

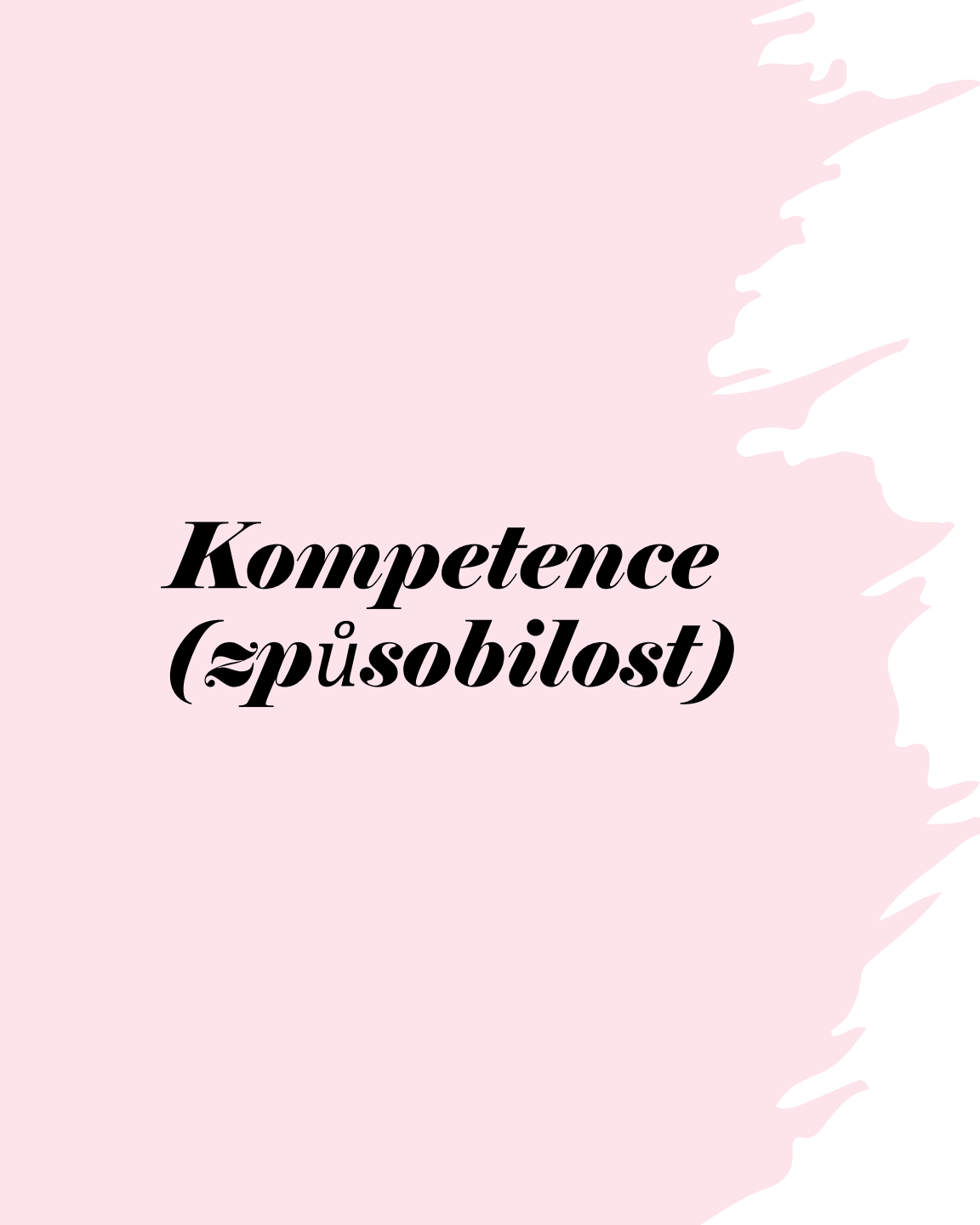
ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

MGR ING KAMILA
SVOBODOVÁ



The background features a light pink color with several darker pink, organic, paint-splatter-like shapes. These shapes are primarily located on the left side and bottom of the frame, creating a layered, artistic effect.

