

Vysoká škola technická a ekonomická

v Českých Budějovicích

Vzdělávání zaměstnanců

Studijní opora pro kombinovanou formu studia

Garant: Mgr. Zdeněk Čaha, MBA, Ph.D.

Ústav podnikové strategie

Katedra managementu

Autor: Mgr. Zdeněk Čaha, MBA, Ph.D.

Obsah

1	Anotace.....	4
2	Příprava na přednášky	9
2.1	Strategický přístup ke vzdělávání v organizaci.....	9
2.2	Systematické vzdělávání, koncepce vzdělávání, plán vzdělávání	12
2.3	Kontext podnikového vzdělávání (sociální, technologické a legislativní prostředí)	16
2.4	Vzdělávací potřeby, analýza vzdělávacích potřeb	19
2.5	Přístupy k identifikaci vzdělávacích potřeb, kompetenční model	23
2.6	Stanovení cílů vzdělávací akce	27
2.7	Proces didaktické transformace vzdělávací akce	30
2.8	Didaktické formy a metody vzdělávání	33
2.9	Metody a formy vzdělávání používané na pracovišti	36
2.10	Metody a formy vzdělávání používané mimo pracoviště	39
2.11	Zásady manažerského vzdělávání	43
2.12	Využití moderních informačních technologií při vzdělávání zaměstnanců.....	47
2.13	Speciální didaktické postupy a techniky využitelné v podnikovém vzdělávání ...	50
2.14	Didaktické pomůcky a prostředky podnikového vzdělávání, vizualizace	54
2.15	Materiály pro podnikové vzdělávání.....	58
2.16	Předkalkulace vzdělávací akce, konečné vyúčtování vzdělávací akce	62
2.17	Realizace vzdělávací akce, její etapy	66
2.18	Evaluační vzdělávací akce a její důležitost v podnikovém vzdělávání.....	70
2.19	Controlling podnikového vzdělávání	74
2.20	Předpoklady efektivity podnikového vzdělávání a nejčastější slabiny vzdělávání zaměstnanců.....	77
2.21	Motivace k podnikovému vzdělávání	80

2.22	Vzdělavatel působící v podnikovém vzdělávání, jeho charakteristika, základní činnosti a jeho role	84
2.23	Předpoklady pro funkci vzdělavatele, jeho funkce ve strategickém rozvoji podniku a bariéry v jeho práci.....	88
2.24	Řízení znalostí v organizaci	91
2.25	Outsourcing a benchmarking v podnikovém vzdělávání	94
2.26	Certifikace ve vzdělávání	97
3	Příprava na semináře	100
3.1	Návrh konceptu strategie vzdělávání ve vybraném podniku	100
3.2	Analýza vzdělávacích potřeb prostřednictvím cíleného rozhovoru	102
3.3	Kompetenční model a práce s ním	105
3.4	Analýza metod vzdělávání	107
3.5	Aktivní metody vzdělávání a jejich význam v podnikovém vzdělávání.....	109
3.6	Motivační nástroj k podnikovému vzdělávání pracovníků	112
3.7	Tvorba záměru a formulování cíle vzdělávací akce.....	114
3.8	Retrospektivní autofeedback	116
3.9	Hodnocení rentability vzdělávací akce	119
3.10	Hodnocení vzdělávací akce.....	121
3.11	Zhodnocení vzdělávacího modelu manažerů „Kafeteria“.....	123
3.12	Zajištění vzdělávání z vnitřních zdrojů versus outsourcing	125
3.13	Certifikace jazykových znalostí	127

1 Anotace

Období	2. semestr / 1. ročník
Název předmětu	Vzdělávání zaměstnanců
Vyučovací jazyk	český
Garant předmětu	Mgr. Zdeněk Caha, MBA, Ph.D.
Garanční ústav	Ústav podnikové strategie
Katedra	Katedra managementu
Vyučující (přednášející)	Mgr. Zdeněk Caha, MBA, Ph.D. Ing. Iveta Kmecová, Ph.D.
Vyučující (cvičící)	Ing. Iveta Kmecová, Ph.D.
Ukončení předmětu	zkouška
Poznámka k ukončení	docházka na semináře 70 % seminární práce prezentace
Rozsah	4/2
Počet kreditů	8
Cíle předmětu výstupy z učení	Cílem předmětu je seznámit s významem, cíli, nástroji a předpoklady úspěšného vzdělávání zaměstnanců v organizacích. K hlavním tématům kurzu patří analýza vzdělávacích potřeb podniku, cíle a druhy vzdělávacích aktivit podniků, jejich plánování, obsah a metody, organizace vzdělávacích akcí, hodnocení výsledků vzdělávání, motivace zaměstnanců ke vzdělávání, spolupráce liniových a personálních manažerů při organizaci vzdělávání a další předpoklady efektivity vzdělávání zaměstnanců.
Výstupy z učení	Po úspěšném absolvování předmětu student: 21.1 chápe širší kontext a strategickou roli vzdělávání v organizaci a participuje na tvorbě strategie vzdělávání, 21.2 analyzuje vzdělávací potřeby organizace a tvoří plány podnikového vzdělávání, 21.3 dokáže stanovovat cíle vzdělávání, a to i s ohledem na jednotlivé kategorie a kompetence zaměstnanců, 21.4 tvoří a připravuje podklady (včetně metodických aj.) pro podnikové vzdělávání, 21.5 chápe a účinně využívá rozličné formy, metody a moderní informační technologie při vzdělávání zaměstnanců a při řízení znalostí v organizaci, 21.6 je schopen zabezpečit a účinně realizovat vzdělávací akce, 21.7 vytváří systém interních vzdělávacích podniku, 21.8 hodnotí a analyzuje výsledky a efektivitu podnikového vzdělávání a pro zvýšení efektivity využívá nástroje controllingu vzdělávání,

	<p>21.9 umí formulovat a vyhodnocovat požadavky na vnější dodavatele vzdělávacích služeb, 21.10 zná zásady a možnosti certifikací ve vzdělávání.</p>
Osnova předmětu	<p><u>Přednášky</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Strategický přístup ke vzdělávání v organizaci. (21.1) 2. Systematické vzdělávání, koncepce vzdělávání, plán vzdělávání. (21.1) 3. Kontext podnikového vzdělávání (sociální, technologické a legislativní prostředí). (21.1) 4. Vzdělávací potřeby, analýza vzdělávacích potřeb. (21.2) 5. Přístupy k identifikaci vzdělávacích potřeb, kompetenční model. (21.2, 21.3) 6. Stanovení cílů vzdělávací akce. (21.3) 7. Proces didaktické transformace vzdělávací akce. (21.4) 8. Didaktické formy a metody vzdělávání. (21.5) 9. Metody a formy vzdělávání používané na pracovišti. (21.5) 10. Metody a formy vzdělávání používané mimo pracoviště. (21.5) 11. Zásady manažerského vzdělávání. (21.5) 12. Využití moderních informačních technologií při vzdělávání zaměstnanců. (21.5) 13. Speciální didaktické postupy a techniky využitelné v podnikovém vzdělávání. (21.4, 21.5) 14. Didaktické pomůcky a prostředky podnikového vzdělávání, vizualizace. (21.6, 21.4) 15. Materiály pro podnikové vzdělávání. (21.4, 21.5). 16. Předkalkulace vzdělávací akce, konečné vyúčtování vzdělávací akce. (21.6, 21.8) 17. Realizace vzdělávací akce, její etapy. (21.6) 18. Evaluace vzdělávací akce a její důležitost v podnikovém vzdělávání. (21.8) 19. Controlling podnikového vzdělávání. (21.8) 20. Předpoklady efektivity podnikového vzdělávání a nejčastější slabiny vzdělávání zaměstnanců. (21.8) 21. Motivace k podnikovému vzdělávání. (21.8) 22. Vzdělavatel působící v podnikovém vzdělávání, jeho charakteristika, základní činnosti a jeho role. (21.7) 23. Předpoklady pro funkci vzdělavatele, jeho funkce ve strategickém rozvoji podniku a bariéry v jeho práci. (21.7) 24. Řízení znalostí v organizaci. (21.5) 25. Outsourcing a benchmarking v podnikovém vzdělávání. (21.9) 26. Certifikace ve vzdělávání. (21.10) <p><u>Semináře</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Návrh konceptu strategie vzdělávání ve vybraném podniku. (21.1) 2. Analýza vzdělávacích potřeb prostřednictvím cíleného rozhovoru. (21.2) 3. Kompetenční model a práce s ním. (21.2) 4. Analýza metod vzdělávání. (21.4) 5. Aktivní metody vzdělávání a jejich význam v podnikovém vzdělávání. (21.4) 6. Motivační nástroj k podnikovému vzdělávání pracovníků. (21.8)

	<p>7. Tvorba záměru a formulování cíle vzdělávací akce. (21.3)</p> <p>8. Retrospektivní autofeedback. (21.2, 21.8)</p> <p>9. Hodnocení rentability vzdělávací akce. (21.8, 21.6)</p> <p>10. Hodnocení vzdělávací akce. (21.4)</p> <p>11. Zhodnocení vzdělávacího modelu manažerů „Kafeteria“. (21.5)</p> <p>12. Zajištění vzdělávání z vnitřních zdrojů versus outsourcing. (21.9, 21.7)</p> <p>13. Certifikace jazykových znalostí. (21.10)</p>																																			
Organizační formy výuky	přednáška, seminář																																			
Komplexní výukové metody	<p>frontální výuka</p> <p>projektová výuka</p> <p>skupinová výuka - kooperace</p> <p>brainstorming</p> <p>kritické myšlení</p> <p>samostatná práce – individuální nebo individualizovaná činnost</p> <p>výuka podporovaná multimediálními technologiemi</p>																																			
Studijní zátěž	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Aktivita</th> <th colspan="2">Počet hodin za semestr</th> </tr> <tr> <th>Prezenční forma</th> <th>Kombinovaná forma</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Příprava na přednášky</td> <td>26</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Příprava na seminář, cvičení, tutoriál</td> <td>46</td> <td>141</td> </tr> <tr> <td>Příprava seminární práce</td> <td>15</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Účast na přednáškách</td> <td>52</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Účast na semináři/cvičeních/tutoriálu/exkurzi</td> <td>26</td> <td>24</td> </tr> <tr> <td>Příprava na závěrečný test</td> <td>37</td> <td>37</td> </tr> <tr> <td>Závěrečný test</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Příprava na prezentaci</td> <td>4</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Prezentace</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Celkem:</td> <td>208</td> <td>208</td> </tr> </tbody> </table>	Aktivita	Počet hodin za semestr		Prezenční forma	Kombinovaná forma	Příprava na přednášky	26	0	Příprava na seminář, cvičení, tutoriál	46	141	Příprava seminární práce	15	0	Účast na přednáškách	52	0	Účast na semináři/cvičeních/tutoriálu/exkurzi	26	24	Příprava na závěrečný test	37	37	Závěrečný test	1	1	Příprava na prezentaci	4	4	Prezentace	1	1	Celkem:	208	208
Aktivita	Počet hodin za semestr																																			
	Prezenční forma	Kombinovaná forma																																		
Příprava na přednášky	26	0																																		
Příprava na seminář, cvičení, tutoriál	46	141																																		
Příprava seminární práce	15	0																																		
Účast na přednáškách	52	0																																		
Účast na semináři/cvičeních/tutoriálu/exkurzi	26	24																																		
Příprava na závěrečný test	37	37																																		
Závěrečný test	1	1																																		
Příprava na prezentaci	4	4																																		
Prezentace	1	1																																		
Celkem:	208	208																																		
Metody hodnocení a jejich poměr	<p>20 % seminární práce</p> <p>10 % prezentace</p> <p>70 % závěrečný test</p>																																			
Podmínky pro úspěšné absolvování předmětu včetně jejich hodnocení	<p>Hodnocení předmětu se skládá z průběžného hodnocení (30 – 0 bodů – seminární práce a její prezentace) a z písemné zkoušky (70 – 0 bodů). Celková klasifikace je součtem bodů z průběžného hodnocení a písemné zkoušky. Celková klasifikace předmětu, tj. body z písemné zkoušky (70 – 0) + body z průběžného hodnocení (30 – 0 bodů): A 100 – 90, B 89,99 – 84, C 83,99 – 77, D 76,99 – 73, E 72,99 – 70, FX 69,99 – 30, F 29,99 – 0.</p>																																			

Informace učitele	Účast na výuce ve všech formách řeší samostatná vnitřní norma VŠTE (Evidence docházky studentů na VŠTE). Pro studenty prezenční formy studia je na seminářích a cvičeních povinná 70% účast.
Literatura povinná	<p>BARTOŇKOVÁ, H., 2007. <i>Firemní vzdělávání</i>. Praha: ICV. ISBN 978-80-244-1859-9.</p> <p>CAHA, Z. et al., 2017. <i>Management lidských zdrojů</i>. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1.</p> <p>NSP, 2017. <i>Centrální databáze kompetencí</i> [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí. [cit. 2017-11-15]. Dostupné z: http://kompetence.nsp.cz/napoveda.aspx</p> <p>VETEŠKA, J. a M. SVOBODA, 2014. <i>Trendy v oblasti profesního vzdělávání dospělých</i> [online]. [s. l.]: Česká andragogická společnost. nečíslováno. [cit. 2017-12-05]. Dostupné z: http://www.andragogika.info/aktuality/blog/trendy-v-oblasti-profesniho-vzdelavani-dospelych</p> <p>VNOUČKOVÁ, L., 2017. <i>Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců</i>. Praha: Odborné nakladatelství VŠEM. ISBN 978-80-87839-76-8.</p>
Literatura doporučená	<p>ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2015. <i>Řízení lidských zdrojů - Moderní pojetí a postupy</i>. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.</p> <p>BARTOŇKOVÁ, H., 2010. <i>Firemní vzdělávání</i>. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2914-5.</p> <p>FOLWARCZNÁ, I., 2010. <i>Rozvoj a vzdělávání manažerů</i>. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3067-7.</p> <p>HRONÍK, F., 2007. <i>Rozvoj a vzdělávání pracovníků</i>. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1457-8.</p> <p>MANAGEMENTMANIA.COM, 2016. Řízení znalostí (Knowledge Management). In: <i>ManagementMania.com</i> [online]. Wilmington (DE) 2011-2018, 27. 05. 2016 [cit. 10. 01. 2018]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/rizeni-znalosti</p> <p>VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ, 2011. <i>Efektivní vzdělávání zaměstnanců</i>. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3651-8.</p>
Webové stránky	<p>https://hbr.org/</p> <p>http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503</p>
Publikační činnost	<p><u>Garant předmětu a přednášející (Mgr. Zdeněk Čaha, MBA, Ph.D.)</u></p> <p>CAHA, Z., 2017. Organization and Planning of Corporate Education in the Czech Republic. <i>Studia Commercialia Bratislavensia</i>. 10(38), 137-145. ISSN 1337-7493.</p> <p>CAHA, Z., 2016. Potřeba jazykového vzdělávání z pohledu podnikové praxe v Jihočeském kraji. In: <i>Jihočeský kraj v globální ekonomice</i>. Praha: Setoutbooks.cz, 197-208. ISBN 978-80-86277-82-0.</p>

	<p>CAHA, Z., 2017. The Extension of Education and Development for Company Managers in the Czech Republic. In: <i>Vision 2020: Sustainable Economic development, Innovation Management, and Global Growth</i>. Madrid: International Business Information Management Association (IBIMA), 750-758. ISBN 978-0-9860419-9-0.</p> <p>CAHA, Z., 2017. The use of latest technologies for corporate education in the Czech Republic within the context of global developments in the field. In: <i>Globalization and its socio-economic consequences 2017: Proceedings of 17th International Scientific Conference</i>. Zilina: University of Zilina, 248-254. ISBN 978-80-8154-212-1.</p> <p>URBAN, J. a Z. CAHA, 2017. Efektivita podnikového vzdělávání. <i>Auspicia</i>. 14(1), 48-56. ISSN 2464-7217.</p> <p><u>Přednášející a cvičící (Ing. Iveta Kmecová, Ph.D.)</u></p> <p>KMECOVÁ, I., 2017. Business as Orientation Value for Developing the Spirit of Enterprise. In: <i>Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020: From Regional Development Sustainability to Global Economic Growth</i>. Vienna: International Business Information Management Association (IBIMA), 2200-2209. ISBN 978-0-9860419-7-6.</p> <p>CHERTYKOSTEV, V., I. GRIGORYANTS a I. KMECOVÁ, 2017. The role of higher school in human capital formation. In: <i>Modern approaches to the management of economic systems in the conditions of global transformation</i>. Saint-Louis, Missouri: Science and Innovation Center Publishing House, 38-45. ISBN 978-0-615-67208-3.</p> <p>KMECOVÁ, I. a D. SMETANOVÁ, 2017. Využití testu dobré shody pro hodnocení podnikatelských vloh studentů ÚPS na VŠTE v Českých Budějovicích. <i>Mladá věda</i>. 5(4), 108-113. ISSN 1339-3189.</p> <p>KMECOVÁ, I. a P. TEŘLOVÁ, 2017. Motivace personálu. <i>Mladá věda</i>. 5(7), 30-38. ISSN 1339-3189.</p> <p>KMECOVÁ, I., 2016. Evaluation of the effectiveness of management at the North China University of Technology in Beijing. <i>Trendy ve vzdělávání</i>. 9(1), 157-166. ISSN 1805-8949.</p>
Témata diplomových prací	<p>Analýza a hodnocení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané firmě</p> <p>Analýza a hodnocení rozvoje manažerů ve vybrané firmě</p> <p>Výhody a nevýhody jednotlivých vzdělávacích metod, případová studie</p> <p>Analýza a hodnocení jazykového vzdělávání zaměstnanců ve vybrané firmě</p>

2 Příprava na přednášky

2.1 Strategický přístup ke vzdělávání v organizaci

Klíčová slova

strategický přístup, důležitost, vazba na personální činnosti

Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je pochopit význam podnikového vzdělávání pro výkonnost organizace a jeho provázanost s ostatními personálními činnostmi, představit dva hlavní přístupy k podnikovému vzdělávání a především objasnit klíčovou roli strategického přístupu k podnikovému vzdělávání.

Výstupy z učení

- 21.1 chápe širší kontext a strategickou roli vzdělávání v organizaci a participuje na tvorbě strategie vzdělávání

Abstrakt

Důležitým předpokladem ekonomického růstu je vzdělaná pracovní síla. Podniková praxe ukazuje, že konkurenceschopné mohou být takové podniky, u kterých je proces učení rychlejší než rychlost změn v jejich okolí. Podniky disponující erudovanějšími zaměstnanci bývají většinou nejen produktivnější, ale i tržně úspěšnější. Podnikové vzdělávání má úzkou vazbu na další personální činnosti organizace a jeho kvalita má pozitivní vliv na ostatní personální činnosti jako je vyhledávání pracovníků, přijímání a rozmisťování pracovníků, orientace a adaptace pracovníků, plánování osobního rozvoje, hodnocení výkonu, odměňování a v neposlední řadě také na utváření, formování a změnu podnikové kultury.

Podle způsobu, jak organizace přistupují k podnikovému vzdělávání, existují v zásadě dva přístupy, a sice podnikové vzdělávání *ad hoc* a *strategický systematický přístup* k podnikovému vzdělávání. První přístup lze charakterizovat jako reakci na momentální potřeby jednotlivců a jde o organizování jednotlivých vzdělávacích akcí, jež vedou k odstranění rozdílu mezi aktuální a požadovanou kvalifikací. Vzdělávací akce tohoto druhu jsou nahodilé a nesystematické, tudíž převládá mínění, že nemohou mít skutečně vzdělávací či rozvojový efekt. Druhý, strategický přístup, propojuje podnikovou a personální strategii se strategií rozvoje a vzdělávání. Strategie rozvoje a vzdělávání je přitom odvozená od

nadřazených strategií, kterými je strategie řízení lidských zdrojů a podniková strategie. Na základě strategie rozvoje a vzdělávání je vypracována koncepce vzdělávání, vzniká systém vzdělávání, plány vzdělávání, jejichž vyústěním jsou jednotlivé vzdělávací akce. Podnikové vzdělávání je v rámci tohoto přístupu plánovitým systematickým cyklickým procesem, v průběhu kterého dochází ke změně ve struktuře znalostí a dovedností zaměstnance, čehož výsledkem je i změna jeho pracovního chování.

Studijní literatura

Povinná literatura

BARTOŇKOVÁ, H., 2007. *Firemní vzdělávání*. Praha: ICV. ISBN 978-80-244-1859-9. (s. 9-20)

VNOUČKOVÁ, L., 2017. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Praha: Odborné nakladatelství VŠEM. ISBN 978-80-87839-76-8. (s. 67-69, s. 113-120, s. 148-151, s. 244-247)

Doporučená literatura

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů - Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTOŇKOVÁ, H., 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2914-5.

VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3651-8.

Kontrolní otázky

1. Proč je základním předpokladem ekonomického růstu v současné ekonomice vzdělaná pracovní síla?
2. Jmenujte dva základní přístupy k podnikovému vzdělávání?
3. Vysvětlete tzv. „ad hoc“ přístup k podnikovému vzdělávání.
4. Jak se projevuje strategický přístup k podnikovému vzdělávání?
5. Z čeho by měla vycházet strategie rozvoje a vzdělávání v organizaci?
6. Na které další personální činnosti má vliv vzdělávání zaměstnanců?
7. Jaký vliv může mít podnikové vzdělávání na vyhledávání a přijímání pracovníků a plánování osobního rozvoje?
8. Jakou roli může sehrávat vzdělávání v hodnocení pracovního výkonu?
9. Jak se projevuje vzdělávání zaměstnanců na formování podnikové kultury a pracovních vztahů?

10. Určete optimální posloupnost následujících kroků v případě strategického přístupu ke vzdělávání v organizaci: - plán vzdělávání – podniková strategie – plán konkrétní vzdělávací akce – systém vzdělávání – koncepce vzdělávání – strategie vzdělávání pracovníků -

Zajímavosti z dané problematiky

<https://hbr.org/> (Harvard business review, web obsahuje články v aj k problematice HR a vzdělávání zaměstnanců)

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503> (web obsahuje články s tématikou HR a vzdělávání)

Odkaz na praktickou část

- 3.1 Návrh konceptu strategie vzdělávání ve vybraném podniku

2.2 Systematické vzdělávání, koncepce vzdělávání, plán vzdělávání

Klíčová slova

systematické vzdělávání, koncepce, plán

Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je, aby studenti pochopili princip systematického vzdělávání, znali obsah pojmu koncepce vzdělávání a věděli, co je obsahem plánu vzdělávání.

Výstupy z učení

- 21.1 chápe širší kontext a strategickou roli vzdělávání v organizaci a participuje na tvorbě strategie vzdělávání

Abstrakt

Hlavní charakteristikou *systematického vzdělávání* je to, že probíhá nepřetržitě v rámci opakujícího se cyklu identifikace potřeb, plánování, realizace a vyhodnocování, kdy zkušenosti z předchozích cyklů se využívají v cyklech dalších a vzdělávání se tak soustavně zlepšuje.

Je založeno na následujícím jednoduchém čtyřfázovém modelu:

- definování potřeb vzdělávání,
- rozhodnutí o tom, jaký druh vzdělávání je k uspokojení těchto potřeb zapotřebí, neboli plánování vzdělávání,
- využití zkušených a školených vzdělavatelů při plánování a realizaci vzdělávání neboli realizace vzdělávání,
- monitorování a vyhodnocení vzdělávání za účelem zjištění jeho efektivnosti.

Koncepce vzdělávání představuje v podstatě určení základního smyslu vzdělávání, jeho pojetí, postavení ve společnosti (ve firmě, v rámci systému řízení lidských zdrojů, v rámci organizační struktury), stanovení cílů a funkcí, vč. definování způsobů začlenění do systému řízení lidských zdrojů (hodnocení, kariérové plánování atd.)

