



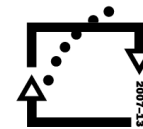
evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

VPL818 ŘÍZENÍ A ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ 1. setkání

Blanka Plasová

plasova@fss.muni.cz

Tel. 549 49 58 61

STRUKTURA SETKÁNÍ

1. *Zadání seminární práce*
2. **Organizace, organizační řízení a řízení lidských zdrojů**
3. **Základy řízení lidských zdrojů.** Podoby a modely řízení lidských zdrojů. Strategické řízení lidských zdrojů, specifika ŘLZ ve veřejném sektoru/státní správě
4. Typy řízení lidských zdrojů: řízení zaměřené na **schopnosti.**
5. Řízení lidských zdrojů zaměřené na **znalosti.** **Intelektuální kapitál.**
6. **Proces rozvoje lidských zdrojů** – učení v organizaci a učící se organizace



1. ZADÁNÍ SEMINÁRNÍ PRÁCE - POPIS

- Základním cílem je **vypracování strategie dosažení cíle personálního projektu**
- 2 témata:
 1. **Talent management** (Mgr. Lucie Hejtmánková)
 2. **Stabilizace a motivace dobrovolníků v neziskové organizaci** (Mgr. Andrea Drdáková)
- Co je k dispozici?

Charakteristika organizace, popis problémové situace a základní cíl řešení.



KROKY K VYPRACOVÁNÍ SEMINÁRNÍ PRÁCE

1. Krok (0,5 - 1 strana)

- Další specifikace problému ve vazbě na vnitřní i vnější situaci organizace
- SWOT analýza podmínek v organizaci (silné a slabé stránky, hrozby, příležitosti)
- Základní cíl řešení rozpracujte a explicitně vymezte dílčí cíle (**pozor !!!** cíl ≠ zavedení opatření)

2.Krok (3 – 3,5 strany)

- Výběr a popis teoretického konceptu/ů, včetně zdůvodnění výběru a aplikace konceptu na problémovou situaci v organizaci
- Ve vazbě na (dílčí) cíle návrh opatření pro řešení problémové situace.
- Stanovení organizačních podmínek nezbytných pro zavedení řešení
- Stanovení kritérií zhodnocení dosažení cíle řešení (podle čeho poznáte, že jste dosáhli cíle?)

3.Krok (0,5 - 1 strana)

- Diskuze očekávaných přínosů a limitů/problémů navrženého řešení



NÁLEŽITOSTI SEMINÁRNÍ PRÁCE

- Celé zadání je v *Organizačních pokynech IS*
- Přihlášení do příslušné seminární skupiny (Případová studie A nebo B) do **12.10. 2015**
- Termín odevzdání: **do 14.12.2015** (IS, vložte do správné složky – viz zadání)
- **Maximálně 2 verze seminární práce** (první verze a 1 opravná verze)
- Důraz na naplnění všech kritérií alespoň v minimálním rozsahu (naplnění všech kroků, silné a relevantní teoretické koncepty, řešení je ucelené a komplexní, logická provázanost jednotlivých kroků)
- Pozor na formální náležitosti a pravidla citace zejména!
- V případné druhé verze seminární práce použijte jinou barvu písma pro upravované části práce.



2. CO ZNAMENÁ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ORGANIZACI

ŘLZ je součástí obecného podnikového řízení. Je to specifický přístup k řízení lidí. V centru pozornosti strategie organizace je člověk jako faktor úspěchu (Winkler 2012)

Obsah ŘLZ = „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho **nejcennějšího**, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří **individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů**“ (Armstrong 2007: 27).



FAKTORY ZMĚNY ŘLZ

Technologické změny

Odlišné pracovní schopnosti

Riziko dequalifikace



Konkurenční tlaky

Efektivita organizačních struktur, ploché struktury

Orientace na zákazníka a flexibilita organizačního chování



Politické a společenské tlaky

Politická koordinace podnikání

Rozvoj vzdělávacích, zdravotnických a sociálních institucí, tlaky veřejného mínění



Změny v pojetí organizace a jejího řízení jako celku

OMEZENÍ A VÝHRADY K ŘLZ (Armstrong 2007)

- ŘLZ je založeno na pojmech a tvrzeních X související **proměnné a hypotézy nejsou vypracovány explicitně** (Noon 1992)
- **Neprovázanost mezi rétorikou a realitou** (mezi teorií a praxí, mezi tím, co personální útvar říká a dělá, mezi tím, jak je role personálního útvaru vnímána a jakou roli skutečně hraje) (Gratton a kol. 1999)
- **Etika - ŘLZ jako nástroj manipulace** (péče o zaměstnance a/nebo zneužívání/využívání lidí?)



IDEÁLNÍ LIDSKÝ ZDROJ JE...