Kompetence



Kompetence (způsobilost)

- Profese - „druh pracovní činnosti, k jehož výkonu je vyžadována profesní příprava uskutečňována jak v rámci školského systému, tak mimo něj.“
- Dva pohledy na kompetence:
 - definování pravomocí či dovedností, které musí člověk splňovat na konkrétním pracovním postu,
 - **schopnost vykonávat nějakou činnost, umět ji vykonávat, být v příslušné oblasti kvalifikovaný** – vyzvedává vnitřní potenciál, který závisí na rozvoji.
- Na kompetence můžeme nahlížet jako na rozdíl mezi úkolem, jež je třeba splnit, a schopnostmi (a dalšími kvalitami), které musí pracovník mít, aby jej splnil na požadované úrovni.

- Kompetence můžeme chápat:
 - jako pravomoc, oprávnění, udělené buďto autoritou, nebo patřící autoritě -> kompetence lze odejmout, či přesunout na někoho jiného, není tedy striktně vázána na daného jedince.
 - Jako schopnost vykonávat nějakou činnost, umět ji vykonávat, být v příslušné oblasti kvalifikovaný.
- Označení „kompetentní“ = nejen vybavení konkrétními vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, ale musí chtít **a být ochota je použít.**
- Kompetence jsou relativně stabilní - předvídatelnost kvalit chování u jednotlivých lidí, pokud poznáme úroveň jejich kompetencí.
- Problematickým aspektem kompetencí bývá, že je jimi **označováno pozorovatelné chování člověka, nikoli skutečná míra** toho, jak kompetentně **dokáže daný úkol splnit.**



VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ



Teorie učení

Teorie posilování – chování jedince se mění v reakci na určité podněty a v očekávání určitých následků

Teorie kognitivního učení – osvojování určitých vědomostí a chápání určitých skutečností na základě pouček, faktů nebo pojmů – přijetí za vlastní.

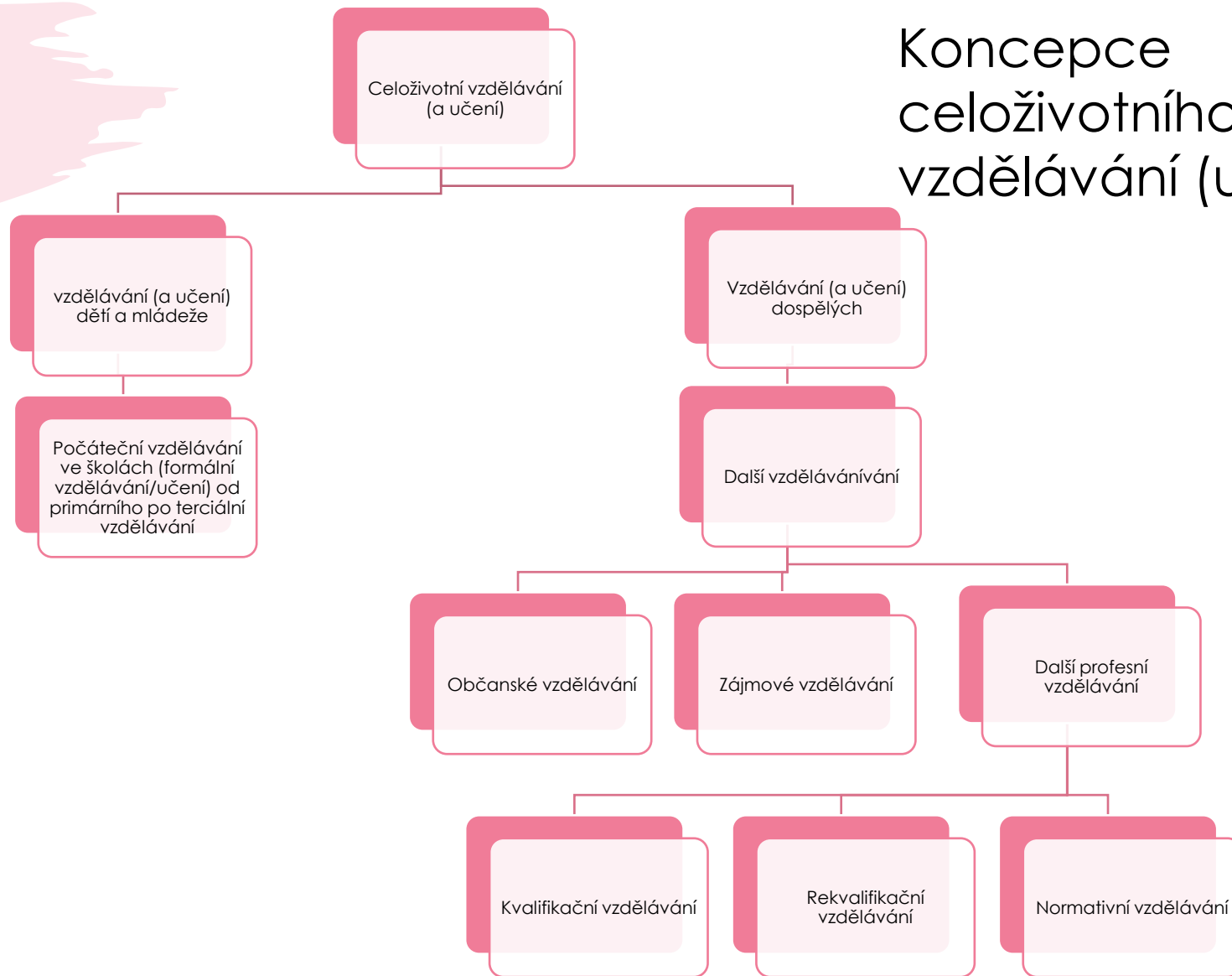
Teorie učení se ze zkušenosti – vlastní zkušenost vstřebávají a reflektují, aby porozuměli a využívali ji.

