

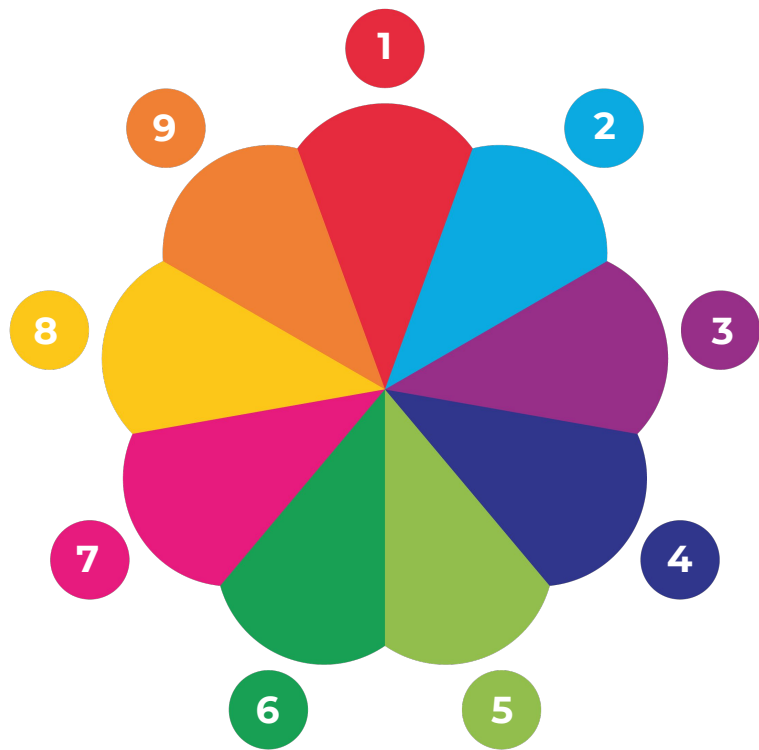


TALENT MANAGEMENT



CO VEDE K NAUČENÍ
DOVEDNOSTI

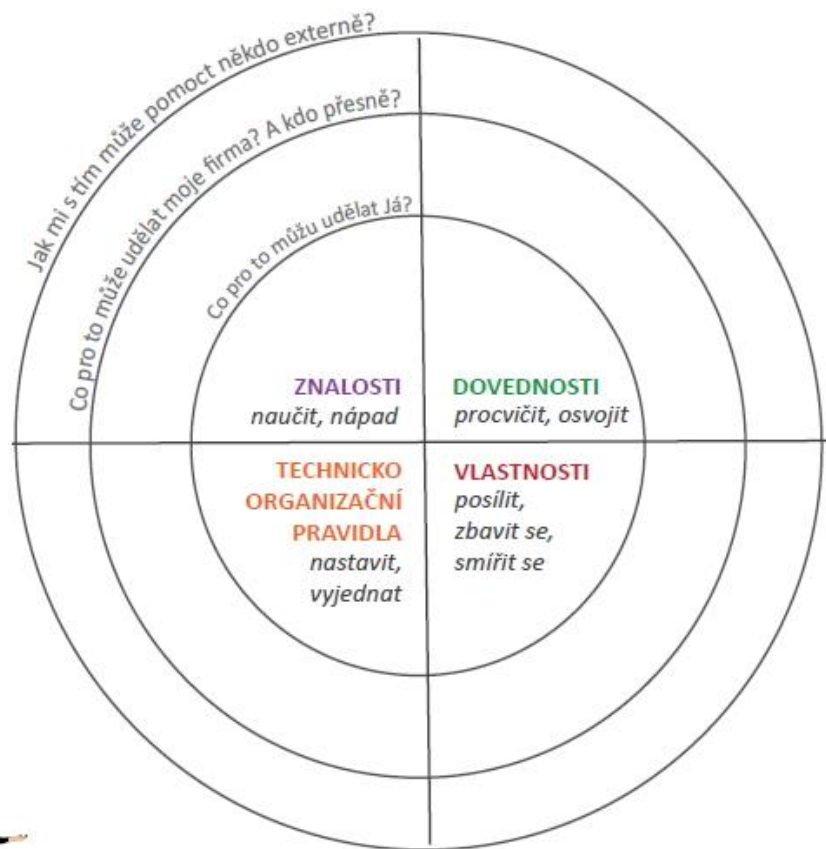




- 1 STRATEGIE TALENT MANAGEMENTU
- 2 NÁBOR A VÝBĚR
- 3 ONBOARDING
- 4 PERFORMANCE MANAGEMENT
- 5 SKILL GAP ANALÝZA
- 6 TRÉNINK A ROZVOJ**
- 7 ŘÍZENÍ NÁSTUPNICTVÍ
- 8 ODMĚNY A BENEFITY
- 9 OUTPLACEMENT

TENTOKRÁT SE ZAMĚŘÍME NA TRÉNINK A ROZVOJ

JAK POSOUVAT VÝKON A ROZVÍJET LIDI



JAK FORMULOVAT ROZVOJOVÉ ZADÁNÍ?

