

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

**PROJEKT VZDĚLÁVACÍ AKCE PRO ZAMĚSTNANCE PERSONÁLNÍHO
ODDĚLENÍ**

THE TRAINING PROJECT FOR THE EMPLOYEES OF A HUMAN
RESOURCES DEPARTMENT

Bakalářská diplomová práce

Eva Midrlová

Vedoucí bakalářské diplomové práce: Mgr. Jitka Hanáčková

Olomouc 2013

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Brně dne 14. února 2013

.....
vlastnoruční podpis

Obsah

Úvod		5
1	Vzdělávání	6
1.1	VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH	6
1.2	PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ	7
1.2.1	Charakteristika podnikového vzdělávání	7
1.2.2	Význam a cíle podnikového vzdělávání	8
1.2.3	Systematické vzdělávání zaměstnanců	9
2	Projektování vzdělávací akce	12
2.1	PROSTŘEDÍ VZDĚLÁVACÍ AKCE	13
2.1.1	Společnost EPG	13
2.1.2	Cílová skupina zaměstnanců pro vzdělávací akci	16
2.2	IDENTIFIKACE A ANALÝZA VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB	17
2.2.1	Analýza vzdělávacích potřeb	17
2.2.2	Identifikace vzdělávacích potřeb	19
2.2.3	Kompetence a kompetenční modely	20
2.2.3.1	Kompetence	20
2.2.3.2	Kompetenční modely	22
2.2.3.3	Kompetenční model ve společnosti EPG	23
2.2.5	Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb ve společnosti EPG	25
2.2.5.1	Výsledek analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb ve společnosti EPG	26
2.3	PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVACÍ AKCE	28
2.3.1	Cíle vzdělávací akce	29
2.3.1.1	Cíle vzdělávací akce pro zaměstnance personálního oddělení společnosti EPG	31
2.3.2	Obsah vzdělávací akce.....	32
2.3.2.1	Stanovení profilu účastníka a profilu absolventa vzdělávací akce	33
2.3.2.1.1	Stanovení profilu účastníka a profilu absolventa vzdělávací akce pro zaměstnance personálního oddělení společnosti EPG.....	34
2.3.2.2	Studijní plán.....	35
2.3.2.2.1	Studijní plán vzdělávací akce pro zaměstnance personálního oddělení společnosti EPG	36
2.3.2.5	Osnova vzdělávací akce	37
2.3.2.5.1	Osnova vzdělávací akce pro zaměstnance personálního oddělení společnosti EPG.....	37
2.3.2.6	Forma a metody vzdělávání	40
2.3.2.6.1	Forma a metody vzdělávací akce pro zaměstnance personálního oddělení společnosti EPG.....	44
2.3.2.7	Lektor vzdělávací akce	45
2.3.2.7.1	Lektor vzdělávací akce pro zaměstnance personálního oddělení společnosti EPG	46
2.3.2.8	Didaktické pomůcky, techniky a studijní materiály.....	47
2.3.2.8.1	Didaktické pomůcky, techniky a studijní materiály pro zaměstnance personálního oddělení společnosti EPG	48
2.4	REALIZACE VZDĚLÁVACÍ AKCE	49
2.4.1	Organizační zabezpečení vzdělávací akce	50
2.4.1.1	Časový a místní plán.....	51
2.4.1.2	Organizační zabezpečení, časový a místní plán vzdělávací akce pro zaměstnance personálního oddělení společnosti EPG.....	51
2.4.2	Kalkulace vzdělávací akce.....	53
2.4.2.1	Kalkulace nákladů na vzdělávací akci pro zaměstnance personálního oddělení společnosti EPG.....	54
2.5	EVALUACE VZDĚLÁVACÍ AKCE	56
2.5.1	Druhy a techniky evaluace vzdělávací akce	56
2.5.2	Evaluace vzdělávací akce pro zaměstnance personálního oddělení společnosti EPG ...	58

Závěr	60
Anotace	61
Seznam použité literatury a ostatních zdrojů	62
Seznam obrázků	64
Seznam tabulek	65
Seznam grafů	66
Seznam příloh	67

Úvod

Když se mezi zaměstnanci řekne slovo školení, zaměstnanci bohužel často reagují negativně. Ve společnosti EPG, kde pracuji jako personalista, se často setkávám s neochotou zaměstnanců účastnit se vzdělávacích akcí. Vzdělávání dokonce považují za ztrátu času.

Důvodů je zde více. Neochota zaměstnanců účastnit se vzdělávacích akcí spočívá především v jejich špatné zkušenosti z minulých let. Vzdělávacích akcí bylo mnoho, ale žádné nebylo cílené, zaměřené na požadovanou oblast rozvoje. Zaměstnanci nezískali dovednosti a znalosti, které by v praxi využili. Měli tak důvod myslet si, že účast na školení byla ztrátou času. Takové vzdělávání není přínosné pro zaměstnance, ani pro zaměstnavatele.

Přístup ke vzdělávání zaměstnanců se naštěstí zlepšil. Vzdělávání zaměstnanců je systematické, cílené a plánované s ohledem na kompetenční modely. Je to také důvod, proč jsem si zvolila dané téma své bakalářské práce. Ráda bych poukázala na využití systematického přístupu ke vzdělávání, pomocí kterého budu projektovat vzdělávací akci. Tento přístup bude sloužit jako nástroj k sestavení úspěšného projektu vzdělávací akce.

Cílem mé bakalářské práce je vytvořit projekt vzdělávací akce pro zaměstnance personálního oddělení společnosti EPG. Při projektování vzdělávací akce budu brát ohled na potřeby společnosti a budu vycházet z poznatků z odborné literatury.

1 **Vzdělávání**

Dříve než začnu s přípravou samotného projektu vzdělávací akce, ráda bych na úvod vymezila základní pojmy a vysvětlila, proč je vzdělávání dospělých důležité a jakou roli hraje vzdělávání dospělých v prostředí podniku.

1.1 **Vzdělávání dospělých**

Důležitým pojmem je samotné vzdělávání. Pod pojmem vzdělávání si můžeme představit, že se jedná o proces, který se odehrává mezi vzdělavatelem a vzdělaným. Je to proces, v němž člověk získává nové poznatky a zkušenosti. Učením tyto poznatky převádí v dovednosti, vědomosti a návyky.¹

Nabízí se zde otázka, proč se vlastně dospělí potřebují vzdělávat? Mohlo by se zdát, že dospělý člověk už nemusí dále studovat, učit se něčemu novému. Předpokládá se, že dospělý člověk již absolvoval studium, získal tedy vzdělání i určitou praxi. Faktem ale je, že vzdělávání není omezeno pouze na dobu dětství, naopak vzdělávání provází člověka po celý jeho život.² Potřeba učení se zvyšuje především v období společenských změn a krizí. Člověk se učí proto, že musí reagovat na měnící se společenskou situaci, ale i na svůj vlastní vývoj.³

Důvodů, proč by se měl dospělý člověk vzdělávat, je více. Může se jednat o druhou šanci pro dospělého jedince, který neměl možnost, nebo z jiných důvodů nezískal vzdělání dříve. Také se může jednat o další odborné vzdělávání, zvyšování kvalifikací a kompetencí. Dospělý člověk se může také učit z důvodu rozvoje svých sociálních kompetencí, aby byl schopen plnit své sociální role, například v rodině, ve společnosti atd.⁴

¹ Mužík 2004, s. 13.

² Mužík 2004, s. 21.

³ Beneš 2008, s. 19.

⁴ Beneš 2008, s. 29.

1.2 Podnikové vzdělávání

Otázkou vzdělávání dospělých se nezabývají jen samotní dospělí jedinci, ale také podniky, které mají zájem o to, aby se jejich zaměstnanci dále vzdělávali.

1.2.1 *Charakteristika podnikového vzdělávání*

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je jednou z personálních činností. Je také nástrojem k jednomu z hlavních úkolů personálního řízení, kterým je sladování požadavků pracovních míst a schopností lidí, jak v současnosti, tak i v budoucnosti.⁵

Vzdělávání zaměstnanců představuje soubor cílených, vědomých a plánovaných činností, které se orientují na získávání znalostí, dovedností, schopností a žádoucího jednání zaměstnanců podniku.⁶

Koubek uvádí aktivity, které vzdělávání zaměstnanců zahrnuje. Jednou z nich je přizpůsobování pracovních schopností zaměstnanců měnícím se požadavkům pracovního místa, tedy prohlubování pracovních schopností zaměstnanců. Může se také jednat o rozšiřování pracovních schopností, kdy se zvyšuje použitelnost zaměstnanců tak, aby získali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších pracovních úkolů. Pokud se zaměstnanec přeškoluje na výkon jiného povolání, znamená to, že zajišťujeme jeho rekvalifikaci. V rámci zaškolení nového zaměstnance a jeho plného zapojení do pracovního výkonu mluvíme o jeho adaptaci a orientaci. I tyto činnosti patří ke vzdělávání zaměstnanců. Koubek uvádí ještě další aktivitu patřící ke vzdělávání zaměstnanců, a tou je formování osobnosti zaměstnanců. Myslí tím především formování takových vlastností, které hrají důležitou roli v mezilidských vztazích.⁷

⁵ Kocianová 2010, s. 170.

⁶ Dvořáková 2007, s. 286.

⁷ Koubek 2006, s. 238-239.

1.2.2 Význam a cíle podnikového vzdělávání

V dnešní moderní společnosti se klade důraz na získání konkurenční výhody a s tím spojené zlepšení pracovních výkonů a zvýšení produktivity. Neustále roste zájem o kvalifikované zaměstnance, pozornost manažerů je stále více věnovaná rozšiřování a prohlubování kvalifikace zaměstnanců. Odpovědnost manažerů za vzdělávání a rozvoj jejich podřízených vzrostla, manažeři se stále více zajímají o rozvojové potřeby svých podřízených.⁸

Na význam vzdělávání zaměstnanců poukazuje i Hroník, který říká, že pro výkonnost firmy je nutné zajistit výkonné procesy a zejména výkonné lidi. Tyto dva aspekty jsou na sobě velmi úzce závislé⁹. Říká: „Stěží si lze představit výkonné a sofistikované procesy, které realizují nevýkonné lidi. Čím jsou procesy sofistikovanější a náročnější, tím je obvykle potřeba výkonnějších, respektive efektivnějších lidí, u nichž narůstá míra sebeřízení a kompetencí.“¹⁰

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se zaměřuje na formování pracovních schopností člověka za účelem zlepšení pracovního výkonu jednotlivců, naplnění jejich individuálních cílů v rámci pracovní kariéry a zlepšování výkonnosti podniku jako celku. Cílem je zvýšení či prohloubení kvalifikace zaměstnanců, které umožňuje dosažení většího pracovního výkonu jednotlivců i zvýšení produktivity celého podniku.¹¹

Můžeme také říci, že cílem podnikového vzdělávání je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné zaměstnance, potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb podniku. Abychom takového cíle dosáhli, je třeba zajistit, aby se zaměstnanci sami podíleli na svém rozvoji a měli zájem se vzdělávat. Samotné vzdělávání zaměstnanců postrádá svůj význam, pokud o něj zaměstnanci nemají zájem a nové poznatky nepřevádějí do praxe.¹²

⁸ Walker 2003, s. 44.

⁹ Hroník 2007, s. 13.

¹⁰ Hroník 2007, s. 13.

¹¹ Dvořáková 2007, s. 286.

¹² Armstrong 2007, s. 461.

1.2.3 *Systematické vzdělávání zaměstnanců*

Pokud máme motivované zaměstnance, kteří se chtějí dále vzdělávat a aplikovat nově získané poznatky v praxi, jsme na dobré cestě k efektivnímu vzdělávání. Abychom vzdělávání zaměstnanců ještě více zefektivnili, je potřeba jej důkladně naplánovat. Protože se budu v dalších kapitolách zabývat projektováním vzdělávací akce a cílem mé práce je vytvořit projekt vzdělávací akce, považuji za důležité věnovat pozornost systematickému přístupu ke vzdělávání. Tento přístup bude sloužit jako nástroj k sestavení úspěšného projektu vzdělávací akce.

Systematické vzdělávání zaměstnanců je považováno za nejefektivnější přístup ke vzdělávání. Je to promyšlený, předem plánovaný, organizovaný a cílený systém vzdělávání.¹³ Jeho efektivita spočívá v systematickém přístupu jak ve vztahu k zaměstnancům, tak i k podniku a zákazníkům.¹⁴

Systém podnikového vzdělávání můžeme označit za neustále se opakující cyklus. Vychází přitom ze zásad podnikové strategie, strategie vzdělávání a rozvoje a sleduje naplňování cílů podniku. Opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.¹⁵

Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců začíná identifikací vzdělávacích potřeb, pokračuje pak plánováním a rozpočtováním, samotnou realizací vzdělávacího procesu a na závěr vyhodnocením efektivnosti tohoto procesu.¹⁶ Posloupnost jednotlivých fází je znázorněna na obrázku č. 1.

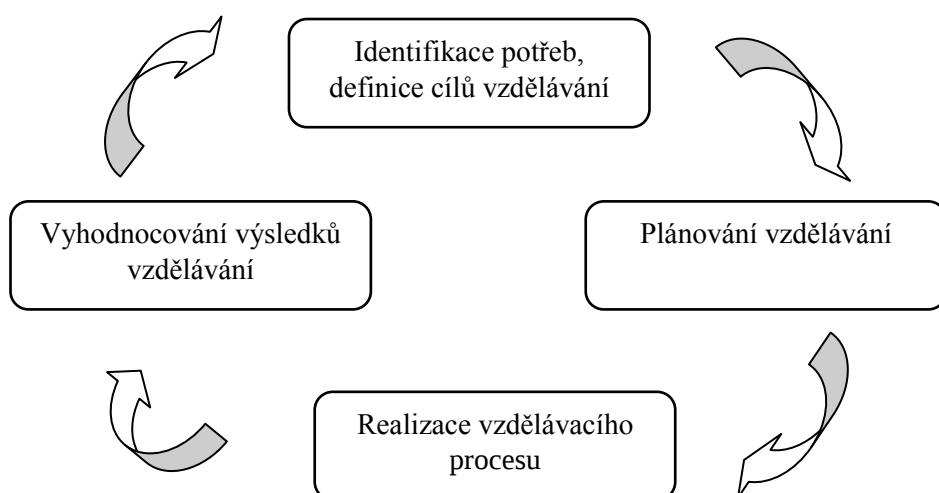
¹³ Kocianová 2010, s. 171.

¹⁴ Dvořáková 2007, s. 288.

¹⁵ Vodák, Kucharčíková 2011, s. 81.

¹⁶ Dvořáková 2007, s. 288–289.

Obr. č. 1: Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců¹⁷



Jednou z fází systematického vzdělávání je plánování vzdělávání. Plánováním vzdělávací akce a jejím projektováním se budu zabývat v dalších kapitolách své bakalářské práce. Uvedený cyklus čtyř fází (viz obr. č. 1) je pro projektování vzdělávací akce příliš zjednodušený. Uvádím proto další schéma modelu plánovaného vzdělávání (viz obr. č. 2), kde je fáze plánování blíže specifikovaná.

Obr. č. 2: Model plánovaného vzdělávání¹⁸



¹⁷ Vodák, Kucharčíková 2011, s. 84.

¹⁸ Armstrong 2007, s. 475.