Plán vzdělávání zahrnuje přehled všech vzdělávacích aktivit podniku určených k realizaci v určitém období, sestavuje se na základě identifikovaných rozdílů mezi požadovanou a

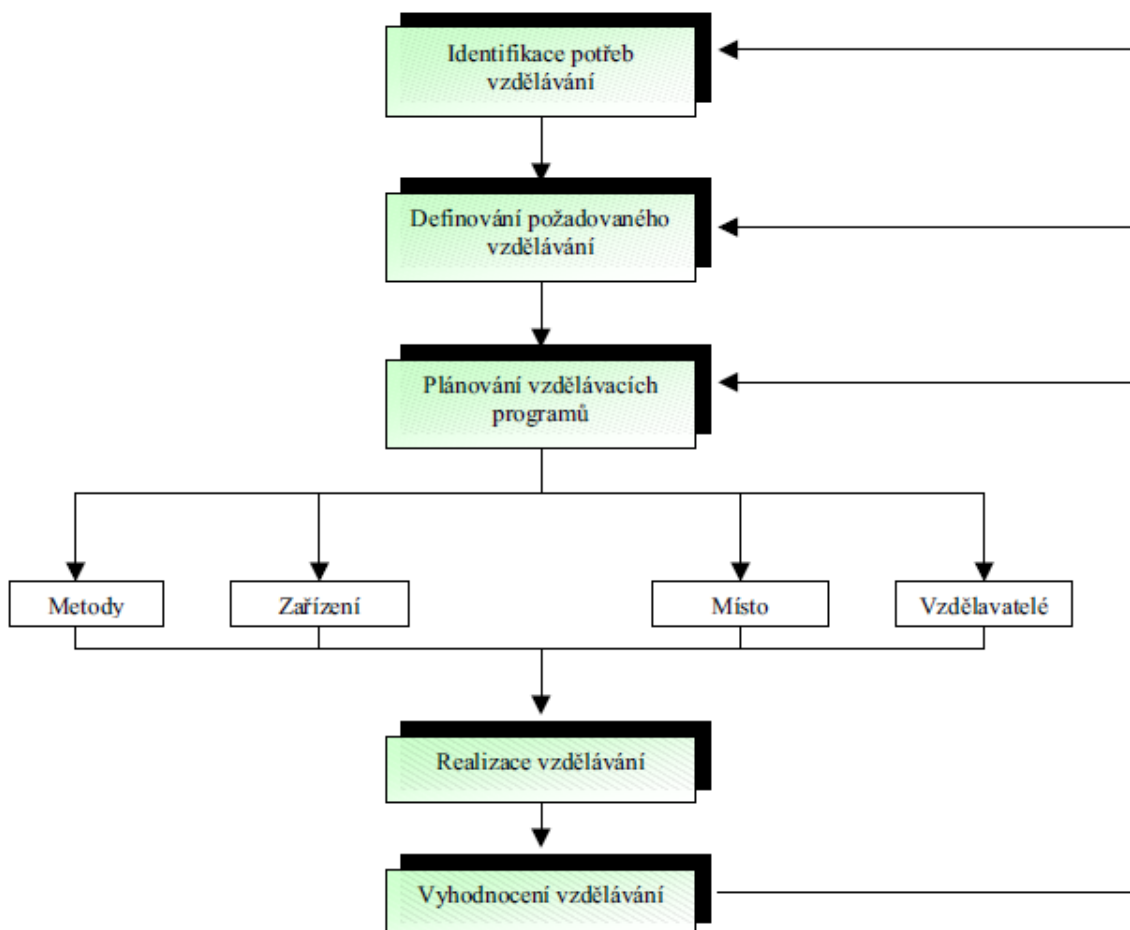
skutečnou výkonností pracovníků, které lze řešit vzděláváním + všechny předvídatelné limitující bariéry.

Plán obsahuje odpovědi na otázky:

- koho školit,
- kdy školit (stanovit harmonogram),
- jaké metody použít (to je v podstatě omezeno finanční a časovou náročností jednotlivých způsobů školení),
- jaká bude obsahová náplň jednotlivých školení,
- jaké pomůcky a přístroje se budou používat,
- jakým způsobem se bude kurz vyhodnocovat.

Plánované vzdělávání jsou promyšlené kroky orientované na dosažení vzdělání nezbytného pro zlepšení pracovního výkonu.

Obr. 1. Kroky plánovaného vzdělávání



Zdroj: Bartoňková 2007, s. 22

Studijní literatura

Povinná literatura

BARTOŇKOVÁ, H., 2007. *Firemní vzdělávání*. Praha: ICV. ISBN 978-80-244-1859-9. (s. 21-81)

VNOUČKOVÁ, L., 2017. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Praha: Odborné nakladatelství VŠEM. ISBN 978-80-87839-76-8. (s. 61-67, s. 92-95, s. 100-101, s. 109-113)

Doporučená literatura

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů - Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTOŇKOVÁ, H., 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2914-5.

VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3651-8.

Kontrolní otázky

1. Čím se vyznačuje systematické vzdělávání?
2. Jaké výhody má systematické vzdělávání?
3. Co rozumíme pod pojmem koncepce vzdělávání?
4. Co by měl zahrnovat reálný plán vzdělávání?
5. Proč a jak by měla být koncepce vzdělávání začleněna do koncepce řízení lidských zdrojů?
6. Vysvětlete jednotlivé kroky plánovaného vzdělávání.
7. Které kroky jsou dle Vašeho názoru při vytváření plánu vzdělávání klíčové?
8. Jaké otázky je nutno si položit při vytváření plánu vzdělávání?
9. Které útvary by měly spolupracovat při plánování vzdělávání a proč?
10. Jakou vzdělávací akci jste absolvoval/a v roli školícího se v poslední době? Pokuste se zhodnotit tuto vzdělávací akci.

Zajímavosti z dané problematiky

<https://hbr.org/> (Harvard business review, web obsahuje články v aj k problematice HR a vzdělávání zaměstnanců)

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503> (web obsahuje články s tematikou HR a vzdělávání)

Odkaz na praktickou část

3.1 Návrh konceptu strategie vzdělávání ve vybraném podniku

2.3 Kontext podnikového vzdělávání (sociální, technologické a legislativní prostředí)

Klíčová slova

sociální, technologické, ekonomické a legislativní prostředí, zákonem požadovaná školení

Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je seznámit studenty s vnějšími faktory, které spolupůsobí na podnikové vzdělávání, dále potom poukázat legislativní rámec podnikového vzdělávání a zdůraznit tzv. zákonem požadované vzdělávání.

Výstupy z učení

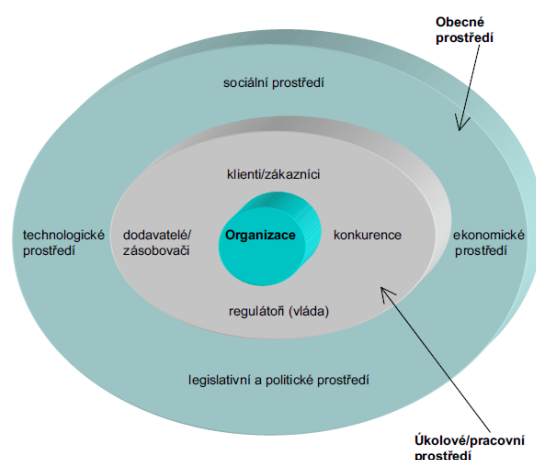
- 21. 1 chápe širší kontext a strategickou roli vzdělávání v organizaci a participuje na tvorbě strategie vzdělávání

Abstrakt

Kontext podnikového vzdělávání nastiňuje pohled na vzdělávání zvenku, respektive jak samotnou organizaci ovlivňují některé vnější faktory neboli „prostředí“ (viz Obrázek 2). **Sociální prostředí** ovlivňující nazývané též demografické zrcadlí změny v demografickém složení pracovní síly, které jsou známy relativně v předstihu, dochází k nim pomalu a dají se dobře kvantifikovat. K těmto změnám dochází sice pomalu, avšak mají významný vliv na činnost personálního oddělení. **Technologické prostředí** odráží úroveň výrobní technologie a má klíčový vliv na vzdělávací potřeby firmy, její strategické cíle na případnou změnu kompetencí zaměstnanců. **Ekonomické prostředí** neznamená nic jiného, než že výdaje na vzdělávání bývají zjišťovány jako poměr k celkovým nákladům práce nebo k ročnímu objemu mzdových prostředků. Čtvrtým neméně důležitým faktorem je **legislativní prostředí**, které představuje určitý právní rámec v oblasti firemního vzdělávání. Vzdělávání zaměstnanců upravuje primárně Zákoník práce, dále Zákon o zaměstnanosti nebo Zákon o vysokých školách, který upravuje diplomové vzdělávání. Důležitý je také Zákon o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání (Zákon č. 179/2006 Sb.). Tzv. **povinné vzdělávání** je zákonem požadované vzdělávání. Rámcově lze toto povinné školení rozdělit do následujících oblastí: vstupní instruktáž, úvodní školení na pracovišti, periodické školení, mimořádné školení, poutavé školení, speciální (odborné) školení a školení vedoucích

zaměstnanců. Do povinných školení odborných pak patří práce ve výškách, školení svářečů, školení řidičů a řada dalších odborných školení. K povinnému školení také nedílně patří odborná způsobilost, která se dělí na způsobilost v bezpečnosti práce (prevence rizik) a na způsobilost v požární ochraně, kterou upravuje Zákon o požární ochraně 133/1985 Sb.

Obr. 2 : Kontext firemního vzdělávání - sociální, technologické a legislativní prostředí



Zdroj: Bartoňková 2007, s. 35

Studijní literatura

Povinná literatura

BARTOŇKOVÁ, H., 2007. *Firemní vzdělávání*. Praha: ICV. ISBN 978-80-244-1859-9. (s. 35-44)

VNOUČKOVÁ, L., 2017. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Praha: Odborné nakladatelství VŠEM. ISBN 978-80-87839-76-8. (s. 100-101, s. 106-108, s. 129-135, s. 230-237)

Doporučená literatura

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů - Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTOŇKOVÁ, H., 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2914-5.

VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3651-8.

Kontrolní otázky

1. Charakterizujte prostředí vzdělávání dospělých?
2. Jak se projevuje tzv. „sociální prostředí“ ve vztahu k podnikovému vzdělávání?
3. Jaký vliv má „technologické prostředí“ ve vztahu k podnikovému vzdělávání?

4. Jak se projevuje „ekonomické prostředí“ v kontextu podnikového vzdělávání?
5. Jaký vliv má legislativní prostředí na podnikové vzdělávání?
6. Na základě Obrázku 2 vysvětlete tzv. pracovní/úkolové prostředí v kontextu podnikového vzdělávání.
7. Co jsou to personální náklady?
8. Co tvoří základ legislativního prostředí?
9. Jmenujte příklady povinného školení.
10. Co je v rámci povinného školení „odborná způsobilost“?

Zajímavosti z dané problematiky

<https://hbr.org/> (Harvard business review, web obsahuje články v aj k problematice HR a vzdělávání zaměstnanců)

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503> (web obsahuje články s tematikou HR a vzdělávání)

2.4 Vzdělávací potřeby, analýza vzdělávacích potřeb

Klíčová slova

vzdělávací potřeby, zdroje, druhy, úrovně analýzy

Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je objasnit studentům problematiku vzdělávacích potřeb. Dále získají poznatky o zdrojích vzdělávacích potřeb, o základním členění vzdělávacích potřeb, o úrovních jejich analýzy a v neposlední řadě také o typech a metodách analýzy vzdělávacích potřeb v organizaci.

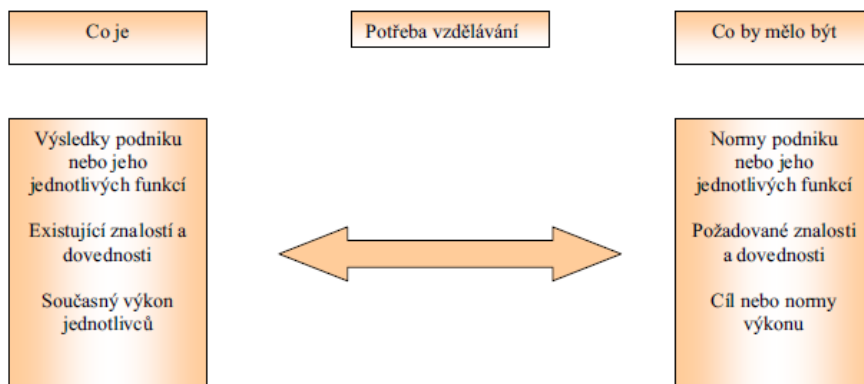
Výstupy z učení

- 21. 2 analyzuje vzdělávací potřeby organizace a tvoří plány podnikového vzdělávání

Abstrakt

Vzdělávací potřeby vznikají jako hypotetický stav (uvědomovaný nebo neuvědomovaný), kdy jedinci chybí znalosti nebo dovednosti, které mají význam pro jeho další existenci, zachování psychických (i fyzických) nebo společenských funkcí. Také je možno je charakterizovat jako *interval mezi aktuálním výkonem a předem definovaným standardem výkonnosti*. Vzdělávací potřeby vznikají z tendence jednotlivce dosáhnout rovnováhy mezi svými možnostmi a možným sociálním a pracovním uplatněním. Jsou ovlivněny především **trhem práce**, ale i vlivy osobnostními a společenskými.

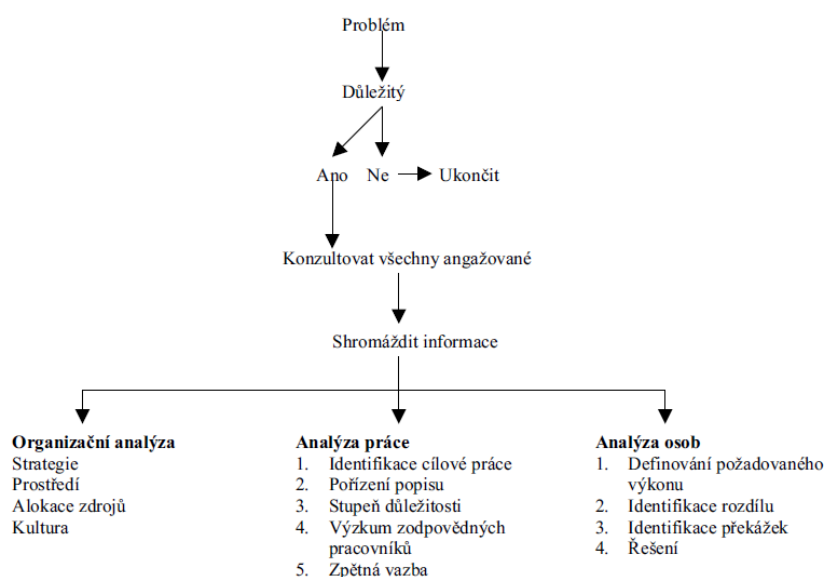
Obr. 3: Vzdělávací potřeby



Zdroj: Bartoňková 2007, s. 50

Vzdělávací potřeby vznikají na základě dvou situací. První je **obecné a úkolové prostředí**, druhé **organizace/firma**. Tyto situace souhrnně označujeme pojmem zdroje vzdělávacích potřeb. Dále rozlišujeme dva obecné druhy vzdělávacích potřeb. Hovoříme o **reaktivních výkonnostních** potřebách a **proaktivních** potřebách, které mají vztah především k podnikové strategii. Co se týče zdrojů pro analýzu vzdělávacích potřeb, rozlišujeme tři skupiny údajů: **celopodnikové údaje, údaje o pracovním místě, údaje o pracovníkovi**. Můžeme se však setkat i s jiným označením, uvedeným v následujícím obrázku, a to: organizační analýza, analýza práce, analýza osob.

Obr. 4: Zdroje analýzy vzdělávacích potřeb



Zdroj: Bartoňková 2007, s. 51

Co se týče úrovně vzdělávacích potřeb, rozlišujeme **tři základní úrovně analýzy** vzdělávacích potřeb:

1. Komplexní analýza
2. Analýza klíčových otázek
3. Analýza zaměřená na problémy

Existují různé **typy a metody analýzy vzdělávacích potřeb** jako například analýza strategických plánů, analýza plánů lidských zdrojů, názory podřízených či analýza manuálních dovedností.

Studijní literatura

Povinná literatura

BARTOŇKOVÁ, H., 2007. *Firemní vzdělávání*. Praha: ICV. ISBN 978-80-244-1859-9. (s. 49-53)

VNOUČKOVÁ, L., 2017. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Praha: Odborné nakladatelství VŠEM. ISBN 978-80-87839-76-8. (s. 29, s. 33, s. 40, s. 45-49, s. 101-108, s. 122-135, s. 139-141, s. 145-159, s. 227-230, s. 285-286)

Doporučená literatura

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů - Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTOŇKOVÁ, H., 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2914-5.

VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3651-8.

Kontrolní otázky

1. Jak byste definovali pojem vzdělávací potřeby?
2. Co má zásadní vliv na vzdělávací potřeby?
3. V jakých dvou situacích mohou vzniknout vzdělávací potřeby?
4. Jmenujte obecné druhy vzdělávacích potřeb.
5. Co patří ke zdrojům pro analýzu vzdělávacích potřeb?
6. Vyberte si jednu skupinu údajů pro stanovení vzdělávacích potřeb a charakterizujte ji.
7. Pokuste se zakreslit pyramidový model zdrojů analýzy vzdělávacích potřeb s využitím všech tří skupin údajů.
8. Čím se primárně zabývá analýza klíčových otázek?
9. Napište alespoň tři metody analýzy vzdělávacích potřeb.
10. Zkuste vymyslet, co by mohla obsahovat analýza plánů lidských zdrojů.

Zajímavosti z dané problematiky

<https://hbr.org/> (Harvard business review, web obsahuje články v aj k problematice HR a vzdělávání zaměstnanců)

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503> (web obsahuje články v aj s tematikou HR a vzdělávání)

Odkaz na praktickou část

3.2 Analýza vzdělávacích potřeb prostřednictvím cíleného rozhovoru

2.5 Přístupy k identifikaci vzdělávacích potřeb, kompetenční model

Klíčová slova

identifikace vzdělávacích potřeb, kompetenční model, přístupy, fáze

Cíle kapitoly

Student získá přehled o způsobech identifikace vzdělávacích potřeb, seznámí se s pojmem kompetenční model a jeho obsahem. Dále se dozví, jaké jsou přístupy k tvorbě a fáze samotné tvorby kompetenčního modelu.

Výstupy z učení

- 21.2 analyzuje vzdělávací potřeby organizace a tvoří plány podnikového vzdělávání
- 21.3 dokáže stanovovat cíle vzdělávání, a to i s ohledem na jednotlivé kategorie a kompetence zaměstnanců

Abstrakt

Pro samotnou identifikaci vzdělávacích potřeb máme dvě základní možnosti:

1. ***Kvantitativní sociologický výzkum*** - terénní šetření, na základě výše uvedených zdrojů – nejčastěji se využívá dotazník, rozhovor, pozorování atd. Znamená to v podstatě, že se jdeme přímo zeptat pracovníků na jejich vzdělávací potřeby, event. jejich nadřízených, podřízených, kolegů, klientů atd.
2. ***Aplikace kompetenčního přístupu k rozvoji lidských zdrojů v organizaci*** - tzn. rozepsat obsah vzdělávání do řady kompetencí. Zde jde o práci s dokumenty a s literaturou (opět na základě výše uvedených skupin údajů, které využíváme). Získáme tak obecné požadavky na pracovní místo – tzv. kostru kompetencí. Tento způsob volíme např. u manažerských pozic nebo tehdy, když profil účastníka je „nulový“.

Identifikace kompetencí se děje prostřednictvím určení specifického profilu kompetencí, tzv. ***kompetenčního modelu***.

Mezi nejčastěji používané typy kompetencí patří:

- generické – všeobecně platné, univerzální,

- specifické – tj. kompetence šité na míru organizace nebo pracovní pozice,
- kompetence vysokého výkonu – identifikace těch kritických projevů, které odlišují nadprůměrné zaměstnance od průměrných a podprůměrných,
- klíčové kompetence.

Přístupy k tvorbě kompetenčních modelů

Existuje několik přístupů, které organizace obvykle ve spolupráci s externími konzultanty při tvorbě a aplikaci kompetenčních modelů používají. V zásadě jde o tři hlavní přístupy:

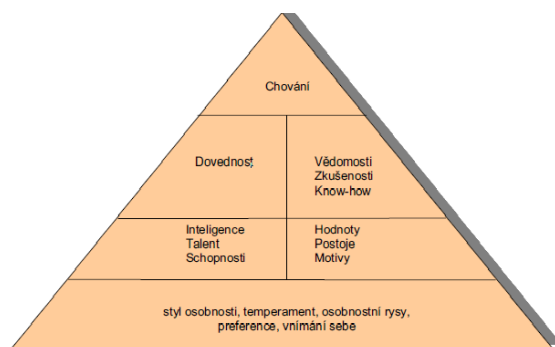
1. **Preskriptivní, nebo „vypůjčený“ přístup** - znamená, že se organizace rozhodne nevytvářet nové kompetenční modely, které by jí byly šity na míru, tedy odrážely by její strategii, strukturu, kulturu a tržní podmínky, ale „vypůjčí“ si hotový model. Tento postup je z pohledu úspory času a financí pro organizaci nejpříznivější, protože není třeba realizovat průzkum, na jehož základě by se identifikovaly specifické kompetenční modely.
2. **Kombinovaný přístup** - přizpůsobuje už vytvořený model specifikům organizace, ve které bude použit. Modifikace „vypůjčeného“ modelu se obvykle realizuje na základě časově nenáročných metod tak, aby byly zachyceny klíčové rozdíly mezi vypůjčeným modelem a specifiky organizace, v níž se bude aplikovat.
3. **Přístup „šitý na míru“** - na rozdíl od kombinovaného přístupu nepracuje s předem známými a definovanými kompetencemi, ale znovu mapuje organizační terén. Identifikuje ty projevy chování, které zajišťují na manažerské pozici nadstandardní výkon. Tento přístup vyžaduje nejenom důkladnou znalost pozic, pro něž se hledají modely nadstandardního výkonu, ale i celé organizace a vnějších podmínek, ve kterých působí. Je časově i metodologicky náročnější než předcházející přístupy.

Fáze tvorby kompetenčního modelu

Existuje více než 40 technik, které přímo nebo nepřímo vedou k formulaci kompetencí. Zjednodušeně je možné rozdělit proces identifikace kompetencí do 5 etap:

1. přípravná fáze; 2. fáze získávání dat; 3. fáze analýzy a klasifikace informací,
4. popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu; 5. ověření a validace vzniklého modelu.

Obr. 5: Hierarchický model struktury kompetence



Zdroj: Bartoňková 2007, s. 54

Studijní literatura

Povinná literatura

BARTOŇKOVÁ, H., 2007. *Firemní vzdělávání*. Praha: ICV. ISBN 978-80-244-1859-9. (s. 53-58)

VNOUČKOVÁ, L., 2017. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Praha: Odborné nakladatelství VŠEM. ISBN 978-80-87839-76-8. (s. 70-72)

Doporučená literatura

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů - Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTOŇKOVÁ, H., 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2914-5.

VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3651-8.

Kontrolní otázky

1. Co je kvantitativní sociologický výzkum?
2. Co je obsahem aplikace kompetenčního přístupu k rozvoji lidských zdrojů v organizaci?
3. Pokuste se objasnit hlavní rozdíly a souvislost mezi těmito dvěma způsoby.
4. V čem spočívá hierarchický model struktury kompetence?
5. Jaké znáte typy kompetencí?
6. Jaká je podstata preskriptivního přístupu k tvorbě kompetenčních modelů?
7. Jaké další přístupy k tvorbě kompetenčních modelů znáte?
8. Do kolika etap je možno rozdělit proces identifikace kompetencí?
9. Pokuste se objasnit každou z těchto etap.

10. Stručně popište, jaký je hlavní cíl každé etapy.

11. Co je to tzv. generický kompetenční model?

Zajímavosti z dané problematiky

<http://kompetence.nsp.cz/napoveda.aspx>

<https://hbr.org/> (Harvard business review, web obsahuje články v aj k problematice HR a vzdělávání zaměstnanců)

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503> (web obsahuje články s tématikou HR a vzdělávání)

Odkaz na praktickou část

3.2 Analýza vzdělávacích potřeb prostřednictvím cíleného rozhovoru

2.6 Stanovení cílů vzdělávací akce

Klíčová slova

cíle vzdělávání, formulace cíle, struktura cílů

Cíle kapitoly

Student bude seznámen se způsoby vytyčení a formulace cílů vzdělávacích akcí a s členěním cílů. Bude mu vysvětlena struktura cílů, výhody spojené se stanovováním cílů i možná rizika či potíže při stanovení cílů vzdělávacích akcí.

