



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

Kvalita ve vzdělávání – metody a kritéria jejího posuzování

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. 5

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 „Kvalita ve vzdělávání – metody a kritéria jejího posuzování“ 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 „Kvalitu ve vzdělávání – metody a kritéria jejího posuzování“. 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 obsahově 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 kvality ve vzdělávání – metodách a kritériích jejího posuzování.

I. METODOLOGICKÁ ČÁST

A. Vzdělávací modul - specifikace

1. Anotace modulu

Cíl

Hlavním cílem modulu je osvojení způsobu hodnocení kvality a výstupů vzdělávacích programů a posílení schopnosti posoudit vhodnost didaktických metod pro zprostředkování různých typů poznatků (měkké dovednosti, poznatky a znalosti).

Kurz je rozdělen na dvě části:

1. část - Identifikace, kontexty a měření kvality ve vzdělávání
2. část – Metody a kritéria posuzování kvality ve vzdělávání

Obsahem kurzu je 8 tematických okruhů zaměřených na:

- Kvalitu vzdělávání dospělých v kontextech
- Měření kvality v rámci neformálního systému vzdělávání
- Řízení talent poolu
- Dodavatel vzdělávací služby
- Vzdělávací metody jako aspekty kvality ve vzdělávání
- Stavba kurzu vzdělávání dospělých
- Stavba kurzu vzdělávání dospělých – praktická část

2. Identifikace modulu (vzdělávacího kurzu)

Název a adresa vzdělávajícího subjektu	
Název vzdělávacího kurzu	Kvalita ve vzdělávání – metody a kritéria jejího posuzování
Délka vzdělávacího kurzu	2 dny (16 výukových hodin)
Organizační forma	Prezenční
Způsob ukončení	Zpětná vazba: 1. Spokojenost účastníků s kurzem 2. Ověření znalostí a dovedností 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
Kvalita vzdělávání dospělých v kontextech	<ul style="list-style-type: none"> • Společenský kontext celoživotního učení, lifelong learning, lifewide learning, prostředí informační společnosti • Vzdělávací instituce, formální a neformální systém, firemní vzdělávání • Vazba s firemní kulturou, strategický rámec, firemní strategie, personální strategie a jejich integrita • Provázanost se systémem hodnocení a kompetenčním modelem, vazba k analýze pracovního místa • Model učící se organizace • Role lektora, trenéra, kouče, mentora
Měření kvality v rámci neformálního systému vzdělávání	<ul style="list-style-type: none"> • 4 roviny evaluace účastníků – reakce, učení, chování, výsledky • Význam sebehodnocení • 360° zpětná vazba • Development centra • Měření vstupů, měření výstupů a jejich komparace • Rozdíly v hodnocení tvrdých znalostí a měkkých dovedností • Možnosti škálování, slovní popisy škál, definice kompetencí
Řízení talent poolu	<ul style="list-style-type: none"> • Stanovení oblastí vzdělávání • Práce s manažery-hodnotiteli • Trainee program • Manažerské vzdělávání • Vzdělávání specialistů, administrativy a dělnických profesí • Rozvoj interních lektorů

	<ul style="list-style-type: none"> • Talent pool v kontextu motivačního programu
Dodavatel vzdělávací služby	<ul style="list-style-type: none"> • Situace na trhu poskytovatelů vzdělávacích služeb, možnosti služby • Kritéria výběru dodavatele • Evaluace od dodavatele • Problematika výběrových řízení

Vzdělávací den 2

Téma	Struktura tématu
Vzdělávací metody jako aspekty kvality ve vzdělávání	<ul style="list-style-type: none"> • Přednáškové formy a možnost interaktivity • Training, Coaching, Mentoring • Poradenství, mediace • Zážitkové vzdělávání • Řízené diskuse
Ukázky vzdělávacích metod	<ul style="list-style-type: none"> • Brainstorming • Simulační hry • Hraní rolí • Případové studie
Stavba kurzu vzdělávání dospělých	<ul style="list-style-type: none"> • Využití znalostního kapitálu účastníků • Vhodnost výběru metody na příkladech, výhody a nevýhody • Výběr metody z hlediska kvality vzdělávání • Kombinace metod • Eisbreaking • Zpětné vazby
Stavba kurzu vzdělávání dospělých praktická část	<ul style="list-style-type: none"> • Simulované situační a rolové hry s vazbou na kompetenční model

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 „Kvalita ve vzdělávání – metody a kritéria jejího posuzování“ 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 Kvalita ve vzdělávání – metody a kritéria jejího posuzování je provedení analýzy vzdělávacích potřeb a orientace účastníků v tématu. Analýza nemusí být komplexní ani dlouhá – stačí strukturovaný a dobře cílený analytický rozhovor školiče s objednatelem 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 z oblasti kvalita ve vzdělávání – metod a kritérií jejího posuzování?
- 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 znalosti a dovednosti z oblasti kvality ve vzdělávání – metod a kritérií jejího posuzování?

Kvalitu výstupních znalostí a dovedností - profil absolventa vzdělávací akce **ovlivňuje především 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

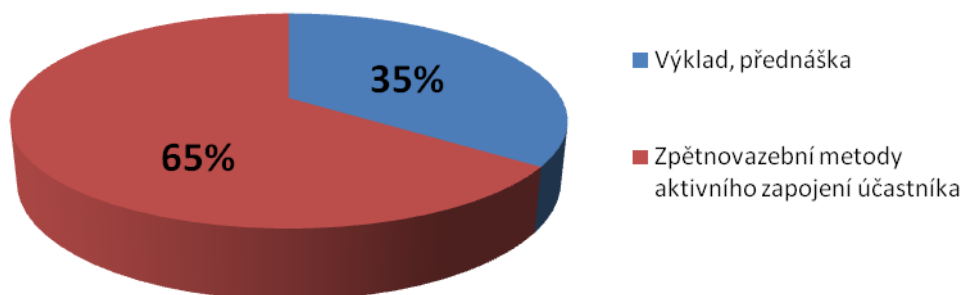
Minimálními vstupními předpoklady účastníka jsou:

- ✓ ukončené středoškolské vzdělání (optimálně s maturitou)
- ✓ základní orientace v oblasti rozvoje a vzdělávání zaměstnanců

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 být schopen orientovat se v:

- kontextech vzdělávání dospělých ve vztahu ke kvalitě vzdělávání,
- metodách pro měření kvality v rámci neformálního systému vzdělávání,
- požadavcích a kritériích na kvalitu vzdělávání ve vztahu k dodavateli vzdělávání;
- základních principech a pravidlech pro vytvoření konceptu vzdělávacích programů, kurzů včetně stanovení vhodných vzdělávacích metod jako předpokladů požadované kvality a efektivity vzdělávací aktivity.

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 Kvalita ve vzdělávání – metody a kritéria jejího posuzování – 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 Kvalita ve vzdělávání – metody a kritéria jejího posuzování – 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: Kvalita vzdělávání dospělých v kontextech	23
1.1 Společenský kontext celoživotního učení, lifelong learning, lifewide learning, prostředí informační společnosti	24
1.2 Vzdělávací instituce, formální a neformální systém, firemní vzdělávání	25
1.3 Vazba s firemní kulturou, strategický rámec, firemní strategie, personální strategie a jejich integrita	27
1.4 Provázanost se systémem hodnocení a kompetenčním modelem, vazby k analýze pracovního místa	29
1.5 Model učící se organizace.....	31
1.6 Role lektora, trenéra, kouče, mentora	32
2. Téma: Měření kvality v rámci neformálního systému vzdělávání	36
2.1 4 roviny evaluace účastníků – reakce, učení, chování, výsledky	36
2.2 Význam sebehodnocení.....	37
2.3 360° zpětná vazba.....	37
2.4 Development centra	38
2.5 Měření vstupů, měření výstupů a jejich komparace	39
2.6 Rozdíly v hodnocení tvrdých znalostí a měkkých dovedností	40
2.7 Možnosti škálování, slovní popisy škál, definice kompetencí	41
3. Téma: Řízení talent poolu.....	44
3.1 Stanovení oblastí vzdělávání	45
3.2 Práce s manažery – hodnotiteli	46
3.3 Trainee program	47
3.4 Manažerské vzdělávání.....	48
3.5 Vzdělávání specialistů, administrativy a dělnických profesí.....	49
3.6 Rozvoj interních lektorů	50
3.7 Talent pool v kontextu motivačního programu.....	50

4. Téma: Dodavatel vzdělávací služby	55
4.1 Situace na trhu poskytovatelů vzdělávacích služeb, možnosti služby.....	55
4.2 Kritéria výběru dodavatele	56
4.3 Evaluace od dodavatele.....	57
4.4 Problematika výběrových řízení	57
5. Téma: Vzdělávací metody jako aspekty kvality ve vzdělávání	60
5.1 Přednáškové formy a možnost interaktivity.....	60
5.2 Training, Coaching, Mentoring	60
5.3 Poradenství, mediace	61
5.4 Zážitekové vzdělávání.....	62
5.5 Řízené diskuse	63
6. Téma: Ukázky vzdělávacích metod.....	66
6.1 Brainstorming	66
6.2 Simulační hry	67
6.3 Hraní rolí.....	68
6.4 Případové studie.....	68
7. Téma: Stavba kurzu vzdělávání dospělých.....	70
7.1 Využití znalostního kapitálu účastníků	70
7.2 Vhodnost výběru metody na příkladech, výhody a nevýhody	71
7.3 Výběr metody z hlediska kvality vzdělávání	73
7.4 Kombinace metod	73
7.5 Eisbreaking.....	74
7.6 Zpětné vazby.....	74
8. Téma: Stavba kurzu vzdělávání dospělých - praktická část.....	77
8.1 Simulované situační a rolové hry s vazbou na kompetenční model.....	77

2. Základní text

Obsahová část vzdělávacího modulu „Kvalita ve vzdělávání – metody a kritéria jejího posuzování“ **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 vzdělávacího modulu, 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.**

Cíle vzdělávacího modulu:

1) Zorientovat účastníka kurzu v:

- kontextech vzdělávání dospělých ve vztahu ke kvalitě vzdělávání,
- metodách pro měření kvality v rámci neformálního systému vzdělávání,
- požadavcích a kritériích na kvalitu vzdělávání ve vztahu k dodavateli vzdělávání,
- základních principech a pravidlech pro vytvoření konceptu vzdělávacích programů, kurzů včetně stanovení vhodných vzdělávacích metod jako předpokladů požadované kvality a efektivity vzdělávací aktivity.

2) Poskytnout návod a nástroje pro praxi při:

- stanovování postupů a metod pro měření kvality vzdělávání,
- definování požadavků a kritérií na kvalitu vzdělávání pro výběr dodavatele vzdělávání,
- vytváření konceptů vzdělávacích programů, vzdělávacích kurzů včetně stanovování vhodných vzdělávacích metod jako předpokladů požadované kvality a efektivity vzdělávací aktivity.

1. Téma: Kvalita vzdělávání dospělých v kontextech

KVALITA - OBECNĚ

Úvod do pojmosloví, vývoj kvality v posledních letech, kvalita ve vzdělávání dospělých

Pojem „kvalita“ je obecně chápán jako:

- **Měřitelná kategorie**, jejíž úroveň jsme schopni rozlišovat.
- **Kombinace požadavků:**
 - externích zákazníků (jejich potřeb, očekávání),
 - dalších zainteresovaných stran,
 - legislativy.
- **Naplnění inherentních** (v produktu obsažených) **charakteristik** typických pro daný výrobek, službu (např. vůně pro parfém, výkon pro jakýkoliv motor ...).

Osm zásad managementu kvality

(základ norem systémů managementu kvality v rámci souboru norem ISO 9000).

- | |
|--|
| 1. Zaměření na zákazníka |
| 2. Vedení a řízení lidí |
| 3. Zapojení lidí |
| 4. Procesní přístup |
| 5. Systémový přístup k managementu |
| 6. Neustálé zlepšování |
| 7. Přístup k rozhodování zakládající se na faktech |
| 8. Vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy |

Vývoj kvality – vlivy v posledních letech (obecně):

- **Certifikace systémů** managementu jakosti x formální nutnost.
- **Certifikace osob** - certifikovaní manažeři a auditoři jakosti x přispění k rozvoji systémů managementu jakosti (? nekompetentnost, ? nemožnost využití vlastních znalostí).
- **Kvalita jako neignorovaný imperativ** ve všech oblastech života.
- **Úporné naplňování náročných procesů, časové efektivita, neprověřování systémů, procesů** (rychle a hned napoprvé) - **ignorování omezení, limitů.**
- **Absence managementu o problematiku managementu jakosti.**

???

Řízení jakosti X Šízení jakosti

KVALITA VE VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Kvalita ve vzdělávání dospělých je obvykle chápána jako **splnění požadované úrovně nebo překročení požadavků odběratelů** (posluchačů, podniků, státu apod.). Je dána:

- vzdělávacími cíli a stupněm jejich splnění
- výsledky, kterých bylo dosaženo ve vzdělávací činnosti (akci).

Problém kvality ve vzdělávání je stále aktuální a vzhledem ke změnám potřeb musí být neustále monitorován.

Dosažení, event. nedosažení požadované **kvality** je **výsledkem mnoha faktorů** podílejících se na vzdělávacím procesu:

- ✓ definováním základní vzdělávací koncepce a strategie (národní, podnikovou ...);
- ✓ kvalifikovaností vzdělavatelů, jejich výběrem a přípravou;
- ✓ motivací účastníků vzdělávacího procesu - vytvářením podmínek pro smysluplnost vzdělávacích aktivit pro dospělé (návaznost na praxi, na kariérový řád, na uplatnění, na mzdový systém atp.);
- ✓ schopností zjistit skutečné vzdělávací potřeby;
- ✓ kvalitou akreditace vzdělávacích programů;
- ✓ tvorbou a výběrem přístupů, metod, forem a programů, které nejlépe odpovídají vzdělávacím a učebním cílům;
- ✓ hodnocením každé vzdělávací aktivity; schopností inovace apod.

Předpokladem kvality je stálá inovace vzdělávacího procesu a služeb a tím dosažení konkurenceschopnosti v rámci národních i mezinárodních vzdělávacích standardů.

1.1. Společenský kontext celoživotního učení, lifelong learning, lifewide learning, prostředí informační společnosti

Paradigma doby současné znalostní společnosti je založené na znalostech, vědomostech, informacích a tvořivé práci, jejíž hodnoty jsou vytvářeny prostřednictvím produktivity a inovací. Tato společnost je formována permanentními a nepředvídatelnými změnami v okolí organizací, které se nejvíce odehrávají v oblasti tzv. **3C** Customer (zákazník), Competition (konkurence) a Change (změna samotná).

Důsledky paradigmatu doby se projevují nejen v nových požadavcích na nové kompetence osob, ale také, v souvislosti s agresivitou konkurence, **je jako nejdůležitější konkurenční strategií aplikována strategie nízkých nákladů**. Tato strategie, paradoxně ve vztahu k paradigmatu znalostní společnosti, **negativně mění přístup k investování podniků do zaměstnanců**.

Nastoupená doba změn **vyžaduje od všech jedinců společnosti aktivní přístup a zapojování se do různých oblastí a forem celoživotního vzdělávání**, nemají-li se postupem času stát osobami funkčně negramotnými (neschopnými obstát v běžném každodenním životě); v horším případě osobami sociálně exkludovanými.

Znalostní společnost, zaměstnatelnost, rozvoj nových technologií, demografický vývoj (stárnutí populace), globalizace a vytváření společného prostředí soudržnosti (evropského i celosvětového), má společného jmenovatele – **celoživotní učení (CU)**.

