



# ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

9. přednáška

**Podnikové vzdělávání pracovníků  
a rozvoj manažerů**

## Tematické zaměření dnešní přednášky

- Místo a význam podnikového vzdělávání v systému řízení lidských zdrojů
- Systém podnikového vzdělávání pracovníků
- Identifikace potřeby vzdělávání
- Plánování podnikového vzdělávání
- Metody vzdělávání a možnosti jejich aplikace
- Vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu
- Rozvoj manažerů – možnosti a omezení
- Kariérové plány

# MÍSTO A VÝZNAM podnikového VZDĚLÁVÁNÍ v systému řízení lidských zdrojů

Nedílnou součástí ŘLZ je potřeba přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa.

Jde jednak o prohlubování pracovních schopností a o zvyšování využitelnosti pracovníků = rozšiřování jejich pracovních schopností tak, aby zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších, jiných pracovních míst.

**Obecným cílem rozvoje lidských zdrojů je zajistit v podniku takovou kvalitu personálu, jakou potřebuje k dosažení svých cílů v oblasti zlepšování výkonu a svého růstu.**

- **V systému vzdělávání pracovníků organizace se angažuje nejen personální útvar, resp. jeho oddělení vzdělávání pracovníků, či zvláštní útvar vzdělávání pracovníků, ale také všichni vedoucí pracovníci a odbory a jiná sdružení.**

**VÝZNAM podnikového vzdělávání tkví mj. ve snaze o dosažení flexibility a připravenosti na změny přístupem cílevědomého formování pracovních schopností jedinců v daném podniku.**

**Základním cílem podnikového vzdělávání je pomoci organizaci dosáhnout stanovených cílů prostřednictvím zhodnocení a využití potenciálu svých zaměstnanců.**

**Potřeba adekvátní reakce na požadavky pracovního místa** je odvislá především od těchto vlivů:

- **intenzivní technický rozvoj** přinášející nové objevy, rychle se měnící technologie a požadavky trhu na kvalitu a technickou úroveň výrobků a služeb;
- **všeobecné tendence k vyspělosti podniků**, k růstu objemu jejich výroby a neustálému obměňování sortimentu výrobků a služeb a „sdílení trendů doby“;
- **rozvoj kooperačních vztahů**, potřeba neustálého zdokonalování organizace výroby, efektivní hospodaření se všemi vstupy výrobního procesu včetně pracovní síly;
- **růst složitosti řídicích operací** v neustále se měnících podmínkách, rozvoj informačních technologií.

## Podnikové vzdělávání

Učením a vzděláním by si lidé měli zdokonalovat zejména tyto osobní charakteristiky:

- ***znalosti*** – (co potřebuje znát při výkonu své funkce),
- ***dovednosti*** – (manuální, intelektuální, mentální),
- ***schopnosti*** – (k dosažení žádoucí úrovně výkonu),
- ***postoje*** – (dispozice chovat se v souladu s požadavky),
- ***normy výkonu*** – (to, čeho musí být plně kompetentní jedinec schopen dosáhnout).

## **Přínosy podnikového vzdělávání lze spatřovat:**

- v minimalizaci nákladů na osvojení znalosti, dovednosti a schopnosti,
- ve zlepšení individuální, týmové a podnikové výkonnosti,
- ve zvýšení angažovanosti,
- v přilákání vysoce kvalitních pracovníků tím, že jim nabízí příležitost ke vzdělání,
- v přispění (pomoci) při vytváření podnikové kultury orientované na zlepšování výkonu,
- v dosažení kvalitnějších výkonů (poskytování služeb) ve vztahu k zákazníkům.

# SYSTÉM podnikového vzdělávání pracovníků

– Proces podnikového vzdělávání se odvíjí od těchto základních kroků:

- 1) **identifikace a definování potřeb vzdělávání;**
- 2) **definování požadovaného vzdělání;**
- 3) **definování cílů vzdělávání;**
- 4) **plánování vzdělávacích programů;**
- 5) **rozhodnutí o tom, kdo bude vzdělávání zabezpečovat**  
(vzdělávání na pracovišti, mimo pracoviště, mimo podnik);
- 6) **realizace vzdělávání:**
  - a) při vzdělávání na pracovišti (demonstrování, koučování, mentoring, counselling, rotace práce),



# SYSTÉM podnikového vzdělávání pracovníků

b) při vzdělávání na pracovišti i mimo (učení se akcí, instruktáž, metoda otázek a odpovědí, pověření úkolem, projekty, studium doporučené literatury, vzdělávání pomocí počítačů, pomocí videa, multimediální vzdělávání),

c) mimo pracoviště (přednášky, diskuse, případové studie, hraní rolí, skupinová cvičení, distanční vzdělávání, učení se hrou)

