

## 7. Rozvoj a vzdělávání pracovníků

Citát: „Podnikové vzdělávání se stane... hlavní náplní práce manažerů a testem jejich schopností a nahradí v této pozici kontrolu.“ (M.J. Kiernan: Inovuj nebo nepřežiješ! Management Press, Praha 1998)

Citát: „Co již jednou někdo dokázal, lze zopakovat“

Citát: Nejnáročnějším úkolem vůdčích osobností v jednadvacátém století bude uvolňování intelektuální kapacity jejich organizací (W. Bennis, poradce prezidentů Kennedyho, Johnsona, Cartera a Reagana)

Citát:

Kdo se chce vzdělat, při učení strádá.

Nevzdělal by se, kdyby si stlal na růže.

Dušíčka, jež má malé štěstí ráda,

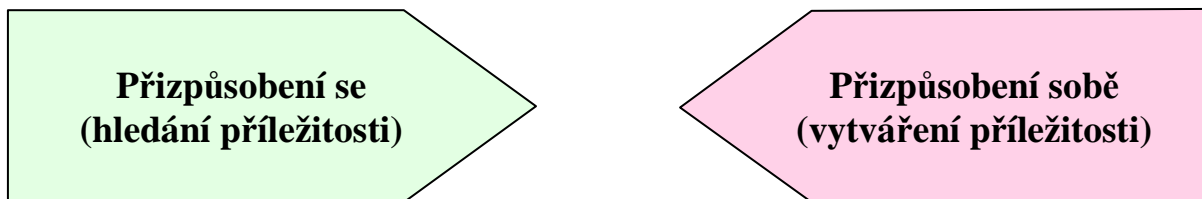
velkého nikdy dojít nemůže. (Sakja-pandita, tibetský lama z 12.stol.)

### Definice a funkce učení

Rozvoj, učení se jsou patrné jako přetrvávající a efektivní změna v duševní činnosti a konání. Učení tedy zahrnuje nejen vědění, ale i konání.

Všichni máme stálou potřebu lépe se orientovat ve světě a lépe se v něm „pohybovat“.

Učení zabezpečuje interakci mezi člověkem a jeho permanentně proměňujícím se prostředím. Učení se je změna, která má dvě různé kvality:



Učení se je úsilí o dosažení změny, která má nastolit novou rovnováhu, která je však nemožná nebo neudržitelná. Přesto není možno se vzdát změny. Nelze se neučit. Kdo se neučí, není. Jde spíše o to, jestli se učíme dostatečně rychle. Člověk nebo firma, která zaostává v učení se, upadá.

### Základní pojmy

Snadno dochází k prolínání i záměně některých pojmů. Proto je třeba si vysvětlit rozdíl mezi učením, rozvojem a vzděláváním.

#### Učení (se)

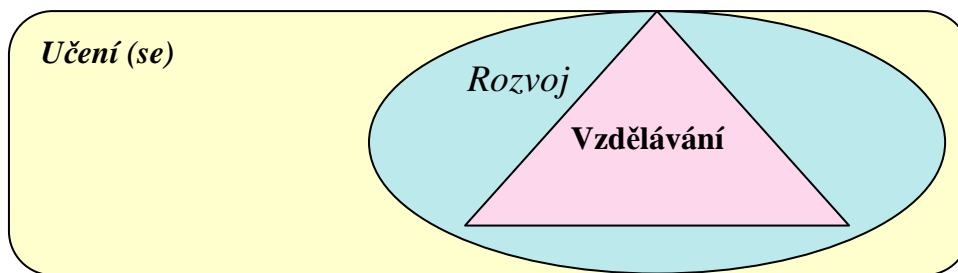
Učení (se) - proces změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání. Učíme se nejen organizovaně, ale i spontánně – aniž o tom třeba víme.

#### Rozvoj

Rozvoj - dosažení žádoucí změny pomocí učení (se)

#### Vzdělávání

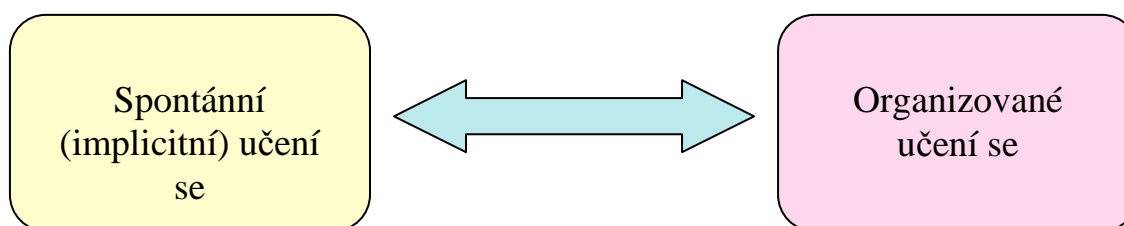
Vzdělávání – jeden ze způsobů učení (se), organizovaný a institucionalizovaný způsob učení



Je tedy zřejmé, že se učíme, i když se nevzděláváme. Taktéž je zřejmé, že se učíme i nežádoucím věcem (např. kouřit, všechno vidět černě apod.), což ovšem stěží můžeme považovat za rozvoj. Rozvojový plán zahrnuje všechny aktivity, které vedou k žádoucí změně a nejde jen o vzdělávání.

### Druhy učení

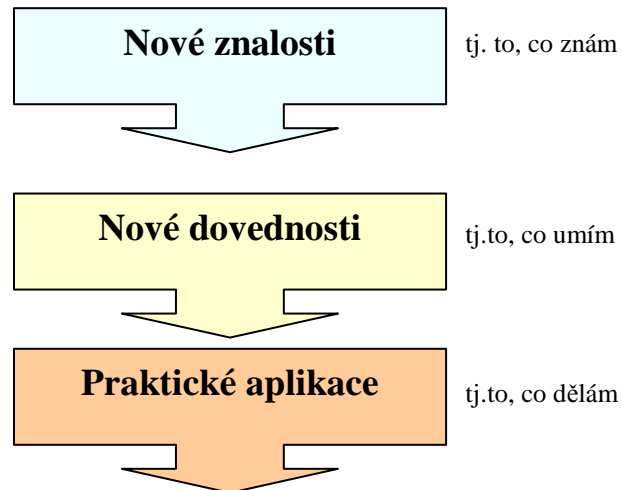
V zásadě můžeme rozlišit dva druhy učení: spontánní a záměrné (organizované). Jedno vytváří příležitost pro druhé. Lze však také konstatovat, že pozornost je soustředěna především na organizované učení se, které je reprezentované vzděláváním.



Lze s jistotou tvrdit, že ty pro život nejpodstatnější věci (řeč, vytváření vztahů, otevřenost novému, cílesměrnost apod.) se učíme spontánně. Jak však spontánní učení rozšiřuje naše obzory, dáváme mu směr, zaměření organizovaným učením. I v práci se řadě podstatných věcí učíme spontánně.