Tureckiová uvádí rozšířený cyklus podnikového vzdělávání. Vlastní cyklus čtyř fází systematického vzdělávání tak rozšiřuje o další dva důležité kroky. Těmi jsou podnikatelská, personální strategie a strategie, politika rozvoje lidských zdrojů.¹⁹ Důležité je z těchto strategií vycházet a brát je při systematickém vzdělávání v úvahu. Aby bylo vzdělávání efektivní a kvalitní, je potřeba propojit cyklus vzdělávání s personální a podnikatelskou strategií, popřípadě i dalšími dílčími strategiemi.²⁰

Obr. č. 3: Východiska, předpoklady a cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců²¹



Samotná vzdělávací akce je systematická v tom, že je konkrétně vytvořená, plánovaná a realizovaná za účelem uspokojení předem stanovených potřeb. Její účinek je pak pečlivě vyhodnocován, což by měli zabezpečovat zaměstnanci, kteří jsou k tomu kompetentní a jsou za vzdělávání zaměstnanců odpovědní.²²

¹⁹ Tureckiová 2009, s. 82.

²⁰ Tureckiová 2009, s. 81.

²¹ Dvořáková 2007, s. 289.

²² Armstrong 2007, s. 475.

2 Projektování vzdělávací akce

Cílem mé bakalářské práce je vytvořit projekt vzdělávací akce. Proto se v této kapitole budu věnovat samotnému projektování vzdělávací akce. Popíši proces projektování vzdělávací akce od popisu prostředí přes identifikaci a analýzu vzdělávacích potřeb, plánování a realizaci, až po hodnocení vzdělávací akce. Proces bude vždy terminologicky popsán a bude doplněn vlastní tvorbou projektu vzdělávací akce.

Projekt vzdělávací akce zajišťuje efektivitu vzdělávací akce. Každý projekt vzdělávací akce by měl zahrnovat odpovědi na otázky:²³

- Proč chceme vzdělávat?
- Koho budeme vzdělávat?
- Co potřebujeme vzdělávat?
- Kdy budeme vzdělávat?
- Jakým způsobem bude vzdělávací akce realizovaná?
- Kdo bude vzdělávat?
- Kde bude vzdělávací akce probíhat?
- Jaké jsou náklady na vzdělávací akci?

Samotný projekt vzdělávací akce se potom skládá z několika níže uvedených kroků. Jedná se o čtyři hlavní fáze cyklu systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců (viz obr. č. 1), doplněný o konkrétní a specifické kroky projektu vzdělávací akce.²⁴ Tyto kroky budu v následujících kapitolách dodržovat.

- Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb
- Interpretace výsledků analýzy vzdělávacích potřeb včetně formulace cíle vzdělávací akce, stanovení profilu účastníka a absolventa vzdělávací akce, určení obsahu vzdělávací akce a tvorby studijního plánu
- Volba metod a forem vzdělávání
- Volba lektora vzdělávací akce

²³ Bartoňková 2010, s. 115.

²⁴ Bartoňková 2010, s. 116-117.

- Organizační zabezpečení vzdělávací akce
- Materiální, technické a finanční zabezpečení vzdělávací akce
- Návrh způsobu evaluace vzdělávací akce

2.1 Prostředí vzdělávací akce

Do prostředí vzdělávací akce můžeme zahrnout podnik samotný, tedy vnitřní prostředí podniku i vnější prostředí podniku. Podnik je ovlivňován pracovním prostředím, ve kterém působí. Největší vliv na podnik mají zákazníci, konkurence, dodavatelé a vláda. Podnik se těmto vlivům musí přizpůsobovat, nemění se podle nich pouze požadavky na vzdělávání, ale také cíl a strategie podniku.²⁵ Může se tím měnit vnitřní prostředí podniku, které zahrnuje interní procesy, prostředky a podmínky fungování podniku.²⁶

2.1.1 Společnost EPG

Cílem mé bakalářské práce je vytvořit projekt vzdělávací akce pro zaměstnance personálního oddělení společnosti EPG. Považuji proto za vhodné zde společnost EPG představit a krátce popsat vnitřní prostředí podniku, kde bude vzdělávací akce probíhat.

Společnost zde nebudu jmenovat jejím skutečným jménem, proto jsem ji pro účely bakalářské práce pojmenovala jako společnost EPG. Nebylo mi umožněno nazývat společnost jejím skutečným jménem ani zde uvádět interní dokumenty, proto se na ně pouze odkazuji.

Společnost EPG má dlouholetou tradici na českém trhu, i když patří do koncernu zahraniční společnosti. Jako koncern společností vytváří vysoký podíl na trhu, patří dokonce mezi pět největších evropských elektrárenských a plynárenských společností. Podniká ve výrobě, obchodu, přepravě a zásobování elektřinou a

²⁵ Bartoňková 2010, s. 23.

²⁶ Bartoňková 2010, s. 27.

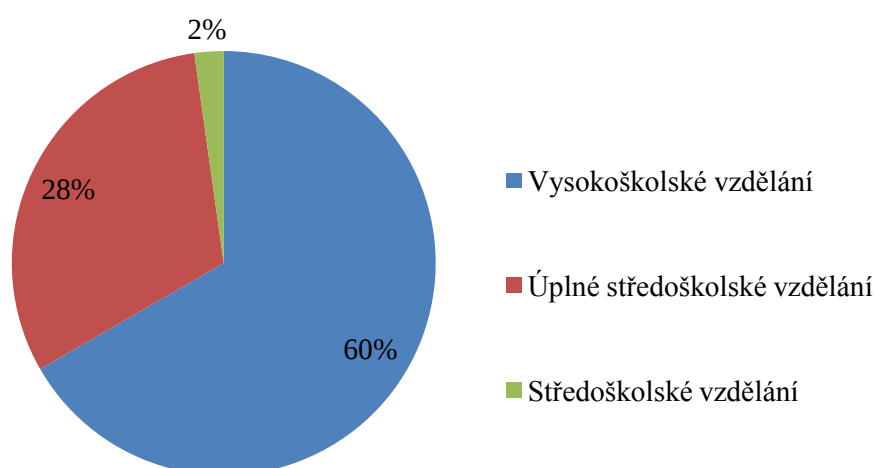
plynem. Více než 70 000 zaměstnanců koncernu společnosti dodává více než 16 milionům zákazníků elektřinu a přibližně 8 milionům zákazníků plyn.²⁷

Organizační struktura celého koncernu společnosti je velice rozsáhlá a složitá. V rámci České republiky zde působí několik společností, každá z nich se zabývá jinou činností v rámci výroby a obchodu s elektrickou energií a plynem, poskytováním služeb zákazníkům, přepravou zemního plynu atd.

Vzdělávací akci budu projektovat pouze pro zaměstnance personálního oddělení společnosti EPG. Proto z celého koncernu společnosti vyčleňuji právě tuto společnost, které se blíže věnuji. Jejimi hlavními obchodními aktivitami jsou dovoz zemního plynu a obchod se zemním plynem. Od roku 2010 obchoduje společnost EPG také s elektrickou energií. Zároveň také řídí všechny další společnosti působící v České republice, které spadají do stejného koncernu.²⁸

Společnost EPG zaměstnává celkem 482 osob, z toho jsou všichni technicko-hospodářskými pracovníky. Výši dosaženého vzdělání zaměstnanců znázorňuje níže uvedený graf.

*Graf č. 1: Struktura zaměstnanců dle ukončeného vzdělání v %*²⁹



²⁷ Interní materiály společnosti EPG.

²⁸ Interní materiály společnosti EPG.

²⁹ Interní materiály společnosti EPG.

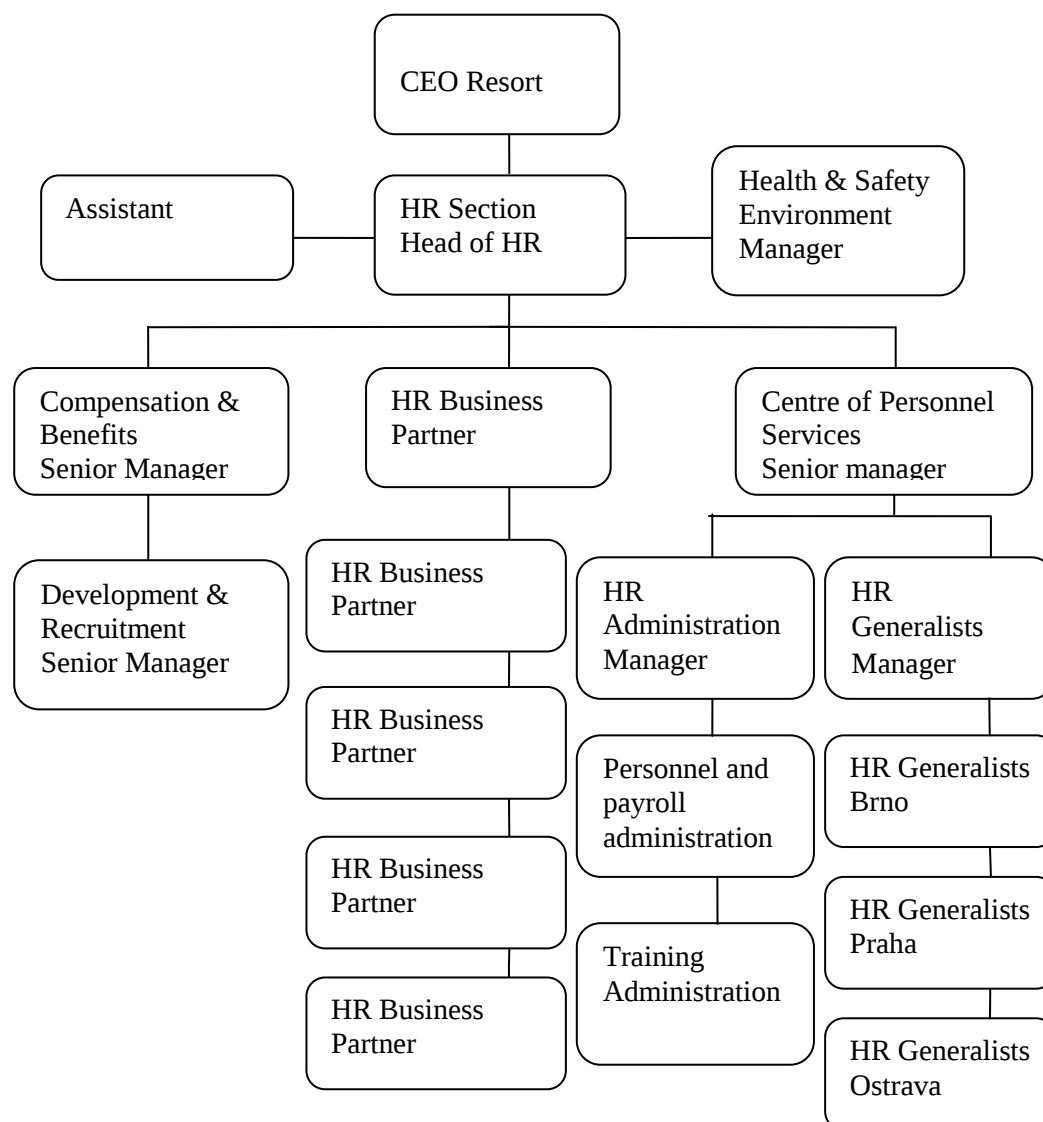
Vzdělávání a rozvoji zaměstnanců je ve společnosti EPG věnována velká pozornost. Existuje zde samostatný úsek v rámci personálního oddělení, který má na starosti vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. V minulém roce byla pozornost věnována především zvyšování odborné kvalifikace a osobnostního růstu zaměstnanců. Existují zde rozvojové programy pro talentované zaměstnance a manažerské akademie pro vedoucí zaměstnance. V roce 2011 bylo realizováno 1 147 vzdělávacích akcí, náklady na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců přesáhly částku 10 mil. Kč.³⁰

Pro personální oddělení společnosti EPG byl rok 2011 klíčovým. Personální činnosti se zde sjednotily a vznikl jeden centrální personální útvar. Personální útvar v nové podobě tak má standardizované a sjednocené postupy, které vedou k jeho větší efektivitě. Zaměstnanci personálního úseku poskytují personální služby všem společnostem koncernu, které působí v České republice.

Pro větší přehlednost a pochopení nového modelu personálního útvaru zde uvádím jeho organizační strukturu. Cílem mé bakalářské práce je vytvořit zaměstnancům personálního oddělení projekt vzdělávací akce, proto zde tomuto oddělení věnuji zvýšenou pozornost.

³⁰ Interní materiály společnosti EPG.

Obr. č. 4: Organizační struktura personálního oddělení společnosti EPG³¹



2.1.2 Cílová skupina zaměstnanců pro vzdělávací akci

S výše uvedenými organizačními změnami v rámci personálního oddělení souvisí vzdělávací aktivita, kterou zde budu projektovat. Vedení personálního oddělení se rozhodlo vyčlenit na vzdělávací akci pro zaměstnance na pracovních pozicích HR Generalist dva dny.

³¹ Interní materiály společnosti EPG.

Jedná se o zaměstnance, jejichž hlavní pracovní náplní je poskytovat střednímu a nižšímu managementu podporu a poradenství v pracovněprávních otázkách. Jejich odpovědností je také nábor a výběr nových zaměstnanců, jejich adaptace a identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb. Úzce spolupracují s dalšími zaměstnanci personálního oddělení.

Jedná se celkem o jedenáct HR generalistů z různých lokalit České republiky. Jsou to zaměstnanci, kteří mají praxi v oboru Řízení lidských zdrojů. Většinou jsou to dlouholetí zaměstnanci personálního oddělení společnosti EPG, pouze čtyři zaměstnanci nastoupili v průběhu minulého roku z důvodu nově vytvořených pracovních míst HR Generalist.

Blíže jsem popsala podnik i cílovou skupinu zaměstnanců, kterých se bude vzdělávací akce týkat. Mohu se proto nyní posunout k další kapitole, která směřuje o další krok blíže k naplnění cíle mé bakalářské práce. Abych mohla vytvořit projekt vzdělávací akce, musím nejdříve analyzovat a identifikovat vzdělávací potřebu. Na základě výsledků analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb stanovím cíl vzdělávací akce, profil absolventa této vzdělávací akce a budu pokračovat dále k vytvoření projektu vzdělávací akce.

