

# Vzdělávání a rozvoj

---

**PsÚ MU**

Karel Červený, MSc., MBA

# Lektor

---

- Bc. – *andragogika*: FF UP Olomouc
- MBA – Business School Netherlands
- MSc. – *Economics and Management*: Nottingham Trent University - B.I.B.S.
  
- 9 let personální ředitel
- 11 let - lektor a trenér jako koníček
- Od ledna 2008 profesionálně jako OSVČ
- Předseda Asociace pro rozvoj kreativity a inovačního myšlení
- Ředitel firmy Talent Innovation s.r.o.

# Některé příklady lektorské zkušenosti

---

- ČEZ
- RWE
- Škoda Auto
- VZP
- Démos Trade a.s.
- Česká spořitelna a.s.
- České teplo. s.r.o.
- Master of Creativity and Innovation
- Ministerstvo obrany
- Ministerstvo průmyslu a obchodu
- Masarykova Univerzita

# Věčné dilema personalisty

---

- Nakoupit na trhu práce hotového odborníka
- Vychovat si odborníka vlastními silami

# Vlastní možnosti firmy

---

- V čem a jak může vychovat a vzdělat svého zaměstnance?
- V čem musí použít externí vzdělávací agenturu?
- Co si firma nemůže udělat sama?

# Za co platíte?

---

Za výsledek. Stav před a stav po kurzu...

- Zná – nezná
- Změnil se – nezměnil se (postoj)
- Dovede – nedovede
- Jak dlouho to trvalo
- Kolik to stálo
- Jsou vzdělávání, za která ručí jen agentura...
- Jsou vzdělávání, kde firma musí spolupracovat s agenturou...

# *Cvičení*

---

- Co je to vzdělávání a rozvoj?
- Napište seznam věcí, které jste se kdy snadno a rychle naučili a váš názor proč?
- Co si nejvíce pamatujete ze školy?

Turbulence, chaos,  
nejistota



# Turbulentní svět

---

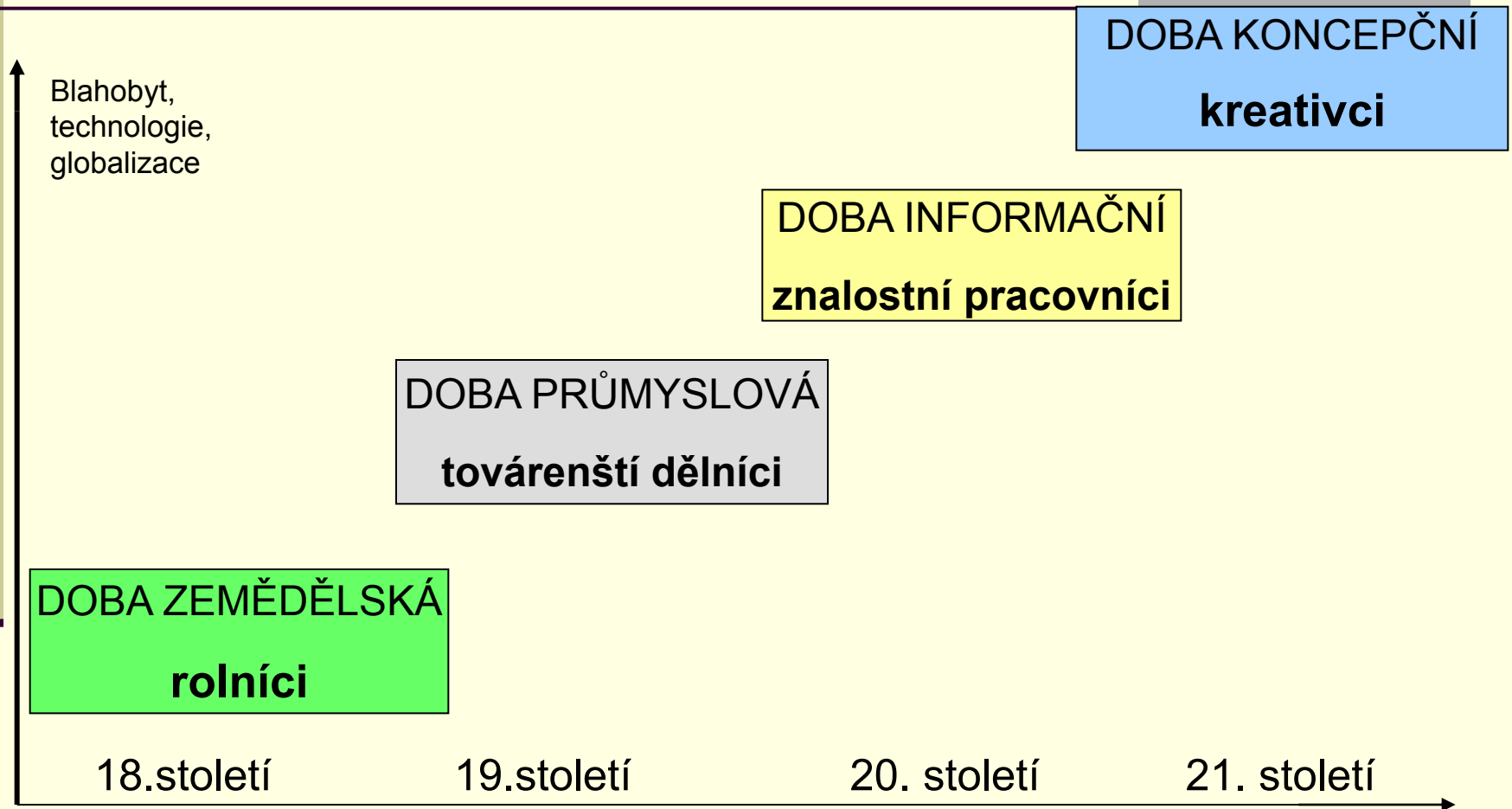
- Každý rok zkrachují milióny firem
- Každý rok vznikají nové
- V žebříčku 50 nejvíce inovativních firem dochází k **velkým pohybům**