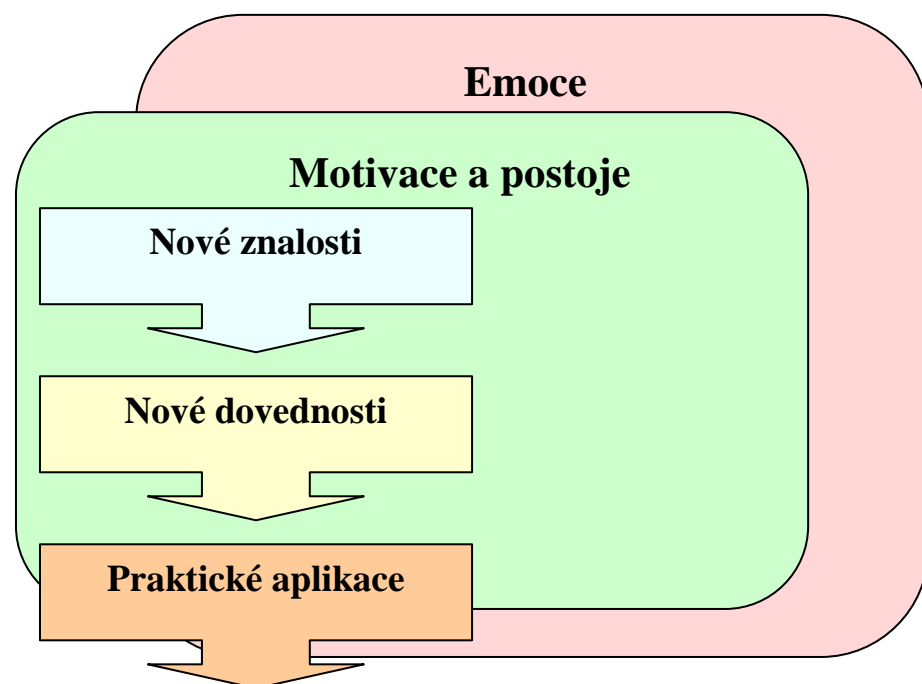
## Tři úrovně změny

Jak vyplývá z definic, každé učení vede ke změně. K této změně dochází na třech základních úrovních. Každá změna v chování (konání) vyžaduje:



Vycházíme ze zjednodušeného hierarchického modelu: Abych něco uměl, potřebuji mít poznatkovou základnu. Abych něco dělal, potřebuji to umět. Je tedy zřejmé, že změna se děje v čase po určitých krocích. Ve skutečnosti je vše poněkud zašmodrchanější. Neučíme se takto ryze sekvenčně a lineárně. Při vytváření nových dovedností se taktéž rozšiřují znalosti. To je možné tím, že již získané informace nabývají jiného či dalšího významu.

Nové znalosti, nové dovednosti a jejich transfer do vlastní práce probíhají v kontextu, který tvoří především motivace, postoje a emoce.



Velmi důležité je si uvědomit, že každá přetrvávající a efektivní změna je svou povahou emocionální. Pro názorné pochopení lze uvést příklad s kouřením:

1. většina kuřáků zná názory odborníků na škodlivost kouření
2. většina kuřáků si je vědoma, že kouření poškozuje zdraví kuřáků
3. většina kuřáků připouští, že kouření je škodlivé i pro ně samé a tedy nejsou žádnou výjimkou

Přesto většina kuřáků se neodhodlá ke změně a nepřestane kouřit. Proč jsou pro změnu nedostatečné informace (znalosti), které bezesporu mají? Někteří dokonce podstupují antinikotinovou léčbu a během ní si osvojí řadu dovedností, jak omezit kouření či s ním přestat. Proč tedy ani znalosti a dovednosti nestačí k tomu, aby přestali s kouřením? Schází zde silný emocionální zážitek, který dá motivaci energii a změní postoj. Filozof Nietzsche říkával: Kdo ví proč, je mu snesitelné téměř každé jak. Každá změna představuje nějaké úsilí, nějakou obět'. Kdyby tomu tak nebylo, snadno bychom se zbavili toho, co se nám zdá nerozumné.

Není možné jen chtít, abych chtěl.

**Se starou (původní) motivací a starými (původními) postoji nelze očekávat změnu, která bude mít trvalejší charakter.**

## Postoje

### Postoje a názory

Postoje mají především emocionální dimenzi, jsou to emocionální hodnocení, které mají těsnou souvislost s vyznávanými hodnotami. Názor je výrok, který je pro člověka pravdivý nebo nepravdivý. Pakliže mi je nějaký názor přijatelný, je v tom již emocionální hodnocení a tudíž obráží postoj. Názory jsou snadněji změnitelné než postoje.

### Postoje a hodnoty

Postoje vychází z hodnot. Hodnoty jsou samotným základem postojů. Právě hodnoty jsou zdrojem stability postojů. Díky hodnotám, které jsou nám vlastní, ke změně postojů vzácněji nebo pomaleji. Snadněji měníme názory, cíle, nikoli však hodnoty. To, co je pro nás hodnotné, zůstává po dlouhé roky v dospělosti stejné.

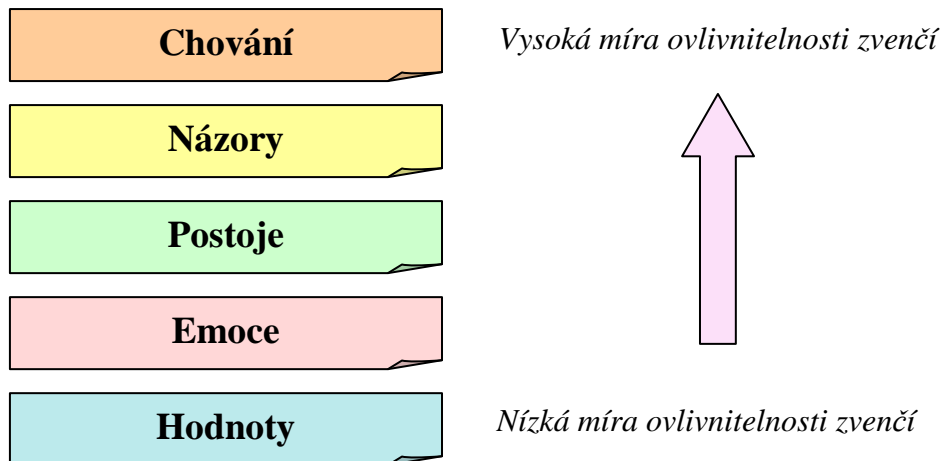
### Postoje a emoce

Postoje mají především emocionální dimenzi a proto nejsou změnitelné racionální argumentací. Postoje může měnit jen emocionální korektivní zkušenost. Působivý literární příklad představuje Jean Valjean z Bídníků V.Huga, zejména příběh s okradeným knězem. V takových kritických, emočně nabitých událostech se mění postoje. Prameno jsou ovlivnitelné výcvikem, převýchovou či jiným způsobem organizovaného vzdělávání, pakliže nejde o promyšlený postup, jak bude uvedeno na příkladu Boeingu.

### Postoje a chování

Je přirozenou tendencí, aby postoje a chování byly v souladu. Mnohdy tomu tak ale není, alespoň v daný okamžik. Ve třicátých letech minulého století jeden americký psycholog cestoval s dvěma čínskými přáteli po USA, navštěvovali různá restaurační zařízení. Tehdy bylo možno konstatovat poměrně výrazné rasové předsudky vůči Číňanům. V 90% však byli

bez váhání obslouženi. Po návratu z cest psycholog rozeslal všem restauracím, které navštívili dotazník, zda by obsloužili čínské hosty. Téměř všichni odpověděli, že by to neudělali. Je tedy třeba rozlišovat zákaznickou orientaci v chování a postoji. Za situace, kdy mohou obtížněji kontrolovat své chování (např. ve stresu), se spíše projeví postoje.



