

podpůrné programy rozvoje a vzdělávání zaměstnanců na pracovišti

Personální management

Tomáš Ondráček

úvod

otázky

- Co?
 - osobní rozvoj a vzdělávání
- Proč?
 - cíle osobního rozvoje
- Jak?
 - metody
- Omezení?

Co?

Co?

rozdíly mezi vzděláváním a rozvojem

vzdělávání	vs.	rozvoj
krátkodobý	čas	dlouhodobý
specifický	cíl	obecný
pozice	zaměření	osoba
aktuální	dovednosti	budoucí
skupiny	počet	jednotlivec
organizace	odpovědnost/přínos	osoba

vybrané metody

- plánování zkušeností (EX)
- plánování osobního rozvoje (PD)
- mentorování
- e-learning
- koučování

Proč?

Proč?

cíle EX a PD

- více zapojení a produktivní zaměstnanci
- nižší míra absentismu
- vyšší kvalita práce
- lepší vztahy mezi pracovníky i se zákazníky

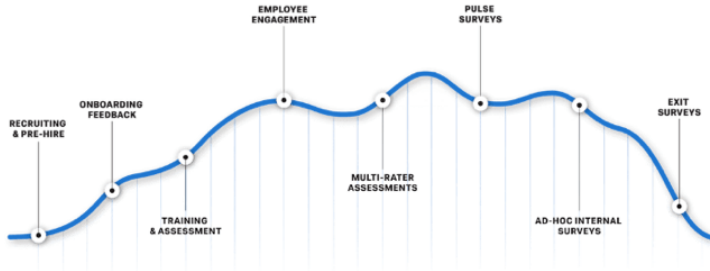
Jak?

Jak?

plánování zkušeností (EX) a osobního rozvoje (PD)

fáze EX

(Qualtrics, 2021)



oblasti EX

- prostředí
- technologie/nástroje
- kultura

nastavení EX

- shromáždění dat
- analýza s cílem na porozumění
- holistický pohled
- zkoumání nezvyklostí a extrémů
- zapojení skrz celou organizaci
- návrhy změn
- aplikace
- ověřování

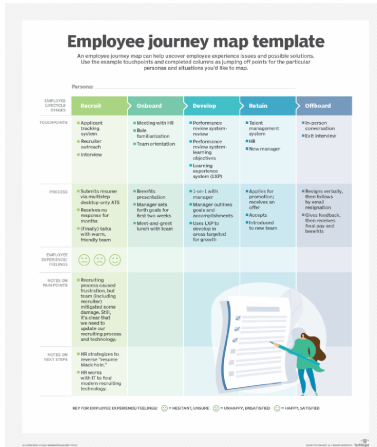
PD

- návaznost na EX
- doplnění osobnostních sebe-hodnocení a hodnocení
- zjištění organizačních potřeb
- vytvoření návrhů na techniky rozvoje
- aplikace
- ověřování

PD možnosti

- spojení se s dalšími firmami v oboru
- aktivní nabídka a pobídky pro zaměstnance
- využití nových technologií
- inovativní nástroje

plán EX (Qualtrics, 2021)



vztah EX a PD

- EX holistické
- PD individuální
- EX vychází z CX
- PD vychází z humanistických přístupů
- PD by mělo navazovat na EX

mentorování

cíle mentorování

- seznámení
- vzdělání
- začlenění
- partnerství

podmínky mentorování

- důvěryhodnost
- odbornost a znalost
- uvážlivost
- ochota spolupracovat

diskuze: výhody a nevýhody mentorování

- Setkali jste se s mentorováním?
- Vyhovovalo Vám?
- Jaké jsou výhody a nevýhody mentorování?

výhody a nevýhody mentorování

(E&C, 2021)

Mentoring	
Pros	Cons
<ul style="list-style-type: none">▪ Fast spread of knowledge▪ Increase in experience▪ Mentoring may facilitate the onboarding of new employees▪ Confidence levels may increase▪ Mentorships can be important in crisis times▪ Bad decisions may be avoided▪ Employee satisfaction may improve▪ Friends for life▪ Also the mentor will earn▪ Mentorships may lead to faster promotions▪ Honest feedback▪ Better standing inside a company or an industry▪ Increase in profits for a company▪ May be beneficial beyond the job	<ul style="list-style-type: none">▪ Mentors are often not really skilled to guide people▪ Your mentor may be quite bad▪ Fake gurus are a problem▪ Mentoring is not a magic pill to improve▪ You learn most by making your own decisions▪ You may soon become better than your mentor▪ Mentoring may strengthen the rights & opportunities of minorities▪ High level of dependence▪ Employees may be treated in an unfair manner▪ Promotions may depend on the seniority of the respective mentor▪ Mismatches on a human level

e-learning

e-learning

- technické nástroje
- technické dovednosti
- pasivní, aktivní, semi-aktivní

diskuze: výhody a nevýhody e-learningu

- Vyhovuje Vám?
- Jaké jsou výhody a nevýhody e-learningu?

koučování

koučování

(Ennis et al., 2003: 48)

Executive coaching is a one-on-one, customized development process benefiting the leader and his/her organization. Working with goals defined by both the leader and the organization, a qualified and trusted coach uses various coaching methods and feedback data to develop the leader's capacity for current and future leadership. This coaching is guided by the coaching partnership (leader, organization, and coach) to achieve maximum impact.

