

Odborná příprava a rozvoj zaměstnanců

Pojem, význam, cíle a výhody odborné přípravy a rozvoje zaměstnanců

„Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění“ (Koubek, J., Hüttlová, E., Hrabětová, E., s. 111) Lidé musí být flexibilní a připravení na změny, vzdělávání a formování pracovních schopností se stává celoživotním procesem. Také v organizaci je potřeba vidět vzdělávání jako soustavný proces, který ovšem klade zvýšený důraz na odpovědnost pracovníků na jejich vlastní vzdělávání, protože není nic pro podnik absurdnější, než přijmout odpovědnost za rozvoj člověka (Armstrong, M.).

Nejprve je třeba rozlišit mezi odbornou přípravou a rozvojem zaměstnance (Werther W. B., Davis K). Odborná příprava pomáhá zaměstnanci při výkonu současného povolání či funkce, ale hraje také významnou roli při uvádění nových zaměstnanců. Rozvoj zaměstnance je zaměřen spíše do budoucnosti – na budoucí povinnosti.

Často však dochází ke stírání rozdílů mezi odbornou přípravou a rozvojem, a proto jsou mnohdy tyto pojmy používány společně.

Obecným cílem rozvoje pracovníků je pečovat o to, aby organizace měla kvalitu lidí, kterou potřebuje k dosažení svých cílů v oblasti zlepšování svého výkonu a v oblasti svého růstu. Toho lze dosáhnout v případě, že každý člověk v organizaci bude mít *znalosti, dovednosti a schopnosti*, které jsou nezbytné pro efektivní výkon jeho práce (Armstrong, M.).

Odborná příprava a rozvoj přináší výhody pro organizaci, osobu zaměstnance a i pro zlepšování mezilidských vztahů v pracovním týmu (Werther W. B., Davis K).

Výhody odborné přípravy pro organizaci

- vyšší ziskovost
- podpora rozvoje podniku na všech stupních organizace
- zvýšení morálky pracovní síly
- vytváření lepší image podniku (hodnověrnost, otevřenost a důvěra)
- zlepšení vztahů mezi nadřízenými a podřízenými a mezi odbory a vedením
- podpora pochopení a uplatňování politiky organizace
- organizace přijímá efektivnější opatření a efektivněji řeší problémy

- rozvoj směrem k povyšování z vlastních zdrojů
- vytváření řídicích dovedností, motivace, loajality a dalších aspektů úspěšných pracovníků
- zvyšování produktivity a kvality práce a udržování nízkých nákladů
- vytváření vhodných podmínek pro růst a schopnost zaměstnanců přizpůsobit se změnám
- ruší nežádoucí chování a pomáhá při řešení konfliktů, čímž předchází stresu a napětí

Výhody odborné přípravy pro jednotlivce

- jednatel se lépe rozhoduje a efektivněji řeší problémy
- podpora seberozvoje a sebedůvěry, zvýšení míry uspokojení z práce
- pomáhá zvládat stres, napětí, frustraci a konflikty
- poskytuje informace pro zlepšení řídicích a komunikačních dovedností
- zlepšení vyjadřovacích a naslouchacích schopností i písemného projevu

Výhody odborné přípravy pro mezilidské vztahy v pracovní skupině a mezi skupinami navzájem

- zlepšení komunikace mezi skupinami jednotlivců
- pomoc při orientaci nových zaměstnanců a zaměstnanců povýšených či přeřazených
- zlepšení dovedností v jednání s lidmi, zvýšení morálky, soudržnost ve skupinách
- vytváření dobré atmosféry pro výuku, růst a koordinaci
- dělá z organizace lepší místo k práci i k životu

Oblasti vzdělávání, kvalifikace a rozvoje

Oblast vzdělávání (znalosti - co jedinci potřebují znát)

- je "orientována v převážné míře na sociální rozvoj jedince, na jeho osobnost. V této oblasti se neuplatňuje aktivita podniků"(Koubek, J., Hüttlová, E., Hrabětová, E., 1999, s. 114).

Oblast kvalifikace (dovednosti - co musejí jedinci umět dělat) je označována také jako training

- orientuje se na zaměstnání a zahrnuje základní přípravu na povolání, doškolování a rekvalifikaci.