# Turbulentní svět

---

- Kromě finanční síly je nejdůležitějším kapitálem nápad – inovace
- Za 30 let se změnil poměr mezi oceněním hmoty a myšlenky: dříve 70:30 dnes 30:70
- Prodej myšlenek – patenty a licence

# Nastala éra tvořivosti



# Cvičení - míra turbulence

---

- Potravinářský průmysl
- Software
- Strojírenství
- Energetika
- Finančnictví
- Chemie
- Biotechnologie
- Molekulární chemie
- Pohřebnictví
- Medicína
- Výroba nábytku
- Oblékání
- Kosmetika
- Péče o staré lidi
- Péče o zvířata
- Cestování
- Zábava
- Umění
- Dopravní systémy
- Těžba surovin

# Here's Top 10 For 2010:

- 
- 1. Facebook (Last Year 15)
  - 2. Amazon (Last Year 9)
  - 3. Apple (Last Year 4)
  - 4. Google Last Year 2)
  - 5. Huawei (New)
  - 6. First Solar (Last Year 18)
  - 7. PG&E (New)
  - 8. Novartis (New)
  - 9. Walmart (Last Year 33)
  - 10. HP (Last Year 12)
  - 11. Hulu
  - 12. Netflix
  - 13. Nike
  - 14. Intel
  - 15. Spotify
  - 16. BYD
  - 17. Cisco Systems
  - 18. IBM
  - 19. GE
  - 20. Disney
  - 21. Gilt Groupe
  - 22. Indian Premier League
  - 23. PatientsLikeMe
  - 24. Grey New York
  - 25. BMW DesignworksUSA
  - 26. Synthetic Genomics
  - 27. FiLife
  - 28. Frito-Lay
  - 29. Alibaba
  - 30. MITRE
  - 31. HTC
  - 32. Diller Scofidio + Renfro
  - 33. Firstborn
  - 34. Sportvision
  - 35. Ideo
  - 36. Samsung
  - 37. Glam Media
  - 38. Ngmoco
  - 39. VNL
  - 40. Aldi Süd
  - 41. Fast Retailing
  - 42. Huayi Brothers
  - 43. Athenahealth
  - 44. MVRDV
  - 45. Alstom
  - 46. Quantcast
  - 47. Good Guide
  - 48. Microsoft
  - 49. Politico
  - 50. Twitter

# Inovativní firmy

---

- Strategie „modrého oceánu“
- Co jsou obory budoucnosti?
- Jak hledat nové tržní niky?

# Tři pilíře růstu firmy

---

- Firemní kultura
- Individuální motivace
- Vzdělávání

# Co s tím?

---

- *„Každá firma usilující o úspěch v náročnějším podnikatelském prostředí se především musí vypořádat se základním dilematem:*
- ***„Úspěch na trhu je stále závislejší na schopnosti učit se, přesto však se většina lidí učit neumí.“***

Chris Argyris

*Proč?*



Co je to vzdělávání  
a rozvoj?



# Co je to vzdělávání?

---

- Vysvětlete podstatu vzdělávání
- Popište proces vzdělávání

# Vzdělávání v čem?

---

- Postoje
- Znalosti
- Dovednosti
- Změna osobnosti – charakter (*zdravé sebevědomí*)
- Práce s lidskou energií


# Několik způsobů učení - špatně

---

- Drahý a neefektivní – většina přístupů HR
- Lidé se rychle neposouvají k dovednostem
- Zůstává u informační znalosti, která se rychle vytrácí...
- Absolventi jsou otráveni, že se málo naučí
- Peníze jsou vyhozené oknem...

# Míra zvnitřnění znalostí o vedení lidí

---



Hluboké zvnitřnění – změna myšlení, postoju, baví mě to, ovládám rutinně

Dovednost - umím rutinně –. Neprožívám žádnou změnu, je to účelové...

Znám – umím vysvětlit. Není to dovednost – praxe je horší, staré vzorce chování

Něco o tom jsem se učil, je to mlhavé, mám povědomí, ale dělám to po svém

# Několik způsobů učení - dobře

---

- Vzhledem k výsledku levný a velmi efektivní
- Lidé velmi rychle získávají dovednosti
- Lidé mají radost z toho, jak jim to jde
- Peníze na vzdělání se staly investicí

Rüst

---



# Růst? Jak moc?

---

- Jaká máme omezení růstu?
- Kdo nám je dává?



# Růst skrze vzdělávání?

---

- Co neroste, to zakrní
- Kdo zakrní, bude převálcován
- Vše v přírodě se dere ku světlu (poznání)
- Rostliny, které získají nejvíce světla, přerostou ostatní
- Čím více toho chápeme, tím rychleji vstřebáváme další informace

# Proč vzdělávání?

---

- Celý svět se vzdělává
- V každém věku se lze vzdělávat
- Konkurence na trhu práce šíleně roste
- Nejlepší uplatnění - lidé s vynikajícím vzděláním a zkušenostmi
- Cena znalostí a dovedností prudce roste

# *Cvičení*

---

- Co je to učící se organizace?
- Co se učí učící se organizace?

