

vstřebávali. Způsob, jakým se lidé učí, se bude lišit, přičemž to, co se lidé učí, bude do značné míry záviset na jejich motivaci:

- Klíčovými teoriemi učení jsou teorie posilování, teorie kognitivního učení, teorie učení se ze zkušeností a teorie sociálního učení.
- Lidé se učí efektivněji, mají-li motivaci se učit.
- Teorie učení obecně popisují, jak se lidé učí, ovšem učící se jedinci zpravidla uplatňují odlišný styl učení – preferují určitý přístup k učení. Dvě nejznámější klasifikace stylů učení vytvořili Kolb a kol. (1974) a Honey a Mumford (1996).
- Lidé se učí neustále a díky učení získávají určité znalosti, dovednosti a představu týkající se podstaty něčeho. Lidé se však budou učit efektivněji, když si osvojí schopnost učit se.
- Křivka učení vyjadřuje dobu, kterou potřebuje nezkušený jedinec k tomu, aby dosáhl požadované úrovně výkonu na určitém pracovním místě nebo při plnění určitého pracovního úkolu.

#### Učení se v organizaci

Učení se v organizaci se zabývá tím, jak se lidé v organizaci učí. Týká se metod, které organizace uplatňuje, aby podporovala učení se lidí v organizaci. Přitom to není jen soubor všech vzdělávacích a rozvojových aktivit, které v organizaci probíhají.

#### Učící se organizace

Pedler a kol. (1997, s. 3) definovali učící se organizaci jako organizaci, která „usnadňuje učení všech svých členů a sama se soustavně přeměňuje“. Pojetí učící se organizace nabízí poněkud pochybná východiska pro konkrétní aktivitu. Myšlenka vytváření kultury učení, podporovaná pochopením toho, jak se lidé v organizacích učí, kterou nabízí pojetí učení se v organizaci, v souladu s pojetím řízení znalostí, se zdá být mnohem přínosnější.

#### Samostatně řízené vzdělávání

Samostatně řízené vzdělávání se týká podněcování jedinců k tomu, aby převzali odpovědnost za uspokojování svých vlastních potřeb vzdělávání s cílem zlepšovat svůj pracovní výkon nebo rozvíjet svůj potenciál a naplňovat své touhy spojené s kariérou.

### Otázky

- Jak se lidé učí?
- Které jsou klíčové teorie učení?
- Jaký je význam motivace k učení?
- Co vyjadřuje křivka učení a jaký je její význam?
- Čím se zabývá teorie učení se v organizaci?
- Jak je definována učící se organizace?
- Jak souvisí pojetí učení se v organizaci a pojetí učící se organizace?
- Co znamená samostatně řízené vzdělávání?

## 23 Praxe vzdělávání a rozvoje

### KLÍČOVÉ POJMY

analýza potřeb vzdělávání • analýza nákladů a přínosů • *blended learning* • dobrovolné učení • *e-learning* • formální vzdělávání • instruktáž • *just-in-time* výcvik • koučování • kultura učení • mentorování • *multitasking* • návratnost investic • návratnost očekávání • neformální vzdělávání • požadované chování • plánování osobního rozvoje • plánování zkušeností • rozvoj • samostatně řízené vzdělávání • skutečné chování • smlouva o vzdělávání • specifikace vzdělávání • systematický výcvik • učení se akcí • učení se ze zkušeností • výcvik • vyhodnocování vzdělávání • vzdělávací aktivita • vzdělávací program • vzdělávání • zhuštěný výcvik

### STUDIJNÍ CÍLE

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit:

- identifikaci potřeby vzdělávání,
- přístupy ke vzdělávání a rozvoji,
- podporování vzdělávání na pracovišti,
- uplatnění a zabezpečování výcviku,
- plánování a provádění vzdělávacích programů,
- význam a přístup k vyhodnocování vzdělávání,
- odpovědnost za realizaci vzdělávání a rozvoje,
- role specialistů na vzdělávání a rozvoj.

### 23.1 Úvod

Tato kapitola se zabývá uskutečňováním vzdělávacích a rozvojových aktivit v organizacích. Vysvětluje identifikaci potřeb vzdělávání, vzdělávání na pracovišti a samostatně řízené vzdělávání, zlepšování vzdělávání prostřednictvím takových aktivit, jako je koučování nebo mentorování, metody výcviku, pojetí *blended learningu*, vyhodnocování vzdělávání nebo odpovědnost za vzdělávání.

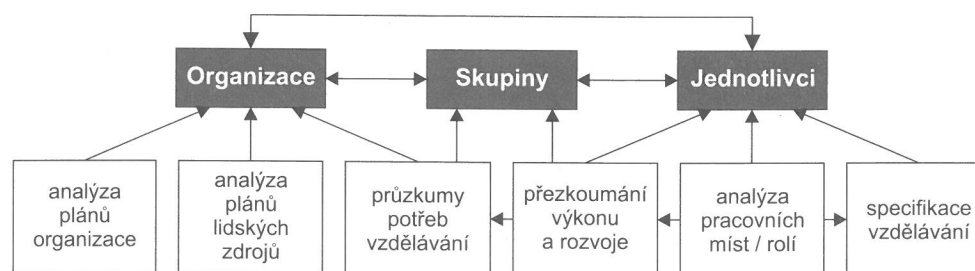
## 23.2 Identifikace potřeb vzdělávání

Veškeré vzdělávací aktivity musejí vycházet z poznání a pochopení toho, co se má udělat a proč se to má udělat. Proto je třeba nejprve identifikovat a analyzovat potřeby vzdělávání, a to jak na úrovni organizace, tak na úrovni skupin i jednotlivců, a následně definovat účel vzdělávacích aktivit.

### Přístupy k analýze potřeb vzdělávání

Potřeby vzdělávání se často definují na základě obecné představy o tom, co by lidé vykonávající určitou práci měli vědět a umět, například, co by manažeři měli vědět a umět, pokud jde o řízení a vedení lidí. Takový přístup se zdá snadný, ale může být povrchní. Představa o tom, co by lidé vykonávající určitou práci měli vědět a umět, totiž může být natolik obecná, že výsledná vzdělávací aktivita může být pro všechny, stejně jako pro nikoho.

Pozornost by měla být upřena na analyzování mezer ve vzdělání a identifikování potřeb vzdělávání na úrovni organizace, skupin i jednotlivců, jak to znázorňuje obrázek 23.1. Analýza potřeb vzdělávání na úrovni organizace povede k identifikaci potřeb vzdělávání na úrovni skupin, přičemž analýza potřeb vzdělávání na úrovni skupin povede k identifikaci potřeb vzdělávání na úrovni jednotlivců. Tento proces funguje i obráceně. Jestliže se analyzují potřeby vzdělávání na úrovni jednotlivců, je možné identifikovat některé společné potřeby vzdělávání, které je možné uspokojovat na úrovni skupin. Souhrn potřeb vzdělávání na úrovni jednotlivců a skupin umožňuje identifikovat potřeby vzdělávání na úrovni organizace, ačkoliv se mohou objevit určité zastřešující potřeby vzdělávání, které se mohou týkat jen organizace jako celku a mohou souviset s dosahováním cílů organizace. Tyto oblasti a metody analýzy potřeb vzdělávání jsou vysvětleny v následujícím textu.



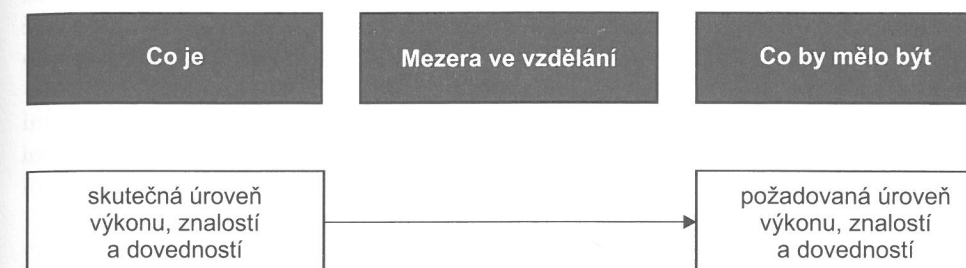
Obr. 23.1 Analýza potřeb vzdělávání – oblasti a metody

### Analýza mezer ve vzdělání

Analýza potřeby vzdělávání se často vysvětluje jako proces identifikace mezery ve vzdělání – rozdílu mezi tím, co je a co by mělo být, jak to znázorňuje obrázek 23.2.

Analýza mezer ve vzdělání umožňuje identifikovat rozdíly mezi tím, co lidé vědí a umí, a tím, co by měli vědět a umět, takže je možné specifikovat vzdělávací aktivity, které by pomohly existující mezery ve vzdělání zaplnit. Představu o povaze eventuelních mezer ve

vzdělání je možné získat s využitím jedné nebo více níže vysvětlených metod, jenže tento přístup ke vzdělávání, založený na pouhém odstraňování nedostatků, je značně omezený. Vzdělávání by mělo přinášet víc. Mělo by být zaměřeno na rozpoznávání a uspokojování potřeb rozvoje – lidé musejí být soustavně připravováni na další povinnosti a větší odpovědnost, na osvojování si nových znalostí a dovedností v souvislosti s měnícími se požadavky vykonávané práce nebo na osvojování si rozmanitějších znalostí a dovedností, aby zvládali vykonávání různých činností a plnění různých úkolů (*multitasking*).



Obr. 23.2 Mezera ve vzdělání

### Analýza plánů organizace a plánů lidských zdrojů

Plány organizace a plány lidských zdrojů by měly v obecné rovině vymezovat typy znalostí a dovedností, které mohou být v budoucnosti požadovány, stejně jako odpovídající počty lidí s požadovanými znalostmi a dovednostmi. Zároveň by měla být provedena analýza všech oblastí, v nichž se plánují nějaké budoucí změny pracovních postupů, a všech dodatečných znalostí a dovedností, které mohou být v souvislosti s těmito změnami požadovány. Tyto obecné ukazatele musejí být převedeny do konkrétnějších plánů, například plánů týkajících se vzdělávacích programů zaměřených na lidi se specifickými znalostmi a dovednostmi nebo kombinacemi znalostí a dovedností (*multiskilling*).