Doškolování je pokračováním odborné přípravy v oboru, ve kterém člověk pracuje. Jde o proces "přizpůsobování znalostí a dovedností pracovníka novým požadavkům"(Koubek, J., Hüttlová, E., Hrabětová, E., 1999, s. 115). Doškolování zvyšuje pracovní výkon a

prosperitu podniku, ale také zvyšuje šance pracovníků na vnitropodnikovém i vnějším trhu práce.

Přeškolení neboli *rekvalifikace* “směřuje k osvojení si nového povolání, nových pracovních schopností” (Koubek, J., Hüttllová, E., Hrabětová, E., s. 115).

Oblast rozvoje (postoje - co lidé cítí ve vztahu ke své práci)

- je zaměřena na “získání širší palety znalostí a dovedností než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání stávajícího zaměstnání” (Koubek, J., Hüttllová, E., Hrabětová, E., s. 116). Jde o formování pracovních schopností, sociálních vlastností a o formování osobnosti jedince.

Rozvoj je “orientován více na kariéru pracovníka než na [...] vykonávanou práci, formuje spíše jeho pracovní potenciál než kvalifikaci a vytváří tak z jedince adaptabilní pracovní zdroj a v neposlední řadě formuje osobnost jedince tak, aby lépe přispíval ke zlepšování mezilidských vztahů v podniku” (Koubek, J., Hüttllová, E., Hrabětová, E., s. 116). Rozvoj vede ke zvýšení pracovního výkonu a flexibility pracovní síly. Může také zvýšit míru uspokojení s vykonávanou prací. Vede ke zvýšení šancí jedince na pracovním trhu.

Vzdělávací cyklus

Je to neustále se opakující cyklus, který začíná identifikací potřeby vzdělávání, pokračuje plánováním, realizací vzdělávacího procesu pomocí vybrané metody a nakonec vyhodnocováním výsledků vzdělávání. Na základě vyhodnocení výsledků se znovu přistupuje k identifikaci potřeby vzdělávání a k plánování vzdělávání atd.

Identifikace potřeby vzdělávání

Identifikace potřeby vzdělávání je obtížný úkol, protože kvalifikace a vzdělání člověka jsou vlastnosti, které se obtížně posuzují. Můžeme je měřit jen “velmi primitivními způsoby, např. stupněm dokončeného školního vzdělání [...] v kombinaci s délkou praxe“ (Koubek, J., Hüttllová, E., Hrabětová, E., s. 119). Fáze identifikace potřeby vzdělávání je tedy založena na „odhadech a má spíše povahu experimentu“ (Koubek, J., Hüttllová, E., Hrabětová, E., s. 119).

Plánování podnikového vzdělávání pracovníků

Během fáze plánování vzniká definitivní podoba rozpočtu a programu. Dobře propracovaný plán určuje “jaké školení má být zabezpečeno, komu, jakým způsobem, kým, kdy, kde, za jakou cenu” (Koubek, J., Hüttllová, E., Hrabětová, E., s. 123).

Realizace – podle námi zvolených metod, které jsou rozebrány níže.

Vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu

V této fázi je základním problémem stanovení kritérií hodnocení. Výsledky vzdělávání lze zjistit jen nepřímou. Můžeme například porovnat výsledky vstupních testů účastníků s výsledky testů, které byly uskutečněny po ukončení vzdělávacího programu. Další možností je monitorování procesu a programu nebo klasifikace praktického přínosu vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů. Všechny tyto metody jsou dosti nespolehlivé a zkreslující.

Při hodnocení výsledků by se mělo více sledovat, “do jaké míry uplatňují vyškolení pracovníci znalosti a dovednosti, na které se vzdělávání zaměřovalo”(Koubek, J., Hüttlová, E., Hrabětová, E., s. 130), jak se změnilo jejich pracovní chování.

Metody vzdělávání a rozvoje pracovníků na pracovišti a mimo pracoviště

Mezi metody používané ke školení na pracovišti patří:

Instruktaž při výkonu práce, je metoda, kdy zkušený pracovník nebo bezprostřední nadřízený předvede školenému pracovníkovi postup. Ten si ho pozorováním a napodobováním osvojí. Výhodou je rychlost zcviku a vytváření pozitivního vztahu spolupráce mezi podřízeným a nadřízeným. Tato metoda se dá ale použít jen u jednodušších nebo dílčích pracovních postupů. Další nevýhodou je, že často probíhá v hlučném nebo rušivém prostředí.

