

Rozvoj lidských zdrojů

- ✦ Rozvoj LZ jako koncepce
- ✦ Vzdělávání a rozvoj pracovníků
- ✦ Učení probíhající v organizaci
- ✦ Učí se organizace



Rozvoj LZ jako koncepce

- ✦ Nezaměňovat s rozvojem pracovníků
- ✦ Představuje **nový pohled** a novou koncepci vzdělávání a rozvoje
- ✦ Na rozdíl od orientace na formování prac. schopností jednotlivých pracovníků se orientuje na pracovní schopnosti **organizace jako celku**
- ✦ Souvisí s pojmem učící se organizace

Vzdělávání a rozvoj pracovníků

- ✦ **Formování pracovních schopností** zaměstnanců tak, aby se zvýšila jejich interní i externí zaměstnatelnost.
- ✦ **Nejdůležitější úkol** personální práce
- ✦ **Rozvojové aktivity** se primárně týkají oblasti pracovního uplatnění, nicméně zahrnuje širší spektrum znalostí a dovedností než vyžaduje zastávané prac. místo.

Strategický rozvoj lidských zdrojů

- ✦ Strategie vytváření příležitostí k učení a vzdělávání
- ✦ Cíl: zlepšení výkonu organizace i jednotlivce
- ✦ Provázanost se strategií HRM i celkovou strategií organizace
- ✦ Je předpokladem rozvoje pracovníků

Cyklus vzdělávání

✦ Identifikace potřeby vzdělání

✦ Plánování vzdělání

- ✦ Jaké vzdělání, pro koho, jakým vhodným způsobem, kým, kdy, za kolik, jak bude hodnoceno

✦ Realizace – viz dále

✦ Vyhodnocení

Identifikace potřeb

- Údaje o organizaci,
- Údaje o prac. místech a činnostech
- Údaje o jednotlivých pracovnících
 - Metody: analýza statistik a dalších údajů o organizaci, dotazníky, průzkumy názorů a požadavků, analýza informací od vedoucích pracovníků, hodnocení pracovního výkonu, porady a diskuse, analýza pracovních záznamů

Vyhodnocení vzdělávání

- ◆ stanovení kritérií
- ◆ problém: obtížná kvantifikace, velikost změn lze zjistit často jen nepřímou
- ◆ Testy, monitorování prac. procesu

Formování pracovních schopností (J. Koubek)

✦ Všeobecné vzdělání

✦ Odborné vzdělání

- Základní příprava na povolání

- **Orientace**

- **Doškolení (prohlubování kvalifikace)**

- **Přeškolení (rekvalifikace)**

- **Profesní rehabilitace**

✦ Oblast rozvoje (**rozšiřování kvalifikace**)

Orientace

- ✦ Úsilí o zkrácení a zefektivnění adaptace nového pracovníka
- ✦ Předání nezbytných znalostí a dovedností pro výkon práce
- ✦ Jiný název: adaptační trénink



Orientace - příklad: adaptační kontrolní seznam

Téma	Odpovědná osoba	1. den	1. týd.	1. měs
Přijetí	Manažer LZ	*		
Hodiny, vymezení prac. doby přestávky a přesčasy	Manažer LZ	*		
Poloha oddělení, vymezení funkce a představení zaměstnancům	Nadřízený	*		
Cesta po hlavních pracovních oblastech, zaměstnanecká restaurace apod.	Osoba delegovaná nadřízeným	*		
Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	Nadřízený	*		
Společnost – výrobky, služby, příručka společnosti	Specialista pro trénink			*
Pravidla a procedury – disciplína a stížnosti	Manažer LZ		*	
Platby, plat v nemoci a o svátcích	Manažer LZ		*	
Komunikace a konzultace	Specialista pro trénink			*
Trénink a rozvoj	Specialista pro trénink			*
Hodnocení výkonu	Specialista pro trénink			*
Penze	Specialista pro trénink			*
Odbory	Zástupce odborů			*

Doškolení a přeškolení

✦ Doškolení

- ✦ Prohlubování kvalifikace, trénink v užším, slova smyslu
- ✦ Proces přizpůsobování vyvolaný rozvojem techniky, metod práce a řízení apod.
- ✦ Nástroj zvyšování výkonu