- o „...je takový, který se dokáže neustále rekvalifikovat na své vlastní útraty, a to podle **momentálních potřeb na trhu práce**. Má mít stále vyšší a vyšší vzdělání, to ho ale bude stále méně chránit před osudem sezónního dělníka, jestli o něj bude i tento den zájem. **Ideální lidský zdroj je iniciativní a samostatný, což znamená, že nekomplikuje život zaměstnavateli ani státu**. Hradí si veškeré náklady na zvýšení své použitelnosti a neurazí se, když mu dávají najevo, že je pro ně vlastně také **jen výrobkem na jedno použití**. **Neupíná se přehnaně na určitou odbornost, protože nemůže vědět, zda o ni bude zájem také příští sezónu**. Musí být vždy připraven vzít, co právě je, protože jinak mu to před nosem vyfouknou jiné, snaživější lidské zdroje. **Lidské zdroje žijí v tak zvané ‚vzdělanostní společnosti‘, která má prosperovat za tu cenu, že se vzdělaností má společný již jen reklamní název**. Vzdělanost v ní ani náhodou neznamena kultivaci kvůli člověku samotnému. Znamená jen zvýšení použitelnosti člověka pro momentální potřeby anonymního trhu práce. **Jakékoliv vzdělání, které se nedá zpeněžit, je v ní naprosto bezcenné.**“

3. PODOBY A MODELÝ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ (ARMSTRONG 2007)

1. **Model shody** = „systém lidských zdrojů a struktura organizace by měli být řízeny způsobem, který je **v souladu se strategií organizace**“ a to v rámci řízení 4 hlavních procesů: **výběr, hodnocení, odměňování, rozvoj**
2. **Harvardský systém** = dlouhodobá perspektiva, jedna společná filozofie a široké pojetí ŘLZ
 - Zdůraznění role a odpovědnosti **liniových manažerů**
 - Úloha personálního útvaru = nastavení procesů/ politiky/koncepce tak, aby se **vzájemně podporovaly všechny personálních činnosti**



ROZDÍL MEZI ŘLZ A PERSONÁLNÍM ŘÍZENÍM

- Mnohaletá diskuse o rozdílech

Shody	Rozdíly
Vychází z podnikové strategie	ŘLZ větší důraz na strategii
Odpovědnost liniových manažerů	ŘLZ větší propojení s podnikatelskou a manažerskou filozofií
Vyváženost potřeb organizace a jedince	ŘLZ větší význam řízení kultury a loajality
Přizpůsobování lidí změnám požadavků organizace	ŘLZ – liniový manažeři více realizátory podnikové strategie
Shodné konkrétní metody práce	Manažer ŘLZ je spíše partner pro podnikatele
Význam komunikace a participace	ŘLZ – pracovník je jmění a bohatství a ne mzdový náklad



CÍLE ŘLZ A CÍLE ORGANIZACÍ/FIREM

- Obecným cílem je **optimální využití lidských zdrojů tak, aby organizace byla schopna plnit své vytyčené cíle** (Arsmtrong 2007, Boxall a Purcell 2003)
- Základní cíle firem (Boxall a Purcell 2003):
 1. zajistit životaschopnost a (z hlediska akcionářů) adekvátní/optimální ziskovost
 2. zajistit udržitelnou konkurenční výhodu a trvalou ziskovost

DEFINICE STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ (DEFINICE SHRM)

„Strategické řízení lidských zdrojů je **přístup k rozhodování o záměrech a plánech organizace v podobě politiky, programů a praxe** týkající se:

- zaměstnávání lidí
- získávání, výběru a stabilizace pracovníků,
- vzdělávání a rozvoje pracovníků,
- řízení pracovního výkonu,
- odměňování
- pracovních vztahů



STRATEGIE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VS. STRATEGIE LIDSKÝCH ZDROJŮ

- Strategické řízení lidských zdrojů je přístup postupující v souladu se záměry organizace o budoucím směřování, které si přeje nastoupit (**filozofie obecného přístupu**).
- Z tohoto procesu se během času vynořuje proud rozhodnutí, která definují oblasti, v nichž je třeba vytvořit **konkrétní strategie lidských zdrojů** (rámcová/obecná strategie přilákání a udržení potřebných lidí, kteří budou oddaní, motivovaní a angažovaní, specifické strategie např. v oblastech řízení talentů, řízení znalostí, zabezpečování lidských zdrojů, vzdělávání a rozvíjení, odměňování, zaměstnanecké vztahy)



SHRM JAKO INTEGROVANÝ PROCES

- SHRM plodí strategie lidských zdrojů, které jsou **vertikálně propojeny** s podnikovou strategií a v ideálním případě jsou integrální součástí této strategie přispívající k průběhu podnikového procesu plánování.
- SHRM se rovněž týká **horizontálního propojení**, jehož cílem je zajistit, aby různé složky strategie lidských zdrojů byly ve vzájemném souladu a navzájem se podporovaly.
 - = **Vertikální integrace** – propojení strategie lidských zdrojů a podnikové strategie
 - = **Horizontální integrace** – vzájemný soulad různých složek strategií lidských zdrojů



