
Vymezení potřeb dalšího vzdělávání podle podnikové strategie

1. Proč je strategicky orientovaná analýza dalších vzdělávacích potřeb nezbytná

Čím vzácnější jsou prostředky, tím je větší tendence zanedbávat vymezení vzdělávacích potřeb zaměstnanců. Zaměstnavatel své zaměstnance přece „zná“ a patří mu ve věci vzdělávání a školení rozhodující slovo, aniž by musel využívat nákladné odborné poradenství. Toto je až příliš častý názor. My však vycházíme z těchto stanovisek:

- + Další vzdělávání, které není založené na porovnání znalostí a schopností zaměstnanců s firemní strategií a nároky, je plýtváním časem i penězi.
- + Čím méně je prostředků a času a čím naléhavější je nutnost nedostatečné znalosti a schopnosti zlepšit, tím je potřebnější vymezení nedostatků, které stojí v cestě úspěchu, a začít se jimi zabývat.

Nestačí jen náhodně vybírat některé slabé stránky a další vzdělávání plánovat a uskutečňovat jen proto, že „je třeba něco pro zaměstnance dělat“ (vzdělávání jako všeobecný trend). Odborné další vzdělávání nemůže a nesmí probíhat jen podle přání zaměstnanců. Každé jeho opatření musí přinášet prospěch podniku. Tím se zdůvodní a akceptuje i vynaložený čas a materiální náklady.

To je však proveditelné jen tehdy, pokud se při vymezení dalších vzdělávacích potřeb berou v úvahu všechny tyto faktory:

- + zaměstnanci;
- + úkoly a činnosti;
- + strategie.

Jedině tak se zaručí, že zaměstnanci získají požadované schopnosti, znalosti a dovednosti a budou řádně zvládat plněné úkoly.

Východiskem a základem cílené analýzy vzdělávacích potřeb je tedy podniková strategie.

2. Podniková strategie jako výchozí bod

2.1 Faktory rozvoje strategie

Podle častého názoru je vymezování strategie a její rozvoj luxusem, který si mohou dovolit jen velké společnosti; jiné prý potřebné člověkohodiny, kvalifikovaný personál a další náklady na tuto „neproduktivní“ práci vynakládat nemohou. Tak tomu rozhodně není a tento názor je podložen neznalostí či chybným uvažováním. Rozvoj strategie je samozřejmě jedním z běžných úkolů výkonných či vedoucích pracovníků. Každý podnikatel, zejména odpovídá-li za celou firmu, by se měl strategiím věnovat.

Pro náš úkol – určit potřeby dalšího vzdělávání podle podnikové strategie – je základní podmínkou vědět, z jakých prvků a složek se strategie skládá.

Každou strategii určují tři faktory:

- + výchozí pozice;
- + Tou je u nového podniku stav při jeho založení a u podniku zavedeného výsledky předchozích let činnosti.
- + cíl;
- + Je složen z různých dílčích cílů, vycházejících z výchozí pozice hospodářských podmínek, vývoje na trhu, faktorů prostředí, záměrů a finančních, technických i lidských zdrojů atd.
- + opatření pro dosažení dílčích cílů;
- + Tj. plánování takových opatření, která dosahování cílů napomohou.

Jednoduše řečeno, podnikovou strategií se rozumí vymezení podnikových cílů podle analýzy výchozí pozice a plánování způsobů, jak cílů postupně (plněním dílčích cílů) dosáhnout.

2.2 Analýza výchozí pozice

Každá analýza výchozí pozice se soustředí na tři hlavní otázky:

1. Bylo dosaženo záměrů stanovených pro uplynulý nebo končící finanční rok?
2. Jestliže záměrů dosaženo nebylo, jaký je důvod?
3. Jaké poučení si podnik může do budoucna vyvodit z vývoje vlastních produktů, trhu, hospodářské soutěže a trendů ekonomicko-politického vývoje?

2.3 Rozvoj podnikových záměrů

Záměry jsou výsledky, které by měly být dosaženy pomocí určitých opatření. Položme si tři otázky: Čeho chceme dosáhnout (obsah)? Kdy nebo dokdy toho chceme dosáhnout (časový rámeček) a do jaké míry má být záměrů dosaženo (rozsah)?