# Učící se organizace

---

- TOP 500 (třetina už není, udělali někde chybu, která se jim vymstila)
- Přežijí jen učící se organizace
- Učení se z dobrých kroků a chyb těch nejlepších
- Učení z vlastních chyb
- Učení od obchodníků
- Učení od zákazníků
- Učení od vzdělávacích společností
- Učení se navzájem

# Učící se organizace

---

- Vnímání všeho důležitého, co se děje v příbuzných oborech (marketing, reklama, technika, inovace, procesy, péče o zaměstnance)
- Široké sdílení informací důležitých pro práci
- Benchmarking ve všem důležitém...v čem?

# Učící se organizace

---

- Podnikové zapomínání překonaných věcí
- Experimentování jako základní prvek úspěchu
- Trpělivost, tolerance chyb, když se něco nepovede
- Učení se - základní akcent ve FK
- Vhodné rozebírání chyb a omylů jako nejlepších témat
- Rozebírání úspěchů konkurence
- Rozebírání slabých signálů a trendů v příbuzných oborech
- Zapojena je úplně celá firma !!!!

# Benchmarking ve vzdělávání

---

- Jakou má konkurence vzdělanost ve struktuře
- Jaký mají systém vzdělávání, kolik na vzdělávání dávají peněz?
- Mají kariérní plány navázány na vzdělávání a na hodnocení?
- Jakou váhu tam má vzdělávání?
- Jaký je o firmu zájem mezi absolventy škol?
- Kdo pro ně trénuje a školí?



# Význam vzdělávání zaměstnanců

---

- Podnikový vzdělávací institut – přenášení poznatků do celé firmy
- Formování kompetencí v souladu se strategií a cíli organizace
- Vyrovnávání znalostní a dovednostní úrovně ve všech pobočkách
- Pochopení smyslu různých opatření
- Budování firemní kultury
- Motivace zaměstnanců ke vzdělávání

# Systematické a nesystematické vzdělávání

---

- Co je lepší? A proč?
- Cyklus vytvoří rámec, který umožňuje pochopení
- Rámec umožňuje lépe vstřebávat ostatní poznatky, spojovat je a vytvářet nové
- Mozek si zvyká – stává se pružnější
- Lidé si vytvářejí návyky
- Může se postupovat od jednoduššího ke složitějšímu
- Systém umožňuje dosahovat vzdálenějšího cíle
- Lidé si na „školeních“ vyměňují zkušenosti a obohacují se navzájem

# Vzdělávání jako motivace a odměna

---

- Pracovník ví, že na něm záleží
- Má možnost profesního a osobního růstu
- Má možnost růst kariérně
- Vzdělávání často stojí peníze, které si pracovník nemůže dovolit
- Pro cca 20 % zaměstnanců je to odměna
- Pro cca 20 % zaměstnanců je to otrava

# Formy a metody vzdělávání

---

- Jednorázové a cyklické programy
- Trénink – nácvik dovedností (až 80 % zapamatování)
- Seminář, školení – teoretická záležitost
- Učení zážitkem – informace musí mít emoční náboj, jinak zapadne (*zážitková pedagogika*)

# Formy a metody vzdělávání

---

- Praxe, souvisí s tréninkem
- Mentorování – poučování, udílení rad
- Tutorování – průvodce, rádce
- Koučování – pomocí otázek koučovaný prohlédne, změní postoj a chování

# Typy učení - vnímání

---

- Míra zapamatovatelnosti záleží také na našem dominantním způsobu vnímavosti.
- Každý z nás má v sobě namixováno několik typů vnímavosti
- Nejvíce – až 80 % z nás máme dominantní zrakový kanál
- Pak následuje pocitový, sluchový a kinestetický

# Tajemství úspěchu firem

---

- Málokdo to umí
- Jen ti moudří to umí využít
- Skrývá desítky až stovky % nárůstu PH a PP

# Intelektuální kapitál firmy

20 %

Finanční kapitál

■ Ledovcová bilance



Strukturní kapitál – org.

- Víze, strategie, firemní kultura
- Mechanismy celopodnikového vzdělávání
- Organizační schopnosti
- Řídící struktura