### Průzkumy potřeb vzdělávání

Zvláštní průzkumy zaměřené na potřeby vzdělávání mohou zjišťovat názory manažerů a ostatních zaměstnanců na to, co se potřebují naučit. Jenže takto získané údaje mohou být dosti neurčité a zvláště během rozhovorů může být pro lidi značně obtížné vyjádřit to, co opravdu chtějí. V případě rozhovorů je nejlepší s lidmi diskutovat o práci, kterou dělají, a snažit se společně s nimi odhalit všechny oblasti, ve kterých by se jejich výsledky nebo schopnosti mohly zlepšit. To by mělo lidi dovést k tomu, aby si sami uvědomili, co by ještě potřebovali vědět nebo umět. Dílčí pohledy mohou být následně sloučeny tak, aby vznikl celkový obraz vyjadřující potřeby vzdělávání.

## Přezkoumání výkonu a rozvoje

Proces řízení pracovního výkonu, který je vysvětlen v kapitole 25, by měl být hlavním zdrojem informací o potřebách vzdělávání a rozvoje jednotlivců. Přezkoumání pracovního výkonu a individuálního rozvoje by mělo zahrnovat analýzu požadavků pracovního místa nebo pracovní role v podobě znalostí, dovedností a schopností, zvláště schopností chování, požadovaných k efektivnímu vykonávání svěřené práce, s přihlédnutím k jakýmkoliv novým požadavkům, které bude muset držitel pracovního místa nebo pracovní role splnit. Následovat může společné vyhodnocení konkrétních potřeb vzdělávání a rozvoje a určení odpovídajících vzdělávacích a rozvojových programů. Přitom je třeba posoudit, do jaké míry jedinec splňuje požadavky pracovního místa nebo pracovní role, a dohodnout se, co je třeba udělat, aby došlo k nápravě případných nedostatků. Výsledkem může být sestavení plánu osobního rozvoje a uzavření smlouvy o vzdělávání, což zahrnuje naplánování vzdělávacích a rozvojových aktivit, stanovení podmínek samostatně řízeného vzdělávání a vymezení podpory, kterou bude jedinci poskytovat organizace a nadřízený. Celková analýza výsledků přezkoumání pracovního výkonu a individuálního rozvoje může odhalit některé společné potřeby vzdělávání a rozvoje, které by bylo možné uspokojit s využitím na míru ušitých vzdělávacích a rozvojových aktivit.

## Analýza pracovních míst nebo pracovních rolí

Analýza pracovních míst nebo pracovních rolí umožňuje zpracovat popisy pracovních míst nebo profily pracovních rolí, které zahrnují specifikace požadavků na zaměstnance a jsou východiskem analýzy a identifikace potřeb vzdělávání. Popis pracovního místa nebo profil pracovní role stanovuje hlavní oblasti výsledků pracovního místa nebo pracovní role, ale co je důležitější, definuje schopnosti požadované k vykonávání práce v rámci pracovního místa nebo pracovní role. Proces řízení pracovního výkonu by měl zabezpečit pravidelnou aktualizaci popisů pracovních míst nebo profilů pracovních rolí, přičemž přezkoumání pracovního výkonu může být založeno na analýze dosažených výsledků, v porovnání s hlavními oblastmi výsledků a dohodnutými cíli. Úroveň požadovaných schopností se hodnotí s využitím soustavy schopností vytvořené pro určitá pracovní místa nebo pracovní role. To umožňuje analyzovat a identifikovat potřebu vzdělávání, které by vedlo k dosažení odpovídající úrovně požadovaných schopností. V ideálním případě by se mělo jednat o sebehodnocení zaměstnanců, kteří by měli být podněcováni k tomu, aby sami analyzovali a identifikovali své potřeby vzdělávání. Ty je však třeba prodiskutovat také s nadřízenými zaměstnanců a dohodnout se, jak tyto potřeby vzdělávání uspokojit, a to v rámci samostatně řízeného vzdělávání a s podporou nadřízených. Výsledkem analýzy pracovních míst nebo pracovních rolí může být specifikace vzdělávání, kterou znázorňuje obrázek 23.3.

Tato metoda analýzy potřeb vzdělávání jednotlivců může odhalit některé společné potřeby vzdělávání. Tyto potřeby vzdělávání je možné vzít v úvahu při vytváření soustavy schopností organizace a při uskutečňování vzdělávacích aktivit založených na schopnostech.

## Analýza dovedností

Analýza dovedností, která je vysvětlena v kapitole 51, vymezuje dovednosti požadované k dosahování přijatelné úrovně výkonu. Používá se především pro technické, řemeslné, manuální a administrativní práce, kdy se stává východiskem pro navrhování a uskutečňování vzdělávacích a výcvikových programů.

## Vyhodnocování vzdělávání

Další informace týkající se potřeb vzdělávání by měly být získávány v rámci vyhodnocování vzdělávání, které je vysvětleno na konci této kapitoly.

SPECIFIKACE VZDĚLÁVÁNÍ	
Role: manažer produktu	Útvar: marketing
Čemu musí držitel pracovní role rozumět	
Výsledky vzdělávání	Metody vzdělávání
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ trh produktu</li> <li>▪ specifikace výrobku</li> <li>▪ dostupnost výsledků průzkumu trhu</li> <li>▪ interpretace marketingových údajů</li> <li>▪ požadavky na služby zákazníkům</li> <li>▪ metody řízení produktu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ koučování: manažer marketingu a manažer inzerce</li> <li>▪ koučování: manažer operací</li> <li>▪ koučování: manažer průzkumu trhu</li> <li>▪ koučování: manažer průzkumu trhu</li> <li>▪ koučování: manažer služeb zákazníkům</li> <li>▪ kurzy zaměřené na marketing</li> </ul>
Co musí být držitel pracovní role schopen dělat	
Výsledky vzdělávání	Metody vzdělávání
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ připravit rozpočet produktu</li> <li>▪ připravit plány marketingu</li> <li>▪ provést vyhodnocení trhu</li> <li>▪ připravit marketingovou kampaň</li> <li>▪ specifikovat požadavky na inzeráty a propagační materiály</li> <li>▪ spolupracovat s inzertními a reklamními agenturami</li> <li>▪ analyzovat výsledky reklamních kampaní</li> <li>▪ připravit marketingovou zprávu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ koučování: specialista na rozpočty</li> <li>▪ koučování: mentor</li> <li>▪ koučování: útvar průzkumu trhu</li> <li>▪ četba: příručka manažera produktu</li> <li>▪ četba: příručka manažera produktu</li> <li>▪ spolupráce s agenturou</li> <li>▪ koučování: mentor; četba: analýzy</li> <li>▪ četba: předcházející zprávy; pozorování: setkání za účelem vyhodnocení marketingu</li> </ul>

Obr. 23.3 Specifikace vzdělávání

## 23.3 Přístupy ke vzdělávání a rozvoji

Přístupy ke vzdělávání a rozvoji jsou ovlivňovány teoriemi učení vysvětlenými v kapitole 22, zejména teorií učení se ze zkušeností. Tato teorie zdůrazňuje, že se lidé učí především na základě zkušeností, a proto se většina učení odehrává na pracovišti, jak potvrzuje model 70/20/10, rovněž vysvětlený v kapitole 22. To také znamená, že se lidé učí nejlépe, když se učí sami pro sebe, což podporuje myšlenku samostatně řízeného vzdělávání. Jenže lidé přitom obvykle potřebují pomoc a podporu. Učení se na základě pracovních zkušeností a samostatně řízené vzdělávání na pracovišti je možné podporovat s využitím

rozmanitých vzdělávacích aktivit, jako je zapracování nových zaměstnanců, plánování zkušeností, koučování, mentorování, e-learning nebo plánování osobního rozvoje. Všechny tyto aktivity mohou být doplněny – ale nemohou být nahrazeny – formálním výcvikem, který zahrnuje plánování a uskutečňování výcvikových programů a aktivit. Efektivnost vzdělávání může být zlepšována cestou kombinování rozmanitých metod vzdělávání (*blended learning*). Tyto přístupy ke vzdělávání a rozvoji jsou vysvětleny v následujícím textu.

## Vzdělávání na pracovišti

Vzdělávání na pracovišti souvisí s učením se na základě pracovních zkušeností. Lidé se učí během vykonávání svěřené práce, přičemž vlastní pracovní zkušenosti vstřebávají a reflektují, aby jim správně porozuměli a mohli je běžně využívat. Vzdělávání na pracovišti je převážně neformální proces, ačkoliv důležitou roli při jeho usnadňování hrají liniovní manažeři. Vzdělávání na pracovišti je spojeno se samostatně řízeným vzděláváním a je podporováno koučováním, mentorováním, e-learningem nebo plánováním zkušeností. Vzdělávání na pracovišti může být doplněno formálním výcvikem, ale běžným formálnější přístupem je prostě zaměřit se více na učení se na základě pracovních zkušeností.

Eraut a kol. (1998) ve svém výzkumu odhalili, že v organizacích, které se soustředili na vzdělávající se jedince, pokrývalo formální vzdělávání jen malou část toho, co se lidé v práci naučili. Výzkumníci zaznamenali většinou neformální vzdělávání, které nebylo ani jasně specifikované ani plánované. Vzdělávání přirozeně vyplývalo z podnětů vykonávané práce. Efektivnost vzdělávání závisela na sebedůvěře, motivaci a schopnostech zaměstnanců. Uplatňování formálního výcviku bylo zaznamenáno v případech rozvoje určitých dovedností, zvláště v případech zapracování nových zaměstnanců, ale převažovalo učení se na základě vlastních pracovních zkušeností a od jiných lidí na pracovišti.