Formulace záměrů bude tedy po zvážení těchto otázek vypadat asi takto:

Příklad:

Obrat našeho podniku (čeho chceme dosáhnout?) by se měl do konce roku 2006 (dokdy?) zvýšit ze současných 5 milionů EUR o 10 % na 5,5 milionů (rozsah?).

Při vymežování cílů by měl být kladen důraz ještě na další požadavky:

Cíle by měly být:

- + realistické (dosažitelné: ani příliš náročné, ani příliš snadné)
- + jednoznačné (jasné, nedovolující nesprávný výklad)
- + měřitelné či ověřitelné (pokud možno kvantifikované či používající popsané měřicí metody)
- + neměnné (slouží k orientaci, proto by se neměly měnit)
- + úplné (viz požadavky na stanovení cílů výše)
- + odlišitelné (přiměřené úrovni, které se cíl týká)

Poslední požadavek si žádá, aby se podnikové cíle ještě jemněji rozlišily. Za tímto účelem se vypracují výchozí strategie s dalšími výchozími záměry; jejich splnění je předpokladem pro dosažení obecných cílů celého podniku. Zároveň to však znamená, že žádná výchozí strategie nebo výchozí záměr nesmí odporovat celkové podnikové strategii a jejím cílům (je nutno zabránit konfliktu cílů). V podniku se tedy vystaví hierarchie jednotlivých dílčích cílů.



Nejedná se o vyčerpávající seznam.

Při řízení záměrů je třeba zkontrolovat,

- + zda mohou být financovány z podnikových zdrojů nebo doplňkově naplánovaných prostředků;
- + zda jsou dostupnými prostředky proveditelné (počet, znalosti, dovednosti?);
- + zda nepřekračují zákonné nebo ekonomické hranice;
- + zda nejsou příčinou konfliktu hlavních cílů (investice, prostředky, výroba, zaměstnanci?).

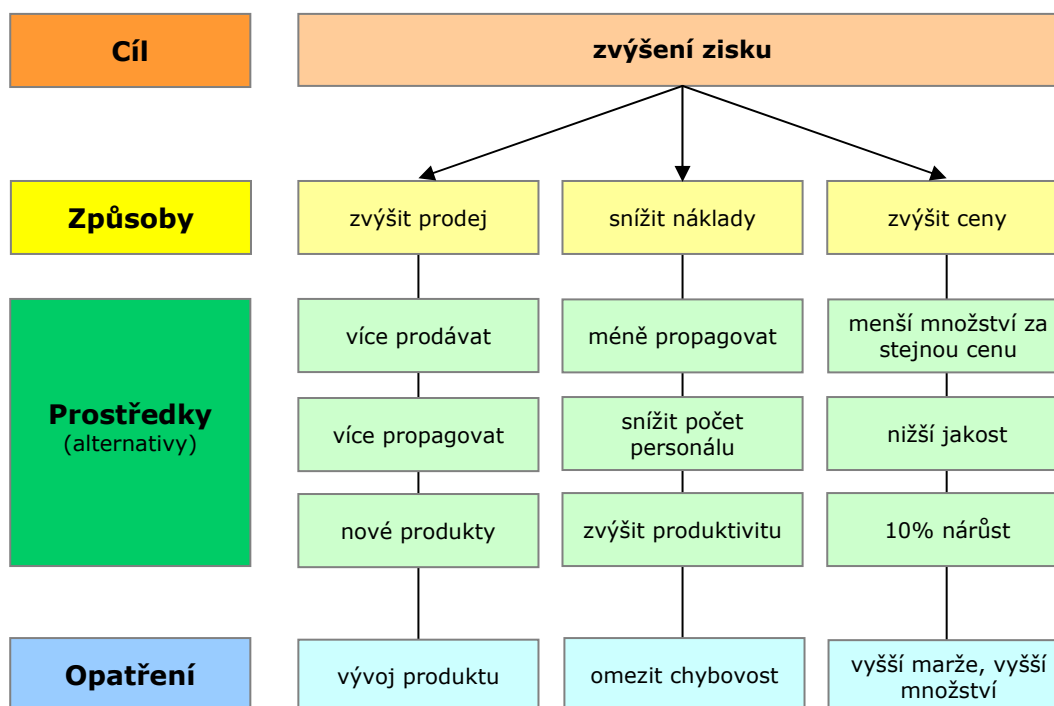
2.4. Jak plánovat opatření

Příliš často činí podniky spontánní a instinktivní opatření, aby dosáhly nejasného cíle („Můžeme zavést přesčasy, tím snížíme náklady“, „Koupím nový stroj, to pomůže zvýšit obrát“, „Když nabídneme pracovníkům školení, zvýší se jejich produktivita“). Ke kladnému výsledku však takový postup vede spíše náhodně. Mají-li opatření napomoci plnit cíle s co největší jistotou, musejí vycházet z dílčích cílů.

