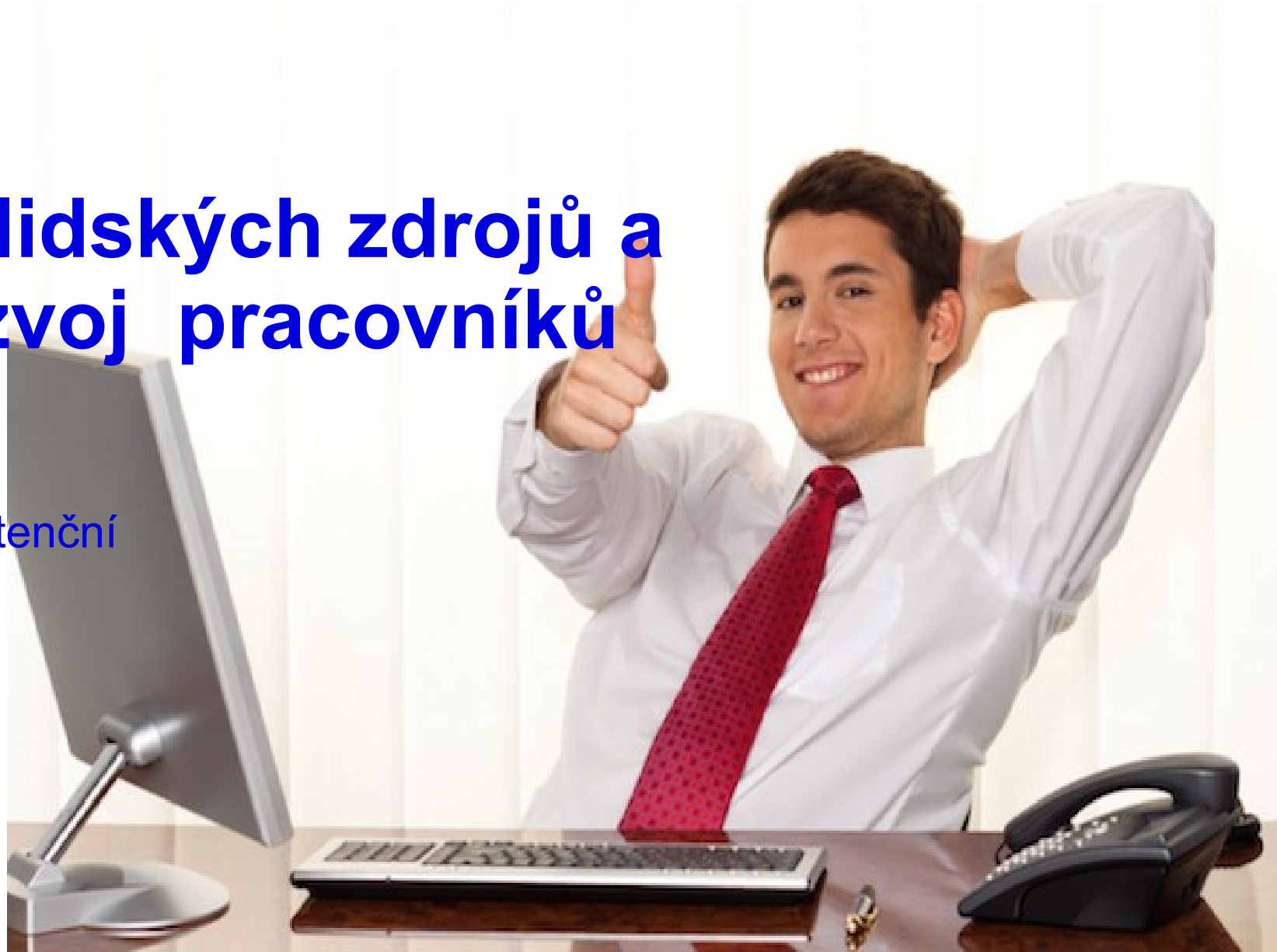


**MUNI**  
**FSS**

# **Analýza kvality lidských zdrojů a vzdělávání a rozvoj pracovníků**

Kvalita lidských zdrojů. Kompetenční  
modely. Vzdelávání a rozvoj  
pracovníků.

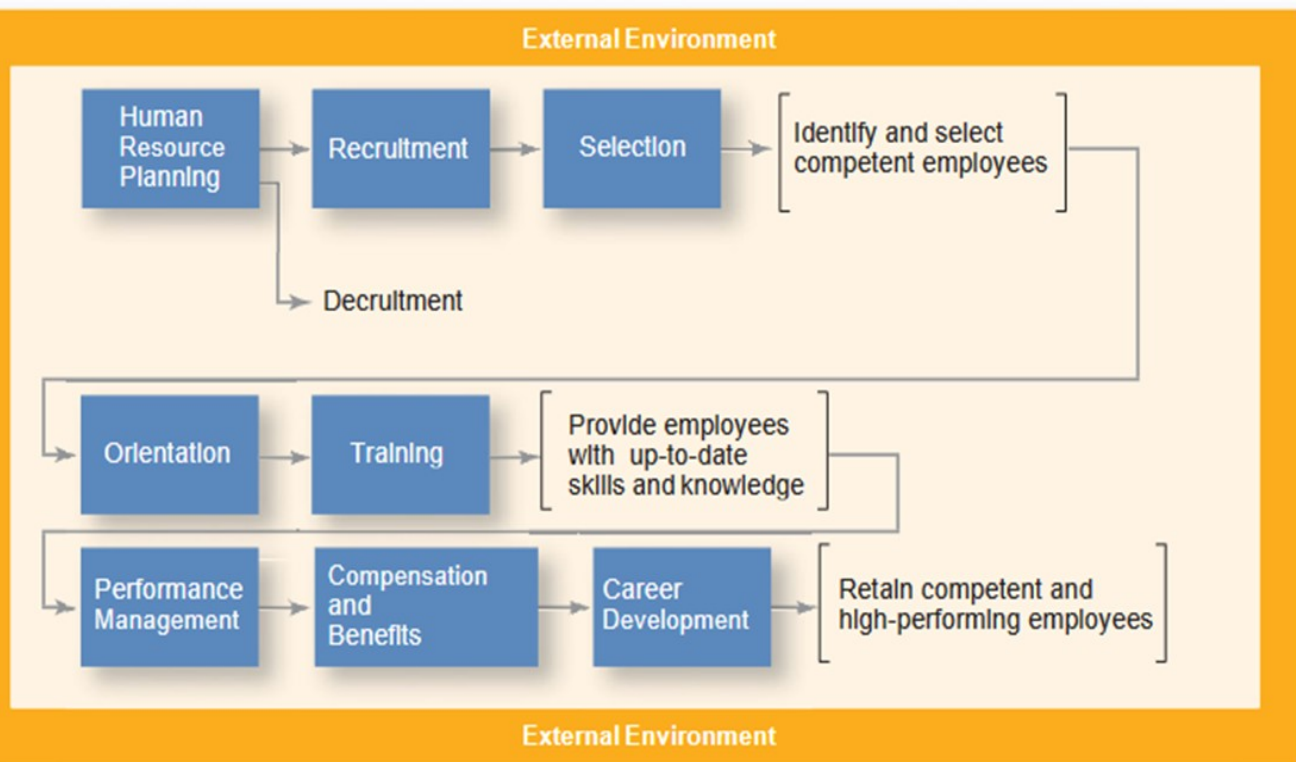


# Literatura

- Armstrong, M. & Taylor, S. (2015) *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-5258-7. (Kapitola 20-23) (přes **Bookport**)
- Koubek, J. (2015) *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8. (Kapitola 9) (**e-prezenčka**)
- Horváthová, P., Bláha, J. & Čopíková, A. (2016) *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1 (Kapitola 5).
- Pokorná, D. (2000) *Projektování vzdělávacích aktivit*. Praha: Triton.

