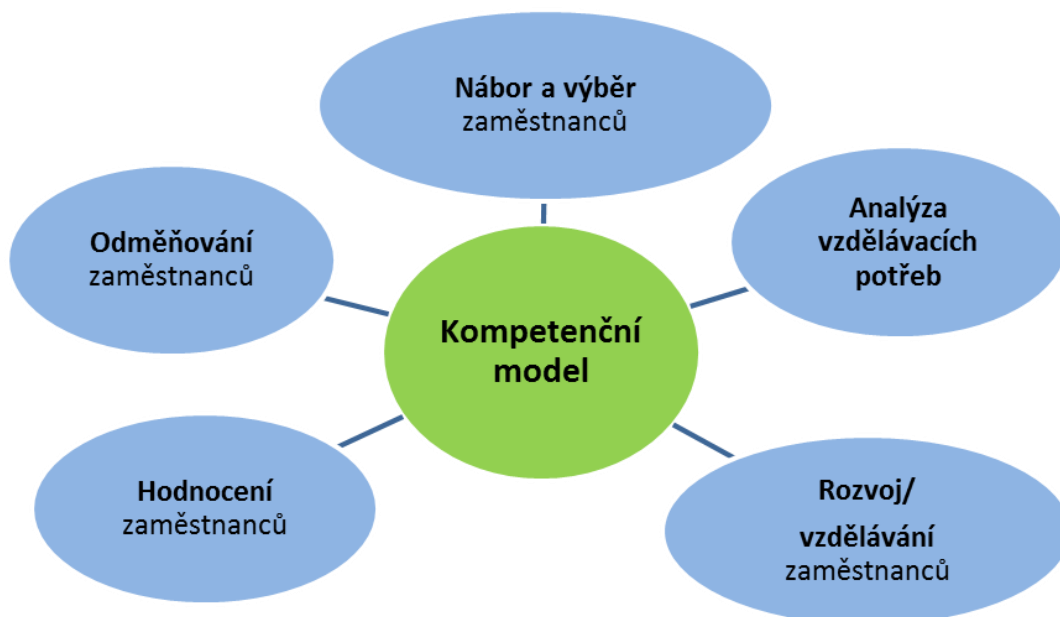
- **řídit** v příslušném manažerském systému,
- **vytvářet, aplikovat do praxe, vyhodnocovat a inovovat** v kontextu principů, pravidel a postupů manažerských systémů (např. BSC).

Integrace kompetenčního modelu do systémů a procesů firmy:

A) vertikální integrace



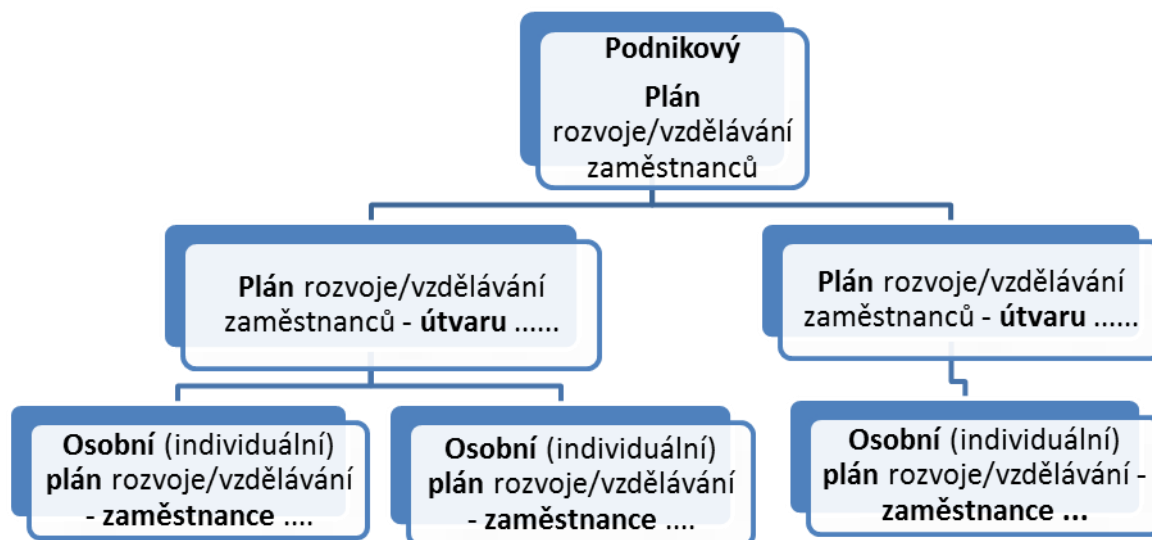
B) horizontální integrace (personální systémy, procesy)



1.7. Provázanost s individuálními plány rozvoje

Analýza vzdělávacích potřeb (AVP) - proces zabývající se zkoumáním a posuzováním potřeb vzdělávání z hlediska:

- Organizace (potřeby podniku)
- Pracovní skupiny (potřeby útvaru, dílny, týmu)
- **Jednotlivce** (potřeby konkrétní osoby).



Shrnutí 1. tématu		
Analýza vzdělávacích potřeb (AVP)	Souvislosti	
	Firemní kultura	Systém hodnot, norem, stylů řízení.
	Firemní myšlenky	Vize a strategie firmy; systém principiálních hodnot – psaná a nepsaná pravidla formulovaná na úroveň organizačního útvaru a jednotlivce firmy.
	Strategický rámec, firemní strategie, personální strategie a jejich integrita	Naplnění úkolů vyplývajících ze strategií může zabezpečit pouze kompetentní (kvalifikovaný) zaměstnanec, jehož znalostní a dovednostní předpoklady jsou v souladu s požadovanými výsledky práce, kterou vykonává.
	Analýza pracovního místa	Pracovní místo (PM) - soubor příbuzných úkolů, které vykonává určitá osoba a naplňuje tím účel pracovního místa. Účelem analýzy je identifikace: <ul style="list-style-type: none"> - účelu existence pracovního místa, role – proč existuje, jaký přínos se od pracovníka na PM očekává; - organizace PM - uvedení podřízenosti a nadřízenosti PM; - hlavních oblastí výsledků nebo odpovědností – čeho má pracovník na PM dosáhnout v každé z hlavních složek (činností) PM, role; - požadavků na schopnosti – odborné znalosti, dovednosti, obecné způsobilosti pro výkon práce (co se od pracovníka očekává, že bude znát a schopen dělat). Požadavky na výsledky práce a schopnosti zaměstnance na příslušném pracovním místě jsou jedním ze základních informačních zdrojů pro identifikaci a analýzu vzdělávacích potřeb.
	Systém hodnocení	Systém hodnocení zaměstnanců umožňuje identifikovat jejich aktuální vzdělávací potřeby, zaměřených na: <ul style="list-style-type: none"> - individuální potřeby a přání (identifikuje hodnocený pracovník); - potřeby vyplývající z pracovního místa, pracovní role (identifikuje hodnotitel pracovníka); - budoucnost.
	Kompetenční model	Kompetenční model (KM) = souhrn kompetencí k zastávání určitých typových pracovních míst, tvoří základ pro výběr a rozvoj zaměstnanců. KM: <ul style="list-style-type: none"> - stanovují modelové požadavky na znalosti, dovednosti, postoje; - obsahují požadované a chtěné charakteristiky dovedností a chování pro funkční místo; - vychází z principu možnosti popsat a změřit jednotlivé kompetence/skupiny kompetencí.
Individuální plán rozvoje	AVP = proces zabývající se zkoumáním a posuzováním potřeb vzdělávání z hlediska: organizace, skupiny, jednotlivce. Výsledkem AVP je stanovení individuálních (osobních) plánů jednotlivce, které jsou integrovány do podnikových plánů rozvoje/vzdělávání.	

2. Téma: Co je a není předmětem analýzy vzdělávacích potřeb – case study pro technická odvětví

2.1. Určení oblastí analýzy vzdělávacích potřeb

Všechny **vzdělávací aktivity** musí být založeny na znalosti toho, **co a proč je třeba udělat, jaký je jejich účel.**

Základním předpokladem je **identifikace a analýza potřeb vzdělávání organizace, skupin, jednotlivců.**

Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb je **prvním krokem** jak **v systému**, tak **i v plánu a v projektu** vzdělávací akce. Je to **nejkritičtější a nejdůležitější fáze** projektování vzdělávacích aktivit. **Chyba provedená v analýze** vzdělávacích potřeb se neodvratně **projeví i ve všech dalších krocích**, tedy **následně i při realizaci firemního vzdělávání.**

Předmětem AVP:	
JE	NENÍ
<p>Rozpoznávání a uspokojování potřeb rozvoje zaměstnanců ve vztahu k současným a dalším požadavkům na nové:</p> <ul style="list-style-type: none"> - povinnosti, odpovědnosti, schopnosti, - požadavky práce (víceoborovost, flexibilita kvalifikací), <p>které vedou k přebírání vyšší úrovně odpovědností a pravomocí.</p> <p>Reflexe širšího kontextu firmy a analýzy pracovních činností zahrnujících především:</p> <p>a) <u>širší kontext firmy:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - charakteristiku vývoje sektoru, porovnání s konkurenty a trendy; - strategii firmy, klíčové produkty firmy; - organizační strukturu a způsob řízení; - strategii rozvoje lidských zdrojů ve firmě a uskutečňovanou podporu vzdělávání ve firmě; <p>b) <u>analýzy pracovních činností:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - klíčové kompetence pro danou pracovní činnost a jiné role ve firmě; - uvádění do souvislostí - požadované kompetence, způsob jejich hodnocení a možnosti jejich rozvoje. 	<p>Aktuální kvalifikační deficity jednotlivých zaměstnanců reagujících na momentální stav.</p>

K základním oblastem AVP náleží:

- **Organizace** (podnik) jako celek = **podnikové potřeby**
- **Útvary, týmy, skupiny** pracovních pozic = **skupinové potřeby**
- **Jednotliví zaměstnanci** = **individuální potřeby.**

Jednotlivé oblasti spolu souvisejí, navzájem jsou propojeny a ovlivňují se.



2.2. Možnosti stanovení procesů a postupů

Stanovení procesů a postupů AVP je nedílnou a integrální součástí ostatních podnikových procesů souvisejících s vytvářením podnikových plánů.

Účelnost, kvalita a efektivita procesu AVP je přímo úměrná:

- existencionální a kvalitativní úrovni podnikové strategie včetně dílčích strategií;
- kvalitativní úrovni a reálnosti podnikových plánů;
- kvalitě informačních zdrojů o požadavcích na pracovní místa, pracovní role; organizaci pracovních míst, kompetence zaměstnanců;
- zájmu a kompetentnosti managementu o rozvoj zaměstnanců;
- úrovni kompetencí a motivace pracovníků útvaru lidských zdrojů.

Procesy identifikace vzdělávacích potřeb na základě metod hodnocení pracovníků z hlediska vztahu k času:

Metody zaměřené na:	Vstupy (hodnocení vstupů)	Proces (hodnocení procesu)	Výstupy (hodnocení výstupů)
Minulost	Zhodnocení praxe (certifikáty)	Klíčové události	Záznam výsledků, srovnání výsledků
Přítomnost	Assessment Centre, Development Centre, Manažerský Audit, Zkouška (ověření znalostí, dovedností ...)	360° zpětná vazba	Pozorování na místě Mystery shopping
Budoucnost	Hodnocení potenciálu	Supervize, Intervize	MBO, BSC

Cílem procesu analýzy údajů vztahujících se k pracovním výkonům a rozvoji zaměstnanců je **nalezení problémů ve výkonnosti a stanovení jejich příčin.**

Výkonnost podniku i jednotlivce je determinována vnitřním prostředím podniku, kulturou, okolím, motivací a chováním pracovníků.

Výsledkem procesu analýzy je seznam vzdělávacích a dalších potřeb zaměstnanců.

