

Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců



Řízení kariéry

W Kariérou chápeme profesionální cestu jednotlivce v organizaci.

W Pojem „kariéra“ je někdy nahrazován pojmy „dráha“ nebo „profesionální dráha“.



Dvě skutečnosti:

Pracovní smlouva není úplná

- w Hlavně neurčuje vývoj rozdílných úkolů, které musí zaměstnanec vykonávat.
- w Nestanoví ani vývoj jeho pozice ve firmě.
- w Kariéra vnáší dynamický prvek do pojmu zaměstnání.

Potřeby organizace se mohou měnit a vyvíjet

- w Je nutno přemísťovat zaměstnance na nová pracovní místa,
- w Zajistit náhradu za odcházející zaměstnance.
- w Připravovat výměnu současných manažerů.
- w Celý tento proces vyžaduje koncepci – zvláště ve velkých organizacích.

Dva modely přístupu ke kariéře

1. Byrokratický model

Řízení kariéry může být chápáno jako kompletní převzetí rozhodování zaměstnavatele o budoucnosti zaměstnance.

V tomto případě firma zaručuje zaměstnanci určitý postup v hierarchii i zajištění zaměstnání.

2. Neo-liberální model

Firma je definována jako pracovní trh, kde existuje nabídka a poptávka.

Každý zaměstnanec se musí informovat o možnostech vývoje sám a „uchopit je“.

Firma nemá žádné povinnosti v oblasti kariéry zaměstnanců.

Řízení manažerského rozvoje

- w Řízení kariér není ve většině firem samozřejmostí.
- w Funkční postup je komplikován celou řadou vlivů pramenících z
 - n Obecných modelů řízení,
 - n Z omezenosti kapacit,
 - n Schopností vybraných manažerů,
 - n Regionálních zvyků, politiky a zákonů.

Čtyři mezinárodní modely manažerského rozvoje

- w Japonský model = elitní pojetí manažerského vývoje.
- w Německý model = funkční pojetí manažerského vývoje
- w Latinský model = elitní společenské pojetí manažerského vývoje
- w Anglo-nizozemský model



Japonský model = elitní pojetí manažerského vývoje.

Možný vývoj:

Časový rozvrh postupu

- w Rozdílné příležitosti postupu – výběr nejlepších,
- w 4–5 let práce v oboru, 7-8 let na vyšším místě mimo obor,
- w Porovnání se srovnatelnou skupinou manažerů,
- w Multifunkční mobilita, technicko-funkční omezenost.

Možná identifikace:

- w Manažerská výběrová zkouška,
- w Elitní předpoklady,
- w Vhodnost kandidáta pro dlouhodobou kariéru,
- w Job rotation, intenzivní trénink,
- w Pravidelné sledování výkonu,
- w Srovnatelné příležitosti.

Německý model = funkční pojetí manažerského vývoje

Možný vývoj:

Funkční žebříček

- w Funkční postupy, vztahy a komunikace,
- w Odborná způsobilost,
- w Multifunkční mobilita, omezená na několik výborných uchazečů, nebo neexistuje
- w Malý multifunkční kontakt s vedením podřízených úseků a představenstvem.

Možná identifikace:

Vzdělanost

- w Diplomy z vysokých škol
- w Dvouleté zkušební období
 - n Job rotation mnoha funkcemi
 - n Intenzivní školení
 - n Určení funkční předpokladů a talentu dané osoby
- w Některé elitní diplomy – PhD, postgraduály.

Latinský model = elitní společenské pojetí manažerského vývoje

Možný vývoj:

- Společenský postup
- w Vysoká výkonnost
 - w Soutěživost a spolupráce s personálem
 - w Typické jsou multifunkce
 - w Schopnost společenského postupu
 - w Průbojný a schopný manévrování
 - w „hráč“

Možná identifikace:

- Vstup z elity bez zkoušek
- w Vynikající výsledky
 - w Předpokládané osobní kvality
 - w Absolventi specializovaných manažerských škol
 - w Diplomy: MBA, PhD, a jiné vědecké tituly.