# Úkol plánování lidských zdrojů a jejich kvality

- Sladování lidských zdrojů s potřebami v delší časové perspektivě
  - Zaměřuje se na kvantitativní (kolik lidí) i **kvalitativní aspekty (jaké lidi)** potřeby lidských zdrojů
  - Zabývá se také motivací a rozvojem lidí v zájmu zvyšování efektivity organizace



## Pracovníci musí mít správné kompetence

Determinanty výkonu

Funkce výkonu:

$$V = f(S; P; M)$$

V... úroveň výkonu

S... úroveň schopností

P ... pracovní podmínky

M... úroveň motivace (chtění podat výkon)

# Kompetence a kompetenční modely

- **Kompetence** – komplexní soubor znalostí, dovedností, zkušeností, schopností a postojů, který podporuje efektivní výkon jednotlivce
- Různá členění kompetencí (budeme vycházet z Horváthová a kol. (2016))

## Dle typu práce a navázaných dovedností:

- **Manažerské** (znalosti a dovednosti, které přispívají k vynikajícímu výkonu v roli manažera, např. strategické myšlení, řešení konfliktů, koučování)
- **Interpersonální** (znalosti a dovednosti nezbytné pro efektivní komunikaci a budování pozitivních vztahů s ostatními, např. empatie, vyjednávání, prezentační dovednosti)
- **Technické** (znalosti a dovednosti, které se vztahují ke konkrétní pracovní pozici, např. programování, vedení účetnictví, sestavování rozpočtů)

## Dle vztahu k výkonu:

- **Prahové kompetence** (minimální požadavek pro danou pracovní pozici)
- **Odlišující kompetence** (odlišují vynikající výkon od průměrného)

# Kompetence dle Centrální databáze kompetencí

<https://kompetence.nsp.cz/>

## Odborné znalosti a dovednosti



Jsou souborem odborných požadavků (teoretických znalostí, praktických dovedností) potřebných pro výkon povolání.

Zobrazit detaily

## Obecné dovednosti



Jsou souborem obecných požadavků potřebných pro výkon práce, které zcela výhradně nesouvisí s určitou profesí.

Zobrazit detaily

## Měkké kompetence



Jsou souborem požadavků potřebných pro kvalitní výkon práce, které nejsou závislé na konkrétní odbornosti, ale na komplexních schopnostech člověka.

Zobrazit detaily

„Kompetence představují souhrn vědomostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot umožňující uplatnění a osobní rozvoj jednotlivce. Je to jazyk, kterým jsou v [Národní soustavě povolání](#) popisovány požadavky na pracovníka. Vyjadřují předpoklady k výkonu určitého souboru činností. Říkají, co má zaměstnanec znát, umět a jak se má chovat.“ (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2023)

MUNI  
FSS

# Kompetenční modely

- **Kompetenční modely** – popisují konkrétní kombinace znalostí, dovedností a ostatních charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů organizace.
- Stanovují potřebné kompetence pro jednotlivé (vybrané) pracovní pozice/funkce

## Využití:

- Nábor a výběr zaměstnanců
- Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb
- Plánování kariéry a nástupnictví
- Hodnocení pracovníků

# Druhy kompetenčních modelů

- **Modely klíčových kompetencí** (zahrnuje kompetence potřebné pro všechny pracovníky bez ohledu na zařazení ve firemní hierarchii či pracovní pozici. Většinou 5-10 klíčových kompetencí. Např. orientace na zákazníka, schopnost týmové práce...)
- **Specifické kompetenční modely** (je vytvářen v konkrétní firmě pro konkrétní pozici. Jeho úkolem je identifikovat kompetence, které činí pracovníka úspěšným na dané pracovní pozici)
- **Generické kompetenční modely** (je model pro konkrétní pracovní pozici, který nabízí osvědčený seznam kompetencí pro danou pozici, např. účetní, obchodní manažer...Nezohledňuje specifika dané organizace)

# Tvorba kompetenčního modelu

## Preskriptivní (vypůjčený) přístup

- využití již hotového modelu
- modely nabízeny personálními a konzultačními společnostmi
- nezohledňují specifičnost organizace

Z průzkumu společnosti Trexima (2014) vyplývá, že většina organizací, která využívá kompetenční modely si je vytváří vlastními silami. Jen 11 % využívá externí poradenskou firmu.

## Přístup šitý na míru

- model vytvářen pro konkrétní organizaci
- identifikovány kompetence, které zajišťují nadstandardní výkon

## Kombinovaný přístup

- využití již hotového modelu a jeho úprava pro potřeby společnosti
- často využíván v nadnárodních společnostech, které potřebují vlastní kompetenční modely adaptovat na různé podmínky v jednotlivých zemích



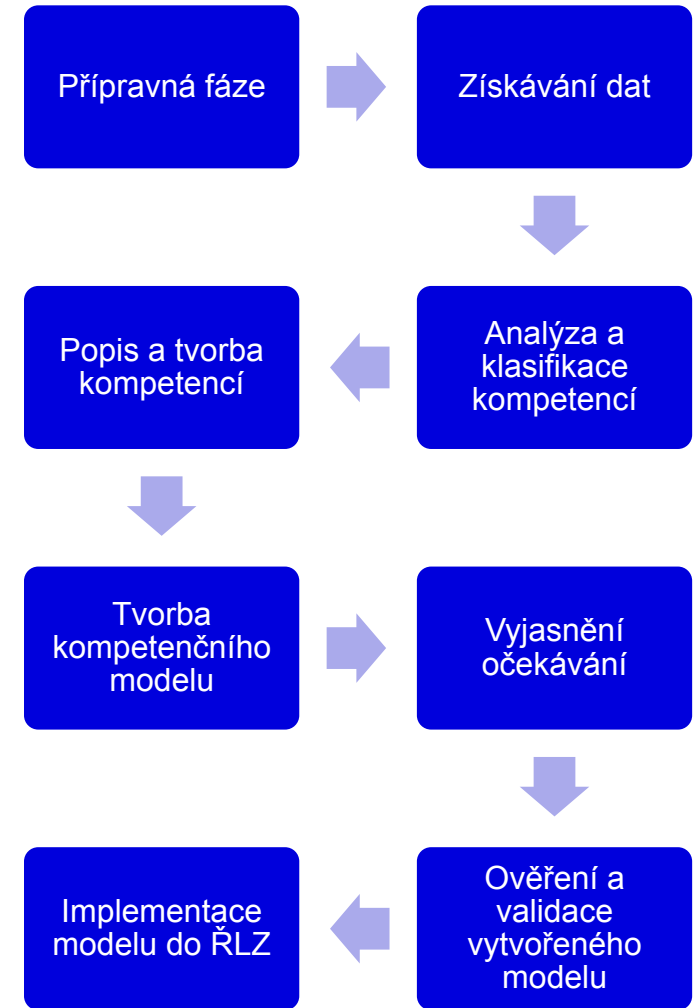
# Tvorba kompetenčního modelu

## Přípravná fáze

- Pro jaké pracovní pozice vytvářen (model klíčových kompetencí x specifické kompetenční modely)
- Jaká metoda použita (preskriptivní x kombinovaný x šitý na míru)
- Tým lidí, který se bude podílet na vytváření modelu