## 7) vyhodnocení vzdělávání - Jaký efekt se dostavil?

- porovnání vstupních a konečných testů,
- monitorování vzdělávacího procesu
- hodnocení praktického přínosu vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů;

## 8) zdokonalení vzdělávacího procesu a pokračování v něm.

# IDENTIFIKACE POTŘEBY a PLÁNOVÁNÍ podnikového VZDĚLÁVÁNÍ

Rozbor vzdělávacích potřeb by měl probíhat s ohledem na charakter délky období – dlouhodobé a krátkodobé určení:

## **Rozbor vzdělávacích potřeb a jejich potřeby z DLOUHODOBÉHO hlediska:**

- se zaměřuje na budoucí či očekávané kvalifikační požadavky jednotlivých kategorií zaměstnanců nezbytné k uchování nebo zvýšení podnikové konkurenceschopnosti;
- stanovení dlouhodobých vzdělávacích potřeb organizace se opírá o analýzu vnějších faktorů ovlivňujících vývoj podniku a o změny jeho strategie;

# IDENTIFIKACE POTŘEBY a PLÁNOVÁNÍ podnikového VZDĚLÁVÁNÍ

Vychází z:

- **technologických a tržních změn měnících náplň pracovních míst,**
- **dlouhodobějších plánů prodeje, výroby a investic,**
- **racionalizace, produktové diverzifikace, organizačních změn apod. dopadajících na kvalifikační požadavky jednotlivých pracovních míst.**
- **výsledkem dlouhodobých vzdělávacích potřeb by měly být rozvojové požadavky jednotlivých pracovních míst.**

## Rozbor vzdělávacích potřeb a jejich potřeby z KRÁTKODOBÉHO hlediska

Krátkodobá analýza vzdělávacích potřeb:

- se věnuje **aktuálním nedostatkům ve schopnostech jednotlivých zaměstnanců** či jejich skupin, které jim znemožňují dosáhnout požadovaného výkonu;
- se opírá především o **průběžná a pravidelně prováděná hodnocení výkonu zaměstnanců** ze strany nadřízeného, ale i jejich spolupracovníků a zákazníků, za využití specializovaných brainstormingů či development center, či dotazníkových průzkumů mezi zaměstnanci.
- výsledkem analýzy jsou **individuální rozvojové plány jednotlivých zaměstnanců.**

## Identifikace a plánování vzdělávacích potřeb

Při realizaci těchto aktivit je podstatné využít také spoluúčasti zaměstnanců na stanovení těchto potřeb.

Přímá účast zaměstnance jej mj. **motivuje** ke vzdělávání, tj. **k zájmu a ochotě se na svém rozvoji aktivně podílet.**

Východiskem ke zvýšení účinnosti podnikového vzdělávání jsou tři zásady:

- stanovení **konkrétních cílů** vzdělávání i **jednotlivých vzdělávacích akcí,**
- **určení správných** vzdělávacích metod,
- **kontrola dodržování** vzdělávacích metod,
- **hodnocení a analýza výsledků** vzdělávání.

## **METODY vzdělávání a možnosti jejich aplikace**

Metody vzdělávání **při výkonu práce** (na pracovišti):

- *Demonstrování* – metoda, při níž se lidem říká a názorně ukazuje (demonstruje), jak mají dělat svou práci.
- *Koučování* – používá se k rozvoji individuálních dovedností, znalostí a postojů. Jedná se metodu založenou na vztahu dvou lidí – pracovníka a kouče, který není součástí hierarchie dané organizace.
- *Metoda mentoringu* – využívá speciálně školenou osobu(y), která působí v dané organizaci, je úspěšná, má zkušenosti, přičemž tato vede a radí pracovníkům. Pomáhá tak rozvíjet kariéru svých „chráněnců“, kteří jí jsou přiděleni.

## Metody vzdělávání, aplikace

- ***Counselling*** – metoda spočívá ve vzájemné konzultaci a vzájemném ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi školitelem a školeným; nadřazeným a podřazeným.

### Metody vzdělávání mimo pracoviště:

- ***Přednáška*** – metoda monologického výkladu problematiky (ze strany přednášejícího směrem k posluchačům).
- ***Diskuse*** – účelem diskuse je přimět posluchače, aby se aktivně zapojil do učení, poskytnout lidem možnost učit se ze zkušeností ostatních, aby pochopili jiné názory a současně rozvíjet schopnosti sebevyjadřování.

