

VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ

Lucie Hejtmánková



OBSAH



- UČENÍ SE X ROZVOJ X VZDĚLÁVÁNÍ
- PŘÍSTUPY KE VZDĚLÁVÁNÍ
- CYKLUS VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE PRACOVNÍKŮ



POJMY



VZDĚLÁVÁNÍ

- udržování či navyšování kvalifikace

UČENÍ SE

- vědomé přijímání nových informací a zkušeností a jejich následné používání v praxi

ROZVOJ

- zvyšování kvalifikace a schopností, které pracovník využívá k práci a odráží se v kvalitě jeho výkonu

KONCEPT AMO (Purcell)

- ABILITY + MOTIVATION + OPORTUNITY



PŘÍSTUPY KE VZDĚLÁVÁNÍ



- NAHODILÝ
- SYSTEMATICKÝ

- UČÍCÍ SE ORGANIZACE (Foot&Hook, 2011)
 - ATMOSFÉRA PERMANENTNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ
 - VZDĚLÁVÁNÍ SE ODEHRÁVÁ CO NEJBLÍŽE SAMOTNÉ PRÁCI
 - PRACOVNÍK JAKO SUBJEKT ROZVOJE
 - TÝM EXTERNÍCH I INTERNÍCH LEKTORŮ
 - DŮRAZ NA MULTIMEDIÁLNOST A DIFERENCIALIZACI

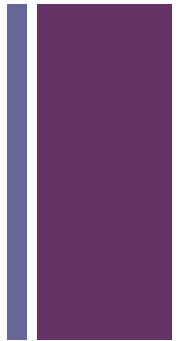
+ FUNKCE VZDĚLÁVÁNÍ

- ORIENTAČNÍ A ADAPTAČNÍ
- INTEGRAČNÍ
- KVALIFIKAČNÍ
- SPECIALIZAČNÍ
- INOVAČNÍ A ZMĚNOVÁ
- MOTIVAČNÍ



+ OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ

- FUNKČNÍ (PROFESNÍ)
- DOPLŇKOVÉ
- MANAŽERSKÉ
- JAZYKOVÉ
- IT
- ÚČELOVÉ
- ZÁKONNÁ





CYKLUS VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI (Hroník, 2007)

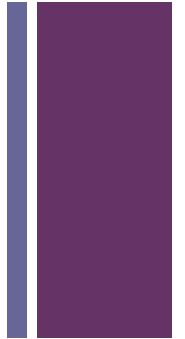


- 1/ IDENTIFIKACE VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB
- 2/ DESIGN VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY
- 3/ REALIZACE VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY
- 4/ ZPĚTNÁ VAZBA (VYHODNOCENÍ EFEKTIVITY)



