

There are many Internet sites which can give you access to legal information. We have listed only a selection here for you to try. Most of them have numerous linked sites which you can click on to get more specific information.

European Union Law, UK law online

<http://www.leeds.ac.uk/hamlyn/european.html>

Eclipse Group: Industrial Relations Law Bulletin

<http://www.irseclipse.co.uk/publications/irlbtext.html>

Implementation of the European Working Time Directive in the UK

<http://www.incomesdata.co.uk/brief/wtime.htm>

Acts of Parliament

<http://www.hmso.gov.uk/acts.htm>

Audio-visual

BBC2. *Working All Hours: Brave New World*. A Money Programme Special. BBC News and Current Affairs, 1995. (The second of two programmes examines teleworking and other responses to technological developments in the workplace.)

## KAPITOLA 7

# Výcvik a učební proces

V jakékoliv organizaci existuje velmi mnoho věcí, kterým se zaměstnaní lidé musí naučit, aby byli schopni provádět svou práci. Věci jako je komunikace s ostatními, způsob oblékání a chování v organizaci, se lidé učí automaticky zapojením se do chodu společnosti. Jednoduše řečeno, učí se běžným pravidlům „způsobem, jak to u nás děláme“ – organizační kultuře.

Kdokoliv opustí jednu organizaci a stane se zaměstnancem jiné zjistí, že se věci provádějí různě v různých organizacích. Lidé někdy trpí kulturním šokem, když chování, které bylo přijatelné v jejich předešlé organizaci, se v té nové posuzuje jinak. Nový člen zjišťuje od ostatních, co je a co není akceptovatelné. Určité typy chování manažeri pochválí, na jiné se však mračí.

Manažeri budou mít zájem na tom, aby se nový zaměstnanec naučil jistá pravidla své práce a k povzbuzení v učení mohou využít různé způsoby. Musí si však uvědomit, že lidé nemohou nutit k uče-

ní, a na druhé straně jim v tom nemohou bránit. Lidé se učí stále, dokonce i tehdy, kdy si to neuvědomují: když se připojí k organizaci a učí se neformálním způsobem tomu, jaké chování je přijatelné, rychlost učení závisí na jejich motivaci, na schopnosti vnímat, co je vhodné a na příkladech, které vidí kolem sebe. Bohužel, výsledkem mohou být i špatné návyky nebo nesprávné vnímání situací v práci.

Přestože se zaměstnanci naučí velkou část touto neformální cestou, pro organizace je také dobré pokusit se pro ně zajistit také příležitost naučit se věci, které jim umožní využít své schopnosti co nejlépe. To znamená, že organizace potřebuje:

- ◆ stanovit, co se lidé mají naučit
- ◆ naplánovat příležitosti pro usnadnění získávání zkušeností
- ◆ zhodnotit, co funguje dobře a co bylo méně úspěšné.

Dříve než začneme skutečně zvažovat, čemu se mají lidé učit, měli bychom si uvést některé způsoby učení. Způsoby učení byly předmětem zájmu tisíce let a mnoho teorií se snažilo vysvětlit, jak se vlastně lidé učí. Základní chápání učebního procesu je pro nás důležité k tomu, abychom byli schopni se připravit na příslušné výcvikové techniky, které lidem umožní efektivnější učení. V této kapitole se budeme zabývat různými teoriemi učení a jejich přínosem pro naše pochoopení procesu učení. Budeme pak probírat řadu výcvikových technik, stejně tak postupy při učení, které mohou pomoci k tomu, aby učení bylo efektivnější.

### Cíle:

Na konci této kapitoly budete schopni:

- ✘ vyjádřit, co to znamená učení
- ✘ uvědomit si důležitost různých teorií učení výcviku a rozvoje
- ✘ porozumět výcvikovému cyklu
- ✘ rozeznat, kdy použít různé výcvikové techniky

Příští kapitola úzce souvisí s touto kapitolou a měli bychom v ní probrat metody stanovování tréninkových potřeb a zkoumat některé specifické skupiny a výcvik, který potřebují.

## Teorie učení

Abychom více ocenili neefektivnější metody, které se užívají při výcviku a rozvoji a abychom rozuměli běžným debatám při vzdělávání nebo výcviku, je dobré také něco málo vědět o učebních teoriích.

### Definice učení

Ve skutečnosti existuje bezpočet definic učení, ale málokterá uspokojí každého. Některé teorie učení se nicméně odráží ve způsobu užívání slova učení a tyto jsou uvedeny v následujících definicích.

*Shorter Oxford Dictionary* definuje učení jako:

1. Činnost slovesa UČIT SE.
2. Co se učíme nebo jsme učeni.
3. Vědomosti .... získané studiem.

Definice tohoto slovníku naznačuje, že učení je proces, do kterého jsou lidé zapojeni a který zakončí s určitým stupněm znalostí, což je výsledek procesu. Bass a Vaughan (1966) v definici, která se začala obecně užívat říkají, že

Učení se projevuje jako poměrně stálá změna v chování, která vzniká na základě cvičení a zkušeností.

Tato definice říká, že učení se projevuje změnou v chování, která je výsledkem činností nebo zkušeností, do kterých byl jedinec zapojen.

Podle názoru Honeyho a Mumforda (1986) došlo k učení, když někdo:

- ◆ umí něco, co předtím neuměl a může to předvést
- ◆ je schopen udělat to, co dříve udělat neuměl.

Poslední ze tří definic naznačuje, že učení je nabývání znalostí, které mohou být testovány, nebo získávání nových dovedností, které mohou být předvedeny.

Tyto tři definice učení slouží jako užitečný počáteční bod při zkoumání některých hlavních učebních teorií. Představují tři různé přístupy k učení. První definice říká, že učení je nabývání znalostí, tento přístup označujeme jako kognitivní. Druhá tvrdí, že jde o změnu chování, zmiňujeme se o ní jako o behaviorální přístup. Třetí definice popisuje učení jako existenci obojího – znalostí i chování, můžeme se odvolat na experimentální přístup.

### Kognitivní teorie

Teoretikové tohoto přístupu by řekli, že učení se odehrává v mysli. Antičtí učenci jako byl Plátón a Aristoteles zjistili, že pro vývoj jedince je důležité cvičení duševních schopností, jako je rozum, paměť a vůle. Z toho vzešla představa o důležitosti trénování mysli. Na tomto přístupu byla založena většina vzdělání a výcviků v Evropě a ve Spojených státech, zejména v první polovině našeho století. Znamenalo to, že učení bylo strukturováno tak, aby vyučovací metody směřova-

ly k výkladu a k instruování (didaktickému), aby u námětu byla jako důležitá vnímána jeho podstata. Velká důležitost se zde klade na fakta, která se mají zapamatovat a na pravidla učení. Výsledkem toho je přístup „křída a výklad“ s formálními třídami a vyučujícími, kde informace jde od učitele k žákovi.

Tento tradiční přístup k učení je stále k vidění v praxi a později se v této kapitole dozvíte, že úzce souvisí se styly, které někteří lidé upřednostňují. Může být namítáno, že tento přístup je příliš teoretický a pro prakticky založené žáky nedostatečně stimulující. Bylo to v hledání praktičtější, aktivnější formy učení, kdy se uskutečnil následný moderní vývoj v kognitivní teorii. Přístup, který následuje, je znám pod názvem učení pomocí objevování.

Poměrně nedávní teoretikové kognitivního přístupu se začali zajímat o to, jak řešíme problémy: zda na základě pokusů a omylů, deduktivní úvahy, hledáním více informací nebo pomocí někoho jiného, nebo užitím kombinace všech těchto způsobů. Někdy přijde řešení jako náhlé vnuknutí, tak jako v případě Archimedova objevu, kdy přišel na to, jak zjistit váhu předmětu nepravidelného tvaru. Všiml si, že svým tělem vytlačuje určité množství vody ve vaně a že toto množství vytlačené vody se dá změřit.

Ve skutečnosti nemusíte být génius, abyste zažili chvíli jasnozření. Köhler v roce 1925 studoval jak by opice vyřešila problém získání banánu, který byl mimo její klec a na který nedosáhla. První pokus opice spočíval v tom, že začala natahovat svou ruku k banánu tak daleko, jak jen bylo možné a samozřejmě, že neuspěla. Po chvíli sáhla přes mříž klece pro krátký klacek, s jehož pomocí si do své klece banán přitáhla. V pozdějším pokusu byl banán umístěn dále z dosahu. V tom okamžiku sáhla opice skrz klec pro krátký klacek, který byl v dosahu a ten pak použila k přitáhnutí dalšího klacku, na který předtím nedosáhla. Použitím delšího klacku byla opice potom schopna dosáhnout na banán a přitáhnout si ho do klece. To dokazuje, že opice přišla na to, jak použít klacek, aby získala odměnu v podobě banánu.

### PŘESTÁVKA NA ZAMYŠLENÍ 7.1

*Když opice mohou mít záblesky jasnozření, vy je můžete mít také. Můžete uvést příklad, kdy jste zažili náhlý záblesk jasnozření a zjistili, že jste se něco naučili?*

Köhlerův přístup k učení úzce souvisí s učáním pomocí objevování, kde studenti dostávají úkoly k vyřešení, ale musí najít tu správnou nit nebo podnět, který by jim ukázal, jak postupovat. Učí se při práci metodou pokusů a omylů, aby poznali, co funguje a co ne. Tato metoda usiluje o to, aby byly poskytnuty prostředky k učení bez asistence, ve kterých jsou zajištěny příslušné zkušenosti a pomocí kterých získá student rozhled, aby pomocí nejlepší metody splnil úkol. Jde o velice účinnou metodu a jednotlivci byli na to, co se naučili, obvykle oprávněně pyšní. Zejména, když byli sami aktivně zapojeni do objevování řešení problémů.

Přestože je tato metoda velice účinná, nemůže být použita vždy. Omezujícím faktorem je čas, protože to nějakou dobu trvá, když necháte lidi dělat vlastní objevy. Vyskytuje se zde také problém nákladů. Můžete si jako organizace dovolit plýtvat cenným materiálem při objevování něčeho, co může manažer sdělit mnohem rychleji a levněji? V úvahu musíme brát také problém bezpečnosti: není vždy praktické nechat lidi experimentovat se zařízením či materiály, i když jde o účinnou pomoc při učení, když při tom ohrožují sami sebe nebo ostatní.

**Behaviorální teorie**

Práce psychologů, jež se zabývají poznáváním, kterému jsme se až dosud věnovali, se soustřeďuje na to, co se děje v mozku, jak se učíme a jakým způsobem si zapamatováváme věci. Naproti tomu mnoho teoretiků učení vidí jako důležitější soustředit se na pozorování chování, protože jsou přesvědčeni o tom, že je nemožné studovat chod myšlení vědeckým způsobem. Behavioristé, jako je Köhler, obecně studovali chování zvířat, aby zjistili, jak se lidé učí. Šlo o studium změn v chování a došli k tomu, že k učení dochází, jestliže jste schopni takovouto změnu vidět. Behavioristé netvořili žádné domněnky o tom, o čem zvířata přemýšlela nebo co probíhalo v jejich mysli, šlo jim jen o chování, které mohli pozorovat.

**PŘESTÁVKA NA ZAMYŠLENÍ 7.2**

Podívejte se znovu na dříve uvedené definice učení. Která z těchto definic odpovídá behaviorálnímu pohledu na učení?

Definice Basse a Vaughana (1966) – „Učení se projevuje jako poměrně stálá změna v chování, která vzniká na základě cvičení a zkušeností“ – by mohla odrážet behaviorální pohled na učení. Tato definice je zaměřena na změnu chování. Nevztahuje se k tomu, co by si člověk mohl myslet a na rozdíl od definice v *Shorter Oxford Dictionary* neobsahuje žádný odkaz k problematice získávání vědomostí. Jak se zdá, tato pozdější definice odráží kognitivní přístup, zatímco definice Honeyho a Mumforda (1986) ukazuje, že v procesu učení může být důležité jak získávání znalostí, tak projevování změn v chování. Jejich definice velice obratně spojuje prvky jak kognitivní, tak behavioristické školy.

**Behavioristické koncepce**

I když se práce s holubou a se psy nemusí na první pohled zdát příliš relevantní k výcviku, který probíhá v rámci organizací, je pravdou, že díky této práci vystává celá řada důležitých otázek, kterých by si instruktoři měli být vědomi.

Počátkem tohoto století Pavlov (1927) cvičil psy tak, aby slintali, kdykoli zazvonil na zvonek. Všiml si, že když před psa byla položena potrava, jejich přirozenou reflektivní reakcí bylo, že začali slintat. V rámci svého experimentu zvonil na zvonek pokaždé, když byli psi krmeni. Po čase psi slintali kdykoli někdo zazvonil na zvonek, bez ohledu na to, zda dostali potravu či nikoli (obrázek 7.1). Z toho usoudil, že psi se naučili slintat v důsledku asociace zvuku zvonku a potravy a došel k závěru, že učební proces je vývojem reakcí na nové impulzy, jež přicházejí z okolního světa. Nazýval je podmíněné reflexy, na rozdíl od nepodmíněných, či přirozených reflexů, jež jim předcházely. Jeho pojmem pro proces učení byla „podmíněnost“.

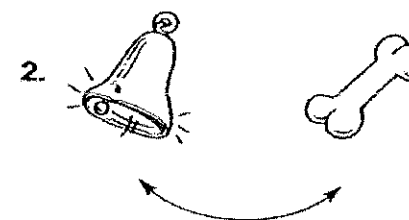
Později Skinner (1953) tuto teorii dále propracoval. Pavlovova práce byla omezena tím, že mohla ukázat pouze to, že zvířata (nebo lidé) jsou schopni naučit se aplikovat instinktivní reakce na nové okolnosti, ale nemohla ukázat, jak je možno osvojit si reakce zcela nové.

Skinner úspěšně naučil holuby hrát ping-pong, a to metodou, kterou nazval operantní podmínování. Tato metoda spočívala v tom, že kdykoliv bylo u holubů zpozorováno chování, které by mohlo být pro hraní ping-pongu užitečné, dostali jako odměnu nějaké jídlo. Není příliš překvapující, že se holubi brzy naučili jistým pohybům a když byli odměňováni pravidelně, učení jim šlo o to lépe. Skinner tento proces nazval „zesilování“. Skinner věřil, že při učení lidí má zesilování převážně formu zpětné reakce – informace, jež je schopna učícímu se říci, zda on či ona provádí svůj úkol správně.

Obrázek 7.1

**Pavlovovi psi**

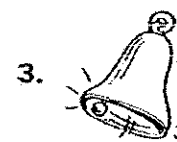
Kost jako stimul

- Pes slintá  
nepodmíněný reflex

Asociace zvonek – kost



- Pes slintá



Zvonkem podmíněný reflex

- Pes slintá  
podmíněný reflex

Skinner věřil, že veškeré učení probíhá takovýmto asociacním způsobem, a že všechny komplexní modely chování, jako učení se ping-pongu nebo mluvení, by mohly být rozloženy na menší krůčky, které by bylo možno se jednoduchým způsobem jeden po druhém naučit. Aplikoval tuto teorii jak na výcvik pracovníků, tak na učení svých vlastních dětí a jeho práce má stále značný vliv. Rozdělení rutinních úkolů na menší složky, z nichž se skládají, a poskytnutí metodického výcviku k jejich osvojení, dává samozřejmě jasný smysl. Dále také to, že kladl důraz na viditelnou či objektivní složku učení vedlo k tomu, že to, co bylo třeba je naučit, bylo předkládáno učícímu se spíše jako aktivní úkol.

Na druhou stranu se ovšem můžeme ptát, zda byl Skinnerův popis učebního procesu u holubů kompletní. Nehrál vlnu žádnou roli v jejich chápání pravidel hry? U lidí, jak se zdá, pochope-

ní často umožňuje rychlejší zvládnutí cesty za poznáním, a zkušenosti s behavioristickými pokusy o naučení složitějších úkolů naznačují, že mohou vést spíše k pomalému, mechanickému sledu činností. Skinnerova koncepce, zvláště s ohledem na osvojování si složitějšího chování jako např. mluvení, byla napadána mnoha psychology.

Vědci jako Pavlov a Skinner nazývali instinktivní potřebu, jež vede k učení, „popud“. U zvířat se toto běžně projevuje jako potřeba potravy, ale u lidí může být popudem či motivací zvládnutí testu či pouze uspokojení pramenící z toho, že se naučíme něco nového. Tento aspekt jejich práce je důležitý sám o sobě, neboť poukazuje na důležitost toho, aby byla brána v úvahu také lidská motivace se učit. Pokud se nám podaří zjistit, co vede člověka k tomu, že se chce učit, budeme pak také schopni lépe vypracovat instrukce.

## Aktivita 7.1.

Zhotovte seznam různých situací, kdy jste měli pocit, že jste se něco naučili.

- ◆ V každém případě uvažte, co bylo vaším popudem, či motivací k učení.
- ◆ Existoval zde stimul ke zvýšení vaší motivace se učit? Co jím bylo?
- ◆ Bylo vaše učení nějakým způsobem posíleno? Co jím bylo?

### Diskuse k aktivitě 7.1

Lidé jsou k učení motivováni celou řadou věcí, takže jste mohli vyjmenovat spoustu různých motivů. Mohly mít formu podnětu, povzbuzení či odměny. Někteří lidé mohou být motivováni potřebou uspět při zkoušce a nebo se mohou chtít naučit něco nového z toho důvodu, že budou mít posléze větší příležitost získat lepší zaměstnání nebo vyšší plat. V ostatních případech může být motivací prostě samo potěšení z toho, že se učíme něco nového, nebo respekt, jenž můžeme u ostatních získat, pokud se naučíme něco zajímavého. Někteří lidé mohou být motivováni k učení zvědavostí, nebo také starostí a strachem z neúspěchu.

Testy a cvičení by vám měly pomoci, abyste sami sobě dokázali, že se učíte. Je to jeden ze způsobů, jak můžete ukázat vaši reakci na učení. Vaše reakce ukazuje, co jste se naučili tím, že vám dává příležitost ukázat a uplatnit novou dovednost či znalost, ze které byste mohli být zkoušeni.

Programové učení a počítačem řízený výcvik byl vyvinut na základě práce behavioristů: zde je správná reakce (odpověď) okamžitě odměněna pochvalou buď v manuálu nebo ze strany počítače, je vám sděleno, že vaše odpověď byla správná, nebo že jste stiskli správné tlačítko a můžete tak pokračovat na další úroveň.

### Podpora a zpětná vazba

Behavioristé užívali podporu, aby označili správné reakce chování. Podpora může být negativní či pozitivní. Odměny jako jídlo pro zvířata či pochvala pro člověka jsou pozitivní formy podpory správného chování, zatímco účelem trestu je eliminovat nesprávné chování. Z výsledků průzkumů se zdá, že pozitivní podpora je, co se týče dlouhodobějších změn chování, obecně účinnější, zatímco v případě negativní podpory změna většinou trvá potud, dokud hrozí trest. Když hrozba trestu pomine, chování se obvykle vrací k původnímu stavu.

Podpora učení může vypadat tak, že si něco přečtete nebo sledujete a jste z toho posléze zkoušeni a učitelem pak pochváleni za svou snahu, nebo můžete vyplnit cvičení určené pro přezkoušení sebe sama a pokud je úspěšně zvládnete, sami se pak pochvalně poplácet po rameni. Tím

bude podpořeno vaše správné jednání, nebo se dozvíte, zda vaše odpovědi byly či nebyly správné, ale nepřispěje to k hlubšímu pochopení toho, co jste udělali správně či špatně. K tomu potřebujete také znát výsledky nebo mít nějakou zpětnou vazbu.

Znalost výsledků a zpětná vazba je důležitá, pokud má být učení efektivní. Ve výcviku to může zajišťovat instruktor tím, že hodnotí výsledky dosažené každým jednotlivcem nebo také manažer, když ocení práci svých zaměstnanců. Vypracovat si schopnost úspěšně takovouto zpětnou vazbu poskytovat je velmi důležité. Zpětná vazba je způsob, jakým se můžeme dozvědět o nás samých a také o efektu, jaký má naše chování na ostatní. Pokud je zpětná vazba poskytována konstruktivním způsobem, měla by vést k tomu, že si budeme více vědomí sebe sama, různých možností, jež máme před sebou a budeme se cítit povzbuzováni k dalšímu vývoji a růstu. Zpětná vazba může však být také destruktivní, kdy by výsledkem bylo to, že by se člověk cítil špatně, beznadějně, měl by pocit, že před ním nejsou žádné možnosti a že zklamal.