Strategické, tj. cílené plánování opatření probíhá takto:

cíl → způsoby → prostředky → opatření

Příklad:



V uvedeném příkladu stanovil podnikatel nebo vedení podniku za cíl zvýšení zisku. Cíle může být dosaženo třemi způsoby (viz tabulku výše): 1). zvýšením prodeje, 2). snížením nákladů nebo 3). zvýšením ceny. Opatřeními, jak cíle dosáhnout, je vývoj nových produktů, omezení chybovosti a rozšíření prodejních jednotek společně s paralelním zvýšením ceny, a tedy i marže.

Zatím jsme se seznámili s prvky a složkami strategie, stanovováním cílů a zaváděním opatření k jejich dosažení; nyní tento příklad využijeme také k tomu, abychom si objasnili, jak se podle podnikové strategie určí vzdělávací potřeby.

3. Jak ze strategických cílů vyvodit vzdělávací potřeby

3.1 Metodika určování potřeb dalšího vzdělávání

Metodikou zjišťování potřeb dalšího vzdělávání pracovníků je porovnání cíle a současné situace. Cílem je požadovaný stav znalostí, schopností a dovedností, které jsou zapotřebí pro zajištění požadovaného výkonu a dosažení určitého výsledku. Tento cíl je porovnán se znalostmi, schopnostmi a dovednostmi stávajícími.

Výsledky porovnání cíle a stávající situace:

shoda	=	žádné další vzdělávání není zapotřebí
		<i>nebo</i>
pozitivní odchylka	=	žádné další vzdělávání není zapotřebí
		<i>nebo</i>
negativní odchylka	=	další vzdělávání je zřejmě nutné

Potřeba dalšího vzdělávání pracovníků je obecně vymezena negativní odchylkou mezi budoucími cíli a stávající situací. Ne každá negativní odchylka však nutně ukazuje skutečnou vzdělávací potřebu (viz výraz „zřejmě“). V tomto ohledu je nutné vzít v úvahu dva faktory:

1. *Motivace k výkonu*

Pracovníci znalosti i schopnosti mají, ale neodráží se to v jejich výkonu. Příčina tedy nespočívá v nedostatku znalostí a schopností, ale v nízké motivaci; tento problém vzdělávací opatření nevyřeší.

2. *Oblasti problémů se vyskytují nezávisle na zaměstnancích*

Jestliže znalosti a schopnosti zaměstnanců odpovídají požadavkům a také motivace k výkonu je odpovídající, musí mít neplnění cílů jiné příčiny. Podle zkušeností mohou být touto příčinou nedostatky v řízení nebo organizaci práce (či pracoviště); na úrovni vedení to lze vyřešit odpovídajícím školením, na úrovni organizace změnami pracovních podmínek. Úlohu však mohou hrát i jiné faktory. Kupříkladu politika omezující veřejnou zdravotní péči (snižování rozpočtu, návrhy zákonů o reformě či změně struktury zdravotnictví) vedly ve farmaceutickém odvětví k výraznému poklesu obrátu a snížení výroby. Podobné události (například vliv přírodních katastrof na hotelnictví, pohostinství a cestovní ruch či vliv náhlého propadu cen na zvýšení domácí poptávky) si nežadají další vzdělávání pracovníků, ale spíše změnu podnikatelského jednání. Potřeba dalšího vzdělávání může vyvstat až sekundárně z této změny.

3.2 Vymezení budoucích požadavků podle strategie

Budoucí cíle a s nimi spojené potřeby dalšího vzdělávání pracovníků nejsou nikde v podnikové strategii vymezeny. Potřeby je třeba odvodit z cílů a opatření, prostřednictvím nichž bude dosahováno cílů dílčích. Namísto je závažná otázka:

Co musejí zaměstnanci znát a jaké dovednosti musejí mít, aby mohli úspěšně, ve shodě se strategií a požadavky podniku, provádět plánovaná opatření a dosahovat očekávaných výsledků?