IDENTIFIKACE POTŘEB

1/ POTŘEBY ZAMĚSTNANCE

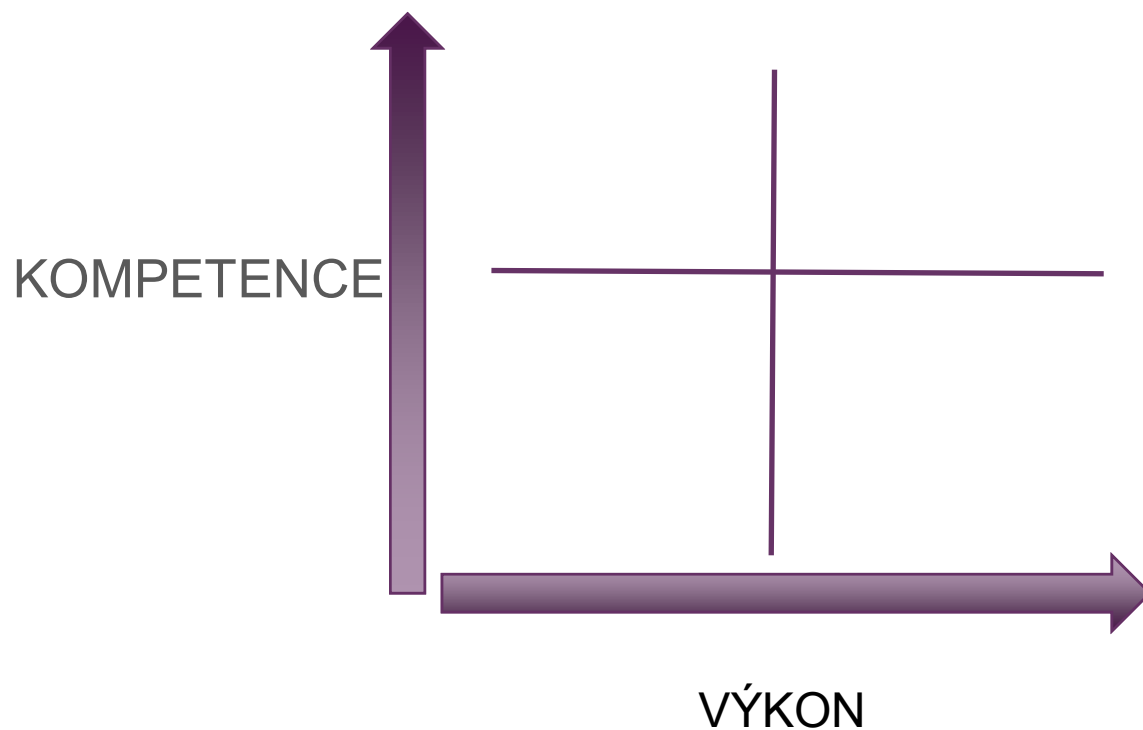


- VLASTNÍ ZPĚTNÁ VAZBA
- IDENTIFIKACE ROZVOJOVÝCH POTŘEB NADŘÍZENÝM (ZNÁ?, UMÍ?, CHCE?, MŮŽE?)
- DEVELOPMENT CENTRUM
- 360° ZPĚTNÁ VAZBA
- ROZVOJOVÝ PLÁN

+ IDENTIFIKACE POTŘEB

2/ POTŘEBY ORGANIZACE

- STRATEGIE, CÍLE, KULTURA





DESIGN VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY



- CÍL AKTIVITY
- OBSAH
- ÚČASTNÍCI
- FORMA
- LEKTOR
- PROSTŘEDÍ



METODY VZDĚLÁVÁNÍ

- PŘEDNÁŠKA, INSTRUKTÁŽ
- PANEL, FÓRUM
- WORKSHOP
- PŘÍPADOVÁ STUDIE
- SKUPINOVÁ DISKUZE
- HRANÍ ROLÍ, MODELOVÁ SITUACE
- UČENÍ V AKCI
- PRÁCE NA PROJEKTU
- SUPERVIZE
- EXKURZE
- SDÍLENÍ
- OUTDOOR AKTIVITA
- WEBINÁŘE



+ METODY A PŘÍSTUPY

- METODU VZDĚLÁVÁNÍ VOLÍTE PODLE TOHO ZDA ROZVÍJÍTE
 - ZNALOST
 - DOVEDNOST
 - PRAKTICKOU APLIKACI
 - POSTOJ
- PŘÍSTUPY
 - INSTRUKTÁŽ
 - ŠKOLENÍ
 - TRÉNINK
 - MENTORING
 - KOUČINK





REALIZACE

- LEKTOR
 - MÍSTNOST
 - UČEBNÍ POMŮCKY
 - UČEBNÍ MATERIÁLY
-
- 3P - POSELSTVÍ, PŘÍKLAD, PŘEKVAPENÍ (Hroník, 2007)





EFEKTIVITA VZDĚLÁVÁNÍ



KIRKPATRICKŮV MODEL

1/ HODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍ AKCE ÚČSTNÍKY

2/ ZHODNOCENÍ ZNALOSTÍ

3/ HODNOCENÍ ZMĚNY CHOVÁNÍ

4/ ZHODNOCENÍ DOPADU NA BUSINESS CÍLE

+ HODNOCENÍ EFEKTIVITY VZDĚLÁVÁNÍ

Learning Evaluation:

