

VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ

EDUCATION AND HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT

Jiří Duda, Tomáš Kotrba, Eva Slezáková

Anotace:

Příspěvek popisuje teoretické možnosti použitelnosti metod vzdělávání v podnikatelských subjektech. Je zde analyzován způsob využití metod vzdělávání ve firmě LIKO-S, a.s., Slavkov u Brna. Tato firma využívá mnoho metod vzdělávání a považuje vzdělávání za nepřetržitý proces vedoucí k prosperitě firmy.

Klíčová slova:

vzdělávání, metoda, LIKO-S, a.s. Slavkov u Brna

Abstract:

The paper describes theoretical possibilities of usage of educational and training methods in business subjects. It analyzes the way of use of educational methods in the LIKO-S company in Slavkov u Brna. This company uses many educational methods and considers education to be a continuous process leading to the firm's prosperity.

Key words:

education, method, LIKO-S a.s. Slavkov u Brna

ÚVOD

Intenzivní rozvoj techniky přinášející nové objevy, rychle se měnící technologie a požadavky trhu na kvalitu a technickou úroveň výrobků a služeb vyžadují, aby si zaměstnanci osvojovali nové znalosti a dovednosti. K tomu by mělo napomoci podnikové vzdělávání.

CÍL PRÁCE A METODIKA

Cílem práce je popsat jaké jsou možnosti podniku při vzdělávání, jaké může využít metody. Pro zpracování příspěvku bylo využito členění metod vzdělávání podle Buckleyho (2004). Praktická ukázka využití metod vzdělávání je z firmy LIKO-S, a.s., Slavkov u Brna. Při zpracování příspěvku byly využity literární zdroje uvedené v seznamu použité literatury a řízené rozhovory s personalistkou analyzované firmy.

Příspěvek je součástí výstupu řešení výzkumného záměru MSM 6215648904 "Česká ekonomika v procesech integrace a globalizace a vývoj agrárního sektoru a sektoru služeb v nových podmínkách evropského integrovaného trhu".

VLASTNÍ PRÁCE A DISKUSE

Vzdělávání zaměstnanců v organizaci patří k nejdůležitějším personálním činnostem neboť zvyšuje kvalifikaci zaměstnanců a formuluje flexibilitu pracovní síly organizace a její připravenost na změny (Dvořáková, 2004).

Vytvořila se široká škála metod vzdělávání, které lze podle Koubka (2000) zařadit do dvou velkých skupin:

1. Metody používané ke vzdělávání na pracovišti – např. instruktáž při výkonu práce, coaching, counselling, rotace práce, asistování atd.

2. Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště –přednáška, případová studie, workshop, assessment centre.

První skupina metod bývá považována za metody vhodnější pro vzdělávání dělníků, druhá skupina za vhodnější pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů. V praxi se však používá obou skupin metod pro vzdělávání všech kategorií pracovníků, dochází však k určitým modifikacím s ohledem na náplň práce konkrétní skupiny školených.

Mezi nejpoužívanější metody-taktiky vzdělávání podle Bucleyho (2004) patří:

1. Přednáška

Je to konverzace nebo prezentace obvykle podporovaná vizuálními pomůckami, ve kterých jsou posluchačům popsány a vysvětleny praktiky, postupy atd.

Výhody: Instruktor má úplnou kontrolu nad obsahem a sekvencí, ve které je materiál prezentován. Přednáška může být poskytnuta velkému množství studentů. Při přednášce může být prezentováno více materiálu v dostupném čase než při mnohých jiných metodách.

Nevýhody: Není to metoda, která by mohla být použita pro výuku zručnosti. Nedostatek interakce mezi instruktorem a posluchači. Vysoký požadavek na kvalifikaci přednášejícího.