CU je prostředkem, který **formuje budoucnost společnosti** tím, že:

- **podporuje osobní rozvoj jednotlivců,**
- **pomáhá čelit rizikům ohrožujícím sociální soudržnost,**
- **udržuje demokratické tradice,**
- **reaguje na změny** vyvolané stále globálněji a na znalostech založenými ekonomickými a sociálními systémy.

CU je:

- **pohyblivý cíl;**
- **zdůrazňuje časovou dimenzi:** učení v průběhu života, buď nepřetržitě, nebo periodické.

Rozvoj teorie CU – krize vzdělávání - existence dvou paradoxů učení:

- **paradox učení** (co se dnes člověk učí, se brzy stává neužitečným, a přesto je životně důležité se stále učit),
- **paradox celoživotního vzdělávání** (čím méně prospěchu má člověk ze svého prvotního nebo předchozího učení, tím více se potřebuje učit nepřetržitě).

Lifelong learning – Učení se kdykoliv v průběhu života

Lifewide learning („všeživotní učení“) – učení se různými cestami. Obrací pozornost na **rozšíření učení**, které se může odehrávat **v plném rozsahu života a v jakémkoliv jeho stadiu**. „Všeživotní“ dimenze upozorňuje na **komplementaritu formálního, neformálního a informálního učení**. Připomíná, že užitečné a zábavné učení může probíhat a **probíhá v rodině, ve volném čase, v životě v obci a v každodenním pracovním životě**. „Všeživotní“ vysvětluje, že **učení a učení se** jsou role a činnosti, které mohou **v čase a prostoru přecházet jedna ve druhou**.

1.2. Vzdělávací instituce, formální a neformální systém, firemní vzdělávání

Vzdělávací instituce jsou významnou složkou působící v oblasti dalšího vzdělávání.

Působnost a charakteristika **vzdělávací instituce z hlediska:**

- **Legislativy.**
- **Strategického zaměření** (interní tvorba a vývoj vzdělávacích produktů, poradenských služeb X prodej externě vytvořených produktů, služeb obchodní organizace).
- **Programového zaměření** (ad-hoc vzdělávací aktivity, rekvalifikační vzdělávání, dotační akti-

vity).

- **Personálních kapacit** (kmenoví zaměstnanci, externí spolupracovníci).
- **Certifikátu kvality** vzdělávací instituce (ISO ...).

Systém vzdělávání lze z hlediska jeho zabezpečování (počáteční i další vzdělávání) charakterizovat v rámci jednotlivých kategorií vzdělávání.

Kategorie vzdělávání	Výklad pojmu
Formální vzdělávání	Vzdělávání nejčastěji probíhající ve vzdělávacích institucích, cíle a obsah jsou legislativně vymezeny, je řízené, záměrné a cílené (intencionální). Vede k získání uznávaných diplomů a kvalifikací.
Neformální vzdělávání	Veškeré vzdělávání dospělých, které probíhá mimo vzdělávací systémy, zpravidla v různých vzdělávacích institucích, na pracovištích apod. Doplnuje formální vzdělávání (např. příprava k vykonání příslušné zkoušky). Vzdělávací akce neformálního vzdělávání má předem stanovenou strukturu, obsah a rozsah. Stejně tak jako formální vzdělávání je řízené, záměrné a cílené (intencionální). Nevede k ucelenému školskému vzdělání (k získání formalizovaného osvědčení včetně obecně uznávaných diplomů a kvalifikací).
Informální vzdělávání	Získávání znalostí a dovedností v každodenní praxi. Je opakem formálního a neformálního vzdělávání – je neřízené, nezáměrné, náhodné. Probíhá v rodině, mezi vrstevníky, v práci, ve volném čase, při sledování televize, rozhlasu i internetu. Je neorganizované, nesystematické a institucionálně nekoordinované.

Základní vymezení Zákon č. 179/2006 Sb., o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání a o změně některých zákonů (zákon o uznávání výsledků dalšího vzdělávání) – legislativně upravuje oblast dalšího vzdělávání.

Firemní vzdělávání - oblast dalšího vzdělávání; z hlediska kategorie vzdělávání může naplňovat charakteristiku všech kategorií vzdělávání (formální, neformální, informální), dominantně náleží do kategorie neformálního vzdělávání.

Firemní vzdělávání – vzdělávání **v organizacích** tvoří:

- **Lidé** (účastníci vzdělávacího procesu – lektori, učící se, administrativa pro organizaci a realizaci vzdělávání, management organizace).
- **Systém** (poslání instituce, zdroje, vyučovací metody, postupy, materiálně technické vybavení Systém jako: řád, režim, uspořádání, soustava).
- **Organizační** (firemní) **kultura** (např. pravidelné projednávání osobního rozvoje zaměstnanců - jeden z nejdůležitějších rituálů firmy).
- **Prostředí** (úcta k osobnosti, účast učících se na rozhodování, společná odpovědnost za stanovení cílů, plánování, uskutečňování a jeho vyhodnocení).

Firemní vzdělávání

NÁKLADY X INVESTICE?

1.3. Vazba s firemní kulturou, strategický rámec, firemní strategie, personální strategie a jejich integrita

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.

Organizační kultura je jedním z nejvýznamnějších faktorů podílejících se (prostřednictvím uznávání a sdílení hodnot osob v organizaci a jejich motivací) **na podnikovém vzdělávání**, které **posiluje energetizaci zaměstnanců, rozvíjí sociální energii podniku a tak přispívá k vyšší míře úspěšnosti na trhu.** A to nejen **podniku**, ale také **jednotlivých osob.**

Organizační kultura je ovlivňována vnějšími a vnitřními faktory (vnější a vnitřní vlivy):

Vlivy vnější	Vlivy vnitřní
Politický systém	Firemní politika
Ekonomický, sociální systém	Strategie firmy
Legislativa	Funkční/procesní řízení, styl řízení
Morální hodnoty	Zájmy managementu
Kultura společnosti	Zájmy vlastníků
Regionální vlivy	Zájmy zaměstnanců
Tržní pozice firmy, dynamika trhu, rizikovost předmětu podnikání	Firemní legislativa
Ekologie	Vize, poslání, hodnoty, symboly, styl firemního života

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.

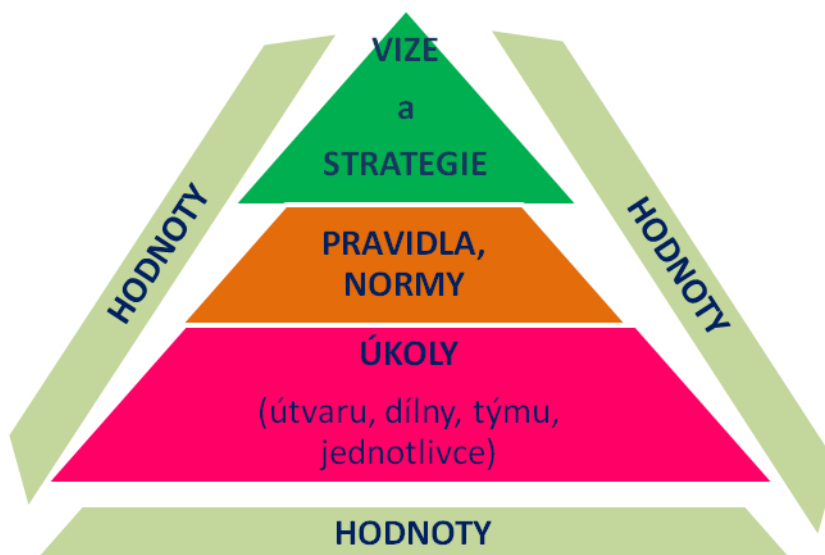
Tam, kde se **firemní kultura vytvářela dlouhé časové období a hluboce se zakořenila**, může být **obtížné ji rychle změnit**. Pokud je to vůbec možné, **aniž by došlo k traumatizujícím událostem**.

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

Vlivy a vzájemné ovlivňování firemní (podnikové, organizační) 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.

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. Provázanost se systémem hodnocení a kompetenčním modelem, vazby k analýze pracovního místa

Kvalita ve vzdělávání je podmíněna **správně identifikovanými a analyzovanými vzdělávacími potřebami zaměstnanců**, které odpovídají požadavkům firmy (naplňování stanovených cílů), prostřednictvím kompetentních a výkonných pracovníků.

Základním předpokladem je stanovení odpovídajících požadovaných odborných znalosti, dovednosti a způsobilosti zaměstnanců odpovídajícím požadavkům na výkon práce na příslušné pracovní pozici, pracovním místě.

Z hlediska posuzování odborné způsobilosti vykonavatele příslušné pracovní pozice je pro organizaci relevantní, aby měla zpracovány:

- a) Kvalitní a úplné popisy pracovních pozic.
- b) Kompetenční modely identifikující požadované kompetence pro výkon práce v příslušné pracovní pozici.
- c) Nástroje pro posuzování naplňování předem stanovených kompetencí/kvalifikačních požadavků, v kontextu hodnocení pracovního výkonu a pracovního chování.

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).



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 .

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, 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, které jsou vstupem do procesu plánování, realizace a vyhodnocování (kvality) vzdělávacích akcí.

1.5. Model učící se organizace

Koncept UČÍCÍ SE ORGANIZACE je příkladem pro pochopení vzájemného a velmi úzkého vztahu mezi organizační kulturou, klimatem a vzděláváním v podniku.

Učení musí vycházet ze strategických záměrů organizace a úsilí i výsledky učení musí být využity na všech úrovních (vertikální i horizontální) **organizace.**

Učící se organizace je charakterizována 11 body.

- Učení je součástí formulace strategie podniku.
- Je uplatňován participativní přístup.
- Informatika a informační technologie jsou součástí procesu učení za účelem sdílení informací a současně možnosti podílet se na jejich řešení.
 - Formativní účetnictví představuje strukturování systémů účetnictví, rozpočetnictví a výkaznictví tak, aby zaměstnanci podniku měli možnost poznávat a učit se, jak fungují finance v podniku.
 - Vnitřní výměna informací a zkušeností napříč organizační strukturou podniku
 - Pružný systém odměňování – peněžních i nepeněžních odměn, který reflektuje vyšší míru autonomie zaměstnanců.
 - Podporující struktury zahrnují proměnné (procesy, činnosti, role), které vytvářejí sítě a vlivem průběžných změn se stávají pouze dočasnými (např. změny týkající se potřeb zákazníků, požadavků na práci vyplývající z technologických či produktových změn apod.).
 - Sběr informací o vnějším prostředí je z hlediska učící se organizace významným faktorem pro zpracování a distribuci informací k uživatelům.
 - Inter-organizační učení představuje využívání zkušeností z jiných organizací k vlastnímu učení (realizováno prostřednictvím např. benchmarkingu, strategických aliancí).
 - Atmosféra podporující učení.
 - Příležitost osobního rozvoje pro každého.

Základním **nedostatkem úspěšného fungování konceptu učící se organizace**, ke kterému v organizacích dochází, je:

- ✓ **nedostatečné kvalitativní naplňování,**
- ✓ **častá změna v managementu podniku** (narušení kontinuity procesu učení, popř. jeho výrazná eliminace),
- ✓ **vlivy politického systému** (obsahování managementu firem podle politického zájmu, politická nestabilita),
- ✓ **nepříznivá hospodářská situace,**
- ✓ **nedostatečná legislativa v oblasti dalšího vzdělávání,**
- ✓ **úpadek morálních hodnot ve společnosti.**

1.6. Role lektora, trenéra, kouče, mentora

Lektor, trenér, kouč i mentor jsou osoby působící v procesu rozvojových a vzdělávacích aktivit v rámci systému podnikového vzdělávání.

Využitelnost **role lektora, trenéra, kouče i mentora** vyplývá z **předem naplánované vzdělávací metody**, která bude pro příslušnou rozvojovou, vzdělávací aktivitu použita. Personální zabezpečení je součástí projektu vzdělávacího programu, vzdělávací akce.

Předpokladem kvality v učení a vzdělávání je **odborná, pedagogická a psychologická erudice** lektora, trenéra, kouče i mentora, s následujícími **schopnostmi a dovednostmi**:

- ✓ Organizačními, pedagogickými.
- ✓ Efektivní verbální a neverbální komunikace.
- ✓ Jemně diferencované komunikativní dovednosti.

K základním vlastnostem těchto osob náleží:

- ✓ Vysoká inteligence.
- ✓ Rozvážnost.
- ✓ Kritičnost.
- ✓ Sebekritičnost.
- ✓ Sociabilita.
- ✓ Dynamika osobnosti.
- ✓ Emocionální stabilita.
- ✓ Empatie (kognitivní, emocionální).

Úspěch a kvalita v učení a vzdělávání dospělých je možná jen za předpokladu neustálého zvyšování odborné a pedagogicko-psychologické erudice lektorů, trenérů, koučů i mentorů.

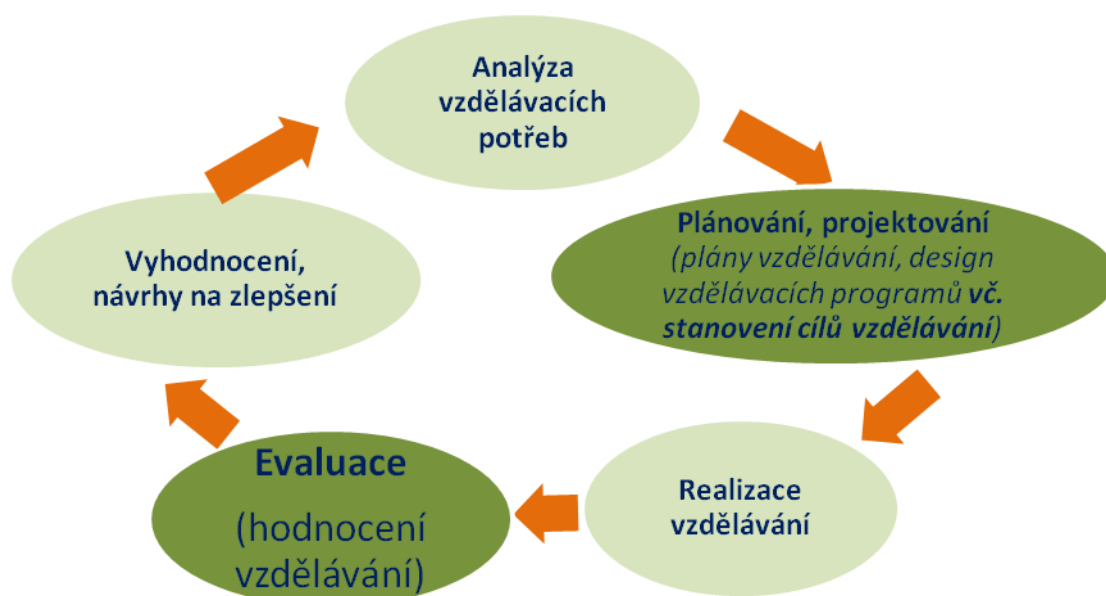
Shrnutí 1. tématu		
	Souvislosti	
Kvalita vzdělávání dospělých v kontextech	<p>Společenský kontext celoživotního učení, lifelong learning, lifewide learning, prostředí informační společnosti</p>	<p>Management kvality (řízení x šíření kvality); Předpokladem kvality vzdělávání - stálá inovace vzdělávacího procesu a služeb.</p> <p>Paradigma doby znalostní společnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - znalosti, vědomosti, informace a tvořivá práce = požadavky na nové kompetence (společnost formována „3C“ Customer (zákazník), Competition (konkurence) a Change (změna samotná) <li style="padding-left: 40px;">X agresivita konkurence - změna přístupu k investování podniků do zaměstnanců. <p>Lifelong learning – Učení se kdykoliv v průběhu života</p> <p>Rozvoj teorie celoživotního učení (CU) – krize vzdělávání</p> <ul style="list-style-type: none"> - existence dvou paradoxů učení: - paradox učení (co se dnes člověk učí, se brzy stává neužitečným, a přesto je životně důležité se stále učit) - paradox celoživotního vzdělávání (čím méně prospěchu má člověk ze svého prvotního nebo předchozího učení, tím více se potřebuje učit nepřetržitě). <p>Lifewide learning („všeživotní učení“) – učení se různými cestami; rozšíření učení - v plném rozsahu života a v jakémkoliv jeho stadiu; komplementarita formálního, neformálního a informálního učení (např. v rodině, ve volném čase, v životě v obci a v každodenním pracovním životě. „Všeživotní“ - učení a učení se - v čase a prostoru mohou přecházet jedna ve druhou.</p>
	<p>Vzdělávací instituce, formální a neformální systém, firemní vzdělávání</p>	<p>Vzdělávací instituce z hlediska:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Legislativy. ➤ Strategického zaměření (interní tvorba a vývoj vzdělávacích produktů, poradenských služeb X prodej externě vytvořených produktů, služeb obchodní organizace). ➤ Programového zaměření (ad-hoc vzdělávací aktivity, rekvalifikační vzdělávání, dotační aktivity) ➤ Personálních kapacit (kmenoví zaměstnanci, externí spolupracovníci). ➤ Certifikátu kvality vzdělávací instituce (ISO ...). <p>Vzdělávání: formální, neformální, informální; firemní - náklady x investice</p>
	<p>Vazba s firemní kulturou, strategický ráme, firemní strategie, personální strategie a jejich integrita</p>	<p>Organizační kultura - faktor podílející se (prostřednictvím uznávání a sdílení hodnot osob v organizaci a jejich motivací) na podnikovém vzdělávání.</p> <p>Strategický rámeček - platforma podnikové strategie, další podnikové strategie (business strategie, marketingová, personální, finanční ...) – <u>cíle, úkoly, kompetence, rozvoj.</u></p>