Výstupy z učení

- 21.3 dokáže stanovovat cíle vzdělávání, a to i s ohledem na jednotlivé kategorie a kompetence zaměstnanců

Abstrakt

Cíle vzdělávání mají několik úrovní a můžeme tak hovořit o posloupnosti cílů:

a) **Výkonnostní cíl** – váže se na hlavní úkol, event. na souvislost identifikované vzdělávací potřeby s ostatními personálními činnostmi – účastníci vzdělávací akce po návratu do svého reálného prostředí budou schopni vykonávat činnosti na zamýšlené úrovni standardu. Tyto výkonnostní cíle mívají spíše podobu vize, kterou je akce schopna splnit v dlouhodobějším časovém horizontu. Často se stává, že stanoví vyšší výkonnostní standard, než jaký bude po účastnících požadován na konci akce. Ve své formulaci totiž obsahuje výkon aplikovaný i do jeho praktické využitelnosti. Získané znalosti a dovednosti účastníků předkládá v rozvinuté podobě i o potřebné zkušenosti. Je to předpokládaný cíl, kterého by měli účastníci dosáhnout na základě získaných vědomostí a dovedností, ovšem v budoucnu.

b) **Učební cíl** (nebo také studijní cíl) – váže se na konkrétní vzdělávací akci, definuje to, že účastníci by po skončení formální akce měli dosáhnout dostačujícího výkonového standardu. Učební cíle předkládají konkrétní formulace záměrů, které mají být splněny samotnou akcí. Jsou to konkrétní vědomosti, dovednosti či způsoby chování, které by měli účastníci po skončení akce skutečně ovládat. Tato úroveň cílů má nejdůležitější výpovědní hodnotu pro účastníky. Správnost formulace této úrovně cílů je jedním z klíčových momentů úspěchu celé akce.

c) **Umožňující cíl** (nebo také dílčí, specifický, či jednotlivý cíl) – váže se opět na konkrétní vzdělávací akci, definuje úroveň vědomostí a dovedností, kterou by měli účastníci mít na

konci každé dílčí etapy učebního procesu. Dosažení této úrovně cíle umožňuje účastníkovi vzdělávací akce dosáhnout učebního cíle a následně výkonnostního cíle. Nároky kladené na formulaci této úrovně cílů odpovídají nárokům kladeným na formulaci učebních cílů.

Kromě stanovení cílů rozlišujeme také formulace cíle vzdělávací akce. Formulace cíle by měla mít správně stanovený cíl a ten by měl obsahovat několik podstatných náležitostí (např. adresáta, požadavky na chování.). Cíle mohou být také různě strukturovány - nejznámější je teoretické rozdělení podle dimenzí učení následovně: kognitivní cíle, afektivní cíle a psychomotorické cíle. Při stanovení cíle mohou také nastat různé potíže či rizika. Důležitost formulace cílů pak hraje podstatnou roli při výběru učiva a v konečném důsledku ovlivní tento proces i organizaci vzdělávací akce.

Studijní literatura

Povinná literatura

BARTOŇKOVÁ, H., 2007. *Firemní vzdělávání*. Praha: ICV. ISBN 978-80-244-1859-9. (s. 70-78)

VNOUČKOVÁ, L., 2017. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Praha: Odborné nakladatelství VŠEM. ISBN 978-80-87839-76-8. (s. 142-145, s. 239-243)

Doporučená literatura

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů - Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTOŇKOVÁ, H., 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2914-5.

VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3651-8.

Kontrolní otázky

1. Popište výkonnostní cíl.
2. Charakterizujte učební neboli studijní cíl.
3. K čemu slouží „umožňující“ cíl a jak se jinak nazývá?
4. Jaké náležitosti by měl splňovat správně stanovený cíl?
5. Jaké je nejznámější teoretické rozdělení učení podle dimenzí?
6. Charakterizujte afektivní cíle.
7. Dokázali byste jmenovat výhody stanovení cíle?
8. Jaké mohou nastat potíže při stanovení cílů?

9. Jaká eventuální rizika představuje nesprávné stanovení cílů?

10. Jakou roli hraje důležitost formulace cílů?

Zajímavosti z dané problematiky

<https://hbr.org/> (Harvard business review, web obsahuje články v aj k problematice HR a vzdělávání zaměstnanců)

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503> (web obsahuje články s tématikou HR a vzdělávání)

2.7 *Proces didaktické transformace vzdělávací akce*

Klíčová slova

didaktická transformace, studijní plán, osnovy

Cíle kapitoly

Student získá přehled o procesu didaktické transformace vzdělávací akce, bude obeznámen se způsobem tvorby obsahu vzdělávací akce, bude znát, co je inventář disciplín, studijní plán a fáze osnovy.

Výstupy z učení

- 21.4 tvoří a připravuje podklady (včetně metodických aj.) pro podnikové vzdělávání

Abstrakt

Proces didaktické transformace

Proces didaktické transformace znamená převedení cílů vzdělávací akce do obsahu vzdělávací akce, tzn. do:

- a) inventáře disciplín;
- b) studijního plánu;
- c) osnov vzdělávání, event. dalších kurikulárních dokumentů;
- d) studijních materiálů (tištěné, elektronické atd.).

Tyto čtyři podoby obsahu vzdělávací akce tak představují jednotlivé dílčí etapy didaktické transformace.

Obsah vzdělávací akce se formuje na základě odhadu potřeb a stanovených cílů. Může být zaměřen na vyučování konkrétních dovedností, poskytování potřebných znalostí, anebo jen na snahu o změnu postoje (kognitivní, afektivní a motorická doména). Ať už je obsah jakýkoli, musí vzdělávací akce plnit potřeby organizace (zadavatele) a účastníků vzdělávací akce. Nejsou-li plněny úkoly organizace, je to plýtvání zdroji. Účastníci musejí obsah přípravy považovat za odpovídající jejich potřebám, protože jinak nejsou motivováni k tomu, aby se učili.

Obsah kurzu je specifikovaný v ***učebním/studijním plánu, v učebních/studijních osnovách a následně také ve studijních materiálech.***

Stanovení ***inventáře disciplín*** – tento inventář lze vytvořit na základě přesné specifikace profilu absolventa (vstupy, výstupy, obsah), která zabrání zařazení irelevantních disciplín. Inventář je sestaven „bez ladu a skladu“, jeho hlavním posláním je podchytit celý soubor požadavků v podobě použitelné pro andragogickou interakci, pro vzdělávací projekt.

Obecně rozlišujeme dva základní typy studijních plánů:

a) **plány induktivní** (učivo je uspořádáno od konkrétních, prakticky orientovaných disciplín k teoretickému zastřešení);

b) **plány deduktivní** (učivo se opírá o zvládnutí teoretických východisek a vyúsťuje do konkrétních, speciálních, prakticky zaměřených disciplín).

V historickém vývoji se utvořily tři základní formy uspořádání obsahu vzdělávací akce v učebních plánech. Jde o:

- **Předmětové uspořádání obsahu**
- **Projektové uspořádání obsahu**
- **Modulové uspořádání obsahu**

Osnovy zahrnují výběr, zpracování, stanovení pořadí a kontrolu jednotlivých lekcí tak, aby byly splněny stanovené cíle. Studijní plán- uspořádání inventáře do podoby studijního plánu. Studijní plán vytváří důležité sepětí mezi programovými cíli, stanovenými na základě analýzy potřeb, a skutečným procesem výuky. Studijní plán je logicky uspořádaný systém disciplín, stanovující vzájemné proporce (časové dotace jednotlivých disciplín), posloupnost nasazení jednotlivých disciplín a způsob jejich ukončení (certifikace). Je výhodné, když už v této fázi má autor projektu jasno i v personálním zabezpečení a může jmenovitě obsadit příslušné disciplíny lektory. Stejně tak je vhodné už v této fázi specifikovat optimální vzdělávací technologie, projevující se v užitých formách a metodách andragogického působení.

Studijní literatura

Povinná literatura

BARTOŇKOVÁ, H., 2007. *Firemní vzdělávání*. Praha: ICV. ISBN 978-80-244-1859-9. (s. 78-80)

VNOUČKOVÁ, L., 2017. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Praha: Odborné nakladatelství VŠEM. ISBN 978-80-87839-76-8. (s. 59-60, s. 78-95)

Doporučená literatura

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů - Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTOŇKOVÁ, H., 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2914-5.

VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3651-8.

Kontrolní otázky

1. Co znamená proces didaktické transformace?
2. Jaké dílčí etapy patří do procesu didaktické transformace?
3. Na co může být zaměřen obsah vzdělávací akce?
4. Charakterizujte inventář disciplín.
5. Co je studijní plán?
6. Z jakého důvodu je úloha studijního plánu velmi důležitá?
7. Jaké dva základní typy studijních plánů rozlišujeme?
8. V čem spočívá induktivní a deduktivní metoda v souvislosti se vzděláváním?
9. Co znamená „projektové uspořádání“ obsahu.
10. Co zahrnují osnovy?

Zajímavosti z dané problematiky

<https://hbr.org/> (Harvard business review, web obsahuje články v aj k problematice HR a vzdělávání zaměstnanců)

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503> (web obsahuje články s tematikou HR a vzdělávání)

2.8 Didaktické formy a metody vzdělávání

Klíčová slova

didaktické formy, metody, volba metod, klasifikace metod

Cíle kapitoly

Studentům budou objasněny různorodé didaktické formy a metody a prezentovány jejich výhody a nevýhody. Seznámí se s kritérii pro volbu metod a forem vzdělávání, jejich širokou škálou a druhy klasifikace metod.

Výstupy z učení

- 21.5 chápe a účinně využívá rozličné formy, metody a moderní informační technologie při vzdělávání zaměstnanců a při řízení znalostí v organizaci

Abstrakt

Didaktické formy

Didaktické formy představují určitý organizační rámec výuky, neboli relativně trvalý, ustálený komplex didakticko-organizačních opatření, jimiž se realizuje vzdělávání ve vymezeném čase, prostoru a ve vztahu k didaktickým systémům živým (lektor – účastník) a neživým (metody, pomůcky, technika).

Mezi didaktické formy patří:

- Přímá výuka** (tj. přímý, osobní kontakt lektora s účastníkem – vysoké nároky na čas organizátora, lektora, účastníka atd.).
- Kombinovaná výuka** – vznikla ze snahy zvýšit podíl individuálního studia na celkovém objemu vzdělávání – vstupní seminář, individuálně řízené studium, výcvikové semináře, závěrečný seminář.
- Korespondenční, distanční vzdělávání, e-vzdělávání.**
- Terénní (polní) vzdělávání** – zahrnuje všechny prvky předchozích forem, ale ve specifických podmínkách, převážně mimo rámec standardních vzdělávacích zařízení a institucí, tzn. v terénu (např. konference, krátkodobé internátní kurzy, studijní zájezdy atd.). Při výběru konkrétní formy vzdělávání hraje roli **kritérium didaktické** (tj. umožnit účastníkům soustředit se na výuku a naučit se v daném čase co nejvíce) a **kritérium ekonomické** (hospodárné využívání nákladů spojených s uvolňováním účastníků z pracovního procesu).

Didaktické metody

Metoda = postup k určitému cíli, je spojená s naplňováním stanovených vzdělávacích cílů, s optimálním zvládnutím obsahu vzdělávání a realizuje se v rámci dané vzdělávací formy a za určitých výukových situací a podmínek

Volba metod

Při posuzování didaktických metod je potřeba:

- Seznámit se s jednotlivými metodami, jejich charakteristickými znaky, výhodami a nevýhodami (s jejich „osobní charakteristikou“).
- Vypracovat důležitá kritéria pro správnou volbu metody v dané situaci.

Co se týče klasifikace metod, existuje celá řada kritérií, uvedeme si hlavní názvy metody klasifikace: ***Obecné klasifikace***

Klasifikace používaná ve vzdělávání dospělých

- *klasifikace dle přístupu, dle vztahu k praxi dospělého účastníka výuky, dle míry participace účastníka aj.*

Rozlišujeme také metody v rámci firemního vzdělávání

- metody používané ke vzdělávání ***na pracovišti*** – na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních úkolů,
- metody používané ke vzdělávání ***mimo pracoviště***.

Studijní literatura

Povinná literatura

BARTOŇKOVÁ, H., 2007. *Firemní vzdělávání*. Praha: ICV. ISBN 978-80-244-1859-9. (s. 81-86)

VNOUČKOVÁ, L., 2017. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Praha: Odborné nakladatelství VŠEM. ISBN 978-80-87839-76-8. (s. 59-60, s. 78-80)

Doporučená literatura

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů - Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTOŇKOVÁ, H., 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2914-5.

Kontrolní otázky

1. K čemu slouží didaktické formy?

2. Co patří mezi didaktické formy?
3. Co to jsou didaktické metody a jaký je jejich rozdíl v porovnání s didaktickými formami?
4. Co je důležité při posuzování didaktických metod?
5. Jaká jsou hlavní kritéria pro volbu metod?
6. Jaký je význam klasifikace metod?
7. Jmenujte alespoň čtyři druhy klasifikace metod.
8. Jaké je další dělení metod podle klasifikace ve vzdělávání dospělých?
9. Zkuste objasnit, na čem je založena klasifikace dle přístupu.
10. Jaké dvě metody rozlišujeme v rámci firemního vzdělávání?

Zajímavosti z dané problematiky

<https://hbr.org/> (Harvard business review, web obsahuje články v aj k problematice HR a vzdělávání zaměstnanců)

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503> (web obsahuje články s tématikou HR a vzdělávání)

Odkaz na praktickou část

- 3.4 Analýza metod vzdělávání

2.9 Metody a formy vzdělávání používané na pracovišti

Klíčová slova

metody na pracovišti, coaching, mentoring

Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je studentovi přiblížit metody používané na pracovišti a akcentovat ty z nich, které bývají v praxi neúčinnější jako například: coaching, mentoring, asistování, rotace práce nebo pracovní porady.

Výstupy z učení

- 21.5 chápe a účinně využívá rozličné formy, metody a moderní informační technologie při vzdělávání zaměstnanců a při řízení znalostí v organizaci

Abstrakt

Metody používané na pracovišti

Instruktaž při výkonu práce

- nejčastěji používaná metoda, v podstatě nejjednodušší způsob zácvičení nového, popř. méně zkušeného pracovníka, při němž zkušený pracovník či bezprostřední nadřízený předvede pracovní postup (v případě potřeby opakovaně) a školený si pozorováním a napodobováním tento pracovní postup osvojí při plnění svých vlastních pracovních úkolů.

Coaching (koučování)

- na rozdíl od spíše jednorázové instruktaže představuje dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek i periodickou kontrolu výkonu pracovníka ze strany nadřízeného či školitele,
- + vzdělávání je individuální, většinou cílené podle *kariérové dráhy*,
- - vzdělávání probíhá pod tlakem pracovních úkolů, proto často není systematické a chybí mu teoretické zdůvodnění.

Mentoring

- obdoba koučování, určitá iniciativa a odpovědnost však v tomto případě spočívá na samotném školeném pracovníkovi, který si sám vybírá jakéhosi rádce (mentora), svůj osobní vzor, ten mu radí, stimuluje jej a usměrňuje,
- mentora si školený volí, určuje si i způsob a frekvenci spolupráce,

- jde o individualizované a velmi **neformální vzdělávání**.

Counselling

- poradenství, spíše však vzájemné konzultování či vzájemné ovlivňování a formování pracovních schopností mezi školeným a školitelem,
- patří k novějším metodám formování pracovních schopností pracovníků,

Asistování

- často používaná metoda formování pracovních schopností pracovníka,
- školený pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům,

Pověření úkolem

- je rozvinutím předchozí metody – asistování, resp. její závěrečnou fází, školený je svým školitelem (nadřízeným) pověřen splnit určitý úkol,

Rotace práce (cross training)

- metoda, při níž je školený postupně vždy na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech podniku (pracovních místech, pracovištích, úsecích),
- používá se především při výchově řídicích pracovníků, úspěšná však bývá i u řadových pracovníků.

Pracovní porady

- metoda formování pracovních schopností pracovníků,
- během nich se účastníci seznamují s problémy a fakty týkajícími se nejen vlastního pracoviště, ale i celé organizace či jiné oblasti zájmu,
- má funkci řídicí, koordinační, motivační, optimalizační.

Studijní literatura

Povinná literatura

BARTOŇKOVÁ, H., 2007. *Firemní vzdělávání*. Praha: ICV. ISBN 978-80-244-1859-9. (s. 86-89)

VNOUČKOVÁ, L. 2017. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Praha: Odborné nakladatelství VŠEM. ISBN 978-80-87839-76-8. (s. 59-60, s. 81-85)

Doporučená literatura

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů - Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTOŇKOVÁ, H., 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2914-5.

Kontrolní otázky

1. Charakterizujte pět metod používaných na pracovišti, pokuste se je porovnat.
2. Jaká metoda se používá dle Vašeho mínění v praxi nejčastěji a proč?
3. Charakterizujte metodu coaching.
4. Jaké jsou výhody a nevýhody coachingu?
5. V čem se liší coaching od mentoringu?
6. V čem spočívá metoda asistování?
7. Jaké jsou výhody metody pověření úkolem?
8. Co znamená v češtině metoda „cross training“ a v čem spočívá?
9. K čemu slouží metoda „pracovní porady“?
10. Jaká metoda se Vám jeví nejúčinnější? Zdůvodněte.

Zajímavosti z dané problematiky

<https://hbr.org/> (Harvard business review, web obsahuje články v aj k problematice HR a vzdělávání zaměstnanců)

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503> (web obsahuje články s tématikou HR a vzdělávání)

Odkaz na praktickou část

- 3.4 Analýza metod vzdělávání
- 3.5 Aktivní metody vzdělávání a jejich význam v podnikovém vzdělávání

2.10 Metody a formy vzdělávání používané mimo pracoviště

Klíčová slova

metody mimo pracoviště, přednáška, hraní rolí, simulace

Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je seznámit studenta s nejběžnějšími metodami používanými mimo pracoviště. Jedná se o metody jako například: přednáška, případové studie, brainstorming, simulace nebo hraní rolí či školení hrou.

Výstupy z učení

- 21.5 chápe a účinně využívá rozličné formy, metody a moderní informační technologie při vzdělávání zaměstnanců a při řízení znalostí v organizaci

Abstrakt

Přednáška

- je obvykle zaměřena na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí, z hlediska nákladů je nejefektivnější metodou přímého kontaktu s velkým množstvím studentů,
- + v případě nutnosti je možné text opakovat, některé body vynechat, nebo je možné s nimi zacházet volněji,
- - jde o jednostranný tok informací pasivně přijímaných školenými.

Přednáška spojená s diskusí (skupinová diskuse), seminář

- poněkud překonává uvedené nevýhody přednášky,
- je to opět metoda zprostředkovávající spíše znalosti.

Demonstrování (praktické, názorné vyučování)

- ***zprostředkovává*** znalosti a dovednosti názorným způsobem za použití audio-vizuální techniky, počítačů, тренаžérů, předvádění pracovních postupů či funkčních vlastností a obsluhy jednotlivých zařízení ve výukových dílnách, na vývojových pracovištích nebo v podnicích vyrábějících tato zařízení apod.

Případové studie

- velmi oblíbená metoda, většinou se používá při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků,
- jsou to skutečná nebo smyšlená vylíčení nějakého organizačního problému.

Workshop

- je variantou případových studií.

Brainstorming

- varianta případové studie – spíše technika – speciální didaktický postup.

Simulace

- je více zaměřená na praxi a aktivní účast školených,
- účastníci školení dostanou dosti podrobný scénář a jsou požádáni, aby během určité doby učinili řadu rozhodnutí.

Hraní rolí

- metoda orientovaná na rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých se vyžaduje značná aktivita a samostatnost, nehledě na potřebnou dávku hravosti,
- účastníci na sebe berou určitou roli a v ní poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání.

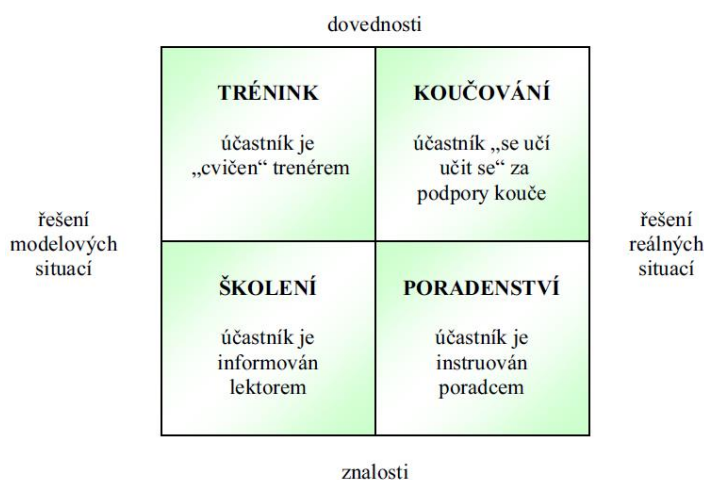
Assessment centre (development centre) – diagnosticko-výcvikový program, hodnotící středisko

- je založeno na sérii simulací typických manažerských pracovních činností, při nichž se testuje pracovní způsobilost uchazeče o manažerskou funkci, nebo se hodnotí pracovní výkon stávajících manažerů, anebo se provádí výcvik v manažerských dovednostech,
- školená osoba plní různé úkoly a řeší problémy tvořící každodenní náplň práce manažera, úkoly a problémy jsou často náhodně voleny, lze měnit jejich frekvenci a vytvářet tak různou úroveň stresu,
- je to vlastně k jisté dokonalosti dovedená metoda případových studií, simulace a hraní rolí.

Školení hrou – outdoor training

- hry, které by se mohly uplatnit třeba na „skautském táboře“,
- hrají je manažeři a učí se při tom manažerským dovednostem, např. hledání optimálního řešení nějakého úkolu, umění koordinovat nějakou činnost, umění komunikovat se spolupracovníky a pověřovat je úkoly, vést spolupracovníky, orientovat se atd.

Obr. 6: Vymezení tréninku, koučování, školení a poradenství



Zdroj: Bartoňková 2007, s. 94

Studijní literatura

Povinná literatura

BARTOŇKOVÁ, H., 2007. *Firemní vzdělávání*. Praha: ICV. ISBN 978-80-244-1859-9. (s. 89-94)

VNOUČKOVÁ, L., 2017. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Praha: Odborné nakladatelství VŠEM. ISBN 978-80-87839-76-8. (s. 59-60, s. 86-92)

Doporučená literatura

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů - Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTOŇKOVÁ, H., 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2914-5.

VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3651-8.

Kontrolní otázky

1. Jmenujte šest metod používaných mimo pracoviště.
2. Charakterizujte metodu přednáška.
3. Jaké jsou výhody a nevýhody metody případové studie?
4. Co to je workshop?
5. Definujte simulace, jaký je rozdíl mezi touto metodou a metodou případová studie?
6. Jaké jsou hlavní nevýhody simulace?
7. Co je podstatou metody hraní rolí?
8. Co je outdoor training a v čem spočívá princip této metody?

9. Porovnejte na základě Obrázku 6 trénink, koučování, školení a poradenství.
10. V předchozí kapitole jsme se seznámili s metodami používanými na pracovišti, jaké metody se Vám jeví z pohledu podnikového vzdělávání efektivnější?

Zajímavosti z dané problematiky

<https://hbr.org/> (Harvard business review, web obsahuje články v aj k problematice HR a vzdělávání zaměstnanců)

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503> (web obsahuje články s tematikou HR a vzdělávání)

Odkaz na praktickou část

3.4 Analýza metod vzdělávání

3.5 Aktivní metody vzdělávání a jejich význam v podnikovém vzdělávání

2.11 Zásady manažerského vzdělávání

Klíčová slova

metody vzdělávání, pravidla vzdělání, vzdělávání manažerů, schopnosti manažerů

Cíle kapitoly

Cílem je seznámit studenta s pravidly a metodami manažerského vzdělávání. Student bude znát účinná pravidla a předpoklady pro vzdělávání manažerů.