Před léty bylo v Boeingu zřejmé, že se musí něco zásadního stát, nemá-li firma dospět k neříditelné krizi s nepředvídatelným koncem. Management si byl vědom, že racionálním sdělením o stavu hospodaření by si nepřipravil půdu pro kroky náročné pro všechny zaměstnance - pro změnu. Výsledky nebyly až tak špatné, s trendy to bylo podstatně horší a se srovnáním s konkurencí taktéž. Management se rozhodl pro emocionální apel, resp. sérií těchto apelů. Nejdříve povolal televizní štáb, který měl za úkol natočit reportáž a rozhovory analytiků o tom, jak ve firmě propukla nevídaná krize. Ve fiktivní reportáži byl čas posunutý o tři roky dopředu. V této reportáži z budoucnosti bylo znázorněno, jak akcie prudce klesají, jak se propouští, jak se hroubí další firmy, které jsou na Boeingu závislé apod. Bylo zde mnoho srdceryvných reportáží, ale také rozhovory s analytiky, kteří pátrali po zdrojích krize. Pověstí ji umísťovali do doby právě před třemi či čtyřmi lety, kdy firma neprovedla několik důležitých a bolestivých kroků, kdy všichni žili v zajetí představ, že firma není ztrátová a vede si celkem dobře, takže není důvod k žádným planým poplachům. Televizní reportáže, analýzy pak byly promítány na vnitřním televizním okruhu. Pro většinu zaměstnanců to znamenalo otřesení s některými jejich postoji. To byl první krok na cestě ke změně. Mohl následovat program řešení.

## Znalosti

Je třeba rozlišovat explicitní a implicitní znalosti. Explicitními znalostmi je vše, co dá nějak „zakonzervovat“, sepsat, natočit apod. Předmětem vzdělávání jsou především explicitní znalosti. Naopak implicitní znalosti jsou spíše sdílenými znalostmi a mají částečně i emocionální povahu a jsou blízké postojům. Nelze je předávat v „zakonzervované podobě“, jsou spíše předávány sdílením.

Knowledge management, řízení znalostí je obor, který přesahuje rámec tohoto modulu. Jeho hlavní starostí je to, jak zabezpečit, aby znalosti ve firmě přetrvávaly, i když se jednotliví lidé

vymění a někteří i z firmy odejdou. I při vytváření poznatkové základny vzděláváním je třeba mít na paměti i způsob, jak budou dále šířeny a „konzervovány“ ve firmě, jak bude zabezpečeno jejich sdílení.

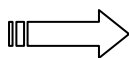
## **Dovednosti**

Dovedností představují schopnost uplatnit znalosti ve svém chování. Například pro řízení motorových vozidel potřebuji mít řadu znalostí – třeba o způsobu řazení, o druhu pohonných hmot apod. Tyto znalosti nejsou však postačující pro to, abych dokázal s autem jezdit. Potřebuji mít nějakou zkušenost (jízdy). Dovednost v řízení autem certifikovaná složením řídičských zkoušek ještě neznamená, že budu nakonec autem denodenně a bez havárií jezdit po Praze (to jsou již praktické aplikace, transfer znalostí a dovedností do praxe).

## Trendy ve vzdělávání

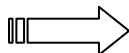
### „Klasický“ přístup

**Pracovník jako  
objekt vzdělávání**



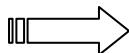
Je vzděláván v ..., vzhledem k dané funkci musí absolvovat... Za jeho rozvoj odpovídá manažer, lektor apod. Velký důraz se klade na „správnou“ identifikaci vzdělávacích potřeb vzhledem k současné či plánované pozici.

**Vzdělávání je více  
časově ohraničené  
(od-do)**



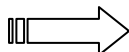
Velmi obvyklými jsou dvoudenní školení pátek až sobota. Ale také může jít o jednodenní či kratší, od nichž se očekává podstatná změna.

**Vzdělávání se  
odehrává mimo chod  
firmy**



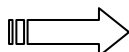
Na jednu stranu umožňuje odpoutání se od operativních úkolů a ohlédnutí se, na stranu druhou takové „vytržení“ je možné jen jednou za čas (čtvrtroku, půlroku).

**Jasně hranice mezi  
interním a externím  
vzděláváním**



Je přesně definováno, které oblasti školí interní lektori a které externí. Externí lektori nebo vzdělávací firmy jsou pojímány jako expertní skupiny. Vzdělávací programy jsou dodávány „na klíč“. Vzdělávací firma připraví program podle požadavků zadavatele.

**Důraz na nácvik  
a standardizaci**



Nácvik je upřednostňován před jinými metodami vzdělávání. Snahou je, aby co největší počet zaměstnanců byl ve znalostech a dovednostech na stejné úrovni. Pak je cílem tuto úroveň postupně zvyšovat. Cílem je druhé „dotlačit“.

### Učící se organizace

**Pracovník jako  
subjekt vzdělávání**

Nejpodstatnějším rysem je bezbariérový a individuální přístup. Pracovník si sám plánuje osobní a profesionální rozvoj. Odpovídá za svůj rozvoj. Každý má stejnou příležitost.

**Vytvoření atmosféry  
permanentního  
vzdělávání**

Vzdělávání neprobíhá jen na školení, důležitější je mezidobí, ve kterém probíhají sdílení zkušeností, supervize, samostudium apod. Ze širšího úhlu pohledu se jedná o celoživotní vzdělávání.

**Vzdělávání se  
odehrává co nejlíže  
samotné práci**

Zde se ke slovu dostávají především supervize a jiné formy zpětné vazby, které na místě poskytují kouči, trenéři a kolegové, v menší míře externisté. Externisté jsou však více vtahováni do dění ve firmě.

**Týmy lektorů složené  
z internistů a  
externistů**

Hranice mezi vlastní firmou a poradenskou a vzdělávací firmou jsou posunuty. Lektorskou dvojici tvoří interní a externí lektor, program také vzniká společně.

**Důraz na  
multimediálnost  
a diferenciaci**

Zde je myšlena multimediálnost ve vlastním slova smyslu – vycházet co nejvíce vstřícným stylem učení. Oproti důrazu na standardní výkony je zde spíše zdůrazňován špičkový výkon, který inspiruje. Cílem je druhé „přitáhnout“. Dobrým bude přidáno a slabším ještě ubráno. Je zde více diferencujících prvků.

Jistě by bylo možno namýšlet daleko více rozlišujících charakteristik. Je třeba zdůraznit, že bylo chybou se ve svém uvažování ocitnout v situaci BUĎ-ANEBO. Proto stále bude mít své místo vzdělávání OD-DO s důrazem na nácvik. Bude vždy záležet na správné identifikaci vzdělávacích potřeb.

	Návody a hotové odpovědi, uzavřené problémy, algoritmy	Možnosti, otevřené problémy, otázky
Prostředí bez zabudované zpětné vazby, minimálně interaktivní	Přednášky, instruktáž. Cílem je standardizace znalostí – poskytnutí stejných informací co nejširšímu okruhu pracovníků.	Vzdělávací program neposkytuje hotové odpovědi či návody, otevírá problém, podněcuje k úvahám apod. Příkladem může být <i>metodika</i> k sestavení vlastní kariérové mapy, při níž je vždy řada možností a je na pracovníkovi, aby se sám rozhodl. Případná zpětná vazba je poskytována jinou cestou a v jiném čase.
Prostředí se zabudovanou zpětnou vazbou, výrazně interaktivní	Cílem je standardizace znalostí, které jsou ihned (synchronně; on-line) ověřovány pomocí různých testů. Příkladem může být výcvik v jednání se zákazníkem s následnou certifikací. Vychází z předpokladu „jedné správné odpovědi“.	Cílem je spíše si formulovat otázky, uvědomit si souvislosti, vyzkoušet si jiné jednání apod. Zpětná vazba je poskytována ihned. Uplatňuje se v oblastech, kde neexistuje „jedna správná odpověď“. Vhodnou oblastí je management.