PŘÍSTUPY KE STRATEGICKÉMU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Storey (1989):

1. Měkké strategické řízení lidských zdrojů – větší důraz na stránku lidských vztahů, na soustavný rozvoj, komunikaci, zapojování pracovníků do rozhodování, jistotu zaměstnání, kvalitu pracovního života a vyváženost pracovního a mimopracovního života, a také na etické aspekty

2. Tvrdé strategické řízení lidských zdrojů - zdůrazňuje užitek, který podniku přinesou investice do lidských zdrojů v zájmu podniku

Jak nalézt optimální rovnováhu mezi tvrdými a měkkými prvky? A co to vlastně je?



ŘLZ - VEŘEJNÝ SEKTOR VS. SOUKROMÝ SEKTOR

- Dochází k **tlaku napodobovat řízení v soukromém sektoru ve veřejném sektoru** (důraz na vytváření tzv. kvazi-trhů, zvyšování významu veřejné nabídkové soutěže, měření výkonu, možnost volby zákazníků/klientů)

X Jde to? Co riskujeme?

Nedokonalosti tržních mechanismů (pozitivní a negativní externality, povaha veřejných statků, nedostupnost informací apod.) **a nežádoucí důsledky tržního fungování** (zmírňování sociálních tvrdostí – lidské zdroje a trh práce, rizika nelze pokrýt ani pojištěním)



SPECIFIKA HRM VE STÁTNÍ SPRÁVĚ

- **Právní rámec** – omezení manažerské autonomie, limity veřejného rozpočtového procesu, centralizace personální politiky
- **Politické prostředí** – krátkodobost politického cyklu (neexistuje „institucionální paměť“), obsazování míst bez respektování volné soutěže – oběti politických zájmů
- **Etika státní služby** – míra korupce X předpoklad vysokých etických závazků

4. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ ZALOŽENÉ NA SCHOPNOSTECH/KOMPETENCÍCH

= Přístup postaven na „*analýze různých schopností za účelem informování a zlepšování procesů řízení pracovního výkonu, získávání a výběru, rozvoje pracovníků a odměňování pracovníků*“ (Armstrong 2007: 151) .

SCHOPNOST

- Mansfield (1999 in Armstrong 2007: 151) definuje schopnost jako „*zásadní, danému člověku vlastní charakteristiky, které vedou k efektivnímu nebo vynikajícímu výkonu*“.
- Hroník (2007: 61) vnímá kompetence jako „*trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle. [...] Jsou to pozorovatelné způsoby, pomocí kterých dosahujeme efektivních výkonů.*“



ZÁKLADNÍ TYPY SCHOPNOSTÍ

- **COMPETENCY** = schopnosti chování, tzv. měkké dovednosti, soustavy schopností (Armstrong 2007)
= způsobilost, soubor určitých předpokladů k určité činnosti (Hroník 2006)
- **COMPETENCE** – odborná schopnost/ standardy pro výkon v jednotlivých povolání, tzv. tvrdé schopnosti (Armstrong 2007)