		<p>Personální strategie - integrální součást strategie podnikové.</p> <p>Strategie - vstupy (zdrojů informací) pro identifikaci rozvojových (vzdělávacích) potřeb zaměstnanců tím, že jsou rozpracovávány do cílů a úkolů – způsobů jejich naplnění.</p> <p>Naplnění úkolů - pouze kompetentní (kvalifikovaný) zaměstnanec, jehož znalostní a dovednostní předpoklady jsou v souladu s požadovanými výsledky práce, kterou vykonává.</p>
	<p>Provázanost se systémem hodnocení a kompetenčním modelem, vazby k analýze pracovního místa</p>	<p>Hodnocení pracovníků - základní personální nástroj pro hodnocení pracovního výkonu a kompetencí zaměstnanců; umožňuje identifikovat aktuální vzdělávací potřeby.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>individuální potřeby a přání</u> (identifikuje hodnocený); ➤ <u>potřeby vyplývající z pracovního místa, pracovní role</u> (identifikuje hodnotitel pracovníka); ➤ <u>budoucnost</u> (identifikuje hodnotitel na základě znalosti budoucích potřeb organizace). <p>Kompetenční model - souhrn kompetencí k zastávání určitých typových pracovních míst, tvoří základ pro výběr a rozvoj zaměstnanců. KM.</p> <p>Pracovní místo (PM) - soubor příbuzných úkolů, které vykonává určitá osoba a naplňuje tím účel pracovního místa.</p> <p>Analýza (PM), analýza role definuje úkoly a povinnosti za účelem vytvoření popisu pracovního místa/pracovní role, pro potřeby:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ získávání a výběru pracovníků; ➤ řízení pracovního výkonu; ➤ hodnocení vzdělávání a hodnocení pracovníků; ➤ rozvoje pracovníků.
	<p>Model učící se organizace</p>	<p>Model „Učící se organizace“ - příklad pro pochopení vzájemného a velmi úzkého vztahu mezi organizační kulturou, klimatem a vzděláváním v podniku.</p> <p>Učení musí vycházet ze strategických záměrů organizace a úsilí i výsledky učení musí být využity na všech úrovních (vertikální i horizontální) organizace.</p> <p>11 charakteristických bodů.</p>
	<p>Role lektora, trenéra, kouče, mentora</p>	<p>Role lektora, trenéra, kouče i mentora vyplývá z předem naplánované vzdělávací metody.</p> <p>Předpokladem kvality - odborná, pedagogická a psychologická erudice.</p>

2. Téma: Měření kvality v rámci neformálního systému vzdělávání

2.1 4 roviny evaluace účastníků – reakce, učení, chování, výsledky

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

4 úroňový model evaluace účastníků předpokládá vyhodnocování vzdělávání **ve 4 stupních**:

- ✓ **1. Stupeň – hodnocení reakcí účastníků** (hodnocení kurzu po jeho ukončení) - hodnocení účastníkem.
- ✓ **2. Stupeň – hodnocení výsledků učení** (optimálně srovnáním vstupní a výstupní úrovně znalostí, dovedností) – hodnocení účastníkem, tj. sebehodnocení, hodnocení lektorem, hodnotící komisí.

- ✓ **3. Stupeň – hodnocení chování** (hodnocení pracovního chování s dopady na individuální výsledky, výkony zaměstnance) – hodnocení přímým nadřízeným.
- ✓ **4. Stupeň – hodnocení výsledků** (hodnocení výsledků organizace) – hodnocení managementem firmy.

2.2 Význam sebehodnocení

Sebehodnocení (sebereflexe) je samostatnou hodnotící činností v procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, orientované na vlastní výkon vzdělávaného.

Význam sebehodnocení spočívá v:

- Spoluzodpovědnosti vzdělávaného za výsledky svého učení.
- Rozvoji kompetence sebehodnocení a poznání sebe sama.
- Podpoře sebeřízení, autonomním učení.
- Rozvoji potřeby přemýšlení o své práci.
- Posilování zodpovědnosti za sebe sama (co dělám, co svým jednáním způsobuji).

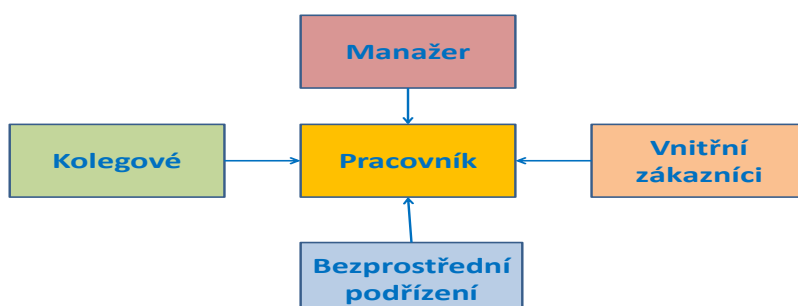
Sebehodnocení je v procesu vzdělávání významným kvalitativním prvkem 2. stupně evaluace účastníků (hodnocení výsledků učení).

2.3 360° 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 360⁰ zpětné vazby je poměrně náročnou metodou, kterou lze využít pro měření kvality systému vzdělávání v rámci evaluace 3. s 4. stupně zpětné vazby. Aplikovat ji lze však 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.**

2.4 Development centra

Development centra (DC) jsou metodou pro:

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

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

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 development 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 rozhovor se zaměstnancem.

2.5 Měření vstupů, měření výstupů a jejich komparace

Měření vstupů a výstupů je součástí evaluace procesu vzdělávání. Komparace (srovnání) výsledků na vstupu a výstupu je změřeným přínosem a je prostředkem pro:

- a) lepší využívání potenciálu zaměstnanců (pomáhá jednotlivcům i celým pracovním týmům);
- b) lepší využití technologických zařízení a systémů (vzdělávání musí být časově v souladu se zaváděním nových technologií, zařízení apod.);
- c) zvýšení výkonu (v procesech – administrativních, výrobních, v kvalitě, bezpečnosti);
- d) snížení mobility zaměstnanců (nežádoucí fluktuace);
- e) zvýšení spokojenosti zákazníků (zákazník si potřebu vzdělávání u zaměstnanců některých firem uvědomuje dříve než oni sami a přechází ke konkurenci, která dokáže lépe a ochotněji splnit jeho požadavky a potřeby);
- f) zdůrazňování „vytvořené hodnoty“.

Měření přínosů vzdělávání musí být formalizované a již ve fázi plánování vzdělávací akce má být jasně a jednoznačně stanoveno, jakých výsledků má být realizací vzdělávací akce/vzdělávacího programu dosaženo a jakými nástroji to bude ověřeno.

Z hlediska prokazování využitelnosti finančních prostředků do rozvoje a vzdělávání pracovníků je nezbytné, aby podnik nastoupil cestu víceúrovňového hodnocení:

Úroveň 1. Reakce (reakce účastníků vzdělávání zaměřené na spokojenost účastníků a zjišťované zpravidla bezprostředně po ukončení vzdělávací akce).

Úroveň 2. Hodnocení poznatků (ověřování znalostí získaných v průběhu vzdělávání, hodnocení se realizuje po ukončení vzdělávání, někdy i v průběhu; optimálně by měla být výstupní znalost porovnávána se vstupní znalostí).

Úroveň 3. Hodnocení chování (ověřování změny chování účastníků vzdělávání po jejich příchodu na pracoviště; schopnost aplikace získaných znalostí a dovedností v praxi; mělo by být uskutečněno s určitým odstupem po absolvování vzdělávací akce).

Úroveň 4. Hodnocení výsledků (zjišťování prospěšnosti vzdělávání ve vztahu k nákladům; cílem je určit přidanou hodnotu programů rozvoje zaměstnanců, např. přírůstkem prodeje, zvýšením produktivity práce, snížením počtu stížností zákazníků, snížením počtu nekvalitních /zmetkových/ výrobků, snížením počtu úrazů apod.; hodnocení realizováno s delším časovým odstupem od absolvování vzdělávací akce).

Ve vztahu kvality systému vzdělávání a vyhodnocování přínosů k rozvoji firemní kultury se doporučuje používat 5. úroveň vyhodnocování.

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**.

2.6 Rozdíly v hodnocení tvrdých znalostí a měkkých dovedností

Rozdíly v hodnocení tvrdých znalostí a měkkých dovedností vyplývají z obsahu vzdělávání a cílů dosažených vzděláváním a s tím související **metodou zjišťování výsledků vzdělávání**.

Pro hodnocení znalostí jsou nejčastěji používány různé **typy znalostních testů** (vstupní, průběžné, výstupní); **případové studie**.

Pro hodnocení měkkých dovedností (náročnější metody a formy) jsou neoptimálnějšími metodami **Assessment/Development centra**; některé dovednosti lze prokázat pomocí např. **vyhotovení plánu projektu** (je na pomezí znalostí a dovedností).

K dalším metodám, které lze aplikovat pro rozsáhlejší hodnocení kombinující **hodnocení znalostí a dovedností** náleží praktické aplikace – např. **360 stupňová zpětná vazba, zpracování rozvojového plánu, pozorování při práci**.

2.7 Možnosti škálování, slovní popisy škál, definice kompetencí

V systému vzdělávání a v kontextu měření kvality vzdělávání je významným momentem rozhodnutí o uplatnění - aplikaci:

- číselného hodnocení (bodové, školní stupnice) – hodnocení dosažené úrovně výsledku vzdělávání,
- slovního hodnocení (stanovení škál a jejich popis) – hodnocení dosažené úrovně výsledku vzdělávání,
- hodnocení dosažených (získaných) kompetencí - srovnávání požadavků kompetenčních modelů a skutečnosti s kompetenčním profilem konkrétního jednotlivce – nositele příslušného kompetenčního modelu.

Využitelnost jednotlivých možností je nezbytné reflektovat v kontextu:

- a) časového hlediska - v jaké fázi budeme zjišťovat kvalitu vzdělávání (bezprostředně po ukončení realizace vzdělávací aktivity);
- b) obsahového hlediska (jaké informace chceme získat);
- c) personálního hlediska – jaký subjekt a s jakými odbornými kompetencemi bude výsledky vzdělávání zjišťovat.

Shrnutí 2. tématu									
Měření kvality v rámci neformálního systému vzdělávání	Souvislosti								
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 5px;"> 4 roviny evaluace účastníků – reakce, učení, výsledky, chování </td> <td style="width: 50%; padding: 5px;"> 4 úroňový model evaluace účastníků ve 4 stupních: 1. Stupeň – hodnocení reakcí účastníků 2. Stupeň – hodnocení výsledků učení 3. Stupeň – hodnocení chování 4. Stupeň – hodnocení výsledků </td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"> Význam sebehodnocení </td> <td style="padding: 5px;"> Význam sebehodnocení spočívá v: ➤ Spoluzodpovědnosti vzdělávaného za výsledky svého učení. ➤ Rozvoji kompetence sebehodnocení a poznání sebe sama. ➤ Podpoře sebeřízení, autonomním učení. ➤ Rozvoji potřeby přemýšlení o své práci. ➤ Posilování zodpovědnosti za sebe sama. Sebehodnocení - prvek 2. stupně evaluace (hodnocení výsledků učení). </td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"> 360° zpětná vazba </td> <td style="padding: 5px;"> Vícezdrojové hodnocení : ➤ hodnocen pracovní výkon hodnoceného; ➤ součást programu seberozvoje nebo programu rozvoje manažerů; ➤ lze využít pro měření kvality systému vzdělávání v rámci evaluace 3. a 4. stupně zpětné vazby; ➤ aplikace 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 ZV; ✓ bude před aplikací a v průběhu realizace metoda průběžně komunikována a proškolená v jejím používání; ✓ bude systémem (nikoliv jen procesem), který bude pravidelně vyhodnocován a zlepšován. </td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"> Development centra </td> <td style="padding: 5px;"> DC = metoda pro: - zmapování potenciálu stávajících zaměstnanců; - vstupní údaje pro analýzu vzdělávacích potřeb; - zdroj údajů pro stanovení plánu dalšího osobního rozvoje; - stanoví jasná kritéria, na jejichž základě jsou dána doporučení pro výběr stávajících pracovníků pro vedoucí místa a tvorbu kariérových plánů. Závěrečná zpráva srovnává na základě objektivních kritérií jednotlivé členy týmu a stanoví doporučení a plán dalšího rozvoje. Součástí zprávy je i osobní rozhovor se zaměstnan- </td> </tr> </table>	4 roviny evaluace účastníků – reakce, učení, výsledky, chování	4 úroňový model evaluace účastníků ve 4 stupních: 1. Stupeň – hodnocení reakcí účastníků 2. Stupeň – hodnocení výsledků učení 3. Stupeň – hodnocení chování 4. Stupeň – hodnocení výsledků	Význam sebehodnocení	Význam sebehodnocení spočívá v: ➤ Spoluzodpovědnosti vzdělávaného za výsledky svého učení. ➤ Rozvoji kompetence sebehodnocení a poznání sebe sama. ➤ Podpoře sebeřízení, autonomním učení. ➤ Rozvoji potřeby přemýšlení o své práci. ➤ Posilování zodpovědnosti za sebe sama. Sebehodnocení - prvek 2. stupně evaluace (hodnocení výsledků učení).	360° zpětná vazba	Vícezdrojové hodnocení : ➤ hodnocen pracovní výkon hodnoceného; ➤ součást programu seberozvoje nebo programu rozvoje manažerů; ➤ lze využít pro měření kvality systému vzdělávání v rámci evaluace 3. a 4. stupně zpětné vazby; ➤ aplikace 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 ZV; ✓ bude před aplikací a v průběhu realizace metoda průběžně komunikována a proškolená v jejím používání; ✓ bude systémem (nikoliv jen procesem), který bude pravidelně vyhodnocován a zlepšován.	Development centra	DC = metoda pro: - zmapování potenciálu stávajících zaměstnanců; - vstupní údaje pro analýzu vzdělávacích potřeb; - zdroj údajů pro stanovení plánu dalšího osobního rozvoje; - stanoví jasná kritéria , na jejichž základě jsou dána doporučení pro výběr stávajících pracovníků pro vedoucí místa a tvorbu kariérových plánů. Závěrečná zpráva srovnává na základě objektivních kritérií jednotlivé členy týmu a stanoví doporučení a plán dalšího rozvoje. Součástí zprávy je i osobní rozhovor se zaměstnan-
	4 roviny evaluace účastníků – reakce, učení, výsledky, chování	4 úroňový model evaluace účastníků ve 4 stupních: 1. Stupeň – hodnocení reakcí účastníků 2. Stupeň – hodnocení výsledků učení 3. Stupeň – hodnocení chování 4. Stupeň – hodnocení výsledků							
	Význam sebehodnocení	Význam sebehodnocení spočívá v: ➤ Spoluzodpovědnosti vzdělávaného za výsledky svého učení. ➤ Rozvoji kompetence sebehodnocení a poznání sebe sama. ➤ Podpoře sebeřízení, autonomním učení. ➤ Rozvoji potřeby přemýšlení o své práci. ➤ Posilování zodpovědnosti za sebe sama. Sebehodnocení - prvek 2. stupně evaluace (hodnocení výsledků učení).							
360° zpětná vazba	Vícezdrojové hodnocení : ➤ hodnocen pracovní výkon hodnoceného; ➤ součást programu seberozvoje nebo programu rozvoje manažerů; ➤ lze využít pro měření kvality systému vzdělávání v rámci evaluace 3. a 4. stupně zpětné vazby; ➤ aplikace 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 ZV; ✓ bude před aplikací a v průběhu realizace metoda průběžně komunikována a proškolená v jejím používání; ✓ bude systémem (nikoliv jen procesem), který bude pravidelně vyhodnocován a zlepšován.								
Development centra	DC = metoda pro: - zmapování potenciálu stávajících zaměstnanců; - vstupní údaje pro analýzu vzdělávacích potřeb; - zdroj údajů pro stanovení plánu dalšího osobního rozvoje; - stanoví jasná kritéria , na jejichž základě jsou dána doporučení pro výběr stávajících pracovníků pro vedoucí místa a tvorbu kariérových plánů. Závěrečná zpráva srovnává na základě objektivních kritérií jednotlivé členy týmu a stanoví doporučení a plán dalšího rozvoje. Součástí zprávy je i osobní rozhovor se zaměstnan-								