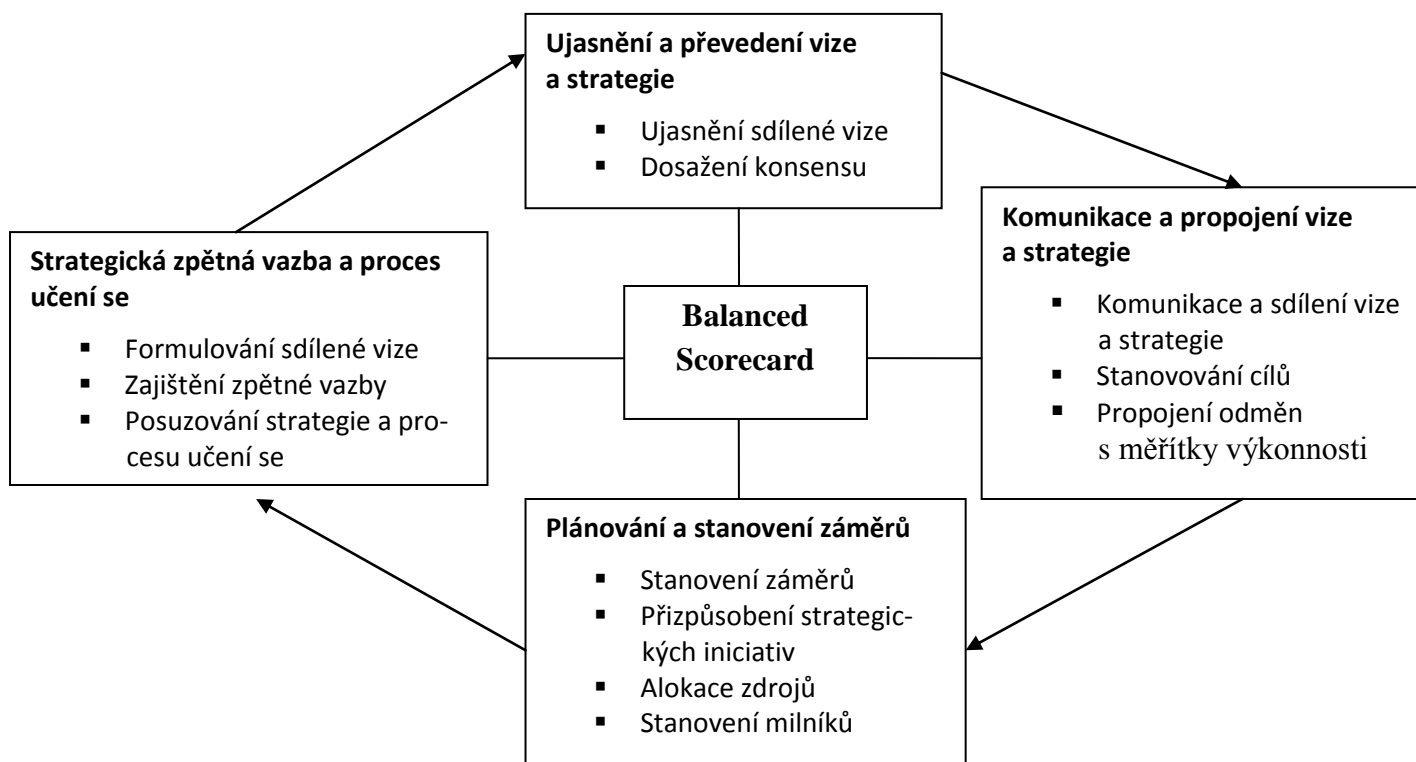
Shrnutí 2. tématu		
Co je a není předmětem AVP – case study pro technická odvětví	Souvislosti	
	Určení AVP	oblastí
Možnosti stanovení procesů a postupů		<p>Proces a postupy AVP - nedílná a integrální součást ostatních podnikových procesů souvisejících s vytvářením podnikových plánů.</p> <p>Metody hodnocení (vstupy, výstupy) pro identifikaci vzdělávacích potřeb.</p>

3. Téma: Metody analýzy vzdělávacích potřeb

3.1. Metoda kaskádování cílů od vrcholu po linii

Kaskádování cílů „od vrcholu po linii“ představuje „rozpad“ strategických cílů podniku na dílčí cíle – oblastí, útvarů až po jednotlivce.

K převedení strategických cílů do dílčích cílů jednotlivých oblastí je velmi vhodným nástrojem metoda **Balanced Scorecard** (BSC) představující strategický rámec a současně manažerský systém; je rámcem pro převedení strategie do operačních úkonů.



Součástí kaskádování cílů je stanovení měřitelných kritérií pro jejich naplňování.

Přínosem metody BSC (původně vyvinuté jako systém měření výkonnosti) je:

- Zvýšení efektivity měření a řízení výkonnosti podniku/úřadu
- Propojení cílů na všech úrovních s podnikovou strategií
- Jasná platforma pro komunikaci směřování podniku a jeho strategie
- **Vysoká efektivita investic do rozvoje lidského kapitálu.**

3.2. Metoda management by competencies

Management by Competencies (zkratka MBC) - **Řízení podle kompetencí** je metodou založenou na vyvážení skutečných způsobilostí pracovníků a na požadavcích na způsobilosti, které vyžadují **pracovní místa a pracovní role**.

V MBC je základem systému řízení lidských zdrojů, sdružujícím klíčové personální procesy do jednoho celku, kompetenční model.

Kompetenční model popisuje požadavky na pracovní pozici (pracovní místo) a umožňuje srovnávat je se skutečnými znalostmi, schopnostmi, dovednostmi a zkušenostmi pracovníka na dané pozici, nebo kandidáta na danou pozici.

Kompetence jako sociálně ekonomický znak (charakteristika):

- ✓ jsou **definovány na základě analýzy činností**,
- ✓ slouží jako **vstupní měřítka chování** jedince v organizaci při jeho přijímání,
- ✓ **obsahují základní složky**: osobnostní rysy, vnímání sebe samého, motivy, vědomosti, dovednosti, schopnosti a zvláště schopnost všechny tyto složky efektivně uplatňovat,
- ✓ představují **schopnost vykonávat** určitou funkci a **dosahovat** přitom konkrétní **výkonnosti**, (kompetence – kvalifikace),
- ✓ **projevují se v chování – lze popsat a změřit.**
- ✓ jsou **základem pro většinu personálních činností a základním pilířem nezávisle probíhajících HR procesů.**

Klíčové kompetence – jsou **významné pro realizaci interních procesů vedoucích k dosahování vysoké úspěšnosti stanovených cílů organizace/úřadu.**

Od kompetence firmy ke kompetencím jedince

Tvorba kompetenčního modelu – nejprve s identifikují klíčové kompetence, poté se popíší a stanoví se, zda se jedná o kompetenci „závaznou“ pro všechny zaměstnance v organizaci, a nebo jen pro některé pracovní pozice/skupiny zaměstnanců (např. vedoucí pracovníci). Stanoví se požadované úrovně pro jednotlivé pracovní pozice/skupiny pracovních pozic podle pozice v organizační struktuře (jiná úroveň pro generálního ředitele, ředitele divize, vedoucího týmu apod.).

Kompetenční model není cestou tvorby standardu, ale cestou k řízení diverzity a výkonu.

3.3. Kontext motivačního programu

Motivace zaměstnanců k učení a rozvoji vlastního potenciálu je velmi významným prvkem vzdělávacího procesu.

Motivační program k učení a rozvoji musí být **diferencovaný pro jednotlivé skupiny zaměstnanců podle stádia jejich motivace k učení**. Na motivaci **působí**:

- **Hodnota**, kterou účastníci **vzdělávání** přikládají vzdělávacím aktivitám **ve vztahu k pracovnímu zařazení, budoucí pracovní kariéře, náročnosti úkolů** v rámci vzdělávání.
- Skutečnost, **zda vzdělávací program vychází ze zjištěných potřeb vzdělávání** nebo se jedná o jednorázovou akci bez zohlednění vzdělávacích potřeb účastníků.

K základním motivačním faktorům vzdělávání náleží:

Motivační faktory vzdělávání
Zlepšení postavení v týmu, ve skupině
Udržení pracovního místa/pozice (funkce)
Pracovní postup, získání pracovního místa
Možnost využití získané kvalifikace (možnost seberealizace)
Získání kvalifikace (titulu)
Zlepšení pracovní výkonnosti a kvality práce
Zvýšení flexibility a připravenosti na změny
Vyšší mzdové/platové ohodnocení
Získání sociálních výhod
Možnost uplatnění vlastního potenciálu při nových příležitostech

Při tvorbě motivačního programu ke vzdělávání (rozvoji) lze aplikovat obecně platné principy:

Obecně platné principy pro tvorbu motivačního programu
Osobní příklad manažera (nejlepší forma motivace)
Přesvědčení zaměstnanců o smysluplnosti své práce
Přesvědčení zaměstnance, že nepracuje pro podnik, ale že k podniku patří (pocit sounáležitosti; ztotožnění se s firmou)
Důvěra v manažera (zvyšuje iniciativu zaměstnanců)
Spoluúčast zaměstnanců na rozhodování (zvyšuje jejich motivaci)
Manažer neustále nachází faktory individuální motivace pracovníků
Úspěch podniku je závislý na úspěchu jednotlivých zaměstnanců
Drobný úspěch, ocenění, pochvala = zdroj zvýšení motivace a sebe-důvěry zaměstnance
Manažeři namísto kritiky poskytují pracovníkům zpětnou vazbu
Většina lidí chce tvořivě, produktivně a kvalitně pracovat

3.4. Vzestupná AVP

Vzestupná AVP je založena na analýze potřeb jednotlivce směřujících k naplňování požadavků a potřeb organizace.

Reflektuje individualitu jedince; individuální plány rozvoje přenáší do plánů skupiny, týmu, organizace.

Iniciativa spočívá na zaměstnanci a jeho nadřízeném; směřuje k úrovni středního a TOP managementu.

Výsledkem vzestupné analýzy VP je seznam vzdělávacích a dalších potřeb zaměstnanců.

3.5. Developement centra

Developement centra (DC) jsou metodou pro:

- zmapování potenciálu stávajících zaměstnanců;
- vstupní údaje pro analýzu vzdělávacích potřeb;
- zdroj údajů pro stanovení plánu dalšího osobního rozvoje.

Developement centra **stanoví jasná kritéria**, na jejichž základě jsou dána doporučení pro výběr stávajících pracovníků pro vedoucí místa a tvorbu kariérových plánů.

Standardní **délka trvání je zpravidla jeden den.**

Oblasti zaměření DC:

- Posouzení pracovních a osobnostních předpokladů zaměstnanců
- Stanovení kariérových plánů
- Stanovení potřeb vzdělávání a plánu realizace školení
- Srovnání v situacích simulujících realitu
- Standardizované psychodiagnostické testy.

Metoda developement centra obsahuje:

- Diagnostické pohovory
- Psychologickou diagnostiku
- Případové studie, modelové situace
- Týmové úkoly, týmové role
- Komunikační audit.

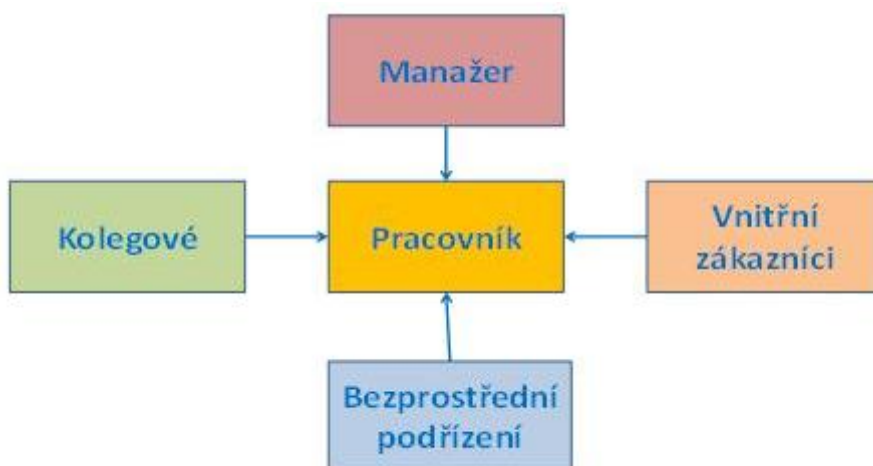
Závěrečná zpráva srovnává na základě objektivních kritérií jednotlivé členy týmu **a stanoví doporučení a plán dalšího rozvoje**. Součástí zprávy je i osobní pohovor se zaměstnanci.

Doporučujeme po aplikaci doporučení udělat **po určité době audit**, který stanoví **přínosy a slabé místa přijatých opatření**.

3.6. 360° zpětná vazba

Metoda „360° zpětná vazba“ je metodou **vícezdrojového hodnocení**; principem je, že podle stejných kritérií je hodnocený hodnocen různými lidmi – posuzovateli. Metodou „360° zpětná vazba“ je **hodnocen pracovní výkon** hodnoceného a **je součástí programu seberozvoje nebo programu rozvoje manažerů**.

Model 360° zpětné vazby



Model zpětné vazby lze rozšířit zapojením dalších zainteresovaných stran – externích zákazníků, klientů, dodavatelů – někdy se tomu říká „540° zpětná vazba“.