2. Demonstrace

Ilustrace úkolu provedením v reálném čase, postup doprovázený vysvětlením instruktora nebo jeho pomocníka. Obvykle je to část přednášky, nebo následování přednášky nebo školení pro zajištění modelu pro posluchače předtím, než jsou vyzváni, aby procvičovali úkol sami.

Výhody: Snazší pro upoutání a udržení pozornosti posluchačů. Posílení správných postupů poskytnutím modelu. Ukazují vztah mezi různými činnostmi v rámci úkolu. Rychlost demonstrace může být uzpůsobena vhodnému tempu, nebo úrovni skupiny.

Nevýhody: Může být časově náročné získat materiály, sestavit je a rozebrat, jestliže není k dispozici určený dostatečný prostor. Může být vyžadováno několikeré opakování, jestliže je počet studentů velký, nebo když jsou úkoly komplikované a mohou být spatřeny naráz pouze malým počtem posluchačů.

3. Vyučovací hodina

Nejpoužívanější a nejvšestrannější taktika, kterou instruktor má. Může být použita jak pro výuku faktů, tak zručnosti. Struktura vyučovací hodiny dovoluje pro svou vysokou interakci mezi instruktorem a posluchačem pomocí otázky a odpovědi procvičovat a poskytovat zpětnou vazbu.

Výhody: Flexibilní a adekvátní tak, že může zahrnout ostatní taktiky. Lekce může být přijata v podmínkách obsahu, tempa a úrovně přístupu v závislosti na zkušenosti a schopnosti posluchačů. Ideální způsob pro výuku zručnosti. Vysoká úroveň účasti posluchače. Vysoká úroveň interakce mezi instruktorem a posluchačem. Příležitost pro instruktora ohodnotit výkon posluchačů.

Nevýhody: Velikost skupiny musí být omezena, aby se zajistila participace.

4. Simulace, hraní role

Prezentace zaměstnání a činností spojených s úkolem, který je nejschůdnější, kopíruje základní rysy skutečné situace. Požaduje se, aby posluchači používali zařízení, řešili problémy, sledovali postupy a procvičovali je, jako by prováděli zaměstnání ve skutečnosti.

Výhody: Zavádí realistický prvek. Zahrnuje vysokou hladinu aktivity, která podněcuje zájem a motivaci posluchače. Může čerpat ze zkušenosti posluchače. Může se použít jako měřítko hladiny kompetence posluchačů. Zahrnuje vysokou hladinu aktivity posluchačů.

Nevýhody: Příprava a vedení cvičení jsou časově náročné. Mohou být velice drahá v závislosti na tom, který zdroj je požadován a na úrovni věrnosti, jež je potřebná. Vysoká hladina znalostí vyžadovaná instruktory pro řízení zvládnutí a kontrolu cvičení.

5. Semináře (koučování)

Strukturované školení je vedeno na individuální bázi mezi instruktorem a posluchačem. Školení se může konat při zaměstnání, nebo mimo zaměstnání. V situacích vzniklých při zaměstnání může být instruktor zaměstnancem, který předvádí, vysvětluje a vede posluchače pomocí aktivit postupů, jež jsou součástí zaměstnání nebo úkolu. Seminář může být použit pro pomocné školení a pro vývojové školení. Vývojové školení může zahrnovat program pro potenciální manažery, nebo může být zabudován do následného plánu.

Výhody: Mohou být uspokojeny individuální potřeby v podmínkách tempa a obsahu. Stálá interakce mezi instruktorem a posluchačem. Stálá zpětná vazba pro posluchače.

Nevýhody: Čas pro přípravu a školení jedné osoby je stejný jako pro školení skupiny. Sekvence školících aktivit může být snadno ovlivněna prací, která je vykonávána a nemusí být dodána v nejlepší sekvenci pro učení. Instruktor a posluchač se musí k sobě hodit jako pracovní pár.

6. Diskuse

Skupinová aktivita, obvykle vedená instruktorem, ve které účastníci zkouší návrhy, postoje, nápady k řešení problémů atd. Nejlépe používaná při podpoře ostatních taktik a pro posílení hlavních bodů zahájených na jiném školení.