✦ Přeškolení

- ✦ (Retraining, rekvalifikace)
- ✦ Osvojení si nových prac. schopností v novém povolání
- ✦ Plná nebo částečná
- ✦ Zvláštní případ: profesní rehabilitace (brání-li zdravotní stav výkonu zastávané práce)

Rozvoj pracovníků

✦ Širší paleta znalostí a dovedností

- Zvládnutí komplexních problémů
- Rozvoj osobnosti a sociálních dovedností
- Zaměření nejen na zastávané pracovní místo; rozvoj potenciálu
- Orientace na kariéru pracovníka

✦ Nástroje rozvoje se liší od nástrojů odborného vzdělávání

System vzdělávání pracovníků v organizaci (G.A.Cole)

✦ Předpoklady a východiska:

- Strategie a politika vzdělávání pracovníků v organizaci
- Vytvoření organizačních a institucionálních předpokladů vzdělávání

Metody vzdělávání na pracovišti

- ✦ **Instruktaž** při výkonu práce
- ✦ **Coaching** (dlouhodobější podněcování a periodická kontrola)
- ✦ **Mentoring** (obdoba coachingu, pracovník sám si vybírá rádce, svůj osobní vzor)
- ✦ **Counselling** (vzájemné konzultování překonávající vztah nadřízenosti a podřízenosti)
- ✦ **Asistování**
- ✦ **Pověření úkolem**
- ✦ **Rotace práce**
- ✦ **Pracovní porady**

Metody vzdělávání mimo pracoviště

- ✦ **Přednášky a semináře**
- ✦ **Demonstrace** (více se orientuje na dovednosti)
- ✦ **Případové studie** (skutečná či smyšlená vylíčení organizačního problému)
- ✦ **Workshopy** (varianta příp. studií, týmové komplexní řešení)
- ✦ **Brainstorming**
- ✦ **Simulace** (řešení určitých situací a přijímání rozhodnutí)
- ✦ **Assessment centrum**
- ✦ **Outdoorový trénink**

Otázka

✦ Jaký je vztah vzdělávání a rozvoje k ostatním personálním činnostem?



Učící se organizace

- ✦ Velmi nejednotný soubor teorií týkající se mechanismů vlastního formování organizace včetně formování vlastních cílů a předpokladů
- ✦ Organizace, která usnadňuje a podporuje učení všech svých členů a soustavně se transformuje (Pedler)
- ✦ **Peter Senge**
- ✦ Další: Chris Argyris, G. Morgan

P. Senge – klíčové faktory úspěchu v učících se organizacích

✦ Osobní mistrovství

- osobnostní kvality – chuť učit se novému, zápal pro věc, otevřenost, (sebe)motivace, schopnost určit si priority a další vlastnosti klasicky spojované se „zralou osobností“

✦ Myšlenková schémata

- Naše axiomy a teze nemusí být nevyvratitelné
- Myšlenková schemata nemáme plně pod kontrolou

✦ Sdílená vize

- emocionálně nasycená představa budoucího stavu
- Důraz je kladen na **sdílení**

✦ Týmové učení

- využívá synergického efektu
- Důraz je kladen na **dialog** (není důležité druhého přesvědčit, ale vzájemným obohacením dojít k lepšímu výsledku)

✦ Systémové myšlení

P. Senge – pojetí učící se organizace

✦ **Systemové myšlení**

- nelineární, cyklické chápání světa
- struktura ovlivňuje chování lidí
- struktura v lidských systémech je velmi nenápadná
- nové způsoby myšlení nám často pomohou změnit běh událostí
- způsobem vyobrazení systémového myšlení je zpětnovazebný model (smyčkový diagram)

Učící se organizace

✦ Více: viz text na stránkách doc. Kostroně:

Senge P.M., Five Disciplines - The Art and Practise of the Learnign Organizations, Pět disciplín - umění a fungování učících se organizací, Doubleday, 1990 (summarized)

(základní věci z něj budou v testu)

Plánování osobního rozvoje

- ✦ Viz Armstrong, bude se to zkoušet
- ✦ Rozvoj manažerů a jeho specifika - totéž