## Získávání dat

- Aktuální informace o pracovních pozicích
- Metody: panely expertů, pozorování, rozhovor, průzkumy, Centrální databáze kompetencí (<https://kompetence.nsp.cz/>), analýza pracovních úkolů



## Analýza a klasifikace kompetencí

- ☐ Zpracování získaných dat a vytvoření předběžné databáze kompetencí
- ☐ Vytvoření seznamu a formou dotazníku/rozhovoru získání informací o **potřebnosti jednotlivých kompetencí**
- ☐ Možnost doplnit i další kompetence
- ☐ Respondenti: vybraní zaměstnanci, kteří zastávají či zastávali danou pozici, ale i další

**Např. obchodní manažer**

### Manažerské kompetence

- Strategické myšlení
- Orientace na výsledek
- Time management
- Leadership

### Interpersonální kompetence

- Integrita
- Týmová práce
- Komunikace
- Samostatnost
- Orientace na zákazníka

### Technické kompetence

- Řízení výroby
- Řízení lidských zdrojů
- Finanční management
- Kreativní myšlení
- Orientace na kvalitu

Stupeň důležitosti	Popis stupně důležitosti
1	Kompetence má pro dosažení excelentní úrovně výkonnosti nepatrný význam
2	Kompetence je pro dosažení excelentní úrovně výkonnosti důležitá
3	Kompetence má pro dosažení excelentní úrovně výkonnosti rozhodující význam

## Nebo (z Centrální soustavy kompetencí)

- Odborné znalosti a dovednosti
- Obecné dovednosti
- Měkké kompetence

## Popis a tvorba kompetencí

- Výběr kompetencí, které jsou důležité či mají rozhodující význam pro danou pracovní pozici
- Podrobný srozumitelný popis chování vystihujícího kompetenci a určení **požadované úrovně** nezbytné pro kvalitní výkon

Úroveň kompetencí	Popis úrovně
1	Slabá úroveň
2	Základní úroveň
3	Střední úroveň
4	Vysoká úroveň
5	Excelentní úroveň

Kompetenční model pro obchodního manažera										
Kompetenční stupnice definuje zvýšení úrovně znalosti/zkušeností pro každou kompetenci. Cílová hodnota udává očekávanou úroveň kompetence pro danou pozici.										
Kompetenční stupnice (1-5)						Obchodní manažer	Nadřízený (GR)	Dohodnutá úroveň	Manažer 2	Manažer 2
<p><b>Úroveň 1</b> = Slabá = Žádné znalosti, dovednosti a schopnosti v dané kompetenci</p> <p><b>Úroveň 2</b> = Základní = Základní znalosti, potřebuje podporu a vedení pro používání kompetence.</p> <p><b>Úroveň 3</b> = Střední = je schopen používat danou kompetenci, ale potřebuje určité rady a pomoc.</p> <p><b>Úroveň 4</b> = Vysoká = Dobré znalosti a dovednosti, pracuje samostatně, má určité zkušenosti s používáním kompetence.</p> <p><b>Úroveň 5</b> = Excelentní = Pokročilé znalosti a dovednosti, poskytuje návod a určuje směr ostatním.</p>										
Kompetenční stupnice	1	2	3	4	5	Hodnocení		Cílová hodnota	Důležitost kompetence	
Kompetenční stupnice definuje zvýšení úrovně znalostí/zkušeností pro každou kompetenci. Cílová hodnota udává očekávanou úroveň kompetence pro danou pozici.										
<b>Strategické myšlení</b>	Nemá strategické myšlení. Není schopen/na dopředu odhadnout možné vnitřní a vnější faktory ovlivňující podnikatelské aktivity. Plánuje pouze operativně.	Při spolupráci na tvorbě strategie potřebuje kontrolu a dohled. V jednoduchých situacích je schopen/na dopředu odhadnout možné vnitřní a vnější faktory ovlivňující podnikatelské aktivity.	Je schopen/na spolupracovat při tvorbě strategie. Myslí dopředu. Je schopen/na dopředu odhadnout možné vnitřní a vnější faktory ovlivňující podnikatelské aktivity. Není schopen/na uvažovat v širších souvislostech.	Myslí strategicky. Předvídá a zvažuje širší souvislosti. Je schopen/na samostatně se podílet na tvorbě strategie. Projevuje podnikatelského ducha.	Myslí strategicky. Vytváří a sděluje ostatním jasnou vizi a strategii. Předvídá a uvažuje v širokém rámci napříč jednotlivými specializacemi a chápe složité vzájemné vazby. Zavádí a udržuje v chodu systémy, nástroje a opatření podporující příslušnou strategii.				3	2

## Tvorba kompetenčního modelu

- Návrh podoby kompetenčního modelu
- Určení konkrétních kompetencí, jejich důležitosti a požadovaných úrovní naplnění (cílové úrovně)

## Vyjasnění očekávání

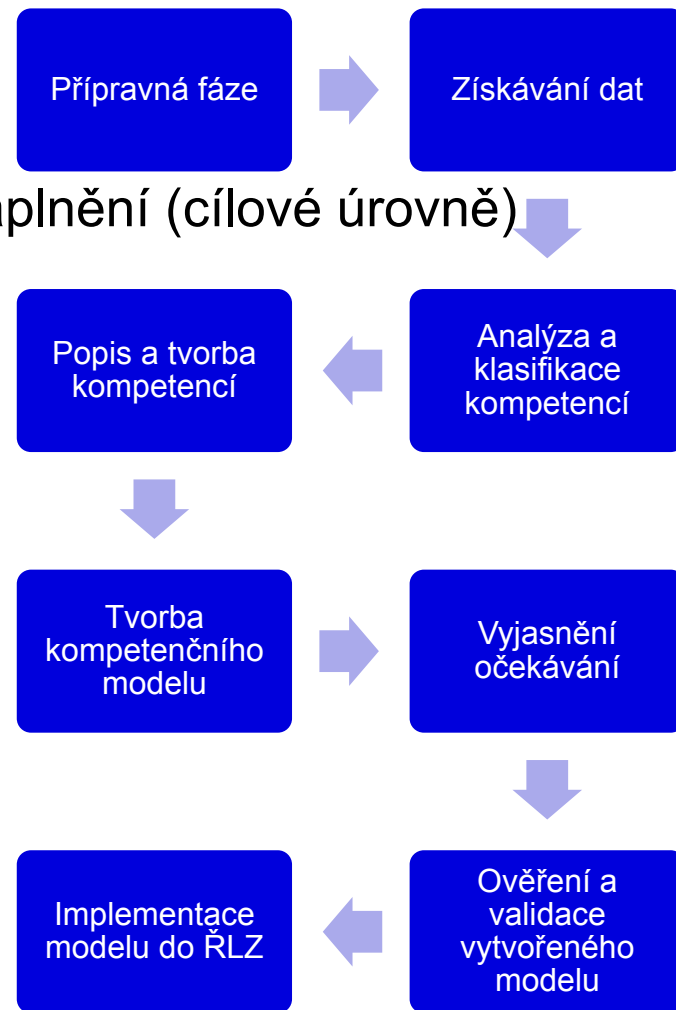
- Diskuse nad navrhnutými modely
- Odsouhlasení kompetencí a požadovaných úrovní plnění
- Konečná finalizace modelu