Pokud chceme poskytovat konstruktivní zpětnou vazbu, měli bychom začít tím pozitivním, soustředit se nejprve na chování, které bylo správné a teprve poté se soustředit na to, co až tak úplně správné nebylo. Zpětná vazba týkající se nesprávného chování, pokud je poskytnuta vhodným způsobem, je velice důležitá. Nemusí však být nutně destruktivní.

Zde je však důležité soustředit se na konkrétní aspekty chování, které by mohly být změněny. Obecná hodnocení typu „no to bylo strašné“ jsou příliš vágní, než aby to mohlo pomoci chování změnit. Osoba, jíž by byla tato reakce určena, by mohla snadno mít pocit, že je prostě kritizována, aniž by ten, kdo kritizuje, poskytl nějaké alternativní návrhy chování. Můžete například říci: „Skutečnost, že ve chvíli, kdy Rosalinda vstoupila do místnosti, jste se zdál být příliš zaměstnán papírováním, takže trvalo nějakou chvíli než jste ji mohl pozdravit, se nezdá být příliš vstřícným začátkem interview. Myslím, že kdybyste zaregistroval její přítomnost okamžitě, vstal a šel ji pozdravit, tak takový začátek interview by byl mnohem přátelštější a Rosalinda by se cítila podstatně lépe.“

Jak jsme ukázali, zpětná vazba je velmi důležitou částí učebního procesu. Řčení, že „procvičování vede k dokonalosti“ bychom tak mohli změnit na „procvičování, pokud se nám dostane odpovídající zpětné vazby, vede k dokonalosti“, neboť bez zpětné vazby by člověk mohl neustále setrvávat u nesprávného způsobu jednání.

### Zkušenostní učení

Behavioristické a poznávací teorie jsou užitečné, ale každá z nich představuje pouze část příběhu. Ostatní teorie zkouší využít části obou k získání celkovějšího pohledu na proces učení. Toto pojetí je zachyceno v práci „Kolb et al“ vydané v Americe roku 1974 a „Honey and Mumford“ vydané v Británii v roce 1986. Soustředili se na učení na základě zkušeností – praktické učení – a uvědomili si důležitost behavioristické i kognitivní teorie a zařadili je do cyklu zobrazeného na obr. 7.2. Jejich teorie zároveň ukazuje, jak různí lidé upřednostňují odlišné způsoby učení.

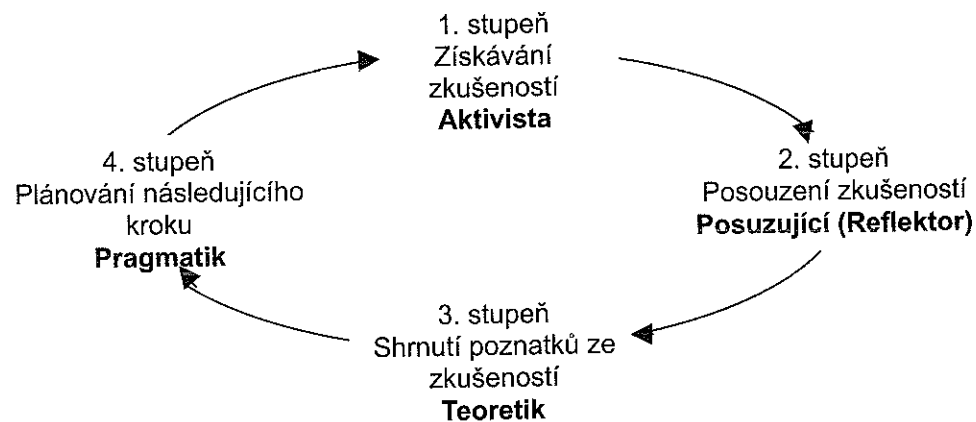
### Cyklus učení

Lidé se učí různými způsoby a během několika let si vybudovali určité zvyklosti v učení, které jim umožňují využít jistých typů zkušeností více než jiných. U studentů na kolejích a lidí učících se na pracovištích je velmi pravděpodobné, že se setkají s řadou různých příležitostí k učení. Mnoho studentů dnes pracuje, aby si doplnili své studentské poznatky a získali tak spoustu zkušeností, z nichž se potom mohou učit. Někteří z nich jsou dospělí studenti, kteří už několik let

## 184 PERSONALISTIKA

pracovali, někteří jsou studenti zaměstnaní na poloviční úvazek, přičemž kombinují studium s kariérou, a ostatní navštěvují teoretické kurzy spojené s praxí, kde mají příležitost nabytí pracovních zkušeností za postupně časové období. Uvědomování si svých vlastních předností ve stylu učení může pomoci k pochopení a člověk se stane schopnějším učit se z nabytých zkušeností.

Obrázek 7.2

**Cyklus učení***Stupeň 1 – Získávání zkušeností*

Většina lidí má mnoho zkušeností, na jejichž základě se mohou učit, ale věk vždy nutně nerozhoduje o tom, zda se lidé naučili více. Někteří lidé využívají zkušeností, které mají. Jedním způsobem učení je nechat zkušenosti „přijít samy“ (reaktivní) a druhým je záměrně nové zkušenosti vyhledat (proaktivní). Cvičitelé musí poskytnout vhodnou praxi, na základě které jsou studenti schopni se učit (například hraním rolí a jiných simulací), studenti si také potřebují uvědomit nutnost být proaktivní a vyhledávat si vlastní vhodné poznatky k učení. Využití vhodných jednotlivců, kteří mohou působit jako rádci, nebo vytváření podporující se studijní skupiny nám může v procesu učení značně pomoci, a to:

- ◆ pomoci identifikovat potřebné zkušenosti k učení
- ◆ posoudit s jednotlivci, co skutečně udělali a pomoci zjistit, co se naučili
- ◆ povzbudit jednotlivce, aby byli proaktivní a vyhledávali si vhodné zkušenosti.

*Stupeň 2 – Posouzení zkušeností*

Pokud se máme ze zkušeností něco naučit, je důležité se nad tím, co se stalo, zamyslet. Bohužel jsme často velice zaneprázdnění a nemůžeme to udělat a někteří lidé si nezvyknou tyto věci posuzovat. Studenti by měli být povzbuzováni k:

- ◆ přemýšlení o tom, co se stalo
- ◆ přemýšlení o jiných způsobech, které by mohly danou situaci vyřešit

- ◆ porovnávání toho, co se stalo v jiných podobných situacích
- ◆ čtení o daném předmětu
- ◆ srovnání teoretických poznatků s praktickými.

*Stupeň 3 – Utvoření si vlastního závěru ze zkušeností*

Pouze se nad věcmi zamýšlet by nemělo příliš smysl, pokud bychom z toho nevyvodili nějaké důsledky. To zahrnuje prostudování materiálu k lekcím a dosažení určitých závěrů. Studenti by se měli zeptat:

- ◆ Co jsem se naučil?
- ◆ Co jsem mohl udělat jinak?

*Stupeň 4 – Plánování dalšího kroku*

Dosažení závěrů je důležité proto, abychom příště provedli věci lépe. Abychom byli schopni to udělat, musíme umět plánovat, a to znamená vzít alespoň některé ze závěrů za základ našeho příštího jednání. Studenti musí být povzbuzeni k:

- ◆ Stanovisku, co příště opravdu udělat.
- ◆ Sestavení plánu činností k ovládnání podobné situace.

**Typy učení**

Většina lidí využívá jen jeden nebo dva druhy učení. Honey a Mumford sestavili dotazník, kde mohli jednotlivci zjistit své preference, co se učebního stylu týče. Vyvinuli toto pojetí jako výsledek své práce s manažery, když se snažili přijít na to, proč se jeden člověk z dané zkušenosti učí a jiný se na základě totožných zkušeností nenaučí nic. Další podrobnosti jejich pojetí jsou zachyceny v doporučené literatuře. Říkají, že existují 4 typy různě se učících lidí, což jasně ukazují 4 stupně v cyklu učení. Jsou to – aktivisté, posuzující, teoretici a pragmatikové.

Ale o nich teď trochu podrobněji.

*Aktivisté*

Aktivisté se účastní čehokoli, co se děje. Poohlížejí se po nových zkušenostech a mají sklon být ze všeho nového nadšeni. Bývají nezáujatí a to právě způsobuje jejich nadšení z novot. Jsou zvyklí nejdříve něco udělat a až teprve potom zvažovat výsledky. Jejich dny jsou plné aktivit a čas to se rozumně vypořádají s problémy.

*Posuzující*

Posuzující se drží zpátky a pozorují zkušenosti z různých perspektiv. Důkladné soustředění myšlenek a analýza poznatků je pro ně velice důležitá, a proto se snaží zdržet se jakýchkoliv závěrů jak dlouho je jen možné. Na setkáních a diskusích se chovají zdrženlivě. Poslouchají ostatní a zjišťují závěr diskuse, před svými vlastními závěry. Když něco dělají, představuje to rozsáhlý obraz, který zahrnuje minulost i přítomnost, a berou v úvahu stejně tak poznatky ostatních jako svoje.

*Teoretikové*

Teoretikové přizpůsobují a spojují poznatky do složitých, ale logicky pevných teorií. Řeší problém souvisle, krok za krokem, logicky. Přizpůsobují fakta souvislým teoriím a chtějí být perfekcionisty, kteří neskončí, dokud nejsou jejich poznatky připraveny v racionálním schématu. Oceňují racionalitu a logiku.

*Pragmatici*

Pragmatici chtějí horlivě vyzkoušet nové nápady, teorie a techniky, aby zjistili, jak fungují v praxi. Pozitivně vymýšlejí nové nápady a chytí se první příležitosti, aby vše vyzkoušeli. Jsou typem lidí, kteří přijdou z cvičících kurzů domů plní nápadů, které chtějí okamžitě zkusit. Chtějí dosáhnout věcí i skutků rychle, důvěřujíc svým nápadům. Nesnáší dlouhé diskuse.

**Individuální bariéry k učení**

Všichni známe lidi, kteří o sobě říkají, že mají léta zkušeností, ale ve skutečnosti to vypadá tak, že mají jednu a tutéž zkušenost prováděnou znovu a znovu po mnoho let a že se toho moc ne-

**VĚDĚLI JSTE?**

Henry Ford řekl: „Každý, kdo se přestane učit, je starý, ať je mu 20 nebo 80. Každý, kdo se stále učí, zůstává mladý. To nejlepší v životě je zůstat mladý“.

naučili. Věk nebo délka provádění práce není zárukou toho, že se toho hodně naučili, jelikož tito lidé si zpravidla vytvářejí bariéry k učení a nebo nejsou ochotni zkusit něco jen trochu odlišného od toho, co dělali dosud.

Některé bariéry, které si lidé vytvářejí, aby se ochránili před učením na každém ze stupňů učebního cyklu, jsou uvedeny níže.

- ◆ Lidé se možná obávají, že ztratí svou tvář, pokud udělají něco špatného, a tak omlouvají svou neochotu k experimentování slovy, že staré způsoby jsou nejlepší a že zatím v minulosti dobře fungovaly – takže proč je měnit teď? V tomto případě jim strach z chyby brání při užívání aktivního přístupu.
- ◆ Když se lidé učí, potřebují si zpravidla dopřát čas k přemýšlení. Když jsou ale lidé příliš zaneprázdnění a zvládají jednu krizi za druhou, nemohou se zastavit a přemýšlet o tom, co se naučili, nejsou schopni zabránit vzniku další krize. Toto je důvod, proč nepoužívají způsob učení, který vyžaduje přemýšlení.
- ◆ Někteří lidé si myslí, že nejsou schopni učit se z knih a nejsou ochotni sednout si a zkusit to. Možná mají špatné zkušenosti ze školy a to se projevuje v jejich přístupu k učení. Nejsou ochotni nacházet propojení mezi teorií a praxí.
- ◆ Jiní rádi studují teorie, ale méně je zajímá, jestli budou dobře fungovat v praxi, a tak se nikdy nesnažili zkusit to tímto způsobem. Nezajímá je, co se děje v praxi, takže pragmatický přístup k učení nebude pro ně tím pravým.

Pochopení toho, který styl učení vám nejvíce vyhovuje, vám poskytuje možnost vybrat si jak zkušenosti, které vám umožňují učit se efektivně použitím toho stylu učení, kterému dáváte přednost, tak vám umožňují rozhodnout se k používání a rozvíjení jiných stylů učení. Tak dochází ke zvýšení počtu způsobů, formou kterých se učíte. Použití dotazníku vám pomůže zjistit, který styl (nebo styly) učení jsou vámi nejvíce preferovány. Jak naložíte se získanými vědomostmi, záleží jen na vás.

**Aktivita 7.2**

1. Znovu si přečtete popis 4 stylů učení.
2. Na základě tohoto popisu řekněte, který styl učení používáte nejčastěji.
3. Vyjmenujte bariéry, kvůli kterým nepoužíváte jiné styly učení.

4. Teď máte příležitost vyzkoušet si používání všech 4 stylů učení. Podívejte se na odkazy na konci této kapitoly. Buďte pragmatictí a vyzkoušejte si tyto představy prakticky. Mohli byste to udělat testováním toho, zda váš názor souhlasí s tím, co vám vyjde po vyzkoušení Honeyho a Mumfordova dotazníku o stylu učení.

Potom uvidíte, zda se bude shodovat vaše analýza s tím, jaký styl učení je vámi nejvíce preferován a tím, co jste objevili při vyplnění jejich dotazníku. Pouvažujte nad vašim zjištěním.

Vyzkoušejte si teorii tím, že si znovu přečtete popisy stylů nastíněných dříve. Možná, že se budete chtít detailněji podívat na to, jak se lidé učí, a to upevní vaše dosavadní poznatky. Další čtení, které by vás k tomu mělo povzbudit, je na konci této kapitoly.

Poté, co si definitivně zvolíte své preferované styly (nebo styl), můžete být znovu pragmatictí a podívat se na praktické možnosti učení různými způsoby. Anebo hledejte další příležitosti k učení použitím vámi preferovaných stylů.

Možná budete pokračovat dále ve svém studiu a uděláte si stejné cvičení použitím Kolbova soupisu stylů učení. Je to původní dotazník, ze kterého Honey a Mumford vytvořili své dílo. Po vyplnění srovnajte výsledky těchto dvou dotazníků.

**Diskuse k aktivitě 7.2**

Možná jste zjistili, že doma, když se učíte, využíváte ve stejné míře všechny z nich. 2 procenta populace používají všechny 4 styly. Většina – tzn. 70 procent má tendence preferovat jen 1 nebo 2 styly. To, co jste se naučili, můžete použít různými způsoby. Můžete si třeba vybírat ty styly, které používáte méně. Touto cestou se vlastně stanete člověkem, který dokáže používat širokou škálu příležitostí k učení.

Na druhé straně si vyberte styl učení, o kterém víte, že ho upřednostňujete, a tak vlastně získáte obraz o tom, že když jsou příležitosti k učení prezentovány způsobem, který nemáte rádi, můžete se potřebná témata naučit způsobem, který je v souladu s vašim preferovaným stylem učení.

**Shrnutí**

Kdykoliv navrhujete výcvik, ať již pro individuální osoby nebo skupiny, musíte důkladně zvážit učební teorii, a zasadit do tohoto výcviku tolik podmínek, kolik se dá, abyste zabezpečili efektivní učení. Není to podstatné jen tehdy, když se jednotlivci učí ze zkušeností proto, aby si uvědomili svůj preferovaný styl učení. Je to rovněž důležité proto, aby si lektor byl vědom toho, že jednotlivci, které učí, preferují odlišné způsoby učení. Když si to uvědomí, může poskytnout takové učební zkušenosti, které zaručí, že bude učit co nejlépe.

**Praktické otázky týkající se učení**

Dosud jsme se zabývali teoriemi o učení, nyní vezmeme v úvahu praktické otázky, které se k tomu vztahují. Možná vám pomohou vylepšit váš způsob učení.

**Křivky týkající se učení (learning curves – LC)**

Mnozí lidé si myslí, že když na něčem, co se chtějí naučit, svědomitě pracují, naučí se to. Jsou přesvědčeni, že pokračují v učení stejným tempem tak dlouho, jak dlouho se učí. Tento přístup je obecně neproduktivní, protože lidé nepokračují stejnou rychlostí po celou dobu. Křivka zo-

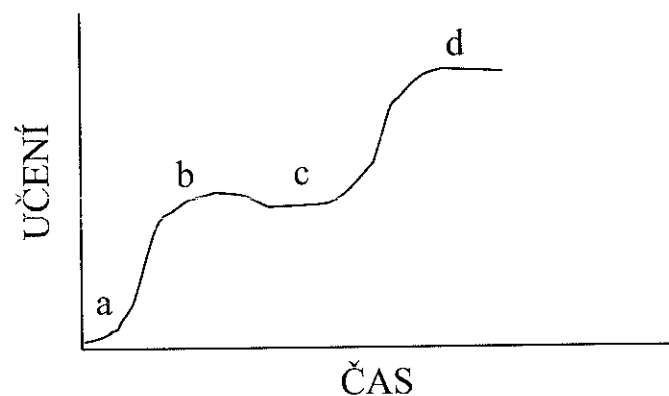


brazující průběh učení v čase ukázána na schématu 7.3 Ilustruje hlavní etapy, které se mohou vyskytovat v procesu učení. Individuální křivky nejsou vždy stejné, ale ukáží mnohé stejné rysy. LC ilustrovaná níže ukazuje stupeň, ve kterém někdo zvládá praktický úkol z výrobního podniku. V úvodu nejsou žádné výstupy, protože je počáteční výcvik (a). To neznamená, že by ve skutečnosti učení neprobíhalo, ale to, že v této fázi nemohlo být prokázáno žádným výstupem. Po krátké době je učení velmi intenzivní (b), ale potom se dostane do podoby plata, kde je méně intenzivní (c). Rychlé učení, které bylo ze začátku, ukazuje zvládnutí výcviku. Učení by mohlo být dosažováno i tehdy, když hovoříme o plató, ale není znázorněno růstem výstupů. Mohlo to být výsledkem toho, že se zdokonalujeme, postupujeme k více náročným stupňům výrobního procesu. Anebo to odráží potřebu konsolidovat, co se vlastně lidé naučili. Když už bylo plata dosaženo, učení je intenzivní pouze na krátkou dobu, před úplným zpomalením (d).

V případě uvedeném výše, učení je dokázáno úrovní výstupu v produkci. Učení studentů můžeme znázornit podobným modelem. Po krátkou dobu může být velmi intenzivní, ale nepokračuje tímto tempem dlouho. Také v tomto případě se může stát, že během procesu učení dosáhnou pomyslného plata a cítí, že se už nic víc nenaučí. Je to tím, že se potřebují naučit mnohým složitým pojmům. Neznamená to však, že by se neučili. Jakmile však překonáme tento stupeň, můžeme postupovat znovu intenzivněji.

Schéma 7.3

#### Křivka vztahující se k učení



Totéž můžeme demonstrovat použitím počítačových her. Po počátečním zmatení, kdy lidé zjišťují malý pokrok, nastupuje zpravidla fáze, kdy zlepšení je velmi intenzivní, a zvládnutí hry je téměř jisté. Postup k nové úrovni znamená zvládnutí nových schopností a nové nápady k přemýšlení. Může nastat pomyslné plató.

#### Efektivní učení

Když se snažíme naučit určitý soubor informací, usilujeme se učit co nejefektivněji na začátku, kdy jsme svěží. Možná zjistíme, že si nejsnadněji připomeneme věci, které jsme se naučili na začátku, stejně jako věci, které jsme se naučili na konci. Možná zjistíme, že si množství informací, o kterých víme, že jsme se je učili někdy uprostřed, nepřipomeneme.

Není možné učit se celou dobu stejným tempem. Když cítíme, že nejsme výkonní a nepostupujeme kupředu, potřebujeme si udělat přestávku pro koncentraci na učení. Mnohem efektivnější je udělat si asi půlhodinovou přestávku v učení, než pokračovat a snažit se pracovat stále stejným tempem. Po přestávce jsme znovu svěží a můžeme se začít znovu rychle učit, i když už kratší dobu. Když se studenti snaží učit bez přestávky, intenzita učení bude extrémně slabá a koncentrace pravděpodobně také poklesne, takže se budou muset učit všechno znovu.

