

## HODNOCENÍ ÚROVNĚ VZDĚLÁVÁNÍ

Využití metody: Tvorba rozvojového a vzdělávacího plánu

Facilitátor: ne

Ideální počet účastníků: vedení organizace

Základní pomůcky: Flipchart, flipové papíry, lektorský kuffík, pomůcky a potřeby pro tvorbu plánu

*Aplikace: Cílové odměny*

V této metodě je uplatňován systémový přístup: zaměřuje se na standardy vědomostí a dovedností pracovníků, které platí pro různé pracovní pozice v organizaci, a které jsou propojeny se systémem vzdělávání zaměstnanců ve firmě. Metoda pracuje s rozvojem lidského potenciálu v organizaci a s nutností vzdělávání, včetně jeho přínosů pro organizaci.

### Krok 1

Na úvodním setkání jsou účastníci (vedení organizace) nejprve seznámeni s cílem. Tím je připravit individuální vzdělávací a rozvojový plán pro každého pracovníka, následně tento plán zrealizovat a vyhodnotit výsledky.

### Krok 2 – Převedení popisu práce na vědomosti a dovednosti

Tato část je časově velmi náročná. Je třeba převést popis práce na znalosti a dovednosti tak, aby se z nich následně daly vytvořit vzdělávací programy.

Převedení musí být provedeno velmi pečlivě, aby vzdělávací programy odrážely skutečnou potřebu praxe. Jde o to, aby lidé byli vzděláváni v tom, co skutečně potřebují pro svoje denní činnosti v organizaci a pro to, aby tyto činnosti realizovali díky vzdělávání opakovaně dobře.

*Příklad:*

Popis	Oblasti vzdělávání
1. Pedagog odpovídá za pravidelnou činnost ZÚ, klubů, za jejich zakládání, naplňování, trvalou kvalitní činnost.	Zájmové vzdělávání Legislativa PR a propagace PC gramotnost
2. Metodicky pracuje s externími i dobrovolnými spolupracovníky. Získává nové k rozšiřování nabídky činností.	Práce s externisty Týmová spolupráce Marketing Legislativa Management
3. Zpracovává rozpočet oddělení i akcí, které pořádá.	Zpracování rozpočtu Legislativa

### Krok 3 - Baterie vědomostí a dovedností - sdružení

Pokud zpracovatelé půjdou v předchozím bodě až na úroveň vědomostí a dovedností (naslouchání, plánování projektu, plánování práce, práce s prioritami, sčítání financí v rozpočtu...), pak je nutné v tomto bodě všechny znalosti a dovednosti vytřídit, to znamená odstranit duplicity a rozdělit do oblastí vzdělávání.

### Krok 4 – Váha

Zde se pro přehlednost vytvoří tabulka a k jednotlivým položkám se určí váha od 0 do 5. Čím vyšší číslo, tím je toto vzdělávání pro pracovníky organizace důležitější.

Oblast vzdělávání	Váha
Název vědomostí/dovednosti	

## Krok 5 - Vytvoření metodiky popisu úrovní

Vytvoření popisu úrovní slouží k tomu, aby organizace byla schopná určit požadovanou a skutečnou úroveň vědomostí a dovedností v daném tématu.

Úroveň	Charakteristika úrovně
0	Nedostatečná, „ohrožující“ úroveň. Lze konstatovat zásadní rozpory se všemi body z pozorovatelného chování, i když byla příležitost vědomost/dovednost projevít. Je třeba formulovat rozvoj od základů a ihned.
1	Podprůměrná, limitující úroveň. Lze konstatovat zásadní rozpor s některým z bodů pozorovatelného chování. Nutnost systematického rozvoje, jehož cílem je umenšení slabých stránek.
2	Postačující minimální úroveň. S dílčími výhradami odpovídá požadovanému stavu. Je však ještě třeba formulovat klíčové oblasti ke zlepšení. Rozvoj se zaměřuje na posílení silných a umenšení slabých stránek.
3	Optimální úroveň. Přesně odpovídá požadovanému stavu. Lze formulovat dílčí oblasti ke zlepšení. Již nelze formulovat „kvalitativní skok“. Rozvoj se zaměřuje na posilování silných stránek.
4	Excelentní úroveň, ideální stav. Projev je na vzorové úrovni, při níž nelze formulovat žádnou dílčí oblast ke zlepšení.

## Krok 6 - Vytvoření konkrétních úrovní ke každé oblasti vzdělávání

Nyní je dobré (nikoli však nutné) pro kvalitnější identifikaci úrovně rozpracovat tyto oblasti vzdělávání do pěti úrovní (0 - 4) tak, aby odpovídaly metodice vytvořené v kroku 5. Zde je třeba zvážit efektivitu, protože tato část je náročná na čas a také na odbornost těch, kteří ji budou připravovat.