Anglo-nizozemský model

Možný vývoj:

- Řízení možného vývoje
- w Pečlivé sledování schopností a předpokladů
 - w Kontrola růstu výkonu a schopností podle požadavků na rozvoj
 - w Přínos pro řízení rozvoje perspektivních zaměstnanců.

Možná identifikace:

- Neřízená odborná zkouška
- w Minimum elitních požadavků
 - w Decentralizovaný výběr z technických nebo nižších manažerských míst.
 - w 5-7 leté zkušební období
 - w Interní určení předpokladů cestou hodnocení, hodnotících center a ukazatelů
 - w Možný doplňující nábor nejschopnějších.

Systemové řízení kariér

- w Velké firmy používají pro dlouhodobé plánování a řízení lidských zdrojů simulační techniky podporované počítačovým software.
 - n Vývoj věkové struktury,
 - n Bilance potřeb a zdrojů zaměstnanců,
 - n Vývoj kariér podle typu profesí.

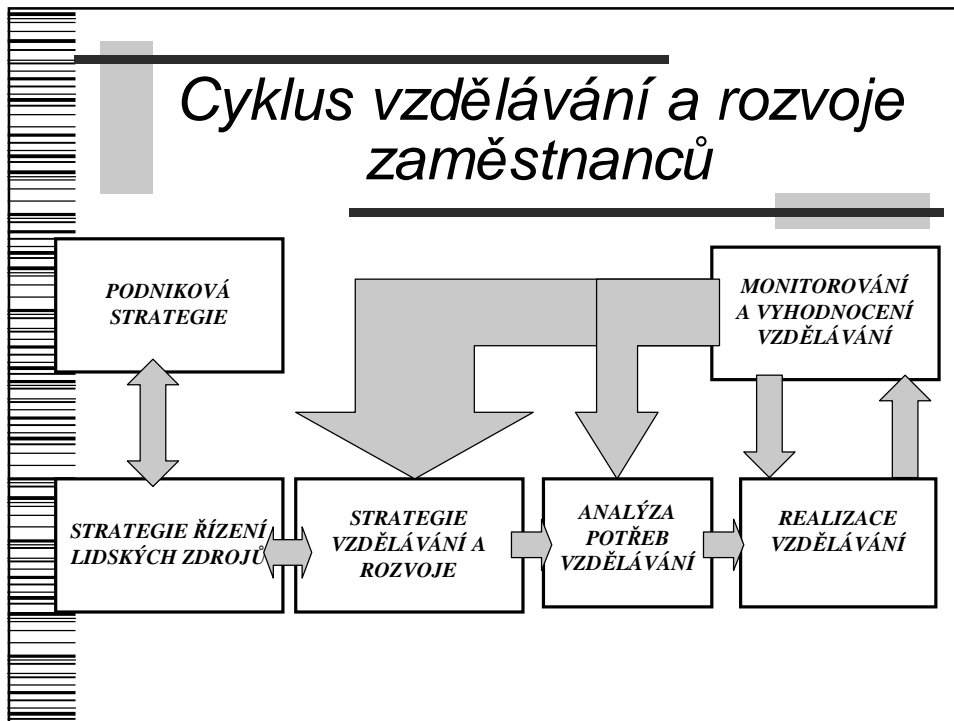
Cílem těchto technik je

- w Předem identifikovat určité systémové problémy profesionálního vývoje a umožnit vypracování preventivních postupů organizace.

Organizace potřebují systém školení, který má dva cíle:

- Je nástrojem řízení, který umožňuje rozvoj organizace,
- Je nástrojem školení, umožňující rozvoj lidí.





Údaje získávané za účelem analýzy potřeb vzdělávání

- W Aby bylo vzdělávání efektivní, je nezbytné rozpoznat potřeby vzdělávání nejen u jednotlivců a skupin, ale i to, jak jsou jejich potřeby vzdělávání v souladu s celkovými cíli organizace.
- W Při získávání údajů je třeba si uvědomit, co je základním cílem procesu vzdělávání a rozvoje pracovníků. Jde o to, zajistit **způsobilost** všech pracovníků ke kvalitnímu výkonu činností pracovního místa, na kterém jsou zařazeni.
- W Účelná organizační struktura, vytvoření pracovních míst v jednotlivých organizačních jednotkách, zařazení způsobilých pracovníků na tato místa a jejich kontinuální rozvoj jsou tzv. **klíčovými faktory výkonu organizace**.