#### Zapomínání

Při plnění praktického úkolu v podniku může člověk, který se něco učí, dokázat své zlepšení zvýšením výstupů. Když začnou lidé znovu a znovu používat to, co se naučili v zaměstnání, je nepravděpodobné, že by to, co se naučili, zapoměli. Jejich učení ještě zesílí neustálým opakováním. Zesílí rovněž po pochvale a uznání ze strany nadřízeného nebo po zjištění faktu, že se vyrábí produkt ve správné kvalitě. Na druhé straně, když získané vědomosti a zkušenosti nejsou po dlouhou dobu využity, existuje reálné nebezpečí, že to, co se naučili, bude zapomenuto. Neznamená to, že všechno vymizelo z jejich mysli, ale že mohou mít problém s připomenutím.

Schéma 7.4 ukazuje, jak často nám dělá problém připomenout si něco, co jsme se naučili před několika dny. Diagram ukazuje, že připomínání je výborné těsně po tom, co jsme se něco naučili, a že poté velmi rapidně klesá – máme problém si připomenout asi 80 procent naučených informací.

Tady máme ukázkou toho, jak je důležité věnovat pozornost nejen tomu, jak se učíme, ale i opakování toho, co jsme se naučili. Když si nebudeme znovu procházet materiály, je velmi vysoké riziko toho, že zapomeneme, co jsme se naučili. Opětovné procházení materiálů později, v den učení, poté ještě následující den, snižuje tuto pravděpodobnost a zesiluje to, co jsme se naučili.

Schéma 7.4

#### Křivka znázorňující zapomínání

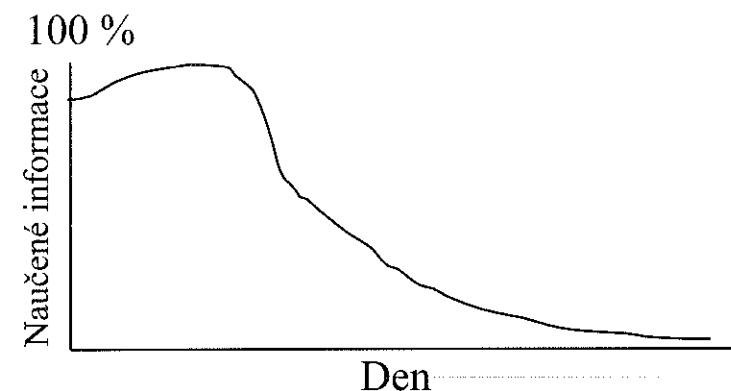
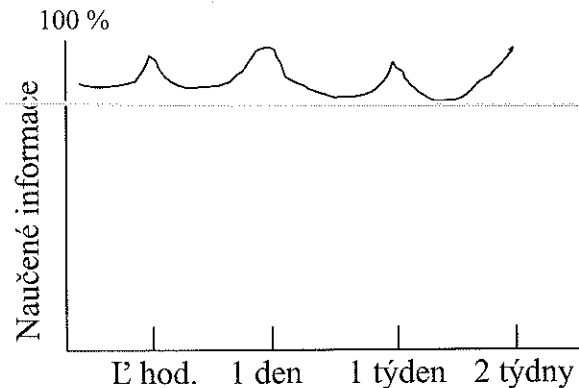


Schéma 7.5 ukazuje, jak si připomenout to, co jsme se naučili, opakováním v různých časových okamžicích. Pak nám přijde snazší zapamatovat si tuto informaci. Toho mohou studenti dosáhnout.

nout tak, že zjistí, co jsou schopni si vzpomenout a že si napíšou to, co se naučili jinými slovy, a pak si projdou informace ještě jednou.

Schéma 7.5

### Cesty ke zlepšení paměti



### Techniky vedoucí ke zlepšování učení a paměti

Způsob, kterým se lidé v minulosti učili a trénovali, byl hlavně zaměřen na zapamatování spousty fakt. I dnes je to v mnoha případech stále důležité. Na některých zkouškách možná budete potřebovat připomenout si právě nějaká fakta.

Někteří lidé používají zvláštní techniky, které jim pomáhají efektivněji se učit a zlepšují jejich schopnost vzpomenout si na něco. Často pomáhají mnemotechniky, počet veršů nebo příběhy. Mnemotechniky poskytují systém na zapamatování seznamů informací spojováním každého slova s úvodním písmenem a vytvářením slova, které bychom si mohli snadno zapamatovat. Jednoduchým příkladem je zkratka SWOT. Znamená Strengths (síly, silné stránky), Weaknesses (slabosti, slabé stránky), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby). Znamená to v podstatě způsob analýzy organizace.

Počet veršů může být rovněž velmi efektivním způsobem k zapamatování seznamu slov. V tomto případě máte rýmující se slovo pro každé číslo, které si potom spojíte se slovem, které si chcete zapamatovat, např. 1 = gun, 2 = shoe, 3 = tree (pozn. překl.: čísla je nutné číst anglicky). V každém případě rýmující se slovo a slovo, které má být zapamatováno, musí být co nejvíce pamatovatelné. Práce Tonyho Buzana, která je uvedena na konci této kapitoly, obsahuje podrobnou směrnici k zapamatování extrémně velkých seznamů fakt.

Mnozí lidé si vymýšlejí nějaký příběh z těch slov, která si potřebují zapamatovat. Dobře známým příkladem tohoto je rým: In fourteen hundred and ninety-two Columbus sailed the ocean blue“ (doslova „v roce 1492 Kolumbus přeplul modrý oceán“).

### PŘESTÁVKA NA ZAMYŠLENÍ 7.3

Které techniky jste používali k zapamatování toho, co jste si přečetli v této knize?

### Techniky k mapování

Psychologové zjišťují stále více o způsobech jak se učíme a myslíme. Někteří zjistili, která část mozku ovládá logiku a racionalitu (rozum), a která část tvořivost. V současné době tvrdí, že naše myšlenky pracují podle určitých vzorů a že nás může napadnout najednou hned několik myšlenek. Mozek potom prochází procesem spojování myšlenek. To však nemusí nutně nastat v lineárním pořadí.

#### VĚDĚLI JSTE?

Je všeobecně známo, že dvě strany mozku jsou používány pro různé věci. Levá strana je používána hlavně při analýzách, plánování a jednání o nějakých věcech logickým a racionálním způsobem. Pravá strana je lepší při syntéze myšlenek, prezentování informací obrázkovou formou, při tvůrčí činnosti a při produkování nových myšlenek.

Tony Buzan (1982) vytvořil ideu myšlenkových map (MM), které dovolí lidem svobodně se vyjádřit a podporovat tvořivost, aniž by byli nezbytně vedeni lineárním způsobem. Mnoho lidí, když prezentují svou myšlenku formou MM, vykazují velice detailní chápání předmětu, čehož nebyli schopni tradiční psanou formou. MM (některé jsou uvedeny jako shrnutí v této knize) začínají vždy nějakým hlavním předmětem, který může být prezentován formou piktogramu, čáry jsou potom vedeny od tohoto předmětu k jiným tématům, která s ním mají nějakou souvislost. Toto dává více svobody vzniku myšlenek,

nemusíme se hned na začátku obávat o spojitost myšlenek. Je možné dodělat několik propojení mezi příbuznými částmi tohoto tématu.

MM zobrazená na schématu 7.6 ilustruje náš pohled na nejdůležitější body, se kterými byla až dosud spojena tato kapitola. MM podporují tvořivost. V případě, že MM jsou použity, aby pomohly někomu něco si zapamatovat nebo se naučit velmi efektivně, měly by být hodně názorné. Ústřední předmět by měl být napsán velmi zřetelně, nejlépe velkými tiskacími písmeny a podtržen. Obrázkové znázornění je rovněž velmi užitečné, protože napomáhá lepšímu připomínání. Čáry by měly být namalovány od tohoto klíčového slova, a měly by být znázorněny hlavní oblasti.

Následující diagramy nebo obrázky mohou být užitečné k tomu, aby byla MM zapamatovatelná. Další čáry a slova by se měly větvit z každého z nich, pak je model hotový. Skupiny myšlenek mohou být znázorněny různými barvami. Články mohou být vytvořeny jednoduše, použitím šipek nebo čar mezi příbuznými tématy. Vztahy a spojení s jinými subjekty mohou být označeny na hranách MM.

### Aktivita 7.3

MM v grafu 7.6 není kompletní, jelikož je částečně používána již v této kapitole. Když si přečtete zbytek této kapitoly, doplňte zbytek MM způsobem, který ho pro vás učiní zapamatovatelným. Dokreslete spojení s jinými předměty nebo tématy kolem okrajů MM.

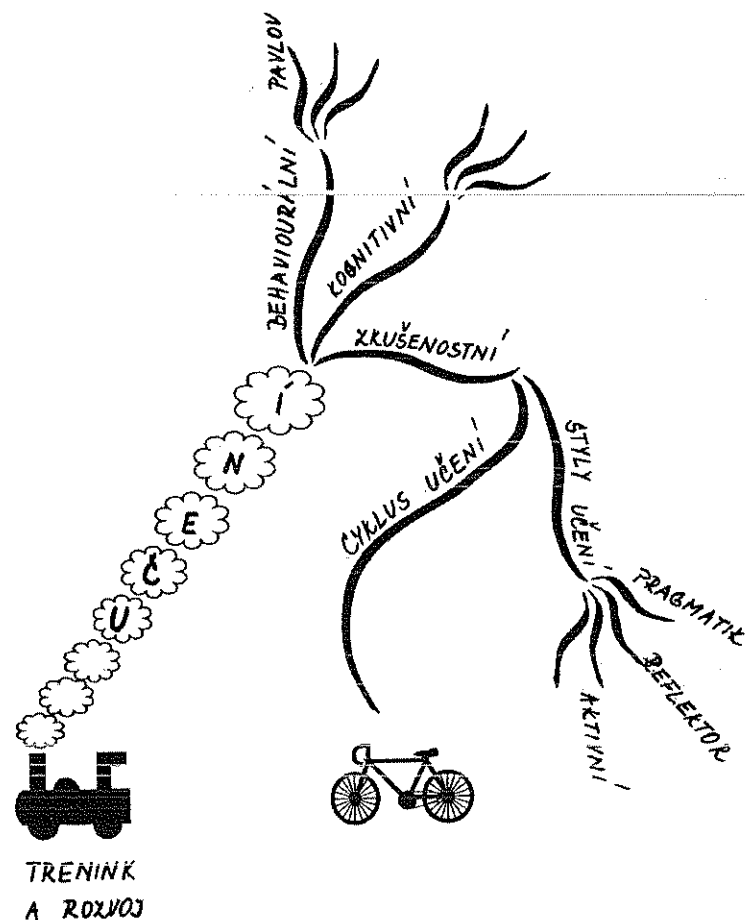
#### Diskuse k aktivitě 7.3

Měli byste zahrnout následující části:

- ◆ cyklus školení,
- ◆ role organizace,
- ◆ přínos učebních teorií pro výcvik a rozvoj.



Schéma 7.6

**Díčí myšlenková mapa**

Možná jste uvedli jiné věci, které jste považovali za podstatné. MM by měla být vzhledově nejvíce atraktivní. Linky by mohly být udělány s textem, aby se zakreslila propojení mezi:

- ◆ organizováním učení,
- ◆ vývojem v učení a výcviku,
- ◆ tréninkem pro specifické skupiny.

**Výcvik**

Vyzkoušeli jsme způsoby, jimiž se lidé učí. Teď se zaměříme na to, jak by měli být trénováni a na techniky nebo strategie.

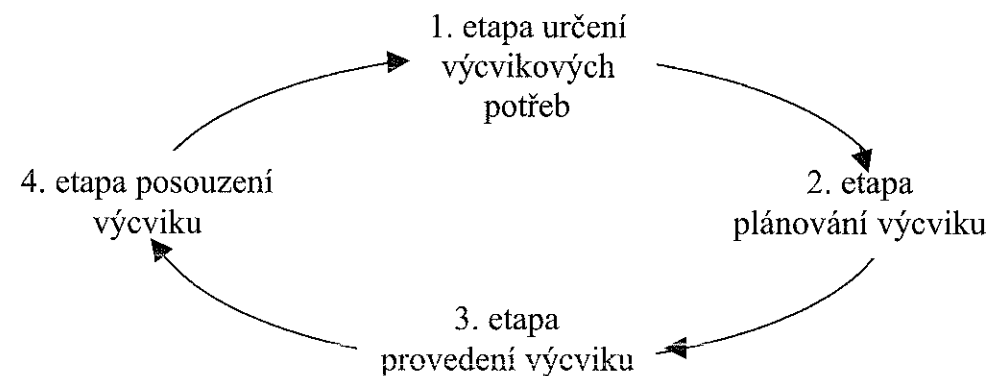
**Výcvikový cyklus (VC)**

VC je zobrazen na schématu 7.7, všechny jeho stupně budou prodiskutovány podrobněji.

**Určení výcvikových potřeb**

Pro organizaci je důležité, jak jsme již uvedli dříve, aby si plánovala výcviky, které by mohli zaměstnanci potřebovat. I když mohou zaměstnanci získat z výcviku mnoho, jako zlepšení svých schopností, zvýšení produktivity, přesto je to velmi nákladná činnost. Proto je třeba vybrat co nejlepší typ výcviku pro lidi, kteří ho potřebují. Pochopení toho, jak se jednotlivci nebo skupiny učí, jaké jsou jejich preferované styly učení, je tedy velmi důležité, ale možná ještě důležitější je zjistit, zda je vůbec výcvik potřebný.

Schéma 7.7

**Výcvikový cyklus**

Tento stupeň VC se vztahuje k určení výcvikových potřeb. Výcvikové potřeby mohou být určeny mnoha způsoby, ale jedním z nejjednoduchších je vyzkoušet práci, která má být prováděna a určit znalosti, schopnosti nebo pravomoci k tomu potřebné. Analýza práce musí být prováděna ke zjištění co daná práce vyžaduje. Odvolajte se zpátky k druhé kapitole, abyste si osvěžili své znalosti o tom, jak provést analýzu práce. Obvyklým výsledkem analýzy práce je pracovní popis. Specifikace výcviku může být podle toho napsána. V mnoha podnicích, kde zaměstnanci jsou podporováni k tomu, aby pracovali ve shodě s NVQs (národní odborné kvalifikace), je to národní standard, ke kterému by se mělo směřovat.

Jakmile organizace určí standardy práce, které požaduje od zaměstnance, dalším krokem je stanovit práci zaměstnanci, kterého se to týká a vidět v jakém rozsahu se shoduje se standardy. Může to být součástí posuzovaného procesu, kdy zaměstnanec a jeho manažer spolu identifikovali, kde práce bude potřebná. Mohlo by to být určeno tak, že by se pokládaly otázky osobě nebo osobám, kterých se to týká. Otázky se týkají toho, co oni cítí, že potřebují. Pokládají se prostřednictvím dotazníku nebo pomocí analýzy chyb. Když se objeví nějaké rozpory, které nejsou obsaženy ve standardech, tak se objevuje reálná potřeba pro výcvik, aby pokryl zjištěné rozdíly.

**Plánování výcviku**

Jakmile se objeví potřeba výcviku, nabízí se mnoho možností, jak by měl být výcvik proveden. Za prvé – zda by měl být proveden v organizaci nebo externí organizací jako je univerzita nebo školicí zařízení. Za druhé – zvážit, kterou výcvikovou techniku vybrat. Za třetí – musí být navržen program výcviku.

**Interní nebo externí výcvik****Aktivita 7.4**

Sestavte vlastní seznam, ve kterém srovnáte výhody a nevýhody interního a externího způsobu výcviku.

**Interní výcvik****Výhody****Nevýhody****Externí výcvik****Výhody****Nevýhody****Diskuse k aktivitě 7.4**

Vaše seznamy pravděpodobně obsahují výhody a nevýhody k oběma přístupům. Mezi jednotlivými body jsou určité náklady a zdroje na provedení výcviku. Pravděpodobně interní bude levnější a bude „ušitý na míru“ vašim výcvikovým potřebám. Když je identifikována potřeba výcviku, a je velmi specializovaná a výcvik je určen pouze pro 1 či 2 osoby, a když není dostupný někdo, kdo by provedl výcvik, pak je lepší, a možná i levnější zúčastnit se kurzu organizovaného externím zařízením. Toto, ačkoliv není „ušito na míru“ konkrétní organizaci, bude mít výhodu v tom, že školení zaměstnanci získají široký přehled o tom, jak to chodí v jiných organizacích.

V minulosti lidé v kurzu zpravidla museli sedět vedle někoho a říkat co zrovna udělali. Nazýváme to „sezení vedle Nellie“, efektivita byla zpravidla závislá na tom, jak byla Nellie dobrá ve své oblasti. Když byla dobrá, a byla i dobrým instruktorem, pak to fungovalo dobře, ale vždy existovalo nebezpečí, že člověk se stejně jako dobré věci mohl naučit i chyby od svého učitele. Toto bylo hlavní nevýhodou použití „on-the-job“ způsobu školení. V současné době, když se člověk účastní školení, zpravidla hodnotí, co se tam naučil. Existují národní standardy, ke kterým by se mělo směřovat, takže by měla být mnohem větší konzistence v přístupech. Toto směřuje k využívání přínosů, které nabízí „on-the-job“ výcvik, za podmínky nízkých nákladů a zachování přináležitostí k organizaci, zatímco se ujišťovat, že standardy jsou odpovídající a dostatečně vysoké. V případě, že již byl naplánován výcvik, a máme dobrého učitele, který ví, jak trénovat, a kvalifikovaná osoba otestuje, zda je konkrétní osoba schopna dělat danou práci, je „on-the-job“ výcvik velice prospěšný. NVQs prodiskutujeme detailněji v další kapitole.

**Výcvikové techniky**

Již dříve jsme uvedli, že jakmile jsme se rozhodli o tom, kde se bude školení konat, musíme rovněž rozhodnout o tom, která výcviková technika bude nejvhodnější. Výcviková metoda musí být vybrána tak, aby byla co nejvhodnější pro ty potřeby, které jsme již dříve identifikovali. Tabulka 7.1 uvádí některé z dostupných výcvikových metod a návrhy, ve kterých výcvikových situacích jsou nejvhodnější. Může být použito rovněž mnoho jiných výcvikových technik. Některé

**VĚDĚLI JSTE?**

*Slyším, zapomenu.  
Vidím, pamatuji si.  
Dělám, rozumím.  
(Staré čínské přísloví)*

vyžadují více účasti než jiné, a je velmi dobré, že existuje široká škála různých technik, ze kterých si můžeme vybrat, aniž bychom člověka znudili. Rovněž nabízí mnoho možností pracovišť si své schopnosti, když jsme se něco naučili.

Tabulka 7.1

**Výcvikové techniky a jejich vhodné použití**

Výcvikové techniky	Vhodné použití
Přednáška	Tato technika je vhodná v případech, kdy je potřeba sdělit velké množství informací velkému počtu lidí ve stejném okamžiku. Informace mohou být připraveny předem, ale nevýhodou je nedostatečná spoluúčast posluchačů.
Hraní rolí	Zde má velká skupina lidí šanci se chovat jako by byli v reálné situaci na pracovišti. Mají jednat o problému nebo řešit situaci, která je podobná té, se kterou se mohou setkat ve své práci. Mohou si procvičit své odpovědi a přijmout pomoc a podporu od školitele a od ostatních ze skupiny. Toto může pomoci v rozvoji povědomí o interpersonálních dovednostech a lidé mohou získat sebedůvěru, protože mají příležitost si procvičit dovednosti v chráněném prostředí, kde nezáleží na tom, zda se dělají chyby. Může vzniknout problém v případech, kdy se předvádění rolí nebere vážně, nebo pokud jsou osoby na školení příliš nervózní nebo v rozpacích na to, aby předvedly své role.
Skupinová diskuse	Tato technika může vést k volné výměně znalostí, idejí a názorů na jednotlivé problémy mezi školenými osobami a jejich trenérem s možností prodiskutovat různá hlediska. Může to být užitečné, když existují různé názory na daný problém nebo na řadu způsobů jednání v dané situaci. Pokud diskuse není dovedně řízena trenérem, je zde nebezpečí, že se školení lidé odchýlí daleko od problému a některé důležité body nemusí být prodiskutovány.
Video nebo film	Používá se k ukázce reálné situace a různých způsobů, kterými se dá v dané situaci jednat, nebo také ke sdělení informací několika lidem najednou. Video ukázky mohou předvést příklady dobrého a špatného využití interpersonálních dovedností mnoha lidem najednou a mohou být použity jako základ pro skupinovou diskusi. Tato technika nevyžaduje přílišné zapojení posluchačů, ačkoli školitel může přidat po každé ukázce diskusi nebo alespoň pár otázek.
Projekt	Obyčejně zadává úkol trenér, což poskytuje jedinci nebo skupině základní vodítko k práci, ale tento způsob ponechává také velký prostor pro vlastní tvořivost a iniciativu. Je to dobrý způsob stimulování kreativity nebo iniciativy, ale projekt by měl být především o něčem, co zajímá jeho tvůrce.

