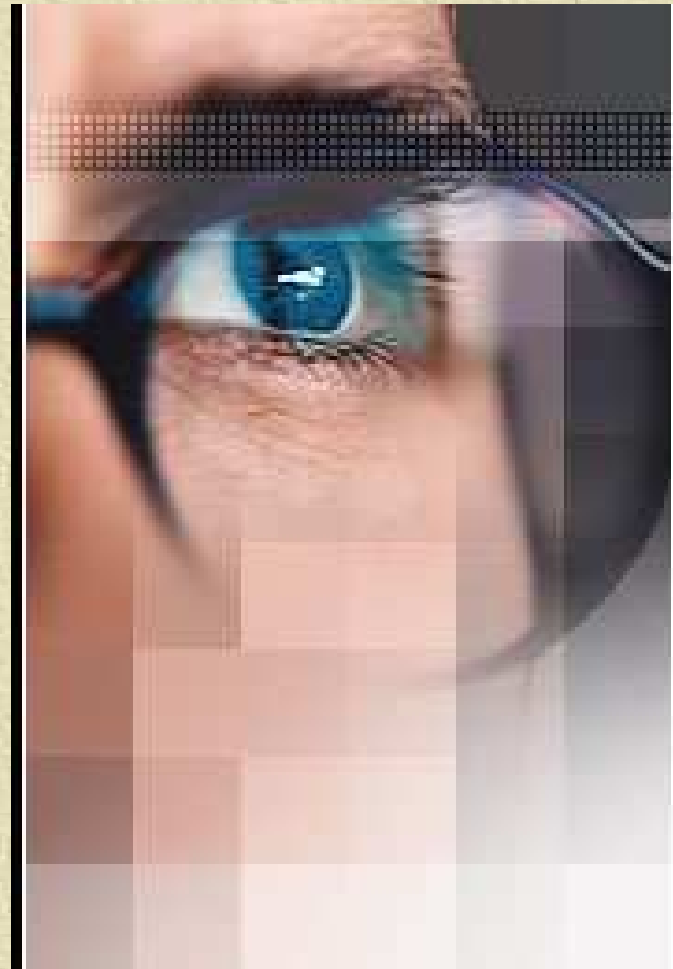


# Rozvoj lidských zdrojů

---

- ✦ Rozvoj LZ jako koncepce
- ✦ Vzdělávání a rozvoj pracovníků
- ✦ Učení probíhající v organizaci
- ✦ Učí 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

# 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

# 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.

# Otázka

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



# 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

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

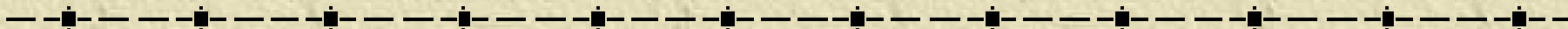
- 
- ✦ **Instruktaž** při výkonu práce
  - ✦ **Coaching** (dlouhodobější podněcování a periodická kontrola)
  - ✦ **Mentoring** (obdoba coachingu, pracovník sám si vybírá rádce, svůj osobní vzor)
  - ✦ **Counselling** (vzájemné konzultování překonávající vztah nadřízenosti a podřízenosti)
  - ✦ **Asistování**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

# Úrovně možných změn



**Chování**

**Názory**

**Postoje**

**Emoce**

**Hodnoty**

# *Subjektivní hodnocení efektivity vzdělávání*

---

- ✦ vyjadřuje zhodnocení přínosu účastníkem.
- ✦ obvykle - zhodnocení spokojenosti s kurzem

## **Subjektivní metody s delším časovým odstupem**

### ✦ **Autofeedback**

- účastník kurzu poskytuje zpětnou vazbu sám sobě
- vyhodnocení vztahů změny a kvality osobního přispění a profesního a osobního rozvoje (vzdělávání).

### ✦ **Rozvojový plán**

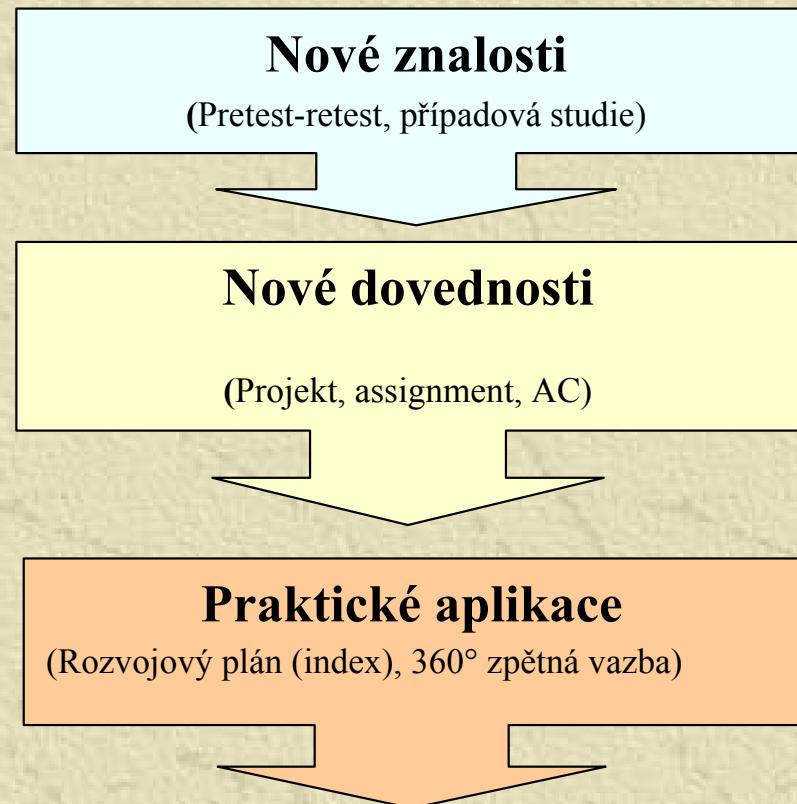
- v sebehodnocení účastník míru plnění přírůstku nových znalostí (dovedností) a jejich uplatňování v praxi.
- identifikuje zdroje a bariéry