## Ověření a validace modelu

- Ověření kvality modelu
- Sestavení dotazníku pro 360° zpětnou vazbu a vyhodnocení výsledků (zařazení pracovníků do „správných skupin“ dle výkonu)

## Implementace modelu do ŘLZ

- Využití modelu pro výběr, hodnocení, vzdělávání a rozvoj pracovníků



Z průzkumu společnosti Trexima (2014) vyplývá, že v organizacích, které uplatňují KM je průměrný počet sledovaných kompetencí u manažerských pozic 8, u THP a specialistů 5, u dělnických profesí 5.

## Kompetenční model pro obchodního manažera

**Kompetenční stupnice definuje zvýšení úrovně znalosti/zkušeností pro každou kompetenci. Cílová hodnota udává očekávanou úroveň kompetence pro danou pozici.**

### Kompetenční stupnice (1-5)

**Úroveň 1** = Slabá = Žádné znalosti, dovednosti a schopnosti v dané kompetenci

**Úroveň 2** = Základní = Základní znalosti, potřebuje podporu a vedení pro používání kompetence.

**Úroveň 3** = Střední = je schopen používat danou kompetenci, ale potřebuje určité rady a pomoc.

**Úroveň 4** = Vysoká = Dobré znalosti a dovednosti, pracuje samostatně, má určité zkušenosti s používáním kompetence.

**Úroveň 5** = Excelentní = Pokročilé znalosti a dovednosti, poskytuje návod a určuje směr ostatním.

Kompetenční stupnice	1	2	3	4	5	Hodnocení	Cílová hodnota	Důležitost kompetence
----------------------	---	---	---	---	---	-----------	----------------	-----------------------

**Kompetenční stupnice definuje zvýšení úrovně znalostí/zkušeností pro každou kompetenci.  
Cílová hodnota udává očekávanou úroveň kompetence pro danou pozici.**

Obchodní manažer

Nadřízený (GR)

Dohodnutá úroveň

Manažer 2

Manažer 2

Manažerské kompetence

<b>Strategické myšlení</b>	Nemá strategické myšlení. Není schopen/na dopředu odhadnout možné vnitřní a vnější faktory ovlivňující podnikatelské aktivity. Plánuje pouze operativně.	Při spolupráci na tvorbě strategie potřebuje kontrolu a dohled. V jednoduchých situacích je schopen/na dopředu odhadnout možné vnitřní a vnější faktory ovlivňující podnikatelské aktivity.	Je schopen/na spolupracovat při tvorbě strategie. Myslí dopředu. Je schopen/na dopředu odhadnout možné vnitřní a vnější faktory ovlivňující podnikatelské aktivity. Není schopen/na uvažovat v širších souvislostech.	Myslí strategicky. Předvídá a zvažuje širší souvislosti. Je schopen/na samostatně se podílet na tvorbě strategie. Projevuje podnikatelského ducha.	Myslí strategicky. Vytváří a sděluje ostatním jasnou vizi a strategii. Předvídá a uvažuje v širokém rámci napříč jednotlivými specializacemi a chápe složité vzájemné vazby. Zavádí a udržuje v chodu systémy, nástroje a opatření podporující příslušnou strategii.			3	2
<b>Time Management</b>	Neplánuje, úkoly plní nahodile. Sám plní úkoly nesystematicky, potřebuje být řízen. Organizační věci řeší až ve chvíli, kdy jsou neodkladné	Je schopen/na plánovat konkrétní činnosti a aktivity. Nerozlišuje priority. Zajistí si základní zdroje a má hrubý časový odhad. Vyhodnocuje jen aktuální situaci.	Je schopen/na rozlišovat dlouhodobé a krátkodobé plány. Dokáže rozlišit naléhavé a důležité, ne vždy podle toho jedná. V případě nutnosti vytváří varianty plánu, nedokáže však o nich rozhodovat samostatně.	Plánuje krátkodobě i dlouhodobě v souladu s plány okolí. Dokáže rozlišit naléhavé a důležité a podle toho se rozhoduje i jedná. Vytváří varianty plánu, ve standardních situacích se samostatně rozhoduje.	Plánuje efektivně. Dokáže se samostatně rozhodovat i v kritických situacích. Rozhoduje se na základě priorit. Vytváří varianty plánu tak, aby efektivně směřovaly ke stanovenému cíli. Plánuje potřebné zdroje i jejich efektivní			3	3

Dokáže organizovat svoji činnost. Umí skloubit svou činnost s činností a plány ostatních. Deleguje jen vyjímečně, zpravidla pod tlakem.

Plánuje potřebné zdroje a čas. Standardně organizuje činnost svou a je schopen zorganizovat činnost druhých. Téměř vždy deleguje rozvázně a cíleně.

využití a čas. Sleduje a hodnotí naplňování cílů, plánů a aktivit k nim směřujících a podle toho jedná. Rozvázně a cíleně deleguje.

**Zdroj: Horváthová a kol. (2016)**

# Využití kompetenčních modelů

Výběr	<ul style="list-style-type: none"><li>■ poskytuje kompletní obraz o požadavcích na danou pracovní pozici (dovednosti, znalosti, schopnosti)</li><li>■ zvyšuje pravděpodobnost výběru lidí, kteří budou na své pozici úspěšní</li><li>■ minimalizuje investice do lidí (čas i peníze), kteří nemohou splnit očekávání organizace</li><li>■ zajišťuje systematičtější výběrový proces</li><li>■ pomáhá rozpoznat mezi kompetencemi, které lze rozvíjet a u kterých je jejich rozvoj obtížnější</li></ul>
Vzdělávání a rozvoj	<ul style="list-style-type: none"><li>■ umožňuje pracovníkům zaměřit se na dovednosti, znalosti a charakteristiky, které jim umožňují podávat efektivní výkon</li><li>■ zajišťuje, že proces vzdělávání a rozvoje je v souladu s organizačními hodnotami a strategiemi</li><li>■ poskytuje rámec pro trvalé koučování a poskytování zpětné vazby</li><li>■ pomáhá při rozvoji talentů</li></ul>
Hodnocení	<ul style="list-style-type: none"><li>■ poskytuje informace o tom, co má být monitorováno a měřeno</li><li>■ usnadňuje vedení hodnotících rozhovorů</li><li>■ pomáhá odlišit vysoce výkonné pracovníky od těch méně výkonných</li><li>■ poskytuje pracovníkům informaci o tom, jaký výkon je očekáván jako standard</li><li>■ poskytuje nástroj, jak se lépe orientovat v tom, kudy se ubírat při plánování své kariéry</li></ul>

