

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

INTERNÍ PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ

INTERNAL EDUCATION IN THE COMPANY

Magisterská diplomová práce

Eva Midrlová

Vedoucí magisterské diplomové práce: PhDr. Miroslava Dvořáková, Ph.D.

Olomouc 2015

Prohlašuji, že jsem tuto magisterskou diplomovou práci vypracovala samostatně, pod vedením PhDr. Miroslavy Dvořákové, Ph.D. a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Brně dne 30. listopadu 2015

.....

vlastnoruční podpis

Obsah

Úvod	4
1	Vzdělávání dospělých 5
1.1	CELOŽIVOTNÍ UČENÍ 6
1.2	PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ 8
1.2.1	Význam a cíle podnikového vzdělávání 9
1.2.2	Strategické a systematické vzdělávání zaměstnanců 10
1.3	SPOLEČNOST XY 12
1.3.1	Vzdělávání ve společnosti XY 13
2	Vzdělavatel dospělých 14
2.1	CHARAKTERISTIKA VZDĚLAVATELE DOSPĚLÝCH 14
2.1.1	Typologie vzdělavatelů dospělých 16
2.1.2	Role vzdělavatele dospělých 17
2.1.3	Vyučovací styly vzdělavatelů dospělých 19
2.2	INTERNÍ VZDĚLAVATEL DOSPĚLÝCH 20
2.2.1	Využití interních vzdělavatelů dospělých ve společnosti XY 21
2.2.2	Výhody a rizika při využití interních vzdělavatelů dospělých 25
3	Kompetence a kompetenční modely 29
3.1	ŘÍZENÍ A ROZVOJ PODLE KOMPETENCÍ (CBM) 29
3.1.1	Vzdělávání podle kompetencí (CBE) 30
3.2	KOMPETENCE 31
3.2.1	Struktura, znaky a dělení kompetencí 33
3.2.2	Identifikace kompetencí 37
3.2.3	Kompetence vzdělavatele dospělých 38
3.2.4	Kompetence interních vzdělavatelů dospělých ve společnosti XY 40
3.3	KOMPETENČNÍ MODEL 52
3.3.1	Tvorba kompetenčního modelu 53
3.3.2	Kompetenční model pro interní vzdělavatele dospělých ve společnosti XY 54
4	Plán vzdělávání 56
4.1	ANALÝZA A IDENTIFIKACE VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB 57
4.1.1	Výsledek analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb ve společnosti XY 58
4.2	PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ 64
4.2.1	Tvorba plánu vzdělávání 64
4.2.2	Návrh plánu vzdělávání pro interní vzdělavatele dospělých ve společnosti XY 65
Závěr	70
Anotace	72
Seznam použité literatury a ostatních zdrojů	73
Internetové zdroje	77
Seznam obrázků	78
Seznam tabulek	79
Seznam grafů	80
Seznam příloh	81

Úvod

I v dnešní době, kdy je nabídka vzdělávacích institucí široká, je problematické najít vhodného dodavatele vzdělávání. Ve společnosti XY, kde pracuji jako personalista, se setkáváme s problémem najít vhodného dodavatele vzdělávání na požadované úrovni.

Společnost XY podniká ve velmi specifické oblasti výroby, přepravy, obchodu a zásobování plynem a elektřinou. Její zaměstnanci tak musí mít odborné znalosti a zkušenosti na velmi dobré úrovni. Často se bohužel stává, že samotní zaměstnanci mají lepší odborné znalosti a zkušenosti, než externí vzdělavatel. Vzhledem k tomu, že společnost XY nemá možnost výběru jiných dodavatelů a sama disponuje zaměstnanci, kteří mají požadované znalosti a zkušenosti, bylo by vhodné zde zavést systém interního vzdělávání. Zaměstnanci sami projevili zájem aktivně se podílet na vzdělávání ve společnosti XY. Tato skutečnost mě také přiměla k tomu, abych se problematice interního podnikového vzdělávání blíže věnovala a zaměřila na ni i svoji diplomovou práci.

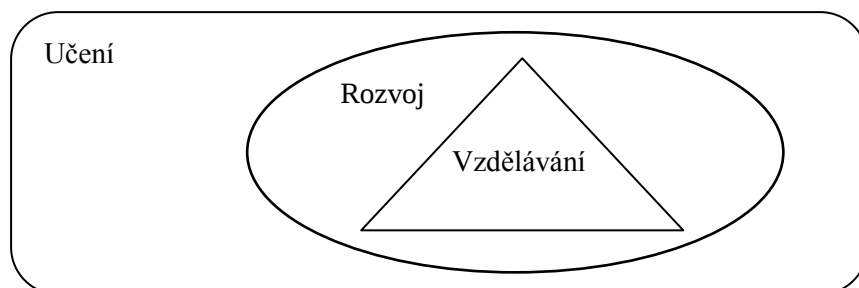
Cílem mé diplomové práce je vytvořit kompetenční model pro interní vzdělavatele dospělých v podniku a navrhnout pro ně rozvojový plán jednotlivých kompetencí. Budu přitom vycházet z poznatků z odborné literatury a brát ohled na potřeby společnosti XY.

1 **Vzdělávání dospělých**

Ve své diplomové práci se zabývám interním podnikovým vzděláváním. Považuji za důležité na úvod své práce vymezit základní pojmy a vysvětlit, co je vzdělávání dospělých a zařadit ho do systému celoživotního vzdělávání. V rámci něj se soustředím na vzdělávání podnikové, které blíže specifikuji.

Vzdělávání Mužík definoval jako proces, který se odehrává mezi vzdělavatelem a vzdělávaným. V rámci něj vzdělávaný získává prostřednictvím vyučování nové zkušenosti a poznatky. Učením je převádí v návyky, dovednosti, a vědomosti.¹ Vzdělávání je jeden ze způsobů učení, je organizované, institucionalizované a ohraničené. Učení se nemusí být pouze organizované, ale i spontánní, jedná se o proces změny zahrnující získávání nových návyků a znalostí. Pomocí učení se dosahuje rozvoje, tedy záměru rozvojových programů. Můžeme se proto učit, i když se nevzděláváme a naučit se můžeme i nežádoucím věcem.²

Obr. č. 1: Vztah učení, rozvoje a vzdělávání³



Vzdělávání není věkově omezené na období dětství a mládí, nejedná se o jednorázovou záležitost. Naopak vzdělávání probíhá v průběhu celého lidského života.⁴ Především v období společenských změn a krizí se jeho potřeba zvyšuje. Člověk se vzdělává z důvodu, že musí reagovat na měnící se společenskou situaci i na svůj vlastní vývoj.⁵ Beneš uvádí další důvody, proč by se dospělý člověk měl vzdělávat. Pokud například neměl možnost získat vzdělání dříve, je to jeho druhá

¹ Mužík 2004, s. 13.

² Hroník 2007, s. 31.

³ Tamtéž, s. 31.

⁴ Mužík 2004, s. 21-22.

⁵ Beneš 2008, s. 19.

šance. Nebo si může zvyšovat a prohlubovat své kvalifikace a dále se odborně vzdělávat. S dospělostí také souvisí nové sociální role, které dospělý člověk zastává, a na které se musí připravit, aby je mohl úspěšně plnit. Jedná se o sociální role nejen v rodině, ale i ve společnosti.⁶ Dospělý také může rozvíjet své hodnotové postoje, zájmy a jiné osobní a sociální kvality potřebné nejen pro práci, ale i mimopracovní život.⁷ Smyslem vzdělávání a učení se v průběhu celého lidského života, se podrobněji zabývám v následující kapitole, týkající se celoživotního učení.

1.1 Celoživotní učení

Vzdělávání dospělých je pouze subsystémem celoživotního vzdělávání. V současnosti je totiž vzdělávání chápáno jako celoživotní proces, ve kterém se člověk přizpůsobuje ekonomickým, politickým, kulturním a společenským změnám.⁸ Aby se zdůraznila nutnost aktivního přístupu jedince, od roku 1996 se používá pojem celoživotní učení. Nahradil tak dříve používaný pojem celoživotní vzdělávání.⁹ Pojem celoživotní učení vyjadřuje nový přístup ke vzdělávání a přesun od vzdělávání k učení se.¹⁰ Pojem učení představuje aktivitu jedince, jeho vlastní zodpovědnost za získávání a rozvíjení schopností, dovedností, znalostí a kompetencí. Jde o to, aby byl jedinec připraven a ochoten učit se.¹¹

Celoživotní učení tak zahrnuje veškeré učení v nepřerušném kontinuu. Jedná se o všechny aktivity, které mají za cíl rozvíjet jedincovy znalosti, dovednosti, kompetence a umožňují jeho osobní růst i profesní a občanské uplatnění. V rámci celoživotního učení se uskutečňuje celoživotní vzdělávání, tedy plánovaná, institucionalizovaná a cílevědomá aktivita.¹²

Formalizovaný vzdělávací systém tvoří nezbytné základy pro celoživotní učení, je však jen jeho jednou částí. Systém celoživotního učení zahrnuje kromě formálního vzdělávání také neformální vzdělávání a informální učení.¹³ Rozdíl mezi formálním,

⁶ Tamtéž, s. 29.

⁷ Palán, Langer 2008, s. 94.

⁸ Tamtéž, s. 95.

⁹ Palán 2002, s. 29-30.

¹⁰ Rabušicová 2006, s. 17.

¹¹ Veteška, Vacínová 2011, s. 50-51.

¹² Tamtéž, s. 50-51.

¹³ Palán, Langer 2008, s. 101-102.

neformálním vzděláváním a informálním učení přehledně znázorňuje níže uvedené schéma.

Tab. č. 1: Rozlišení formálního, neformálního vzdělávání a informálního učení, upraveno¹⁴

Vzdělávání (učení) je:	Formální vzdělávání	Neformální vzdělávání	Informální učení
Realizované v rámci školního systému	ano	ne	ne
Doložitelné certifikátem, diplomem	ano	ano	ne
Záměrné, existuje jasně daný cíl vzdělávání	ano	ano	ne

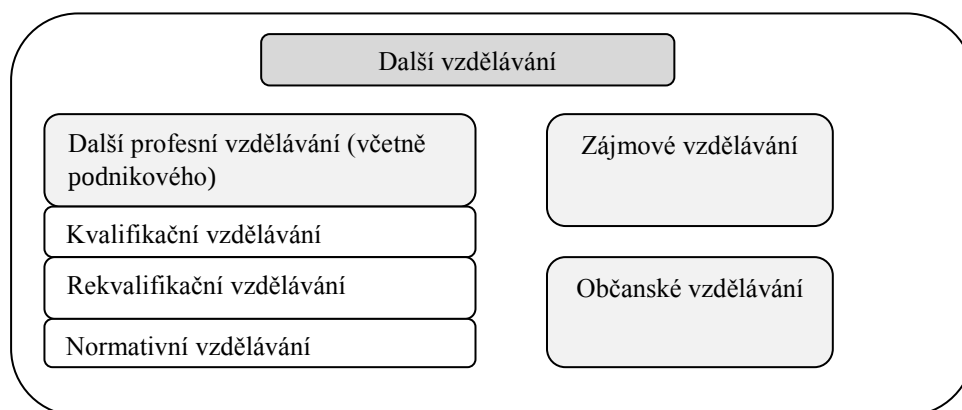
Celoživotní učení tedy zahrnuje veškeré formalizované i neformalizované vzdělávání a učení, a předpokládá prolínání a doplňování uvedených forem vzdělávání v průběhu celého života jedince. Rozděluje se do dvou základních etap, označujících se jako počáteční a další vzdělávání. **Počáteční vzdělávání** se realizuje v rámci vzdělávací soustavy jako formální vzdělávání a je ukončeno splněním povinné školní docházky. Po dosažení určitého stupně vzdělání, resp. po nástupu jedince na trh práce, pak probíhá **další vzdělávání**. Může být zaměřeno na široké spektrum znalostí, dovedností, vědomostí, zkušeností a kompetencí důležitých pro uplatnění v pracovním, osobním i společenském životě.¹⁵ Další vzdělávání se člení na další profesní vzdělávání, zájmové a občanské vzdělávání.¹⁶

¹⁴ Clarijs 2008, s. 16.

¹⁵ Veteška, Tureckiová 2008a, s. 20-21.

¹⁶ Palán, Langer 2008, s. 96.

Obr. č. 2: Další vzdělávání, upraveno¹⁷



1.2 Podnikové vzdělávání

Pro účely své diplomové práce, se soustředím na vzdělávání podnikové. Z obrázku č. 2 je zřejmé, že je součástí dalšího profesního vzdělávání. Jedná se o vzdělávání zaměstnanců v podniku, které zahrnuje nejen povinné vzdělávání zaměstnanců, ale také rozvoj jejich kompetencí.¹⁸ Je organizované zaměstnavatelem a zajišťují ho externí nebo interní vzdělavatelé.¹⁹

Je to souhrn vzdělávacích aktivit realizovaných zaměstnavatelem za účelem rozšířit, prohloubit, zvýšit nebo změnit kvalifikační strukturu zaměstnanců a odstranit tak rozdíl mezi jejich aktuální kvalifikací a požadavky, které na ně klade výkon pracovních činností.²⁰ Palán tuto aktuální kvalifikaci nazývá jako subjektivní kvalifikaci. Představuje soubor postojů, schopností, dovedností, návyků a zkušeností získaných v průběhu života jedince, které mohou být využity při výkonu určité činnosti. Objektívni kvalifikace zahrnuje požadavky na kvalifikaci zaměstnance a vyplývá z charakteru, odbornosti a náročnosti práce. V rámci podnikového vzdělávání se realizují vzdělávací aktivity za účelem snížit rozdíl mezi kvalifikací subjektivní a objektívni.²¹

Dle Tureckiové je podnikové vzdělávání často zaměřené i na posilování silných stránek zaměstnanců a rozvoj jejich potenciálu. Podnik se pak nezaměřuje pouze na

¹⁷ Tamtéž, s. 96.

¹⁸ Bartoňková 2010, s. 11.

¹⁹ Veteška 2013, s. 113.

²⁰ Tureckiová 2009, s. 79.

²¹ Palán 2002, s. 107.

požadovanou kvalifikaci, ale vychází z kompetenčního modelu platného pro daný podnik nebo konkrétních profilů kompetencí jednotlivých pracovních míst.²²

Vzdělávání zaměstnanců zabezpečované podnikem, je jednou z personálních činností.²³ Představuje soubor plánovaných, cílených a vědomých činností, orientujících se na získávání dovedností, znalostí, schopností a žádoucího chování zaměstnanců podniku.²⁴ Zároveň má také vazby na ostatní personální činnosti.²⁵ Jako například sladování schopností lidí a požadavků pracovních míst nejen v současnosti, ale i budoucnosti.²⁶ Význam podnikového vzdělávání je nezanedbatelný, jak uvádím v následující kapitole.

1.2.1 Význam a cíle podnikového vzdělávání

Významem vzdělávání zaměstnanců se zabývá například Hroník, podle kterého je výkonnost firmy daná výkonností lidí a procesů. Aby byl podnik výkonný, je potřeba zajistit nejen výkonné procesy, ale i výkonné zaměstnance. Nelze si představit výkonné procesy realizované nevýkonnými zaměstnanci a naopak. Tyto dva faktory jsou na sobě velmi závislé. Vysoká výkonnost firmy tak není možná bez nárůstu kompetencí a sebeřízení.²⁷

Základním cílem podnikového vzdělávání je rozvoj kompetencí zaměstnanců podniku a dosažení souladu mezi potřebami podniku a rozvojovými potřebami zaměstnanců. Obecným cílem by tak měly být nejen změny znalostí, dovedností a chování zaměstnanců, vedoucí ke zvýšení efektivity jejich pracovního výkonu, ale i vytvoření podmínek pro jejich seberealizaci a vytvoření podmínek pro rozvoj osobního i profesního potenciálu zaměstnanců.²⁸

Cíl podnikového vzdělávání můžeme také charakterizovat jako snahu zajistit vzdělané, schopné a kvalifikované zaměstnance, kteří podniku pomohou uspokojit jeho současné i budoucí potřeby. Zaměstnanci by přitom měli mít zájem vzdělávat

²² Tureckiová 2009, s. 79.

²³ Koubek 2006, s. 238.

²⁴ Dvořáková 2007, s. 286.

²⁵ Koubek 2006, s. 239.

²⁶ Kocianová 2010, s. 170.

²⁷ Hroník 2007, s. 13.

²⁸ Tureckiová 2009, s. 80.

se, být motivovaní a podílet se také na svém rozvoji. Jejich vzdělávání by postrádalo smysl, pokud by o něj neprojevovali zájem a aktivně se ho neúčastnili.²⁹

1.2.2 *Strategické a systematické vzdělávání zaměstnanců*

Vycházím-li z předpokladu, že podnik má zájem o vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců, a zároveň jsou zaměstnanci ochotní se aktivně vzdělávání účastnit, pak je podnik na dobré cestě k efektivnímu vzdělávání. Přesto existují další skutečnosti, ke kterým je třeba při plánování vzdělávání přihlížet a brát na ně ohledy.

Aby bylo podnikové vzdělávání kvalitní a efektivní, musí být systematicky zajištěné a jeho cyklus propojený se strategiemi podniku jako jsou podnikové, personální a další strategie.³⁰ Podnik by měl mít jednoznačně danou podnikovou strategii, od které se odvíjí strategie řízení lidských zdrojů. Od strategie podniku a strategie řízení lidských zdrojů se pak odvíjí strategie vzdělávání zaměstnanců.³¹ Tyto strategie vychází z poslání a vize podniku, které jsou základními dokumenty podniku a vyjadřují, jak se chce podnik chovat v budoucnosti.³²

Za neefektivnější podnikové vzdělávání je považováno systematické vzdělávání, které je plánované, organizované a dobře zacílené. Důležitým faktorem je jeho promyšlenost a logická návaznost z hlediska obsahu, cílových skupin i jednotlivých zaměstnanců.³³ Vzdělávání je prováděno systematicky podle předem připraveného a schváleného plánu, který vznikl z analýzy vzdělávacích potřeb.³⁴ Jedná se o neustále se opakující cyklus, ve kterém jsou zohledněny právě strategie podnikové, řízení lidských zdrojů a strategie vzdělávání zaměstnanců. I když se jedná o cyklus několika na sebe navazujících fází, každá z částí je samostatným dílčím procesem. Společně však přinášejí synergický efekt. Systematické vzdělávání se skládá ze čtyř fází, a to identifikace potřeb vzdělávání, plánování a rozpočtování, realizace vzdělávání a vyhodnocení efektivnosti vzdělávání.³⁵

²⁹ Armstrong 2007, s. 461.

³⁰ Tureckiová 2009, s. 81.

³¹ Mužik 2000, s. 35.

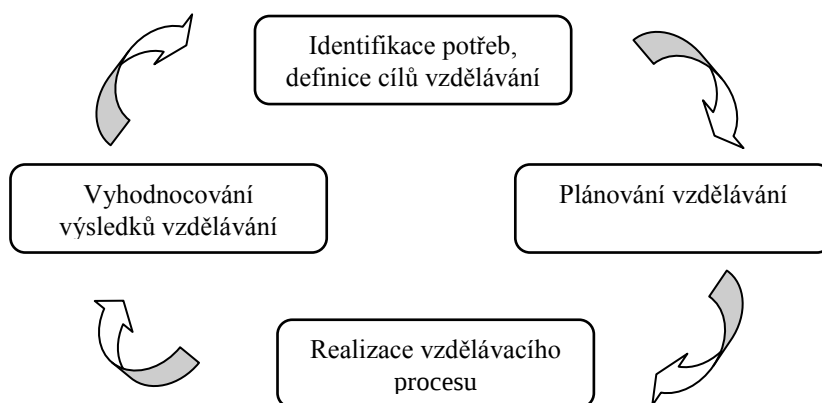
³² Bartoňková 2010, s. 32.

³³ Kocianová 2010, s. 171.

³⁴ Tureckiová 2009, s. 87.

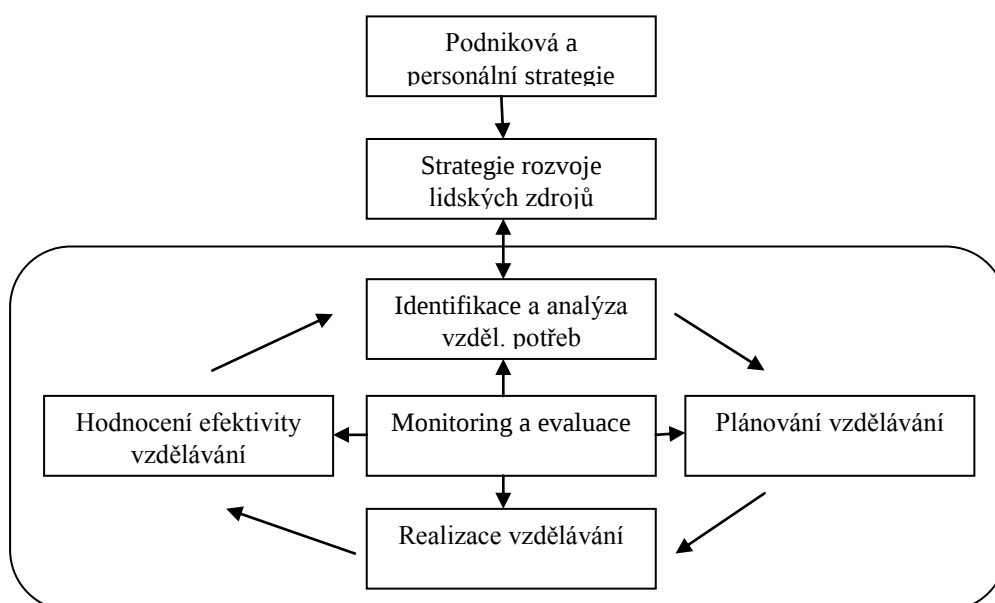
³⁵ Dvořáková 2007, s. 288-289.

Obr. č. 3: Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců³⁶



Tento cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců, který má čtyři fáze, Tureckiová rozšířila o podnikatelskou strategii a strategii rozvoje lidských zdrojů, viz obr. č. 4.³⁷

Obr. č. 4: Rozšířený cyklus podnikového vzdělávání, upraveno³⁸



³⁶ Vodák, Kucharčíková 2011, s. 84.

³⁷ Tureckiová 2009, s. 82.

³⁸ Tamtéž, s. 82.

1.3 Společnost XY

Cílem mé diplomové práce je vytvořit kompetenční model pro interní vzdělavatele dospělých v podniku a navrhnout pro ně rozvojový plán jednotlivých kompetencí. Považuji proto za důležité, blíže se věnovat popisu podniku, na který je tato práce zaměřená. V rámci této kapitoly, zabývající se vzděláváním dospělých, uvádím nejen popis společnosti, ale zaměřuji se také na vzdělávání, které se v ní realizuje.

Nebylo mi povoleno uvádět skutečný název společnosti, proto jsem pro účely diplomové práce podnik pojmenovala jako společnost XY. Ve své práci se také odkazuji na interní podnikové materiály, které nemohu zveřejnit. Uvádím informace a materiály, které mohu uveřejnit, neobsahují citlivé údaje nebo jsou veřejně dostupné.

Společnost XY je součástí skupiny více společností působících na území České republiky a je také součástí koncernu zahraniční společnosti, má však dlouholetou tradici na českém trhu. V Evropě se řadí mezi pět největších plynárenských a elektrárenských společností. Podniká v oblasti výroby, přepravy, obchodu a zásobování plynem a elektřinou. Společnost XY aktuálně zaměstnává 1 585 zaměstnanců s minimálně středoškolským ukončeným vzděláním.³⁹

Posláním společnosti XY je zajistit efektivní provoz plynárenských sítí v celé skupině společností na území České republiky a zajistit spolehlivé dodávky zemního plynu odběratelům při dodržování vysoké bezpečnosti provozu plynárenských zařízení, ochrany zdraví, osob a majetku a ochrany životního prostředí. Společnost XY zajišťuje především provoz a údržbu plynárenských zařízení a zabezpečuje také jejich opravy, měření spotřeby a kvality zemního plynu, provoz dispečinku a pohotovostní služby.⁴⁰

³⁹ Interní materiály společnosti XY.

⁴⁰ Interní materiály společnosti XY.