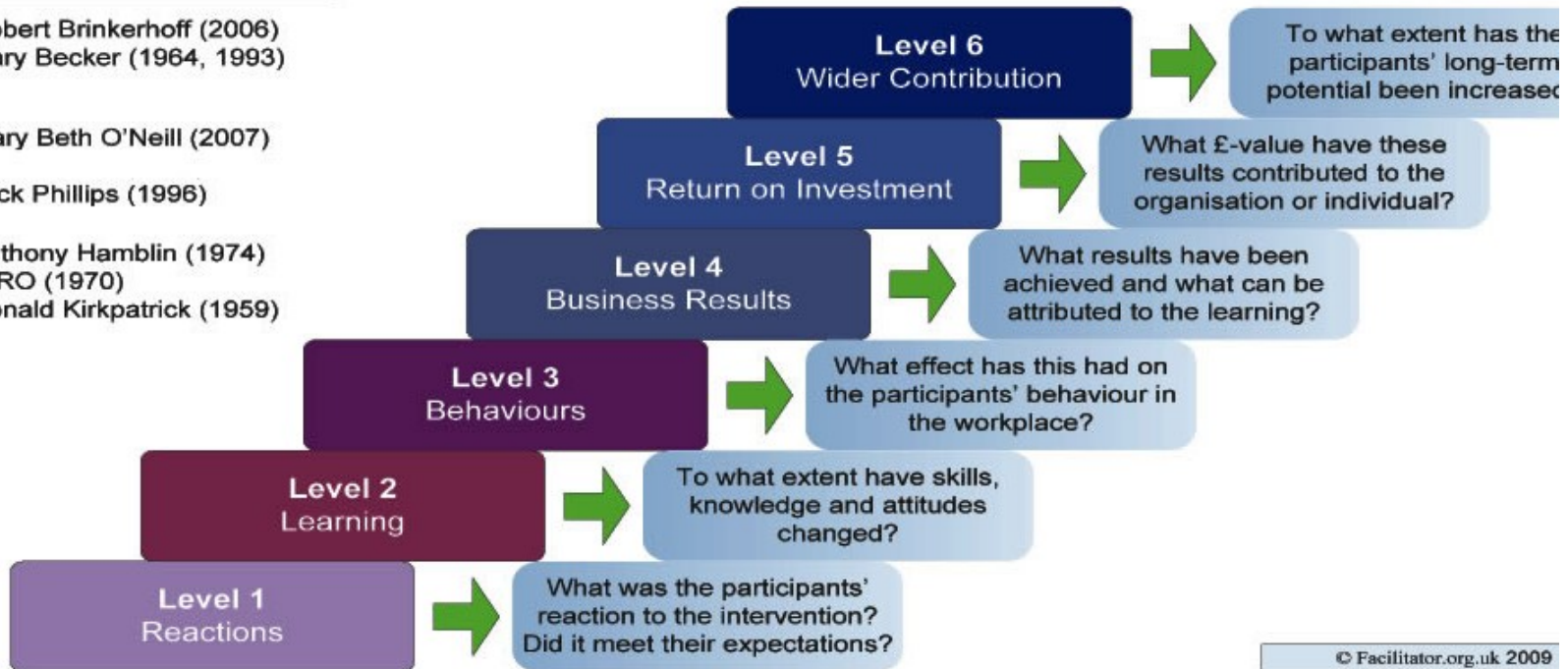
From Kirkpatrick to Brinkerhoff

Robert Brinkerhoff (2006)
Gary Becker (1964, 1993)

Gary Beth O'Neill (2007)

Jack Phillips (1996)

Anthony Hamblin (1974)
Return on Investment (ROI) (1970)
Donald Kirkpatrick (1959)





NÁSTROJE HODNOCENÍ

- 360° ZPĚTNÁ VAZBA
- HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ
- HODNOCENÍ NADŘÍZENÝM
- TESTOVÁNÍ ZNALOSTÍ
- DEVELOPMENT CENTRUM
- REPORTING
- NÁVRATNOST INVESTIC DO VZDĚLÁVÁNÍ
- DOSAHOVÁNÍ BUSINESS CÍLŮ





