

TRÉNINK A ROZVOJ 21. STOLETÍ

NEZBYTNÁ/CERTIFIKAČNÍ ŠKOLENÍ

- zákonem dané pro výkon dané činnosti
- nařízené, vedené a hodnocení externí/interní certifikační autoritou
- vstupní „naležárna teorie“ před praktickým tréninkem vedeným interními trenéry/jinými průvodci
- prolíná se s individuálním rozvojem tam, kde je část stezky společná větší skupině a společně procházejí „nacytřovací fázi“ ať už je to naživo s trenérem, nebo samostatným nacytřováním z videí nebo e-learningů.

DLOUHODOBÉ TRANSFORMAČNÍ A NÁCVIKOVÉ AKTIVITY

- Osobnostní rozvoj, neřesti a ctnosti
- Stávání se lídrem
- Stávání se mentorem
- Zjištění a maximalizace potenciálu
- Strategická aktivita, která se většinou týká manažerských pozic, klíčových pozic a talentů na dané pozice aspirujících

INDIVIDUÁLNÍ ROZVOJOVÉ CESTY VYTVOŘENÉ S NADŘÍZENÝM

- vycházejí ze shrnujícího ročního hodnocení výkonů
- vypichují klíčové nedostatky k odstranění nebo potenciál k rozvinutí
- nadřízený jako zástupce firmy definuje rozvojové výzvy a se zaměstnancem o nich vyjednává
- rozvojový průvodce (HR) vede svižně a metodicky tvorbu rozvojového plánu
- výstupem je praktická rozvojová stezka s úkoly na měsíční bázi,
- nadřízený 2x ročně na krátkých průběžných schůzkách monitoruje postup
- všechny rozvojové zdroje, podklady a průvodci vytváří pool, ze kterého vybíráme mix podpory, který vzejde z designu individuální stezky.

AD HOC INTERVENCE

- mediace konfliktu a individuální! týmové koučingy
- řešitelské workshopy

CO BRÁT V POTAZ, ABY ROZVOJ FUNGOVAL

- Rozvoj v organizacích slouží primárně k tomu, aby zaměstnancům pomohl vykonávat práci, na kterou byli přijati, za předpokladu, že deficity jsou řešitelné firemním rozvojem.
- Rozvoj v organizacích slouží také k tomu, abychom se připravovali na výzvy, které přinese firemní vize a strategie v příštích letech a které vyžadují, aby se určité znalosti nebo dovednosti rozvíjeli už předtím, než situace nastane, protože až se tak stane, už to nestihneme.
- Lidé na sobě pracují a rozvíjejí se buď tehdy, když opravdu chtějí, nebo když vědí, že musí a případné následky je pálí. A pokud existuje někdo, kdo rozvojové výstupy bude vyžadovat.
- Rozvojem nelze řešit všechny nedostatky ve výkonu nebo chování. Transplantace osobnosti nefunguje, někdy je třeba lépe pohlídat fázi náboru a výběru.
- To, jestli je rozvoj úspěšný, se pozná ne smajlíky v hodnocení kurzu, ale především tak, že se zlepší výkon nebo chování rozvíjeného.

Pojďme méně

1. Stavět jádro firemního rozvoje na tom, že si lidi sami najdou, v čem by se chtěli rozvíjet.
2. Používat většinu rozvojového rozpočtu na školení a manažerský koučing bez zadání zadavatele.
3. Používat HR byznys partnery pouze jako organizátory a administrátory školení a hledače koučů případně jako interní lektory soft skills.
4. Házet lídry do toho, ať rozvojové výzvy pro své lidi nadefinují sami, protože jsou v tom v naprosté většině právem ztraceni.
5. Hledat externí lektory a kouče především podle brandu, pověsti nebo přitažlivosti témat. Nechtít, ať navrhnou nějaké dobré školení na téma time managementu, základů leadershipu nebo delegování a pak doufat, že lidi posprejují moudrostí a ti odejdou změněni.
6. Končit vyhodnocení rozvoje zasláním dotazníků po školení/koučování.

Pojďme více

1. Rozvojové potřeby odvozovat od největších stávajících hořáků a budoucích výzev.
2. Rozvoj stavět primárně na individuálních rozvojových cestách, které vzniknou v rozhovoru mezi nadřízeným, rozvíjeným a rozvojovým průvodcem z HR. Skupinové rozvojové aktivity postavit tehdy, když vypadnou jako logický produkt z více individuálních rozvojových rozhovorů, ne katalogově nebo brainstormingově.
3. Vybavit HR byznys partnery metodami, které jim umožní vést proces rozvoje koncepčně, facilitovat tvorbu individuálních rozvojových plánů tak a stavět mix rozvojových opatření tak, aby to odsýpalo a na konci byl funkční výstup.
4. Natrénovat metodické rozvojové rozhovory, které zaberou minimum času při zadání a vyhodnocení rozvoje a manažery vtáhnou tak, že to pro ně není formální otrava.
5. Oslovovat externí lektory, kouče, mentory a jiné rozvojové průvodce až tehdy, když víme, jaké rozvojové výzvy naše lidi čekají a poptat, zda jsou schopni s danými výzvami pomoci. Nechat je nadesignovat řešení podle rozvojových výzev.
6. Minimálně 1x ročně v triádě lídr, Hr, pracovník vyhodnotit rozvojové stezky a v rámci šikovně vymyšleného eventu odprezentovat, sdílet a oslavit rozvojové úspěchy a příklady dobré praxe.

