

# **Human Resources Management III.**

**Tréningové a výukové  
metody – školení  
zaměstnanců**

# Tréningové a výukové metody I.

- **Proč jsou potřeba?**
  - ***Zpracování (orientace) nových zaměstnanců (specifický typ tréningových programů)***
  - ***Zvýšení výkonu zaměstnance (základní typ TaVM), příprava na kariérní růst, nový zaměstnanec, zaměstnanci s problematickým výkonem***
  - ***Příprava na specifickou pozici (část strategického plánování)***
  - ***Zvýšení konkrétních „skills“ zaměstnance***
  - ***Řešení organizačních problémů organizace***

# Tréningové a výukové metody II.

- ***Orientace nového zaměstnance***
  - ***Specifický typ tréningových a výukových metod***
  - ***Nástup zaměstnance a jeho zvládnutí je extrémně důležité pro jeho další působení v organizaci, takže velké množství HRM manažerů se snaží prvotní orientaci zaměstnance pomoci – specifické formy tréningových metod jsou velmi dobrým způsobem***
  - ***Kdo? – HRM, supervisor, vedoucí oddělení***
  - ***Jak dlouho? – několik hodin až 3 dny***
  - ***Kde? – on a off (uvidíme později)***
  - ***Co? – (úkol a poté rozbor)***

# Tréningové a výukové metody IIA.

- ***Co se mění při orientaci nového zaměstnance***
  - *Vědomosti a poznatky*
  - *Dovednosti*
  - *Postoje*
  - *Motivace*
  - *Toto jsou velmi různorodé oblasti změny, vyžadující odlišný typ přístupu, a proto je nutné vědět, o jaký typ změny vlastně tréningem usilujeme. To souvisí jednak s charakterem pozice, jednak s charakterem organizace, a také s charakteristikou zaměstnance.*

# Tréningové a výukové metody III.

- ***Základní rozdělení***
- ***Nástroje***
- ***System a systémový přístup***
- ***evaluace***
- ***Specifické formy pro vyšší pozice***

# Tréningové a výukové metody IV.

- **Nástroje**
- On-the-job tréning
  - Job Rotation
  - Enlarged Job Responsibilities
  - Mentoring
  - Special On-the-job systems

# Tréningové a výukové metody V.

- Job Rotation
- může být využita jako vstupní „kolečko“ při přijímání nových zaměstnanců (IKEA), ale také jako příprava na kariérní růst (povýšení) nebo jako metoda přispívající k řešení procesních problémů a zabraňování negativních důsledků rutinní manuální práce
- doba trvání od několika hodin do několika týdnů
- modré límečky, linioví manažeři, ale také top manažeři

# Tréningové a výukové metody VI.

- Enlarged Job Responsibilities
- Zadání dalších pracovních povinností a zodpovědnosti je dalším způsobem tréningu
- Zaměstnanec je obvykle „nucen“ přijímat strukturně jiná rozhodnutí
- Kariéerní růsta a příprava na povýšení, řešení problémů uvnitř oddělení (organizačních)



# Tréningové a výukové metody VII.

## Specifické systémy tréningu on-the-job

- **JIT** (Job Instruction Training) příklad
- **LCI** (Learned-Controlled Instruction) – systémový přístup k tréningu
- **Mentoring**

# Tréningové a výukové metody VII.

## - Mentoring

- Princip mentoringu je nesymetrický vztah mezi mentorem (zkušený zaměstnanec s vynikajícími výsledky a předpoklady k mentorování) a menteemem (velmi často začínajícím zaměstnancem, nebo zaměstnancem nedosahujícím požadovaných výsledků).

# Tréningové a výukové metody VII.

- **Mentoring (základní principy)**
- Dobrovolnost (zejména ze strany mentora zásadní)
- Účelnost vyjádřená formou cílů – cíle vyplývají ze zájmů organizace, ale nesmí být v protikladu s cíli zaměstnance.
- Časová ohraničenost – mentoring se nesmí proměnit na trvalý nesymetrický vztah.
- Společná odpovědnost – za výsledky jsou zodpovědni oba – mentor i mentee.