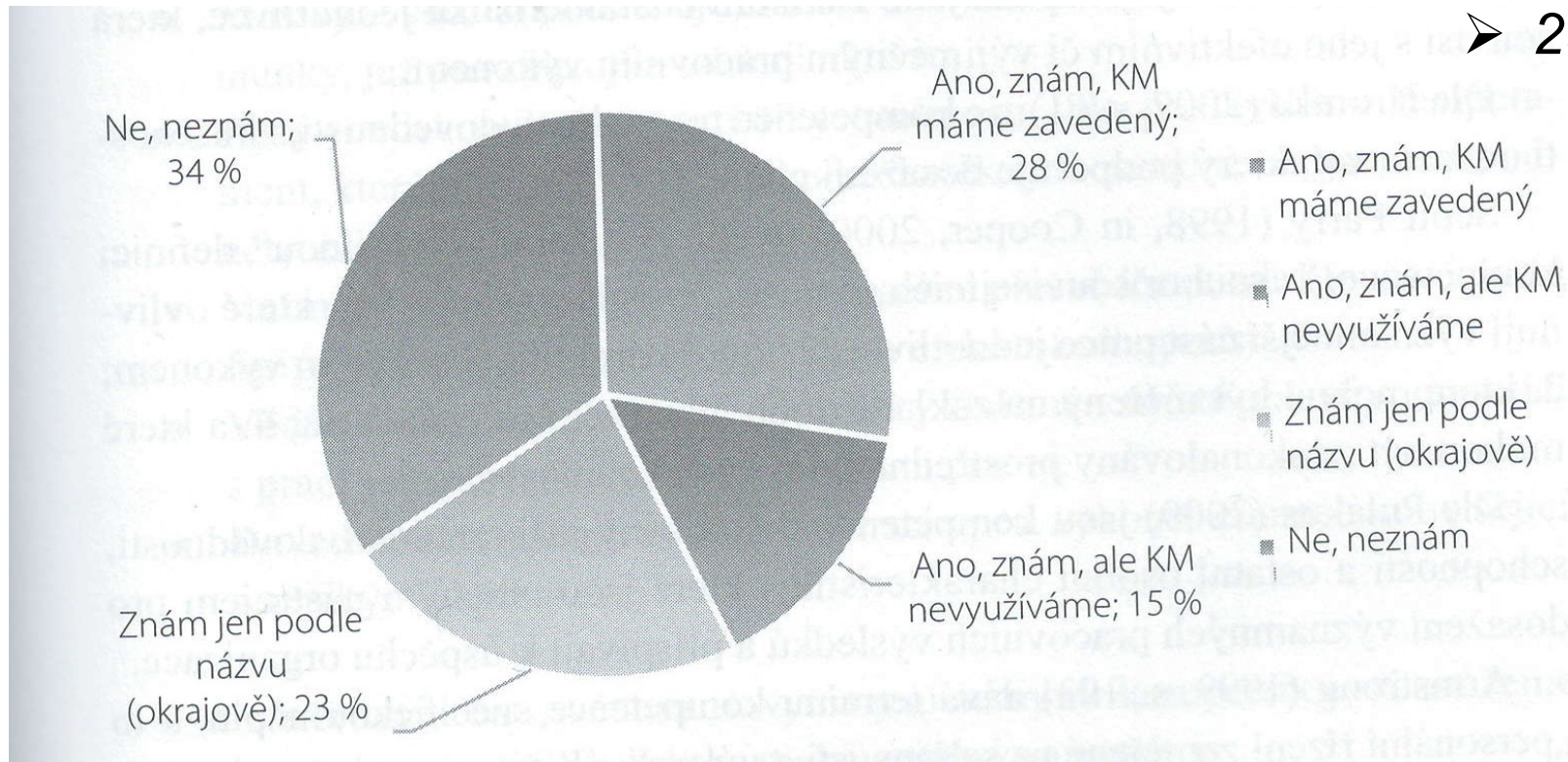
Zdroj: Horváthová a kol. (2016)

# Využívají firmy kompetenční modely?

**Znáte přístup, který pro determinování pracovního místa používá kompetence či kompetenční model?**

*Dotazníkové šetření*

- *náhodně vybrané střední a velké firmy soukromého sektoru*
- *292 respondentů (HR manažerů)*



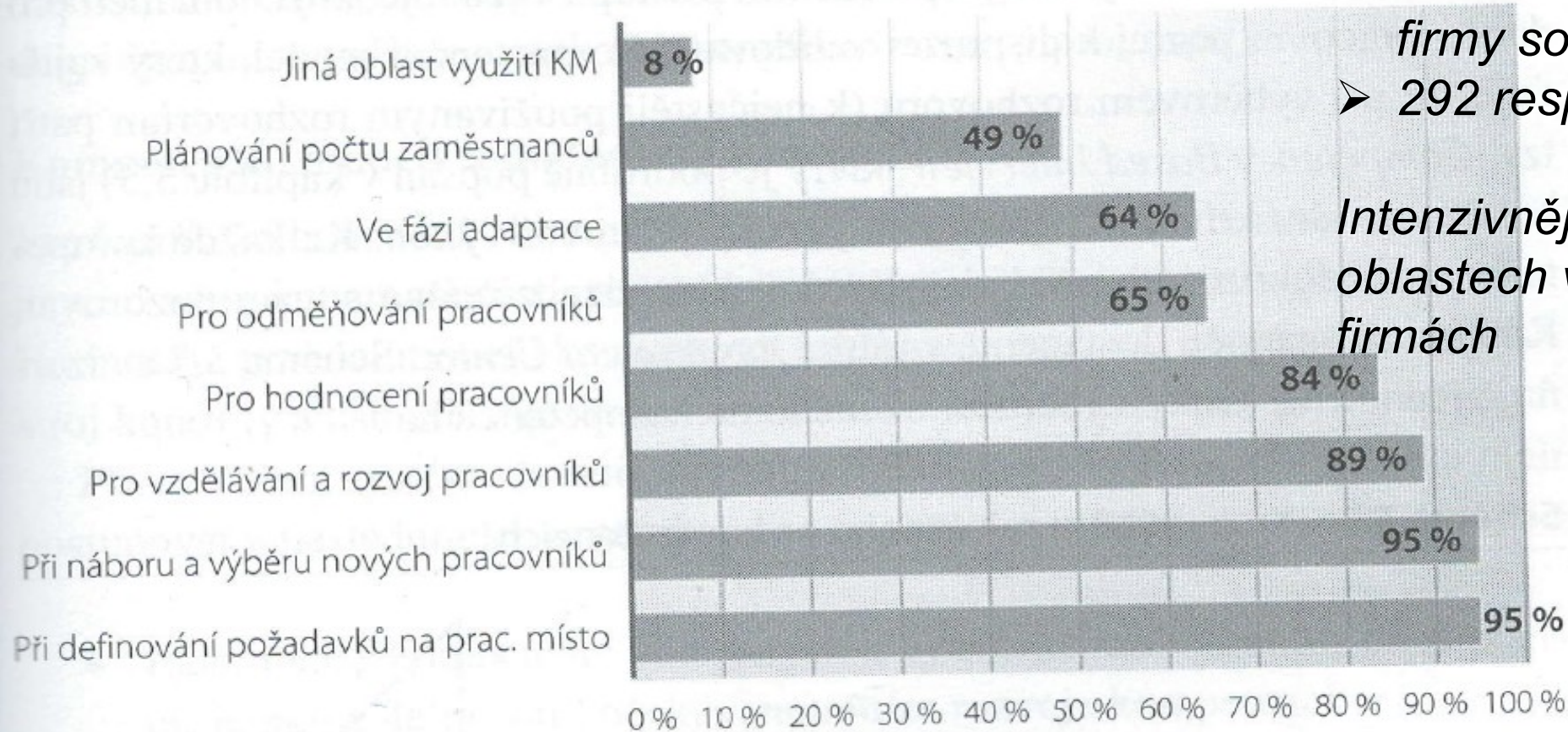
Zdroj: Trexima. *HR Monitor. Kompetenční modely ve firmách v ČR*, 2014, s. 4 [online]. [9.7.2015].  
Dostupné z: [http://www.hr-monitor.cz/Media/Default/Page/HR\\_Monitor\\_IV\\_KompetencniModely.pdf](http://www.hr-monitor.cz/Media/Default/Page/HR_Monitor_IV_KompetencniModely.pdf)

