

Návratnost investic do vzdělávání zaměstnanců



PhDr. Dana Pokorná
Moravská vysoká škola Olomouc

Příspěvek na konferenci AEDUCA, Olomouc, listopad 2007



Co vám chci sdělit?

- vlastní zkušenosti z praxe,
- názory na současnou situaci
- úvahy o trendech ve firemním vzdělávání

Proč?

- ukázat, kde vidím otazníky
- dát výzvy k diskusi



Jak chápat vzdělávání?

- Zúžené pojetí
 - Školení, trénink, kurzy, studium, samostudium...
- **Široké pojetí – osobní rozvoj**
 - **+ coaching, mentoring, tutoring, vedení manažerem, pracovní úkoly, pracovní pobyty, stáže, outdoor training, poradenství...**



Kam firmy investují?

- **Zpět do firmy**
 - **Vnitrofiremní vzdělávací akce**
 - **Firemní trenéři a lektori**
 - **Manažeři a jejich styl vedení**
 - **Firemní akce**
- **Mimo firmu**
 - **Externí dlouhodobí dodavatelé – trenéři, konzultanti**
 - Účelové kontrakty s externími dodavateli
 - Otevřené akce profesionálních firem
 - Poradci, specialisté



Co rozvíjet ve vzdělávání?

- Znalosti?
 - odborné informace, teorie
- Dovednosti?
 - praktické schopnosti ovládat, používat
- Zkušenosti?
 - Dlouhodobě rozvíjené schopnosti v různých podmínkách
- **Postoje?**
 - **Vztah k firmě, pracovní činnosti, kolegům, sobě - svému životnímu stylu**

Jak nasměřovat investice do vzdělávání?

Potenciál



Je?



Jaký je postoj?

Kompetence

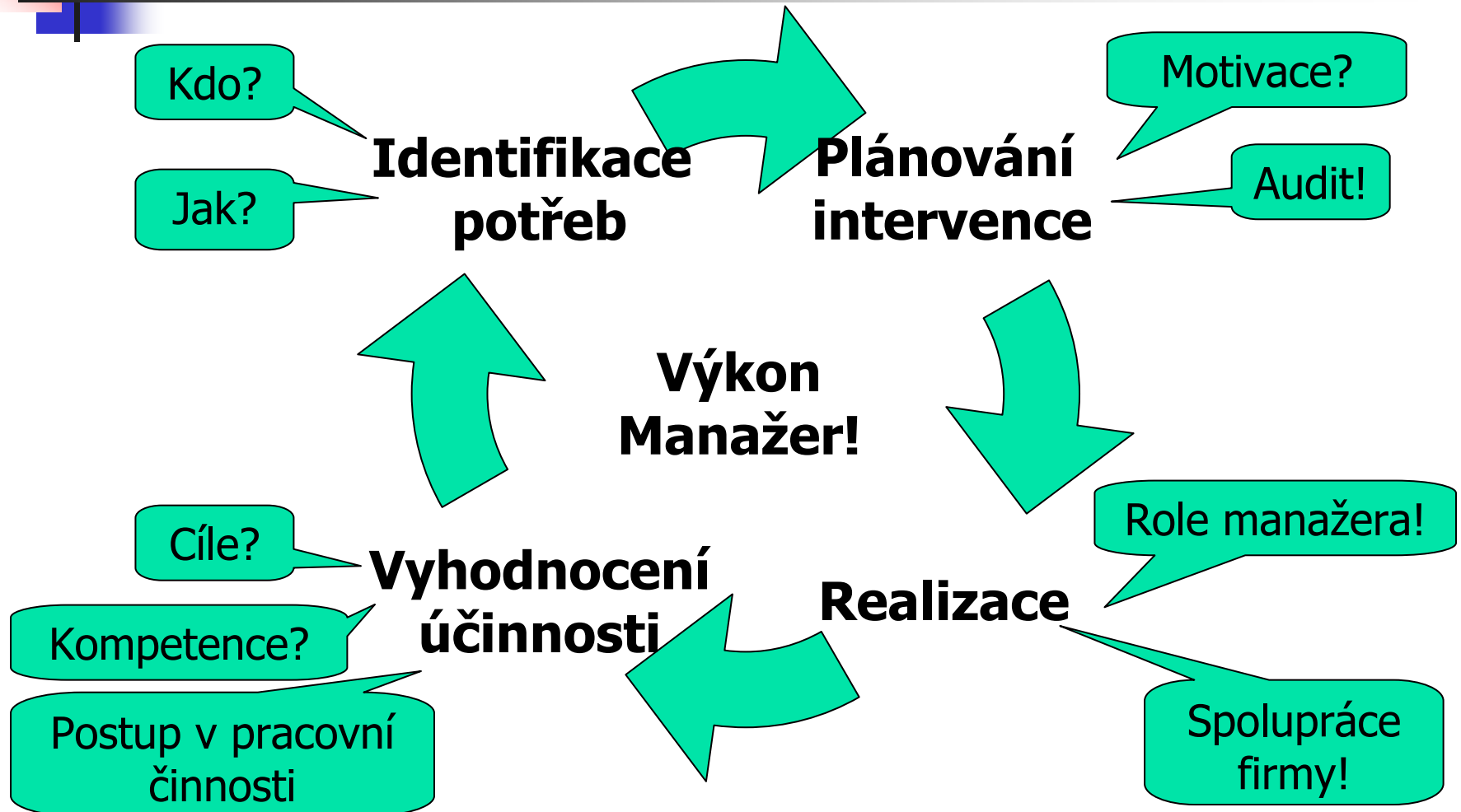


Jak jsou definovány?



Kdo je sleduje?

Jaký je postup v investicích do vzdělávání?





Jaké jsou role v investicích do vzdělávání?

■ Lektor

- Odborné know-how
- Design intervence
- Profesionální provedení
- Otevření problémů
- Identifikace problémů
- Návody k řešení
- Motivace ke změně

■ Firma

- **Identifikace skutečných potřeb**
- **Identifikace vnitřních zdrojů**
- **Spolupráce manažerů, odborníků**
- **Sledování výstupů**
- **Implementace**



Příklad 1: Dlouhodobý trénink manažerů

- **Cíle:**
 - trénink manažerských dovedností v rámci požadované firemní kultury,
 - tvorba manažerských kompetencí
 - Budování firemní kultury manažerů
- **Realizátor:**
 - externí dodavatel + management + HR specialista + firemní specialisté
- **Účastníci:**
 - manažeři střední úrovně řízení
- **Návratnost investic:**
 - kompetenční model,
 - znalost standardů manažera, přijetí standardů manažera,
 - vzájemné vztahy manažerů



Příklad 2: Účelový trénink pracovní skupiny

- **Cíle:**
 - Vytvoření nové pracovní skupiny
 - Vytvoření standardů pro pracovní výkon
 - Trénink požadovaných dovedností členů skupiny
- **Realizátor:**
 - Manažer skupiny + lektor
- **Účastníci:**
 - Všichni členové skupiny + manažer
- **Návratnost investic:**
 - Urychlení potřebných vztahů mezi členy skupiny
 - Přijetí manažera v jeho formální roli i jako neformální autority
 - Zapojení do řízení - posílení loajality
 - Akceptované standardy pro pracovní výkon
 - Jednotná úroveň znalostí a dovedností



Závěr?

Kde a v čem vidíte
návratnost investic do
vzdělávání zaměstnanců
vy?