LITERATURA

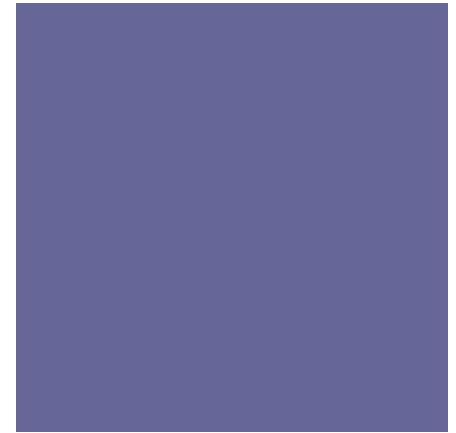


Hroník, F.(2007): Rozvoj a vzdělávání pracovníků, Grada, Praha.

Foot, K.& Hook, K.(2011): Introduction to HR management, Prince Hall, London.



PROSTOR PRO DOTAZY



Talent management

Lucie Hejtmánková



Obsah

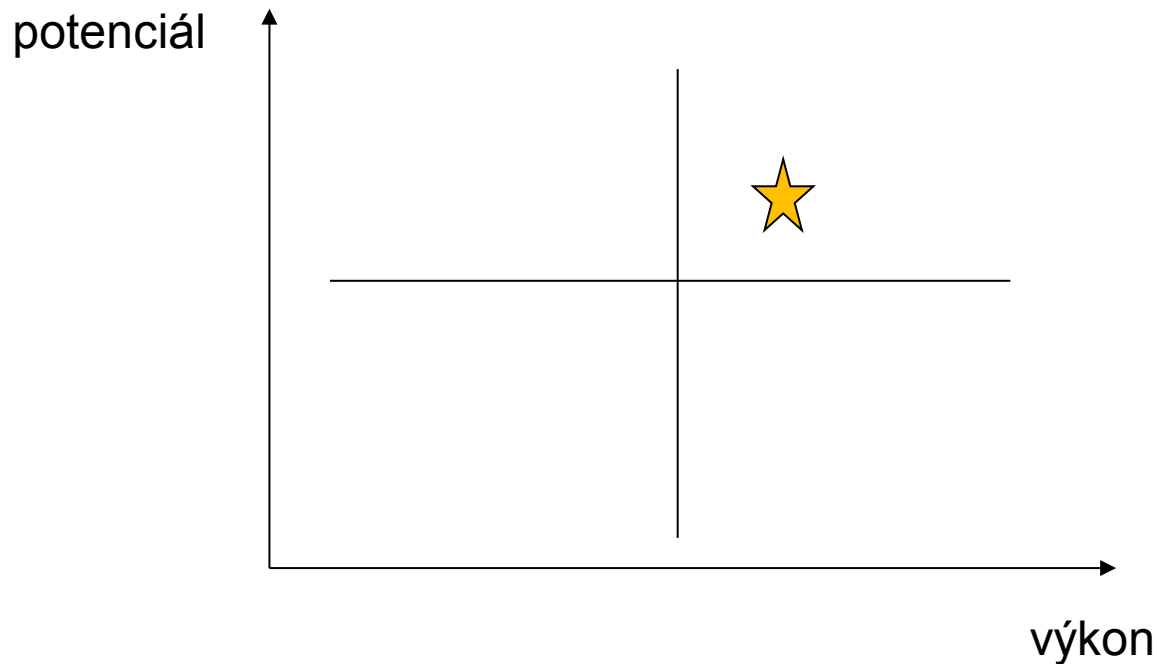
- Co znamená talent management
- Talent management a personální procesy
- Implementace talent managementu v organizaci
 - Identifikace talentů
 - Rozvoj talentů
 - Stabilizace talentů
- Přínosy talent managementu
- Úskalí talent managementu





