

---

## Pracovní fáze určování potřeb dalšího vzdělávání

---

Nejúčinnějším nástrojem je systematická analýza potřeb, která odhalí skutečný potenciál zaměstnanců a porovná je se stávajícími a budoucími požadavky podniku.

### **Rozvoj kompetencí orientovaný na zaměstnance**

Tento přístup vyžaduje, aby způsoby rozvoje kompetencí plánovali řadoví zaměstnanci a vedení společně. Má šest fází:

#### **1. Fáze informování**

Řadoví zaměstnanci a vedení musejí být nejprve plně informováni o záměrech a postupech projektu, aby se v podniku utvořila nezbytná atmosféra důvěry.

Je dobré pravidelně zveřejňovat informace o probíhajících činnostech a průběžných výsledcích (např. vydávání publikací, plakáty, internetové stránky jednotlivých projektů, podnikový intranet, letáčky).

#### **2. Analýza stávajících cílů**

Pro posouzení potřeb rozvoje jsou nejprve zaměstnanci dotazováni na své kompetence (analýza stávajících cílů). Vedle akademické a odborné kvalifikace mohou uvést také své obecné silné stránky a schopnosti, studie, které soukromě vypracovali, nebo činnosti, do nichž se zapojili jako dobrovolníci. Dále lze zaměstnance požádat, aby sami vyjádřili potřeby osobního rozvoje, a navrhnout jim, jak lze jejich běžnou práci obecně zlepšit.

Údaje získané při dobrovolných pohovorech zůstanou po zbytek procesu anonymní a data o jednotlivých osobách již nebudou ukazována.

Součástí analýzy stávajících cílů jsou také další nástroje, např. pohovory se zaměstnanci či samostatné vyplňování dotazníků.

#### **3. Analýza budoucích cílů**

V této fázi analýzy potřeb se vedou pohovory s vedením všech úrovní od koučů po ředitele; tyto pohovory se týkají budoucích záměrů v oblasti jejich odpovědnosti, probíhajících změn a požadavků na zaměstnance. Každý pohovor by měl trvat asi hodinu.

#### **4. Fáze přípravy**

Výsledky analýz stávajících a budoucích potřeb v provozní oblasti se navzájem porovnají. Tím se vyjasní rozdíl mezi schopnostmi požadovanými vedením a stávající kvalifikací, schopnostmi a kompetencemi zaměstnanců. Výsledky srovnání se doplní návrhy na změny ze strany zaměstnanců a poslouží jako východisko cíleného plánování kvalifikace. Na společných workshopech vedení, manažerů personálního rozvoje a řadových zaměstnanců se projednají a stanoví způsoby dalšího vzdělávání.

### **5. Fáze provádění**

Vzdělávací opatření stanovená ve fázi přípravy se zpravidla provádějí v podniku samotném. Podporu poskytují interní nebo externí personální manažeři.

### **6. Fáze hodnocení**

Po provedení zvolených opatření pro vzdělávání se zhodnotí jejich úspěšnost. Hodnotí se nabyté znalosti a zkušenosti a jejich využívání na pracovišti nebo v podniku obecně.