Kompetence

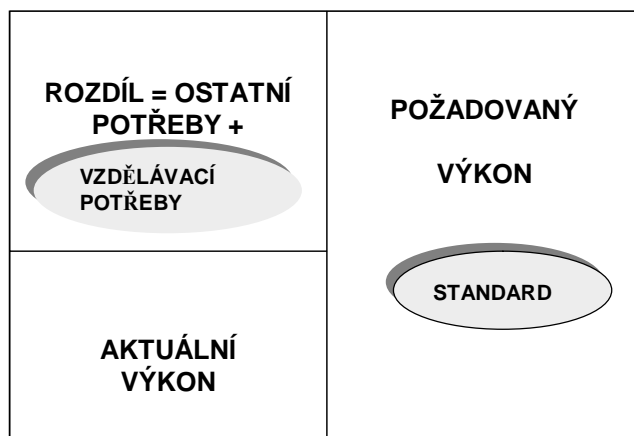
V souvislosti s kompetencemi mluvíme o :

- w **současné úrovni kompetencí** - při zjišťování současných znalostí, dovedností a postojů jednotlivce pro výkon daného pracovního místa
- w **požadované úrovni kompetencí** pro současné nebo budoucí funkční zařazení
- w o **potenciálu kompetencí** - kompetence, které nejsou v současné době plně využity a představují potenciál pro rozvoj jednotlivce, organizace.

Při analýze potřeb vzdělávání je třeba rozlišit několik úrovní pro definování úrovní kompetencí:

- w **kompetence jednotlivce** - základna pro každé hodnocení potřeb, porovnává se úroveň znalostí, dovedností, postojů jednotlivých pracovníků, jednotlivých pracovních míst
- w **kompetence oddělení** - vyjadřuje potřeby funkčního oddělení ve vztahu k úkolům a odpovědnostem v rámci celé firmy (např. marketing, výroba, konstrukce ...)
- w **kompetence organizace** - sem zahrnujeme výkonnost celé organizace, potřeby, které mají vazby na cíle, strategie firmy, na vývojové programy a projekty rozvoje.

**Zaměření analýzy vzdělávacích a
rozvojových potřeb můžeme graficky
znázornit takto**



**Proces analýzy vzdělávacích potřeb
 lze rozložit do následujících kroků:**

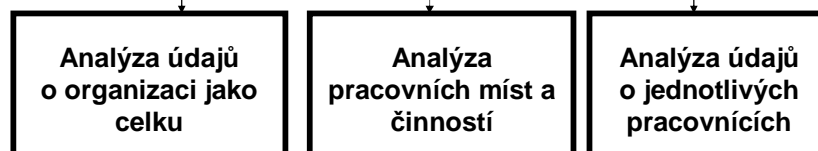
- 1. Plánování analýzy vzdělávacích potřeb**
- 2 . Sběr informací**
- 3. Vyhodnocení informací**
- 4. Návrh vzdělávacího programu**

- W** Významnou úlohu při identifikaci potřeb vzdělávání hrají údaje
- n o demografické, sociální, ekonomické a kvalifikační struktuře pracovníků,
 - n o míře využití kvalifikace a fondu pracovní doby, i celkové produktivitě práce.
 - n Velmi důležité jsou pak informace o **flukuačních tendencích, celkové míře fluktuace a absence.**

W Informace o flukuačních tendencích, celkové míře fluktuace a absence pro účely identifikace potřeb vzdělávání jsou využívány dosud v praxi výjimečně, přestože jsou důležité.