		cem.
	Měření vstupů, měření výstupů a jejich komparace	<p>Měření vstupů a výstupů je součástí evaluace procesu vzdělávání. Komparace (srovnání) výsledků na vstupu a výstupu musí být formalizované a již ve fázi plánování vzdělávací akce má být jasně a jednoznačně stanoveno, jakých výsledků má být realizací vzdělávací akce/vzdělávacího programu dosaženo a jakými nástroji to bude ověřeno.</p> <p>Víceúrovňového hodnocení; zpracování standardizovaných postupů a nástrojů, profesionalita – připravenost hodnotitelů.</p>
	Rozdíly v hodnocení tvrdých znalostí a měkkých dovedností	<p>Rozdíly vyplývají z obsahu vzdělávání a cílů dosažených vzděláváním a s tím související metodou zjišťování výsledků vzdělávání.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hodnocení znalostí - různé typy znalostních testů (vstupní, průběžné, výstupní); případové studie. - Hodnocení měkkých dovedností - neoptimálnějšími metodami Assessment/Development centra; také např. vyhotovení plánu projektu (je na pomezí znalostí a dovedností). - Hodnocení znalostí a dovedností - praktické aplikace – např. 360 stupňová zpětná vazba, zpracování rozvojového plánu, pozorování při práci.
Možnosti škálování, slovní popisy škál, definice kompetencí	<p>Rozhodnutí o uplatnění - aplikaci:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ číselného hodnocení (bodové, školní stupnice) – hodnocení dosažené úrovně výsledku vzdělávání, ➤ slovního hodnocení (stanovení škál a jejich popis) – hodnocení dosažené úrovně výsledku vzdělávání, ➤ hodnocení dosažených (získaných) kompetencí - srovnávání požadavků kompetenčních modelů a skutečnosti s kompetenčním profilem konkrétního jednotlivce – nositele příslušného kompetenčního modelu. 	

3. Téma: Řízení talent poolu

Řízení talentů znamená **realizaci vzájemně propojených souborů činností**, které mají zabezpečit, aby organizace přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované osoby, které potřebuje v současnosti i v budoucnosti.

Cílem je zajistit průběžnou a trvalou existenci schopných a talentovaných zaměstnanců, kteří jsou hlavním zdrojem podniku, bez ohledu na pracovní pozice.

Vyhledávání a rozvoj talentovaných pracovníků je v organizacích zabezpečováno dvěma základními **přístupy**:

Přístup	Oblasti souborů činností	Nástroje, zaměření činností
Komplexní (systémově orientovaný)	1. Strategie zabezpečování talentů	Podniková strategie, podnikové plány, zdroje talentů (externí, interní).
	2. Politiky a programy získávání a stabilizace talentů	2 politiky a 2 programy pro vytváření a udržování talentů – politika: <ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Vytváření</u> („přitahování“) - získávání a výběr (externí zdroje); ▪ <u>Udržování</u> („udržení si“) - stabilizace (interní zdroje). <i>Skvělá pracoviště, skvělé místo pro práci.</i>
	3. Audity talentů	Identifikování lidí s potenciálem za účelem: <ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>plánování a rozvoje jejich kariéry</u> (analýza potenciálu); ▪ <u>rozpoznávání možného nebezpečí jejich odchodu</u> z organizace (analýza rizika).
	4. Vytváření rolí	Role s: <ul style="list-style-type: none"> ▪ odpovědností, podnětností, autonomií, příležitostmi pro učení se a rozvoj v roli (angažovanost pro roli, motivace); ▪ flexibilitou vytváření, utváření si role k širší míře využití svého talentu.
	5. Řízení vztahů s talenty	Nástroje pro efektivní vztahy, vytváření skvělého pracoviště: <ul style="list-style-type: none"> ▪ spravedlivé zacházení s pracovníky; ▪ uznávání jejich hodnoty; ▪ možnost vyjadřovat se; ▪ příležitosti k růstu. Cíl: angažovanost talentu. <i>„Lepší budovat existující vztahy než se pokoušet vytvářet nové vztahy, když někdo odejde“.</i>
	6. Řízení pracovního výkonu	Nástroj pro: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Budování vztahů s lidmi; ▪ Rozpoznávání talentů a potenciálu; ▪ Plánování aktivit vzdělávání a rozvoje; ▪ Formování rozhodující skupiny lidí existující v organizaci.

	7. Řízení motivace (odměňování, vzdělávání, rozvoj, kariéra)	Nástroje pro angažovanost a oddanost talentovaných lidí (spravedlivé, zásadové, důsledné): <ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Odměny</u> (finanční i nefinanční) - spravedlivé a adekvátní; ▪ <u>Politika rozvoje a vzdělávání</u> s odkazem na „Profily úspěšných pracovníků“ (schopnosti a kvality, které je potřeba rozvíjet – reflexe v profilech rolí); ▪ <u>Kariéra</u>: <ul style="list-style-type: none"> - <u>plánování kariéry</u> (funkční postup jednotlivců v souladu s potřebami organizace; profily úspěšných pracovníků; výkonem, potenciálem a preferencemi jednotlivých zaměstnanců); - <u>plánování následnictví</u> (mít dostatek osob k zajištění budoucích podnikatelských potřeb).
Dílčí (zpravidla procesně orientované dílčí aktivity)	Např. pouze vyhledávání a rozvoj talentů	Popis procesů pro zabezpečení dílčích aktivit.

Součástí řízení talent poolu je vytvoření **systému průběžného monitoringu a revize funkčnosti a efektivity** systému práce s talenty.

3.1 Stanovení oblastí vzdělávání

Vzdělávání a rozvoj talentů je podstatnou složkou procesu rozvíjení talentů a současně podporuje motivaci talentů v zájmu kvalitních vztahů s talenty a jejich mírou angažovanosti.

Stanovení oblastí vzdělávání:

- souvisí s požadavky organizace, které vyplývají z analýzy vzdělávacích potřeb (reflexe zejména budoucích požadavků a potřeb, jejichž předpokladem je identifikace strategických cílů organizace a vzdělávání);
- je diferencované ve vztahu k pracovním pozicím a rolím, které talentovaní pracovníci zastávají;
- je ovlivněno kariérou talentů (plánování postupu, plánování následnictví).

Specifickou oblastí a dilematem pro organizace jsou oblasti vzdělávání tzv. „**znalostních pracovníků**“, jejichž znalosti a dovednosti jsou spojeny s produkty (výrobky, službami) konkrétních organizací (např. právníci, účetní, programátoři softwaru, programátoři sítí, pracovníci marketingu, výzkumu trhu, médií ...).

<p>ZÁKLADNÍ DILEMA ORGANIZACÍ</p> <p>Udržení znalostí v organizaci, udržení vzdělaných pracovníků</p> <p style="text-align: center;">X</p> <p>Touha vzdělaných pracovníků pro zvýšení své zaměstnatelnosti</p>
--

3.2 Práce s manažery – hodnotiteli

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

K základním činnostech 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, která vyplývá z postavení pracovního místa manažera v organizační struktuře, vyžaduje, aby manažer působil jako:

- ✓ **hodnotitel kompetencí;**
- ✓ **vůdce a motivátor zaměstnanců** k dosahování co nejlepších (kvantitativně, kvalitativně) pracovních výkonů; k jejich osobnímu rozvoji – rozvoji kompetencí;
- ✓ **partner**, který dokáže poskytovat otevřenou, jasnou a co nejobektivnější zpětnou vazbu zaměstnanci k jeho pracovním výsledkům, pracovnímu chování.

Ve vztahu k řízení talentů se od manažera očekává průběžné monitorování a analyzování rizika odchodu klíčových pracovníků.

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

Základním **předpokladem úspěšného a efektivního vedení pracovníků - talentů v organizaci je:**

- ✓ **práce s talenty je komplexní a systémově orientovanou aktivitou**, nikoliv pouze popisem procesů dílčích činností;
- ✓ **kvalitní, profesionální a efektivní komunikace a spolupráce mezi manažerem a útvarem lidských zdrojů (HR) v organizaci.**

3.3 Trainee program

Trainee program je **interním programem** (zpravidla formou dlouhodobé stáže) určené absolventům škol, kteří po více kolovém výběrovém řízení nastoupí do pracovního poměru v rámci pracovního právního vztahu (pracovní smlouva) mezi absolventem školy a organizací. Pracovní poměr je uzavírán na dobu určitou - zpravidla 6 – 12 měsíců. Po uplynutí trainee programu, úspěšném splnění zadaných výstupních úkolů může být „trainee“ (účastník trainee programu) zařazen do běžného pracovního procesu jako plnohodnotný zaměstnanec

Trainee pracuje v organizaci, ve vybraném oddělení na více pozicích. Cirkulací pracovních míst si osvojuje rozličné dovednosti, seznamuje se s fungováním oddělení jako celku a získává požadovanou praxi. (Na rozdíl od intershipu, klasické praxe nebo odborné stáže nepracuje osoba na jednom konkrétním projektu či místě).

Cílem programu je vychovat nové talenty do juniorských pozic.

Cílovou skupinou trainee programů jsou zpravidla absolventi vysokých a středních škol. Výjimečně studenti posledních ročníků. Trainee programy často realizují velké mezinárodní korporace, proto je nezbytné komunikativně ovládat cizí jazyky, především angličtinu nebo němčinu. Dalšími požadavky jsou např. doložitelný zájem o obor, ochota vzdělávat se. Většina programů je určena zejména absolventům technických nebo ekonomických oborů.

Výhody a nevýhody trainee programů

VÝHODY	NEVÝHODY
<ul style="list-style-type: none"> • získání praxe • uzavření pracovní smlouvy • seznámení se s chodem firmy • propracovaný systém školení • možnost zahraniční stáže • získání kontaktů • zdokonalování se v měkkých dovednostech (komunikační, prezentační schopnosti) • exkurze do provozů • seznámení se s top managementem 	<ul style="list-style-type: none"> • důsledný dohled nad prací • tlak na neustálé zdokonalování • podílení se pouze na dílčích úkolech • ukončení programu neznamena automatické pokračování ve firmě

3.4 Manažerské vzdělávání

Manažerské vzdělávání je součástí rozvoje manažerů a v kontextu řízení talent poolu představuje:

- **vzdělávání talentů**, kteří v rámci hodnocení byli **zařazeni do programu rozvoje** pro „následnictví“ **manažerů**;
- vzdělávání - **rozvoj stávajících manažerů** (plánovaná kariéra manažerů).

K postupovým krokům manažerského vzdělávání v řízení talentů náleží:

- audit talentů a stanovení plánu osobního rozvoje
- manažerské vzdělávání;
- hodnocení efektivity, přínosů vzdělávání.

Manažerské vzdělávání je determinováno atributy:

Atributy manažerského vzdělávání	Specifikace
Cíle, potřeby, priority	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Splnění současných a budoucích potřeb organizace; zlepšení výkonu manažerů v současných rolích, příprava na budoucí role; osobní rozvoj; průběžná revize cílů vzdělávání. ➤ Systematický přístup k rozvoji manažerů (akcent na liniové manažery), multioborové vzdělávání. ➤ Podněcování manažerů k seberozvoji, zodpovědnosti za vlastní rozvoj; vytváření podmínek pro rozvoj manažerů; zdůrazňování rozvoje podřízených zaměstnanců.
Požadavky a povaha – podnikově orientovaný proces rozvoje	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Význam propojení podnikových problémů a rozvoje manažerů (strategie firmy, strategie rozvoje manažerů). ➤ Efektivní rozvoj manažerů = pochopení dosavadních zkušeností, přemýšlet o příležitostech k učení a k tomu usnadňovat učení a poznávání prostřednictvím vlastních znalostí. <i>Je efektivnější než nařizované separátní procesy rozvoje manažerů.</i>
Hlavní aktivity rozvoje manažerů	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Analýza potřeb (<i>vzhledem k současným chaotickým podmínkám není právě snadné</i>). ➤ Posouzení dovedností a schopností (aktuální a budoucí potřeby). ➤ Strategie rozvoje manažerů (nezbytnost, prověření současného stavu, realizace rozvoje manažerů, zdokonalování rozvoje manažerů).
Přístupy k rozvoji manažerů	Závisí na typu organizace: <ul style="list-style-type: none"> ➤ tradiční byrokratický – rutinní programový přístup; ➤ inovativní a organický – poskytuje podněty, nemá formální systémy; ➤ ucelený (integrováný) – kombinace programového formálního a neformálního přístupu.
Význam emoční inteligence	4 základní složky emoční inteligence manažera: <ul style="list-style-type: none"> ➤ řízení sama sebe (kontrolovat své nálady, usměrňovat své chování); ➤ vědomí sama sebe (rozpoznat vlastní náladu, emoce a po-

	<p>rozumět jim; rozpoznat a pochopit jejich účinek na ostatní = mít schopnosti: sebedůvěry, realistického sebehodnocení; znalost vlastních emocí);</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ sociální vědomí (pochopit emoční uspořádání jiných a dovednost jednat s nimi podle jejich citových reakcí); ➤ sociální dovednosti (zběhlost v řízení vztahů a vytváření sítí).
Odpovědnost za rozvoj manažerů	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Jednotlivec - zodpovědnost za sebe sama. ➤ Organizace – zodpovědnost za vytvoření podmínek příznivých pro rozvoj lidí: <ul style="list-style-type: none"> • součást prostředí a organizačního klimatu, • součást stylu řízení vrcholového vedení.

