



9. Vzdelávaní manažerů

Analýza vzdělávacích potřeb, podstata a přístupy k vzdělávání manažerů, trénink, koučování, mentorování.

Ing. Lucie Lendelová, Ph.D., MBA

Študijné materiály boli vypracované v rámci projektu KEGA: 025ŽU-4/2022 Tvorba interaktívneho programu so zameraním na športový manažment na báze IKT a WEB technológií.

Lidský kapitál a lidské zdroje

- Lidské zdroje – lidé v pracovním procesu, které jsou schopni vykonávat jednotlivé činnosti na základě vlastního rozhodnutí.
- Lidský kapitál – souhrn vrozených a v průběhu života získaných znalostí, schopností, dovedností, talentu a invence.
- Lidský kapitál – jeden z podnikových vstupů, klíčová součást tržní hodnoty podniku.
- Klíčové pro zvyšování lidského kapitálu je jeho měření a následně jeho strategický rozvoj.
- Měření lidského kapitálu skrze ukazatele: fluktuace, výdaje na vzdělávání, spokojenost zaměstnanců, náklady na nábor a zapracování nových zaměstnanců, produktivita práce, úrazovost,...

Podnikové vzdělávání

- Formování pracovních schopností v širším slova smyslu.
- Součástí personální činnosti podniku.
- Efektivní podnikové vzdělávání se vyznačuje systematičností a vychází z podnikové strategie.
- Spolupráce jednotlivých odborů/oddělení podniku.
- Zapojení interních, externích odborníků, vzdělávacích institucí.
- Systém podnikového vzdělávání je opakující se cyklus, vychází ze zásad podnikové vzdělávací politiky, sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.

Fáze podnikového vzdělávání

- Identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání
- Plánování vzdělávání
- Realizace vzdělávacího procesu
- Hodnocení výsledků vzdělávání

1. Identifikace a analýza potřeb vzdělávání

Při identifikování potřeb vzdělávání musíme začít zjišťováním a porovnáváním dvou úrovní výkonnosti:

- Požadované optimální – plánované výkonnosti
- Současné – existující, reálné výkonnosti

Struktura potřeb

- Organizační výkonnost – potřeby vzdělávání by měly být vyjádřeny tak, aby z nich byly patrné požadované změny úrovně organizační výkonnosti.
- Individuální chování a výkonnost – tato úroveň se týká manažerského chování v nejširším slova smyslu, tj. přesahujících oblasti mezilidských vztahů a komunikace.
- Kompetence – úroveň kompetence jednotlivce – potřeby vzdělávání se zpravidla definují jako rozdíly mezi existující a požadovanou kompetencí.

Techniky zjišťování potřeb podniku

Všeobecné, nejobecnější přístupy:

- Identifikace a analýza problému
- Srovnání
- Stanoviska expertů

Techniky zjišťování potřeb podniku

Individuální techniky:

- Analýza pracovní náplně
- Popis práce
- Testování
- Dotazníky
- Individuální rozhovory
- Pozorování
- Sebehodnocení
- Plánování kariéry
- Assessment centra (hodnotící centra)

Techniky zjišťování potřeb podniku

Skupinové techniky:

- Porady manažerských týmů
- Workshopy
- Techniky rozvoje tvořivosti kolektivu
- Projektové týmy

Techniky zjišťování potřeb podniku

Organizační techniky:

- Analýza evidence a zpráv
- Analýzy budoucích trendů a možnosti podniku
- Srovnávání mezi podniky
- Průzkum postojů
- Průzkum kultury a ovzduší spolupráce
- Programy změn a restrukturalizace

Identifikace a analýza problému

Problém lze určit pěti základními charakteristikami:

- Podstata – nízká výkonnost, rostoucí náklady, nedostatek kvalifikovaného personálu,
- Místo – úseky, oddělení, závody, kanceláře,...
- Vlastníci problému – manažeři, specialisté, dělníci, sekretářky, celá organizace,
- Velikost problému,
- Časové hledisko – od kdy je problém, opakuje se, zvětšuje?...

Kroky při řešení problému

- Uvědomění si problému
- Specifikace problému a jeho popis
- Hledání a analýza faktů
- Stanovení a ověření skutečných příčin
- Vypracování alternativních řešení
- Výběr optimálního řešení
- Realizace vybraného řešení

Srovnávání

- Srovnáváme současnou kvalifikaci nebo výkonnost
- Srovnávání se standardy
- Standardy mohou být – popis práce, kvalifikační profil, technické výkonnostní normy či plán výkonů,...
- Důležitou pomůckou při srovnávání je měření dovedností, vědomostí, postojů, chování,...

Stanoviska expertů

- Podstatou jsou subjektivní
- Vychází z racionálních i intuitivních myšlenkových procesů
- Výběr expertů je zásadní

2. Plánování vzdělávání

Fáze procesu tvorby plánu:

- Přípravná fáze – zahrnuje specifikaci potřeb, analýzu účastníků, stanovení cílů, vzdělávacího projektu.
- Realizační fáze – představuje vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu. Jde o určení způsobu jakým bude vzdělávání probíhat. Na začátku jsou stanoveny techniky vzdělávání a rozvoje.
- Fáze zdokonalování – zahrnuje průběžné hodnocení jednotlivých etap vzhledem ke stanoveným cílům. Hledání možností zlepšení, přehodnocení užitých technik, porovnání nákladů a užitku.

