

ROZVOJ INTELEKTUÁLNÍHO KAPITÁLU A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ



Intelektuální kapitál:

1. Lidský kapitál

Nekodifikované
znalosti a
dovednosti
jednotlivých
pracovníků

2. Společenský kapitál

Zásoby a toky
znalostí, které
vyplývají ze sítí
vztahů uvnitř i
vně organizace.

3. Organizační kapitál

Kodifikované vlastněné
znalosti firmy
institucionalizované v
organizaci.



Vytváření intelektuálního kapitálu

- znalosti uchovávají, **generují** a užívají **jednotlivci** (ad1)
- tyto znalosti se rozšiřují a **obohacují součinností** mezi nimi (ad2)
- to vše se děje za účelem vytváření institucionalizovaných **znalostí organizace** (ad3)



- efektivnost organizace závisí i na dobrém využívání znalostí a jejich rozvoji = **řízení znalostí (knowledge management)**
- investice do vzdělávání
 - nástroj k přilákání a stabilizaci lidského kapitálu
 - nástroj dosahování lepší návratnosti těchto investic



Základní pojmy

učení se

rozvoj

vzdělávání



3 úrovně změny

- každé učení vede ke změně
- změna v chování vyžaduje:
 - nové znalosti (co znám)
 - nové dovednosti (co umím)
 - praktické aplikace (co dělám)
- to vše probíhá v kontextu motivace, postojů a emocí



Identifikace rozvojových potřeb

- vychází mj. z hodnocení
- podílí se na ní pracovníci i nadřízený
- metody: autofeedback, DC, 360° ZV...
- výsledek: rozvojový plán



- součástí je hledání souladu mezi:
 - potřebami a přáními subjektu
 - očekávaným a reálným výkonem vyplývajícím z funkce
 - budoucím plánovaným profesním a kariérovým růstem
 - 4 kroky: může? - zná? - umí? - chce?



Klíčové faktory vzdělávání dospělých

- motivace nebo účelovost
- významnost z hlediska osobního zájmu a volby
- učení se prací
- právo dělat chyby v bezpečném prostředí
- zpětná vazba
- právo učit se podle svého časového rozvrhu a svým tempem...



Kolbův cyklus učení



Výukové metody

- Základní dělení: produktivní x reproduktivní
- výklad, přednáška, instrukce
- panel, fórum
- demonstrace
- případové studie
- brainwriting, brainstorming
- skupinové práce
- skupinová diskuze
- hry rolí
- modelové situace a simulace
- videotrénink
- aplikační projekt
- supervize a reflexe...

znalosti

dovednosti

praktické aplikace



Aktuální trendy ve vzdělávání dospělých (dle Hroníka)

- směřování k tzv. „učící se organizaci“

„klasický přístup“		„učící se organizace“
pracovník = objekt vzdělávání	→	pracovník = subjekt vzdělávání
časově ohraničené vzdělávání (od – do)	→	vytváření atmosféry permanentního vzdělávání
vzdělávání mimo chod společnosti	→	vzdělávání co nejbližší samotné práci
hranice mezi interním a externím vzděláváním	→	týmy složené z interních i externích lektorů
důraz na nácvik a standardizaci	→	důraz na multimediálnost a diferenciaci



Hodnocení vzdělávacích programů

- subjektivní x objektivní
- reakce/odezva – jak na školení reaguji?
- výuka/učení se – kolik se toho naučili?
- chování/výkon – jak se změnilo chování?
- výsledek/úspěch – jaký efekt mělo školení pro organizaci?
- návratnost investic – převážily výsledky školení jeho cenu?



Související témata a další možnosti rozvoje

- řízení kariéry
- plánování následnictví
- talent management
- trainee programy
- stínování
- koučing
- mentoring



Doporučená literatura:

- Hroník, F. (2007). Rozvoj a vzdělávání pracovníků, Grada.
- Kolman, L. (2005). Výcvik zaměstnanců, Linde.