„znalosti a dovednosti potřebné k výkonu své role“



PŘÍKLAD DEFINICE KOMPETENCE FIRMY

PHILIP MORRIS INTERNATIONAL

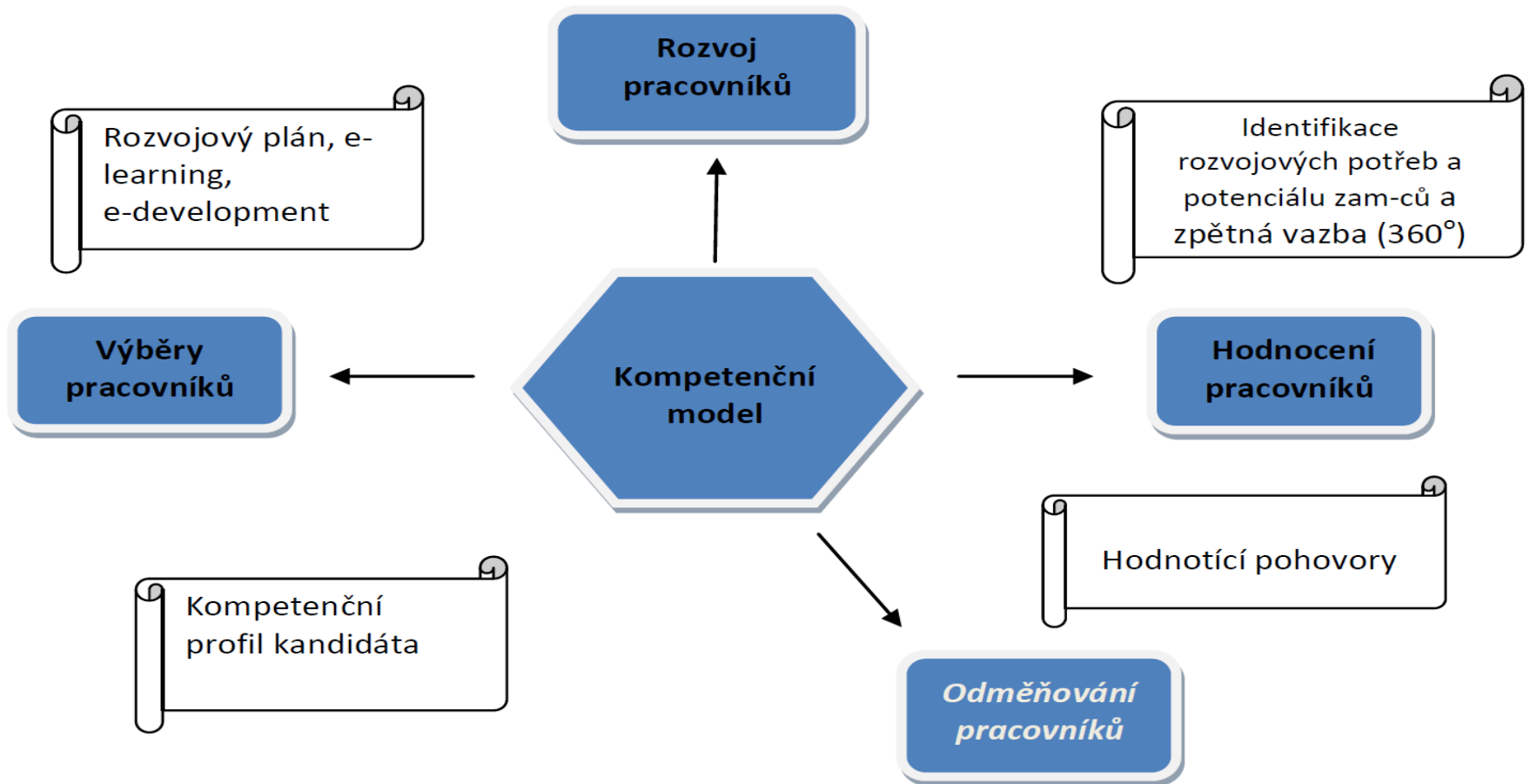
Kompetence	Obsah kompetence
Komunikace a vliv	Komunikuje jednoduchým, stručným a konzistentním způsobem.
	Zajímá se o názory druhých, podporuje dialog.
	Uvádí fakta a racionální argumenty při uplatňování vlivu a přesvědčování druhých.
	Odhaduje možnou reakci druhých na základě znalosti interních a externích omezení a příslušným způsobem přizpůsobuje komunikaci.
	Využívá nepřímého vlivu (<i>nechá osobu A ukázat věc osobě B tak, aby to osoba B sdělila osobě C</i>)

KOMPETENČNÍ MODELY JAKO SOUSTAVY SCHOPNOSTÍ


- Určitý způsob uspořádání kompetencí v organizaci
- Obsahuje definice všech schopností chování používané **v celé organizaci nebo v jejích částech.**
- Most mezi firemní/business strategií a personální strategií (**vertikální integrace**)
- **Horizontální integrace** řízení lidských zdrojů



KOMPETENČNÍ MODEL JAKO ZÁKLADNÍ NÁSTROJ HRM



POUŽÍVÁNÍ SCHOPNOSTÍ/KOMPETENCÍ

1. **Řízení pracovního výkonu** (\approx „hodnocení“) podle Hroníka) – zabezpečuje to, aby se posuzování výkonu nezaměřovalo pouze na výsledky, ale také na to, jak způsob vykonávání práce tyto výsledky determinuje.
 2. **Vzdělávání a rozvoj** – profily rolí obsahují info o požadovaných odborných schopnostech = východisko pro identifikaci vzdělávacích potřeb
 3. **Získávání a výběr** - schopnosti jako východisko pro specifikaci požadavků pracovního místa
 4. **Řízení odměňování** - vazba mezi odměnou a schopnostmi
- *Prostředek pro vyjádření podnikových hodnot*
 - *Prostředek k dosáhnutí změn v organizační kultuře*
- 

ZÁSADY FUNKČNÍHO KOMPETENČNÍHO MODELU

- 👍 **Propojující** – vertikální a horizontální integrace
- 👍 **Uživatelsky přátelský** - jednoduchá poselství jsou většinou rychlejší, výkonnější a sdělitelnější.
- 👍 **Jednotný**- funguje napříč celou organizací a má jednotný jazyk
- 👍 **Široce využitelný** – jedno výkladové schéma pro širokou paletu personálních činností
- 👍 **Sdílený** – uživatelé by měli mít podíl na jeho vytváření



STANDARDIZACE SOUSTAV KOMPETENCÍ?