ANALÝZA POTŘEB VZDĚLÁVÁNÍ

IDENTIFIKACE POTŘEB VZDĚLÁVÁNÍ



Kroky analýzy pracovních míst pro účely vzdělávání a rozvoje pracovníků:

- w *Rozhovor s držitelem pracovního místa***
- w *Rozhovor s manažery a bezprostředně nadřízenými***
- w *Rozhovor s lidmi, kteří přicházejí s výkonem činností pracovního místa do styku.***
- w *Zkoumání cílů pracovního výkonu***
- w *Analýza požadovaných kompetencí (kvalifikace)***

Analýza údajů o jednotlivcích

- w *záznamy výsledků různých zkoušek, testů apod.***
- w *analýzy záznamů hodnocení výkonů pracovníků.***
- w *informace o aspiraci pracovníků týkající se jejich pracovní kariéry.***

Tři základní důvody školení zaměstnanců:

1. Zvyšování úrovně všeobecných znalostí personálu.
2. Rekvalifikace nebo zvýšení profesionality určitých kategorií zaměstnanců.
3. Vnitřní změny v organizaci.

Příprava dělníků

- w Závěik
- w Zaškolení
- w Studium za účelem získání výučního listu
- w Patron
- w Příprava ke kvalifikačním zkouškám
- w Periodické obnovování způsobilosti
- w Pracovní stáže
- w Rekvalifikace
- w Kroužky kvality
- w Řešitelské týmy

Příprava nemanagerských zaměstnanců

- w Patronát
- w Koučování
- w Řešitelské týmy
- w Odborná školení a tréninky
- w Stáže a exkurze
- w Řešení speciálních projektů
- w E-learning

Příprava manažerů

- w Job-rotation
- w Stáže
- w Management trainee
- w Řešení projektů
- w Odborné kurzy a tréninky
- w Kurzy zaměřené na rozvoj měkkých dovedností
- w Postgraduální a vysokoškolské studium
- w Assessment Centre
- w Podniková hnutí – 6 sigma, Neustálý pokrok, TQM ...
- w E-learning
- w ...

Plán vzdělávání managementu:

Jméno/ funkce:	Cíl vzdělávání	Metoda	Náklady	Termín
Novák Jan	Certifikát MQ	Kurz ČSJ	50 000,- Kč	Leden 2004
Horáček Pavel	VŠ - finance	Distanční studium na VŠ		Červenec 2007
Mikuš Josef	Cerifikát II. Cambridge - angličtina	Distanční studium v jazykové škole	35 000,- Kč	Listopad 2006

Příklad plánu školení EMS

funkce	typ školení	obsah
vedení společnosti	strategický význam environmentálního managementu 1x za rok provádí externí firma	jednání v souladu s vyhlášenou environmentální politikou
profesní pracovníci ochrany ŽP (odd. ekologie, vodohospodář)	externí odborná školení - dle vývoje legislativy (min. 1x za 6 měsíců) provádí externí firmy	zvýšení odborných znalostí pro ochranu složek ŽP
odborní environmentální pracovníci na závodech	soustředění 1x za rok + periodická školení 1x za rok provádí odborní pracovníci ochrany ŽP	zvýšení odborných znalostí pro ochranu složek ŽP
vedoucí na střední úrovni řízení, mistři	periodická školení 1x za rok provádí odborní pracovníci ochrany ŽP	udržení znalostí a získání nových poznatků v oblasti ochrany ŽP
THP	periodická školení 1x za rok provádí příslušní vedoucí	konkrétní zásady ochrany ŽP na daném pracovišti
dělníci	periodická školení 1x za rok provádí mistři	konkrétní zásady ochrany ŽP na daném pracovišti

Matrice vzdělávání ke kvalitě:

Funkce:	Školení ISO 9001	Školení Vedení týmů	Školení Statistické metody	Školení koučování	Školení Metody řízení kvality	Školení Inovativní myšlení	Školení 7 základních nástrojů kvality	Poznámky:
Vedoucí marketingu	X						X	
Zástupce vedoucího	X	X					X	
Referent 1	X		X				X	
Referent 2	X		X				X	
Vedoucí týmu 1	X	X		X	X	X	X	
Vedoucí týmu 2	X	X			X	X	X	

Poznámky závěrem

- w** Není stejný přístup ke školení u velkých firem a u malých a středních.
- w** Malé a střední firmy nejsou v organizování školení příliš aktivní.
- w** Svůj nezájem vysvětlují zpravidla tím, že nechápu pojem rentability školení.