# K čemu se kompetenční modely nejčastěji využívají?

*Dotazníkové šetření*

- *náhodně vybrané střední a velké firmy soukromého sektoru*
- *292 respondentů (HR manažerů)*

*Intenzivněji využívány a ve více oblastech ve větších a zahraničních firmách*



Zdroj: Trexima. HR Monitor. Kompetenční modely ve firmách v ČR, 2014, s. 6 [online]. [9.7.2015].  
Dostupné z: [http://www.hr-monitor.cz/Media/Default/Page/HR\\_Monitor\\_IV\\_KompetencniModely.pdf](http://www.hr-monitor.cz/Media/Default/Page/HR_Monitor_IV_KompetencniModely.pdf)



# Analýza kvality lidských zdrojů

Identifikace kompetencí odpovídajících dané pracovní pozici/funkci



Analýza kompetencí osoby, která zastává danou funkci



Vzájemné srovnání a vyhodnocení rozdílů



Vzdělávání a  
rozvoj

Nižší kompetence než  
požadováno

Kompetence odpovídají  
požadavku

Vyšší kompetence než  
požadováno

Identifikace a  
rozvoj talentů

# Identifikace kompetencí

- Kompetenční modely organizace (pokud využívají)
  
- Popis dané pracovní pozice, náplně práce a kvalifikačních požadavků
  
- Informace z **národní soustavy povolání**
  - poskytovat informace o požadavcích na výkon jednotlivých povolání
  - Odborné znalosti, odborné dovednosti, obecné kompetence a měkké kompetence
  - <https://www.nsp.cz/> (např. obchodní ředitel)

# Měření úrovně kompetencí

- **Analogové metody** – zkoumají chování v běžných situacích
- **Analytické metody** – hodnotí kompetence na základě testů či dotazníků
- **Další metody** (např. 360° zpětná vazba, kompetenční rozhovor)

# Analogové metody

➤ zkoumají chování v běžných situacích

- **Pozorování** (pozorování pracovníka v běžných pracovních situacích)
- **Hraní rolí** (hraní smyšlených situací, např. prodej výrobku, reklamace, konflikt)
- **Případové studie** (popis skutečné či smyšlené situace a jeho řešení účastníky)
- **Skupinová cvičení** (účastníci řeší problém v kolektivu a je sledováno jejich chování)
- **Prezentace** (prezentace vybraného tématu, prověření komunikačních dovedností, sebedůvěry, emoční stability, zvládnutí stresu, schopnosti pracovat s IT)

# Analytické metody

➤ hodnotí kompetence na základě testů či dotazníků

- **Testy mentálních schopností** (testy inteligence, testy vědomostí, testy logického myšlení)
- **Testy osobnosti** (zkoumá typické projevy jedince a jeho povahu Např. <https://www.16personalities.com/cs>)
- **Motivační dotazníky** (podobné testům osobnosti, ale více zaměřeny na to, co jedince motivuje)

# 360° zpětná vazba (Vícenásobné hodnocení)

- hodnocený je hodnocen více lidmi podle stejných kritérií
  - např. sebehodnocení, spolupracovníci, nadřízený, zákazníci
  - Objektivní pohled na chování a kompetence pracovníka
  - Chování posuzováno vzhledem k předem definovaným standardům na zvolené stupnici (míra rozvinutosti kompetence)
- Dle kompetenčního modelu sestaven dotazník

# Analýza kvality lidských zdrojů

Identifikace kompetencí odpovídajících dané pracovní pozici/funkci



Analýza kompetencí osoby, která zastává danou funkci



Vzájemné srovnání a vyhodnocení rozdílů



Vzdělávání a  
rozvoj

Nižší kompetence než  
požadováno

Kompetence odpovídají  
požadavku

Vyšší kompetence než  
požadováno

Identifikace a  
rozvoj talentů

# Vzdělávání v organizaci

Vzdělávací akce je „konkrétní podoba promyšleného a organizovaného působení na jednotlivce nebo skupiny, jehož cílem je předávání znalostí, dovedností, názorů a postojů.“  
(Pokorná, 2000)

- Různé formy vzdělávacích a rozvojových aktivit: pracovní instruktáž, jednorázová či dlouhodobá školení, workshopy, mentoring, coaching, samostudium, e-learning apod.