Plánování vzdělávání

Dobrý plán vzdělávání by měl zahrnovat odpovědi na následující otázky:

- Jaká témata vzdělávání je třeba zajistit?
- Jaká bude cílová skupina účastníků?
- Jakými metodami a technikami se má vzdělávání realizovat?
- Která vzdělávací instituce bude zvolena/využita?
- Kdy a v rámci jakého časového období se vzdělávání uskuteční?
- Kde se vzdělávání uskuteční?
- Jakým způsobem, kdy a kde bude probíhat průběžné a závěrečné hodnocení?
- Jaké jsou náklady na vzdělávání?

3. Realizace vzdělávání

Realizace konkrétních vzdělávacích aktivit je vykonávána na základě a v souladu s plánem podnikového vzdělávání.

Realizace vzdělávání je tvořena těmito prvky:

- Cíle
- Program
- Motivace
- Metody
- Účastníci
- Lektoři

4. Vyhodnocování vzdělávání

- Přispívá k efektivitě vzdělávání
- Vyhodnocování průběžné a konečné

Kritéria vyhodnocování lze rozdělit na:

- Vnitřní kritéria – souvisejí s obsahem vzdělávacího programu, např. reakce účastníků.
- Vnější kritéria – vztahují se ke konečnému cíli celého vzdělávacího procesu, např. hodnota výkonu, změna v objemu prodeje, změna v nákladech,..
- Metody vyhodnocování: dotazníky, testy před a po ukončení, rozhovory, zpětná vazba 360 stupňů, analýzy přínosů, analýzy dopadů,.....

Vzdělávání manažerů a jejich specifika

Vzdělávání manažerů - vývoj stylů učení

- T-skupina – učení se jeden od druhého, vzájemné pomáhání si, předávání si zpětné vazby.
- Cyklus učení podle Davida A. Kolba - učení jako proces, v němž vznikají znalosti prostřednictvím přetváření zkušeností.
- Přístup Carla Rogerse - uplatňoval kombinace empatie (vcítění), kongruence (shody) a reflexe (porozumění). Kladl důraz na zkušenostní učení.
- Přístup Malcolma Knowlese – sebeřízené vzdělávání, instruktor by se měl ve vzdělávání dospělých zajímat o zájmy žáků, než se snažit u nich zájem vzbudit. Učitel je zde v roli facilitátora (usnadňovatele).

Shrnutí problematiky teorie učení

- Manažeři se chtějí učit věci, které reflektují jejich potřeby, a to buď okamžité, či potřeby vztahující se k blízké budoucnosti.
- Mezi nejefektivnější procesy učení patří ty, které se soustředí na obsah práce manažera a podporují ho při plnění jeho cílů a cílů organizace.
- Ideální cyklus učení je ten, v němž manažeři sami vyvozují závěry na základě praktické zkušenosti.
- Manažeři se mezi sebou liší počátečním zájmem o učení, vůlí učit se a procesem myšlení, jenž odpovídá jednotlivým stadiím cyklu učení.
- Výsledek učení bude ovlivněn jednak osobností a motivací samotného manažera, jednak povahou prostředí, v němž se manažer pohybuje.
- Prostor musí podporovat manažera v uplatnění nových poznatků v praxi.
- Manažeři preferují různé styly učení, a proto je třeba k jejich učení přistupovat individuálně.

Rozvoj manažerů

- „Nepřetržitý proces, poskytující širokou paletu příležitostí, činností a zdrojů pro rozvoj praktické kvalifikace a zvyšování výkonnosti manažerů.“
- Vychází z pochopení podnikatelských cílů a požadavků organizace.
- Jeho podmnožinou je vzdělávání a výcvik manažerů.
- Obsahuje: předvídání potřeb a dovedností pro různé řídicí úrovně a funkce; návrhy a doporučení programů odborného a osobního rozvoje manažerů včetně rozvoje kariéry; zdůrazňuje aktivní přístup a zodpovědnost manažera; zahrnuje kromě formálních programů i neformální procesy učení.

Kdo má vliv na rozvoj manažerů?

- Lidé v okolí, převážně nadřízení - koučování pomocí nadřízených.
- Neformální přístup ostatních spolupracovníků.
- Pracovní diskuse s kolegy, podřízenými i nadřízenými
- Role kouče.
- Koučování je efektivnější, pokud je koučem někdo, kdo přímo neovlivňuje každodenní práci a hodnocení manažera.
- Jedná se tedy o někoho nestranného například odborníka na oblast řízení lidských zdrojů, kolegu z jiného oddělení nebo externího kouče.
- V souvislosti s rozvojem manažerů mluvíme také o pojmu mentoring

Kdo má vliv na rozvoj manažerů?

- „Mentoring je aktivita, která umožňuje nováčkovi (mentee) čerpat z jednání, příkladů, rad a omylů zkušenějšího člověka (mentora), znalého dané problematiky, oboru a schopného předat své zkušenosti a znalosti dále.
- Mentor poskytuje mentee podporu a rady, týkající se jeho kariérního rozvoje, mimo rámec běžných vztahů mezi podřízeným a nadřízeným.