3.5 Vzdělávání specialistů, administrativy a dělnických profesí

Vzdělávání specialistů, administrativy a dělnických profesí je součástí systému rozvoje zaměstnanců podniku a v kontextu řízení talent poolu představuje:

- **vzdělávání talentů**, kteří v rámci hodnocení a plánování kariéry (změny pracovní pozice) byli **zařazeni do** příslušných rozvojových **programů**;
- vzdělávání - **rozvoj a vzdělávání zaměstnanců ve stávajících pracovních pozicích**.

K postupovým krokům vzdělávání specialistů, pracovníků administrativy a dělnických profesí náleží:

- identifikace a analýza vzdělávacích potřeb, stanovení plánu osobního rozvoje,
- vzdělávání v příslušných oblastech (normativní vzdělávání – nezbytné pro výkon pracovní činnosti na zastávaném pracovním místě; ostatní vzdělávání – vzdělávání potřebné ke kvalitnímu výkonu práce),
- hodnocení efektivity, přínosů vzdělávání (využití víceúrovňové zpětné vazby).

Vzdělávání specialistů, administrativy a dělnických profesí vychází z požadavků u popisu pracovního místa, popisu kompetenčních modelů a požadavků na kvalitní výkon práce **a k tomu zjištěným deficitům** (v rámci hodnocení zaměstnance) na straně zaměstnance.

Účelnost a kvalita vzdělávání je přímo úměrná kvalitě identifikovaných požadavků; nesprávné či nedostatečné požadavky předurčují nedostatečnosti ve vzdělávání; stejně tak jako nesprávné zařazení pracovních pozic do profesních skupin.

Negativní příklady (specialisté, administrativa a linioví manažeři):

- liniový management profesně zařazen do skupiny „administrativa“ (nikoliv management),
- stanovené zodpovědnosti za řízení a organizování práce podřízených, ale nikoliv za vedení lidí (chybí požadavky na znalosti z oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů),
- stanovené požadavky nejsou předmětem hodnocení zaměstnanců.

3.6 Rozvoj interních lektorů

Budování a rozvoj týmu interních lektorů je důsledkem rozhodnutí organizace o zabezpečování vzdělávání zaměstnanců vlastními kapacitami – tzv. interními lektory.

Rozvoj interních lektorů je determinován **postavením a rolí interního lektora**, zda se jedná o:

- **Interního lektora** (v pozici „interní lektor“, popř. „trenér ...“) – věnuje se profesně lektorské činnosti
- **Zaměstnance v pracovní pozici, jejíž součástí jsou činnosti spojené** s lektorskou činností, např. při zapracovávání nových zaměstnanců (např. v rámci adaptačního programu), a nebo při zavádění nových produktů, technologií, systémů kvality apod.

Zaměření rozvoje interních lektorů – posilování znalostí a dovedností v oblastech

Kategorie lektora	Odborné znalosti a dovednosti	Znalosti a dovednosti v oblasti pedagogické psychologie dospělých
Interní lektor (pracovní pozice)	Oblast oboru činnosti, ze které se rekrutují účastníci vzdělávání včetně souvisejících oblastí v kontextu činnosti organizace; průběžný rozvoj znalostí a dovedností v oboru.	Certifikace interního lektora, kontinuální vzdělávání v oboru lektora vzdělávání dospělých.
Ostatní zaměstnanci (osoby vykonávající lektorskou činnost)	Kontinuální rozvoj v oboru působení lektorské činnosti.	Pedagogické minimum zaměřené na: <ul style="list-style-type: none"> ✓ znalosti z oblasti specifik vzdělávání dospělých (psychologie, fyziologie, vnitřní a vnější podmínky učení; psychologie vyučování dospělých); ✓ prezentační a komunikační dovednosti.

3.7 Talent pool v kontextu motivačního programu

Vyhledávání a rozvoj talentovaných pracovníků je jedním z faktorů ovlivňujících motivační strategii a motivační programy organizace.

Vytváření příležitostí k růstu prostřednictvím rozvoje schopností a kariéry tím, že organizace:

- ✓ vytváří a rozvíjí systémy personálního rozvoje;
- ✓ vytváří a rozvíjí procesy plánování kariéry;

přispívá významnou měrou k dosahování vyšší úrovně motivace.

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.

Základním **předpokladem vysoké úrovně významu talent poolu** v motivačním programu **je komplexní a systémově orientovaný přístup k řízení a rozvoji talentů v organizaci.**

Nezbytnými atributy při realizaci tohoto přístupu jsou již zmiňované oblasti a nástroje pro:

➤ Strategii zabezpečování talentů
➤ Politiky a programy získávání a stabilizace talentů
➤ Audity talentů
➤ Vytváření rolí
➤ Řízení vztahů s talenty
➤ Řízení pracovního výkonu
➤ Řízení motivace (odměňování, vzdělávání, rozvoj, kariéra)

K hlavním motivátorům pracovníků s potenciálem náleží: **svoboda** (autonomie v úkolu, čase, způsobu a výběru týmu), **náročnost a účel úkolu.**

Shrnutí 3. tématu

Souvislosti	
Řízení talent poolu	<p>Stanovení oblastí vzdělávání</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Souvisí s požadavky organizace;</u> ➤ <u>Je diferencované ve vztahu k pracovním pozicím a rolím, které talentovaní pracovníci zastávají;</u> ➤ <u>Je ovlivněno kariérou talentů (plánování postupu, plánování následnictví).</u> <p>„Znalostní pracovníci – základní dilema organizací</p> <p>Udržení znalostí v organizaci, udržení vzdělaných pracovníků.</p> <p style="text-align: center;">X</p> <p>Touha vzdělaných pracovníků pro zvýšení své zaměstnatelnosti.</p>
	<p>Práce s manažery - hodnotiteli</p> <p>Role manažera:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ hodnotitel kompetencí; ✓ vůdce a motivátor zaměstnanců; ✓ partner - dokáže poskytovat otevřenou, jasnou a co nejobektivnější zpětnou vazbu zaměstnanci k jeho pracovním výsledkům, pracovnímu chování. <p>Ve vztahu k řízení talentů se od manažera očekává průběžné monitorování a analyzování rizika odchodu klíčových pracovníků.</p> <p>Úspěšné a efektivní vedení pracovníků - talentů v organizaci:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ komplexní a systémově orientovaná aktivita, nikoliv pouze popis procesů dílčích činností; ✓ kvalitní, profesionální a efektivní komunikace a spolupráce mezi manažerem a útvarem lidských zdrojů (HR) v organizaci.
	<p>Trainee program</p> <p>Interní program - cílem je vychovat nové talenty do juniorských pozic.</p> <p>Cílová skupina - zpravidla absolventi vysokých a středních škol. Výjimečně studenti posledních ročníků; často je realizují velké mezinárodní korporace - nezbytné komunikativně ovládat cizí jazyky.</p> <p>Výhody a nevýhody trainee programů.</p>
	<p>Manažerské vzdělávání</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Vzdělávání talentů, kteří v rámci hodnocení byli zařazeni do programu rozvoje pro „následnictví“ manažerů; ➤ Rozvoj stávajících manažerů (plánovaná kariéra manažerů). <p>Postupové kroky:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ audit talentů a stanovení plánu osobního rozvoje; ➤ manažerské vzdělávání; ➤ hodnocení efektivity, přínosů vzdělávání. <p>Atributy manažerského vzdělávání (cíle, potřeby, priority, požadavky a povaha – podnikově orientovaný proces, hlavní aktivity, přístupy k rozvoji manažerů, význam emoční inteligence, odpovědnost za rozvoj manažerů).</p>

	<p>Vzdělávání specialistů, administrativy a dělnických profesí</p>	<p>Představuje:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ vzdělávání talentů, kteří v rámci hodnocení a plánování kariéry (změny pracovní pozice) byli zařazeni do příslušných rozvojových programů; ➤ vzdělávání - rozvoj a vzdělávání zaměstnanců ve stávajících pracovních pozicích. <p>K postupovým krokům náleží:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ identifikace a analýza vzdělávacích potřeb, stanovení plánu osobního rozvoje, ➤ vzdělávání v příslušných oblastech (normativní vzdělávání; ostatní vzdělávání potřebné ke kvalitnímu výkonu práce), ➤ hodnocení efektivity, přínosů vzdělávání (využití víceetapového ZV). <p>Účelnost a kvalita vzdělávání - přímo úměrná kvalitě identifikovaných požadavků; správnému zařazení pracovních pozic do profesních skupin.</p> <p>Negativní příklady :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ liniový management profesně zařazen do skupiny „administrativa“ (nikoliv management), ➤ stanovené zodpovědnosti za řízení a organizování práce podřízených, ale nikoliv za vedení lidí (chybí požadavky na znalosti z oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů), ➤ stanovené požadavky nejsou předmětem hodnocení zaměstnanců.
	<p>Rozvoj interních lektorů</p>	<p>Rozvoj interních lektorů - determinován postavením a rolí interního lektora – jedná se o:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Interního lektora – věnuje se profesně lektorské činnosti. ➤ Zaměstnance v pracovní pozici, jejíž součástí jsou činnosti spojené s lektorskou činností. <p>Zaměření rozvoje interních lektorů – posilování znalostí a dovedností v oblastech (odborných, pedagogických, psychologických).</p>
	<p>Talent pool v kontextu motivačního programu</p>	<p>Diferencovaný přístup pro jednotlivé skupiny zaměstnanců - podle stádia jejich motivace k učení. Na motivaci působí:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 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. <p>Základním předpokladem vysoké úrovně významu talent poolu v motivačním programu je komplexní a systémově orientovaný přístup k řízení a rozvoji talentů v organizaci.</p> <p>Hlavní motivátory pracovníků s potenciálem - svoboda (autonomie v úkolu, čase, způsobu a výběru týmu), náročnost a účel úkolu.</p>

Cvičení k části 3. tématu

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

➤ Specifikujte možnosti rozvoje rychlého odborného růstu mladých zaměstnanců s potenciálem

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

c) Pokud nemá Vaše organizace systém rozvoje talentů zaveden, zvažte možnosti jeho zavedení, popř. důvody, proč jej zavést nelze

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. Téma: Dodavatel vzdělávací služby

4.1 Situace na trhu poskytovatelů vzdělávacích služeb, možnosti služby

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 odpověďmi na předem položené otázky:

- ✓ obsah vzdělávání je natolik specifický a vyžadující příslušné metody, že jej musí zajistit pouze interní lektor a nikoliv externista?;
- ✓ máme či nemáme dostatečně (odborně i pedagogicko-didakticky) kvalifikované interní zaměstnance pro realizaci vzdělávání?;
- ✓ je externí vzdělávací instituce schopna připravit nám vzdělávací aktivitu - tzv. „ušít na míru“?;
- ✓ nedisponujeme vhodnými interními kapacitami, jejichž využitelnost pro interní vzdělávání by nebyla možná (kvalitativně a finančně)?;
- ✓ je ta či ona externí vzdělávací instituce nabízející cenu za vzdělávací akci adekvátní ve vztahu k obsahu, rozsahu, použitým metodám?

V současné době existují na trhu poskytovatelů vzdělávacích služeb **velmi diferencované subjekty** z hlediska:

- **velikosti subjektu** (od jednotlivců až po velké národní popř. mezinárodní organizace poskytující vzdělávání dospělých);
- **rozsahu a obsahu poskytovaných služeb** (jednotlivé vzdělávací akce – vzdělávací programy – rekvalifikační programy – programy s uznatelností kvalifikací podle zákona č. 179/2006 Sb. - programy s mezinárodními certifikáty);
- **predikce kvality** (reference, osobní zkušenost a další prvky identifikované v kritériích výběru poskytovatele – dodavatele vzdělávání).

Legislativně se činnosti poskytovatelů dalšího vzdělávání dotýkají obecně platné zákony:

- Živnostenský zákon (Zákon č. 455/1991 Sb.)
- Zákon o uznávání výsledků dalšího vzdělávání (Zákon č. 179/2006 Sb. o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání ...)
- Zákon o zaměstnanosti (rekvalifikace) (Zákon č. 435/2004 Sb.)
- další speciální zákony (např. zákon o pedagogických pracovnících, zákon o sociálních službách, zákon o úřednících ...)

a dále vyhlášky, např. o akreditacích (akreditace MPSV, MV, MZd).

4.2 Kritéria výběru dodavatele

Oblasti zaměření (obecné zásady managementu kvality)

1. Zaměření na zákazníka
2. Vedení a řízení lidí
3. Zapojení lidí
4. Procesní přístup
5. Systémový přístup k managementu
6. Neustálé zlepšování
7. Přístup k rozhodování zakládající se na faktech
8. Vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy

Kritéria pro výběr vzdělávací instituce (dále jen VI) – **10 základních kritérií** (*reflexe zásad managementu kvality*):

- ✓ **Poslání a strategie VI** (je její přístup blízký našemu pojetí vzdělávání?); (5)
- ✓ **Pověst** (image) **VI**, na čem se zakládají její různá doporučení, reference; (1,5)
- ✓ **Záruky kvality** (ISO, akreditované vzdělávací programy ...);
- ✓ **Lektorský sbor** (zda má VI interní odborníky schopné systematicky spolupracovat s firmou); (2, 3)
- ✓ **Nabídka vzdělávacích programů** (zda odpovídají našim potřebám a je možné je přizpůsobit podmínkám firmy); (1); **formy a způsoby evaluace** (formy a způsoby hodnocení účastníků, vzdělávacích akcí); (6)
- ✓ **Nabídka poradenských a dalších služeb** (zda je VI schopna zabezpečit následné poradenské služby); (1, 6)
- ✓ **Vztah ke klientům** (jak s námi jednájí odborníci i ostatní pracovníci VI, jsou schopni pružně a pohotově reagovat na naše potřeby?); (1)
- ✓ **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/; spolupráce v mezinárodních projektech; (6,7,8)
- ✓ **Logistika** (kde je VI umístěna, jaké má vzdělávací prostory vč. vybavení, popř. jaké má ubytovací možnosti); (1,4,6,8)
- ✓ **Cenová politika** (porovnání s obdobnými vzdělávacími službami, co je v ceně obsaženo dlouhodobější spolupráce přináší větší efekty než náhodné nekoncepční jednorázové nákupy různých kurzů) (1,4,6,7,8).

Pro výběr vhodné vzdělávací instituce je předem dobré **stanovit priority**, které jsou účelné pro konkrétní vzdělávací program, vzdělávací aktivitu a podle toho vybrat kritéria výběru.

4.3 Evaluace od dodavatele

Jedním ze základních **kvalitativních prvků služeb dodavatele je rozsah, formy a metody poskytnutí evaluace** vzdělávání účastníků a vzdělávacích programů, akcí.

Nabízené či objednatelům požadované evaluace souvisí:

- se zaměřením vzdělávání (znalosti, dovednosti);
- s možností využití víceúrovňové zpětné vazby (alespoň 1. a 2. Stupeň – reakce, výsledky);
- se zapojením lektora do vyhodnocení (jednotlivé akce, programu ...);
- s rozsahem akcí – vyhodnocení dodavatele za celý program;
- se schopností dodavatele vyhodnotit a nabídnou navazující služby.