## **Dle místa:**

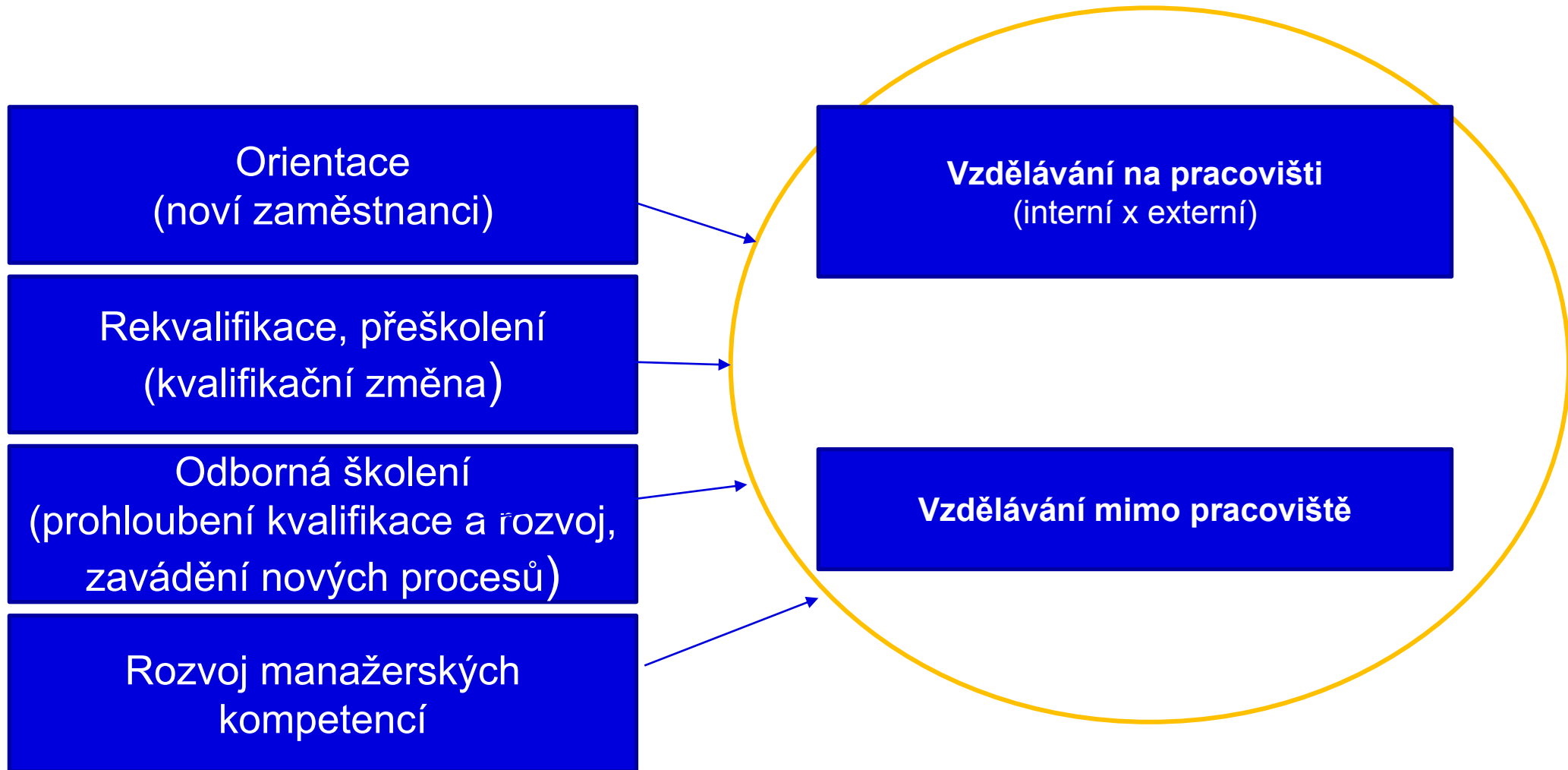
- Na pracovišti x mimo pracoviště

## **Dle osoby školitele:**

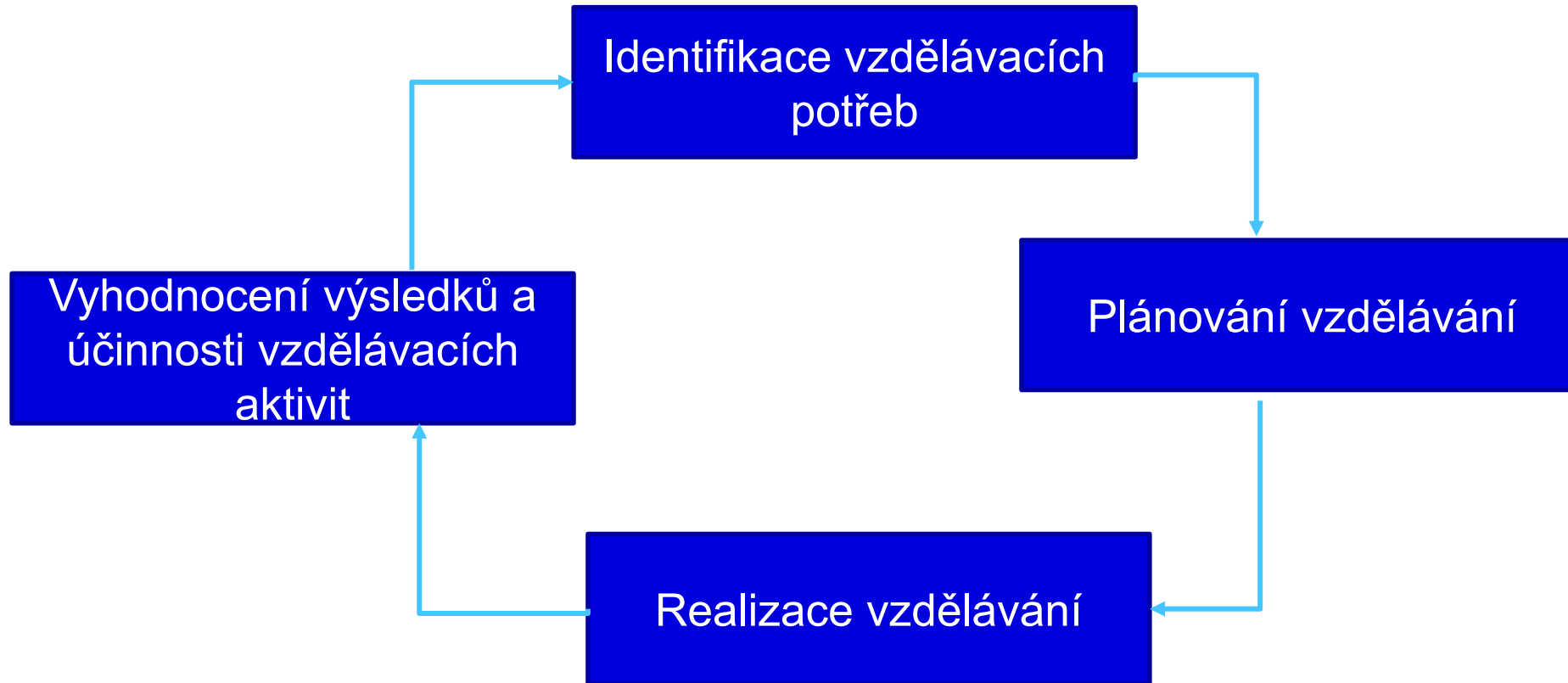
- Interní x externí



# System vzdělávání a rozvoje v organizaci



# Cyklus vzdělávání v organizaci



# Identifikace vzdělávacích potřeb

Požadované kompetence (výkon) – současný výkon (kompetence) = **vzdělávací potřeba**

**Analýza vzdělávacích potřeb** je nástrojem směřující k identifikaci tohoto rozdílu

## Z hlediska organizačních úrovní:

- Analýza na úrovni potřeb **organizace**
- Analýza na úrovni **pracovního místa**
- Analýza na úrovni **pracovníka**

## Z hlediska opakování:

- Pravidelné (např. BOZP)
- Jednorázové aktivity (např. odborná školení)

# Metody získávání informací

- **Popisovány u analýzy kvality lidských zdrojů**
- **Pro zjištění požadovaných kompetencí a jejich úrovně**
  - Kompetenční modely, popisy pracovní pozice...
- **Pro zjištění aktuální úrovně kompetencí a kompetencí po vzdělávací akci**
  - Analogové metody (pozorování, hraní rolí, případové studie, skupinová cvičení, prezentace)
  - Analytické metody (testy odborných znalostí a dovedností)
  - Další metody (vícenásobné hodnocení, hodnotící rozhovory, analýza dokumentů o zaměstnanci)
- **Pro plánování školení**
  - Firemní a další dokumenty (plány pravidelných školení, benefity v podobě vzdělávání, plány osobního rozvoje, proběhlá školení a výsledky, alternativy, náklady)

# PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT

Předpokládá odpověď na následující otázky

PROČ?

CO?

KOHO?

KDE?

KDY?

KDO?

JAK?

ZA KOLIK?