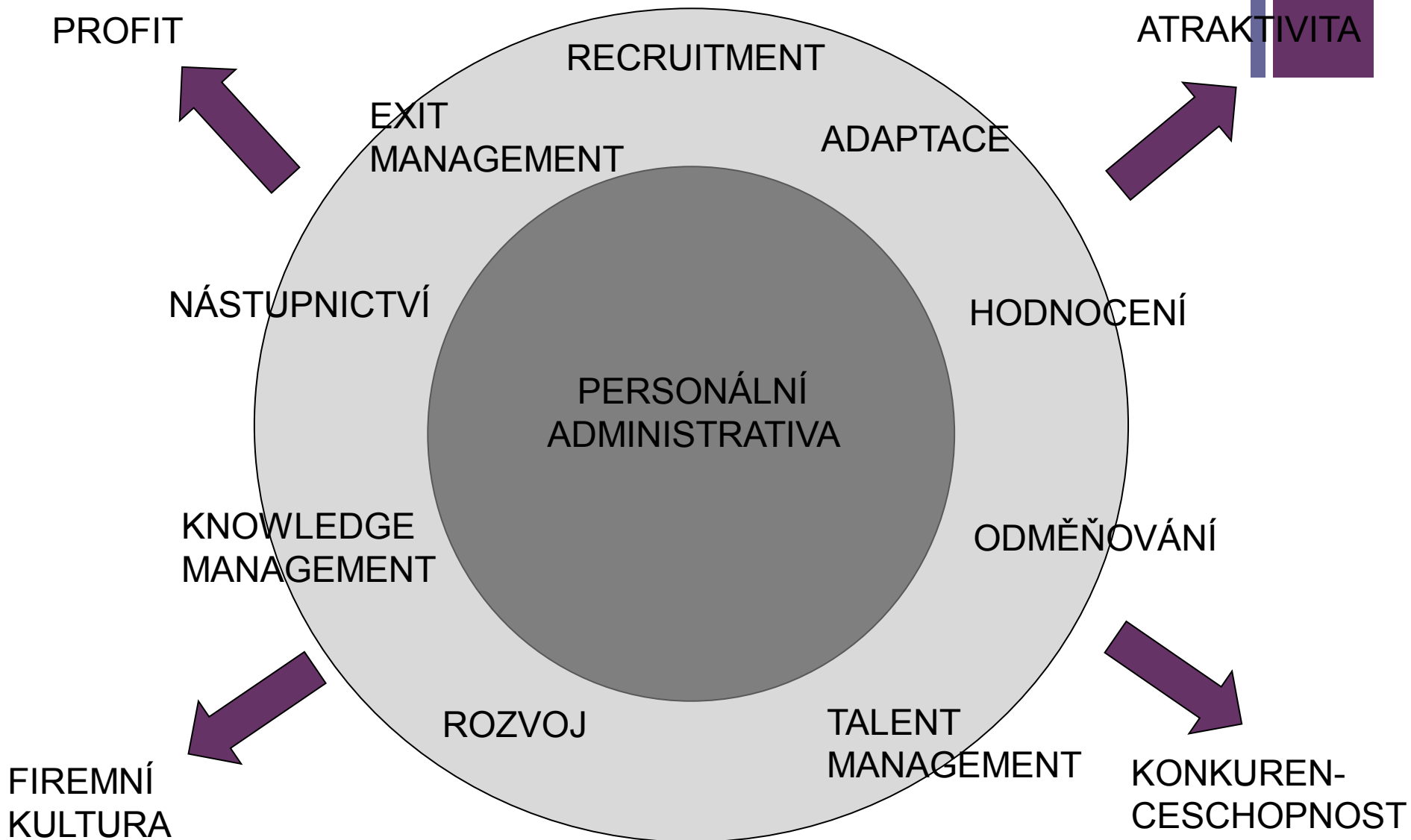
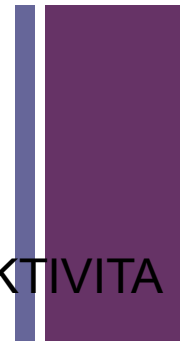
Talent management

- Řízený proces identifikace, rozvoje a stabilizace talentů v organizaci
- Talent je pracovník s dlouhodobě vysokým výkonem a potenciálem k dalšímu růstu