Výstupy z učení

- 21.5 chápe a účinně využívá rozličné formy, metody a moderní informační technologie při vzdělávání zaměstnanců a při řízení znalostí v organizaci

Abstrakt

Pravidla manažerského vzdělávání

Tréninky manažerů a manažerských schopností jsou ve většině případů důležitější než tréninky ostatních zaměstnanců. Plánování i organizace manažerských tréninků přináší však zpravidla i specifické požadavky, které lze shrnout do šesti základních směrů.

▪ ***Spoluúčast***

Nabídky tréninku nebo požadavky na jeho absolvování narážejí mnohdy u manažerů na nechuť. Důvodem může být pocit, že účastí na tréninku přiznávají své slabiny, ale i nedostatek času. S výjimkou čerstvých či začínajících manažerů však věci většinou neprospívá ani to, mají-li manažeři dojem, že o jejich rozvojových potřebách „*rozhoduje někdo jiný*“.

▪ ***Odpovědnost***

I když manažeři většinou chápou význam školení pro úkoly organizaci i svou vlastní úspěšnost, manažerská školení tradičně trpí „vytížeností“ jejich účastníků. Řada z nich ani při školení neodkládá své telefony nebo počítače a není schopna se zcela odpoutat od záležitostí svého pracoviště. Tato skutečnost sice na jedné straně svědčí o tom, že jejich trénink je namístě (je totiž většinou dokladem neschopnosti delegovat či sklonu k workoholismu), na straně druhé však narušuje koncentraci osob samotných i jejich okolí.

- **Dialog**

Na rozdíl od ostatních zaměstnanců manažeři většinou neradi dlouho poslouchají. Dávají přednost možnosti učit se na základě dialogu, chtějí si vyměnit a konfrontovat své zkušenosti s ostatními či vyjádřit své názory. S touto skutečností je třeba při plánování i organizaci manažerských tréninků počítat, a to jak s ohledem na dobu jejich trvání, tak využití metody. Pro plánování manažerských tréninků z toho většinou plyne požadavek zaměřit pozornost na užší téma a dát (disponibilním časem i počtem účastníků) dostatečný prostor pro diskusi.

- Pokud jde o **metody manažerských tréninků**, k hlavním z nich by mělo patřit *moderování skupinových diskusí, řešení zadaných úkolů, modelových situací či případových studií a jejich osobní nebo skupinová prezentace.*

- **Postup shora dolů**

Tréninky řídicích schopností nelze pojímat jako izolovanou aktivitu, bez souvislosti s celkovým fungováním organizace.

U většiny manažerských školení, především však u školení měkkých dovedností, je proto žádoucí, aby jejich *postup v organizaci probíhal směrem „shora dolů“*, tedy aby školením prošly nejdříve vyšší a poté nižší vrstvy řízení.

- **Obsahová diferenciac**

Manažerská školení je třeba tematicky diferencovat podle výše vedoucí pozice, kterou jednotlivé osoby zastávají, nebo na kterou se připravují, a vyvarovat se tak zbytečného opakování tréninkových témat, na které si manažeři často stěžují.

- **Spojení teorie a praxe**

Důležité schopnosti personálních manažerů

- Schopnost samostatně i ve spolupráci s přímými nadřízenými analyzovat výkon zaměstnanců a rozumět příčinám jejich výkonových nedostatků.
- Schopnost naslouchat a získávat důvěru zaměstnanců.
- Schopnost předávat zpětnou vazbu a koučovat.
- Schopnost jednání s problémovými zaměstnanci.

Studijní literatura

Povinná literatura

VNOUČKOVÁ, L., 2017. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Praha: Odborné nakladatelství VŠEM. ISBN 978-80-87839-76-8. (s. 169-199, s. 237-239)

BARTOŇKOVÁ, H., 2007. *Firemní vzdělávání*. Praha: ICV. ISBN 978-80-244-1859-9. (s. 89-94)

Doporučená literatura

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů - Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.

FOLWARCZNÁ, I., 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3067-7.

VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3651-8.

Kontrolní otázky

1. Proč je důležitý trénink manažerů v podnikovém vzdělávání?
2. Jmenujte skupiny, které tvoří manažerské tréninky.
3. Charakterizujte skupinu spoluúčast.
4. Jak důležitou roli hraje odpovědnost?
5. Napište, co víte o skupině dialog.
6. Jaká je podstata postupu shora dolů?
7. Vysvětlete obsahovou diferenciaci.
8. Jaké schopnosti by měl mít správně vzdělaný manažer?
9. V čem spočívá analýza výkonu a jeho nedostatků?
10. Jak by měl manažer jednat s problémovými zaměstnanci?

Zajímavosti z dané problematiky

<https://hbr.org/> (Harward business review, web obsahuje články v aj k problematice HR a vzdělávání zaměstnanců)

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503> (web obsahuje články s tematikou HR a vzdělávání)

Odkaz na praktickou část

3.4 Analýza metod vzdělávání

3.5 Aktivní metody vzdělávání a jejich význam v podnikovém vzdělávání

2.12 Využití moderních informačních technologií při vzdělávání zaměstnanců

Klíčová slova

moderní technologie, webinář, videoseminář, e-konference, microlearning, mikrokurz, mobile learning

Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je, aby studenti chápali význam moderních technologií, díky nimž vznikají neustále nové metody a formy podnikového vzdělávání a aby dokázali rozpoznat a využívat jejich výhody a eliminovat nevýhody, a to s cílem zvýšit účinnost vzdělávání zaměstnanců.

Výstupy z učení

- 21.5 chápe a účinně využívá rozličné formy, metody a moderní informační technologie při vzdělávání zaměstnanců a při řízení znalostí v organizaci

Abstrakt

Nové informační a komunikační technologie získávají uplatnění stále více i oblasti podnikového vzdělávání, které je tak obohacováno o nové, specifické a často i velmi účinné metody a formy. Inovace hardwaru i softwaru se promítají i do změn obsahového (z pohledu interaktivního) a programového zpracování *e-learningových vzdělávacích programů*. Prakticky všechny moderní komunikační vzdělávací prostředky mají dnes k dispozici tzv. *webová úložiště*, k nimž se pomocí dálkového přístupu uživatelé každodenně logují do podnikových sítí (databáze, intranet). Pravidelně dochází k synchronizaci dat, takže notebooky, smartphony a tablety neustále pracují s aktualizovanými informacemi. Zdá se, že nadešel soumrak statických médií (CD a DVD ROM, flash disky). Vzácnou výjimku tvoří *výukové audiotexty* (dostupné však dnes též online v podobě mp3 či jiných formátů), které lze využít v klidu doma či při cestování autem. Jako trendové se jeví zejména tzv. *webináře a videosemináře*, dále pak *e-konference, microlearning, mikrokurzy, mobile learning a zážitkové učení*.

Webináře (web+seminář) neboli též *on-line semináře* jsou nástrojem e-learningu. Edukační přenos – zejména informací – mezi lektorem na jedné straně a účastníky webináře na straně druhé funguje synchronně a oboustranně.

Videoseminář je na rozdíl od webináře asynchronní a jednosměrný. Informace proudí pouze od lektora směrem k uživateli bez možnosti přímé interakce mezi oběma stranami.

Elektronická konference (e-konference) ztělesňuje edukační způsob online komunikace lidí podobných zájmů, kteří ke svým společným aktivitám využívají web (videopřenos pomocí Skype). Systém e-konference tvoří řídicí počítač a počítače jednotlivých účastníků, které jsou připojeny k internetu. Někdy se i v odborné literatuře zaměňují nebo směšují pojmy e-konference a e-mailová konference. **E-mailová konference** představuje způsob diskutování pomocí elektronické pošty. E-maily přihlášených účastníků jsou automaticky posílány na konkrétní e-mailovou adresu.

Microlearning (mikroučení) představuje další trendovou oblast projevující se v podnikovém vzdělávání.

Mikrokurzy jsou další moderní metodou profesního vzdělávání. Můžeme je charakterizovat jako krátké tréninkové příležitosti, které se zaměřují na potřebné klíčové oblasti nebo techniky, jež jsou snadno aplikovatelné v zaměstnání. Klasické výukové metody probíhající v učebnách jsou pro firmy relativně drahé a často i neefektivní

Sebeřízené učení můžeme definovat jako učební proces, v němž má jedinec vysoce aktivní roli. Sám si plánuje jak tempo svého vlastního učení, tak kontroluje jeho postup a výsledky. Tento typ učení se uplatňuje především ve vzdělávání dospělých, a to zejména v distančním vzdělávání.

Mobile learning je asi nejrychleji se rozvíjejícím trendem podnikového vzdělávání. Mobilní aplikace a tablety znamenají průlom v oblasti mobilních výukových forem. Ačkoliv je toto téma staré více než 10 let, teprve nyní se díky masové dostupnosti koncových zařízení (chytré telefony, tablety a aplikace určené pro ně) stává mobilní výuka realitou.

Studijní literatura

Povinná literatura

VETEŠKA, J. a M. SVOBODA, 2014. *Trendy v oblasti profesního vzdělávání dospělých* [online]. [s. l.]: Česká andragogická společnost. nečíslováno. [cit. 2017-12-05]. Dostupné z: <http://www.andragogika.info/aktuality/blog/trendy-v-oblasti-profesniho-vzdelavani-dospelych>

VNOUČKOVÁ, L. 2017. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Praha: Odborné nakladatelství VŠEM. ISBN 978-80-87839-76-8. (s. 60, s. 80-95)

Doporučená literatura

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů - Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.

VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3651-8.

Kontrolní otázky

1. Jak se promítají nové technologie do oblasti podnikového vzdělávání?
2. Jaké osobní zkušenosti máte s využitím moderních technologií v rámci svého vzdělávání?
3. Na jakém principu fungují tzv. „webináře“? Proč se jeví jako velmi perspektivní?
4. Co jsou tzv. „videosemináře“ a co je jejich nevýhodou?
5. Vysvětlete princip tzv. „e-konference“.
6. Co rozumíme pod pojmem „microlearning“?
7. Co jsou tzv. „mikrokurzy“?
8. Co je chápáno pod pojmem „sebeřízené učení“? Je tento typ učení vhodný pro každého?
9. Jakou roli sehrávají v podnikovém vzdělávání mobilní aplikace tzv. „mobile learning“?
10. Znáte popřípadě ještě některé další technologie, které se začínají uplatňovat ve vzdělávání?

Zajímavosti z dané problematiky

<https://hbr.org/> (Harvard business review, web obsahuje články v aj k problematice HR a vzdělávání zaměstnanců)

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503> (web obsahuje články s tematikou HR a vzdělávání)

2.13 Speciální didaktické postupy a techniky využitelné v podnikovém vzdělávání

Klíčová slova

didaktické techniky, kreativní myšlení, speciální didaktické postupy, mentální bariéry

Cíle kapitoly

Student bude vědět, co jsou didaktické techniky, jaké jsou předpoklady užití speciálních didaktických postupů. Bude schopen vymezit mentální bariéry kreativního myšlení a charakterizovat realizaci speciálních didaktických postupů.

Výstupy z učení

- 21.4 tvoří a připravuje podklady (včetně metodických aj.) pro podnikové vzdělávání
- 21.5 chápe a účinně využívá rozličné formy, metody a moderní informační technologie při vzdělávání zaměstnanců a při řízení znalostí v organizaci

Abstrakt

Didaktická technika je speciální didaktický postup využitelný v rámci různých (některých) metod a forem.

Kreativita jako předpoklad užití speciálních didaktických postupů

- Kreativita vychází z určitých lidských vlastností. Člověk, který se vyznačuje vysokou kreativitou, projevuje obecně řadu vlastností, které nejsou jednostranně zaměřeny nebo koncentrovány:
- Je bystrý a duševně čilý, tzn., není omezen předsudky.
- Je otevřený a zvědavý, nezřídka dokonce plný touhy po objevování nových věcí.
- Snadno rozezná otevřené problémy (problémová sensibilita) a dovede je správně posoudit.
- Chopí-li se jednou nějakého problému, hned tak se ho nepustí, neboť se vyznačuje vytrvalostí, pevným postojem, pevnou vůlí a schopností prosazovat své, myšlenky.

Mentální bariéry kreativního myšlení

Již jsme si uvedli, že kreativní techniky jsou nástrojem k odstranění mentálních bariér kreativního myšlení. **Mezi nejčastější mentální bariéry patří:**

- šablonování (uspořádání informací do určitých ustálených struktur),
- bariéry vnímání (zabraňují vnímání problému nebo informací potřebných k jeho vyřešení – stereotypy, neschopnost izolování problému, neschopnost vidět problém z jiné strany...),
- citové bariéry (mohou ovlivňovat schopnost vytváření nápadů a/nebo efektivně komunikovat s jinými – např. strach riskovat, hodnocení místo vytváření alternativ, nedostatečná motivace, nadměrná horlivost, potlačování představivosti a fantazie...).

Speciální didaktické postupy

- „*Brainstorming*“, neboli „burza nápadů“, skupinová práce, která má formou neomezované diskuse, s nápady plnými fantazie, vyústit v kreativní myšlení. Je to technika pro hledání řešení skupinovou diskuzí. Pro praktické použití ji upravil A. F. Osborn ve 30. letech 20. st.

- ***Gordonova metoda***

Pochází z kritiky brainstormingu, který produkuje řadu povrchních řešení. Gordon požaduje opak – vytvořit jedno, ale originální a optimální řešení. V této metodě zná řešení problém pouze lektor. Vyvolá diskusi na široké téma, které problém obsahuje.

- ***Metoda Phillips 66***

Řadíme ji mezi problémové diskusní metody a využíváme ji na řešení problémových situací prostřednictvím malých týmů v rámci širokého pléna. Autorem je Donald Phillips.

- ***Brainwriting*** (metoda 6–3–5)

Pravidla pro brainwriting: Každý z šesti účastníků napíše tři možná řešení zadaného problému během pěti minut (proto se nazývá metodou 6–3–5).

- ***Metoda CNB***

CNB znamená Collective Notebook neboli společný zápisník.

- ***Delfská metoda*** – název odvozen ze starořecké věštírny v Delfách.
- ***Synektika - součinnost*** - průběh této metody je třífázový.
- ***Laterální myšlení***
- ***Metoda Pro-Kontra***
- ***Metoda černé skříňky - Black –box***
- ***Morfologické metody - Mřížka myšlenek, Morfologická skříňka***
- ***Altušullerova algoritmická metoda***

- **Myšlenkové mapy**

Výhody použití myšlenkových map: přehlednost – můžeme názorně vidět vztahy a souvislosti,

jednoduchost – motivační účinek, možnost se později vrátit k zaznamenaným myšlenkám z brainstormingu.

Studijní literatura

Povinná literatura

BARTOŇKOVÁ, H., 2007. *Firemní vzdělávání*. Praha: ICV. ISBN 978-80-244-1859-9. (s. 95-108)

VNOUČKOVÁ, L. 2017. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Praha: Odborné nakladatelství VŠEM. ISBN 978-80-87839-76-8. (s. 59-60)

Doporučená literatura

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů - Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTOŇKOVÁ, H., 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2914-5.

VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3651-8.

Kontrolní otázky

1. Co jsou to didaktické techniky?
2. Jaké jsou předpoklady pro užití tzv. speciálních didaktických postupů?
3. Dokážete vyjmenovat mentální bariéry kreativního myšlení?
4. Vyjmenujte alespoň šest speciálních didaktických postupů.
5. Charakterizujte metodu Brainstorming.
6. Jaká je podstata Gordonovy metody a jaký je její vztah k Brainstormingu?
7. Vysvětlete Brainwriting – metoda 6-3-5. Na základě těchto čísel vypište pravidla této metody.
8. Odkud pochází název metody Delfská metoda a v čem tato metoda spočívá?
9. Vyjádřete jiným slovem metodu Synektika a kolikafázový je průběh této metody?
10. Vyberte si dvě metody a detailně je popište, včetně návodu na jejich přípravu a realizaci.

Zajímavosti z dané problematiky

<https://hbr.org/> (Harvard business review, web obsahuje články v aj k problematice HR a vzdělávání zaměstnanců)

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503> (web obsahuje články s tematikou HR a vzdělávání)

2.14 Didaktické pomůcky a prostředky podnikového vzdělávání, vizualizace

Klíčová slova

didaktické pomůcky, význam didaktických pomůcek, prostředky techniky, vizualizace

Cíle kapitoly

Studenti budou vědět, co jsou didaktické pomůcky a prostředky didaktické techniky a k čemu ve vzdělávání dospělých, potažmo podnikovém vzdělávání slouží, budou dále obeznámeni s didaktickými prostředky, které slouží k vizualizaci ve vzdělávání.

Výstupy z učení

- 21.4 tvoří a připravuje podklady (včetně metodických aj.) pro podnikové vzdělávání
- 21.6 je schopen zabezpečit a účinně realizovat vzdělávací akce

Abstrakt

Didaktické pomůcky

Obecně pojem „didaktické prostředky“ zahrnuje všechny materiální předměty, které zajišťují, podmiňují a zefektivňují průběh vyučovacího procesu a napomáhají tak dosažení cílů vzdělávání.

V praxi bývá někdy rozlišován termín didaktické pomůcky a didaktické prostředky, resp. prostředky didaktické techniky. Didaktické pomůcky a prostředky didaktické techniky plní **zprostředkující funkci** a jsou tedy dalším z kroků didaktické transformace, podílí se také na efektivnosti výuky.

Výběr a použití didaktických pomůcek je závislý na zvolené **formě vzdělávání** – prezenční, distanční, kombinované, na zvolené **metodě** a v neposlední řadě na **technickém vybavení a financích**.

Didaktické pomůcky zpřístupňují, prohlubují a rozšiřují informaci sdělovanou lektorem. Tuto úlohu může plnit záznam na flipchartu, diapozitiv, graf na fólii pro zpětný projektor, magnetofonová nahrávka, videozáznam a mnoho dalších pomůcek. Jsou **hmotnými nástroji** řízení a regulace procesu učení účastníků.

Didaktické pomůcky tak plní funkce:

- informativní,
- formativní a motivační,
- instrumentální.

Druhy didaktických pomůcek:

- skutečné předměty,
- simulace skutečnosti,
- modely,
- dotykové pomůcky,
- literární pomůcky – v podobě výukových materiálů – např. testy, diagramy, případové studie, kopie článků, výtahy z literatury, nástin zaměření a cílů kurzu, strategie a postupů, kopie přednášek, ankety pro hodnocení, návrhy na aplikace a interpretace, podněty k další samostatné práci atd.

Význam didaktických pomůcek:

pomůcky (ve spojení s didaktickou technikou) napomáhají lektorovi v:

- demonstraci probíraného učiva,
- simulaci skutečnosti,
- navození bezprostředního dojmu (zejména v případě autentických předmětů), či dojmu zprostředkovaného,
- navození smyslového kontaktu, který usnadňuje pochopení,
- vytváření „společného jazyka“ s účastníky,
- posilování motivace účastníků (návyk vnímat spíše věci, zobrazení, než abstraktní slova),

umocňování pozornosti a aktivizace účastníků,

- překonávání útlumu u účastníků indisponovaných, nebo nezvyklých učení,
- znázornění souvislostí (schémata...),

Prostřednictvím didaktických pomůcek a prostředků se realizuje princip názornosti. Promyšlené využívání didaktických pomůcek a prostředků a především jejich účelné kombinování může vést k utváření multimediálního systému.

Prostředky didaktické techniky

Ty představují ve vztahu k učivu takové technické zařízení, které zprostředkuje účinnou prezentaci názorné pomůcky. Existují v podobě:

- zobrazujících ploch: flipchart, tabule, promítací plochy,
- přístrojové techniky: demonstrační přístroje (zejména zpětný projektor), digitální projektory, přístroje na měření a počítání, pozorování, přístroje na záznam a reprodukci zvuku, obrazu, audiovizuální záznamová technika.

Vizualizace prostřednictvím didaktických pomůcek a prostředků didaktické techniky

Mezi základní prostředky didaktické techniky, které napomáhají vizualizaci, patří:

- zpětný projektor (s tím spojené různé druhy folií),
- nástěnné tabule (černá, bílá, zelená, speciální popisovače),
- flipchart,
- nástěnná deska s možností přišpendlování,
- magnetická tabule,
- moderní prostředky vizualizace.

Studijní literatura

Povinná literatura

BARTOŇKOVÁ, H., 2007. *Firemní vzdělávání*. Praha: ICV. ISBN 978-80-244-1859-9. (s. 109-112)

VNOUČKOVÁ, L. 2017. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Praha: Odborné nakladatelství VŠEM. ISBN 978-80-87839-76-8. (s. 81-93)

Doporučená literatura

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů - Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTOŇKOVÁ, H., 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2914-5.

VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3651-8.

Kontrolní otázky

1. Vysvětlíte pojem didaktické prostředky.
2. Jaké funkce plní didaktické pomůcky?
3. Jaké rozlišujeme druhy didaktických pomůcek?
4. Přibližte význam didaktických pomůcek.
5. Co představují prostředky didaktické techniky?
6. V jaké podobě existují prostředky didaktické techniky?

7. Co ovlivňuje volbu didaktických pomůcek a prostředků? Pokuste se uvést alespoň dva faktory.
8. Vysvětlete podstatu vizualizace.
9. Jaké znáte základní prostředky didaktické techniky, které napomáhají vizualizaci.
10. S čím je spojován tzv. zpětný projektor, myslíte, že je ještě jeho užívání relevantní?

Zajímavosti z dané problematiky

<https://hbr.org/> (Harvard business review, web obsahuje články v aj k problematice HR a vzdělávání zaměstnanců)

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503> (web obsahuje články s tématikou HR a vzdělávání)

2.15 Materiály pro podnikové vzdělávání

Klíčová slova

studijní materiály, kritéria, obsah studijních materiálů, mediální materiály

Cíle kapitoly

Cílem je seznámit studenta s různými typy studijních materiálů pro podnikové vzdělávání, dále se zásadami tvorby materiálů, stanovením relevantního obsahu studijních materiálů a přípravou a prezentací studijních materiálů s využitím jiného média.

Výstupy z učení

- 21.4 tvoří a připravuje podklady (včetně metodických aj.) pro podnikové vzdělávání
- 21.5 chápe a účinně využívá rozličné formy, metody a moderní informační technologie při vzdělávání zaměstnanců a při řízení znalostí v organizaci

Abstrakt

Písemné/tištěné studijní materiály

- ***Skripta***

Jde o souvislý studijní text, který se obsahově shoduje s probíranou tematikou. Umožňuje lektorovi soustředit se na podrobný výklad obtížných problémů, věnovat se procvičování nejdůležitějších poznatků a pružně reagovat na aktuální problémy účastníků vzdělávací akce, bez obav, že ve vymezeném čase nezvládne kompletní průřez problematikou.

- ***Sylaby, teze***

Z výše uvedeného důvodu se daleko častěji ve vzdělávání dospělých využívá shrnujících materiálů, jako jsou sylaby (syllabus = stručný výtah, přehled) či teze (stručné, často heslovité vyjádření hlavních myšlenek, tvrzení), které se podrobně vykládají v rámci lektorského vystoupení.

- ***Pracovní sešity, listy***

Velmi oblíbené jsou materiály v podobě různých pracovních sešitů či listů, které mohou být uspořádány do příručky účastníka. Principem těchto materiálů je dát účastníkovi v písemné formě nejdůležitější poznatky a zároveň ho vést k aktivní práci a přemýšlení o problémech.

- **Zadání případových studií**

Snaha o využívání efektivních metod a maximální přiblížení praxi vede ke stále větší oblibě tzv. případových studií či manažerských her. Problematikou případových studií, jako jednou z didaktických metod výuky, jsme se již zabývali.

