

Rozvoj lidských zdrojů

- ✱ Rozvoj LZ jako koncepce
- ✱ Vzdělávání a rozvoj pracovníků
- ✱ Učení probíhající v organizaci
- ✱ Učící se organizace



Rozvoj LZ jako koncepce

- ✱ Nezaměňovat s rozvojem pracovníků
- ✱ Představuje **nový pohled** a novou koncepci vzdělávání a rozvoje
- ✱ Na rozdíl od orientace na formování prac. schopností jednotlivých pracovníků se orientuje na pracovní schopnosti **organizace jako celku**
- ✱ Souvisí s pojmem učící se organizace

Vzdělávání a rozvoj pracovníků

- ✱ **Formování pracovních schopností** zaměstnanců tak, aby se zvýšila jejich interní i externí zaměstnatelnost.
- ✱ Nejdůležitější úkol personální práce
- ✱ Rozvojové aktivity se primárně týkají oblasti pracovního uplatnění, nicméně zahrnuje širší spektrum znalostí a dovedností než vyžaduje zastávané prac. místo.

Strategický rozvoj lidských zdrojů

- ✦ Strategie vytváření příležitostí k učení a vzdělávání
- ✦ Cíl: zlepšení výkonu organizace i jednotlivce
- ✦ Provázanost se strategií HRM i celkovou strategií organizace
- ✦ Je předpokladem rozvoje pracovníků

Cyklus vzdělávání

✦ Identifikace potřeby vzdělání

- Údaje o organizaci, o prac. místech a činnostech, jednotlivých pracovnících
 - Metody: analýza statistik a dalších údajů o organizaci, dotazníky, průzkumy názorů a požadavků, analýza informací od vedoucích pracovníků, hodnocení pracovního výkonu, porady a diskuse, analýza pracovních záznamů

✦ Plánování vzdělání

- Jaké vzdělání, pro koho, jakým vhodným způsobem, kým, kdy, za kolik, jak bude hodnoceno

✦ Realizace – viz dále

✦ Vyhodnocení

- stanovení kritérií (problém: obtížná kvantifikace, velikost změn lze zjistit často jen nepřímou)
- Testy, monitorování prac. procesu

Formování pracovních schopností (J. Koubek)

~~✱ Všeobecné vzdělání~~

✱ Odborné vzdělání

- ◆ Základní příprava na povolání

- ◆ **Orientace**

- ◆ **Doškolení (prohlubování kvalifikace)**

- ◆ **Přeškolení (rekvalifikace)**

- ◆ **Profesní rehabilitace**

✱ **Oblast rozvoje (rozšiřování kvalifikace)**

Orientace

- ✦ Úsilí o zkrácení a zefektivnění adaptace nového pracovníka
- ✦ Předání nezbytných znalostí a dovedností pro výkon práce
- ✦ Jiný název: adaptační trénink



Orientace - příklad: adaptační kontrolní seznam

| Téma | Odpovědná osoba | 1. den | 1. týd. | 1. měs |
|---|-----------------------------|---------------|----------------|---------------|
| Přijetí | Manažer LZ | * | | |
| Hodiny, vymezení prac. doby přestávky a přesčasy | Manažer LZ | * | | |
| Poloha oddělení, vymezení funkce a představení zaměstnancům | Nadřízený | * | | |
| Cesta po hlavních pracovních oblastech, zaměstnanecká restaurace apod. | Osoba delegovaná nadřízeným | * | | |
| Bezpečnost a ochrana zdraví při práci | Nadřízený | * | | |
| Společnost – výrobky, služby, příručka společnosti | Specialista pro trénink | | | * |
| Pravidla a procedury – disciplína a stížnosti | Manažer LZ | | * | |
| Platby, plat v nemoci a o svátcích | Manažer LZ | | * | |
| Komunikace a konzultace | Specialista pro trénink | | | * |
| Trénink a rozvoj | Specialista pro trénink | | | * |
| Hodnocení výkonu | Specialista pro trénink | | | * |
| Penze | Specialista pro trénink | | | * |
| Odbory | Zástupce odborů | | | * |

Doškolení a přeškolení

✦ Doškolení

- ✦ Prohlubování kvalifikace, trénink v užším, slova smyslu
- ✦ Proces přizpůsobování vyvolaný rozvojem techniky, metod práce a řízení apod.
- ✦ Nástroj zvyšování výkonu

✦ Přeškolení

- ✦ (Retraining, rekvalifikace)
- ✦ Osvojení si nových prac. schopností v novém povolání
- ✦ Plná nebo částečná
- ✦ Zvláštní případ: profesní rehabilitace (brání-li zdravotní stav výkonu zastávané práce)

Rozvoj pracovníků

- ✱ Širší paleta znalostí a dovedností
 - ◆ Zvládnutí komplexních problémů
 - ◆ Rozvoj osobnosti a sociálních dovedností
 - ◆ Zaměření nejen na zastávané prac. místo; rozvoj potenciálu
 - ◆ Orientace na kariéru pracovníka
- ✱ Nástroje rozvoje se liší od nástrojů odb. vzdělávání

