



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**.

Vzdělávací a rozvojové strategie

- součást business strategie, HR strategie
- důležitost rozvoje pro firmu
- implementace – metody, aktivity, odpovědnosti, náklady a přínosy

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.

Onboarding jako součást vzdělávání zaměstnanců

Identifikujte onboardingové aktivity

Které z nich mají vzdělávací charakter?

Jak lze fázi onboardingů využít k dalšímu vzdělávání?

Řízený adaptační proces

Které skupiny zaměstnanců mají povinnost celoživotního vzdělávání ze zákona?

Patří ke vzdělávacím aktivitám už onboarding?

Které onboardingové aktivity mají vzdělávací charakter? Co Vás naučí?



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.

Využití software

ve vzdělávacích aktivitách

Software lze využít v onboarding aktivitách, které slouží k orientaci na novém prac. místě, k aktivitám s cílem dosáhnout zkušenosti a získání interaktivního obsahu.

1. Learning Management Systems (LMS): LMS platformy . na míru šité tréninkové moduly, generují zprávy o průběhu učení a pokroku v učení.
2. Virtuální realita (VR) a rozšířená realita (AR): Technologie VR a AR lze využít k poskytování školení zejména v oborech, jako je výroba, stavebnictví nebo lékařské profese, kde je praktický výcvik velmi důležitý.
3. Nástroje pro videokonference: Videokonferenční nástroje, jako je Zoom nebo Microsoft Teams, lze použít k usnadnění virtuálních školení, zejména pro vzdálené pracovníky nebo distribuované týmy.

Využití software

ve vzdělávacích aktivitách

4. E-learningové platformy: E-learningové platformy, jako je Udemy nebo LinkedIn Learning, mohou poskytnout knihovnu školících modulů na vyžádání pokrývajících širokou škálu témat.
5. Gamifikační software: Gamifikační software, jako je Kahoot! nebo Quizlet, lze použít k vytváření interaktivních kvízů, her nebo simulací, aby bylo učení poutavější a zábavnější.

Využití software

ve vzdělávacích aktivitách

Využitím softwaru při nástupních a školicích aktivitách mohou organizace poskytovat dynamičtější a interaktivnější výuku, což může pomoci zvýšit zapojení, udržení a přenos znalostí. Seznam nejlepších bezplatných systémů LMS pro školy

- Moodle - populární open-source LMS. ...
- - Sakai - Open-Source LMS vyvinutý školami. ...
- - ILIAS - webový LMS pro vzdělávání a podnikání. ...
- - EdApp - LMS pro mobilní zařízení. ...
- - Chamilo - podporuje přístup ke vzdělání a znalostem. ...
- - Thinkific - vyhovuje prodejcům online kurzů.

Virtual reality (VR)

Technologie VR dokáže vytvořit 3D prostředí, které simuluje reálné scénáře a poskytuje studentům praktické zkušenosti v bezpečném a kontrolovaném prostředí.

1. **Školení v oblasti bezpečnosti:** VR lze použít k simulaci nebezpečných nebo rizikových situací, jako je práce ve výškách, obsluha těžkých strojů nebo manipulace s nebezpečnými chemickými látkami. Zaměstnanci si mohou procvičit bezpečnostní postupy a nouzové protokoly v bezpečném, kontrolovaném a realistickém prostředí.

https://www.youtube.com/watch?v=W4v_k78XgwQ

<https://www.youtube.com/watch?v=NjVaPYXLSII>

2. **Školení zákaznického servisu:** VR lze použít k simulaci interakce se zákazníky, což účastníkům poskytuje příležitost procvičit si komunikační dovednosti, empatii a schopnost řešit problémy. Učící se mohou komunikovat s virtuálními zákazníky a procvičovat řešení obtížných situací, jako je vyřizování stížností nebo řešení konfliktů.

Virtual reality (VR)

3. Technické školení: VR lze využít k praktickému výcviku v technických dovednostech, jako je svařování, instalatérství nebo elektrikářské práce. Žáci si mohou procvičovat své dovednosti a techniky v simulovaném prostředí bez rizika zranění nebo poškození zařízení.