Výhody: Příležitost pro jednotlivce vyjádřit názory a naslouchat názorům ostatních. Vysoká úroveň participace posluchačů. Možnost čerpat z vědomostí a zkušeností posluchačů.

Nevýhody: Může být časově náročná, pokud není dobře strukturovaná. Může být fiaskem, jestliže účastníci nejsou připraveni, nebo nemají dostatek vědomostí a zkušeností. Vyžaduje od instruktora značnou kvalifikaci, aby udával směr diskuse, řídil účastníky a řídil čas tak, aby bylo dosaženo cíle.

7. Sdružená cvičení

Tato taktika může být použita k tomu, aby byla dána posluchačům příležitost pracovat v malých skupinách, aby mohli procvičovat nebo používat to, co se naučili, nebo si vybrali podle existujících vědomostí a vypracovali seznamy nápadů a myšlenek ke konkrétnímu tématu. To by mohlo obsahovat použití cvičení, která řeší problém, rozbor určitého problému a takové úkoly, jako je sepsání nápadů a navržení směrnice. Cvičení je ukončeno plenárním zasedáním k prodiskutování závěrů.

Výhody: Poskytuje příležitost k výměně myšlenek a nápadů. Může povzbudit kreativitu. Povzbuzuje týmovou práci. Pokrývá větší území nastavením různých úkolů každé skupině.

Nevýhody: Instruktor může ztratit určitou kontrolu. Může být časově náročné zvláště v plánu. Cvičení musí být pečlivě strukturováno. Vyžaduje po instruktorovi, aby monitoroval aktivitu skupin.

Metody vzdělávání ve firmě LIKO-S, a.s., Slavkov u Brna

Firma vytváří administrativní, skladové a výrobní objekty. Za více než deset let působnosti má firma za sebou přes 5 000 projektů, téměř 1,5 milionu m² stropních podhledů, 100 000 m² montovaných přestavitelných přiček, bezmála 200 halových objektů a mnoho dalších realizací. Firma LIKO-S, a.s., Slavkov u Brna zaměstnává kolem 200 lidí a zástupce této firmy můžeme vyhledat i na Slovensku, v Polsku, Maďarsku, Rakousku a Chorvatsku. Náročnost práce a intenzifikační a inovační stupeň s sebou nesou zdokonalování se v dovednostech a znalostech a učení se novým trendům. Na těchto úrovních firma využívá

různé vzdělávací metody a to jak na pracovišti, tak i mimo něj. Mezi nejčastější používané metody vzdělávání patří:

1. Přednáška: forma přednášky je pro vzdělávání ve firmě vhodná proto, že může být poskytnuta velkému množství posluchačů. Témata přednášek bývají různorodá, např. prezentace firmy, marketingové nástroje, self management, umění prezentace, rétorika, projev, přednes atd. Přednášející lektori jsou podle tématu buď samotní manažeři firmy, nebo si firma pozve lektora z cizí vzdělávací agentury (TSM Vyškov, České vzdělávací centrum). Firma LIKO-S, a.s., Slavkov u Brna nevzdělává své zaměstnance jen v rámci pracovního procesu, ale nabízí jim i vzdělávání, které se týká jejich zdraví či kondice. Pro své zaměstnance firma pořádá přednášky odborného lektora například o rehabilitaci, relaxaci a životním stylu.

2. Seminář: patří k nejpoužívanějším technikám vzdělávání, protože je školení vedeno na individuální bázi mezi instruktorem a posluchačem. Je zajištěna zpětná vazba posluchače a vzdělávání je velice efektivní. Seminář se nejvíce používá na inovační úrovni, kdy se pracovníci seznamují s novinkami a učí se novým technologiím. Nejméně 1x za dva měsíce probíhá v LIKO-Su inovační školení, zejména pro montéry a další technické pracovníky. Seminář nejčastěji vede technický ředitel, nebo project manažer.