System vzdělávání pracovníků v organizaci (G.A.Cole)

✦ Předpoklady a východiska:

- ◆ Strategie a politika vzdělávání pracovníků v organizaci
- ◆ Vytvoření organizačních a institucionálních předpokladů vzdělávání

Metody vzdělávání na pracovišti

-
- ✱ **Instruktaž** při výkonu práce
 - ✱ **Coaching** (dlouhodobější podněcování a periodická kontrola)
 - ✱ **Mentoring** (obdoba coachingu, pracovník sám si vybírá rádce, svůj osobní vzor)
 - ✱ **Counselling** (vzájemné konzultování překonávající vztah nadřízenosti a podřízenosti)
 - ✱ **Asistování**
 - ✱ **Pověření úkolem**
 - ✱ **Rotace práce**
 - ✱ **Pracovní porady**

Metody vzdělávání mimo pracoviště

- ✱ **Přednášky a semináře**
- ✱ **Demonstrace** (více se orientuje na dovednosti)
- ✱ **Případové studie** (skutečná či smyšlená vylíčení organizačního problému)
- ✱ **Workshopy** (varianta příp. studií, týmové komplexní řešení)
- ✱ **Brainstorming**
- ✱ **Simulace** (řešení určitých situací a přijímání rozhodnutí)
- ✱ **Assessment centrum**
- ✱ **Outdoorový trénink**

Bonus pro vás

✳ Zkuste navrhnout aktivitu pro rozvoj vyjednávacích dovedností **manažerů** firmy zabývající nabízením připojení k internetu.

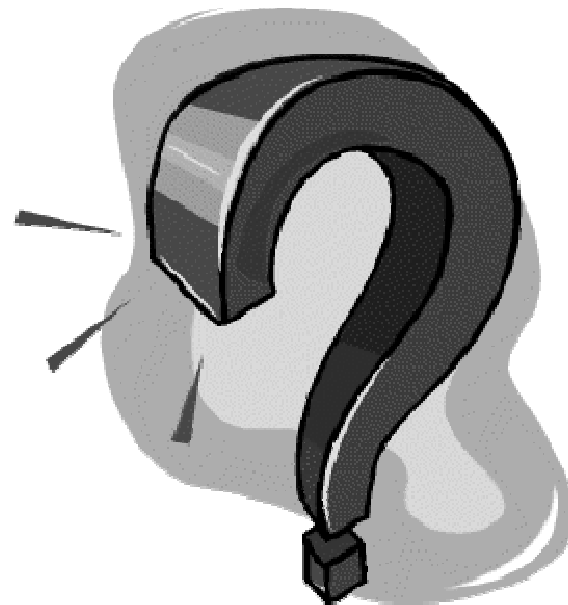
✳ Stanovte:

- ◆ Konkrétní cíl rozvoje
- ◆ Metodu a vlastní popis aktivity
- ◆ Požadavky na realizaci
- ◆ Rozsah: 1 str.
- ◆ Získejte až 5 b. do hodnocení předmětu



Otázka

❖ **Jaký je vztah vzdělávání a rozvoje k ostatním personálním činnostem?**



Učící se organizace

- ✱ Velmi nejednotný soubor teorií týkající se mechanismů vlastního formování organizace včetně formování vlastních cílů a předpokladů
- ✱ Organizace, která usnadňuje a podporuje učení všech svých členů a soustavně se transformuje (Pedler)
- ✱ **Peter Senge**
- ✱ Další: Chris Argyris, G. Morgan

P. Senge – klíčové faktory úspěchu v učících se organizacích

✧ **Osobní mistrovství**

- osobnostní kvality – chuť učit se novému, zápal pro věc, otevřenost, (sebe)motivace, schopnost určit si priority a další vlastnosti klasicky spojované se „zralou osobností“

✧ **Myšlenková schémata**

- Naše axiomy a teze nemusí být nevyvratitelné
- Myšlenková schémata nemáme plně pod kontrolou

✧ **Sdílená vize**

- emocionálně nasycená představa budoucího stavu
- Důraz je kladen na **sdílení**

✧ **Týmové učení**

- využívá synergického efektu
- Důraz je kladen na **dialog** (není důležité druhého přesvědčit, ale vzájemným obohacením dojít k lepšímu výsledku)

✧ **Systemové myšlení**

P. Senge – pojetí učící se organizace

✳ Systemové myšlení

- ◆ nelineární, cyklické chápání světa
- ◆ struktura ovlivňuje chování lidí
- ◆ struktura v lidských systémech je velmi nenápadná
- ◆ nové způsoby myšlení nám často pomohou změnit běh událostí
- ◆ způsobem vyobrazení systémového myšlení je zpětnovazebný model (smyčkový diagram)

Plánování osobního rozvoje

- ✱ Viz Armstrong, bude se to zkoušet
- ✱ Rozvoj manažerů a jeho specifika - totéž