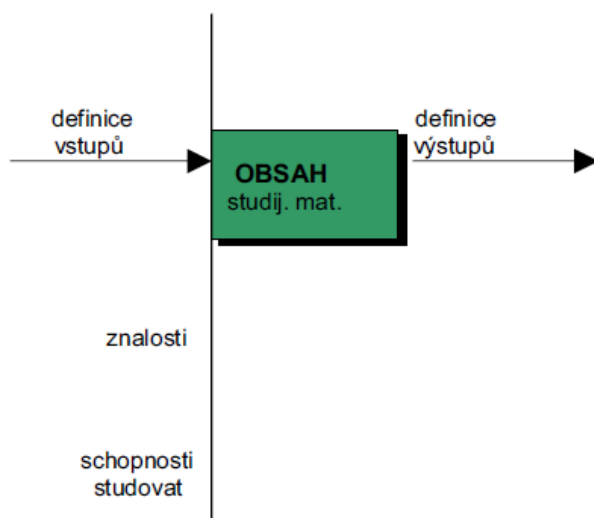
- **Manažerské hry**

Případovým studiím je někdy vytýkána jejich statická povaha. Proto v situacích, kde usilujeme o výcvik v jednání (rozhodování), používáme tzv. **manažerské hry**. Manažerské hry jsou v podstatě simulací života firmy, či jejího úseku. Na rozdíl od případových studií mají účastníci na základě známé výchozí situace řešit komplexní problémy.

- **Obsah studijního materiálu**

Předtím, než začneme psát studijní materiál, je **třeba jasně definovat vstupy**, tzn. potřebné vstupní znalosti a schopnosti ke studiu vašeho studijního materiálu, a rovněž musíte mít zcela **jasně definované výstupy**. Obsah musí být určen tak, aby po jeho nastudování byla měřitelná změna znalostí.

Obr. 7: Obsah studijního materiálu



Zdroj: Bartoňková 2007, s. 117

Studijní materiály nabízené prostřednictvím jiného média

Obecně je můžeme rozdělit do tří skupin

- Síť – lokální počítačové sítě, on-line knihovny a další zdroje informací, e-mail, videokonference v distančním a podnikovém vzdělávání.
- Multimédia – spojují různé formy uložení dat – video, dvou nebo třídídimenzionální animace, hypertext aj. na různých nosičích – např. CD-ROM. Je třeba si však uvědomit,

že „multimédia“ obecně mohou znamenat téměř cokoliv. „Křída a řeč“ jsou multimédia, stejně jako přednáška s diapozitivy a projektory.

- Mobilní prostředky a přístupy – např. zapůjčování notebooků pro práci doma

Studijní literatura

Povinná literatura

BARTOŇKOVÁ, H., 2007. *Firemní vzdělávání*. Praha: ICV. ISBN 978-80-244-1859-9. (s. 112-123)

VNOUČKOVÁ, L. 2017. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Praha: Odborné nakladatelství VŠEM. ISBN 978-80-87839-76-8. (s. 81-93)

Doporučená literatura

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů - Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTOŇKOVÁ, H., 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2914-5.

Kontrolní otázky

1. Jaké druhy studijních materiálů rozlišujeme?
2. Charakterizujte význam skript.
3. K čemu slouží sylaby, teze?
4. Jaký je hlavní princip pracovních sešitů?
5. Co předchází tvorbě obsahu studijních materiálů?
6. Co znamená jasné definování vstupů?
7. Jak by měl být koncipován obsah studijního materiálu.
8. Jaké znáte studijní materiály nabízené prostřednictvím jiného média?
9. K čemu slouží výukové videofilmy?
10. Moderním studijním materiálem jsou elektronické materiály. Jaké mají výhody a nevýhody?

Zajímavosti z dané problematiky

<https://hbr.org/> (Harward business review, web obsahuje články v aj k problematice HR a vzdělávání zaměstnanců)

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503> (web obsahuje články s tématikou HR a vzdělávání)

2.16 Předkalkulace vzdělávací akce, konečné vyúčtování vzdělávací akce

Klíčová slova

předkalkulace, druhy nákladů, systém snižování nákladů, konečné vyúčtování

Cíle kapitoly

Cílem je seznámit studenty s významem předkalkulace vzdělávací akce, ukázat hlavní kategorie nákladů na vzdělávací akce a také představit možnosti snižování nákladů na vzdělávání. Opomenuta není ani tvorba konečného vyúčtování vzdělávací akce.

Výstupy z učení

- 21.6 je schopen zabezpečit a účinně realizovat vzdělávací akce
- 21.8 hodnotí a analyzuje výsledky a efektivitu podnikového vzdělávání a pro zvýšení efektivity využívá nástroje controllingu vzdělávání

Abstrakt

Význam předkalkulace a konečného vyúčtování

Předkalkulace je součástí ekonomického projektování vzdělávací akce (viz dříve – projektování andragogické a projektování ekonomické). Konečné vyúčtování je součástí zjišťování ekonomické efektivity vzdělávací akce.

V širším smyslu je kalkulace ***propočít ekonomické výhodnosti jakékoliv činnosti jako takové v rámci firmy nebo jiné instituce***. Jde zároveň o podklad pro rozhodnutí, zda činnost provozovat, v jakém rozsahu a s jakými prostředky, případně zda se příslušné činnosti účastnit. Tento propočít tedy zahrnuje:

1. Výši aktiv (objem prostředků nezbytných pro realizaci činnosti – vybavení, zásoby materiálu a peněz v hotovosti, nebo na kontě).
2. Výši pasiv (výši vložených nebo získaných finančních zdrojů – dotace, úvěry, různé příspěvky).
3. Výnosy a náklady za určité období.

V užším smyslu je kalkulace ***propočít ekonomické výhodnosti vybrané jednotky činnosti*** – tzv. kalkulační jednice.

Druhy nákladů

Nejdůležitější věcí, kterou je třeba si při kalkulování výcvikového programu pamatovat, je ***nevynechat některou položku***, která je velmi důležitá pro proces investičního rozhodování, jako je pronájem zařízení pro kurs a příprava učebních osnov.

Obecně můžeme náklady rozdělit na 2 kategorie:

1. Náklady na vzdělávací program

náklady na lektory (mzdy, cestovné, ubytování),

náklady na realizační tým (sekretariát, specialisty na audiovizuální techniku, překladatele, zvukaře, tiskárnu atd.),

poplatky za výuku, hrazené jiným institucím,

2. Náklady na účastníky

přeprava do místa konání a místní přeprava,

náklady na přepravu při exkurzích a studijních cestách,

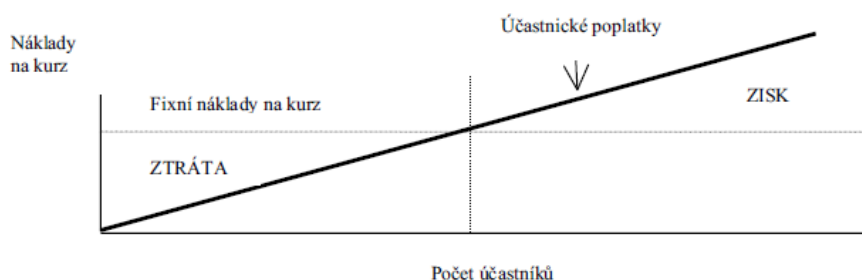
diety a cestovné (přídavky při služebních cestách a zvláštní výdaje),

některé firmy rovněž do nákladů na účastníky započítávají hodnotu ušlé pracovní doby zaměstnanců.

Stanovení výše nákladů a systém snižování nákladů

Ke stanovení výše nákladů se mimo jiné využívají databáze, které mohou být použity pro měření vývoje vzhledem k dosahování cílů organizace. Představují tak jednu z nejdůležitějších částí rozpočtového systému.

Obr. 8: Bod zvratu fixních nákladů a účastnické poplatky



Zdroj: Bartoňková 2007, s. 129

Možnosti snižování nákladů na vzdělávání ve firmě:

a) usilovat o realizaci výcvikových programů ve firmě nebo o výcvik na pracovišti, aby se snížila závislost na: vnějších konzultantech; „prestižních“ školitelích; školení mimo firmu,

- b) náklady za instruktora,
- c) náklady na materiál,
- d) náklady na uspořádání kursu,
- e) náklady za vedení kursu,
- f) náklady na člena kursu,
- g) náklady na ubytování.

Konečné vyúčtování vzdělávací akce

Pro konečné vyúčtování vzdělávací akce je nejvhodnější zachovat schéma z předkalkulace (viz výše) a vedle jednotlivých položek zařadit sloupec „rozpočet“, či „předkalkulace“, kde uvedeme plánované částky, a vedle něj zařadit sloupec „skutečnost“, či „platba“, kde uvedeme skutečně odvedené, či přijaté částky.

Studijní literatura

Povinná literatura

- BARTOŇKOVÁ, H., 2007. *Firemní vzdělávání*. Praha: ICV. ISBN 978-80-244-1859-9. (s. 125-131)
- VNOUČKOVÁ, L., 2017. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Praha: Odborné nakladatelství VŠEM. ISBN 978-80-87839-76-8. (s. 72-73, s. 212-213)

Doporučená literatura

- ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů - Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BARTOŇKOVÁ, H., 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2914-5.
- VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3651-8.

Kontrolní otázky

1. Jaký je význam předkalkulace vzdělávací akce?
2. Co zahrnuje propočet ekonomické výhodnosti?
3. Jak můžeme obecně rozdělit náklady?
4. Co patří do nákladů na účastníky?
5. Co je potřeba ke stanovení výše nákladů na vzdělávací akci?

6. Graficky znázorněte bod zvratu fixních nákladů a účastnické poplatky.
7. Jaké jsou možnosti snižování nákladů na vzdělávání ve firmě?
8. Proč je výhodné usilovat o realizaci výcvikových programů ve firmě nebo o výcvik na pracovišti?
9. Jaké náklady na vzdělávání představují většinou největší položky?
10. Jaký je účel konečného vyúčtování vzdělávací akce?

Zajímavosti z dané problematiky

<https://hbr.org/> (Harvard business review, web obsahuje články v aj k problematice HR a vzdělávání zaměstnanců)

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503> (web obsahuje články s tématikou HR a vzdělávání)

Odkaz na praktickou část

3.9 Hodnocení rentability vzdělávací akce

2.17 Realizace vzdělávací akce, její etapy

Klíčová slova

etapy, realizace, vzdělávací akce, logistika, časový a místní plán

Cíle kapitoly

Student bude vědět, co spadá do oblasti realizace a organizace vzdělávací akce, z jakých činností se skládá realizace a jak probíhá organizace a logistika vzdělávací akce.

Výstupy z učení

- 21.6 je schopen zabezpečit a účinně realizovat vzdělávací akce

Abstrakt

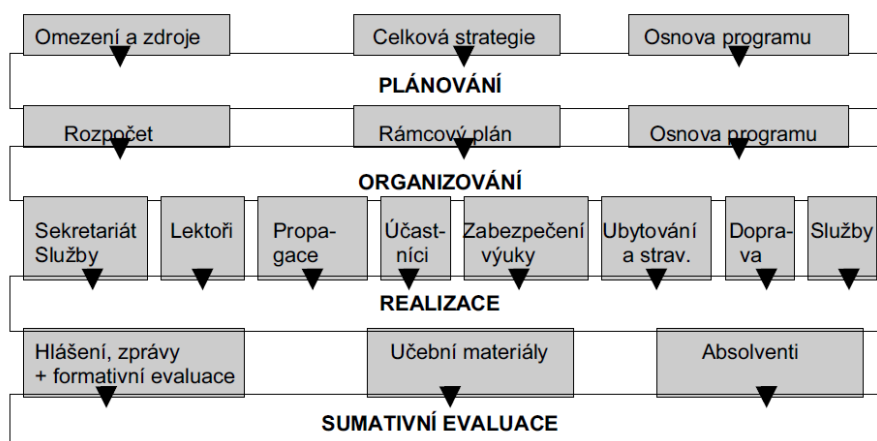
Etapy realizace vzdělávací akce

Jediné obecné pravidlo pro realizaci vzdělávacích programů spočívá v tom, že kurzy je třeba soustavně monitorovat, aby se zabezpečilo, že probíhají podle plánu a podle schváleného rozpočtu. Kromě toho by se každé vzdělávání mělo po ukončení, event. i v průběhu vyhodnocovat, aby se prověřilo, do jaké míry přineslo požadované výsledky.

Realizace se skládá ze tří hlavních činností:

- ***plánování realizace*** programu (tj. plánování vstupů a výstupů, projekt vzdělávací akce, osnovy, rozpočet),
- příprava a ***organizace*** jednotlivých akcí v rámci programu,
- ***realizace*** programu.

Obr. 9: Realizace vzdělávací akce



Zdroj: Bartoňková 2007, s. 133

Organizace, logistika vzdělávací akce

Vztahuje se na následující oblasti a zahrnuje v jejich rámci velké množství činností nezbytných pro realizaci vzdělávací akce: management (řídí program, zřizuje sekretariát – určí organizačního pracovníka), sekretariát/organizační pracovník – zajišťuje následující: výběr lektorů, poradu s lektory, přípravu kontraktu, soustředění podkladů pro vzdělávací akci, platby, propagaci, účastníky – vyhledává účastníky, informuje je, přijímá přihlášky, vybírá účastníky atd., zabezpečení výuky, ubytování a stravování, dopravu, společenské a relaxační prostory aj.

Realizace vzdělávací akce

Je-li zabezpečeno vše z organizačního hlediska – viz předchozí body, pak je vzdělávací program dobře připraven na své zahájení. Etapa realizace zahrnuje tři hlavní akce:

1. Zahájení programu.
2. Vzdělávací proces.
3. Závěr programu.

Chceme-li se vyhnout improvizacím na poslední chvíli a konfliktům, které by mohly narušit hladký průběh akcí, doporučuje se používat přehledy (tzv. časový a místní plán), podle kterých sledujeme plnění jednotlivých kroků nezbytných k zabezpečení, organizaci a realizaci vzdělávací akce.

Časový a místní plán

Připravit časový a místní plán v *písemné podobě* (a dodržet jej) je stěžejním krokem pro úspěšně realizovanou vzdělávací akci.

Studijní literatura

Povinná literatura

BARTOŇKOVÁ, H., 2007. *Firemní vzdělávání*. Praha: ICV. ISBN 978-80-244-1859-9. (s. 133-135)

VNOUČKOVÁ, L., 2017. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Praha: Odborné nakladatelství VŠEM. ISBN 978-80-87839-76-8. (s. 72-75)

Doporučená literatura

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů - Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTOŇKOVÁ, H., 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2914-5.

VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3651-8.

Kontrolní otázky

1. Z jakých činností se skládá realizace vzdělávací akce?
2. Jaké je obecné pravidlo pro realizaci vzdělávacích programů?
3. Jaké etapy má zpravidla realizace vzdělávací akce?
4. Komentujte Obrázek 9.
5. Na co se vztahuje organizace vzdělávací akce?
6. Co zajišťuje management ve fázi organizace vzdělávací akce?
7. Jmenujte činnosti, které zabezpečuje sekretariát.
8. Jaké tři hlavní akce zahrnuje etapa realizace?
9. K čemu slouží časový a místní plán?
9. V jaké podobě je připravován časový a místní plán?
10. Je některá etapa realizace vzdělávací akce podle Vás důležitější než ostatní? Zdůvodněte.

Zajímavosti z dané problematiky

<https://hbr.org/> (Harward business review, web obsahuje články v aj k problematice HR a vzdělávání zaměstnanců)

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503> (web obsahuje články s tématikou HR a vzdělávání)

2.18 Evaluace vzdělávací akce a její důležitost v podnikovém vzdělávání

Klíčová slova

evaluace vzdělávací akce, hodnocení, etapy, bariéry, druhy hodnocení

Cíle kapitoly

Cílem je objasnit studentům pojem evaluace vzdělávací akce, význam a důvody hodnocení, oblasti a etapy hodnocení, dále potom bariéry hodnocení, možné druhy hodnocení a principy a účinnost hodnocení.

Výstupy z učení

- 21.8 hodnotí a analyzuje výsledky a efektivitu podnikového vzdělávání a pro zvýšení efektivity využívá nástroje controllingu vzdělávání

Abstrakt

Význam a důvody evaluace – hodnocení vzdělávací akce

Obecně můžeme říci, že hodnocení je procedura, která určuje **efektivitu činnosti personálního oddělení firmy/vzdělávacího oddělení/vzdělávací agentury**.

Obecně existují 4 hlavní **důvody hodnocení**. V praxi se často tyto důvody kombinují a překrývají:

- učení,
- zdokonalování,
- kontrolování,
- ověřování.

Hodnocení tedy slouží:

- ke zjištění, zda program splnil očekávané cíle nebo vyřešil problém;
- k identifikaci silných a slabých stránek programu

Oblasti hodnocení

Hodnocení neprobíhá jen na úrovni samotného obsahu vzdělávací akce, ale realizuje se i hodnocení organizace, realizace, prostředí, lektorů, studijních materiálů, evaluace instituce, evaluace celého vzdělávacího programu.

Hodnotíme tedy:

1. kontext, tj. souvislosti, za kterých se vzdělávací akce uskutečňuje,
2. výstupy, tzn., co se změnilo v důsledku školení – znají účastníci něco nového, naučili se novým dovednostem atd.,
3. administrativu – můžeme ji chápat jako „membránu“, která obaluje celou vzdělávací akci,
4. vstupy, prvky, které navrhuje přednášející a tvůrci kurzu – jsou součástí oficiálního plánu studia v kurzu (např. metody a techniky),
5. proces výuky, tj. zkušenost, kterou účastník prochází v průběhu kurzu.

Etapy hodnocení

1. Hodnocení formativní

- průběžné hodnocení, probíhá v průběhu vzdělávací akce a posuzuje, zda a kolik se účastníci naučili, posuzuje lektory, komunikaci, vztah s účastníky, posuzuje prostředí, organizaci, přesně určuje potíže účastníků vzdělávací akce a umožňuje tak nápravu,
- zvyšuje motivaci účastníků,
- testy, dotazníky, příp. rozhovory, hospitace, pozorování přímo při vzdělávací akci.

2. Hodnocení sumativní

- finální, souhrnné hodnocení,
- velmi úzce souvisí s konkrétními požadavky – viz analýza vzdělávacích potřeb,
- testy, pozorování, dotazníky atd.

Bariéry hodnocení

A) Bariéry na straně zadavatele:

- neměl stanoveny cíle vzdělávání,
- hodnocení nepovažoval za potřebné,

B) Bariéry na straně účastníků:

- účastníci se cítí hodnocením ohroženi,
- jejich postavení v organizační struktuře je tak vysoko, že hodnocení nepřipustili,

C) Bariéry na straně lektorů:

- obava z výsledku hodnocení – obava z ohrožení vlastní kariéry,
- neochota věnovat hodnocení čas,

Druhy hodnocení

I. **Reakce** – líbilo se jim to?

II. **Učení** – naučili se to?

III. **Chování** – použili to na pracovišti?

IV. **Výsledky** – došlo ke změně efektivity organizace?

Principy hodnocení

Účinnost hodnocení- validita, reliabilita

Studijní literatura

Povinná literatura

BARTOŇKOVÁ, H., 2007. *Firemní vzdělávání*. Praha: ICV. ISBN 978-80-244-1859-9. (s. 135-144)

VNOUČKOVÁ, L., 2017. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Praha: Odborné nakladatelství VŠEM. ISBN 978-80-87839-76-8. (s. 75-78, s. 211-214)

Doporučená literatura

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů - Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTOŇKOVÁ, H., 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2914-5.

Kontrolní otázky

1. Vysvětlíte pojem evaluace vzdělávací akce.
2. K čemu slouží hodnocení jakožto procedura?
3. Jaké jsou hlavní důvody hodnocení?
4. Jaké znáte oblasti hodnocení? Stručně je popište.
5. Jmenujte základní etapy hodnocení a uveďte ke každé etapě dva příklady.
6. Co představují bariéry hodnocení?
7. Jmenujte druhy bariér hodnocení.
8. Popište konkrétněji jednu skupinu bariér hodnocení.
9. Jaké druhy hodnocení znáte? Co je hodnoceno?
10. Jaké rozlišujeme dva základní pojmy v rámci účinnosti hodnocení, vysvětlíte je?

Zajímavosti z dané problematiky

<https://hbr.org/> (Harward business review, web obsahuje články v aj k problematice HR a vzdělávání zaměstnanců)

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503> (web obsahuje články s tematikou HR a vzdělávání)

Odkaz na praktickou část

3.9 Hodnocení rentability vzdělávací akce

2.19 Controlling podnikového vzdělávání

Klíčová slova

controlling vzdělávání, cíle controllingu, nástroje controllingu, efektivita

Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je objasnit studentovi pojem controlling podnikové vzdělávání, jeho cíle a nástroje. Dále se seznámí se zásadami, které zvyšují efektivitu vzdělávacích akcí.

Výstupy z učení

- 21.8 hodnotí a analyzuje výsledky a efektivitu podnikového vzdělávání a pro zvýšení efektivity využívá nástroje controllingu vzdělávání

Abstrakt

Cílem controllingu podnikového vzdělávání je podporovat vzdělávání zaměstnanců a sladit potřeby podniku a zaměstnanců. *Controlling podnikového vzdělávání tak přebírá roli plánování, řízení a kontroly podnikového vzdělávání, a to včetně řízení jeho efektivitu a účinnosti.* Controlling vzdělávacích aktivit je založen na čtyřech společných principech personálního controllingu, tedy:

- formulaci cílů (očekávaných výsledků) personálních procesů, činností či opatření
- stanovení zásad pro provádění jednotlivých personálních procesů, činností nebo opatření
- sledování a kontrole cílů i zásad personálních procesů a činností,
- určení a kontrole faktorů, které úspěšnost personálních činností ovlivňují.

Uplatnění zásad personálního controllingu na oblast controllingu podnikového vzdělávání proto znamená:

- stanovit konkrétní cíle ročních i víceletých vzdělávacích programů organizace i jednotlivých vzdělávacích akcí,
- určit vzdělávací metody odpovídající povaze vzdělávacích programů i obecnějším zásadám efektivního vzdělávání a kontrolovat jejich dodržování,
- hodnotit a analyzovat výsledky, které vzdělávání a trénink přinesly,

- stanovit a kontrolovat faktory, které účinnost vzdělávání podmiňují. K nim patří především motivace zaměstnanců ke vzdělávání a odpovědnost manažerů i personalistů za dosažení jejich cílů, ale i organizace vzdělávacích akcí.

Cíle a standardy controllingu podnikového vzdělávání:

- určení průměrného počtu hodin či dnů tréninku na zaměstnance,
- určení podílu zaměstnanců, kteří se v daném období zúčastnili určitého tréninku,
- určení průměrných nákladů na jeden den školení či tréninku,
- určení podílu vnitřních a vnějších vzdělávacích akcí,
- určení podílu vzdělávacích akcí s konkrétně stanoveným a hodnoceným výsledkem,

Ke standardům controllingu podnikového vzdělávání, tj. konkrétním zásadám zajišťujícím efektivitu vzdělávacích akcí patří pak především praktické zásady týkající se:

- **stanovení cílů vzdělávacích aktivit.** Požadavkem těchto standardů je, aby cíle těchto akcí byly formulovány s maximální určitostí a ověřitelností, a to jako předpoklady k samostatnému vykonávání určité činnosti nebo ke změně způsobu provádění určité práce.
- **volba vzdělávacích metod.** Standardy této kategorie zahrnují požadavky, aby témata a problémy, kterými se školení zabývá, měly co nejbližší skutečné povaze pracovních úkolů, které účastníci školení řeší nebo na které se připravují, aby přednost dostávaly akce, které spojují trénink s individuálním poradenstvím, tj. která pomáhají zaměstnancům odstranit konkrétní překážky bránící ve zvýšení jejich výkonu, aby byly voleny metody dávající účastníkům možnost vyzkoušet si nové metody a postupy v rámci tréninku okamžitě a „na vlastní kůži“ a aby zvolené metody vyvolávaly aktivní zapojení účastníků.
- **hodnocení výsledků vzdělávání.** Standard controllingu vztahující se k hodnocení výsledků vzdělávání by měl být formulován především tak, že výsledky vzdělávacích aktivit je třeba vždy hodnotit ve vztahu k jejich předem stanoveným cílům.
- **faktory ovlivňující úspěšnost vzdělávání.** Součástí controllingu vzdělávacích aktivit je i stanovení faktorů, které jejich výsledky ovlivňují. K nim patří, vedle nerušeného průběhu vzdělávacích akcí a koncentrace jeho účastníků, především **motivace a odpovědnost zaměstnanců**, případně jejich nadřízených i personalistů za dosažené výsledky.