Výukové techniky	Vhodné použití
Případová studie	Případová studie označuje průběh nějaké události nebo situace, jejíž relevantní detaily mají posluchači k dispozici, aby si o dané situaci nebo organizaci udělali obrázek. Lidé na školení jsou požádáni o diagnózu problému nebo návrhy řešení. Studie poskytuje lidem příležitost si vyzkoušet si různé detaily situací ještě před tím, než budou vystaveni tlaku reálné situace v práci. Tato metoda umožňuje diskusi a přináší možnost výměny názorů a zvážení různých variant. Studie se lidem může zdát příliš snadná, protože limituje počet faktorů nebo sporných bodů, které by měly být prodiskutovány, a tak si nemusí uvědomit, že v reálné životní situaci je třeba uvažovat o problémech komplexněji.
Školení na pracovišti	Umožňuje lidem vypracovávat série otázek a cvičení svým vlastním tempem pomocí počítačových výukových programů. Lidé získají okamžitou zpětnou vazbu z počítačového programu a mohou stihnout spoustu práce během krátkého časového období tak, že se vrací zpět ke cvičením, pokud je to nutné, v čase, který jim vyhovuje. Lidé se mohou učit bez přítomnosti trenéra, ačkoli pokud jsou někteří nervózní při práci s technikou nebo mají potíže, je normální využít snadného přístupu k pomoci a radě školitele alespoň po telefonu.
Doporučené texty	Na daná témata jsou připraveny seznamy doporučené literatury, které jsou někdy rozříděny podle obtížnosti. Lidé mohou tyto texty procházet svým vlastním tempem. Tato technika umožňuje lidem šetřit čas, protože už za ně někdo jiný vybral vhodné články, které se týkají daného problému. Tento způsob nepodněcuje lidi k pátrání po další vhodné literatuře nebo k vyhledávání materiálů pro svou potřebu.
Metoda došlé pošty	Účastníkům školení jsou rozdány série různých písemností, záznamů a dopisů podobné těm, se kterými by se mohli setkat v reálné situaci ve své práci. Lidé se musí rozhodnout pro vhodný postup a priority v jednání. Tato technika přináší možnost si vyzkoušet jednání v řadě problémů, které mohou vzniknout, ale je důležité, že obsah těchto cvičení je realistický.

**VĚDĚLI JSTE?**

Často se uvádí, že lidé si při učení nové látky zapamatují průměrně pouze určité procento z celkového množství informací, a to:

- 10 % z toho, co čtou
- 20 % z toho, co slyší
- 30 % z toho, co vidí
- 50 % z toho, co vidí a slyší
- 70 % z toho, co sami říkají
- 90 % z toho, co sami říkají a dělají.

Znamená to, že pokud školíte skupinu lidí a využíváte různé techniky, je vhodné použít preferované styly učení pro různé jedince v různé době. Učení je aktivní proces, a i když je zpracován seznam skutečností, které se musí naučit, většina lidí se učí efektivněji, když se sami zkoušejí nebo přepisují informace vlastními slovy. Tímto si lépe na dané informace posleze vzpomínají.

Tyto skutečnosti zdůrazňují, jak je důležité poskytnout lidem příležitost vyzkoušet si to, co předpokládají, že se budou učit. Velký význam má také vyplňování cvičení během pročitání této knihy, protože tak bude naše čtení efektivní.

**Aktivita 7.5**

Veźměte v úvahu všechny výukové techniky uvedené v tabulce 7.1. Nyní vytvořte čtyři seznamy, jak je uvedeno dole, a přiřaďte výukové techniky vhodné pro aktivistu, reflektora, teoretika a pragmatika (některé techniky mohou vyhovovat více než jednomu stylu učení).

Výukové techniky vyhovující lidem, kteří preferují jeden z 4 stylů učení:

Aktivista	Reflektor	Teoretik	Pragmatik

**Diskuse k aktivitě 7.5**

Váš seznam pravděpodobně zahrnuje různé výukové techniky, některé z těch, které jsme uvedli již dříve a ty, které jste přidali sami. Budeme se zabývat po řadě každým z preferovaných stylů učení.

*Aktivista*

Na aktivisty působí nejvíce výukové techniky, které jim umožňují plně se zapojit do procesu učení. Mohou zahrnovat: hraní rolí, skupinovou diskusi, práci na projektu, případové studie, učení pomocí počítače a předkládaná cvičení. Zvláště na ně působí hraní role, protože jim poskytuje spoustu možností zapojení do vedoucí role. Aktivisté budou pravděpodobně znuděni nedostatkem požadavků na jejich účast při použití technik jako jsou přednášky, videa nebo filmy.

*Reflektor*

Tito lidé pravděpodobně ocení techniky učení, kdy jsou prezentovány informace, o kterých mohou přemýšlet. Proto na ně budou působit především přednášky, filmy, videa a doporučená literatura. Ocení také některé skupinové diskuse a případové studie, pokud se jich nemusí příliš aktivně účastnit a později mají spoustu času na úvahy. Populární jsou také kurzy na počítači, ve kterých mohou postupovat svou vlastní rychlostí a vracet se zpět k otázkám, které chtějí prostudovat detailněji.

*Teoretik*

Teoretikové uvítají příležitost vyzkoušet nové teorie a srovnat je s jinými názory. Z tréninkových technik na ně nejvíce působí přednášky a doporučené texty. Teoretikové preferují přednášku v případě, kdy má akademický obsah a ideje prezentované na přednášce mohou srovnat s jinými názory a teoriemi. Doporučená literatura je vhodná, pokud obsahuje vytříbený seznam materiálů. Jestliže však není pro ně seznam dost rozsáhlý nebo teoretický, mají tendenci pátrat dále do jiných oblastí.

*Pragmatik*

Pragmatikové chtějí vědět, jak budou věci probíhat ve skutečnosti, proto budou užívat techniky, které jsou blízké realitě. Budou na ně působit případové studie, hraní rolí a připravená cvičení, pokud si budou myslet, že jsou realistické a mohou je okamžitě použít v praxi.

**Navržení výukového programu**

Nestačí pouze vybrat výukové techniky a doufat, že právě tyto budou rozvíjet náš kurz. Když navrhujete program školení, měli byste si ujasnit cíle, kterých chcete dosáhnout. Co chcete, aby lidé po jeho absolvování uměli a věděli?

**PRESTÁVKA NA ZAMYSLENÍ 7.4**

- ◆ Jaké byly cíle této kapitoly?
- ◆ Co byste měli vědět na konci kapitoly?
- ◆ Co byste měli umět na konci kapitoly?
- ◆ Jaké příležitosti vám byly poskytnuty pro procvičení učební látky?

Cíle této kapitoly byly uvedeny již na začátku. Na konci kapitoly byste měli vědět něco o všech čtyřech cílech. Měli byste být schopni vyjmenovat různé definice učení. Měli byste umět zhodnotit, kdy se používají různé tréninkové techniky, i když jste neměli příležitost si je vyzkoušet.

Měli jste k dispozici rozmanité možnosti k dosažení těchto cílů. Za prvé jste měli možnost si přečíst tento text. Za druhé jste měli možnost provádět cvičení, ve kterých jste si procvičili to, o čem jste četli. V jednom cvičení jste obsáhli každý krok cyklu učení a byli jste povzbuzeni k aktivnímu zapojení do učení a zamyšlení nad tím, co jste se naučili. Čas na úvahy vám také poskytl příležitost se aktivně zapojit do vašeho vlastního procesu učení a procvičit si zapamatování si informací.

Když jste si ujasnili cíle pro váš kurz, jste schopni naplánovat program s využitím různých výukových technik v takovém pořadí, při kterém dosáhnete cílů co nejefektivněji. V další kapitole se soustředíme na opatření výukových kurzů, ale dříve musíme stručně prodiskutovat další kroky výukového cyklu.

Aby bylo školení efektivní a my neponechali nic na náhodě, nemůže proběhnout bez předchozího plánování. Musíte znát odpovědi na některé základní otázky. Kdo jsou lidé, kteří se školení zúčastní? Budete provádět trénink sám, nebo zapojíte i manažery z jiných oddělení? Pokud jste si již odpověděli na tyto otázky, měli byste si ujasnit logický „jízdní řád“ školení a naplánovat ho. Některé části vašeho kurzu budou samozřejmé, např. představení, uvedení cílů kurzu a proběhnou na začátku, ale poté máte značnou volnost, ačkoli budete vázání množstvím času pro každou lekci. Některé příklady návrhu speciálního výukového programu budou uvedeny v následující kapitole. Nezapomeňte, že lidé potřebují přestávky, protože jejich pozornost má své hranice a více se naučí, když jsou odpočinutí. Pokud školení probíhá celý den, měli byste naplánovat rozvrh s přestávkami na čaj, kávu a lehký oběd. Nezapomeňte dát lidem příležitost, aby se mohli aktivně zapojit do vlastního učení a ponechat jim čas na procvičení dovedností. Mohou se také vracet k zajímavým problémům, a tak si učební látku lépe pamatovat. Specifické tréninkové programy pro jednotlivé skupiny pracovníků budou ukázány v následující kapitole.

**Realizace školení**

Měli byste se ujistit, že jsou si všichni vědomi, že výukový kurz zabere spoustu času. Účastníkům kurzu by měly být rozeslány dopisy, také lidem, kteří se zapojí do kurzu a v neposlední řadě manažerům, kteří si musí, pokud je to nutné, v průběhu kurzu najít za účastníky náhradu. Lidé, kteří povedou školení, by měli mít také nějaké vědomosti o vedení takového kurzu. I když lidé pořádající školení a personalisté s odpovědností za školení jsou proškoleni v tréninkových technikách, do aktuálního výukového programu se mohou zapojit i linioví manažeři a ostatní zaměstnanci. Všichni už měli někdy možnost předvést novému zaměstnanci, co se má v práci dělat. Je přinejmenším užitečné něco vědět o tom, jak se předávají instrukce tímto způsobem. Potřebné techniky budou blíže popsány v kapitole 8.

**Posouzení školení**

Je to velmi důležitý krok ve výukovém cyklu, který je často organizacemi zanedbáván. Pokud není provedeno zhodnocení, organizace neví, zda bylo či nebylo školení úspěšné a může tak plýtvat penězi a svými zdroji na školení, které není nejefektivnější a nebude také vědět, zda bylo dosaženo jejich počátečních cílů.

Zhodnocení by mělo být provedeno v několika různých etapách. Nejdříve na konci výukového kurzu, kdy by měli účastníci kurzu sdělit své názory na efektivnost kurzu. Provádí se to formou jednoduchého dotazníku, který by měl dát alespoň jasnou odpověď, zda se lidem kurz líbil, co si myslí, že bude pro ně užitečné a co méně. Výsledkem by měl být hodnotový materiál, který je užitečný pro manažera zodpovědného za navržení kurzu při vytváření nového kurzu.

Nicméně, tento materiál vzniká pouze z toho, co si účastníci kurzu myslí a co říkají. Mohlo by být také užitečné zjistit, co se na školení naučili, a to testováním jejich znalostí a dovedností na konci kurzu.

Je také užitečné zjistit, jaký efekt mělo školení na účastníky, kteří se vrací do práce. Provádí se to formou dotazníků nebo rozhovorů s účastníky kurzu a jejich vedoucím o několik týdnů později, nebo posouzením jejich práce a efektu, který na ně školení mělo.

**Role organizace v procesu učení**

Některé organizace proces učení nepodporují. Staví bariéry v různých stupních cyklu učení. Pokud se lidé učí jen ze zkušeností, budou dělat chyby. Organizace, která netoleruje chyby, nebude podporovat učení, protože lidé se budou obávat příliš riskovat a experimentovat se způsoby, kterými dělají svou práci. Existují také organizace, kde je kladen důraz na praktickou zkušenost a kde je život tak naplněn činnostmi, že není čas se zastavit a přemýšlet o tom, co se naučili.

V některých organizacích znamená kultura pro management chlubit se tím, co mají, bez nějaké podpory vzdělávání, a proto na lidi, kteří se věnují knihám nebo teoriím, je pohlíženo spatra. Jinde může být opak pravdou a jsou hodnoceny pouze akademické přístupy k práci.

Kultura, ve které je preferována uzavřenost a odtazitost, pravděpodobně nebude povzbuzovat lidi k aktivnímu přístupu v jejich stylu učení, poněvadž organizace, ve které jsou lidé mlčenliví a nedůvěřiví nebo kladou důraz na současnost, nepodporuje lidi v přemýšlivém stylu učení.

## Závěr

V této kapitole jsme se pokusili o stručný výčet několika různých teorií učení. Chtěli jsme ukázat, jak je pro vedoucí školení důležité porozumění teorii učení, aby rozuměli způsobu, jakým se lidé učí a aby pořádali vhodná školení, která by splňovala potřeby zaměstnanců. Ačkoli žádná teorie nezodpoví všechny otázky ohledně lidského učení, různé teorie, o kterých jsme mluvili, navrhuji rozmanité způsoby jak pomoci lidem k tomu, aby efektivněji získávali znalosti a dovednosti.

Zpětná vazba o tom, jak si člověk vede, je nutná pro trénink a rozvoj a lidé potřebují vědět, jak jednat, aby pokračovali v učení efektivně. Školení podporované počítačovými programy používají některé z idejí behaviorální školy učení a odměňují správné chování, jako je zmáčknutí správného tlačítka (klávesy), pochvalou nebo možností postoupit do dalšího stupně.

Také jsme ukázali, že lidé se učí různými způsoby a že preferují jeden nebo dva ze stylů učení. Při vedení skupiny lidí s různými styly učení je nutno používat různé tréninkové techniky, aby došlo k rozvoji osobností a jiných stylů učení. Zamysleli jsme se nad tím, kdy by bylo vhodné použít tyto rozdílné přístupy.

Proces učení může být vylepšen rozdělením učebních lekcí do krátkých sekcí s přestávkami. Existují také techniky, jako jsou mnemotechnické pomůcky a systémy číselných rýmů, které mohou pomoci zapamatovat si fakta. Zapamatování si informací může být zlepšeno procházením informací v pravidelných intervalech.

Racionalita a logika nejsou jedinými důležitými vlastnostmi, lidé by měli být podporováni také k rozvoji tvořivosti a častějšímu používání pravé poloviny svého mozku. Používání techniky mapování myšlenek představuje pro mnoho lidí možnost ukázat své znalosti, které nejsou vždy schopni předvést pomocí tradičních přístupů k učení. Myšlenkové mapy také znamenají příležitost naplánovat si témata tvořivým způsobem a usnadnit zapamatování si klíčových bodů daného tématu.

Vyzkoušeli jsme stupně výukového cyklu, tréninkové techniky a návrh tréninkového programu. V další kapitole se budeme zabývat přístupy k rozvoji výukových kurzů pro specifické skupiny lidí a vezmeme v úvahu také poslední výzkumy v oblasti vzdělávání a školení.

## Kontrolní otázky

1. Určete aktivity učení pro rozvoj vaší schopnosti využít ty styly učení, které nepreferujete. Pracujte ve dvojicích a požádejte přítele/kolegu, aby navrhnul další aktivity učení, které můžete využít pro rozvoj vlastního stylu učení, zatímco vy navrhnete různé aktivity učení pro přítele/kolegu.
2. Rozvedte myšlenky pro rozvoj našeho stylu učení, které jsou navrženy na konci této kapitoly.
3. Nakreslete myšlenkovou mapu, ve které budou pro zopakování uvedeny klíčové body z problematiky této kapitoly.

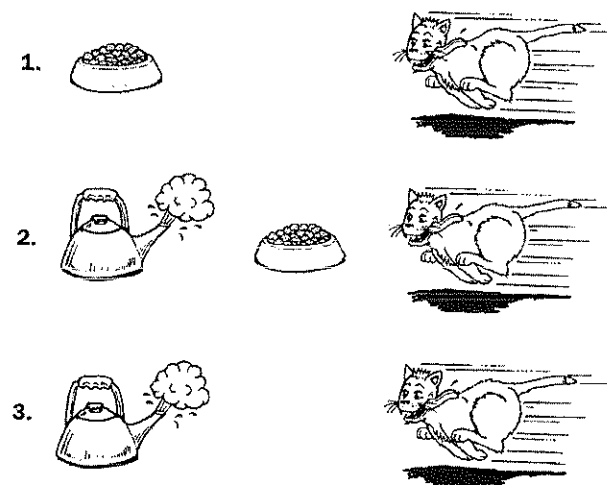
## Sebehodnotící otázky

Odpovězte na následující otázky s několikanásobným výběrem. Správné odpovědi naleznete na straně 450.

1. Situace na obrázku 7.8 ukazuje, co se děje, když si Caroline udělá šálek čaje. Často krmí své kočky ve stejnou dobu, kdy si staví konvici na čaj. Proto jsou konvice a otevřená plechovka se žrádlem v mozku kočky spojeny. Někdy si postaví konvici na čaj, ale neotevře plechovku se žrádlem, nicméně kočky se objeví, když uslyší zvuk konvice.
  - a) Jak se nazývá tento efekt?
  - b) Jak bychom měli podle Pavlova označit kočičí jídlo v diagramu 1?
  - c) Jak se nazývá podle Pavlova spojení mezi konvicí a jídlem pro kočky? Označte v diagramu 2.
  - d) Jak by měla být podle Pavlova kočka označena v diagramu 3?

Obrázek 7.8

### Karolinina Kočka



© Minky 1990

### 2. Honey a Mumford tvrdí, že:

- a) o učení hovoříme, když byly znalosti získávány studiem
- b) o učení hovoříme, když člověk věděl něco, co nevěděl dříve a mohl to ukázat nebo byl schopen dělat něco, co před tím nebyl schopen dělat
- c) o učení hovoříme, když člověk věděl něco, co dříve nevěděl, ale nemohl to ukázat, nebo uměl dělat něco, co před tím lidé neuměli

- d) učení je představováno relativně permanentní změnou chování, která vzniká v důsledku praxe nebo zkušenosti
- e) učení představuje změnu chování (jednání), která vzniká na základě zkušeností.

3. Který z následujících termínů nejlépe vystihuje Köhlerův přístup k učení?

- a) učení zkušenostmi
- b) behaviorální
- c) učení zkušenostmi
- d) holistický
- e) experimentální.

4. „The Shorter Oxford Dictionary“ definuje učení jako:

- činný tvar od slovesa učit se
- to, co se učí nebo je vyučováno
- znalosti – získané studiem.

Tato definice je příkladem kterého z následujících pohledů na učení?

- a) kognitivní
- b) behaviorální
- c) učení zkušenostmi
- d) holistický
- e) experimentální.

5. Podle Honeyho a Mumforda je pragmatik ten, kdo:

- a) hledá nové zkušenosti a má otevřenou mysl, není skeptický a je nadšený novinkami
- b) spojuje a adaptuje poznámky do logicky znějících teorií
- c) přemýšlí o problémech krok za krokem logickým způsobem
- d) sbírá data velmi důkladně a analyzuje je
- e) rád zkouší nové ideje, teorie a techniky, aby věděl, jestli fungují v praxi.

6. Které z následujících slov není jedním z kroků výukového cyklu?

- a) určení potřeb školení
- b) mít zkušenosti
- c) plánování školení
- d) posouzení školení
- e) realizace školení.

7. Kurzy a učení na bázi počítačových programů byly vyvinuty na základě práce které z následujících škol učení?

- a) kognitivní psychologie
- b) psychologie zkušeností
- c) holistická škola učení
- d) behaviorální psychologové
- e) pragmatická škola myšlení.