Reynolds (2004 s. 3) uvedl:

Prosté pozorování zkušenějších kolegů může urychlit učení; konverzování, vyměňování si historek, spolupracování na úkolech nebo poskytování si vzájemné pomoci tento proces prohlubuje a upevňuje... Tento způsob učení – často ve své podstatě velmi neformální – se z hlediska budování odborné způsobilosti považuje za daleko efektivnější než mnohem formálnější metody výcviku.

Stern a Sommerladová (1999) vymezili následující charakteristiky vzdělávání na pracovišti:

- **Pracoviště jako místo určené ke vzdělávání.** V tomto případě jsou vzdělávání a vykonávání práce prostorově odděleny a uplatňuje se určitá vzdělávací aktivita probíhající nezávisle na vykonávání práce. Může to být někde v oddělení nebo na dílně, kde se vzdělávajícím se jedincům vysvětluje uplatňovaný výrobní postup.
- **Pracoviště jako prostředí určené ke vzdělávání.** V tomto případě se samotné pracoviště stává prostředím určeným ke vzdělávání a uplatňují se rozmanité vzdělávací aktivity probíhající v souvislosti s vykonáváním práce, například koučování, mentorování, rotace práce, stínování kolegů a manažerů nebo práce na projektu.
- **Vzdělávání a vykonávání práce jsou neoddělitelně propojeny.** V tomto případě se jedná o neformální vzdělávání, které se stává součástí každodenní práce a běžných úkolů. Podle Zuboffa (1988) je vzdělávání srdcem produktivní činnosti. Zaměstnanci

rozvíjejí své znalosti, dovednosti a schopnosti cestou zvládnání výzev, které před ně jejich práce staví. Toto je možné vyjádřit jako soustavné vzdělávání.

Jenže vzdělávání na pracovišti má také své nevýhody. Jedinci vzdělávající se na pracovišti mohou být ponecháni svému osudu, přičemž si mohou od svých spolupracovníků osvojit špatné návyky. Přitom je možné říci, že formální výcvik má svá omezení, ale alespoň je plánovaný a systematický. Ve skutečnosti byl posun systematického vzdělávání od své původní koncepce z šedesátých let 20. století (jak je vysvětleno dále v této kapitole) reakcí proti tradičnímu přístupu *laissez-faire*, kdy se většinou ponechává volný průběh.

Dalším problémem je, že úspěšnost vzdělávání na pracovišti do značné míry závisí na ochotě a schopnosti liniových manažerů převzít za toto vzdělávání odpovědnost. Někteří to akceptují, mnozí nikoli. Tento důležitý aspekt vzdělávání na pracovišti by mohl být zanedbán, pokud by s tím personalisté něco neudělali, což však nebývá jednoduché, jak je vysvětleno v poslední části této kapitoly.

## Samostatně řízené vzdělávání

Samostatně řízené vzdělávání je založeno na procesu zaznamenávání úspěchů a plánování aktivit, který podněcuje vzdělávající se jedince k tomu, aby vyhodnocovali, co se naučili, čeho dosáhli, jaké jsou jejich cíle, jak jich chtějí dosáhnout a co nového se potřebují naučit. Vzdělávající se jedinci mohou do určité míry rozhodovat o tempu svého vzdělávání a jsou vedeni k tomu, aby hodnotili svůj pokrok a podle toho upravovali svůj program.

Samostatně řízené vzdělávání je založeno na principu, že lidé se naučí a zapamatují si více, když sami přijdou na to, jak věci fungují. Přesto stále potřebují někoho, kdo by jim poradil, co hledat a jak to najít. Vzdělávající se jedinci musejí být vedeni k tomu, aby samostatně, popřípadě s nezbytnou pomocí definovali, co potřebují vědět a umět, aby mohli vykonávat svou práci. Musí jim být řečeno, kde mohou získat materiály nebo informace, které jim pomohou se vzdělávat, stejně jako jim musí být řečeno, jak tyto materiály a informace využívat. To může být realizováno cestou plánování osobního rozvoje, které je vysvětleno dále v této kapitole. Vzdělávající se jedinci také potřebují podporu ze strany nadřízených a organizace, což může zahrnovat koučování, mentorování nebo zařízení pro vzdělávání, včetně e-learningu.

## 23.4 Podporování vzdělávání na pracovišti

Učení se na základě pracovních zkušeností a samostatně řízené vzdělávání na pracovišti, to jsou důležité individuální aktivity, které by však neměly být ponechány náhodě. Tyto aktivity je třeba podporovat s využitím jiných vzdělávacích aktivit, jako je zapracování nových zaměstnanců, plánování zkušeností, koučování, mentorování, e-learning nebo plánování osobního rozvoje.

## Zapracování nových zaměstnanců

Většina nových zaměstnanců, kteří nebyli zařazeni do formálních vzdělávacích programů, se bude vzdělávat na běžném pracovišti při vykonávání svěřené práce, i když toto vzdě-

lávání může být doplněno vzděláváním mimo běžné pracoviště nezávisle na vykonávání svěřené práce, aby si noví zaměstnanci osvojili některé specifické znalosti a dovednosti. Zapracování nových zaměstnanců na jejich běžném pracovišti při vykonávání svěřené práce však může být chaotické, neúčinné a nevhodné. Proto se vyplatí uplatňovat plánovaný a systematický přístup. Takový přístup může zahrnovat vymezení toho, co se od nových zaměstnanců očekává a čeho mají dosáhnout (jejich role), posouzení toho, co se musí naučit (specifikace vzdělávání), využívání zkušených a vyškolených spolupracovníků jako rádců a mentorů nebo koučování ze strany vedoucích týmů nebo speciálně vybraných a vyškolených interních lektorů. Přínosem může být níže vysvětlené plánování zkušeností. Toto zapracování nových zaměstnanců může být doplněno podporou samostudia a poskytováním studijních materiálů, včetně možnosti e-learningu.

### Plánování zkušeností

Plánování zkušeností je proces definování sekvence zkušeností, které lidem umožní osvojit si znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání svěřené práce a které lidi připraví na přijetí dalších povinností a větší odpovědnosti. Tento proces podporuje učení se na základě zkušeností a naplňování specifikace vzdělávání. Přitom se vytváří program, který stanovuje, co by se lidé měli naučit v každé organizační jednotce nebo na každém pracovním místě, kde získávají nové zkušenosti. Tento program by měl jasně vymežit, jaké zkušenosti by lidé měli získat sami pro sebe. Lidem by měl být k dispozici vhodný člověk (mentor), který by zajistil, aby se lidem zařazeným do rozvojového programu dostalo správné zkušenosti a měli příležitost se učit. Současně je třeba zajistit sledování a vyhodnocování pokroku lidí. Dobrý způsob, jak stimulovat lidi k tomu, aby sami získávali nové zkušenosti, je dát jim seznam otázek, na něž by měli odpovědět. Je však důležité sledovat a vyhodnocovat každou fázi získávání nových zkušeností, aby bylo zřejmé, co se lidé naučili, a aby bylo možné, pokud to bude nutné, program upravit.

### Koučování

Koučování je osobní (obvykle 1 + 1) přístup, který lidem pomáhá rozvíjet jejich znalosti a dovednosti a zlepšovat jejich výkon. Potřeba koučování může vzejít z formálního nebo neformálního přezkoumání pracovního výkonu, ale příležitosti ke koučování se mohou objevit také během každodenních činností. Koučování jako součást běžného procesu řízení a vedení lidí zahrnuje:

- Využívání každé příležitosti k prosazování a podporování vzdělávání.
- Řízené delegování, to znamená zabezpečování toho, aby lidé nejen věděli, co se od nich očekává, ale také aby chápali, co potřebují vědět a umět, aby mohli uspokojivě vykonávat svěřenou práci a dosahovali požadovaných výsledků. To poskytuje manažerům příležitost k tomu, aby lidi řídili a vedli hned od začátku. Pozdější zásahy mohou být vnímány jako zbytečné vměšování.
- Komunikování s lidmi, aby si uvědomovali, jaký je jejich pracovní výkon, například zjišťováním a diskutováním jejich názoru na to, jak vykonávají svěřenou práci a jakých výsledků ve skutečnosti dosahují.

- Podněcování lidí k tomu, aby se zabývali náročnějšími problémy a tím, jak se s nimi úspěšně vypořádají.

Koučování hraje důležitou roli ve vzdělávání na pracovišti. Často se využívá jako součást takzvaného blended learningu (kombinování řady vzájemně se doplňujících a podporujících vzdělávacích aktivit) při rozvoji lídrů a manažerů. Dovednosti související s koučováním jsou vysvětleny v kapitole 52.

### Mentorování

Mentorování je proces založený na využívání speciálně vybraných a vyškolených jedinců (mentorů), kteří pomáhají přiděleným osobám při jejich vzdělávání a rozvoji tím, že jim poskytují odborné vedení, praktické rady a trvalou podporu. Mentori připravují lidi k tomu, aby v budoucnu dosahovali lepších výsledků a zvládali obtížnější výzvy, například postup v kariéře. Mentorování může hrát důležitou roli v rozvoji lídrů a manažerů.

Mentorování je metoda pomáhající lidem při jejich vzdělávání a rozvoji, na rozdíl od koučování, které je relativně přímočarým nástrojem zlepšování schopností lidí. Mentorování podporuje vzdělávání na pracovišti, což je zřejmě ten nejlepší způsob, jak si osvojit konkrétní znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání svěřené práce. Mentorování také doplňuje formální výcvik tím, že zaměstnancům nabízí individuální vedení ze strany zkušených manažerů, kteří „se v organizaci vyznají“.

### E-learning

E-learning představuje využívání informačních a komunikačních technologií za účelem podporování jednotlivých zaměstnanců při jejich vzdělávání, a to především z hlediska zprostředkování studijních materiálů a odborného vedení. E-learning může být zabezpečen s využitím intranetu (interní počítačové sítě) organizace.