Studijní literatura

Povinná literatura

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 132-138)

VNOUČKOVÁ, L., 2017. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Praha: Odborné nakladatelství VŠEM. ISBN 978-80-87839-76-8. (s. 113-120, s. 136-141, s. 214-217, s. 237-239)

Doporučená literatura

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů - Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.

Kontrolní otázky

1. Vysvětlete podstatu personálního controllingu.
2. Na jakých principech je založen controlling vzdělávacích aktivit?
3. Jmenujte tyto principy a stručně je charakterizujte.
4. Je dle Vašeho názoru hojně uplatňován controlling podnikového vzdělávání?
5. Jaké znáte ukazatele vztahující se k procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?
6. Charakterizujte zásadu stanovení cílů vzdělávacích aktivit.
7. Proč je důležitá volba vzdělávacích metod?
8. Vysvětlete důležitost hodnocení výsledků vzdělávání.
9. Jaké další faktory ovlivňují úspěšnost vzdělávání?
10. Jakou podle Vás může sehrávat controlling roli v podnikovém vzdělávání?

Zajímavosti z dané problematiky

<https://hbr.org/> (Harward business review, web obsahuje články v aj k problematice HR a vzdělávání zaměstnanců)

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503> (web obsahuje články s tématikou HR a vzdělávání)

Odkaz na praktickou část

3.9 Hodnocení rentability vzdělávací akce

2.20 Předpoklady efektivity podnikového vzdělávání a nejčastější slabiny vzdělávání zaměstnanců

Klíčová slova

efektivita podnikového vzdělávání, stanovení cílů, hodnocení výsledků

Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je seznámit studenty s obecnými předpoklady efektivního podnikového vzdělávání. Student se seznámí se čtyřmi skupinami zásad, které přispívají ke zvýšení efektivity podnikového vzdělávání.

Výstupy z učení

- 21.8 hodnotí a analyzuje výsledky a efektivitu podnikového vzdělávání a pro zvýšení efektivity využívá nástroje controllingu vzdělávání

Abstrakt

Předpoklady efektivního podnikového vzdělávání

Efektivita prostředků vynaložených na vzdělávání zaměstnanců závisí na jeho naplánování a provedení, ale i dalších doprovodných faktorech. Hlavní zásady přispívající ke zvýšení této efektivity lze tak rozdělit do čtyř základních skupin.

Do první z nich patří správné ***stanovení cílů vzdělávání***, opírající se o ***analýzu současných i budoucích vzdělávacích potřeb organizace***. Zatímco jasné a konkrétní cíle vzdělávání, jejichž význam jsme zdůraznili v předchozí kapitole, jsou důležité pro ověření jeho výsledků, resp. efektivity, správné obsahové zacílení vzdělávání je předpokladem toho, že schopnosti, které vzdělávání vytváří, budou pracovníci moci skutečně využít.

Do druhé skupiny předpokladů efektivního vzdělávání spadá ***volba jeho účinných, resp. odpovídajících metod*** a průběžná kontrola jejich dodržování. Volba odpovídajících metod vzdělávání souvisí jak s jeho tématem, tak i typem pracovníků, na které je vzdělávání zaměřeno.

Třetí skupina zásad efektivního vzdělávání se týká toho, zda a jak jsou výsledky ***vzdělávání hodnoceny***. Hodnocení výsledků vzdělávání může v závislosti na jeho délce probíhat

průběžně i na jeho konci a je důležité nejen pro včasné ověření jeho výsledků, ale i s ohledem na motivaci jeho účastníků (a někdy i lektorů).

Čtvrtá skupina pravidel podporujících efektivitu vzdělávání navazuje na předchozí a souvisí s tím, nakolik či jakým způsobem jsou zaměstnanci ke vzdělávání **motivováni**.

Samostatnou skupinou zásad ovlivňujících efektivitu vzdělávání, prolínající se s předchozími čtyřmi, tvoří pak pravidla dotýkající se **vzdělávání vedoucích zaměstnanců a pravidla týkající se vzdělávání personálních manažerů a specialistů**.

Příčiny nízké efektivity vzdělávání

Příčinou toho, proč je účinnost prostředků věnovaných na školení mnohdy problematická, jsou naopak chyby při plánování a přípravě vzdělávacích akcí, při jejich realizaci i při následném hodnocení jejich úspěšnosti. K nejčastějším příčinám nízké efektivity vzdělávacích akcí patří to, že:

- vzdělávání **neváže na cíle a potřeby podniku**. Náplň vzdělávání je určována nabídkou vzdělávacích firem, případně přáními zaměstnanců (zaměstnanci si vybírají kurzy libovolně, vzdělávání je chápáno jako benefit), nikoliv výkonovými nedostatky a strategickými cíli podniku,
- **hodnocení výsledků vzdělávání je založeno převážně na spokojenosti zaměstnanců,**
- metody vzdělávání **neumožňují aktivitu zaměstnanců ani individuální přístup lektora,**
- **management se o obsah a výsledky vzdělávání nezajímá**, částečně i proto, že údaje o průběhu či výsledcích vzdělávacích aktivit, které dostává od personálního vedení, neumožňují posoudit jejich skutečný dopad.

Studijní literatura

Povinná literatura

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 132-138)

VNOUČKOVÁ, L., 2017. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Praha: Odborné nakladatelství VŠEM. ISBN 978-80-87839-76-8. (s. 113-120, s. 136-141, s. 214-217, s. 237-239)

Doporučená literatura

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů - Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTOŇKOVÁ, H., 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2914-5.

VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3651-8.

Kontrolní otázky

1. Na čem závisí efektivita prostředků vynaložených na vzdělávání?
2. Do kolika skupin lze rozdělit hlavní zásady přispívající ke zvýšení efektivity?
3. Charakterizujte první skupinu zásad pro efektivní vzdělávání.
4. Co spadá do druhé skupiny předpokladů efektivního vzdělávání?
5. Jaká je podstata třetí skupiny zásad?
6. Proč je motivace pro efektivitu vzdělávání důležitá?
7. Na čem by mělo být založeno hodnocení výsledků vzdělávání?
8. O co se musí opírat správné nastavení cílů?
9. Proč se management podniku o obsah a výsledky vzdělávání často nezajímá?
10. Zkuste uvést ještě některé další předpoklady efektivního podnikového vzdělávání.

Zajímavosti z dané problematiky

<https://hbr.org/> (Harvard business review, web obsahuje články v aj k problematice HR a vzdělávání zaměstnanců)

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503> (web obsahuje články s tématikou HR a vzdělávání)

Odkaz na praktickou část

3.9 Hodnocení rentability vzdělávací akce

2.21 Motivace k podnikovému vzdělávání

Klíčová slova

vzdělávání, motivace: před, během a po vzdělávací akci

Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je přiblížit studentovi důležitost motivace v podnikovém vzdělávání před, během a po ukončení vzdělávací akce, a to ve vztahu k efektivitě vzdělávání.

Výstupy z učení

- 21.8 hodnotí a analyzuje výsledky a efektivitu podnikového vzdělávání a pro zvýšení efektivity využívá nástroje controllingu vzdělávání

Abstrakt

Součástí efektivního plánování a řízení vzdělávacích aktivit je i pozornost věnovaná důležitým doprovodným faktorů, které jejich výsledky ovlivňují. K nim patří – vedle nerušeného průběhu vzdělávacích akcí a koncentrace jeho účastníků - především **motivace** a odpovědnost zaměstnanců, ale i jejich nadřízených, případně personalistů za dosažené výsledky. **Motivace zaměstnanců** je obecně důležitým předpokladem učení. Jsou-li lidé k učení motivováni, tj. cítí-li jeho význam a potřebu, učí se rychleji. Schopnosti, které získávají, jsou zpravidla i trvalejší. Důvodem nízké efektivity školení je naopak často skutečnost, že za jejich výsledky není nikdo ze zúčastněných odpovědný. Vzdělávání zaměstnanců se proto zpravidla neobejde bez cílených opatření k posílení jejich motivace. Opatření posilující motivaci ke vzdělávání by měla podporovat především motivaci vnitřní, založenou na osobním zájmu o profesní rozvoj či nové znalosti. Tato motivace je zpravidla účinnější. Spoléhat jen na vnitřní motivaci však nemusí být dostatečné. Motivace ke vzdělávání by proto neměla opomíjet ani nástroje vnější, opírající se o vhodnou formu odměn, případně sankcí. Motivaci podporující vzdělávání lze rozdělit do čtyř částí. Tvoří ji motivace před zahájením vzdělávání a v jeho průběhu, motivace založená na ověřování nových dovedností a rovněž motivace opírající se o odměny či sankce založené na osvojení či praktickém využívání nových schopností.

Motivace před vzdělávací akcí. Jedním z hlavních předpokladů úspěšnosti školení je motivace, se kterou zaměstnanci na školení přicházejí. Zvýšit motivaci ke školení před jeho zahájením vyžaduje zpravidla dostatečně a zavčas vysvětlit, jaký je jeho význam, a to jak pro organizaci a jeho další rozvoj, tak i pro jednotlivé zaměstnance osobně. Osobní význam školení pro zaměstnance může spočívat v dosažení vyššího výkonu a zvýšení jejich odměny, v získání vyšších pravomocí, v účasti na zajímavém projektu apod.

Důležité je zpravidla i zahájit školení „shora“. Důvodem je nejen posílení významu školení, ale i lepší předpoklad pro to, aby zaměstnanci mohli nové schopnosti uplatnit v praxi. Nástrojem motivace účastníků vzdělávacích akcí je, jak jsme již uvedli, i možnost osobně se podílet na stanovení priorit svého rozvoje, na konkrétním zaměření vzdělávací akce, volbě jejích metod apod.

Motivace v rámci vzdělávací akce. Složitějším, o to však důležitějším předpokladem účinnosti vzdělávání, je neztratit motivaci účastníků ani v jeho průběhu. Předpokladem je taková koncepce školení, kdy nově osvojované postupy vycházejí z přímých pracovních zkušeností jednotlivých osob a trénované osoby vědí, že je mohou ve své práci přímo použít. Důležité je i to, zda účastníci mají možnost být při školení aktivní a nové postupy si vyzkoušet či zda vzdělávání obsahuje i určitý prvek zábavy. Ke vzdělávacím metodám, které splňují tyto požadavky nejlépe, patří tréninky založené na řešení případových studií. Jde o situace, ve kterých se zaměstnanci učí na základě vlastních zkušeností, získávaných řešením konkrétních či modelových úkolů. V případě rozsáhlejších vzdělávacích akcí může motivaci účastníků posílit i občasná účast nadřízených. Obava z narušení průběhu tréninku, která v této souvislosti občas zaznívá, není na místě. Účast nadřízeného dává zaměstnancům signál, že jejich rozvoj patří k jeho prioritám a zvyšuje jejich motivaci k jeho úspěšnému absolvování. Manažerovi dává navíc možnost doplňovat jeho obsah podle aktuálních potřeb firmy. Důležitým předpokladem motivace k úspěšnému absolvování tréninků je *ověřování získaných znalostí či schopností*. Může k němu docházet v průběhu vzdělávání nebo po jeho ukončení. Z hlediska motivace je důležité, aby zkoušky či testy, ověřující nově získané dovednosti, či prezentace zadaného úkolu, navazujícího na školení, byly naplánovány předem. Důležité je však i to, aby v případě, že pracovník testy neprojde, byl nucen školení absolvovat znovu, někdy i ve svém mimopracovním čase nebo na vlastní náklady.

Podobnou úlohu jako zkoušky mohou sehrát předem naplánované rozhovory účastníků s jejich nadřízeným, při kterých jsou požádáni o shrnutí hlavních poznatků školení nebo např. aby po ukončení tréninku školený veřejně prezentoval výsledky.

Motivace po ukončení vzdělávací akce

Podpory motivace je zpravidla třeba i k tomu, aby se každodenní činnost zaměstnanců po školení opět nevrátila k předchozí rutině. Ve většině případů se totiž nelze spoléhat, že absolventi školení začnou své nové schopnosti používat spontánně a bez problémů. Nemají-li však zaměstnanci možnost využít nové schopnosti v praxi, je devadesát procent nových poznatků a schopností, které školení přináší, během tří měsíců zapomenuto.

Praktické využití nových schopností se proto neobejde bez pomoci, podpory, případně určitého tlaku ze strany nadřízených. Mnohdy je pro uplatnění nových schopností či postupů třeba provést i odpovídající změny na pracovišti, o kterých by manažeři měly rozhodnout.

Součástí motivace k osvojení a využívání nových schopností a znalostí ze strany organizátorů školení i přímých nadřízených mohou být i předem naplánované závěrečné zkoušky, testy či prezentace řešení úkolu zadaného v průběhu školení; předem naplánované rozhovory účastníků s jejich nadřízeným, při kterých budou požádáni o shrnutí hlavních poznatků školení; požadavky, aby účastník školení jeho závěry písemně zachytil a předal svým spolupracovníkům; požadavky, aby nové postupy, které hodlá ve své činnosti využít, veřejně prezentoval. Úkolem osob, jež vzdělávací aktivity organizují a řídí, je přesvědčit se o tom, zda tyto nástroje motivace byly použity. Pokud tomu tak není, měly by se zasadit o jejich využití.

Motivace ke vzdělávání může být posílena i dalšími, „systémovými“ nástroji personálního řízení. Patří k nim například: zahrnutí cílů vzdělávání mezi osobní výkonové cíle zaměstnanců a promítnutí získaných schopností do výsledků pravidelného hodnocení zaměstnanců; vazba možnosti kariérového či odborného postupu zaměstnanců za dosažené znalosti a schopnosti (zařazení mezi manažerské rezervy či talenty organizace, možnost stáží, účasti na projektech apod.); promítnutí výsledků vzdělávání zaměstnanců do hodnocení jejich nadřízených; zavedení finanční motivace zaměstnanců k dosažení výsledků vzdělávání, například promítnutím získaných schopností do platu zaměstnance nebo naopak dohodou se zaměstnancem o úhradě nákladů na vzdělávání, pokud stanovených cílů nedosáhne.

Studijní literatura

Povinná literatura

VNOUČKOVÁ, L. 2017. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Praha: Odborné nakladatelství VŠEM. ISBN 978-80-87839-76-8. (s. 29, s. 33, s. 40, s. 45-49, s. 101-108, s. 122-135, s. 139-141, s. 145-159, s. 227-230, s. 285-286)

Doporučená literatura

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTOŇKOVÁ, H., 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2914-5.

VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3651-8.

Kontrolní otázky

1. Jakou roli sehrává při vzdělávání motivace?
2. Proč je důležité motivovat účastníky vzdělávací akce již před začátkem vzdělávací akce?
3. Jaké motivační nástroje je vhodné využít před začátkem vzdělávací akce?
4. Vysvětlíte důležitost motivovat účastníky vzdělávací akce i v jejím průběhu?
5. Jak můžeme posílit průběžnou motivaci pracovníků v rámci vzdělávací akce?
6. Proč je důležité motivovat účastníky vzdělávací akce rovněž po jejím ukončení?
7. Jaké motivační nástroje je vhodně využívat po ukončení vzdělávací akce?
8. Jakou roli hrají v procesu motivace vedoucí pracovníci?
9. Jakými dalšími nástroji personálního řízení můžeme zvýšit motivaci k podnikovému vzdělávání?
10. Kdy je účelné využívat ke zvýšení motivace i „sankce“?

Zajímavosti z dané problematiky

<https://hbr.org/> (Harward business review, web obsahuje články v aj k problematice HR a vzdělávání zaměstnanců)

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503> (web obsahuje články s tematikou HR a vzdělávání)

2.22 Vzdělavatel působící v podnikovém vzdělávání, jeho charakteristika, základní činnosti a jeho role

Klíčová slova

pojem vzdělavatel, charakteristika vzdělavatele, činnosti a role vzdělavatele

Cíle kapitoly

Student bude znát základní charakteristiky a specifika vzdělavatele v podnikovém vzdělávání, jeho základní činnosti a role a mu bude ozřejmána funkce vzdělavatele v podnikovém vzdělávání.

Výstupy z učení

- 21.7 vytváří systém interních vzdělavatelů podniku

Abstrakt

Charakteristika vzdělavatele

Můžeme říci, že **kompetentního vzdělavatele charakterizuje:**

- odborná připravenost,
- zkušenosti,
- praxe,
- didaktické schopnosti a dovednosti ve vztahu ke vzdělávání dospělých,
- schopnost veřejně vystupovat,
- schopnost řídit interaktivní vzdělávací formy, metody a techniky,
- dále pak soubor osobnostních kvalit, z nichž ty nejpodstatnější jsou:
- analytická schopnost,
- logické myšlení,
- syntetická schopnost,
- celostní (holistické) myšlení,
- tvořivost,
- komunikativnost,
- empatie (vcítění)

Mezi **základní činnosti a funkce vzdělavatele** patří:

- pomáhat lidem učit se a rozvíjet se,
- identifikovat vzdělávací aktivity,
- navrhovat nejvhodnější vzdělávací aktivity,
- pomáhat dospělým řešit problémy spojené s výkonem,
- identifikovat problémy s výkonem,
- provádět výběr a navrhovat strategii zásahů,
- pomáhat účastníkům předvídat problémy a vymýšlet přístupy,
 - identifikovat budoucí potřeby,
 - předvídat budoucí problémy,
- rozvíjet obecně vzdělávací procesy,
 - řídit vzdělávací procesy,
 - vyhodnocovat dosažené výsledky.

Role vzdělavatele – typologie

Instruktor: hlavně usiluje o skutečné provedení školení, tzn. Přímou pomáhá posluchači učit se, předává mu zpětnou vazbu atd.

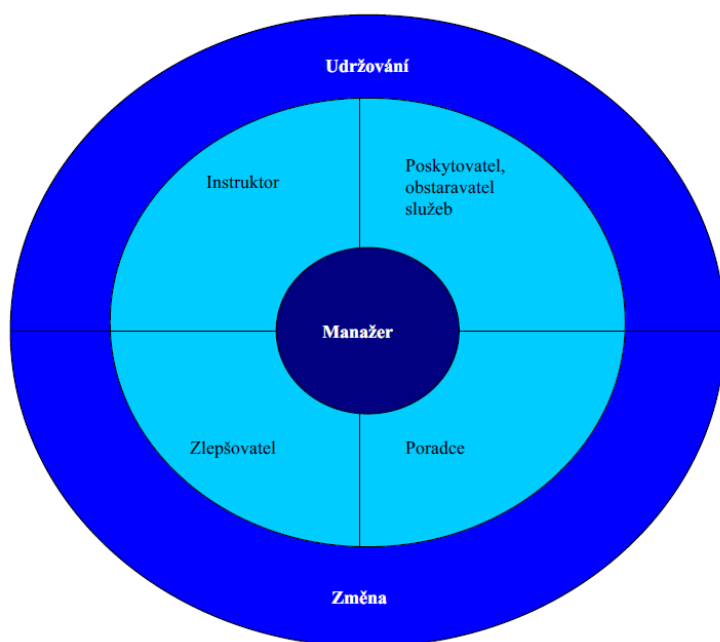
Poskytovatel, obstaravatel služeb: má na starosti navrhování, aktualizace, udržování a předávání školicích programů. Je zapojen do vypracování analýzy vzdělávacích potřeb, stanovení cílů vzdělávání nebo vzdělávání vzdělavatelů.

Poradce: tato role má 2 hlavní rysy – analyzuje problémy organizace a potom doporučuje řešení, které může vyžadovat školení.

Zlepšovatel: primární starostí v této roli je podpora a pomoc organizaci dosáhnout efektivní změny a vyřešit problémy s výkonem.

Manažer: zajímá se hlavně o plánování, organizaci, kontrolu a vývoj funkce vzdělávání. Nastavuje konkrétní cíle a formuluje politiku vzdělávání, zajišťuje a dohlíží na vývoj, dodání a vyhodnocení správných vzdělávacích aktivit, nábor a vývoj školícího personálu, kontroluje aktivity v souladu s celkovým plánem vzdělávání a s rozpočtem.

Obr. 10: Hlavní role vzdělavatele v podnikovém vzdělávání



Zdroj: Bartoňková 2007, s. 148

Vzdělavatel ve firemním vzdělávání – odborník manažerského rozvoje

Vzdělavatel v organizaci, tedy v rámci firemního vzdělávání v podstatě plní dvě základní funkce:

rozvoj lidí a organizační rozvoj, které lze dále rozložit na celou řadu činností.

Dále rozlišujeme čtyři různé funkce, které by vzdělavatel mohl plnit: vzdělavatel, poradce ve vzdělávání, poradce v učení, poradce organizačního rozvoje.

Studijní literatura

Povinná literatura

BARTOŇKOVÁ, H., 2007. *Firemní vzdělávání*. Praha: ICV. ISBN 978-80-244-1859-9. (s. 135-144, s. 145-150)

VNOUČKOVÁ, L., 2017. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Praha: Odborné nakladatelství VŠEM. ISBN 978-80-87839-76-8. (s. 61-94, s. 248, s. 253)

Doporučená literatura

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů - Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTOŇKOVÁ, H., 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2914-5.

Kontrolní otázky

1. Jak byste charakterizovali dobrého vzdělavatele?
2. Vzdělavatele charakterizuje i soubor osobnostních kvalit, jmenujte jich alespoň šest.
3. Jmenujte základní činnosti /funkce vzdělavatele a ke každé uveďte příklad.
4. Jaké role patří do typologie role vzdělavatele?
5. Charakterizujte roli vzdělavatele „poskytovatel/obstaratel“ služeb.
6. Která z rolí vzdělavatele představuje podporu/pomoc organizaci dosáhnout efektivní změny a vyřešit problémy s výkonem?
7. Jmenujte stěžejní úkoly vzdělavatele v roli manažera.
8. Jmenujte čtyři hlavní role vzdělavatele v podnikovém vzdělávání.
9. Jmenujte dvě základní funkce vzdělavatele v organizaci.
10. Zkuste najít další funkce, které může obsahovat činnost odborníka manažerského rozvoje.

Zajímavosti z dané problematiky

<https://hbr.org/> (Harward business review, web obsahuje články v aj k problematice HR a vzdělávání zaměstnanců)

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503> (web obsahuje články s tematikou HR a vzdělávání)

2.23 Předpoklady pro funkci vzdělavatele, jeho funkce ve strategickém rozvoji podniku a bariéry v jeho práci

Klíčová slova

kompetence vzdělavatele, vzdělavatel a strategický rozvoj, bariéry v práci vzdělavatele

Cíle kapitoly

Student bude znát důležité kompetence vzdělavatele podnikového vzdělávání a jeho důležitou roli při strategickém rozvoji podniku. Dále bude seznámen s možnými bariérami v práci vzdělavatele.