○ 3 základní skupiny kompetencí (Hroník 2007a):

- **Produktové vůdcovství** (orientace produktová, kompetence řešení problému)
- **Zákaznická orientace** (kompetence interpersonální)
- **Provozní dokonalost** (orientace provozní a systémová, kompetence sebeřízení)



ARGUMENTY PROTI UNIVERZALISTICKÝM KOMPETENČNÍM MODELŮM

- Snaha o vytvoření všeobecně platného kompetenčního modelu **méně zohledňuje individuální charakteristiky firmy** a KM je pak **méně adresný**
- Univerzalistické KM **nevyhovují požadavku na vertikální integraci** řízení lidských zdrojů.
- Velké množství kompetencí skrývá **riziko překrývání kompetencí** a jejich snadnější **zaměňování**



KROKY K VYTVOŘENÍ SOUSTAVY SCHOPNOSTÍ

Vždy od kompetence firmy ke kompetencím jedince!

1. Zahájení programu
2. Zapojování a komunikace
3. Vytváření podoby soustavy – seznam a definice schopností
4. Definování použití
5. Prověření soustavy
6. Dokončení soustavy
7. Komunikování
8. Školení
9. Sledování a vyhodnocování



5. ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ/ *KNOWLEDGE MANAGEMENT*

= „je každý proces nebo postup vytváření, získávání, zvládnutí, předávání a využívání znalostí sloužící ke zlepšení procesů učení a výkonu v organizaci“ (Scarborough a kol. 1999 in Armstrong 2007: 161, srov. Hroník 2007a).


- Řízení znalostí je **stav i pohyb** znalostí
- Lidé a informační systémy (resp. jejich správci) disponují znalostmi → **významná role personalistů!**
- Budování **společné odbornosti** (systémový přístup) (Hroník 2007a)
- **Znalosti se uchovávají/šíří pomocí:** databází, prezentací, zpráv, knihovny, učebnic, seminářů a kurzů, informačních systémů, intranetu



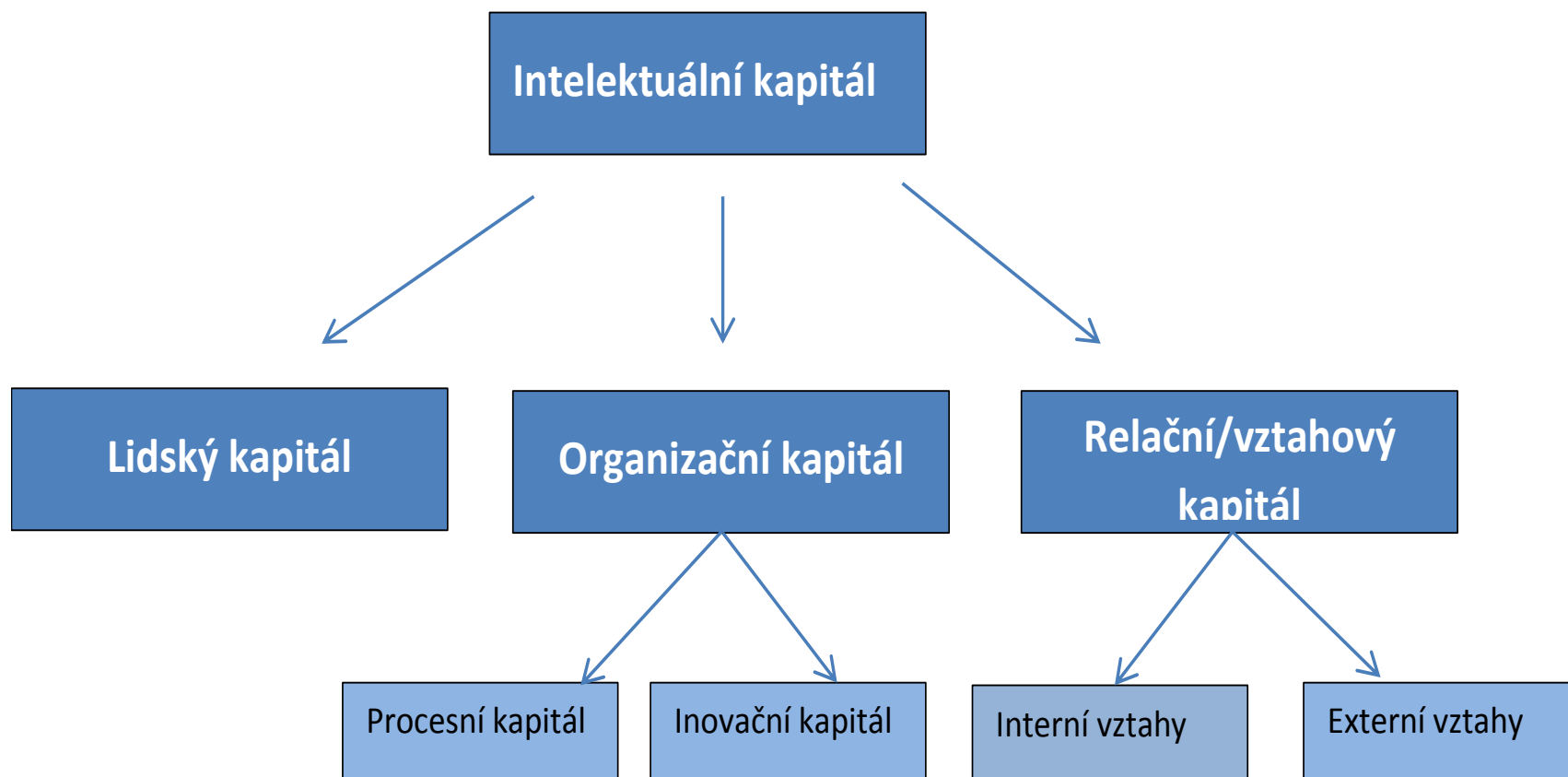
POJEM „INTELEKTUÁLNÍ KAPITÁL“ A ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ

= „*vlastnictví znalostí, aplikovaných zkušeností, organizační technologie, vztahů se zákazníky a profesionálních dovedností zvyšujících tržní hodnotu podniku*“ (Vodák, Kucharčíková 2011: 23).

= „*zásoby a toky znalostí, které jsou v organizaci k dispozici*“ (Armstrong 2007)

- **Hmotná i nehmotná aktiva firmy** → přidaná hodnota/ tvorba bohatství podniku
 - Důležitý aspekt je **explicitní vymezení** intelektuálního kapitálu v organizaci a jeho **organizovanost** (úkol pro *knowledge management*)
- 

DĚLENÍ INTELEKTUÁLNÍHO KAPITÁLU



POJETÍ ZNALOSTÍ

DATA → INFORMACE → ZNALOSTI (→ ZPŮSOBILOSTI)

- **EXPLICITNÍ** (otevřené, vyložené) – lze je systematicky třídit, zaznamenávat/ konzervovat, lehce předávat X rychle stárnou
- **TACITNÍ** (implicitní, mlčící, skryté, tiché) – osobní znalosti, existují v myslích lidí, často získané osobní zkušeností, je obtížné je vyjádřit, zachytit a přenést



ZÁKLADNÍ PŘÍSTUPY K ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ

- **KODIFIKAČNÍ STRATEGIE** – kodifikace metodou „*od člověka k dokumentu*“, (explicitní) znalosti jsou získány od osoby, utříděny a uloženy v databázích a dále znovu využívány, snadná dostupnost pro členy organizace.
- **PERSONIFIKAČNÍ** – metoda „*od člověka k člověku*“, přímá komunikace a vytváření sítí mezi jednotlivci a týmy, předávání hlavně tacitních znalostí.

Doporučená literatura:

Hroník, F. 2007a. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada: str. 91-96.(kapitola Metody v knowledge managementu).

PŘEDPOKLADY PRO ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ

- Požadavky na specifickou organizační kulturu (podmínky vysoké důvěry, oddanosti, loajality a názorové otevřenosti)
- Podpora sdílení znalostí
- Rozvoj demokratického řízení v týmech
- Podpora vytváření sítí překračujících hranice organizačních útvarů (budování společné odbornosti)
- Stabilizace pracovních sil

PROBLÉMY ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ

- Tempo změny
- Dilema mezi komunikací mezilidskou a informační/technologickou
- Znalost je firmou obtížně uchopitelná → kontrolovatelná (klíčovým nositelem je člověk mající nějaké znalosti a manažeři znalostí nemohou zcela kontrolovat jeho procesy vědění)
- Problém s neutříděností ohromného množství dat

Doplňující literatura k přečtení:

Winkler, J 2007. Teorie rozhodování a dynamika sociální politiky. Brno: MU: 87-96 (kapitola Neúplná racionalita a management znalostí)



6. STRATEGIE ROZVOJE A VZDĚLÁVÁNÍ DLE TYPU ORGANIZACE

- je závislá **na nadřazených strategiích**, tedy **personální a business strategii**
- vytvářena obvykle na dobu 3 až 5 let

Zásadní otázka:

1. **organizace na jedno použití**

NEBO

1. **revitalizující se organizace**

- a. osa strategie organizačního rozvoje - strategie rozvoje jednotlivců
- b. osa strategie diferenciacce - strategie integrace
- c. osa strategie velkého skoku - strategie plynulého zlepšování

Doporučená literatura:

Hroník 2007a. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: GRADA Publishing