1.3.1 *Vzdělávání ve společnosti XY*

Společnost XY klade důraz na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Nejen na povinné legislativní a odborné plynárenské vzdělávání, ale zároveň i na zvyšování a prohlubování kvalifikace zaměstnanců studiem při zaměstnání a další profesní vzdělávání. Spolupracuje také s vybranými odbornými učiteli a vysokými školami.⁴¹

Ve společnosti XY existují programy pro talentované zaměstnance a akademie pro vedoucí i řadové zaměstnance. V současnosti se věnuje pozornost především na zvyšování odborné kvalifikace a na osobní růst zaměstnanců.⁴²

Vzděláváním a rozvojem zaměstnanců se zabývají personalisté z Oddělení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Personálního úseku. Ve spolupráci se zaměstnanci a jejich přímými nadřízenými plánují vzdělávací akce pro všechny zaměstnance s ohledem na budoucí potřeby rozvoje zaměstnanců a dle strategie a cílů společnosti. Vychází také z ročního hodnocení zaměstnanců, které se ve společnosti realizuje.

Vzdělávání je ve společnosti XY realizované externími dodavateli a probíhá jak v externích, tak i v interních prostorách společnosti. Ve své diplomové práci se zabývám otázkou, zda by bylo vhodné, aby se ve společnosti začali využívat interní vzdělavatelé dospělých. Uvádím výhody i rizika, které využívání interních vzdělavatelů dospělých společnosti XY přinese. Následně vytvořím návrh kompetenčního modelu pro interní vzdělavatele dospělých ve společnosti XY, na základě kterého identifikuji vzdělávací potřeby interních vzdělavatelů a připravím pro ně plán vzdělávání.

⁴¹ Interní materiály společnosti XY.

⁴² Interní materiály společnosti XY.

2 Vzdelavatel dospělých

Vzdelavatel dospělých má klíčovou roli ve vzdělávání, a patří tak mezi klíčové faktory v efektivním vzdělávání.⁴³ Ve své diplomové práci se zaměřuji na interní vzdelavatele dospělých, jedná se o důležitou součást mé práce. Považuji proto za nezbytné, blíže se zabývat obecnou charakteristikou vzdelavatele dospělých a následně se zaměřit na interní vzdelavatele dospělých.

2.1 Charakteristika vzdelavatele dospělých

Vzdelavatel dospělých je obecné označení pro pracovníka ve vzdělávání dospělých. Jedná se o každého pracovníka, který na plný nebo částečný úvazek vykonává v určité instituci činnosti související s organizací a realizací edukačních aktivit. Jde o souhrnné označení pro pracovníky, kteří v oblasti vzdělávání dospělých vykonávají nějaké činnosti přímo i nepřímo ovlivňující výsledky vzdělávání.⁴⁴ Jedná se tedy o obecný pojem. Konkrétnější podobu pak mají jednotlivá označení vzdelavatelů dospělých dle typologie, kterou se následně zabývám.

Proč je vlastně potřeba rozlišovat vzdelavatele dospělých od vzdelavatele obecně? Jak jsem v uvedla v předchozí kapitole, vzdělávání doprovází člověka po celý jeho život. Vzdělávání dospělých má svá specifika, které by měl vzdelavatel znát a respektovat. Vzdelavatel dospělých musí zohledňovat specifické znaky a charakteristiky účastníků vzdělávání, tedy dospělých lidí. Také vztah vzdelavatele a účastníků je pak v dalším vzdělávání odlišný než v počátečním vzdělávání. Jedná se spíše o partnerský vztah, ve kterém často dochází k záměně postavení, funkcí a rolí objektu a subjektu vzdělávání. Vzdelavatel dospělých má klíčovou roli, je klíčovou postavou ve výukovém procesu.⁴⁵ Měl by však s účastníky jednat jako s rovnými a přijímat jejich názory a vstupy.⁴⁶ Vzdělávání dospělých nebude fungovat, pokud se vzdelavatel dospělých bude nad účastníky stavět jako nadřazený učitel.⁴⁷

⁴³ Mužík 1999, s. 99.

⁴⁴ Palán 2002, s. 166.

⁴⁵ Mužík 2005, s. 26-27.

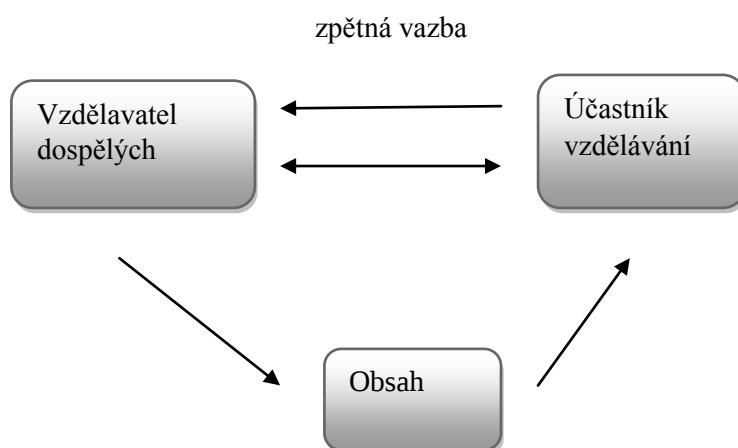
⁴⁶ Dostal 2011, s. 17.

⁴⁷ Kopecká 2009, s. 12-13.

Mužík také uvádí, že dospělý účastník výuky nesmí být chápáný jako pasivní příjemce informací, ale jako aktivní spoluautor výuky. Umění vzdělavatele dospělých spočívá v tom, že řídí proces vzdělávání účastníků a organizuje prezentaci učiva tak, aby si závěry udělali sami účastníci. Ve výuce by mělo docházet k vzájemné kooperaci mezi vzdělavatelem a účastníkem při odhalování souvislostí a zkušeností. Vzdělavatel si nesmí tuto část přisvojit a sdělovat hotové závěry.⁴⁸

Na odlišnost vztahu mezi vzdělavatelem a dospělým účastníkem vzdělávání oproti vztahu mezi učitelem a žákem ve škole, poukazuje Jíra, Rampouchová a Veselý. Vzdělavatel dospělých podle nich musí tyto odlišnosti respektovat. Tento vztah znázornili pomocí tzv. didaktického trojúhelníku. Znázornili na něm rovnoprávnost vzdělavatele dospělých a účastníka, přičemž je jejich společným cílem dosáhnout stanoveného cíle vzdělávání prostřednictvím zvládnutí obsahu vzdělávání. Obě strany se vzdělávání účastní dobrovolně, jejich vztah je partnerský. Vzdělavatel dospělých neřídí výuku direktivně, ale výukový proces ovlivňuje a řídí. Snahou vzdělavatele dospělých by nemělo být pouhé předávání informací, ale aby je účastníci uměli používat v praxi, uměli o problémech přemýšlet a uměli je řešit.⁴⁹

Obr. č. 5: Didaktický trojúhelník, upraveno⁵⁰



⁴⁸ Mužík 2005, s. 13-14.

⁴⁹ Jíra, Rampouchová, Veselý 2004, s. 69-71.

⁵⁰ Tamtéž, s. 70.

2.1.1 *Typologie vzdělavatelů dospělých*

Pro vzdělavatele dospělých se používá více označení, proto zde popíši jednotlivé typy vzdělavatelů dospělých. Typologií vzdělavatelů dospělých se kromě jiných zabývá Medlíková, z jejíž typologie budu vycházet. Rozlišuje tyto typy vzdělavatelů:⁵¹

Konzultant/poradce je odborník na obsah vzdělávání, který s klientem pracuje na konkrétním projektu. Zodpovídá dotazy, vysvětluje, doporučuje změny a návody k dalším postupům. Má především praktické zkušenosti.

Lektor vyučuje a předává teoretické znalosti, popřípadě i praktické dovednosti. Očekává se od něj vysokoškolské vzdělání, znalost andragogiky, všeobecný přehled a schopnost širšího vnímání celé problematiky.

Kouč vede svého klienta pomocí cílených otázek, aby sám našel a vybral řešení pro svoji situaci. Směřuje koučovaného k výsledku, neradí mu však a neučí ho.

Mentor/tutor je velmi zkušený člověk, který většinou zapracovává své svěřence do filozofie firmy, procesů a souvislostí. Svěřenec (mentee) s ním tráví pracovní a osobní čas, odpozorovává jeho návyky, chování a projevy.

Kouč a mentor jsou dva rozdílné typy vzdělavatelů dospělých. Přesto jsem se v praxi setkala s tím, že se tyto pojmy zaměňují nebo bývají považovány za synonyma. Zatímco kouč se dotazuje a pobízí svého svěřence, mentor mu dává pokyny, demonstruje, je mu příkladem a pracuje s ním bok po boku. Při koučování se kouč zabývá problémy a identifikuje potenciál koučovaného. Mentorování nabízí svěřenci získat od mentora nové přístupy a pochopit jeho úsudky. Mentee (svěřenec mentora) se tak má možnost setkat s novými situacemi a vzít si z nich ponaučení.⁵²

Medlíková také definuje vzdělavatele jako supervizora, facilitátora a mediátora.⁵³

Supervizor vykonává dozor a kontrolu nad prací jednotlivců i týmů. Radí, dává zpětnou vazbu a pomáhá řešit komplikované situace.

⁵¹ Medlíková 2013, s. 12-13.

⁵² Holliday 2001, s. 125-126.

⁵³ Medlíková 2013, s. 14.

Facilitátor je odborník na proces, který s klienty pracuje na způsobech, jak vyřešit obtížnou situaci. Při facilitaci se využívají diskuse, řízené otázky a interaktivní techniky.

Mediátor je také odborník na proces, který však pracuje s klienty na řešení sporných záležitostí. Často je využíván při soudních řízeních, kdy obnovuje nebo zlepšuje vzájemnou komunikaci. Mediátor se dle Holé může účastnit různých sporů, nejen v trestní oblasti, ale i sporů v oblasti rodinné, obchodní a mezi vrstevníky. Jeho cílem je pomoci účastníkům konfliktu ke vzájemné komunikaci a dorozumění.⁵⁴

Každý pracovník ve vzdělávání dospělých, ať už pro něj používáme jakékoliv označení, může plnit různé role, kterými se zabývám v následující kapitole. Popsanou typologii i role vzdělavatelů dospělých ve své diplomové práci využiji při identifikaci kompetencí, které by měl interní vzdělavatel dospělých ve společnosti XY mít, aby mohl efektivně vykonávat svoji práci. Z uvedených typů a rolí vzdělavatelů dospělých vyberu ty nejvhodnější, na které se zaměřím.

2.1.2 *Role vzdělavatele dospělých*

Vzdělavatel dospělých může plnit různé role, které Pejatović chápe jako funkce a povinnosti.⁵⁵ Podle Lazarové se stále rozšiřují očekávání, která jsou k vzdělavatelům dospělých vztahovaná, a každý vzdělavatel dospělých pracuje odlišným způsobem. Jejich role se neustále rozšiřuje a nabývá nových podob v souvislosti s měnícím se očekáváním, které se k jejich působnosti vztahuje ze strany organizátorů vzdělávání a v závislosti na cílech vzdělávání.⁵⁶

Vzdělavatel dospělých má podle Bartáka několik rolí. První z těchto rolí vzdělavatele dospělých je **školitel**, který vyučuje, trénuje, poskytuje rady a instrukce, hodnotí a navrhuje řešení. Jako **metodik** vytváří studijní materiály a sylaby, programy vzdělávacích kurzů a akcí. Může mít také roli **koordinátora**, a to nejen lidí, ale i materiálních a finančních zdrojů. Vzhledem k tomu, že poskytuje individuální konzultace a posuzuje individuální možnosti účastníků, hodnotí a radí, má roli **konzultanta a osobního poradce**. V této roli pomáhá účastníkům vzdělávání

⁵⁴ Holá 2011, s. 9.

⁵⁵ Pejatović 2002, s. 102.

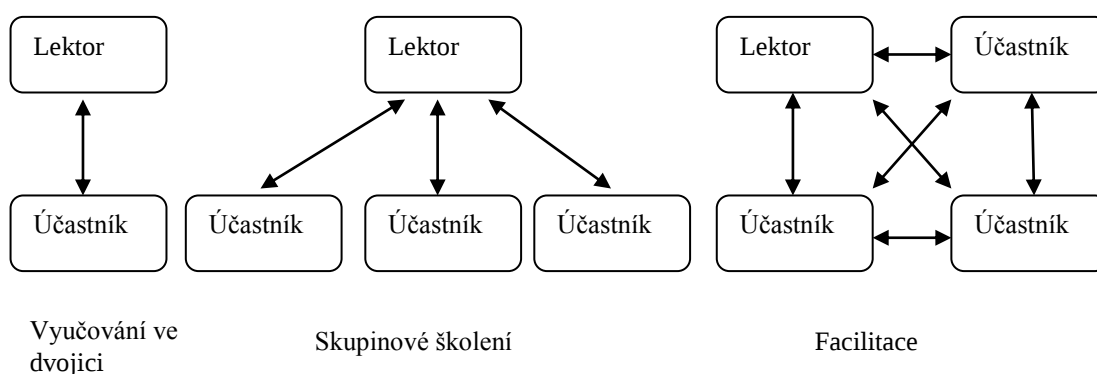
⁵⁶ Lazarová 2006, s. 125-133.

s plánem osobního rozvoje a jeho realizací. Jako **manažer vzdělávání** podněcuje lektory ke spolupráci, řídí realizaci strategie vzdělávání, podporuje kreativitu a rozvoj, vyhodnocuje podněty spolupracovníků a poskytuje zpětnou vazbu. Je také nositelem **vlastností a dovedností dobrého manažera vzdělávání**. Vzdělává totiž nejen ostatní, ale i sám sebe a je příkladem neustále se učícího člověka. Přispívá tak k utváření učící se organizace.⁵⁷

Rozdíly mezi rolemi vzdělavatelů dospělých se zabývá i Buckley a Caple. Od tradiční role vzdělavatele dospělých odlišují **roli facilitátora**. Při facilitaci účastníci navzájem sdílí své zkušenosti, znalosti a vědomosti. Přináší si vlastní styl učení, očekávání a předsudky. Facilitace podle nich staví vzdělavatele do role toho, kdo účastníkům vzdělávání umožňuje, aby se učili sami. Role facilitátora vyžaduje, aby vzdělavatel přijal tento přístup, byl otevřený, naslouchal účastníkům, přijal jejich myšlenky, zpětnou vazbu a řídil učení tak, aby se dosáhlo stanovených cílů.⁵⁸ Vzdělavatel je tedy facilitátorem, jehož úkolem je usnadňovat učení. Pomáhá účastníkům vzdělávání proniknout do jejich nitra a zkušenostních prožitků.⁵⁹

Od vzdělavatele dospělých působícího v oblasti podnikového vzdělávání se dle Bartáka navíc očekává, že bude schopný realizovat strategii vzdělávání v podniku s uplatněním dílčích rolí v jejich vzájemné provázanosti.⁶⁰

Obr. č. 6: Tradiční role lektora ve srovnání s facilitací, upraveno⁶¹



⁵⁷ Barták 2007, s. 25-26.

⁵⁸ Buckley, Caple 2004, s. 234-235.

⁵⁹ Bertrand 1998, s. 55.

⁶⁰ Barták 2007, s. 25.

⁶¹ Buckley, Caple 2004, s. 235.

Na role vzdělavatelů dospělých navazují vyučovacími styly, které s nimi úzce souvisí, jak uvádím níže. Budu na tuto problematiku odkazovat při vytváření kompetenčního modelu pro interní vzdělavatele dospělých ve společnosti XY, proto považuji za důležité, terminologicky zde toto téma vymezit.

2.1.3 *Vyučovací styly vzdělavatelů dospělých*

Vyučovací styl lze posuzovat podle toho, jaké metody vzdělavatel využívá, jak zná obsah vzdělávání, jak chápe vzdělávací cíle a jaké jsou vztahy mezi ním a účastníky vzdělávání. Je to postup, který vzdělavatel ve vyučování uplatňuje a obtížně se mění.⁶² Vyučovací styl velmi úzce souvisí s rolí, kterou vzdělavatel zastává. Podle Fenstermachera a Soltise má totiž značný vliv na práci při výuce právě to, jak vzdělavatel chápe svoji profesi.⁶³

Fenstermacher a Soltis rozlišují celkem tři vyučovací styly. Pokud vzdělavatel dospělých vystupuje jako facilitátor, pak ve vyučování využívá facilitační styl výuky. Kromě facilitačního stylu vyučování rozlišují styl exekutivní, kde vzdělavatel vystupuje jako manažer výukových procesů a styl liberální, kde je vzdělavatel osobností, která osvobozuje mysl žáků a pomáhá jim stát se erudovanými a morálně hodnotnými lidskými bytostmi.⁶⁴

Fenstermacher a Soltis uvádí bližší popis jednotlivých vyučovacích stylů.⁶⁵

Exekutivní vyučovací styl zdůrazňuje metody a učivo. Vzdělavatel vystupuje jako manažer výukových procesů, ke studiu a zdokonalování vyučovacích metod přistupuje pečlivě. Zatímco učivo je chápáno jako něco, co je dané, je součástí vzdělávacích programů a studijních materiálů. Klade se důraz na proces učení účastníků vzdělávání.

Facilitační vyučovací styl, při němž se klade důraz na cíle, interakci a využití zkušeností účastníků. Facilitátor zaměřuje pozornost především na osobnost vzdělávaného, na rozvoj jeho osobnosti a pomáhá mu dosáhnout vysoké úrovně sebeporozumění a sebeaktualizace.

⁶² Dytrtová, Krhutová 2009, s. 20.

⁶³ Fenstermacher, Soltis 2008, s. 13.

⁶⁴ Tamtéž, s. 17-18.

⁶⁵ Tamtéž, s. 29-61.

Podobně jako facilitátoři, i liberálové se při **liberálním vyučovacím stylu** snaží, aby u vzdělávaných naplnili určité cíle. Tento vyučovací styl klade důraz na vzdělávací cíle a znalost učiva. Cíle jsou však silně ovlivněny charakterem učiva. Liberálové usilují o výchovu kompetentní a ušlechtilé osobnosti na základě poznatků, které lidstvo získávalo po tisíce let. Tvrdí, že bychom svoji svobodu měli využít k uchopení velkého množství objevů a poznatků, které naše předchozí generace nashromáždili.

Na vyučovací styly dle Fenstermachera a Soltise budu navazovat v dalších kapitolách při vytváření kompetenčního modelu pro interní vzdělavatele dospělých ve společnosti XY. Dříve, než přistoupím k tvorbě kompetenčního modelu, uvádím charakteristiku interních vzdělavatelů a důvody, proč je a není vhodné interní vzdělavatele v podniku využívat. Vysvětlím zde, proč by je společnost XY měla začít využívat, s jakými výhodami a s jakými riziky.

2.2 Interní vzdělavatel dospělých

V prostředí podnikového vzdělávání mohou působit externí i interní vzdělavatelé dospělých.⁶⁶ Vzdělavatelem dospělých tak často nejsou jen školitelé a učitelé, ale také manažeři a mistři.⁶⁷ **Externí vzdělavatele dospělých** podniky využívají v případě, pokud nedisponují vlastními vyškolenými odborníky na danou problematiku nebo nemají dostatečnou kapacitu těchto odborníků. Jedná se o zaměstnance externí, nejčastěji vzdělávací společnosti.⁶⁸

Ve své diplomové práci se zaměřuji na interní vzdělavatele dospělých v podniku. **Interním vzdělavatelem** se rozumí zaměstnanec podniku, ve kterém se vzdělávání organizuje.⁶⁹ Hroník uvádí, že především velké firmy si vybudovaly vlastní sbory interních vzdělavatelů dospělých. Jsou to zaměstnanci podniku, kteří vedou zejména produktové vzdělávání. Podniky tak rozlišují interní a externí vzdělavatele a využívají je na rozdílné vzdělávací aktivity. Interní vzdělavatelé se využívají na

⁶⁶ Barták 2008a, s. 118.

⁶⁷ Trdá 2011, s. 12.

⁶⁸ Barták 2008a, s. 118.

⁶⁹ Tamtéž, s. 118.

vzdělávání, které se vztahuje k nosným produktům firmy, zatímco odborné vzdělávání je zabezpečováno externě.⁷⁰

Nejčastěji se interní vzdělavatelé dospělých využívají ke vzdělávání ostatních kolegů, případně podřízených zaměstnanců ve vzdělávacích metodách používaných na pracovišti při výkonu práce. Koubek takové metody označuje jako „**on the job**“ **metody**, které probíhají na konkrétním pracovním místě při vykonávání běžných pracovních úkolů. Řadí do této skupiny metod instruktáž při výkonu práce, rotaci práce, koučování, mentorování, asistování a pověření úkolem. Tyto metody většinou probíhají individuálně, vyžadují si partnerský vztah mezi vzdělávaným a vzdělavatelem. Jejich charakter neumožňuje, aby se vzdělávala větší skupina zaměstnanců současně. Metody používané k hromadnému vzdělávání Koubek nazývá jako „**off the job**“ **metody**, které se používají ke vzdělávání mimo pracoviště. Realizují se často v režimu podobném tomu školnímu, a to buď ve vzdělávacích institucích, vývojových pracovištích nebo výukových dílnách. Mezi tyto metody patří například přednáška, demonstrování, assessment centrum, seminář a workshop.⁷¹

Ve společnosti XY se budou interní vzdělavatelé dospělých zpočátku využívat při metodách používaných ke vzdělávání mimo pracoviště. Bude se jednat o hromadné vzdělávání, kterého se bude účastnit více zaměstnanců současně. Je však potřeba, aby interní vzdělavatelé dospělých ve společnosti XY ovládali všechny metody vzdělávání s ohledem na jejich možné budoucí využití. Bude to proto zohledněno při identifikaci kompetencí interních vzdělavatelů dospělých ve společnosti XY a v jejich rozvojovém plánu.

2.2.1 Využití interních vzdělavatelů dospělých ve společnosti XY

Jak jsem již ve své práci zmínila, ve společnosti XY se zatím nerealizuje vzdělávání interními vzdělavateli dospělých. Pouze nové zaměstnance vzdělávají interní vzdělavatelé v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Společnost se zajímá o vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců, ale vzdělávací akce jsou zatím realizované jen prostřednictvím externích vzdělavatelů.

⁷⁰ Hroník 2007, s. 162-163.

⁷¹ Koubek 2006, s. 250-255.

Ze své praxe personalisty vzdělávání ve společnosti XY uznávám, že by bylo vhodné, aby se interní vzdělavatelé dospělých začali využívat a vznikl zde propracovaný systém interních vzdělavatelů. Společnost může využívat vlastní zaměstnance při vzdělávání odborných témat s lepšími výsledky, než by jich bylo dosaženo při využití externích vzdělavatelů. Zaměstnanci jsou garanty za jimi svěřené oblasti, mají požadované technické vzdělání a certifikace. Znají interní prostředí podniku, pracovní podmínky a nástroje, se kterými zaměstnanci pracují. Mají také dostatečné zkušenosti, aby mohli vzdělávání doplnit o praktické ukázky a podělit se se svými zkušenostmi, upozornit na rizika a dbát na bezpečnost práce. Znají také interní podnikové dokumenty a směrnice, proto mohou vzdělávání tzv. ušít na míru potřebám společnosti XY a přizpůsobit ho podle složení účastníků jednotlivých vzdělávacích akcí. Pro vedení společnosti bude zajisté přínosné i to, že vzděláváním prostřednictvím interních vzdělavatelů ušetří náklady na vzdělávání.