Specifickou oblastí, často nedostatečně kvalitativně a nedůsledně naplněnou, je identifikovaná evaluace dodavatelů vzdělávání v rámci nabídek do výběrových řízení pro realizování vzdělávacích akcí v oblasti dotačního managementu.

4.4 Problematika výběrových řízení

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 (část 4.3.) za stejně významné, provedeme např. bodové hodnocení podle daných kritérií u každého potenciálního dodavatele a dodavatel s nejlepším výsledkem bude tím, kterého oslovíme.

Principy, pravidla a postupy výběrových řízení jsou v rámci objednatele stanovena:

- obecně platnou legislativou (zákon o veřejných zakázkách);
- interními dokumenty organizace.

Specifickou oblastí jsou **výběrová řízení na dodavatele vzdělávání v rámci dotačního managementu (projekty dotované z EU)**, jejichž postup je stanoven dokumenty příslušného operačního programu.

Problematika kritérií pro výběr dodavatelů vzdělávání (výběrových řízení) se v posledních letech zredukovala na **dominantně uplatňované kritérium výběru – cena**.

Bez předem stanovených kvalitativních ukazatelů, lze již předem predikovat nižší kvalitu.

Shrnutí 4. tématu

Souvislosti		
Dodavatel vzdělávací služby	<p>Situace na trhu poskytovatelů vzdělávacích služeb, možnosti služby</p>	<p>Rozhodnutí o výběru lektorů (interní, externí). Externí = dodavatel vzdělávací služby :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ diferencovanost subjektů (<u>velikost</u> – jednotlivec ... nadnárodní spol.; <u>rozsah služeb</u> – individ. aktivity, rekvalifikace, programy s kvalifik. dle zák. 179/2006 Sb., programy; s mezinár. certifikáty; <u>úroveň kvality</u> - reference ...) ➤ legislativní kontext – zákony č. (např. 455/1991 Sb. ŽŽ; 179/2006 Sb.; 435/2004 Sb.); vyhlášky – např. o akreditacích ...).
	<p>Kritéria výběru dodavatele</p>	<p>Oblasti zaměření (na zákazníka; vedení a řízení lidí; zapojení lidí; procesní přístup; systémový přístup k managementu; neustálé zlepšování; přístup k rozhodování zakládající se na faktech; vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy.</p> <p>10 kritérií výběru:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Poslání a strategie VI (blízkost přístupu našemu pojetí vzdělávání; ✓ Pověst (image) VI, na čem se zakládají její různá doporučení, reference; ✓ Záruky kvality (ISO, akreditované vzdělávací programy ...); ✓ Lektorský sbor (má VI interní odborníky schopné systematicky spolupracovat s firmou); ✓ Nabídka vzdělávacích programů (zda odpovídají našim potřebám a je možné je přizpůsobit podmínkám firmy); formy a způsoby evaluace (účastníků, vzdělávacích akcí); ✓ Nabídka poradenských a dalších služeb (následné poradenské služby); ✓ Vztah ke klientům (způsob jednání, pružné a pohotové reakce); ✓ Odborné spojení s tuzemskými a zahraničními vzdělávacími institucemi, práce v asociacích; ✓ Logistika (umístění, vzdělávací popř. ubytovací prostory); ✓ Cenová politika. <p>Pro výběr - vhodné předem stanovit priority,</p>
	<p>Evaluace od dodavatele</p>	<p>Kvalitativní prvek služeb dodavatele - rozsah, formy a metody poskytnutí evaluace vzdělávání účastníků a vzdělávacích programů, akcí.</p> <p>Nabízené či požadované evaluace souvisí:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ se zaměřením vzdělávání (znalosti, dovednosti); ➤ s možností využití víceúrovňové zpětné vazby (alespoň 1. a 2. stupeň – reakce, výsledky); ➤ se zapojením lektora do vyhodnocení (jednotlivé akce, programu ...); ➤ s rozsahem akcí – vyhodnocení dodavatele za celý program; ➤ se schopností dodavatele vyhodnotit a nabídnou navazující služby .

		Specifickou oblastí - nabízené, často nenaplněvané evaluace dodavatelů vzdělávání v rámci nabídek v oblasti dotačního managementu .
	Problematika výběrových řízení	<p>Principy, pravidla a postupy výběrových řízení - v rámci:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ obecně platné legislativy (zákon o veřejných zakázkách); ➤ interní dokumenty organizace. <p>Specifickou oblastí - výběrová řízení v rámci dotačního managementu (projekty dotované z EU).</p> <p>V posledních letech - dominantně uplatňované kritérium výběru – cena.</p>

Cvičení k tématu 4.

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

Jaké jsou Vaše zkušenosti s poskytovateli dalšího vzdělávání

.....

.....

.....

.....

.....

Jaká opatření ke zlepšení kvality poskytovatelů vzdělávání byste navrhol/a

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. Téma: Vzdělávací metody jako aspekty kvality ve vzdělávání

Určování vzdělávacích metod je **součástí plánování (projektování) vzdělávací akce**. Vyplyvá z předem stanovených **cílů vzdělávání**; významným determinantem je **cílová skupina** (pro dělníky jsou nevhodnější metody vzdělávání realizované na pracovišti; pro vedoucí pracovníky a specialisty metody vzdělávání mimo pracoviště).

Volba metod a technik vzdělávání by měla vést **k aktivitě a tvořivosti účastníka/účastníků** vzdělávání.

5.1 Přednáškové formy a možnost interaktivity

Přednáškové formy – metody vzdělávání s nejnižší mírou interaktivity, jsou z hlediska míry zapojení vzdělávaného, charakteristické s převažujícím vlivem projevu lektora.

K základním přednáškovým formám náleží **metody vzdělávání používané na pracovišti** – při výkonu práce (on the job) i **mimo pracoviště** – v organizaci nebo mimo ni (off the job):

Přednáškové formy	
Na pracovišti	Mimo pracoviště
<p>Pracovní instruktáž – nejčastěji zaváděna metoda, ve které hraje hlavní roli osobní kontakt vzdělávaného a zkušeného pracovníka. Uskutečňuje se nejčastěji přímo na konkrétním nebo velmi podobném pracovním místě. Závčik provádí vedoucí nebo zkušený pracovník, aby docházelo k upevňování základních pracovních vazeb. Závčik spočívá v předvedení pracovního postupu zkušeným pracovníkem, kdy si školený pracovník pozorováním, opakováním a napodobováním tento pracovní postup osvojí.</p>	<p>Pracovní porady – uplatňují se pro předávání informací zaměřených k formování pracovních schopností.</p>
	<p>Přednáška – je rychlé předávání teoretických znalostí a faktických informací.</p>
	<p>Seminář – překonává nevýhody přednášky tím, že zapojuje účastníky vzdělávání do diskuse. Využívá se zejména pro předávání znalostí; v průběhu diskuse se objevují náměty, návrhy na řešení problémů; účastníci jsou stimulováni k aktivitě.</p>

5.2 Training, Coaching, Mentoring

Opakem přednáškových forem vzdělávání jsou **interaktivně vedené aktivity**, které jsou nejčastěji užívaným prostředkem **k rozvoji osobních, týmových a manažerských kompetencí**. Při jejich realizaci vycházíme z aktivního zapojení všech účastníků do řešení modelových situací. Minimalizujeme teoretický výklad, **pracujeme stylem akce - rozbor - zobecnění**. Výraznou měrou stavíme na osobních zkušenostech účastníků i trenérů.

Training, coaching, mentoring – metody vzdělávání s vysokou mírou interaktivity mezi vzdělávaným a vzdělávajícím (trenérem, koučem, mentorem).

Training, coaching, mentoring náleží k **metodám vzdělávání používaných na pracovišti** (on the job); skupinový trénink mimo pracoviště.

Training, coaching, mentoring
Na pracovišti, mimo pracoviště
<p>Training (trénink) - příprava a vylepšování se v určité dovednosti. Cílem tréninku je získání určitých dovedností, zkušeností a schopností</p> <p>Stručný výklad lektora, herní cvičení, trénink v modelových situacích se záznamem videokamerou a následným společným rozbohem, práce v malých skupinách, moderované skupinové diskuse, výměna zkušeností, sdílení osvědčených postupů.</p>
<p>Coaching (koučink) – je založen na dlouhodobé interakci dvou lidí a využívá se k řešení výkonnostních problémů a seberozvoje s cílem zkvalitnit potenciál zaměstnance. Jádrem koučování je trvalý vzájemný dialog, během kterého jsou stanoveny cíle, dále zpětná vazba, plánování a způsob hodnocení. Úkolem kouče je napomáhat zaměstnanci k zamyšlení se nad jeho prací, motivovat a podněcovat ho ke vzdělávání. Vystupuje zde jako specialista v konkrétní oblasti. Koučování realizované ve firmě slouží ke zlepšení vztahů a komunikace, zvýšení vzájemné důvěry, ke zvýšení samostatnosti a iniciativnosti pracovníků apod.</p>
<p>Mentoring – se stává v dnešní době jedním z nejdůležitějších nástrojů k rozvoji lidských zdrojů. Je to metoda využívající speciálně vyškolených pracovníků (mentorů) k tomu, aby soustavně radili, pomáhali a podporovali svým přiděleným zaměstnancům. Využívá se především k rozvoji osobnostního, profesionálního a kariéerního potenciálu zaměstnanců. Mentory si většinou vybírají zaměstnanci sami podle své potřeby. Na rozdíl od koučování je účelem metody pomáhat lidem při učení a předávat zkušenosti.</p>

5.3 Poradenství, mediace

Poradenství (jako vzdělávací metoda – spíše counselling), **mediace** – metody vzdělávání s vysokou mírou interaktivity mezi vzdělávaným a vzdělávajícím (poradcem, konzultantem, mediátorem).

Poradenství, mediace náleží k **metodám používaným na pracovišti i mimo pracoviště**; metody nejčastěji využívají **vedoucí pracovníci nebo specialisté**.

Poradenství, mediace
Na pracovišti i mimo pracoviště
<p>(Poradenství) spíše counselling – je založený na formování pracovních schopností v rámci poradenství, vzájemného konzultování a ovlivňování mezi školitelem a školeným. Zásadním rozdílem mezi counsellingem a koučováním spolu s mentoringem je, že se často jedná o pomoc realizovanou pouze jednorázově. Významnost poradce, konzultanta podtrhuje jeho široké know-how, ochota a schopnost vnímat problém z mnoha hledisek a perspektiv.</p>
<p>Mediace - způsob pokojného (mimosoudního) řešení sporů, při čemž vystupuje další osoba jako zprostředkovatel; cílem je dohoda.</p> <p>Mediace jako vzdělávací metoda se zaměřuje na vzdělávání v oblasti řešení sporů (aby nedocházelo k soudnímu řešení konfliktu) – role mediátora, role stran, jednání na bázi zájmů a potřeb, zásadách a jednotlivých fázích mediace, techniky aktivního naslouchání, dodržování etiky v mediaci, paradigma shift – „prolomení ledu“ /změna myšlení/ aj.</p>

5.4 Zážitkové vzdělávání

Zážitkové vzdělávání (nebo také vzdělávání prožitkem) je:

- učení z důsledků vlastního jednání,
- hledání netradičních řešení,
- společné překonávání úkolů a výzev.

Předností zážitkového vzdělávání je **rozvíjení tvůrčích postupů, aktivní jednání, lepší vytváření neformálních vztahů** a především **intenzivní učení z prožitků** namísto pouhého shromažďování informací.

Metoda se obecně nejvíce používá u různých druhů programů, které mají za **cíl rozvíjení znalostí, dovedností a osobních dispozic z přímé zkušenosti** - např. teambuilding, outdoor training, neardoor nebo workshop. **Téma vzdělávání** je účastníkům takových kurzů předkládáno **po částech**, přesto však **v každém okamžiku v kontextu**. **Účastníci si sami ze zážitku vybírají pro ně důležité zkušenosti**. Důležitým **předpokladem přenosu do praxe je proces reflexe** získaných prožitků a zkušeností.

Neardoor je zážitková rozvojová metoda inspirovaná pozitivními prvky outdoor tréninku. Indoorové techniky jsou rozšířeny o drobné, didakticky dobře využitelné, hry v bezprostřední blízkosti hotelu (nádvorí, park, louka za hotelem).

Účastníci nemusí mít speciální vybavení a sportovní oblečení; nemusí mít extra fyzickou kondici. Stačí několik drobných pomůcek a program může být oživen řadou zajímavých, názorných aktivit.

Aktivita jsou důsledně prezentovány jako modelové situace, **činnost skupiny je pozorně analyzována a srovnávána s pracovní praxí**. Na závěr dochází nejen k zobecnění praktických zkušeností, ale i k teoretickým **ukotvením nabytých poznatků**. Díky tomu **nesklouzává trénink do prosté zábavy** (což se bohužel často stává u outdoorových programů), naopak **udržuje pozornost účastníků v oblasti rozvoje osobních, týmových a manažerských kompetencí a podporuje přenos poznatků do pracovní praxe**.

5.5 Řízené diskuse

Řízená diskuse postupuje všemi formami vzdělávání, často slouží jako prostředek reflexe předešlých aktivit, ale lze ji použít i jako aktivitu vstupní.

Obecným cílem řízené diskuse jako metody efektivní komunikace, z hlediska rozvoje zaměstnanců je, že účastníci diskuse:

- dozvídají se názory a postoje ostatních, učí se jim naslouchat a zároveň formulovat názory vlastní;
- rozvíjejí své komunikační dovednosti;
- uvědomují si pluralitu možných relevantních pohledů na jeden problém a množství jeho řešení.

Příprava, postup řízené diskuse

1. Zvolíme a jasně formulujeme zajímavé téma adekvátní znalostem a schopnostem účastníků.
2. Uspořádáme si vlastní znalosti tématu, obstaráme potřebné informace, připravíme se na možné reakce účastníků, připravíme možné dotazy, jimiž lze diskusi rozproudit.
3. Většinou téma uvedeme pomocí nějaké vstupní aktivity (např. metodou brainstormingu), případně do hloubky zpracujeme (např. ve skupinách).
4. Před započítím diskuse je vhodné domluvit se s účastníky na jejích pravidlech, např.:
 - Každý dostane šanci mluvit. Nikdy však nehovoří více lidí najednou, nepřerušují se.
 - Nekritizujeme, nepolemizujeme s jejich myšlenkami.
 - Vyslechneme si názory ostatních, i když s nimi nesouhlasíme.
 - Je možné, že změníte svůj názor. Buďte připraveni tuto změnu zdůvodnit.
 - Zopakujte vlastními slovy čili parafrázujte to, co říkají ostatní, abyste si procvičili schopnost naslouchat a ujistili se, že jste vystoupení druhého dobře pochopili.
 - Spíše než přesvědčovat ostatní se pokuste najít nejlepší možnou odpověď.
 - Držte se tématu a hovořte stručně.
5. Většinou je vhodné probíhající myšlenkové procesy vizualizovat, např. na flipchart.
6. Během diskuse podporujeme účastníky, aby zkoumali a vyjádřili konfliktní postoje. Ujistíme se, že všem stranám problému je věnována stejná pozornost. Vznese se protikladné názory, které přítomným unikly.
7. Zdůrazňujeme účastníkům, že výsledek jejich rozhodnutí není tak důležitý jako samotná dovednost dosáhnout dobrého výsledku a kultivovaně ho prezentovat. Zmíníme, že při řešení mnoha sporných otázek mají rozdílné názory i velmi rozumní lidé.
8. Zakończujeme diskuzi shrnutím všech prezentovaných argumentů a zkoumáním důsledků navržených alternativ.

