

Téma 4 - Trénink a rozvoj pracovníků, jeho metody, organizace a hodnocení

Trénink a rozvoj zaměstnanců označované souhrnně též jako vzdělávání zaměstnanců, patří k nejdůležitějším nástrojům udržování a zvyšování produktivity, konkurenceschopnosti či kvality činnosti organizace. Představuje jeden ze ***základních úkolů řízení lidských zdrojů spočívající***

v cílené tvorbě nových znalostí, schopností, a zkušeností zaměstnanců, vyžadovaných stávajícími i budoucími technologickými, organizačními a strategickými změnami firem a pracovních míst, ale i nutností delegovat na zaměstnance složitější a odpovědnější rozhodnutí, často v souvislosti s profesním nebo kariérovým postupem zaměstnance.

Spočívá v identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb pracovníků, plánování vzdělávacích aktivit (jejich zaměření a cílů, metod, nákladů, způsobu organizace apod.), v zajištění, případně vlastním provedení jednotlivých vzdělávacích akcí či programů a hodnocení výsledků vzdělávání, resp. účinnosti rozvojových programů. Vedle zvyšování individuálního, případně skupinového výkonu zaměstnanců, slouží i potřebám jejich stabilizace či posílení přitažlivosti organizace.

Zásadní význam pro organizaci má rozvoj manažerských schopností. Důvodem je, že jeho výsledky bezprostředně ovlivňují výkon, motivaci i morálku zaměstnanců.

Trénink a rozvoj pracovníků

Rozvoj lidských zdrojů, tj. získávání nových znalostí, schopností a způsobů chování zaměstnanců, umožňuje organizaci lépe se přizpůsobit novým požadavkům, které souvisí s očekávanými změnami pracovních úkolů a potřeb zákazníků. V tomto smyslu se odlišuje se od tréninku zaměstnanců spočívajícím v získávání pracovních dovedností k výkonu či efektivnějšímu provádění stávajících úkolů a činností. Součástí tréninku zaměstnanců je jejich zaškolení pro stávající či nové místo, prováděné zpravidla metodou instruktáže (Urban, 2017). Předpokladem řízení rozvoje zaměstnanců je rozumět požadavkům, před které zaměstnance budoucí vývoj organizace postaví, a na tyto požadavky je včas připravovat (Caha et al., 2017).

K hlavním zásadám efektivního vzdělávání patří, že:

- všechny rozvojové aktivity (s výjimkou těch, které plynou z legislativních požadavků) se vztahují k cílům organizace a zjištěným nedostatkům ve schopnostech a výkonnosti zaměstnanců,
- k určování obsahu tréninků je využíváno modelů klíčových schopností (kompetencí) pracovních pozic,
- tréninky mají jasně stanovené cíle, formulované ve spolupráci liniových manažerů, personálních specialistů a zaměstnanců,
- plnění těchto cílů je hodnoceno,
- zaměstnanci mají stanoveny individuální rozvojové plány,

Trénink a rozvoj „on-the job“ a „off - the -job“

Trénink a rozvoj „on-the-job, prováděný na pracovišti, resp. při výkonu práce, představuje vzhledem ke své přímé návaznosti na plnění pracovních úkolů zpravidla základní formu vzdělávání. Je zpravidla i účinnější formou vzdělávání než trénink mimo pracoviště. K metodám tréninku a rozvoje zaměstnanců na pracovišti patří především instruktáž, koučování, konzultování a mentoring ze strany nadřízeného nebo zkušeného rádce (mentora), přidělení ke zkušenému pracovníkovi, pověření úkolem, plněným pod nepřímým dohledem, a pracovní rotace.

Instruktáž, nejčastější metoda vzdělávání (tréninku) při výkonu práce používaná jednotlivě nebo ve skupinách, slouží často i jako součást adaptačního procesu. Používána je při zácvičení nového či méně zkušeného pracovníka k provádění určitého pracovního postupu, zpravidla u jednodušších úkolů; využívá metod pozorování a nápodoby. Instruktáž se sestává ze čtyř kroků: nadřízený nebo pověřený zaměstnanec (instruktor) nejprve sám demonstruje celý postup v celku a normální rychlostí a poté objasní a ukáže jednotlivé kroky postupu (úkon po úkonu) pomalu. Nový zaměstnanec pak vykonává danou operaci nejprve po jednotlivých krocích a pomalu a poté celý postup v celku, a to pod dohledem a s pomocí instruktora. Celý postup instruktáže lze v případě potřeby, případně po určitém čase, opakovat.

Trénink a rozvoj „*off-the-job*“, je prováděný mimo pracoviště. Požadavek jeho efektivity vede zpravidla k posunu od výkladových forem výuky k aktivní formě rozvoje, při kterých se zaměstnanci učí na základě vlastních nových zkušeností získávaných s řešením pracovních situací a problémů blízkých své praxi.

Aktivní metody vzdělávání jsou tréninkové metody založené na skutečnosti, že lidé se učí nové postupy nejefektivněji tehdy, mají-li při tréninku možnost získávat nové schopnosti na základě vlastních zkušeností získávaných při řešení situací a problémů, které se svou povahou co nejvíce blíží těm, které znají ze své vlastní pracovní zkušenosti. Ve srovnání s klasickými, výkladovými formami výuky vykazují proto vyšší efektivitu.