E-learning podporuje vzdělávání tím, že spíše rozšiřuje a doplňuje vzdělávání tváří v tvář, než aby takové vzdělávání omezoval a nahrazoval. E-learning umožňuje, aby vzdělávání probíhalo tehdy, kdy je to nejpotřebnější a nejvhodnější. Vzdělávání může probíhat po částech, které se zaměřují na dosažení konkrétních cílů vzdělávání. E-learning se zaměřuje na vzdělávajícího se jedince, protože umožňuje, aby vzdělávání bylo přizpůsobeno jeho individuálním potřebám vzdělávání – vzdělávající se jedinci si mohou v rámci celkové nabídky vybírat různé předměty, které je zajímají. Mezi hlavní problémy e-learningu patří nutná motivace vzdělávajících se jedinců, nezbytná aktualizace e-learningových programů a někdy také dostupnost počítačů.

E-learningové programy se mohou týkat běžných aplikací a procesů organizace, programů zapracování nových zaměstnanců nebo rozvoje počítačových dovedností. Nejsou příliš vhodné pro rozvoj „měkkých“ dovedností, jako je *team building*, komunikace nebo prezentace, které vyžadují interakci mezi lidmi. Přesto zprostředkovávají hlavní principy, které připravují lidi na řešení praktických situací tváří v tvář, podporují upevňování osvojených vědomostí, pomáhají zvládnout sebehodnocení nebo usnadňují navazování komunikace a udržování diskuse.

Důraz se klade na samostatné vzdělávání – vzdělávající se jedinci mohou samostatně řídit intenzitu svého vzdělávání, přestože jim mohou být stanoveny určité cíle, kterých mají

dosáhnout, a určení tutoři jim mohou poskytovat odborné vedení a praktické rady týkající se toho, jak by se měli učit. Nicméně výsledný dopad e-learningu je zásadně ovlivňován kvalitou podpory, která se vzdělávajícím se jedincům poskytuje. Úspěch e-learningu závisí spíše na efektivnosti této podpory než na sofistikovanosti využívaných technologií.

## Řízení pracovního výkonu a individuálního rozvoje

Procesy řízení pracovního výkonu a individuálního rozvoje vysvětlené v kapitole 25 umožňují manažerům a jednotlivým členům jejich týmů společně analyzovat a identifikovat potřeby vzdělávání a rozvoje.

## Plánování osobního rozvoje

Plánování osobního rozvoje provádějí jednotliví zaměstnanci, jimž se nabízí vedení, rada a podpora ze strany manažerů, přičemž obvykle se vychází z přezkoumání pracovního výkonu a individuálního rozvoje. Plány osobního rozvoje vymezují opatření, která hodlají jednotliví zaměstnanci podniknout za účelem svého vzdělávání a rozvoje. Jednotliví zaměstnanci přijímají odpovědnost za vypracování a uskutečňování plánů osobního rozvoje, ale přitom jsou podporováni ze strany organizace a manažerů. Smyslem je poskytnout zaměstnancům něco podobného, co Tamkinová, Barberová a Hirshová (1995) nazvaly jako „rámec samostatně organizovaného vzdělávání“.

Fáze plánování osobního rozvoje jsou následující:

- **Analýza současného stavu a potřeb rozvoje.** Ta může být provedena v rámci procesu řízení pracovního výkonu.
- **Stanovení cílů.** Ty mohou zahrnovat zlepšení pracovního výkonu, získávání nových dovedností, prohloubení stávajících znalostí, rozvíjení zvláštních schopností, postup v kariéře nebo přípravu na změnu současného pracovního zařazení.
- **Vypracování plánu aktivit.** Plán aktivit určuje, co je třeba udělat a jak to provést, což znamená, že plán aktivit vymezuje očekávané výsledky (cíle vzdělávání), rozvojové aktivity, odpovědnost za rozvoj (co se od zaměstnanců očekává a jakou podporu mohou očekávat ze strany manažerů, personalistů nebo dalších osob) a načasování. Plán aktivit by měl zahrnovat rozvojové aktivity přizpůsobené individuálním potřebám zaměstnanců, například pozorování ostatních při vykonávání práce, zapojení do projektu, využívání e-learningových programů, spolupráce s mentorem, koučování ze strany liniových manažerů nebo vedoucích týmů, plnění nových úkolů, pověření zvláštními úkoly nebo učení se akcí. Plán aktivit může rovněž zahrnovat formální výcvik zaměřený na osvojení si určitých znalostí a dovedností, ovšem nejde o nejdůležitější část.
- **Implementace.** Realizace naplánovaných rozvojových aktivit.

Plán osobního rozvoje může být vyjádřen v podobě **smlouvy o vzdělávání**, což je formální dohoda mezi manažerem a zaměstnancem, která vymezuje, jaké vzdělání se má uskutečnit, jakých cílů vzdělávání se má dosáhnout a jakou roli přitom sehraje zaměstnanec, manažer, personalista nebo mentor. Partneři smlouvy o vzdělávání se dohodnou na způsobu dosažení cílů vzdělávání a na účelu svých rolí ve vzdělávání. Smlouva o vzdělávání rovněž

naznačí, jaké vzdělávací aktivity bude nutné podniknout. Tím se smlouva o vzdělávání stává určitým plánem vzdělávání.

## 23.5 Výcvik

Výcvik znamená uplatňování systematických a plánovaných výukových aktivit podporujících vzdělávání. Tento přístup se zaměřuje na vzdělávajícího se jedince a představuje jeden z několika možných nástrojů, které může organizace uplatnit, aby vzdělávání podpořila.

Reynolds (2004, s. 45) uvedl, že výcvik plní doplňkovou roli při urychlování vzdělávání: „Výcvik by měl být uplatňován spíše v situacích, které vyžadují direktivnější a odbornější přístup než v zájmu všeobecného a všestranného rozvoje lidí.“ Reynolds také uvedl, že tradiční model výcviku „podporuje spíše osvojování si specifických odborných znalostí než základní schopnosti učit se“.

## Uplatnění výcviku

Formální výcvik je opravdu jen jednou z možností, jak zajistit a podpořit vzdělávání v organizaci, ovšem své bezpochyby odůvodněné uplatnění nachází zvláště v následujících situacích:

- požadované znalosti nebo dovednosti nemohou být uspokojivě získány vzděláváním na pracovišti nebo samostatně řízeným vzděláváním;
- řada lidí si musí rychle osvojit odlišné znalosti a dovednosti, aby splnili nové požadavky, přičemž se nelze spoléhat na to, že si požadované znalosti a dovednosti osvojí na základě běžných pracovních zkušeností;
- úkoly, které je třeba splnit, jsou tak specializované nebo komplexní, že je nepravděpodobné, aby je lidé zvládli s potřebnou rychlostí jen s využitím své vlastní iniciativy;
- objeví se společná potřeba vzdělávání určité skupiny lidí, kterou je třeba uspokojit, což se týká například zapracování nových zaměstnanců nebo vzdělávání zaměřeného na počítačové nebo komunikační dovednosti.

## Zabezpečování výcviku

Problém zabezpečování výcviku definovat Reynolds (2004, s. 47) takto:

Některé typy intervencí mohou narušit samostatně řízené vzdělávání tím, že nevěnují dostatečnou pozornost potřebám vzdělávajícího se jedince v kontextu vytváření a vykonávání práce. Metody založené především na zprostředkování odborných znalostí a dovedností zaměstnancům... jsou nejrizikovější, protože jejich uplatňování často přehlíží kontext vytváření a vykonávání práce. V důsledku toho je v zásadě nemožné adekvátně uspokojit jakékoliv potřeby vzdělávání.

To je zásadní problém, který platí pro externí i interní výcvikové aktivity, kdy pro lidi může být obtížné uplatnit to, co se naučili, v naprosto odlišných podmínkách na jejich pracovištích. Výcvik může být vnímán jako odtržený od reality a osvojené znalosti a dovednosti

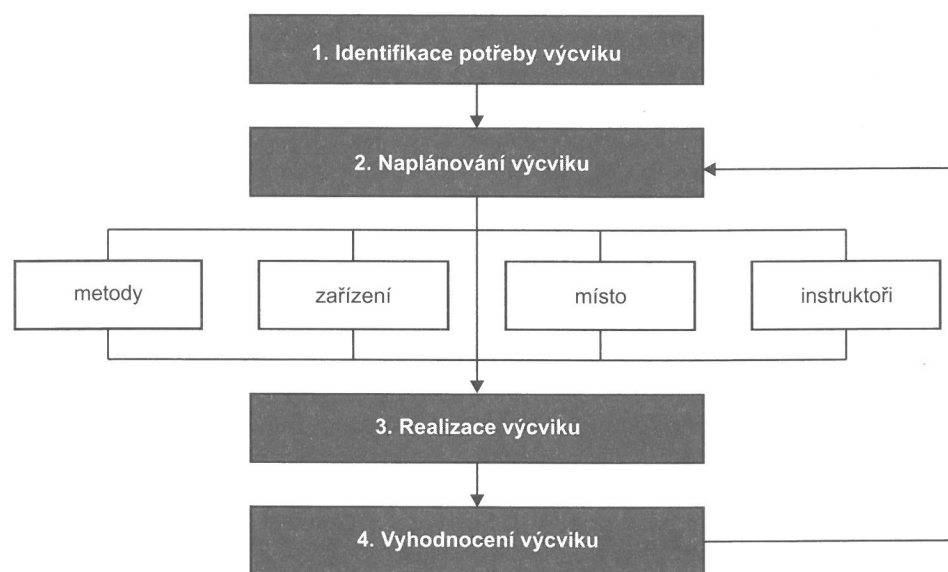
se mohou zdát jako irelevantní. Problém s přenosem osvojených znalostí a dovedností do praxe se často objevuje v případě výcviku manažerů nebo lídrů, ale týká se také jedinců vykonávajících manuální nebo administrativní práce.