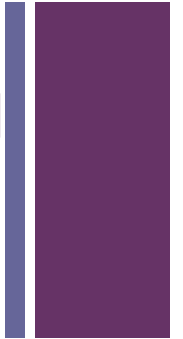


Celostní pojetí řízení lidských zdrojů





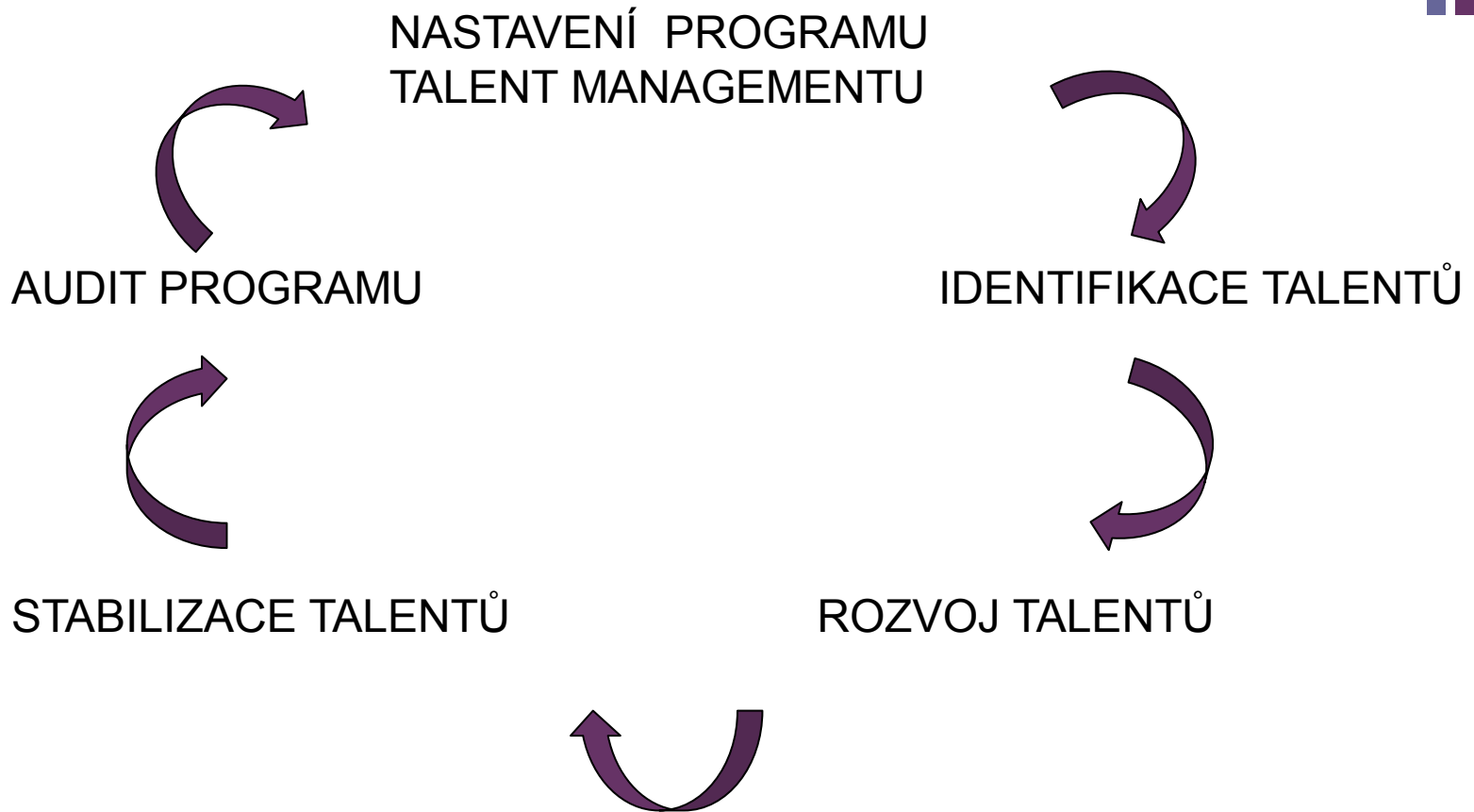
Nastavení programu talent managementu



- Poznat charakteristiky organizace
- Formulovat cíle v závislosti na strategii organizace a jejích cílech
- Znat možnost zdrojů finančních i nefinančních
- Nastavit podmínky pro účast v programu
- Naplánovat aktivity pro práci s talenty
- Připravit aktivity pro stabilizaci talentů v organizaci
- Nastavit způsob kontroly programu
- Nastavit způsob vyhodnocení efektivity programu