K aktivní technikám vzdělávání a tréninků patří především **případové studie, hraní rolí, písemné úlohy, manažerské hry, případně hry prováděné ve vnějším prostředí**. K aktivním metodám tréninku mimo pracoviště patří především řešení případových studií, hraní rolí (vedení rozhovorů, zadávání úkolů, vyjednávání), písemné úlohy (kolem je vypracovat ve stanoveném čase písemné návrhy rozhodnutí, zpracovat firemní memoranda či další písemné podklady), manažerské hry, nutící účastníky provádět rozhodnutí pod tlakem času a v závislosti na jednání ostatních, konkurenčních účastníků hry, nebo hry prováděné pod širým nebem, kladoucí si za cíl dovést osoby k poznání jejich svých možností a omezení, učit je spolupracovat a využívat předností týmové práce.

Efektivita vzdělávání zaměstnanců

Vzhledem k tomu, že vzdělávání zaměstnanců je nejen důležitou, ale většinou i nákladnou činností, jak z hlediska finančních prostředků, tak k času zaměstnanců, který mu organizace věnuje, mělo by pro něj, jako pro jiné oblasti řízení, platit, že vynakládané zdroje jsou používány.

Efektivita vzdělávání a tréninku je míra, v jaké se s vynaloženými prostředky podařilo dosáhnout jeho cílů vzdělávacího programu či tréninkové akce.

Efektivita tréninku se opírá o čtyři hlavní faktory: správné stanovení **cílů vzdělávání a tréninku, výběr vhodných vzdělávacích metod, hodnocení výsledků**, které vzdělávání a tréninky přinesly a **motivaci pracovníků ke vzdělávání**.

Stanovení cíle **vzdělávání a tréninků**, tj. konkrétních schopností, změn pracovního chování apod., je základním předpokladem jeho efektivity: nebyl-li cíl tréninku stanoven, nelze posoudit, zda trénink splnil svůj účel.

Důležitou součástí těchto cílů jsou tzv. klíčové kvalifikace, základní, nespecifické schopnosti a osobní předpoklady nezbytné pro výkon povolání a dlouhodobou zaměstnatelnost, jež zpravidla nejsou výsledkem formálního vzdělávání a kvalifikační přípravy. Tvoří je schopnosti

vhodné či nezbytné pro velký počet pracovních pozic, v širším smyslu pro uplatnění na trhu práce. Patří k nim především schopnost řešit problémy a strukturovaně uvažovat, kreativity, flexibilita a schopnost učit se, schopnost samostatně vyhodnocovat informace či pracovat s nimi, spolupracovat (pracovat v týmu) a účinně komunikovat, přejímat odpovědnost, samostatně a odpovědně pracovat apod...

Cíle úspěšných podnikových vzdělávacích programů vycházejí z analýzy vzdělávacích potřeb, tj. systematického rozpoznávání potřeb tréninku a rozvoje sloužící ke zvýšení produktivity či pro přípravu na nové pracovní povinnosti a odpovědnosti. Zaměřuje se na jak na skupinové potřeby týkající se organizačních útvarů či firmy jako celku, tak na individuální potřeby jednotlivých pracovníků. Vychází ze strategického plánu podniku, plánů lidských zdrojů, hodnocení výkonu a rozvoje pracovníků, analýzy jednotlivých pracovních míst i z legislativních požadavků; jejím výsledkem je plán vzdělávání.

K **efektivním metodám tréninku** patří především aktivní postupy (případové studie, hraní rolí apod.), při nichž mají zaměstnanci možnost získávat nové schopnosti a zkušenosti vlastním řešením realistických pracovních situací a problémů.

Výsledky tréninků vzdělávání a lze posuzovat zjišťováním toho, co bylo naučeno (pomocí speciálních či standardních testů), posuzováním změn v pracovním chování, ke kterým trénink vedl (vznik nových dovedností, osvojení si nových pracovních postupů, změny ve vztahu k ostatním zaměstnancům, růst individuální pracovní výkonnosti apod.) a hodnocením výsledků práce, tj. měřením dopadů tréninku na dosažení firemních cílů v oblasti produktivity, prodeje, nákladů, kvality, podílu na trhu apod.

Metody hodnocení vzdělávání nástroje slouží k ověření účinnosti vzdělávání (vzdělávací akce) a podpoře této účinnosti do budoucna. Jejich základem je stanovení cíle (očekávaného výsledku) vzdělávání, jeho srovnání s dosaženým výsledkem vzdělání a navržení odpovídajících opatření k posílení účinnosti vzdělávání do budoucna. K základním metodám hodnocení vzdělávání patří testy znalostí a dovedností, hodnocení zjišťující změny pracovního chování, resp. výkonu na pracovišti, hodnocení kvantifikovatelných přínosů vzdělávání pro podnik (zvýšení produktivity, snížení reklamací apod.), k doplňkovým metodám pak hodnocení vzdělávacích akcí jejich účastníky a hodnocení aktivity účastníků během vzdělávací akce jejími lektory.

Vzdělávání manažerů

Vzdělávání manažerů a manažerských rezerv zaměřené na získávání specifických manažerských dovedností vychází ze skutečnosti, že předpoklady, jež vedly k úspěchu pracovníka ve výkonné pozici, mají ve vedoucí pozici často již jen omezený význam, a že schopnosti nezbytné k efektivnímu výkonu vedoucí role nevznikají automaticky.

Manažerské hry jako nástroj vzdělávání manažerů spočívající v individuálních či skupinové řešení a prezentování modelových rozhodovacích situací. Cílem je nácvik analytických schopností, tvorby tržních strategií a strategického rozhodování, nácvik spolupráce, řešení konfliktů apod. Od účastníků vzdělávání vyžadují zpravidla provedení série rozhodnutí (výběr variant rozhodnutí), postupujících k optimálnímu řešení. Účastníci manažerských her navrhovaná řešení současně ve vzájemné diskusi zdůvodňují, vysvětlují, obhajují a kriticky hodnotí. Manažerské hry lze provádět i písemně, případně interaktivně s podporou informačních technologií.