1. *Co přesně mu/jí nejde? Co by měl(a) zlepšit?*
2. *Co vás jako management nutí to po něm chtít? Co pak bude možné?*
3. *Proč by si s tím měl dělat hlavu daný člověk?*
4. *V jakých konkrétních situacích v běžném fungování poznáte, že to začíná jít správným směrem? (alespoň 5)*

Doplňující otázky:

Co už zkusil/a/co pomohlo? Co nebylo funkční?

Co pro rozvoj může udělat on sám/systémy/firma/externisti?

ZNALOSTI

- knížky, články, skripta
- videa, aplikace
- školení
- přednáška
- sdílení zážitků
- memorování
- mentoring/koučing

DOVEDNOSTI

- nácvik
- pozorování, kopírování v každodenním životě
- učení za pochodu
- praktický workshop
- stínování
- partácké učení
- simulace, aplikace
- cvičná firma
- mentoring/koučing

TECHNICKO ORGANIZAČNÍ PRAVIDLA

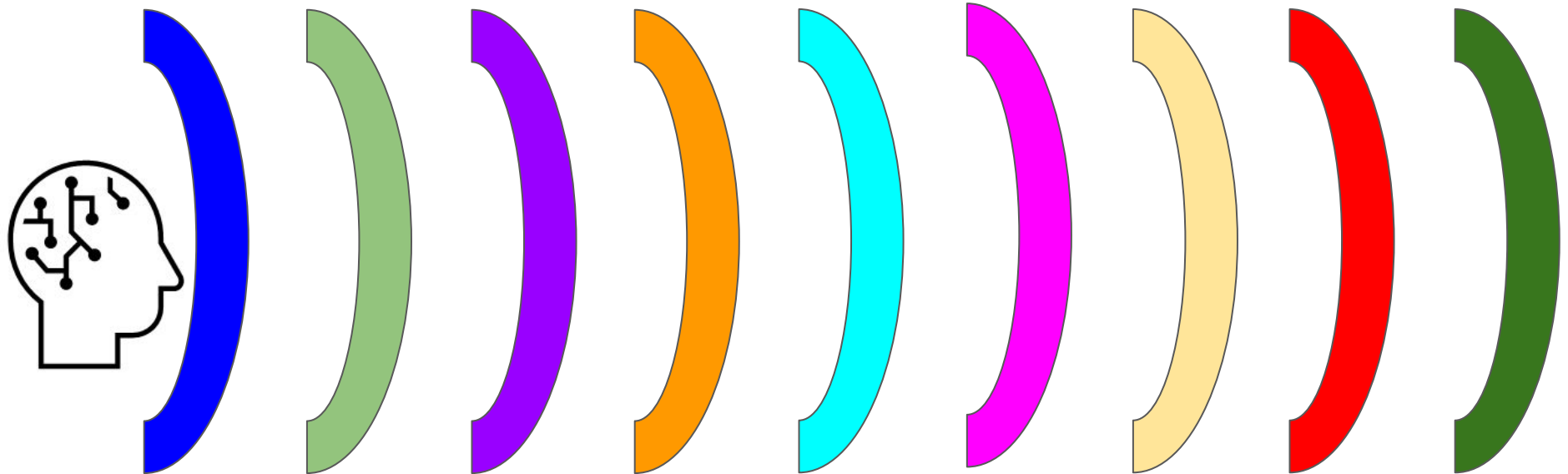
- upřímný rozhovor
- facilitace
- designový workshop
- mediace konfliktu
- vyjednávání
- mentoring/koučing

VLASTNOSTI

- leader jako vzor
- mentoring/koučing
- terapie
- kolegové jako vzor
- zážitkové učení
- škola života/na zkušenou



