

Marek se s kolegy účastnil školení pro vedoucí prodejen, kteří mají za úkol řídit prodavače (rozdělovat jim práci, učit je prodávat, poskytovat jim zpětnou vazbu). Školitel jim vysvětlil, jak se poskytuje zpětná vazba, přidělují úkoly a učí druzí. Vedoucí prodejen vzděláváním na taková témata ještě neprošli, mnozí z nich však na této pozici již dlouhou dobu pracují. Obsah školení vycházel z nabídky na klíč, poskytované vybranou lektorskou firmou. Na firmě a zvoleném školení se na základě doporučení z HR oddělení shodli nadřízení vedoucích prodejen. Po skončení školení dostali nadřízení zprávu o průběhu školení a výsledky ze znalostního testu, který na konci školení všichni vedoucí prodejen absolvovali. Jakmile se Marek vrátil ze školení, zjistil, že tři prodavači dali výpověď a ve stávajícím počtu to nezvládnou, tudíž musí začít sám prodávat. Namísto školení tedy na dojednané schůzce s nadřízeným probírali nastalý podstav. Nadřízený mu vyjádřil pochopení pro jeho obtížnou situaci a slíbil, že se pokusí co nejrychleji najít náhradu, aby měl Marek více prostoru věnovat se vedení.

1. Identifikujte silné a slabé stránky nastaveného rozvoje.
2. Navrhněte změny, které by pomohly vyřešit „mezery“ v nastaveném procesu.
3. Opřete návrhy svých změn o odbornou literaturu, případně o logické argumenty.

Marek se s kolegy účastnil školení pro vedoucí prodejen, kteří mají za úkol řídit prodavače (rozdělovat jim práci, učit je prodávat, poskytovat jim zpětnou vazbu). Školitel jim vysvětlil, jak se poskytuje zpětná vazba, přidělují úkoly a učí druzí. Vedoucí prodejen vzděláváním na taková témata ještě neprošli, mnozí z nich však na této pozici již dlouhou dobu pracují. Obsah školení vycházel z nabídky na klíč, poskytované vybranou lektorskou firmou. Na firmě a zvoleném školení se na základě doporučení z HR oddělení shodli nadřízení vedoucích prodejen. Po skončení školení dostali nadřízení zprávu o průběhu školení a výsledky znalostního testu, který na konci školení všichni vedoucí prodejen absolvovali. Jakmile se Marek vrátil ze školení, zjistil, že tři prodavači dali výpověď a ve stávajícím počtu to nezvládnou, tudíž musí začít sám prodávat. Namísto školení tedy na dojednané schůzce s nadřízeným probírali nastalý podstav. Nadřízený mu vyjádřil pochopení pro jeho obtížnou situaci a slíbil, že se pokusí co nejrychleji najít náhradu, aby měl Marek více prostoru věnovat se vedení.

1. Identifikujte silné a slabé stránky nastaveného rozvoje.

SILNÉ

- nové školení zaměřené na činnosti vedoucích → využitelnost
- nadřízení mají nějaký podíl na výběru školení → vyšší šance na zacílenost
- nadřízení dostali alespoň zprávu o průběhu → mohli reagovat
- ověření úspěšnosti školení alespoň testem → efektivita
- po školení měla následovat ZV s nadřízeným → šance na přenos (a změnu školení)

SLABÉ

- školení → jde o činnosti, ne znalosti, zkoušení je lepší
- zamci mají zkušenost → chybí diagnostika jejich potřeb, zacílenost, motivování
- školení je na klíč → není zacílené na konkrétní potřeby firmy
- nadřízení mají malý podíl na školení → mohli určit potřeby, zúčastnit se školení
- ověření efektivitu testem → znalost nestačí, nezajistí přenos ani efektivitu
- nadřízený školení neprobral → snížení přenosu a chybí ZV (na obě strany)
- nadřízený nezajistil aspoň trochu vedení → snížení přenosu

2. Navrhněte změny, které by pomohly vyřešit „mezery“ v nastaveném procesu.

3. Opřete návrhy svých změn o odbornou literaturu, případně o logické argumenty.

- školení → **trénink** = aktivní zkoušení vede oproti přednášce k lepšímu naučení (Supramaniam et al., 2018), lepšímu pozdějšímu vybavení (Rahmati et al., 2017) a vyššímu přenosu do praxe, protože od ní není tak odtržená (Martin et al., 2013)

- (spolu)stanovení **cíle** = vede k vyšší motivaci, protože se na něm zamci podílí a protože volí takový, co připadá užitečný i jim (Locke & Latham, 2006), a k vyššímu přenosu do praxe, protože rozvoj víc pasuje na potřeby zaměstnanců a odpovídá na to, co je v práci trápí (Wexley & Nemeroff, 1975)
- totéž platí i o podílu nadřízených na stanovení cílů
- **spoluúčast (podpora) nadřízených** na školení pomáhá pozdějšímu vybavení naučeného a přenosu do praxe, protože nadřízený může předat své zkušenosti a pomoci svým konkrétním podřízeným nejen na místě, ale i při průběžné zpětné vazbě, která díky tomu bude efektivnější (Bibi et al., 2018)
- test → **ZV** = podrobnější, používá příklady toho, co dělal trainee dobře a kde je prostor pro zlepšení, což umožňuje s nadřízeným lépe zacílit další rozvoj (Vaculík, 2011)
- **zpětná vazba po školení** pomáhá přenosu do praxe, protože prospívá motivaci kvůli stanovení dalších cílů a vybavení naučeného (Van den Bossche & Segers, 2010)
- bez **dalšího zkoušení** po „vyzkoušení“ získaná dovednost logicky „zrezne“, opakování také pomáhá zapamatování

Zdroje:

- Bibi, P., Ahmad, A., & Majid, A. H. (2018). The Impact of Training and Development and Supervisor Support on Employees Retention in Academic Institutions: The Moderating Role of Work Environment. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 20(1), 113–131. doi: 10.22146/gamaijb.24020
- Locke, E. A., Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theor. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265–268. doi:10.1111/j.1467-8721.2006.00449
- Martin, B. O., Kolomitro, K., & Lam, T. (2013). Training Methods: A Review and Analysis. *Human Resource Development Review*, 13(1), 11–35. doi: 10.1177/1534484313497947
- Rahmati, H., Yaghoubinia, F., & Zare Mehrabady, R. (2017). Comparing the Effect of Lecture-Based Training and Basic Life Support Training Package on Cardiopulmonary Resuscitation Knowledge and Skill of Teachers, *Health Scope*, 6(3). doi: 10.5812/jhealthscope.15165.
- Supramaniam, P. R., Mittal, M., Davies, R., Lim, L. N., & Arambage, K. (2018). Didactic lectures versus simulation training: a randomised pilot evaluation of its impact on surgical skilil. *Gynecological Surgery*, 15(21), 1–7. doi: 10.1186/s10397-018-1053-5

Vaculík, M. (2010). *Assessment centrum: Psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. Brno: NC Publishing.

Van den Bossche, P., & Segers, M. R. (2010). Transfer of Training: The Role of Feedback in Supportive Social Networks. *International Journal of Training and Development*, 14(2), 81–94. doi: 10.1111/j.1468-2419.2010.00343.x

Wexley, K. N., & Nemeroff, W. F. (1975). Effectiveness of positive reinforcement and goal setting as methods of management development. *Journal of Applied Psychology*, 60(4), 446–450. <https://doi.org/10.1037/h0076912>