Co se vám vybaví, když se řekne dobře fungující rozvoj

- systematický
- udržitelný
- motivující
- vede ke změně chování a výsledkům v byznysu

Limity v rozvoji v organizacích:

- přinutit lidi ke změně
- vždycky udělat takovou změnu, jakou si přejeme neboť budget
- rychlost jak bychom si přáli

Přemýšlím v jeskyni

- Když si potřebuju něco zrevidovat
- Zpytovat svědomí
- Když potřebuju promyslet něco, co je jenom v mojí hlavě

Převyprávěj druhým

- Ukotvit si naučené věci začerstva, dokud to máme v hlavě (ebbinghausova křivka zapomínání)
- Ověřit si, jestli jsem to pochopil a umím to vůbec vysvětlit
- Šíření inspirace
- Přemýšlení nahlas pro extroverty, aby si utřídili myšlenky – alternativa jeskyně.

Nachytření /samostudium

- Když je to něco, co nejde předat krátkým pokecem s manažerem nebo mentorem
- Když to vyžaduje přečtení nějaké knihy
- Když nám chybí znalosti a nápady a tipy, a teorie
- Když nevíme, jak se má něco dělat a potřebujeme se doučit nebo vybrat nějaký nápad.
- Když mám teorii v hlavě, ale vůbec netuším, jak ji převést do praxe – chybí návod na použití teorie

Diskuse /Reflexe

- Ověřit si, zda jsem to pochopil/a správně.
- Zasadit do kontextu firmy/týmu přes názory relevantních lidí.
- Ověřit použitelnost zajímavého kousku teorie nebo metody v mém kontextu, mém týmu, mé firmě, mé realitě.
- Zjistit, co je vlastně problém, co si myslí významní lidi ve firmě o mém rozvojovém tématu

Pozorování a stínování

- Když potřebuju zjistit, jak se to u nás dělá/nedělá. Co je u nás normální.
- Když se potřebuju naučit, jak se dělá něco, co mi lidé neumí/nechtějí říct. Metoda olíznout mozek, oskenovat ruce.
- Když se chci naučit od někoho, kdo na to má talent od přírody a není mi to schopen popsat.
- Vyplatí se mít pozorovací schémata.

Experiment

- Vyzkoušet v praxi
- Vychytat chyby
- Zvyšujeme pravděpodobnost, že dojdeme do 4. fáze Kirkpatricka, projeví se to v byznysu.
- Převodovka mezi teorií a praxí.
- Vlastnosti experimentu: budeme u něj trapní, nejistí, nedokonalí. Cílem není uchvátit, ale vyzkoušet.
- Je potřeba se na něj nabuší a připravit, ale moc od něj nečekat
- Pokladem z experimentu jsou poznámky a pozorování vč. pocitů

Vyhodnocení

- Zhodnotíme, jak se to povedlo a jestli můžeme do drilu a opakování nebo se vrátíme zpátky do jakékoliv předešlé fáze
- Ocenění toho, co se povedlo
- Pofoukání bebínek a připomenutí, že to neva, že kdo nic nedělá, nic nezkazí, ale taky se nic nenaučí.
- Kdo se ptá, blbě vypadá, kdo se neptá, blbej zůstává.

Opakuj a procvičuj

- Zapsání do dlouhodobé paměti
 - Změna návyku – 6 týdnů, 21- 30 zopakování
 - Trvalé usazení naučeného.
 - Vytvoření rutiny
-
- TOHLE JE ESENCE POZOROVATELNÉ ZMĚNY VÝKONU A CHOVÁNÍ A TÍM PÁDEM BYZNYSOVĚ PROPSATELNÝCH VÝSLEDKŮ. MĚLA BY ZABÍRAT VĚLKOU ČÁST 2. POLOVINY ROZVOJOVÉ CESTY.

Předej druhým

- Know-how vlastní firma, ne externisti, ne jednotlivec
- Efektivní využívání nákladů na rozvoj (ROI)
- Posílení efektu učení předáním druhých
- Posílení motivace u lidí, kterým záleží na brandu a image a jinak by do rozvoje moc neinvestovali
- Posílení motivace manažerů, aby se věnovali rozvoji svých lidí.

Případovka 1

- Přejde za vámi manažer a řekne:
- Moji lidi pořád všechno odevzdávají pozdě. Potřebuju od tebe zařídit nějaké nabušené školení time managementu.
- Jak to uděláme?

Případovka 2

- Vedoucí HR oddělení vás požádá, jestli se zapojíte do tvorby katalogu školení, který ve firmě dělají.
- Cílem je dát dohromadu takovou ultimátní nabídku všeho možného, co by si mohli lidé ve firmě a manažeři vybrat za školení, teambuildingy a další aktivity.
- Cílem je motivovat lidi do rozvoje
- A nadchnout ty, co už všude byli a všechno zažili.