

Seminární práce

Vzdělávání pracovní síly

OBSAH

ÚVOD	3
2. DEFINICE VZDĚLÁVÁNÍ.....	3
3. SYSTEMATICKÝ PŘÍSTUP KE VZDĚLÁVÁNÍ	4
4. METODY VZDĚLÁVÁNÍ	5
4.1. METODY POUŽÍVANÉ NA PRACOVIŠTI („ON THE JOB“).....	5
4.2. METODY POUŽÍVANÉ MIMO PRACOVIŠTĚ („OFF THE JOB“).....	6
5. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE - TRENINK VILIM	7
5.1. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	8
6. DOPORUČENÉ METODY VZDĚLÁVÁNÍ	8
ZÁVĚR	10

ÚVOD

Chceme-li v dnešní době dosahovat úspěchů v podnikání, měli bychom si uvědomit, že lidský potenciál je rozhodujícím bohatstvím organizace, a že je mu třeba věnovat náležitou pozornost. Pod pojmem lidský potenciál si můžeme představit jak pracovníky, tak především jejich znalosti, dovednosti a zkušenosti a v neposlední řadě také ochota a připravenost k pracovnímu výkonu. V dnešní – moderní společnosti se neustále mění požadavky na znalosti i dovednosti člověka, vzdělávání by se proto mělo chápat jako celoživotní proces.

Lidský kapitál je hodnota, jejíž cena se neustále zvyšuje tím, jak je používán. Mnoho úspěšných firem považuje lidský kapitál jako svou hlavní konkurenční výhodu.

Výhody spojené s kontinuálním vzděláváním zaměstnanců je možné vypočítat. Vyškolení zaměstnanci jsou v práci mnohem efektivnější, dopouštějí se menšího množství chyb, nevyžadují tolik kontroly, jejich pracovní morálka je vyšší a dokonce vykazují menší míru únavy. Již mnoho studií prováděných v této oblasti prokázalo jednoznačný výsledek: výcvik, vzdělání a zvýšení kvalifikace zaměstnanců vede k vyššímu výkonu.

1. DEFINICE VZDĚLÁVÁNÍ

Vzdělávání (všeobecné vzdělávání) - Získávání a formování všeobecných znalostí, dovedností a sociálních vlastností, které umožňují člověku fungovat ve společnosti a jsou nezbytným základem pro získání a rozvíjení speciálních pracovních schopností i dalších sociálních vlastností. Jednotlivci z něho potom různě vybaveni vstupují na trh práce nebo do institucí odborného vzdělávání.

Odborné vzdělávání - Formování specifických znalostí a dovedností orientovaných na určité zaměstnání a jejich aktualizace a přizpůsobování měnícím se požadavkům pracovního místa. Odborné vzdělávání má svou formální a neformální složku. Formální složku tvoří institucionalizované vzdělávání ve vzdělávacích institucích či programech, neformální složku pak formování kvalifikace praxí a odborné sebevzdělávání. Výsledkem odborného vzdělávání je kvalifikace pracovníka pro konkrétní pracovní místo.¹

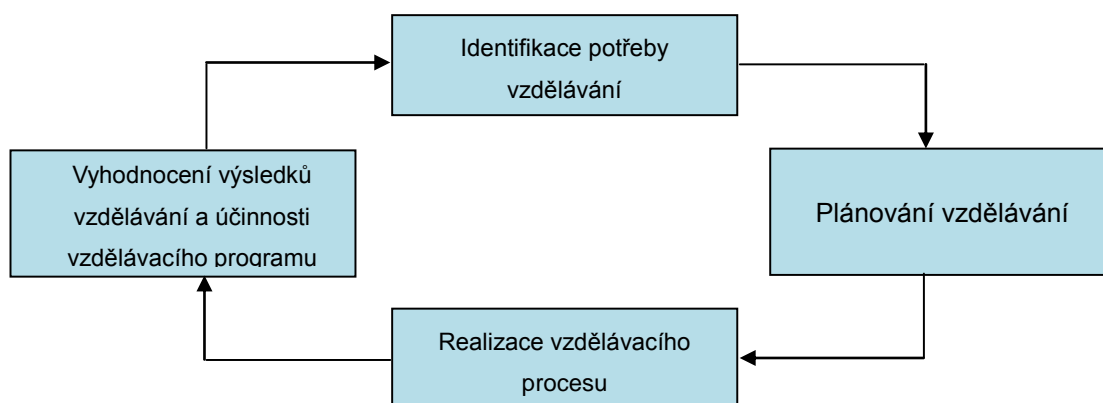
¹ http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy/priprava/moduly/m_pm_41.doc.