Implementace talent managementu

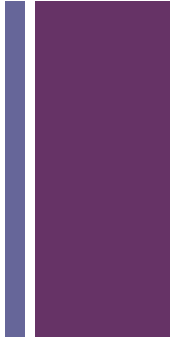




Identifikace talentů

Nástroje

- Pravidelné hodnocení pracovního výkonu
 - Kompetenční model společnosti (potenciál)
 - Hodnocení naplnění KPI's
- Development centrum
- 360° zpětná vazba
- Nominace manažerem
- Externí nábor
- Assessment centrum





Rozvoj talentů



Nástroje:

- Vzdělávací kurzy
- Samostudium
- Dlouhodobé vzdělávání
např. MBA studium
- Konference
- Trainee programy
- On the job training
- Účast na projektech
- Job rotation
- Mentoring
- Coaching



Stabilizace talentů

- Nabídka rozvoje a dalšího vzdělávání
- Nabídka kariérního postupu
- Spolupráce na projektech
- Nabídka benefitů
- Navýšení mzdy
- Firemní kultura
- Leadership
- Lepší pracovní podmínky
- Atraktivita pracovní náplně
- Atraktivita zaměstnavatele





Přínos talent managementu

- Identifikace potenciálu firmy v personální oblasti
- Plné využití potenciálu pracovníků
- Efektivnější naplnění cílů organizace
- Stabilizace talentovaných zaměstnanců
- Snížení fluktuace
- Plánování nástupnictví
- Zachování know-how organizace
- Zvýšení atraktivity organizace
- Zvýšení konkurenceschopnosti organizace





Úskalí talent managementu

- Absence koordinace tohoto programu
- Špatný výběr uchazečů
- Špatný výběr rozvojových aktivit
- Nevhodně zvolená komunikace
- Nevyhodnocování pokroku v rozvoji talentů
- Nevhodný leadership
- Demotivace talentů
- Fluktuace talentů
- Nejsou definována měřítka pro efektivitu programu





Literatura



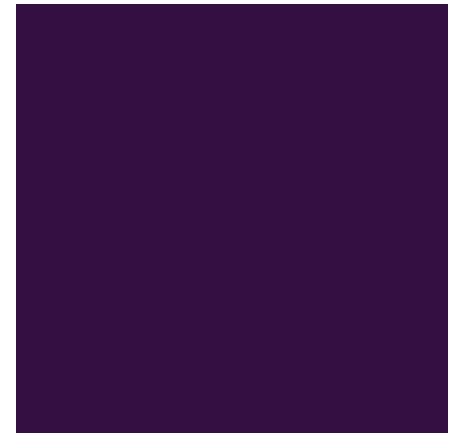
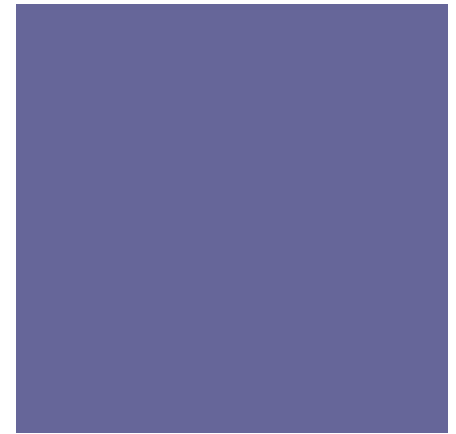
Berger, L. a Berger, D: The Talent Management Handbook, 2004.

Horváthová Petra: Talent management, 2011.

Hroník František: Vzdělávání a rozvoj pracovníků, 2006.