## Reference

- Bass, B.M. and Vaughan, J.A. *Training in Industry – the Management of Learning*. Tavistock Publications, 1966.
- Buzan, Tony. *Use your Head*. BBC, 1982.
- Honey, Peter and Mumford, Alan. *The Manual of Learning Styles*. 1982.
- Köhler, W. *The Mentality of Apes*. Vintage Books, 1959.
- Kolb, David et. al. *Organisational Psychology: An experiential approach*. Prentice Hall, 1974.
- Pavlov, I. *Conditioned Reflexes*. Oxford University Press, 1927.
- Skinner, B.F. *Science and Human Behaviour*. Macmillan, 1953.

## Další prameny

### Knihy

- Bee, Frances and Roland. *Training Needs Analysis and Evaluation*. IPD, 1994. (This is excellent at linking training needs and the needs of the business and discusses also how corporate strategy must be developed.)
- Boydell, Tom and Leary, Malcolm. *Identifying Training Needs*. IPD, 1996.
- Bramley, Peter. *Evaluating Training*. IPD, 1996.
- Buzan, Tony. *Use your Head*. BBC, 1982.
- Gough Jacqui. *Developing Learning Materials*. IPD, 1996.
- Hackett, Penny. *Introduction to Training*. IPD, 1997.
- Hardingham, Alison. *Designing Training*. IPD, 1996.
- (The above all form part of the IPD's Training Essentials Series and each covers in some detail the stages in the training cycle described in this chapter.)
- Harrison, Rosemary. *Employee Development*. Institute of Personnel and Development, 1998.
- Honey, Peter and Mumford, Alan. *The Manual of Learning Styles*. Peter Honey 1982. (The learning style questionnaire comes as part of this package and provides a useful start to establishing your preferred learning styles.)
- Honey, Peter and Mumford, Alan. *Using your Learning Styles*. 2nd edition, Peter Honey, 1986. (Gives clear information about ways to improve effectiveness of particular learning styles. Useful mainly for those concerned with designing training programmes.)
- Honey, Peter and Mumford, Alan. *The Opportunist Learner*. Peter Honey, 1990. (This guide complements the manual of learning styles and is written for the use of learners.)
- Kolb, David et al. *Organisational Psychology: An Experiential Approach*. Prentice Hall (1974). (This contains the American test which led Honey and Mumford to develop their version of the learning style questionnaire. It also relates clearly to the stages of the learning cycle.)
- Reid, M., Batrington, H., and Kenney, J. *Training Interventions*. 5th edition, Institute of Personnel and Development 1997.
- Siddons, Suzy. *Delivering Training*. IPD, 1997.



**Články**

Mumford, Alan. Sources for courses. *People Management*, Vol. 4, No. 40, 14 May 1998, 48-51.

**Audio-vizuální**

BBC Enterprises. *Use your Head* (first broadcast 1974), 1987. (The video to accompany the book of the same name, by Tony Buzan. Presented by Tony Buzan, the video shows excellent techniques for improving memory and recall, using mind mapping and other learning strategies.)

Island World Videos. *Get Ahead: a Short Cut to Straight As*, 1992. (Presented by Lana Israel, a young student who adopted Tony Buzan's ideas and dramatically improved her grades. Introduction provided by Tony Buzan. Clear explanation of the uses of mind mapping for effective note taking, improving study and enhancing creativity.)

VideoArts. *You'll Soon Get the Hang of It*. 1995

**Internet**

Tony Buzan and Mind Mapping

<http://www.ozemail.com.au/~caveman/Creative/Mindmap/buzan2.htm>

## KAPITOLA 8

**Trénink a programy rozvoje**

V minulé kapitole jsme poznali, že existuje několik definic pojmů „učení“ a že každý z nich odráží pohled konkrétní myšlenkové školy a přináší užitečný příspěvek našemu porozumění procesu učení. Poznali jsme, jak jsou některá porozumění procesu učení nezbytná pro trenéry a pro ty, kteří jsou trénováni. V této kapitole poznáme některé prvky tréninku a rozvoje detailněji, ale předtím by mohlo být užitečné definovat tři důležité pojmy: rozvoj zaměstnance, vzdělávání a trénink.

**Rozvoj zaměstnance**

Reid *et al.* (1997) při zmínce o rozvoji zaměstnance říká, že to je:

v podstatě o tom, jak uskutečnit učení – nějakou formu učení, avšak obvykle ve službách nějakého pracovního cíle nebo cílů.

Jak jsme řekli v předchozí kapitole, lidé se budou přirozeně učit náhodným způsobem a vy je nemůžete v jejich učení zastavit. Tato definice vyvozuje, že rozvoj zaměstnance se bude zabývat způsobem, jakým je proces učení strukturován a postupně rozšiřován v souvislosti se zajištěním naplnění cílů organizace.

Rosemary Harrison (1993) rozšiřuje užitečnou definici rozvoje zaměstnance určenou manažerům lidských zdrojů a realizátorům tréninku nebo rozvoje lidských zdrojů. Říká:

rozvoj zaměstnance, jako součást celkové strategie organizace v oblasti lidských zdrojů, znamená užitečný příspěvek a organizaci učebních zkušeností na pracovišti tak, že může být zlepšen výkon, mohou být dosahovány pracovní cíle a tak, prostřednictvím zvýšení dovedností, znalostí, učebních schopností a nadšení lidí na každé úrovni, může být v podniku zabezpečen nepřetržitý růst jednotlivce. Rozvoj zaměstnance musí proto být částí širší podnikatelské strategie sladěné s misí podniku a podnikovými cíli.

To ukazuje, že rozvoj zaměstnance je pro podnik extrémně důležitý proces, jehož prostřednictvím může být po určitém čase dosažen růst jednotlivce i organizace tak, že oba mohou napl-

**Cíle:**

Na konci této kapitoly budete schopni:

- ✘ porozumět významu pojmů trénink, vzdělání a rozvoj zaměstnance,
- ✘ porozumět roli manažera lidských zdrojů, bezprostředního nadřízeného a tréninkového manažera v tréninku a rozvoji lidí v organizaci,
- ✘ pochopit význam tréninku pro nastupující zaměstnance,
- ✘ vytvořit jednoduchý tréninkový program, který by naplnil potřeby konkrétní skupiny zaměstnanců,
- ✘ instruovat osobu o konkrétní dovednosti, prostřednictvím tréninku na individuální bázi,
- ✘ porozumět nedávným posunům vývoje v tréninku a rozvoji.

ňovat svůj plný potenciál. Můžeme také jasně vidět, že vzdělání a trénink jsou způsoby, kterými jsou poskytovány plánované učební zkušenosti a že přispívají k rozvoji zaměstnance.

### Vzdělávání

The Manpower Services Commission's *Glossary of Training Terms* (nyní již nepoužitelný, 1981) definoval vzdělání následujícím způsobem:

Jako činnosti, které mají za cíl rozvoj znalostí, dovedností, morálních hodnot a porozumění, vyžadované všemi aspekty života, v porovnání se znalostmi a dovednostmi vztahujícími se pouze k omezenému poli činnosti. Smyslem vzdělání je poskytovat podmínky nezbytné pro mladé lidi a dospělé k rozvoji porozumění, tradic a myšlenek ovlivňujících společnost, ve které žijí a umožnit jim, aby této společnosti přispívali. To zahrnuje studium jejich vlastních kultur a zákonů přírody, stejně jako získání lingvistických a dalších dovedností, které jsou základem učení, osobního rozvoje, kreativity a komunikace.

Tato definice ukazuje, že vzdělání je hlavně, ačkoliv ne výhradně, spojeno s mladými lidmi a týká se jejich přípravy v nezbytných základech znalostí, dovedností a morálních hodnot, což je důležité pro jejich život.

### Trénink

The *Glossary of Training Terms*, dále definoval trénink jako:

Plánovaný proces modifikace postojů, znalostí, dovedností a chování prostřednictvím učebních zkušeností tak, aby bylo dosaženo efektivního výkonu v činnosti nebo v mnoha činnostech společně. Jeho smyslem je rozvíjet schopnosti jednotlivce v pracovní situaci a uspokojit současné a budoucí potřeby organizace.

To ukazuje, že cílem tréninku je speciálně poskytování rozsahu učebních zkušeností v pracovních situacích.

### Komentář

Ačkoliv se zde objevují jasné rozdíly mezi vzděláním a tréninkem, kde vzdělání je obecným základem pro život a trénink je speciálně vztažen k práci, není to ve skutečnosti tak jednoduché. Příležitosti k učení jsou dnes a denně poskytovány na mnoha místech v různých formách a pro různé věkové skupiny. Není vždy jednoduché rozlišit, zda konkrétní učební příležitost je vzdělání nebo trénink. Někteří dospělí se mohou rozhodnout zlepšit své vzdělání později, v průběhu života, a mohou chodit do kurzů, třeba jazykových, na které by mělo být pohlíženo jako na vzdělání. Mají-li jejich jazykové kurzy vztah k potřebě hovořit v práci jiným jazykem, mělo by to být vnímáno jako trénink. Někteří mladí lidé, kteří prochází základním vzdělávacím systémem, mohou studovat odborné kurzy, jako General National Vocational Qualifications (GNVQs), které by mohly obsahovat mnoho prvků, které bychom mohli považovat za trénink.

Na vzdělání a trénink nemůžeme déle pohlížet způsobem, který je umísťuje do vodotěsných přihrádek. Rozvoj zaměstnance je zaměřen na zužitkování všech příležitostí k učení, ať již je na ně pohlíženo jako na vzdělání nebo na trénink, nebo nějakou jejich kombinaci. Existuje mnoho způsobů, kterými to můžeme provést a kromě formálního vzdělání a tréninku je zde mnoho zdrojů rozvojových příležitostí, které prodiskutujeme později v této kapitole. Rozvoj zaměstnance se také týká všech zaměstnanců a ne pouze manažerů lidských zdrojů, manažerů tréninku nebo rozvoje.

### Strategický rozvoj lidských zdrojů a lidí, kteří se účastní tréninku a rozvoje

Lidé jsou nejdrahoccennějším podnikovým zdrojem, a tak je extrémně důležité, pracují-li na optimální úrovni svého výkonu. Rozvoj zaměstnance k tomu významně přispívá a měl by být, v souvislosti s požadavky na vyšší efektivitu, součástí strategického plánu organizace a jasně se vztahovat k podnikovým cílům. Takto bude vnímáno přispění všech těch, kteří se angažují v rozvoji zaměstnance, který je zaměřen na podnikové cíle. Přispívá tak k významné podnikové efektivnosti a není, jak to někdy bývá, vnímán jako nákladný luxus. V minulosti bylo na trénink příliš často pohlíženo jako na zbytečný náklad, než jako na integrální část dosahování organizační efektivnosti.

## Aktivita 8.1

S odkazem na jakoukoliv organizaci, kterou si vyberete, vyhodnoťte organizační strategické cíle a vytvořte seznam forem, kterými by trénink a rozvoj mohl pomoci přispět k dosažení těchto cílů.

### Diskuse k aktivitě 8.1

Bude zřejmě záležet na vybrané organizaci a jejích cílech, ale navržené formy mohou zahrnovat například trénink jazyků pro marketingové manažery v organizaci, která se zaměřila na diverzifikaci na nových evropských trzích nebo trénink týkající se informačních technologií pro nadřízené, kde byl stanoven cíl zlepšit účinnost zavedením nové technologie.

Může se stát, že činnost strategické úrovně popsaná výše je provedena někým na ředitelské úrovni. Další, kteří se v této činnosti mohou angažovat, jsou manažeři lidských zdrojů, tréninkový specialista, bezprostřední nadřízený a samotní jednotlivci.

Mnoho manažerů lidských zdrojů bude ve svých organizacích přímo odpovědných za trénink a rozvoj lidí, ačkoliv to samozřejmě neznamená, že dělají všechnu tréninkovou a rozvojovou práci sami. Může se stát, že jsou všechny záznamy o tréninku a rozvoji na oddělení lidských zdrojů nebo mohou být oddělené tréninkové a rozvojové sekce s tréninkovým manažerem nebo manažerem rozvoje lidských zdrojů, jako vedoucím tohoto oddělení. Existuje-li samostatné oddělení, bude potřeba silné vazby mezi těmito dvěma odděleními, neboť potřebují velmi úzce spolupracovat. Od splynutí the Institute of Personnel Management a the Institute of Training and Development v červenci 1994 (dvě organizace v této oblasti v Británii), se všichni jejich členové stali členy stejného institutu a byly vyvinuty spojené kvalifikace. Toto spojení zdůraznilo blízkost tréninku a rozvoje řízení lidských zdrojů, společně s důležitostí tréninku a rozvoje pro organizaci a s potřebou, aby oddělení řízení lidských zdrojů a tréninku pracovala společně, jsou-li oddělená.

Kromě manažera lidských zdrojů zde může také být, jak jsme již viděli, specialista pro trénink (training officer) nebo specialista pro rozvoj lidských zdrojů. Jsou trénováni stejným způsobem jako manažeři lidských zdrojů, ale pravděpodobně si vybrali specializaci v tréninku a rozvoji. Je nepravděpodobné, že by zajišťovali trénink nebo rozvojové práce pro celou organizaci, neboť bezprostřední nadřízení mají při trénování a rozvoji svých vlastních zaměstnanců stále významnější úlohu. Manažeři lidských zdrojů a specialisté pro trénink jsou nicméně by měli poskytovat speciálních kurzů a rad a také k zajištění toho, aby manažeři byli adekvátně trénováni, aby dovedli zajistit danou úroveň tréninku požadovanou pro jejich vlastní zaměstnance.

Procesu rozvoje zaměstnance pro své vlastní pracovníky se účastní nejen bezprostřední nadřízení a nejen oni jsou trénováni a povzbuzováni, aby hledali množství vhodných rozvojových příležitostí, ale také samotní zaměstnanci budou motivováni k aktivnímu vyhledávání příležitostí pro svůj vlastní rozvoj. V organizacích, kde je příliš málo míst pro povýšení a kde je budoucnost samotné organizace nejistá, je ve vlastním zájmu zaměstnanců udržovat se, jak jen to je možné, v co nejpřípravenějším stavu a hledat nové příležitosti pro rozvoj nových dovedností nebo znalostí.

V předchozí kapitole jsme zdůraznili identifikaci tréninkových potřeb. Tréninková potřeba je často vnímána jako rozdíl mezi tím, co osoba zná nebo je schopna udělat a tím, co uvádí popis pracovního místa, že by měla znát, nebo být schopna udělat. Identifikace rozdílu mezi těmito dvěma stavy by měla naznačovat tréninkovou potřebu. V tomto případě by byl trénink potřebný k tomu, aby pozvedl práci dané osoby na požadovaný standard. Rozvoj zaměstnance může také představovat zajištění toho, že lidé nejsou pouze schopni dělat práci, pro kterou jsou zaměstnáni, ale že se také rozvíjí takovými způsoby, aby splnili budoucí organizační potřeby a aby se vyřádali s rychlostí dnešních změn.

### **Trénink a rozvoj konkrétních skupin zaměstnanců**

Ačkoliv tréninkové potřeby mají všichni zaměstnanci a měli by se starat o svůj vlastní rozvoj tak, aby splnili budoucí potřeby vyplývající z rychlých organizačních změn, je také mnoho skupin se specifickými potřebami, jako jsou noví zaměstnanci, ženy vracující se do práce po mateřské dovolené, předáci a manažeři. Tato část se zaměří na jednu skupinu, která má speciální tréninkové potřeby, na nové zaměstnance.

#### **Noví zaměstnanci**

Noví zaměstnanci mají své vlastní individuální učební potřeby, ale v určitém ohledu mohou být vedeni stejně, neboť se všichni musí naučit určité věci o organizaci a její kultuře. Noví zaměstnanci, vstupující do podniku, přijímají hodně nových informací. Mohou se je naučit neformálně, ale to trvá dlouhý čas, a navíc se mohou naučit také špatné věci. Zvažte následující příklad.

### **Aktivita 8.2**

Přečtěte si následující příběh. Okomentujte, co se stalo, když byly v této organizaci použity neformální metody trénování nových zaměstnanců.

Danielle je právě doma po prvním pracovním dni u společnosti Denby Transport. Ráno vyrazila na cestu plná nadšení ze své nové práce jako pracovnice odesílací sekce v této velké transportní společnosti. Když vešla domů, začíná následující scéna.

- Danielle Ahoj mami, jsem doma. Jsem skutečně unavená, kdy bude večeře?
- Matka Čekala jsem, že budeš unavená. Je to velká změna ze školy do práce. Jak to šlo?
- Danielle Ani nevím. Předpokládám, že dobře.
- Matka Proč mi nikdy neřekneš všechno? Vždycky z tebe musím všechno tahat. Než připravím večeři, řekni mi, co se dělo. Tvůj otec bude brzy doma. Co se stalo, když jsi tam dnes ráno přišla?

- Danielle Bylo to skutečně zvláštní. Myslím, že nikdo nevěděl, že přicházím. Muž u brány vypadal, že mě neočekává a nechal mě čekat půl hodiny v místnosti, než našel někoho, kdo by mě vyzvedl. Dali mi tuto růžovou kartu. Řekli, že je to časová karta, nebo co. Čekám, že mi někdo ukáže, co s tím mám dělat, až se tam zítra vrátím.
- Matka Dobře, snad tě hledal vedoucí odbavovacího oddělení. Zdál se jako milý muž, když jsme ho potkali na oslavě zaměstnání tvého bratrance. Je divné, že ti neřekl, co máš s touto kartou dělat. Je důležité, aby sis ji zítra vzala s sebou.
- Danielle Ještě jsem ho nepotkala, ale Anwar se taky zdál v pohodě. Pracuji vedle něho, ale je velmi zaneprázdněný na to, aby mi řekl něco více.
- Matka Tak kdo ti řekne, co máš dělat?
- Danielle Snad Anwar. Řekl mi, abych šla do oddělení zásob s nějakými čísly, která mají být zkontrolována. Cestou jsem zakopla a zranila si nohu. Skladník na mě křičel a řekl, že mi nikdo nepovolil nosit v těchto prostorách sandály a že bych měla vždy nosit bezpečné boty, když musím jít do továrny.
- Matka Jsi si jistá, že tvá noha je již v pořádku? Nešla jsi dokonce na ošetřovnu?
- Danielle Nevěděla jsem, kde mají ošetřovnu a připadala bych si jako blázen, kdybych se o tom zmínila. Mimochodem, nevím, kde dostanu ty speciální bezpečnostní boty.
- Matka Máš hlad? Dostala jsi v kantýně dobrý oběd?
- Danielle Byl dobrý, ale stál £1.50
- Matka To je strašné. Jsem si jista, že žena, se kterou jsi měla rozhovor ti řekla, že to bude stát pouze 80p, dokud ti nebude osmnáct.
- Vchází otec
- Otec Ahoj, jak to jde? Ještě tě nepovýšili?
- Danielle Nebuď hloupý, tati.
- Otec Dobře. Co jsi skutečně dělala? Myslíš, že se ti to bude líbit?
- Danielle Skutečně nevím, jak to bude. Anwar mluvil o kreditních poznámkách a odbavovacích poznámkách. Jsou tam ke složení modré karty a zelené karty, ale já nevím, o čem mluvil. Snad tomu postupně porozumím. Pokud nedostanu dříve výpověď. Nejsem si jistá, že tam zítra chci jít. Všechno je tak těžké. Hej, co je to o dostání výpovědi?
- Otec Co jsi udělala?
- Danielle Ale nic. Zapálila jsem si cigaretu, když jsem doručovala ve fabrice poznámky do skladu. Nějaký muž v bílém kabátě se skutečně rozzlobil, když mě s cigaretou viděl. Později jsem pouze viděla nápis Někouřit. Měla jsem dost práce. Je to příliš těžké a cítíš se úplným bláznem, když nevíš, co dělat.

#### **Diskuse k aktivitě 8.2**

Danielle nebyla dána možnost, aby se cítila na novém pracovišti dobře, protože nikdo nebyl připravený na její příchod. Nevěděla koho se má zeptat na informace, a tak měla pro svou činnost velmi málo informací. Skončila a cítila se nesvá, neboť měla nedostatek informací. Je zapotřebí, aby organizace věnovala větší péči novým zaměstnancům, neboť je možné, že Danielle by se již po takovém dni nemusela vrátit do práce. Proto je nezbytná více strukturovaná příprava vedená jednotlivcem, který bude znát, co potřebuje nový zaměstnanec znát a vědět, kdo poskytne po-

třebné informace novému zaměstnanci. Tato organizace potřebuje dobrý přijímací a adaptační program.