Postup pro aplikaci 360° zpětné vazby:

- Sestavení dotazníku (stanovení seznamu schopností – chování ... „Jak pracovník dělá?“; např. schopnost vést lidi, řídit práci, řídit sebe sama, komunikace, organizační dovednosti, rozhodování, odbornost, podnikavost, energie, adaptabilita Stanovení klasifikace – stupnice pro hodnocení)
- Vlastní hodnocení (práce hodnotitelů)
- Sběr údajů (dotazníků)
- Vyhodnocení dotazníků (zpravidla počítačové programy)
- Zpětná vazba (hodnocenému, manažerovi) – zpravidla anonymní (závisí na kultuře organizace)
- Akce – výstup:
 - K rozvoji zaměstnance (pak jsou dotazníky součástí plánu osobního rozvoje zaměstnance)
 - K hodnocení zaměstnance
 - Odměňování zaměstnance

Formy výstupů 360° zpětné vazby pro hodnoceného:

- Plně anonymní (skupiny hodnotitelů jsou vytvořeny tak, že hodnotitele nelze identifikovat, komentáře jsou seřazeny náhodně, přístupné pouze interpretátorům).
- Částečně anonymní (je určitelné, jak hodnotil nadřízený a zákazník, ostatní komentáře jsou uváděny v náhodném pořadí – jsou anonymní).
- Odkrytá (každý hodnotitel je identifikovatelný, a to jak z grafického výstupu, tak i komentářů uvedených ke každé hodnocené kompetenci).

Výhody a nevýhody 360° zpětné vazby:

360° zpětná vazba	
Výhody	Nevýhody
<p>Vyšší a vrcholoví manažeři:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ve zvýšené míře si uvědomují, že se také musí rozvíjet a zlepšovat; je to pro ně spolehlivější zpětná vazba o jejich pracovním výkonu - uvědomují si, lépe poznávají „sebe sama“, vědí lépe, jak osobně působí na jiné lidi - pozitivně i negativně - mají jasnější obrázek o reálném světě pracovníků. 	<p>Lidé:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ne vždy poskytují upřímnou a poctivou zpětnou vazbu - stresuje je, když musí přijímat nebo poskytovat zpětnou vazbu.
<p>Koncentrovanost informací, jejich setříděnost – podklad pro formulování konkrétně zacíleného plánu osobního rozvoje.</p>	<p>Přílišné spoléhání na technologii a techniku; příliš mnoho byrokracie.</p>
<p>Rozšiřuje záběr zpětné vazby a poskytuje pracovníkům ucelenější vidění pracovního výkonu než měli dosud.</p>	<p>Ne vždy po zpětné vazbě následují zpětné kroky.</p>
<p>Je vnímána jako validnější a objektivnější; vede k akceptaci požadovaných výsledků a kroků.</p>	

Minimalizace, eliminace nevýhod 360° zpětné vazby:

- Komunikace
- Proškolení
- Monitorování, vyhodnocování, zlepšování.

Metodu 360° zpětné vazby aplikovat pouze tam, kde:

- ✓ **je podpora vrcholového managementu**, který sám poskytuje a přijímá zpětnou vazbu a vede lidi k tomu, aby dělali totéž;
- ✓ **lidé skutečně** (nikoliv proklamativně) **nemají problém s poskytováním otevřené, upřímné zpětné vazby**;
- ✓ **bude** před aplikací a v průběhu realizace metoda **průběžně komunikována a proškolená v jejím používání**;
- ✓ **metoda bude systémem** (nikoliv jen procesem), který bude **pravidelně vyhodnocován a zlepšován.**

3.7. Kombinace metod

Kombinace metod pro zjišťování a analyzování vzdělávacích potřeb **je individuální pro každý jednotlivý podnik, organizaci.**

Jedinečnost výběru, popř. kombinace (v rámci podniku, útvaru) **vyplývá ze specifických podmínek daného subjektu** z hlediska stávající:

- Úrovně firemní kultury, firemních myšlenek
- Kvality strategického řízení (existence strategie, manažerský systém řízení)
- Úrovně vývojového stádia personalistiky (personální administrace, personální řízení, strategické řízení lidských zdrojů).

Shrnutí 3. tématu

Souvislosti	
Metody AVP	<p>Kaskádování cílů od vrcholu po linii</p> <p>Kaskádování cílů od vrcholu po linii znamená „rozpad“ strategických cílů podniku na dílčí cíle – oblasti, útvarů až po jednotlivce. Velmi vhodným nástrojem je metoda Balanced Scorecard (BSC) představující strategický rámec a současně manažerský systém; je rámcem pro převedení strategie do operačních úkonů; přínosem je vysoká efektivita návratnosti investic do lidských zdrojů.</p>
	<p>Management by competencies</p> <p>Management by competencies (MBC) = Řízení podle kompetencí, založené na vyvážení skutečných způsobilostí pracovníků a na požadavcích na způsobilosti, které vyžadují pracovní místa a pracovní role. V MBC je základem systému řízení lidských zdrojů, sdružujícím klíčové personální procesy do jednoho celku, kompetenční model.</p>
	<p>Kontext motivačního programu</p> <p>Motivační program k učení a rozvoji musí být diferencovaný pro jednotlivé skupiny zaměstnanců podle stádia jejich motivace k učení. Motivační faktory vzdělávání (zlepšení postavení ve skupině, týmu; získání nového, lepšího PM, udržení PM; získání titulu, prestiže; zvýšení odbornosti, flexibility, mzdy/platu; získání lepších sociálních výhod; získání nových příležitostí...).</p> <p>Obecně platné principy pro tvorbu motivačního programu (osobní příklad manažera, důvěra v manažera; spoluúčast zaměstnance na rozhodování; úspěch podniku je závislý na úspěchu jednotlivců, aj.).</p>
	<p>Vzestupná AVP</p> <p>Vzestupná AVP je založena na analýze potřeb jednotlivce směřujících k naplňování požadavků a potřeb organizace.</p>
	<p>Development centra</p> <p>Development centra (DC) jsou metodou pro:</p> <ul style="list-style-type: none"> - zmapování potenciálu stávajících zaměstnanců; - vstupní údaje pro analýzu vzdělávacích potřeb; - zdroj údajů pro stanovení plánu dalšího osobního rozvoje.
	<p>360° zpětná vazba</p> <p>Metoda „360° zpětná vazba“ je metodou vícezdrojového hodnocení; principem je, že podle stejných kritérií je hodnocený hodnocen různými lidmi - posuzovateli. Hodnocen je pracovní výkon hodnoceného; hodnocení je součástí programu seberozvoje nebo programu rozvoje, pracovníků, manažerů. Postup, formy výstupu, výhody a nevýhody, vhodnost pro aplikaci.</p>
	<p>Kombinace metod</p> <p>Kombinace metod je individuální pro každý jednotlivý podnik, organizaci. Jedinečnost výběru, popř. kombinace (v rámci podniku, útvaru) vyplývá ze specifických podmínek daného subjektu.</p>

Cvičení k části 3. tématu

Na základě Vašich zkušeností, z prostředí Vaší organizace, podniku:

a) Navrhněte nejvhodnější metodu (popř. kombinaci metod) pro analýzu vzdělávacích potřeb

.....

.....

.....

.....

b) Komentujte výběr metody/metod (proč jste vybrali)

.....

.....

.....

.....

.....

c) Uveďte základní podmínky a kroky pro aplikaci metody

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. Téma: Role středního a liniového managementu se specifikem průmyslového podniku

4.1. Jak připravit strukturovaný pohovor pro sběr dat při vzestupné AVP

Každá etapa procesu identifikace vzdělávacích potřeb začíná fází sběru informací, ve které je **porovnávána aktuální úroveň výkonu, schopností, dovedností a vědomostí zaměstnance s požadovaným standardem výkonu.**

Pro sběr informací (kromě jiných možných metod – např. pozorování, dotazníků, skupinových diskusí) je využívána **metoda strukturovaného rozhovoru se seznamem** předem připravených **otázek.**

Obsahem strukturovaného rozhovoru jsou **otázky** (otevřené či uzavřené) **zaměřené na řešení problému.** Otevřené otázky poskytují komplexnější informace, mají širší vypovídací schopnost, jsou náročnější na vyhodnocování. Uzavřené otázky poskytují omezené informace (chybí souvislosti), jsou jednoduché na vyhodnocování.

Účelem strukturovaného rozhovoru v rámci stanovení vzdělávacích potřeb je:

- zjistit, proč zaměstnanec či skupina zaměstnanců nepodává požadovaný výkon;
- získat postřehy, názory a postoje od klíčových zástupců zaměstnanců týkajících se různých oblastí v organizaci – např.
 - úrovně a kvality řízení lidských zdrojů včetně možností osobního rozvoje zaměstnanců; jejich motivace;
 - fungování organizačního řízení;
 - kvality předávání informací;
 - kvality pracovních podmínek a pracovního prostředí;
 - stavu prostředí pro inovace
 - aj.

Příklady otázek k rozhovoru se zaměstnancem v rámci stanovení vzdělávacích potřeb:

▪ Čím se v organizaci zabýváte a jak dlouho v ní pracujete?
▪ Jakým způsobem probíhá přijímání nových zaměstnanců?
▪ Jak probíhalo vaše přijetí do organizace?
▪ Je vám jasná vaše náplň práce; obdržel/a jste ji v písemné podobě?
▪ Jak probíhalo vaše zaškolení na pracovní místo?
▪ Čeho se snažíte v zaměstnání dosáhnout, jak se vám to daří, co vám brání ve vaší snaze?
▪ V čem se cítíte být v práci mimořádně dobrý/á a co vám naopak dělá problémy?
▪ Jak vnímáte organizaci?
▪ Jaká je strategie vaší organizace?
▪ S čím jste v organizaci nespokojený/á a proč?
▪ Co byste navrhoval/a změnit?
▪ Jak vnímáte vztahy ve vašem útvaru/ oddělení? Pracujete týmově? Je ze strany nadřízených podporována týmová práce?
▪ Jaká je spolupráce mezi útvary/odděleními?
▪ Máte od nadřízeného zpětnou vazbu ke svému pracovnímu výkonu?
▪ Jakým způsobem jsou řešeny pracovní problémy?
▪ Jak jsou zaváděny nové úkoly, služby, výrobky, technologie, systémy, procesy?
▪ Jak lidé přijímají změny? Jaký je váš vztah ke změně?
▪ Jak vnímáte organizaci práce v útvaru/oddělení, v organizaci?
▪ Jaký je váš názor na produkty, služby vaší organizace? Jsou srovnatelné s konkurencí?
▪ V čem vidíte příležitost pro vaši organizaci?
▪ Jaká rizika existují pro váš podnik?
▪ Jaké jsou pracovní podmínky? Jaké je technické vybavení k vaší práci? Jaké sociální výhody podnik poskytuje?
▪ Jaké jsou potřeby vašeho odborného a osobního růstu? Do jaké míry organizace podporuje potřeba růstu zaměstnanců?
▪ Jaký máte prostor pro vyslovení vlastního názoru?
▪ Jak je odměňován dobrý pracovní výkon? Cítíte se spravedlivě ohodnocen/a?
▪ Jak jsou přijímány náměty na zlepšení?
▪ Co byste mohl/a dělat jiným způsobem? Co byste chtěl/a zlepšit?
▪

Výhody a nevýhody strukturovaného rozhovoru:

Strukturovaný rozhovor	
Výhody	Nevýhody
Možnost detailnějšího zkoumání situace.	Časová náročnost.
Flexibilita realizace rozhovoru.	Nezbytná připravenost osoby vedoucí rozhovor v technice vedení rozhovorů.

Cvičení k tématu 4.1.

Na základě Vašich zkušeností, z prostředí Vaší organizace, podniku:

Představte si konkrétního zaměstnance na konkrétním pracovním místě a vytvořte seznam otázek strukturovaného rozhovoru pro zjišťování vzdělávacích potřeb tohoto zaměstnance (reflektujte požadavky pracovního místa).

a) Uveďte název pracovní pozice (vč. požadavků)

.....

.....

.....

b) Sestavte seznam otázek

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4.2. Manažer jako hodnotitel kompetencí

Role manažera jako hodnotitele kompetencí vyplývá z popisu pracovního místa a očekávání, která je s rolí manažera spojena.

K základním činnostem manažera ve vztahu k řízenému úseku/útvary a v něm pracujících zaměstnanců – zaměstnanci přímo podřízeni manažerovi, náleží:

- vedení lidí (podřízených zaměstnanců);
- řízení provozních nákladů (příslušného úseku, útvaru);
- poskytování odborných znalostí;
- plánování, organizování a přidělování práce;
- sledování procesů a jejich efektivity;
- prověřování kvality;
- jednání se zákazníky/klienty (interními, popř. externími);
- měření a **hodnocení pracovního výkonu vč. hodnocení znalostí, dovedností, způsobilostí, chování zaměstnanců** ve vztahu k požadavkům pracovního výkonu na pracovním místě (**hodnocení požadovaných kompetencí**).