## Identifikace rozvojových a vzdělávacích potřeb

Rozvojové a vzdělávací potřeby můžeme identifikovat ze tří různých úhlů pohledu:

- Subjektu vzdělávání (individuální potřeby a přání)
- Požadavků vyplývajících z funkce (hodnocení, nesoulad mezi nároky práce a reálnými způsobilostmi)
- Budoucnosti (očekávání, plánovaného profesního a kariérového růstu)

Tyto úhly pohledu se spojují v rozvojovém plánu.

## Metody subjektivní identifikace rozvojových potřeb

### *Autofeedback*

Autofeedback je metodou, která není jen diagnostickou, ale také korektivní, umožňující změnu. Autofeedback je vhodné provádět v půlročním až jednoročním intervalu. Peter Drucker, jeden z největších teoretiků managementu, napsal: „Lidé se většinou domnívají, že vědí, v čem jsou dobří. A obvykle se mýlí. O něco častěji lidé vědí, v čem dobří nejsou – ale i v tomto ohledu se spíše mýlí než nemýlí... Existuje pouze jeden způsob, jak to zjistit: analýza zpětné vazby. Kdykoliv přijmeme nějaké klíčové rozhodnutí, kdykoli se odhodláme k nějaké klíčové akci, zaznamenáme si zároveň, co podle našich předpokladů mělo následovat. A o devět nebo dvanáct měsíců později s těmito předpoklady porovnáme skutečné výsledky. Já sám to dělám už nějakých patnáct nebo dvacet let. A pokaždé, když to udělám, mě čeká překvapení. Totéž platí pro každého, kdo to někdy zkusil.“ (P.F.Drucker: Výzvy managementu pro 21.století. Management Press, Praha 2000, s.157)



Variant autofeedbacku může být celá řada. Můžeme se nechat inspirovat Druckerem a modifikovat metodu klíčové události (viz modul Hodnocení) pro sebeposouzení a s prostorem pro záznam cílů a předpokládaných konsekvencí. Navíc lze pak vlastní záznamy srovnat se záznamy jiné osoby (nadřizového). Tuto metodu můžeme nazvat „Průběžná analýza klíčových rozhodnutí“. Autofeedback, který se provádí s časovým odstupem si můžeme nazvat „Retrospektivní autofeedback“.

### **Průběžná analýza klíčových rozhodnutí**

Vyplňuje se průběžně a postupně.

<b>Klíčové rozhodnutí</b>	<b>Cíl</b>	<b>Výsledek, důsledek</b>
	<b>Zdroje úspěchu/neúspěchu</b>	<b>Náměty k rozvoji</b>

### **Retrospektivní autofeedback**

Retrospektivní autofeedback spočívá v analýze výjimečných pozitivních a negativních událostí, úspěchů a neúspěchů, hledání jejich zdrojů u sebe samého, v znalostech, dovednostech, vlastnostech apod.

Ovšem kromě zmapování a zanalyzování toho co bylo (minulosti), je třeba vytvářet svou budoucnost. Ta není jen „protažením“ osy, protože můžeme předpokládat i „skok“ v rozvoji.

### **Styly učení**

Kromě analýzy klíčových rozhodnutí, úspěchů a neúspěchů je třeba je třeba analyzovat, jaký způsob učení nám nejvíce vyhovuje. Podle nám vlastního stylu učení pak můžeme přesněji formulovat způsoby naplnění rozvojových cílů, které si formulujeme do rozvojového plánu. Je zřejmé, že neexistuje jeden správný způsob učení a že styly učení jsou poměrně značně individuální.

#### ***Testy stylů učení***

Existuje celá řada testů stylů učení, která je zaměřena na identifikaci různých přístupů. Většina vychází z předpokladu, že neexistuje jeden správný styl učení. Testy jsou administrovány pro to, aby didaktický přístup mohl být individualizován a byl co nejefektivnější.

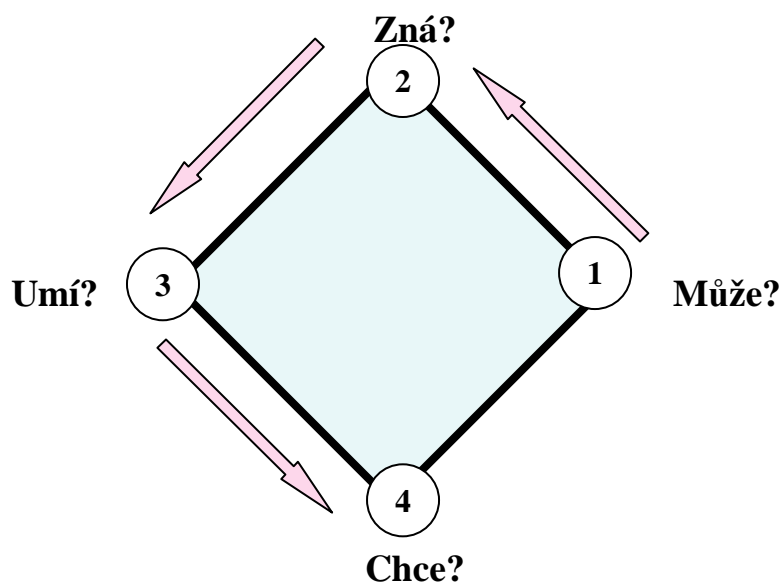
Na základě kvalitativního vyhodnocení je pak možno usuzovat, za jakých okolností je u toho kterého člověka nejefektivnější učení. Je však třeba mít na paměti, že i styly učení se mění, takže je třeba se zaměřit na vlastní analýzu stylu učení s určitou periodicitou (1 až 3 roky).

Způsob učení je taktéž podmíněn převažující motivací k učení:

Druh motivace k učení	Obsah	Preferovaný způsob učení
<b>Motivace kognitivní</b>	Dovědět se něco nového.	Zaměření na nové a nové informace, zaměřenost na novinky.
<b>Motivace adaptační</b>	Patřit, příslušet do nějaké skupiny a zvládat svou roli, tj. očekávání druhých.	Vyhovuje skupinově organizované vzdělávání, týmová spolupráce a s přijetím a potvrzováním účastníků.
<b>Motivace uplatnit se</b>	Dosáhnout výkon hodný obdivu, respektu, odlišit se, postoupit.	Zaměření na vše, co zvyšuje efektivitu, nejlépe nácvikové kurzy. Vhodné mohou být soutěže a soutěžní hry.
<b>Motivace sebepotvrzením a seberealizací</b>	Objevení, upřesnění toho, jak se vidím a přijmout se, uskutečnit své možnosti.	Propojování profesního a osobnostního rozvoje. Vzdělávání zaměřeno na „obohacování se“. Preferované jsou kurzy „zážitkové“ a sebezpoznavací.
<b>Motivace existenciální</b>	Vnímat přesah, transcenci. Vědět <b>proč</b> , mít nadosobní motivaci.	Učení v souvislostech, potřebuje propojovat osobní a firemní vizi. Při učení je třeba vycházet z postojů a hodnot.

### Identifikace rozvojových potřeb nadřízeným

Nadřízený především hodnotí soulad či nesoulad mezi očekávaným a skutečným výkonem. Soulad či nesoulad rozkrývá pomocí identifikace bariér v učení.



