

# Proces rozvoje lidských zdrojů

VPL436 Řízení a rozvoj lidských zdrojů

Ing. Dagmar Špalková, Ph.D

tel. 549 498 008

e-mail: [dasa@econ.muni.cz](mailto:dasa@econ.muni.cz)



MU, Ekonomicko-správní fakulta, Katedra veřejné ekonomie



# Obsah

- Rozvoj lidských zdrojů – cíle a složky
- Základní termíny
- Učení se (vč. učící se organizace)
- **Vzdělávání**
- Rozvoj manažerů

# Cílem rozvoje lidských zdrojů

...je dosáhnout, aby na všech úrovních v organizaci působili odborně zdatní a iniciativní pracovníci, schopní zvládnout měnící se nároky práce či pracovního prostředí

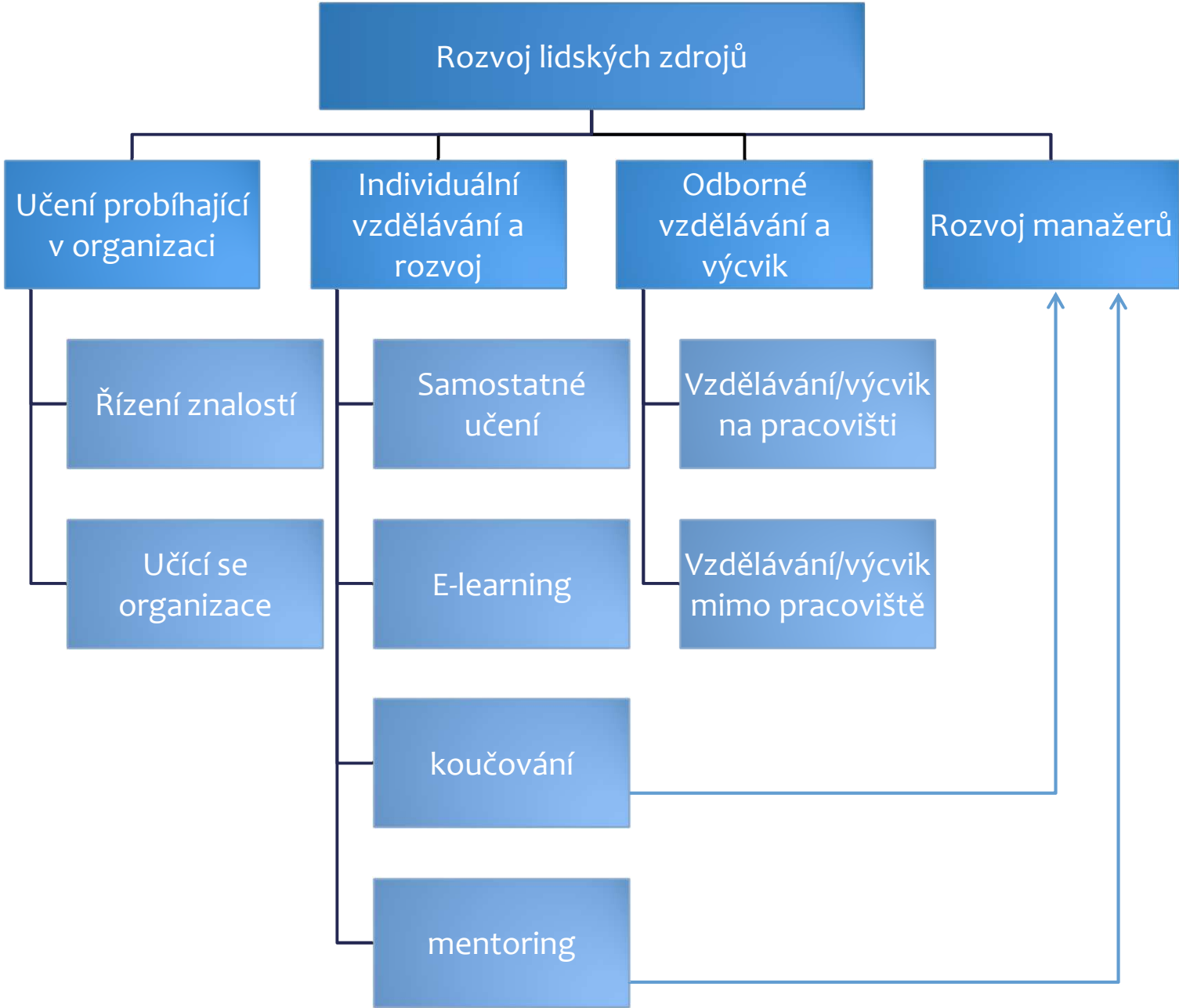
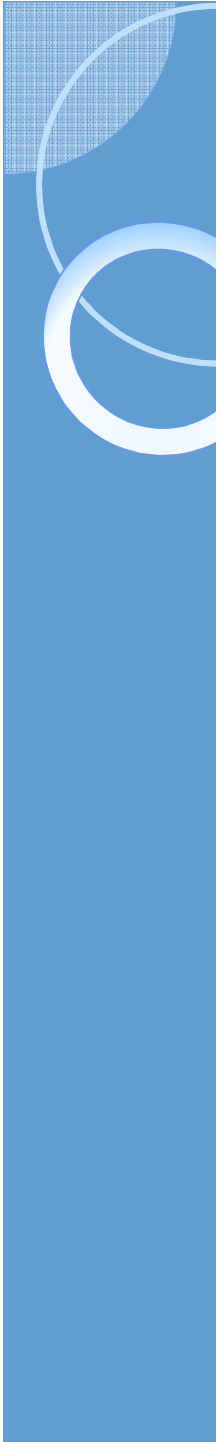




