

11 Vzdělávání pracovníků

Studijní cíle

- Student bude schopen definovat pojem vzdělávání pracovníků a vysvětlit význam vzdělávání pracovníků,
- dokáže rozlišit pojmy vzdělávání na pracovišti a mimo pracovišti,
- dokáže popsat proces vzdělávání a jeho jednotlivé kroky,
- získá přehled o hodnocení efektivity vzdělávání.



Klíčová slova

Vzdělávání, on the job training (vzdělávání na pracovišti), off the job training (vzdělávání mimo pracoviště), metody vzdělávání, efektivita vzdělávání.



Požadované vstupní znalosti

Znalost základních v oblasti řízení lidských zdrojů. Přehled o jednotlivých aktivitách manažerské práce.



Časové požadavky ke studiu

Celkový doporučený čas k prostudování kapitoly jsou 3 hodiny.



11.1 Proces vzdělávání pracovníků

Tak jak je potřebné neustále inovovat výrobní proces, zabudovávat nové výrobní technologie, tak je ale zároveň důležité vzdělávat zaměstnance v jejich používání. Pakliže se jedná o zcela nové pracovníky, je nutné pro ně zvolit nejvhodnější školící metodu, která zajistí, že budou brzo schopni podávat kvalitní pracovní výkony. Koubek (2007) i Dvořáková (2007) uvádějí shodně 6 hlavních oblastí utváření pracovníků a jejich schopností. Jsou jimi:

- **orientace** – jak bylo zmíněno v kapitole 1.6, souvisí s přijutím nového zaměstnance, informováním ho o organizaci a o všem, co k výkonu práce potřebuje;
- **doškolení** (prohlubování kvalifikace) – dalo by se říci doučování potřebných znalostí a dovedností, které pracovník potřebuje znát v důsledku toho, jak se daný obor vyvíjí;
- **rekvalifikace** – je získání nových znalostí o nějakém oboru, díky nimž může pracovník obor vykonávat;



- **profesní rehabilitace** – umožňuje opětovně zařadit do pracovního procesu lidi, kterým zdravotní problémy bránily ve výkonu povolání;
- **rozvoj zaměstnanců** – se vztahuje k zlepšování schopností zaměstnanců, aniž by jejich zlepšované vlastnosti měli přímou souvislost s vykonávaným povoláním;
- **rozvoj lidských zdrojů** – jedná se v podstatě o rozvoj schopností celé organizace, za účelem zvýšení efektivnosti všech jejích článků.

Zahrnuje tyto aktivity:

- 1/ přizpůsobení pracovních schopností pracovníků pracovnímu místu (prohlubování),
- 2/ zvyšování použitelnosti pracovníků,
- 3/ rekvalifikační procesy.

Ve vzdělávání se angažuje personální útvar, zvláštní útvar vzdělávání pracovníků, vedoucí pracovníci, odbory či jiná sdružení pracovníků; organizace spolupracuje s externími odborníky či specializovanými vzdělávacími institucemi. Intenzita a šíře záběru vzdělávání pracovníků závisí na personální politice a personální strategii organizace.



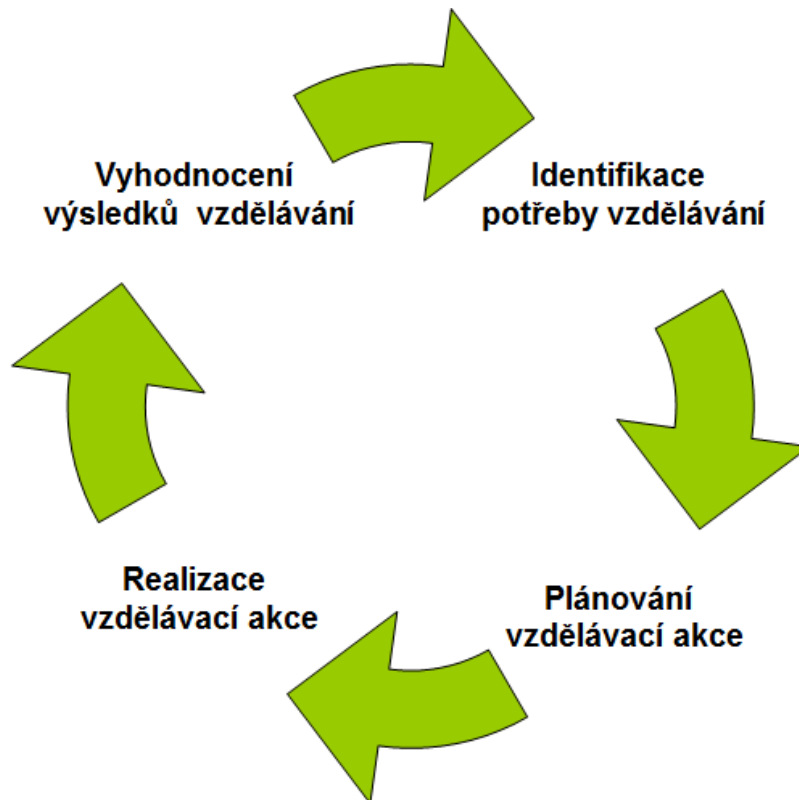
Proces vzdělávání přibližuje obrázek 1.