Coaching “představuje dlouhodobější instruování, vysvětlování, sdělování připomínek i periodickou kontrolu”(Koubek, J., Hüttlová, E., Hrabětová, E., s. 124). Metoda umožňuje úzkou oboustrannou spolupráci, zlepšuje komunikaci a vytváří prostor pro stanovení cílů pracovní kariéry pracovníka. Na druhé straně coaching probíhá pod tlakem pracovních úkolů, často v hlučném a rušivém prostředí, může být rozkouskovaný a nesoustavný.

Mentoring je obdobou coachingu, kdy si sám školený vybírá svého školitele. Mentoring je hodnocen pozitivněji než coaching, protože přináší “prvek vlastní iniciativy, uvědomělé volby vzoru a neformální vztah”(Koubek, J., Hüttlová, E., Hrabětová, E., s. 124). Existuje tu ale nebezpečí volby nevhodného školitele.

Counselling (poradenství) patří k nejnovějším metodám. Jde o “konzultování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi školeným a školitelem”(Koubek, J., Hüttlová, E., Hrabětová, E., s. 124). Školený pracovník je aktivní a iniciativní, vyjadřuje se k “problémům své práce i k procesu školení, předkládá vlastní návrhy řešení problémů a mezi ním a školitelem vzniká zpětná vazba poskytující náměty pro obohacení stylu vedení pracovníků. Školitel si tak zároveň sám formuje a prověřuje své pracovní schopnosti, především v oblasti práce s lidmi”(Koubek, J., Hüttlová, E., Hrabětová, E., s. 124). Nevýhodou je větší časová

náročnost, školení se tak může dostat do rozporu s plněním běžných pracovních úkolů pracoviště.

Asistování je tradiční metoda, při které je školený pracovník přidělen zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům. Postupně se podílí na práci stále větší mírou, až je schopen práci vykonávat zcela samostatně. Výhodou této metody je “soustavnost působení a důraz na praktickou stránku vzdělávání”(Koubek, J., Hüttlová, E., Hrabětová, E., s. 125). Nevýhodou je že školený se může naučit i nevhodné pracovní návyky, “napodobování školitele může oslabovat vlastní tvůrčí přístup” (Koubek, J., Hüttlová, E., Hrabětová, E., s. 125) a může vést k omezení alternativních pracovních postupů.

Pověření úkolem rozvíjí metodu asistování o poslední fázi, kdy je školený pověřen úkolem. Metoda se používá při školení řídicích a tvůrčích pracovníků. Metoda vychovává k samostatnému a tvůrčímu řešení úkolů. “Pracovník si vyzkouší své schopnosti, je více motivován k jejich rozvoji, rozšiřuje se mu pole působnosti” (Koubek, J., Hüttlová, E., Hrabětová, E., s. 125). Nevýhodou je, že se pracovník “může dopustit chyb či nesplnit úkol, protože sledování a usměrňování jednotlivých kroků jeho práce nejsou vždy možné. Neúspěch pak může ohrozit důvěru nadřízených v jeho schopnosti a narušit i jeho sebedůvěru” (Koubek, J., Hüttlová, E., Hrabětová, E., s. 125).

Rotace práce je metoda, kdy školený pracovník pracuje určité období v různých částech podniku. Metoda se využívá především pro školení vedoucích pracovníků. U pracovníka se díky této metodě rozvíjí flexibilita a “schopnost vidět problémy podniku komplexněji a ve vzájemné provázanosti” (Koubek, J., Hüttlová, E., Hrabětová, E., s. 125). Nevýhodou je, že pracovník nemusí na každém pracovišti uspět, což může narušit jeho sebevědomí a odrazit se v hodnocení nadřízenými.

Pracovní porady seznamují účastníky s problémy a fakty, které se týkají jak vlastního pracoviště, tak i celé organizace. Tato metoda zvyšuje informovanost, pocit sounáležitosti s podnikem a motivuje pracovníky, aby byli aktivní a iniciativní. Problémem je časové umístění porady. Pokud porada probíhá v pracovní době, může zbrzdit plnění pracovních úkolů. Pokud probíhá v pracovních přestávkách, setkává se s neochotou pracovníků.

Metody používané ke školení mimo pracoviště probíhají v režimu, který připomíná školní režim. Patří mezi ně:

Přednáška je “zaměřená na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí” (Koubek, J., Hüttlová, E., Hrabětová, E., s. 126). Metoda je rychlá a nenáročná na podmínky, ale zároveň je jednostranná.