Řešení tohoto problému spočívá ve snaze navrhnout a uskutečňovat co možná nejrelevantnější a nejrealističtější výcvikové aktivity, stejně jako ve snaze předvídat a zvládat veškeré potenciální problémy spojené s přenosem osvojených znalostí a dovedností do praxe. Lidé pravděpodobněji uplatní v praxi to, co se naučili, když to nepovažují za příliš obtížné, když jsou přesvědčeni, že je to relevantní, využitelné a přenositelné, když jsou podporováni liniiovými manažery, když mohou samostatně jednat a rozhodovat, když si věří a když jsou oddaní a angažovaní. Úspěšný přenos osvojených znalostí a dovedností do praxe je pravděpodobnější také v případě, že se uplatňuje systematický výcvik nebo *just-in-time* výcvik, jak je vysvětleno níže.

## Systematický výcvik

Za systematický se považuje výcvik, který je speciálně navrhován, plánován, realizován a vyhodnocován, aby uspokojoval konkrétní potřeby. Takový výcvik je zabezpečován lidmi, kteří vědí, jak výcvik provádět, přičemž dopady výcviku jsou pečlivě vyhodnocovány. Původní koncepce výcviku pochází z šedesátých let 20. století, kdy byla vypracována pro účely odvětvových rad pro vzdělávání, a jak znázorňuje obrázek 23.4, zahrnuje jednoduchý čtyřfázový model:

1. Identifikujte potřebu výcviku.
2. Naplánujte program výcviku, který danou potřebu uspokojí.
3. Realizujte výcvik prostřednictvím zkušených a vyškolených instruktorů.
4. Sledujte a vyhodnocujte výcvik, abyste zajistili jeho efektivnost.



Obr. 23.4 Model systematického výcviku

## Just-in-time výcvik

*Just-in-time* výcvik je spojen s uspokojováním naléhavých a důležitých potřeb vzdělávání, které souvisejí s plněním okamžitých nebo nastávajících pracovních úkolů. Tento výcvik se realizuje co nejbližší okamžiku, kdy se mají dané pracovní úkoly plnit. Výcvik je založen na identifikaci nejnovějších požadavků, priorit a plánů účastníků, kteří jsou informováni o reálných situacích, v nichž mohou uplatnit to, co se naučili. Program výcviku bere v úvahu jakékoliv problémy přenosu osvojených znalostí a dovedností do praxe. Cílem je zajistit, aby to, co se vyučuje, bylo považováno za něco, co je využitelné v běžných pracovních situacích.

## Zhuštěný výcvik

Zhuštěný výcvik představuje možnost osvojit si konkrétní znalost nebo dovednost během intenzivní výcvikové aktivity zaměřené na jednu činnost, jako je využívání konkrétní funkce určitého softwaru, poskytování zpětné vazby nebo vyřizování dotazů na určitý výrobek nebo službu společnosti. Tento výcvik se často realizuje s využitím e-learningu. Může být užitečný v případě rozvíjení dovedností, které jsou při práci snadno využitelné, ale může selhat v případě rozvíjení intelektuálních schopností. Může být také značně povrchní a příliš omezený. Navíc vyžaduje určitou podporu ze strany liniiových manažerů, která nebývá pravidlem. Nejlepší je v případech, kdy si zaměstnanci osvojují jednoduché postupy, které okamžitě využívají při práci. Také může doplnit některé dlouhodobé vzdělávací aktivity.

## Typy výcviku

Výcvikové programy nebo aktivity se mohou týkat následujících oblastí:

- manuální dovednosti;
- počítačové dovednosti;
- výcvik vedoucích týmů;
- výcvik manažerů;
- interpersonální dovednosti, například leadership, team building, skupinová dynamika, neurolingvistické programování;
- osobní dovednosti, například asertivita, koučování, komunikování, time management;
- výcvik zaměřený na procedury a postupy uplatňované v organizaci, například zapracování nových zaměstnanců, zdraví a bezpečnost, řízení pracovního výkonu, rovné příležitosti nebo řízení diverzity.

## Efektivní výcvikové postupy

Efektivní výcvik je založen na výše uvedeném systematickém přístupu s důrazem na analýzu dovedností. Účel výcviku by měl být jasně definován, a to ve smyslu požadovaného chování, které by mělo být výsledkem výcviku. Výcvik by měl být zaměřen na rozvoj přenositelných dovedností. Vyhodnocování výcviku by mělo být založeno na zkoumání a posuzování toho, do jaké míry výcvik splnil svůj účel.

## 23.6 Plánování a provádění vzdělávacích programů

Modelový postup plánování a provádění vzdělávacích programů má pět fází: analýzu, návrh, vývoj, realizaci, vyhodnocení.

### Fáze analýzy

Stanovení cílů vzdělávání, vymezení podmínek vzdělávání a určení stávajících znalostí a dovedností vzdělávajících se jedinců.

### Fáze návrhu

Analýza předmětu vzdělávání, koncept programu vzdělávání, určení studijních a výukových materiálů a stanovení metod vyhodnocování vzdělávání.

### Fáze vývoje

Vypracování podrobného programu vzdělávání na základě konceptu vytvořeného ve fázi návrhu. To zahrnuje sestavení plánu, vymezení obsahu a stanovení výstupů jednotlivých lekcí, stejně jako určení metod vzdělávání, studijních a výukových materiálů, technického vybavení, organizačního zajištění nebo administrativní podpory a zpracování finální tištěné verze programu určené pro distribuci zainteresovaným stranám. Musí být naprosto zřejmé, jaké jsou cíle a přínosy programu a jak jich bude dosaženo. Náklady na realizaci programu se musí udržet v rámci rozpočtu.

Osoby odpovědné za realizaci jednotlivých lekcí zpracují jejich podrobný obsah, rozhodnou o metodě jejich realizace, vyzkouší jejich realizaci a zabezpečí jejich soulad s ostatními lekcemi v rámci programu. Osoba odpovědná za realizaci celého programu zajistí koordinaci úsilí všech zúčastněných.

### Fáze realizace

Realizace programu vzdělávání v souladu s vytvořeným plánem.

### Fáze vyhodnocení

Vyhodnocení každé lekce z pohledu osoby odpovědné za realizaci celého programu, stejně jako z pohledu účastníků. Zkoumá se dopad programu na výkon a posuzuje se, do jaké míry program naplnil očekávání.

Sada nástrojů zaměřených na plánování a provádění vzdělávacích programů je představena v kapitole 67.

## 23.7 Blended learning

*Blended learning* představuje kombinování rozmanitých metod vzdělávání s cílem zlepšování celkové efektivnosti procesu vzdělávání tím, že se při realizaci vzdělávání budou jednotlivé metody vzdělávání navzájem doplňovat a podporovat.

Program *blended learningu* je možné naplánovat pro jednotlivce, přičemž lze kombinovat plánování zkušeností, samostatně řízené vzdělávání uskutečňované v souladu s plánem osobního rozvoje, e-learning, skupinové vzdělávání, koučování, mentorování a další vzdělávací aktivity realizované interně nebo externě.

Výcvik zaměřený na specifické dovednosti a určený pro určitou skupinu účastníků může být založen na kombinaci e-learningu, plánových výukových programů a vybraných externích kurzů. Různé výcvikové aktivity je možné kombinovat také v rámci určitého výcvikového kurzu. Například kurz zaměřený na rozvoj dovedností manažerů a vedoucích týmů by mohl zahrnovat výklad objasňující určité základní principy, ale mnohem více času by mělo být věnováno případovým studiím, simulacím, hraní rolí nebo jiným praktickým cvičením.

## 23.8 Vyhodnocování vzdělávání

Vyhodnocování vzdělávání je důležité, aby bylo možné posoudit jeho účinnost při dosahování výsledků stanovených v souvislosti s plánováním vzdělávací aktivity a aby bylo možné určit, kde je třeba dosáhnout zlepšení nebo změny, aby bylo vzdělávání ještě účinnější.

Jak uvedly Tamkinová, Yarnallová a Kerrinová (2002), vzdělávání může být modelováno jako řetězec událostí, od plánování vzdělávání za účelem uspokojení potřeb vzdělávání na úrovni organizace nebo jednotlivců ke vzdělávání, k němuž dochází během vzdělávací aktivity, od vzdělávání ke změněnému chování a od změněného chování k dopadu na ostatní jedince nebo organizaci jako celek.

Vyhodnocování je nedílnou součástí vzdělávacích aktivit. V podstatě jde o porovnávání stanovených cílů s dosaženými výsledky, přičemž smyslem je určit, do jaké míry vzdělávací aktivita splnila svůj účel. Stanovení cílů a metod vyhodnocování výsledků by mělo být nedílnou součástí fáze plánování jakéhokoliv vzdělávacího nebo rozvojového programu. Vyhodnocování naznačuje, co je třeba podniknout, aby se zajistilo, že vzdělávací aktivity budou účinné.

### Přístup k vyhodnocování vzdělávání

Již ve fázi plánování určité vzdělávací aktivity je třeba rozhodnout, jak budou vyhodnocovány výsledky této vzdělávací aktivity. Východiskem je definování očekávání, která se týkají dopadu vzdělávací aktivity na chování účastníků. Účelem vzdělávací aktivity by mělo být dosažení očekávané změny chování účastníků tak, aby skutečné chování účastníků po dokončení vzdělávací aktivity odpovídalo požadovanému chování, které by mělo být výsledkem úspěšné vzdělávací aktivity. Smyslem vyhodnocování je určit, do jaké míry vzdělávací aktivita splnila svůj účel. Zároveň s tím je třeba rozhodnout, jak budou získávány a analyzovány potřebné údaje.