2. SYSTEMATICKÝ PŘÍSTUP KE VZDĚLÁVÁNÍ

Cílem vzdělávání je takový rozvoj kompetencí jednotlivce, který zlepší jeho výkonnost v organizaci, to znamená, že vyvolá trvalé změny ve znalostech, dovednostech a postojích. Nejeftivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je dobře organizované, systematické vzdělávání.²

Obrázek 2.1. Základní cyklus systematického formování pracovních schopností pracovníků³

Vlastní cyklus začíná identifikací potřeby vzdělávání pracovníků organizace. Následuje fáze plánování vzdělávání (řeší se rozpočet, časový plán, pracovníci, kterých se to bude týkat, obsahu a metod atd.). Třetí fází je vlastní proces vzdělávání, tedy realizace vzdělávacího procesu. Poslední fází je vyhodnocení výsledků vzdělávání a vyhodnocení účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod.



Systematické vzdělávání pracovníků organizace má mnoho předností. Jsou to např.:

- Soustavně organizaci dodává náležitě odborně připravené pracovníky bez mnohdy obtížného vyhledávání na trhu práce.
- Umožňuje průběžné formování pracovních schopností pracovníků podle specifických potřeb organizace.
- Soustavně zlepšuje kvalifikaci, znalosti, dovednosti i osobnost pracovníků.
- Přispívá k zlepšování pracovního výkonu, produktivity práce i kvality výrobků a služeb výrazněji než jiné způsoby vzdělávání.

² BĚLOHLÁVEK, F; KOŠŤAN, P; ŠULEŘ, O. *Management*.

³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*.

3. METODY VZDĚLÁVÁNÍ

Ke vzdělávání pracovníků můžeme použít nepřeberné množství metod a nástrojů. Tyto metody můžeme dělit do dvou velkých skupin:

3.1. Metody používané na pracovišti („on the job“)

Jsou vykonávány přímo na pracovním místě, při běžných pracovních úkonech. Mezi ně např. patří: koučink, mentoring, konzultace, asistování, pracovní porady, atd.

Koučink

„Koučování je patrně nejsilnějším nástrojem rozvoje pracovníků. Jde o rozvoj dovedností pracovníka za podpory vedoucího. Je to individuální forma rozvoje pracovníků. Vedoucí učí novým znalostem a dovednostem za aktivní účasti pracovníka.“⁴

Koučování se nezaměřuje na chyby, které se již staly, ale na příležitosti, které můžeme využít.

Mentoring

Mentorem obvykle bývá starší spolupracovník, který má zkušenosti a odbornost takovou, že může napomáhat a radit svým méně zkušeným kolegům. Mentor pomáhá svému svěřenci poznat lépe sebe sama, rozvíjet svůj potenciál a své schopnosti.

Konzultace

Patří mezi novější metody formování pracovních schopností zaměstnanců. Školený se vyjadřuje k problémům své práce i školení, předkládá vlastní návrhy řešení problémů, čímž dochází ke zpětné vazbě ze směru nadřízeného.

Rotace práce (používá se i výraz cross training)

Metodou, kdy školený zaměstnanec je na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech podniku. Pracovník si rozšiřuje své pracovní zkušenosti, rozvíjí se jeho schopnost vidět procesy podniku komplexněji.

⁴ WHITMORE, J. *Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti.*

3.2. Metody používané mimo pracoviště („off the job“)

Tyto metody jsou vykonávané mimo pracovní místo. Do této skupiny můžeme např. zahrnout: přednáška, demonstrování, seminář, workshop, simulace, atd.

Přednáška

Vhodná pro pracovníky, kteří vyžadují spíše faktické informace či teoretické znalosti. Výhodou jsou rychlý přenos informací a nenáročnost vybavení. Problémem může být pasivita posluchačů, chybí zpětná vazba s přednášejícím.