# Tréningové a výukové metody VIII.

## On-the-job training – výhody a nevýhody

- výhody

- nevýhody

# Tréningové a výukové metody XI.

- Off-the-job tréningové programy
  - **Seminář (kurz)**
  - **Konference**
  - **Manažerské off-the-job training**
  - **Speciální Off-the-job systems**
  - **Koučink**

# Tréningové a výukové metody X.

## Off-the-job training – výhody a nevýhody

- výhody

- nevýhody

# Tréningové a výukové metody X.

## Koučink a mentoring

### 1. Koučink

K přiblížení principu koučinku nám pomůže obraz trenéra (např. tenisového) nebo zahradníka. Kouč Vám pomáhá jako „mentální“ asistent v úsilí o vlastní růst (zahradník neroste za rostliny, trenér nahraje zápasy), ale pomáhají Vám k tomu, abyste rostli nebo vyhrávali zápasy. Příznačný je přístup zakladatele koučinku Johna Whitmora, který ač sám hrát golf neuměl byl vynikající v přípravě na zápasy ostatních.

# Tréningové a výukové metody XI.

## 1. Koučink GROW

Jedním z prvních modelů koučinku byl systém GROW  
**Goal** – zakázka mezi koučem a koučovaným zahrnuje především cíle koučinku.

**Reality** – porovnání cíle a současné reality – jaké jsou konkrétní rozdíly mezi ideálním cílem a současnou realitou.

**Options** – hledání cest, které k cíli vedou – přičemž žádná z cest nemá privilegium existence. Stanovení vlastností určujících tu nejefektivnější cestu.

**Will** – hledání a stanovení konkrétních rozhodnutí, kroků i časového harmonogramu vedoucímu ke **G**.



# Tréningové a výukové metody XI.

## 1. Koučink ABCDEG (KBT přístup)

Alternativním přístupem ke GROW je ABCDEG. ABCDEG je zaměřen na spíše drobné změny v našem jednání, chování a postojích, je mnohem lépe měřitelný, vidíme výsledky, nezahrnuje komplexnější změny.

**A** – určení activating event – vystopování událostí, které aktivizují stres, negativní prožitky, nebo neefektivitu.

**B** – analýza na tyto A napojených interpretací (kongnicí)

**C** – emoční důsledky spojení A. a B.

**D** – kritická analýza B. a C. – iracionalita spojená s B. a C. je v tomto kroku analyzována. Povzbuzení alternativní cesty.

# Tréningové a výukové metody XI.

## 1. Koučink ABCDEG (KBT přístup)

**E** – posilování alternativní kognice a emocionální reakce.

Příklady nefunkčních iracionálních postojů:

- Nikdy nesmím vypadat hloupě.
- Všichni mě musí mít vždy rádi.
- Nikdy nemám mít úzkost nebo napětí.
- Pokud se mnou někdo nesouhlasí, nemá mě rád.
- Moje hodnota je přímo závislá na tom, co si o mě lidé myslí.
- Další přístupy ke koučinku: OSKAR.

# Tréningové a výukové metody XI.

## 1. Obecné principy koučinku:

- **Kdo nastoluje témata?**
- Z principu je jediným aktérem (až na výjimečné situace (vystoupení z role) koučovaný. Kouč pouze dodává servis. Výjimku tvoří situace, kdy nabídneme určité téma (nikoliv řešení!), které souvisí s cílem koučinku.
- **Je správné v roli kouče radit?**
- Ne, ale existuje i odpověď ano.
- **Konfrontace?**
- Specifická situace „rady“ nebo „vystoupení z role“.
- **Nesměšovat** terapeutický přístup a přístup koučinku.

# Tréningové a výukové metody X.

## Off-the-job training – výhody a nevýhody

- výhody

- nevýhody

# Tréningové a výukové metody X.

## Osobnostní plánování:

Čeho chci dosáhnout v průběhu nejbližších 2 a 5 let. Co je podmínkou dosažení takových cílů. Co bude informací, že podmínky k jejich dosažení dosahují. Alternativní plán.

# Tréningové a výukové metody X.

## Strategické plánování:

Kombinace osobnostního plánování a strategického plánování je jednou z cest (převážně v malých organizacích, nebo organizačních jednotkách), která umožňuje „méně konfliktní“ rozvoj organizace.