

Rozvoj zaměstnanců

Ladislava Kuchynková

Obsah

- Charakteristika
- Význam
- Principy
- Proces
- Metody
- Vyhodnocování
- Kirkpatrickův model
- Individuální rozvojové plány



Charakteristika

- Proces, který zajišťuje, že organizace má k dispozici vzdělané, kvalifikované a angažované pracovníky, které potřebuje
- Získávání, prohlubování a rozšiřování kompetencí (tj. znalostí, dovedností, schopností, zkušeností...) jednotlivých zaměstnanců
- Rozvoj = dosažení žádoucí změny pomocí učení (se)
- Vzdělávání = jeden z organizovaných způsobů učení (se)



Od školení po rozvoj...

- **Zaškolení** (adaptace – osvojení znalostí, schopností a dovedností potřebných k výkonu práce)
- **Doškolení** (prohlubování kvalifikace – průběžné osvojení nových znalostí aj. v souladu s měnícími se požadavky)
- **Přeškolení** (rekvalifikace – osvojení nových znalostí aj. za účelem výkonu jiné práce než je současná)
- **Rozvoj** (rozšiřování kvalifikace – osvojení nových znalostí aj. nad rámec požadavků současného pracovního místa za účelem zvýšení uplatnitelnosti)

Význam

- Zvýšení výkonu jednotlivců, útvarů, organizace
- Zisk kvalitních zaměstnanců s lepší kvalifikací
- Zlepšení provozní flexibility
- Zlepšení úrovně liniových manažerů
- Důležitá součást řízení talentů (kariéerní postup)
- Prohloubení loajality zaměstnanců
- Příprava na snadnější přijetí soustavných změn
- Podpora pozitivní atmosféry v organizaci
- Zlepšení úrovně poskytovaných služeb
- Lepší adaptabilita na změny podnikatelského prostředí