# Cíle strategického rozvoje LZ

➔ zvyšovat schopnosti lidských zdrojů

- rozvoj tzv. intelektuálního kapitálu
- zlepšování a propagování učení
- péče o zaměstnance a jejich zaměstnatelnost v organizaci

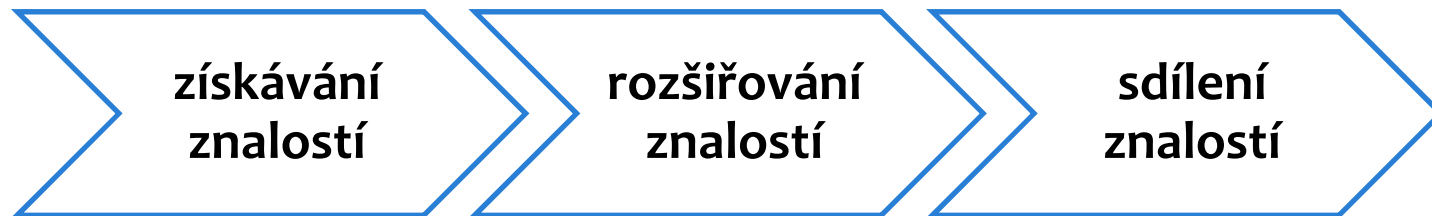




## Základní termíny (z grafu☺)

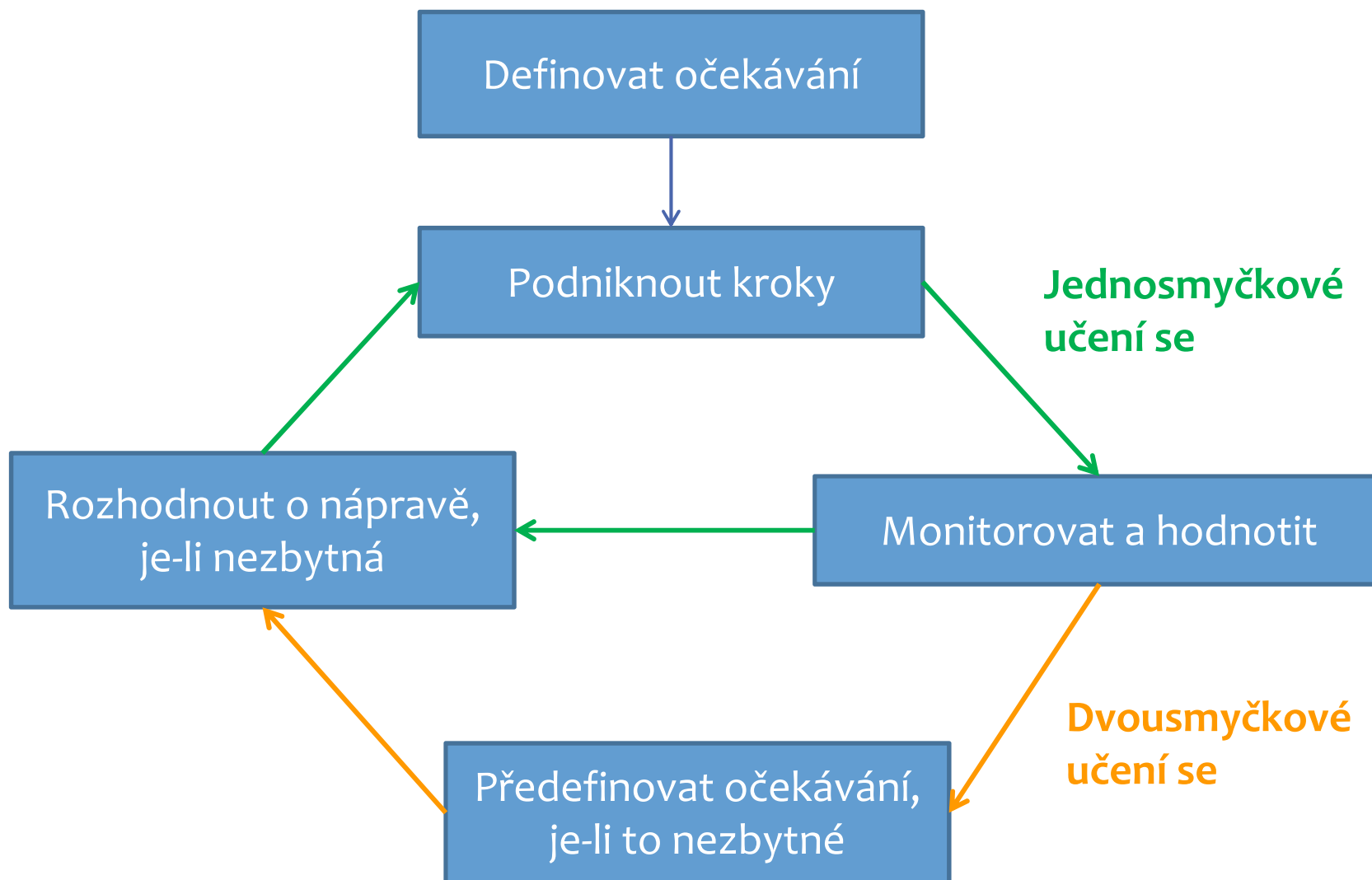
- Učení se = permanentní změna v chování, ke které dochází v důsledku praxe nebo zkušeností
  - (proces učení v organizaci vs. učící se organizace)
- Vzdělávání = rozvoj znalostí, hodnot a vědomostí obecně  
a rozvoj = růst potenciálu prostřednictvím  
vzdělávacích akcí i praxe
- Odborné vzdělávání/výcvik/trénink = plánované a systematické formování chování (znalostí, dovedností a schopností) s cílem efektivní pracovní výkon

