
Průzkum o vzdělávání a rozvoji pracovníků

Rozvoj a stabilita podniku závisí na inovacích produktů a postupů. Dalším zásadním faktorem konkurenceschopnosti podniku jsou odborné kompetence jeho zaměstnanců. Nepostradatelným prvkem řízení podniku orientovaného na úspěch je soustavné shromažďování informací o stavu rozvoje pracovníků a také přístup k těmto informacím.

Efektivní metodou sloužící tomuto účelu je průzkum o vzdělávání a rozvoji pracovníků.

Následující článek by měl výkonným i jiným pracovníkům odpovědným za počáteční a další odborné podnikové vzdělávání poskytnout užitečné informace, a to co nejúsporněji a nejpřesněji.

Průzkum o vzdělávání a rozvoji pracovníků je metoda evidování a posuzování stavu personálního rozvoje v podniku podle objektivních kritérií. Průzkum provádí vedoucí nebo jiný pracovník odpovědný za počáteční a další vzdělávání pracovníků.

Průzkum vzdělávání a rozvoje pracovníků

- + slouží pro efektivní získávání informací o stavu rozvoje odborných kompetencí zaměstnanců;
- + podporuje dialog se zaměstnanci a posiluje na pracovišti atmosféru důvěry;
- + umožňuje zaměstnancům lépe si pro účely dalšího rozvoje uvědomit své silné a slabé stránky a při individuálních pohovorech s vedením podávat vlastní návrhy;

Uskutečnění průzkumu o vzdělávání a rozvoji pracovníků v doporučené formě je účinné pouze ve spojitosti s dalšími metodami získávání a zpracovávání informací, které se uplatňují v rámci celé organizace.

Průzkum o vzdělávání a rozvoji pracovníků musí tedy mít:

1. jednak funkci přinášet změny, a to prostřednictvím rozpoznání profesionálních silných stránek (potenciálu) a slabin (nedostatků), dále určením postoje zaměstnanců k celoživotnímu učení a postoje podniku k myšlence stát se místem učení;
2. a také funkci zpětné vazby o účinnosti počátečního a dalšího vzdělávání v rámci podniku.

Průzkum má mít tři fáze

1. Nejprve se uváží cíle průzkumu a připraví se vhodné podklady a metody pro získávání požadovaných informací. Účinnou pomůckou jsou kontrolní seznamy.
2. Zaznamenají se nejdůležitější informace z osobních dojmů a pohovorů se zaměstnanci o kontrolních seznamech a první situačně vázaný dopad na dotyčné osoby nebo organizaci podniku.
3. Průzkum se vyhodnotí a předloží se první závěry o pracovnících, rozvoji organizace a požadavcích na další vzdělávací opatření.

1. fáze – Počáteční úvahy a příprava

Stejně jako jiné manažerské úkoly i průzkum o vzdělávání a rozvoji pracovníků vyžaduje nejprve přesné stanovení cílů. Ty jsou pak východiskem dalších úvah a opatření. Průzkum bez vytyčených cílů není obecně k užítku ani jedné straně a brání pozdějšímu řádnému hodnocení. Z každodenní zkušenosti je zajímavé, že na první dojem nebývají konkrétní nedostatky či zvláštní schopnosti zaměstnanců zřejmé; obraz se však rychle změní, pracuje-li se s předem stanovenými kritérii. Pro posílení vzájemné důvěry je prospěšné, zdůvodní-li vedoucí nebo jiný pracovník odpovědný za odborné vzdělávání svá pozdější vyjádření faktickými údaji a kritérii.

Průzkum musí být hlavně účinný, komplexní a posuzovatelný. Byly vyzkoušeny a prověřeny jednoduché kontrolní seznamy jen o několika kritériích a ukazatelích, které lze nahradit nebo znovu zavést bez jakýchkoli potíží. Tímto způsobem lze identifikovat zvláště změny a projevy rozvoje.

Podle nejnovějších výzkumů navrhuje cíle průzkumu ještě jemněji rozlišit na dva cíle dílčí:

- + určení a posouzení odborných a metodických kompetencí / dovedností;
- + určení a posouzení sociálních a komunikačních kompetencí.

2. fáze – Získávání údajů a jeho způsob

Pro atmosféru důvěry mezi vedoucími a řadovými pracovníky je prospěšné, jsou-li zaměstnanci při pohovoru na pracovišti informováni, k čemu průzkum slouží. Průhlednost je vždycky znamením respektu a důvěry k ostatním. Jestliže se zaměstnanci vysvětlí, že průzkum je v jeho zájmu, že má napomoci zachovat jeho pracoviště a v dalším rozvoji celého podniku, odstraní se překážky a výhrady.