Seminář

Je druhem přednášky spojené s diskuzí. Opět zprostředkovává spíše znalosti. Účastníci jsou stimulováni k aktivitě. Seminář musí být lépe organizačně připraven a vhodným způsobem moderován.

Případová studie

Velmi rozšířená a oblíbená metoda vzdělávání. Jednotliví účastníci mají za úkol diagnostikovat problém v určité organizaci a následně najít a navrhnout jeho řešení.

Workshop

Je variantou případových studií, ale problémy se v tomto případě snaží vyřešit týmově a komplexněji. Je vhodným nástrojem výchovy k týmové práci, které je zapotřebí např. při sestavování plánů.

Brainstorming

Skupina účastníků vzdělávání je vyzvána, aby každý z nich navrhl písemně nebo ústně variantu řešení daného problému. Po předložení návrhu začne probíhat diskuze o navrhovaných řešeních a hledá se optimální návrh nebo kombinace různých námětů. Velmi účinná metoda, přináší nové nápady a podporuje kreativní myšlení.

Assessment Centre

Je to velmi účinná, moderní a vysoce hodnocená metoda nejen výběru, ale i vzdělávání zaměstnanců. Školená osoba plní různé úkoly a řeší problémy, tvořící každodenní náplň práce. Školený si v tomto případě komplexním způsobem osvojuje nejen znalosti, ale především i dovednosti, učí se překonávat stres, jednat s lidmi, hospodařit s časem.

Zpětná vazba 360°

Smyslem této metody je ohodnotit zaměstnance z různých úhlů pohledu. Jako součást programu rozvoje pomáhá ukázat silné stránky a oblasti pro rozvoj. U hodnocené osoby umožňuje zjistit úroveň jednotlivých schopností a kompetencí. Mezi hlavní výhody této metody patří zejména její objektivnost. Také velice dobře identifikuje rozvojové potřeby zaměstnance a po sumarizaci výsledků všech zaměstnanců i rozvojové potřeby celé organizace.

Výcvikových metod je velmi mnoho, ale každá metoda má své místo. Volba metody se mění podle prostředí, vlastností školeného, tématu, rozpočtu, předchozí praxe, očekávání a dovedností školitele nebo preferencí. Některé metody se soustředí na skupiny, zatímco jiné jsou spíše výhodnější pro výcvik jednotlivců.⁶

4. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE - TRENINK VILIM



Název: TRENINK VILIM, Libor Vilím

Adresa: Sokolská tř. 24, 702 00 OSTRAVA

TRENINK VILIM je menší společnost působící na našem trhu již 10 let. Majitelem a zároveň zakladatelem této firmy je Libor Vilím, z jehož jména pochází část názvu společnosti. První

⁶ BELCOURT, M.; WRIGHT, P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu.*

část TRENINK je v pojmenování proto, protože podle této společnosti je trénink a procvičování nejúčinnější formou učení. TRENINK VILIM je vzdělávací organizací, která především formou tréninků, konzultací, assessment center, apod. zajišťuje růst a rozvoj kompetencí lidí v oblasti finančnictví a pojišťovnictví.

TRENINK VILIM má několik stálých klientů, se kterými spolupracuje již řadu let. Jsou to např.: *Pojišťovna Generali ČR i SK, Pojišťovna Allianz SK, ING ČR a Česká pojišťovna.*

4.1. Organizační struktura

Organizační struktura této společnosti je velmi jednoduchá. Skládá se z ředitele, jeho asistentky a trenérů.

Nejvýznamnější funkcí ředitele je uzavírání smluv s partnery (klienty), jejich školení a příležitostné koučování, tvorba tréninkových modulů a v neposlední řadě komunikace a vzdělávání zaměstnanců.

Hlavní úlohou trenérů je realizace samotných tréninků klientům TRENINK VILIM. To samozřejmě obnáší přípravu, podíl na tvorbě tréninkových modulů, konzultace s ostatními trenéry a majitelem firmy a nakonec pomoc účastníkům tréninku při zavádění poznatků do praxe.