- „**PROČ**“ aneb k naplnění jakých cílů vede. Proč potřebujeme? Jak významná z hlediska cílů organizace je mezera mezi kompetencemi jednotlivců a požadavky na výkon konkrétní práce. **S JAKÝM EFEKTEM** – zda jsou vynaložené prostředky na vzdělávání efektivní
- „**CO**“ školit, čili téma/obsah konkrétních školení (výstup z analýzy vzdělávacích potřeb)
- „**KOHO**“ pro koho je školení určeno. Koho potřebujeme proškolit.
- „**KDE**“ školit (vlastní prostory nebo prostory externího dodavatele; otázka ceny, kapacity, možností reálného nácviku konkrétních pracovních operací apod.)
- „**KDY**“ je otázka načasování vzdělávacích aktivit (např. s ohledem na plánovaný hromadný nábor pracovníků, zavádění nových výrobních postupů, návaznost jednotlivých školení, ekonomická situace firmy apod.)
- „**KDO**“ otázka po lektorovi vzdělávacích aktivit, který by měl disponovat lektorskými dovednostmi & odbornými znalostmi a praxí (úspěšnost a efektivita školení se může zásadně odvíjet od výběru lektora); interní školitelé vs. externí školitelé
- „**JAK**“ je otázka výběru metod vzdělávání  
pasivní – receptivní učení: přednáška, ukázka, výukové texty a samostudium, e-learning  
aktivní – zkušenostní učení: instruktáž při výkonu práce, asistování, workshop, hraní rolí, coaching, mentoring
- „**ZA KOLIK**“ je mnohdy jedna z klíčových otázek, zda se školení realizuje či nikoliv

# Hodnocení vzdělávacích aktivit

## ➤ Úroveň 1 – **Reakce**

Hodnocení spokojenosti z hlediska účastníků (styl, metody, prostředí, lektor apod.); ideální načasování je na konci vzdělávací aktivity nebo bezprostředně po ní.

## ➤ Úroveň 2 - **Úroveň učení**

Hodnocení procesu učení vzhledem ke znalostem, dovednostem a postojům. Provádí se po vzdělávání; cílem je hodnocení dosažené úrovně znalostí, dovedností a změn postojů.

## ➤ Úroveň 3 – **Intermediální neboli pracovních chování**

Hodnocení změn v pracovním chování v důsledku vzdělávací aktivity – přímý důsledek vzdělávání.

## ➤ Úroveň 4 – **Dopady na výkon organizace**

Dopad vzdělávacích aktivit na výkon podniku. Zahrnuje hodnocení nákladů a výnosů, zvýšení produktivity, snížení fluktuace, zvýšení prodeje apod. Kvantifikovat výsledek vzdělávání je značně obtížné – může být ovlivněn dalšími faktory.

# Ukazatele pro oblast vzdělávání a rozvoje

$$\text{Náklady na vzdělávání na jednoho pracovníka} = \frac{\text{Celkové náklady na vzdělávání a rozvoj vč. dopravy a ubytování}}{\text{PPÚ}}$$

$$\text{Náklady na externí vzdělávání na jednoho pracovníka} = \frac{\text{Náklady na externí školení}}{\text{PPÚ}}$$

$$\text{Počet hodin školení na jednoho pracovníka} = \frac{\text{Počet hodin školení}}{\text{PPÚ}}$$

$$\text{Počet hodin interního školení na jednoho pracovníka} = \frac{\text{Počet hodin interního školení}}{\text{PPÚ}}$$

$$\text{Počet hodin externího školení na jednoho pracovníka} = \frac{\text{Počet hodin externího školení}}{\text{PPÚ}}$$

$$\text{Procento hodin interního školení} = \frac{\text{Počet hodin interního školení}}{\text{Celkový počet hodin školení}}$$

$$\text{Počet hodin odborného školení na jednoho pracovníka} = \frac{\text{Počet hodin odborného školení}}{\text{PPÚ}}$$

# Ukazatele pro oblast vzdělávání a rozvoje

$$\text{Procento pracovníků se zkušeností s vysláním do zahraničí} = \frac{\text{Počet pracovníků se zkušeností s vysláním do zahraničí}}{\text{Celkový počet pracovníků (nebo PPÚ)}} \cdot 100$$

$$\text{Procento pracovníků navštěvujících jazykové kurzy} = \frac{\text{Počet pracovníků navštěvujících jazykové kurzy}}{\text{Celkový počet pracovníků (nebo PPÚ)}} \cdot 100$$



# Talent management

- Získávání, identifikace a rozvoj vysoce motivovaných a schopných zaměstnanců s dlouhodobě nadprůměrnými pracovními výsledky/hodnocením.
- Aktivní a koncepční řízení rozvoje kariéry pracovníků v organizaci.
- Specifické rozvojové programy pro tyto zaměstnance a rozvoje těchto pracovníků (i v souladu s plány nástupnictví v organizaci)
- Významná **stabilizace** „talentů“ v organizaci v rámci konkurence na pracovním trhu.

# Ukazatele pro oblast talent management

$$\text{Pokrytí klíčových pozic} = \frac{\text{Počet pokrytých klíčových pozic následníky}}{\text{Počet identifikovaných klíčových pozic}}$$

$$\text{Rozsah skupiny následníků} = \frac{\text{Počet následníků}}{\text{Počet identifikovaných klíčových pozic}}$$

$$\text{Míra dobrovolné fluktuace talentů} = \frac{\text{Počet dobrovolných odchodů talentů}}{\text{Celková skupina talentů}}$$

# Kontrolní otázky

- Definujte kompetence
- Co jsou kompetenční modely a k čemu slouží?
- Jak můžeme členit kompetence? Jaké druhy kompetencí rozeznáváme?
- Jaké přístupy můžete volit při tvorbě kompetenčních modelů?
- Jaká jsou fáze tvorby kompetenčního modelu? Popište tvorbu kompetenčního modelu.
- Jaké metody hodnocení úrovně kompetencí rozlišujeme?
- Popište cyklus vzdělávání v organizaci
- Jaké otázky je potřeba řešit při plánování vzdělávacích aktivit?
- Jak postupujeme při hodnocení vzdělávacích aktivit v organizaci?
- Jaké ukazatele lze využít k hodnocení míry vzdělávání v organizaci?
- Jaké ukazatele lze využít k hodnocení v oblasti talent managementu?

# Úkol 1 – Krok 3 seminární práce

*Doposud jste získali jen neúplné informace o organizaci, v níž plánujete řízení LZ. Analyzujte nabídku a poptávku po práci a systém odměňování a motivace a vzdělávání ve vámi zvolené organizaci. Zaměřte se na následující oblasti řízení lidských zdrojů **(1) nabídka a poptávka po pracovní síle a analýza fluktuace, (2) odměňování a motivace zaměstnanců, (3) vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.** U jednotlivých oblastí popište současný stav (navrhněte metody, které lze použít k analýze současného stavu), identifikujte problematické oblasti a silné stránky organizace.*

## **Pokračujte v práci na kroku 3: Analýza vnitřního a vnějšího prostředí organizace**

Pracujte na analýze **v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců**

- Popište stávající systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Kriticky jej zhodnoťte (v kontextu požadovaných kompetencí a jejich rozvoje, spokojenosti zaměstnanců, řízení talentů) a promyslete případná opatření v této oblasti.

MUNI  
FSS

**Dotazy?**