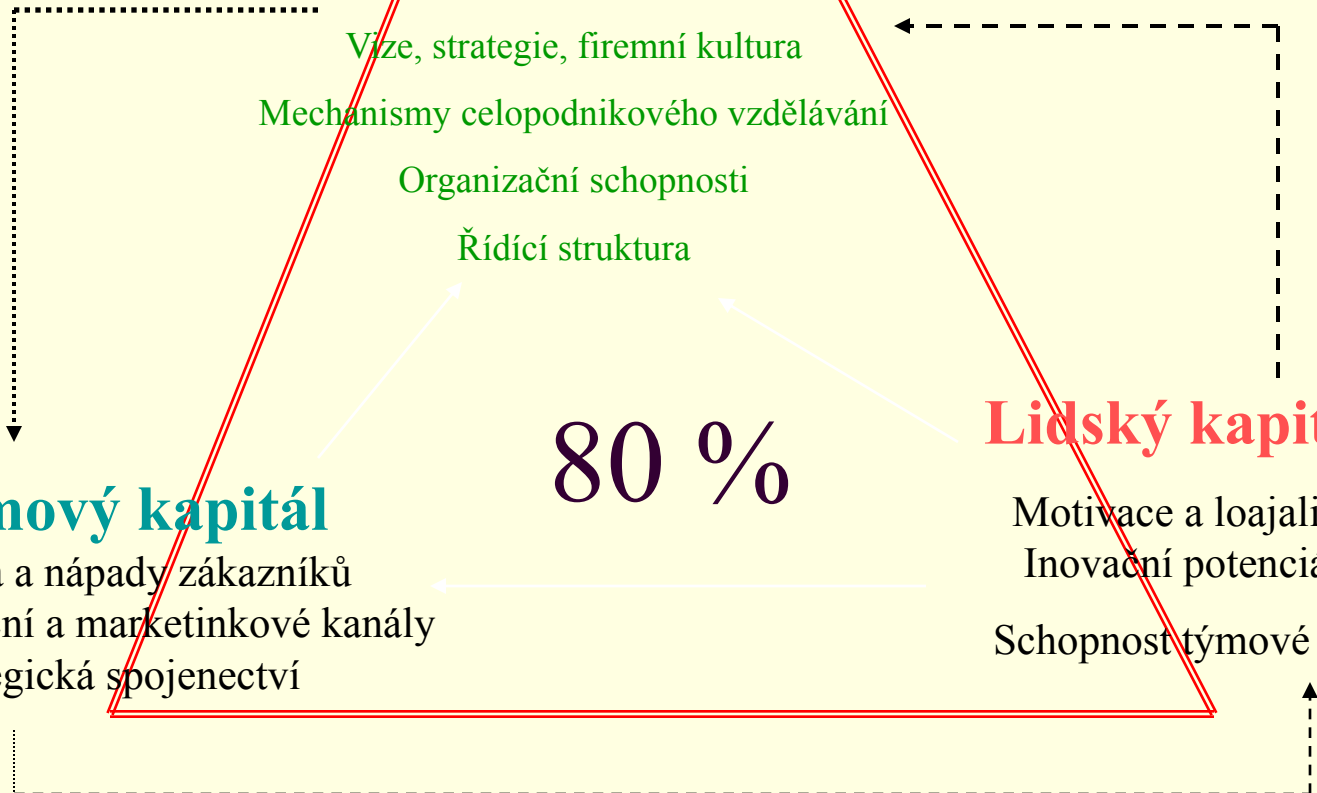
Lidský kapitál

- Motivace a loajalita
- Inovační potenciál
- Schopnost týmové práce

Zájmový kapitál

- Loajalita a nápady zákazníků
- Distribuční a marketinkové kanály
- Strategická spojení

80 %





# Ledovcová bilance

---

Intelektuální kapitál = lidský kapitál + zájmový + (-) strukturní

- Jak spolu souvisí?
- Strategie - Klíčové faktory úspěchu
- Strukturní neboli organizační kapitál, je to, co zůstává, když jde pracovník domů
- Lidský kapitál je to, co každý večer odchází s pracovníkem
- Zájmový kapitál umožňuje lidskému realizovat svůj potenciál
- Finanční kapitál – výsledek všech tří složek

# Vzdělávání – v čem?

---

- Postoje
- Znalosti
- Dovednosti
- Změna osobnosti – charakter (*zdravé sebevědomí*)
- Práce s energiemi

# Synergie v procesu učení

---

- Látka baví – nebaví
- Je nová – doplňující
- Rozumím – nerozumím
- Látku považuji za užitečnou či ne
- Učím se ve shodě s dominantním smyslovým vnímáním
- Opakuji ve vhodných cyklech
- Naučené sděluji druhým
- Naučené sám používám a dále rozvíjím

# Další malé příčiny

---

- Příběhy
- Emoce
- Zasazování do známého rámce
- Šok
- Pohoda
- Lákavý cíl
- Povzbuzení šéfa
- Povzbuzení lektora

- Opakování v jiných souvislostech
- Možnost si vše zkusit
- V práci čekají na to, co mě v kursu (škole) naučí
- Vytrvalost
- Vlastní práce se spojováním čerstvých a dřívějších informací
- Příklady úspěchu

# *Cvičení*

---

- Díky čemu rosteme?
- Za jakých okolností jste nejvíce vyrostli?
- V čem jste nejvíce vyrostli?

# Růst a rozvoj

---

# Role

---

Kolik zastáváme rolí v životě?

- Dcera – syn
- Otec – matka
- Dědeček – babička
- Kamarád – kamarádka
- Pracovník ve firmě
- Student
- Občan
- Řidič - chodec

# Role

---

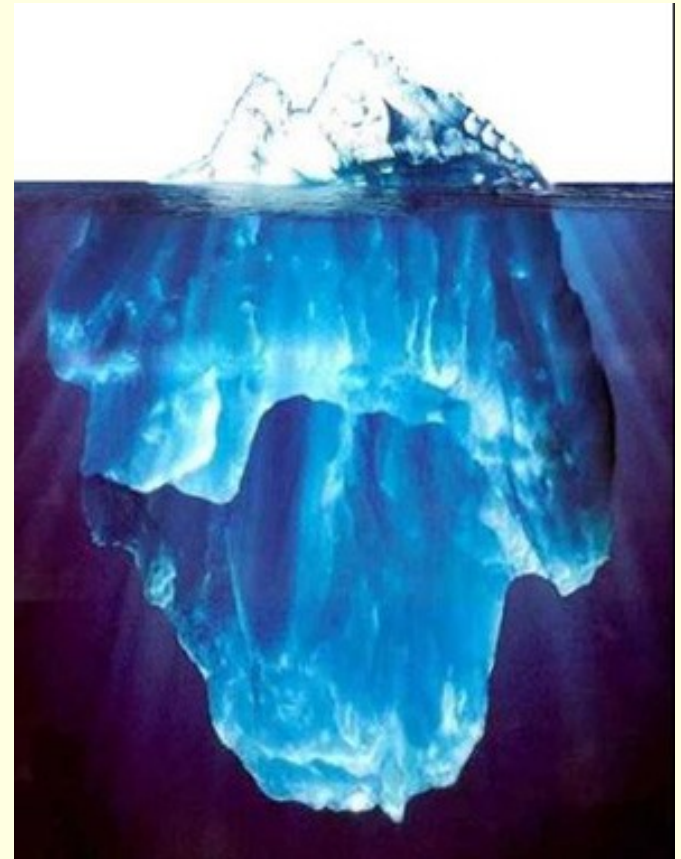
- Jak se role vzájemně ovlivňují?
- Naplnění rolí
- Spokojenost doma = spokojenost v práci
- Spokojenost v práci = spokojenost doma
- Člověk není jen pracovník
- Je nutné rozvíjet celého člověka