## Adaptace

Adaptaci jsme definovali jako proces pomáhání novým zaměstnancům zvládnout rychle novou práci tak, aby se brzy stali platnými a produktivními. Skutečný proces adaptace začíná před prvním dnem v práci, obvykle jako součást náborového a výběrového procesu. Na dojem, který si nový zaměstnanec o organizaci vytvoří, může být nahlíženo jako na část procesu adaptace.

## Aktivita 8.3

Kdybyste byli tréninkovým a rozvojovým manažerem ve firmě Denby Transport a měli byste vytvořit pro Danielle uváděcí kurz, co by bylo hlavními cíli vašeho kurzu? Vytvořte seznam, co byste chtěli, aby Danielle znala a uměla na konci adaptačního období.

### Diskuse k aktivitě 8.3

Pravděpodobně jste na seznam dali některé z následujících bodů a vaše cíle z hlediska znalostí zahrnují pravděpodobně následující znalosti. Na konci uváděcího tréninkového programu bude účastnice programu:

- ◆ znát polohu hlavních budov, ve kterých pracuje, včetně vstupů a požárních východů, toalet, umývárny, oblast kantýny a místo, kde bude skutečně pracovat,
- ◆ znát jména svých nadřízených a lidí, s kterými bude spolupracovat,
- ◆ rozumět bezpečnostním procedurám a pravidlům společnosti týkajícím se bezpečnosti práce,
- ◆ rozumět disciplinárním procedurám a procedurám stížností podniku,
- ◆ rozumět nemocenským procedurám a procedurám poskytování zaměstnaneckých výhod v dané organizaci,
- ◆ znát obecně penzijní schéma organizace,
- ◆ znát odbory, do kterých by mohla zvážit svůj vstup,
- ◆ znát zařízení první pomoci,
- ◆ vědět, kde najde informace, které jsou v relevantních zaměstnaneckých příručkách nebo na nástěnkách pro zaměstnance.

Mohli byste také chtít, aby účastnice programu byla schopna udělat určité věci, jako:

- ◆ najít bez pomoci cestu v hlavní pracovní oblasti,
- ◆ vykonat určité prvky své práce na úrovni specifikovaného standardu,
- ◆ zaznamenávat správně příchod a odchod do práce.

Daniellin první den v práci měl k úspěšnému dni daleko. Mnoho zaměstnanců, kteří se cítili tak špatně jako ona, se pravděpodobně druhý den do práce nevrátí. To by mohlo být velmi nákladným plýtváním zdrojů, které by se měl snažit manažer lidských zdrojů eliminovat. Ztráta nových zaměstnanců tak brzy poté, co začali pracovat, je známa jako adaptační krize.

V souvislosti s tím, aby se Danielle rychle dostala do jejího nového pracovního prostředí, bylo potřebné, aby získala velké množství informací. Adaptační kurz by mohl pomoci a tvorba vhodného adaptačního programu by v tomto procesu také pomohla. Možná jste zahrnuli ještě další informace, u kterých jste cítili, že by je Danielle potřebovala znát. Je-li však podáno mnoho informací najednou, existuje nebezpečí, že se mnoho zapomene. Adaptační tréninkový kurz musí být vytvořen v souvislosti s naplněním vašich cílů.

Proto byste se měli rozhodnout, jaké informace má nová osoba poznat, za jak dlouhé časové období, jaká délka a tréninkové metody mají být použity a jaká je role bezprostředních nadřízených a zaměstnanců oddělení lidských zdrojů v tomto programu. Některé informace musí být podány bezprostředně, jako třeba poloha budov, jména spolupracovníků a nadřízených a body o bezpečnosti. Jiné informace mohou být sděleny později, jako pravidla o penzích nebo detaily o sportovních a společenských klubech.

Také jiní zaměstnanci potřebují být připraveni a vědomi si svých rolí tak, že by například vrátný měl Danielle očekávat a vědět přesně, kam ji vzít a nadřízený a manažer lidských zdrojů by také měli znát své role.

### Adaptační trénink

Jak jsme právě ukázali, je potřebný adaptační trénink pro nové členy v řadách zaměstnanců, aby zvládli svou práci, jak nejrychleji je to možné. Adaptace také pomáhá tvořit v myslích nových zaměstnanců příjemný image organizace a je proto také hodnotnou činností veřejných vztahů. Část adaptačního procesu začíná v době rozhovoru v souvislosti s podáváním informací a dojmu o podniku. Také dopisy a příručky tvoří důležitou část adaptačního procesu.

Když začínají noví zaměstnanci pracovat, potřebují znát lidi, se kterými budou pracovat, stát se spřízněnými se svým okolím, naučit se něco o svém novém zaměstnání a o podniku, ve kterém budou pracovat. Ačkoliv je informací, které by měly být dány novým zaměstnancům velké množství, ne všechny jsou potřebné okamžitě a ve skutečnosti existuje nebezpečí zavalení jednotlivce informacemi, jsou-li všechny podány najednou. Jsou-li formální adaptační kurzy vedeny pro všechny nové zaměstnance, mohou být po částech rozděleny do několika dnů tak, že nejprve poskytují nejnaléhavější informace, jako poloha budov, jídelních zařízení a představení nadřízeným a kolegům. Může se stát, že formální kurzy dokonce nemusí začít první den, speciálně, je-li nábor sporadický. Malé skupinky zaměstnanců mohou být shromažďovány k formálnímu adaptačnímu kurzu třeba jednou za měsíc za předpokladu, že jejich bezprostřední adaptační potřeby, jako informace o bezpečnostních pravidlech, již byly adekvátně uspokojeny.

Formální adaptační kurz je užitečný, neboť informace mohou být několika novým začínajícím pracovníkům podány ve stejnou dobu. Nicméně noví zaměstnanci pravděpodobně začínají různá zaměstnání v různých odděleních, a tak mají jejich bezprostřední nadřízení při jejich adaptaci stále významnou roli. Kontrolní seznam naznačující, která témata budou zahrnuta, kdy a kdo je poskytne, je také velmi užitečný. Může být podepsán zaměstnancem, prošel-li všechna témata, a pak uložen s jeho tréninkovými záznamy. Také poskytuje užitečnou připomínku všem o potřebě sdělit tato témata.

Tabulka 8.1 podává indikaci typu věcí, které musí být sděleny během adaptačního období. Je užitečné naznačit, kdo je odpovědný za projednání každého tématu a kdy by mělo být sděleno, který potvrdí, že absolvoval každé téma. Užitečná by mohla být také část vymezená pro podpis zaměstnance.

Některé informace je potřeba podat v psané formě nebo v podnikové příručce. Ačkoliv mnoho z těchto informací může být podáno také ústně během formálního adaptačního kurzu, je užitečné mít zdroj, na který můžeme odkázat, třeba u takových věcí, jako co dělat, když jste nemocní. To by nemělo být vnímáno speciálně v souvislosti s novým zaměstnancem a skutečně to nemusí být potřebné rok nebo dva, ovšem během toho času to může být docela zapomenuto, není-li v podniku příručka, na kterou můžeme odkázat.

Je důležité nedávat příliš mnoho informací, neboť se nový zaměstnanec může cítit přehlcen. Lepší je rozdělit informace po určitých časových jednotkách a ty střídát s periodami, kdy je osoba uváděna do své nové práce a je jí daná šance zvládnout ji. To je nakonec důvodem, proč vstoupili do podniku. V některých organizacích jsou noví zaměstnanci vyzváni, aby přišli první den do práce později než ostatní zaměstnanci, a tak ti, kteří budou zaangažováni v jejich adaptaci, mohou zorganizovat potřebné a vyřídit krize, které se mohou objevit, a mají čas pro nového zaměstnance.

tabulka 8.1

### Příklad adaptačního kontrolního seznamu

Téma	Osoba zodpovědná za pokrytí tématu	První den	První týden	První měsíc
Přijetí	Manažer lidských zdrojů	*		
Dokumentace a představení manažerovi	Manažer lidských zdrojů	*		
Hodiny, začátek pracovní doby, pružný čas, přestávky na jídlo a přesčas	Manažer lidských zdrojů	*		
Poloha oddělení, vymezení funkce a představení zaměstnancům	Nadřízený	*		
Cesta po hlavních pracovních oblastech, zaměstnanecká restaurace, toalety, nouzové východy	Osoba delegována nadřízeným	*		
Pravidla o zdraví a bezpečnosti při práci	Nadřízený	*		
Společnost - výrobky, služby a příručka společnosti	Specialista pro trénink			*
Pravidla a procedury - disciplína a stížnosti	Manažer lidských zdrojů		*	
Platby, plat o svátcích a při nemoci	Manažer lidských zdrojů		*	
Komunikace a konzultace	Specialista pro trénink			*

Trénink a rozvoj	Specialista pro trénink			*
Hodnocení výkonu	Specialista pro trénink			*
Penze	Specialista pro trénink			*
Odbory	Zástupce odborů			*

### Pracovní instrukce na „jeden na jednoho“

Manažeři, nadřízení a zkušení zaměstnanci, stejně jako profesionálové na lidské zdroje a tréninkoví specialisté, jsou pravděpodobně v tréninku angažováni současně. I kdyby nebyli specialisty v této oblasti, je mnoho lidí vyzváno, aby poskytlo úvodní instrukce, ohledně nových dovedností, takže je základní porozumění procesu užitečné pro každého. V této části prodiskutujeme způsoby, díky kterým můžete být efektivnější, máte-li instruovat někoho v souvislosti s jednoduchým úkolem.

Opět zde musí být systematické fáze, podle kterých pracuje instruktor v souvislosti s tréninkovým cyklem a měli byste postupovat podle fází jedna až čtyři popsaných v minulé kapitole (viz obrázek 7.7).

### Fáze 1: Hodnocení tréninkových potřeb

#### PRESTÁVKA NA ZAMYŠLENÍ 8.1

V první fázi by měly být obvykle vyhodnoceny tréninkové potřeby jednotlivce. Jaké metody byste měli použít k hodnocení těchto potřeb? (Nemůžete-li si vzpomenout, podívejte se do předchozí kapitoly.)

### Fáze 2: Plánování tréninku

- Stanovte cíle.
  - ◆ Uvedte, co musí účastníci být schopni udělat.
  - ◆ Uvedte standard, který musí dosáhnout.
  - ◆ Uvedte nějaká omezení, v jejichž rámci musí být cíle splněny.
- Rozvedte instrukce do klíčových fází.
  - ◆ Vykonejte danou práci nebo si daný předmět sami vyzkoušejte.
  - ◆ Rozdělte práci do několika fází.
  - ◆ Vyberte hlavní nebo klíčové body u každé fáze instrukcí.
- Připravte všechno a zorganizujte materiály a vybavení před tím, než začnete instruovat.
  - ◆ Dejte pozor na polohu.
  - ◆ Mějte správné materiály.
  - ◆ Mějte všechno vybavení řádně fungující.
  - ◆ Rozhodněte se o tréninkových pomůckách, které použijete: grafy, diagramy, meotar, videa.
  - ◆ Rozhodněte se, kde se bude trénink konat.

3 Vytvořte tréninkový plán.

- ◆ Jak bude nahrazena nepřítomnost účastníka tréninku v práci?
- ◆ Jaké standardy výkonu jsou požadovány?
- ◆ Musí být dosaženo nějakých cílů?
- ◆ Vyberte, kdo má být trénován.
- ◆ Zařídte datum pro doplnění tréninku.
- ◆ Využijte schopnosti účastníků k nejlepšímu účinku.
- ◆ Aktualizujte plán.

### Fáze 3: Provádění tréninku

1. Připravte trénované na instrukce.

- ◆ Zajistěte jejich pohodu.
- ◆ Uvedte jasně práci nebo předmět.
- ◆ Zkontrolujte existující znalosti účastníka.
- ◆ Vytvořte zájem o učení dovedností.
- ◆ Zajistěte, aby účastník měl takové místo, aby viděl a slyšel všechny vaše instrukce.

2. Představte tréninkové materiály.

- ◆ Řekněte, ukažte a demonstруйте úkol krok za krokem.
- ◆ Zdůrazněte klíčové body, speciálně body související s bezpečností a kvalitou.
- ◆ Podejte instrukce jasně a pozorně.
- ◆ Povzbudte účastníka, aby kladl otázky.

3. Nechte účastníky, aby zkusili dokončit úlohu sami.

- ◆ Nechte účastníka, aby vám ukázal a vysvětlil každou fázi úlohy.
- ◆ Zajistěte, že napravíte chyby, objeví-li se.
- ◆ Zkontrolujte porozumění účastníka klíčovými bodům, když je demonstujete.
- ◆ Pokračujte, dokud se neuspokojíte tím, jak účastník zvládl všechny fáze.

4. Uvedte účastníky tréninku do práce.

- ◆ Zajistěte, že jsou si vědomi cílů a bezpečnosti práce.
- ◆ Řekněte jim, kdo jim pomůže, budou-li mít problém.
- ◆ Povzbudte je k otázkám.
- ◆ Zkontrolujte po určitých intervalech, že dosáhli pokroku.

### PŘESTÁVKA NA ZAMYŠLENÍ 8.2

Co by mělo být čtvrtou a poslední fází tréninkového cyklu? Jestliže si nemůžete vzpomenout, vraťte se zpět k předchozí kapitole (Obrázek 7.7).

Prostřednictvím tohoto procesu instruování na individuální bázi jsme zdůraznili potřebu rozvinout úlohu do malých celků a projít je systematickým způsobem s tím, že účastníkovi tréninku podáváme jasné instrukce a příležitosti, aby mohl sám praktikovat novou úlohu.

### Aktivita 8.4

Zamyslete se nad jednoduchým úkolem, který můžete dobře udělat. Měla by to být část sportu nebo koníčku. Připravte se na instruování někoho jiného v souvislosti s tímto úkolem. Jako část vašeho plánování instrukcí rozvíňte úlohu do fází a použijte níže uvedené sloupce.

Fáze	Krok	Klíčové body
------	------	--------------

#### Diskuse k aktivitě 8.4

Dokonce i jednoduchá úloha má obvykle několik fází. Následující příklad udává fáze, kterými by měl někdo projít, instruuje-li osobu v souvislosti s jednoduchým úkolem doplnění sešíváčky (koníku).

Fáze	Krok	Klíčové body
Přehled	1. Popsat vybavení	◆ používaná denně
	2. Vymezit části	◆ základna ◆ paže ◆ úderná deska ◆ sešívací stopa ◆ náplň ◆ pružina
Plnění	1. Otevřít sešíváčku	◆ Spodní část držte v levé ruce palcem a ukazováčkem (jste-li pravák). Pravou rukou uchopte pevně vršek a potáhněte, dokud neuslyšíte cvaknutí. BUĎTE OPATRNÍ.
	2. Vložit náplň	◆ Umístěte je do stopy tak, aby body směřovaly dolů. Zajistěte, že jsou rovné a nechte je sklouznout dopředu stopy.
	3. Zavřít	◆ Obratle druhou fází, jak je popsána v druhém kroku, pro otevření sešíváčky.
Používání	1. Rozhodnout se o stylu sešívání	◆ točte základní desku podle toho, zda požadujete permanentní nebo dočasné sešívání.
	2. Otoč desku	atd.

To ukazuje příklad jednoduchého úkolu rozvinutého do několika fází. Je důležité poskytnout na začátku přehled tak, aby osoba věděla, jak tento konkrétní úkol zapadá do širšího kontextu zaměstnání. To jim může pomoci vyhnout se zřejmým chybám, neboť porozumí tomu, proč dělá daný úkol a pochopí jeho důležitost.



### Aktivita 8.5

Pokud jste pro sebe vybrali úkol a rozvinuli jste ho do podobných fází, můžete někoho instruovat v souvislosti s úkolem, který jste vybrali. Někdy, jako v předchozím příkladě, může být nezbytné zkontrolovat, zda je osoba pravákem nebo levákem předtím, než začnete provádět instruktáž. V příkladě doplnění sešivačky, i když je náplň ostrá, není třeba upozorňovat na nějaké velké bezpečnostní body. Ujistěte se, že jste ve vašem příkladě zdůraznili důležité faktory, jako jsou bezpečnost a kvalita.

### Nedávné posuny vývoje v tréninku

Ačkoliv jsou lidské zdroje nejdůležitějším podnikovým zdrojem a jejich plný rozvoj je nezbytný pro budoucí podnikový úspěch, mnoho podniků nemá v rozvoji lidských zdrojů potřebnou úroveň, a to vede k různým iniciativám vedeným vládou, které mají povzbudit zaměstnavatele k tréninku jejich zaměstnanců. V 60. a 70. letech existovaly Industrial Training Boards (Rady pro průmyslový trénink, v Británii); které měly za cíl povzbudit trénink. Požadovaly od podniků odvozy, které jim mohly být vráceny zpět buď v plné výši, nebo částečně podle toho, v jakém množství prováděly trénink. Některé z nich se staly byrokratickými a většina byla oficiálně zrušena. Nedávno vlády povzbudily Training and Enterprise Councils (TECs), nebo ve Skotsku Local Enterprise Councils (LECs), aby místně převzaly odpovědnost za povzbuzování tréninku a rozvoje. TECs a LECs řídí the Youth Training and Employment Training schemes (schémata tréninku mladých lidí a zaměstnanců) ve svých oblastech, ale mohou také spolu se zaměstnavateli rozvíjet místní tréninkové iniciativy, často na bázi partnerství. TECs a LECs jsou výborným zdrojem rad a informací pro zaměstnavatele, kteří potřebují pomoc při poskytování tréninku.

### Úřad pro kvalifikace a výuku (The Qualifications and Curriculum Authority – QCA)

QCA vznikl 1. 10. 1997 a pokračoval v práci, která byla dříve prováděna the National Council for Vocational Qualifications (NCVQ) a the School Curriculum and Assessment Authority (SCAA). V minulé kapitole jsme ukázali, jak často byly trénink a vzdělání v Británii vedeny různými způsoby podle novějších kompetenčně založených kvalifikací, kterým někdy chybělo srovnatelné uznání, byly-li porovnány s více tradičními akademickými kvalifikacemi. To může vycházet, jak jsme řekli v kapitole 7, ze základních teorií učení jako kognitivní nebo behavioristické, ale vedlo to k vytvoření dvou vzdělávacích a tréninkových systémů v Británii. Vytvoření QCA je krokem k integraci těchto dvou vzdělávacích a tréninkových systémů a koncem akademicko/odborného rozdílu.

QCA je odpovědný za zřízení rozsáhlého kvalifikačního rámce. To znamená všechno od výuky těch v předškolním věku, až po the National Curriculum, GCSEs a A levels, NVQs a GNVQs až k výše úrovněvým odborným kvalifikacím. QCA má sérii priorit pro činnost identifikovanou v jejich podnikovém plánu pro období 1998-2002. Ty byly QCA shrnuty jako následující širší strategické cíle:

- ◆ Přehledem školní výuky bude QCA definovat strukturu a obsah učení a výuky, která umožní všem žákům rozvíjet a demonstrovat své znalosti, dovednosti a pochopení. Náročná výuka vybaví žáky znalostmi a dovednostmi potřebnými v dospělosti.

- ◆ Prostřednictvím rozvoje a řízení hodnotícího systému bude QCA definovat způsob, kterým mohou školy demonstrovat svůj příspěvek k národním a lokálním cílům.
- ◆ Jako regulační orgán zkoušení veřejnosti a udělovaných kvalifikací bude QCA vést tvorbu a rozvoj kvalifikací, které splní potřeby vzdělání, tréninku, a to jednotlivců i zaměstnavatelů. Bude definovat a podporovat jasné a vysoké standardy, které jsou požadovány orgány hodnotícími úroveň poskytovaných kvalifikačních služeb. Jako jeden z mnoha orgánů zavázaných ke zvyšování kvality ve vzdělávání si klade QCA za cíl pomáhat zvyšovat národní standardy vzdělanostní úrovně. To zahrnuje podporu přístupu k účasti na vzdělávání, zvyšování příležitostí celoživotního vzdělávání a vytváření forem pro poskytování věrohodného národního uznání pro všechny lidi, kteří se snaží dosáhnout gramotnosti, dovednosti počítat a klíčových dovedností.