Návrh využití interních vzdělavatelů dospělých ve společnosti XY

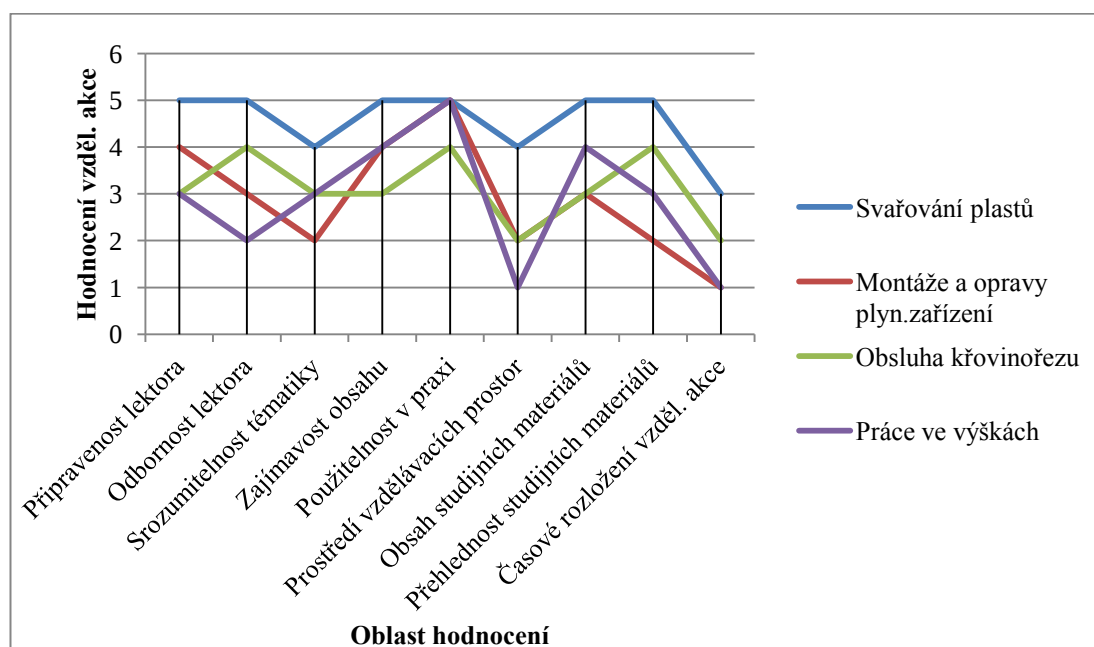
Ve společnosti XY budou interní vzdělavatelé dospělých využívání zatím jen pro předávání odborných znalostí. Vzhledem k tomu, že společnost XY podniká ve velmi specifickém a jedinečném oboru a zabývá se především provozem a údržbou plynárenských zařízení, je potřeba, aby zaměstnanci měli odborné znalosti, dovednosti a zkušenosti na velmi vysoké úrovni. Společnost XY a především zaměstnanci Oddělení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců mají často problém zajistit vhodné vzdělavatele pro odborné znalosti zaměstnanců. Jedná se především o vzdělávání v oblasti elektrárenství, plynárenství, obsluhy specifických zařízení a seznámení s vyhláškami a předpisy, kterými se zaměstnanci musí řídit. Vedení společnosti proto velmi podporuje, aby zde vznikl systém interních vzdělavatelů a zaměstnanci se podíleli na rozvoji a vzdělávání zaměstnanců společnosti XY.⁷²

Vycházím přitom z informací, které mám ze společnosti XY k dispozici. Jedná se o výsledky hodnocení realizovaných vzdělávacích akcí, kde zaměstnanci často špatně hodnotí odbornost vzdělavatele, technické pomůcky, které při vzdělávání využívá a neaktuálnost předávaných informací. Konkrétně u hodnocení vzdělávacích akcí zaměřených na svařování plastů zajišťovaných stejným externím dodavatelem, bylo v rámci jednoho roku vyplněno 265 dotazníků hodnocení vzdělávací akce. Při

⁷² Interní materiály společnosti XY.

hodnocení se používala hodnotící stupnice od 1 do 5, přičemž hodnota 1 znamenala nejlepší možnou úroveň. Účastníci je hodnotili velmi negativně, 189 dotazníků bylo vyhodnoceno celkovým průměrem 5, tedy nejhorší možnou úrovní. Celkový průměr 4 pak mělo 43 dotazníků a průměr 3 zbylých 33 dotazníků. Nejhuře dopadla právě otázka hodnocení odbornosti lektora, hodnocení obsahu, jeho použitelnosti v praxi a použité učební pomůcky. Nejedná se však jen o vzdělávání zaměřené na svařování plastů, nedostatečná úroveň vzdělávání se prokázala i v realizovaných vzdělávacích akcích na téma montáže a opravy plynárenských zařízení, obsluha křovinořezu a práce ve výškách.⁷³

Graf č. 1: Souhrnné závěry z dotazníků hodnocení vzdělávacích akcí⁷⁴



Výsledky jsem si ověřovala s vybranými zaměstnanci, kteří mi potvrdili, že celková úroveň těchto vzdělávacích akcí byla velmi špatná. Jsou to však hlavně přímí nadřízení těchto zaměstnanců, kteří mě kontaktovali, aby na situaci upozornili a řešili ji. Kdybych je měla parafrázovat, namítali hlavně ztracený čas jejich zaměstnanců, nedostatečné proškolení v požadované úrovni a nerespektování pracovních podmínek, předpisů a vybavení, kterým společnost XY disponuje. Jsou to také oni, kdo navrhovali, abychom jako společnost ušetřili takto nevhodně vynaložené náklady a zaměstnance v budoucnosti vzdělávali vlastními zdroji.

⁷³ Interní materiály společnosti XY.

⁷⁴ Interní materiály společnosti XY.

Pokud by se interní vzdělavatelé dospělých ve společnosti XY využívali ke vzdělávání odborných znalostí v oblasti elektrárenství, plynárenství, obsluhy specifických zařízení a seznámení s vyhláškami a předpisy, celkově by mohli realizovat více jak 80 vzdělávacích akcí ročně. V minulém roce se ve společnosti XY realizovalo v této oblasti 537 vzdělávacích akcí.⁷⁵ Dle dosažené kvalifikace a získané praxe stávajících zaměstnanců, jsem ve spolupráci s jejich nadřízenými zaměstnanci identifikovala celkem 15 vhodných kandidátů na interní vzdělavatele ve společnosti XY. Jedná se o zaměstnance, kteří pracují na pozici Technik provozu a údržby. V příloze přikládám popis jejich pracovního místa, který ve své práci dále využiji.

Z celkového počtu realizovaných vzdělávacích akcí, by zhruba 80 vzdělávacích akcí mohlo být jimi realizováno. Jedná se o předběžný odhad vzhledem k tomu, že zatím mohu jen předpokládat, že tito zaměstnanci budou mít zájem stát se interními vzdělavateli, a že budou nakonec i nominováni na interní vzdělavatele dospělých ve společnosti XY.

Vycházím z počtu již realizovaných vzdělávacích akcí z důvodu, že v současnosti nelze předem určit, jaké konkrétní vzdělávací potřeby a v jakém množství, se ve společnosti XY vyskytnou v roce 2016. Jedním z cílů společnosti XY je také sjednocovat technické vybavení, metody a postupy práce na jednotlivých pracovištích tak, aby se v rámci jednoho oddělení v odlišných lokalitách pracovalo se stejným zařízením a používaly se jednotné pracovní postupy.⁷⁶ I z tohoto důvodu lze předpokládat větší objem vzdělávacích akcí, které je vhodné realizovat prostřednictvím interních vzdělavatelů dospělých ve společnosti XY.

Využití interních vzdělavatelů bude pravidelné, ale i nárazové dle potřeby. V rámci ročního hodnocení zaměstnanců se identifikují vzdělávací potřeby pro celý rok, kde již bude možné předem určit, které vzdělávací aktivity je možné zajistit interními, a které externími vzdělavateli. Tuto organizační aktivitu zajišťují zaměstnanci Oddělení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Po realizaci vzdělávacích akcí interními vzdělavateli dospělých bude mít společnost XY k dispozici dotazníky hodnocení těchto vzdělávacích akcí. Navrhuji porovnat výsledky hodnocení vzdělávacích akcí realizovaných externími dodavateli

⁷⁵ Interní materiály společnosti XY.

⁷⁶ Interní materiály společnosti XY.

s výsledky stejných vzdělávacích akcí při realizaci interními vzdělavateli dospělých. Společnost XY pak získá srovnání, zda se z pohledu účastníků vzdělávání změnila úroveň těchto vzdělávacích akcí.

2.2.2 Výhody a rizika při využití interních vzdělavatelů dospělých

Pokud se podnik rozhodne využívat při vzdělávání svých zaměstnanců interní vzdělavatele dospělých, měl by počítat nejen s výhodami, ale i riziky, které to přináší. Uvádím zde ty nejdůležitější faktory, které by měl podnik zvážit, než se rozhodne pro vyškolení vlastních interních vzdělavatelů.

Důvodem, proč se především velké podniky rozhodly vyškolit si vlastní interní vzdělavatele, jsou ekonomické, ale i odborné faktory.⁷⁷ Využití vlastních zaměstnanců pro vzdělávání je cestou, jak podnik může snížit náklady na vzdělávání.⁷⁸ Interní vzdělávání bývá levnější v porovnání s nabídkami externích dodavatelů, nejčastěji vzdělávacích institucí. Mužik ale také poukazuje na další výhodu interního vzdělávání, a tou je fakt, že interními vzdělavateli jsou zaměstnanci podniku. Znájí proto lépe prostředí podniku a mohou více reagovat na konkrétní potřeby podniku, než externí vzdělavatelé.⁷⁹ Tím, že znají dobře prostředí podniku, mohou předávat informace a znalosti, které externímu vzdělavateli nejsou známe nebo mu nedávají smysl.⁸⁰ Mohou také přizpůsobovat obsah vzdělávání na konkrétní problémy a prostředí podniku. Podnik má vlastní know-how, produkty, technologie a další postupy, které se vztahují k jeho hlavnímu předmětu podnikání. Zde je také výhodnější využít pro vzdělávání interní vzdělavatele dospělých.⁸¹

Barták mezi další výhody řadí fakt, že interní vzdělavatel jako zaměstnanec podniku zná nejen podnik jako takový, ale i jeho možnosti, vzdělávací obsahy a další zaměstnance.⁸² Štěpánová potvrzuje, že interní vzdělavatel dospělých jako

⁷⁷ Hroník 2007, s. 163.

⁷⁸ Zmeškal 2012, s. 13.

⁷⁹ Mužik 1999, s. 92.

⁸⁰ Štěpánová 2012, dostupné z <http://www.trainingcookbooks.cz/2012/05/sance-pro-interni-vzdelavani/>

⁸¹ Hroník 2007, s. 163.

⁸² Barták 2008a, s. 118.

zaměstnanec podniku, má možnost ostatní zaměstnance sledovat při práci. Může je tak nejen něco naučit, ale i sledovat jejich pokrok.⁸³

To, že je interní vzdělavatel zaměstnancem podniku, může být výhodou, ale současně i nevýhodou. Stejně tak, jak může sledovat ostatní zaměstnance při práci, mohou sledovat i oni ho. Nemůže tak předávat znalosti, dovednosti, zkušenosti a podnikové hodnoty, které sám nesdílí a při práci nedodrhuje. Svoji autoritu může čerpat ze znalostí, dovedností, zkušeností a postavení, které získal v pozici, kterou v rámci podniku vykonával nebo stále ještě vykonává a také z podpory managementu podniku.⁸⁴

Nevýhodou také mohou být určité bariéry, které mohou vyplývat z úrovně nadřazenosti mezi interním vzdělavatelem a ostatními účastníky vzdělávání.⁸⁵ Marek Provazník, personální ředitel pojišťovny Generali, uvádí další nevýhodu, která plyne ze vztahů na pracovišti. Interní vzdělavatel, na rozdíl od externího, má k účastníkům vzdělávání pracovní vztah a nemůže tak podávat objektivní zpětnou vazbu. Externí vzdělavatel také může přinést do vzdělávání něco nového.⁸⁶

Je tedy na zvážení každého podniku, zda se mu vyplatí využívat interní nebo externí vzdělavatele dospělých. Může při vzdělávání zaměstnanců kombinovat externí i interní vzdělavatele a využívat je na určité typy vzdělávání stejně tak, jak tomu bude ve společnosti XY. Uvědomuji si konkrétní výhody a rizika, které pro společnost XY plynou při využívání interních vzdělavatelů dospělých a uvádím je níže.

Výhody a rizika při využití interních vzdělavatelů dospělých ve společnosti XY

Připravila jsem seznam výhod a rizik, které jsou spojené s využitím interních vzdělavatelů dospělých konkrétně ve společnosti XY. Vycházela jsem přitom z informací, které jsem nastudovala z dostupné literatury a uvedla výše ve své práci. Také vycházím z informací o společnosti XY, které mám k dispozici. Znáám prostředí podniku, jeho strategii, prostudovala jsem interní podnikové dokumenty, výsledky z ročního hodnocení zaměstnanců, hodnocení již realizovaných vzdělávacích akcí a dalších informací, které jsem ve své práci také zmínila. Jak jsem již naznačila,

⁸³ Štěpánová 2012, dostupné z <http://www.trainingcookbooks.cz/2012/05/sance-pro-interni-vzdelavani/>

⁸⁴ Tamtéž.

⁸⁵ Mužík 1999, s. 92.

⁸⁶ http://www.hr-server.cz/common/vlastni_clanek_detail.asp?c_id=1498&o_id=1301

zavedení systému interních vzdělavatelů by ve společnosti XY bylo realizovatelné i výhodné. Je však potřeba myslet i na nevýhody a rizika, které by využití interních vzdělavatelů ve společnosti XY přineslo.

Využití interních vzdělavatelů bude pro společnost XY výhodné z těchto důvodů:

- Zaměření vzdělávání na dovednosti a znalosti, které zaměstnanci pro svou práci opravdu potřebují. Vzdělávání by bylo ušité na míru potřebám zaměstnanců, ale i společnosti XY a bylo by možné odkazovat se na interní dokumenty.
- Sdílení nejen zkušeností a znalostí zaměstnanců, ale i hodnot společnosti XY, její podnikové kultury, strategie a vize.
- Společnost XY disponuje kvalifikovanými a motivovanými zaměstnanci, které do interního vzdělávání může zapojit. Stejně tak má vlastní prostory a pomůcky vhodné ke vzdělávání.
- Praktické ukázky na pracovišti s využitím techniky zaměstnavatele. Mohou se tak využít konkrétní zařízení, se kterými zaměstnanci pracují.
- Rozvoj zaměstnanců v roli vzdělavatelů dospělých, kde si mohou rozšířit nebo získat nové znalosti a zkušenosti.
- Zvyšuje se lidský kapitál, podporuje se kariérní rozvoj zaměstnanců a současně zvyšuje konkurenceschopnost společnosti XY.
- Motivace zaměstnanců k dalšímu rozvoji, aktivní účast ve vzdělávání a motivace ostatních zaměstnanců k zapojení se do rozvoje a vzdělávání.
- Snížení nákladů na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Společnost XY ušetří náklady za realizaci vzdělávací akce pořádané externím dodavatelem, ale i náklady za pronájem prostor, cestovní náhrady zaměstnanců a další náklady spojené se vzděláváním mimo prostory společnosti XY.
- Vzdělávání na pracovišti interním vzdělavatelem je pro zaměstnance časově méně náročné a příjemnější. Zaměstnanci se budou vzdělávat ve známém prostředí spolu se známým kolektivem účastníků. Budou tak otevřenější a ochotni sdílet a přijmout nové zkušenosti, znalosti a dovednosti.

Současně si uvědomuji i nevýhody a rizika, které může přinést vzdělávání interními vzdělavateli:

- Společnost XY musí vynaložit finanční prostředky na vzdělávání interních vzdělavatelů dospělých. Tyto náklady jsou však nižší než úspory, které společnost získá interním vzděláváním.
- Interní vzdělavatelé dospělých nebudou moct po dobu účasti na vzdělávacích aktivitách vykonávat své pracovní povinnosti. Nejen po dobu vlastního vzdělávání a rozvoje, ale i po dobu jimi realizovaných vzdělávacích akcí. Je potřeba, aby s tím byl srozuměn jejich přímý nadřízený a zhodnotil, zda je možné je uvolnit.
- Riziko, že vyškolený vzdělavatel dospělých přejde na lepší pozici do jiného podniku. Lze však smluvně upravit.
- Interní vzdělavatel dospělých sice zná prostředí podniku, na druhou stranu ale nemá přehled o jiných možnostech a trendech, nepřináší tak do podniku nic nového. To však lze řešit jeho vzděláváním, konzultací s externími dodavateli nebo například stáží.
- Nedostatek nebo nedostupnost interních vzdělavatelů. V tomto případě by se využila kombinace interních a externích vzdělavatelů dospělých.
- Interní vzdělavatelé dospělých nemohou vydávat certifikáty a jiná osvědčení o absolvování vzdělávací aktivity. Je možné je využívat jen na vzdělávání, kde nejsou ze zákona tyto doklady o absolvování kurzu vyžadované nebo jako doplnění ke zkouškám prováděným externími dodavateli.

Po zvážení všech výhod a rizik se domnívám, že využívání interních vzdělavatelů dospělých bude pro společnost XY přínosné. S přihlédnutím k faktu, že již nyní je systém interního vzdělávání podporován vedením společnosti XY a projevují o něj zájem i samotní zaměstnanci, lze tedy očekávat jeho úspěšné zavedení. Důležité je vybrat vhodné interní vzdělavatele a dobře je na jejich novou roli připravit. K tomu mi poslouží kompetenční model, který pro interní vzdělavatele společnosti XY vytvořím a následně jim navrhnou rozvojový plán jednotlivých kompetencí.

3 Kompetence a kompetenční modely

V této kapitole diplomové práce se zaměřuji na kompetence a kompetenční modely. Teoreticky vymezím základní pojmy, budu se zabývat i kompetencemi vzdělavatele dospělých. Výstupem této kapitoly pak je vytvořený konkrétní kompetenční model pro interní vzdělavatele dospělých ve společnosti XY.

3.1 Řízení a rozvoj podle kompetencí (CBM)

Řízení podle kompetencí, nazývané také jako „competency-based/HR/management“ (zkráceně CMB),⁸⁷ je přístup, jehož základem je řízení a rozvoj kompetencí jednotlivých pracovníků.⁸⁸ Jedná se o metodiku, která řeší problémy podniku na úrovni kompetencí konkrétních lidí, tedy zaměstnanců, kteří pro podnik pracují. Tyto lidi se snaží najít a zajistit, aby získali potřebné kompetence. Současně umožňuje vidět vzájemné souvislosti jednotlivých personálních činností a jejich provázanost s podnikovým vzděláváním.⁸⁹ Hlavní myšlenkou tohoto přístupu je sbližování požadavků podniku s možnostmi lidí, kteří v něm pracují.⁹⁰

Tento přístup k vedení a řízení se snaží o propojení požadavků a možností podniku. Požadavky a možnosti jsou totiž podle Plamínka a Fišera dva oddělené světy, které je potřeba propojit a ve vzájemném souladu je vyvíjet. Problémy totiž často vznikají proto, že požadavky kladené na výkon neodpovídají aktuálním možnostem podniku.⁹¹ Podstatou tohoto přístupu je snaha o harmonii právě mezi světem lidských zdrojů, který definuje možnosti podniku a mezi světem lidské práce, který vychází z požadavků na výkony.⁹² Kompetence lidí jsou zde vnímány jako souhrn lidské práce, tedy dosahovaného výkonu a přinášeného potenciálu, tedy lidských zdrojů. Pokud jedna ze složek chybí, chybí i kompetence jako celek. Pojem kompetence se zde vztahuje pouze ke konkrétním úlohám, které mají lidé vykonat.⁹³

⁸⁷ Tureckiová 2009, s. 35.

⁸⁸ Cimbálníková 2013, s. 55.

⁸⁹ Bartoňková 2010, s. 82.

⁹⁰ Tamtéž, s. 84.

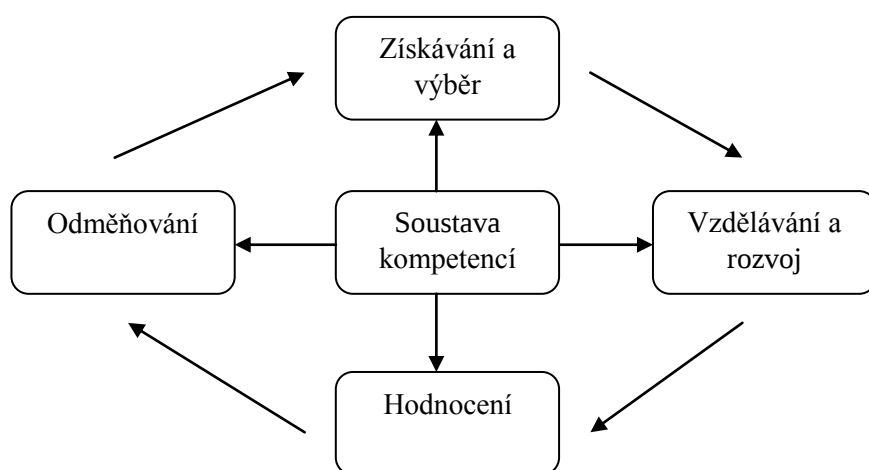
⁹¹ Plamínek, Fišer 2005, s. 17.

⁹² Tamtéž, s. 27.

⁹³ Tamtéž, s. 17.

Jedná se o systém řízení lidských zdrojů, který sjednocuje strategické personální procesy do jednoho systému, přičemž jehož sjednocujícím prvkem je soustava kompetencí. Jsou to kompetence klíčové, které jsou do určité míry sdíleny všemi zaměstnanci. Kompetenční přístup se tak v rámci řízení lidských zdrojů může využívat ve více personálních činnostech, jako například ve vzdělávání a rozvoji, hodnocení, odměňování a získávání a výběru zaměstnanců.⁹⁴ Cíl řízení podle kompetencí se tak shoduje s cílem strategického řízení lidských zdrojů, a to získat pro podnik, rozvinout a udržet v něm odborně zdatné a motivované, kompetentní zaměstnance a umožnit jim další rozvoj jejich kompetencí.⁹⁵

Obr. č. 7: Cyklus CBM, integrované řízení lidských zdrojů, upraveno⁹⁶



3.1.1 Vzdělávání podle kompetencí (CBE)

Vzdělávání podle kompetencí nazývané také jako „competency-based education“ (zkráceně CBE),⁹⁷ je připravováno, realizováno a vyhodnocováno podle požadavků kompetenčního modelu. Identifikace vzdělávacích potřeb se provádí v souladu s požadavky pracovního místa.⁹⁸ Vzdělávání podle kompetencí se zaměřuje na osvojování specifických kompetencí a je orientováno na pomoc vzdělávanému, aby získal alespoň minimální úroveň kompetencí.⁹⁹

Vzdělávání podle kompetencí souvisí se strategickým systematickým vzděláváním zaměstnanců, kterému jsem se věnovala v kapitole 1.2.2. Na vzdělávání a rozvoj

⁹⁴ Tureckiová 2009, s. 42.

⁹⁵ Veteška, Tureckiová 2008b, s. 89.

⁹⁶ Tureckiová 2009, s. 43.

⁹⁷ Cimbálníková 2013, s. 68.

⁹⁸ Tureckiová 2009, s. 43.

⁹⁹ Hall 1976, s. 10-11.

zaměstnanců by mělo být pohlíženo komplexně s ohledem na rozvoj klíčových a specifických kompetencí. Cílevědomé vzdělávání podle kompetencí může vést k efektivnímu osobnímu rozvoji a uplatnění se na trhu práce.¹⁰⁰

Cílem vzdělávání podle kompetencí je, aby se jedinec stal autonomnějším při dosahování osobních i společenských cílů. Měl by také být schopný efektivně zvládat úkoly a situace, které bude řešit. Cíle vzdělávání se obvykle týkají právě takových úkolů a situací, u kterých se očekává jejich kompetentní zvládnutí, a jsou definovány v kompetenčním modelu.¹⁰¹

Ve své diplomové práci tvořím kompetenční model pro interní vzdělavatele dospělých ve společnosti XY a navrhuji pro ně rozvojový plán jednotlivých kompetencí. Bude se proto jednat o vzdělávání podle kompetencí, kde identifikuji vzdělávací potřeby na základě porovnání aktuálně dosažených a požadovaných úrovní jednotlivých kompetencí. Nejdříve zde považuji za důležité terminologicky vymezit základní pojmy týkající se kompetencí a kompetenčního modelu.

3.2 Kompetence

V první řadě je potřeba definovat pojem kompetence, protože výklad tohoto pojmu není vždy jednoznačný a má více významů. Kompetenci můžeme chápat jako pravomoc, která je jedinci někým udělena, jedná se o rozsah působnosti.¹⁰² V tomto významu je kompetence něco, co je člověku dáno zvenku. Pro účely mé diplomové práce je ale významnější druhé pojetí kompetence, které Hroník definuje jako: „trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle. Kompetence tedy nejsou pouhými dovednostmi. Jsou to pozorovatelné způsoby, pomocí kterých dosahujeme efektivních výkonů.“¹⁰³

Barták toto druhé pojetí významu slova kompetence definuje jako schopnost žádoucího chování.¹⁰⁴ Kompetence je v tomto významu chápána jako schopnost vykonávat určitou činnost. Umět ji vykonávat a být k tomu kvalifikovaný.¹⁰⁵ Stejně

¹⁰⁰ Veteška 2010, s. 47.

¹⁰¹ Veteška, Tureckiová 2008b, s. 33.

¹⁰² Barták 2008b, s. 36-37.

¹⁰³ Hroník 2007, s. 61.

¹⁰⁴ Barták 2008b, s. 37.