# Co tvoří podstatu naší osobnosti?

---

- Psychika je velmi složitá
- Nad JÁ
- JÁ
- Id – ono – podvědomí
- Co je nejdůležitější?
- Co nám říká Id?
- Vzorce chování
- Programování druhými
- Sebeprogramování



# Co tvoří potenciál pracovníka?

- 5:95
- Firma využívá 5%



# Vzorce chování

---

- Když k současnému programu a vzorcům chování docházelo mnoho let, nelze program změnit za pár dnů.
- Příklad – programování ve škole
- Programování Alois Hudec
- Technoložka ve výrobě
- Matka s rakovinou
- Moje MBA
- Pokusy se svaly

# Možná změna

---

Změnu postojů k sobě samému, k jiným lidem, k velkým úkolům, k prohrám je možné dosáhnout:

- Šokem: tragédie
- Silnými zážitky: prohry, rozvod, štěstí, mimořádná pomoc
- Po troškách dlouhodobě: každodenním působením, drobnými úspěchy v překonávání sebe sama

# Zaručený rozvoj

---

Nový program: spolupráce s psychologem a koučem, trvá asi dva roky

- Krok za krokem, od úspěchu k úspěchu
- Jediný možný program změny

Člověk se stává tím, na co nejvíce myslí:

- Očekávání dobrého
- Mám vše pod kontrolou
- Mám se rád – ráda
- Mám rád lidi
- Svět je báječné místo k žití

# Zdravé sebevědomí

---

Jak se pozná zdravé sebevědomí?

- Vysoké EQ
- Sebepoznání
- Sebeřádek
- Sebeřízení
- Empatie
- Soucit
- Mít se rád(a)
- Mít rád druhé (Milujte bližního svého jako sebe samého)

# Firma supluje školu a rodiče

---

- Pracovníci obvykle nejsou hotoví lidé
- Nemají zdravé sebevědomí
- Proto si ubližují
- Nebývají týmoví hráči
- Závidí si úspěch a peníze
- Nepomohli rodiče
- Nepomohla škola
- Musí je dotvořit firma
- Hotoví lidé poskytují firmě největší přínosy

# *Cvičení*

---

- Co a jakými prostředky můžeme rozvíjet na řádcích pyramidy?



# Potenciál zaměstnance

---

# Co je to potenciál pracovníka?

---

- City – zanícení, sebemotivace, pracovat celým srdcem
- Týmová spolupráce, soudržnost, podpora druhých
- Tvořivost druhého a třetího řádu
- Vztah k druhým,
- Postoje k práci, k úkolům
- Energie – přenos energie na druhé
- Vytrvalost, houževnatost
- Imaginace, vize
- Sebeřízení

# Kolik intelektového potenciálu?

---

- U dělníků do 1 %
- U účetních do 5 %
- U specialistů do 10 %
- U manažerů do 25 – 30 %

Nevyužitá intelektuální kapacita je plýtváním

# Co je klíčem ke všem ostatním?

---

- Všechny oblasti lze otevřít a rozvíjet, když se začne zvyšovat sebevědomí.
- Krok za krokem psycholog
- Krok za krokem kouč

# Psycholog

---

Jak může k osobnost. rozvoji pomoci psycholog?

- Sebepoznání
- Sebeakceptace
- Sebeřízení – plán osobního rozvoje
- Dodržování plánu
- Změna vzorců chování
- Programování k úspěchu
- Možnost se vypovídat
- Zrcadlo

# Kouč

---

- Sleduje manažera při poradách či obchodních jednáních
- Natavuje zrcadlo
- Klade otázky
- Rozebírá obtížné situace
- Facilituje krizová jednání

# Jaká existují rozvojové tréninky

---

- Prázdninová škola Lipnice
- Roční kurs tvořivosti
- MFA
- MA
- Kurs programování – psycholog na míru
- Výtvarné kursy
- Experimentální divadlo
- Tanec
- Kursy sebepoznání

# Naplňování strategie skrze vzdělávání



# Úrovně řízení čehokoliv ve firmě

---

- **Strategická:** *cíle firmy dlouhodobé  
top management, Rada pro strategické řízení, Rada změn*
- **Taktická:** *roční - půlroční  
naplňování strategie střední management*
- **Operační:** *každodenní naplňování strategie  
mistři, referenti, dělníci*

# Strategická úroveň

---

- Vize – kam chci dojít
- Strategické cíle – měřitelné parametry vize
- Strategický plán – jak to provést - prostředky

# Taktická úroveň

---

- Jakými nástroji realizovat strategický plán  
*(vzdělávání – v čem, kdo bude vzděláván, kým, jak často, za kolik, jak to měřit a vyhodnocovat)*
- Roční plán
- Půlroční
- Měsíční

# Operativní úroveň

---

- Týdenní plány
- Denní plány

Detailní soustavné naplňování strategických cílů

# Věčné dilema personalisty

---

- Nakoupit na trhu práce hotového odborníka
- Vychovat si odborníka vlastními silami

# Vlastní možnosti firmy

---

- V čem a jak může vychovat a vzdělat svého zaměstnance?
- V čem musí použít externí vzdělávací agenturu?
- Co si firma nemůže udělat sama?

