

**MUNI
PED**

Rozvoj a vzdělávání zaměstnance.

Nikola Straková

Rozvoj lidských zdrojů

- Rozvoj
 - vývojový proces, který umožňuje progresivně postupovat ze současného stavu znalostí a schopností k budoucímu stavu, v němž je zapotřebí vyšší úroveň dovedností, znalostí a schopností
- Rozvoj na sebe bere podobu vzdělávací aktivity
- Vzdělávací aktivity připravují lidi pro širší, odpovědnější a náročnější pracovní úkoly
- Nesoustřeďují se na zlepšování pracovního výkonu na současném pracovním místě
- Rozvoj znamená použití vyvážené kombinace vzdělávacích aktivit

Nutnost rozvoje a vzdělávání

- Díky novým poznatkům a novým technologiím znalosti a dovednosti lidí rychle zastarávají
- Proměnlivost lidských potřeb, proměnlivost trhu výrobků a služeb vyžaduje pružnost organizací a jejich pracovníků
- Častěji se mění technika a technologie v organizacích
- Častější organizační změny
- Výraznější orientace na kvalitu

- Zvýšená proměnlivost prostředí, ve kterém se organizace nachází a musí na něj reagovat
- Mění se organizace práce (rozšiřování práce, delegování, posilování pravomocí)
- Rozvoj ICT globalizace a internacionalizace
- Snižování nákladů
- Vzdělávání a rozvoj usnadňují stabilizaci a získávání pracovníků

Rozvoj lidských zdrojů – rozdělení

– Personální

- Formování pracovních schopností (zvyšování kvalifikace)
- Získávání pracovních zkušeností
- Ovlivňuje znalostní potenciál org., motivaci a spokojenost zam-ců