2.2 Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb

Při dodržení systematického přístupu ke vzdělávání by každá vzdělávací akce měla začínat identifikací a analýzou vzdělávacích potřeb. Jedná se o první krok projektování vzdělávací akce, který je zároveň nejdůležitější a nejkritičtější částí. Chyba provedená v analýze vzdělávacích potřeb se projeví i v dalších krocích, stejně jako při samotné realizaci vzdělávací akce.³²

2.2.1 *Analýza vzdělávacích potřeb*

Analýza vzdělávacích potřeb spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, dovedností a schopností zaměstnanců, o jejich výkonu, i o výkonu celého podniku a jednotlivých týmů. Zjištěné výsledky se následně porovnávají

³² Bartoňková 2010, s. 118.

s požadovanou úrovní.³³ Analýza vzdělávacích potřeb se může zaměřovat na hledání rozdílu mezi tím, co zaměstnanci znají a dělají, a tím, co by měli zaměstnanci znát a dělat. Výsledkem takového srovnání je potom určitá mezera, kterou je vzděláváním potřeba zaplnit. Takový přístup je ale omezený, vzdělávání by se mělo zabývat takovými vzdělávacími potřebami, které jsou orientovány do budoucnosti. Jsou to potřeby, které v souvislosti se strategií podniku rozvíjí schopnosti a znalosti zaměstnanců, připravují je na nové požadavky práce a připravují je k víceoborovosti a flexibilní kvalifikaci.³⁴

Takový druh vzdělávací potřeby orientovaný na budoucí vývoj podniku v rámci podnikové strategie se nazývá proaktivní.³⁵ Využívá se zde především práce s dokumenty, soustava kompetencí nebo kompetenční modely.³⁶

Analýza vzdělávacích potřeb je závislá na informacích získaných v daném podniku, na datech získaných z informačního systému podniku a také ze zvláštních šetření. Rozlišujeme tři hlavní skupiny údajů:³⁷

- Údaje týkající se celého podniku – tzn. údaje o počtu, struktuře a pohybu zaměstnanců, o využívání pracovní doby a kvalifikace, četnost pracovních neschopností, pracovních úrazů a nemocí z povolání
- Údaje týkající se pracovních míst a činností – popisy pracovních míst a jejich specifik, organizační kultura, styl vedení
- Údaje týkající se zaměstnanců – údaje, které můžeme získat z hodnocení zaměstnanců, ze záznamů o vzdělání, kvalifikaci, absolvovaných vzdělávacích akcí, z průzkumů a rozhovorů

Tyto údaje pomáhají vytvořit si přehled o tom, jaké jsou současné nerovnosti mezi vzděláním a kvalifikací zaměstnanců v poměru k požadavkům na pracovní místa. Takové údaje se pak analyzují a identifikuje se potřeba vzdělávání zaměstnanců.³⁸

³³ Vodák, Kucharčíková 2011, s. 85.

³⁴ Armstrong 2007, s. 503.

³⁵ Buckley, Caple 2004, s. 33.

³⁶ Bartoňková 2010, s. 120.

³⁷ Koubek 2006, s. 247.

³⁸ Koubek 2006, s. 247.

2.2.2 *Identifikace vzdělávacích potřeb*

Dle Vodáka a Kucharčíkové identifikace vzdělávacích potřeb poskytuje odpověď na otázky typu:³⁹

- Je výkonnost v předmětných dovednostech skutečně nezbytná?
- Je zaměstnanec skutečně odměňován za ovládání těchto dovedností?
- Podporuje ve skutečnosti management požadované chování?
- Jaké další bariéry výkonnosti ještě existují?

Provést identifikaci vzdělávacích potřeb můžeme pomocí dvou základních možností, kterými jsou:⁴⁰

- Kvantitativní sociologický výzkum – nejčastěji se využívá rozhovor, dotazník, pozorování a další sociologické metody. V praxi tento výzkum vypadá tak, že se dotazujeme zaměstnanců nebo jejich nadřízených na vzdělávací potřeby.
- Aplikace kompetenčního přístupu ke vzdělávání a rozvoji lidských zdrojů v organizaci – jedná se především o práci s dokumenty a literaturou, cílem je získat obecné požadavky na pracovní místo, tzv. kompetence. Kompetence pak mohou být seskupeny do kompetenčního modelu.

Identifikace vzdělávacích potřeb se často opírá o požadavky vedoucích zaměstnanců i zaměstnanců samotných. Často je proto podkladem pro identifikaci vzdělávacích potřeb hodnocení zaměstnanců a jejich pracovních výkonů.⁴¹

Ve své bakalářské práci se budu zabývat kompetencemi i kompetenčním modelem, využiji proto aplikaci kompetenčního přístupu ke vzdělávání při identifikaci vzdělávacích potřeb.

³⁹ Vodák, Kucharčíková 2011, s. 85.

⁴⁰ Bartoňková 2010, s. 122.

⁴¹ Koubek 2006, s. 248.

2.2.3 *Kompetence a kompetenční modely*

Se systematickým vzděláváním zaměstnanců souvisí rozvoj jejich kompetencí. Na vzdělávání zaměstnanců by mělo být pohlíženo komplexně a právě v této souvislosti by měla být věnovaná pozornost rozvoji klíčových i specifických kompetencí. Vzdělávání zaměstnanců podle kompetencí může vést k úspěšnému rozvoji.⁴² Cílem mé bakalářské práce je vytvořit projekt vzdělávací akce pro zaměstnance personálního oddělení společnosti EPG. Protože je mým zájmem, aby byla vzdělávací akce co nejvíce efektivní a šitá na míru účastníkům školení, budu vycházet z kompetenčního modelu společnosti EPG.

Jak jsem zde již zmínila, vzdělávací potřeba pro HR generalisty bude identifikovaná pomocí aplikace kompetenčního modelu společnosti EPG. Abych objasnila, co je kompetenčním modelem myšleno, uvádím zde základní charakteristiku kompetencí a kompetenčních modelů. Uvádím i konkrétní kompetenční model, který je ve společnosti EPG nastaven.

2.2.3.1 *Kompetence*

Pojem kompetence se využívá ve dvou významech. Prvním významem je kompetence jako pravomoc, oprávnění. Jedná se o pravomoc, kterou vlastníme nebo vlastní jiná autorita, která ji může někomu udělit. V tomto významu můžeme říct, že někdo překročil svoji pravomoc, tedy kompetenci nebo naopak má kompetenci k tomu řešit určitý problém. Mohou zde vznikat kompetenční spory, kompetence mohou být nejen uděleny, ale také odebrány. Druhý význam slova kompetence je pro vzdělávání zaměstnanců, a tedy i pro moji bakalářskou práci, významnější. Kompetence je chápána jako schopnost vykonávat určitou činnost, umět ji vykonávat a být k tomu kvalifikovaný.⁴³

Kompetenci v druhém pojetí, tedy i tou, kterou se budu zabývat, definuje Hroník 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.“⁴⁴

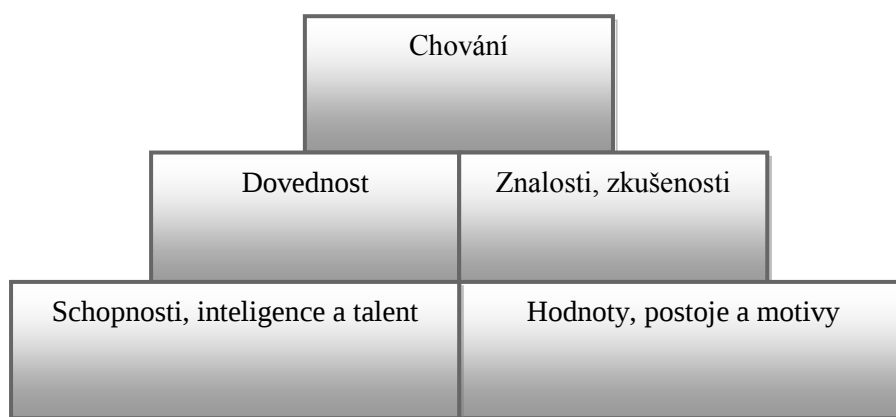
⁴² Veteška 2010, s. 47.

⁴³ Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 14-15.

⁴⁴ Hroník 2007, s. 61.

V pracovním prostředí jsou tyto schopnosti zaměstnance důležité pro to, aby se choval způsobem odpovídajícím požadavkům práce a přinášel tak žádoucí výsledky. Tyto schopnosti člověka se řadí mezi měkké dovednosti a nazývají se Competency. Požadavky práce, konkrétního pracovního místa, tedy kvalifikace jsou obsažené v Competence. Odlišují se tak competency pro schopnost a competence pro kvalifikaci.⁴⁵

Obr. č. 5: Hierarchický model struktury kompetence, upraveno⁴⁶



Kompetence můžeme rozdělit na klíčové, týmové, funkční a manažerské.⁴⁷ Kompetence, které nemají přímou vazbu na pracovní místo, ale jsou definovány obecně, se nazývají klíčové kompetence.⁴⁸ Klíčové kompetence slouží k popisu projevů žádaného chování určeného všem zaměstnancům. Přispívají tak k dosažení požadovaného chování, podnikové kultury a podnikových hodnot. Klíčové kompetence jsou pro každý podnik odlišné, podnik se jimi odlišuje od konkurence.⁴⁹ Týmové kompetence jsou sestaveny pro konkrétní týmy zaměstnanců, podle odbornosti mohou být rozděleny na funkční kompetence. Ty se zaměřují na týmy dle odbornosti, např. obchod, finance atd. Manažerské kompetence jsou potom takové, které jsou důležité pro vedení a řízení lidí.⁵⁰

⁴⁵ Bartoňková 2010, s. 85.

⁴⁶ Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 28.

⁴⁷ Vodák, Kucharčíková 2011, s. 72.

⁴⁸ Veteška 2010, s. 45.

⁴⁹ Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 35.

⁵⁰ Vodák, Kucharčíková 2011, s. 72.

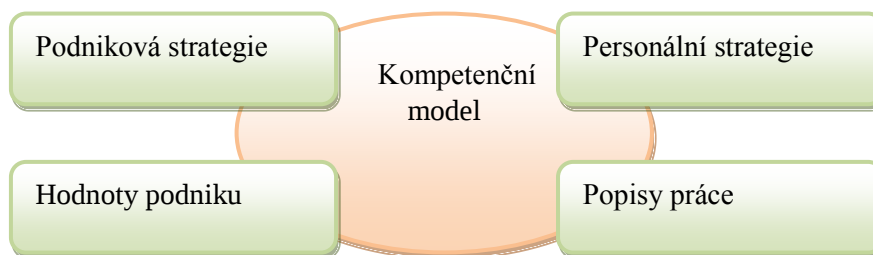
Pokud podnik identifikuje nejdůležitější kvalifikace, které od svých zaměstnanců vyžaduje, může si vytvořit vlastní kompetenční model.

2.2.3.2 *Kompetenční modely*

Kompetenční model je seskládán z vybraných kompetencí. Tyto kompetence jsou pak uspořádané dle určitého klíče.⁵¹ Jsou to takové kompetence, které jsou důležité pro řízení podniku. Dle kompetenčního modelu můžeme zjistit, jak a prostřednictvím čeho lze dosáhnout měřitelného výsledku.⁵²

Kompetenční model musí navazovat jak na podnikovou, tak také na personální strategii. Můžeme jej nazvat jako „most“, který tyto strategie spojuje. Z hlediska podnikové strategie kompetenční model poukazuje na žádoucí chování, prostřednictvím kterého budou dosaženy cíle podniku. Pro personalisty je kompetenční model vodítkem pro výběr nových zaměstnanců, jejich hodnocení i odměňování. Kompetenční model je také mostem mezi hodnotami společnosti a popisem práce. Jelikož je popisů práce v podniku mnoho a hodnot je také více než pouze jedna, kompetenční model nabízí jejich praktické spojení.⁵³

Obr. č. 6: Kompetenční model jako most, upraveno⁵⁴



⁵¹ Hroník 2007, s. 68.

⁵² Bartoňková 2010, s. 95-96.

⁵³ Hroník 2007, s. 68.

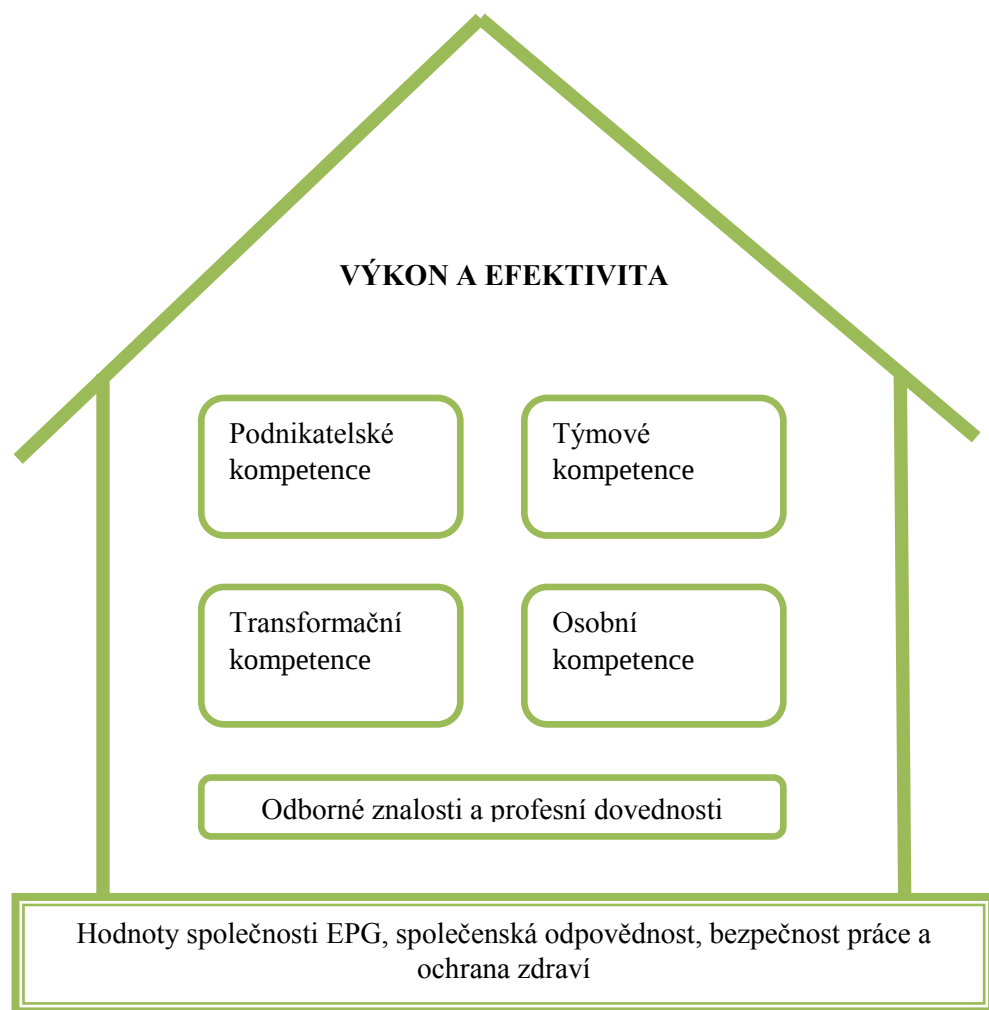
⁵⁴ Hroník 2007, s. 68.

2.2.3.3 Kompetenční model ve společnosti EPG

Ve společnosti EPG jsou stanoveny dva kompetenční modely. Jeden je určen pro řadové zaměstnance, druhý je určen pro vedoucí zaměstnance. Jedná se o klíčové kompetence, které jsou určené plošně všem zaměstnancům s rozdělením na vedoucí a řadové zaměstnance. Není stanoven kompetenční model pouze pro zaměstnance na pozicích HR Generalist, proto budu vycházet z kompetenčního modelu určenému pro řadové zaměstnance. HR generalisté nemají přímé podřízené, proto se neřadí mezi vedoucí zaměstnance.

Kompetenční model je sestaven tak, aby umožnil každému zaměstnanci lépe rozumět vlastní roli v podniku. Kompetence jsou rozděleny do čtyř základních oblastí.

Obr. č. 7: Kompetenční model pro řadové zaměstnance⁵⁵



⁵⁵ Interní materiály společnosti EPG.

Kompetenční model je ve tvaru domu. Jak je z nákresu zřejmé, jeho stavební kámen tvoří hodnoty společnosti, společenská odpovědnost, bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci. Společnost EPG stanovila tyto zásady jako pilíř celého kompetenčního modelu.