# *Cvičení*

---

- Namaluj reklamu na podnikové vzdělávání..

# Plán vzdělávání: tříletý, roční, měsíční

---

## **Tvrdé znalosti a dovednosti:**

- Zbožíznalectví
- Výroba
- Controlling
- Znalost postupů a procesů
- Fakta a souvislosti
- BOZP
- Jazyky

## **Měkké dovednosti**

- Postoje
- Komunikace
- Vyjednávání
- Asertivita
- Vedení a řízení
- rozhodování
- Tvořivost
- Týmová spolupráce



# *Cvičení*

---

- Co jsou to tvrdé dovednosti?
- Co jsou to měkké dovednosti?

# Rozdíl mezi tvrdými a měkkými

---

## Tvrdé znalosti

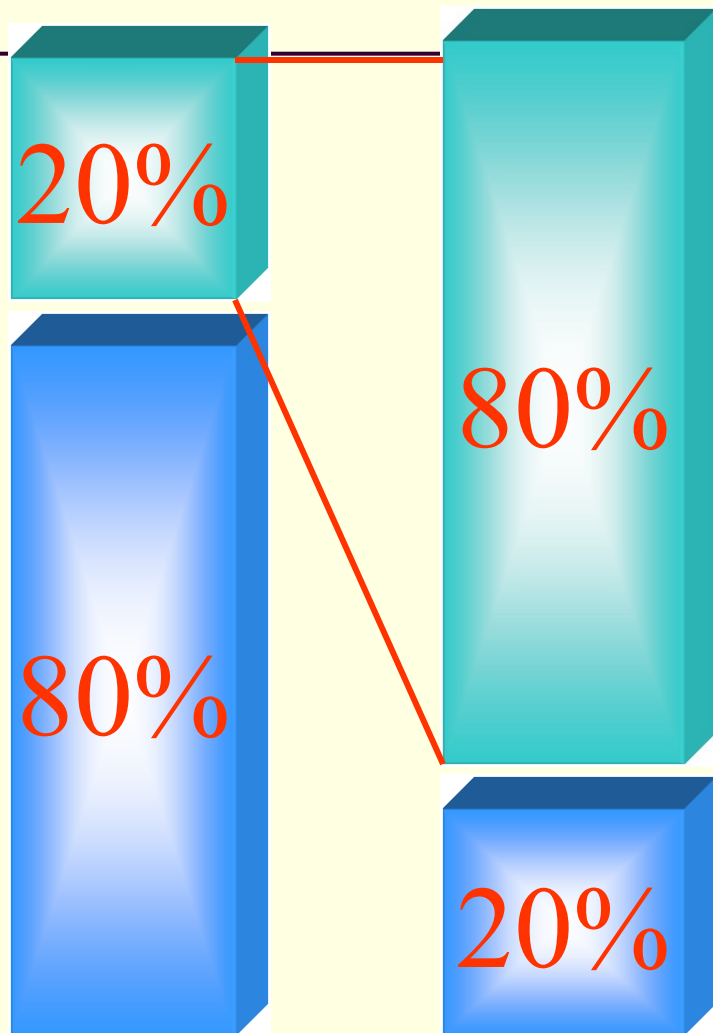
- Lze rychle a snadno naučit
- Rychlá změna mezi stavem umím a znám a neumím – neznám
- Lze rychle ověřit testem, vyzkoušením
- Jsou na úrovni rozumových procesů

# Měkké dovednosti

---

- Postoje: mění se dlouho
- Systematicky, pravidelně
- Trvá to dva až tři roky
- Nelze hned ověřit
- Pracovní chování,
- Způsob vedení,
- Přístup k zákazníkům,
- Umění jednat s lidmi
- Umění komunikace

# Poměr pravidla 80/20



- Poměr **80/20** je přibližný
- Může také platit poměr:

**5 / 95**

**35 / 65**

**1 / 99**

**99 / 1**

- Ale nikdy neplatí

**50 / 50**

# Testy

---

- Testy MBTI

**Jak se vybírá vzdělávání?**

# Obvyklý způsob vybírání vzdělávání

---

- Požadavky vedoucích
- Vybírání z katalogů vzdělávacích agentur
- Doporučení známých
- Vybírání z *www.educity.cz*

# Identifikace vzdělávacích potřeb

---

- Strategické cíle firmy
- Konkurenceschopnost
- Výstupy ze systému hodnocení
- Požadavky vedoucích
- Vlastní odhad personalisty
- Požadavky zaměstnanců



# Identifikace vzdělávacích potřeb

---

- Výstupy z HV
- Výstupy od zákazníků
- Výstupy z benchmarkingu
- Záznamy kritických případů firmy

# *Cvičení*

---

- Napište, jaké maličkosti rozhodují o vzniku kvalitní dovednosti?

# Efektivita vzdělávání

# Cvičení: investice – nebo náklad?

---

## Cvičení

- Kdy je vzdělávání nákladem a kdy investicí?