# Učení v organizaci



- nejde o prostý souhrn učení jedinců a skupin !
- učení probíhá v kontextu organizace, v interakci s prací a lidmi v organizaci

# Dva typy učení v organizaci







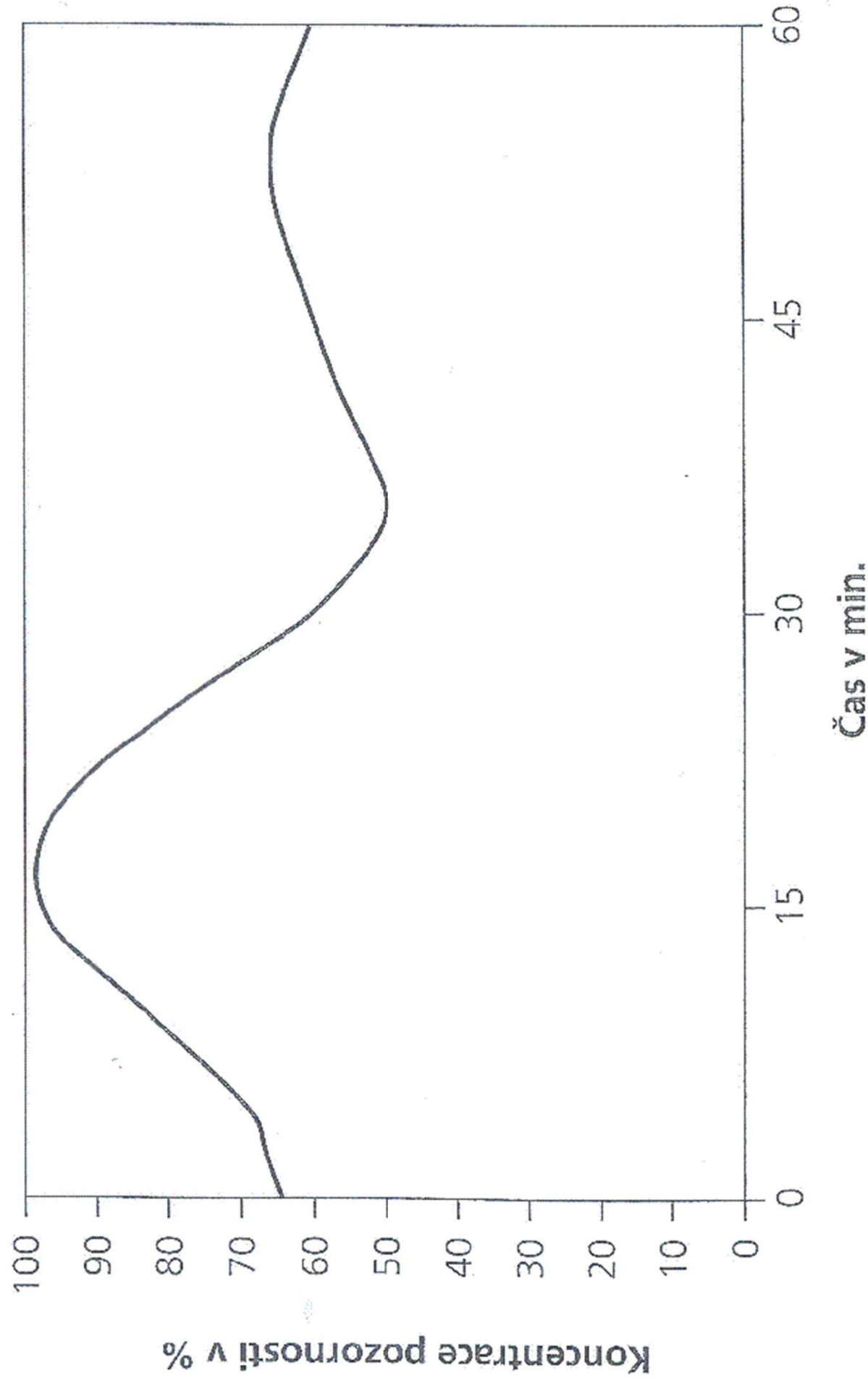
# Učící se organizace

= organizace, v nichž lidé nepřetržitě rozšiřují své schopnosti dosahovat výsledků, po nichž skutečně touží, kde se věnuje péče novým a objevným způsobům myšlení a kde se lidé neustále učí, jak se společně učit.

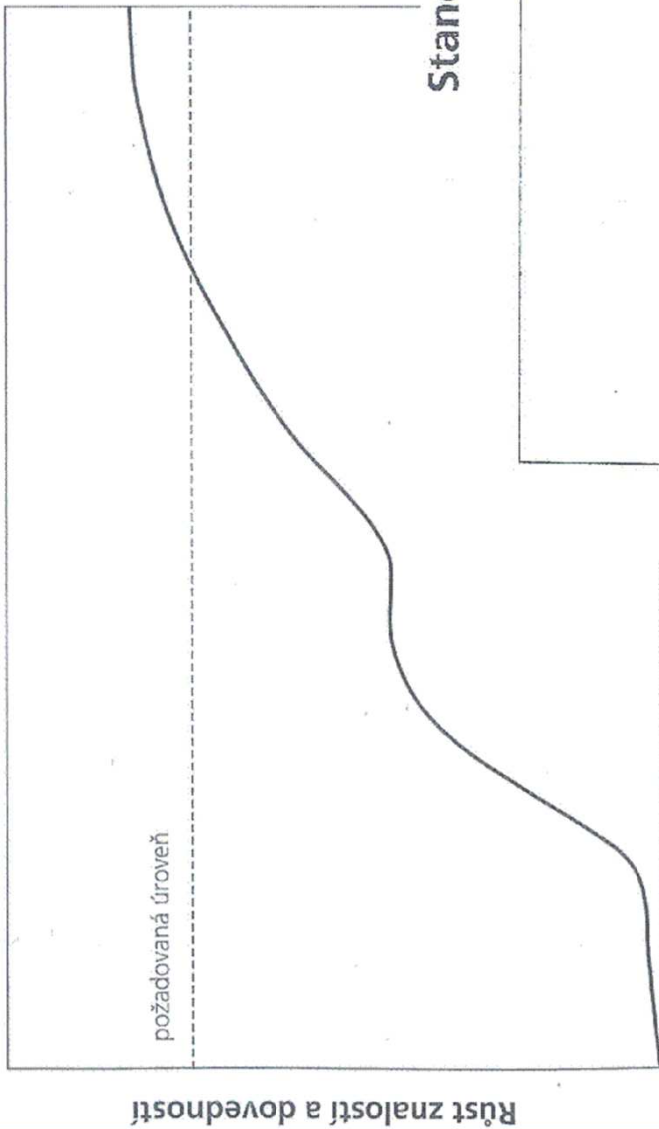
Dle Sengeho – 5 disciplín:

1. Osobní mistrovství
2. Myšlenková schémata /mentální modely
3. Tvorba společné vize /společně sdílené vize
4. Týmové učení
5. Systémové myšlení