Role manažera v oblasti zabezpečování personálních činností při vedení lidí – podřízených zaměstnanců, **vyplývá zpravidla z postavení pracovního místa manažera v organizační struktuře**.

Manažer jako hodnotitel kompetencí představuje novou generaci manažerů, jejichž role nespočívá pouze v „dohledu“ nad podřízenými pracovníky (tradiční role vedoucích pracovníků), ale především **je vůdcem a motivátorem zaměstnanců** k dosazování co nejlepších (kvantitativně, kvalitativně) pracovních výkonů; k jejich osobnímu rozvoji – rozvoji kompetencí. Je manažerem, který **dokáže poskytovat otevřenou, jasnou a co nejobjektivnější zpětnou vazbu zaměstnanci k jeho pracovním výsledkům, pracovnímu chování**.

Skutečné **pracovní výsledky a pracovní chování** zaměstnance manažer hodnotí na základě **porovnávání s požadovanými výsledky a chováním stanovenými pro výkon práce na pracovním místě**, k pracovní roli, které zaměstnanec zastává.

Manažer argumentuje zaměstnanci předem definovanými a známými pojmy, nikoliv osobními dojmy.

4.3. Manažer a konzultant HR (human resources) jako business partneři

Základním předpokladem úspěšného a efektivního vedení pracovníků v organizaci je **kvalitní profesionální a efektivní spolupráce mezi manažerem a útvarem lidských zdrojů (HR) v organizaci**.

Role manažera a pracovníka útvaru HR jako konzultanta vyplývá z následujícího pojetí a rozdělení činností v oblasti řízení a vedení lidí.

Výběr základních činností a jejich rozdělení v oblasti řízení a vedení lidí

Řízení a vedení lidí	
Manažer	Konzultant HR
Rozhodování o získávání, výběru a vzdělávání pracovníků.	Strategické a proaktivní aktivity v personální politice, personální strategii; vytváření interních personálních dokumentů, analytické a plánovací činnosti za organizaci
Projednávání disciplinárních záležitostí a stížností pracovníků	Zabezpečování důsledného naplňování obecně platných zákonů v oblasti zaměstnávání osob
Průběžné soustavné hodnocení a motivování zaměstnanců	Konzultace a poradenství v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů
---	Realizace interních vzdělávacích kurzů
---	Realizace odměňování, zaměstnaneckých výhod

Úspěšnost kvalitního a efektivního vztahu manažera a konzultanta HR lze predikovat za předpokladu:

- ✓ jasného pochopení rolí a vztahu mezi manažerem a konzultantem HR;
- ✓ profesní způsobilosti (kompetentnosti) osoby v příslušné roli:
 - manažer s dostatečnými manažerskými schopnostmi a dovednostmi (strategické, řízení změn, vedení týmů, řízení vztahů, popř. i řízení v mezinárodním prostředí aj.)
 - konzultant HR (personalista) se základní znalostí oblasti podnikání, provozních záležitostí, v nichž manažer působí;
- ✓ schopnost pracovníka útvaru HR v přenášení pravomocí a zodpovědností z personálního útvaru na liniového manažera+
- ✓ **kontinuální komunikace a rozvoj pracovníků v obou rolích.**

Základní podmínky pro kvalitu práce manažerů v oblasti řízení a vedení lidí:

Manažer:

- ✓ musí mít identifikován čas na plnění povinností v oblasti řízení a vedení lidí (kvantitativně kvalitativní ukazatel);
- ✓ musí být pro zastávanou roli vybírán s důrazem na potřebné manažerské schopnosti (znalosti, dovednosti, způsobilosti);
- ✓ musí být přesvědčen o významnosti a potřebnosti hodnot organizace, které se týkají vedení a řízení lidí;
- ✓ musí mít dobré vztahy s nadřízenými manažery;
- ✓ musí absolvovat dostatečný výcvik dovedností pro výkon činností v oblasti řízení a vedení lidí (např. pro řízení pracovního výkonu).

Shrnutí 4. tématu

Souvislosti		
Role středního a liniového managementu se specifikem průmyslového podniku	<p>Jak připravit strukturovaný pohovor pro sběr dat při vzestupné AVP</p>	<p>Metoda strukturovaného rozhovoru se seznamem předem připravených otázek pro sběr dat. Obsahem jsou otázky (otevřené či uzavřené) zaměřené na řešení problému (pracovní výkonnost, nedostatečná úroveň kompetencí). Účel rozhovoru; výhody a nevýhody.</p>
	<p>Manažer jako hodnotitel kompetencí</p>	<p>Role manažera jako hodnotitele kompetencí vyplývá z popisu pracovního místa a očekávání, která je s rolí manažera spojena. Základní činnosti; nová role manažera. Manažer argumentuje (pojmy, nikoliv dojmy).</p>
	<p>Manažer a konzultant HR (human resources) jako business partneři</p>	<p>Pojetí a rozdělení činností mezi manažera a konzultanta HR v oblasti řízení a vedení lidí. Předpoklady kvalitního a efektivního vztahu zainteresovaných. Základní podmínky pro kvalitní výkon práce manažera v oblasti HR.</p>

5. Téma: Zpracování výstupů AVP

Výstupy analýzy vzdělávacích potřeb mohou být pro účely podnikového zpracování různě strukturovány. Koncepce systematizace těchto údajů je ovlivněna mnoha interními faktory každé organizace, zejména:

- ✚ Velikostí organizace, počtem pracovníků, strukturou pracovních činností
- ✚ Úrovní řízení lidských zdrojů (ŘLZ), mírou participace liniových vedoucích na ŘLZ
- ✚ Rozsahem a četností požadavků na vzdělávání
- ✚ Informačními a komunikačními technologiemi v organizaci
- ✚ Informačními systémy v organizaci vč. informačního systému pro personální činnosti
- ✚ aj.

5.1. Struktura podle vzdělávacích oblastí

Vzdělávací potřeby mohou být z hlediska dalšího zpracování různě strukturovány s ohledem na proměnné a prostředí konkrétní dané organizace/podniku; s ohledem na architekturu vzdělávání jednotlivých skupin pracovních pozic zaměstnanců (struktura pozic – např. top management, střední a liniový management, specialisté, provozní pracovníci/dělníci, ostatní).

V prostředí průmyslových podniků lze **oblasti vzdělávání členit do šesti základních oblastí:**

Oblasti vzdělávání	
Oblast	Specifikace
Funkční vzdělávání	Vzdělávání související s výkonem příslušné pracovní pozice; zabezpečuje, aby pracovník mohla svou práci vykonávat standardním způsobem (<i>zpravidla zakončené zkouškou a příslušným certifikátem potřebným pro výkon dané pracovní pozice</i>)
Doplňkové vzdělávání	Vzdělávání vhodné pro rozšíření kompetencí vztahujících se ke konkrétní pracovní pozici. (Doplňkové vzdělávání pro jednoho pracovníka může být funkčním vzděláváním pro jiného pracovníka). Rozdíly mezi měkkými či tvrdými kompetencemi se zde stírají.
Manažerské vzdělávání	Veškeré vzdělávání zaměřené na rozvoj manažerských znalostí a dovedností (škála vzdělávacích programů od MBA až po krátkodobé vzdělávací aktivity – např. výcvik pro týmové řešení problémů).
Úcelové vzdělávání (aktualizační)	Vzdělávání zaměřené na aktuální potřeby zaměstnance, bez ohledu na to, v jaké pracovní pozici pracuje; často se jedná o vzdělávání „just-in-time“. (Většina vzdělávacích potřeb je takto identifikována).
Zákonné vzdělávání (normativní)	Vzdělávání vyplývající z požadavků zákonných norem a podmiňující: a) výkon konkrétních pracovních činností (např. školení řidičů, pracovníků v oblastech elektro, svařování a dalších zejména manuálních činností); b) výkon práce u zaměstnavatele - např. školení v oblasti bezpečnosti práce, požární ochrany
Vzdělávání v průřezových oblastech	Vzdělávání zejména: a) jazykové vzdělávání b) vzdělávání v informačních technologiích

Jednotlivé **oblasti vzdělávání jsou navzájem propojovány** a tak je vytvářen komplexní vzdělávací program pro jednotlivé zaměstnance, organizace/podnik.

Cvičení k tématu 5.1.

Z prostředí Vaší organizace, podniku uveďte, kterým oblastem vzdělávání je věnována největší pozornost a komentujte, proč:

.....

.....

.....

5.2. IT personální systémy

Kvalitní počítačový personální systém je takový **systém, který je „plně integrovanou, celooorganizační sítí dat, informací, služeb, databází, nástrojů a transakcí v oblasti lidských zdrojů“** (Kettley a Reily-2003).

Účelem počítačového personálního systému je **zlepšení výkonu personální administrativy, transakcí a procesů.**

Výběr a implementace vhodného IT personálního systému (zda bude pořizován pouze základní evidenční program, anebo vysoce složitý expertní systém zaměřující se na základní oblasti rozhodování v personalistice) je součástí **strategického rozhodování** organizace, při němž by měly **být zohledněny a posouzeny informace týkající se:**

- budoucího rozvoje organizace, její organizační struktury, potřeby informačních technologií;
- plánů lidských zdrojů (mapování požadavků na zaměstnance – rozšíření kvalifikační základny);
- rozhodování o budoucím rozvoji a potřebách vzdělávání; rozhodování o výkonnosti a osobních charakteristikách lidí, kteří budou v organizaci úspěšní;
- hodnocení „zdraví“ organizace (měření pomocí anket zkoumajících postoje a statistiky fluktuace a absence sloužící k vytváření strategií motivace, stabilizace a omezování absence pracovníků);
- analýz produktivity práce a analýz personálních kapacit (programy pro zvyšování produktivity, efektivity vynaložených mzdových nákladů);
- kompatibility s ostatními IT systémy organizace.

Efektivní IT personální systém je takový, který:

- ✓ uspokojuje potřeby organizace;
 - ✓ je vstřícný k uživatelům a to až do úrovně liniových manažerů a jednotlivých zaměstnanců (diferencovanost v přístupu k údajům pomocí tzv. „uživatelských rolí“);
 - ✓ má snadné vkládání údajů;
 - ✓ má dobrou přístupnost k údajům, zprávám;
 - ✓ jehož programové vybavení je pružné a spolehlivé;
- a jehož náklady na pořízení a údržbu jsou adekvátní ve vztahu k jeho hodnotě.

IT personální systémy v oblasti kvalifikací a vzdělávacích potřeb jsou zpravidla využívány k evidenci a analýzám:

- kvalifikačních požadavků (požadavky přiřazené k pracovní pozici, pracovnímu místu);
- kvalifikací pracovníků (získané kvalifikace jednotlivého zaměstnance);
- plnění kvalifikačních požadavků (kvalifikační deficity);

a dále **je požadována možnost provádět periodické audity dovedností a schopností**, které má organizace k dispozici (znalostní a dovednostní kapitál organizace).

5.3. Číselník kvalifikačních požadavků

Pro efektivní a účelné využití IT personálních systémů, operacionalizaci dat (vyhledávání, třídění, filtrování), **vytváření reportů, zpráv, analýz je nezbytné pracovat s jednotlivými typy číselníků:**

- externími - obecně platné číselníky sloužící ke statistickým aj. účelům - např. číselníky kvalifikací (číselník úrovně formálního vzdělávání – „klasifikace kmenových oborů vzdělání“ /KKOV/, číselník dílčích kvalifikací /DK/) – mohou být součástí programového vybavení nebo by mělo být SW vybavení „přátelské“ k jejich integraci;
- interními – číselníky vytvořené „na míru“ potřebám konkrétní organizace – např.:
 - číselník kvalifikačních požadavků;
 - číselník pracovních pozic;
 - číselník vzdělávacích akcí (struktura podle specifických potřeb a praxe organizace);
 - číselník lektorů (interních, externích);
 - číselník vzdělávacích institucí
 - a další, dle potřeby.

Cvičení k tématu 5.3.

Z prostředí Vaší organizace, podniku:

a) identifikujte možné typy číselníků, které využíváte:

.....

.....

.....

.....

b) uveďte některé z kvalifikačních požadavků, se kterými se nejčastěji setkáváte:

.....

.....

.....

.....