Jednotlivé kompetence jsou rozděleny do čtyř oblastí plus jedna oblast, kterou tvoří odborné znalosti a profesní dovednosti. Každá ze skupin kompetencí se skládá z několika konkrétních rozvíjených oblastí, které níže uvádím spolu se stručným popisem očekávaného chování.⁵⁶

Tab. č. 1: *Kompetence a popisy chování zaměstnanců*⁵⁷

Kompe- tence	Rozvíjená oblast	Popis chování zaměstnance
Podnikatelské kompetence	Orientace na zákazníka	- vytváří se zákazníkem dlouhodobé vztahy - přístupuje k zákazníkovi vstřícně a flexibilně - naslouchá zákazníkovi a aktivně nabízí řešení
	Orientace na cíl	- nebojí se zodpovědnosti a bezodkladně jedná - efektivně plánuje a využívá zdroje k dosažení cílů - dosahuje výsledků a plní zadané cíle
Týmové kompetence	Otevřenost ke spolupráci	- je otevřený novým myšlenkám a postupům - dokáže naslouchat druhým a reagovat odpovídajícím způsobem - umí vyjádřit uznání, respektuje jiné názory
	Práce v týmu	- podporuje dobré vztahy v týmu a dokáže si získat důvěru - sdílí informace a podporuje týmovou práci - inspiruje a motivuje druhé k týmové práci - umí využít silných stránek všech členů týmů včetně svých k dosažení stanovených cílů

⁵⁶ Interní materiály společnosti EPG.

⁵⁷ Interní materiály společnosti EPG.

Transformační kompetence	Přístup k inovacím	• inspiruje se novými myšlenkami a podněty z jiných oblastí • reaguje flexibilně na měnící se podmínky a dokáže změny využít • hledá nové cesty s cílem přinést společnosti přidanou hodnotu
	Realizace změn	• zajímá se o cíle a přínosy realizovaných změn • zapojuje se aktivně do realizace změn, vnímá pozitivně jejich přínos • využívá změn ke zlepšení pracovních metod a postupů
Osobní kompetence	Odpovědnost a důvěra	• je vzorem chování a hodnot podporovaných společností • umí si získat důvěru svého okolí • dodržuje zásady bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
	Vytrvalost a zaujetí	• dokáže čelit překážkám a neúspěchu • zachovává si pozitivní přístup i v nepříznivých situacích • zajímá se o svou práci a cíle společnosti
	Rozvoj a motivace	• zná své silné stránky, rozvojové potřeby a ví, co ho motivuje • žádá o zpětnou vazbu a využívá ji pro osobní rozvoj • přijímá náročné úkoly a vnímá je jako výzvy pro další osobní rozvoj

2.2.5 Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb ve společnosti EPG

Ve společnosti EPG probíhá analýza a identifikace vzdělávacích potřeb jednou ročně spolu s hodnocením zaměstnanců. Celý proces je řízen zaměstnanci oddělení vzdělávání a rozvoje, samotné hodnocení a identifikaci vzdělávacích potřeb provádějí všichni zaměstnanci ve spolupráci s jejich přímými nadřízenými.

Hodnocení zaměstnanců probíhá elektronicky, proces ale začíná osobním pohovorem vedoucího zaměstnance s jeho podřízenými. Vedoucí zaměstnanec se s každým zaměstnancem osobně setká, sdělí mu hodnocení jeho pracovního výkonu a zaměstnanec se má možnost k tomuto hodnocení vyjádřit. Navzájem si sdělí svá

očekávání, a zda jsou pracovním výkonem zaměstnance oboustranně spokojeni. Po vzájemné shodě vedoucí zaměstnanec zapíše hodnocení v elektronickém systému, kde zároveň uvede, jaké vzdělávací potřeby pro svého podřízeného zaměstnance navrhuje a z jakého důvodu. Elektronický formulář je předvyplněný, vedoucí zaměstnanec pouze doplňuje dané hodnoty. Pracovníci oddělení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců formulář připravují tak, aby vedoucí zaměstnanec hodnotil výkon zaměstnanců v souladu s kompetenčním modelem. Hodnocení je pak předloženo zaměstnanci, který má možnost se také vyjádřit, popřípadě hodnocení a identifikaci upravit.

Dále se už proces hodnocení a identifikace zaměstnanců dostává do rukou zaměstnanců oddělení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Tito zaměstnanci mají v odpovědnosti rozpočet, znají kompetenční modely, strategii podniku i personální strategii. Proto analyzují, zda identifikované vzdělávací potřeby jsou v souladu s hodnotami, cíli, strategií a kompetenčním modelem podniku.

Zaměstnanci oddělení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců do hodnocení zaměstnanců nezasahují, používají však dané výsledky hodnocení ke srovnání požadovaných a skutečných pracovních výsledků. Analyzují tak vzniklé mezery mezi požadovanými a skutečnými výsledky, identifikují vzdělávací potřeby, které do formuláře identifikace vzdělávacích potřeb doplní. Analyzují i takové vzdělávací potřeby, které budou s ohledem na strategii podniku naplňovat budoucí potřeby rozvoje podniku.

Po jejich úpravách přichází na řadu poslední článek hodnocení a identifikace vzdělávacích potřeb, kterým je příslušný HR Business Partner. Jedná se o posledního zaměstnance, který má kompetenci k tomu, aby udělal poslední úpravy a vznikla tak konečná podoba identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců.

2.2.5.1 Výsledek analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb ve společnosti EPG

Analýza potřeb vzdělávání zaměstnanců na pozicích HR Generalist byla provedena srovnáním požadované úrovně kompetencí dle kompetenčního modelu se skutečnou úrovní kompetencí jednotlivých zaměstnanců. Vycházela jsem přitom nejen z kompetenčního modelu, ale také z výsledků hodnocení zaměstnanců, popisu pracovních míst a z cílů a strategie podniku.

Jednotlivé kompetence byly hodnoceny škálou:

A	Nižší úroveň kompetence
B	Adekvátně rozvinutá kompetence
C	Vyšší úroveň kompetence
D	Nejvyšší úroveň kompetence
NO	Současná pracovní pozice neumožňuje zaměstnanci projevít danou kompetenci

Z analýzy vzdělávacích potřeb byly zjištěny tyto nedostatky:

a) Týmová kompetence – Práce v týmu

Z celkového počtu 11 HR generalistů bylo celkem 5 hodnoceno škálou A) Nižší úroveň kompetence v oblasti týmové spolupráce. Většinou bylo jako vysvětlení uvedeno, že zaměstnanec nepředává informace ostatním členům týmu a neprojevuje se v pracovním prostředí jako týmový hráč.

b) Odborné znalosti a profesní dovednosti

Nebyly zjištěny žádné výrazné mezery v odborných znalostech a profesních dovednostech HR generalistů. Průměrné hodnocení všech HR generalistů odpovídá škále B) Adekvátně rozvinutá kompetence. Nedostatky, i když v malém rozsahu se projevily ve výběru nových zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že se plánuje rozšiřování společnosti, a tím i větší obsazování pracovních pozic novými zaměstnanci, navrhuji pro všechny HR generalisty školení v oblasti náboru a výběru zaměstnanců.

c) Transformační kompetence – Realizace změn

Celkem 3 HR generalisté byli v oblasti Transformačních kompetencí, konkrétně Realizace změn hodnoceni škálou A) Nižší úroveň kompetence. Důvodem špatných výsledků byl jejich nezájem o realizované změny, neochota k jejich uskutečnění a negativní přístup.

Analýza ukázala nejen mezery mezi požadovanou a skutečnou úrovní kompetencí, ale poukázala také na mezeru, která by teprve mohla vzniknout v budoucnosti.

HR Generalist Manager se spolu s HR Business Partnerem domluvil na opatřeních, která tyto mezery musí snížit. V případě nedostatečné týmové spolupráce a realizace změn bylo rozhodnuto, že HR Generalist Manager bude těmto oblastem věnovat vyšší pozornost. Bude se snažit více své podřízené motivovat, zapojovat je do více činností a do společných úkolů. V případě, že se situace nezlepší, bude se dále řešit další postup.

Co se týče budoucího vytížení HR generalistů v oblasti náboru a výběru nových zaměstnanců, bylo rozhodnuto o realizaci vzdělávací akce právě v oblasti náboru a výběru nových zaměstnanců. Tuto vzdělávací aktivitu absolvují všichni HR generalisté v rozsahu dvou pracovních dnů. Pro tuto vzdělávací akci budou uvolněny finance z rozpočtu na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

Právě tuto vzdělávací akci na téma nábor a výběr zaměstnanců budu ve své bakalářské práci projektovat. Cílem je vytvořit projekt vzdělávací akce, ke kterému se postupnými kroky dopracuji.

2.3 Plánování vzdělávací akce

Na fázi identifikace vzdělávacích potřeb navazuje fáze plánování vzdělávání, při které se porovnává zjištěná potřeba vzdělávání s možnostmi podniku tuto potřebu pokrýt.⁵⁸ Na základě identifikace vzdělávacích potřeb již víme, co bude předmětem vzdělávací akce a koho budeme vzdělávat. Dalším krokem proto je stanovit si cíl vzdělávací akce a klást si takové otázky, prostřednictvím kterých se nám podaří lépe vzdělávací akci naplánovat.⁵⁹

Na začátku druhé kapitoly (viz kap. 2) jsem uvedla otázky, na které by měl každý dobře vypracovaný projekt vzdělávací akce odpovědět. Některé odpovědi jsou nám již v této fázi plánování dobře známé, některé musíme blíže specifikovat a určit.

⁵⁸ Dvořáková 2007, s. 292.

⁵⁹ Hroník 2007, s. 143.

Protože již víme, co bude předmětem vzdělávání a koho budeme vzdělávat, můžeme pokračovat k dalším krokům plánování konkrétního vzdělávacího programu.

2.3.1 *Cíle vzdělávací akce*

Dalším krokem navazujícím na analýzu a identifikaci vzdělávacích potřeb je stanovení cíle vzdělávací akce. Na základě identifikace a analýzy vzdělávacích potřeb byla identifikována vzdělávací potřeba, pro kterou je potřeba definovat vlastní cíl. Dosažením stanoveného cíle lze odstranit mezeru mezi současným a požadovaným stavem nebo se zaměřit na rozvoj žádoucím směrem.⁶⁰ V podstatě se formulací cíle konkretizuje zjištěná mezera, kterou lze řešit vzděláváním zaměstnanců.⁶¹

Vymezení cíle má klíčový význam pro průběh a konečný výsledek vzdělávací akce. Cíl by měl být měřitelný, specifický a realistický.⁶² Ze správně stanoveného cíle by měl vyplývat obsah vzdělávací akce, správně stanovený cíl by měl také usnadnit evaluaci vzdělávací akce.⁶³

Cíle vzdělávací akce mají několik úrovní, můžeme tak hovořit o jejich posloupnosti. Uvádím zde jeden konkrétní model hierarchizace cílů, který se skládá z výkonnostních, učebních a umožňujících cílů.⁶⁴

- Výkonnostní cíle jsou vázané na hlavní úkol. Cíle jsou sestaveny s ohledem na budoucí výkon, zaměřují se na dlouhodobější časový horizont. Jedná se o předpokládané cíle, kterých by měli zaměstnanci v budoucnu dosahovat. V podstatě jde o vizi optimálního výkonu zaměstnance na konkrétním pracovním místě.
- Učební cíle se vážou na konkrétní vzdělávací akci. Správné stanovení tohoto cíle je pro danou vzdělávací akci klíčové. Účastník vzdělávací akce se z definice učebního cíle může dozvědět, jaké konkrétní dovednosti, vědomosti nebo způsoby chování by měl po skončení vzdělávací akce

⁶⁰ Hroník 2007, s. 144.

⁶¹ Bartoňková 2010, s. 135.

⁶² Mužík 2011, s. 73.

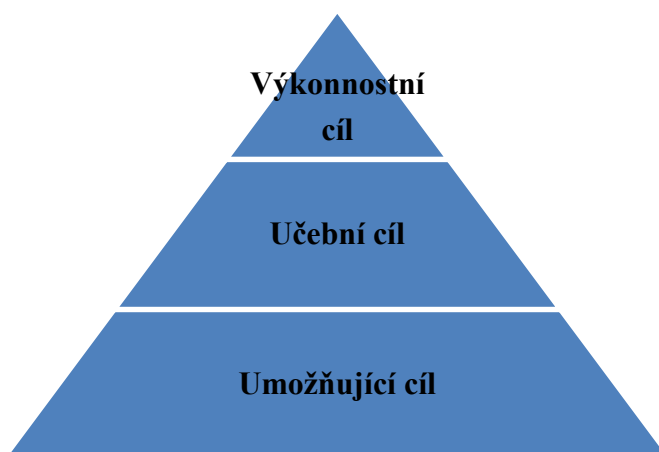
⁶³ Bartoňková 2010, s. 136.

⁶⁴ Pokorná 2000, s. 33.

ovládat. Tyto cíle odpovídají požadovaným výkonnostním standardům, jsou zároveň předpokladem k dosažení výkonnostních cílů.

- Umožňující cíle jsou také vázané na konkrétní vzdělávací akci. Stejně jako učební cíle definují úroveň dovedností a vědomostí, kterou by měli účastníci ovládat. Stanovenou úroveň dovedností a vědomostí by však měli ovládat na konci každé dílčí etapy vzdělávání, nikoli až na jeho úplném konci. Umožňující cíle jsou předpokladem k dosažení cíle učebního a následně výkonnostního.

Obr. č. 8: Hierarchizace cílů vzdělávací akce



Při formulaci cíle by měly být zodpovězeny tyto otázky:⁶⁵

- Kdo je adresátem vzdělávací akce?
- Jaké jsou požadavky na změnu chování? Co bude účastník vzdělávací akce ovládat?
- Jakým způsobem má být dosažení cíle demonstrováno?
- Za jakých podmínek, kdy a kde?
- Jaká jsou kritéria, normy pro měření dosaženého cíle?

⁶⁵ Mužík 1998, s. 40.

Pro formulaci cíle vzdělávací akce pro zaměstnance personálního oddělení společnosti EPG jsem se rozhodla využít strukturaci cílů vzdělávací akce. Cíle mohou být různě strukturovány, využiji jednu z možností, jak cíle strukturovat, a to teoretické rozdělení podle dimenzí učení na:⁶⁶

- kognitivní cíle – teoretické schopnosti a vědomosti
- afektivní cíle – emotivní a mravní postoje, cit
- psychomotorické cíle – praktické dovednosti a konání

2.3.1.1 Cíle vzdělávací akce pro zaměstnance personálního oddělení společnosti EPG

Na základě výše uvedených poznatků jsem stanovila cíl vzdělávací akce pro zaměstnance personálního oddělení společnosti EPG tímto způsobem:

- Kognitivní cíle

Po absolvování vzdělávací akce budou mít účastníci znalosti z oblasti náboru a výběru nových zaměstnanců. Získají tak nové znalosti, vědomosti a schopnosti jak správně vybrat nové zaměstnance a jak vést pracovní pohovor.

- Afektivní cíle

Na základě nově získaných znalostí budou usilovat zejména o:

- profesionální vystupování, dobré prezentování zaměstnavatele navenek, nezaujatý, objektivní přístup
- výběr nových zaměstnanců v souladu se zájmy a cíli podniku, uspokojení potřeb podniku

- Psychomotorické cíle

Absolvent vzdělávací akce bude po jejím skončení schopen uplatnit v praxi tyto nové dovednosti:

- umí sestavit inzerát a oslovit potenciální uchazeče o zaměstnání
- efektivně využívá metody výběru nových zaměstnanců

⁶⁶ Palán 2002, s. 219.