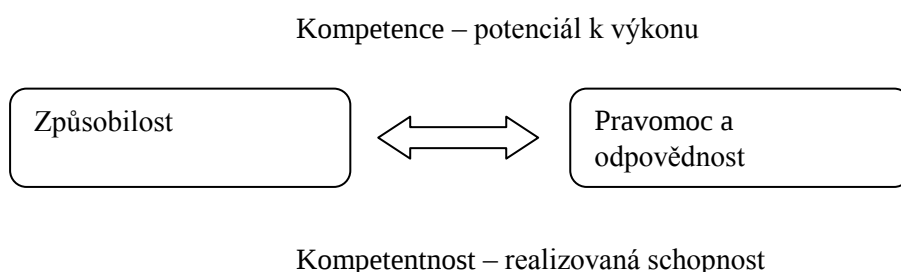
¹⁰⁵ Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 14-15.

tak Cooper chápe kompetenci jako podmínku pro to, aby byl jedinec způsobilý vykonávat svoji práci.¹⁰⁶

Armstrong rozlišuje kompetence jako competency pro schopnost a competence pro kvalifikaci. Pojmem „competency“ nazývá schopnosti či schopnosti chování. Tento pojem zahrnuje osobní kvality, motivy, zkušenost a charakteristiky chování člověka. Pro podnikové prostředí jsou důležité proto, aby se zaměstnanci chovali způsobem odpovídajícím požadavkům práce a přinášeli žádoucí výsledky. Odlišují tak efektivní výkon od neefektivního. Pod názvem „competence“ pak označuje požadavky konkrétního pracovního místa, tedy kvalifikace, odbornou způsobilost.¹⁰⁷

Je potřeba také odlišit pojem schopnost a kompetence. Schopnost lze definovat jako předpoklad k výkonu, je to jeden ze zdrojů, které má člověk k dispozici. Samotná existence této schopnosti však nezaručuje úspěšné jednání v dané situaci. Důležité je, jestli ji člověk umí využít a efektivně ji využívá v kontextu situace. Kompetence je ve srovnání se schopností komplexnější a kontextově podmíněná. Jedna kompetence může obsahovat více schopností, vědomostí, znalostí, dovedností a postojů.¹⁰⁸

Obr. č. 8: Schéma pojetí pojmu kompetence, upraveno¹⁰⁹



Často také bývají zaměňovány nebo bývají definovány jednotně pojmy kvalifikace a kompetence. Pojem kvalifikace však vyjadřuje vztah člověka a práce. Kvalifikace člověka buď odpovídá, nebo neodpovídá kvalifikačním nárokům konkrétního pracovního místa.¹¹⁰ Může být prokázána formálním dokladem jako například dokladem o formálním vzdělání, zdravotní způsobilosti, odbornými certifikáty a

¹⁰⁶ Cooper 2000, s. 12.

¹⁰⁷ Armstrong 2007, s. 152.

¹⁰⁸ Veteška, Tureckiová 2008a, s. 30-31.

¹⁰⁹ Tureckiová 2004, s. 30.

¹¹⁰ Beneš 2003, s. 150.

dalšími dokumenty. Celkově kvalifikace představuje nutný předpoklad pro to, aby člověk mohl zastávat určité pracovní místo.¹¹¹

Kompetence by měly popisovat ideální nároky na vykonávané činnosti. Tím je pak možné stanovit deficity a směr rozvoje zaměstnance. Měly by být definované v tzv. Katalogu kompetencí, který zajišťuje, že se jednotlivé kompetence nepopisují vícekrát, používá se stejná úroveň obecnosti a jednotný slovník pro jejich popis. Ke každé kompetenci se může přiřadit požadovaná úroveň rozvinutí dané kompetence. Pokud se stejné kompetence objevují u různých pracovních rolí, mohou se pak odlišovat právě jinou úrovní rozvinutí této kompetence.¹¹² Stanovení úrovní jednotlivých kompetencí také umožňuje lepší pochopení kompetence a toho, co konkrétně kompetence na daném stupni obnáší. Umožní to také efektivnější hodnocení kompetencí, při kterém zaměstnanec i jeho nadřízený dokážou zhodnotit, do jaké míry zaměstnanec splňuje požadavky na kompetence.¹¹³

Cílem mé diplomové práce je vytvořit kompetenční model pro interní vzdělavatele dospělých v podniku a navrhnout pro ně rozvojový plán jednotlivých kompetencí. Abych stanoveného cíle dosáhla, nejdříve identifikuji požadované kompetence. Vytvořím si katalog kompetencí, který bude obsahovat popis jednotlivých kompetencí a jejich úrovně. Při hodnocení zaměstnanců pak bude lépe rozeznatelná mezera mezi požadovanou a reálnou úrovní kompetencí zaměstnanců a umožní to společnosti efektivnější rozvoj jednotlivých kompetencí zaměstnanců.

3.2.1 *Struktura, znaky a dělení kompetencí*

Kdybychom tedy o člověku řekli, že je kompetentní, toto označení je velmi mnohoznačné. Obsahuje v sobě totiž jeho osobnostní charakteristiky, jeho rysy osobnosti a motivy. Také ale zahrnuje funkční charakteristiky, požadované odborné a sociální vědomosti a schopnosti vztahující se k výkonu jeho práce.¹¹⁴ V následující kapitole se zabývám strukturou, znaky i dělením kompetencí. Uvedu tedy i to, jaké předpoklady by měly být splněny, aby byl člověk kompetentní.

¹¹¹ Fišer 2014, s. 139.

¹¹² Janišová, Křivánek 2013, s. 190.

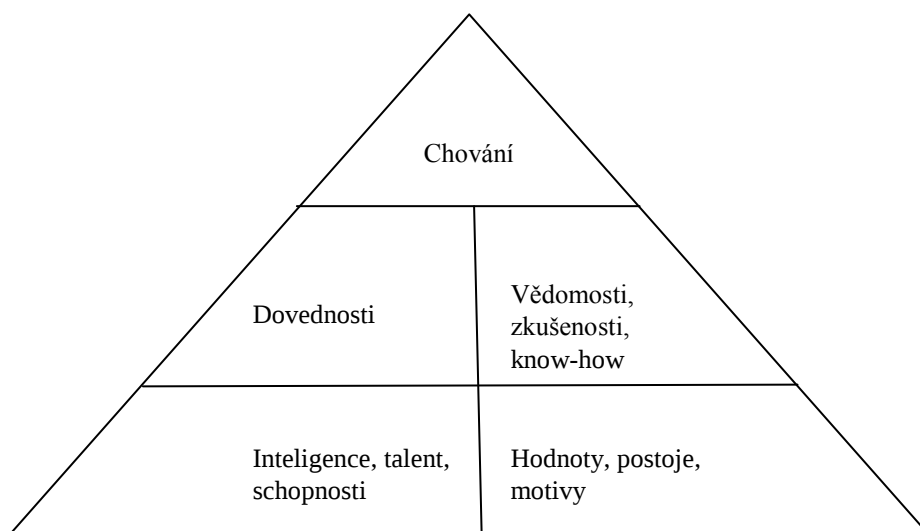
¹¹³ Fišer 2014, s. 145.

¹¹⁴ Barták 2008b, s. 37.

Struktura kompetencí

Pokud zaměstnance označíme jako kompetentního, znamená to, že plní svěřené úkoly na dobré nebo vynikající úrovni a splňuje současně všechny tři níže uvedené podmínky. První podmínka se týká dovedností a vědomostí, které lze rozvíjet. Patří sem vlastnosti, schopnosti, vědomosti, dovednosti a zkušenosti, které potřebuje k jednání. Druhá podmínka je již složitější na rozvíjení a formování, jsou to totiž motivy, postoje a hodnoty člověka. Zaměstnanec by tak měl být motivovaný dané chování použít. Poslední podmínka se netýká jeho osobnosti, ale vnějších podmínek. Zaměstnanec by měl mít možnost v daném prostředí takové chování použít. Tyto tři podmínky musí být splněny současně, nesplnění kterékoliv z nich znemožňuje kompetentní výkon.¹¹⁵

Obr. č. 9: Hierarchický model struktury kompetence¹¹⁶



Znaky kompetencí

Kompetence mají své charakteristické znaky. Podle Vetešky a Tureckiové je kompetence **kontextualizovaná**, což znamená, že je vždy zasazená do určitého prostředí nebo situace, které jsou spoluvytvářeny také předchozími zkušenostmi, znalostmi, potřebami a zájmy ostatních účastníků. Protože se skládá z různých zdrojů a předpokládá efektivní nakládání s těmito zdroji (informace, znalosti, postoje, dovednosti a další), je také **multidimenzionální**. Tyto zdroje jsou propojeny se základními dimenzemi lidského chování, kompetence obsahuje chování a zároveň se

¹¹⁵ Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 26-27.

¹¹⁶ Tamtéž, s. 28.

v chování projevuje. Kompetence je **definovaná standardem**. Předem je definovaná úroveň zvládnutí kompetence i soubor výkonových kritérií, tedy měřítek či standardů očekávaného výsledku činnosti a chování. Zaměstnanec tak má možnost svoji kompetenci nejen demonstrovat, ale současně si ji i vyhodnotit a změřit. Kompetence **má potenciál pro akci a rozvoj**, protože vzdělávání a učení jsou celoživotními a kontinuálními procesy, v rámci kterých se kompetence získávají a rozvíjí.¹¹⁷

Tyto znaky kompetencí považuji za reálné. Při identifikaci kompetencí pro interní vzdělavatele dospělých ve společnosti XY budu vycházet z konkrétního prostředí společnosti. Kompetence budou určené konkrétní skupině zaměstnanců pro jejich specifické potřeby. O společnosti XY a jejích zaměstnancích mám podstatné informace, ze kterých budu vycházet. Stanovené kompetence a jejich úrovně budou definovat standardní výkon a budou sloužit jako nástroj pro hodnocení, plánování rozvoje a vzdělávání interních vzdělavatelů dospělých ve společnosti XY.

Dělení kompetencí

V literatuře lze najít více druhů kompetencí a jejich dělení. Vybrala jsem klasifikaci podle Beneše, jehož dělení kompetencí na tři základní druhy kompetencí¹¹⁸ je přehledné a stručné. Toto dělení kompetencí využiji ve své diplomové práci, kde na něj navážu a identifikované kompetence interních vzdělavatelů dospělých ve společnosti XY budu rozdělovat do skupin.

Beneš potvrzuje, že klasifikace kompetencí není sjednocená, ale poměrná shoda je dle něj v dělení kompetencí na odborné, metodické a sociální. Tyto tři druhy kompetencí se vztahují k osobnostním kompetencím, jde o kompetence vůči sama sobě, tedy sebereflexivní kompetence. Různí autoři jim však dle Beneše přikládají rozdílné významy a používají pro ně jiná označení. První skupinou kompetencí jsou dle něj **odborné kompetence**, které se vztahují na předměty, obsah a prostředky práce. Řadí se mezi ně dosažené vzdělání, získané kompetence při výkonu práce, jazykové znalosti, práce na počítači a další specifické znalosti. Do druhé skupiny kompetencí, tzv. **metodických kompetencí** řadí schopnost vyhledat a zpracovat informace, úroveň logického myšlení a schopnost řešení problémů a úsudku.

¹¹⁷ Veteška, Tureckiová 2008a, s. 31-32.

¹¹⁸ Beneš 2003, s. 151.

Zvládnutí konfliktních situací, sociální interakci a kooperaci má zaručit poslední skupina kompetencí, nazvaná **sociální/týmové kompetence**.¹¹⁹

Pokud chce být podnik úspěšný v dynamickém prostředí, měl by dle Kucharčíkové a Vodáka hledat kompetence, které budou jeho úspěšnost maximalizovat ve všech rovinách. Kompetence proto dělí na více typů, a to na kompetence klíčové, týmové, funkční, vůdcovské a manažerské. **Klíčové kompetence** jsou základní kompetence společné všem zaměstnancům podniku.¹²⁰ Popisují projevy chování, které jsou pro všechny zaměstnance důležité.¹²¹ Klíčové kompetence jsou univerzální pro všechny profese a jsou důležité pro osobní rozvoj jedince a jeho uplatnění ve společnosti.¹²² Odlišují podnik od konkurentů v rámci odvětví a vytváří konkurenční výhodu. Pomocí klíčových kompetencí se vytváří jedinečná podniková kultura, stanovují také kritéria pro výběr nových zaměstnanců a definují rozvojové potřeby pro stávající zaměstnance. Klíčové kompetence se označují i jako kompetence korporátní.¹²³ Používají se i další označení jako například nadoborové, interdisciplinární a „core“ (jádrové, centrální).¹²⁴ Fišer do této skupiny kompetencí řadí například kompetence zaměřené na loajalitu, spolupráci a podporu, iniciativu a vlastní rozvoj.¹²⁵ Kompetence, které jsou určené pro skupiny zaměstnanců, které jsou na sobě vzájemně závislé nebo projektově zaměřené, se nazývají **týmové kompetence**.¹²⁶ Charakterizují týmy jako pracovní jednotky a popisují jejich specifické schopnosti. Mezi týmové kompetence může patřit například definování rolí, stanovování priorit a společných cílů. **Funkční kompetence** pak popisují specializované vědomosti a dovednosti pro zaměstnance v oborech vývoje a rozvoje, marketingu, financích a podobně. Zároveň by měly být definované úrovně těchto kompetencí, aby se mohly rozlišovat úrovně odborníků od začátečníků po seniory.¹²⁷ V každém podniku se klade důraz na jinou kvalitu manažerského přístupu, podle toho se také liší očekávaná míra rozvinutých kompetencí. Dle Fišera je oblast **manažerských kompetencí** často podceňovaná. Právě manažeři jsou ale těmi, kdo vysvětlují lidem

¹¹⁹ Beneš 2003, s. 151-152.

¹²⁰ Vodák, Kucharčíková 2011, s. 72.

¹²¹ Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 35.

¹²² Cimbáliková 2013, s. 58.

¹²³ Bartoňková 2010, s. 92-93.

¹²⁴ Tureckiová 2004, s. 37.

¹²⁵ Fišer 2014, s. 139-140.

¹²⁶ Vodák, Kucharčíková 2011, s. 72.

¹²⁷ Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 36.

firemní cíle, spolupracují se zaměstnanci napříč podnikem, navrhují a řídí procesy. Proto je důležité, aby podnik jasně stanovil, jaké nástroje a metody bude k řízení využívat a postaral se o to, aby je všichni manažeři zvládali a využívali. Jedná se o kompetence podporující strategické řízení, procesní a projektové řízení, vedení a řízení skupin i jednotlivců.¹²⁸

Při identifikaci kompetencí interních vzdělavatelů dospělých se budu zaměřovat i na klíčové kompetence. Vzhledem k tomu, že jsou společné všem zaměstnancům společnosti XY, je potřeba je při identifikaci také zohlednit.

3.2.2 *Identifikace kompetencí*

Dříve, než přistoupím k definici a stanovení kompetencí vzdělavatelů dospělých, věnuji tuto kapitolu tématu, jak se kompetence identifikují. Identifikace kompetencí je totiž velmi důležitým krokem, který předchází samotné tvorbě kompetenčního modelu. Existuje více metod a technik, pomocí kterých se kompetence identifikují. Cílem je získat spolehlivý základ pro hodnocení a rozvoj zaměstnanců. Umožňují identifikovat kompetence vysokého výkonu, tedy ty projevy, které odlišují nadprůměrné zaměstnance od průměrných a podprůměrných. Identifikují se také specifické kompetence, které jsou šité na míru pracovní pozici nebo podniku.¹²⁹

Kovács uvádí základní fáze identifikování kompetencí podle Gaela, který tento proces rozdělil na čtyři fáze. Jedná se o fázi přípravnou, sběru dat, analýzy a klasifikaci informací a konečnou fází je popis a tvorba kompetencí.¹³⁰ Tyto fáze budu dodržovat při identifikaci kompetencí pro vzdělavatele dospělých ve společnosti XY, proto je zde blíže specifikuji.

Samotnému identifikování kompetencí předchází **přípravná fáze**, jejímž cílem je porozumět organizační struktuře podniku, podnikatelským cílům a procesům. Cílem je také získat a prostudovat popisy odpovědnosti a pravomoci a identifikovat klíčové pracovní pozice. Jako nástroj pro přípravnou fázi se využívají strukturované dotazníky, rozhovory a studium podnikových materiálů. Následuje **fáze sběru dat**, kde se využívají metody a techniky, kterými se zjišťují podrobné informace o pracovních místech. Mezi základní metody patří rozhovor, analýza, dotazníkové

¹²⁸ Fišer 2014, s. 140.

¹²⁹ Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 44-46.

¹³⁰ Kovács 2009, s. 109-111.

techniky a další metody a techniky, jako například přímé pozorování, databáze kompetenčních modelů a panely expertů. Informace získané z fáze sběru dat je potřeba zpracovat, probíhá tedy **analýza a klasifikace informací**. Získané informace se posuzují vzhledem k již stanovenému kompetenčnímu modelu s cílem ho upravit nebo doplnit o další kompetence. Ze získaných informací se identifikují znalosti a dovednosti, které zaměstnanci na konkrétních pracovních místech potřebují k výkonu své práce. Získáme tak více popisů chování, znalostí a dovedností, které by měli splňovat. Závěrečnou fází je samotný **popis a tvorba kompetencí**. Informace získané v předchozích fázích je potřeba dopracovat v jednotlivé kompetence tak, aby co nejpřesněji popisovaly znalosti a dovednosti zaměstnanců potřebných pro efektivní výkon jejich práce. Nově zjištěné nebo další kompetence jsou označeny, popsány a následně začleněny do struktury modelu kompetencí.¹³¹ Kompetenci je potřeba pojmenovat a popsat její projevy na jednotlivých úrovních. Každá úroveň musí být odlišná, vytváří se tak jednotlivé stupně popsané buď slovně, graficky, numericky nebo kombinovaně.¹³² Ve své práci využijí slovní, tedy verbální popis identifikovaných kompetencí včetně popisu úrovní jejich projevu.

3.2.3 *Kompetence vzdělavatele dospělých*

V této kapitole věnuji pozornost tomu, jaké kompetence by měl mít konkrétně vzdělavatel dospělých. Následně identifikuji kompetence pro interní vzdělavatele dospělých ve společnosti XY a vytvořím kompetenční model.

Na vzdělavatele dospělých se klade široké pole nároků z oblasti odborné, psychologické, rétorické, didaktické a komunikační. Významné nároky jsou také na osobnost vzdělavatele dospělého, jeho kreativitu a adaptabilitu. Zatímco v tradičním přístupu byl vzdělavatel dospělých expertem, který předával své zkušenosti a poznatky, nyní se více využívá interaktivní přístup vzdělavatele dospělých. V interaktivním přístupu se vzdělavatel dospělých stává facilitátorem, poradcem. Mezi vzdělavatelem a účastníkem vzdělávání je spíše partnerský vztah, účastník vzdělávání řeší různé problémy a hraje aktivní roli ve výuce. Od vzdělavatele dospělých se v tomto přístupu očekává, že bude umět ovládat různé

¹³¹ Kovács 2009, s. 109-111.

¹³² Cimbáliková 2013, s. 69.

prvky poradenství, nástroje řízení vyučování a učení a bude umět předávat know-how.¹³³

Kompetence vzdělavatelů dospělých nejsou vymezovány jednotně, jak uvádí i Lazarová. Je však jistá shoda v tom, že vzdělavatel dospělých by měl ovládat své téma, měl by tedy mít odborné kompetence. Měl by zároveň mít komunikační schopnosti. Vzdělavatelé dospělých, kteří se zaměřují na podporu osobnostního rozvoje, by měli ovládat i specifické kompetence. Mezi ně řadí schopnost podporovat učení v praxi, aktivně a interaktivně vytvářet poznatky a kotvit poznatky do situačních kontextů.¹³⁴

Medlíková také uvádí, že vzdělavatel dospělých by měl mít odborné kompetence. Měl by ale také podle ní mít i psychologické způsobilosti, měl by umět aplikovat psychologické znalosti v praxi, mít dobrou image a v neposlední řadě také pedagogické způsobilosti. Měl by to tedy být někdo, kdo nejen, že zná a umí, ale bude také na lidi pozitivně působit. Měl by mít charisma, aby v účastnících vzdělávání zachoval silnou stopu.¹³⁵

Čtyři oblasti kompetencí vzdělavatele dospělých definuje Mužík. Kromě oblastí odborných a komunikačních kompetencí, uvádí i oblast osobnostních kompetencí a tzv. oblast „naučit se učit druhé“. Odbornost chápe jako určitou úroveň znalostí, zkušeností a pracovních výsledků v oblasti, ve které vzdělavatel dospělých působí. Odbornost je u vzdělavatele dospělých předpokládána a na rozdíl od osobnostních předpokladů je naučitelná, získatelná v průběhu života. Osobnostní předpoklady k výkonu práce vzdělavatele dospělých, jsou totiž do jisté míry již dané a neměnné. Těžko lze člověka naučit charisma a další vlastnosti, které jsou u vzdělavatelů oblíbené a žádané. Patří sem také temperament, intelekt, charakterové vlastnosti a motivace. Vzdělavatel dospělých by měl také ovládat komunikační oblast, která zahrnuje mezilidskou verbální i neverbální komunikaci, rétoriku, asertivitu a společenskou etiketu. Oblast, kterou nazval „naučit se učit druhé“ zahrnuje poznatky z andragogiky, didaktiky, psychologie učení a sociální psychologie. Vzdělavatel

¹³³ Mužík 2011, s. 228-229.

¹³⁴ Lazarová 2006, s. 126-127.

¹³⁵ Medlíková 2013, s. 18.

dospělých by měl prokázat způsobilost řídit a regulovat výuku, zvládnout skupinovou dynamiku a vědět, jaké metody má v jakých situacích využít.¹³⁶

V praxi často dochází k tomu, že jsou interní vzdělavatelé dospělých vybíráni na základě jejich odborných znalostí a ne na základě osobnostních a pedagogických předpokladů. Jejich odborné znalosti a vědomosti bývají na dostatečné úrovni, neumí však přistupovat k výuce. Významným předpokladem k tomu, aby bylo vzdělávání úspěšné, jsou však osobnostní předpoklady vzdělavatelů dospělých a míra rozvinutí jejich sociální inteligence.¹³⁷

Je zřejmé, že požadavků na kompetence vzdělavatelů dospělých je mnoho a mohou se od sebe vzájemně lišit. Potřebné kompetence se liší podle toho, co tvoří hlavní pracovní náplň vzdělavatele dospělých. Zda převážně učí, plní manažerské funkce nebo plní jiné role.¹³⁸ Jak jsem již uvedla, vzdělavatel dospělých může plnit více rolí. Abych mohla stanovit požadované kompetence pro interní vzdělavatele dospělých ve společnosti XY, definuji si, co od něj očekáváme. Jaké bude plnit role, jaký vyučovací styl bude využívat, co bude obsahem vzdělávání, koho bude vzdělávat a v jakém prostředí. Výstupem bude stanovení všech požadovaných kompetencí a následné zpracování do kompetenčního modelu.

3.2.4 *Kompetence interních vzdělavatelů dospělých ve společnosti XY*

Nyní se zaměřím na popis projevů chování, znalostí, dovedností a dalších způsobilostí, které by měli mít interní vzdělavatelé dospělých ve společnosti XY. Mým cílem je identifikovat ty nejdůležitější kompetence, které by měl interní vzdělavatel dospělých ve společnosti XY mít, aby mohl efektivně vykonávat svoji práci.

Jednotlivé kompetence a jejich úrovně co nejpřesněji popíši a v následující kapitole týkající se kompetenčních modelů, je začlením do struktury modelu kompetencí. Kompetenční model by neměl obsahovat více jak 10-12 kompetencí, aby byl efektivní.¹³⁹ Budu se proto snažit identifikovat jen ty nejdůležitější kompetence. Vzhledem k tomu, že se jedná o proces zavádění interních vzdělavatelů, který ve

¹³⁶ Mužík 2011, s. 230-231.

¹³⁷ Vodák, Kucharčíková 2011, s. 117-118.

¹³⁸ Beneš 2008, s. 95.

¹³⁹ Hroník 2006, s. 30.

společnosti XY teprve vzniká a interní vzdělavatelé zde nebyli dosud využíváni, budu vytvářet nový kompetenční model. Budu přitom vycházet z informací, požadavků a strategie společnosti XY, které jsou v rámci společnosti dostupné. Využiji také poznatky z odborné literatury týkajících se kompetencí vzdělavatelů dospělých, které jsem uvedla v kapitole 3.2.4. Vybrané kompetence verbálně popíši v jednotlivých úrovních jejich projevu. Budu přitom dodržovat fáze identifikování kompetencí podle Gaela, viz kapitola 3.2.3.