koučování

Exekutivní koučování je jeden na jednoho zaměřený proces rozvoje využívající různorodých metod za cílem rozvoje dovedností a schopností vedoucích.

základní dovednosti a znalosti: psychologie

(Stern, 2004: 156)

- individual assessment
- individual differences
- adult learning
- organizational behavior
- change management
- organizational systems theory
- leadership
- interpersonal and group dynamics
- motivation
- organization development

základní dovednosti a znalosti: organizace

(Stern, 2004: 156)

- familiarity with the language, history, and current conditions of the business environment
- strategic and tactical planning and implementation
- organizational communication
- business ethics
- technology
- business functions

základní dovednosti a znalosti: další

(Stern, 2004: 156)

- conflict mediation
- development of values, vision, and mission
- quality and process management
- team development/building
- board relations
- labor relations
- video feedback
- career development
- organization restructuring
- work–life balance
- stress management

základní principy

(Ennis et al., 2003)

- orientace na systém
- orientace na výsledek
- orientace na podnik
- kolaborace
- kompetence
- integrita
- rozumnost v úsudcích

diskuze: výhody a nevýhody koučování

- Měli jste nebo máte kouče?
- Jaké jsou výhody a nevýhody koučování?

dotazování

dotazování: základní principy

- otevřené
- nenávodné
- nehodnotící

dotazování PD: příklady otázek I/II

- Co tě dělá šťastným? Z čeho máš radost?
- Co tě naštvě?
- Jaké máš dobré zvyky? A jaké špatné?
- Zkus se popsat v 5 slovech.
- Jak by tě popsali jiní v 5 slovech?
- Jak tě ostatní vidí? Jsi s tím spokojený?
- V čem jsi dobrý? Co ti jde? Co tě baví?
- Co se ti zatím v životě povedlo? Co se ti nepovedlo? (5)
- Čeho se bojíš?
- Jaké máš koníčky?
- Kdo je tvým vzorem?
- Kým a čím bys chtěl být?

dotazování PD: příklady otázek II/II

- S čím bys chtěl pomoci?
- S čím bys mohl pomoci ty?
- Co bys rád zlepšil?

dotazování: magická otázka

dotazování: magická otázka

Co by se muselo změnit, aby ...

dotazování: kouzelná žádost

dotazování: kouzelná žádost

Prosím, zkus přeformulovat ...

zpětná vazba

- motivy
- čas
- pravidelnost
- forma
- konkrétnost
- kritika
- názor
- cíl
- pochvala

zpětná vazba: dobrá praxe

- v každé zprávě vždy ocenění (důvěra)
- vždy upozornit na chyby (spravedlivost)
- spravedlivé odměny za nadstandardní výkon
- kritika obecná, pochvaly konkrétní

zpětná vazba: Feedback-Friendly Culture

(Baker, Perreault, Reid, & Blanchard, 2013)

- podpora vzdělávání
- důvěra
- dialog

gamifikace

principy

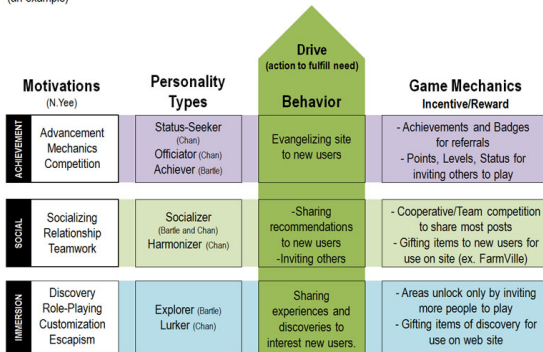
- konceptuální výzvy
- produktivní selhávání
- uvážlivá kalibrace
- ocenění výdrže
- budování sebedůvěry
- zvyšování vnitřní motivace
- dostupnost
- deep learning

návrh gamifikace

(*Gamification Design*, 2010)

Determining Game-based Motivation Mechanics
(an example)

Designer's Goals (Need):
Get to 100,000 Users



www.stratsynergy.com

omezení

omezení

Jaká jsou obecná omezení PD a vzdělávání?

závěr

přehled

- Co?
 - osobní rozvoj a vzdělávání
- Proč?
 - zvyšování zapojení, spokojenosti a produktivity
- Jak?
 - EX, PD
 - mentorování, e-learning, koučování
 - dotazování gamifikace
- Omezení?

Zdroje I

- Baker, A., Perreault, D., Reid, A., & Blanchard, C. M. (2013). Feedback and organizations: Feedback is good, feedback-friendly culture is better. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 54(4), 260.
- E&C. (2021, May). *25 key pros & cons of mentoring*. Retrieved from <https://environmental-conscience.com/mentoring-pros-cons/>
- Ennis, S., Stern, L., Yahanda, N., Vitti, M., Otto, J., Hodgetts, W., et al. (2003). *The executive coaching handbook*. Wellesley, MA: The executive coaching forum.
- Gamification design*. (2010, Oct). Retrieved from <https://stratsynergy.wordpress.com/gamification-design/>
- Qualtrics. (2021, May). *What is ex? ultimate guide to employee experience in 2021*. Retrieved from <https://www.qualtrics.com/experience-management/employee/employee-experience/>
- Stern, L. R. (2004). Executive coaching: A working definition. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56(3), 154.

**MASARYK
UNIVERSITY**