Shrnutí 5. tématu

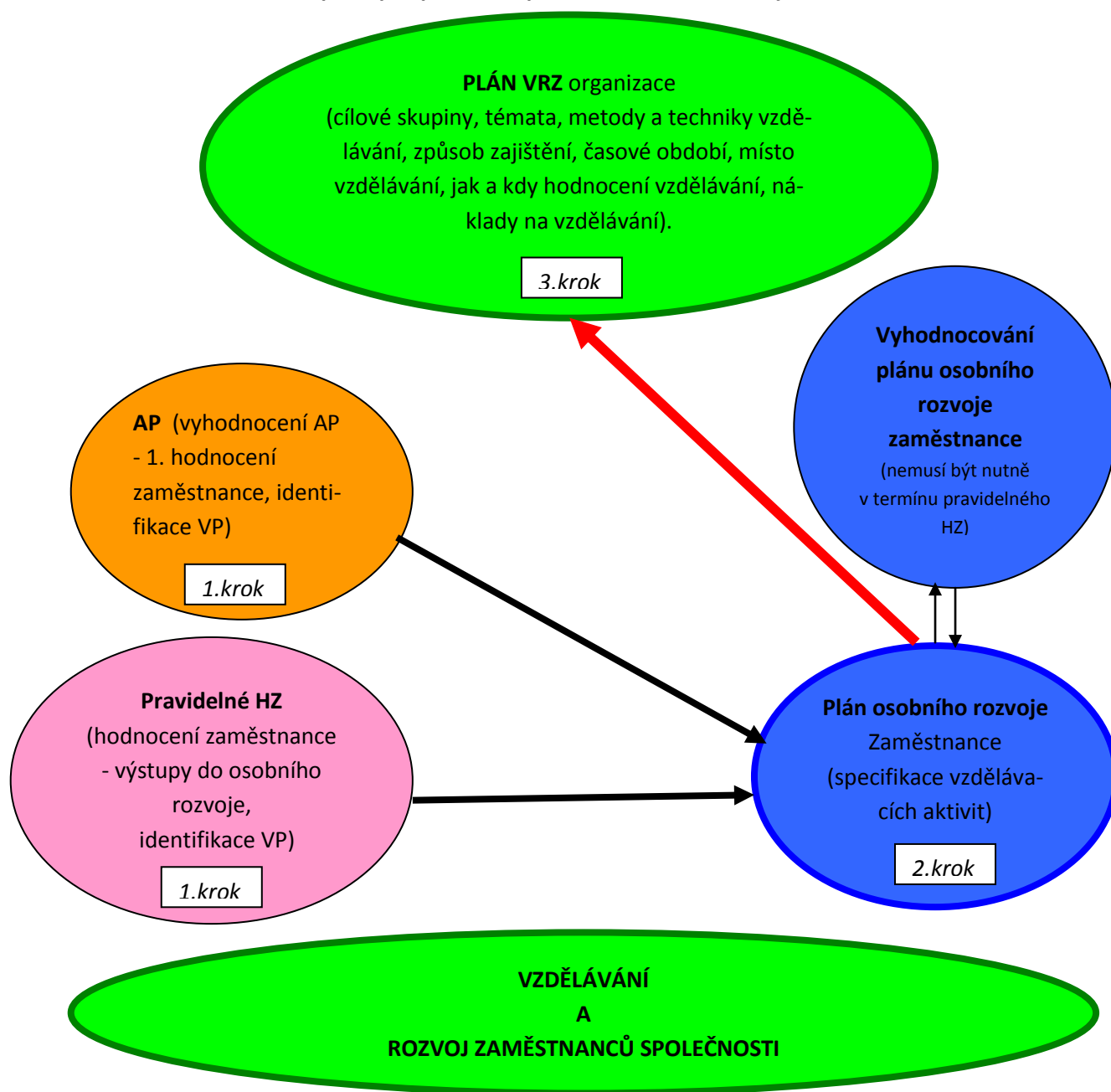
Souvislosti							
Zpracování výstupů AVP	<table border="1"> <tr> <td style="background-color: #e67e22; color: white; text-align: center; vertical-align: middle;">Struktura podle vzdělávacích oblastí</td> <td> Oblasti vzdělávání: <ul style="list-style-type: none"> - Funkční - Doplnkové - Manažerské - Účelové (aktualizační) - Zákonné (normativní) - V průřezových oblastech </td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e67e22; color: white; text-align: center; vertical-align: middle;">IT personální systémy</td> <td> Účelem IT personálních systémů je zlepšení výkonu personální administrativy, transakcí a procesů. Výběr a implementace vhodného IT personálního systému - součást strategického rozhodování organizace - nutné zohlednit a posoudit informace týkající se budoucích očekávání a představ. Využitelnost – evidence, analýzy, audity. </td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e67e22; color: white; text-align: center; vertical-align: middle;">Číselník kvalifikačních požadavků</td> <td> Využití IT personálních systémů - operacionalizace dat, vytváření reportů, zpráv, analýz - nezbytné pracovat s číselníky: <ul style="list-style-type: none"> - Externími - Interními. </td> </tr> </table>	Struktura podle vzdělávacích oblastí	Oblasti vzdělávání: <ul style="list-style-type: none"> - Funkční - Doplnkové - Manažerské - Účelové (aktualizační) - Zákonné (normativní) - V průřezových oblastech 	IT personální systémy	Účelem IT personálních systémů je zlepšení výkonu personální administrativy, transakcí a procesů. Výběr a implementace vhodného IT personálního systému - součást strategického rozhodování organizace - nutné zohlednit a posoudit informace týkající se budoucích očekávání a představ. Využitelnost – evidence, analýzy, audity.	Číselník kvalifikačních požadavků	Využití IT personálních systémů - operacionalizace dat, vytváření reportů, zpráv, analýz - nezbytné pracovat s číselníky: <ul style="list-style-type: none"> - Externími - Interními.
Struktura podle vzdělávacích oblastí	Oblasti vzdělávání: <ul style="list-style-type: none"> - Funkční - Doplnkové - Manažerské - Účelové (aktualizační) - Zákonné (normativní) - V průřezových oblastech 						
IT personální systémy	Účelem IT personálních systémů je zlepšení výkonu personální administrativy, transakcí a procesů. Výběr a implementace vhodného IT personálního systému - součást strategického rozhodování organizace - nutné zohlednit a posoudit informace týkající se budoucích očekávání a představ. Využitelnost – evidence, analýzy, audity.						
Číselník kvalifikačních požadavků	Využití IT personálních systémů - operacionalizace dat, vytváření reportů, zpráv, analýz - nezbytné pracovat s číselníky: <ul style="list-style-type: none"> - Externími - Interními. 						

6. Téma: Tvorba designu vzdělávání

6.1. Zpracování plánu vzdělávání

Výstupem fáze identifikace a analýzy vzdělávacích potřeb je zpracovaný plán vzdělávání - individuální (plán osobního rozvoje konkrétního zaměstnance), který je následně přenesen do plánu vzdělávání organizace – viz schéma.

Schéma postupu zpracování plánu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců



Plán vzdělávání (jednotlivce, organizace) by měl obsahovat – **struktura údajů:**

Údaj plánu vzdělávání	Specifikace
Účastník/účastníci vzdělávání	Je vhodné, aby vzdělávaný/skupina vzdělávaných měla stejnou, obdobnou úroveň vstupních znalostí a dovedností.
Téma vzdělávání	Vzdělávání by mělo účastníka/účastníky posunout v jejich znalostech a dovednostech, vést k získání nových/rozvoji stávajících kompetencí.
Metody a techniky vzdělávání	Volba metod a technik vzdělávání by měla vést k aktivitě a tvořivosti účastníka/účastníků vzdělávání.
Personální zajištění vzdělávání - interní (interními lektory); - externí (vzdělávací institucí)	Výběr personálního zajištění je ovlivněn dosavadními zkušenostmi a možnostmi; souvisí s tématy vzdělávání (<i>k rozhodnutí lze využít matici priorit – viz následující bod 6.2.</i>)
Kdy a v jakém časovém období se vzdělávání uskuteční	Stanovení, zda se jedná o jednorázovou vzdělávací aktivitu a nebo se jedná o kontinuální vzdělávací proces, v němž se bude vzdělávání v určitých periodách opakovat. Současně je identifikován rozsah vzdělávání a plánuje se období (termín) vzdělávání.
Místo vzdělávání	Rozhodnutí, zda bude vzdělávání v organizaci a nebo mimo ní (je třeba reflektovat téma, rozsah, vzdělávací metody).
Hodnocení vzdělávacích aktivit	Jaká forma, kdy, popř. jak často bude vzdělávací aktivita vyhodnocena (využití modelu víceúrovňové zpětné vazby).
Investice na vzdělávání	Vyčíslení přímých i nepřímých nákladů (<i>podrobněji viz následující část 6.3.</i>).

6.2. Výběr externího či interního zdroje

Vzdělávání pracovníků není jednoduchou záležitostí a ne vždy si organizace vystačí s vlastními kapacitami – interními zdroji – interními lektory.

Již **ve fázi plánování a designování – projektování vzdělávacího programu, vzdělávací akce** rozhodujeme, zda využijeme:

- **Interní (vlastní) zdroje** – interní lektory
- **externí zdroje** – vzdělávací instituci, nezávislé lektory či trenéry.

Rozhodnutí o tom, jaký zdroj (interní, externí) zajistíme pro realizaci vzdělávání je **nejčastěji ovlivněno úvahami o:**

- obsahu a metodách požadovaného vzdělávání – odpovídáme si zejména na otázky:
 - je či není obsah vzdělávání natolik specifický a vyžadující příslušné metody, např. trénink přímo na pracovišti, že jej musí zajistit pouze interní lektor a nikoliv externista?;
 - máme dostatečně – odborně i pedagogicko-didakticky kvalifikované interní zaměstnance pro realizaci vzdělávání?
 - Je externí vzdělávací instituce schopna připravit nám vzdělávací aktivitu - tzv. „ušít na míru“?

- finančních možnostech – odpovídáme si zejména na otázky, zda:
 - nedisponujeme vhodnými interními kapacitami, jejichž využitelnost pro interní vzdělávání by nebyla možná (kvalitativně a finančně)?
 - ta či ona externí vzdělávací instituce nabízí cenu za vzdělávací akci adekvátní ve vztahu k obsahu, rozsahu, použitým metodám?

VZDĚLÁVÁNÍ INTERNÍMI LEKTORY

A) Důvody pro rozhodnutí o využití interních lektorů:

- ✓ výrazně se snižují celkové náklady firmy na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců (umožňuje vzdělávání i v ekonomicky nepříznivé situaci firmy);
- ✓ zvyšuje se efektivita řízení firmy (aktivní posilování procesu vnitřního řízení znalostí, usměrňování a rozvoj znalostí v přímé vazbě na podnikovou strategii – interní lektori znají lépe než externisté; zvyšuje se podíl zainteresovanosti zaměstnanců na řízení firmy – zvyšuje se podíl seberealizace, nové pravomoci a zodpovědnosti; interní lektori jsou přímým nástrojem strategického přístupu k organizačnímu řízení založenému na znalostech);
- ✓ zvyšuje se efektivita vzdělávacího procesu (interní lektori/trenéři znají specifické problémy a prostředí vlastní firmy, ochrana některých specifických informací a know-how před konkurenty).

B) Budování týmu interních lektorů, trenérů – role, kvalifikace a vzdělávání

- ✚ **Role interního lektora/trenéra** (souhrn znalostí a dovedností z oblasti vzdělávání dospělých):
 - motivovat účastníky vzdělávání;
 - zapojit je aktivně do procesu vzdělávání a udržet jejich pozornost;
 - být neustále v interakci a vyhodnocovat zpětnou vazbu účastníků;
 - připravit vzdělávací program po stránce obsahové a metodické;
 - pracovat s didaktickou technikou a multimediálními pomůckami;
 - aplikovat pravidla duševní hygieny;
 - zvládat náročné a nečekané situace.
- ✚ **Kvalifikace (rozšířená) a vzdělávání interního lektora/trenéra:**
 - provádět analýzy vzdělávacích potřeb; plánovat, organizovat a kontrolovat průběh vzdělávání;
 - poskytovat poradenství pro individuální kariérový rozvoj; pomáhat dosáhnout podniku požadované změny;
 - aplikovat široké škály metod souvisejících se vzděláváním na pracovišti; přizpůsobovat tempo výuky podle účastníků;
 - zvládat metodologii hodnocení efektivnosti vzdělávání a měření návratnosti investic do vzdělávání;
 - dbát o svůj vlastní rozvoj - systematické vzdělávání interního lektora v oboru a pedagogicko-didaktických metodách.

