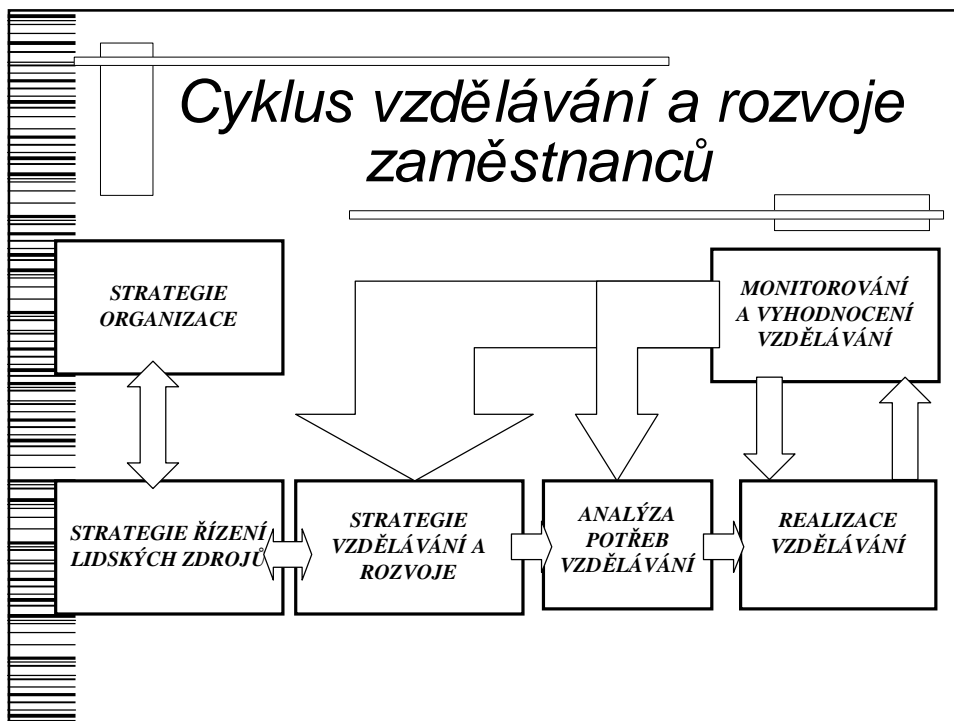


## Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců



## Organizace potřebují systém školení, který má dva cíle:

- Je nástrojem řízení, který umožňuje rozvoj organizace,
- Je nástrojem školení, umožňující rozvoj lidí.



## Údaje získávané za účelem analýzy potřeb vzdělávání

- W Aby bylo vzdělávání efektivní, je nezbytné rozpoznat potřeby vzdělávání nejen u jednotlivců a skupin, ale i to, jak jsou jejich potřeby vzdělávání v souladu s celkovými cíli organizace.
- W Při získávání údajů je třeba si uvědomit, co je základním cílem procesu vzdělávání a rozvoje pracovníků. Jde o to, zajistit **způsobilost** všech pracovníků ke kvalitnímu výkonu činností pracovního místa, na kterém jsou zařazeni.
- W Účelná organizační struktura, vytvoření pracovních míst v jednotlivých organizačních jednotkách, zařazení způsobilých pracovníků na tato místa a jejich kontinuální rozvoj jsou tzv. **klíčovými faktory výkonu organizace**.

# Kompetence

V souvislosti s kompetencemi mluvíme o :

- w **současné úrovni kompetencí** - při zjišťování současných znalostí, dovedností a postojů jednotlivce pro výkon daného pracovního místa
- w **požadované úrovni kompetencí** pro současné nebo budoucí funkční zařazení
- w o **potenciálu kompetencí** - kompetence, které nejsou v současné době plně využity a představují potenciál pro rozvoj jednotlivce, organizace.