3. Demonstrace: konkrétní ilustrace úkolu se používá zejména při inovačním školení pro technické pracovníky, ale někdy se tato metoda používá i pro pracovníky v administrativě. Jedná se o vysvětlení konkrétních postupů, metod, či informačních technologií.

4. Diskuse: tuto skupinovou aktivitu používají zejména obchodní manažeři firmy. Ti se setkávají nad plány, diskutují o nich, sdělují a předávají si vědomosti a zkušenosti. Každý jednotlivec může vyjádřit svůj názor, poslechnout si připomínky druhých a tak se obohatit o nové poznatky.

5. Samostudium: zaměstnanci firmy mají možnost (a povinnost) vzdělávat se i mimo rámec pracovní doby. Slouží jim k tomu zejména velice obsáhlá firemní knihovna, která nabízí nejen odborné knihy, ale také audioknihy či videoprogramy.

6. Hraní role: je jednou z nejpoužívanějších metod vzdělávání v LIKO-Su. Při této metodě se vyžaduje, aby posluchači používali zařízení, řešili problémy, sledovali postupy a procvičovali je, jako by prováděli zaměstnání ve skutečnosti. Pracovníci si tak celý proces vyzkouší „na vlastní kůži“ a do reality vstupují s cennými zkušenostmi. Hraní rolí se ve firmě využívá například k tréninku vyjednávání, vytvoření prezentace či pro práci v tandemu, kde se školí pracovníci druhé linie.

7. Sdružená cvičení: pracovníkům je samozřejmě dána příležitost, aby pracovali v malých skupinkách, což jim dává možnost procvičovat to, co se díky výše jmenovaným metodám naučili. Sdružená cvičení přináší aktivitu a povzbuzují kreativitu zaměstnance, což mu zlepšuje dosavadní znalosti a dovednosti.

Firma LIKO-S, a.s., Slavkov u Brna zajišťuje pro své zaměstnance na technicko hospodářské úrovni výuku anglického a německého jazyka. Výuka probíhá v zasedací místnosti firmy a je založena na individuálním přístupu.

Firma LIKO-S, a.s., Slavkov u Brna investuje do svých zaměstnanců nemálo finančních prostředků. Rok od roku se investice na vzdělávání zvyšují, v roce 1997 byly náklady 760 000 Kč a v dnešní době se náklady na vzdělávání přiblížily hranici 2 milionů Kč.

ZÁVĚR

Vzdělání pracovníci jsou důležitou součástí podniku a každý podnik, pokud by nechtěl ztratit své zákazníky a pozici na trhu, by se měl věnovat dalšímu vzdělávání pracovníků. V příspěvku jsou uvedeny konkrétní metody vzdělávání ve firmě LIKO-S, a.s., Slavkov u Brna. Tato firma klade velký důraz na vzdělávání svých zaměstnanců a náklady na toto vzdělávání dosahují téměř 2 milionů korun.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing 1999, 1. vydání, 968 stran. ISBN 80-7169-614-5.

BUCKLEY, R., CAPLE, J. *Trénink a školení*. Brno: Computer Press 2004, 1. vyd., 288 s. ISBN 80-251-0358-7.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2004. 157s. ISBN 80-7179-468-6.

KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: LINDE 2000, 1. vydání, 396 stran. ISBN 80-86131-25-4.

Kontaktní adresa:

Ing. Jiří Duda, Ph.D., Ústav managementu PEF MZLU v Brně, Zemědělská 1. tel.545132531, duda@mendelu.cz.

Ing. Tomáš Kotrba, Ústav managementu PEF MZLU v Brně, Zemědělská 1. tel.545132534, xkotrba@node.mendelu.cz.

Eva Slezáková, PEF MZLU v Brně, Zemědělská 1.