5. DOPORUČENÉ METODY VZDĚLÁVÁNÍ

Protože náplní práce zaměstnanců TRENINK VILIM je předávat zkušenosti a znalosti klientům, je nutnost, aby se v dané problematice perfektně orientovali, neustále vzdělávali a celkově pracovali na svém rozvoji. Na základě této skutečnosti se také musí vybírat vhodné metody vzdělávání samotných pracovníků. Díky mnoha nabytým znalostem a zkušenostem bych se soustředila zejména na *koučink, konzultace, brainstorming a zpětnou vazbu 360°.*

Koučink

Obrovský potenciál vidím ve využití principů koučinku v této organizaci. Zaměstnanci již mají potřebné znalosti a zkušenosti z mnoha oborů, koučink jim pomůže se zdokonalovat a dosahovat vytyčených cílů. Následující „koučinkové vztahy“ mi připadají být nejpoužitelnějšími:

1. **ředitel (kouč) koučuje své podřízené** – záleží mu na rozvoji svých zaměstnanců a snaží se je nasměrovat vhodným směrem.
2. **trenéři se koučují navzájem mezi sebou** – každý trénink nebo jiná vzdělávací aktivita určená klientům je vedena dvěma trenéry. Jeden je v roli hlavního lektora, druhý vystupuje v roli pozorovatele a následně v pozici kouče.
3. **„sebekoučink“** – protože jsou všichni zaměstnanci velmi dobře obeznámeni a ztotožnění s principy koučinku, využívají tuto metodu ať už vědomě nebo nevědomě v každodenním životě.

Konzultace

V případě těžko řešitelného problému, navrhuji konzultaci. V roli konzultanta vystupuje sám ředitel, snažící se společně se zaměstnancem naleznout optimální řešení. Konzultaci doporučuji používat zejména v případech vzniku neobvyklých a složitých problémů.

Brainstorming

Velice užitečná metoda, která má široký okruh využití. Zaměstnanci mohou uplatnit své nápady, rozvíjejí svou kreativitu, jsou vtaženi do řešení problému a tím získávají pocit přispění organizaci. Brainstorming se dá v TRENINK VILIM využít zejména při odhalení příčin určitého problému, nalezení vhodného produktu podnikání, nalezení vhodné reklamní kampaně, apod.

Zpětná vazba 360°

Znalost svých silných stránek, kompetencí a oblastí pro zlepšení je obzvlášť důležitá, pokud se chceme rozvíjet a zdokonalovat. Prostředí TRENINK VILIM je velice dobře nastaveno pro upotřebení této metody a využívají ji téměř každodenně. Zaměstnancům bych doporučila se stejně jako na poskytování a přijímání této zpětné vazby zaměřit na práci s jejími výstupy.

ZÁVĚR

Sami jistě víte, že metod vzdělávání pracovní síly je opravdu velké množství. Tyto metody se neustále nějakým způsobem zdokonalují, mění, nebo se formují nové – většinou svými principy obdobné již existujícím.

Samozřejmě pro organizaci je velice důležité, aby si zvolila nejvhodnější metodu vzdělávání svých zaměstnanců. Stěžejním faktorem je zejména posouzení znalostí, dovedností a zkušeností svých pracovníků a na základě tohoto výběr metody.

U „zkušených“ pracovníků používáme zcela jiné formy vzdělávání a snažíme se pilovat jejich nabyté znalosti a zkušenosti, zaměřujeme se na jejich rozvoj a zdokonalování, čímž udržujeme jistou hladinu jejich vnitřní motivace.

U „nováčků“ se koncentrujeme na získávání potřebných znalostí a dovedností, adaptaci do společnosti, ztotožnění s firemní kulturou, apod. Všechny metody jsou svým způsobem prospěšné pro organizaci, některé více, některé méně.

Co bych však chtěla zdůraznit je fakt, že stejně důležité jako je výběr vhodné metody, je přesvědčení pracovníků v pozitivní přínos zvolené formy vzdělávání, jak pro společnost, tak především pro samotné zaměstnance. Ti musí být vybaveni vysokou vnitřní motivací a disciplínou při aplikaci vybrané techniky vzdělávání, teprve pak jsme schopni z určité metody vytěžit maximum a těšit se tak úspěchům.

POUŽITÁ LITERATURA

BĚLOHLÁVEK, F; KOŠŤAN, P; ŠULEŘ, O. *Management.*

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*

WHITMORE, J. *Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti.*

BELCOURT, M.; WRIGHT, P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu.*

Internetový zdroj:

http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy/priprava/moduly/m_pm_41.doc.