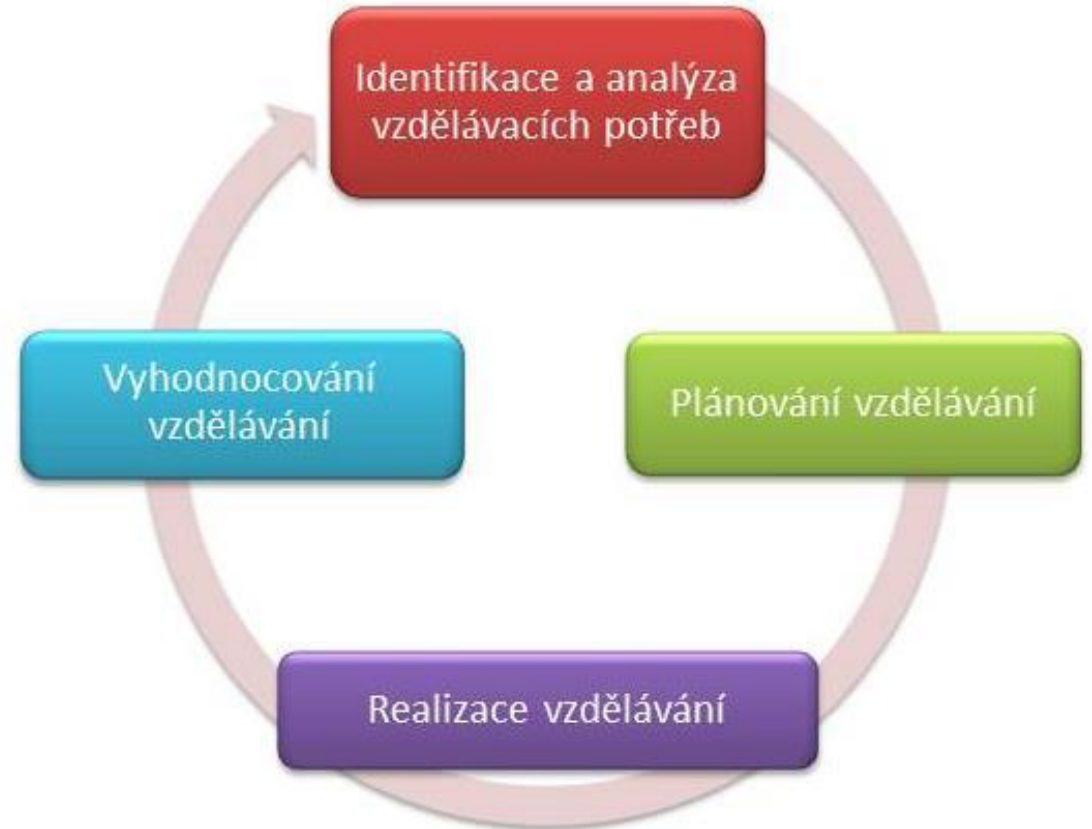
Principy

- **Rozvojové aktivity** přispívají k plnění cílů organizace
- **Programy rozvoje** směřují ke zlepšování výkonu všech zainteresovaných (tj. jednotlivců, týmů, útvarů i celé organizace)
- **Příležitost pro rozvoj znalostí a dovedností** má každý pracovník s ohledem na jeho schopnosti
- **Plány osobního rozvoje** jsou důležitým východiskem
- **Nutnost investice do rozvoje** ze strany organizace prostřednictvím poskytnutých příležitostí a zároveň odpovědnost jednotlivých pracovníků za svůj rozvoj

Proces vzdělávání

➤ Neustále se opakující cyklus:

1. Identifikace potřeby
2. Plánování vzdělávání
3. Realizace vzdělávání
4. Vyhodnocení výsledků
5. Identifikace...



Proces vzdělávání

1. Identifikace potřeby – nesoulad mezi znalostmi, dovednostmi a schopnostmi s požadavky pracovních míst (úkoly, pravomoci...)
2. Plánování vzdělávání – cíl, cílová skupina, metoda, kdo, kde, kdy, vybavení, rozpočet...
3. Realizace vzdělávání
4. Vyhodnocení výsledků – posouzení adekvátnosti použitých metod, názorů účastníků, skutečné míry osvojení nových znalostí, dovedností a schopností i jejich následné uplatnění

METODY vzdělávání a rozvoje

NA PRACOVÍŠTI „on the job“ *(spíše neformální charakter)*

- **Instruktáž při výkonu práce** - sledování a napodobování při zaškolení
- **Asistování** - asistence při výkonu práce, osvojení postupu
- **Pověření úkolem** - prokázání schopnosti aplikace nabytých znalostí
- **Rotace práce** - postupný přesun na různá prac. místa, tzn. rozšíření kvalifikace a flexibility
- **Koučování (kouč)** - aktivní dialog, podněcování k rozvoji a iniciativě
- **Mentorování (mentor)** - odborné vedení, praktické rady, pozitivní zkušenosti, inspirace při individuální spolupráci
- **Stínování** - pozorování při výkonu s následnou zpětnou vazbou

METODY vzdělávání a rozvoje

MIMO PRACOVNÍŠTĚ „off the job“ (ve vzdělávacích institucích apod.)

- **Přednáška** – snadné a rychlé předání znalostí (jednostrannost)
- **Seminář** – výklad a diskuse (větší motivovanost)
- **Demonstrování** – předvedení postupu v modelových nebo reálných prac. podmínkách (názorné osvojení znalostí)
- **Případová studie (či workshop ve skupině)** – hledání možných řešení modelového či reálného problému dle zadání (rozvoj analytického myšlení, týmové spolupráce...)
- **Simulace, hraní rolí** – situace z reálné praxe a jejich řešení
- **Development centre, outdoorové aktivity** – rozvoj schopností díky řešení úkolů vybraných PC či sportovním aktivitám

METODY vzdělávání a rozvoje

E-LEARNING (nejčastěji s využitím intranetu)

- *Lze využít na pracovišti i mimo ně*
- *Alternativní metoda s podporou informačních a komunikačních technologií*
- *Rozšiřující doplněk k jiným metodám*
- *Důraz na samostatnost a motivovanost jedince*
- *Přizpůsobení individuálním potřebám pracovníka
(čas, místo, intenzita, téma...)*
- *Atraktivnost i názornost (text, obrázky, audio, video, testování...)*