Kromě ukončení existence dvou vzdělávacích systémů má QCA jasnou roli rozvíjet nové iniciativy, monitorovat již existující a zajišťovat standardy nejvyšší kvality v tréninku a vzdělání. QCA tvoří část vládního strategického plánu na zlepšení kvality vzdělání a tréninku země. Jako mnoho dalších organizací má QCA podnikový plán převedený do širších strategických cílů, a jak bylo dříve zmíněno, bude také pomáhat jiným orgánům (jako jsou školy) rozvíjet se tak, aby dosahovaly národních i místních cílů. Stejně tak budou pomáhat podnikům nebo jednotlivcům v dosahování organizačních strategických cílů.

### Národní odborné kvalifikace (National Vocational Qualifications – NVQs)

NVQ je vyjádřením kompetence týkající se práce a je zaměřená k usnadnění vstupu nebo postupu v zaměstnání a pro další vzdělání nebo trénink. Tato kvalifikace musí být jednotlivci vydaná uznávaným orgánem a vyjádření kompetence musí zahrnovat specifikované standardy týkající se schopnosti vykonávat celý rozsah prací, činností a dovedností, znalostí a porozumění, které podporují takový výkon v zaměstnání.

NVQ musí splňovat určitá kritéria.

- ◆ Musí být založena na kompetencích, a proto se musí zaměřit na výsledky učení.
- ◆ Měla by být založena na vyjádření kompetence, která by měla zahrnovat standard výkonu, stejně jako podpůrné znalosti a porozumění.
- ◆ Musí odpovídat potřebám průmyslu a vycházet z reálného pracovního prostředí. Měla by odrážet skutečné kompetence potřebné ve skutečném zaměstnání.
- ◆ Kvalifikace by měla být nezávislá na jakémkoli konkrétním kurzu nebo programu tak, aby jednotlivci mohli získat svoji kvalifikaci různými formami (včetně distančního vzdělávání) nebo prokázat, že získali zkušenosti nebo absolvovali formální výcvik.
- ◆ Kvalifikace by měla být založena na národních standardech tak, aby každý v zemi pracoval podle stejných standardů a kompetencí a aby kritéria výkonu byla pro všechny stejná.
- ◆ Každá kvalifikace by měla být přístupná každému bez ohledu na věk, pohlaví, rasu nebo speciální potřeby.
- ◆ NVQ by měla mít širší základ a měla by pokrýt rozsah činností s možností postupu mezi úrovněmi.
- ◆ Průmysl se musí účastnit definování standardů, které musí zajistit, že jsou zcela naplněny požadavky pracovního místa. Tzn. zajistit, že má každý důvěru v hodnotu kvalifikace.

- ◆ Pro kvalitu NVQ je důležité hodnocení a všechny prvky kompetence musí být ohodnoceny podle národních standardů.
- ◆ Kompetence musí být ukázána a ohodnocena.

Existuje pět úrovní kvalifikace.

*Úroveň 1* uznává kompetence v širokém rozsahu pracovních činností, které mají rutinní a předvídatelný charakter.

*Úroveň 2* uznává kompetence v širším a více vyžadujícím rozsahu pracovních činností. Některé z nich nemusí být rutinní.

*Úroveň 3* uznává kompetence v širším rozsahu pracovních činností, z nichž je mnoho komplexních a nerutinních a může být vykonána v různých kontextech. Existuje zde potřeba demonstrovat odpovědnost a autonomii a na této úrovni může také být nezbytné ukázat kompetence při vedení jiných.

*Úroveň 4* uznává kompetence ve výkonu komplexních, technických a profesionálních pracovních činností, které jsou vykonávány v nejrůznějších pracovních situacích a prostředí. Existuje zde podstatný stupeň osobní autonomie a odpovědnosti a obvykle je nezbytné demonstrovat kompetence při alokaci zdrojů a při řízení a dohlížení.

*Úroveň 5* uznává kompetence při aplikaci základních principů a komplexních technik v širokém rozsahu situací, které často mohou být nepředvídatelné. Na této úrovni je potřeba demonstrovat velkou část osobní autonomie stejně jako ukázat významné úrovně odpovědnosti za práci jiných a za alokaci zdrojů. Zde je potřeba být schopen analyzovat, diagnostikovat, tvořit, plánovat, provádět a hodnotit problémy a řešení.

#### Národní tréninkové organizace (National training organisations – NTOs)

Existují nové, nezávislémi zaměstnavateli vedené organizace, jejichž cílem je pracovat strategicky jak uvnitř jejich vlastního konkrétního sektoru, tak spolu s vládou v záležitostech vztahujících se ke vzdělání a tréninku v Británii. Pro tento účel jsou ministerstvem práce a školství (Department for Education and Employment – DfEE) uznány a nahradily průmyslové tréninkové organizace (Industry Training Organisations), orgány vedení (Lead Bodies) a Rady pro standardy zaměstnání (Occupational Standards Councils). Představují různý rozsah organizací, včetně profesionálních orgánů, odborů, obchodních asociací a také těch, kteří se angažují v tréninku a vzdělání. NTOs mají odpovědnost za Národní standardy zaměstnání (National Occupational Standards). Podle DfEE (1998) mají NTOs pět hlavních cílů:

- ◆ identifikace nedostatku dovedností a tréninkových potřeb v daném sektoru,
- ◆ ovlivňování opatření v souvislosti se vzděláním a vedením kariéry,
- ◆ poradenství ohledně struktury národních kvalifikačních a zaměstnání rozvíjejících standardů, jako NVQs/SVQs,
- ◆ poskytování rad a řešení problémů prostřednictvím tréninku,
- ◆ poskytování efektivních prostředků pro komunikaci mezi zaměstnavateli a jejich dalšími klíčovými partnery ohledně implementace strategií.

Cílem NTOs je – jak už bylo zdůrazněno – pracovat strategicky uvnitř svých sektorů. To ukazuje na důležitost, kterou vláda věnuje vzdělání a tréninku, a na úlohu, kterou hrají spolu s vládními strategickými plány pro zemi. Pro vládu je role vzdělání a tréninku fundamentální, mají-li být splněny cíle, které vytýčila, aby pracovní síla měla vyšší úroveň vzdělanosti a dovedností. Ja-

ko u QCA zde opět můžeme vidět, že nejen zaměstnavatelé, ale také vláda potřebuje myslet strategicky s ohledem na vzdělání a trénink; zřízení NTOs je součástí vládního strategického plánu země.

#### Národní tréninková organizace pro zaměstnání (The Employment National Training Organisation – ENTO)

Toto je národní tréninková organizace pro ty, kteří jsou zaangažováni v rozvoji, řízení a reprezentaci zaměstnanců. Jejím cílem je rozvíjet a zlepšovat národní standardy v těchto oblastech a rozvíjet NVQs/SVQs, které tyto standardy odrážejí. NVQs, které byly vyvinuty, se zaměřují spíše na výstupy než na procesy nebo úlohy, které potřebují jednotlivci dokončit, a tak mohou být úzce spojeny s potřebami podniku. Existuje rozsah NVQs/SVQs, který byl vyvinut speciálně pro lidi v tréninku a rozvoji a sahá od úrovně tři až k úrovni pět. Názvy těchto NVQs/SVQs jsou uvedeny níže:

- ◆ Úroveň 3: trénink a rozvoj
- ◆ Úroveň 4: rozvoj lidských zdrojů
- ◆ Úroveň 4: rozvoj učení
- ◆ Úroveň 5: tréninková a rozvojová strategie

Někteří z vás možná pracovali osobně podle těchto kvalifikací, ať už ve vašem vlastním kariérovém plánu ke zvýšení vašich kompetencí v těchto oblastech nebo z důvodu snahy získat Graduate Memberships of the IPD. Všimněte si znovu důležitosti rozvojové a tréninkové strategie pro ty, kteří pracují podle kvalifikace na úrovni pět. Pamatujte si, že lidé operující na úrovni pět by měli být schopni demonstrovat podstatnou osobní autonomii, odpovědnost pro alokaci zdrojů a za práci jiných. Pravděpodobně operují na úrovni vyššího managementu, a tak musí být schopni demonstrovat, že jsou kompetentní ve strategickém myšlení a v rozvoji strategií a.

V souvislosti s udržením kvality NVQs potřebují i tzv. hodnotitelé požadovanou kvalifikaci. Tato kvalifikace je také někdy odkazována na „D Units“ a zahrnuje jednotky D31 – D36. Není plně NVQs/SVQs, ale přesto je národním standardem a kdokoli zaangažovaný v procesu hodnocení nebo verifikace pro NVQs/SVQs musí mít adekvátní „D Unit“ dokončenou.

#### PŘESTÁVKA NA ZAMYŠLENÍ 8.3

Co představují zkratky ENTO, NVQ a IPD?

#### Kritika systému NVQ

Systém NVQ byl často kritizován, zejména profesorem Alanem Smithersem (1994) z univerzity v Manchesteru. Tvrdilo se, že systém NVQ není v Británii tak náročný jako podobné systémy v jiných zemích a že je používán velký rozsah hodnotících standardů, které se mění od jedné instituce ke druhé. Procedury byly kritizovány jako příliš byrokratické a hodnocení se ukázalo časově náročné. Podobné kritiky byly adresovány také GNVQs (General National Vocational Qualifications), předzaměstnaneckým kurzům založeným na škole nebo univerzitě, které učily lidi širší oblasti práce, než je konkrétní zaměstnání. Zaměstnavatelé mohou následně postrádat důvěru ve standardy, které jsou vyžadovány, a to vedlo některé zaměstnavatele k rozvoji jejich vlastních systémů tréninku založených na kompetencích.

## Národní cíle pro vzdělávání a trénink

V roce 1991, v souvislosti s rozvojem konkurenční a lépe připravené pracovní síly, stanovila vláda jako součást svého národního strategického plánu sérii cílů. V roce 1995 vláda schválila náročnější revidované cíle a bylo stanoveno, že do roku 2000 bude dosaženo tří Foundation Learning Targets plus tři Lifetime Learning Targets (základní a celoživotní cíle učení). Záměrem je, že zaměstnavatelé, jednotlivci, poskytovatelé tréninku a vláda budou společně pracovat na zlepšení dovedností existující pracovní síly a rozvoji potenciálu mladých lidí.

### Základní cíle učení (Foundation Learning Targets)

1. Cílem je, aby 85 % mladých lidí ve věku 19 let dosáhlo pět GCSEs stupeň C nebo výše, střední GNVQ nebo NVQ úroveň 2.
2. Je plánováno, že 75 % mladých lidí by mělo dosáhnout úroveň 2 kompetence v komunikaci, schopnosti počítat a v IT ve věku 19 let a 35 % by mělo dosáhnout úroveň 3 kompetence v těchto základních dovednostech ve věku 21 let.
3. Ve věku 21 let by mělo 60 % mladých lidí dosáhnout dvě GCE úroveň A a pokročilé GNVQ nebo NVQ úroveň 3.

### Celoživotní cíle učení (Lifetime Learning Targets)

1. 60 % pracovní síly má být kvalifikováno v NVQ úroveň 3, pokročilé GNVQ nebo dvě GCE úroveň A standard.
2. 30 % pracovní síly má mít odbornou profesionální řídicí nebo akademickou kvalifikaci v NVQ úroveň 4 nebo výše.
3. 70 % všech organizací, které zaměstnávají 200 a více zaměstnanců, a 35 % těch, které zaměstnávají 50 a více, má být uznáno jako Investoři do lidí.

#### VĚDĚLI JSTE?

Statistickí na DfEE předpokládali, že vládního Foundation Learning Target 2 (druhý cíl základního učení) bude brzy dosaženo, a odhadovali, že do roku 2000 dosáhne této úrovně 53 – 59 % lidí.

Nicméně zde stále existuje významná mezera v dosahování některých ostatních cílů. (Employment Development Bulletin, 97, leden 1998).

Tyto cíle jsou současně revidovány, ale pro rok 2002 budou inovovány. Jak jsme se již v této kapitole zmínili, QCA bude také významně přispívat ke stanovení standardů pro integrovanou kvalifikační strukturu národa a ke stanovení a monitorování dosažených standardů.

Různé další vládní iniciativy mají motivovat, zaměstnavatele k poskytování tréninku a rozvoji zaměstnanců a pomáhat při dosahování těchto cílů. Ty zahrnují:

- ◆ Moderní učňovství (Modern Apprenticeships)

- ◆ Národní trénovanost (National Traineeships)
- ◆ Nová dohoda (New Deal)

### Moderní učňovství (Modern Apprenticeships)

Moderní učňovství bylo zahájeno v roce 1995 jako část pokusu vlády oživit vzdělání a trénink. Obvykle se zaměřuje na 16 – 17leté, ale existuje také zrychlené (Accelerated) moderní učení, které má schéma až po 18leté, kteří opouštějí školu. Klíčové rysy moderního učení jsou tyto:

- ◆ Směřovat k NVQ úroveň 3 a výše.
- ◆ Musí být závazek mezi zaměstnavatelem a mladou osobou, která je podepsána TEC.
- ◆ Vedle důrazu na trénink dovedností je zde také požadavek splňovat určité standardy gramotnosti a schopnosti počítat.
- ◆ Pro různé sektory existuje rámec, který vymezuje minimum požadovaných standardů, ale je dostatečně pružný, aby vyhověl potřebám podniku.

Moderní učňovství bylo velmi úspěšné a pomohlo přispět k dosažení třetího cíle základního učení (Foundation Learning Target 3). Vláda potřebovala něco podobného, aby povzbudila absolventy škol a zaměstnavatele investovat do tréninku v NVQ úroveň 2 a v roce 1997 představila Národní trénovanost (National Traineeships).

### Národní trénovanost (National Traineeships)

Národní trénovanost je zaměřena na absolventy školy a studenty univerzit ve věku 16 let a výše. Jejím cílem je přilákat mladé lidi, kteří by jinak nesledovali žádný formální trénink, a povzbudit je „vydělat si, zatím co se učí“. Hlavní rysy jsou:

- ◆ Vede k NVQ úroveň 2.
- ◆ Jejím cílem je rozvíjet kvalitní trénink podle průmyslových standardů.
- ◆ Je sepsána tréninková smlouva a formální tréninkový plán.
- ◆ Ačkoliv jsou mladí lidé normálně zaměstnáni a vydělávají, mohli by být alternativně spojeni se zaměstnavatelem nebo skupinou zaměstnavatelů a mohla by jim být placena tréninková podpora.
- ◆ Stejně jako důraz na tréninkové dovednosti, zde také existuje požadavek splnit určité standardy v IT, při řešení problémů a komunikaci, při práci s čísly, týmové práci a řízení budoucího rozvoje.

Nová trénovanost by měla udělat mnoho ke zlepšení úrovně dovedností a měla by rovněž poskytovat důležitou podporu při dosahování vzdálenějších cílů základního učení.

### Nová dohoda (New Deal)

Nová dohoda je schéma pro 18 – 20leté (od konce 1998 to také bude dostupné pro starší 25 let). Ačkoliv to není výhradně tréninkové schéma, přesto jsou zde významná tréninková opatření speciálně v „Gateway“ (brána) – představení a intenzivní příprava na práci předtím, než jdou klienti za zaměstnavatelem. Existuje zde také požadavek na trénink, který by poskytoval buď zaměstnavatel nebo třetí strana a který by přinesl získání daných standardů. Klíčové rysy schématu jsou:

- ◆ Gateway: doba intenzivního tréninku a přípravy na práci předtím, než osoba skutečně přijde k zaměstnavateli.
- ◆ Uchazeči musí být nezaměstnaní alespoň 6 měsíců předtím, než jsou vhodní pro toto schéma.
- ◆ Podpora zaměstnavateli. Od doby podepsání je podpora 40 liber na zaměstnaného mezi 24–29 hodinami týdně a 60 liber na zaměstnaného 30 a více hodin týdně.
- ◆ Zaměstnavatel si může vybrat, koho si do svého podniku vezme.

- ◆ Je zde volba vzdělání a tréninku po celou dobu pro ty, kteří potřebují přípravu.
- ◆ Trénink na místech, kde se pracuje dobrovolně, je také možný, nejsou-li dostupná místa v zaměstnání.

### Řízení tréninku a rozvoje

Již dříve jsme prodiskutovali pojem „rozvoj zaměstnance“ a uvedli jsme, že se vztahuje na všechny skupiny lidí uvnitř podniku. V minulosti byl tento pojem často používán ve vztahu k managementu. Pojem vyvozoval, že formální trénink není nezbytně vyžadován, ale že se jednotlivci potřebují rozvíjet a růst, ne aby splnili existující tréninkové potřeby, ale aby se připravovali pro

#### VĚDĚLI JSTE!

V 80. letech bylo zjištěno, že 36 % manažerů nemá vůbec manažerský trénink a 20 % všech společností zaměstnávajících přes 1000 lidí neprovedlo žádná opatření pro trénink manažerů.

budoucí role. Protože je tento pojem často používán v souvislosti s manažery, může být namítáno, že je také aplikován na další jednotlivce, kteří se potřebují rozvíjet, v souvislosti s tím, aby byli připraveni na povýšení nebo aby dosáhli svého potenciálu. Existuje mnoho příležitostí pro manažerský rozvoj a lidé si jich potřebují vědomi. Možnost zastoupit manažera v jeho nepřítomnosti nebo jednat jako tajemník na

schůzi může být v tomto směru velmi motivující.

V souvislosti s tréninkem a rozvojem managementu se objevilo mnoho změn a několik nových iniciativ.

Výše jsme uvedli dvě zjištění ze studie *The Making of Managers* od profesora Charlese Handyho *et al.* (1987), která byla jednou ze dvou vlivných zpráv publikovaných v té době, druhá byla *The Making of British Managers* od Constablea a McCormicka (1987). Tyto zprávy společně ukázaly, že pro britské manažery nebylo mnoho dostupných vzdělávacích a výcvikových příležitostí. V porovnání s tréninkovými příležitostmi manažerů v jiných zemích neměl dostupný trénink v Británii dostatečně vysokou kvalitu. Navíc nezdělaní, netrénovaní a nerozvinutí manažeré těžko ocení hodnotu tréninku a rozvoje svých vlastních zaměstnanců.

### PŘESTÁVKA NA ZAMYŠLENÍ 8.4

Zamyslete se nad některými dobře známými fiktivními manažery z televizních seriálů, sitcomů a dramát (např. Mike Baldwin v *Coronation Street*, Grant Mitchell v *EastEnders*, Gordon Brittas v *The Brittas Empire*, Basil Fawlty v *Fawlty Towers* nebo jeden z NHS manažerů v *Casualty*). Jaké tréninkové potřeby můžete pro každého z nich identifikovat?

Tyto zprávy vyvolaly diskusi o potřebě širšího a lepšího manažerského tréninku a o rozvoji příležitostí a vedly k ustanovení Management Charter Initiative (MCI) podporované the Confederation of British Industry (CBI), the British Institute of Management (BIM) a Foundation for Management Education. Rada pro vzdělávání a rozvoj managementu (the Council for Management Education and Development (CMED) byla zřízena Bobem Reidem, prezidentem firmy Shell UK, který se následně stali jejím předsedou. Bylo zamýšleno, že členství v ní by mělo být jak pro reprezentanty vzdělávání a tréninku managementu, tak pro manažery. V roce 1988 rozšířila CMED své operace, stala se Národním fórem pro vzdělávání a rozvoj managementu (National Forum for Management Education and Development (NFMED), orgánem vytvářejícím politiku, akreditujícím a stanovujícím standardy. NFMED byla Orgánem průmyslového vedení

(Industry Lead Body) pro rozvoj a ustanovení standardů řízení a dohlížení. MCI je operační a marketingovou částí NFMED. V roce 1988 vydala MCI desetibodový kodex chování; do roku 1990 se k této iniciativě připojilo přes 530 organizací ze všech sektorů.

MCI podporovala zřízení národních profesionálních manažerských kvalifikací ve třech úrovních: certifikát, diplom a vyšší stupeň a mistrovská úroveň kvalifikací. V roce 1990 byly MCI vytvořeny a vydány Národní standardy kompetence (National Standards of Competence) a následně byl navržen národní rámec kompetencí.

Myšlenka kompetencí vytvořila základ manažerských tréninkových kurzů, schválených MCI. Manažeré potřebují ukázat, že jsou kompetentní pro velký rozsah úkolů a hodnocení národními standardy.