VZDĚLÁVÁNÍ EXTERNÍ INSTITUCÍ

A) Kritéria pro výběr vzdělávací instituce (dále jen VI) – 10 základních kritérií:

- ✓ **Poslání a strategie VI** (je její přístup blízký našemu pojetí vzdělávání?);
- ✓ **Pověst (image) VI**, na čem se zakládají její různá doporučení, reference;
- ✓ **Záruky kvality** (ISO, akreditované vzdělávací programy ...);
- ✓ **Lektorský sbor** (zda má VI interní odborníky schopné systematicky spolupracovat s firmou);
- ✓ **Nabídka vzdělávacích programů** (zda odpovídají našim potřebám a je možné je přizpůsobit podmínkám firmy);
- ✓ **Nabídka poradenských a dalších služeb** (zda je VI schopna zabezpečit následné poradenské služby);
- ✓ **Vztah ke klientům** (jak s námi jednájí odborníci i ostatní pracovníci VI, jsou schopni pružně a pohotově reagovat na naše potřeby?);
- ✓ **Odborné spojení s tuzemskými a zahraničními vzdělávacími institucemi, práce v asociacích** (s kým a jak se VI spojuje za účelem vytváření a rozvoje náročnějších vzdělávacích programů – např. CIMA; zapojení do asociací – Asociace trenérů a konzultantů managementu /ATKM/; Asociace institucí vzdělávání dospělých /AIVD/);
- ✓ **Logistika** (kde je VI umístěna, jaké má vzdělávací prostory vč. vybavení, popř. jaké má ubytovací možnosti);
- ✓ **cenová politika** (porovnání s obdobnými vzdělávacími službami, co je v ceně obsaženo dlouhodobější spolupráce přináší větší efekty než náhodné nekoncepční jednorázové nákupy různých kurzů).

B) Výběr vhodné vzdělávací instituce.

Pro výběr vhodné vzdělávací instituce je předem dobré stanovit priority, které jsou účelné pro konkrétní vzdělávací program, vzdělávací aktivitu a podle toho vybrat kritéria, která budeme porovnávat u potenciálních dodavatelů – vzdělávacích institucí. Pro každé kritérium můžeme stanovit váhu kritéria a vážením každého kritéria s každým za pomoci matice můžeme spočítat nejlepší výsledek.

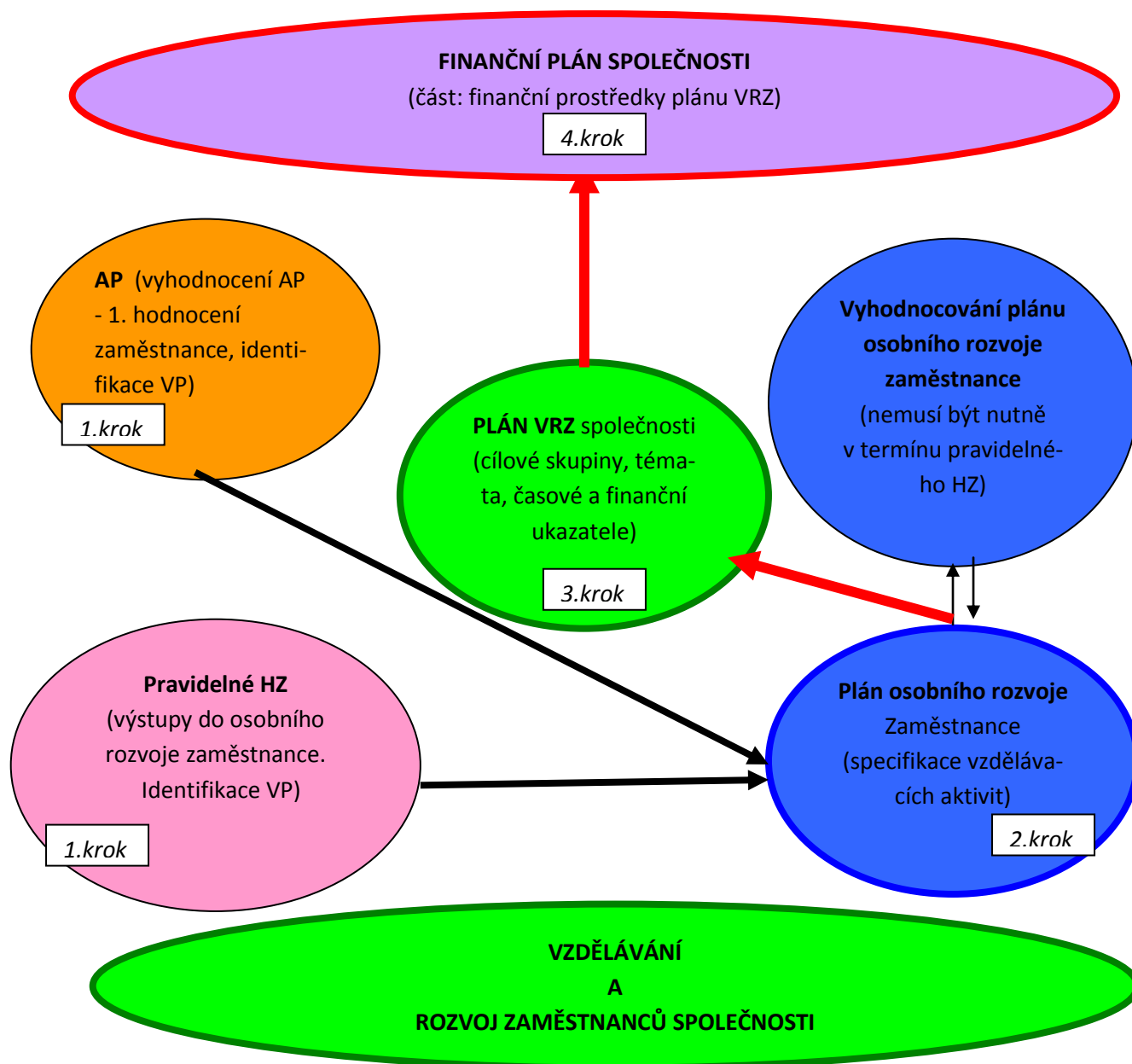
V případě méně náročného postupu a pokud považujeme všech výše uvedených 10 kritérií za stejně významné, provedeme např. bodové hodnocení podle daných kritérií u každého potenciálního dodavatele a dodavatel s nejlepším výsledkem bude tím, kterého oslovíme.

6.3. Provázanost na rozpočet

Výstupy analýzy vzdělávacích potřeb lze ve vztahu k rozpočtu (finančním nárokům) identifikovat ve dvou fázích:

- **Plánování vzdělávacích aktivit** (plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a provázanost na rozpočet - finanční plán společnosti/firmy znázorňuje následující schéma)
- **Vyhodnocování účinnosti a efektivity investic do vzdělávání** ve vztahu k rozpočtu je součástí evaluace vzdělávání.

Schéma



6.4. Interní personální marketing

Součástí interního personálního marketingu – marketingu podnikového vzdělávání je **presvědčit management o významnosti a potřebnosti rozvoje a vzdělávání zaměstnanců** prostřednictvím podnikového vzdělávání. Presvědčit o **přínosech vzdělávacích projektů**, o tom, že **investice do vzdělávání se vyplatí a že mají svůj význam**.

K **nejčastějším pochybnostem** o významu a přínosech podnikového vzdělávání náleží dále uvedená prohlášení, **na něž je možné odpovídat, reagovat** příslušnými argumenty.

POCHYBNOSTI A ARGUMENTY

k přínosům podnikového vzdělávání	
Pochybnosti	Argumenty
Nejsou jasné přínosy vzdělávání	<ul style="list-style-type: none"> - Chyby, kterých se zaměstnanci dopustili v důsledku nedostačného vzdělávání nebo zapracování („hození do vody“). - Prokazatelné nedostatky ve výkonnosti, kvantifikace jejich ceny (u jednotlivce, v podniku), popř. i malé procentuální zvýšení individuální výkonnosti. - Porovnání výkonnosti dvou skupin pracovníků (vzdělávané, nevzdělávané).
Není zřejmé jasné propojení mezi učením a efektivní výkonností člověka a podniku	<ul style="list-style-type: none"> - Propojení vzdělávání s manažerským systémem BSC. - Aplikace víceúrovňové (5) zpětné vazby (využití alespoň 1.-3.úrovně). - Srovnání s jinými podniky. - Vztah investic do vzdělávání a fluktuací zaměstnanců.
V probíhajících změnách (reorganizace, nové technologie, změny v procesech) v podniku není možné rozlišit mezi přínosy vzdělávání a jinými faktory, které tyto změny ovlivnily	<ul style="list-style-type: none"> - Využití výsledků externího porovnání (v období změn je náročné identifikovat, které změny mají jaký podíl). - K udržení morálky na patřičné úrovni a zvládnutí probíhajících změn napomůže shromažďování informací o očekávaných a postojích zaměstnanců (vzdělávání často poskytne nástroje pro úspěšné zvládnutí změn).
Pokud je zaměstnanec kompetentní k zastávání příslušného pracovního místa, pak už do něj podnik nemusí více investovat	<ul style="list-style-type: none"> - Poukázání na zaměstnance, jejichž pracovní kariéra na začátku nevypadala příliš slibně, avšak za pomoci investic do vzdělávání se zcela (pozitivně) změnila. - Nepřímé přínosy (příklady zlepšovacích návrhů, zvýšení výkonnosti v důsledku širšího a komplexnějšího pochopení podnikatelského prostředí; snížení ztrát; lepší komunikace mezi zaměstnanci ...).
Špatné zkušenosti s cíli a náplní předcházejících vzdělávacích aktivit nebo se samotnou jejich realizací	<ul style="list-style-type: none"> - Nezbytné přezkoumat konkrétní negativní případy (odhalit příčiny – např. špatné určení vzdělávacích potřeb, nevhodně stanovená cílová skupina, metody a styl vzdělávání neodpovídal preferovanému stylu a kultuře podniku). - Na počátku procesu je nezbytné věnovat dostatek času k propojování učení s úspěchy a výkonností podniku (vhodné zacílení a navržení vzdělávacích aktivit; důraz na aplikaci 3. a 4. úrovně zpětné vazby).
Manažerem se člověk rodí, tomu se nedá naučit	<ul style="list-style-type: none"> - Citování někoho, kdo zvýšil vlastní výkonnost na základě absolvování příslušného vzdělávacího projektu.

Cvičení k tématu 6.

Uvedte základní údaje, které by měl obsahovat plán vzdělávání

.....

.....

.....

.....

Při přípravě vzdělávacího programu, vzdělávací akce, budete rozhodovat o jejím personálním zabezpečení (lektor/ři). Uvedte, co a proč budete zvažovat při rozhodování o využití interních či externích kapacit; uvedte základní kritéria pro výběr vhodných externích kapacit - vzdělávací instituce.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Identifikujte vazbu mezi vzděláváním a rozpočtem.

.....

.....

.....

.....

Co je úkolem interního personálního marketingu v oblasti podnikového vzdělávání?

.....

.....

.....