4. Školení měkkých dovedností: VR lze využít také k výcviku měkkých dovedností, jako je vedení, týmová práce nebo komunikace. Žáci se mohou účastnit simulovaných cvičení pro budování týmu, scénářů hraní rolí nebo simulací řešení konfliktů. Ø vysoce efektivní a poutavý výukový zážitek, který může urychlit učení, zvýšit jeho zapamatování a zlepšit přenos znalostí. Ø bezpečné a kontrolované prostředí Ø snižuje riziko nehod nebo chyb Ø zlepšuje sebedůvěru a výkonnost zaměstnanců

Artificial Intelligence (AI)

- 1. Personalizované učení:** Umělá inteligence dokáže analyzovat údaje o studentech, jako jsou jejich předchozí výkony, styl učení a preference, a poskytovat tak personalizovaný vzdělávací obsah a doporučení. To může studentům pomoci zaměřit se na oblasti, ve kterých se potřebují zlepšit, a poskytnout jim přizpůsobený vzdělávací zážitek.
- 2. Adaptivní učení:** Umělá inteligence dokáže přizpůsobit úroveň obtížnosti vzdělávacího obsahu na základě výkonu studujícího. Vede to k vyšší motivaci.
- 3. Automatizovaná zpětná vazba:** Umělá inteligence může poskytovat okamžitou zpětnou vazbu o výkonu studujících, upozorňovat na oblasti, kde se studující potřebují zlepšit, a navrhnout způsoby, jak se zlepšit. To může učícím se pomoci udržet se na správné cestě a rychleji zlepšit své dovednosti.
- 4. Chatboti:** Chatboti pohánění umělou inteligencí mohou být použiti k poskytování okamžitých odpovědí na otázky studujících, což snižuje potřebu lidského zásahu a zvyšuje efektivitu procesu školení.
- 5. Natural Language Processing** poháněné umělou inteligencí lze použít k analýze písemných nebo mluvených odpovědí studentů a poskytnout jim zpětnou vazbu ohledně gramatiky, syntaxe nebo slovní zásoby. To může být užitečné zejména pro výuku jazyků nebo trénink komunikačních dovedností.

Jaké vidíte výhody a nevýhody využití moderních výukových metod?



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.

Jak můžeme měřit výsledky celoživotního vzdělávání?

Uved'te příklady...

Jak můžeme měřit výsledky celoživotního vzdělávání?

- **Formální hodnocení a zkoušky** - Tyto mohou poskytnout kvantitativní data o znalostech a dovednostech, které jednotlivci získali během vzdělávacího procesu.
- **Portfolia a projekty** - Sledování a hodnocení dokončených prací nebo projektů může ukázat praktické aplikace naučených dovedností a hloubku porozumění tématu.
- **Zpětná vazba od vrstevníků a mentora** - Interakce s ostatními a jejich perspektivy mohou poskytnout cenný vhled do toho, jak dobře je jedinec schopen uplatnit své znalosti v reálném světě.
- **Sebehodnocení** - Reflexe osobního růstu a sebereflexe mohou poskytnout důležité informace o tom, jak jednotlivci vnímají svůj vlastní pokrok a rozvoj.
- **Sledování kariérního postupu** - Dlouhodobé sledování kariérního růstu a výkonu v práci může být účinným způsobem, jak posoudit dopad celoživotního vzdělávání.

Jak můžeme měřit výsledky celoživotního vzdělávání?

- **Hodnocení soft skills** - Hodnocení mezipersonálních a transferovatelných dovedností, jako jsou komunikace, týmová práce a řešení problémů, což jsou klíčové kompetence získané během celoživotního učení.
- **Certifikace a akreditace** - Získání odborných certifikátů nebo akreditací může sloužit jako benchmark pro dosažení určité úrovně odbornosti.
- **Analýza návratnosti investic (ROI)** - Hodnocení, jak vzdělávání přispělo k zlepšení pracovních výkonů nebo k finančnímu zisku organizace.

Při měření výsledků celoživotního vzdělávání je důležité mít na paměti, že úspěch se nemusí vždy projevit okamžitě a že některé aspekty vzdělání mohou mít dlouhodobější dopad, který se může ukázat postupem času.

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 řídicího 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. 😊