Vyhodnocování vzdělávání by se mělo zaměřit na následující oblasti:

- **Plánování** – úroveň vymezení potřeb a stanovení cílů vzdělávání.
- **Realizace** – úroveň organizace a řízení vzdělávacích aktivit, vhodnost a účinnost metod vzdělávání, náklady na vzdělávání v porovnání s rozpočtem.
- **Reakce** – pocit účastníků vzdělávání.
- **Výsledky** – dopad vzdělávání na výkon jednotlivců, útvarů i organizace.



Vyhodnocování vzdělávání může probíhat na různých úrovních, počínaje okamžitou reakcí účastníků a konče dopadem na výkon organizace. Nejznámější a nejpoužívanější systém vyhodnocování vzdělávání na různých úrovních navrhl Kirkpatrick (1994).

## Úrovně vyhodnocování vzdělávání

Kirkpatrick (1994) navrhl čtyři úrovně vyhodnocování vzdělávání.

### Úroveň 1. Vyhodnocování reakcí

Na první úrovni se vyhodnocuje, jak účastníci na vzdělávání reagují. Svým způsobem se tak vyhodnocuje spokojenost zákazníků vzdělávání. Kirkpatrick vymezil následující pokyny pro vyhodnocování reakcí:

- určete, co chcete zjistit;
- vytvořte formulář, který umožní reakce účastníků kvantifikovat;
- přesvědčte účastníky, aby své připomínky a návrhy napsali;
- získejte odpovědi od všech účastníků;
- získejte upřímné odpovědi;
- vytvořte přijatelné standardy;
- posuzujte reakce podle těchto standardů a podnikněte vhodná opatření;
- komunikujte reakce podle potřeby.

Warr a kol. (1970) ve svém výzkumu ukázali, že existuje relativně malá korelace mezi reakcemi vzdělávajících se jedinců a následnými ukazateli změněného chování. Ale jak potvrdily Tamkinová, Yarnallová a Kerrinová (2002), i přesto se organizace snaží získávat určité reakce na vzdělávání, přičemž jejich obezřetné využívání může odhalit užitečný pohled účastníků na to, do jaké míry byly splněny cíle vzdělávání a proč.

### Úroveň 2. Vyhodnocování poznatků

Na druhé úrovni se vyhodnocuje, do jaké míry byly splněny cíle vzdělávání. Zjišťuje se, kolik znalostí si účastníci osvojili, jaké dovednosti si osvojili nebo zlepšili a do jaké míry se změnil jejich postoje směrem k požadovaným postojům. Pokud je to možné, vyhodnocování poznatků by mělo zahrnovat využití testů před zahájením i po skončení vzdělávání – písemný test, ústní zkouška nebo ukázka práce.

### Úroveň 3. Vyhodnocování chování

Na třetí úrovni se vyhodnocuje, do jaké míry se změnilo chování účastníků vzdělávání směrem k požadovanému chování, když se vrátili na svá běžná pracoviště k vykonávání svěřené práce. Zjišťuje se, do jaké míry došlo k přenosu osvojených znalostí, dovedností a postojů do praxe. V ideálním případě by toto zkoumání mělo proběhnout před zahájením i po skončení vzdělávání. Účastníkům by však měl být poskytnut určitý čas, aby mohli své chování změnit. Vyhodnocování by mělo odhalit, do jaké míry bylo dosaženo specifických cílů vzdělávání, které se týkaly změn chování a využití znalostí a dovedností.

### Úroveň 4. Vyhodnocování výsledků

Na čtvrté úrovni se vyhodnocují přínosy vzdělávání v porovnání s náklady na vzdělávání. Zjišťuje se přidaná hodnota vzdělávacích a rozvojových programů – jak přispěly ke zlepšení

výkonu organizace v porovnání s jeho předchozí úrovní. Vyhodnocování musí probíhat před zahájením i po skončení vzdělávání a mělo by odhalit, do jaké míry bylo dosaženo základních cílů vzdělávání v takových oblastech, jako je zvýšení prodeje, zvýšení produktivity, snížení počtu úrazů nebo zvýšení spokojenosti zákazníků. Vyhodnocování výsledků je samozřejmě jednodušší, je-li možné je kvantifikovat. Nicméně ve skutečnosti není vždy snadné prokázat míru přínosu vzdělávání ke zlepšení výsledků a oddělit tento přínos od jiných faktorů a, jak uvedl Kirkpatrick, hodnotitelé by měli být spokojeni alespoň s určitými náznaky přínosů, protože získat nezvratné důkazy bývá obvykle nemožné. Zřejmě nejpřesvědčivější metodou demonstrování toho, že „se vzdělávací programy vyplácejí“, je měření návratnosti investic, které je vysvětleno níže.

V praxi bývá pro organizace obtížné postoupit nad úroveň 1. To je důvod, proč se prosazuje využívání celkových ukazatelů, jako je návratnost investic nebo návratnost očekávání.

## Návratnost investic

Někteří odborníci prosazují návratnost investic – *return on investment* (ROI) – jako prostředek vyhodnocování celkového dopadu vzdělávání na výkon organizace. Tento ukazatel se vypočítá jako:

$$\frac{\text{přínosy ze vzdělávání (Kč)} - \text{náklady na vzdělávání (Kč)}}{\text{náklady na vzdělávání (Kč)}} \times 100$$

Kearns a Miller (1997) dospěli k přesvědčení, že jedině tento ukazatel je užitečný při vyhodnocování celkového dopadu vzdělávání. Jenže při vyhodnocování dopadu specificky zaměřeného vzdělávání by se měla používat konkrétní „tvrdá“ měřítka. Například, jestliže je cílem vzdělávání lepší povědomí o zákaznících nebo lepší přístup k zákazníkům, měl by být měřen dopad vzdělávání na útratu zákazníků, spokojenost zákazníků nebo počet zákazníků.

Tlak na prokazování finančních přínosů jakýchkoliv aktivit organizace, zvláště v oblastech, jako je vzdělávání a rozvoj, zvýšil zájem o ukazatel návratnosti investic. Problém spočívá v tom, že zatímco je poměrně snadné zaznamenávat v penězích náklady na vzdělávání, je mnohem obtížnější vyjadřovat v penězích přínosy ze vzdělávání.

## Návratnost očekávání

Vyhodnocování vzdělávání se tradičně zaměřuje na Kirkpatrickův přístup, kdy se postupuje po jednotlivých úrovních. Existuje však trend, podle něhož by se pozornost měla zaměřit na samotný proces vzdělávání a na dosažené výsledky vzdělávání. To znamená zaměřit se na ukazatel návratnosti očekávání, který umožňuje vyhodnotit, do jaké míry se podařilo dosáhnout očekávaných přínosů jakékoliv investice do vzdělávání. Jak uvedla Andersonová (2007, s. 33): „Společně s hlavními zainteresovanými stranami se nejprve vymezí očekávané přínosy určité intervence nebo investice v oblasti vzdělávání a následně se vyhodnotí, do jaké míry bylo těchto očekávaných přínosů dosaženo.“

## Problémy vyhodnocování vzdělávání

Specialisté na vzdělávání a rozvoj všeobecně uznávají, že vzdělávání je třeba vyhodnocovat, a Kirkpatrickův model vyhodnocování vzdělávání je dobře znám, ale Grove a Ostroff (1990) vymezili pět problémů, které umožňují vysvětlit, proč vyhodnocování vzdělávání neprobíhá v organizacích příliš efektivně:

1. Vrcholové vedení často nepožaduje nebo nevyužívá informace o dopadech vzdělávání, které jsou k dispozici.
2. Specialisté na vzdělávání a rozvoj nemají dostatek odborných znalostí, aby věděli, jak vyhodnocování vzdělávání provádět.
3. Vzdělávací programy nemají jasně stanovené cíle, takže vymezit určitá kritéria, na jejichž základě by se vzdělávání vyhodnocovalo, je dosti obtížné, respektive téměř nemožné.
4. Omezené rozpočty na vzdělávání znamenají, že se peníze věnují spíše na provádění vzdělávání než na vyhodnocování vzdělávání.
5. Rizika spojená s vyhodnocováním vzdělávání by mohla být příliš velká, vzhledem k tomu, že by vyhodnocování mohlo odhalit, že dopad vzdělávání byl minimální.

Andersonová (2007, s. 33) okomentovala problémy tradičního přístupu k vyhodnocování vzdělávání následovně:

Tradiční přístupy k vyhodnocování vzdělávání umožňují prokázat význam specifických intervencí v oblasti vzdělávání a umožňují demonstrovat jejich nákladově efektivní zabezpečování. Jenže takové důkazy, které se mimo jiné snaží prokázat, že školitel odvedl dobrou práci, nemusí nutně prokazovat míru přínosu vzdělávání k naplňování strategických priorit organizace... Zatímco se tradiční přístup zaměřuje na vyhodnocování reakcí a výsledků účastníků a školitelů, které vyplývají z realizace jednotlivých intervencí v oblasti vzdělávání, strategický přístup vyžaduje zaměřit se na vyhodnocování celkového přínosu rozmanitých procesů, které v oblasti vzdělávání probíhají.

## Využití vyhodnocování vzdělávání

Čím pečlivěji budou vymezeny potřeby vzdělávání a čím přesněji budou stanoveny cíle vzdělávání, tím efektivnější bude vyhodnocování vzdělávání. To je základ vyhodnocování vzdělávání na jakékoliv úrovni.

Dalo by se říci, že jediná zpětná vazba vyplývající z vyhodnocování vzdělávání, na které opravdu záleží, je zpětná vazba na úrovni výsledků, to znamená, jestli vzdělávání přineslo zlepšení výsledků útvaru nebo organizace. V případě, že by se nepodařilo takový přínos vzdělávání prokázat, je možné vyhodnocovat přínos vzdělávání na úrovni chování, to znamená, jestli vzdělávání přineslo požadovanou změnu chování. Jestliže byla provedena analýza dopadu chování na výsledky, je možné předpokládat, že požadovaná změna chování přinese dosažení požadovaných výsledků. Podobně je možné vyhodnocovat přínos vzdělávání na úrovni poznatků. Jestliže byla provedena analýza požadovaných znalostí, dovedností a postojů a jejich dopadu na chování, je možné předpokládat, že osvojení si požadovaných znalostí, dovedností a postojů přinese požadovanou změnu chování. Nakonec, když všechno ostatní selže, je možné vyhodnocovat přínos vzdělávání alespoň na úrovni reakcí, které poskytují okamžitou zpětnou vazbu týkající se kvality vzdělávání,

včetně výkonu školitele. Taková zpětná vazba může naznačit správnou cestu k nápravným opatřením.