# *Objektivní hodnocení efektivity vzdělávání*

---

- ✦ objektivní - hodnocení druhými
- ✦ změna na úrovni pracovního výkonu - transfer nových znalostí a dovedností



# Bonus pro vás

---

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

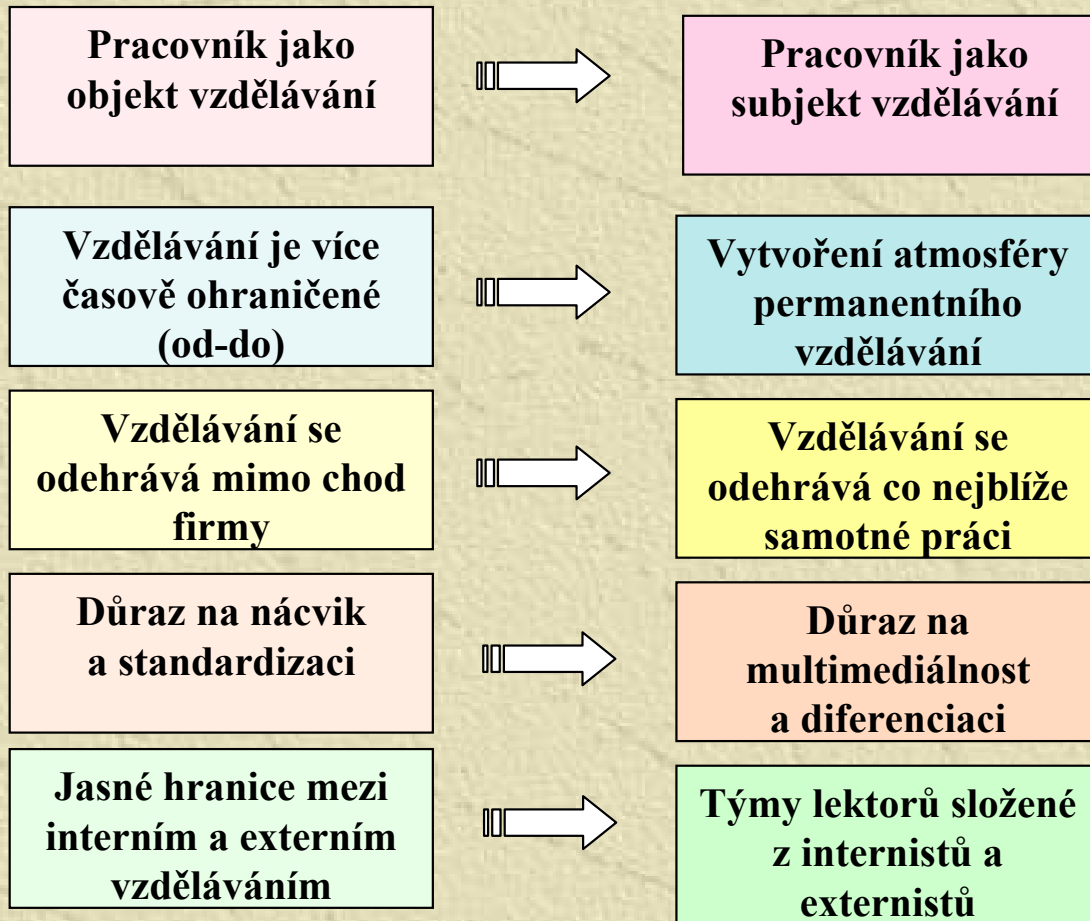
✦ Stanovte:

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



# Trendy v oblasti vzdělávání

---



# 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)

## ✦ Systémové 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)

# Učící se organizace

---

✦ Více: viz text na stránkách doc. Kostroně:

Senge P.M., Five Disciplines - The Art and Practise of the Learnign Organizations, Pět disciplín - umění a fungování učících se organizací, Doubleday, 1990 (summarized)

(základní věci z něj budou v testu)

# Plánování osobního rozvoje

---

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