1/ Potřeba vzdělávání ← **disproporce** mezi znalostmi, dovednostmi, přístupem, porozuměním problému na straně pracovníka a tím, co požaduje pracovní místo nebo co vyplývá z organizačních či jiných změn. *Může vyplynout i ze soustavného sledování pracovního výkonu pracovníků, kvality výrobků či služeb, využívání zdrojů, využívání pracovní doby, stability pracovníků na jednotlivých pracovištích i v celé organizaci apod.*

2/ Plánování vzdělávací akce probíhá vždy s ohledem na požadavky a potřeby uchazeče i s ohledem na finanční náročnost vzhledem k možnostem firmy.

3/ Realizace vzdělávací akce – navazuje na naplánovanou vzdělávací aktivitu, může probíhat přímo na pracovišti i mimo pracoviště, školit mohou samotní zaměstnanci firmy či externí subjekty.

4/ Vyhodnocení vzdělávání – pro posouzení efektivity vzdělávání je třeba toto vždy vyhodnotit. Jedná se však o oblast problematickou, kde je obtížné určit především výnos ze vzdělávání (viz podrobněji 11.2).



Obr. 1 Proces vzdělávání

Zdroj: Vlastní z pracování dle Koubek, 2007

11.1 Systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Systematické vzdělávání se podle Dvořákové (2007) skládá ze čtyř fází:

- **identifikace potřeby vzdělávání** – provádí se pomocí analýzy vzdělávacích potřeb, kde je sledováno celé spektrum údajů týkajících se organizace, pracovních míst, zaměstnanců a okolí organizace;
- **plánování a rozpočtování** – plánování by mělo odpovědět na osm otázek týkajících se vzdělávání:
 1. Co je obsahem vzdělávání?
 2. Komu bude poskytnuto?
 3. Jakým způsobem bude prováděno?
 4. Kdo vzdělávání zabezpečí?
 5. Kdy a jak dlouho bude trvat?
 6. Kde se uskuteční?
 7. Kolik to bude stát?
 8. Jaký bude efekt, účinnost?



Rozpočet pro vzdělávání by se měl skládat ze tří složek:

1. **fixní složka** pro splnění dlouhodobých a střednědobých vzdělávacích cílů podniku;
 2. **variabilní složka** pro spíše krátkodobější cíle;
 3. **rezervní složka** pro hrazení nákladů souvisejících s neočekávanou potřebou vzdělávání.
- **realizace** – zde je nutno kromě samotného dohodnutí konkrétních podmínek s dodavatelem vzdělávání, vypracovat i hodnotící dotazníky a všechny kurzy důkladně sledovat, zdali probíhají podle plánů a ve vymezeném rozpočtu;
 - **vyhodnocení efektivity procesu a zpětná vazba** – je poměrně obtížné zjistit, jak se určité školení promítlo na pracovní výkonnosti a efektivity zaměstnance. V jakém časovém rozmezí od absolvování kurzu a podle čeho by se měl zaměstnanec hodnotit. Ačkoliv jsou to obtížně určitelné skutečnosti, tak je nutno se jimi zabývat.

V rámci vyhodnocování jsou sledovány dva hlavní cíle:

1. **kontrolní funkce** – zjišťuje co nejvíce informací o daném kurzu formou zpětné vazby od účastníků;
2. **dlouhodobý rozvoj organizace** – zdali se díky vzdělávání zlepšuje výkonnost v organizaci.

11.1.1 Metody vzdělávání

Jak uvádí Armstrong (2006), metody vzdělávání je možné rozdělit na neformální a formální. Neformální vzdělávání je učení empirickým, neboť lidé se mohou o své práci prostřednictvím neuspořádaných a organizací nepodporovaných procesů, naučit přibližně 70 % toho, co vědí. Oproti tomu je formální vzdělávání plánované a systematické. Využívá strukturovaných vzdělávacích programů spočívajících ve vyučování a praxi.



