

PRŮVODCE ANALÝZOU ROZVOJOVÝCH POTŘEB

srpen 2023

Zpracoval:

PAVEL ZMEŠKAL

tel.: 731 483 362

mail: zmeskal@usus.cz

www.usus.cz, mujtrener.usus.cz

Zdravím lidi z branže LnD i ty, kteří se o tuto oblast zajímají.

PROČ VZNIKL TENTO PRŮVODCE?

Při mém posledním působení ve vnitrofiremním LnD jsem si znovu ověřil, že "analýza rozvojových potřeb" (ARP) je stále popelkou a moc ji nevyužíváme. Proto jsem se rozhodl udělat malou osvětu a poskytnout profíkům z LnD tipy, jak ARP zvládnout.

Snažil jsem se na ARP dívat z pohledu interního LnD (= jak a co všechno musím /mohu zajistit - a na co mám kapacitu), ne externisty (= znám řadu metod analýzy a mohu udělat všechny).

OBSAH průvodce je tedy dán požadavky (impulsy), které chodí na LnD:

připravujeme firmu na budoucnost	potřebujeme zlepšit výsledky firmy / oddělení	ARP nemusí být projekt na půl roku, který zahltí celou firmu či oddělení. Můžeme postupně reagovat na tyto impulsy - a budovat si svoji metodiku ARP - jako mozaiku.
řešíme situační problém	podporujeme dovednosti k pracovním činnostem (či procesu)	

2.díl

obsahuje ukázky různých metod a nástrojů ARP

Při pohledu na úroveň ARP v českých firmách se ve mě perou dva pohledy:

1. pozitivní pohled "Dobříka"
2. kritický pohled "Zlotřika"

Jak vidí ARP Dobřík?

Jsem vděčný za jakékoli vzdělávání ve firmách.

Věřím, že většina pracovníků se chce vzdělávat a rozvíjet. Proto není třeba nějakých analýz - organizujme prostě kurzy o 106.

Z každého kurzu si pracovníci něco odnesou.

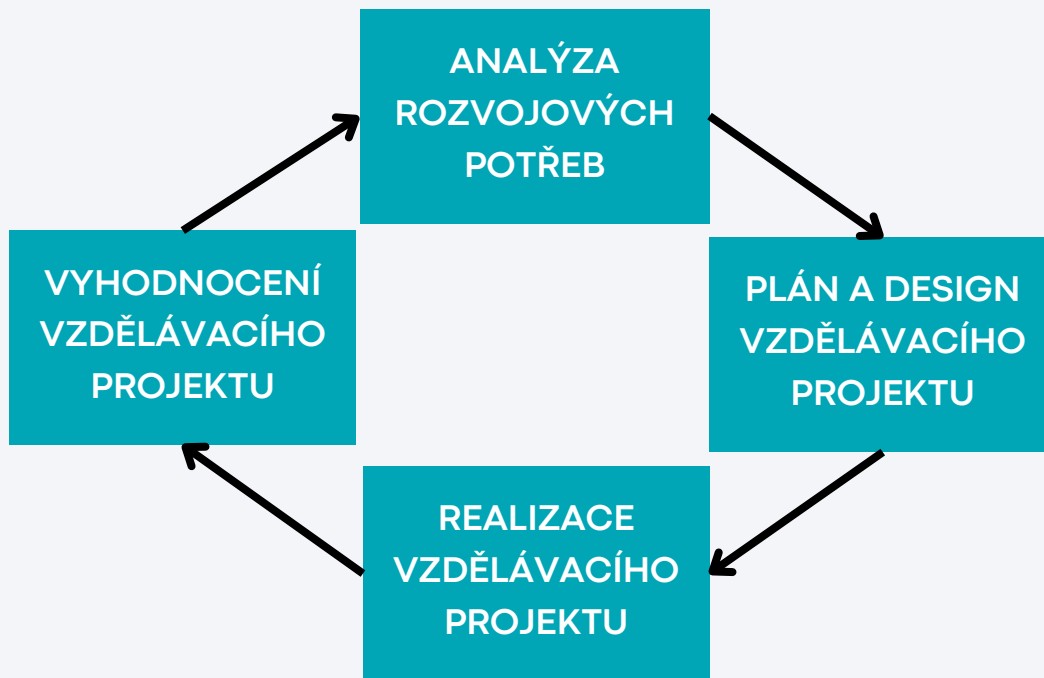
Jak vidí ARP Zlotřík?