Při analýze potřeb vzdělávání je třeba rozlišit několik úrovní pro definování úrovní kompetencí:

- w **kompetence jednotlivce** - základna pro každé hodnocení potřeb, porovnává se úroveň znalostí, dovedností, postojů jednotlivých pracovníků, jednotlivých pracovních míst
- w **kompetence oddělení** - vyjadřuje potřeby funkčního oddělení ve vztahu k úkolům a odpovědnostem v rámci celé firmy ( např. marketing, výroba, konstrukce ...)
- w **kompetence organizace** - sem zahrnujeme výkonnost celé organizace, potřeby, které mají vazby na cíle, strategie firmy, na vývojové programy a projekty rozvoje.

**Zaměření analýzy vzdělávacích a  
rozvojových potřeb můžeme graficky  
znázornit takto**



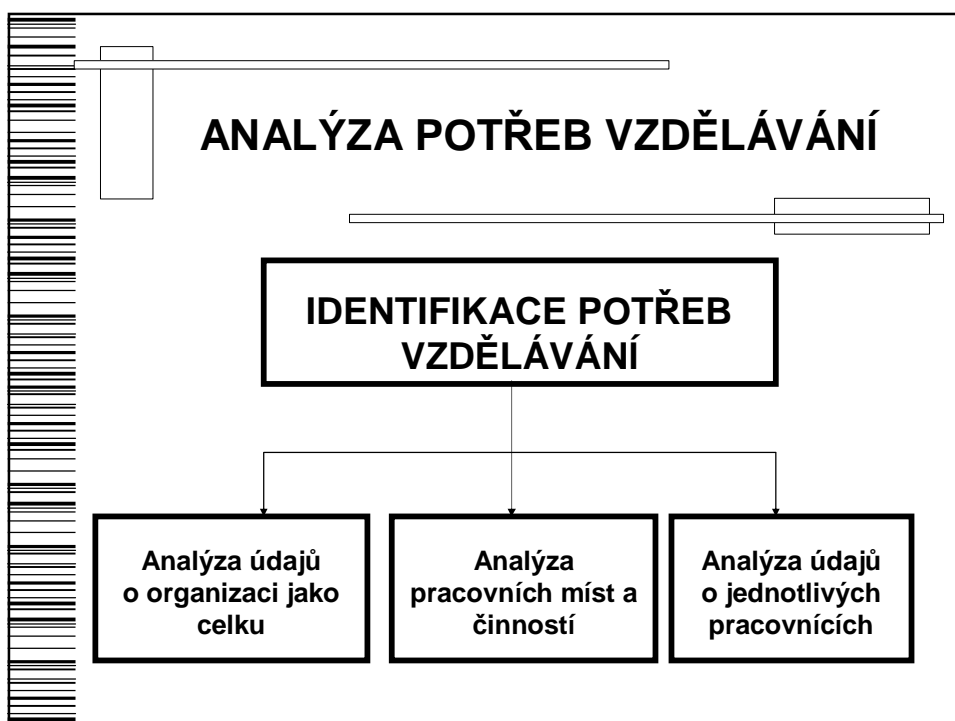
**Proces analýzy vzdělávacích potřeb  
 lze rozložit do následujících kroků:**

- 1. Plánování analýzy vzdělávacích potřeb**
- 2 . Sběr informací**
- 3. Vyhodnocení informací**
- 4. Návrh vzdělávacího programu**

**W** Významnou úlohu při identifikaci potřeb vzdělávání hrají údaje

- n o demografické, sociální, ekonomické a kvalifikační struktuře pracovníků,
- n o míře využití kvalifikace a fondu pracovní doby, i celkové produktivitě práce.
- n Velmi důležité jsou pak informace o flukuačních tendencích, celkové míře fluktuace a absence.

**W** Informace o flukuačních tendencích, celkové míře fluktuace a absence pro účely identifikace potřeb vzdělávání jsou využívány dosud v praxi výjimečně, přestože jsou důležité.