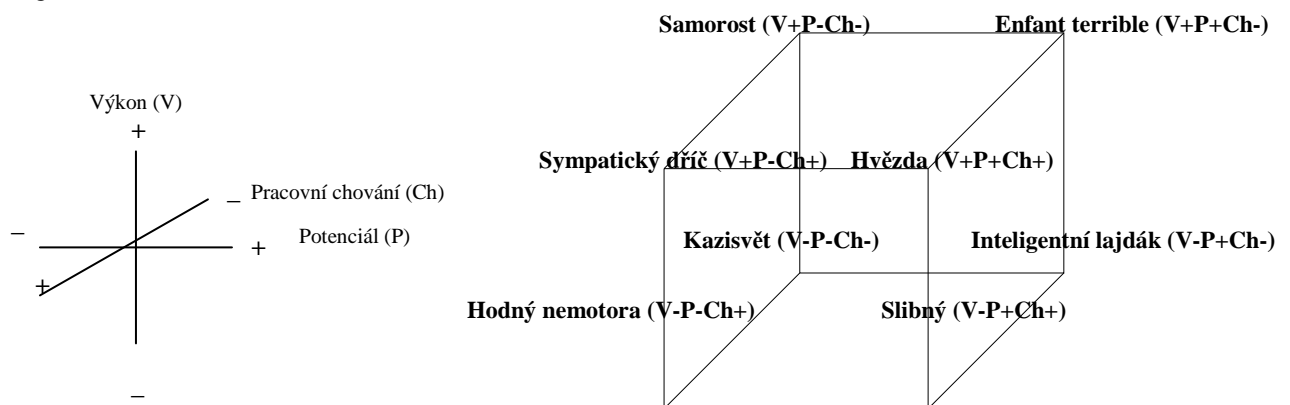
Když analyzujeme nedostatečný výkon a bariéry v učení, používáme 4 otázky. Jako první klademe otázku „může?“, která se zjišťuje, zda pracovník má všechny podmínky ke zdárnému výkonu. Jestliže ne, provádíme hlubší šetření. Po jeho skončení nebo po odpovědi ano následuje druhá otázka „zná?“. V této otázce se ptáme, zda má všechny potřebné znalosti pro to, aby mohl odvést očekávaný výkon. Jestliže ne, zjišťujeme konkrétně jaké mu schází a jak je může nabýt. Při odpovědi ano pokračujeme otázkou „umí?“, která je zaměřena na identifikaci dovedností. Jestliže i zde získáme odpověď ano (všechny předchozí odpovědi

zněly ano), zbývá nám poslední otázka „chce?“. Lze totiž předpokládat, že pracovník, který má vytvořeny všechny podmínky, má potřebné znalosti a dovednosti, přesto nepodává očekávaný výkon, bude mít problém v motivaci nebo s transferem znalostí a dovedností do praxe.

Hodnocení pracovníka je orientováno nejen do minulosti, ale také do budoucnosti. Při orientaci do budoucnosti jde především o zaměření na rozvoj a vzdělávání. Proto jedním ze zdrojů identifikace rozvojových potřeb nadřízeným je hodnocení pracovníka a jeho práce. Identifikaci rozvojových potřeb spojuje s hodnocením (ale i odměňováním) stejné výkladové schéma:

1. **Výkon.** Výstup, který je kvantifikovatelný.
2. **Pracovní chování.** Proces, který je obvykle vyjádřen ochotou, spoluprací, dobrými vztahy s druhými, dochvilností apod. Taktéž se dá mluvit o motivaci a loajalitě.
3. **Potenciál.** Vstup, který je dán schopnostmi, znalostmi a dovednostmi nebo jinak řečeno kvalifikací. Tuto lze průběžně ověřovat, certifikovat.

Přiřadíme-li každé proměnné hodnoty + a – a vytvoříme tři osy (vertikální, horizontální a předozadní), vznikne nám krychle na jejímž vrcholu je 8 pracovních typů. Každý z těchto typů si vyžaduje poněkud jinou motivační strategii.



### Volba motivační strategie a identifikace rozvojových potřeb podle pracovního typu

V	P	Ch	Pracovní typ	Náměty pro motivační strategii
+	+	+	<b>Hvězda</b>	Dávat náročnější úkoly, povzbuzovat neformální autoritu, dávat za vzor. Delegovat. Povýšit. Interní kouč, mentor, lektor.
+	+	-	<b>Enfant terrible</b>	Vyžaduje zásadový, nepromíjející přístup, neopomíjející žádný klad. Potřebuje přijetí druhými, žádné mravokárství. Shaping od mentora či kouče. Řešením není „recept“ v podobě výcviku mimo chod firmy.
-	+	+	<b>Slibný typ</b>	Poskytovat více podpory než koučingu, podporovat odvahu, odolnost a sebedůvěru. Není třeba budování znalostí nebo výcviku dovedností. Může také jít o pracovníka již za zenitem své výkonnosti. Z těchto lidí je vhodné dělat interní kouče či mentory.
-	+	-	<b>Inteligentní lajdák a provokatér</b>	Dát hranice, termín změny s jasnými dopady v případě nesplnění. Koučovat a co nejvíce zpětné vazby. Shaping.
+	-	+	<b>Sympatický dřič</b>	Instruovat a vytvořit podmínky pro sebevzdělávání.
+	-	-	<b>Samorost</b>	Koučování a shaping.
-	-	+	<b>Hodný nemotora</b>	Po neúspěšném doučování za pomoci druhých (lidí typu enfant terrible) uvažovat o přeřazení.
-	-	-	<b>Kazisvět</b>	Problematický výběr. Je třeba otevřeně mluvit o možnosti odchodu. Iniciativu k nápravě ponechat výhradně na dotyčném člověku. Jasně stanovit termín viditelných změn.

Taktéž je třeba se zabývat různým druhem motivace k učení, která může mít zásadní vliv na výběr způsobu vzdělávání (viz tabulka s různými druhy učení).

### Assessment Centre

Velmi dobrým způsobem identifikace rozvojových potřeb je též metoda AC, která byla představena v rámci modulu Náboru a výběru. Metoda AC také není metodou jen diagnostickou, která identifikuje potenciál. Je zaměřenou především do budoucna.