Shrnutí 6. tématu

Souvislosti							
Tvorba designu vzdělávání	<table border="1"> <tr> <td style="background-color: #f4a460; vertical-align: top;">Zpracování plánu vzdělávání</td> <td> Plán vzdělávání – základní údaje: <ul style="list-style-type: none"> - Účastník/účastníci vzdělávání - Téma vzdělávání - Metody a techniky - Personální zajištění - Kdy, časové období, místo vzdělávání - Hodnocení vzdělávání - Investice na vzdělávání </td> </tr> <tr> <td style="background-color: #f4a460; vertical-align: top;">Výběr externího či interního zdroje</td> <td> Úvahy při rozhodování – interní, externí zdroje <ul style="list-style-type: none"> - <u>Charakteristika a výhody interních zdrojů</u> (důvody proč interní lektory, jejich role, kvalifikace a vzdělávání) - <u>Kritéria výběru externích zdrojů</u> – vzdělávací instituce (poslání, strategie a pověst VI, záruky kvality, lektorský sbor, nabídka vzdělávacích programů, poradenských a dalších služeb, vztah ke klientům, odborné spojení s tuzemskými a zahraničními vzdělávacími institucemi, práce v asociacích, logistika, cenová politika). </td> </tr> <tr> <td style="background-color: #f4a460; vertical-align: top;">Provázanost na rozpočet</td> <td> Plánování vzdělávacích aktivit Vyhodnocování účinnosti a efektivnosti investic do vzdělávání </td> </tr> </table>	Zpracování plánu vzdělávání	Plán vzdělávání – základní údaje: <ul style="list-style-type: none"> - Účastník/účastníci vzdělávání - Téma vzdělávání - Metody a techniky - Personální zajištění - Kdy, časové období, místo vzdělávání - Hodnocení vzdělávání - Investice na vzdělávání 	Výběr externího či interního zdroje	Úvahy při rozhodování – interní, externí zdroje <ul style="list-style-type: none"> - <u>Charakteristika a výhody interních zdrojů</u> (důvody proč interní lektory, jejich role, kvalifikace a vzdělávání) - <u>Kritéria výběru externích zdrojů</u> – vzdělávací instituce (poslání, strategie a pověst VI, záruky kvality, lektorský sbor, nabídka vzdělávacích programů, poradenských a dalších služeb, vztah ke klientům, odborné spojení s tuzemskými a zahraničními vzdělávacími institucemi, práce v asociacích, logistika, cenová politika). 	Provázanost na rozpočet	Plánování vzdělávacích aktivit Vyhodnocování účinnosti a efektivnosti investic do vzdělávání
Zpracování plánu vzdělávání	Plán vzdělávání – základní údaje: <ul style="list-style-type: none"> - Účastník/účastníci vzdělávání - Téma vzdělávání - Metody a techniky - Personální zajištění - Kdy, časové období, místo vzdělávání - Hodnocení vzdělávání - Investice na vzdělávání 						
Výběr externího či interního zdroje	Úvahy při rozhodování – interní, externí zdroje <ul style="list-style-type: none"> - <u>Charakteristika a výhody interních zdrojů</u> (důvody proč interní lektory, jejich role, kvalifikace a vzdělávání) - <u>Kritéria výběru externích zdrojů</u> – vzdělávací instituce (poslání, strategie a pověst VI, záruky kvality, lektorský sbor, nabídka vzdělávacích programů, poradenských a dalších služeb, vztah ke klientům, odborné spojení s tuzemskými a zahraničními vzdělávacími institucemi, práce v asociacích, logistika, cenová politika). 						
Provázanost na rozpočet	Plánování vzdělávacích aktivit Vyhodnocování účinnosti a efektivnosti investic do vzdělávání						

7. Téma: Cyklus AVP v návaznosti na ukazatele měření efektivity vzdělávání

7.1. Provázanost AVP s evaluací vzdělávání

Výstupy z analýzy vzdělávacích potřeb směřují do fáze plánování vzdělávání, po níž následuje realizace vzdělávacího procesu a poté vyhodnocování, zhodnocování (evaluace) vzdělávání.

Vyhodnocování vzdělávání je součástí posouzení jeho účinnosti při dosahování výsledků – vzdělávacích cílů, které byly identifikovány a stanoveny při plánování vzdělávacího programu, akce. Již ve fázi plánování musí být vytvořeny základy a kritéria pro hodnocení každého vzdělávání.

Cíle vzdělávání – co budou účastníci po ukončení vzdělávací akce (absolventi) znát a umět co budou schopni dělat, určujeme na základě stanovených potřeb vzdělávání.

Cíle vzdělávání by měly vyjadřovat:

- Požadované chování;
- Konkretizovat podmínky výkonu požadovaného chování;
- Popř. definovat normy pro posouzení, zda bylo dosaženo požadovaného chování.

Cíle vzdělávání by měly být definovány tak, aby bylo možné provést jejich jednoznačné naplnění. Při stanovování cílů by mělo být přihlíženo k principům definice cílů metodou SMART:

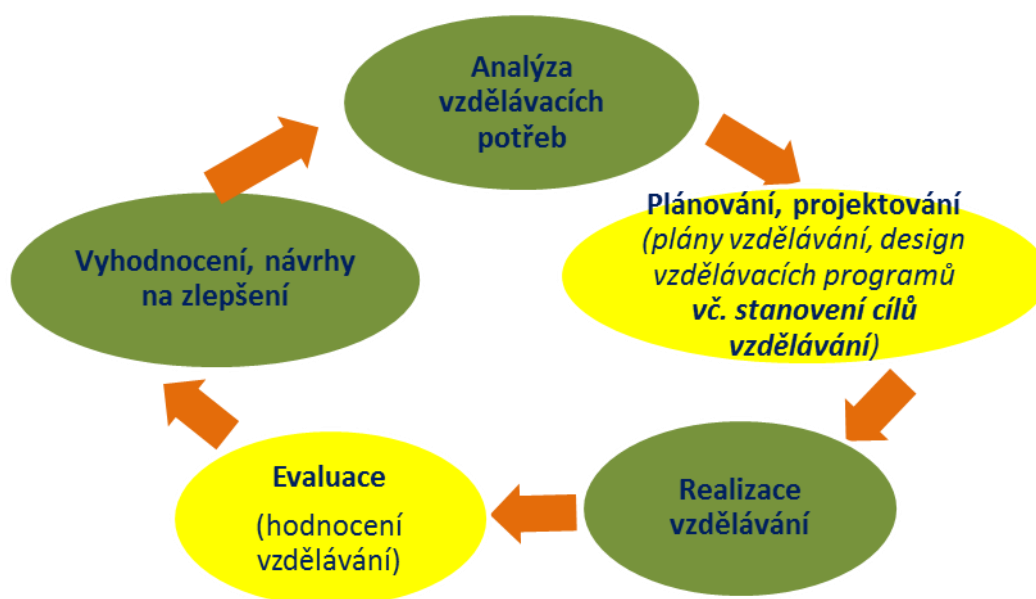
S = specifické

M = měřitelné

A = akceptovatelné

R = reálné

T = termínované.



Specifikace cílů vzdělávání předurčuje vhodnost metod a nástrojů evaluace přínosů vzdělávání.

Především u rozsáhlejších vzdělávacích akcí či rozvojových programů by **součástí stanovení cíle mělo být i dohodnutí cílového ukazatele (kritéria úspěšnosti) vzdělávací akce, udávajícího očekávané změny (zdokonalení) pracovního chování účastníka (jakou činnost by měl zvládnout, co by měl být schopen samostatně provádět apod.). Absolvent vzdělávací akce pak spolu se svým nadřízeným s určitým časovým odstupem hodnotí, zda cílového ukazatele akce bylo dosaženo, popřípadě analyzuje, co vedlo k jeho nedosažení. K posouzení efektivity manažerských školení, především u rozsáhlejších akcí, by mělo sloužit sledování očekávaných změn v řídicím jednání jejich absolventů a hodnocení výsledků podnikového úseku (útvary), za který manažer odpovídá.**

K nejčastěji využívaným metodám evaluace vzdělávání patří **metoda víceúrovňové zpětné vazby. Využitelnost této metody** vyplývá z aplikace 1. – 5. úrovně

Pětiúrovňový model vyhodnocování přínosů vzdělávání

Úroveň	Předmět vyhodnocování		Místo a čas realizace
5.		Vyhodnocování změn v kultuře podniku	V podniku, dlouhodobé a jasně cílené projekty pro vyhodnocování
4.		Vyhodnocování dopadu na výkonnost podniku	V podniku, 3 – 6 měsíců po ukončení vzdělávání
3.		Vyhodnocování individuální pracovní výkonnosti	Na pracovišti, minimálně 1 – 3 měsíce po ukončení vzdělávací akce (ovlivňuje obsah a rozsah vzdělávání)
2.	Vyhodnocování nárůstu znalostí		V převážné míře vzdělávací instituce, bezprostředně po ukončení vzdělávání. Porovnání vstupních znalostí před zahájením a po ukončení vzdělávání
1.	Vyhodnocování/hodnocení reakcí		Vzdělávací instituce, bezprostředně po ukončení vzdělávání, popř. v podniku

Podmínkou kvalitního vyhodnocování přínosů vzdělávání do praxe (výsledky jednotlivce, podniku - 3. – 5. úroveň uvedeného pětistupňového modelu), je stanovení a zpracování standardizovaných postupů a nástrojů, zdokumentování formalizovanými materiály. Profesionální úroveň vyhodnocování výsledků zpětné vazby na úrovni podniku předpokládá kompetentní (odborně i osobnostně připravené) personální zázemí.

Samostatnou aktivitou je **evaluace vzdělávacího procesu**, která se zabývá zhodnocením nákladů na vzdělávací proces v jeho jednotlivých fázích (stanovení vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, realizace, hodnocení vzdělávání a jiné činnosti). Pro jednotlivé fáze vzdělávacího procesu specifikuje konkrétní druhy nákladů a umožňuje posouzení jejich efektivity ve vztahu k výsledkům vzdělávaných a podniku.

7.2. Provázanost na reporting

Reporting výsledků měření efektivity vzdělávání (systém výsledků) **souvisí s předem stanovenými a pro účely evaluace vytvořenými postupy a nástroji.**

Pro každou úroveň zpětné vazby jsou vytvořeny **nástroje - nejčastěji různé typy dotazníků, záznamových dokumentů**, obsahující uzavřené, popř. otevřené otázky.

Odpovědi otázek jsou **zpracovávány** (optimálně s využitím informačních a komunikačních technologií) **a vyhodnocovány.**

Cílem reportingu je **poskytnout informace o:**

- Kvalitě realizace vzdělávací akce
- Individuálních výsledcích vzdělávání jednotlivce (optimálně srovnáním vstupní a výstupní úrovně znalostí a dovedností)
- Výsledcích vzdělávání ve vztahu k pracovní výkonnosti (jednotlivce, týmu, podniku)
- Změně v kultuře podniku.

Míra využitelnost výstupů reportingu výsledků vzdělávání:

- ✓ je závislá na zájmu liniových vedoucích, managementu;
- ✓ je podpořena kvalitou personálního informačního systému a jeho kompatibilitou s ostatními informačními systémy v podniku.

Cvičení k tématu 7.

Charakterizujte cíle vzdělávání – uveďte, co by měly obsahovat a jaké principy by měly reflektovat:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Uveďte nejčastěji aplikovanou metodu evaluace přínosů vzdělávání, specifikujte její jednotlivé úrovně; uveďte příklady její využitelnosti:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Uveďte význam a využitelnost reportingu v oblasti vzdělávání:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Shrnutí 7. tématu		
Cyklus AVP v návaznosti na ukazatele měření efektivity vzdělávání	Souvislosti	
	Provázanost AVP s evaluací vzdělávání	Cíle vzdělávání <ul style="list-style-type: none"> • vyplývají z výstupů AVP • identifikují požadované chování, konkretizují podmínky výkonu požadovaného chování, popř. definují normy pro posouzení, zda bylo dosaženo požadovaného chování. Metoda víceúrovňové zpětné vazby <ul style="list-style-type: none"> • 5 úrovní (vyhodnocování: reakcí; nárůstu znalostí, dovedností; pracovní výkonnosti – jednotlivce, podniku; změn v kultuře podniku).
Provázanost na reporting	Reporting výsledků měření efektivity vzdělávání (systém výsledků) souvisí s předem stanovenými a pro účely evaluace vytvořenými postupy a nástroji. Poskytuje informace – o kvalitě realizace vzdělávací akce; individuálních výsledcích vzdělávání jednotlivce (nárůst znalostí, dovedností); výsledcích vzdělávání ve vztahu k pracovní výkonnosti (jednotlivce, týmu, podniku); změně v kultuře podniku. Míra využitelnosti – zájem managementu, kvalita a kompatibilita personálního IT systému.	

8. Téma: Chyby AVP a realizace firemních vzdělávacích aktivit

Chyby způsobené v rámci analýzy vzdělávacích potřeb jsou velmi častým důvodem:

- ✓ nekvalitní realizace vzdělávacích aktivit (vlastní průběh vzdělávání);
- ✓ nenaplněním očekávaných přínosů (efektivita) pro účastníka a následně i organizaci;
- ✓ nižší úrovní aktivity účastníků ve vzdělávacím procesu;
- ✓ snížená motivace absolventů vzdělávací aktivity k dalším vzdělávacím aktivitám;
- ✓ nedostatečné motivace lektora;
- ✓ nesprávně nastavené zpětné vazby;
- ✓ zvýšených finančních prostředků do oblasti vzdělávání pro organizaci.

Mezi analýzou vzdělávacích potřeb a kvalitou realizace vzdělávacích aktivit (včetně jejich přínosů) existuje jednoznačný **kauzální vztah** – příčina a následek.

8.1. Nesprávné zacílení aktivit

Nesprávné zacílení aktivit, které je jednou z **chyb vyskytujících se v oblasti plánování a realizace vzdělávacích aktivit** je možné identifikovat zejména ve vztahu k:

- ✚ Účastníkům vzdělávání (cílová skupina)
- ✚ Časovému období (čas realizace vzdělávací akce ve vztahu k záměrům a potřebám jednotlivce, firmy).