# Vzdělávání jako náklad

---

- Často školení povinná ze zákona
- Vzdělávání, u nichž se neměří přínos
- Vzdělávání, která nenaplňují potřeby firmy
- Vzdělávání pro „čárku“
- „Nahnaní lidé“
- Málo využívané v praxi či velmi opožděně
- Není ve firmě vnímáno jako hodnota

# Vzdělávání jako investice

---

- Přesně naplňuje potřeby firmy – strategické cíle
- Je důkladně plánováno a komunikováno se všemi zúčastněnými
- Kurzisté jsou předem dobře připraveni
- Vzdělávací agentura se zaváže k řízení podnikových projektů

# Vzdělávání jako investice

---

- Nadřízený zaměstnanec, který absolvoval kurz sleduje dopad kurzu do jeho práce
- Informuje personalistu a zanesse to do SH
- Vzdělávání je provázáno s plány nástupnictví a kariérními plány – perspektiva (udržení práce, růst)
- Měří se ekonomické dopady podle zvolené metriky

# Kdy je vzdělávání efektivní?

---

- Kursisté jsou na kurs připraveni – těší se
- Neberou to jako ztracený čas
- Chápu jeho užitečnost a přínosy
- Byli předem zasvěceni, co se bude probírat a k čemu jim to bude dobré
- Forma vyhovuje
- Jde o zážitkové učení



# Efektivnost forem vzdělávání

Metoda - forma	Zapamatování v průběhu času	
	za 21 dnů	za 90 dnů
Sdělení - monolog	70 %	10 %
Sdělení a demonstrace	70 %	10 %
Sdělení + demonstrace + vyzkoušení (ZP)	85 %	65 %

# Výsledky a hodnocení vzdělávání

---

- Hodnocení programů – ihned bezprostředně jen dojmy a spokojenost (*dojmologie*)
- Zpětná vazba, pohovor s vysílajícím po týdnu
- Měřitelné výstupy – hodnocení nadřízených, jak se vzdělávání promítlo do praxe pracovníka
- 
- Plán monitoringu výsledků vzdělávání: měření výkonu v upl. období, změna pracovního chování, zlepšení procesů, spolupráce apod.

# *Cvičení*

---

- Napište si plán svého vlastního rozvoje
- Data – co který rok
- Peníze
- posloupnosti

# Plány vzdělávání

# Vzdělávací plány

---

- Strategické cíle
- Výstupy z benchmarkingu konkurence
- Požadavky ze systému hodnocení
- Aktuální požadavky vedoucích
- Výsledky měření potenciálu zaměstnanců
- Výsledky měření znalostí a dovedností
- Odhad personalistů – vidí více dopředu

# Návaznosti

---

**Vize, strategické cíle, strategie**

**Koncepce vzdělávání**, základní smysl, účel, pojetí, postavení, cíle a funkce

**System vzdělávání**, požadavky na vzdělávání, plánování

**Plán vzdělávání na rok**

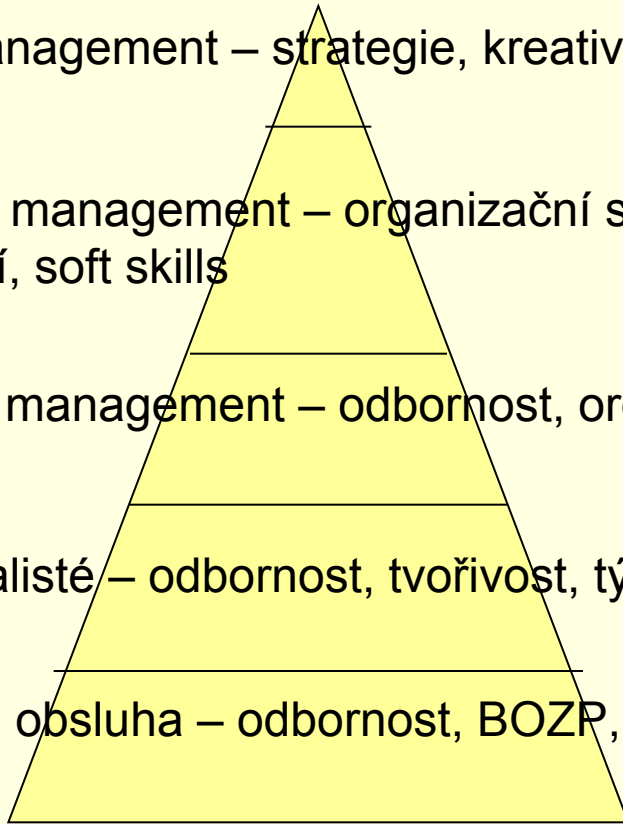
**Konkrétní vzdělávání – realizace kurzu**

**Vyhodnocení vzdělávání**

# Úrovně vzdělávání

---

- Top management – strategie, kreativita, soft skills
- Střední management – organizační schopnosti, inovační myšlení, ekonomické myšlení, soft skills
- Liniový management – odbornost, org. schopnosti, vedení týmů, soft skills
- Specialisté – odbornost, tvořivost, týmová spolupráce, některé soft skills
- Dělníci, obsluha – odbornost, BOZP, týmovost



# Plán vzdělávání-povinná ze zákona

	Počet osob	Termíny	částka
Vazači			
Jeřábníci			
Plynaři			
Elektrikáři			
Řidiči			