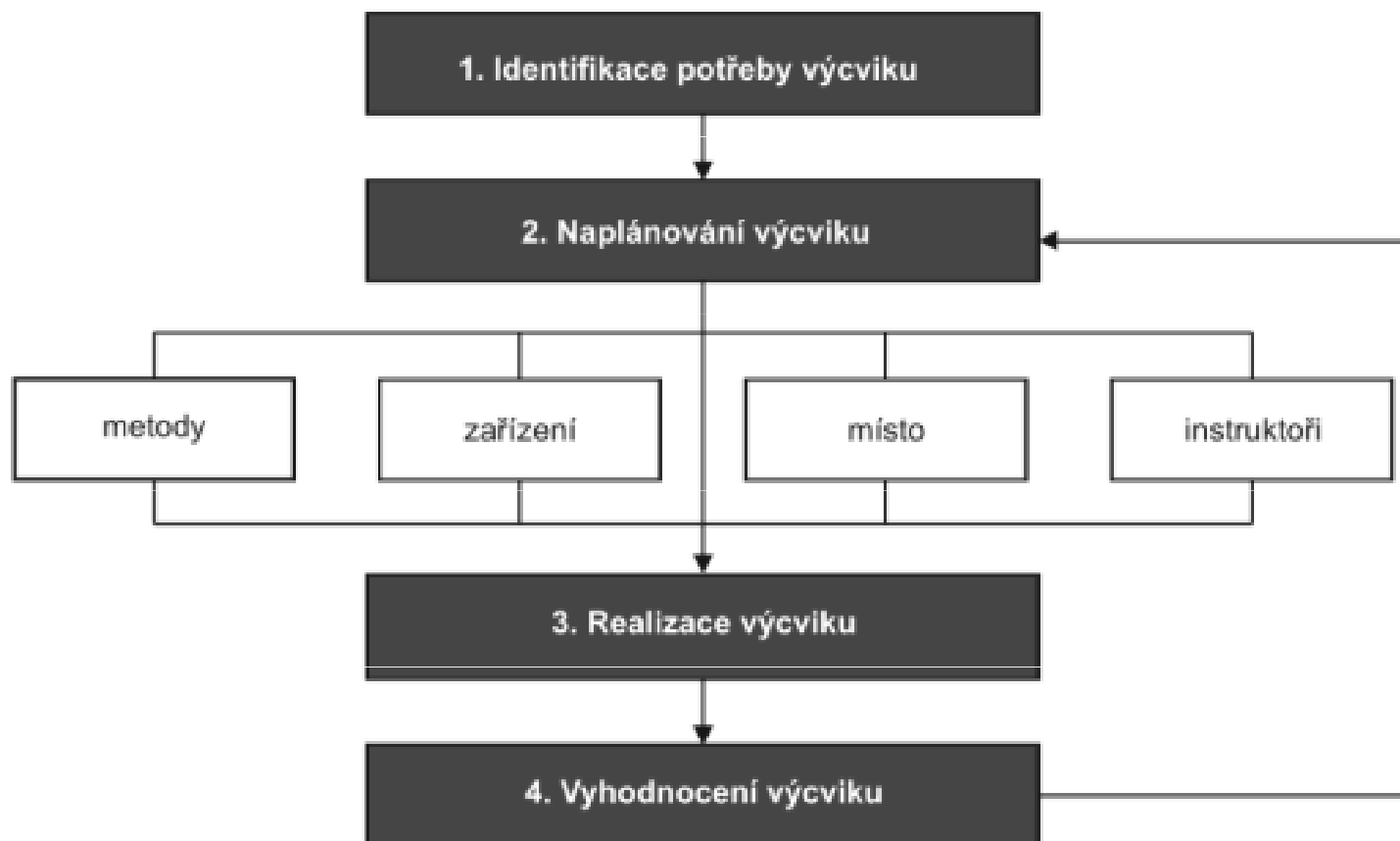
– Sociální

- Rozvoj sociálních vztahů uvnitř org.
- Péče o zaměstnance, pracovní podmínky, vztahy, BOZP, služby poskytované zam-cům
- Souvisí s kulturou organizace

Plánování osobního rozvoje

- Provádějí jednotlivce společně s vedením, podporou a pomocí manažerů
- Lidé na sebe berou zodpovědnost za formulování a realizaci plánu za podpory organizace a jejich manažerů

Fáze přípravy a realizace plánu osobního rozvoje



Fáze přípravy a realizace plánu osobního rozvoje

1. Analyzovat současný stav a potřeby rozvoje

- V rámci procesu řízení pracovního výkonu

2. Stanovit cíle

- Získání dovedností, rozšíření znalostí, rozvoj schopností, přechod nebo vzestup v org., příprava na budoucí změny

– Připravit plán činností

- Body říkající co a jak je třeba udělat včetně očekávaných výsledků
- Rozvojové aktivity, odpovědnost za rozvoj, časový harmonogram
- Např.: pozorování práce jiných lidí, práce na projektu, využívání e-learningů, studijních materiálů, mentoring, koučink
- Ale i formální vzdělávání/výcvik

– Realizovat

- Realizovat plánované kroky

Pojmy k nastudování

- Plánované zkušenosti/rotace práce/turistická metoda
- Podniková univerzita
- Učení se akcí
- Učení se hrou či pohybovými aktivitami (outdoor learning)

Účinek rozvoje

- Pro maximální účinek rozvoje je nutný vyvážený přístup, angažovanost a výkon

Vzdělávání jako investice

$$\frac{\text{přínosy ze vzdělávání (Kč)} - \text{náklady na vzdělávání (Kč)}}{\text{náklady na vzdělávání (Kč)}} \times 100$$

Argumenty ve prospěch investic do vzdělání

- Zlepšují individuální, skupinový i podnikový výkon a celkovou produktivitu
- Přitahují vysoce kvalitní pracovníky
- Nabízejí dodatečné nepeněžitě odměny
- Zlepšují flexibilitu (víceoborovost, všeoborovou pracovníků)
- Pomáhají vytvářet pozitivní kulturu v org.
- Zabezpečují vyšší úroveň služeb pro zákazníky