Žádná speciální metoda, jak na tuto otázku odpovědět, neexistuje, protože plánování opatření má různé aspekty. V praxi se ale osvědčila zásada podmínky „jestliže... – potom...“.

Mají-li zaměstnanci pracovat bezchybně, musejí mít přesné pracovní pokyny a profesionální dohled. Výsledkem je tento budoucí záměr: pracovní pokyny + vyučování.

Nyní se podíváme na náš příklad strategie při uplatňování zásady podmínky:

3.2.1 Dotazování: plánování opatření – inovace

Otázka	Odpověď	Závěr	Výsledné požadavky (budoucí záměry)
Stávající zkušenosti s inovacemi?	Žádné	Další vzdělávání je zapotřebí	Řízení projektů, koučování, znalost úkonů organizace a plánování času, získávání a uplatňování zkušeností, znalosti, jak se vyvarovat chyb.
Měl by být úkol přidělen vnějším zdrojům?	Zřejmě ne	Konzultace je nezbytná	Znalost hospodárných řešení, znalost vnějších nákladů, znalost právní problematiky.
Už jsou navrhovány nápady?	Je zapotřebí pomoc		Analýza trhu, identifikace skulin na trhu a trendů, znalost, jak je hospodářsky využít.
Jsou známe inovační techniky?	Zřejmě ne	Další vzdělávání je zapotřebí	Učební techniky + metody, znalost, jak je uplatňovat.
Jsou známy praktické metody, jak předcházet riziku?	Žádné praktické zkušenosti	Další vzdělávání je zapotřebí	Znalost zdrojů informací o trhu, znalost, jak provádět vlastní průzkum trhu, znalost technik dotazování a jejich uplatňování, dovednost hodnocení.
Jsou zkušenosti s uváděním nových produktů na trh?	Zřejmě ano	Bude vyjasněno v určeném čase	Návrh a ochrana obchodní značky, distribuční kanály, agenti, uvádění produktu na trh, nabídky, prodejní techniky, školení prodejců.

3.2.2 Dotazování: plánování opatření – snižování chybovosti

Otázka	Odpověď	Závěr	Výsledné požadavky (budoucí záměry)
Ve kterých případech k pochybením dochází?	Výroba, zadávání	Zjistěte příčiny Možná vzdělávací potřeba	Analýza výrobního procesu, závodů, organizace práce, studie času, stupně obtížnosti, povahy a míry chyb, vymezení příčin chybovosti.
Proč chyby ještě nebyly opraveny?	Začaly se vyskytovat až nyní? Nedostatečné pokyny? Kvalifikace personálu?	Zjistěte příčiny Možná vzdělávací potřeba	Analýza plánování práce, funkcí, pokynů, metod školení, vedoucích pracovníků, podpory a motivace
Jaká protiopatření byla dosud uplatňována?	Není známo	Bude požádáno o protiopatření Možná vzdělávací potřeba	Opatření? Výsledky? Hranice tolerance chybovosti? Popis funkcí? Metody vedení budou odpovídat strategii. Lepší spolupráce (zvládání odborných problémů). Motivování zaměstnanci.

Budoucí záměry nelze formulovat bez rozsáhlé analýzy výrobního procesu, provozních postupů, organizace práce, manažerských metod a motivace zaměstnanců. Obecně se lze domnívat, že snížení chybovosti je logickým úkolem vedení a řadových pracovníků. Teoretickým záměrem je nula chyb. Je-li na omezení chyb pohlíženo jako na strategické opatření (jako v tomto příkladu), lze předpokládat, že příčinou potíží je více skrytých faktorů, které vedení zatím neodhalilo. V tomto ohledu se nesmí přehlížet složité příčiny, objevující se ve většině takových případů.

Jejich jednoduchá ukázka může vyjasnit přístupy výzkumu:

Jednoduchý diagram možných příčin



3.2.3 Dotazování: plánování opatření – větší množství + vyšší marže

Otázka	Odpověď	Závěr	Výsledné požadavky (budoucí záměry)
Je v plánu prodejní akce?	Zřejmě	Konzultace o kampani	Příprava kampaně, návrh obalu; jak získat konkurenční výhodu?
Existuje plán prodeje?	Ještě ne	Konzultace o plánování	Návrhy pro kampaň, plán produkce, plán kampaně (termíny, předběžná jednání s obchodními organizacemi), propagace a reklama, strategie prodeje.
Jsou připraveni prodejci?	Ještě ne	Vzdělávání je zapotřebí	Školení prodejců, (debata o kampani, produktech a podpoře, debata o cenách, množstevní slevy, argumentace).
Zvážila se opatření zajišťující plnění cílů?	Nejsou známa	Možná konzultace o jejich vypracování	Systém pobídek s bonusy za plnění cílů, rozvoj / konzultace.