Výstupy z učení

- 21.7 vytváří systém interních vzdělavatelů podniku

Abstrakt

Předpoklady pro funkci vzdělavatele v rámci firemního vzdělávání

Přehled kompetencí vzdělavatele - odborníka rozvoje lidských zdrojů

- Jedenáct technických kompetencí: znalost problematiky učení dospělých, rozvoje kariéry, manažerských profilů, vzdělávání a školení včetně přidružených problémů, identifikace dovedností, elektronických systémů, zajišťování učebních prostor a pomůcek, vytyčování cílů, sledování výkonnosti, logistiky a výzkumu.
- Devět podnikatelsko-manažerských kompetencí: pochopení podniku a podnikání, odvětví, chování organizace, rozvoje a fungování organizace, dovednosti ve sféře analýzy nákladů a výnosů, delegování pravomocí, projektový management a administrativa.
- Osm interpersonálních kompetencí: koučování, zpětná vazba, skupinové procesy, vyjednávání, prezentace, kladení otázek, navazování vztahů a písemný projev.
- Sedm intelektuálních kompetencí: redukce dat, vyhledávání informací, modelování, pozorování, vytváření vize, myšlenková všestrannost a sebepoznání

Funkce vzdělavatele při strategickém rozvoji podniku

Mezi rozvojem manažerů a firemní strategií mohou existovat (jak už víme z předchozích kapitol) různé typy interakce. Aby se vzdělavatel mohl úspěšně zhostit úlohy poradce v organizaci, musí převzít soubor funkcí ve vztahu k vrcholovému managementu a učícím se manažerům. Přehled funkcí osoby, která se aktivně podílí na formování organizace, může vypadat následovně:

1. **Poradce** vrcholového managementu v otázkách kultury, učení, rozvoje a strategických procesů.
2. **Katalyzátor**, pomáhající manažerům a organizaci v rozvoji, učení a změnách.
3. **Informační odborník** shromažďující data o posledních trendech v podnikání, na trhu pracovních sil a v rozvoji lidských zdrojů.
4. **Inovátor** napomáhající budoucím změnám a vytvářející vizi, experimentující s novými a kreativními způsoby vzdělávání.
5. **Vůdčí osobnost** napomáhající při vytyčování strategických cílů, budování vzdělávacích kompetencí a formování budoucích manažerů.
6. **Učící se osoba** vyhledávající nové příležitosti k učení a osobnímu růstu v reálných situacích.
7. **Pozorovatel/analytik** vyhodnocující učební zkušenosti a procesy, úspěchy a nezdary organizace a praktické důsledky rozvoje manažerů.
8. **Stratég** integrující politiku rozvoje manažerů, firemní strategii a podnikatelské plánování

Bariéry v práci vzdělavatele

- poznávací: tendence lektora abstraktně teoretizovat – příliš mnoho obecného na úkor konkrétních zkušeností a poznatků z praxe,
- psychologické a sociálně psychologické: jsou podmíněny psychologickými a sociálně psychologickými zvláštnostmi lektora a účastníků vzdělávací akce a vztahem účastníků k lektorovi, lektora k účastníkům, k probírané látce,
- informačně komunikační: souvisejí především s použitím jazyka jako základního prostředku dorozumění – mnohoznačnost, mnohotvárnost a mnohovýznamovost přirozeného jazyka, umocněná ještě např. způsobem prezentace, způsobuje, že účastník přijímá informaci obsahově i významově odlišnou od záměru lektora,
- technicko-komunikační: jsou objektivní povahy a mohou způsobit technické šумы, projevují se např. zhoršenou kvalitou didaktických pomůcek a prostředků

Studijní literatura

Povinná literatura

BARTOŇKOVÁ, H., 2007. *Firemní vzdělávání*. Praha: ICV. ISBN 978-80-244-1859-9. (s. 151-152)

VNOUČKOVÁ, L., 2017. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Praha: Odborné nakladatelství VŠEM. ISBN 978-80-87839-76-8. (s. 61-94, s. 248, s. 253)

Doporučená literatura

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů - Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTOŇKOVÁ, H., 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2914-5.

VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3651-8.

Kontrolní otázky

1. Jaké kompetence by měl mít vzdělavatel – odborník rozvoje lidských zdrojů?
2. Jaké funkce by měl plnit vzdělavatel při strategickém rozvoji podniku?
3. Definujte funkci vzdělavatele „katalyzátor“.
4. Co představuje funkce vůdčí osobnosti?
5. Jaký je hlavní úkol stratéga firmy?
6. Jaké znáte bariéry v práci vzdělavatele?
7. Co jsou informačně komunikační bariéry vzdělavatele?
8. Jak se projevují technicko-komunikační bariéry vzdělavatele?
9. Jaká bariéra pro vás představuje největší překážku z hlediska úspěšnosti práce?
10. Pokuste se uvést ještě další možné bariéry vzdělavatele.

Zajímavosti z dané problematiky

<https://hbr.org/> (Harvard business review, web obsahuje články v aj k problematice HR a vzdělávání zaměstnanců)

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503> (web obsahuje články s tematikou HR a vzdělávání)

2.24 Řízení znalostí v organizaci

Klíčová slova

řízení znalostí, tacitní znalosti, explicitní znalosti

Cíle kapitoly

Cílem je, aby student pochopil význam a princip řízení znalostí v organizaci, jakožto jedné z konkurenčních výhod organizace.

Výstupy z učení

- 21.5 chápe a účinně využívá rozličné formy, metody a moderní informační technologie při vzdělávání zaměstnanců a při řízení znalostí v organizaci

Abstrakt

Řízení znalostí je vytěžování a uchovávání dat a informací pomocí software a rozvíjení a předávání znalostí a dovedností mezi pracovníky.

Řízení znalostí (Knowledge Management) je cíleno na zvyšování znalostí organizace. Kombinuje vytěžování dat, informací ze systémů (z podnikových aplikací, z internetu, atd.) s rozvojem znalostí lidí (pomocí vzdělávání, zvyšování praktických zkušeností, předávání znalostí a dovedností mezi pracovníky atd.). Patří sem ale i obyčejné sdílení zkušeností na poradách. Je to souhrnný výraz pro to „vědět víc a stále se učit“.

Řízení znalostí se nachází na pomezí rozvoje lidí a řízení informací:

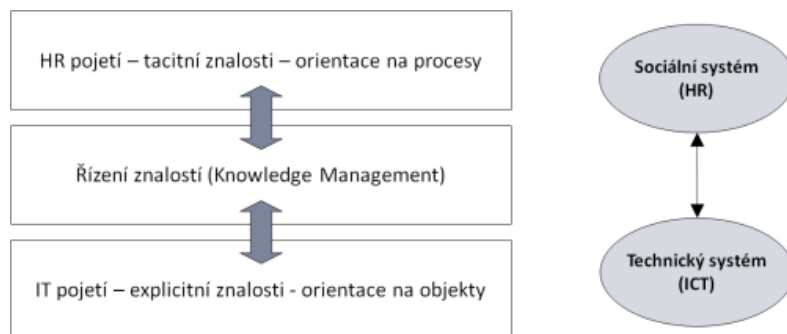
- Řízení znalostí je součástí rozvoje lidí, lidských zdrojů a rozvoje jejich znalostí (důraz na tacitní znalosti)
- Řízení znalostí je také součástí informatiky a řízení informací a data governance, protože uchovávání a vytěžování dat je důležitou součástí řízení znalostí (důraz na explicitní znalosti).

Znalosti jsou vázány na konkrétního člověka, který je nabývá prostřednictvím učení. Řízení znalostí se z praktického hlediska týká zejména uchovávání (pomocí ICT) a předávání znalostí a dovedností mezi pracovníky. Schopnost vytvářet, předávat a aplikovat znalosti se totiž stále více stává klíčovou konkurenční výhodou a proto je také současná ekonomika nazývána znalostní ekonomikou.

Podobné přístupy jsou patrné také v oblasti kvality, která klade důraz na inovace a neustálé vylepšování pracovních a jiných postupů (např. metody TQM nebo Six Sigma), což není nic jiného než využívání a řízení znalostí v určité specifické oblasti.

Karl Erik Sveiby vymezuje řízení znalostí jako oblast syntetizující adekvátní prvky na pomezí řízení lidských zdrojů a řízení informací (Obrázek 11).

Obr. 11: Řízení znalostí dle Sveibyho



Zdroj: <https://managementmania.com/cs/rizeni-znalosti>

Studijní literatura

Povinná literatura

VNOUČKOVÁ, L. 2017. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Praha: Odborné nakladatelství VŠEM. ISBN 978-80-87839-76-8. (s. 57-60)

Doporučená literatura

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů - Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTOŇKOVÁ, H., 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2914-5.

MANAGEMENTMANIA.COM, 2016. Řízení znalostí (Knowledge Management). In: *ManagementMania.com* [online]. Wilmington (DE) 2011-2018, 27. 05. 2016 [cit. 10. 01. 2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-znalosti>

Kontrolní otázky

1. Objasněte význam řízení znalostí v organizaci.
2. Které prvky syntetizuje Sveibyho pojetí řízení znalostí?
3. Vysvětlete větu: „vědět víc a stále se učit“.
4. Co jsou „tacitní“ znalosti?

5. Co jsou „explicitní“ znalosti“?
6. Proč je dnešní ekonomika označována „znalostní ekonomikou“?
7. Schopnost vytvářet, předávat a aplikovat znalosti se stává stále více klíčovou konkurenční výhodou. Proč tomu tak je?
8. Co znamená knowledge management a k čemu slouží?
9. Proč je současná ekonomika nazývána znalostní ekonomikou?
10. Zamyslete se nad podstatou znalostí jako takových v souvislosti s podnikovým vzděláváním.

Zajímavosti z dané problematiky

<https://hbr.org/> (Harward business review, web obsahuje články v aj k problematice HR a vzdělávání zaměstnanců)

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503> (web obsahuje články s tématikou HR a vzdělávání)

2.25 Outsourcing a benchmarking v podnikovém vzdělávání

Klíčová slova

Outsourcing, benchmarking, personální benchmarking

Cíle kapitoly

Cílem je seznámit studenty s termíny outsourcing a benchmarking v kontextu podnikového vzdělávání dále potom s termínem personální benchmarking.

Výstupy z učení

- 21.9 umí formulovat a vyhodnocovat požadavky na vnější dodavatele vzdělávacích služeb

Abstrakt

Outsourcing znamená v podstatě vyčlenění činnosti mimo podnik, její převedení na jinou osobu (většinou právnickou), obvykle v případech, kdy subdodávka je levnější než vlastní výroba (služba). Je časté v podnikovém vzdělávání, kdy firma vzdělávací činnost vyčlení a používá služeb nově vzniklého právního subjektu. Nejčastěji se využívá v oblasti náborů (personální agentury) a školení. Manažeři personálních oddělení si musejí za tímto účelem osvojit nové dovednosti v zajišťování služeb od externích dodavatelů, řízení externích služeb a v zajišťování smluv o poskytování služeb.

V podnikovém vzdělávání se dodavatelsky zajišťovaná školení zaměstnanců zpravidla týkají specializovaných typů, resp. témat školení. I efektivita těchto školení vychází však z faktu, že potřeby školení i školení samotná jsou v každé organizaci poněkud jiné. Odlišné vzdělávací potřeby mají často i organizace vykonávající tytéž činnosti nebo působící ve stejném oboru. Východiskem při tomto zajištění vzdělávání by měla být vždy otázka, co by měl lektor pro úspěšné vedení vzdělávací akce o organizaci vědět a na jaké specifické vzdělávací potřeby by připravovaný program měl reagovat. Snaha přenést tuto úlohu na vnějšího dodavatele, tj. ponechat konkrétní obsah vzdělávání na něm, může sice organizaci „usnadnit práci“, je však nejen nepatřičná, ale většinou i drahá. Jejím výsledkem nemůže být nic jiného než vzdělávání připravené obecně, bez vazby na konkrétní cíle a potřeby organizace. Extrémním případem této chyby je praxe, kdy se odpovědnost za vnější zadání

školení přenáší na specializovaný útvar nákupu, jehož „posouzení“ nabízeného vzdělávání se omezuje na kontrolu jeho formálních parametrů. Totéž však pochopitelně platí i naopak. Školící organizace, která není schopná předložit nabídku „šitou na míru“, nemůže být pro organizaci usilující o vyšší efektivitu školení svých zaměstnanců vhodným partnerem.

Benchmarking je metoda používaná při analýzách, při které se hledají a studují nejlepší výsledky jednotlivých oblastí (úrovně podniku, úrovně výrobku, úrovně vzdělávání apod.) dosahované v příslušné analýze u ostatních (většinou u konkurence). Porovnání často odhalí, že rozdíly ve výkonnosti jsou ovlivněné úrovní lidských zdrojů, tedy rozdílem ve vzdělávání. Jinými slovy jde o **mezipodnikové srovnávání**, které může být cenným zdrojem informací pro zjišťování silných a slabých stránek podniků.

Benchmarking je proces, který porovnává úroveň výkonu určitých podnikových činností mezi jednotlivými společnostmi nebo odděleními s cílem získat nové poznatky a zjistit jaké jsou možnosti pro zlepšení. Má **vliv na firemní vzdělávání** – poznatky z porovnání se musí promítnout do školení, zaměstnanci se musí dozvědět a přesvědčit se, že existují možnosti zlepšení. Souvisí tak i se zvyšováním výkonnosti, může vést k účinnějšímu školení, zvýšení růstových možností, zvýšení spokojenosti s pracovní náplní, řízení kvality a strategického plánování.

Tento proces se završuje prováděním takových změn, které podnik přivádějí co nejbliže ke zjištěným vzorům, což není bez problémů, úspěch této metody předpokládá jasnou strategickou orientaci a pružnost, efektivní plánování, **školení zaměstnanců** a volnou komunikaci mezi útvary podniku. Pravidelně se aplikuje např. u IBM, Ford, Kodak. Rozšiřuje se zvláště v průběhu posledních let. Je třeba brát v úvahu, že aby porovnání mělo smysl, musí být objektivní a cílevědomé a vyústovat v konkrétní opatření.

Specifickým termínem, resp. specifickou oblastí je tzv. **personální benchmarking** – hodnotí úroveň informací pro řízení lidských zdrojů, motivace, inovace a koncentrace procesů v oblasti personalistiky.

Studijní literatura

Povinná literatura

BARTOŇKOVÁ, H., 2007. *Firemní vzdělávání*. Praha: ICV. ISBN 978-80-244-1859-9. (s. 46-47)

VNOUČKOVÁ, L., 2017. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Praha: Odborné nakladatelství VŠEM. ISBN 978-80-87839-76-8. (s. 61-94, s. 246)

Doporučená literatura

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů - Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTOŇKOVÁ, H., 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2914-5.

VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3651-8.

Kontrolní otázky

1. Stručně charakterizujte pojem outsourcing.
2. Jakou roli sehrává outsourcingu ve spojitosti s firemním vzděláváním?
3. Jaké výhody nebo nevýhody může mít outsourcing vzdělávání?
4. Jaký je Váš všeobecný názor na tzv. „dodavatelská školení“?
5. Vysvětlete pojem benchmarking.
6. Při čem se tato metoda používá?
7. Jaká je podstata mezipodnikového srovnání a k čemu slouží?
8. Jaký vliv může mít benchmarking na firemní vzdělávání?
9. Jaké předpoklady musí být splněny, aby tato metoda byla úspěšná?
10. Pro jaký typ podniků je aplikace této metody typická?
11. Pokuste se objasnit specifický termín personální benchmarking.

Zajímavosti z dané problematiky

<https://hbr.org/> (Harvard business review, web obsahuje články v aj k problematice HR a vzdělávání zaměstnanců)

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503> (web obsahuje články s tématikou HR a vzdělávání)

2.26 Certifikace ve vzdělávání

Klíčová slova

certifikace, oblasti certifikace ve vzdělávání, model ESTQM

Cíle kapitoly

Hlavním cílem je seznámit studenty s pojmem certifikace v kontextu podnikového vzdělání a dále možnostmi a zásadami certifikace v podnikovém vzdělávání a vzdělávání všeobecně.

Výstupy z učení

- 21.10 zná zásady a možnosti certifikací ve vzdělávání

Abstrakt

Certifikací obecně je myšlen audit systému kvality pracovníků, procesů, metod nebo objektů, vykonaný oficiálně pověřenou organizací a zakončený v případě shody se stanovenými požadavky vydáním certifikátu. Certifikaci provádí certifikační orgán – nestranný, vládní nebo nevládní s přidělenou kompetencí a schopností řídit certifikační systém, ve kterém jsou zastoupeny zájmy všech stran zainteresovaných na jeho fungování. Problematika certifikace vstupuje i do oblasti vzdělávání, kde má jistě svou roli zvýšenou tím, že v této oblasti existuje do značné míry legislativní vakuum.

Certifikace tak může řešit situaci, kdy současné požadavky na kvalifikaci pracovníků jsou velmi těžko porovnatelné s jejich skutečnou způsobilostí k výkonu funkce.

Velice zjednodušeně a zkráceně můžeme shrnout oblast certifikace do čtyř hlavních oblastí:

- certifikace dle norem ISO – ČSN ISO 9001: 2000;
- audit Q FOR (pro zasvěcenější – jde o oficiálního nástupce modelu CEDEO), audit Q FOR je založen na anketě spokojenosti zákazníků a vyhovuje lépe než normy ISO malým a středním podnikům obecně a nevýrobní sféře zvláště;
- certifikace IES (International Education Society) – cílem je sjednotit kritéria při popisování jednotlivých vzdělávacích subjektů a jejich vzdělávacích aktivit, jde tedy o mezinárodně srozumitelný doklad o vzdělání

- model ESTQM – evropský model hodnocení kvality v celoživotním vzdělávání, je založený na sebehodnocení.

Studijní literatura

Povinná literatura

BARTOŇKOVÁ, H., 2007. *Firemní vzdělávání*. Praha: ICV. ISBN 978-80-244-1859-9. (s. 44-45)

Doporučená literatura

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů - Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTOŇKOVÁ, H., 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2914-5.

VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3651-8.

Kontrolní otázky

1. Co se rozumí pojmem certifikace?
2. Kdo má kompetenci pro provádění certifikace?
3. Jaký je hlavní požadavek orgánu provádějícího certifikaci?
4. Jak zasahuje problematika certifikací do oblasti vzdělávání?
5. Jakou situaci může řešit certifikace u pracovníků?
6. Zkuste odvodit, do jakých jiných oblastí, popř. oborů, může problematika certifikace vstupovat.
7. Do kolika základních oblastí můžeme rozdělit certifikaci?
8. Pokuste se tyto oblasti vyjmenovat a stručně charakterizovat.
9. Jak byste definovali model ESTQM?
10. Jaká je možnost certifikace např. v oblasti jazykového vzdělávání?

Zajímavosti z dané problematiky

<https://hbr.org/> (Harvard business review, web obsahuje články v aj k problematice HR a vzdělávání zaměstnanců)

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503> (web obsahuje články s tematikou HR a vzdělávání)

Odkaz na praktickou část

3.13 Certifikace jazykových znalostí

3 Příprava na semináře

3.1 Návrh konceptu strategie vzdělávání ve vybraném podniku

Klíčová slova

analýza, návrh strategie, vzdělávání

Cíle kapitoly

Cílem cvičení je, aby studenti dokázali kriticky posoudit návrh strategie vzdělávání konkrétní organizace a následně dokázali vytvořit vlastní návrh vzdělávací strategie u vybrané organizace.

Výstupy z učení

- 21.1 chápe širší kontext a strategickou roli vzdělávání v organizaci a participuje na tvorbě strategie vzdělávání

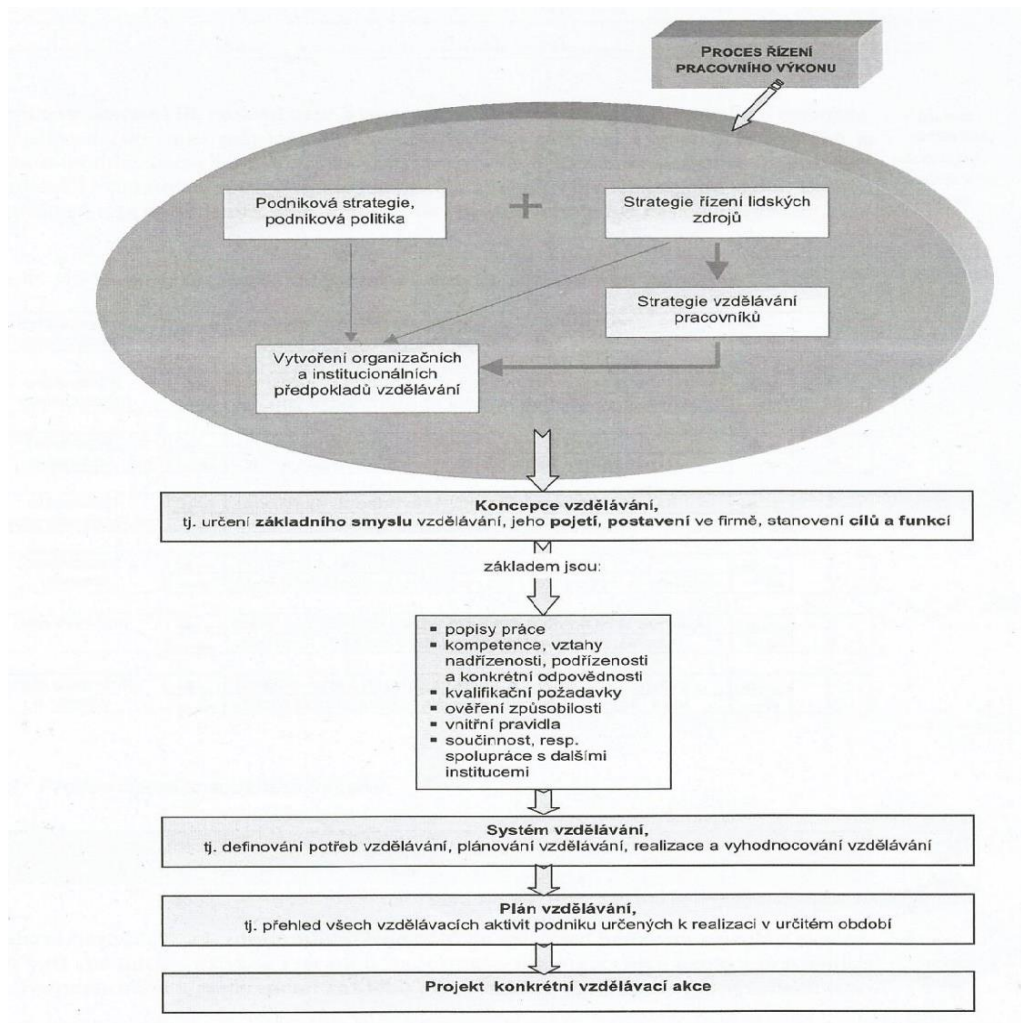
Příklad, uvedení vzorového úkolu

Příklad návrhu strategie vzdělávání pro konkrétní organizaci naleznete na následujícím odkazu:
https://theses.cz/id/o3iv3z/Magistersk_diplomov_prce_-_Bc__Vra_Munzarov.pdf

Zadání samostatné práce (úkolu)

Studenti si zvolí podnik a na základě získaných teoretických poznatků vytvoří strategie vzdělávání tohoto podniku (mohou se inspirovat postupem ve výše uvedeném příkladu), a to ***jako seminární práci, kterou odevzdají na konci semestru***. K přípravě využijí rovněž dosavadní poznatky z předmětu strategický management. Koncept bude respektovat principy strategického přístupu ke vzdělávání, které jsou uvedeny v Obrázku 12 níže.

Obr. 12: Strategický přístup k podnikovému vzdělávání



Zdroj: Bartoňková 2007, s. 24

Studijní literatura

Povinná literatura

BARTOŇKOVÁ, H., 2007. *Firemní vzdělávání*. Praha: ICV. ISBN 978-80-244-1859-9. (s. 9-20)

Doporučená literatura

BARTOŇKOVÁ, H., 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2914-5. (s. 9-20)

3.2 Analýza vzdělávacích potřeb prostřednictvím cíleného rozhovoru

Klíčová slova

analýza vzdělávacích potřeb, rozhovor

Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je umět připravit vlastní nástroj, respektive formulovat otázky pro cílený rozhovor, který bude sloužit pro identifikaci vzdělávacích potřeb zaměstnanců podniku.

Výstupy z učení

- 21. 2 analyzuje vzdělávací potřeby organizace a tvoří plány podnikového vzdělávání

Příklad, uvedení vzorového úkolu

Příklady otázek pro rozhovor, který má za úkol identifikovat vzdělávací potřeby.

1. Čím se v podniku zabýváte a jak dlouho v něm působíte?
2. Je Vám jasná Vaše pracovní náplň?
3. V jakých činnostech se cítíte dobrý, v čem naopak spatřujete své slabiny?

Zadání samostatné práce (úkolu)

Na základě příkladů otázek pro rozhovor vytvořte 30 otázek, které budou směřovat k identifikaci vzdělávacích potřeb. Snažte se přitom, aby byly otázky cílené a také, abyste uměli zdůvodnit, proč právě tyto otázky jsou pro identifikaci vzdělávacích potřeb důležité.

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.