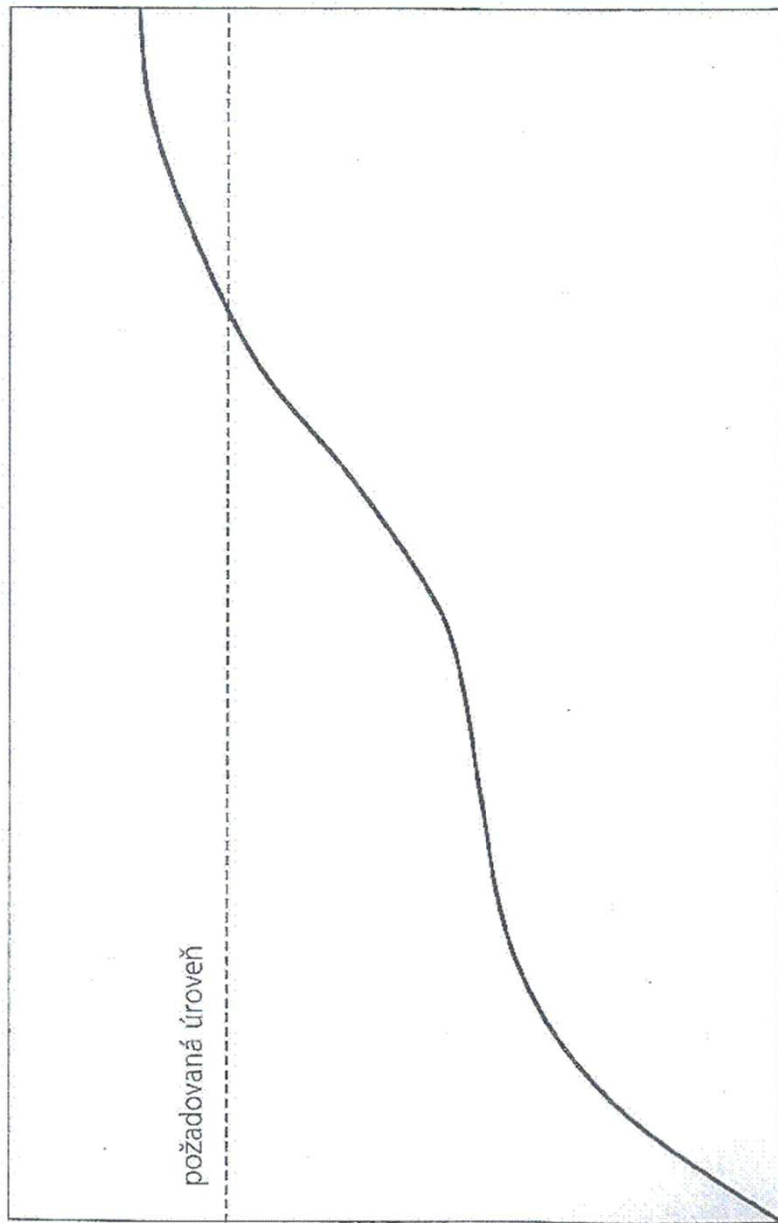
## Kolísání pozornosti během výuky



## Křivka učení náročných úloh

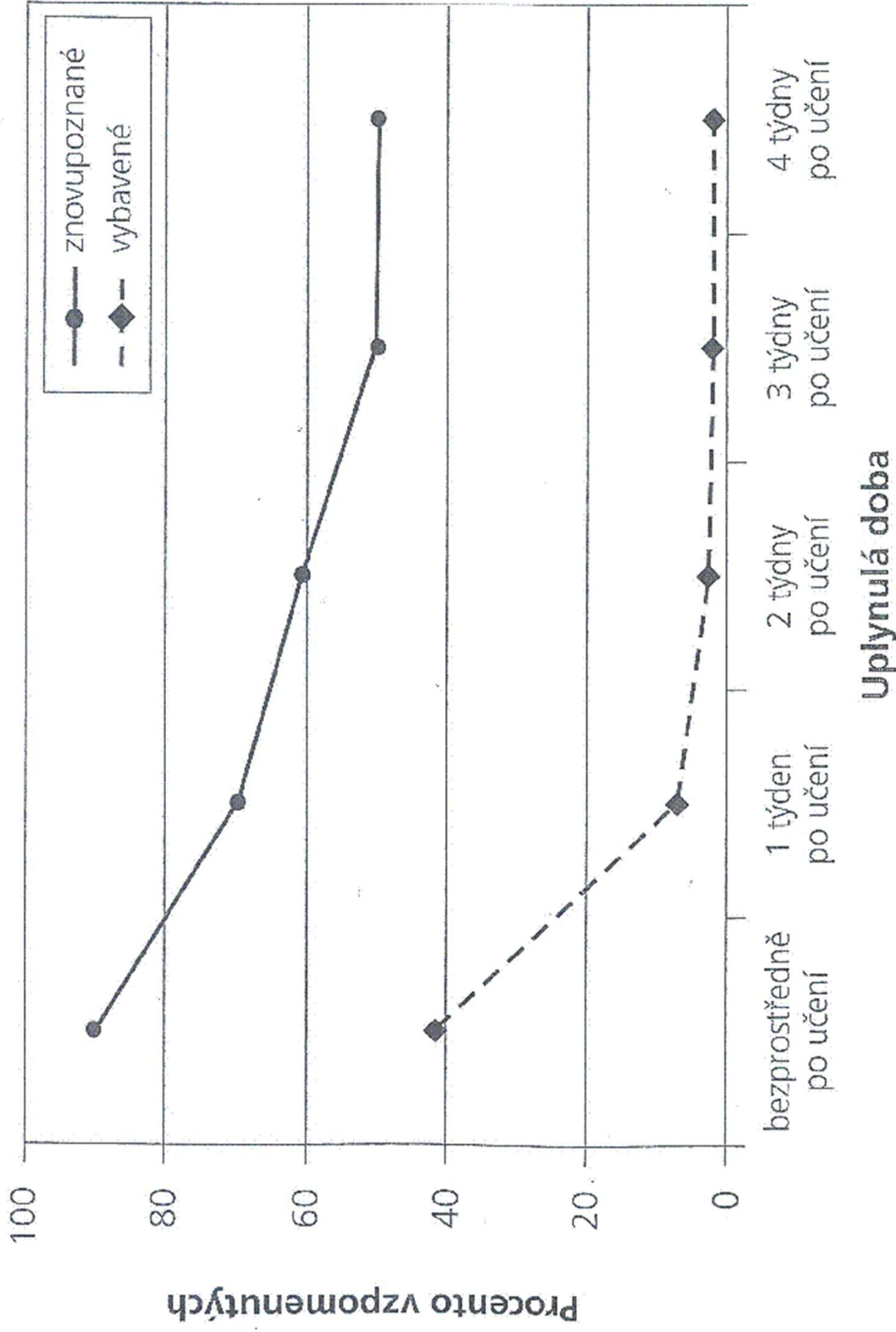


## Standardní křivka učení



Růst znalostí a dovedností

## Křivka zapominání





# Vzdělávání

Vzdělávání je proces, během něž určitá osoba získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje.