- Přípravná fáze

První fází identifikace kompetencí je fáze přípravná, jejíž cílem je porozumět organizační struktuře podniku, podnikatelským cílům a procesům, k čemuž jsem využila studium podnikových materiálů. Prostudovala jsem si dostupné interní materiály, seznámila se s podnikovou organizační strukturou, záměry, strategií a cíli společnosti. V předchozích kapitolách jsem popsala prostředí společnosti XY, vzdělávání ve společnosti a možnosti využití interních vzdělavatelů dospělých. Uvedla jsem také důvody, proč by měl být systém interních vzdělavatelů ve společnosti XY zaveden a na jaké vzdělávání se bude zaměřovat. Cílovou skupinou pro vytvoření kompetenčního modelu jsou zaměstnanci společnosti XY, kteří se budou připravovat na novou roli vzdělavatele dospělých. Budou se podílet na vzdělávání zaměstnanců v oblasti elektrárenství, plynárenství, obsluhy specifických zařízení a seznámení s vyhláškami a předpisy.

- Fáze sběru dat

V následující fázi sběru dat jsem analyzovala interní podnikové dokumenty, především hodnoty a poslání společnosti, její strategie, etický kodex chování zaměstnanců a kompetenční model určený řadovým zaměstnancům společnosti XY. K dispozici jsem také měla popisy pracovních míst zaměstnanců, které jsem navrhla jako vhodné kandidáty na interní vzdělavatele dospělých ve společnosti XY. Nemohla jsem analyzovat popis pracovního místa interního vzdělavatele dospělých ve společnosti XY, protože taková pracovní pozice není součástí organizační struktury a nemá vlastní popis pracovního místa. Vycházela jsem proto také z poznatků z odborné literatury a obecných, nejčastěji požadovaných kompetencí vzdělavatele dospělých. Získané informace jsem zpracovala do tabulky, kterou uvádím v přílohách této práce.

- Fáze analýzy a klasifikaci informací

Ze získaných informací jsem identifikovala znalosti, dovednosti a popis chování, které interní vzdělavatelé ve společnosti XY potřebují k výkonu jejich práce. Jak jsem již ve své práci zmínila, interní vzdělavatelé dospělých se budou ve společnosti XY využívat zatím jen pro vzdělávání odborných témat v oblasti elektrárenství, plynárenství, obsluhy specifických zařízení a seznámení s vyhláškami a předpisy, kterými se zaměstnanci musí řídit. Důležité proto budou jejich znalosti a zkušenosti oboru, ve kterém zaměstnanci budou působit jako interní vzdělavatelé.

Interní vzdělavatelé dospělých budou ve společnosti XY vystupovat jako lektori, zatím se neuvažuje o využívání interních koučů, mentorů a dalších typů vzdělavatelů, viz kapitola 2.1. Od interních vzdělavatelů dospělých se ve společnosti XY neočekává role facilitátora. Z toho také vyplývá, že ideálním vyučovacím stylem interního vzdělavatele by byl exekutivní styl, viz kapitola 2.1.3. Interní vzdělavatelé dospělých se budou zaměřovat na předávání neměnných a již daných odborných informací, budou také účastníkům vzdělávání předávat své zkušenosti. Důležité proto je, aby interní vzdělavatelé dospělých ve společnosti XY ovládali efektivní komunikaci, uměli se vhodně vyjadřovat, naslouchat účastníkům vzdělávání a podávat jim zpětnou vazbu.

V rámci jejich role interních vzdělavatelů dospělých budou plánovat, realizovat, organizovat a evaluovat vzdělávání. Měli by proto mít znalosti této problematiky a umět je v praxi vhodně použít. Budou pracovat samostatně, ale v rámci některých činností se vyžaduje jejich spolupráce se zaměstnanci Oddělení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců i s ostatními interními vzdělavateli dospělých ve společnosti XY. V příloze uvádím návrh rozdělení jejich odpovědností a činností, které budou zajišťovat. Spolupráce bude důležitou součástí jejich práce a umožní jim sdílení znalostí a zkušeností nejen s ostatními interními vzdělavateli, ale i účastníky vzdělávacích akcí.

Dle Mužíka se klade velký důraz na osobnost vzdělavatele dospělých.¹⁴⁰ Určité osobnostní předpoklady budou vstupní podmínkou pro to, aby se zaměstnanec mohl stát interním vzdělavatelem dospělých ve společnosti XY. Vzhledem k tomu, že

¹⁴⁰ Mužík 2011, s. 228-229.

stávající zaměstnanci se budou dále vzdělávat, aby mohli efektivně vykonávat práci interního vzdělavatele, měli by být motivovaní k dalšímu rozvoji. Budou se podílet na vzdělávání ostatních zaměstnanců, měli by proto i je motivovat k jejich rozvoji. Současně by měli být tolerantní a otevření k názorům a zkušenostem těchto zaměstnanců, kteří se budou vzdělávání účastnit. Především proto, že pro společnost XY je specifické, že se v rámci jednoho oddělení, ale v jiných lokalitách, používají rozdílné technické pomůcky, různé typy vybavení nebo mají jiné metody a postupy práce. Zaměstnanci proto mohou mít i odlišné zkušenosti. Jeden z cílů společnosti XY také je, aby se sjednotilo používané vybavení, metody a postupy práce v jednotlivých lokalitách.¹⁴¹ Interní vzdělavatelé by jako odborníci oboru, mohli po zvážení všech informací a zkušeností navrhnout vhodná řešení. S ostatními interními vzdělavateli dospělých budou také vytvářet studijní materiály. Vyžaduje se proto od nich určitá tvořivost.

Ve své práci jsem se zabývala klíčovými kompetencemi (viz kapitola 3.2.1) a zmínila jsem, že budou součástí kompetenčního modelu, který budu pro interní vzdělavatele ve společnosti XY vytvářet. Při identifikaci kompetencí se proto také zaměřím na klíčové kompetence z důvodu, že jsou to kompetence, které tvoří konkurenční výhodu a jsou společné všem zaměstnancům společnosti XY. Z kompetenčního modelu určenému řadovým zaměstnancům, etického kodexu chování zaměstnanců, poslání a hodnot společnosti vyplývá, že společnost XY klade velký důraz na zajištění bezpečnosti provozu a ochranu zdraví při práci. Samozřejmostí je nutnost dodržování všech příslušných zákonů a předpisů, ale i společenská odpovědnost zaměstnanců. Zaměstnanci společnosti XY nesou částečně odpovědnost vůči společnosti a životnímu prostředí.¹⁴² Z interních materiálů společnosti XY je zřejmé, že společnost klade velký důraz na odpovědnost zaměstnanců. Odpovědnost zaměstnanců se nevztahuje pouze k jejich vykonávané práci, ale i ke společnosti, zákazníkům a životnímu prostředí. Odpovědnost jsem proto určila jako klíčovou kompetenci společnosti XY, je to současně jedna z hodnot společnosti, je zmíněna i v etickém kodexu chování zaměstnanců a souvisí s posláním a činnostmi společnosti XY.¹⁴³

¹⁴¹ Interní materiály společnosti XY.

¹⁴² Interní materiály společnosti XY.

¹⁴³ Interní materiály společnosti XY.

- Fáze popisu a tvorby kompetencí

Jednotlivé kompetence interního vzdělavatele dospělých ve společnosti XY detailně popíši včetně úrovní jejich projevu. Použiji k tomu pětidílnou stupnici, která je dle Hroníka univerzálně použitelná a nabízí dostatečný prostor pro diferenciaci. Může se používat v rozpětí od 1 do 5 stejně jako při známkování ve škole nebo opačně od 5 do 1. Často se ale také volí stupnice od 0 do 4, kterou lze využít i při zavádění systému hodnocení a při assessment a development centrech.¹⁴⁴ Zvolila jsem tuto stupnici se škálou od 0 do 4 s ohledem na další využití mnou vytvořeného kompetenčního modelu například při hodnocení interních vzdělavatelů ve společnosti XY.

Níže uvádím charakteristiku použitých úrovní kompetencí a popis jednotlivých kompetencí včetně úrovní jejich projevu. Jak je z jejich charakteristiky zřejmé, postačující, tedy minimální úroveň je 2. Úroveň 0 a 1 představují vážné omezení k výkonu interního vzdělavatele dospělých, úroveň 3 a 4 dávají prostor k rozvoji a k vysokému výkonu.¹⁴⁵ U jednotlivých kompetencí uvedu, jaká úroveň rozvinutí je od interních vzdělavatelů dospělých ve společnosti XY vyžadovaná.

Tab. č. 2: Použité úrovně kompetencí, upraveno¹⁴⁶

Úroveň	Charakteristika úrovně
0	Nedostatečná, ohrožující úroveň. Zaměstnanec nesplňuje žádný z uvedených projevů chování nebo jsou v jeho chování přítomny negativní projevy této kompetence.
1	Podprůměrná, limitující úroveň. Zaměstnanec nedosahuje průměrné úrovně, nedostatky však nebrání výkonu činnosti interního vzdělavatele dospělých. Lze formulovat jeho rozvoj k potlačení slabých stránek.
2	Průměrná, postačující úroveň. Odpovídá popisu dané kompetence na požadované úrovni jen s malými výhradami. Rozvoj se zaměřuje na posílení silných a potlačení slabých stránek.
3	Nadprůměrná úroveň. Odpovídá dané kompetenci na požadované úrovni bez výhrad. Rozvoj se zaměřuje na posílení silných stránek.
4	Excelentní úroveň přesahující očekávání. Kompetence je rozvinutá na vyšší, než požadované úrovni, nelze formulovat žádnou oblast ke zlepšení.

¹⁴⁴ Hroník 2006, s. 43.

¹⁴⁵ Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 126.

¹⁴⁶ Hroník 2006, s. 43.

Tab. č. 3: Popis kompetencí na jednotlivých úrovních

Kompetence	Popis chování
Schopnost přijmout a nést odpovědnost	0 – Nesplňuje slíbené termíny, není připraven na výkon práce. Odmítá nést odpovědnost za své chování.
	1 – Není vždy připraven k výkonu práce. Práci vykonává v souladu s předpisy a zákony, uvědomuje si svou odpovědnost.
	2 – Je připraven na výkon práce, uvědomuje si odpovědnost za své jednání a při výkonu práce dbá na dodržování předpisů a zákonů. Jedná s ohledem na společnost a životní prostředí.
	3 – Důsledně vykonává svoji v práci v předem stanovených termínech s ohledem na společnost i životní prostředí a v souladu se zákony a předpisy. Vyhledává nové možnosti, jak práci vykonávat efektivněji a s větším užitekem jak pro společnost, tak i životní prostředí.
	4 – Nese odpovědnost za své chování v plném rozsahu, hledá možnosti, jak svoji práci vykonávat efektivněji a je příkladem ostatním. Podněcuje kolegy i své nadřízené k dodržování zákonů a ekologičtějšímu přístupu ke společnosti i životnímu prostředí. Podává návrhy na zlepšení.
Znalost oboru	0 – Má znalosti v jiném oboru, než v jakém by působil jako interní vzdělavatel dospělých.
	1 – Má pouze teoretické znalosti v oboru, ve kterém působí jako interní vzdělavatel dospělých.
	2 – Má znalosti, schopnosti a dovednosti v oboru, ve kterém působí jako interní vzdělavatel dospělých.
	3 – Má znalosti, schopnosti a dovednosti v oboru, ve kterém působí jako interní vzdělavatel dospělých, doplněné vlastními zkušenostmi.
	4 – Je odborníkem ve svém oboru po teoretické i praktické stránce. Je držitelem certifikace a oprávnění k provádění revizí technických zařízení.
Aplikace znalostí oboru do praxe	0 – Má znalosti v jiném oboru, než v jakém by působil jako interní vzdělavatel dospělých.
	1 – Má pouze teoretické znalosti v oboru, ve kterém působí jako interní vzdělavatel dospělých, které se snaží aplikovat do praxe.
	2 – Kromě teoretických znalostí, má i schopnosti a dovednosti v oboru, ve kterém působí jako interní vzdělavatel dospělých. Umožňují mu snazší aplikaci do praxe.
	3 – Umí převést do praxe své znalosti, schopnosti, dovednosti a zkušenosti z oboru, ve kterém působí jako interní vzdělavatel dospělých.
	4 – Provádí často praktické činnosti v rámci oboru, ve kterém působí jako interní vzdělavatel dospělých. Nemá proto problémy aplikovat své znalosti, schopnosti, dovednosti a zkušenosti z oboru do praxe.
Motivace k dalšímu rozvoji	0 – Brání se dalšímu rozvoji, není ochotný se vzdělávat.
	1 – Je ochotný se vzdělávat, pokud je to nutné. Z vlastní iniciativy však vzdělávání nevyhledává.
	2 – Aktivně se vzdělává v oblastech, které ho zajímají a kde může nové poznatky využít v praxi. Pozitivně působí na druhé a motivuje je k dalšímu rozvoji. Zaměřuje se především na krátkodobé vzdělávací potřeby.

	3 – Je motivovaný ke vzdělávání, celoživotně se vzdělává a získané poznatky aplikuje do praxe. Rozpozná své krátkodobé i dlouhodobé vzdělávací potřeby. Přichází s novými nápady, jak vzdělávání zefektivnit a realizuje je.
	4 – Aktivně se vzdělává a nové poznatky aplikuje do praxe a sdílí s ostatními. Rozpozná vzdělávací potřeby nejen své vlastní, ale i svého okolí.
Tvořivost	0 – Brání se novým přístupům a nápadům, není přizpůsobivý.
	1 – Nebrání se novým postupům a nápadům, sám je však nevyhledává. Je ochotný se změnám přizpůsobit, ale sám je nenavrhuje.
	2 – Přijímá podněty na zlepšení ze svého okolí, sám je také aktivně vyhledává. Vytváří nástroje, manuály a další pomůcky pro efektivnější výkon práce. Navrhuje nové postupy a metody výkonu práce, není však schopen je sám realizovat.
	3 – Aktivně vyhledává, navrhuje i realizuje nové postupy a metody výkonu práce.
	4 – Nové postupy a metody výkonu práce realizuje a hledá způsob, jak je dále zefektivnit. Přináší nové návrhy na jejich zlepšení.
Tolerance	0 – Odmítá názory a zkušenosti ostatních.
	1 – Zkušenosti a názory ostatních si vyslechne, ale neprojevuje o ně hlubší zájem.
	2 – Respektuje názory, znalosti a zkušenosti ostatních účastníků vzdělávání jen do určité míry. Snaží se jim porozumět, ale nereaguje na ně a nepřizpůsobuje jim obsah vzdělávání.
	3 – Respektuje, že účastníci vzdělávání mají vlastní znalosti, zkušenosti a názory. Chápe problémy účastníků a přizpůsobuje jim obsah vzdělávání.
	4 – Nejen, že respektuje, že mají účastníci vzdělávání vlastní zkušenosti, znalosti a názory, ale uvědomuje si jejich přínos a využívá je v praxi.
Komunikace	0 – Formulace myšlenek je problematické jak v ústní, tak i písemné podobě. Informace sdílí nejasně a nepřesně.
	1 – Formuluje své myšlenky jasně a srozumitelně jak v písemné, tak i ústní podobě, ochotně sdílí informace.
	2 – Formuluje své myšlenky jasně a srozumitelně jak v písemné, tak i ústní podobě. Ochotně sdílí informace, přesvědčivě je prezentuje. Udržuje oční kontakt a využívá adekvátní mimiku a gestiku, nerozeznává však neverbální signály ostatních.
	3 – Formuluje své myšlenky jasně a srozumitelně, mluví plynule bez slovních vycpávek, přiměřeně rychle a hlasitě. Adekvátně využívá neverbální komunikaci a rozeznává neverbální signály účastníků vzdělávání. Sdílí informace a dokáže je přesvědčivě prezentovat. Taktně podává zpětnou vazbu.
	4 – Uvážlivě formuluje své myšlenky a názory, které umí na výborné úrovni vyjadřovat jak v písemné, tak i ústní podobě. V neverbální komunikaci využívá adekvátní mimiku, gestiku, udržuje oční kontakt a rozeznává neverbální signály účastníků vzdělávání. Aktivně naslouchá ostatním. Vyžaduje zpětnou vazbu.

Spolupráce	0 – Vyhýbá se práci v týmu, vyhovuje mu samostatná práce. Často zapomíná předávat informace kolegům, dělá mu problémy s nimi udržovat dobré mezilidské vztahy.
	1 – Podporuje vzájemnou spolupráci, pokud vidí zájem ze strany ostatních. Sám však aktivitu neinicuje, snaží se nevyvolávat žádné konflikty a udržet dobré mezilidské vztahy.
	2 – Podporuje vzájemnou spolupráci a vytváří pro ni vhodné podmínky, sám ji aktivně inicuje. Sdílí s ostatními znalosti, zkušenosti a informace, respektuje druhé.
	3 – Vytváří podmínky pro týmovou práci. Sdílí s ostatními znalosti, zkušenosti a informace, respektuje názory a představy druhých, oceňuje jejich zkušenosti. Podporuje vzájemnou spolupráci a udržuje dobré mezilidské vztahy. Aktivně působí na potřeby a atmosféru skupiny.
	4 – Aktivně se zapojuje do práce v týmu. Koordinuje činnost skupiny, přispívá k dosahování skupinových cílů a upevňování dobrých mezilidských vztahů. Ve skupině má přirozenou autoritu, zastává roli vůdce. Respektuje představy a názory ostatních, čerpá z jejich zkušeností, znalostí a názorů.
Plánování vzdělávání	0 – Nemá teoretické znalosti ani praktické zkušenosti týkající se plánování vzdělávání.
	1 – Po teoretické stránce zná problematiku vzdělávání dospělých, specifika dospělých účastníků vzdělávání, metody a techniky vzdělávání, v praxi je však ještě neměl možnost využít.
	2 – Zná problematiku vzdělávání dospělých, specifika dospělých účastníků vzdělávání, metody a techniky vzdělávání po teoretické i praktické stránce. Je schopný vytvořit plán vzdělávání za pomoci zkušenějšího vzdělavatele dospělých.
	3 – Zná problematiku vzdělávání dospělých, specifika dospělých účastníků vzdělávání, metody a techniky vzdělávání po teoretické i praktické stránce. Při plánování vzdělávání pracuje samostatně. Volí metody a techniky vzdělávání s ohledem na vlastní preference, zkušenosti a dovednosti.
	4 – Efektivně stanovuje cíle vzdělávání a volí vhodné prostředky k dosažení těchto cílů. Vytváří obsah vzdělávání a volí adekvátní metody a techniky výuky s ohledem na cíl, obsah, prostředí a účastníky vzdělávání.
Realizace a organizace vzdělávání	0 – Nemá teoretické znalosti ani praktické zkušenosti týkající se realizace a organizace vzdělávání.
	1 – Po teoretické stránce ví, co je organizace vzdělávání a jak ho efektivně realizovat. Své znalosti však neměl příležitost využít v praxi.
	2 – Prezentuje obsah vzdělávání bez problémů, je schopný vysvětlit problematiku učivo. Má teoretické znalosti týkající se organizace a realizace vzdělávání, které měl možnost v praxi využít. Vzdělávání organizuje s pomocí zkušenějšího vzdělavatele dospělých.
	3 – Efektivně prezentuje obsah vzdělávání. Využívá didaktické pomůcky a techniku. Vzdělávání organizuje samostatně a realizuje ho podle stanoveného plánu.

	4 – Realizuje a řídí vzdělávací proces s ohledem na plán vzdělávání i na potřeby a schopnosti účastníků vzdělávání. Poskytuje účastníkům zpětnou vazbu o míře zvládnutí problematiky.
Evaluace vzdělávání	0 – Nemá teoretické znalosti ani praktické zkušenosti týkající se evaluace vzdělávání.
	1 – Evaluaci vzdělávání zná po teoretické stránce, v praxi ji však nikdy nerealizoval.
	2 – Má znalosti a zkušenosti s evaluací. Provádí závěrečné vyhodnocení a kontroluje, zda byl splněn cíl vzdělávání a zda účastníci dosáhli očekávaných výsledků vzdělávání.
	3 – Dokáže objektivně posoudit průběh a výsledky vzdělávání. Provádí průběžné i závěrečné hodnocení a zaměřuje se nejen na dosažené výsledky vzdělávání, ale i na kvalitu studijních materiálů, organizaci výuky, vhodnost zvolených metod a technik. Podává zpětnou vazbu.
	4 – Dokáže objektivně posoudit průběh a výsledky vzdělávacího procesu. Provádí autoevaluaci a objektivní sebereflexi s cílem zlepšit svoji práci. Vyžaduje zpětnou vazbu.

Od interních vzdělavatelů dospělých se ve společnosti XY očekává určitá počáteční úroveň rozvinutí kompetencí. Jednotlivé kompetence proto popíši z hlediska toho, na jaké úrovni rozvinutí je daná kompetence požadovaná a z jakého důvodu.

- Schopnost přijmout a nést odpovědnost

Jedná se o klíčovou kompetenci, která je společná všem zaměstnancům společnosti XY. Od zaměstnanců je vyžadováno, aby při výkonu práce dbali na dodržování zákonů a předpisů, byli připraveni k výkonu práce a jednali s ohledem na společnost a životní prostředí.¹⁴⁷ Stejně jako všichni zaměstnanci, i interní vzdělavatelé dospělých ve společnosti XY musí být schopni přijmout a nést odpovědnost, být připraveni na výkon práce a dbát na dodržování předpisů a zákonů. V rámci vzdělávání by měli tuto hodnotu společnosti XY pozitivně předávat účastníkům vzdělávání. Proto je požadovanou úrovní rozvinutí této kompetence úroveň 2. Úroveň 0 a 1 jsou překážkou k výkonu práce zaměstnance. Úroveň 3 a 4 představují nadstandardní výkon.

- Znalost oboru

Jedním z hlavních požadavků na zaměstnance, aby se stal interním vzdělavatelem dospělých ve společnosti XY, jsou jeho odborné znalosti. Zaměstnanec by měl mít

¹⁴⁷ Interní materiály společnosti XY.

nejen znalosti, schopnosti a dovednosti v oboru, ale i vlastní zkušenosti získané praxí. Požadovanou úroveň je proto úroveň 3. Úroveň 0 a 1 jsou vážnými překážkami, zaměstnanec s takto rozvinutými úrovněmi kompetence by nemohl být interním vzdělavatelem dospělých ve společnosti XY. Úroveň 2 neobsahuje zkušenosti, které však může při výkonu práce ještě získat. Excelentní je úroveň 4, kde je zaměstnanec držitelem oprávnění a certifikace k provádění dané činnosti.

- Aplikace znalostí oboru do praxe

Interní vzdělavatel dospělých ve společnosti XY by neměl mít pouze odborné znalosti, ale měl by je především umět aplikovat do praxe. Vzdělávání bude zaměřené nejen na předávání teoretických znalostí, ale i praktických zkušeností. Proto je vyžadovaná úroveň 3, na které již umí převést do praxe své znalosti, schopnosti a dovednosti. Vážnou překážkou k výkonu interního vzdělavatele jsou úroveň 0 a 1, na kterých zaměstnanec nemá praktické zkušenosti. Úroveň 2 lze posílit získáním praxe. Nadstandardní výkon představuje úroveň 4, na které má zaměstnanec dobré praktické zkušenosti.

- Motivace k dalšímu rozvoji

Zaměstnanec se bude účastnit vzdělávání, které ho připraví na výkon práce interního vzdělavatele dospělých ve společnosti XY. Vážnou překážkou je proto jeho nezájem a neochota k dalšímu rozvoji na úrovni 0 a 1. Požaduje se minimálně úroveň 2, na které je patrný zájem zaměstnance o vlastní rozvoj a motivace druhých k rozvoji. Úrovně 3 a 4 představují nadstandardní výkon, při kterém zaměstnanci rozpoznají krátkodobé i dlouhodobé vzdělávací potřeby své vlastní, ale i svého okolí.

- Tvořivost

Je žádoucí, aby interní vzdělavatel dospělých ve společnosti XY přinášel návrhy na jednotné postupy a metody výkonu práce tak, aby byli co nejefektivnější a vyhovovali jak zaměstnancům, tak i společnosti. Není potřeba, aby je sám realizoval, proto je postačující úroveň 2. Naprosto nevyhovující úrovní je 0 a 1, kdy zaměstnanec nevyhledává nebo se dokonce brání novým postupům a nápadům.

- Tolerance

Tolerance a respekt je důležitou kompetencí, kterou by interní vzdělavatel měl splňovat na úrovni 3. Každý účastník vzdělávání přichází s odlišnými zkušenostmi, znalostmi a názory. Vzhledem k tomu, že ve společnosti XY se v rámci jednoho oddělení v odlišných lokalitách pracuje s jiným technickým vybavením a používají se jiné pracovní postupy, je pravděpodobné, že účastníci vzdělávání budou mít odlišné zkušenosti. Úroveň 0, 1 i 2 jsou proto nevyhovujícími, interní vzdělavatel není objektivní a nerespektuje zkušenosti ostatních. Rozvoj kompetence na úrovni 4 přesahuje očekávání.