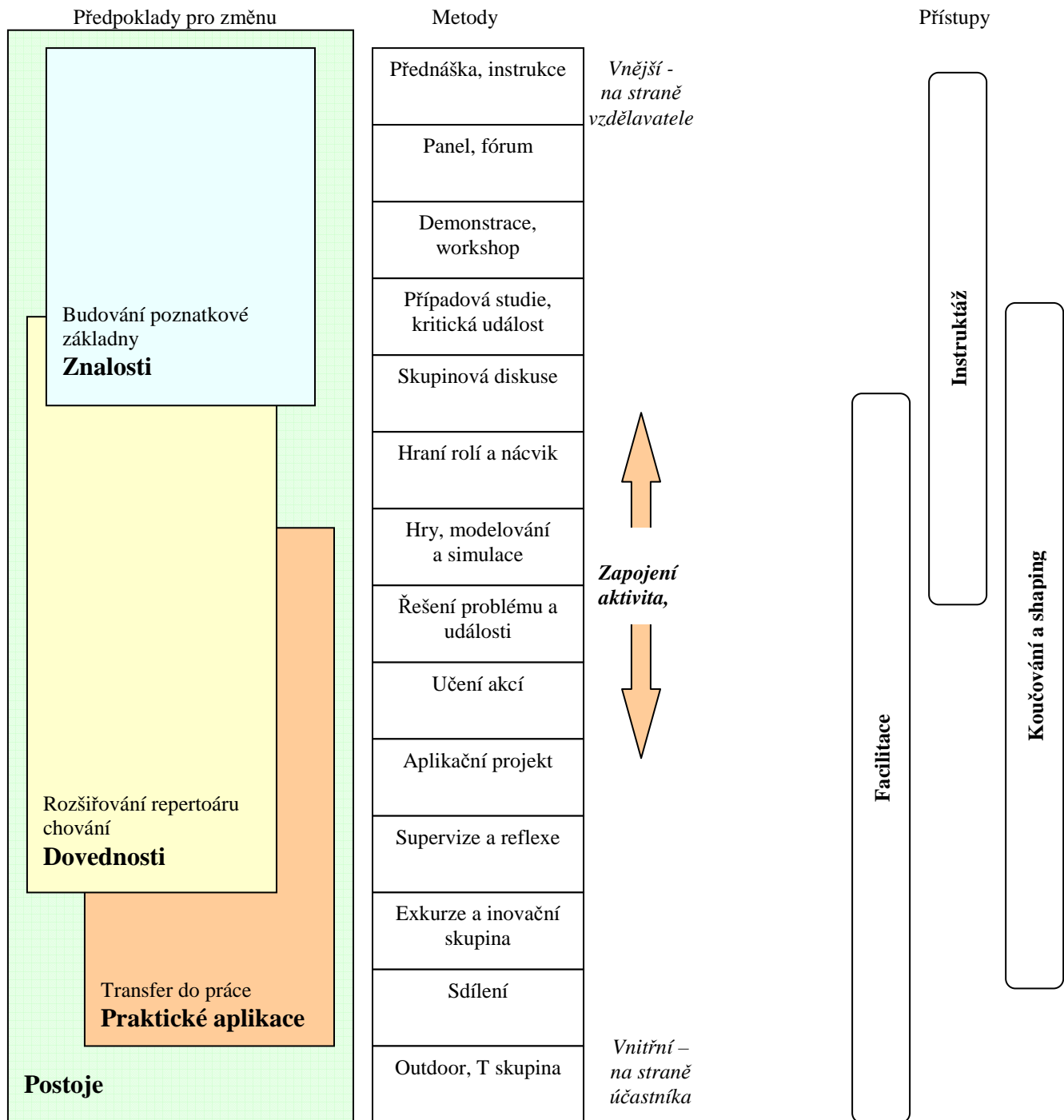
### Rozvojový plán

Rozvojový plán v sobě integruje tři různé úhly pohledu. Obsahuje vlastní představu, představu nadřízeného na základě zhodnocení souladu či nesouladu mezi očekávanými a reálnými výsledky, a plán, který odráží budoucí potřebu znalostí a dovedností.

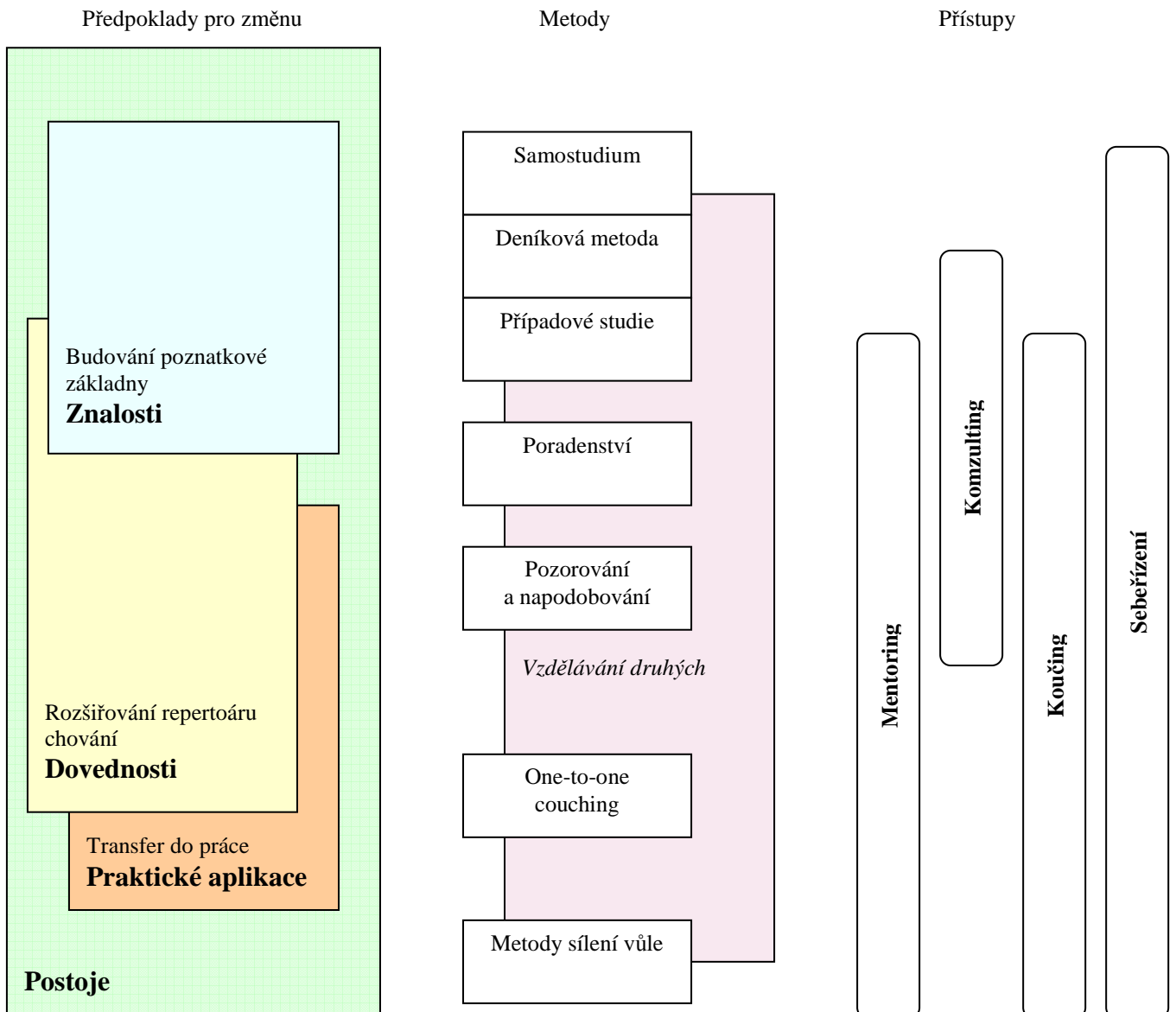
### Výběr účastníků do programů organizovaného vzdělávání

Na základě identifikace rozvojových potřeb, která probíhá na třech úrovních (sám sebou, nadřízeným, plánem) a jejich integraci v rozvojovém plánu jsou pracovníci vybíráni do programů organizovaného vzdělávání. Někdy je třeba prokázat určité znalosti, kterými je třeba se nominovat na akci, jejíž cílem je především budování dovedností.

# Organizované učení ve skupině



# Individuální organizované učení



Je tedy zřejmé, že nejlepší způsob, jak se něčemu naučit, je učit druhé.

## **Zakotvení efektů organizovaného učení (vzdělávání)**

Bezprostředně po nějakém kurzu, i těch, které mají výcvikový charakter, je většina absolventů motivována k tomu, aby si získané znalosti a nabyté dovednosti ověřila a vyzkoušela v praxi. Pakliže to však neudělají v nejbližším týdnu, 80% absolventů se o to již nepokusí.