Nesprávné zacílení vzdělávacích aktivit pro cílovou skupinu – účastníky vzdělávání	
Nejčastější příčiny	Následky
Nedostatečně provedená analýza vzdělávacích potřeb, nerefektování širších souvislostí	Zjednodušená řešení při plánování obsahu vzdělávání; účastníci nedostatečně chápou souvislosti a širší kontexty
Nedostatečně a nesprávně specifikované vzdělávací potřeby.	Nevhodná vzdělávací aktivita pro konkrétního jedince; nesourodá skupina vzdělávaných z hlediska shodné či obdobné úrovně znalostí a dovedností
Nerefektování vzdělávacích potřeb osoby z hlediska formy vzdělávání, učebního stylu ... (absence specifik vzdělávání dospělých, konkrétního jedince).	Nevhodně zvolené, nedostatečně účinné, pro účastníka neefektivní.

Nesprávné zacílení vzdělávacích aktivit z hlediska času	
Nejčastější příčiny	Následky
Nedostatečně provedená analýza vzdělávacích potřeb, nerefektování časových souvislostí ve vztahu k aktuálním a budoucím potřebám.	Nevhodně načasovaná vzdělávací akce - účastníci jsou školeni: <ul style="list-style-type: none"> • opožděně („za chodu“ – výkon práce předbíhá nové znalosti, které musí účastník získat pro kvalitní výkon práce) • předčasně (nově nabyté znalosti, dovednosti účastníci vlivem času zapomínají, ztrácí schopnost pro očekávanou aplikaci).

8.2. Nesprávný vzdělávací obsah

Nesprávný vzdělávací obsah je další **chybou vyskytující se v oblasti plánování a realizace vzdělávacích aktivit, která snižuje přínosy a efekty ze vzdělávání zaměstnanců.**

Nesprávný obsah vzdělávací aktivity	
Nejčastější příčiny	Následky
<ul style="list-style-type: none"> - Nedostatečně a nesprávně specifikované vzdělávací potřeby a cíle ve vztahu ke změnám a jejich čase v organizaci (zavádění nových technologií, nových produktů, služeb, systémů, procesů ...); - Neexistence, neznalost podnikové a personální strategie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nevhodně koncipovaný vzdělávací obsah • Přínosy a efekty pro jednotlivce i organizaci jsou výrazně sníženy (absolventi nezískají potřebné znalosti, dovednosti) • Nezřídka je nutné vzdělávací akci opakovat • Nesprávné rozhodnutí o personálním zabezpečení vzdělávací akce (interní či externí zdroje) • Vyšší finanční náklady na vzdělávání.

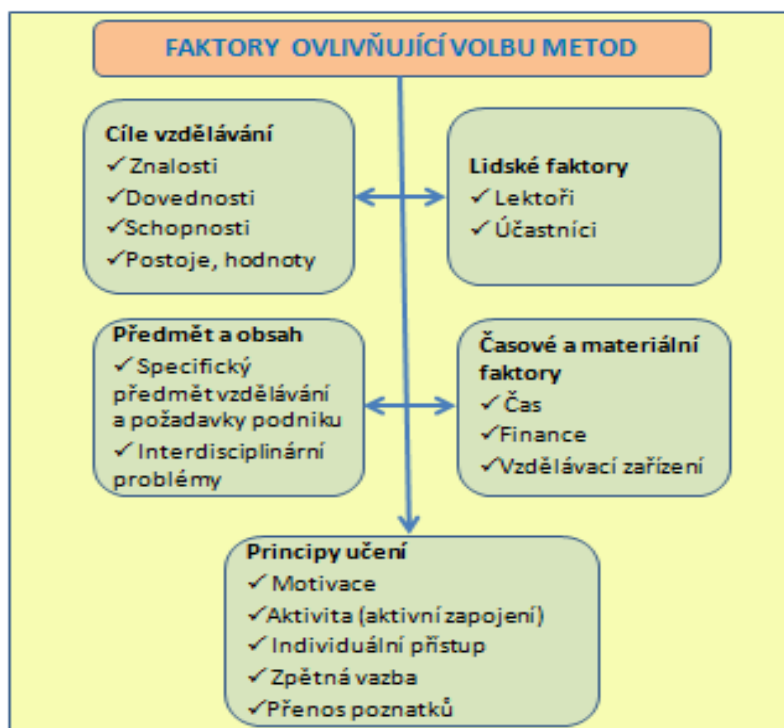
S nesprávně identifikovaným obsahem se (kromě nesprávně zvolené cílové skupiny) zpravidla pojí také nesprávně zvolené vzdělávací metody.

8.3. Nevhodné vzdělávací metody

Nevhodné vzdělávací metody jsou další **chybou vyskytující se v oblasti plánování a realizace vzdělávacích aktivit, která snižuje přínosy a efekty ze vzdělávání zaměstnanců.**

Nevhodné vzdělávací metody	
Nejčastější příčiny	Následky
<p>Nedostatečně:</p> <ul style="list-style-type: none"> • specifikovaný obsah a cíle vzdělávání; • reflektovaná specifika vzdělávání dospělých (obecně, u jednotlivců); • promyšlené a nedostatečně specifikované výstupy (způsob ověření získaných znalostí, dovedností); • reflektovaný zaběhnutý styl a kultura učení; • reflektované časové a materiální faktory 	<p>Nevhodné metody z hlediska:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) místa realizace (na pracovišti, mimo pracoviště); b) míry zapojení a aktivizace účastníků (včetně motivace a individuálního přístupu); c) využitelnosti audiovizuálních pomůcek; d) uspořádání školicího prostoru (místa, příroda)

S **nevhodně zvolenými vzdělávacími metodami** se (kromě **nesprávně zvolené cílové skupiny** a nevhodného obsahu vzdělávání) zpravidla pojí také **nesprávně zvolené personální zabezpečení** vzdělávací aktivity - využití zdrojů interních, externích lektorských kapacit; **nesprávně zvolené místo realizace** vzdělávání. Výběr metod vzdělávání je velmi **často ovlivňován nedostatečnými finančními zdroji na vzdělávání** zaměstnanců.



8.4. Chyby ve výběru dodavatele

Nevhodný výběr dodavatele je další **chybou** vyskytující se v oblasti plánování a realizace vzdělávacích aktivit, snižující přínosy a efekty ze vzdělávání zaměstnanců.

Nevhodný výběr dodavatele	
Nejčastější příčiny	Následky
<p>Nedostatečně:</p> <ul style="list-style-type: none"> • promyšlený design vzdělávací akce (vzdělávací cíle, obsah, metody, interní/externí personální kapacity, prostředí a místo realizace a možnosti vzdělávání ...); • stanovené priority vzdělávací akce pro stanovení základních kritérií pro výběr • reflektovaná a zhodnocená kritéria pro výběr vzdělávací instituce (viz část 6.2) 	<p>Nevhodný výběr z hlediska:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Celkové kvality realizované vzdělávací akce (nedostatečně naplněné vzdělávací cíle, nevhodné vzdělávací metody – nedostatečná motivace a aktivizace účastníků, nevhodné místo realizace včetně nedostatečných didaktických pomůcek ...). b) Efektivity vynaložených finančních prostředků (poměr mezi výsledkem a cenou).

Shrnutí 8. tématu		
Souvislosti		
Chyby AVP a realizace firemních vzdělávacích aktivit	<p>Nesprávné zacílení aktivit</p>	<p>Nejčastější příčiny z hlediska cílové skupiny:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nedostatečně provedená analýza vzdělávacích potřeb, nerefluktování širších souvislostí • Nedostatečně a nesprávně specifikované vzdělávací potřeby. • Nerefluktování vzdělávacích potřeb osoby z hlediska formy vzdělávání, učebního stylu ... (absence specifik vzdělávání dospělých, konkrétního jedince). <p>Nejčastější příčiny z hlediska cílové času:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nedostatečně provedená analýza vzdělávacích potřeb, nerefluktování časových souvislostí ve vztahu k aktuálním a budoucím potřebám.
	<p>Nesprávný vzdělávací obsah</p>	<p>Nejčastější příčiny:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nedostatečně a nesprávně specifikované vzdělávací potřeby a cíle ve vztahu ke změnám a jejich čase v organizaci (zavádění nových technologií, nových produktů, služeb, systémů, procesů ...); • Neexistence, neznalost podnikové a personální strategie.
	<p>Nevhodné vzdělávací metody</p>	<p>Nejčastější příčiny:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nedostatečně specifikovaný obsah a cíle vzdělávání; • Nerefluktovaná specifika vzdělávání dospělých (obecně, u jednotlivců); • Nepromyšlené a nedostatečně specifikované výstupy (způsob ověření získaných znalostí, dovedností); • Nerefluktovaný zaběhnutý styl a kultura učení; • Nerefluktované časové a materiální faktory.
	<p>Chyby ve výběru dodavatele</p>	<p>Nejčastější příčiny</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nedostatečně promyšlený design vzdělávací akce (vzdělávací cíle, obsah, metody, interní/externí personální kapacity, prostředí a místo realizace a možnosti vzdělávání ...); • Nestanovené priority vzdělávací akce pro rozhodnutí o základních kritériích výběru; • Nedostatečně reflektovaná a zhodnocená kritéria pro výběr vzdělávací instituce.

B. Terminologie

Pojem	Výklad pojmu
Pracovní místo	Pracovní místo (PM) tvoří soubor příbuzných úkolů, které vykonává určitá osoba a naplňuje tím účel pracovního místa.
Pracovní role	Pracovní role představuje způsob chování a jednání, které je očekáváno při vykonávání určité práce pro naplnění očekávaných výstupů a výsledků práce.
Identifikace vzdělávacích potřeb	Stanovování potřeb vzdělávání na základě zjištěných rozdílů (deficitů) mezi tím, co pracovník zná a umí a tím, co by měl znát a umět s ohledem na aktuální i budoucí potřeby (osobní, pracovní).
Analýza vzdělávacích potřeb	Analýza vzdělávacích potřeb (AVP) je procesem zabývajícím se zkoumáním a posuzováním potřeb vzdělávání z hlediska: <ul style="list-style-type: none"> - Organizace (potřeby podniku) - Pracovní skupiny (potřeby útvaru, dílny, týmu) - Jednotlivce (potřeby konkrétní osoby).
Kompetenční model	Kompetenční model (KM) = souhrn kompetencí k zastávání určitých typových pracovních míst, tvoří základ pro výběr a rozvoj zaměstnanců. KM: <ul style="list-style-type: none"> - stanovují modelové požadavky na znalosti, dovednosti, postoje; - obsahují požadované a chtěné charakteristiky dovedností a chování pro funkční místo; - vychází z principu možnosti popsat a změřit jednotlivé kompetence/skupiny kompetencí.
Klíčové kompetence	Klíčové kompetence jsou kompetence významné pro realizaci interních procesů vedoucích k dosahování vysoké úspěšnosti stanovených cílů organizace.
Kaskádování cílů od vrcholu po linii	Kaskádování cílů od vrcholu po linii znamená „ rozpad “ strategických cílů podniku na dílčí cíle – oblastí, útvarů až po jednotlivce.
Development centra	Development centra (DC) jsou metodou pro: <ul style="list-style-type: none"> - zmapování potenciálu stávajících zaměstnanců; - vstupní údaje pro analýzu vzdělávacích potřeb; - zdroj údajů pro stanovení plánu dalšího osobního rozvoje.
360° zpětná vazba	Metoda vícezdrojového hodnocení ; principem je, že podle stejných kritérií je hodnocený hodnocen různými lidmi - posuzovateli. Hodnocen je pracovní výkon hodnoceného; hodnocení je součástí programu seberozyje nebo programu rozvoje, pracovníků, manažerů.

C. Literatura

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů, Nejnovější trendy a postupy 10. Vydání.* Grada Publishing, 2007

ROBERT S. KAPLAN/DAVID P. NORTON, *Balanced scorecard Strategický systém měření výkonnosti podniku 5. vydání,* Manageent Press, 2007

DRUCKER P.F., *Efektivní vedoucí, 2. vydání,* Manageent Press, 2008

ULRICH D., *Mistrovské řízení lidských zdrojů,* Grada Publishing, 2009

HRONÍK F., *Hodnocení pracovníků,* Grada Publishing, 2007

VODÁK J., KUCHARČÍKOVÁ A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců,* Grada Publishing, 2007

PINK D.H., *Úplně nová mysl, Ideál,* 2008

URBAN J., *Výkladový slovník Řízení lidských zdrojů,* ASPI Publishing, 2004