- ***Případové studie*** (*pro manažery a vedoucí týmů*) – metoda spočívá v analyzování historie či popsané události, příp. řady okolností se strany vzdělávajících se osob za účelem odhalení příčiny problému a následného vypracování jeho řešení.
- ***Hraní rolí*** – účastníci předvádějí nějakou situaci a berou na sebe role postav zapojených do této situace. Metoda umožňuje účastníkům získat od vzdělavatele a svých kolegů odbornou radu a konstruktivní kritiku, a to v bezpečných podmínkách vzdělávání, bez rizika újmy.
- ***Učení se hrou*** (*outdoor learning*) – probíhá pomocí nejrůznějších typů prožitých pohybových aktivit – plavby na plachetnici, slézání skal, kanoistiky atd.



# VYHODNOCOVÁNÍ VÝSLEDKŮ vzdělávání a ÚČINNOSTI vzdělávacího programu

Výsledky vzdělávacích aktivit, především těch, od kterých očekáváme zvýšení výkonu nebo změnu chování účastníků, je třeba vždy hodnotit, a to především ve vztahu k jejich předem stanoveným cílům.

Význam tohoto hodnocení nespočívá jen v ověření a rozboru účinnosti jeho metod či způsobu provedení, ale i v posílení motivace jeho účastníků k dosažení očekávaných výsledků.

## Výsledky vzdělávání lze ověřovat a vyhodnocovat:

- na základě **ověření** (lektorem, přítomným nadřízeným, příp. personalistou), zda **účastníci získali nové schopnosti**  
– a to hned po jeho ukončení vzdělávací aktivity,
- na základě **posouzení po určité době** (předem stanovené), zda (ne)došlo ke **změně pracovního chování účastníků**, tj. k využívání nově vytvořené schopnosti v praxi,
- na základě **hodnocení pracovních výsledků měřených určitými výkonovými ukazateli**. (produktivita práce, kvalita produkce, objem produkce).

## Výsledky vzdělávání

- Velmi podstatné a určující je posouzení finanční rentability vzdělávacích akcí – tedy vyhodnocení poměru zlepšení výkonových ukazatelů (ve finančním vyjádření) / výdaje na školení.
- **Kritérium „míry spokojenosti účastníků vzdělávacích akcí“** by nemělo být prvořadě směrodatným (nadsazováno).

## ROZVOJ lidských zdrojů v podniku

- **Rozvoj lidských zdrojů** představuje **nový pohled a novou koncepci vzdělávání a rozvoje v organizaci**. Je orientován na rozvoj pracovní schopnosti organizace jako celku a na rozvoj pracovních schopností týmů, na vytváření potřebné a dynamické struktury znalostí a dovedností v organizaci, s cílem zvýšení výkonnosti celé organizace a efektivnosti jednotlivých týmů.
- Obecným **cílem rozvoje lidských zdrojů** v podniku je zabezpečit požadovanou strukturu pracovníků a rozvoj způsobem, který bude maximalizovat jejich potenciál pro růst a kariérní růst.

## ROZVOJ lidských zdrojů v podniku

Rozvoj lidských zdrojů (pracovníků) se týká:

- **poskytování příležitostí** k učení, rozvoji a odbornému vzdělávání (výcviku),
- **vlastního plánování, realizace a vyhodnocování** vzdělávacích akcí a programů za účelem zlepšování individuálního, týmového a podnikového výkonu.

# ROZVOJ MANAŽERŮ

Rozvoj manažerů:

- se týká zlepšování výkonu manažerů v jejich současných rolích a jejich přípravy na vyšší funkce a vyšší míru odpovědnosti v budoucnu;
- přispívá k úspěšnosti podniku tím, že pomáhá organizaci rozvíjet manažery, které potřebuje k uspokojení svých současných a budoucích potřeb;
- zlepšuje výkon manažerů, má pozitivní vliv na úspěšný proces následnictví ve funkcích.

## Rozvoj manažerů

**V úlohách manažerů dochází ke změnám ve smyslu toho, že manažeři se stávají vedle své řídicí úlohy taktéž vzdělavateli, školiteli a motivátory svých podřízených.**

Tímto směrem je také nutné směřovat i rozvoj manažerů, přičemž proces vzdělávání a rozvoje však musí být prioritně odvislý od následujících aktivit:

### **Nezbytné aktivity ROZVOJE MANAŽERŮ:**

- analýza současné a budoucí potřeby daného manažera v podniku,

## Rozvoj manažerů

- vyhodnocení existujících a potenciálních dovedností a efektivity manažera z hlediska potřeby uvedené v předchozím bodu,
- vytváření strategií a plánů směřujících k zabezpečení této potřeby.