Proto účastník kurzu po skončení jakéhokoliv kurzu může podpořit transfer znalostí a dovedností několika způsoby:

- referuje (přednáší) svým kolegům s nastíněním možných aplikací
- provádí krátký workshop (i na pokračování)
- provádí sérii krátkých výcvikových bloků
- na základě inspirace vytvoří kurz, který bude těsněji reflektovat specifické podmínky
- vypracování projektu, který zhodnocuje přínos kurzu

Samozřejmě že způsobů by bylo možno namyslet ještě více. Jisté je však to, že kurz nemůže končit odjezdem nebo vyplněním dotazníku spokojenosti. Je odpovědností manažera, aby

## Měření efektivity vzdělávání

### System metod měření

	<i>Krátkodobý horizont hodnocení</i>	<i>Dlouhodobý horizont hodnocení</i>
<i>Subjektivní hodnocení</i>	Hodnocení spokojenosti, Dopis sobě a lektorovi	Autofeedback, Rozvojový plán (část)
<i>Objektivní hodnocení</i>	Test-retest, případové studie	Rozvojový plán (část), 360° feedback,

Tyto metody mohou být v různé vzdálenosti od účastníka kurzu:

- Blízká vzdálenost (větší konkrétnost) – hodnocení konkrétního kurzu nebo práce konkrétního účastníka
- Větší vzdálenost (větší zobecnitelnost) – hodnocení návratnosti investic za skupiny pracovníků nebo kurzů

### *Subjektivní hodnocení*

Subjektivní hodnocení vyjadřuje zhodnocení přínosu účastníkem. Obvykle se jedná o zhodnocení spokojenosti s kurzem. Samo o sobě bývá málo validní. Nicméně je nezbytné, neboť v součinnosti s úrovní přírůstků znalostí a dovedností, lze poměrně dobře predikovat míru transferu znalostí a dovedností do vlastní práce, kterou lze zjistit s delší perspektivou.

Hodnocení spokojenosti s kurzem je dobré provádět s drobným odstupem, nikoli bezprostředně na závěr samotného kurzu, kdy účastníci mohou být pod vlivem různých haló efektů. Vhodná je doba 7 až 14 dní po ukončení kurzu nebo jeho části.

Ve stejné době (kromě případného retestu či případové studie) účastník použije metodu „**Dopis lektorovi**“.

Tento dopis společně s hodnocením spokojenosti, resp. jejich sumarizace, které dovoluje softwarový program, jsou předávány lektorům jako zpětná vazba. „Dopis lektorovi“ (nebo také varianta „Dopis sobě“) také napomáhá transferu znalostí a dovedností do praxe.

### **Subjektivní metody uplatnitelné s delším časovým odstupem**

**Autofeedback** – účastník kurzu si po určité době (půl roku až rok) poskytuje zpětnou vazbu sám sobě. Předmětem této zpětné vazby je vyhodnotit vztah změny a kvality osobního přispění a profesního a osobního rozvoje (vzdělávání). Je zřejmé, že nejde jen o diagnostickou, ale také korektivní metodu.

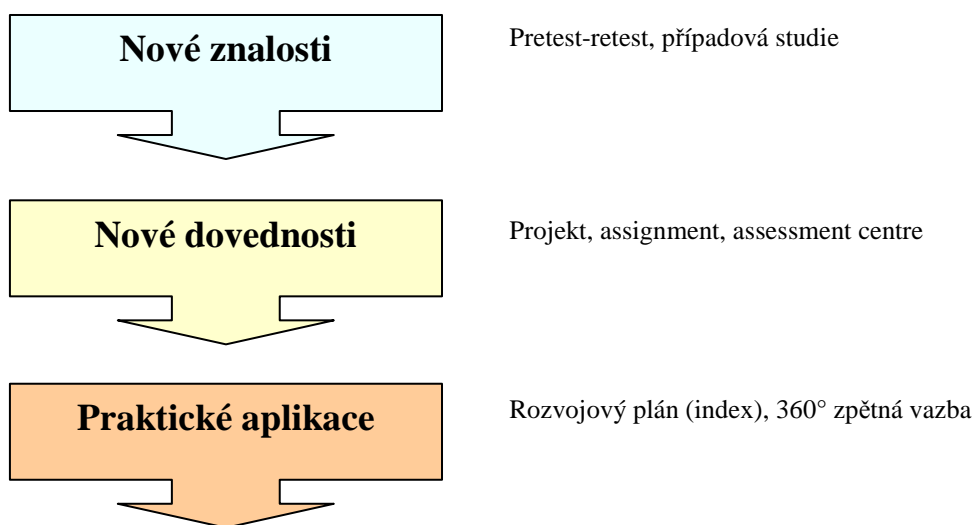
**Rozvojový plán** – obsahuje část sebehodnocení, kde účastník sleduje v dané oblasti míru plnění přírůstků nových znalostí, nových dovedností a jejich uplatňování v praxi. Identifikuje zdroje a bariéry.



## Objektivní hodnocení

Objektivní hodnocení vyjadřuje hodnocení druhými lidmi. Jakákoli změna v souvislosti se vzděláváním je třeba strukturovat podle hierarchického modelu ZNALOSTI-DOVEDNOSTI-PRAKTICKÉ APLIKACE. Tento model vyjadřuje představu, že k jakékoliv změně je třeba mít nejdříve určitou poznatkovou základnu. Ta je zase nezbytná pro osvojení nových dovedností. Změna na úrovni výkonu práce je pak dána transferem nových znalostí a dovedností.

Ke každé hierarchické úrovni změny přináleží metody měření:



## Přehled metod na hierarchických úrovních předpokladů změny

<b>Znalosti</b>	Pretest-retest	Při zahájení školení a 7 až 14 dní po skončení školení je proveden znalostní test.
	Případová studie	Je zejména vhodná u výcviku v soft skills. Lze ji ovšem také použít u testování znalostí, jaké optimální technické řešení nabídnout zákazníkovi za dané situace. Pro vyhodnocování případových studií lze připravit jednotné schéma pro vyhodnocení. Samozřejmě jiné bude pro soft skills, jiné pro užití produktů a služeb.
<b>Dovednosti</b>	Projekt	Rozpracování problému do konkrétního postupu k řešení, včetně formulace implementačních postupů, kterými pracovník demonstruje, které dovednosti jsou pro zdárnou realizaci nezbytné.
	Assignment	Dle zadání pracovník analyzuje problém a hledá východiska k řešení. Demonstruje představu, jak v řešení uplatní to, co se naučil.
	Assessment Centre	Obsahuje především praktické ukázky, které dokumentují dovednost v dané oblasti. Např. zapojení pobočkové ústředny, prodejní rozhovor, kritika podřízeného apod.

<b>Praktické aplikace</b>	360° zpětná vazba	Zde nadřízený, (interní) dodavatel, (interní) zákazník a event. podřízený hodnotí změnu ve výkonu a pracovním chování. Snaží se tuto změnu co nejvíce operacionalizovat a popsat zdroje této změny.
	Rozvojový plán	Plnění jednotlivých cílů a úkolů je sledováno nejen samotným pracovníkem, ale také jeho mentorem či nadřízeným, což je pak součástí Hodnocení pracovníka.

## Znalosti

### Pretest-retest

Znalostní test je proveden při zahájení školení a pak s nějakým odstupem po ukončení školení.

Testy jsou koncipovány tak, aby odrážely pochopení významu a smyslu, nikoli zapamatování detailu. Ke každé otázce je nabízeno několik variant (obvykle 4-6) odpovědí, z nichž může být libovolný počet správných či nesprávných.