Shrnutí 5. tématu		
Vzdělávací metody jako aspekty kvality ve vzdělávání	Souvislosti	
	<p>Přednáškové formy a možnost interaktivity</p>	<p>Na pracovišti, mimo pracoviště (přednáška, seminář, pracovní porady, pracovní instruktáže).</p>
	<p>Training, Coaching, Mentoring</p>	<p>Training: příprava a vylepšování se v určité dovednosti. Cílem tréninku je získání určitých dovedností, zkušeností a schopností.</p> <p>Coaching: dlouhodobá interakce dvou lidí, využívá se k řešení výkonnostních problémů a seberozvoje s cílem zkvalitnit potenciál zaměstnance.</p> <p>Mentoring: nástroj k rozvoji lidských zdrojů; metoda využívající speciálně vyškolených pracovníků (mentorů) k tomu, aby soustavně radili, pomáhali a podporovali svým přiděleným zaměstnancům; využívá se především k rozvoji osobnostního, profesionálního a kariérního potenciálu zaměstnanců. Mentory si většinou vybírají zaměstnanci sami.</p>
	<p>Poradenství, mediace</p>	<p>Poradenství (spíše counselling) – založený na formování pracovních schopností, vzájemné konzultování a ovlivňování mezi školitelem a školeným; často se jedná o pomoc realizovanou pouze jednorázově. Významnost poradce, konzultanta podtrhuje jeho široké know-how, ochota a schopnost vnímat problém z mnoha hledisek a perspektiv.</p> <p>Mediace (způsob pokojného, mimosoudního řešení sporů - jako vzdělávací metoda se zaměřuje na vzdělávání v oblasti řešení sporů – zaměřením na: roli mediátora, roli stran, jednání na bázi zájmů a potřeb, zásady a jednotlivé fáze mediace, techniky aktivního naslouchání, dodržování etiky v mediaci, paradigma shift – „prolomení ledu“ /změna myšlení/ aj.</p>
<p>Zážitkové vzdělávání</p>	<p>Vzdělávání prožitkem:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ učení z důsledků vlastního jednání, ➤ hledání netradičních řešení, ➤ společné překonávání úkolů a výzev. <p>Předností - rozvíjení tvůrčích postupů, aktivní jednání, lepší vytváření neformálních vztahů a především intenzivní učení z prožitků namísto pouhého shromažďování informací.</p> <p>Používání různých druhů programů – cíl: rozvíjení znalostí, dovedností a osobních dispozic z přímé zkušenosti – např. <u>teambuilding</u>, <u>outdoor training</u>, <u>neardoor</u> nebo <u>workshop</u>.</p> <p>Téma vzdělávání - po částech, v kontextu. Účastníci si sami ze zážitku vybírají pro ně důležité zkušenosti. Důležitým předpokladem přenosu do praxe je proces reflexe získaných prožitků a zkušeností.</p> <p>Neardoor – využívá pozitivních prvků outdooru, činnost skupiny je pozorně analyzována a srovnávána s pracovní praxí. Na závěr - ukotvení nabytých poznatků, trénink nesklouzává do prosté zábavy, udržuje pozornost účastníků v oblasti rozvoje</p>	

		osobních, týmových a manažerských kompetencí a podporuje přenos poznatků do pracovní praxe.
	Řízené diskuse	<p>Prostupuje všemi formami vzdělávání:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ prostředek reflexe předešlých aktivit, ➤ lze ji použít i jako aktivitu vstupní. <p>Obecný cíl - účastníci diskuse:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ dozvídají se názory a postoje ostatních, učí se jim naslouchat a zároveň formulovat názory vlastní; ➤ rozvíjejí své komunikativní dovednosti; ➤ uvědomují si pluralitu možných relevantních pohledů na jeden problém a množství jeho řešení. <p>Příprava, postup.</p>

Cvičení k tématu 5

Z prostředí Vaší organizace, podniku uveďte:

- a) ***jakým způsobem je rozhodováno o využití vzdělávacích metod v příslušné vzdělávací aktivitě,***
- b) ***kteřé metody jsou nejčastěji využívány,***
- c) ***kteřé metody a proč nejsou využívány.***

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6. Téma: Ukázky vzdělávacích metod

Vzdělávací metody v procesu aktivního učení jsou v nejvyšší možné míře spontánním, přirozeným učením, v němž **lektor hraje roli facilitátora** spíše než „poskytovatele informací“. S ohledem na způsob realizace jednotlivých metod lze lektora (s jistou mírou nadsázky) přirovnat k dirigentovi symfonického orchestru, kde má každý hudební nástroj svůj notový part – podobně i každý vzdělávací dostává scénář toho, co má při výuce dělat. Role dirigenta (lektora) pak spočívá hlavně v tom, že určuje pracovní tempo, pomáhá zvládnout jednotlivým nástrojům (účastníkům) jejich partituru tak, aby mohli pracovat s ostatními, pomáhá jim najít nejlepší společný souzvuk (společné řešení, na kterém se přítomní shodnou, se kterým jsou všichni spokojeni). Jinými slovy, lektor doprovází, pomáhá, vede, ale neaktivnějšími účastníky vzdělávacího procesu jsou účastníci sami, stejně jako jsou to hudebníci, kdo pod vedením dirigenta reálně hrají.

6.1 Brainstorming

Brainstorming je metoda zaměřující se **na podporu rozvoje tvořivosti, týmové práce, možnosti prosadit se**. Jejím přínosem je získání mnoha informací, nápadů s důrazem na to, že žádný názor není špatný.

Příprava, postup

1. Zajistíme flipchart nebo tabuli pro zaznamenávání nápadů.
2. Účastníci se neformálně rozsadí.
3. Předneseme téma, kterým se budeme zabývat.
4. Stanovíme základní pravidla:
 - Není možné hodnotit/kritizovat žádné nápady.
 - Stavíme na nápadech ostatních (kombinujte, přetvářejte atd.).
 - Neexistuje špatný (chybný) nápad („Všechno je správně“).
5. Vyzveme účastníky, aby v heslech udávali všechny asociace, které je k danému tématu napadnou.
6. Všechny nápady ihned zaznamenáváme na flipchart/tabuli. Neuspořádáváme je.
7. Odrazujeme od posměšného smíchu, komentářů a znevažování nápadů.
8. Pokračujeme, dokud nápady přicházejí. Pokud přestanou nápady přicházet, ukončíme první etapu „sběru“ nápadů.
9. Nastane etapa druhá – vyhodnocovací. V té je třeba utřídit shromážděné nápady a vyhodnotit je. Ke třídění je třeba stanovit společně se skupinou kritéria (např. časové hledisko, rychlost realizace nápadu apod.). Zde již pracujeme například podle pravidel skupinové práce. Na závěr uděláme shrnutí a definujeme další postup.

Principy, zásady

- V první fázi „vymýšlení“ je nepřipustné jakékoliv hodnocení či kritika toho, co některý z účastníků navrhl. (Jestliže totiž ihned hodnotíme nápady, které jsou navrhovány, lidé se více zaměří na obhajobu vlastních myšlenek než na vymýšlení nových a lepších řešení).
- Podporujeme náhlé nápady a všechny zapisujeme na tabuli. (Jestliže žádné nápady nepřicházejí, může to být způsobeno tím, že je účastníci cenzurují, tj. přemýšlejí o nich dvakrát, než je vysloví, aby náhodou nepronесли hloupou myšlenku.)
- Každému účastníku je třeba dodat odvahy, aby využil při přemýšlení nebo dotvořil nápady ostatních.

6.2 Simulační hry

Simulace - **učení se cenných zkušeností v "bezpečném" virtuálním prostředí** je často používána při výcviku v případě, že je **příliš drahé nebo příliš nebezpečné, aby účastníci vzdělávání používali skutečné zařízení v reálném světě.**

Patří mezi vzdělávací metody **náročnější na organizaci**. Klade důraz na rozvoj strategie, strategického myšlení, řízení inovací apod. Strategické myšlení podněcuje účastníky překročit řešení okamžitého problému a věnovat se jeho vývoji a ovlivňování. Zahrnuje sérii propojených případů a každý nový případ je spojený s novým rozhodovacím obdobím a novým souborem okolností v rámci simulace.

Výhodou jsou také chyby, které tento systém při tréninku v bezpečnostně-kritických systémech umožňuje. Například - učitelé si trénují třídní management a metody výuky na simulovaných studentech, čímž se vyvarují učení se za chodu, které může poškodit reálné studenty. Je zde však přece jen rozdíl mezi simulací používanou pro výcvik a instruktážní simulací.

Tréninková simulace obvykle spadá do jedné ze tří kategorií:

- "live" simulace (kde skuteční lidé využívají simulovaného či "falešného" zařízení v reálném světě);
- "virtuální" simulace (kde skuteční lidé využijí simulovaného vybavení v simulovaném světě, nebo virtuálním prostředí), nebo
- "konstruktivní" simulace (simulace, kde lidé používají simulované vybavení v simulovaném prostředí).

Simulace v oblasti vzdělávání jsou **zaměřeny na konkrétní úkoly**, např. v oblasti:

- Marketingu - **manažerské hry, obchodní simulace** (experimentování s obchodní strategií v bezrizikovém prostředí, užitečné diskuze o případových studiích);
- Škol (SŠ, VŠ) - **sociální simulace** (ilustrování společenských a politických procesů v antropologii, ekonomii, historii, politologii, nebo sociologickém rozvoji) - účastníci přebírají role v simulované společnosti nebo mezinárodních vztazích, zapojí své jednání, vytváří spojení, společný obchod, diplomacii a používají sílu.

6.3 Hraní rolí

Hraní rolí slouží k **rozvoji sociálních dovedností, schopnosti nahlížet na problémy z různých úhlů**, a tak získat komplexnější schopnosti analýzy a rozhodování. **Řešení** problémové situace **záleží nejen na povaze účastníka, ale i na přidělené pozici (roli)**, ze které nahlíží na tuto situaci.

Metoda hraní rolí je **zaměřena na cíl**:

- učení se empatie;
- uvědomování si důvodů pro jednání druhých, které by účastníci sami ve skutečnosti nechápali;
- rozvíjení vyjadřovacích a argumentačních schopností.

6.4 Případové studie

Metoda případových studií je oblíbená a stále více rozšířená, užívá se zejména při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Slouží k řešení podnikových problémů pomocí modelových situací. Jednotliví účastníci nebo skupiny problém nejprve analyzují a následně navrhnou jeho řešení.

Shrnutí 6. tématu		
Ukázky vzdělávacích metod	Souvislosti	
	Brainstorming	<p>Podpora rozvoje tvořivosti, týmové práce, možnosti prosadit se.</p> <p>Přínos - získání mnoha informací, nápadů s důrazem na to, že žádný názor není špatný.</p> <p>Příprava, postup, principy a zásady.</p>
	Simulační hry	<p>Učení se cenných zkušeností v "bezpečném" virtuálním prostředí; často používáno tam, kde učení v reálném světě je příliš drahé nebo příliš nebezpečné.</p> <p>Metoda - náročnější na organizaci. Klade důraz na rozvoj strategie, strategického myšlení, řízení inovací apod. Zahrnuje sérii propojených případů a každý nový případ je spojený s novým rozhodovacím obdobím a novým souborem okolností v rámci simulace.</p> <p>Výhoda – systém umožňuje chyby, ke kterým by v reálném prostředí nemělo docházet.</p>
	Hraní rolí	<p>K rozvoji sociálních dovedností, schopnosti nahlížet na problémy z různých úhlů - získání komplexnější schopnosti analýzy a rozhodování.</p> <p>Řešení problémové situace záleží nejen na povaze účastníka, ale i na přidělené pozici (roli), ze které nahlíží na tuto situaci.</p> <p>Metoda - zaměřena na cíl:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ učení se empatie; ➤ uvědomování si důvodů pro jednání druhých; ➤ rozvíjení vyjadřovacích a argumentačních schopností.
	Případové studie	<p>Užívá se zejména při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Slouží k řešení podnikových problémů pomocí modelových situací, problém je nejprve analyzován a následně jsou navrhována jeho řešení.</p>

7. Téma: Stavba kurzu vzdělávání dospělých

Kvalita ve vzdělávání neodmyslitelně souvisí s koncepcí a strukturou vzdělávací akce. Základní parametry (potřeba obsahu vzdělávání, cíle vzdělávání, kvalitativně kvantifikovaná cílová skupina, reflexe vzdělávacích včetně pedagogicko-psychologických potřeb cílové skupiny, organizační forma, vzdělávací metody, didaktické pomůcky, způsob a forma zakončení, zpětná vazba, evaluace, popř. definovaná periodicita vzdělávací akce či vztah vzdělávací akce k akcím navazujícím /součástí systému vzdělávání/) jsou součástí „projektu vzdělávací akce“ a **stavba vzdělávacího kurzu je návaznou logickou reflexí předem definovaných informací.**

7.1 Využití znalostního kapitálu účastníků

Znalostní kapitál firmy představuje **souhrn využívaných i nevyužívaných znalostí a dovedností lidí.**

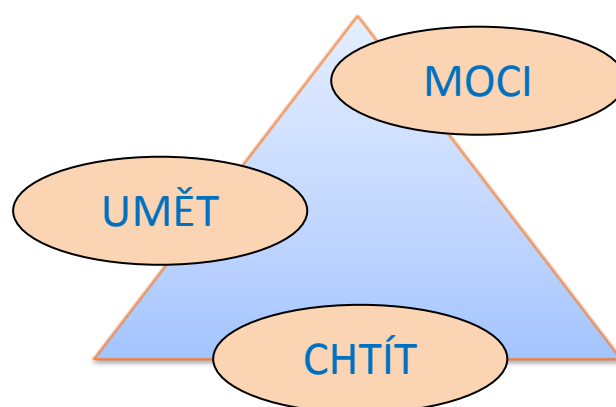
Znalostní kapitál budovaný na základě rozvoje lidského kapitálu. Každý podnik i jednotlivec je v tržním hospodářství **subjektem trhu pracovních sil.** Získání kvalitní ho pracovního potenciálu je pro podnik spojené se značnými finančními náklady, proto **musí podnik usilovat o zkvalitňování vlastního pracovního potenciálu.** Nežádoucí mobilita pracovníků je příčinou velkých ztrát, kterým je dobré předcházet.

Lidský kapitál
Intelekt
Explicitní znalosti, schopnosti a dovednosti
Struktura systematizovaných koncepčních znalostí, schopností a dovedností
TACIT Knowledge - implicitní a rutinní znalosti, zkušenosti, schopnosti a dovednosti
Emoční inteligence, vztahy, hodnoty
Kompetence, způsobilost k tvorbě hodnot

Lidský kapitál je významný pro vytváření kooperativních vztahů mezi jednotlivci, v rámci týmů i celé firmy. V konkurenčním prostředí je **nezbytné jej rozvíjet** a v zájmu organizačního rozvoje **budovat znalostní kapitál a ten cíleně uvolňovat.**

Překážky a důsledky rozvoje lidského kapitálu	
Překážky	Důsledky
Řízení oproti vedení lidí	✓ Demotivovaný zaměstnanec ✓ „Dělá do výše svého platu“ ... Špatný, neodborný až diletantský přístup k využívání a rozvoji lidského potenciálu mnohdy vede k obrovským ztrátám materiálním i morálním a destabilizuje pozici firmy na trhu.
Autoritativní oproti participativnímu stylu řízení	
Nedostatečná motivace zaměstnanců	
Organizační struktura - vertikální jednosměrná vnitrofiremní komunikace (často pouze jednosměrná - „shora dolů“)	
Nedostatečná týmová spolupráce	
Neochota k delegování pravomocí	

Disproporce mezi využívanými a nevyužívanými znalostmi a dovednostmi (subjektivní chtít a umět) je vyjádřením nedostatečné exploatace (využití) znalostního kapitálu ve firmě, nedostatků ve vztahu k „moci“ jako souhrnu subjektivních (motivace jedince) i objektivních (firemní kultura, vztah k rozvíjení znalostí a zkušeností) podmínek, které limitují, či naopak iniciují uplatnění potenciálu lidí ve firmě.