Osoby, které mohou manažerům přispět v procesu rozvoje:

- na pracovišti: nadřízení, interní a externí profesionální poradci, kolegové či kompetentní podřízení.
- mimo pracoviště: vzdělavatelé (poradci), autoři odborných studií a publikací, členové rodiny, známí, obchodní partneři, příp. i konkurenti.



# KARIÉROVÉ plánování, podnikové PLÁNY OSOBNÍ KARIÉRY

Se vzděláváním a rozvojem lidských zdrojů v podniku úzce souvisí také **kariérové plánování, resp. podnikové plány osobní kariéry.**

Součástí plánu osobní kariéry jsou individuální plány vzdělávání a rozvoje pracovníka.

## **Samotné kariérové plánování:**

- souvisí s procesem vnitřního náboru a výběru pracovníků, jejich vzdělávání, motivace a stabilizace;
- se stává nezbytnou součástí profesního života jednotlivce a součástí dílčích personálních činností realizovaných zaměstnavatelem;

## Kariérové plánování

- umožňuje zaměstnavatelům lépe sladit osobní ambice pracovníků s potřebami organizace – tj. zajistit, stabilizovat a rozvíjet kvalifikovanou pracovní sílu nezbytnou k dosažení strategických cílů společnosti.
- pracovníkovi jsou poskytovány příležitosti k osobnímu rozvoji a postupu v organizační hierarchii tak, aby byl naplněn jeho osobní potenciál v souladu s možnostmi a záměry zaměstnavatele a ten si tak stabilizoval a rozvíjel své pracovníky.

# Kariérové plánování, řízení kariéry

K základním aspektům řízení kariéry patří:

- rozhodnutí o strategii získávání klíčových pracovníků (vnitřní nebo vnější nábor);
- predikce budoucích personálních potřeb organizace vyplývající ze strategických plánů;
- výběr klíčových pracovníků a perspektivních pracovníků jako tzv. personálních rezerv;
- plánování následnictví v klíčových pozicích ve firmě;
- specifický přístup ke klíčovým pracovníkům a personálním rezervám s cílem jejich stabilizace a přípravy na budoucí kariérovou dráhu.

## Podnikové PLÁNY OSOBNÍ kariéry

**Specifický přístup ke klíčovým pracovníkům a personálním rezervám by měl spočívat především v:**

- intenzivní komunikaci o osobních ambicích pracovníka a jejich sladitelnosti s potřebami zaměstnavatele;
- zpracování kariérových plánů (plánů osobního rozvoje) jako deklarace vzájemných úmluv a závazků;
- přípravě a realizaci programů osobního rozvoje a vzdělávání;
- podpoře jejich uplatnění;
- v uplatňování vhodných motivačních nástrojů, ve vhodné zvýhodnění v rámci mzdových systémů, systému péče o pracovníky.

## Podnikové plány osobní kariéry

- se využívají především u **vysoce specializovaných kategorií pracovníků a manažerů**. Zpracování probíhá ve čtyřech krocích:
  - 1) hodnocení osobní kariérové kotvy a stanovení vlastních cílů;
  - 2) hodnocení organizací;
  - 3) informování pracovníka o jeho možnostech v rámci podniku;
  - 4) „dohoda (plán)“ o stanovení cílů kariéry a cesty k jejich dosažení – tzv. startovací krok – provádí personalista s daným pracovníkem a jeho liniovým vedoucím.

## Nový trend – „učící se organizace“

Ve vztahu k podnikovému **vzdělávání a rozvoji** lidských zdrojů je uvědomělé sdílet trend „učící se organizace“

Podle D. A. Garvina učící se organizace projevuje dovednost v pěti hlavních činnostech:

- v systematické řešení problémů,
- v experimentování,
- v učení se z dosavadních zkušeností,
- v učení se od ostatních,
- v rychlém a účinném přenosu znalostí do celé organizace.

V zájmu každého zaměstnavatele, racionálně  
řídícího lidské zdroje, by mělo být  
**umožnit pracovníkovi zvýšit intenzitu učení,  
poskytnout mu znalosti a určitý soubor  
přenositelných dovedností,**  
které mu pomohou s osobním růstem  
a vývojem kariéry.

Děkuji vám za pozornost a  
přeji příjemný zbytek dne. 😊