- ovládá verbální i neverbální komunikaci, dokáže zvolit vhodný typ komunikace s ohledem na situaci a partnera
- profesionálně vede pracovní pohovor
- zvládá stresové a konfliktní situace při vedení pracovního pohovoru
- umí obsadit volné pracovní pozice těmi nejvhodnějšími uchazeči o zaměstnání
- umí podat zpětnou vazbu uchazečům o zaměstnání
- dokáže rozeznat typologii osobnosti
- dokáže připravit Assessment Centre

Jak bude zjištěno, jestli byly ve vzdělávací akci naplněny její cíle, se zabývám v evaluaci vzdělávací akce (viz kap. 2.5.2).

2.3.2 *Obsah vzdělávací akce*

Pokud máme definovaný cíl vzdělávací akce, můžeme pokročit k dalšímu kroku projektování vzdělávací akce. Z definovaného cíle by měly vyplynout další požadavky na vstupy a očekávané výstupy, tedy profil účastníka a profil absolventa vzdělávací akce. Ze stanovených cílů a definovaného profilu účastníka a absolventa vzdělávací akce by také měl vyplynout obsah vzdělávací akce.⁶⁷ Na stanovený cíl vzdělávací akce navazuje obsah vzdělávací akce, který je blíže specifikovaný ve studijním plánu a studijní osnově.⁶⁸

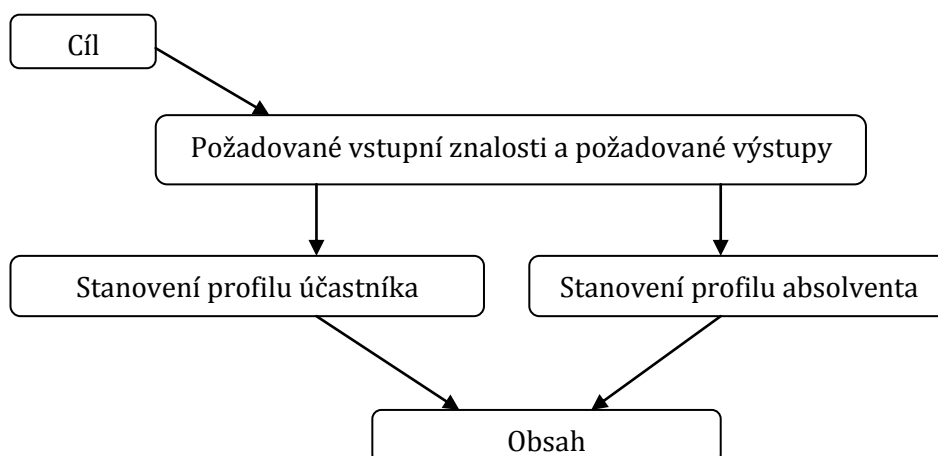
Tvorba obsahu vzdělávací akce tedy navazuje na potřeby a stanovené cíle vzdělávací akce. Obsah vzdělávací akce je blíže specifikován ve studijním plánu, studijních osnovách a ve studijních materiálech.⁶⁹ V následujících podkapitolách se proto věnuji tvorbě obsahu vzdělávací akce, nejdříve stanovení profilu účastníka a absolventa vzdělávací akce, následuje tvorba studijního plánu, osnovy a dále se budu zabývat materiálním zabezpečením vzdělávací akce.

⁶⁷ Bartoňková 2010, s. 144.

⁶⁸ Mužík 1999, s. 98.

⁶⁹ Bartoňková 2010, s. 145 - 146.

Obr. č. 9: Vstupy a výstupy vzdělávací akce⁷⁰



2.3.2.1 Stanovení profilu účastníka a profilu absolventa vzdělávací akce

Profil účastníka znamená souhrn všech požadovaných znalostí, dovedností, schopností, kompetencí a dalších vstupních požadavků na účastníka vzdělávací akce. Jedná se o souhrn všech požadavků, které by měl zaměstnanec ovládat před vstupem do vzdělávací akce.⁷¹

Pro přípravu vzdělávací akce i její realizaci je jednodušší, pokud je skupina účastníků vzdělávací akce složená ze zaměstnanců se stejnou nebo podobnou úrovní znalostí. Není to však pravidlem, v praxi se osvědčuje i nesourodá skupina účastníků vzdělávací akce. Může tak docházet k předávání informací, sdílení zkušeností apod.⁷²

Profil absolventa by měl být v souladu s cílem vzdělávací akce. Cíl vzdělávací akce vypovídá o požadovaném výstupním chování, znalostech, dovednostech a schopnostech účastníků vzdělávací akce. Pokud je cíl sledován a je vzdělávací akcí naplněn, zaměstnanec získá požadované znalosti, dovednosti a schopnosti.⁷³

⁷⁰ Bartoňková 2010, s. 144.

⁷¹ Bartoňková 2010, s. 144.

⁷² Barták 2003, s. 190.

⁷³ Armstrong 2007, s. 505.

Tyto výsledné znalosti, dovednosti a schopnosti účastníků vzdělávací akce by měly být formulovány v profilu absolventa. Profil absolventa vzdělávací akce představuje model výsledků, které by měl účastník vzdělávací akce získat.⁷⁴

Rozlišujeme dva druhy profilu absolventa vzdělávací akce:⁷⁵

- Široký a mělký – absolvent vzdělávací akce získává kvalifikaci pro širší okruh problémů, není přesně specializován. Absolvent má proto větší flexibilitu v uplatnění získané kvalifikaci, tento typ profilu je však náročnější pro všeobecnou vzdělanostní úroveň.
- Hluboký a úzký – absolvent vzdělávací akce získává specializovanou kvalifikaci v jeho oboru. Absolvent tak disponuje vzděláním v jeho oboru, což že žádoucí pro jeho profesi, komplikuje mu to však případné změny profese.

2.3.2.1.1 Stanovení profilu účastníka a profilu absolventa vzdělávací akce pro zaměstnance personálního oddělení společnosti EPG

Vzdělávací akce Nábor a výběr nových zaměstnanců se budou účastnit všichni HR generalisté společnosti EPG. Pro tuto vzdělávací akci byl stanoven níže uvedený profil účastníka i absolventa vzdělávací akce.

Stanovení profilu účastníka vzdělávací akce je v tomto případě jednodušší, protože se bude vzdělávací akce účastnit sourodá skupina zaměstnanců na stejné pracovní pozici. Z výsledků analýzy vzdělávacích potřeb víme, že všichni HR generalisté mají víceméně stejnou úroveň znalostí, dovedností a kompetencí. Současný stav odpovídá požadavkům podniku, ale s ohledem na budoucí potřeby podniku se jejich znalosti a dovednosti budou dále rozšiřovat a prohlubovat.

Účastníků vzdělávací akce bude celkem 11 HR generalistů, 3 muži a 8 žen. Všichni mají zkušenosti v oboru Řízení lidských zdrojů, většina z nich v daném oboru vystudovala vysokou školu. Teoreticky i prakticky se všichni setkali s nábořem a výběrem nových zaměstnanců, je však potřeba hlouběji rozvíjet jejich znalosti a dovednosti a aplikovat je do praxe.

⁷⁴ Bartoňková 2010, s. 145.

⁷⁵ Bartoňková 2010, s. 145.

Po absolvování vzdělávací akce se proto očekává, že HR generalisté budou schopni úspěšně vést výběrové řízení. Výběrové řízení budou sami ovládat a realizovat v takovém rozsahu, že na základě zjištěné potřeby nové pracovní síly zadají inzerci, povedou pracovní pohovory, zhodnotí jejich výsledky, poskytnou účastníkům výběrového řízení zpětnou vazbu a ty nejúspěšnější z nich navrhnou manažerovi k přijetí do pracovního poměru. Budou proto ovládat základní pravidla úspěšné komunikace, rozpoznají typologii osobnosti a budou ovládat metody výběru zaměstnanců. Absolvent vzdělávací akce také bude umět realizovat Assessment Centre a vyhodnotit jeho výsledky.

2.3.2.2 *Studijní plán*

Dalším krokem při tvorbě obsahu vzdělávací akce je sestavení studijního plánu. Jedná se o uspořádaný systém disciplín, který stanovuje časové dotace jednotlivých disciplín, jejich posloupnost a způsob jejich skončení. Při stanovení studijního plánu se vychází z cílů stanovených na základě analýzy vzdělávacích potřeb a ze skutečného procesu výuky.⁷⁶ Studijní plán obsahuje seznam tematických celků a jejich časovou dotaci.⁷⁷

Obecně existují tři základní formy uspořádání obsahu vzdělávací akce do učebního plánu – předmětové, projektové a modulové uspořádání obsahu.⁷⁸

- Předmětové uspořádání obsahu – využívá se především ve formálním systému vzdělávání, tato forma je dosud nejčastější. Spojuje jednotlivé předměty s příslušnými vědami, obory nebo s praktickými činnostmi.
- Projektové uspořádání obsahu – tato forma uspořádání obsahu vzdělávací akce se využívá nejvíce u podnikového vzdělávání realizovaného na pracovišti. Spojuje obsah vzdělávání s praktickými činnostmi. Vzdělávací cíle jsou stanoveny jako činnosti, kterých se studenti přímo účastní. Protože zde často dochází k mezeře mezi praktickou činností a studiem, často se tato forma kombinuje s předmětovým uspořádáním obsahu.

⁷⁶ Bartoňková 2010, s. 146.

⁷⁷ Mužík 1999, s. 98.

⁷⁸ Skalková 1999, s. 76-80.

- Modulové uspořádání obsahu – podporuje integraci obsahu vzdělávání a snaží se přitom vyvarovat nedostatkům předchozích dvou forem uspořádání obsahu vzdělávací akce. Obsah je tak sestaven z modulů, které tvoří pomyslnou stavebnici a konstruuji studijní plán. Jednotlivé moduly mohou být formulovány v termínech poznávacích cílů nebo činností a mohou tak dle potřeby kombinovat potřeby praxe nebo teorie. Modulové uspořádání je výhodné pro podnikové vzdělávání, protože se snadno přizpůsobuje požadavkům podniku nebo profesionálním nárokům.

2.3.2.2.1 *Studijní plán vzdělávací akce pro zaměstnance personálního oddělení společnosti EPG*

Při sestavení studijního plánu vzdělávací akce pro zaměstnance personálního oddělení společnosti EPG vycházím z modulového uspořádání obsahu vzdělávací akce. Studijní plán jsem zpracovala do níže uvedené tabulky.

Tab. č. 2: Studijní plán vzdělávací akce

Posloupnost disciplín	Studijní disciplíny, lektor	Časová dotace	Způsob ukončení disciplíny	Metody vzdělávání
1	Nábor zaměstnanců Lektor 1	1 den, 8 hodin	Příprava vlastní inzerce pracovní nabídky, zpětná vazba lektorem	Přednáška spojená s diskusí, Demonstrování, Brainwriting, Brainstorming, Simulace, Workshop, Případová studie
2	Výběr zaměstnanců Lektor 1	1 den, 8 hodin	Workshop, zpětná vazba lektorem	Přednáška spojená s diskusí, Workshop, Simulace, Hraní rolí, Případová studie, Brainwriting

2.3.2.5 Osnova vzdělávací akce

Osnova vzdělávací akce obsahuje podrobné obsahové vymezení jednotlivých tematických celků vzdělávací akce.⁷⁹ Zahrnuje výběr, zpracování, stanovení pořadí a kontrolu jednotlivých lekcí tak, aby byly splněny stanovené cíle. Důležitý je soulad osnovy s cíli vzdělávací akce. V učební osnově se stanovené cíle konkretizují do jednotlivých tematických celků, ve kterých se stanoví dílčí cíle, obsah, rozsah, postupy a prostředky v souladu se studijním plánem.⁸⁰ Zpracování osnovy vzdělávací akce tedy představuje rozpracování studijního plánu na jednotlivá témata v rámci dané disciplíny.

2.3.2.5.1 Osnova vzdělávací akce pro zaměstnance personálního oddělení společnosti EPG

V níže uvedené tabulce jsem zpracovala osnovu vzdělávací akce pro zaměstnance personálního oddělení společnosti EPG. Jednotlivé studijní disciplíny jsem rozčlenila na dílčí témata a zpracovala jejich dílčí osnovy. Uvádím také časové dotace, metody a formy výuky jednotlivých tematických celků, které budou využity.

Při zpracování osnovy vzdělávací akce jsem vycházela z odborné literatury zabývající se nábořem a výběrem zaměstnanců.⁸¹

Tab. č. 3: Osnova vzdělávací akce

Studijní disciplína č. 1		
Nábor zaměstnanců – celková časová dotace 1 den (8 hodin)		
Lektor 1		
Téma, časová dotace (minuty)	Obsah	Metody vzdělávání
Úvod 30 minut	✓ Organizační informace ✓ Představení lektora ✓ Seznámení s obsahem a cíli studijní disciplíny	Přednáška spojená s diskusí

⁷⁹ Mužík 1999, s. 98.

⁸⁰ Bartoňková 2010, s. 147-148.

⁸¹ Vajner 2007.

Profil vhodného kandidáta 120 minut	✓ Jak sestavit profil vhodného kandidáta ✓ Z jakých zdrojů informací vycházet ✓ Seznámení se s popisy pracovních míst, kompetenčními modely a interními dokumenty společnosti EPG Cíl: získat znalosti jak sestavit profil vhodného kandidáta v souladu s hodnotami a požadavky společnosti EPG	Přednáška spojená s diskusí Demonstrování Brainwriting
Způsoby náboru 90 minut	✓ Interní nábor ✓ Externí nábor ✓ Jejich výhody a nevýhody Cíl: získat základní znalosti o daném tématu, praktické rady ze zkušeností lektora	Přednáška Brainstorming Simulace
Metody náboru 180 minut	✓ Popis metod náboru zaměstnanců ✓ Jejich výhody a nevýhody ✓ Ukázka použití jednotlivých metod, sestavení pracovní nabídky a její zveřejnění ✓ Volba požadovaných dokumentů Cíl: získat nové znalosti a dovednosti, umět je použít v praxi	Přednáška Workshop Simulace
Závěr disciplíny 60 minut	✓ Závěrečné shrnutí a zpětná vazba ✓ Příklady z praxe ✓ Samostatná práce	Přednáška spojená s diskusí Demonstrování Případová studie

Studijní disciplína č. 2**Výběr zaměstnanců – celková časová dotace 1 den (8 hodin)****Lektor 1**

Téma, časová dotace (minuty)	Obsah	Metody vzdělávání
Úvod 15 minut	✓ Organizační informace ✓ Seznámení s obsahem a cíli studijní disciplíny	Přednáška spojená s diskusí
Předvýběr zaměstnanců 90 minut	✓ Práce s životopisem a dalšími získanými dokumenty ✓ Metody výběru zaměstnanců ✓ Příprava Assessment Centre (AC) ✓ Pozvání na výběrové řízení Cíl: získat a osvojit si nové znalosti a dovednosti, umět připravit AC	Přednáška Workshop Simulace
Výběrový rozhovor 240 minut	✓ Fáze přípravy na rozhovor ✓ Struktura rozhovoru ✓ Otázky při rozhovoru ✓ Techniky a metody vedení rozhovoru ✓ Stresové a konfliktní situace při rozhovoru ✓ Použití testů, modelových situací, behaviorální pohovor ✓ Typologie osobnosti ✓ Vyhodnocení rozhovoru Cíl: získat nové znalosti, umět je využít v praxi, osvojit si nové metody, postupy a postoje	Přednáška Hraní rolí Workshop Simulace
Ukončení výběrového řízení 60 minut	✓ Rozhodnutí o přijetí vhodného uchazeče ✓ Zpětná vazba všem uchazečům ✓ Přijetí a adaptace zaměstnance Cíl: získat nové znalosti, umět podat zpětnou vazbu	Přednáška Případová studie Brainwriting
Závěr disciplíny 75 minut	✓ Závěrečné shrnutí a zpětná vazba ✓ Případové studie	Případová studie

2.3.2.6 *Forma a metody vzdělávání*

Forma vzdělávání je druh procesu, při kterém dochází k předávání a získávání nových znalostí a dovedností.⁸² Je to relativně trvalý a ustálený komplex didakticko-organizačních opatření, jejichž pomocí se realizuje vzdělávání ve vymezeném čase, prostoru a ve vztahu k didaktickým systémům živým (lektor, účastník) a neživým (metody, pomůcky a technika).⁸³

Rozlišujeme čtyři základní didaktické formy ve vzdělávání dospělých:⁸⁴

- Přímá výuka – prezenční forma vzdělávání, charakteristický je přímý a osobní kontakt lektora s účastníkem.
- Kombinovaná výuka – vznikla ze snahy zvýšit podíl individuálního studia na celkovém objemu vzdělávání, model kombinované výuky se skládá ze vstupního semináře, následuje individuálně řízené studium, výcvikový seminář a závěrečný seminář. Kombinuje se přímý a zprostředkovaný kontakt lektora s účastníkem.
- Korespondenční vzdělávání – nazývané také dálkové, distanční vzdělávání. Účastník je v kontaktu s lektorem zprostředkovaně, komunikace probíhá prostřednictvím studijních materiálů, pomocí řešení úloh a krátkodobých seminářů.
- Terénní vzdělávání – specifická forma vzdělávání mimo standardní vzdělávací zařízení a instituce, vzdělávání probíhá v terénu.