Teorie sociálního učení – efektivní učení vyžaduje sociální interakce

Učení v organizaci

- Organizace neprovádějí kroky k učení, chování jednotlivců je tím, co vede k učení -> organizace mohou vytvářet podmínky k usnadnění.
- **Učící se organizace** – lidé si soustavně rozšiřují své schopnosti, aby mohli dosahovat vytoužených cílů.
- Rozvíjí nové vzorce myšlení, prosazují se kolektivní aspirace soustavného společného učení.
- Pojetí učení se v organizaci se zabývá tím, jak se lidé v organizaci učí x učící se organizace je snaha o vysvětlení, co by měli organizace udělat, aby učení usnadnily.
- Kultura učení, podpora toho, jak se lidé učí, nabízí pojetí učení se v organizaci, v souladu s pojetím řízení znalostí.

Koncepce celoživotního vzdělávání (učení)





Vzdělávání

Prohlubování pracovních znalostí a dovedností v závislosti na měnících se požadavcích trhu práce,

Rozšíření pracovních schopností -> dovednosti a znalosti pro současné i **jiné** pracovní místo,

Rekvalifikace – přeškolení na jiné dovednosti, dle požadavku organizace nebo trhu práce,

Přizpůsobení se novým technologiím, pracovním postupům.

Formování osobnosti pracovníka vzhledem k normám, postojům, hodnotám firemní kultury.

Efektivita pak závisí na motivaci ke vzdělání -> užitečnost pro vykonání práce X pro sebe sama.

- Zvyšuje produktivitu práce a pracovní výkon,
- Zvyšuje kvalifikaci, znalosti, dovednosti pracovníků dle potřeby,
- Snižuje náklady na vzdělání na zaměstnance (systematické vzdělávání),
- Zlepšuje vztahy na pracovišti,
- Zvyšuje atraktivitu firmy (i zaměstnanců) na trhu práce.

- **Cyklus vzdělávání:**

- Identifikace potřeby vzdělávání,
- Plánování vzdělávání,
- Realizace vzdělávání,
- Vyhodnocení vzdělávání.