Efektivní vzdělávání = vyšší kvalifikace = lepší výkonnost organizace

Vzdělávací metody

- Nepostačí jen jediná metoda
- Lepší výsledky lze předpokládat při kombinaci vzdělávacích metod, použitím určité palety metod
- Vzdělávání je aktivní, nikoliv pasivní proces
- Proces vzdělávání by měl být aktivní
 - Vyžaduje čas k osvojení, vyzkoušení a akceptování nových poznatků
 - Čím složitější dovednosti je třeba zvládnout, tím aktivnější musejí metody být

Rozdělení metod

1. Neformální (na pracovišti, on the job training)
2. Formální (mimo pracoviště, off the job training)

Neformální (na pracovišti, on the job training)

- Učení se ze zkušeností
- Učení se při práci
- Nejsou specifikované ani plánované
- Přirozeně vyplývají z problémů a podnětů přinášených prací
- Až 70 % toho, co lidé vědí o své práci, se mohou naučit zcela neformálně
- Závisí na důvěře, motivaci a schopnostech pracovníků

Neformální (na pracovišti, on the job training)

Výhody	Nevýhody
Učení odpovídá bezprostřednímu prostředí	Jde o otázku možností – někteří je využijí jiní ne
Spíše postupné učení než velká nestravitelná sousta	Neplánovanost a nesoustavnost – nemusí odpovídat potřebám jedince nebo org.
Lidé si sami určují způsob získávání znalostí, který jim nejvíc vyhovuje	Riziko osvojení si špatných zvyků
Co se naučili, lze snadno převést do praxe	

Tři základní formy vzdělávání na pracovišti

- Seminář (workshop) jako místo, kde dochází k učení
 - Prostorové oddělení vzdělávání a práce
 - Podnikové vzdělávací zařízení, „ostrůvek vzdělávání“ na dílně, kde se probírají záležitosti výrobního procesu
- Pracoviště jako prostředí, kde dochází k vzdělávání
 - Samo pracoviště se stává prostředím pro vzdělávání
 - Různé vzdělávací aktivity při výkonu práce na pracovišti
 - Záměrné a plánované
- Učení a práce jsou neoddělitelně promíseny
 - Čistě neformální vzdělávání
 - Součást každodenní práce, učení je zabudováno do každodenních úkolů
 - Soustavné a nikdy nekončící učení

Formální (mimo pracoviště, off the job training)

- Plánované, systematické
- Používá strukturované vzdělávací programy
- Skládá se z instruktáže a praktického vyzkoušení si naučené látky
- Spíše pro vzdělávání vedoucích pracovníků

Adaptace zaměstnance

- Adaptační procesem prochází zam-nec při nástupu do org.
- Zapracovává a adaptuje se na nové podmínky, pracovní kolektiv a pracovní podmínky
- Formování pracovních schopností nového pracovníka, aby vyhovovali požadavkům pracovního místa a nového zam-tele
- Adaptaci tvoří:
 - Specifické odborné informace
 - Informace o pracovních postupech
 - O specifikách podnikové techniky a technologiích
 - Informace o možnostech prohlubování a rozšiřování vlastní kvalifikace

Po zaškolení zaměstnance

- Lze absolvovat doškolení, vzdělávací akce, přeškolení
- Doškolení
 - Způsob prohlubování kvalifikace
 - Pokračování odborné přípravy v oboru v souladu s novými požadavky pracovního místa
 - Důvod = technické a technologické změny, nové požadavky trhu, ...
- Přeškolení
 - Vede k osvojení nového povolání, nebo schopností, které jsou odlišné od stávajících
 - Rekvalifikační kurzy (úřad práce)

– Instruktaž při výkonu práce

- Nejčastěji používaná metoda
- Zácvik nového nebo méně zkušeného pracovníka
- Předvedení, pozorování -> napodobení -> osvojení

– Koučování

- Dlouhodobější instruování
- Směřování školeného k žádoucímu výkonu i vlastní iniciativě

– Mentoring

- Zasnívání nového pracovníka do problematiky jeho pracovního míst, org.
Prostřednictvím staršího a zkušenějšího pracovníka

– Asistování

- Školený je přidělen zkušenému pracovníkovi, kterému pomáhá a zároveň se od něj učí pracovním postupům
- Postupně se stále větší měrou podílí na práci