Můžeme se také setkat s rozlišením forem vzdělávání na vzdělávací proces řízený - neřízený a pracovní - nepracovní. Kombinací tohoto členění pak vznikají formy vzdělávání řízené nebo neřízené vzdělávání při výkonu práce na pracovišti, mimo výkon práce na pracovišti a mimo areál zaměstnavatele.⁸⁵

⁸² Dvořáková 2007, s. 296.

⁸³ Barták 2008, s. 79.

⁸⁴ Mužík 1998, s. 114.

⁸⁵ Dvořáková 2007, s. 296-298.

Metoda vzdělávání je způsob, kterým si účastníci pod vedením lektora osvojují nové poznatky, dovednosti a návyky, upevňují je a učí se je využívat v praxi.⁸⁶ Spočívá ve vytvoření souboru přístupů, pomocí kterých lektor účastníkům předává nové poznatky, dovednosti a návyky. Můžeme do metod také zahrnout postupy účastníka, kterými si nové dovednosti, vědomosti a návyky osvojuje. Metoda je prostředek stimulace učení účastníka vzdělávací akce, vede ho k cíli výuky a činí tak proces vzdělávání efektivním.⁸⁷

Ve vzdělávání dospělých obecně platí, že neexistuje jedna správná metoda vzdělávání. Každá metoda má své výhody a nevýhody.⁸⁸ Metoda by proto měla být zvolena tak, že se s jednotlivými metodami blíže seznámíme a vypracujeme důležitá kritéria pro volbu správné metody v dané situaci. Učební situace se mění, a to i během výukového procesu, tomu by měly být metody vzdělávání přizpůsobeny a vhodně střídány.⁸⁹

Výběr vhodné metody je determinován několika faktory, jako je například počet a věk účastníků, jejich současná a požadovaná úroveň znalostí, dovedností a motivace k učení. Významným faktorem jsou cíle a druh podnikání, jímž se podnik zabývá a v neposlední řadě zkušenost lektorů i prostorové možnosti realizace vzdělávací akce.⁹⁰

⁸⁶ Hladílek 2009, s. 69.

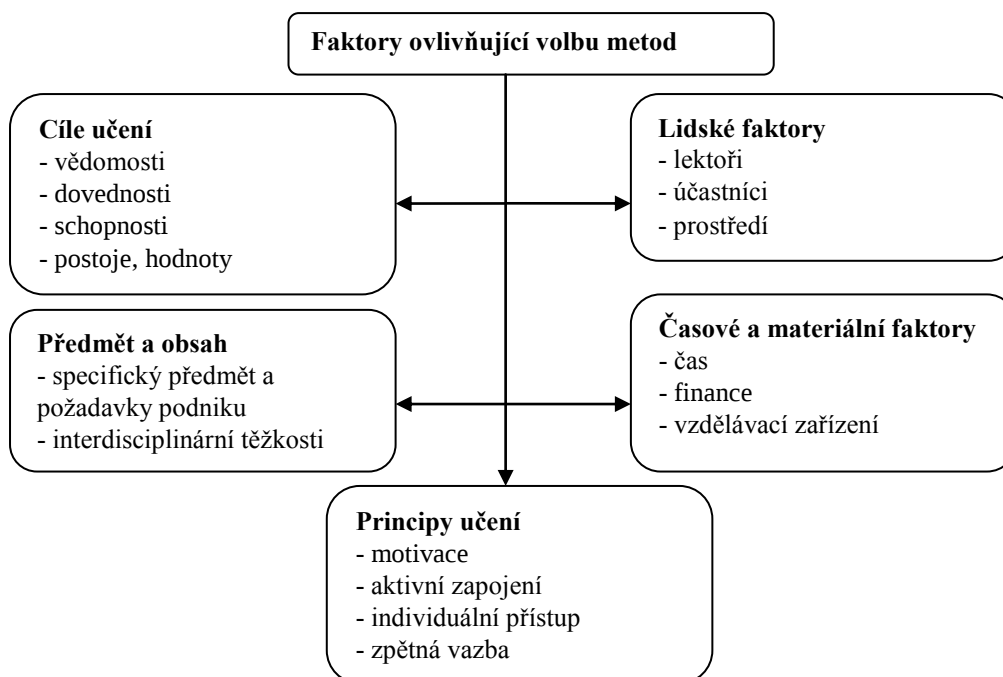
⁸⁷ Mužík 2011, s. 89.

⁸⁸ Mužík 1998, s. 149.

⁸⁹ Mužík 1998, s. 151.

⁹⁰ Vodák, Kucharčíková 2011, s. 112.

Obr. č. 10: Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod⁹¹



Klasifikace metod vzdělávání je více. Uvádím zde členění metod vzdělávání podle Dvořákové, která říká, že: „Při různých formách vzdělávání se uplatňují různé metody, jakými lze cílů vzdělávání dosáhnout.“ Ve svém členění se zabývá pouze řízenými formami vzdělávání dospělých.⁹²

Tab. č. 4: Metody vzdělávání⁹³

Na pracovišti	Mimo pracoviště	Rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště
Instruktaž při výkonu práce zacvičení na pracovišti, učení pozorováním a napodobováním, krátkodobé úkoly	Přednáška, seminář zprostředkování teoretických znalostí a faktických informací, seminář je aktivnější formou	Pracovní porady výměna zkušeností, prezentace názorů, problémů daného pracoviště, úseku
Asistování postupné osvojování si všech činností spojených	Demonstrování názorné, praktické vyučování, názorné předvádění	Poradenství součinnost s poradenskou firmou, hledání optimálních

⁹¹ Vodák, Kucharčíková 2011, s. 112.

⁹² Dvořáková 2007, s. 298-304.

⁹³ Dvořáková 2007, s. 298-304.

s danou prací, dlouhodobé úkoly	pracovních postupů na pracovních zařízeních	řešení problémů
Rotace práce střídání pracovních úkolů, střídání pracovních míst na stejné úrovni řízení nebo na jiném stupni řízení	Workshop a případové studie reálná nebo smyšlená situace, která již proběhla – zaměstnanci hledají její řešení ve stanoveném čase, součástí může být brainstorming a brainwriting, workshop je řešen týmově a z komplexnějšího hlediska	Samostudium, distanční vzdělávání studium úzce zaměřené na potřebnou oblast vzdělávání, bez nutnosti osobní účasti ve vzdělávacím procesu
Coaching osvojování si schopností, znalostí a dovedností potřebných k zvládnutí pracovních úkolů pod dohledem kouče	Simulace vytváření modelové situace, která se blíží realitě, ale je zjednodušena na úroveň zvládnutelnou učícími se zaměstnanci	E-learning počítačové a online vzdělávání, virtuální školící místnosti s možností připojení se kdykoliv a kdekoliv prostřednictvím počítače
Mentoring rozšiřování potenciálu zaměstnance pod dohledem mentora, kterého si zaměstnanec sám vybírá	Hraní rolí procvičování praktických schopností a dovedností člověka	Action learning učení se akcí, soustavné učení se při řešení denních reálných problémů, týmové učení a sdílení znalostí zaměstnanců
Counselling vzájemné konzultování a ovlivňování mezi zaměstnancem a školitelem	Assessment centre simulace reálných situací, řešení reálných problémů	Trainee programs programy zaměřené na přípravu zaměstnanců k výkonu jejich funkce, často určené absolventům především vysokých škol
	Outdoor training rozšiřování si manažerské způsobilosti a interpersonálních dovedností formou sportovní aktivity	

2.3.2.6.1 Forma a metody vzdělávací akce pro zaměstnance personálního oddělení společnosti EPG

Vzdělávací akce pro zaměstnance personálního oddělení společnosti EPG proběhne mimo pracoviště. Bude zajištěna lektory z externí vzdělávací agentury, budou také využity školící prostory této agentury. Bude se jednat o řízenou formu vzdělávání. Kurz bude šitý na míru tak, aby odpovídal potřebám a požadavkům společnosti EPG.

Důvodů, proč vzdělávací akce nebude probíhat v prostorách společnosti EPG, je více. Především proto, aby se účastníci školení plně soustředili na výuku a nebyli rozptylováni svým pracovním prostředím. Dalším důvodem jsou nevhodné podmínky interních školících prostor, včetně jejich vybavení. Vzdělávací agentura nám poskytne vhodnější prostředí pro konání této vzdělávací akce.

Při realizaci vzdělávací akce na téma Nábor a výběr zaměstnanců bude využito více metod vzdělávání. Metody byly vybrány tak, aby odpovídaly vyučovanému tématu a účastníci byli do vzdělávání co nejvíce aktivně zapojeni. Zaměstnanci si zároveň mohou nově získané dovednosti a znalosti vyzkoušet, aktivně se zapojit a osvojit si tak nové dovednosti, znalosti a postoje.

Vzdělávací akce bude realizována formou přímé výuky s částečně kombinovanou formou výuky. Lektor bude předávat teoretické poznatky s tím, že se bude jednat o aktivnější formu získávání poznatků se zapojením účastníků vzdělávací akce. Jednotlivé studijní disciplíny bude prolínat několik zvolených metod, konkrétně se jedná o workshopy, případové studie, brainstorming, brainwriting, simulace, demonstrování a hraní rolí.

Zvolené metody vzdělávání jsem vyznačila do osnovy vzdělávací akce (viz kap. 2.3.2.5.1). V jednotlivých studijních disciplínách a jejich rozčlenění jsou uvedeny konkrétní metody, které budou využity.

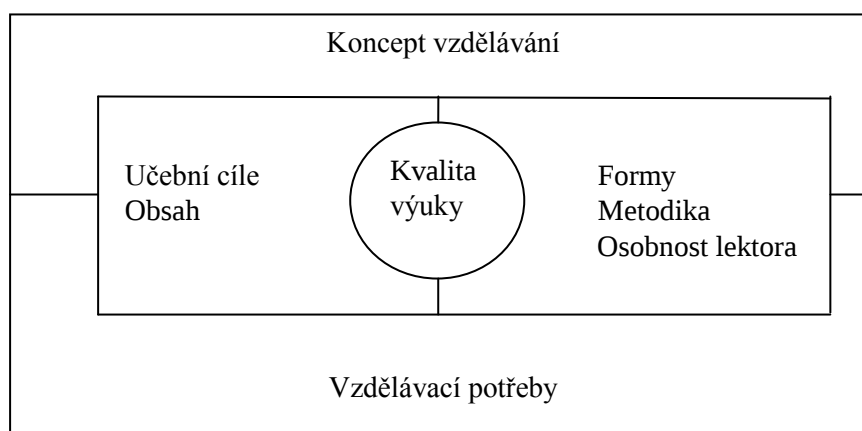
2.3.2.7 Lektor vzdělávací akce

Při plánování vzdělávací akce nesmíme zapomenout na lektora, který vzdělávací akci povede. Důležitost lektora je vysoká, jeho způsobilost realizovat vzdělávací akci patří mezi klíčový faktor vzdělávání.⁹⁴

Lektor při vzdělávání dospělých představuje integrující prvek mezi účastníkem a učební látkou. Měl by účastníky vzdělávací akce motivovat tak, že účastníkům předloží dosažitelné cíle dodávající jistotu a zároveň se bude snažit o osobní vedení každého účastníka. Motivace účastníků je důležitá, vytváří totiž stav připravenosti přijmout nové informace do paměti a uvolňuje energii, která je pro úsilí vzdělávat se důležitá.⁹⁵

Na kvalitě výuky se podílí více činitelů než je pouze lektor vzdělávací akce. Kvalita výuky je průsečíkem působení cílů a obsahu vzdělávací akce na jedné straně a forem, metod a osobnosti lektora na straně druhé.⁹⁶

Obr. č. 11: Kvalita didaktického procesu⁹⁷



⁹⁴ Mužík 1999, s. 99.

⁹⁵ Mužík 1998, s. 32-33.

⁹⁶ Mužík 1998, s. 37.

⁹⁷ Mužík 1998, s. 37.

Jaké kompetence by měl lektor vzdělávací akce mít? Dle Mužíka to jsou tyto kompetence:⁹⁸

- sebeprezentace
- odbornost, zájem o problematiku
- umění předávat znalosti
- znalost aplikace didaktických metod
- umění podávat zpětnou vazbu
- rétorické dovednosti
- první dojem
- komunikační schopnosti

2.3.2.7.1 Lektor vzdělávací akce pro zaměstnance personálního oddělení společnosti EPG

Realizaci vzdělávací akce pro zaměstnance personálního oddělení na téma Nábor a výběr zaměstnanců bude zajišťovat externí vzdělávací agentura. Jedná se o vzdělávací agenturu, se kterou společnost EPG dlouhodobě spolupracuje a má s ní velmi dobré zkušenosti. Výhodou je, že tato vzdělávací agentura již zná podmínky a prostředí společnosti EPG. Z hlediska cenové kalkulace je zde nepochybně důležitou výhodou i nižší smluvená cena za realizaci vzdělávací akce na základě uzavřené smlouvy.

Vzdělávací agentura nám nabídla lektora, který vzdělávací akci Nábor a vzdělávání zaměstnanců povede. Bude se jednat o jednu osobu, která bude realizovat výuku obou školících dnů. Lektor byl vybrán s ohledem na dané téma, cíle vzdělávací akce a metody, techniky použité ve vzdělávací akci. Je to specialista s dlouholetou praxí v oboru Řízení lidských zdrojů. Ve vzdělávací agentuře působí již 10 let jako lektor a konzultant se zaměřením na odborné vzdělávání personalistů. Vede kurzy Akademie personalistů, Personalista od A do Z a další specializované kurzy, jako je právě i Nábor a výběr zaměstnanců.