PRIORITY A KROKY

- **Strategické priority**
 - Zvýšit vědomí potřeby kultury učení a vzdělávání
 - Všeobecně rozšířit schopnost učit se a vzdělávat se (manažeři jako první a nejen klíčová pracovní síla)
- **Kroky rozvoje**
 1. Ustavit tým vytvářejícím strategii
 2. Vyjasnit poslání organizace
 3. Prozkoumat hodnoty
 4. Identifikace záležitostí a problémů
 5. Dohodnout se na strategii



ZÁKLADNÍ TERMÍNY

- **Učení se** – proces změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání, organizované i spontánní (širší než rozvoj a vzdělávání) (Hroník 2007a)
- **Rozvoj** – dosažení žádoucí změny pomocí učení (se), rozvoj obsahuje záměr (Hroník 2007a)
- **Vzdělávání** – jeden ze způsobů učení (se), organizovaný a institucionalizovaný způsob učení (se) (Hroník 2007a) **X** rozvoj znalostí, hodnot a vědomostí požadovaných spíše obecně ve všech oblastech života (Armstrong 2007)
- **Odborné vzdělávání/výcvik/trénink** - systematické formování chování pomocí příležitostí k učení, vzdělávacích akcí, programů a instrukcí pro efektivní výkon konkrétní práce (Armstrong 2007)



- **Učení probíhající v organizaci** – se týká:
 - vytváření nových znalostí nebo úhlů pohledů, které jsou schopny ovlivňovat chování (Mabey a Salaman, 1995)
 - zpracovávání a vysvětlování interních i externích informací.
 - organizačně specifické osvojování nejrůznějších znalostí, metod a postupů (Argyris a Schon, 1996)
- ✓ **Jde o proces probíhající v širokém institucionálním kontextu vztahů uvnitř organizace.**
- **Učí se organizace** - charakteristiky (Senge 1990):
 - lidé soustavně rozšiřují své schopnosti vytvářet výsledky, které si opravdově přejí
 - jsou pěstovány nové a expanzivní způsoby myšlení
 - kde se svobodně formulují a stanovují kolektivní aspirace
 - kde se lidé soustavně učí, jak se učit společně".
- ✓ **Jde o vědomý, soustavný a integrovaný proces v organizaci**
- ✓ **Silná vazba na HRM**



JAK SE STÁT UČÍCÍ SE ORGANIZACÍ?

Nejpopulárnější je tzv. **5 disciplín dle Sengeho** (1995):

1. **Osobní mistrovství** – mimořádná úroveň nějakých znalostí X tlak na funkční flexibilitu?
2. **Myšlenková schémata** – nutno počítat s vlivem hluboko zakořeněných představ (zejména při zavádění změn)
3. **Tvorba společné vize** – definice a sdílení cílů, hodnot, poslání → vede k učení z vlastního zájmu
4. **Týmové učení se** – tým schopný učit se, schopnost spolupráce, jednat jako tým ne sám za sebe
5. **Systémové myšlení** - snaha vidět organizaci jako celek - nejen izolované okamžiky a zkušenosti

Doporučená literatura:

Senge, P., M 1995. Piata disciplína manažmentu. Bratislava: Open Windows.



UČÍCÍ SE ORGANIZACE - PROBLEMATICKÉ ASPEKTY

- Disciplíny jsou hodně obecné a není vždy zřejmé, jak toho dosáhnout.
- I v knize je zdůrazňována nutnost široce sdílené hodnoty učit se, ale pak nacházíme části, které spojují tyto hodnoty jen s manažery (?)
- Samotná organizace nemůže zabezpečovat sama o sobě učení (orientace na to, co se chtějí učit lidé v ní a jak se učí)
- Není zcela prokázána úspěšnost takové strategie.



VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ

= „Vzdělávání je proces, během něž určitá osoba získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje“ (Armstrong 2007: 461).