Přednáška spojená s diskusí nebo také seminář překonává jednostrannost přednášky, účastníci jsou stimulováni k aktivitě. Tato metoda ale vyžaduje pečlivější přípravu.

Demonstrování předává znalosti a dovednosti s důrazem na jejich praktické využití. “Školení pracovníci si zkoušejí svou zručnost v bezpečném prostředí bez rizik způsobení závažnějších škod” (Koubek, J., Hüttlová, E., Hrabětová, E., s. 126). Nevýhodou je zjednodušení problému a schématicnost výuky.

Případové studie se používají pro vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Účastníkům je představen skutečný nebo smyšlený organizační problém. Účastníci ho studují, diagnostikují situaci a navrhují řešení. Metoda rozvíjí “analytické myšlení i schopnost nalézt řešení problému”(Koubek, J., Hüttlová, E., Hrabětová, E., s. 126). Metoda je náročná na přípravu.

Workshop je variantou případových studií, kdy se problémy řeší týmově a komplexněji. Poskytuje možnost dělit se o nápady, vychovává k týmové práci.

Brainstorming je další varianta případových studií. Řešení navrhuje každý účastník, o možnostech se pak diskutuje. Tato metoda podporuje kreativní myšlení.

Simulace je metoda, kdy mají účastníci na základě podrobného scénáře učinit řadu rozhodnutí. Metoda formuje schopnost vyjednávat a rozhodovat se. Metoda je náročná na přípravu.

Hraní rolí je metoda zaměřená na praktické osvojení určité sociální role nebo vlastnosti. “Účastníci na sebe berou určitou roli a v ní poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání”(Koubek, J., Hüttlová, E., Hrabětová, E., s. 126). Pracuje se s konkrétními situacemi. Metoda se používá spíše při školení vedoucích pracovníků. Metoda učí samostatně myslet, reagovat a ovládat své emoce. Metoda je náročná na přípravu.

Assessment centre neboli *diagnosticko-výcvikový program* je moderní a účinná metoda výběru a vzdělávání manažerů. Metoda se provádí pomocí počítače, který náhodně generuje úkoly a problémy, tvořící každodenní náplň práce manažera. Školená osoba tyto úkoly plní. Počítač výsledky vyhodnocuje. Školený se učí “překonávat stres, řešit zároveň úkoly různé povahy, jednat s lidmi, hospodařit s časem” (Koubek, J., Hüttlová, E., Hrabětová, E., s. 128).

Plán osobního rozvoje

Je významným aspektem vzdělávání zaměstnanců. Plány osobního rozvoje jsou sestavovány za účelem poskytnout takový rozvoj, který zlepší **výkon** jedince na současném pracovním místě, popř. pro další kariérní dráhu.

Příprava plánu osobního rozvoje vyžaduje následující **kroky**:

1. Analýza stávající situace a rozvojových potřeb
 - identifikace dovedností, silných stránek, oblastí rozvoje a zdokonalení v současné roli
 - hlavním cílem je, aby zaměstnanci souhlasili, že jejich dovednosti lze rozvíjet pro budoucí využití
 - nedílnou součástí je též pomoci zaměstnancům, aby rozpoznali svůj potenciál / zájmy a získali zájem přenést tento svůj potenciál do svých rolí na pracovišti (výsledkem je pak zvýšení spokojenosti pracovníka s prací a též zvýšení jeho pracovního výkonu)
2. Stanovení cíle, např.:
 - zlepšování výkonu
 - příprava na budoucí změny současné role
 - obohacování práce
 - přechod / vzestup v rámci organizace
 - zlepšení nebo osvojení si dovedností
 - rozšíření si znalostí
 - rozvoj určitých oblastí schopností
3. Příprava plánu činností
 - důležité je, aby jedinec projednal a odsouhlasil plán se svým manažerem v organizaci
 - zde je třeba zvolit vhodnou kombinaci vzdělávacích činností
 - plán by měl obsahovat dohody, včetně jednotlivých kroků postupu

Literatura:

WERTHER W. B., DAVIS K., *Lidský faktor a personální management*. Praha: Grada, s. 270 – 319.

KOUBEK, J., HÜTTLOVÁ, E., HRABĚTOVÁ, E., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 1996, s. 206 - 235.

Armstrong, M., *Personální management*. Praha: Grada, 1999, s. 509 – 589.