Existuje mnoho kritiků tohoto přístupu, kteří namítají, že role manažerů je velmi rozdílná a že ji nemůžete rozvinout do měřitelných jednotek kompetence a ty pak použít pro Národní kvalifikaci (National Qualification).

### Učíci se organizace

Jiná nedávná populární myšlenka se týká učící se organizace. Podle Jonese a Hendryho (1992) tento pojem v jeho nejjednodušším významu znamená organizaci, kde se „mnoho lidí učí“, podle Pedlara *et al.* (1988) to znamená „organizaci, která umožňuje učení všem jejím členům a průběžně se sama transformuje“.

Jestliže se organizace snaží o to, aby se v ní hojně vyskytovalo učení, musí pak rozvíjet kulturu, která uznává a oceňuje proces učení, a musí poskytovat mnoho zkušeností, které se dají dále využívat. Mnoho organizací, jak jsme již ukázali, vytváří situace, kde se lidé učí vše. V učící se organizaci mají manažeré lidských zdrojů a specialisté na trénink a rozvoj významnou roli v zajišťování toho, že se organizace rozvíjí způsobem, který učení usnadňuje, podporuje zájem o učení a vytváří vhodné prostředí. Bezprostřední nadřízení také potřebují být zaangažováni v povzbuzování tohoto procesu a organizace by se pak měla pokoušet minimalizovat bariéry, které mohou překazit učení a rozvoj, a měla by povzbuzovat jednotlivce k hledání příležitostí k učení. Přítomný trénink a rozvoj by měl být jasně spojen s cíli organizace a jeho účinnost a efektivnost by měla být pravidelně vyhodnocována.

### Ocenění Investorů do lidí (The Investors in People award – IiP)

Toto ocenění je vládní iniciativou ke zlepšení britských tréninkových praktik a k zajištění, že se každá organizace stává učící se organizací nebo k tomu směřuje. Odpovědnost za IiP byla původně rozdělena mezi the TECs a centrální jednotku podnikatelského, tréninkového a vzdělávacího ředitelství ministerstva práce v Sheffieldu (the Employment Department's Training Enterprise and Education Directorate), ale v roce 1993 byl zřízen nový podnikem řízený orgán Investors in People UK a stal se odpovědný za zajištění konzistentního národního standardu. Aby organizace nebo dokonce jen pobočka této organizace dosáhla ocenění od the Investors in People musí demonstrovat, že splňuje čtyři kritéria:

- ◆ psaný podnikatelský plán včetně informací o tom, jak budou přispívat zaměstnanci k jeho dosahování,
- ◆ pravidelné dohody mezi bezprostředními nadřízenými a zaměstnanci ohledně jejich tréninkových potřeb,
- ◆ důkazy o adaptačním tréninku a průběžném rozvoji všech zaměstnanců,
- ◆ hodnocení tréninku vzhledem k podnikatelským cílům.

Ačkoliv se mohou standardy mezi velkými a malými organizacemi lišit, hlavními kritérii se pro každou organizaci ukazují být ta, že organizace může prokázat, že se stala učící se organizací, ve které hraje trénink integrální část, je propojen s podnikatelskými potřebami a je pravidelně vyhodnocován. Formálnější přístup k demonstraci tohoto případu je pravděpodobně očekáván od větší organizace.

### BS5750/ISO9000

Standard BS5750 Britského institutu standardů (British Standards Institute), původně vyvinutý jako standard kvality pro průmysl, byl v nedávných letech aplikován na trénink. Ten stanovuje procedury pro výrobu konkrétního produktu a požaduje mnoho papírování pro to, aby byla prokázána kvalita. Některé organizace užívaly BS5750 jako měřítka kvality svého tréninku, zatímco jiné se rozhodly zkusit dosáhnout ocenění IIP.

#### VĚDĚLI JSTE?

*„Výrobci hraček jsou na Dálném východě zabíjeni továrními požáry, děti v Indii pracují za almužnu, nechráněny před škodlivými chemikáliemi.“ (Roger Cowe, 1998)*

*Mnoho výrobců velkého jména má výborné politiky, procedury, trénink a standardy kvality pro své zaměstnance ve východních zemích, ale stále je shledáváno, že těžší z vykořisťování pracovníků v rozvojových zemích.*

den s alespoň jedním nepracovním dnem; úroveň platu, která by měla být větší natolik, aby poskytovala více než pouze uspokojení základních potřeb. Musí zde být také systémy řízení, které by zajistily průběžné hledání shody a 6měsíční pozorovací návštěvy nezávislých auditorů.

### Přístupy k tréninku přijaté učícími se organizacemi

Specifické tréninkové techniky byly prodiskutovány v předcházející kapitole. Několik dalších, které by mohly být použity podniky, které chtějí povzbudit kulturu učící se organizace, prodiskutujeme zde.

#### VĚDĚLI JSTE?

*Vládní celoživotní učební cíl číslo 3 se zaměřuje na 70 % zaměstnavatelů s dvěma sty nebo více zaměstnanci a na 35 % zaměstnavatelů s 50 nebo více zaměstnanci tak, aby dosáhli uznání IIP do roku 2000. Statistickí na DfEE předpovídají, že to je pouze jeden ze šesti národních tréninkových a vzdělávacích cílů, který by měl být do roku 2000 plně dosažen (Employment Development Bulletin, 97, leden 1998).*

Vedle kvality a tréninku jsou standardy stále více ustavovány pro další oblasti pracovních praktik. Nedávno byl vyvinut nový standard, který by postihl problém vykořisťování. Etický standard (Ethical Standard) je novým nezávislým kodexem vytvořeným na ochranu pracovníků v rozvojových zemích před vykořisťováním ze strany jejich bohatších západních sousedů. Kodex stanoví standardy minimálně 15 let pro nástup do zaměstnání; základní zdravotní a bezpečnostní standardy, které mají být poskytovány; odborová práva; práva v souvislosti s nespravedlivou diskriminací; žádné tělesné tresty, nátlak nebo slovní zneužívání; maximálně 48hodinový pracovní tý-

### Mentori

Mnohé organizace ve snaze neponechat příležitost k učení na náhodě používají mentory pomáhající jednotlivcům s učení. Mentor musí být připraven předávat svým žákům vhodné učební zkušenosti. Mohou povzbudit úvahy o těchto učebních zkušenostech dotazováním se na adekvátní poznatky a mohou navrhnout vhodnou studijní literaturu. Někdy také mohou jednotlivci poskytnout příležitost, aby demonstroval, co se naučil, například zhlédnutím prezentace před tím, než ji žák provede pro skutečné cílové posluchače. Zatímco je jejich hlavním cílem povzbudit jednotlivce k učení, účastí v těchto učebních zkušenostech se učí mentori také sami. Mentori povzbuzují jednotlivce, aby se učili různými způsoby podle svých rozvojových potřeb a aby užívali různé učební styly a různé fáze učebního cyklu.

### Učební loga

Jiným způsobem, kterým mohou být jednotlivci povzbuzeni k učení se ze svých zkušeností, je užití učebních log. Učební loga jsou způsoby udržování záznamu osobního rozvoje s důrazem na nestrukturované neformální aktivity. Tzn. že se jednotlivci účastní popisování událostí, o nichž si myslí, že jsou důležité pro jejich vlastní rozvojový proces. Potom mohou okomentovat, jak a co se ze zkušenosti naučili, a jestliže by se podobná situace opakovala znovu, dokázali by ji zvládnout. Tím, že popíšu své učební zkušenosti, budou příště pravděpodobně dělat věci lépe. Učení také přestává být chaotickým procesem, neboť se stává uvědoměným a stále více soustředěným na žáka. Tzn. že jednatel používá několik fází učebního cyklu.

Udržování učebních log by mělo povzbudit aktivisty k vstřícnosti a reflektory/teoretiky k jednání. To by mohlo být provedeno mentorem a, nebo úplně samořízenou metodou zvyšování porozumění vlastním učebním procesům. Tato metoda je velmi subjektivní, ale má tendenci povzbudit analytický přístup k problémům. Může mít také terapeutický prvek, je-li problém napsán na papíru spolu s jasnými cíli, jak podobnou situaci v budoucnu řešit.

Nejvhodnější nadpisy pro učební loga:

- ◆ Popis významné učební zkušenosti.
- ◆ Co se skutečně stalo.
- ◆ Co jste se z této zkušenosti naučil.
- ◆ Jaké jednání nyní přijmete a jak byste řešil podobnou situaci v budoucnu.

Aby bylo zajištěno, že budou pokryty všechny fáze učebního cyklu, mohla by být přidána další část:

- ◆ Jak se vaše zkušenosti vztahují k příslušné teorii.

### Pokračování profesionálního rozvoje

Institut personalistiky a rozvoje (Institute of Personnel and Development, IPD) silně povzbuzuje použití formy učebních log jako prostředku pro členy, kteří pokračují v aktualizaci svých profesionálních znalostí. Tzn. zajištění, že jednotlivci nebudou znát pouze aktuální fakta, ale budou mít také aktuální názory a dovednosti. Cílem IPD je zajistit, aby reputace jeho členů byla vysoká, aby usilovali o vysoké úrovně výkonu a navrhovali a řídili učební metody přiměřené potřebám a poměrům v jejich vlastní organizaci.



IPD uznává, že příležitost k profesionálnímu rozvoji má mnoho forem, ale navrhuje vyvážený mix zahrnující některé z následujících položek:

#### Profesionální činnosti

- ◆ Hledání příležitostí tak, aby přispěly ke strategickému plánování jejich vlastní organizace.
- ◆ Rozvoj pochopení podnikání.
- ◆ Projektový management.
- ◆ Podpory a návštěvy personálních oddělení v jiných organizacích.
- ◆ Angažovanost v IPD a dalších profesionálních orgánech; komise pracuje na úrovni poboček, regionu a státu.
- ◆ Činnosti na určitou dobu, tzn. psaní, lektorování, mentoring, zkoušení.
- ◆ Spojení vzdělání/průmysl, tzn. jako člen rady nebo kariérový poradce.
- ◆ Členství v pracovních komisích.

#### Kurzy, semináře a konference

- ◆ Profesionální vzdělávací kurzy, které vedou k uznaným kvalifikacím.
- ◆ Diplom, vyšší diplom, výzkum a postgraduální kvalifikace.
- ◆ Pružné učební kurzy.
- ◆ Kurzy a konference, speciálně v řízení lidských zdrojů a v obecných tématech managementu.

#### Samořízené učení/neformální učení

- ◆ Čtení profesionálních časopisů a knih.
- ◆ Aktualizace znalostí (tzn. prostřednictvím televize, tisku, novin).
- ◆ Použití audio a video pásek souvisejících s managementem.
- ◆ Učení novým jazykům.
- ◆ Odpovědnost v určitém čase, tzn. členství v politické straně, dobrovolná práce nebo členství v komisi.
- ◆ Pozorování událostí v průběhu něčí vlastní práce a reflexe jejich významů.

*(Přejato z IPM Policy on Continuing Professional Development, 1993)*

Tento seznam poskytuje formální i neformální učební příležitosti. Pro změny ve stupni členství v IPD jsou požadovány důkazy o pokračujícím profesionálním rozvoji. IPD navrhuje, aby všichni jeho členové uchovávali osobní záznamy svého profesionálního rozvoje, a setkání IPD poboček a národní konference vybavují účastníky formami, jak dokončit záznam toho, co se naučili v každé situaci.

Navrhované vymezení osobního záznamu IPD pokračujícího profesionálního rozvoje udává následující nadpisy.

Klíčové datum

Co jste dělali?

Co jste se z toho naučili?

Jak byste toto mohli použít nyní a v budoucnosti?

IPD navrhuje, že profesionální rozvoj jednotlivce by měl být minimálně v délce pěti až třiceti dnů ročně.

#### Závěr

V této kapitole jsme představili rozvoj zaměstnance a jeho význam. Zaměřili jsme se na tréninkové potřeby nových zaměstnanců a také jsme prodiskutovali techniky tréninku na individuální bázi, pro které pravděpodobně naleznete příležitosti k aplikaci, ať již pracujete v jakémkoli prostředí. Pak jsme prozkoumali některé z nedávných změn ovlivňujících dnes rozvoj zaměstnance. Tato oblast se konstantně mění, je zde mnoho nových posunů v rozvoji a vládou řízených iniciativ a my jsme vymezili některé z nich. Jestliže chcete tyto oblasti dále prozkoumat, pak vám aktuálnější informace poskytnou noviny, články v časopisech a internetová místa. Rozvoj zaměstnance je pro manažery lidských zdrojů velmi důležitým předmětem, neboť je viditelné, že máme-li být konkurenční vůči jiným zemím, měli bychom nalézt způsoby, jak pomoci lidem a podnikům pracovat na optimální úrovni. Chcete-li tuto oblast poznat detailněji, odkazujeme na doporučenou literaturu na konci této kapitoly.

#### Kontrolní otázky

Na tyto otázky naleznete stručné odpovědi na straně 450.

1. Vyhledejte současné Národní cíle pro trénink a vzdělání a sestavte rozsah pravděpodobného splnění.
2. Použijte Internet, vládní publikace nebo vaše místní TEC, abyste vyhledali více o následujících tématech: Investors in People, Modern Apprenticeships, National Traineeships, New Deal. S použitím těchto informací popište, jak byste přesvědčil skeptického bezprostředního nadřízeného o užitečnosti, které budou získány z aplikace iniciativy, kterou si vyberete do podniku.
3. Proveďte rozhovor s manažerem o strategických plánech a cílech jeho organizace a pokuste se zhodnotit roli tréninku při jejich dosahování.
4. Mnoho organizací neposkytuje adekvátní adaptační program pro nové zaměstnance. Okomentujte kriticky užitek získané z implementace dobrého adaptačního programu a vymezte, co by měl takový program obsahovat.
5. Vyhodnoňte relativní efektivnost tréninku on-the-job a off-the-job.

#### Sebehodnotící otázky

Odpovězte na následující otázky. Správné odpovědi jsou uvedeny na stránce 450.

1. Vymezuje definice, kterou jsme citovali z Rosemary Harrison, zaměstnanecský rozvoj následujícím způsobem? (ano/ne)  
Rozvoj zaměstnance by měl být oddělený od celkové podnikové strategie lidských zdrojů a jako takový by měl být užitečným příspěvkem v organizaci učebních zkušeností na pracovišti, která může zlepšit výkon jednotlivce.
2. Měli by být zaměstnanci součástí vymezení kontextu rozvoje zaměstnance? (ano/ne)



3. Je-li v organizaci jen málo nových zaměstnanců, měl by být adaptační program odložen na několik měsíců, dokud nebude dostatečný počet lidí, aby vytvořili skupinu? (ano/ne)
4. Znamenají iniciály ENTO Employing National Training Officers? (ano/ne)
5. Uděluje NVQ kvalifikace? (ano/ne)
6. Je NVQ vyjádřením kompetence jasně vztahované k práci a je plánovaná pro usnadnění vstupu nebo postupu v zaměstnání a pro další vzdělávání a trénink? (ano/ne)
7. Bylo v 80. letech zjištěno, že pouze 5 % všech manažerů nemá vůbec manažerský trénink? (ano/ne)
8. Znamená MCI Management Charter Initiative? (ano/ne)
9. Jsou vždy mentoři tréninkovými manažery? (ano/ne)
10. Znamená CPD průběžný personální rozvoj (Continuous Personal Development)? (ano/ne)

## Reference

- Constable, J. and McCormik, R. *The Making of British Managers: A Report for the B.I.M. and C.B.I.* British Institute of Managers, 1987.
- Roger Cowe. Code breaks the ethics ploys. *The Guardian*, 13 June 1998, p. 30.
- Employment Department. *Investors in People: A Brief for Top Managers*. Employment Department, 1991.
- Handy, C. et al. *The Making of Managers: A Report on Management Education, Training and Development in the USA, West Germany, France, Japan and the U.K.* National Economic Development Council, 1987.
- Handy, C. et al. *The Making of Managers*. Pitman, 1988.
- Harrison, Rosemary. *Employee Development*. IPM, 1993.
- IPM. *Continuous Development, People and Work – The IPM Code*. IPM, 1987.
- IPM. *Policy on Continuing Professional Development*. IPM, 1993.
- Industrial Relations Services. *Employee Development*. *IRS Employment Review*, No. 648, January 1998.
- Jones, A. M. and Hendry, C. *The Learning Organisation: A Review of Literature and Practice*. The HRD Partnership, 1992.
- Management Charter Group. *The Management Charter Initiative*. MCI, 1987.
- Manpower Services Commission. *Glossary of Training Terms*. HMSO, 1981.
- Pedlar, M., Burgoyne, J. and Boydell T. *The Learning Company Project*. Training Agency, 1988.
- QCA, About QCA. The Qualifications and Curriculum Authority, <http://www.crownbe.com/qca/ovover.htm> (7 June 1998).
- Reid, M., Barrington, H. and Kenney, J. *Training Interventions*. IPM, 1993.
- Smithers, Alan. Whither competencies? Reported in *Times Higher Education Supplement*, 22 April 1994.

## Další prameny

### Doporučená literatura

- Advisory, Conciliation and Arbitration Service. *Recruitment and Induction*. ACAS, 1997. (Velmi užitečný průvodce tímto předmětem.)
- Fowler, Alan. *A Good Start: Effective Employee Induction*, 2nd edition. IPM, 1990. (Extrémně užitečný z hlediska uváděcího tréninku.)
- Harrison, Rosemary. *Employee Development*. IPD, 1998. (Výborná učebnice pro ty, kdo si přejí studovat hlouběji předmět rozvoje zaměstnance.)
- IDS Study 608. *Training Strategies*. Income Data Services Ltd, August 1996. (Popisuje s použitím případových studií v 8 organizacích, jak stále více organizací spojuje své tréninkové strategie s podnikatelskými cíly.)
- IDS Study 620. *Moder Apprenticeships*. Income Data Services Ltd, February 1997. (Tato studie zkouší způsoby, kterými organizovalo 7 organizací svá schémata moderního učení.)
- IDS Study 570. *NVQs in Practice*. Income Data Services Ltd, January 1995. (Hodnotí program NVQ v 6 různých organizacích a dívá se na přínosy získané těmito zaměstnavateli a na problémy, se kterými se setkali.)
- IRS Employee Development Bulletin*. Je publikován měsíčně a má se nalézat v the IRS Employment Review, který je publikován dvakrát za měsíc. (Obsahuje články, fakta a čísla vztahující se k tréninku a rozvoji.)
- Olin, Ros and Tucker Jenny. *A Practical Guide To Units D32, D33, D34 and D36*. (Jasný průvodce hodnotícími procesy pro ty, kteří se chtějí angažovat v hodnocení NVQs.)
- Parsloe, Eric. *The Manager as a Coach or Mentor*. Training Extras Series. IPD, 1995. (Další kniha ze série the IPD Training Extras, vytvořena k poskytnutí specifických dovedností řízení. V této knize jsou prozkoumány rozdíly a podobnosti mezi koučingem a mentoringem; autor používá živý a ke čtení jednoduchý styl.)
- Reid, M. and Barrington, H. *Training Interventions*. IPD, 1997. (Další výborná učebnice pro ty, kteří si přejí plněji prozkoumat celý předmět rozvoje zaměstnance.)
- ### Články
- (V této kapitole jsme postihli velký rozsah problémů vztahujících se k tréninku a rozvoji a zde jsou nesčetné články publikované na tato témata. Vybrali jsme články, které pro vás mohou být užitečné, pokud chcete začít objevovat více o konkrétních aspektech tréninku a rozvoje.)
- Beardwell, Ian. On the record. *People Management*, Vol. 4, No. 8, 16 April 1998, 43 – 46. (Zpráva tří praktikantů vyšší personalistiky o jejich učebních zkušenostech a skladbě jejich velkého CPD záznamu.)
- Crawley, Rick. Personnel NVQs a big step forward – a pragmatic truce between knowledge and compromise. *Personnel Management*, Vol. 26, No. 10, August 1994, 31.
- Fowler, Alan. How to plan an induction programme. *Personnel Management Plus*, September 1990, 20 – 21.
- Greene, Melanie and Gibbons, Andrew. Learning logs for self development. *Training and Development*, February 1991, 30 – 32.
- Honey, Peter. The learning organisation simplified. *Training and Development*, July 1991, 30 – 33.