Prostor pro dotazy

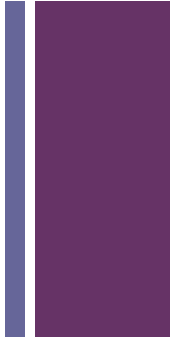


UKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU

Lucie Hejtmánková

+ Na co se zaměříme:

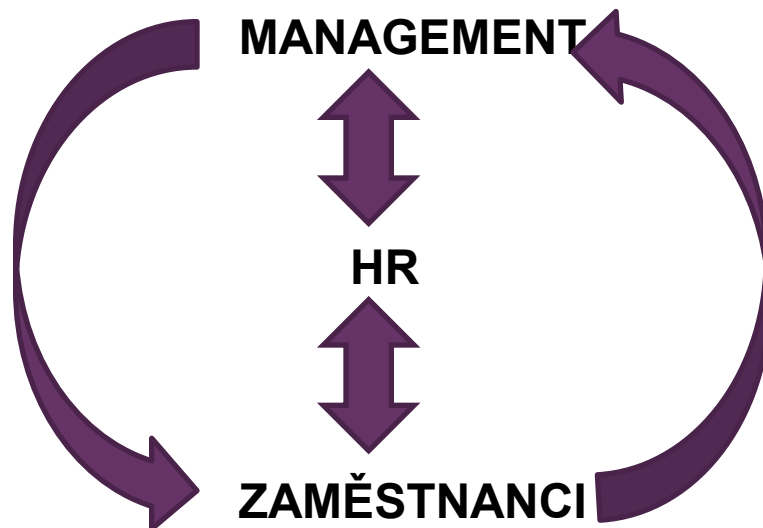
- ◆ Co znamená propouštění?
- ◆ Jakým způsobem může končit pracovní poměr?
- ◆ Co dělat, když zaměstnanec odchází?
- ◆ Co znamená odchod zaměstnanců pro organizaci?
- ◆ Propouštění z organizačních důvodů
- ◆ Jak mít odchody zaměstnanců pod kontrolou?



+ Co znamená exit management

Řízený odchod zaměstnanců

Role HR





Jakými způsoby může končit pracovní poměr ?

- ◆ Dohodou
- ◆ Výpovědí
- ◆ Okamžitým zrušením
- ◆ Zrušením ve zkušební době
- ◆ Uplynutím sjednané doby PP
- ◆ Smrtí zaměstnance
- ◆ Zrušením povolení k pobytu



dobrovolně x nedobrovolně

+ Co dělat, když zaměstnanec odchází

- Informovat nadřízeného
- Domluva HR s nadřízeným na postupu
- HR příprava potřebných dokumentů
- Setkání zaměstnance, nadřízeného a HR (vyjednávání podmínek, exit interview)
- Vyřízení formálních a bezpečnostních záležitostí





Co znamená odchod zaměstnanců pro organizaci



- ◆ Náklady na nového zaměstnance
(výběrové řízení a zaškolení zaměstnance)
- ◆ Otřese loajalitou a motivovaností
- ◆ Dočasný nárůst práce pro spolupracovníky v případě včas neobsazeného místa
- ◆ Image společnosti jako zaměstnavatele





Hromadné propuštění

Plánování propouštění:

- ◆ Koho propustit (kritéria dle výkonu, tzv. metoda LIFO, dobrovolníci)
- ◆ Koho stabilizovat
- ◆ Jak komunikovat směrem dovnitř organizace i směrem ven z organizace
- ◆ Zajistit služby pro odcházející
- ◆ Naplánovat harmonogram propouštění
- ◆ Komunikovat propouštění směrem do organizace i z organizace



+ Jak mít odchody zaměstnanců pod kontrolou

- ◆ Připravovat pravidelné statistiky ukazatelů jako je nemocnost, přesčasy, fluktuaci – pomohou dříve odhalit problémy
- ◆ Průzkum spokojenosti zaměstnanců
- ◆ HR vždy musí vědět, kdo odchází nebo koho propustit
- ◆ Plánování a zastupitelnost
- ◆ Důležitá je komunikace !!!



+ Literatura

- ◆ Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů, 2007, s. 401-410
- ◆ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, 2006, s. 231 - 237
- ◆ Zákoník práce
- ◆ http://www.youtube.com/watch?v=_0G31PyOjiY
- ◆ http://www.hays.cz/prd_consump/groups/hays_common/@cz/@content/documents/digitalasset/hays_611174.pdf





Prostor pro dotazy



DĚKUJI ZA POZORNOST

PŘEJI PŘÍJEMNÝ DEN