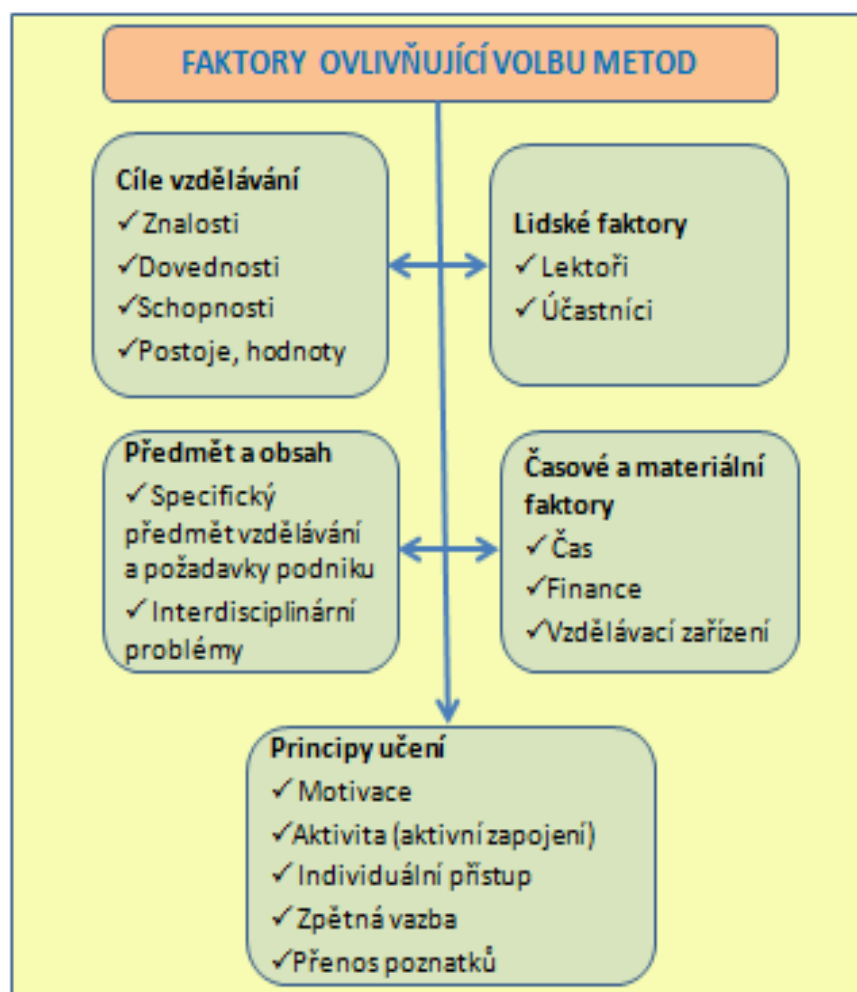


Pokud firma vytváří podmínky pro **využívání**:

- ✓ **znalostního kapitálu** (efektivní využívání znalostí a dovedností lidí),
 - ✓ **sociálního kapitálu** (energetizaci lidí),
- má šanci na **uplatnění i v podmínkách superkonkurence**.

7.2 Vhodnost výběru metody na příkladech, výhody a nevýhody

Výběr vhodné vzdělávací metody je spojen s přípravnou (projektovou) fází vzdělávacího kurzu a je ovlivněn několika faktory.



Výběr metod – výhody a nevýhody:

Situace pro rozhodování	METODA	VÝHODA	NEVÝHODA

S nevhodně zvolenými vzdělávacími metodami (kromě nesprávně zvolené cílové skupiny a nevhodného obsahu vzdělávání) se 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.

7.3 Výběr metody z hlediska kvality vzdělávání

Na kvalitě vzdělávání se významnou měrou podílí výběr vzdělávací metody/metod. V případě jejich nesprávného výběru – nevhodné vzdělávací metody jsou významnou měrou **snižovány 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 (místnost, příroda)

Vhodnost výběru vzdělávací metody se přímo odvíjí od kvality přípravy vzdělávacího projektu. Výsledkem kvalitní přípravy je eliminace nedostatků, které jsou nejčastějšími příčinami nevhodně zvolených metod.

7.4 Kombinace metod

Výběr vzdělávací metody či kombinace metod vždy záleží na každém konkrétním vzdělávacím programu, vzdělávacím kurzu.

Pro jejich kombinaci se rozhodujeme s reflexí a respektováním:

- účelu vzdělávacího kurzu a požadovaným naplněním cílů vzdělávání (získat znalosti či dovednosti; rozvinout vstupní úroveň znalostí a dovedností ...);
- cílové skupiny (diverzita ve vstupní úrovni znalostí a dovedností snižuje efektivitu vzdělávací akce).

Kombinace vzdělávacích metod by měla být volena velmi citlivě, a to tak, **aby bylo dosaženo naplnění cílů a účastníci byli motivováni k dalšímu osobnímu rozvoji.**

7.5 Eisbreaking

Eisbreaking – „boření ledů“ představuje krátké úvodní aktivity (cca 5 – 20 minut) zařazované na začátek akce, před úvodním informačním blokem, které **slouží zejména k:**

- překonání počátečních formálních bariér;
- „odstřížení“ účastníků od problémů každodenní práce;
- naladění na program kurzu a navození neformální atmosféry;
- pomyslnému i skutečnému odložení formálních prvků oděvů (např. kravata, sako).

Aktivity poskytují prostor k bližšímu seznámení a zapamatování jmen účastníků nebo kolegů, kteří se znají třeba jen z telefonu nebo adresy z e-mailové komunikace.

Zařazení těchto aktivit a kvalita jejich provedení **významně ovlivňují další průběh vzdělávací akce.**

7.6 Zpětné vazby

Definování zpětné vazby kurzu je součástí přípravné (projektové) fáze vzdělávacího kurzu a je ovlivněno rozhodováním o účelu a využitelnosti; současně vychází z cílů vzdělávání.

K základní metodě zpětné vazby v běžných typech vzdělávacích kurzů náleží **model víceúrovňové zpětné vazby**, který lze realizovat v úrovni 1. – 5. stupně (viz kap. 2.5).

Aktuálně je **nejčastěji využíván stupeň 1., popř. stupeň 2.**; 3. – 5. stupeň je z hlediska času, personálního zapojení, přípravy a dalšího vyhodnocování realizován ojediněle.

Z hlediska přínosů ze vzdělávání a celkové efektivity vzdělávací akce je měření v 3. – 5. stupni velmi užitečným zdrojem v rozvoji kvality ve vzdělávání.

Shrnutí 7. tématu		
Stavba kurzu vzdělávání dospělých	Souvislosti	
	<p>Využití znalostního kapitálu účastníků</p>	<p>Nezbytné jej rozvíjet a v zájmu organizačního rozvoje budovat znalostní kapitál a ten cíleně uvolňovat.</p> <p>Překážky a důsledky rozvoje lidského kapitálu (řízení x vedení; autoritativní x participativní; nedostatečná motivace; nedostatečná týmová práce; neochota k delegování; vertikální organizační struktura – toky informací).</p> <p>Triáda: umět, chtít, moci.</p> <p>Využívání:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ znalostního kapitálu (efektivní využívání znalostí a dovedností lidí), ✓ sociálního kapitálu (energetizaci lidí), <p>šance na uplatnění i v podmínkách superkonkurence.</p>
	<p>Vhodnost výběru metody na příkladech, výhody a nevýhody</p>	<p>Výběr metody - přípravná (projektová) fáze vzdělávacího kurzu; ovlivnění několika faktory (obsah, vzdělávací cíle, cílová skupina a její diverzita, časové možnosti, mat. technické a personální možnosti</p>
	<p>Výběr metody z hlediska kvality vzdělávání</p>	<p>Vhodnost výběru - odvíjí se od kvality přípravy vzdělávacího projektu.</p> <p>Nevhodně zvolené metody – nenaplnění cílů vzdělávání, demotivace účastníků, kontraproduktivita.</p>
	<p>Kombinace metod</p>	<p>Rozhodujeme se s reflexí a s respektováním:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ účelu vzdělávacího kurzu a požadovaným naplněním cílů vzdělávání (získat znalosti či dovednosti; rozvinout vstupní úroveň znalostí a dovedností ...); ➤ cílové skupiny (diverzita ve vstupní úrovni znalostí a dovedností snižuje efektivitu vzdělávací akce). <p>Účelem - naplnění cílů, motivace účastníků k dalšímu osobnímu rozvoji.</p>
	<p>Eisbreaking</p>	<p>Eisbreaking („boření ledů“) - krátké úvodní aktivity (cca 5 – 20 minut) zařazované na začátek akce, před úvodním informačním blokem, slouží zejména k:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ překonání počátečních formálních bariér; ➤ „odstřížení“ účastníků od problémů každodenní práce; ➤ naladění na program kurzu a navození neformální atmosféry; ➤ pomyslnému i skutečnému odložení formálních prvků oděvů. <p>Významně ovlivňují další průběh vzdělávací akce.</p>
	<p>Zpětné vazby</p>	<p>Definování ZV - součást přípravné (projektové) fáze vzdělávacího kurzu; vliv účelu a využitelnosti; současně vychází z cílů vzdělávání.</p> <p>Model víceúrovňové zpětné vazby - 1. – 5. Stupeň; nejčastěji využíván stupeň 1., popř. stupeň 2.; 3. – 5. úroveň - ojedinele. Z hlediska přínosů ze vzdělávání a celkové efektivity - aplikace 3. – 5. stupeň - velmi užitečný zdroj v rozvoji kvality ve vzdělávání.</p>

Cvičení k tématu 7.

Které nedostatky, z pohledu Vaší zkušenosti, jsou důvodem neúplné přípravy pro plánování, realizaci a evaluaci vzdělávací aktivity (vzdělávací program, vzdělávací kurz)?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

8. Téma: Stavba kurzu vzdělávání dospělých - praktická část

8.1 Simulované situační a rolové hry s vazbou na kompetenční model

Kvalitní provedení simulovaných situačních a rolových her, aby účastníci kurzu byli dostatečně motivováni k účasti, efektivita vzdělávacího kurzu byla co nejvyšší a současně byla vytvořena přidaná hodnota v podobě posilování zájmu o další osobní rozvoj kompetencí účastníků kurzu, předpokládá již při přípravě vzdělávacího kurzu dokonalou znalost lektora v tématech:

- Platného obsahu kompetenčního modelu
- Reálnosti požadovaných kompetencí (výběr, úroveň)
- Kontext organizačního chování, organizační kultury, oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů příslušné organizace.

Pro praktickou realizaci s účastníky kurzu je doporučena obecně platná příprava a postup situačních a rolových her; současně jsou zrekapitulovány hlavní principy a zásady.

Příprava, postup; principy a zásady:

1. Seznámíme účastníky se situací, kterou si mají „prožít“ (případně licitujeme situaci přímo od nich).
2. Společně si ujasníme klíčové problémy a klíčové role v situaci, případně jaké vlastnosti či motivace jednání té které postavy jsou pro situaci zásadní.
3. Rozdělíme role – záleží na situaci a účastnících, většinou je vhodné nechat na každém, jakou roli si chce vyzkoušet; současně je třeba všechny směřovat k tomu, aby žádná role nezůstala „neobsazena“.
4. Podle potřeby či hrané situace dáme každému čas na to, aby se s rolí ztotožnil, případně si připravil na papír argumenty, poznámky apod.
5. Často je vhodné udělat „generálku“, tedy nechat aktéry situace, aby si ji již v rolích vyzkoušeli zahrát, přičemž deklaruujeme předem, že je to „jenom nanečisto“; tím se ti nesmělejší zbaví trémy.
6. Proběhne realizace dané situace, ať už před diváky (těmi, kdo právě nehrají, pokud je rolí málo a situace se bude hrát několikrát), nebo ve skupinkách, kde obecnost není.
7. Následuje moderovaná společná diskuse o tom, co proběhlo a závěrečné shrnutí s poznatky o zrealizované aktivitě a celém příběhu.

Principy, zásady:

- Navrhujeme pro hraní rolí realistické problémy a situace – takové, se kterými se účastníci mohou často setkávat.
- Úvodní aktivity modelování by měly být jednoduché; dodají odvahy pustit se do složitějších.
- Účastníci se v těchto aktivitách mohou zprvu cítit nepřírozně nebo trapně, a proto by aktivity měly být prováděny v uvolněné atmosféře (bez kritiky); účastníci by si měli uvědomit, že existuje více způsobů, jak mohou v dané situaci reagovat.
- Necháme účastníky někdy vyměnit si role navzájem, aby si prožili i opačné postoje. Tak za-
mezíme tvorbu nevhodných stereotypů, zlepšíme dovednosti empatie.
- Pro snadnější překonání bariéry při hraní můžeme jednu roli obsadit dvěma účastníky (jakoby „stínové zastoupení“), z nichž jeden vždy hraje roli a druhý stojí za ním jako stín. Tyto obě postavy (herec a jeho „stín“) si mohou kdykoli prohodit role v případě, že hrající zrovna neví, jak by měl reagovat nebo co říci dál.

Shrnutí 8. tématu

		Souvislosti
Stavba kurzu vzdělávání dospělých – praktická část	Simulované situační a rolové hry s vazbou na kompetenční model	Aplikace obecně platných postupů - příprava, pravidla, principy a zásady; reflexe příslušného kompetenčního modelu.

B. Terminologie

Pojem	Výklad pojmu
Lifelong learning	Učení se kdykoliv v průběhu života
Lifewide learning	Lifewide learning („všeživotní učení“) – učení se různými cestami, v plném rozsahu života a v jakémkoliv jeho stadiu. „Všeživotní“ dimenze upozorňuje na komplementaritu formálního, neformálního a informálního učení. Učení může probíhat a probíhá v rodině, ve volném čase, v životě v obci a v každodenním pracovním životě; učení a učení se jsou role a činnosti, které mohou v čase a prostoru přecházet jedna ve druhou.
Formální vzdělávání	Kapitola 1.2
Neformální vzdělávání	Kapitola 1.2
Informální vzdělávání	Kapitola 1.2
Eisbreaking	„Boření ledů“ - krátké úvodní aktivity zařazované na začátek akce, před úvodním informačním blokem, k uvolnění formální atmosféry.
Znalostní kapitál	Znalostní kapitál firmy představuje souhrn využívaných i nevyužívaných znalostí a dovedností lidí
Pracovní role	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).
Kompetenční model	Klíčové kompetence jsou kompetence významné pro realizaci interních procesů vedoucích k dosahování vysoké úspěšnosti stanovených cílů organizace.

C. Literatura

- ARMSTRONG M., *Řízení lidských zdrojů, Nejnovější trendy a postupy 10. Vydání*. Grada Publishing, 2007
- NENADÁL J. a kol., *Moderní management jakosti*, Management Press, 2008
- TICHÁ I., *Učí se organizace*, Alfa Publishing, 2005
- BARTÁK J., *Od znalostí k inovacím*. 1. vyd. Alfa Nakladatelství, s.r.o. 2008
- ROBERT S. KAPLAN/DAVID P. NORTON, *Balanced scorecard Strategický systém měření výkonnosti podniku 5. vydání*, Management Press, 2007
- DRUCKER P.F., *Efektivní vedoucí, 2. vydání*, Management 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