*Příklad:*

### Rozpočtování

- 0 Nemá žádné vědomosti a dovednosti.
- 1 Velmi špatně se orientuje v rozpočtech, potřebuje vedení při sestavování rozpočtu, potřebuje dohled při čerpání rozpočtu.
- 2 Má znalosti rozpočtování, ale samostatně nesestaví celý rozpočet projektu; vyúčtování projektu nevyužívá jako informaci pro řízení (a změny) v projektu.
- 3 Umí sestavit kvalitní rozpočet (a změny rozpočtu) na své úrovni.
- 4 Má nadstandardní znalosti a dovednosti při sestavování rozpočtu organizace. K této problematice poskytuje konzultace svým kolegům.

## Krok 7 - Vytvoření požadovaného stavu úrovně oblastí vzdělávání

Na základě předchozích kroků vytvoří vedení organizace nebo přímý nadřízený pro každého pracovníka požadovaný stav v oblastech vzdělávání. V praxi to znamená, že vedoucí posoudí jednotlivé oblasti z pohledu praxe a vyhodnotí, jakou úroveň pracovník potřebuje, aby dělal svou každodenní práci na vysoké kvalitativní úrovni. A to opakovaně.

Není dobré určovat pracovníkům zbytečně vysoké úrovně oblastí vzdělávání, když je v praxi vůbec nepotřebují. Například vedoucí určí maximální požadovanou úroveň pro Moodle, což je program pro e-learningové kurzy. Pracovník přitom e-learning nedělá a ani to do budoucna neplánuje. Je tedy zbytečné ho touto dovedností zatěžovat.

*Příklad:*

Oblasti vzdělávání:

<b>PRACOVISŤE</b>	Požadovaná úroveň
Rozpočtování	3
Bezpečnost práce	3
Legislativa (znalost pravidel)	3
Organizace pracovního dne	2
<b>ODBORNOST</b>	
<b>1. Výpočetní technika</b>	
Intranet	3
MS WORD	3
MS Excel	2
MS Power Point	2
Mind Map	1
Windows	2
Internet	2
Moodle	0
Logframe	2
<b>2. Odbornost</b>	
Neformální vzdělávání	1
Zájmové vzdělávání	2
Prevence	2
Komunitní plánování	1
Psaní projektů	3
<b>3. Profese</b>	
Organizování vzdělávacích programů	2
Konzultace a poradenství	2
Řízení projektů	4
Anglický jazyk	0
<b>ROZVOJ ŘÍDICÍCH DOVEDNOSTÍ</b>	
Management	3
Strategický management	4
Práce s externisty	3
Marketing	2
Firemní kultura	2
Public relations	3
Základy „obchodního“ jednání	2
Fundraising	2
<b>KOMUNIKAČNÍ TECHNIKY</b>	
Týmová spolupráce	4
Prezentační dovednosti	3
Asertivita	1
Řízení porad	3
Telefonování	2
Řešení konfliktů	2

### **Krok 8 - Určení skutečného stavu vědomostí a dovedností**

Nejprve je třeba určit, jaká metoda bude pro různé oblasti vzdělávání použita. Zde se může použít celá řada nástrojů - zkouška (oblast PC gramotnosti), testy sestavené „na míru“ podle úrovní (cokoli z předchozího), pozorování (řízení porad), dialogové metody ("obchodní" jednání), dále např. řízený rozhovor, individuální úkoly, prezentace, řešení nečekané situace, týmové techniky...

Je lepší, je-li vyhodnocení realizováno více hodnotiteli. Je to sice časově náročnější, ale výsledek je pak objektivnější a hlavně přesnější.

Na konci tohoto kroku má organizace u každého pracovníka jasno, jaké skutečné úrovně dosáhl v každé oblasti vzdělávání. A také, jaká je jeho PS mezera, tedy rozdíl mezi požadovanou úrovní a skutečnou úrovní.

*Příklad:*

Oblasti vzdělávání:

<b>PRACOVÍŠTĚ</b>	Váha	Požadova ná úroveň	Skutečná úroveň	PS mezera
Rozpočtování	3	3	1	-2
Bezpečnost práce	2	3	2	-1
Legislativa (znalost pravidel)	2	3	2	-1
Organizace pracovního dne	2	2	2	0
<b>ODBORNOST</b>				
<b>1. Výpočetní technika</b>				
Intranet	2	3	3	0
MS WORD	5	3	3	0
MS Excel	2	2	3	1
MS Power Point	2	2	3	1
Mind Map	4	1	0	-1
Windows	4	2	2	0
Internet	4	2	4	2
Moodle	1	0	0	0
Logframe	2	2	0	-2
<b>2. Odbornost</b>				
Neformální vzdělávání	5	1	1	0
Zájmové vzdělávání	2	2	2	0
Prevence	2	2	1	-1
Komunitní plánování	2	1	2	1
Psaní projektů	4	3	3	0
<b>3. Profese</b>				
Organizování vzdělávacích programů	2	2	2	0
Konzultace a poradenství	2	2	2	0
Řízení projektů	5	4	3	-1
Anglický jazyk	1	0	2	2
<b>ROZVOJ ŘÍDICÍCH DOVEDNOSTÍ</b>				
Management	2	3	2	-1
Strategický management	5	4	2	-2
Práce s externisty	5	3	3	0
Marketing	4	2	0	-2
Firemní kultura	4	2	2	0
Public relations	2	3	0	-3
Základy „obchodního“ jednání	2	2	0	-2
Fundraising	5	2	0	-2
<b>KOMUNIKAČNÍ TECHNIKY</b>				
Týmová spolupráce	4	4	3	-1
Prezentační dovednosti	4	3	3	0
Asertivita	2	1	3	2
Řízení porad	4	3	3	0
Telefonování	2	2	2	0
Řešení konfliktů	3	2	3	1

## Krok 9 - Vytvoření skutečného plánu vzdělávání pro každého pracovníka

Na základě identifikace úrovně jednotlivých oblastí vzdělávání určí vedení organizace lehce plán vzdělávání pro každého pracovníka.

Jednou z možností je vytvořit plán podle váhy (priorit). To probíhá tak, že váha se vynásobí PS mezerou. Kde vyjdou největší záporná čísla, to jsou priority vzdělávání.

	Váha	Požadovaná úroveň	Skutečná úroveň	PS mezera	Priorita
Rozpočtování	3	3	1	-2	-6
Řízení projektů	5	3	2	-1	-5
Marketing	4	2	0	-2	-8
Public relations	2	3	0	-3	-6
Fundraising	5	2	0	-2	-10

Při tvorbě plánu vzdělávání nejprve vedení organizace vybere několik nejdůležitějších oblastí, s ohledem na možnosti konkrétního pracovníka. Postup plánuje zpravidla po úrovních, to znamená je-li skutečná úroveň 0 a požadovaná 4, pak plán je nejprve dosáhnout úrovně 1, po nějakém čase úrovně 2 atd.

Plán neobsahuje pouze čísla, ale jasné cíle, které lze odvodit z úrovní oblastí vzdělávání. Do plánu se přepíše text požadované úrovně, případně se převede do cílů:

*Příklad:*

### Rozpočtování

Umí sestavit kvalitní rozpočet na úrovni akce a projektu.

T: 30.6.

Provedení: mentoring ze strany ekonoma organizace

### Řízení projektů

Dokáže vytvořit plán projektu rozpracovaný do úkolů pro jednotlivé projektové týmy.

T:

Zná projektový trojimperativ a umí jej používat při řízení projektu.

T:

Cíleně se zaměřuje na výstupy projektu, implementuje je do běžného chodu organizace.

T:

Provedení: 100 hodinový kurz řízení projektu

## Krok 10 - Motivace ke vzdělávání

Je dobré podpořit chuť ke vzdělávání cílovými odměnami (nebo jinými stimulačními nástroji). V praxi to znamená, že pokud pracovník dosáhne určené úrovně oblasti vzdělávání, dostává za to cílovou odměnu.

*Příklad* cílových odměn, kdy se pracovníci mohli přihlásit na zkoušky a následně je absolvovali.

Pokud dosáhli potřebné úrovně, byli odměněni cílovou odměnou.

<b>PEDAGOGOVÉ</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Intranet	120	100	40	0
MS WORD	120	100	40	0
MS Excel	120	100	40	0
MS Power Point	300	250	70	0
Mind Map	200	100	80	0
Windows	100	80	50	0
Internet	100	50	0	0
Moodle	50	0	0	0
Logframe	50	0	0	0

### **Krok 11 - Individuální rozhovor**

V tomto kroku se sejde nadřízený se svým pracovníkem a individuálně s ním probere vzdělávací a rozvojový plán. Rozhovor není monologem nadřízeného, ale musí jít o dialog, kdy obě strany o plánu hovoří.

Cílem je vysvětlit důvod a smysl tohoto plánu, probrat a zargumentovat výsledky hodnocení. Dále seznámit pracovníka s návrhem jeho plánu rozvoje a vzdělávání a po vzájemném dialogu jej upravit do konečné podoby přijatelné pro obě strany.

Někdy se dělá i to, že plán se podepíše jako závazná smlouva mezi nadřízeným a pracovníkem.

### **Krok 12 - Realizace vzdělávacích a rozvojových plánů**

### **Krok 13 - Opakování**

Každý plán musí obsahovat termíny, dokdy dojde ke zvýšení úrovní v jednotlivých oblastech vzdělávání.

Po tomto období opět dochází k opakování celého procesu, a to od krok 7 do kroku 12.