Metody vzdělávání používané na pracovišti podle Dvořákové (2007) se dělí na:

1. **instruktáž při výkonu práce** – zkušený zaměstnanec předvede pracovní úkon zpravidla novému zaměstnanci a ten se pozorováním a napodobováním učí;
2. **asistování** – nezkušený pracovník je na nějakou dobu přidělen ke zkušenému pracovníkovi a postupně se seznamuje s pracovními povinnostmi konkrétní práce. Svému školiteli pomáhá a postupně získává větší míru samostatnosti;
3. **rotace práce** – velmi vhodná pro zlepšení flexibility zaměstnance, pro vytvoření zástupných pracovníků a pro určité odpočinutí od monotónní práce;
4. **horizontální** – střídání v rámci jedné úrovně řízení;
5. **vertikální** – rotace pracovníka mezi více úrovněmi řízení;

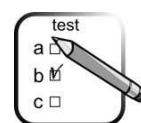
6. **coaching** – pracovník je pod dohledem zkušeného nadřízeného („učitele“) veden k nějakému dlouhodobému cíli svého osobního i odborného rozvoje;
 7. **mentoring** – zde si pracovník svého školitele vybírá sám. Pakliže s tím školitel souhlasí, tak svému svěřenci pomáhá podobně jako při coachingu, avšak celý vztah je již více osobní;
 8. **counselling** – snaží se odbourat nadřízenost a podřízenost v rámci vzdělávání. Jedná se spíše o oboustranné konzultování a ovlivňování mezi školitelem a zaměstnancem.
- Metody vzdělávání mimo pracoviště rozděluje Koubek (2007) na jedenáct částí:
 1. **přednáška** – jak uvádí Koubek (2007, s. 270), „je obvykle zaměřena na zprostředkování faktických informací a teoretických znalostí;“
 2. **přednáška propojená s diskuzí** – dochází k přímé interakci a řešení problému mezi přednášejícím a tazatelem;
 3. **demonstrování** – je praktičtější než přednáška, využívá výukových pracovišť, kde je možné si znalosti hned vyzkoušet;
 4. **případové studie** – zde se jednotlivě nebo ve skupinách řeší situace, ke kterým v minulosti mohlo, popřípadě nemuselo, dojít a je nutné navrhnout postupy pro řešení těchto situací. Vzdělávají se takto manažeři a tvůrčí pracovníci;
 5. **workshop** – spadá do případových studií, jsou zde skupinově řešeny složitější problémy;
 6. **brainstorming** – patří k případovým studiím, v rámci brainstormingu jsou navrhovány jakékoliv nápady na dané téma a v následné diskuzi se hledá nejlepší možná varianta;
 7. **simulace** – je vytvoření zjednodušeného velmi reálného problému, který je potřeba vyřešit podle podrobného scénáře. Složitost se postupně zvyšuje;
 8. **hraní rolí** – používá se především u manažerských pozic a slouží k procvičování obtížných situací a k zvládnutí emocí. Účastníci se musí do své role dokázat vžít;
 9. **assessment centre** – jsou diagnosticko-výcvikové programy, které velmi promyšleně zhodnocují vhodnost kandidátů na pracovní pozici, využívá se jednak při náboru zaměstnanců na důležitější pozice, ale také při vzdělávání manažerů;
 10. **outdoor training** – jsou to zvláštní druhy her, které venku hrají manažeři a v souvislosti se sportovními výkony se snaží zlepšovat své dovednosti a komunikační schopnosti;
 11. **vzdělávání pomocí počítačů (e-learning)** je metoda vzdělávání, která je prováděna díky počítačům a počítačovým sítím. Účastník tohoto procesu si zvolí výukový kurz a skrz připojení k serveru jsou mu poskytnuty výukové materiály, ať již pasivní nebo aktivní formou (kontakt se školitelem) a následně i možnost otestování nabytých znalostí.

- Metody vzdělávání na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště rozděluje Duda (2008) na:
 1. **pracovní porady** – dochází k obeznámení účastníků s problémy či činnostmi ostatních pracovišť nebo i celé organizace;
 2. **učení se akcí** – v rámci řešení denních problémů si zaměstnanci navzájem radí a snaží se najít řešení dosud nepoznaných situací;
 3. **trainee programy** – využívají se pro zapracování a rozvoj absolventů škol, slouží pro přípravu pracovníka na vedoucí funkce a k identifikaci jeho silných a slabých stránek. Jde o kombinaci rotace práce, asistování a vzdělávání mimo zaměstnavatele;
 4. **samostudium, e-learning** – odlišné zařazení oproti Koubkovi, avšak v celku vhodnější.

Úkol k zamyšlení:

Jakou metodu vzdělávání byste zvolili při potřebě proškolení účetní v legislativních změnách?

Jakou metodu vzdělávání byste volili pro školení asertivity?



11.2 Vyhodnocení vzdělávání

Koubek (2007) uvádí, že je velmi obtížné hodnotit výsledky vzdělávacího programu, neboť není snadné určit kritéria hodnocení a shromáždit data, nicméně i přesto je nutné se o to alespoň pokoušet a brát v potaz hranice a relativitu zjištěných výsledků.