- proces i výsledek!

1. Individuální vzdělávání a rozvoj
2. Odborné vzdělávání a výcvik



# Individuální vzdělávání a rozvoj

- Samostatné učení
  - E-learning
  - Koučování
  - Mentoring
- 
- Stínování manažerů

<http://www.csr-online.cz/projekt/stinovani-manazeru/>



# Mentoring

= proces, kdy zkušená osoba vede pracovníka a poskytuje mu pragmatické **rady** a soustavnou **podporu**, čímž pomáhá při jeho vzdělávání a rozvoji

- Individuální vedení od zkušených manažerů

*Historie mentoringu:*

*Homérova Odyssea – Mentor byl věrný přítel, kterému král Odysseus svěřil syna Telemacha v době, kdy válčil v Trojské válce. Mentor měl dbát na princův rozvoj.*

# Koučování

= umění usnadňující zlepšování výkonu, vzdělávání a rozvoj jiných lidí

Kouč – průvodce na cestě osobního růstu

Rámec koučování = GROW model

Goal (goal)	cíl koučování, měřitelné požadavky
R (reality)	úplný popis toho, co se koučovaná osoba potřebuje naučit
O (option)	rozpoznání tolika řešení a aktivit, kolik je jen možné
W (wrapping up)	odhodlání k akci



How Coaching Works  
A Short Movie



produced by  
Coach Meg & Wellcoaches

# Odborné vzdělávání

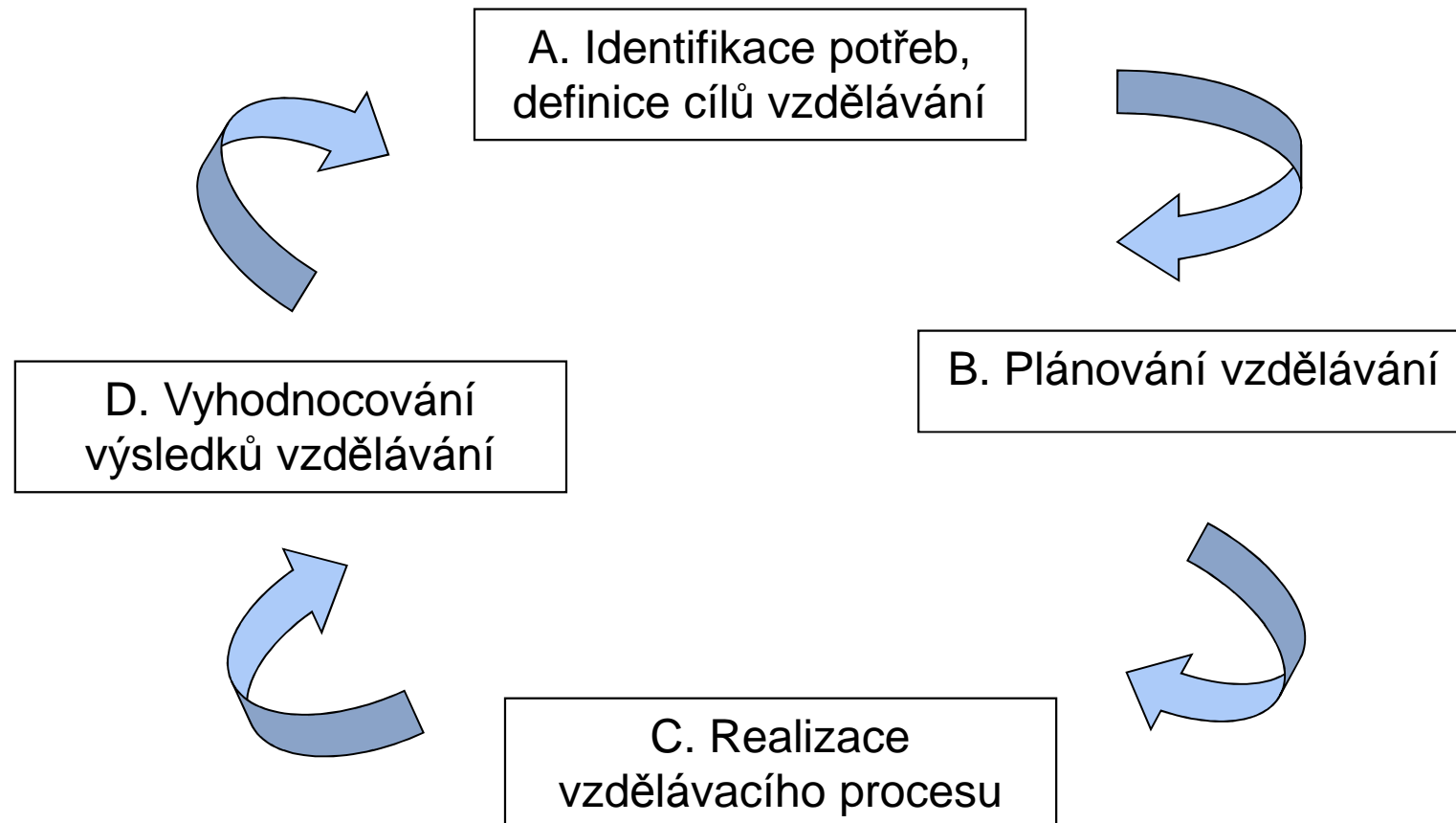
Kvalita lidí podmiňuje úspěch organizace !