- Komunikace

V kapitole 3.2.4 uvádím, že obecně vzdělavatel dospělých by měl mít dobré komunikační schopnosti. Interní vzdělavatel dospělých bude ve společnosti XY vystupovat v tradiční roli s využitím exekutivního vyučovacího stylu. Bude v přímém kontaktu s účastníky vzdělávání a převážně to bude on, kdo bude v komunikaci aktivní. Vyžaduje se od něj, aby se uměl jasně a srozumitelně vyjadřovat tak, aby si udržel pozornost účastníků vzdělávání a především, aby pochopili, co jim sděluje. Požadovanou úroveň rozvinutí kompetence je proto 2. Úrovně 0 a 1 jsou nedostatečnými úrovněmi. Úrovně 3 a 4 představují nadstandardní výkon.

- Spolupráce

Rozvinutá kompetence spolupráce minimálně na úrovni 2 je pro interního vzdělavatele nezbytná proto, aby aktivně vytvářel podmínky pro vzájemnou spolupráci a sdílení zkušeností. Spolupracovat bude se zaměstnanci Oddělení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců i s ostatními interními vzdělavateli dospělých ve společnosti XY. Vážnou překážkou k jeho výkonu práce jsou úrovně 0 a 1, kde interní vzdělavatel nepodporuje nebo se brání vzájemné spolupráci.

- Plánování vzdělávání

Interní vzdělavatelé dospělých budou ve společnosti XY spolupracovat se zaměstnanci Oddělení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců i s ostatními vzdělavateli dospělých na tvorbě plánu vzdělávání, obsahu vzdělávání, studijních materiálů a

dalších činností dle mého návrhu rozdělení odpovědností, který uvádím v příloze. Budou si však samostatně volit vhodné metody, formy vzdělávání a didaktické pomůcky při vzdělávání dle svých preferencí. Měli by proto mít znalosti i zkušenosti s plánováním vzdělávání, čemuž odpovídá rozvinutí kompetence na úrovni 3. Při nižších úrovních nemají zaměstnanci teoretické znalosti ani praktické zkušenosti s plánováním vzdělávání nebo neumí pracovat samostatně, což je překážkou pro činnost interního vzdělavatele dospělých ve společnosti XY. Úroveň 4 přesahuje očekávání, interní vzdělavatel při plánování vzdělávání volí metody a techniky s ohledem nejen na své preference, zkušenosti a dovednosti, ale i s ohledem na cíl, obsah, prostředí a účastníky vzdělávání.

- Realizace a organizace vzdělávání

Realizace a organizace vzdělávání bude patřit mezi činnosti, které interní vzdělavatelé dospělých budou ve společnosti XY vykonávat. Interní vzdělavatelé budou spolupracovat se zaměstnanci Oddělení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců při organizování vzdělávání a samostatně ho budou realizovat. Měli by proto mít teoretické znalosti i praktické zkušenosti této problematiky. Požadovanou úroveň rozvinutí této kompetence je proto úroveň 3, na které interní vzdělavatelé samostatně organizují vzdělávání a realizují ho podle stanoveného plánu. Nižší úrovně představují překážku pro výkon interního vzdělavatele dospělých ve společnosti XY. Úroveň 4 naopak přesahuje očekávání.

- Evaluace vzdělávání

Interní vzdělavatel dospělých bude ve společnosti XY provádět evaluaci na závěr vzdělávání. Bude se zaměřovat na to, zda byl splněn cíl vzdělávání a zda účastníci dosáhli očekávaných výsledků vzdělávání. Vyžaduje se proto druhá úroveň rozvinutí této kompetence. Na vyšších úrovních vzdělavatel podává a vyžaduje zpětnou vazbu a provádí evaluaci průběžnou i závěrečnou, což je ve společnosti XY nad rámec očekávání. Úrovně 0 a 1 jsou naopak podprůměrnými úrovněmi, které brání výkonu interního vzdělavatele dospělých ve společnosti XY.

Identifikovala jsem jednu klíčovou kompetenci a deset kompetencí, které by interní vzdělavatelé dospělých ve společnosti XY měli mít rozvinuté, aby mohli efektivně vykonávat svoji roli. Tyto kompetence nyní uspořádám a vytvořím kompetenční model pro interní vzdělavatele dospělých ve společnosti XY.

3.3 Kompetenční model

Vybrané kompetence uspořádané dle nějakého klíče vytvářejí kompetenční model, někdy nazývaný také jako kompetenční profil, sada nebo rámec.¹⁴⁸ Kompetenční model se vztahuje k výsledkům a měřitelnému výkonu. Reprezentuje tak, jakým přístupem k práci a se kterými vstupy a předpoklady lze takového výsledku dosáhnout.¹⁴⁹ Kompetenční model by měl odpovídat na dvě základní otázky – co má být zaměstnanec schopný dělat a co musí znát, aby byl schopný to udělat?¹⁵⁰

Kompetenční model by měl být propojen s podnikovou a personální strategií podniku a také s hodnotami společnosti a popisem práce.¹⁵¹ Z podnikové strategie a jejich cílů lze odvodit chování, které povede k dosažení cílů podniku.¹⁵² Kompetenční model zajišťuje určitý standard chování zaměstnanců podniku.¹⁵³ Personální strategii kompetenční model pomáhá při výběru, hodnocení, rozvoji a odměňování zaměstnanců.¹⁵⁴ Umožňuje zjistit, jestli má podnik správné lidi na správných místech a jejich případné kompetenční deficit, tedy rozdíly mezi požadovanými kompetencemi a tím, co zaměstnanci v současnosti umí, znají a jak se chovají.¹⁵⁵ Zde bych ráda upozornila na provázanost se strategickým a systematickým přístupem ke vzdělávání, který jsem blíže popsala v kapitole 1.2.2. Uvádím zde, že strategie vzdělávání by se měla odvíjet od podnikové a personální strategie, aby bylo vzdělávání zaměstnanců kvalitní a efektivní. Současně se kompetenční model využívá v přístupu k řízení a rozvoji podle kompetencí, který jsem definovala v kapitole 3.1. Ten, jak jsem již zmínila, umožňuje vidět vzájemné souvislosti jednotlivých personálních činností a jejich provázanost s podnikovým vzděláváním.

¹⁴⁸ Cimbálníková 2013, s. 60.

¹⁴⁹ Bartoňková 2010, s. 95-96.

¹⁵⁰ Sanghi 2007, s. 82.

¹⁵¹ Hroník 2007, s. 68.

¹⁵² Bartoňková 2010, s. 96.

¹⁵³ Hroník 2008, s. 59.

¹⁵⁴ Bartoňková 2010, s. 96.

¹⁵⁵ Janišová, Křivánek 2013, s. 189.

Z hlediska naplnění cíle mé diplomové práce je podstatné, že se na základě identifikovaného kompetenčního modelu plánuje rozvojový program zaměstnanců, který může mít podobu akčního nebo rozvojového plánu.¹⁵⁶

Zavedení kompetenčního modelu má podle Hroníka několik dalších výhod. Nejen, že poskytuje jednotná kritéria pro výběr a hodnocení zaměstnanců, ale je to i základ pro systém hodnocení, rozvoj a vzdělávání a odměňování zaměstnanců. Umožňuje také navrhnout cílené rozvojové programy a sjednocuje jazyk manažerů a personalistů.¹⁵⁷ Uživatelé kompetenčního modelu nebudou jen personalisti, ale hlavně manažeři a jejich podřízení.¹⁵⁸

Cílem mé diplomové práce je vytvořit kompetenční model pro interní vzdělavatele dospělých v podniku a navrhnout pro ně rozvojový plán jednotlivých kompetencí. V následující části mé práce vytvořím kompetenční model, který využiji při identifikaci vzdělávacích potřeb a pro tvorbu rozvojového plánu interních vzdělavatelů dospělých ve společnosti XY. Navržený kompetenční model nebude sloužit pouze rozvoji interních vzdělavatelů ve společnosti XY, ale také pro jejich hodnocení. Zároveň je vhodné, aby se interní vzdělavatelé s kompetenčním modelem seznámili a věděli, jaké kompetence jsou od nich očekávány a jakým směrem by se měli dále rozvíjet.

3.3.1 Tvorba kompetenčního modelu

Gael rozdělil proces identifikace kompetencí do čtyř fází, viz kapitola 3.2.3. Tyto fáze doplňuje Kubeš, Spillerová a Kurnický o další, pátou fázi. Jakmile jsou kompetence identifikované a popsány ve všech úrovních jejich projevu, můžeme vytvořit předběžný kompetenční model. Poslední fází je jeho validizace a ověření, zda opravdu popisuje chování, které vede k efektivnímu výkonu práce. Validizace se nejčastěji provádí tak, že se jednotlivé popisy chování převedou do položek dotazníku a vytvoří se tak nástroj pro 360° zpětnou vazbu. Po úspěšném ověření je možné připravit kompetenční model k užívání. Kompetenční model se tak

¹⁵⁶ Hroník 2007, s. 74.

¹⁵⁷ Hroník 2006, s. 30.

¹⁵⁸ Hroník 2008, s. 42.

implementuje do systému řízení lidských zdrojů.¹⁵⁹ Využití kompetenčního přístupu jsem blíže popsala v kapitole 3.1.

3.3.2 *Kompetenční model pro interní vzdělavatele dospělých ve společnosti XY*

V kapitole 3.2.4 jsem se zabývala identifikací a popisem kompetencí určených pro interní vzdělavatele dospělých ve společnosti XY. Nyní je potřeba, abych tyto kompetence začlenila do určité struktury a vytvořila tak kompetenční model pro interní vzdělavatele dospělých ve společnosti XY.

Vzhledem k tomu, že se jedná o proces zavádění interních vzdělavatelů, který ve společnosti XY teprve vzniká a interní vzdělavatelé zde nebyli dosud využíváni, nemohu zatím provést 360° zpětnou vazbu. Vytvořený kompetenční model proto budu konzultovat s kolegy a nadřízenými zaměstnanci ve společnosti XY a také s poradci ze vzdělávací agentury, která bude realizovat vzdělávání zaměstnanců. Vhodnost kompetenčního modelu budu moci posoudit až po zavedení interních vzdělavatelů v rámci jejich hodnocení a můžu ho v případě potřeby upravit.

Identifikované kompetence jsem rozdělila do čtyř skupin. Využila jsem přitom dělení kompetencí dle Beneše, viz kapitola 3.2.1. Kompetence dělí na tři skupiny, a to na odborné, sociální a metodické kompetence.¹⁶⁰ Dle popisu jednotlivých skupin jsem k nim přiřadila jednotlivé kompetence. Do skupiny odborných kompetencí jsem zařadila kompetence znalost oboru a aplikace znalostí oboru do praxe. Sociální kompetence mají zaručit efektivní zvládání komunikace a spolupráce. Mezi metodické kompetence řadím kompetence, které přímo souvisí s výkonem práce interního vzdělavatele dospělých a umožňují mu efektivně dosáhnout cíle vzdělávání. Patří sem kompetence plánování, realizace, organizace a evaluace vzdělávání. Pro zbylé identifikované kompetence mi však Benešovo dělení kompetencí nevyhovovalo, proto jsem vytvořila novou, čtvrtou skupinu kompetencí a nazvala ji jako osobnostní kompetence. Do této skupiny kompetencí řadím motivaci k dalšímu rozvoji, tvořivost a toleranci. Na obrázku níže graficky znázorňuji rozdělení kompetencí do skupin.

¹⁵⁹ Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 68.

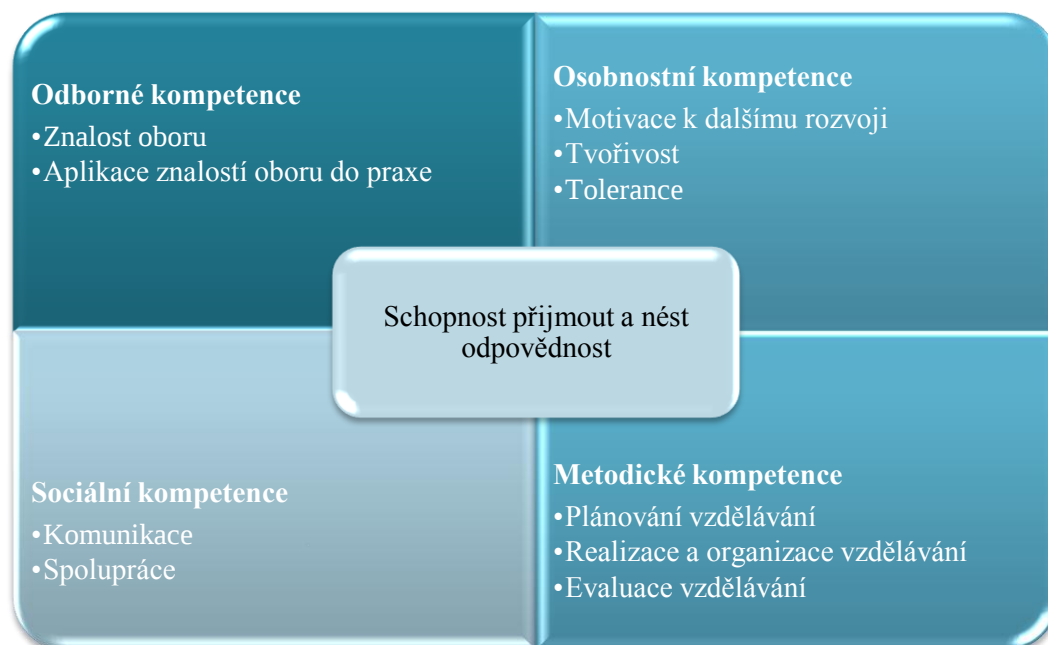
¹⁶⁰ Beneš 2003, s. 151.

Obr. č. 10: Rozdělení identifikovaných kompetencí do skupin

Odborné kompetence	• Znalost oboru • Aplikace znalostí oboru do praxe
Osobnostní kompetence	• Motivace k dalšímu rozvoji • Tvořivost • Tolerance
Sociální kompetence	• Komunikace • Spolupráce
Metodické kompetence	• Plánování vzdělávání • Realizace a organizace vzdělávání • Evaluace vzdělávání

K těmto skupinám kompetencí ještě řadím již zmíněnou klíčovou kompetenci, která je společná pro všechny zaměstnance společnosti XY (viz kapitola 3.2.4) a tvoří tak základní pilíř kompetenčního modelu. Kompetenční model jsem graficky znázornila na následujícím obrázku.

Obr. č. 11: Kompetenční model pro interní vzdělavatele dospělých ve společnosti XY



4 Plán vzdělávání

V poslední kapitole diplomové práce se věnuji tvorbě plánu vzdělávání. Vyústěním mé práce je tvorba rozvojového plánu pro interní vzdělavatele dospělých v podniku, což je jeden z cílů mé diplomové práce. Abych dosáhla stanoveného cíle, terminologicky zde popíši proces tvorby plánu vzdělávání a doplním ho vlastní tvorbou rozvojového plánu. Využiji k tomu kompetenční model pro interní vzdělavatele dospělých ve společnosti XY, který jsem vytvořila v předchozí kapitole. Navazuji tak na předchozí kapitoly diplomové práce, v dalším textu budu vycházet z poznatků týkajících se podnikového vzdělávání. Konkrétně navazuji na strategické a systematické vzdělávání zaměstnanců a vzdělávání podle kompetencí.

Plán vzdělávání je přehled všech vzdělávacích aktivit, které se budou v daném časovém období realizovat. Stanovuje se na základě identifikovaných vzdělávacích potřeb.¹⁶¹ Identifikace vzdělávacích potřeb má spolu s plánováním vzdělávání a vyhodnocováním výsledků vzdělávání klíčové postavení v rámci systematického vzdělávání zaměstnanců,¹⁶² které jsem blíže popsala v kapitole 1.2.2. Tyto fáze rozhodují o tom, jakou podobu bude mít proces vzdělávání a jaká bude jeho účinnost.¹⁶³

Identifikace vzdělávacích potřeb je důležitou součástí mé práce, v následující kapitole ji proto popíši a stanovím na základě ní vzdělávací potřeby pro interní vzdělavatele dospělých ve společnosti XY.

¹⁶¹ Bartoňková 2010, s. 112.

¹⁶² Koubek 2006, s. 246.

¹⁶³ Tamtéž, s. 246.

4.1 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb

Prvním a současně nejdůležitějším krokem při tvorbě plánu vzdělávání, je analýza a identifikace vzdělávacích potřeb. Pokud by se při analýze vzdělávacích potřeb provedla chyba, projevila by se i v dalších krocích i při samotné realizaci vzdělávání.¹⁶⁴

Analýza vzdělávacích potřeb je postup, pomocí kterého se identifikují mezery nebo rozdíly ve výkonu zaměstnance nebo organizace. Cílem analýzy je identifikovat rozdíly mezi současným a žádoucím stavem.¹⁶⁵ Vodák a Kucharčíková také vnímají analýzu vzdělávacích potřeb jako shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců a následné porovnávání zjištěných výsledků s požadovanou úrovní. Zjišťuje se tak mezera, kterou lze vyplnit vzděláváním nebo jiným opatřením.¹⁶⁶ Dle Armstronga je ale takový přístup, kdy se hledají rozdíly mezi tím, co je a tím, co je žádoucí, omezený. Vzdělávání by nemělo být orientované jen na to, aby napravovalo to, co je špatně. Mělo by se zabývat vzdělávacími potřebami orientovanými do budoucnosti. Vzdělávání by mělo vycházet ze strategie podniku a připravovat zaměstnance na nové požadavky práce, rozvíjet jejich znalosti, schopnosti a dovednosti.¹⁶⁷ Takový druh vzdělávací potřeby se nazývá proaktivní a má vztah k strategii podniku a orientuje se na budoucí vývoj. Reaktivní vzdělávací potřeba je zaznamenána, když se na pracovišti zjistí aktuální výkonnostní nedostatek.¹⁶⁸

Při analýze vzdělávacích potřeb se shromažďují informace o podniku, pracovních místech a zaměstnancích.¹⁶⁹ V rámci celopodnikových údajů se zjišťují údaje o podnikové struktuře, plánech a cílech podniku, jeho zdrojích, počtu, struktuře a o pohybu zaměstnanců. Údaje o pracovním místě poskytuje popis pracovního místa, jeho specifikace a další informace o pracovních úkolech. Informace o konkrétním zaměstnanci je možné získat ze záznamů z jeho hodnocení, vzdělání a kvalifikaci.¹⁷⁰

¹⁶⁴ Bartoňková 2010, s. 118.

¹⁶⁵ Belcourt, Wright 1998, s. 35.

¹⁶⁶ Vodák, Kucharčíková 2011, s. 85.

¹⁶⁷ Armstrong 2007, s. 503.

¹⁶⁸ Buckley, Caple 2004, s. 33.

¹⁶⁹ Belcourt, Wright 1998, s. 35.

¹⁷⁰ Koubek 2006, s. 247.

Je také možné použít informace z assessment a development centra, pokud je má podnik k dispozici.¹⁷¹

Při **identifikaci vzdělávacích potřeb** by se měly využít všechny tři výše zmíněné zdroje analýzy.¹⁷² Samotná identifikace vzdělávacích potřeb se pak může provést dvěma způsoby. Jednou z možností je využití kvantitativního sociologického výzkumu, při kterém se nejčastěji využívá dotazník, pozorování a rozhovor. V podstatě se jedná o terénní šetření, při kterém se vzdělávací potřeby zjišťují přímo u zaměstnanců, jejich nadřízených a kolegů. Druhou možností je využití kompetenčního přístupu ke vzdělávání, kdy se identifikují požadované kompetence a z nich se tvoří kompetenční model. Výhodou druhého přístupu je to, že kompetenční model lze využít při dalších personálních činnostech,¹⁷³ jak jsem blíže popsala v kapitole 3.1. Ve své diplomové práci jsem vytvořila kompetenční model pro interní vzdělavatele dospělých ve společnosti XY, který také využiji při identifikaci vzdělávacích potřeb.

4.1.1 *Výsledek analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb ve společnosti XY*

V rámci identifikace kompetencí vzdělavatele dospělých ve společnosti XY (viz kapitola 3.2.4), jsem si prostudovala dostupné interní materiály, seznámila se s podnikovou organizační strukturou, záměry, strategií a cíli společnosti. Identifikovala jsem tak nejdůležitější kompetence, které by měl interní vzdělavatel dospělých ve společnosti XY mít, aby mohl efektivně vykonávat svoji práci. Jednotlivé kompetence a jejich úrovně jsem popsala a začlenila je do struktury modelu kompetencí. Model kompetencí je uveden v kapitole 3.3.2.

Nyní na tento model kompetencí navážu a pomocí něj identifikuji vzdělávací potřeby a vytvořím plán vzdělávání. Budu přitom vycházet z toho, že se jedná o proces zavádění interních vzdělavatelů dospělých, který ve společnosti XY teprve vzniká a interní vzdělavatelé zde nebyli dosud využíváni. V současnosti ještě nebyli nominováni zaměstnanci, kteří se stanou interními vzdělavateli dospělých ve společnosti XY. Při analýze a identifikaci vzdělávacích potřeb proto budu předpokládat, že interními vzdělavateli se stane všech 15 zaměstnanců, které jsem

¹⁷¹ Bláha 2013, s. 125.

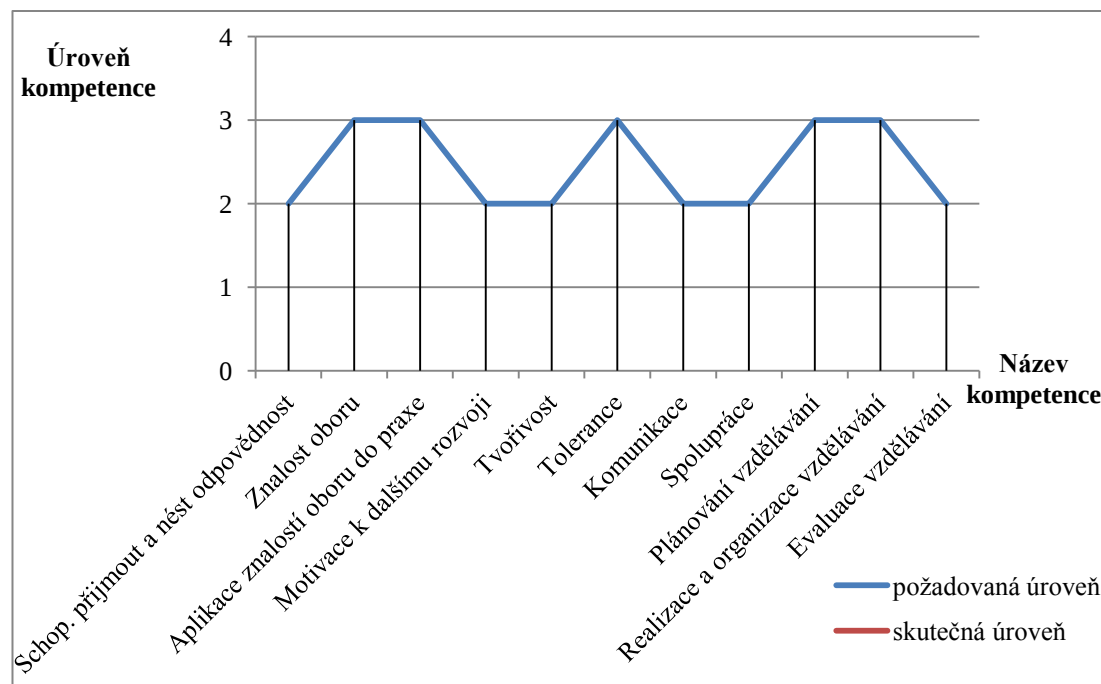
¹⁷² Koubek 2006, s. 248.

¹⁷³ Bartoňková 2010, s. 122.

dle jejich dosažené kvalifikace a získaných zkušeností identifikovala jako vhodné kandidáty na interní vzdělavatele dospělých ve společnosti XY (viz kapitola 2.2.1).

Jedná se o zaměstnance, kteří pracují na pozici Technik provozu a údržby. Při analýze vzdělávacích potřeb jsem se zaměřila jak na informace o společnosti XY, její cíle a strategie, tak i na informace o zaměstnancích a jejich pracovních místech. Analyzovala jsem především jejich popisy pracovních míst, výsledky z ročního hodnocení zaměstnanců, životopisy zaměstnanců, údaje o jejich dosaženém vzdělání a absolvovaných vzdělávacích akcích. Abych naplnila cíl analýzy a identifikovala rozdíl mezi současným a žádoucím stavem, využila jsem graf kompetencí. Ten umožňuje srovnání požadované a současné úrovně rozvinutí dané kompetence.¹⁷⁴ Do grafu jsem vyznačila požadované úrovně rozvinutí jednotlivých kompetencí a zaznamenávala do něj současný stav rozvinutí těchto kompetencí.