Vyhodnocování rozvojových aktivit

- Problematická oblast z hlediska obtížnosti měření přínosů
- Bez stanovených cílů nelze měřit efektivitu žádné aktivity
- Cíle musí odpovídat metodice SMART
- Možnost využití tzv. kontrolní skupiny k hodnocení efektivity
- S ohledem na povahu získaných vědomostí či dovedností lze použít znalostní nebo výkonnostní testy či pozorování účastníků proběhlé rozvojové aktivity v průběhu prac. procesů apod.
- Hodnocení přínosu aktivit ze strany účastníků i manažerů probíhá formou rozhovorů či dotazníků
- Analýza trendů, manažerské informace (plýtvání, prodeje...)

Náklady na rozvojové aktivity

- Přímé náklady – na účastníka, interního lektora, pojištění, cestovní výdaje a občerstvení
- Náklady na externí lektory
- Náklady na ubytování a zajištění prostor
- Náklady vynaložené na zjištění vzdělávacích potřeb
- Náklady spojené s vývojem vzdělávacího systému podniku
- Náklady na materiály – tisk, učební pomůcky aj.
- Dodatečné náklady – administrace, parkovné, poštovné aj.
- Náklady obětované příležitosti
- Náklady na neodvedený výkon



Kirkpatrickův model

- 1959 a následné aktualizace
- „čtyřúrovňový model hodnocení vzdělávání“
- Oblasti, ve kterých by mělo po absolvovaném vzdělávání dojít ke změně:
 1. Reakce
 2. Poznání (učení)
 3. Chování
 4. Výsledky



Kirkpatrickův model

1. REAKCE – vnímání účastníků

Byla aktivita užitečná? Jsou všichni spokojeni?

2. POZNÁNÍ – pochopení či nabytí nových kompetencí

Naučili se účastníci vše potřebné?

3. CHOVÁNÍ – přenos nových vědomostí do praxe

Dojde ke změně chování?

Jsou vědomosti reálně využitelné?

4. VÝSLEDKY – dopad aktivity na podnik

Zvýší se produktivita pracovníků či tržby podniku?

Nebo jeho konkurenceschopnost?



Kirkpatrickův model - rozšíření

➤ Phillipsův model

– doplněna 5. úroveň „návratnost investice“,
tj. měření efektivity vynaložených zdrojů:

$$\text{ROI} = (\text{výnosy} - \text{investice}) / \text{investice} * 100 (\%)$$

➤ Kaufmanův model

- doplněna 5. úroveň „sociální dopad“,
tj. dopad vzdělávací aktivity na další skupinu lidí, která
může být ovlivněna změnami realizovanými v podniku



Podmínky pro úspěšné rozvojové aktivity

- Zohlednění potřeb zúčastněných
- Srozumitelné nastavení cílů
- Harmonogram
- Vhodné načasování realizace
- Výběr správných metod a školitelů
- Naplnění cílů
- Spokojenost zúčastněných
- Zhodnocení výsledků



Individuální rozvojové plány

- Learning and development plans (LDP)
- Trend v podnikovém vzdělávání
- Pracovník se podílí na návrhu, realizaci a poté i zhodnocení svého profesního rozvoje
- LDP pracovníci formulují společně se svým přímým nadřízeným:
 - identifikace potřeb pro rozvoj
 - stanovení náplně, metod a cílů
 - časový harmonogram činností
 - hodnocení plnění plánu



Zdroje

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR (2015). ***Řízení lidských zdrojů.*** Praha: Grada Publishing, 13. vydání, 920 stran. ISBN 978-80-247-5258-7.

ŠIKÝŘ, Martin (2016) ***Personalistika pro manažery a personalisty.*** Praha: Grada Publishing, 2., aktual. a dopl. vyd., 208 stran. ISBN 978-80-247-5870-1.

Děkuji za pozornost