9.
10.
11.
12.
13.
14.
15.
16.
17.
18.
19.
20.
21.
22.
23.
24.
25.
26.
27.
28.
29.
30.

Studijní literatura

Povinná literatura

BARTOŇKOVÁ, H., 2007. *Firemní vzdělávání*. Praha: ICV. ISBN 978-80-244-1859-9.
(s. 49-53)

VNOUČKOVÁ, L., 2017. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Praha: Odborné nakladatelství
VŠEM. ISBN 978-80-87839-76-8. (s. 29, s. 33, s. 40, s. 45-49, s. 101-108, s. 122-135, s.
139-141, s. 145-159, s. 227-230, s. 285-286)

Doporučená literatura

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů - Moderní pojetí a postupy.*

Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.

VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.* Praha:

Grada. ISBN 978-80-247-3651-8.

3.3 Kompetenční model a práce s ním

Klíčová slova

identifikace vzdělávacích potřeb, kompetence, model

Cíle kapitoly

Student umí pracovat s kompetenčním modelem a stanovovat požadované kompetence pro jednotlivé pracovní pozice.

Výstupy z učení

- 21. 2 analyzuje vzdělávací potřeby organizace a tvoří plány podnikového vzdělávání

Příklad, uvedení vzorového úkolu

Příklad naleznete na webové stránce NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ, kde je centrální databáze kompetencí pod následujícím odkazem:

<http://kompetence.nsp.cz/napoveda.aspx>

Příklady kompetencí a jejich požadované úrovně

Odborná znalost (4) anatomie, fyziologie, morfologie koní

Odborná dovednost (4) získávání včelích produktů, jejich úprava, skladování a příprava pro prodej

Měkká kompetence (2) efektivní komunikace

Obecná dovednost (1) počítačová způsobilost

Zadání samostatné práce (úkolu)

Nyní si zvolte jednu konkrétní dělnickou, jednu THP pozici a jednu manažerskou pozici a doplňte ji do tabulky níže a následně definujte požadavky na kompetence těchto konkrétních pozic, a to včetně požadovaného stupně kompetence. Využijte přitom opět webový odkaz: <http://kompetence.nsp.cz/napoveda.aspx>

Kompetence (a její požadovaná úroveň)	Dělnická profese	THP profese	Manažerská profese
Odborná znalost (1-8)			
Odborná dovednost (1-8)			
Měkká kompetence (0-5)			
Obecná dovednost (0-3)			

Studijní literatura

Povinná literatura

BARTOŇKOVÁ, H., 2007. *Firemní vzdělávání*. Praha: ICV. ISBN 978-80-244-1859-9. (s. 49-53)

VNOUČKOVÁ, L., 2017. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Praha: Odborné nakladatelství VŠEM. ISBN 978-80-87839-76-8. (s. 29, s. 33, s. 40, s. 45-49, s. 101-108, s. 122-135, s. 139-141, s. 145-159, s. 227-230, s. 285-286)

Doporučená literatura

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů - Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.

VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3651-8.

3.4 Analýza metod vzdělávání

Klíčová slova

metody vzdělávání, výhody, nevýhody

Cíle kapitoly

Cílem je umět kriticky posoudit výhody a nevýhody jednotlivých metod podnikového vzdělávání a v návaznosti na to tyto preferovat v praxi.

Výstupy z učení

- 21.4 tvoří a připravuje podklady (včetně metodických aj.) pro podnikové vzdělávání

Příklad, uvedení vzorového úkolu

Napište výhody a nevýhody následujících metod vzdělávání.

Metody, event. formy vzdělávání	Výhody využití pro účel podnikového vzdělávání	Nevýhody využití pro účel podnikového vzdělávání
přednáška	Např. možnost školit mnoho účastníků najednou.	Např. většinou nízká efektivita, pasivita účastníků

Zadání samostatné práce (úkolu)

Napište výhody a nevýhody následujících metod vzdělávání.

Metody, event. formy vzdělávání	Výhody využití pro účel podnikového vzdělávání	Nevýhody využití pro účel podnikového vzdělávání
přednáška		
seminář		
workshop		
samostudium, sebevzdělávání		
e-learning		
distanční vzdělávání		

blended learning (kombinace přímé výuky + e-learning)		
terénní vzdělávání		
nejnovější technologie (např. video-konference, mobilní prostředky, multimédia, aplikace s možností počítačových sítí)		
koučování		
případová studie		
mentorování		
asistování		
stínování		
pověření úkolem		
rotace práce		
instruktáž při výkonu práce		
skupinová diskuse		
hraní rolí		
outdoor training		
assessment centre		
simulace		
jiné:		

Studijní literatura

Povinná literatura

BARTOŇKOVÁ, H., 2007. *Firemní vzdělávání*. Praha: ICV. ISBN 978-80-244-1859-9.

(s. 86-89)

VNOUČKOVÁ, L., 2017. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Praha: Odborné nakladatelství

VŠEM. ISBN 978-80-87839-76-8. (s. 59-60, s. 81-85)

Doporučená literatura

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů - Moderní pojetí a postupy*.

Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.

VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha:

Grada. ISBN 978-80-247-3651-8.

3.5 Aktivní metody vzdělávání a jejich význam v podnikovém vzdělávání

Klíčová slova

metody vzdělávání, aktivní metody

Cíle kapitoly

Cílem je umět kriticky posoudit metody vzdělávání se zřetelem na co největší aktivitu účastníků

Výstupy z učení

- 21.4 tvoří a připravuje podklady (včetně metodických aj.) pro podnikové vzdělávání

Příklad, uvedení vzorového úkolu

Posuďte následující metody vzdělávání dle toho, zda jsou z hlediska školených spíše aktivní nebo pasivní. Pokud se domníváte, že jde spíše o pasivní metodu, navrhněte možnost zvýšené aktivity/participace ze strany účastníků.

Metody, event. formy vzdělávání	Aktivní metoda	Pasivní metoda
přednáška	ne	„Nenuť“ většinou školené k aktivní účasti. Možnost zvýšení aktivity: např. následné testování, požadavek shrnout obsah apod.

Zadání samostatné práce (úkolu)

Metody, event. formy vzdělávání		Pasivní metoda
přednáška		
seminář		

workshop		
samostudium, sebevzdělávání		
e-learning		
distanční vzdělávání		
blended learning (kombinace přímé výuky + e-learning)		
terénní vzdělávání		
nejnovější technologie (např. video-konference, mobilní prostředky, multimédia, aplikace s možností počítačových sítí)		
koučování		
případová studie		
mentorování		
asistování		
stínování		
pověření úkolem		
rotace práce		
instruktáž při výkonu práce		
skupinová diskuse		
hraní rolí		
outdoor training		
assessment centre		
simulace		
jiné:		

Studijní literatura

Povinná literatura

- BARTOŇKOVÁ, H., 2007. *Firemní vzdělávání*. Praha: ICV. ISBN 978-80-244-1859-9. (s. 86-89)
- VNOUČKOVÁ, L., 2017. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Praha: Odborné nakladatelství VŠEM. ISBN 978-80-87839-76-8. (s. 59-60, s. 81-85)

Doporučená literatura

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů - Moderní pojetí a postupy*.
Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.

3.6 Motivační nástroj k podnikovému vzdělávání pracovníků

Klíčová slova

motivace, faktor, vzdělávání

Cíle kapitoly

Cílem je umět posoudit a vybrat vhodné motivační nástroje k podnikovému vzdělávání se zřetelem na individuální rozdíly u jednotlivých pracovníků.

Výstupy z učení

- 21.8 hodnotí a analyzuje výsledky a efektivitu podnikového vzdělávání a pro zvýšení efektivity využívá nástroje controllingu vzdělávání

Příklad, uvedení vzorového úkolu

K podnikovému vzdělávání je třeba pracovníky motivovat, ideálním motivátorem je vnitřní potřeba vzdělávání. U každého pracovníka je ovšem nutno aplikovat individuální přístup. Určitý typ pracovníků motivují více finanční benefity, jiný např. zlepšení postavení v týmu.

Zadání samostatné práce (úkolu)

Pokuste se nalézt alespoň 8 nástrojů motivace k podnikovému vzdělávání a zamyslete se nad jejich účinností a časovým horizontem jejich působení na motivaci ke vzdělávání.

Motivační nástroj ke vzdělávání	Účinnost

Studijní literatura

Povinná literatura

VNOUČKOVÁ, L., 2017. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Praha: Odborné nakladatelství VŠEM. ISBN 978-80-87839-76-8. (s. 29, s. 33, s. 40, s. 45-49, s. 101-108, s. 122-135, s. 139-141, s. 145-159, s. 227-230, s. 285-286)

Doporučená literatura

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTOŇKOVÁ, H., 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2914-5.

VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3651-8.

3.7 Tvorba záměru a formulování cíle vzdělávací akce

Klíčová slova

záměr, cíl, formulování, vzdělávací akce

Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je naučit se správně formulovat záměr a cíle vzdělávací akce.

Výstupy z učení

- 21.3 dokáže stanovovat cíle vzdělávání, a to i s ohledem na jednotlivé kategorie a kompetence zaměstnanců

Příklad, uvedení vzorového úkolu

Záměr a cíle vzdělávací akce

Název vzdělávací akce: FACILITACE

Záměr: Rozvinout facilitační schopnosti účastníků při práci v týmu.

Cíle:

1. Umět objasnit a použít základní model facilitace.
2. Stanovit základní a rozvinuté schopnosti facilitátora.
3. Umět využít získané vědomosti a dovednosti s participativními metodami práce v praxi.
4. Poskytnout zpětnou vazbu v roli facilitátora.
5. Lépe používat dovednosti facilitátora ke zvýšení výkonnosti týmu.

Zadání samostatné práce (úkolu)

Na základě předchozího příkladu zpracujte záměr a cíle vzdělávací akce na:

- a) rozvoj odborných dovedností,
- b) rozvoj měkkých dovedností,
- c) rozvoj obecných dovedností.

Studijní literatura

Povinná literatura

BARTOŇKOVÁ, H., 2007. *Firemní vzdělávání*. Praha: ICV. ISBN 978-80-244-1859-9. (s. 70-78)

VNOUČKOVÁ, L., 2017. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Praha: Odborné nakladatelství VŠEM. ISBN 978-80-87839-76-8. (s. 142-145, s. 239-243)

Doporučená literatura

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů - Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.

VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3651-8.

3.8 Retrospektivní autofeedback

Klíčová slova

autofeedback, rozvojové potřeby, efektivita

Cíle kapitoly

Cílem je naučit se využívat tzv. autofeedback při identifikaci rozvojových potřeb a také při měření efektivity vzdělávání.

Výstupy z učení

- 21. 2 analyzuje vzdělávací potřeby organizace a tvoří plány podnikového vzdělávání
- 21.8 hodnotí a analyzuje výsledky a efektivitu podnikového vzdělávání a pro zvýšení efektivity využívá nástroje controllingu vzdělávání

Příklad, uvedení vzorového úkolu

Příklad části dotazníku pro autofeedback

Zamyslete se nad svým nejvýznamnějším pracovním **úspěchem** za poslední půlrok.

Pracovní úspěch	Získání významného projektu
Co bylo rozhodujícím faktorem úspěchu?	Dobře připravená žádost.
Jaký měl úspěch pro Vás/Vašeho zaměstnavatele přínos?	Získání dodatečných finančních prostředků.

Zadání samostatné práce (úkolu)

- a) Zamyslete se nad svým nejvýznamnějším pracovním **úspěchem** za poslední půlrok a doplňte následující dotazník. Na závěr se pokuste shrnout, co stálo za Vaším úspěchem. Pokuste se stanovit oblasti, kde ještě máte potenciál ke zlepšení.

Pracovní úspěch	
Co bylo rozhodujícím faktorem úspěchu?	

Jaký měl úspěch pro Vás/Vašeho zaměstnavatele přínos?	
Které Vaše znalosti měly největší podíl na úspěchu?	
Které Vaše dovednosti měly největší podíl na úspěchu?	
Které Vaše osobní vlastnosti měly největší podíl na úspěchu?	
V čem byste musel/a být jiný, co by se muselo stát, abyste dosáhl ještě výraznějšího úspěchu?	
Co bylo podle Vás největším zdrojem radosti při dosažení úspěchu?	
Poznámky k analýze zpětné vazby	

b) Zamyslete se nad svým nejvýznamnějším pracovním **neúspěchem** za poslední půlrok.

Na závěr se pokuste shrnout, co stálo za Vaším neúspěchem. Pokuste se stanovit oblasti, kde je třeba se nejvíce zlepšit, aby se neúspěch neopakoval.

Pracovní neúspěch	
Co bylo rozhodujícím faktorem nenaplněného očekávání či neúspěchu?	
Co Vám nejvíce chybělo nebo bránilo na cestě k lepšímu výsledku?	
S jakými znalostmi byste dosáhl/a lepšího výsledku?	
S jakými dovednostmi byste dosáhl/a lepšího výsledku?	
S jakými osobními vlastnosti byste dosáhl/a lepšího výsledku?	

V čem byste musel být jiný, co by se muselo stát, aby se neúspěch neopakoval?	
Jak jste se vyrovnával/a s neúspěchem?	
<i>Poznámky k analýze zpětné vazby</i>	

Studijní literatura

Povinná literatura

- BARTOŇKOVÁ, H., 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2914-5.
- CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1.
- VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3651-8.

Doporučená literatura

- ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů - Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.
- VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3651-8.

3.9 Hodnocení rentability vzdělávací akce

Klíčová slova

hodnocení, přínos vzdělávání, kalkulace nákladů

Cíle kapitoly

Cílem cvičení je, aby student dokázal kalkulovat vzdělávací akci a přitom i posoudit její finanční přínos.

Výstupy z učení

- 21.8 hodnotí a analyzuje výsledky a efektivitu podnikového vzdělávání a pro zvýšení efektivity využívá nástroje controllingu vzdělávání
- 21.6 je schopen zabezpečit a účinně realizovat vzdělávací akce

Příklad, uvedení vzorového úkolu

Příklad výpočtu efektivity vzdělávací akce

Časový rozsah tréninku: 30 hodin

Počet účastníků tréninku: 20

Období, po které je očekáván dopad tréninku: 12 měsíců

Náklady na vzdělávací akci

Příprava vzdělávací akce: Kč 40.000

Organizační zajištění: Kč 20.000

Náklady na lektory: Kč 42.000

Podkladové materiály pro účastníky: Kč 5.000

Celkové náklady: 107.000

Přínosy vzdělávací akce

Přímé úspory osobních nákladů: Kč 140.000

Další nákladové úspory: Kč 20.000

Celkové přínosy: Kč 160.000

Rentabilita vzdělávací akce: 50%

Zadání samostatné práce (úkolů)

Na základě poznatků ohledně kalkulace a předkalkulace vzdělávací akce připravte kalkulaci konkrétní vzdělávací akce (konkrétních položek) a pokuste se zhodnotit její finanční rentabilitu dle příkladu výše, tento přínos i odůvodněte.

Studijní literatura

Povinná literatura

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1.

VNOUČKOVÁ, L., 2017. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Praha: Odborné nakladatelství VŠEM. ISBN 978-80-87839-76-8. (s. 113-120, s. 136-141, s. 214-217, s. 237-239)

Doporučená literatura

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů - Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.

HRONÍK, F., 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1457-8.

3.10 Hodnocení vzdělávací akce

Klíčová slova

hodnocení, vzdělávací akce, formulář,

Cíle kapitoly

Cílem je zvládnout vytvořit obsahově kvalitní formulář za účelem hodnocení dílčí vzdělávací akce podnikového vzdělávání.

Výstupy z učení

- 21.4 tvoří a připravuje podklady (včetně metodických aj.) pro podnikové vzdělávání

Příklad, uvedení vzorového úkolu

Prohlédněte si formulář „Hodnocení vzdělávacího programu“ (viz: ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů - Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7. (s. 810-811)

Zadání samostatné práce (úkolu)

Připravte samostatně návrh formuláře na hodnocení konkrétní vzdělávací akce (nejlépe akce, které jste se sami aktivně zúčastnili). Formulář musí obsahovat: název programu, datum konání, hodnocení obsahu (nejlépe s využitím škály hodnocení, např. 1 – 5), dále hodnocení výkladu, způsobu vizualizace, organizace a také celkové hodnocení, tj. soulad se vzdělávacími potřebami, využití vhodných metod výuky, motivačních nástrojů, zajištění potřebných zdrojů, zodpovědnost za přípravu a výsledky, způsob evaluace výsledků aj.).

Studijní literatura

Povinná literatura

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1.

VNOUČKOVÁ, L., 2017. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Praha: Odborné nakladatelství VŠEM. ISBN 978-80-87839-76-8. (s. 113-120, s. 136-141, s. 214-217, s. 237-239)

Doporučená literatura

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů - Moderní pojetí a postupy*.

Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7. (s. 810-811)

VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha:

Grada. ISBN 978-80-247-3651-8.

3.11 Zhodnocení vzdělávacího modelu manažerů „Kafeteria“

Klíčová slova

Manažerské vzdělávání, model, analýza

Cíle kapitoly

Cílem je pochopit cíle a metody manažerského vzdělávání, a to na příkladu jednoho z modelů manažerského vzdělávání.

Výstupy z učení

- 21.5 chápe a účinně využívá rozličné formy, metody a moderní informační technologie při vzdělávání zaměstnanců a při řízení znalostí v organizaci

Příklad, uvedení vzorového úkolu (viz Obr. 13)

1. Pro vrcholného manažera je na rozdíl od liniového manažera důležitější kurz strategického managementu pro pokročilé, jelikož je hlavním tvůrcem podnikové strategie.
-

Zadání samostatné práce (úkolu)

Zamyslete se nad modelem vzdělávání manažerů „Kafeteria“ (viz Obr. 10) a zodpovězte následující otázky:

V čem spatřujete silné a slabé stránky tohoto modelu?

Navrhovali byste určité změny? Jaké?

Je podle Vašeho názoru důležité při vzdělávání manažerů zohledňovat jednotlivé úrovně managementu? Proč?

Obř. 13: „Kafeteria“ model manažerského vzdělávání

Úroveň řízení	Kafeteria model		
	Pevné jádro		Volitelný obal podle výběru manažera
	Tvrde schopnosti	Měkké schopnosti	
Liniový manažer	Finanční řízení	Základní manažerské dovednosti	Jazykové kurzy
	Řízení lidských zdrojů	Péče o zákazníky	Práce na mezinárodním projektu
	Projektové řízení	360° zpětná vazba	Prezentační dovednosti
	Řízení času		Rozvíjející výcviky manažerských dovednosti
	Program pro manažerské talenty		Osobní mentor
Střední manažer	Prohloubení znalostí ve svém oboru	Manažerské dovednosti pro pokročilé	MBA či jiný certifikovaný kurz
	Řízení mezinárodních týmů	Koučovací dovednosti	Stáž v zahraničí
	Základy strategického managementu	Prodejní a vyjednávací dovednosti	Osobní kouč nebo mentor
	Vytváření sítě kontaktů	360° zpětná vazba	Vůdcovské dovednosti (<i>leadership skills</i>)
		Sladění pracovního a osobního života	Rozšíření schopností o jinou oblast (<i>cross functional competencies</i>)
	Program pro manažerské talenty do vrcholových funkcí		Individuální jazykové kurzy
Vrcholový manažer	Strategický management pro pokročilé	Týmová spolupráce vrcholového týmu	MBA, Ph.D.
	Řízení změn	Vůdcovské dovednosti (<i>leadership skills</i>)	Osobní kouč
	Rozvíjení sítě kontaktů	Jak zvládat stres spojený s vrcholovou manažerskou funkcí	Individuální jazykové kurzy
	Znalost aktuálních informací o dění v domácí i zahraniční politice a ekonomice	360° zpětná vazba	Seberozvojové programy v rámci organizace nebo mimo ni
		Schopnost řešit konfliktní a krizové situace a vést komplexní vyjednávání	Možnost vést pobočku/strategický projekt v zahraničí

Zdroj: Folwarczná 2010, s. 211

Studijní literatura

Povinná literatura

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1.

Doporučená literatura

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů - Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTOŇKOVÁ, H., 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2914-5.

FOLWARCZNÁ, I., 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3067-7.

3.12 Zajištění vzdělávání z vnitřních zdrojů versus outsourcing

Klíčová slova

Vnitřní zdroje, outsourcing vzdělávání, komparace

Cíle kapitoly

Cílem kapitoly, je umět zvážit využití outsourcingu vzdělávání či dát přednost zajištění vzdělávání z vlastních zdrojů.

Výstupy z učení

- 21.9 umí formulovat a vyhodnocovat požadavky na vnější dodavatele vzdělávacích služeb
- 21.7 vytváří systém interních vzdělavatelů podniku

Příklad

Komparace využití „outsourcingu vzdělávání“ a „zajištění vzdělávání z vlastních zdrojů“.

	Výhody	Nevýhody
Outsourcing vzdělávání	Zajištěn kompletní servis.	Dodavatel se snaží „prodat“ především svůj produkt a nerespektuje potřeby konkrétního podniku.

Zadání samostatné práce (úkolů)

Uveďte další výhody a nevýhody využití „outsourcingu vzdělávání“ a „zajištění vzdělávání z vlastních zdrojů“. Zvažte výhody a nevýhody:

- a) ve vztahu k zajištění celého podnikového vzdělávání

	Výhody	Nevýhody
Outsourcing vzdělávání		

Zajištění vzdělávání z vnitřních zdrojů		

b) ve vztahu k zajištění konkrétní/dílčí vzdělávací akce

	Výhody	Nevýhody
Outsourcing vzdělávání		
Zajištění vzdělávání z vnitřních zdrojů		

Studijní literatura

Povinná literatura

BARTOŇKOVÁ, H., 2007. *Firemní vzdělávání*. Praha: ICV. ISBN 978-80-244-1859-9. (s. 46-47)

VNOUČKOVÁ, L. 2017. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Praha: Odborné nakladatelství VŠEM. ISBN 978-80-87839-76-8. (s. 61-94, s. 246)

Doporučená literatura

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů - Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.

VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3651-8.

3.13 Certifikace jazykových znalostí

Klíčová slova

certifikace, Společný evropský referenční rámec pro jazyky, úroveň, zkoušky

Cíle kapitoly

Student bude umět určit rozlišovat jazykovou úroveň dle standardizovaného nástroje, kterým je Společný evropský referenční rámec pro jazyky a na základě kterého jsou prováděny certifikace jazykových znalostí, a to formou uznávaných mezinárodních, popř. státních jazykových zkoušek.

Výstupy z učení

- 21.10 zná zásady a možnosti certifikací ve vzdělávání

Příklad, uvedení vzorového úkolu

Příklad pro stanovení jazykové úrovně - viz *Společný evropský referenční rámec pro jazyky*, který poskytuje obecný základ pro vypracovávání jazykových sylabů, směrnic pro vývoj kurikul, zkoušek, učebnic atd. Naleznete ho pod odkazem:

<http://www.msmt.cz/mezinarodni-vztahy/spolecny-evropsky-referencni-ramec-pro-jazyky>.

Příklad zkušebního centra mezinárodních zkoušek pod odkazem:

<https://www.britishcouncil.cz/zkousky/cambridge/datum-cena-misto>

Zadání samostatné práce (úkolu)

Nastudujte na výše uvedeném webovém odkazu jazykové úrovně dle Společného evropského rámce pro jazyky a požadované dovednosti pro jednotlivé úrovně (A1, A2, B1, B2, C1, C2) ve všech dovednostech, tj. psaní, čtení, poslech, mluvení. Následně vyhledejte, prostřednictvím jakých zkoušek a za jakých podmínek lze požadované jazykové znalosti certifikovat (vyhledejte alespoň 3 centra mezinárodních zkoušek (různé druhy zkoušek), respektive institucí, které tyto mezinárodně uznávané zkoušky poskytují).

Studijní literatura

Povinná literatura

BARTOŇKOVÁ, H., 2007. *Firemní vzdělávání*. Praha: ICV. ISBN 978-80-244-1859-9. (s. 44-45)

NSP, 2017. *Centrální databáze kompetencí* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí. [cit. 2017-11-15]. Dostupné z: <http://kompetence.nsp.cz/napoveda.aspx>.