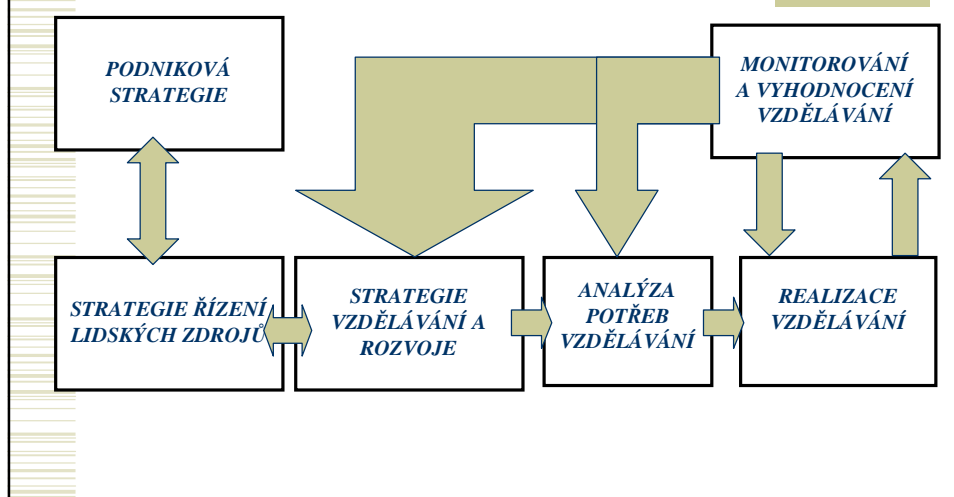


Cyklus vzdělávání a rozvoje zaměstnanců



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

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

ANALÝZA POTŘEB VZDĚLÁVÁNÍ

IDENTIFIKACE POTŘEB VZDĚLÁVÁNÍ

Analýza údajů
o organizaci jako
celku

Analýza
pracovních míst a
činností

Analýza údajů
o jednotlivých
pracovnících

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.***

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

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	Poznám ky:
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	