Při tomto plánování cílů a opatření lze možné vzdělávací potřeby identifikovat zřejmě jen v oblasti školení prodejců. Jestliže je zapotřebí dalšího vzdělávání, lze vyzkoušet také telemarketing (je-li pro podporu kampaně vhodný).

3.2.4 Odhalování vztahů mezi faktory

Analýza s využitím zásady podmínky odhalí jen to, kde se mohou za určitých okolností potřeby vzdělávání objevit. Požadavky (budoucí cíle) uvedené v tabulkách jsou tedy jen hypotetické pracovní povahy. Slouží k vymezení potřeb dalšího vzdělávání (porovnání stávajících a budoucích cílů) a jsou zkratkou k rozpoznání vzájemných vztahů mezi faktory.

Jestliže jsme například jako jeden z možných faktorů vysoké chybovosti odhalili „časovou tíseň“, ale také „nedostatečné pracovní pokyny“, „manažerské metody“, „motivaci k výkonu“ a „plánování práce“, vidíme, že jsou mezi nimi vzájemné vztahy.

Díky tomu se můžeme zamyslet nad dalšími faktory, které jsme si předtím možná neuvědomovali, kupř.:

- + velké jednorázové zakázky pro výrobu;
- + zpožděné dodávky zboží;
- + přesčasy atd.

I tyto faktory je nutné zahrnout do popisu stávajících cílů.

4. Analýza stávajících cílů pro vymezení vzdělávacích potřeb

4.1 Metody pro provádění analýzy stávajících cílů

Jsou-li problémy složitější, používají se pro analýzu stávajících cílů různé vzájemně se doplňující metody. Žádná metoda není univerzální, ale tyto metody byly vyzkoušeny a prověřeny:

4.1.1 Podrobný výzkum

Podrobný výzkum je speciální metoda průzkumu. Zjišťuje u zaměstnanců předchozí vzdělání a praxi, názory, zkušenosti a dojmy. V otázce vzdělávacích potřeb se ukázala jako velmi přínosná.

Tato metoda obnáší přímé pohovory s tazatelem, nepracuje s dotazníky. Tazatel se vyptává na určité události, akce, kurzy, pracovní výkon, znalosti a obtíže při jejich uplatňování v praxi, postoje atd. Získá tak o dotazovaném širší přehled.

Zvláštní výhodou je to, že tazatel se soustředí na odpovědi dotazovaného (na rozdíl od metody pohovoru na základě dotazníku). Rozproudí se tak neformální rozhovor, při němž dotazovaný často nezaznamená, kam tazatel otázkou míří.

Při tomto pohovoru se doslovně zaznamenávají důležité odpovědi nebo názory. Později jsou porovnány s jinými odpověďmi z analýzy zjištěných skutečností.

- **Nevýhoda:** Tato metoda je časově náročná a je ji třeba provádět v klidném prostředí. Pracoviště ani krátká pracovní přestávka se pro ni nehodí.
- **Výhoda:** Podrobnější informace, upřímné vyjádření názorů, motivace a postoje.

4.1.2 Průzkum

Tato metoda také usiluje o co nejosobnější přístup, ale pracuje s dotazníkem. Průzkumy v písemné podobě mají tu nevýhodu, že složitějším otázkám nemusejí dotazovaní plně porozumět a většinou je nechávají nezodpovězené. V praxi se také ukazuje, že velký počet dotazníků není vůbec odevzdán.

Na odpovědi má velký vliv povaha otázek. Dotazníky by tedy měly být sestaveny pečlivě a doporučuje se nejprve zkušební kolo průzkumu, aby se zaručilo, že odpovědi respondentů budou skutečně k užtku.

- **Nevýhoda:** Rozsah otázek nesmí být příliš velký. Množství informací je tudíž omezeno.
- **Výhoda:** Méně časově náročné. Možné jednoduše vyhodnocovat pomocí elektronického zpracování.

