

MIX TRÉNINKU A ROZVOJE 21. STOLETÍ

NEZBYTNÁ/CERTIFIKAČNÍ ŠKOLENÍ

- zákonem daná pro výkon dané činnosti
- nařízená, vedená a hodnocená 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 výkonu a chování
- 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 zásobník, ze kterého vybíráme mix podpory, který přiřadíme k výzvám vzešlým 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 rozvíjely 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.
- To, že lidi hodně chodí na školení nebo hodně koukají na online videa, neznamená, že se rozvíjejí. Dokud to neaplikují ve své náplni práce nebo vztazích mezi lidmi, je to jen jiná forma zábavy.

Pojďme méně

1. Stavět jádro firemního rozvoje na tom, že si lidi sami najdou, v čem by se chtěli rozvíjet bez přímé návaznosti na konkrétní mezery či potřeby.
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 změnění.
6. Vyhodnocovat kvalitu rozvoje zasláním zpetnovazebných 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. Investovat do výcviku HR a vybavit 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 konkrétních výzev.
6. Minimálně 1x ročně v triádě lídr, Hr, pracovník vyhodnocovat rozvojové stezky a v rámci šikovně vymyšleného eventu odprezentovat, sdílet a oslavit rozvojové úspěchy a příklady dobré praxe.