Analýza potřeb vzdělávání

- Potřeby vzdělávání se často definují na základě toho, jakou práci lidé vykonávají – **co by měli vědět a umět**
- Z tohoto důvodu se vychází z analýzy potřeb, která by se měla provádět:
 - jednak na úrovni organizace,
 - dále pak na úrovni skupin, oddělení,
 - což vede ke stanovení potřeb vzdělávání jednotlivců.
- Tento proces může probíhat i opačně.
- Určení potřeby vzdělávání vychází ze 3 typů oblastí:
 - Očekávané potřeby vzdělání,
 - Reakce na potřeby, které vznikly pozorováním, při hodnocení nebo kontrole,
 - Reakce na neočekávané problémy

Závěr analýzy potřeb vzdělávání



Co – má být cílem
vzdělávání,

Kdo – má být vzdělávání,
kritéria výběru účastníků,

Jak – výběr nejvhodnější
metody vzdělávání,

Kým – výběr dodavatele -
> inter X exter, vhodný
lektor, metoda,

Kdy – termín a časový
plán (jednorázově,
periodicky),

Kde – místo vzdělávání,

Za kolik – finanční
rozpočet

Účinnost – vynaložených
prostředků i vzdělávání.

- Co se naučili,
- Jak dovedou nové znalosti
využívat v praxi,
- Ekonomický dopad.

Rozvoj



Formování pracovních schopností člověka, včetně jeho osobnosti.



Profesní rozvoj - zdokonalování, rozšiřování, prohlubování dosavadních kompetencí -> souvislost se vzděláváním a plánováním kariéry.



Samotný rozvoj je spíše orientován na kariéru než na právě zastávanou práci => **Spíše než kvalifikaci, rozvíjí pracovní potenciál.**



Skrze rozvoj dochází k růstu jednotlivce, a tím i samotné organizace

Proces rozvoje

- Proces rozvoje můžeme chápat jako třetí oblast v systému, pomocí kterého se utváří pracovní schopnosti člověka.
- Koubek (2007, s. 255) tři základní oblasti.
 - První je oblast všeobecného vzdělávání, která je orientována převážně na sociální rozvoj člověka, utváření znalostí a dovedností, umožňujících člověku žít ve společnosti.
 - Dále je to oblast odborného vzdělávání (training), kam můžeme zařadit základní přípravu na povolání, doškolování, přeškolení (rekvalifikace). Tato oblast je zaměřena na přípravu na povolání a organizace se v této oblasti angažují i v plné míře.
 - Oblast rozvoje je zde popsána jako možnost rozšíření schopnosti a využití potenciálu člověka, a to tím, že využije příležitosti ke vzdělání se.

Plánování rozvoje



Armstrong & Taylor (2015, s. 362) uvádí, že „plány osobního rozvoje vymezují opatření, která hodlají jednotliví zaměstnanci podniknout za účelem svého vzdělávání a rozvoje.“.

V podnikovém plánování se velký důraz klade na sledování vývoje trhu -> konkurenční výhoda společností, které dokáží predikovat změny v nabídce a poptávce kvalifikovaných zaměstnanců. Toto předvídání není jen výhodou společností, ale i jednotlivců.

Cílem plánu je nejen podpora učení jedince, zlepšení jeho znalostí a dovedností, ale také přispět k pokroku v jeho kariéře.

Při plánování rozvoje platí hlavní zásada, že „potřeby a přání týkající se osobního rozvoje pracovníka by měl identifikovat pracovník sám, a to buď zcela sám, nebo ve spolupráci s manažerem.“ (Koubek, 2004, s. 77).

- Před plánováním je potřebné udělat důkladnou analýzu, která se musí vztahovat k práci zaměstnance.
- Na této analýze se podílí, jak samotní zaměstnanci, tak jejich vedoucí.
- Zaměstnanci se stávají aktivní při plánování vlastní kariéry a nepřebírají jen pasivně „nařízení“ svých vedoucích.
- Osobní cíle a potřeby musí být v souladu s cíli organizace.
- Možnou nerovnováhu pak pomáhají vybalancovávat vedoucí, kteří zároveň mohou nalézat nebo navrhovat formy rozvoje - vzdělávání.
- Při realizaci vzdělávání by se neměli zaměřovat jen na vzdělávací kurzy, ale důležité jsou i jiné způsoby učení, či osvojování efektivního chování.
- Například mentoring nebo koučink přímo v organizaci mohou být šity na míru danému pracovníkovi.
- Spolupráce pracovníka s vedoucím je samozřejmostí.