# Odborné dovednosti

<b>Obor</b>	<b>Téma</b>	<b>Počet osob</b>	<b>Termíny</b>	<b>Cena</b>
Technologie	Změna technologie			
Účetní	Novela zákona			
Dělníci provozů 1+2	Nové výr. procesy			
Řízení kvality	Příčiny reklamací			
Personalistika	SAP HR3			

# Manažerské vzdělávání

<b>téma</b>	<b>kdo</b>	<b>kdy</b>	<b>cena</b>
Efektivní manažer I.			
Efektivní manažer II			
Hodnocení zaměstnanců			
Projektové řízení			
Procesní řízení			

# Měkké dovednosti

téma	kdo	kdy	cena
Vyjednávání			
Programování mysli			
Sebeřízení			
Motivace			
Vedení a řízení			
Asertivita			
Kreativita			

# Souhrn za vedení

Pro koho	obsah	Kdy agentura	částka
Top management	Kreativita		
Top management	Vedení a řízení		
marketing	Nové formy marketingu		
Obchod	Vyškolení obchodníků		
HRD	Personální akademie		

# Souhrn za firmu

CO	Počet lidí	kdy	agentura	náklad
Povinná školení	321	2011		900 tis
Odborné kurzy	66	2011		300
VŠ, MBA,	12	2011 - 13		300
Soft skills liniovní vedoucí	22	2011		350
Soft skills střední manag.	17	2011		400
Soft skills top management	9	2011		600
celkem	416 osob			2 750 tis

# Výběr vzdělávací agentury

---

- Levné není vždy kvalitní
- Zkušenosti z ESF
- Důkladná znalost firmy
- Osobní reference
- Projektové řešení
- Smluvní závazek k výsledkům
- Ukázkové hodiny
- Kvalitní lektori
- Nadstandardní služby

# Cvičení:

---

- Případová studie pojišťovna
- Případová studie výrobní podnik
- Případová studie státní úřad
- Případová studie softwarová firma
- Případová studie masokombinát

# Pojišťovna

---

- Zastaralé produkty – všichni mají stejné
- Vysoké náklady
- Vysoká fluktuace klientů
- Nízká PP
- Nízká PH
- Nízká odbornost poradců i přepážkových pracovníků
- Vysoká fluktuace
- Firmě chybí společenský kredit



# Výrobní podnik 650 zam. s vývojem

---

- Konkurence má nové produkty
- Nedaří se řídit životní cyklus „Bostonská matice“
- Konkurence má nižší náklady
- Nízká PP
- Nízká PH
- Mnoho problémů ve výrobě
- Vysoká nemocnost
- Vysoká fluktuace
- Nízká týmová spolupráce – alibismus
- Špatná atmosféra ve firmě, lidé nedůvěřují vedení

# Softwarová firma – 80 zaměst.

---

- Málo zákazníků
- Málo zakázek
- Vynikající programátoři
- Fluktuace mezi programátory
- Programátoři se špatně řídí – složité
- Programátoři neumí obchodně myslet
- Vedoucí je na ně slabý
- Firma tři roky stagnuje

# Úřad – 150 zaměstnanců

---

- Vysoká fluktuace
- Nízká úroveň spolupráce
- Nízká odbornost
- Nízká úroveň morálky
- Nízké nasazení a výkony
- Nízká úroveň manažerů
- Zájmové skupiny

# Výrobní podnik 380 zam. bez vývoje

---

- Vysoký počet úrazů
- Nízká konkurenceschopnost
- Vysoká fluktuace – nízké příjmy, tvrdá práce
- Vysoká nemocnost
- Zastaralé výrobní zařízení
- Nízká kvalita výrobků – mnoho neshod
- Řevnivost mezi některými manažery
- Ostrá odborová organizace
- Relativně mnoho zaměstnanců

# Osobní a profesní růst personalisty

# Čím si personalista získá respekt ?

- Dobře zná předmět podnikání firmy
- Rozumí výrobě z hlediska organizace práce
- Rozumí průřezově ostatním oblastem – podnikové ekonomice, řízení kvality, obchodu, marketinku
- Sociologii a psychologii práce
- Personalistice ve všech oblastech

# Čím si personalista získá respekt ?

- Má přirozenou autoritu
- Má dobré vzdělání
- Nedělá chyby při zavádění systémových nástrojů – hodnocení, odměňování, vzdělávání
- Nedělá chyby ve výběru důležitých zaměstnanců

# Čím si personalista získá respekt ?

- Je spolehlivý, drží slovo
- Umí držet tajemství – je jakýsi ombucman
- Má trpělivost, když něco nejde hned prosadit
- Umí jednat s lidmi
- Umí povzbuzovat
- Budí důvěru



# Čím si personalista získá respekt ?

- Schopnost velmi dobré komunikace
- koncepční myšlení
- řídicí schopnosti
- smysl pro týmovou práci
- cit pro jednání s lidmi
- cit prosadit se
- umění naslouchat.

# Čím si personalista získá respekt ?

- **Odpovídající vzdělání** (VŠ, andragogika, psychologie, sociologie, ekonomika a management, práva + kombinace)
- **Široký obecný rozhled**
- **Dobrá znalost trhu práce**
- **Dobrá znalost zákoníku práce**
- **Výrazná tvořivost**
- **Týmový hráč**

# *Cvičení*

---

Napište si základní plán vzdělávání na příští rok:

- Identifikace vzdělávacích potřeb
- Soft skills
- Tvrdé dovednosti
- Stáže
- Školení povinné ze zákona
- Rozvojové programy
- Návaznost na kariérní plány
- Návaznost na plány osobního rozvoje

Konec tématu

---