Postupný proces vstřebávání nového



Přemýšlím v
jeskyni

Samostudium

Převyprávím
druhým

Diskuse/
Reflexe

Pozorování/
Stínování

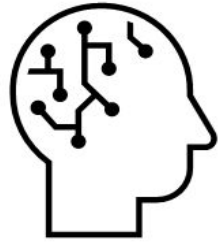
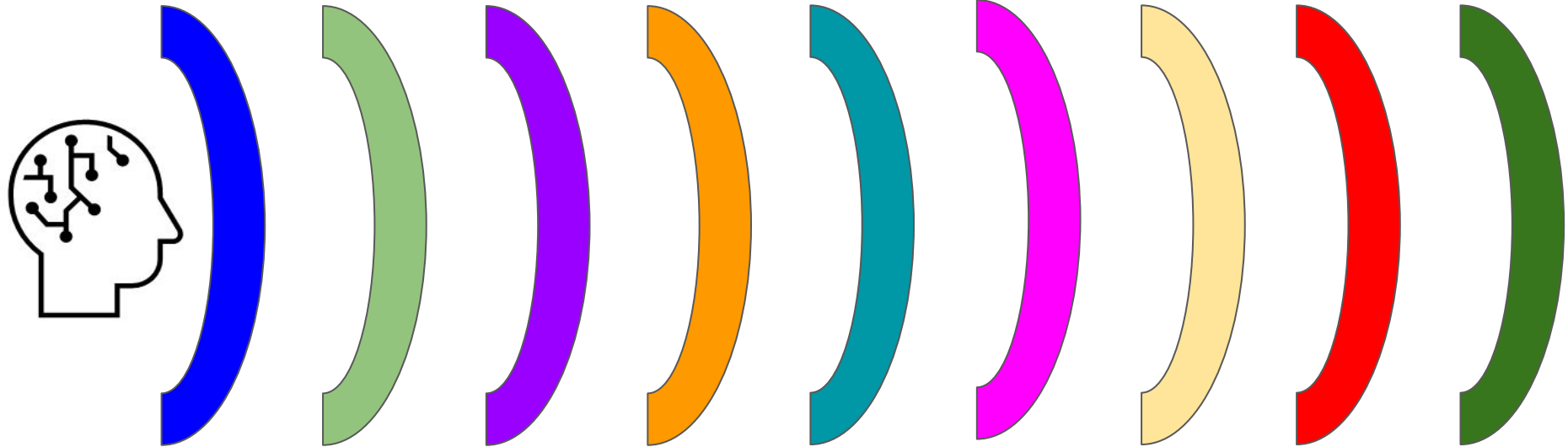
Experiment

Vyhodnocení

Dril/Nácvik

Učení
druhých

Gradual process of acquiring new skills



Pondering
in a cave

Studying

Telling
someone

Discussing

Observation
/shadowing

Experiment

Continuous
evaluation

Repetition/
drill

Teaching
others

Sedím v jeskyni



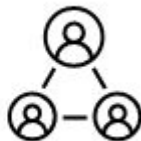
Výstup

- Myšlenková mapa
- Checklist
- Deník
- Okomentované poznámky, výpisky a články

Kontext realizace

- Po úvodním školení, workshopu
- Jako příprava před školením
- Jdu se projít a přemýšlím
- Sednu si do kavárny/na oblíbené místo a přemýšlím
- Sebezpyt
- Provazování tématu s tím, co už znám, zažil/a jsem

Převyprávím druhým



Výstup

- Společná myšlenková mapa
- Checklist
- Okomentované poznámky, výpisky a články
- Akční plán
- Moodboard
- Papírky s nápady

Kontext realizace

- Po úvodním školení, workshopu
- Pozvu lidi se zájmem o rozvoj na kafe/oběd/pivo
- Nasdílím s partnerem/významnými druhými
- Pro ověření pochopení a vstřebání
- Uvedení tématu, metody, teorie do kontextu mého života širšího než jsem já
- Pro získání spojenců při případné změně/nácviku

Nachytřování a samostudium



Výstup

- Výpisky
- Myšlenková mapa
- Checklist

Kontext realizace

- Školení, workshopy, videa, knížky – postřik moudrem
- Samostudium před školením jako příprava nebo po workshopu v rámci osvěžení
- Jako samostatný úvod do tématu bez lektora
- Za účelem prohloubení porozumění tématu
- Knihy, články, videa, výpisky
- Patří mezi úvodní fáze vstřebání nového tématu
- Vytržené z kontextu bez dalších implementačních kroků velmi málo užitečné

Pozorování, stínování, olizování mozků



Výstup

- Záznamový arch
- Užitečné citace
- Pozorované chování
- Nákrasy a schémata
- Procesní mapa/vývojový diagram

Kontext realizace

- Za účelem učení se od zkušenějšího, mystery shoppingu, sledování úspěšnosti aplikace nové dovednosti do praxe,
- Lze pozorovat kolegy, experty, externisty, specifické haměstnance, atd.
- Klíčové pro učení se soft skills
- Podceňovaná metoda
- Vyžaduje strukturu a domluvu na co se soustředit
- Je třeba navázat vyhodnocením
- Vyžaduje psychologické bezpečí
- Organizační prerekvizity