## **Kroky analýzy pracovních míst pro účely vzdělávání a rozvoje pracovníků:**

- w *Rozhovor s držitelem pracovního místa***
- w *Rozhovor s manažery a bezprostředně nadřízenými***
- w *Rozhovor s lidmi, kteří přicházejí s výkonem činností pracovního místa do styku.***
- w *Zkoumání cílů pracovního výkonu***
- w *Analýza požadovaných kompetencí (kvalifikace)***

## **Analýza údajů o jednotlivcích**

- w *záznamy výsledků různých zkoušek, testů apod.***
- w *analýzy záznamů hodnocení výkonů pracovníků.***
- w *informace o aspiraci pracovníků týkající se jejich pracovní kariéry.***

## Tři základní důvody školení zaměstnanců:

1. Zvyšování úrovně všeobecných znalostí personálu.
2. Rekvalifikace nebo zvýšení profesionality určitých kategorií zaměstnanců.
3. Vnitřní změny v organizaci.

## Příprava a rozvoj pracovníků

- w Závěik
- w Zaškolení
- w Studium za účelem získání odborné kvalifikace
- w Patron
- w Příprava ke kvalifikačním zkouškám
- w Periodické obnovování způsobilosti
- w Pracovní stáže
- w Rekvalifikace
- w Řešitelské týmy
- w E-learning

## Příprava manažerů

- w Stáže
- w Řešení projektů
- w Odborné kurzy a tréninky
- w Rozvojové workshopy
- w Kurzy zaměřené na rozvoj měkkých dovedností
- w Postgraduální a vysokoškolské studium
- w Assessment Centre
- w E-learning
- w ...

## Plán vzdělávání managementu:

Jméno/ funkce:	Cíl vzdělávání	Metoda	Náklady	Termín
Novák Jan	Certifikát MQ	Kurz ČSJ	50 000,- Kč	Leden 2004
Horáček Pavel	VŠ - finance	Distanční studium na VŠ		Červenec 2007
Mikuš Josef	Cerifikát II. Cambridge - angličtina	Distanční studium v jazykové škole	35 000,- Kč	Listopad 2006



## Příklad plánu školení EMS

funkce	typ školení	obsah
vedení společnosti	strategický význam environmentálního managementu 1x za rok provádí externí firma	jednání v souladu s vyhlášenou environmentální politikou
profesní pracovníci ochrany ŽP (odd. ekologie, vodohospodář)	externí odborná školení - dle vývoje legislativy (min. 1x za 6 měsíců) provádí externí firmy	zvýšení odborných znalostí pro ochranu složek ŽP
odborní environmentální pracovníci na závodech	soustředění 1x za rok + periodická školení 1x za rok provádí odborní pracovníci ochrany ŽP	zvýšení odborných znalostí pro ochranu složek ŽP
vedoucí na střední úrovni řízení, mistři	periodická školení 1x za rok provádí odborní pracovníci ochrany ŽP	udržení znalostí a získání nových poznatků v oblasti ochrany ŽP
THP	periodická školení 1x za rok provádí příslušní vedoucí	konkrétní zásady ochrany ŽP na daném pracovišti
dělníci	periodická školení 1x za rok provádí mistři	konkrétní zásady ochrany ŽP na daném pracovišti

## Matrice vzdělávání ke kvalitě:

Funkce:	Školení ISO 9001	Školení Vedení týmů	Školení Statistické metody	Školení koučování	Školení Metody řízení kvality	Školení Inovativní myšlení	Školení 7 základních nástrojů kvality	Poznámky:
Vedoucí marketingu	X						X	
Zástupce vedoucího	X	X					X	
Referent 1	X		X				X	
Referent 2	X		X				X	
Vedoucí týmu 1	X	X		X	X	X	X	
Vedoucí týmu 2	X	X			X	X	X	

## Poznámky závěrem

- w Není stejný přístup ke školení u velkých firem a u malých a středních.
- w Malé a střední firmy nejsou v organizování školení příliš aktivní.
- w Svůj nezáměr vysvětlují zpravidla tím, že nechápou pojem rentability školení.