Graf č. 2: Úrovně kompetencí interního vzdělavatele dospělých ve společnosti XY



¹⁷⁴ Cimbálníková 2009, s. 29.

Analýzou vzdělávacích potřeb jsem identifikovala rozdíly mezi požadovanou a současnou úrovní rozvinutí jednotlivých kompetencí. Výsledek z analýzy uvádím níže u každé skupiny kompetencí požadovaných od interních vzdělavatelů dospělých ve společnosti XY.

- Odborné kompetence

Odborné kompetence jsou u interního vzdělavatele dospělých ve společnosti XY velmi důležité. Jsou to kompetence, které již zaměstnanec musí mít na nadprůměrné úrovni, aby se mohl stát interním vzdělavatelem dospělých. Kompetence znalost oboru i aplikace znalostí oboru do praxe jsou požadovány minimálně na úrovni 3. Na základě dosažení úrovně těchto kompetencí jsem také nominovala 15 zaměstnanců na vhodné kandidáty na interní vzdělavatele dospělých. Vycházela jsem přitom z jejich získané kvalifikace i praxe. Z celkového počtu 15 zaměstnanců má 10 zaměstnanců rozvinuté obě kompetence na úrovni 3. Zbýlých 5 zaměstnanců na úrovni 4 z důvodu, že jsou držiteli certifikátu, který je opravňuje k provádění revizí technických zařízení. Revize dle popisu plánovaných míst v praxi vykonávají.¹⁷⁵

- Osobnostní kompetence

Mezi osobnostní kompetence jsem zařadila motivaci k dalšímu rozvoji, tvořivost a toleranci. Tyto kompetence souvisí s osobnostními předpoklady člověka, jeho temperamentem, intelektem, charakterovými vlastnostmi a motivací. Jsou to složky osobnosti, které jsou dané a je velmi složité je vzděláváním rozvíjet.¹⁷⁶ Proto jsem se uvedenými kompetencemi zabývala již při identifikaci vhodných zaměstnanců na interní vzdělavatele dospělých ve společnosti XY.

Zjišťovala jsem, zda jsou zaměstnanci motivovaní k dalšímu rozvoji a aktivně se vzdělávají. Motivace zaměstnanců se ve společnosti XY posuzuje při ročním hodnocení zaměstnanců. Hodnotí se při něm, jestli se zaměstnanci aktivně podílí na vlastním rozvoji, znají své rozvojové potřeby a ví, co je motivuje. Z jeho výsledků je zřejmé, že zaměstnanci, které jsem identifikovala jako vhodné kandidáty na interní vzdělavatele dospělých ve společnosti XY, projevují zájem o další vzdělávání a vlastní rozvoj. Z přehledu absolvovaných vzdělávacích akcí jsem zjistila, že se

¹⁷⁵ Interní materiály společnosti XY.

¹⁷⁶ Mužík 2011, s. 230.

pravidelně účastní vzdělávání ve svém oboru i mimo něj. Motivace je také součástí kompetenčního modelu pro řadové zaměstnance společnosti XY.¹⁷⁷ Mohu proto říct, že tito zaměstnanci splňují požadovanou úroveň rozvinutí kompetence motivace k dalšímu rozvoji.

Z popisů plánovaných míst těchto zaměstnanců vyplývá, že se podílí na tvorbě a aktualizaci pracovních postupů a směrnic dle své pracovní působnosti. Také spolupracují s ostatními zaměstnanci při řešení odborných otázek a provozních problémů.¹⁷⁸ Ze své praxe proto ví, že zaměstnanci mají rozdílné zkušenosti, znalosti a názory. Při výkonu své práce tedy využívají schopnost tvoření a toleranci. Tolerance a tvořivost se nehodnotí v rámci ročního hodnocení zaměstnanců, neposuzují se ani jiným způsobem. Oslovila jsem proto jejich vedoucí zaměstnance, kteří mi metodou rozhovoru potvrdili, že zaměstnanci při výkonu své práce navrhuji nové pracovní postupy a shromažďují podněty ze svého okolí. Spolupracují a komunikují přitom s ostatními zaměstnanci a bez větších problémů respektují jejich znalosti, zkušenosti a názory. Dosahují tak požadované úrovně rozvinutí těchto kompetencí.

- Sociální kompetence

Do této skupiny kompetencí jsem zařadila kompetence komunikace a spolupráce. Týmová práce je součástí kompetenčního modelu pro řadové zaměstnance společnosti XY. V rámci hodnocení zaměstnanců se také posuzuje, zda jsou zaměstnanci otevření ke spolupráci. Mezi kritéria hodnocení patří, jestli zaměstnanec aktivně podporuje ostatní členy týmu ve spolupráci, vytváří pro ni vhodné podmínky a udržuje dobré mezilidské vztahy. Také se hodnotí, jestli zaměstnanec spolupracuje i s kolegy nad rámec svého úseku a jak efektivně pracuje s informacemi při jejich získávání, ověřování a předávání. Z hodnocení vyplývá, že zaměstnanci, které jsem identifikovala jako vhodné kandidáty na interní vzdělavatele dospělých, bez překážek spolupracují s ostatními zaměstnanci. Podporují vzájemnou spolupráci, vytváří pro ni vhodné podmínky a sdílí s ostatními své znalosti a zkušenosti.¹⁷⁹ Dosahují proto minimálně druhé úrovně rozvinutí této kompetence, která je požadovaná. Z celkového počtu 15 zaměstnanců tuto úroveň přesahuje 7

¹⁷⁷ Interní materiály společnosti XY.

¹⁷⁸ Interní materiály společnosti XY.

¹⁷⁹ Interní materiály společnosti XY.

zaměstnanců, kteří dle výsledků z hodnocení udržují dobré mezilidské vztahy a dosahují tak třetí úrovně rozvinutí této kompetence.

Z popisů pracovních míst zaměstnanců, které jsem identifikovala jako vhodné kandidáty na interní vzdělavatele dospělých ve společnosti XY vyplývá, že zaměstnanci při výkonu své práce vyřizují běžnou korespondenci a komunikují s orgány státní správy a samosprávy, veřejnoprávními organizacemi a dodavateli. Komunikují také s ostatními zaměstnanci při jejich vzájemné spolupráci a řešení pracovních problémů. Dobré komunikační dovednosti proto patří mezi požadované osobnostní předpoklady. V rámci ročního hodnocení se v současnosti samostatně nehodnotí komunikace zaměstnanců, je ale součástí hodnocení jejich otevřenosti ke spolupráci. Jedním z kritérií hodnocení je, jestli zaměstnanci efektivně předávají informace. Jejich vedoucí zaměstnanci mi také potvrdili, že uvedení zaměstnanci bez překážek komunikují a spolupracují s ostatními zaměstnanci, jak jsem již uvedla. Dle přehledu absolvovaných vzdělávacích akcí se celkem 5 z 15 zaměstnanců účastnilo vzdělávání na téma efektivní komunikace. Tato vzdělávací potřeba vycházela z výsledků hodnocení zaměstnanců v předchozích letech. U ostatních zaměstnanců nebyla v rámci ročního hodnocení tato vzdělávací potřeba identifikovaná.¹⁸⁰ Z dostupných informací vyplývá, že mnou navržení zaměstnanci na interní vzdělavatele dospělých, v běžné praxi efektivně komunikují. V roli interních vzdělavatelů dospělých budou využívat své komunikační i prezentační dovednosti. Na jaké úrovni je ovládají, a zda budou potřebovat další rozvoj v této oblasti, bude možné ověřit na základě hodnocení jimi realizovaných vzdělávacích akcí.

- Metodické kompetence

Z popisů pracovních míst i životopisů zaměstnanců vyplývá, že nikdo z navrhovaných zaměstnanců nemá zkušenosti s plánováním, realizací a evaluací vzdělávání. Ve své praxi tyto činnosti nevykonávali a v současnosti nevykonávají. V životopisech neuvádí, že by se účastnili vzdělávání na toto téma a v rámci vzdělávání organizovaného zaměstnavatelem se také takového vzdělávání neúčastnili. U všech patnácti zaměstnanců proto hodnotím rozvinutí jejich kompetencí úrovní 0, tedy nedostatečnou úrovní. V současnosti to pro jejich výkon

¹⁸⁰ Interní materiály společnosti XY.

práce nepředstavuje problém, ale s ohledem na možné budoucí využití těchto zaměstnanců jako interních vzdělavatelů dospělých, je potřeba tuto mezeru odstranit.

- Schopnost přijmout a nést odpovědnost

Jedná se o klíčovou kompetenci společnou všem zaměstnancům společnosti XY, která se posuzuje v rámci ročního hodnocení zaměstnanců. Od zaměstnanců se očekává, že budou připraveni na výkon práce, dodržují předpisy a zákony a uvědomují si svoji odpovědnost. Pokud by tuto kompetenci dlouhodobě nesplňovali, jejich pracovní poměr by byl ve společnosti ukončen. Mnou navržený kandidáti na interní vzdělavatele dospělých ve společnosti XY splňují tuto kompetenci na požadované úrovni.

Analýza ukázala mezery mezi požadovanou a skutečnou úrovní kompetencí, a to ve skupině metodických kompetencí. Konkrétně u kompetence plánování, realizace a organizace a evaluace vzdělávání. S ohledem na to, že tito zaměstnanci se pravděpodobně stanou interními vzdělavateli dospělých ve společnosti XY, měli by být na novou roli předem připraveni a absolvovat vzdělávání týkající se těchto kompetencí. Jedná se o proaktivní vzdělávací potřebu, která se orientuje na budoucí potřeby. Další případné vzdělávací potřeby budou identifikovány po realizaci vzdělávání interními vzdělavateli dospělých na základě jejich hodnocení.

4.2 Plánování vzdělávání

Na analýzu a identifikaci vzdělávacích potřeb navazuje fáze plánování vzdělávání. Již při identifikaci vzdělávacích potřeb se objevují předběžné návrhy plánů vzdělávání, nyní je však potřeba je upřesnit a vytvořit definitivní podobu plánu vzdělávání zaměstnanců.¹⁸¹

4.2.1 Tvorba plánu vzdělávání

Tvorba plánu vzdělávání prochází fází přípravnou, realizační a fází zdokonalování. V **přípravné fázi** se specifikují potřeby a stanovují cíle. V rámci **realizační fáze** se zpracovávají jednotlivé etapy vzdělávacího projektu, stanovují se vhodné formy, metody a techniky vzdělávání. V závěrečné **fázi zdokonalování** se průběžně hodnotí jednotlivé etapy vzdělávání vzhledem ke stanovenému cíli a navrhuje se možnosti zlepšení. Posuzuje se také vhodnost vybraných lektorů, ekonomické náklady a úroveň organizačního zajištění.¹⁸²

Plán vzdělávání by dle Stýbla měl odpovědět na otázky, jaký typ vzdělávání má být zajištěn, k jakému účelu a pro koho? Jakým způsobem bude zajištěno a kým, kdy a za jakou cenu proběhne? Jaké výsledky se od něj očekávají? Důležité je také nezapomínat na koncepci podnikového vzdělávání, ze kterého by vzdělávání mělo vycházet a být jeho součástí.¹⁸³

Koubek uvádí detailněji vypracovaný přehled otázek, na které by měl dobře připravený plán vzdělávání zaměstnanců odpovědět.¹⁸⁴ Uvádím je v níže zpracovaném obrázku a zároveň tyto otázky zodpovím při následující tvorbě návrhu plánu vzdělávání pro interní vzdělavatele dospělých ve společnosti XY.

¹⁸¹ Koubek 2006, s. 249.

¹⁸² Vodák, Kucharčíková 2011, s. 96-97.

¹⁸³ Stýblo 2003, s. 86.

¹⁸⁴ Koubek 2006, s. 250.

Obr. č. 12: Plán vzdělávání zaměstnanců, upraveno¹⁸⁵

Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?	•Obsah vzdělávání.
Komu?	•Jednotlivci, skupiny, zaměstnání, kategorie, kritéria výběru účastníků.
Jakým způsobem?	•Na pracovišti při výkonu práce, mimo pracoviště, metody vzdělávání, didaktické pomůcky.
Kým?	•Interní nebo externí vzdělavatelé, vzdělávací instituce, organizační zabezpečení.
Kdy?	•Časový plán, termín.
Kde?	•V prostorách zaměstnavatele, v pronajatých prostorách, nebo ve vzdělávacím zařízení jiné organizace. Zajištění dopravy, ubytování a stravy.
S jakými náklady?	•Stanovení rozpočtu.
Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání?	•Stanovení metod hodnocení. Kdo a kdy bude hodnotit? Hodnocení vzdělávání i jednotlivých vzdělávacích programů.

4.2.2 Návrh plánu vzdělávání pro interní vzdělavatele dospělých ve společnosti XY

Cílem mé diplomové práce je vytvořit kompetenční model pro interní vzdělavatele dospělých v podniku a navrhnout pro ně rozvojový plán jednotlivých kompetencí. V této části mé diplomové práce se dostávám k jejímu závěru, kde navrhuji plán vzdělávání interních vzdělavatelů dospělých, a splním tak poslední část cíle mé práce.

V tuto chvíli mohu říct, že se nacházím v přípravné fázi tvorbě plánu vzdělávání a mohu již odpovědět na jednu z otázek, které by měly být při tvorbě plánu vzdělávání zodpovězené (viz kapitola 4.2.1), a to komu má být vzdělávání určené? Jak jsem ve

¹⁸⁵ Koubek 2006, s. 250.

své práci již několikrát zmínila, vzdělávání bude určené interním vzdělavatelům dospělých ve společnosti XY. Jedná se celkem o 15 zaměstnanců společnosti XY, které jsem nominovala jako vhodné kandidáty na interní vzdělavatele dospělých.

V předchozích kapitolách jsem identifikovala kompetence, kterými by měli interní vzdělavatelé ve společnosti XY disponovat a seskupila je do podoby kompetenčního modelu. Analýzou vzdělávacích potřeb jsem identifikovala rozdíly mezi požadovanou a současnou úrovní rozvinutí těch kompetencí, u kterých v současnosti lze takové porovnání provádět. Mohu proto zodpovědět otázku, jaké vzdělávání má být zabezpečeno? Pro připomenutí uvádím kompetence, které jsem identifikovala, že se budou vzděláváním rozvíjet (viz kapitola 4.1.1). Jedná se o skupinu metodických kompetencí, kam jsem zařadila plánování, realizaci, organizace a evaluaci vzdělávání.

Vzdělávání interních vzdělavatelů dospělých bude ve společnosti XY organizačně zajištěno zaměstnanci Oddělení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Vzdělávání však bude realizovat externí vzdělávací instituce, která bude vybraná na základě výběrového řízení. Společnost XY nedisponuje zaměstnanci, kteří by mohli vzdělávání realizovat na požadované úrovni. Bude proto vybraná jedna vzdělávací instituce, která bude disponovat vhodnými lektory, aby mohla realizovat všechny vzdělávací akce na požadované úrovni a za předem stanovenou cenu. Jednou z možností by také bylo využít otevřený kurz lektorských dovedností, které vzdělávací instituce nabízí. Takové kurzy se liší nejen v ceně, ale i obsahu a délce trvání. Rozhodla jsem se vytvořit rozvojový plán na míru tak, aby obsah vzdělávání odpovídal požadavkům dle kompetenčního modelu interních vzdělavatelů a byla tomu přizpůsobená délka trvání kurzu. Vzdělávání tak bude možné zaměřit na rozvoj požadovaných kompetencí a zohlednit přitom specifika společnosti XY a účastníků vzdělávání. Další výhodou je to, že společnost XY disponuje vhodnými prostory i jejich dostatečnou vybaveností proto, aby vzdělávání probíhalo v jejích prostorách. Společnost XY tak ušetří za cestovné a stravné svých zaměstnanců.

Poslední otázky, které bych měla při návrhu plánu zodpovědět, aby byl efektivní, se týkají nákladů, časového harmonogramu a hodnocení výsledků. Časový harmonogram a předběžný výpočet nákladů jsem rozpracovala do tabulek níže. Hodnocení výsledků vzdělávání bude probíhat průběžně i na závěr vzdělávání.

Lektor bude v průběhu vzdělávací akce zjišťovat a pozorovat, zda vzdělávání směřuje k naplnění jeho cíle, zda účastníci vzdělávání rozumí probíranému učivu a zda jsou využity vhodné didaktické pomůcky a technika. Závěrečné zhodnocení proběhne pomocí dotazníku, kde účastníci mohou lektorovi poskytnout zpětnou vazbu ohledně jeho práce, průběhu vzdělávání i vhodného organizačního zajištění.

Zda účastníci vzdělávání porozuměli obsahu vzdělávání a umí ho v praxi využít, bude možné zjistit až při jejich výkonu práce jako interních vzdělavatelů dospělých. Zpětnou vazbu jim budou podávat účastníci vzdělávání, přímí nadřízení a zaměstnanci Oddělení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. S externí vzdělávací institucí bude také sjednané, že jejich zkušenosti lektori budou i po skončení vzdělávacích akcí zaměstnancům společnosti XY k dispozici a pomůžou jim při přípravě a organizaci jejich prvních vzdělávacích akcí. Budou se těchto vzdělávacích akcí účastnit jako neúčastníci pozorovatelé a poskytnou interním vzdělavatelům dospělých ve společnosti XY zpětnou vazbu ohledně jejich výkonu a navrhnou možná zlepšení.

Tab. č. 4: Harmonogram realizačních kroků v procesu zavádění interních vzdělavatelů dospělých ve společnosti XY

Realizační kroky	Časový harmonogram
Nominace interních vzdělavatelů dospělých	leden 2016
Schválení identifikované skupiny interních vzdělavatelů dospělých	únor 2016
Výběrové řízení dodavatele, příprava vzdělávacích akcí	březen - duben 2016
Realizace vzdělávacích akcí	květen - červen 2016

Tab. č. 5: Předkalkulace nákladů vzdělávání interních vzdělavatelů dospělých

Název	Jednotková cena	Počet jednotek	Celková cena
Náklady na vzdělávání	15 000Kč/den	4 dny	60 000Kč
Případné konzultace lektora	500Kč/hod.	15 hodin	7 500Kč
Stravování lektora	140Kč/den	4 dny	560Kč
Coffee break	80Kč/den	4 dny	320Kč
Studijní materiály	200Kč/vzděl. akce	3 vzděl. akce	600Kč
Celkové náklady			68 980Kč

Tab. č. 6: Návrh plánu vzdělávání pro interní vzdělavatele dospělých ve společnosti XY

Kompetence	Čas. dotace	Téma vzděl. akce	Obsah vzděl. akce	Forma vzdělávání	Metoda vzdělávání
Plánování vzdělávání	6 hod.	Příprava interního vzdělavatele dospělých na vzděl. akci	Vzdělávání ve společnosti XY a jeho specifika, spolupráce se zaměstnanci Oddělení vzdělávání a rozvoje při plánování vzdělávání. Problematika vzdělávání dospělých, výběr vhodných metod, forem a didakt. pomůcek při vzdělávání. Příprava studijních materiálů, stanovení cíle, obsahu a způsob hodnocení vzdělávání.	prezenční	přednáška, přednáška spojená s diskusí, práce v malých skupinách
Realizace a organizace vzdělávání	6 hod.	Organizační zajištění vzděl. akce	Spolupráce se zaměstnanci Oddělení vzdělávání a rozvoje, rozdělení odpovědností při organizaci vzdělávání. Evidence účastníků vzděl. akce a jejich informování, příprava harmonogramu vzděl. akce, zajištění vhodných prostor a didakt. pomůcek.	prezenční	přednáška, přednáška spojená s diskusí
	6 hod.	Praktický nácvik vzděl. akce	Praktický nácvik metod vzdělávání, didaktických pomůcek a techniky, které má společnost XY k dispozici.	prezenční	demonstrování, hraní rolí, případové studie

Evaluace vzdělávání	6 hod.	Vyhodnocení vzděl. akce	Oblasti, které se v rámci evaluace hodnotí a na které bude ve společnosti XY zaměřená pozornost. Přístupy, které lze využít a které se budou využívat. Jednotlivé etapy a úrovně evaluace, spolupráce se zaměstnanci Oddělení vzděl. a rozvoje při evaluaci.	prezenční	přednáška, přednáška spojená s diskusí, případové studie
--------------------------------	--------	----------------------------	---	-----------	---

Jednotlivé vzdělávací akce pak budou mít zpracovaný vlastní projekt, kde bude detailně rozpracovaný obsah vzdělávání, využití formy, metody a prostředky vzdělávání, kalkulace nákladů, stanovené cíle vzdělávání, návrh evaluace a další organizační záležitosti. Po realizační fázi bude možné přejít k hodnocení vzdělávání a návrhu možností k zlepšení v rámci fáze zdokonalování.

Závěr

Cílem mé diplomové práce bylo vytvořit kompetenční model pro interní vzdělavatele dospělých v podniku a navrhnout pro ně rozvojový plán jednotlivých kompetencí. Využila jsem přitom informace z odborné literatury, interních zdrojů společnosti XY a vlastní zkušenosti. Teoretickou část práce jsem prokládala praktickou částí, kde jsem se věnovala interním vzdělavatelům dospělých ve společnosti XY, tvorbě jejich kompetenčního modelu a návrhu plánu vzdělávání.

V první kapitole jsem se zabývala vzděláváním dospělých, celoživotním učením a konkretizovala podnikové vzdělávání, jeho význam a cíle. Také jsem představila společnost XY, na kterou jsem se ve své práci zaměřila. Navázala jsem na tuto kapitolu charakteristikou vzdělavatele dospělých a zaměřila se na interní vzdělavatele dospělých. Za pomoci odborné literatury jsem uvedla možná využití interních vzdělavatelů dospělých a poukázala na rizika i výhody při jejich využívání. Zaměřila jsem se na prostředí společnosti XY a připravila návrh využití interních vzdělavatelů dospělých. Uvedla jsem také konkrétní výhody a rizika, se kterými se společnost XY může při využívání interních vzdělavatelů dospělých setkat.

Abych naplnila cíl své práce, a vytvořila tak kompetenční model pro interní vzdělavatele dospělých ve společnosti XY, považovala jsem za důležité, nejdříve terminologicky vymezit kompetence, jejich strukturu, znaky a dělení. Věnovala jsem se kompetencím vzdělavatelů dospělých a především identifikaci kompetencí interních vzdělavatelů dospělých ve společnosti XY. Identifikované kompetence jsem popsala včetně jejich úrovní projevu a následně je uspořádala do podoby kompetenčního modelu.

Zabývala jsem se také řízením a rozvojem podle kompetencí, konkrétně vzděláváním podle kompetencí. Vzdělávání podle kompetencí jsem ve své práci využila při identifikaci vzdělávacích potřeb interních vzdělavatelů dospělých ve společnosti XY. V závěrečné kapitole své práce jsem se věnovala plánu vzdělávání, analýze a identifikaci vzdělávacích potřeb. Identifikovala jsem vzdělávací potřeby interních vzdělavatelů dospělých ve společnosti XY a připravila jim návrh plánu vzdělávání.

Postupnými kroky jsem tak připravila kompetenční model a návrh plánu vzdělávání pro interní vzdělavatele dospělých ve společnosti XY. Doufám, že jsem nejen dosáhla cíle své práce, ale že se interní vzdělavatelé dospělých začnou ve společnosti XY využívat, a bude to přínosné pro zaměstnance i zaměstnavatele.

Anotace

Jméno a příjmení autora:	Eva Midrlová
Název katedry a fakulty:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie, Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci
Název diplomové práce:	Interní podnikové vzdělávání
Vedoucí práce:	PhDr. Miroslava Dvořáková, Ph.D.
Počet znaků:	126 958
Počet příloh:	5
Počet použitých zdrojů:	58
Klíčová slova:	vzdělávání dospělých, společnost XY, vzdělavatel dospělých, interní podnikové vzdělávání, kompetence, kompetenční model, plán vzdělávání
Keywords:	adult education, company XY, adult educator, internal education in the company, competency, competency model, training plan

Cílem práce je vytvořit kompetenční model pro interní vzdělavatele dospělých v podniku a navrhnout pro ně rozvojový plán jednotlivých kompetencí. První část práce obsahuje stručný pohled na problematiku vzdělávání dospělých, následující část je zaměřená na charakteristiku vzdělavatele dospělých. Kompetencemi a kompetenčními modely se zabývá třetí část, na kterou navazuje poslední část práce věnovaná tvorbě plánu vzdělávání. V jednotlivých kapitolách naleznete terminologické ukotvení dané problematiky a navazující využití v praxi.