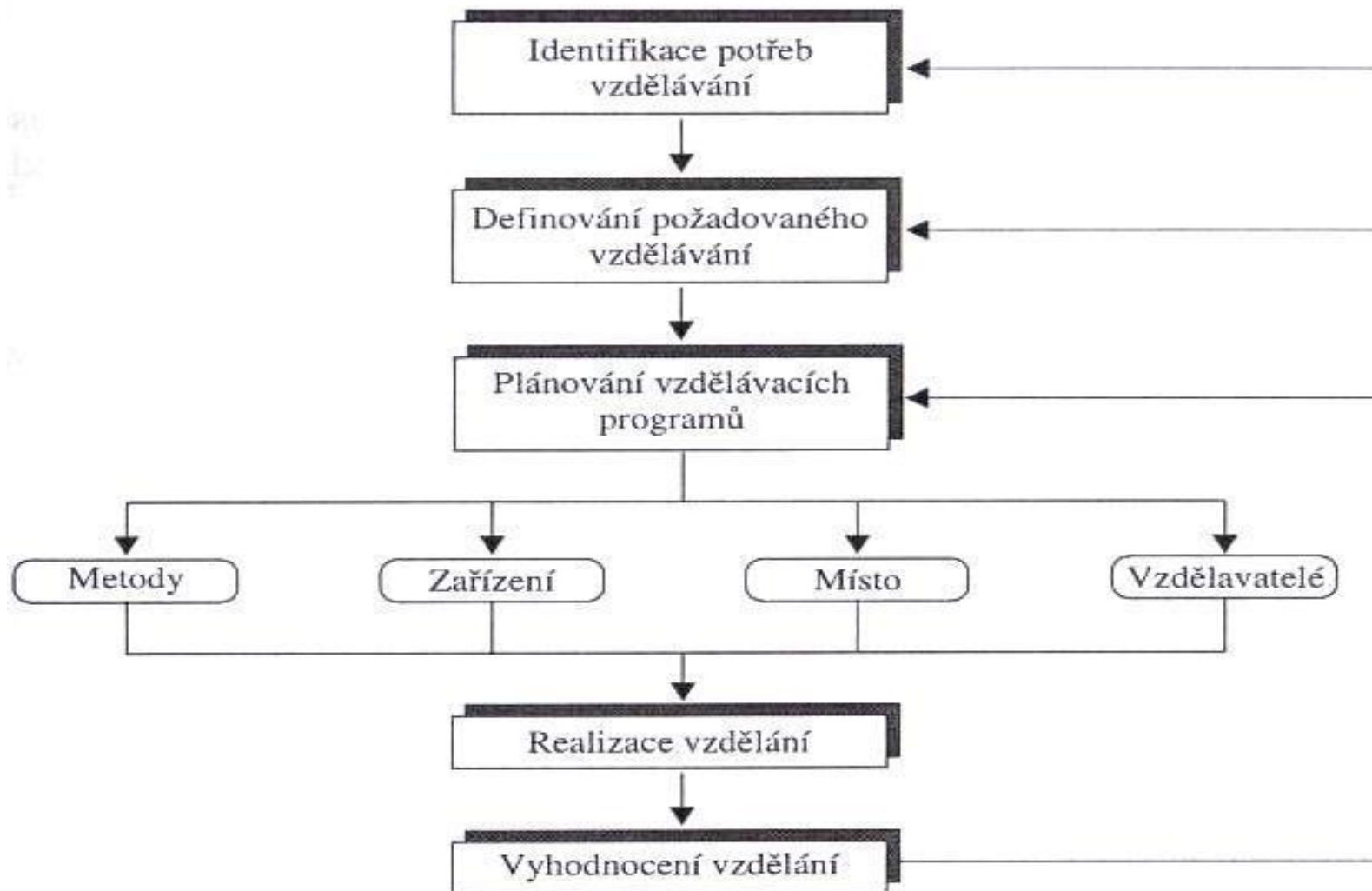
- Proces i výsledek!
- Problematická provázanost cílů vzdělávání v perspektivě osobní a podnikové.
- Typy (Harrisonová 2005):
 - **Instrumentální** – zvýšit základní úroveň výkonu.
 - **Poznávací (kognitivní)** - výsledky jsou založeny na zlepšení znalostí a pochopení věcí.
 - **Citové (emoční)** - výsledky založeny na formování postojů nebo pocitů
 - **Sebereflektující** - formování nových vzorců nazírání, myšlení a chování

PODMÍNKY PRO EFEKTIVNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

- **Motivace ke vzdělávání**
- **Samostatné vzdělávání** – samostatné tempo, ale doprovázení (vazba na plánování osobního rozvoje)
- **Cíle vzdělávání, usměrňování, zpětná vazba**
- **Metody vzdělávání** - variabilita, kombinace
- **Úrovně vzdělávání** – komplexnost metod a nároky na čas vs. přímá fyzická reakce, učení se z paměti



SYSTÉMOVÝ PŘÍSTUP KE VZDĚLÁVÁNÍ



JAK NASTAVIT SPEKTRUM VZDĚLÁVÁNÍ?

• **Neformální vzdělávání**

- Vysoce odpovídající individuálním potřebám
- Může jít o malou mezeru mezi současnými a cílovými znalostmi
- Vzdělávající se osoby rozhodují o tom, jak bude vzdělávání probíhat
- Bezprostřední uplatnitelnost
- Snadno přenositelné
- Odehrává se při práci

• **Formální vzdělávání**

- Závažné pro někoho, ne tak závažné pro jiné
- Všechny vzdělávající se osoby se učí totéž
- Může jít o značnou mezeru mezi současnými a cílovými znalostmi
- O tom, jak bude vzdělávání probíhat, rozhoduje vzdělavatel
- Doba uplatnitelnosti různá, často vzdálená
- Mohou nastat problémy při uplatňování naučených poznatků a dovedností na pracovišti
- Často se odehrává mimo pracoviště