Někdy zdárné absolvování pretestu může být podmínkou k účasti na daném kurzu. Ten pak má výcvikový, nácvikový charakter (budování dovedností). Za těchto podmínek je pak absolvování retestu zbytečné, protože ten svým způsobem proběhl již dříve. Retestově pak může být užita případová studie.

### Případová studie

Lze ji využít pro testování komplexnějších znalostí, které např. tvoří základ „měkkých dovedností“. Taky ji lze použít pro diagnostiku znalostí produktů a služeb, nikoli po jednotlivostech, ale v celku.

Případové studie při řešení problémů s vedením lidí mohou mít tuto podobu a strukturu vyhodnocení:

#### Formální kritéria pro posuzování případových studií z oblasti vedení lidí

Domněnky					Fakta
Citová nezaujatost, chladná věcnost					Citová angažovanost, vztahovost, empatie
Jednovrstevnatost, jednokrokovost rozhodnutí					Vícevrstevnatost, uvažování v alternativách a vícevrokovost
Izolovanost řešení					Zpráva pro druhé
Individuální řešení					Zatáhnutí druhých do řešení

Při zjišťování úrovně znalostí obvykle volíme jen jednu metodu – buď test-retest nebo případovou studii.

## Dovednosti

### Assessment Centre

Při diagnostice dovedností potřebujeme je „vidět“. K tomu je nejvhodnější metoda AC, kterou charakterizuje počet pozorovatelů-hodnotitelů vyšší než 2. V rámci AC se může jednat o **ukázkou práce**, praktickou zkoušku, např. zapojení pobočkové ústředny a propojení s dalšími zařízeními apod. Pochopitelně že AC je vhodné pro diagnostiku „měkkých“ manažerských a prodejních dovedností.

Pozorovatelé-hodnotitelé mohou být pouze z interního prostředí, příp. v odůvodněných případech doplnění o osobu z externí firmy.

Některé dovednosti lze „ukázat“, prokázat pomocí **vyhotovení projektu** nebo **vypracování assignmentu**. K jejich zdárnému vyhotovení a vypracování je potřeba mít integrované znalosti a dovednosti se zacházením s nimi – tvorba postupu.

## Praktické aplikace

Zde hodnotíme transfer znalostí a dovedností do praxe, do výkonu vlastní práce a do pracovního chování. K tomuto transferu dochází pozorovatelným způsobem až po určité době od absolvování kurzu. Někdy je potřeba určité kritické míry, aby k pozorovatelné změně došlo, např. po absolvování dvou kurzů, které jsou si tématicky blízké a vzájemně se doplňují.

### 360° feedback

Nadřízený, dodavatel, zákazník a příp. podřízený odpovídají na otázky, které jsou strukturovány v pořadí:

1. Jakou nejvýznamnější změnu v pracovním výkonu či přístupu jste u hodnoceného zaznamenal? Podle čeho druzí mohou poznat, že došlo ke změně?
2. Jaké jednotlivé kvality tato změna reprezentuje?
3. Jaký byl „stav“ v těchto kvalitách při posledním hodnocení a jaký je nyní? Vyjádřete v %.
4. Jaké jsou zdroje této změny a kolik % z nich připadá na konkrétní vzdělávací aktivity?

Vyplnění je usnadněno formulářem, který obsahuje „náповědu“, aby administrace nepřesáhla několik minut.

### Rozvojový plán

Je provázán s 360° feedbackem.

## ***Návratnost investic do vzdělávání***

Nestačí, aby výcvik disponoval jeho absolventa k tomu, že je schopen transferu znalostí a dovedností do vlastní práce. Je nezbytné, aby tento transfer přinášel hodnotu zákazníkovi, což se pak projeví na hospodářských výsledcích firmy.

Měření návratnosti investic do vzdělávání patří k nejobtížněji proveditelným. Navrhujeme však jednoduchý způsob, který bude přesný a validní.

Vyjdeme-li ze předpokladu, že jednou z důležitých podmínek efektivního motivačního systému je skloubení dvou sil, které do jisté míry působí protikladně – zvyšování konkurenceschopnosti na trhu práce (interním a externím) a zároveň zvýšení stability pracovníka, vyplývají nám z toho dvě proměnné, pomocí kterých můžeme měřit efektivitu vzdělávání.

### ***První proměnnou je nárůst variabilních složek mzdy***

Nezbytným předpokladem je fungující systém odměňování, který věrně odráží výkon a přínos, a také projektové řízení. Variabilní složky mzdy jsou odvozeny od výkonu organizace, jejich jednotlivých částí a osobního příspěví jednotlivců. Efektivní vzdělávání tedy musí mít vztah k variabilní složce mzdy. Nárůst variabilní složky mzdy můžeme srovnávat u různých skupin pracovníků, různých typů kurzů (dlouhodobé, krátkodobé) event. jednotlivých kurzů. U efektivního vzdělávání by měl být patrný pozitivní vztah mezi objemem vložených prostředků do vzdělávání a růstem variabilních složek mzdy. Pochopitelně, že se mohou objevit kurzy, které mají marginální vliv na růst variabilní složky mzdy.

### ***Druhou proměnnou je míra fluktuace***

Efektivní vzdělávání nejen zvyšuje možnost uplatnění pracovníka, ale také jeho stabilitu – motivuje jej k práci v zájmu firmy, která mu vzdělání umožnila. Ačkoliv zvýšenou fluktuaci (ve srovnání s jinými skupinami pracovníků či kurzů) nelze jistě plně přičítat vzdělávání, výchovu kvalifikovaných lidí pro konkurenci je třeba hodnotit jako neúčelně vynaložené prostředky.

Tyto dvě proměnné je třeba hodnotit ve vzájemném vztahu a ve srovnání:

- u různých skupin pracovníků (regionálně, divizionálně, profesně)
- u různých typů kurzů (soft skills, hard skills apod.)

U pracovníků působících v prodejních kanálech lze měřit efektivitu vzdělávání bezprostředněji:

$$\frac{\text{Nárůst obrátu, tržby}}{\text{Náklady na rozvoj}}$$

## **Hodnocení postojů**

Postoje ke vzdělávání a změně, včetně odpovědnosti za svůj vlastní rozvoj mají vícestranný vliv. Se starou (původní) motivací a starými (původními) postoji nelze očekávat změnu, která bude mít trvalejší charakter. Proto je třeba koncipovat vzdělávací programy zaměřené nejen

na nové znalosti, nové dovednosti. Takovým programem, který je zaměřen na utváření nových postojů, je motivační workshop, kde je v popředí práce se změnou. Proto hodnocení postojů a jejich změny může být provedeno stejným postupem jako při jakémkoliv jiném kurzu dle nastíněné metodiky. Zároveň subjektivní metody mají v sobě zabudované otázka a škály, které dovolují vyčíslit tzv. postojový index.

## **Měření spokojenosti zákazníka**

Konečným cílem vzdělávání je spokojenost zákazníka a jeho loajalita. Je zřejmé, že index spokojenosti zákazníka má výpovědní hodnotu až po určitém čase, kdy se projeví efekt vzdělávání. Nicméně je potřeba tento index sledovat v určité časové řadě. Index má spíše skupinový charakter, změnu lze hodnotit za definovanou skupinu. Měkká data indexu spokojenosti zákazníka je třeba srovnávat s tvrdými daty jako jsou např. obrat za definovanou skupinu, počet stížností apod.

Tento systém lze u některých skupin doplnit dalším měřicím nástrojem, např. „Mystery shop“, předstíraný nákup. Každé takové doplnění má však jen dílčí charakter a řadu metodologických omezení, která jsou nejpatrnější u zmíněného „Mystery shopu“.