4.1.3 Pozorování s účastí

Pozorováním s účastí se zde míní osobní účast (nikoli následné informace) při debatách pracovníků, vzdělávacích opatřeních a pracovních procesech. Pozorovatel zůstává zcela v pozadí a nevyrušuje (např. žádostmi o vysvětlení). Může (ale nemusí) si psát poznámky a ptát se později. Musí však být v každém případě přítomen od začátku až do konce.

- **Nevýhoda:** Metoda je časově náročná. Účastníky navíc někdy přítomnost pozorovatele zneklidňuje, a mají proto tendenci vystupovat zdrženlivě.
- **Výhoda:** Jedná se o přímé pozorování (atmosféra, spory, spolupráce, debaty o prodeji, řízení).

4.1.4. Další metody

- + analýza obsahu oběžníků, plánů projektů a pracovních plánů, vzdělávacích letáčků, pracovních zpráv, zápisů ze schůzí atd.
- + porovnání s budoucími cíli (popis funkcí, profily požadavků, kurikula atd.)
- + zkoumání toho, jaká vzdělávací opatření pro pracovníky již byla zavedena a s jakým úspěchem (Jaká opatření se uskutečnila? Co je ještě třeba vyřešit? Jaká opatření se používají nyní?)
- + hodnocení údajů a statistik o pracovním výkonu, např. zprávy o výrobě, denní hlášení, seznamy činností, počet pracovních dnů a dnů absence, plány plnění (odeslání dodávky)

4.2 Výběr zaměstnanců k pohovoru

Výběr zaměstnanců k pohovoru má zásadní význam. Pohovor se všemi zaměstnanci podniku většinou nepřípadá kvůli časové náročnosti a nákladnosti v úvahu. Za praktické se tedy považuje zvolit náhodný vzorek. Další otázkou je velikost tohoto vzorku a kritéria jeho výběru. Postupy jako jsou průzkumy trhu nebo veřejného mínění, které pracují se rozsáhlým vzorkem s nepatrnou statistickou odchylkou ($\pm 5\%$), by neměly smysl. Výběr každého třetího nebo pátého zaměstnance nebo výběr podle abecedy také nejsou moc užitečné.

Jako užitečné se ukázaly tyto metody:

1. Utvořte skupiny zaměstnanců se společnými úkoly a pracovní náplní

Např. zedníky, tesaře nebo instalatéry, ale ne všechny pracovníky stavebních profesí. Tato metoda zajistí, že náplně jednotlivých povolání se nebudou překrývat. Navíc bude jednodušší identifikovat případné problémy související s konkrétními úkoly a skupinami a také nalézt mezi skupinami rozlišující rysy.

2. Pro pohovor si vyberte pracovníky s průměrným výkonem

Pro pohovory se nedoporučuje vybírat pouze ty nejlepší pracovníky, ani naopak pouze známé „černé ovce“. Vedlo by to k zavádějícím závěrům, což by mohlo mít negativní dopad na všechna vzdělávací opatření.

3. Utvořte skupiny podle věku

Je-li zapotřebí skupiny zaměstnanců ještě jemněji rozčlenit, je vhodné udělat to podle jejich věku, např. podskupiny „do 35 let“, „35 až 45 let“ a „nad 45 let“.

4. *Vezměte v úvahu, jak dlouho pracovník v podniku pracuje*

Vzhledem ke skutečnosti, že během let se některé vzorce chování mohou utužovat, práce se stává rutinou a naopak elán a zaujetí pro práci se po určité době snižuje, zastává významou úlohu doba, po kterou zaměstnanec v podniku pracuje. Měla by být tedy zvažena jako další z kritérií výběru.

V neposlední řadě lze vzít v úvahu také zpětnou vazbu poskytnutou vedoucím nebo jiným výkonným pracovníkem (dohlížitelem, odborným specialistou, vedoucím oddělení atd.), dokonce i když žádné přímé problémy nejsou v této oblasti zřejmé. Je již dobře známo, že způsob vedení zaměstnanců výrazně ovlivňuje jejich motivaci k výkonu, ochotu, porozumění úkolům a schopnosti, a proto by vedení a dohled měly být zahrnuty do každé činnosti, která se zabývá potřebami dalšího vzdělávání.