The aim of this thesis is to create a competency model for internal adult educators in the company and design a training plan for them. The first part includes a brief overview of the issue of adult education, the following part is focused on the characteristics of the adult educators. Competencies and competency models are discussed in the third part. This is followed by the last part dedicated to the designing of the training plan. Chapters are designed so that the initial theory builds the practical part.

Seznam použité literatury a ostatních zdrojů

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007.
- BALCAROVÁ, A. Role lektora ve vzdělávání seniorů. In VETEŠKA, J. *Celoživotní učení pro všechny – výzva 21. století*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2014.
- BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. (index a)
- BARTÁK, J. *Od znalostí k inovacím: tvorba, rozvíjení a využívání znalostí v organizacích*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. (index b)
- BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007.
- BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2010.
- BELCOURT, M., WRIGHT, P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing, 1998.
- BENEŠ, M. *Andragogika*. Praha: Eurolex Bohemia, 2003.
- BENEŠ, M. *Andragogika*. Praha: Grada Publishing, 2008.
- BERTRAND, Y. *Soudobé teorie vzdělávání*. Praha: Portál, 1998.
- BLÁHA, J. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013.
- BUCKLEY, R., CAPLE, J. *Trénink a školení*. Brno: Computer Press, 2004.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Manažerské dovednosti I*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Strategický rozvoj lidských zdrojů*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013.
- CLARIJS, R. *Leisure&Non-Formal Education*. Praha: EAICY, 2008.
- COOPER, K. *Effective competency modeling&reporting*. New York: Amacom, 2000.

DOSTAL, D. Faktory podmiňující či podporující interaktivitu při vzdělávání dospělých. *Andragogika*. 2011, č. 4, roč. 15, s. 17.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007.

DYTRTOVÁ, R., KRHUTOVÁ, M. *Učitel, příprava na profesi*. Praha: Grada Publishing, 2009.

FIŠER, R. *Procesní řízení pro manažery*. Grada Publishing, 2014.

FENSTERMACHER, G.D., SOLTIS, J. F. *Vyučovací styly učitelů*. Praha: Portál, 2008.

HALL, G.E. *Competency-based education: a process for the improvement of education*. New Jersey: Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1976.

HOLÁ, L. *Mediace v teorii a praxi*. Praha: Grada Publishing, 2011.

HOLLIDAY, M. *Coaching, Mentoring and Managing*. Franklin Lakes, New Jersey: The Career Press, 2001.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006.

HRONÍK, F. *Kompetenční modely: projekt ESF Učit se praxí*. Brno: Motiv Press, 2008.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007.

JANIŠOVÁ, D. KŘIVÁNEK, M. *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada Publishing, 2013.

JÍRA, O., RAMPOUCHOVÁ, J., VESELÝ, V. *Základy lektorské práce*. Praha: Institut dětí a mládeže MŠMT, 2004.

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010.

KOPECKÁ, J. Interaktivita ve vzdělávání dospělých. *Andragogika*. 2009, č. 4, roč. 13, s. 12-13.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2006.

KOVÁCS, J. *Kompetentní manažer procesu*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009.

KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. Praha: Grada Publishing, 2004.

- LAZAROVÁ, B. *Cesty dalšího vzdělávání učitelů*. Brno: Paido, 2006.
- MEDLÍKOVÁ, O. *Lektorské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, 2013.
- MUŽÍK, J. *Androdidaktika*. Praha: ASPI, 2004.
- MUŽÍK, J. *Management ve vzdělávání dospělých*. Praha: Eurolex Bohemia, 2000.
- MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Codex Bohemia, 1999.
- MUŽÍK, J. *Řízení vzdělávacího procesu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011.
- MUŽÍK, J. *Soubor základních pravidel a dovedností pro lektorskou práci*. Praha: Institut pro místní správu, 2005.
- PALÁN, Z. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002.
- PALÁN, Z., LANGER, T. *Základy andragogiky*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008.
- PLAMÍNEK, J. FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada Publishing, 2005.
- PRŮCHA, J., VETEŠKA, J. *Andragogický slovník*. Praha: Grada Publishing, 2012.
- SANGHI, S. *The handbook of competency mapping: understanding, designing and implementing competency models in organizations*. Singapore: Sage Publications, 2007.
- STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003.
- TRDÁ, J. *Lektorské finty*. Praha: Grada Publishing, 2011.
- TURECKIOVÁ, M. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009.
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004.
- VETEŠKA, J. *Kompetence ve vzdělávání dospělých: pedagogické, andragogické a sociální aspekty*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010.
- VETEŠKA, J. *Trendy a možnosti rozvoje dalšího profesního vzdělávání*. Praha: Česká andragogická společnost, 2013.

VETEŠKA, J. TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2008. (index a)

VETEŠKA, J. TURECKIOVÁ, M. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. (index b)

VETEŠKA, J., VACÍNOVÁ, T. *Aktuální otázky vzdělávání dospělých: andragogika na prahu 21. století*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2011.

ZMEŠKAL, P. Modelový přístup vzdělávání interních lektorů. *Andragogika*. 2012, č. 3, roč. 16, s. 13.

Interní materiály společnosti XY.

Internetové zdroje

PEJATOVIĆ, A. *Jaké kompetence mají mít vzdělavatelé dospělých?* [online] Studia Paedagogica. Brno: Filozofická fakulta Masarykovy univerzity, 2012, roč. 17, č. 1. [cit. 5.6.2015] Dostupné z <http://www.phil.muni.cz/journals/index.php/studia-paedagogica/issue/view/24/showToc>

RABUŠICOVÁ, M. *Místo vzdělávání dospělých v konceptu celoživotního učení.* [online] Studia Paedagogica. Brno: Filozofická fakulta Masarykovy univerzity, 2006, roč. 2006, č. 11. [cit. 5.6.2015] Dostupné z <http://www.phil.muni.cz/wupv/home/Documents/sbornik-u11-mpsv-projekt/02Rabusicova%20U11.pdf>

ŠTĚPÁNOVÁ, I. *Šance pro interní vzdělávání.* [online] Training Cookbooks. [cit. 15.6.2015] Dostupné z <http://www.trainingcookbooks.cz/2012/05/sance-pro-interni-vzdelavani/>

Rozhovor s personálním ředitelem pojišťovny Generali Bc. Markem Provazníkem dostupný z http://www.hr-server.cz/common/vlastni_clanek_detail.asp?c_id=1498&o_id=1301 [cit. 17.6.2015]

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Vztah učení, rozvoje a vzdělávání

Obr. č. 2: Další vzdělávání

Obr. č. 3: Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců

Obr. č. 4: Rozšířený cyklus podnikového vzdělávání

Obr. č. 5: Didaktický trojúhelník

Obr. č. 6: Tradiční role lektora ve srovnání s facilitací

Obr. č. 7: Cyklus CBM, integrované řízení lidských zdrojů

Obr. č. 8: Schéma pojetí pojmu kompetence

Obr. č. 9: Hierarchický model struktury kompetence

Obr. č. 10: Rozdělení identifikovaných kompetencí do skupin

Obr. č. 11: Kompetenční model pro interní vzdělavatele dospělých ve společnosti
XY

Obr. č. 12: Plán vzdělávání zaměstnanců

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Rozlišení formálního, neformálního vzdělávání a informálního učení

Tab. č. 2: Použité úrovně kompetencí

Tab. č. 3: Popis kompetencí na jednotlivých úrovních

Tab. č. 4: Harmonogram realizačních kroků v procesu zavádění interních vzdělavatelů dospělých ve společnosti XY

Tab. č. 5: Předkalkulace nákladů vzdělávání interních vzdělavatelů dospělých

Tab. č. 6: Návrh plánu vzdělávání pro interní vzdělavatele dospělých ve společnosti XY

Seznam grafů

Graf č. 1: Souhrnné závěry z dotazníků hodnocení vzdělávacích akcí

Graf č. 2: Úrovně kompetencí interního vzdělavatele dospělých ve společnosti XY

Seznam příloh

Příloha č. 1: Hodnoty, poslání a kodex chování společnosti XY

Příloha č. 2: Popis pracovního místa Technik provozu a údržby

Příloha č. 3: Návrh rozdělení odpovědností a činností, které budou zajišťovat zaměstnanci Oddělení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a interní vzdělavaatelé dospělých ve společnosti XY

Příloha č. 4: Kompetenční model pro řadové zaměstnance společnosti XY

Příloha č. 5: Výchozí informace pro identifikaci a popis kompetencí interních vzdělavatelů dospělých ve společnosti XY

Hodnoty společnosti XY

Mezi základní hodnoty společnosti XY patří důvěra, spolehlivost, výkon, orientace na zákazníky a formování budoucnosti. Tyto hodnoty jsou východiskem chování celého koncernu společnosti i jejich zaměstnanců. Respektování těchto hodnot vytváří jejich identitu.

Poslání společnosti XY

Hlavním posláním společnosti XY je:

- zajištění efektivního provozu plynárenských sítí
- zajištění spolehlivých dodávek zemního plynu a elektrické energie
- zajištění vysoké bezpečnosti provozu plynárenských zařízení
- ochrana zdraví, osob a majetku
- ochrana životního prostředí

Kodex chování společnosti XY

Společnost XY si je vědoma své role ve společnosti a své odpovědnosti vůči zákazníkům a obchodním partnerům, jakož i akcionářům a zaměstnancům. Proto se zavazuje k jasným zásadám, které tvoří rámec pro podnikatelské a společenské jednání společnosti XY. Chování společnosti a jejích zaměstnanců vychází z principů vlastní zodpovědnosti, upřímnosti, loajality a respektu vůči ostatním lidem a životnímu prostředí.

Společnost XY směřuje své úsilí především k poskytování požadovaných služeb zákazníkům a k dosažení odpovídajícího podnikatelského úspěchu. Adekvátního tržního výnosu pro akcionáře lze trvale dosahovat pouze tehdy, bude-li společnost neustále usilovat o zvyšování kvality a výkonu. Společnost XY v této souvislosti sází na schopnosti, síly a nasazení svých zaměstnanců, spolehlivé společenské a politické podmínky a možnosti vědecko-technického pokroku.

Kodex chování přitom plní dvě podstatné úlohy: za prvé má každého zaměstnance povzbudit k odpovědnému jednání a pomoci mu se správně orientovat. Za druhé uvádí cíle a principy pro podnikatelské chování společnosti XY.

V rámci kodexu chování jsou stanoveny všeobecné zásady jednání ve vnitřních a vnějších vztazích. Především chování vůči zákazníkům, akcionářům, dodavatelům a široké veřejnosti. Upravuje také všeobecné zásady bezpečnosti práce a pracovního prostředí, chování v souladu se zákony a hlášení se ke společenské odpovědnosti.

Příloha č. 2: Popis pracovního místa Technik provozu a údržby

Náplň práce:

- Provádí montáže a opravy vyhrazených technických zařízení. / Vykonává činnost revizního technika vyhrazených technických zařízení.
- Podílí se na tvorbě a aktualizaci pracovních postupů a směrnic dle své pracovní působnosti. Připomínkuje návrh řídicího dokumentu po stránce věcné, právní nebo formální.
- Spolupracuje s ostatními zaměstnanci při řešení odborných otázek a provozních problémů.
- Spolupracuje s pracovníky Bezpečnosti a ochrany zdraví při práci na tvorbě plánu kontrol. Koordinuje realizaci nápravných opatření z provedených kontrol.
- Zajišťuje a organizuje sběr a evidenci technických dat vztahujících se k činnostem vykonávaným v rámci divize.
- Vyřizuje běžnou korespondenci. Jedná s orgány státní správy a samosprávy, veřejnoprávními organizacemi a dodavateli.
- Zajišťuje podklady pro výběrová řízení dodavatelů prací v rámci úniku plynu, oprav a připojování plynovodů a přípojek.
- Soustavně si prohlubuje znalosti a vědomosti v oboru a využívá je ve prospěch společnosti.
- Řídí svěřené referentské vozidlo.

Profesní předpoklady:

- Minimálně středoškolské vzdělání technického zaměření.
- Minimálně dva roky praxe v oboru strojírenství, plynárenství nebo elektrotechnice.
- Odborná způsobilost dle vyhl. č. 50/1978 Sb. a 85/1978 Sb.
- Řidičský průkaz skupiny B – aktivní řidič.
- Uživatelská znalost MS Office a systému SAP.

Osobnostní předpoklady:

- Spolehlivost, samostatnost a odpovědnost.
- Proaktivita, flexibilita a ochota cestovat.
- Dobré komunikační a organizační dovednosti.

Příloha č. 3: Návrh rozdělení odpovědností a činností, které budou zajišťovat zaměstnanci Oddělení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a interní vzdělavatelé dospělých ve společnosti XY

Činnosti, které interní vzdělavatel dospělých bude ve společnosti XY vykonávat:

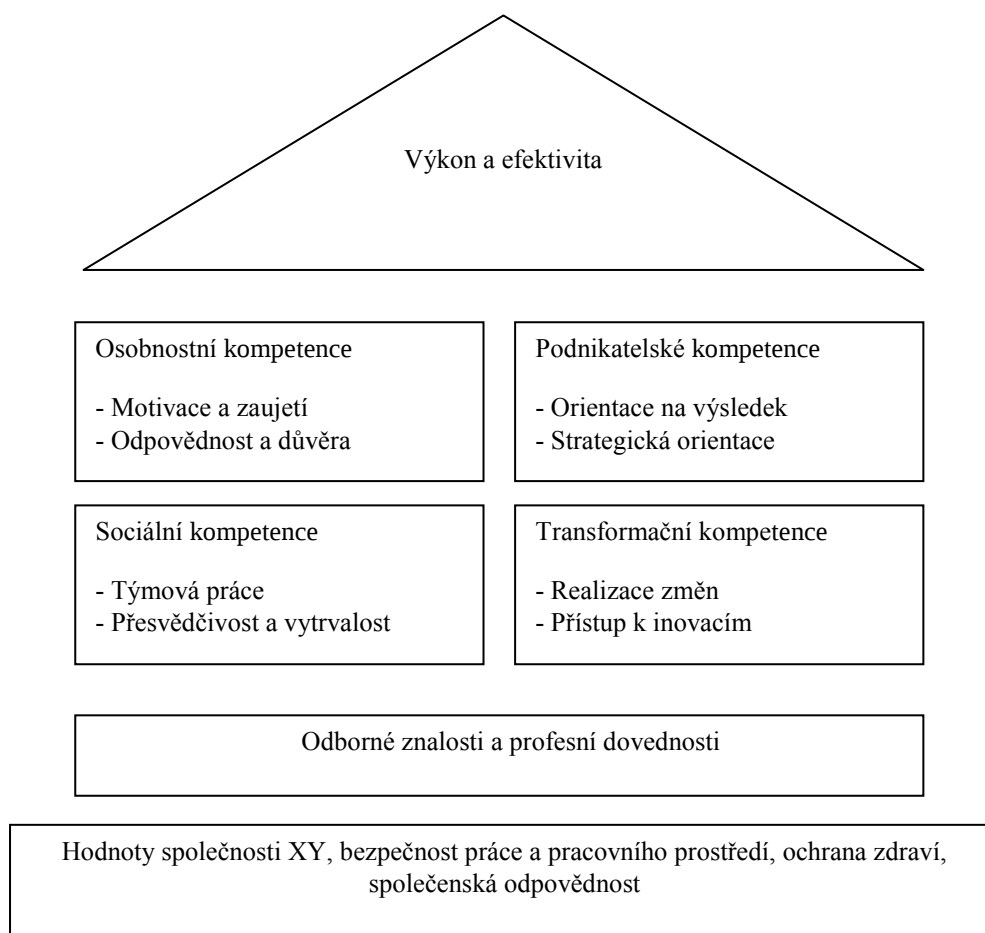
- Spolupracuje se zaměstnanci Oddělení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na tvorbě plánu vzdělávání. Podílí se také na organizačním zabezpečení vzdělávací akce a její evaluaci.
- Spolu se zaměstnanci Oddělení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a ostatními interními vzdělavateli dospělých ve společnosti XY tvoří obsah vzdělávání.
- Spolupracuje s ostatními interními vzdělavateli dospělých na tvorbě studijních materiálů.
- Samostatně se připravuje na vzdělávání. Volí vhodné metody vzdělávání, studijní materiály a didaktické pomůcky.
- Spolupracuje se zaměstnanci Oddělení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na tvorbě harmonogramu vzdělávací akce.
- Připravuje si vhodné didaktické pomůcky, studijní materiály a upravuje vzdělávací prostory dle potřeby.
- Samostatně realizuje vzdělávání.
- Provádí evaluaci na závěr vzdělávání. Využívá dotazníky hodnocení, které připravili zaměstnanci Oddělení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Zaměstnanec Oddělení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců zajišťuje:

- Identifikaci vzdělávacích potřeb a tvorbu plánu vzdělávání. V rámci něj rozlišuje, které vzdělávací potřeby je možné zabezpečit interními a externími vzdělavateli dospělých.
- Spolupracuje s interními vzdělavateli dospělých na tvorbě obsahu vzdělávání.
- Koordinuje činnosti interních vzdělavatelů dospělých.
- Organizuje rozdělení termínů a lokalit vzdělávání.
- Spolu s interními vzdělavateli dospělých připravuje harmonogram vzdělávací akce.
- Zajišťuje rezervaci vzdělávacích prostor a občerstvení.

- Rozesílá pozvánky účastníkům vzdělávání. Přípravuje prezenční listiny a podklady pro evaluaci vzdělávání.
- Vyhodnocuje vzdělávání a podává zpětnou vazbu interním vzdělávatelům dospělých.
- Identifikuje další vzdělávací potřeby.

Příloha č. 4: Kompetenční model pro řadové zaměstnance společnosti XY



Příloha č. 5: Výchozí informace pro identifikaci a popis kompetencí interních vzdělavatelů dospělých ve společnosti XY

Zdroj	Získaná informace	Využití získané informace	Kompetence
Hodnocení realizovaných vzdělávacích akcí	Velmi špatná úroveň realizovaných vzdělávacích akcí na odborná témata v oblasti elektrárenství a plynárenství.	Interní vzdělavatelé dospělých budou ve společnosti XY využívaní na vzdělávání odborných témat v oblasti elektrárenství a plynárenství. Budou se proto požadovat jejich odborné znalosti i praktické zkušenosti.	Znalost oboru a aplikace znalostí do praxe
Analýza pracovních míst	Hlavním profesním požadavkem je u Techniků provozu a údržby minimálně středoškolské vzdělání technického zaměření a minimálně dva roky praxe.	Klade se důraz na vzdělání v oboru a praxi těchto zaměstnanců.	
Analýza pracovních míst	Zaměstnanci provádí montáže a opravy, popř. i revize vyhrazených technických zařízení.	Zaměstnanci, které jsem identifikovala jako vhodné kandidáty na interní vzdělavatele dospělých, uplatňují své odborné znalosti v praxi.	
Strategie vzdělávání	Společnost XY klade důraz na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Vzdělávání se v současnosti zaměřuje především na zvyšování kvalifikace a osobní růst zaměstnanců.	Interní vzdělavatelé dospělých se budou ve společnosti XY podílet na vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, měli by je k tomu motivovat.	Motivace
Analýza pracovních míst	Soustavně si prohlubuje znalosti a vědomosti v oboru a využívá je ve prospěch společnosti.	Zaměstnanci by měli být motivováni k dalšímu rozvoji a aktivně se vzdělávat.	

Prostředí společnosti XY	Ve společnosti XY se používají jiné metody a postupy práce i technické vybavení na jednotlivých pracovištích v rámci stejného oddělení.	Zaměstnanci dodržují jiné postupy práce a mají jiné zkušenosti z praxe, které je potřeba respektovat.	Tolerance
Cíle společnosti XY	Do dvou let sjednotit metody, postupy práce a technické vybavení na všech pracovištích v rámci jednoho oddělení.	Interní vzdělavatelé dospělých získají v rámci realizace vzdělávacích akcí informace o tom, jak se na jednotlivých pracovištích postupuje, jaké metody a technické vybavení se používají. Získané informace můžou využít při tvorbě návrhu jednotných pracovních postupů a směrnic, které budou vytvářet v rámci výkonu své práce Technika provozu a údržby.	Tvořivost
Analýza pracovních míst	Podílí se na tvorbě a aktualizaci pracovních postupů a směrnic dle své pracovní působnosti.		
Činnosti, které interní vzdělavatelé dospělých budou ve společnosti XY vykonávat	Spolu s ostatními interními vzdělavateli dospělých vytváří studijní materiály.	Jako interní vzdělavatelé dospělých se budou podílet na tvorbě studijních materiálů, vyžaduje se proto určitá tvořivost.	
Činnosti, které interní vzdělavatelé dospělých budou ve společnosti XY vykonávat	Podílí se na plánování a organizování vzdělávání. Samostatně se připravuje na vzdělávání a realizuje ho, provádí závěrečnou evaluaci vzdělávání.	Interní vzdělavatelé dospělých se budou ve společnosti XY zabývat plánováním, organizováním, realizací a evaluací vzdělávání.	Plánování, realizace, organizace a evaluace vzdělávání

Poslání společnosti XY	Mezi hlavní poslání společnosti patří zajištění bezpečnosti provozu, ochrana životního prostředí, zdraví, osob a majetku.	Z těchto zdrojů vyplývá, že se od všech zaměstnanců společnosti XY vyžaduje odpovědné jednání. Zaměstnanci by měli být schopní přijmout a nést odpovědnost vztahující se k jejich vykonávané práci, společnosti, zákazníkům i životnímu prostředí.	Schopnost přijmout a nést odpovědnost
Kodex chování	Společnost XY si je vědoma své role ve společnosti a své odpovědnosti vůči zákazníkům a obchodním partnerům, jakož i akcionářům a zaměstnancům. Od svých zaměstnanců vyžaduje odpovědný přístup, ke kterému je kodex chování povzbuzuje.		
Hodnoty společnosti XY	Důvěra a spolehlivost patří k základním hodnotám společnosti, v rámci kterých se společnost zavazuje k odpovědnému přístupu ke svému okolí a vyžaduje ji od svých zaměstnanců. Odpovědnost zaměstnanců se nevztahuje pouze k jejich vykonávané práci, ale i ke společnosti, zákazníkům a životnímu prostředí.		
Kompetenční model zaměstnanců společnosti XY	Kompetenční model pro řadové i vedoucí zaměstnance spojuje základní zásady společnosti. Mezi ně patří hodnoty společnosti, společenská odpovědnost a zajištění bezpečnosti provozu, ochrana zdraví, osob a majetku.		
Analýza pracovních míst	Mezi osobnostní předpoklady Techniků provozu a údržby patří odpovědnost a spolehlivost.		

Hodnocení realizovaných vzdělávacích akcí	Velmi špatná úroveň realizovaných vzdělávacích akcí na odborná témata v oblasti elektrárenství a plynárenství.	Vzhledem k tomu, že interní vzdělavatelé dospělých budou ve společnosti XY předávat teoretické znalosti a praktické dovednosti, vyžaduje se od nich tradiční role vzdělavatelů dospělých s využitím exekutivního vyučovacího stylu. Budou proto aktivně prezentovat obsah vzdělávání a komunikovat s účastníky vzdělávání.	Komunikace
Analýza pracovních míst	Vyřizuje běžnou korespondenci. Jedná s orgány státní správy a samosprávy, veřejnoprávními organizacemi a dodavateli.	Technici provozu a údržby při výkonu své práce komunikují s ostatními, požadují se od nich dobré komunikační dovednosti.	
Činnosti, které interní vzdělavatel dospělých bude ve společnosti XY vykonávat	Spolupracuje se zaměstnanci Oddělení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na tvorbě plánu vzdělávání a harmonogramu vzděl. akce. Spolu s ostatními interními vzdělavateli vytváří obsah vzdělávání a studijní materiály.	Od interních vzdělavatelů dospělých se ve společnosti XY bude vyžadovat spolupráce se zaměstnanci Oddělení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců i s ostatními interními vzdělavateli dospělých.	Spolupráce
Kompetenční model pro řadové zaměstnance	Spolupráce je jednou z požadovaných kompetencí řadových zaměstnanců společnosti XY. Od zaměstnanců se požaduje	Zaměstnanci společnosti XY jsou vedeni ke spolupráci s ostatními zaměstnanci.	

	otevřenost ke spolupráci s ostatními zaměstnanci nejen v rámci jejich oddělení, ale i napříč společnostmi.		
Analýza pracovních míst	Spolupracuje s ostatními zaměstnanci při řešení odborných otázek a provozních problémů.	Technici provozu a údržby v rámci výkonu své práce spolupracují s ostatními zaměstnanci.	