⇒ **cíl** přípravy pracovníků: aby v organizaci působili odborně zdatní a iniciativní pracovníci, schopní zvládnout **měníci se** nároky práce

- Zahrnuje
  - prohlubování kvalifikace
  - zvyšování kvalifikace
  - rekvalifikace



# Cyklus vzdělávání



# A. Identifikace potřeb vzdělávání

- spočívá v:

1. shromažďování informací:

- o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků
- o výkonnosti jednotlivců, týmu a podniku

2. porovnání zjištěných údajů s požadovanou úrovní (s podnikovými cíli).



identifikace **potřeb** + stanovení **priorit** = existující problém (stížnosti zákazníků) nebo nová potřeba (nový informační systém)



## B. Návrh programu vzdělávání - PLÁN

odpovědi na otázky:

- jaké školení má být zabezpečeno (**téma**)
  - jaká bude cílová skupina účastníků (**pro koho**)
  - jakými metodami a technikami (**jak**)
  - jaká vzdělávací instituce (**kdo**)
  - kde se vzdělávání uskuteční (**kde**)
  - v jaké časovém období (**kdy**)
  - za jakou cenu (**za kolik**)
- 
- jak a kdy se bude **hodnotit**



# Metody vzdělávání

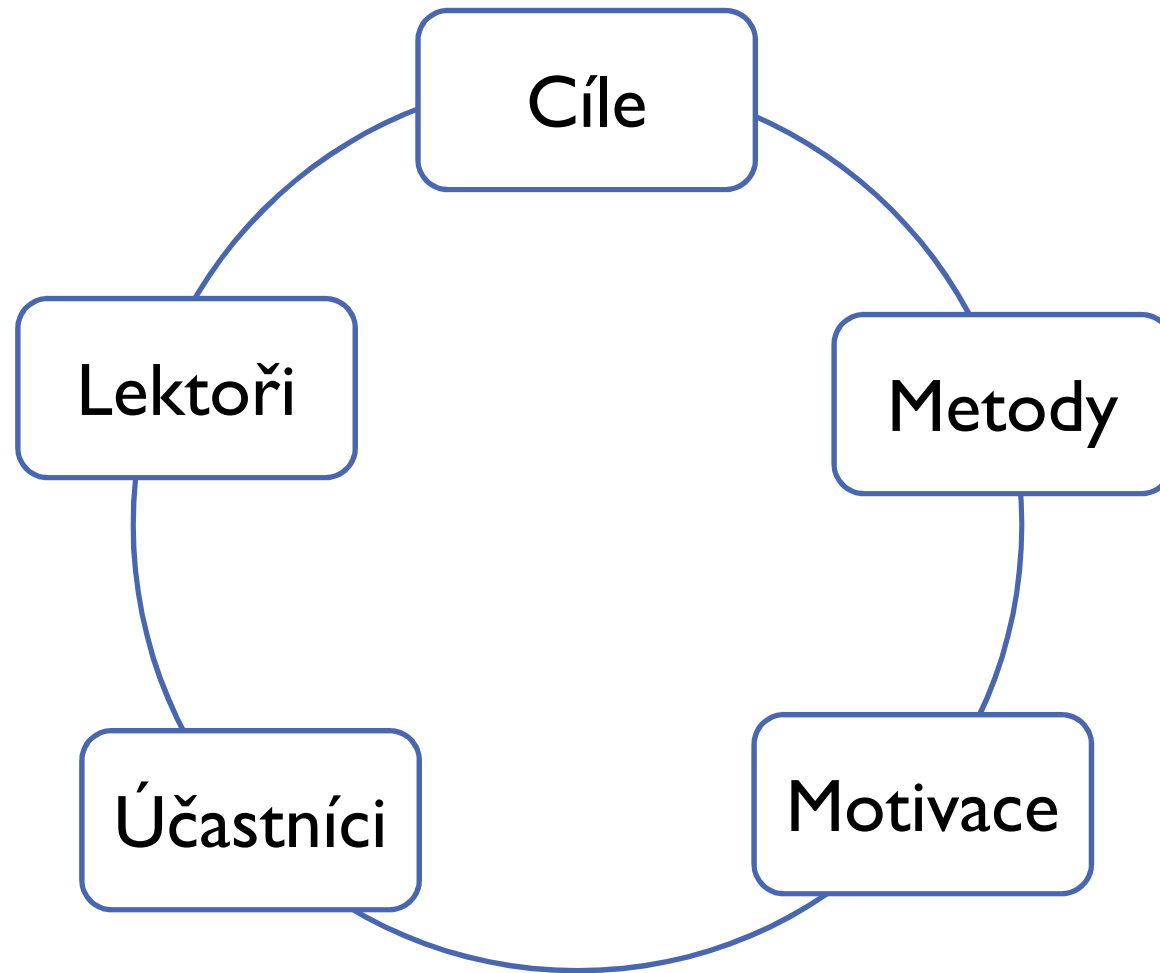
- **Na pracovišti (on the job)**

instruktáž při výkonu práce,  
zaškolení, koučování, mentoring,  
stínování

- **Mimo pracoviště (off the job)**

přednáška, demonstrace, workshop,  
seminář, AC, teambuilding

## C. Realizace vzdělávání



# Lektor – dobrý vs. méně dobrý

DOBŘÍ	MÉNĚ DOBŘÍ
- interpersonální dovednosti	- direktivní styl vzdělávání
- umí dobře poslouchat a klást otázky	- snaha naučit příliš mnoho příliš rychle
- trpělivý, vnímavý, přátelský	- netrpělivost, nízká míra tolerance (když se posluchači pomalu učí)
- flexibilní při užívání školicích strategií a taktik	- odmítání rad týkajících se učebních metod
- dokáží demonstrovat svou kvalifikaci	- nedostatek verbálních schopností
- akceptují podíl odpovědnosti za budoucí výkon posluchačů	- neupravený vzhled