Dle Dudy (2008) lze rozdělit hodnocení úrovně vzdělávání do 5 oblastí:

- a) **Reakce školených osob** – týká se praktické zkušeností se vzdělávacím kurzem, jak hodnotí instruktory, vyučovací látku, zábavnost kurzu atd.;
- b) **Hodnocení poznatků** – zjišťuje se míra nových znalostí, schopností, dovedností, které měli účastníci kurzu nabýt;
- c) **Hodnocení pracovního chování** – do jaké míry jsou absolventi kurzu schopni aplikovat nové zkušenosti v pracovním procesu;
- d) **Hodnocení na úrovni organizační jednotky** – sleduje dopad vzdělávání na změny v práci celého oddělení;
- e) **Hodnocení konečné hodnoty** – je to pokus o vyjádření, jak daná vzdělávací aktivita přispěla celé organizaci k zvýšení ziskovosti či růstu.

Efektivita vzdělávacího procesu se měří velmi obtížně. Měřitelné jsou spíše výdaje vložené do vzdělávání. Přínosy jsou měřitelné obtížně, a to velmi často ještě ne bezprostředně po skončení vzdělávací akce. Existují však situace, kdy lze přínosy vzdělávání poměrně objektivně změřit. Jedná se např. o zaměstnance pracující v přímém prodeji, kde je možné „změřit“ stav před vzděláváním (např. obrat, tržby za minulé období) a současně změřit stav po realizaci vzdělávání. Tím lze vyčíslit

efektivitu realizovaného vzdělávání a také porovnat vložené finanční prostředky a výnos z investice (Urbánek, 2005, Becker, 1993).

11.2.1 Statický postup výpočtu efektivity investice do firemního vzdělávání

Při zjišťování efektivity investice se používá srovnání se ziskem, kdyby se stejná částka vložila na účet do banky. Očekávané přínosy z investice a vstupní náklady jsou diskontovány úrokovou mírou. Má-li být uskutečněna investice do vzdělávání, musí platit, že efekt z vkladu do banky je menší než efekt získaný vzděláváním. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 176).

$$E_n = V * (1 + r)^n$$

(1)

kde:

V = vstupní náklady

n = počet let

r = úroková míra

E_n = suma po n rocích

11.2.2 Dynamický postup výpočtu efektivity investice

Tento postup zohledňuje kvalitu a produktivitu vzdělávacího programu, který je realizován dlouhodobě a v jeho průběhu je vyškolen určitý počet zaměstnanců.

$$U_n = B - C$$

$$U_n = (Q * P) - C$$

U_n = čistý přínos

C = celkové náklady

Q = kvalita vzdělávacího programu

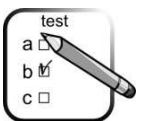
P = produktivita vzdělávacího programu

B = celkové přínosy

Bude-li nárůst hodnoty práce zaměstnance vyvolaný vzdělávacím programem na osobu a rok vyšší než vynaložené náklady, investice se vyplatí a naopak.

Úkol k zamyšlení:

Proč je vzdělávání řazeno mezi benefity firmy?



Shrnutí

Vzdělávání je důležitou součástí péče o lidské zdroje ve firmě. Řada vzdělávacích aktivit ve firmě je realizována v souladu s legislativními požadavky, řada z nich je ale nad rámec povinných školení firmy. Pak je toto bráno jako zaměstnanecká výhoda, kterou firma svým pracovníkům poskytuje. Vzděláváním si pracovníci zvyšují hodnotu svého lidského kapitálu, zároveň zlepšují kvalitu svého pracovního výkonu. Rizikem takovéto investice je však pro firmu to, že spolu s odcházejícím pracovníkem odejde i jeho lidský kapitál.

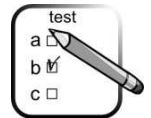


Nejčastěji používanou formou vzdělávání jsou semináře a přednášky, a dále pak v dnešní době oblíbené workshopy. Společnosti často nedisponují propracovaným systémem školení, které by měl zaměstnanec absolvovat, ale nejčastěji poskytují firemní vzdělávání dle potřeb zaměstnance.

Velkým problémem je také vyhodnocení efektivnosti firemního vzdělávání, které naráží na obtížnou kvantifikaci výnosů z firemního vzdělávání.

Kontrolní otázky

1. Co je to personální práce v podniku?
2. V čem spočívá ŘLZ.
3. Jaký byl historický vývoj personálních aktivit v organizacích?
4. Co je to lidský kapitál?
5. Jaké jsou náklady LK z pohledu jednotlivce?
6. Jak se zapojuje manažer do ŘLZ?



Literatura

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-033-3

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů Praha: Grada, 2002..* ISBN 80-2470-469-2.

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*: 4., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN ISBN 978-80-247-7083-3.

VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2., aktualizované a rozšířené vydání*. 2. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