⁹⁸ Mužík 2011, s. 228.

2.3.2.8 Didaktické pomůcky, techniky a studijní materiály

Nyní již víme jaké metody a formy vzdělávání budou použity, známe také lektora vzdělávací akce. Můžeme proto přistoupit k závěrečné fázi plánování vzdělávací akce, kterou je volba didaktických pomůcek a tvorba studijních materiálů.

Didaktické pomůcky a didaktická technika plní zprostředkující funkci mezi lektorem a účastníkem vzdělávací akce. Podílí se také na efektivnosti vzdělávacího procesu.⁹⁹

Didaktické pomůcky prohlubují a rozšiřují informaci sdělovanou lektorem. Měly by být jednoduché, srozumitelné a názorné. Didaktické pomůcky vzbuzují zájem účastníků o probíranou látku, podporují jejich stimulaci a motivaci a snaží se o pochopení probíraného učiva. Může být využit flipchart, diapozitiv, graf na fólii pro zpětný projektor, PowerPoint prezentace, videozáznam, internet a další pomůcky.¹⁰⁰

Mohou být využity prostředky didaktické techniky, které napomáhají vizualizaci. Níže uvádím klasifikaci didaktických technických prostředků dle Zlámala.

Tab. č. 5: *Dělení didaktických technických prostředků, upraveno*¹⁰¹

Zobrazovací plochy	- tabule (klasická, magnetická, kombinovaná, interaktivní atd.) - promítací plochy
Projekční technika	- projektory - dataprojektory - zpětné projektory - filmové projektory - vizualizéry
Zvuková technika	- magnetofony, CD přehrávače
Televizní technika	- TV, DVD
Speciální výpočetní technika	- PC - internet, intranet - další multimediální prostředky

⁹⁹ Mužík 1998, s. 189.

¹⁰⁰ Barták 2008, s. 99.

¹⁰¹ Zlámál 2009, s. 147.

Studijní materiály jsou nezbytnou součástí realizace vzdělávací akce. Pořádat vzdělávací akci bez písemných materiálů pro účastníky je dnes téměř nemyslitelné. Sami účastníci písemné materiály vyžadují, vzdělávací akce bez připravených studijních materiálů dokonce předem považují za méně kvalitní nebo špatně připravené.¹⁰²

Materiály pro účastníky vzdělávací akce mohou mít různé podoby, jejich charakter závisí na cílech, obsahu, metodách a formách vzdělávací akce. V oblasti vzdělávání dospělých se nejčastěji se používají.¹⁰³

- Skripta
- Sylaby, teze
- Pracovní sešity, listy
- Zadání případových studií, manažerských her

Všechny uvedené typy materiálů pro účastníky vzdělávací akce jsou široce použitelné. Je potřeba zvážit volbu studijních materiálů tak, aby směřovaly k naplnění cílů vzdělávací akce.¹⁰⁴

Studijní materiály mohou mít i jinou než tištěnou formu. Tyto studijní materiály můžeme rozdělit do tří skupin:¹⁰⁵

- Sítě – lokální počítačové sítě, email, intranet, on-line knihovny atd.
- Multimédia – CD, DVD, diapozitivy atd.
- Mobilní prostředky a přístupy – notebooky, m-learning atd.

2.3.2.8.1 Didaktické pomůcky, techniky a studijní materiály pro zaměstnance personálního oddělení společnosti EPG

Studijní materiály byly stanoveny v souladu se zvolenými metodami a formami vzdělávací akce určené pro zaměstnance personálního oddělení společnosti EPG, a také s ohledem na cíl vzdělávací akce.

¹⁰² Mužík 1998, s.190.

¹⁰³ Mužík 1998, s. 190-192.

¹⁰⁴ Mužík 1998, s. 194.

¹⁰⁵ Bartoňková 2010, s. 166.

Pro účastníky vzdělávací akce budou připravena skripta v tištěné i elektronické podobě a pracovní sešit. Jejich zpracování obstará externí vzdělávací agentura, která bude vzdělávací akci realizovat.

Aby byla výuka co nejvíce efektivní, budou využity didaktické technické prostředky. Učebna, ve které bude vzdělávací akce probíhat, je plně vybavena, budou proto využity následující prostředky:

- notebook (včetně PowerPoint prezentace, videonahrávek)
- dataprojektor, promítací plátno
- flipchart
- internet
- laserové ukazovátko
- CD přehrávač

2.4 Realizace vzdělávací akce

Z oblasti plánování vzdělávací akce nyní přecházíme do realizační fáze. I ta obsahuje kroky, které bychom měli řešit už při tvorbě projektu vzdělávací akce.¹⁰⁶ Je to například organizační zabezpečení a kalkulace nákladů, které budu v této kapitole blíže specifikovat.

Realizace vzdělávací akce vychází z předchozích kroků cyklu systematického vzdělávání a je odvozena z cílů a očekávaných efektů vzdělávání. Vzdělávací akce je realizovaná v souladu s identifikovanými potřebami vzdělávání tak, aby přinesla co největší efekt účastníkům vzdělávání i podniku.¹⁰⁷

Fází realizace vzdělávací akce vrcholí cyklus vzdělávání. Proto je tato fáze důležitá. Všechna úsilí z předchozích fází se zde nesmí zhatit, naopak lze vše plánované obohatit.¹⁰⁸ Probíhající vzdělávací akci je třeba neustále monitorovat, aby se zjistilo, zda probíhá podle plánu, časového harmonogramu a v rámci schváleného rozpočtu.¹⁰⁹

¹⁰⁶ Bartoňková 2010, s. 167.

¹⁰⁷ Tureckiová 2009, s. 83.

¹⁰⁸ Hroník 2007, s. 161.

¹⁰⁹ Dvořáková 2007, s. 294.

2.4.1 *Organizační zabezpečení vzdělávací akce*

Úspěšnost vzdělávací akce ovlivňuje na 90% její organizace a organizační zajištění. Organizační zajištění vzdělávací akce znamená nezapomenout na žádnou z činností po celou dobu přípravy, realizace a evaluace vzdělávací akce.¹¹⁰

Patří sem řada dílčích činností podle toho, zda se vzdělávací akce koná v prostředí podniku nebo mimo něj. Mezi dílčí činnosti pak patří zajištění stravování, ubytování, dopravy, občerstvení a podobně. Na organizačním zajištění se může podílet personalista podniku nebo externí vzdělávací firma.¹¹¹

Organizační zajištění vzdělávací akce zahrnuje:¹¹²

- zabezpečení místa konání vzdělávací akce
- ubytování a stravování účastníků vzdělávací akce
- vedení potřebné dokumentace a evidence o průběhu vzdělávací akce
- kontrola činnosti lektorů

Bartoňková uvádí další činnosti, například:¹¹³

- uzavírání smluv s lektory
- zajištění tisku a kopírování studijních materiálů
- příprava harmonogramu vzdělávací akce
- zajištění technického zázemí pro vzdělávací akci
- zajištění informovanosti účastníků vzdělávací akce
- zpracování evaluace
- příprava certifikace
- platby lektorům a dalším členům projektového týmu

¹¹⁰ Bartoňková 2010, s. 168.

¹¹¹ Hroník 2007, s. 170.

¹¹² Mužík 1999, s. 97.

¹¹³ Bartoňková 2010, s. 168.

2.4.1.1 Časový a místní plán

Časový a místní plán je jedním z nástrojů, který usnadňuje přehled organizačního zabezpečení dané vzdělávací akce. Pokud je takový plán důkladně zpracován, nemělo by dojít k improvizacím na poslední chvíli a dalším konfliktům, které by mohly rušit průběh vzdělávací akce.¹¹⁴

Časový a místní plán má nejčastěji formu tabulky. Představuje tak přehled o tom, jaké organizační činnosti je potřeba udělat, kdo je za ně zodpovědný, v jakém termínu má být činnost splněna a datum dokončení činnosti s podpisem zodpovědné osoby. Činnosti mohou být rozděleny na ty, které je potřeba udělat před zahájením vzdělávací akce, během její realizace a po jejím skončení.¹¹⁵ Časový a místní plán zahrnuje celkový časový fond realizace vzdělávací akce od rozhodnutí o jejím konání až po její ukončení a umístění vzdělávací akce.¹¹⁶

Časový a místní plán není jediným nástrojem k přehledné evidenci organizačního zabezpečení vzdělávací akce. Může být také využit Ganttův diagram, CPM diagram nebo algoritmus organizačního zabezpečení vzdělávací akce.¹¹⁷

2.4.1.2 Organizační zabezpečení, časový a místní plán vzdělávací akce pro zaměstnance personálního oddělení společnosti EPG

Vzdělávací akce se bude účastnit jedenáct HR generalistů společnosti EPG (viz kap. 2.1.2). Realizací vzdělávací akce bude pověřena externí vzdělávací agentura, vzdělávací akci povede jeden z jejích lektorů (viz kap. 2.3.2.7.1).

Po provedení identifikace a analýzy vzdělávacích potřeb v březnu 2012 byla zjištěna vzdělávací potřeba pro konkrétní zaměstnance. Jakmile byla zjištěna vzdělávací potřeba a cílová skupina zaměstnanců pro vzdělávací akci, byla oslovena externí vzdělávací agentura s nabídkou realizace této vzdělávací akce. Ze strany společnosti EPG pak byla po vyhodnocení nabídky vytvořena závazná objednávka. Byl zároveň sjednán termín realizace této vzdělávací akce na začátek měsíce prosince 2012.

¹¹⁴ Bartoňková 2010, s. 169.

¹¹⁵ Bartoňková 2010, s. 169.

¹¹⁶ Mužík 1999, s. 96.

¹¹⁷ Bartoňková 2010, s. 169.

Vzdělávací akce bude realizovaná v rozsahu dvou pracovních dnů v prosinci 2012, a to formou přímé výuky mimo pracoviště. Externí vzdělávací agentura nám poskytne školící prostory, ve kterých vzdělávací akce proběhne (viz kap. 2.3.2.6.1).

Časový harmonogram vzdělávací akce bude následující. Vzdělávací akce proběhne ve dnech úterý a středa. Začátek vzdělávací akce bude stanoven v obou dnech v 8.30 hodin a konec bude v 17.30 hodin. Tento časový harmonogram zahrnuje také přestávku na oběd v rozsahu 30 minut, a to od 12.00 do 12.30 hodin a dvě krátké přestávky na občerstvení v rozsahu 15 minut.

Občerstvení v průběhu vzdělávací akce bude zajištěno formou coffe break. Malé pohoštění obsahující teplé i studené nápoje a malé občerstvení formou sušenek, chlebičků a čerstvého ovoce. Oběd pak bude probíhat v restauraci blízké od školících prostor, kde bude vzdělávací akce probíhat. Bylo zde předem domluveno menu pro účastníky vzdělávací akce i lektora.

Pro účastníky vzdělávací akce bude zajištěna také doprava a ubytování. Vzhledem k tomu, že HR generalisté jsou rozprostřeni po celé České republice, většina z nich se musí na vzdělávací akci dopravit. Místo realizace vzdělávací akce bylo vybráno v Brně vzhledem k tomu, že zde sídlí personální oddělení společnosti a také externí vzdělávací agentura, která byla pro realizaci vzdělávací akce vybrána.

Doprava bude zajištěna pouze sedmi HR generalistům, kteří využijí služební vozidla. Ostatní HR generalisté mají stanoveno místo výkonu práce v Brně, dopraví se společně jedním služebním vozidlem. Ubytování bude proto zajištěno také jen sedmi HR generalistům, a to na dvě noci v hotelu nedaleko od školících prostor, kde bude vzdělávací akce probíhat.

Lektor vzdělávací akce bude při její realizaci využívat připravené studijní materiály, kterými jsou skripta v tištěné i elektronické podobě a pracovní sešit. Budou také využity didaktické technické prostředky (viz kap. 2.3.2.8.1).

2.4.2 *Kalkulace vzdělávací akce*

V této části mé bakalářské práce se dostávám ke kalkulaci nákladů projektové vzdělávací akce. Součástí projektování vzdělávací akce je i předkalkulace nákladů na vzdělávání. Ekonomickou efektivitu vzdělávací akce pak zjistíme jejím konečným vyúčtováním.¹¹⁸

Provádění kalkulace je složitý a časově náročný úkol, kterému se řada specialistů zabývajících se výchovou a vzděláváním vyhýbá.¹¹⁹ V širším slova smyslu se jedná o propočet ekonomické výhodnosti jakékoliv činnosti v rámci podniku. Zároveň je to podklad pro rozhodnutí, jestli činnost provozovat, v jakém rozsahu a s jakými prostředky, případně jestli se dané činnosti účastnit.¹²⁰

Při kalkulaci vzdělávací akce je nejdůležitější nevynechat nějakou položku, která je důležitá pro investiční rozhodování. Všechny činnosti musí být vyjádřeny v nákladech. Pomůckou, jak nezapomenout na žádnou z položek, může být přehled činností nutných k zajištění vzdělávací akce. Můžeme vycházet například z organizačního zajištění a časového plánu.¹²¹

Jednou z možností, jak členit náklady na vzdělávací akce, je rozdělení nákladů podle Prokopenka a Kubra:¹²²

- Náklady na vzdělávací program – tzv. fixní náklady, které se obvykle nemění dle počtu účastníků vzdělávací akce a jsou pevně dané.
 - náklady na lektory
 - náklady na realizační a podpůrný tým
 - poplatky za výuku hrazené jiným institucím
 - nájemné za školící prostory a zařízení
 - parkovné, poštovné, telefonní poplatky atd.

¹¹⁸ Bartoňková 2010, s. 175.

¹¹⁹ Belcourt, Wright 1998, s. 157.

¹²⁰ Mužík 2000, s. 74.

¹²¹ Bartoňková 2010, s. 176.

¹²² Bartoňková 2010, s. 176.

- Náklady na účastníky – tzv. variabilní náklady, které se mění podle počtu účastníků vzdělávací akce.
 - doprava do místa konání vzdělávací akce
 - doprava spojená s přepravou při exkurzích a studijních cestách
 - cestovné a diety
 - stravování a ubytování
 - náklady na studijní materiály
 - mzda po dobu konání akce, případně příplatky za přesčas atd.

2.4.2.1 Kalkulace nákladů na vzdělávací akci pro zaměstnance personálního oddělení společnosti EPG

Předkalkulaci nákladů na vzdělávací akci provádí ve společnosti EPG odpovědný personalista oddělení vzdělávání a rozvoje. Vychází přitom z cenové nabídky externí vzdělávací agentury a také z vnitřních předpisů společnosti EPG. Schvalovatelem nákladů na vzdělávací akci je vždy přímý nadřízený zaměstnanec, HR Administration Manager.¹²³

Vzhledem k tomu, že s externí vzdělávací agenturou, která bude vzdělávací akci realizovat, má společnost EPG uzavřenou rámcovou smlouvu, je i cena za realizaci vzdělávací akce nižší. V rámci objednávky realizace vzdělávací akce pro zaměstnance personálního oddělení společnosti EPG je také zajištění evaluace vzdělávací akce, proto bude i evaluace vzdělávací akce součástí předkalkulace nákladů. Konkrétně se jedná o náklady na pozorovatele a případné konzultace.¹²⁴

Níže uvádím rozpis nákladů na vzdělávací akci pro personální oddělení společnosti EPG. Při zpracování předkalkulace nákladů na vzdělávací akci jsem vycházela z poznatků z teoretické části (viz kap. 2.4.2) a z interních dokumentů společnosti EPG.¹²⁵

¹²³ Interní materiály společnosti EPG.