Diskuse a kritický rozbor



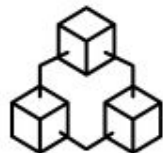
Výstup

- Metodický list
- Proces
- Postup
- Tipy
- Nové otázky k prozkoumání

Kontext realizace

- Za účelem validace něčeho, co jsem studoval, pozoroval, ověřoval sám
- K rozšíření kontextu a úhlu
- Jako mezifáze mezi vstřebáváním a drilem
- Jako krok navazující na workshop před implementací dílčích prvků do praxe
- Aplikační cvičení na případovce

Experiment



Výstup

- Checklist toho, co fungovalo a nefungovalo
- Záznamy
- Návrh zlepšováků

Kontext realizace

- Za účelem praktického ověření nadesignovaného postupu nebo metody či nástroje, který chci vyzkoušet
- K prvotnímu ověření
- Jako mezifáze mezi návrhem nového postupu a drilem
- Předpokládám nedokonalost a chybovost
- Smyslem je ověřit, které části fungují a které je třeba upravit
- Příkladem je rotace funkcí, rotace práce, simulace, manažerské hry,

Debrífung



Výstup

- Checklist toho, co zachovám
- Checklist toho, co změním
- Start/stop/continue

Kontext realizace

- Za účelem zhodnocení toho jak probíhala nějaká praktická aplikace či test
- Každý účastník reflektuje, co mohl udělat jinak a jak na tom zapracuje
- Smyslem je za čerstva podchytit funkční a nefunkční prvky a rychle iterovat postup nebo návyk, než se zapeče v neužitečné podobě.
- K neustálému vylepšování
- Jako nástroj užitečné práce s chybou
- Jako prostor pro učení se z poučení druhých

Dril, nácvik, praxe



Výstup

- Návyk
- Osvědčený postup
- Osvědčený handout, checklist

Kontext realizace

- Za účelem prohloubení a zafixování funkčního postupu, chování, metody
- Využit lze memorování, opakování, simulace, případové studie, aplikační cvičení, sebereflexi, challengování ostatními, atd.
- Následuje vždy až po smysluplných promýšlecích, návrhových a pilotních krocích
- Sám, ve spolupráci s kolegy, s mentorem, lektorem, atd.

A stylized green icon of a person, consisting of a circle for the head, a semi-circle for the shoulders, and a triangle for the torso. A thick green horizontal bar is superimposed across the middle of the figure, containing the word "MENTORING" in white, bold, uppercase letters.

MENTORING

MENTORING



- Nejbarvitější forma rozvoje
- Dlouhodobá forma umožňující hlubokou práci a vývoj menteeho
- Vhodné pro práci na komplexních tématech
- Intenzivní zrcadlo pro menteeho očima zkušeného mentora
- Ideální pro nástupnictví, exponované pozice, talenty
- Umožňuje transfer zkušeností
- Kombinuje všechny jiné rozvojové metody
- Hranicemi je pouze etika/morálka/hodnoty a ochota mentora/menteeho

Klíčové faktory úspěchu:

Mentorské kvality a kompetence mentorů
(Pozor - seniorní manažer není automaticky seniorní mentor!)

Angažovanost menteech (z mentoringu dostaneš tolik, kolik si z něj vytáhneš)

Dobrý design a vedení programu ze strany HR jako interních garantů

Příklad dobré praxe

Mezifiremní mentoring Together2Grow

A stylized green icon of a person, consisting of a circle for the head, a semi-circle for the shoulders, and a triangle for the torso. A thick green horizontal bar is superimposed across the chest area, containing the word 'KOUČING' in white, bold, uppercase letters.

KOUČING

KOUCING



- Metoda vhodná na řešení konkrétního problému nebo výzvy z oblasti dovedností, nastavení pravidel sám se sebou nebo posunu vlastností
- Umožňuje koučovanému objevit vlastní cestu k řešení za pomoci kouče
- Čas a nákladnost jako faktory tlaku na rychlost změny
- Změna se čeká za 5-10 sezení
- Lze indikovat dobrovolně i nařízeně
- Může prováze pouze certifikovaný odborník
- Vhodné pouze pro koučovatelná témata (něco, co věříme, že v hloubi člověka je a můžeme to vydolovat)
- Funguje pouze, pokud koučovaný na sobě chce pracovat a měnit se, nebo ví, že musí
- U nařízeného koučingu nefunguje bez mocného zadání a zadavatele
- Koučing jako benefit často vyhozené peníze
- Pozor! Interní koučové fungují velmi omezeně
- Posedlost koučovacími výcviky vyplývá z neznalosti potřeb. Řeší se jimi často potřeba kompetence mediace/konvergentní facilitace, mentoringového výcviku.



Court of Moravia