# D. Vyhodnocení

5. vyhodnocování změn v kultuře podniku

4. vyhodnocování dopadu na výkonnost podniku

3. vyhodnocování pracovní výkonnosti jednotlivce

2. vyhodnocování nárůstu vědomostí

1. vyhodnocování reakcí



# Vzdělávání manažerů

Hl. problém – myslí si, že je učení pro ně už zbytečné !

- zpravidla jde o výrazné individuality s různými potřebami
- významné: výběr lektora!

⇒ mentoring, koučování

Příklad témat vzdělávání:

Strategické řízení, Řízení lidských zdrojů, Teambuilding, vedení týmů, Komunikace, Motivování, Time management, Kontrola, řízení kvality, finanční řízení

# Situace v ČR

- 72 % podniků poskytuje vzdělávání svým zamcům
- velké firmy věnují vzdělávání Ø 17 hodin vs. malé firmy pouze Ø 8 hodin na zamce (Ø EU 11/5)
- malá podpora státu (př. neexistence daňových úlev)
- důvody NEvzdělávání zamců:
  - podnik vybírá zamce s požadovanými znalostmi a dovednostmi
  - současné znalosti a dovednosti zamců korespondují s potřebami

Zdroj: L.Klimplová (2011). Zaměstnavatelé a kvalifikace pracovní síly. Disertační práce. MU: Brno.

# Rozvoj lidských zdrojů

Učení probíhající v organizaci

Řízení znalostí

Učící se organizace

Individuální vzdělávání a rozvoj

Samostatné učení

E-learning

koučování

mentoring

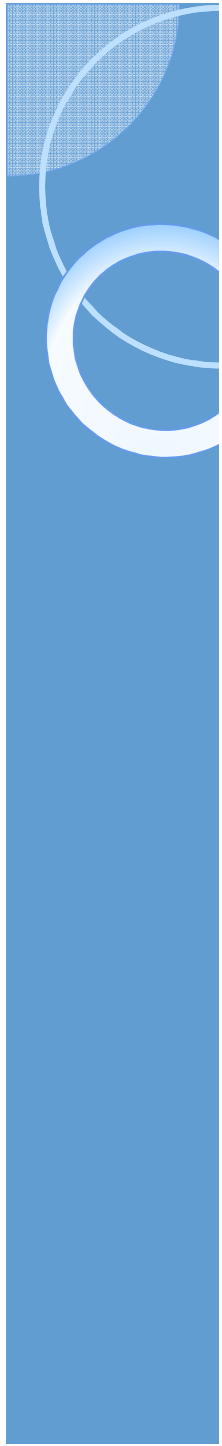
Odborné vzdělávání a výcvik

Vzdělávání/výcvik na pracovišti

Vzdělávání/výcvik mimo pracoviště

Rozvoj manažerů

Co jsme se dozvěděli





# Doporučená literatura

1. ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 9788024714073.  
– část VIII – Rozvoj lidských zdrojů
2. SENGE, Peter M. Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2007, 439 s. ISBN 9788072611621. (s. 21-30)
3. VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. ISBN 9788024736518. (kap. 4 – Podnikové vzdělávání)



Děkuji za pozornost