## 23.9 Odpovědnost za realizaci vzdělávání a rozvoje

Jednotliví zaměstnanci by měli očekávat, že budou muset převzít značnou část odpovědnosti za řízení svého vlastního vzdělávání a rozvoje (samostatně řízené vzdělávání), ale přitom potřebují určitou pomoc a podporu ze strany liniových manažerů a organizace, včetně personalistů, kteří se zabývají vzděláváním a rozvojem.

Linioví manažeři hrají klíčovou roli při plánování, organizování a usnadňování zapracování nových zaměstnanců, při vytváření příležitostí ke vzdělávání a rozvoji (plánování zkušeností), při koučování nebo mentorování, při přezkoumávání pracovního výkonu a individuálního rozvoje, při naplňování smluv o vzdělávání nebo při uskutečňování plánů osobního rozvoje. Jenže linioví manažeři musí být k těmto aktivitám přesvědčováni a podněcováni. Měli by pochopit, že podpora vzdělávání a rozvoje je důležitou součástí jejich povinnosti a že jejich výsledky v oblasti podpory vzdělávání a rozvoje budou sledovány a vyhodnocovány.

Odpovědnost za realizaci vzdělávání a rozvoje se stále více přesouvá z personalistů na manažery a zaměstnance. Personalisté, kteří se zabývají vzděláváním a rozvojem, by měli vzdělávání a rozvoj spíše usnadňovat než poskytovat. Podle Stewarta a Tansleyové (2002) by se specialisté na vzdělávání a rozvoj měli zaměřit spíše na proces učení než na obsah vzdělávacích a rozvojových kurzů. Podle Carterové, Hirshové a Astonové (2002) se mění způsoby realizace vzdělávání, což vyžaduje, aby specialisté na vzdělávání a rozvoj plnili různé role, zejména roli facilitátorů a agentů změny.

## Role specialistů na vzdělávání a rozvoj

Jako facilitátoři analyzují specialisté na vzdělávání a rozvoj jednotlivé potřeby vzdělávání a navrhují, jak tyto potřeby co nejlépe uspokojit. Spravují zdroje určené pro vzdělávání, organizují e-learning, provádějí intervence v oblasti vzdělávání nebo zabezpečují outsourcing vzdělávání.

Specialisté na vzdělávání a rozvoj by měli spíše podporovat učení než realizovat výcvik. Jejich nejvýznamnější aktivitou je podněcovat, usměrňovat a podporovat liniové manažery při plnění jejich povinností v oblasti vzdělávání a rozvoje. Jenže skutečnost je taková, že mnoho specialistů na vzdělávání a rozvoj se stále zabývá hlavně realizací běžného výcviku. Jak konstatoval Poell (2005, s. 85): „Přestože se dnes běžně tvrdí, že zaměstnanci sami zodpovídají za své vlastní vzdělávání a kariéru, v praxi specialisté na vzdělávání a rozvoj stráví většinu svého času zabezpečováním výcviku zaměstnanců.“ Sambrooková a Stewart (2005, s. 79) dospěli na základě svého transevropského výzkumu k závěru, že „navzdory přání a v některých případech i úsilí specialistů na vzdělávání a rozvoj, praxe vzdělávání a rozvoje stále do značné míry spoléhá na tradiční a formální intervence týkající se výcviku zaměstnanců“.

Není obtížné pochopit, proč se to děje. Tradičně se očekává, že specialisté na vzdělávání a rozvoj budou uplatňovat systematický přístup, což znamená, že budou uplatňovat speciálně navrhované, plánované, realizované a vyhodnocované vzdělávací a rozvojové aktivity, aby uspokojovali konkrétní potřeby vzdělávání a rozvoje, a přesně takový přístup

tedy uplatňují. Podpora samostatně řízeného vzdělávání nebývá vyžadována a je obtížnější, a proto se tím příliš nezabývají.

## Případové studie

### Skotská policie – přepracování systému výcviku

Radikální přepracování systému výcviku uplatňovaného Skotskou policií vytvořilo více příležitostí pro povyšování a vyústilo v udělení prestižního ocenění National Training Award. Přepracovaný systém výcviku usnadňuje učení tím, že si účastníci před setkáním prostudují všechny materiály a během setkání diskutují o problémech a učí se jeden od druhého. Odpovědnost za vzdělávání je přenesena na jednotlivce – musíš chtít být policistou a musíš se chtít učit. Po patnácti týdnech úvodního výcviku následuje dvoutýdenní výcvik zaměřený na oblasti, které jsou pro policisty zvláště důležité. Tento výcvik je přizpůsoben individuálním potřebám, kdy se vytvářejí skupiny účastníků s obdobnými potřebami. Tento „partnerský přístup“ umožňuje účastníkům soustředit se na komunikaci a schopnost řešit problémy. Po skončení výcviku dostávají účastníci Certificate of Higher Education v policejní práci vydaný University of Stirling. Příležitostí je získání osvědčení v manažerských dovednostech.

### Cable & Wireless – integrovaný e-learning

Ve společnosti Cable & Wireless je e-learning založen na jednotné platformě pro vzdělávání, kterou na základě outsourcingové smlouvy poskytuje e-learningová společnost SkillSoft. Základem platformy je systém pro řízení vzdělávání, který společnost Cable & Wireless využívá jako portál s názvem „iLEARN“. Tento portál zpřístupňuje uživatelům veškeré možnosti vzdělávání prostřednictvím e-learningu. Knihovna studijních materiálů zahrnuje přibližně 15 000 položek. Dalších asi 60 vzdělávacích modulů dodala společnost Cable & Wireless.

Během prvního roku využily tento systém e-learningu tři čtvrtiny zaměstnanců a tento počet stále roste. Bylo zpřístupněno 20 000 e-learningových aktivit a uživatelé strávili e-learningem celkem 15 000 hodin.

### Orange – koučování kariéry

Ve společnosti Orange se koučování využívá za účelem podpory a vedení lidí na pracovišti nebo v rámci programů osobního rozvoje. Programy koučování kariéry jsou založeny na využívání dobrovolníků z řad liniových manažerů, kteří byli vyškoleni, aby koučovali zaměstnance, s nimiž nejsou ve vztahu nadřízenosti a podřízenosti.

Koučování kariéry sleduje dva cíle: 1) v souladu s celkovou strategií řízení talentů se společnost Orange snaží, aby zaměstnanci převzali větší odpovědnost za svou vlastní kariéru; 2) ve vztahu ke konkurenci se společnost Orange snaží udržet si schopné zaměstnance tím, že s nimi začne řešit jejich kariéru dříve, než se začnou rozhlížet jinde. Koučování kariéry je nabízeno všem zaměstnancům bez ohledu na jejich postavení. Program zahrnuje tři devadesátiminutová sezení s liniovým manažerem v roli kouče, který prošel speciálním výcvikem zaměřeným na koučování kariéry.

Zaměstnanci vyplňují online přihlášku, která musí obsahovat souhlas jejich nadřízeného, a potvrzují zájem účastnit se procesu koučování během 8–10 týdnů. Součástí přihlášky je otázka „Proč chcete být koučováni?“ s příklady odpovědí, které mohou zaměstnanci vybrat.

Struktura procesu koučování je pevně stanovena. Plánovaným výsledkem z hlediska zaměstnance je vymezení cílů kariéry, které zaměstnanec projednává s nadřízeným během následujícího přezkoumání pracovního výkonu. Koučové zadávají zaměstnancům různé úkoly k procvičování mezi jednotlivými sezeními. Zadání těchto úkolů připravuje tým řízení talentů.

Po skončení procesu koučování jsou zaměstnanci požádáni, aby vyplnili hodnotící dotazník, jehož prostřednictvím by měli vyjádřit prožitou zkušenost, zhodnotit styl kouče a posoudit dosažené výsledky.

### Marks & Spencer – koučování nováčků

Společnost Marks & Spencer tradičně prováděla výcvik svých asistentů a asistentek zákazníků mimo pracoviště ve stylu běžné výuky, ale zavedla novou roli kouče. Kouč provede nového zaměstnance nezbytnými výcvikovými aktivitami, které odpovídají jeho pracovnímu zařazení, stejně jako veškerými doplňujícími vzdělávacími aktivitami, které by mohl potřebovat. Využívají se formální karty s uvedením požadovaných dovedností, podle kterých kouč zjistí, co by se mělo posuzovat a na co by se mělo vzdělávání zaměřit. Každý účastník výcviku také obdrží příručku shrnující hlavní body vzdělávání.

### TNT – realizace programu základních dovedností

Společnost TNT UK Ltd. má přes 9500 zaměstnanců pracujících po celém Spojeném království a Irsku. Společnost se zabývá přepravou expresních zásilek.

Program základních dovedností vznikl jako společná iniciativa TNT a Transport and General Workers' Union (T&G). T&G poskytla školitele a příspěvek na vytvoření programu. TNT poskytla ostatní zdroje, včetně kancelářských prostor, počítačů nebo občerstvení. Role zástupců T&G byla rozhodující při identifikaci zaměstnanců s potřebou osvojit si základní dovednosti. Zástupci T&G nejprve identifikovali jednotlivé zaměstnance a následně je podněcovali k tomu, aby se do programu zapojili. Výzvou bylo přesvědčit zaměstnance k účasti v programu bez toho, aby to považovali za něco špatného. Taktika spočívala spíše ve zdůrazňování přínosů programu, například zlepšení komunikačních dovedností, což bylo lepší než zdůrazňovat řešení problémů nebo odstraňování nedostatků.