¹²⁴ Interní materiály společnosti EPG.

¹²⁵ Interní materiály společnosti EPG.

Tab. č. 6: Předkalkulace nákladů na vzdělávací akci pro zaměstnance personálního oddělení společnosti EPG

Náklady na vzdělávací program			
Název	Jednotková cena	Počet jednotek	Celková cena
Mzda lektora	10 000Kč	2	20 000Kč
Mzda pozorovatele	10 000Kč	2	20 000Kč
Případné konzultace	500Kč/hod.	4	2 000Kč
Stravování lektora	140Kč	2	280Kč
Stravování pozorovatele	140Kč	2	280Kč
Coffee break	50Kč	4	200Kč
Pronájem prostor	2 500Kč	2	5 000Kč
Parkovné	0	2	0
Celkem			47 760Kč

Náklady na účastníky			
Název	Jednotková cena	Počet jednotek	Celková cena
Doprava			5 000Kč
Ubytování	800Kč	14	11 200Kč
Stravování	140Kč	22	3 080Kč
Studijní materiály	200Kč	1	200Kč
Coffee break	50Kč	22	1 100Kč
Mzda účastníků	mzda/hod.		5 400Kč
Celkem			25 980Kč

Předběžné náklady celkem	73 740Kč
---------------------------------	-----------------

2.5 Evaluace vzdělávací akce

Evaluace vzdělávací akce je sice posledním krokem projektování vzdělávací akce, je to ale zároveň velmi důležitá část projektu vzdělávací akce. Evaluace vzdělávací akce navazuje na předchozí kroky projektování vzdělávací akce. O způsobu evaluace a použitých nástrojích bychom dokonce měli mít rozhodnuto už při formulaci cílů vzdělávací akce.¹²⁶ Evaluace vzdělávací akce musí být zaměřena na cíle vzdělávací akce, evaluací zjistíme, zda byly cíle dosaženy.¹²⁷ Evaluací vzdělávací akce získáme také informace o účincích vzdělávací akce, měří se její celkové přínosy a náklady.¹²⁸

Dle Armstronga je vyhodnocování součástí vzdělávání. Je to porovnávání cílů s výsledky odpovídající na otázku, do jaké míry splnilo vzdělávání svůj účel. Stanovování cílů a metod měření výsledků by mělo být součástí fáze plánování vzdělávací akce.¹²⁹

Rozlišujeme více přístupů k evaluaci. Evaluace může probíhat průběžně, na závěr vzdělávací akce nebo s odstupem času po jejím skončení. Průběžné hodnocení je výhodné v tom, že v případě potřeby umožňuje provést potřebné opatření, závěrečná evaluace pak umožňuje komplexní posouzení.¹³⁰

2.5.1 Druhy a techniky evaluace vzdělávací akce

Účinnost vzdělávací akce může být sledovaná ze dvou hledisek. Jedním z nich je posouzení didaktické účinnosti vzdělávací akce v jejím průběhu. Sleduje se nárůst vědomostí, dovedností a profesních návyků účastníků vzdělávací akce vlivem výuky. Druhá část evaluace je v praxi obtížnější a sleduje dopad vzdělávání na efektivnější provádění pracovních činností účastníků vzdělávací akce.¹³¹

¹²⁶ Bartoňková 2010, s. 181.

¹²⁷ Mužík 1998, s. 70.

¹²⁸ Vodák, Kucharčíková 2011, s. 125.

¹²⁹ Armstrong 2007, s. 507.

¹³⁰ Barták 2007, s. 20-21.

¹³¹ Mužík 2011, s. 295.

Existuje více druhů evaluace účinnosti vzdělávací akce. Rozhodla jsem se o uvedení přístupu k evaluaci podle Kirkpatricka, který je nejvíce rozšířený.¹³²

Kirkpatrick rozlišuje čtyři úrovně evaluace vzdělávání.¹³³

- Reakce

Tato úroveň vyhodnocování měří spokojenost účastníků vzdělávací akce. Sleduje, jak se účastníkům vzdělávání líbí, jak na školení reagují. Jedná se o nejjednodušší a zároveň nejčastěji používaný druh hodnocení. Využívají se zde hodnotící dotazníky, které jsou účastníkům vzdělávací akce rozdány po jejím skončení.

- Učení

Druhým nejsnadnějším druhem evaluace je měření množství látky naučené vzděláváním. Nejlepší technikou jak zjistit, co se účastníci vzdělávání naučili, je provést test před začátkem a po konci vzdělávací akce. Rozdíl ve výsledcích testu a jakékoliv zlepšení účastníků vzdělávací akce lze pokládat za důsledek vzdělávání.

- Chování

V této úrovni evaluace se sleduje pro podnik jeden z nejdůležitějších efektů vzdělávání. Účastník vzdělávací akce může získat nové znalosti a dovednosti, může se mu i vzdělávací akce líbit, ale důležité je, zda na pracovišti podává dobrý výkon. Podnik proto sleduje, jestli jsou nově získané znalosti a dovednosti aplikované v praxi na pracovišti. Využívají se zde techniky evaluace na pracovišti, především pozorování výkonu, dotazníky a testy.

- Výsledky

Na evaluaci vzdělávací akce se zde díváme z širší a dlouhodobější perspektivy. Jedná o nejtěžší úroveň evaluace, kde sledujeme, jaký vliv mělo vzdělávání na podnikové ukazatele. Změny jsou měřitelné v oblastech jako je obrat, produktivita, kvalita, čas, ziskovost, stížnosti zákazníků atd.

¹³² Mužík 2011, s. 295.

¹³³ Belcourt, Wright 1998, s. 183.

Každý druh evaluace dle Kirkpatricka jsem doplnila o nejčastější používanou techniku. Níže uvádím přehled technik, které se při evaluaci vzdělávací akce využívají:¹³⁴

- Dotazníky
- Rozhovor
- Testy
- Dotazování
- Zadávání úkolů
- Pozorování
- Simulace činností
- Případové studie

2.5.2 Evaluace vzdělávací akce pro zaměstnance personálního oddělení společnosti EPG

V této části své bakalářské práce se věnuji zpracování návrhu evaluace vzdělávací akce pro zaměstnance personálního oddělení společnosti EPG.

Zadavatelem evaluace bude společnost EPG, konkrétně zaměstnanci oddělení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Předmětem evaluace bude výuka. Bude se hodnotit průběh a podmínky vzdělávacího procesu. Chtěla bych, aby se vzdělávací akce vyhodnotila v celém jejím rozsahu – nejen evaluace obsahu vzdělávací akce, ale i evaluace lektora, využitých metod, pomůcek atd.

Jako cíle evaluace jsem stanovila:

- Zjistit, jestli byly naplněny cíle vzdělávací akce.
- Změřit efektivitu vzdělávací akce.
- Zjistit, zda je vzdělávací akce vhodně organizačně zajištěná.
- Zjistit, zda je obsah vzdělávací akce přínosný a použitelný v praxi.
- Zjistit informace pro zlepšení výkonu lektora.
- Ověřit vhodnost a srozumitelnost studijních materiálů.
- Ověřit vhodnost učebních pomůcek a prostředí učebny.

¹³⁴ Brázdová 2011, s. 30-41.

- Zjistit silné a slabé stránky vzdělávací akce.
- Zjistit potřebu dalšího vzdělávání.

Na evaluaci se budou podílet zaměstnanci personálního oddělení, konkrétně oddělení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Jejich úlohou je naplánovat evaluaci a vytvořit evaluační dotazník. Evaluace se bude také účastnit zaměstnanec vzdělávací agentury, která vzdělávací akci povede. Bude se jednat o pozorovatele vzdělávací akce, který si vede záznamy z pozorování a na závěr je vyhodnotí. Na evaluaci se budou podílet i samotní účastníci a lektori vzdělávací akce.

Pro evaluaci vzdělávací akce budou využity zdroje informací od účastníků vzdělávací akce, respondentů v dotazníku evaluace vzdělávací akce. Zároveň budou využity informace z pozorování nezávislého pozorovatele.

Pozorování proběhne přímou formou, konzultant se bude účastnit výuky a pozorovat průběh vzdělávací akce. Bude se jednat o pozorování nezúčastněné, pozorovatel nebude do výuky nijak zasahovat. Zároveň ale budou účastníci vzdělávací akce vědět, že jsou pozorováni, proto se bude jednat o zjevné pozorování.

Dotazník evaluace vzdělávací akce bude účastníkům rozdán na závěru vzdělávací akce v tištěné podobě. V dotazníku budou použity uzavřené a otevřené otázky.

Vyhodnocení dotazníku provede personalista společnosti EPG. Výsledky dotazníku pak budou předány i konzultantovi. Navzájem vyhodnotí své závěry a vypracují závěrečnou zprávu evaluace vzdělávací akce. Vše by mělo proběhnout co nejdříve po skončení vzdělávací akce, nejpozději však do jednoho týdne.

Vypracovaný dotazník hodnocení vzdělávací akce přikládám v příloze mé bakalářské práce.

Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo vytvořit projekt vzdělávací akce pro zaměstnance personálního oddělení společnosti EPG. Snažila jsem se vytvořit projekt vzdělávací akce tak, aby odpovídal potřebám společnosti a zároveň byl v souladu s doporučenými postupy v odborné literatuře.

Při psaní bakalářské práce jsem využila informace z odborné literatury, interních zdrojů a vlastní zkušenosti. Teoretickou část jsem vždy prokládala praktickou částí, kde jsem se věnovala projektováním konkrétní vzdělávací akce.

Postupnými kroky jsem tak připravila projekt vzdělávací akce, který bude v praxi využit. Doufám a pevně věřím, že jsem správně zodpověděla na otázky, které by měly být v každém projektu vzdělávací akce řešeny. Především doufám, že se projekt v praxi osvědčí a vzdělávací akce bude přínosem jak pro zaměstnance, tak i zaměstnavatele.

Na závěr bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce za její cenné připomínky, rady a za čas, který mi věnovala při vedení bakalářské práce.

Anotace

Jméno a příjmení autora:	Eva Midrlová
Název katedry a fakulty:	Katedra sociologie a andragogiky, Filozofická fakulta
Název bakalářské diplomové práce:	Projekt vzdělávací akce pro zaměstnance personálního oddělení
Vedoucí práce:	Mgr. Jitka Hanáčková
Počet znaků:	81 107 včetně mezer
Počet příloh:	1
Počet použitých zdrojů:	31
Klíčová slova:	společnost EPG, zaměstnanci, vzdělávání dospělých, systematické vzdělávání zaměstnanců, identifikace a analýza vzdělávací akce, kompetence, kompetenční modely, projektování vzdělávací akce, cíle, obsah, realizace, evaluace
Keywords:	EPG company, employees, adult education, systematic training of employees, identification and analysis of training activity, competence, competence model, designing of training activity, goals, content, implementation, evaluation

Cílem bakalářské práce je vytvořit projekt vzdělávací akce pro zaměstnance personálního oddělení společnosti EPG. První část práce nabízí stručný pohled na problematiku vzdělávání dospělých, podnikové vzdělávání a systematické vzdělávání zaměstnanců. Druhá část je věnovaná přípravě konkrétního projektu vzdělávací akce, třetí a zároveň poslední část se zabývá její realizací. V jednotlivých kapitolách naleznete terminologické ukotvení dané problematiky a navazující využití v praxi při tvorbě projektu vzdělávací akce.

The aim of this bachelor thesis is to design a training project for the employees of a Human Resources Department of the company EPG. The first part provides a brief view on the issue of the adult education, the corporate education and the systematic training of the employees. The second part is focused on the specific training project designing. The third part deals with its implementation. Chapters are designed so that the initial theory builds the practical design of the training project.

Seznam použité literatury a ostatních zdrojů

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007.
- BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008.
- BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007.
- BARTÁK, J. *Základní kniha lektora/trenéra*. Praha: Votobia, 2003.
- BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2010.
- BELCOURT, M., WRIGHT, P. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing, 1998.
- BENEŠ, M. *Andragogika*. Praha: Grada Publishing, 2008.
- BRÁZDOVÁ, Z. *Hodnocení ve vzdělávání dospělých*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2011.
- BUCKLEY, R., CAPLE, J. *Trénink a školení*. Brno: Computer Press, 2004.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007.
- HLADÍLEK, M. *Kapitoly z obecné didaktiky a didaktiky vzdělávání dospělých*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009.
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007.
- KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2006.
- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. Praha: Grada Publishing, 2004.
- MUŽÍK, J. *Andragogická didaktika*. Praha: Codex Bohemia, 1998.
- 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.
- PALÁN, Z. *Lidské zdroje výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002.
- POKORNÁ, D. *Projektování vzdělávacích aktivit*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2000.
- SKALKOVÁ, J. *Obecná didaktika*. Praha: ISV, 1999.
- 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.
- VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada Publishing, 2007.
- VETEŠKA, J. *Kompetence ve vzdělávání dospělých*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010.
- VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2011.
- WALKER, A. *Moderní personální management*. Praha: Grada Publishing, 2003.
- ZLÁMAL, J. *Didaktika profesního vzdělávání v širším pedagogickém kontextu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009.
- Interní materiály společnosti EPG.

Seznam obrázků

- Obr. č. 1: Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců
- Obr. č. 2: Model plánovaného vzdělávání
- Obr. č. 3: Východiska, předpoklady a cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců
- Obr. č. 4: Organizační struktura personálního oddělení společnosti EPG
- Obr. č. 5: Hierarchický model struktury kompetence
- Obr. č. 6: Kompetenční model jako most
- Obr. č. 7: Kompetenční model pro řadové zaměstnance
- Obr. č. 8: Hierarchizace cílů vzdělávací akce
- Obr. č. 9: Vstupy a výstupy vzdělávací akce
- Obr. č. 10: Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod
- Obr. č. 11: Kvalita didaktického procesu

Seznam tabulek

- Tab. č. 1: Kompetence a popisy chování zaměstnanců
- Tab. č. 2: Studijní plán vzdělávací akce
- Tab. č. 3: Osnova vzdělávací akce
- Tab. č. 4: Metody vzdělávání
- Tab. č. 5: Dělení didaktických technických prostředků
- Tab. č. 6: Předkalkulace nákladů na vzdělávací akci pro zaměstnance personálního oddělení společnosti EPG

Seznam grafů

Graf č. 1: Struktura zaměstnanců dle ukončeného vzdělání v %

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník hodnocení vzdělávací akce

DOTAZNÍK HODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍ AKCE

Název vzdělávací akce:	
Termín konání:	
Místo konání:	
Vzdělávací agentura / lektor:	

Pokyny: Ohodnoťte, prosím, uvedené oblasti křížkem pod jedním z čísel 1 až 5, kde 1 je nejlepší, 5 je nejhorší (školní známkovací systém), případně doplňte vlastní poznatky.

Oblast hodnocení	Hodnocení vzdělávací akce				
1. Hodnocení lektora	1	2	3	4	5
Přípravenost					
srozumitelnost a přehlednost tematiky					
Odbornost					
2. Hodnocení obsahu	1	2	3	4	5
Zajímavost					
Přínos					
použitelnost v praxi					
3. Organizace	1	2	3	4	5
prostředí učebny a učební pomůcky					
časové rozložení akce					
4. Studijní materiály	1	2	3	4	5
Přehlednost					
Obsah					
5. Silné stránky akce					

6. Slabé stránky akce

Celkové hodnocení	1	2	3	4	5
--------------------------	----------	----------	----------	----------	----------