Jestliže se tato metoda posuzování kompetencí bude využívat pravidelně, zaměstnanci si na ni zvyknou a začnou přicházet s vlastními návrhy, jak odborné schopnosti a dovednosti zlepšovat.

Průzkum by neměl probíhat v časové tísní ani stresu (např. na začátku nebo na konci pracovního týdne) a měl by mít podobu individuálního pohovoru se zaměstnancem.

Samozřejmě že při přímém zkoumání kritérií je třeba některé věci posuzovat, ale z praxe se ukazuje, že celkové výsledky to nijak zvlášť negativně neovlivní. Je třeba pečlivě dbát

na to, aby se průměrné hodnoty zahrnuté do pozdějšího hodnocení založeného na předběžném odhadu nepřeceňovaly. Nejdůležitější je vysledovat trendy a získat celkový obrázek.

Vedoucí nebo jiný pracovník, který průzkum provádí, by si měl při vyplňování kontrolních seznamů také činit vlastní poznámky. Tyto poznámky:

- + slouží k individuálnímu zaznamenání doplňkových, původně vyřazených nebo neplánovaných pozorování.
- + nabízejí podrobnější záznamy o pozorování v podniku nebo na pracovišti zkoumaného zaměstnance.

Poznámky se také mohou kombinovat s určitými kontrolními seznamy a dále je zdokonalovat. Tyto poznámky by se měly týkat jen jednoznačných pozorování. Při průzkumu by se pracovník měl obecně vyvarovat prvoplánových a zběžných hodnocení, ledaže by se týkala norem ochrany zdraví a bezpečnosti při práci, požární ochrany, kontroly jakosti atd.

Průzkum o vzdělávání a rozvoji by v zásadě měl probíhat navrženým způsobem a v neformální a klidné atmosféře. Neměl by se zaměřovat s hodnotícím pohovorem ani jej nahrazovat.

3. fáze – Hodnocení a závěry

Zatím pro vyhodnocování průzkumu vzdělávání a rozvoje pracovníků v této formě neexistuje žádný zavedený postup. Lze však uvést srovnatelné zkušenosti s obdobnými metodami.

Základní principy každého posuzování a hodnocení jsou shodné:

→ *Nejprve zkoumejte, pak teprve hodnotte!*

Nejprve se vyplňují kontrolní seznamy a až později se provádí hodnocení. Prodleva mezi získáním údajů a jejich hodnocením by však měla být co nejkratší. Následuje-li hodnotící pohovor bezprostředně pro průzkumu, jsou v paměti ještě čerstvé dojmy. V tomto případě jsou vlastní poznámky naprosto nepostradatelné, protože obsahují více informací než kontrolní seznamy.

Hodnocení zaznamenaných údajů by mělo vyžadovat co nejméně úsilí. Uplatňuje se zde známá zásada zajištění jakosti:

→ *Výsledky nemají být tak přesné, jak je to možné, ale tak, jak je to potřebné!*

V každém případě je nutné porovnat získané údaje s údaji žádoucími. To lze udělat pouhým pohledem, není zapotřebí žádných složitých matematických výpočtů. Nejvýraznější odchylky by se měly v kontrolním seznamu vyznačit. Mělo by se také vzít v úvahu, že ne u všech kritérií je možné – nebo nutné – dosáhnout nejvyšších hodnot. Je však namístě dbát o to, aby požadované kvality odpovídala kritéria, která jsou pro filozofii podniku zásadní. Tato zásadní kritéria se navíc mohou v průběhu rozvoje podniku měnit. Jestliže se chce podnik například zaměřit na práci v týmech, měla by se věnovat zvláštní pozornost sociálním a komunikačním dovednostem zaměstnanců. Pokud chce podnik zvýšit kvalitu práce, zaměří se pozornost hodnocení na odborné a metodické kompetence.

Při hodnocení je třeba zvážit ještě další zásadu:

→ *Pouhé shromáždění údajů nemá cenu, je třeba vyvodit z nich závěry.*

Zkušený a úspěšný vedoucí pracovník si při každém průzkumu vzdělávání a rozvoje pracovníků ze zjištěných údajů vyvodí závěry a zavede vhodná opatření. K tomu je doporučena tato pomůcka (viz také část o vytváření kompetenčního profilu pracovníků).

Vzdělávání může obnášet:

- + počáteční odborné vzdělávání;
- + další vzdělávání v pracovním procesu;
- + osvojování dalších kompetencí;
- + řízení jakosti atd.

Shrnutí

Rozvoj pracovníků i organizace za účelem stability a dalšího růstu podniku je trvalý proces. Lze jej podpořit zde navrhovaným průzkumem o vzdělávání a rozvoji, jehož výsledkem je konkrétní a objektivní posouzení stávajících odborných kompetencí zaměstnanců.