Program byl navržen tak, aby se uskutečnil v průběhu pěti dnů. Nepřetržitý program v průběhu několika dnů je výhodnější v porovnání s programem rozděleným do několika modulů, protože je například méně pravděpodobné, že účastníci ztratí zájem nebo budou vystaveni narážkám ze strany kolegů. Program byl zaměřen na čtení, psaní, počítání a práci s počítačem. Na konci programu obdrželi účastníci certifikát.

### Lyreco Ltd. (UK) – měření přínosu vzdělávání k výsledkům společnosti

Lyreco UK je součástí celosvětové společnosti zaměřené na kancelářské potřeby. Různé metriky jsou ústřední součástí všech procesů řízení ve společnosti a poskytují informace pro investice do vzdělávání a plánování procesů. Například v oblasti prodeje se měří obrát, marže nebo obchodní příležitosti, zatímco v oblasti služeb zákazníkům se měří náklady na linku, míra neuskutečněných hovorů, průměrná doba hovoru nebo průměrná doba čekání. Výsledky ve všech oblastech se vyhodnocují měsíčně, aby se identifikovaly oblasti vyžadující pozornost, a tým vzdělávání a rozvoje realizuje vzdělávací aktivity, které by lidem měly pomoci zlepšit jejich pracovní výkon. Když byly jako oblast vyžadující pozornost identifikovány marže, zúčastnilo se více než 150 lidí cílených workshopů a následující vyhodnocení výsledků ukázalo zlepšení. Podobně vedoucí skladů s nejvyšší fluktuací

zaměstnanců se zúčastnili cíleného vzdělávacího programu a v důsledku toho dosáhla fluktuace zaměstnanců své vůbec nejnižší úrovně.

## Shrnutí

### Přístup ke vzdělávání a rozvoji

- Východiskem vzdělávání a rozvoje je systematická identifikace potřeb vzdělávání. Ta umožňuje provést volbu mezi různými přístupy a rozhodnout, které postupy pro zvolený přístup uplatnit.
- Mezi přístupy, ze kterých je možné volit, patří vzdělávání na pracovišti, samostatně řízené vzdělávání, e-learning nebo formální vzdělávací a rozvojové programy a aktivity.
- Ve všech případech, ve kterých je to možné, by měl být uplatněn blended learning.
- V každém případě je důležité vyhodnocovat účinnost procesů vzdělávání a rozvoje, aby je bylo možné v případě nutnosti zlepšovat.

### Identifikace potřeb vzdělávání

Veškeré vzdělávací aktivity musejí vycházet z poznání a pochopení toho, co se má udělat a proč se to má udělat. Proto je třeba nejprve identifikovat a analyzovat potřeby vzdělávání, a to jak na úrovni organizace, tak na úrovni skupin i jednotlivců, a následně definovat účel vzdělávacích aktivit.

### Vzdělávání na pracovišti

Vzdělávání na pracovišti souvisí s učením se na základě pracovních zkušeností. Lidé se učí během vykonávání svěřené práce, přičemž vlastní pracovní zkušenosti vstřebávají a reflektují, aby jim správně porozuměli a mohli je běžně využívat. Vzdělávání na pracovišti je převážně neformální proces, ačkoliv důležitou roli při jeho usnadňování hrají linioví manažeři.

### Samostatně řízené vzdělávání

Samostatně řízené vzdělávání se týká podněcování jedinců k tomu, aby převzali odpovědnost za uspokojování svých vlastních potřeb vzdělávání s cílem zlepšovat svůj pracovní výkon nebo rozvíjet svůj potenciál a naplňovat své touhy spojené s kariérou.

### Koučování

Koučování je osobní (obvykle 1 + 1) přístup, který lidem pomáhá rozvíjet jejich znalosti a dovednosti a zlepšovat jejich výkon.

### Mentorování

Mentorování je proces založený na využívání speciálně vybraných a vyškolených jedinců (mentorů), kteří pomáhají přiděleným osobám při jejich vzdělávání a rozvoji tím, že jim poskytují odborné vedení, praktické rady a trvalou podporu.

### E-learning

E-learning představuje využívání informačních a komunikačních technologií za účelem podporování jednotlivých zaměstnanců při jejich vzdělávání, a to především z hlediska zprostředkování studijních materiálů a odborného vedení.

### Plánování zkušeností

Plánování zkušeností je proces definování sekvence zkušeností, které lidem umožní osvojit si znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání svěřené práce a které lidi připraví na přijetí dalších povinností a větší odpovědnosti. Tento proces podporuje učení se na základě zkušeností a naplňování specifikace vzdělávání.

### Plánování osobního rozvoje

Plánování osobního rozvoje provádějí jednotliví zaměstnanci, jimž se nabízí vedení, rada a podpora ze strany manažerů, přičemž obvykle se vychází z přezkoumání pracovního výkonu a individuálního rozvoje. Plány osobního rozvoje vymezují opatření, která hodlají jednotliví zaměstnanci podniknout za účelem svého vzdělávání a rozvoje.

### Plánování a provádění vzdělávacích programů

Modelový postup plánování a provádění vzdělávacích programů má pět fází: analýzu, návrh, vývoj, realizaci, vyhodnocení.

### Základní kritéria účinnosti vzdělávacího programu

- Program vychází z důkladného vyhodnocení potřeb vzdělávání.
- Jsou stanoveny jasné cíle odpovídající výsledkům programu.
- Jsou vymezeny standardy pro realizaci programu.
- Jsou určena kritéria a metody pro měření úspěšnosti programu.
- Využívá se kombinace neformálních i formálních metod vzdělávání a rozvoje vyhovující zjištěným potřebám účastníků programu.
- Jsou vyhodnocovány výsledky programu.

### Blended learning

*Blended learning* představuje kombinování rozmanitých metod vzdělávání s cílem zlepšování celkové efektivnosti procesu vzdělávání tím, že se při realizaci vzdělávání budou jednotlivé metody vzdělávání navzájem doplňovat a podporovat.

### Vyhodnocování vzdělávání

Vyhodnocování je nedílnou součástí vzdělávacích aktivit. V podstatě jde o porovnávání stanovených cílů s dosaženými výsledky, přičemž smyslem je určit, do jaké míry vzdělávací aktivita splnila svůj účel. Kirkpatrick navrhl čtyři úrovně vyhodnocování vzdělávání: 1) reakce, 2) poznatky, 3) chování a 4) výsledky.

### Odpovědnost za realizaci vzdělávání a rozvoje

- Jednotliví zaměstnanci by měli očekávat, že budou muset převzít značnou část odpovědnosti za řízení svého vlastního vzdělávání a rozvoje, ale přitom potřebují určitou pomoc a podporu ze strany liniových manažerů a organizace, včetně personalistů.
- Linioví manažeři hrají klíčovou roli při plánování, organizování a usnadňování zapracování nových zaměstnanců, při vytváření příležitosti ke vzdělávání a rozvoji, při koučování nebo mentorování, při přezkoumávání pracovního výkonu a individuálního rozvoje, při naplňování smluv o vzdělávání nebo při uskutečňování plánů osobního rozvoje.
- Personalisté, kteří se zabývají vzděláváním a rozvojem, by měli vzdělávání a rozvoj spíše usnadňovat než poskytovat.

## Otázky

- Jaký by měl být obecný přístup ke vzdělávání a rozvoji?
- Proč je identifikace potřeb vzdělávání tak důležitá?
- Které metody slouží k identifikaci potřeb vzdělávání?
- Co znamená vzdělávání na pracovišti?
- Co je plán osobního rozvoje?
- Kdy se uplatňuje výcvik?
- Co je systematický výcvik?
- Jak by měly být plánovány a uskutečňovány vzdělávací aktivity?
- Co znamená blended learning?
- Které čtyři úrovně vyhodnocování vzdělávání navrhl Kirkpatrick?

## 24 Rozvoj lídrů a manažerů

### KLÍČOVÉ POJMY

development centra ● vedení ● řízení ● plánování následnictví manažerů ● rozvoj lídrů ● rozvoj manažerů ● učení se akcí ● učení se hrou

### STUDIJNÍ CÍLE

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit:

- podstatu rozvoje lídrů a manažerů,
- pojetí vedení a řízení,
- rozdíly mezi rozvojem lídrů a rozvojem manažerů,
- formální i neformální přístupy k rozvoji manažerů,
- roli organizace, jednotlivců a specialistů na vzdělávání a rozvoj,
- kritéria vyhodnocování rozvoje lídrů a manažerů.

### 24.1 Úvod

Tato kapitola se zabývá tím, co mohou organizace udělat pro to, aby rozvíjely efektivní lídry a manažery, s ohledem na to, co uvedl Drucker (1955, s. 158): „Prosperita, ne-li přežití jakéhokoliv podniku závisí na výkonu jeho manažerů zítřka.“

Kapitola začíná definicí rozvoje lídrů a manažerů. Následuje vysvětlení pojetí vedení a řízení, které je východiskem porovnání programů rozvoje lídrů a manažerů a posouzení toho, do jaké míry, pokud vůbec, se tyto programy liší. Toto posouzení vede k závěru, že ačkoliv jsou tyto programy úzce provázány a mohou být prováděny společně, jsou dostatečně odlišné na to, aby mohly být zkoumány odděleně, což je náplň zbývajících dvou oddílů této kapitoly.

### 24.2 Definice rozvoje lídrů a manažerů

Programy rozvoje lídrů a manažerů umožňují manažerům osvojit si kvality týkající se vedení a řízení, které potřebují k dosažení úspěchu. Tyto programy jsou důležitou součástí řízení talentů, ve spojení s řízením kariéry, které bylo vysvětleno v kapitole 20. Přitom se využívá *blended learning*, to znamená kombinování rozmanitých vzdělávacích aktivit, jako