


Přednáška 4. 11. 2014

Okruhy

1. **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**
 2. **Motivace a chování zaměstnanců v organizacích**
- 

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

- Rozvoj a vzdělávání by mělo patřit ke klíčovým aktivitám, kterými organizace zvyšuje svoji výkonnost.
- Vzdělávání by mělo vycházet z potřeb jednotlivých pracovišť.
- Analýza vzdělávacích potřeb
- Přístup, který by neměl být nahodilý – vzdělávání je celoživotním procesem.

Pojmy

- **Učení se** – proces změny zahrnující nové vědění i nové konání (viz učící se organizace)
- **Rozvoj** – dosažení žádoucí změny pomocí učení (se)
- **Vzdělávání** – jeden ze způsobů učení (se), organizovaný a institucionalizovaný způsob učení

3 přístupy ke vzdělávání zaměstnanců

- **organizování jednotlivých vzdělávacích akcí**
- **systematický přístup** – propojuje podnikovou strategii se systémem podnikového vzdělávání
- **koncepce učící se organizace** – pracovníci se učí průběžně (kontinuální rozvoj) a také z každodenní zkušenosti

5 modelů přípravy a vzdělávání zaměstnanců v organizaci

- **Nečinnost** – organizace nevyvíjí v oblasti přípravy a vzdělávání zaměstnanců žádnou činnost.
- **Nahodilí přístup** – organizace nahodile využívá manažerských kurzů nebo onych forem přípravy
- **Systemový přístup** – vzdělávání a příprava jsou chápány jako ucelený podnikový přístup.
- **Strategický přístup** – spojuje tvorbu strategií organizace, pokrývá všechny důležité změny v podniku.
- **Učící se organizace** – světová extratřída. Patří sem organizace, které vidí ve vzdělávání a přípravě svých zaměstnanců hlavní zdroj všech současných i budoucích podnikatelských úspěchů.

Metody rozvoje a vzdělávání zaměstnanců

- **Příprava a rozvoj dělnických profesí**
- **Zácvik**
- **Zaškolení**
- **Studium za účelem zisku výučního listu**
- **Patronát**
- **Příprava ke kvalifikačním zkouškám (zisk svářečského průkazu apod.)**
- **Periodické obnovování způsobilosti**
- **Pracovní stáže**
- **Rekvalifikace**
- **Kroužky kvality**
- **Řešitelské týmy**

Rozvoj nemanagerských pracovníků

- **Patronát**
- **Koučování**
- **Řešitelské týmy**
- **Odborná školení a tréninky**
- **Stáže a exkurze**
- **Řešení speciálních projektů**
- **Odborné konference**
- **E-learning**

Rozvoj manažerů

- **Job rotation**
- **Stáže**
- **Management trainee**
- **Řešení projektů**
- **Odborné kurzy a tréninky**
- **Kurzy zaměřené na rozvoj měkkých dovedností**
- **Postgraduální a VŠ studium**
- **Assesment Centre**
- **Podniková hnutí**
- **E-learning**

Celoživotní vzdělávání

- Je aktivním přístupem k osobnímu rozvoji jedince a dotýká se v současnosti všech organizací a jejich zaměstnanců.
- K principům CŽV patří propojení všech druhů učebních a vzdělávacích aktivit do jediného programu (posílení konkurenceschopnosti).

Princip vůdcovství a řízení lidských zdrojů

- Úkolem vůdců je nalézat správný směr, kterým by se organizace měly ubírat a vytvářet podmínky pro naplňování úkolů spojených s cestou, kterou vytyčili. Sem patří výběr správných lidí a jejich výchova.
- Zjednodušeně řečeno, manažeři se většinou zajímají o úkol a vůdci zase o lidi...

Motivace

- Vůle k činu
- Ze strany zaměstnance - uspokojení z práce
- Ze strany zaměstnavatele – dobře odvedená práce

- Maslowova pyramida potřeb
- Herzbergova dvousložková motivační teorie

Pracovní klima a prostředí

- *Pracovní klima* – lze monitorovat výzkumy a komunikačními metodami
- *Motivační prostředí* – vysoká kvalita je jedním z hlavních pracovních cílů (pro personalisty i manažery)
- **Motivace není jednostranný proces!**

Maslowova pyramida potřeb



Dvousložková motivační teorie F. Herzberg

Hygienické faktory:

- Základní lidské pracovní potřeby
- Nemotivují, ale zanedbání vede k nespokojenosti
- Parkovací místo, teplé obědy na pracovišti, prostor v šatně, dostatek volných dní, přijatelná pracovní doba apod.

Motivační faktory:

- Nutí pracovníky k úspěchu
- Uznání, důležitost pracovní pozice, míra seberealizace, odpovědnost apod.

Hygienické faktory

- Plat, mzda a požitky
- Pracovní podmínky
- Politika organizace
- Jistota v zaměstnání
- Pravomoci a samostatnost
- Pracovní život
- Osobní život

Motivační faktory

- Úspěch
- Uznání
- Zájem o práci
- Odpovědnost
- Postup (povýšení)

Demotivace a demotivátory

Co pracovníky obvykle demotivuje?

- Nepřiměřený styl vedení
- Nekompetentní nadřízený
- Mobbing nebo šikana na pracovišti
- Nemožnost kariérového růstu
- Malá odměna za vykonanou práci
- Špatné vztahy na pracovišti
- Nevhodná firemní kultura či rozpor v hodnotovém systému
- Zbytečná a/nebo nemotivující práce
- Hrozba propuštění
- Nedostatečná zpětná vazba (nezájem nadřízených, nedostatek chvály)
- Nemožnost seberealizace
- Špatné pracovní podmínky

Ukazatele demotivace

- Vysoká pracovní absence a fluktuace

Jak tomu zabránit?

Zdroje

Základní literatura:

- KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005, str. 117177
- Human Resources Management (HRM)

Další literatura:

- HRONÍK, F. Poznejte své zaměstnance: vše o Assessment centre. Brno: Era, 2002.
- HRONÍK, F. Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení. Brno: MotivPress, 2007.