ARP je základ "systematického přístupu k rozvoji" - a jestli se nedělá ARP, nemůže se dělat ani pořádné vyhodnocení.

Možná si každý něco odnese z kurzu - ale nestojí to za ty prachy - není to investice (jak o tom každý rád mluví), JE TO NÁKLAD.

Kapka teorie na úvod:

Jen pro jistotu si sjednoťme definici, co to vlastně je "**systematický přístup k rozvoji**" - ať máme jasno, kde se vlastně ARP nachází:



A neškodí si připomenout,
co je hlavním **CÍLEM** firemního vzdělávání?

ZVÝŠIT VÝKON

Na závěr ještě vysvětlení, proč používám pojem "rozvojové", a ne "vzdělávací" potřeby:

VZDĚLÁVÁNÍ = proces získávání vědomostí ve formě poznatků i určitých schopností a dovedností

ROZVOJ = proces, který má za cíl zlepšování původního stavu

Což je zásadní rozdíl - ve firmě nestačí jen získávat znalosti a dovednosti (**vzdělávací opatření**). Pro zvýšení výkonu (vyřešení problému, zlepšení stavu, ...) musíme zajistit celou řadu dalších, tzv. **organizačních opatření**.

IMPULS č.1

FUTURE VÝZVY FIRMY

TOP management očekává, že LnD zajistí ten správný rozvoj pracovníků pro budoucí rozvoj firmy. Proto potřebujeme aspoň částečně definovat prostředí, ve kterém se budeme pohybovat v příštích letech a odpovědět si na řadu otázek:

- kam se bude náš segment vyvíjet?
- jaké zaměstnavatelské výzvy před námi stojí?
- jaké dovednosti budou tyto výzvy vyžadovat?
- jaké dovednosti future ukazují různé průzkumy?

Přesvědčte TOP management a skupinu klíčových pracovníků, aby vám formou workshopu pomohli najít odpovědi na podobné otázky.

Vyberte pak klíčové dovednosti, které budete potřebovat v budoucnu a zařaďte je do svého plánu rozvoje v nejbližších letech.

zdroje informací

Firemní dokumenty:
vize - strategie - hodnoty
ostatní interní zdroje

Rešerše:
jaké kompetence v budoucnosti bude vyžadovat váš obor?

s kým?

TOP management
Klíčovní zaměstnanci

jak?

studium dokumentů a rešerší, SWOT, PEST analýzy
workshop s interními zákazníky

Co na to Dobřík?

Hurá, to bude super workshop!

A Zlotřík?

Jo, když přesvědčíš TOPíky, aby do toho šli. A má cenu to dělat, když se jim do toho nechce? Za mě spíš ne. Ale zkoušet to musím - jen potřebuji fakt extra třídu moderátora.

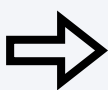
IMPULS č.2

VÝKON ODDĚLENÍ KPI, CÍLE

Pokud máme definovat dovednosti na základě plnění KPI či cílů, musíme mít tyto ukazatele v jasně definovaných číslech.

Pokud firma nemá zavedené hodnocení podle SMART ukazatelů (ať už jim říkáme KPI, cíle, ukazatele pracovního výkonu) - nemůžeme se dopracovat k definování klíčových dovedností. V tomto případě je tedy nejdříve nutné zavést "performance management".

1.krok



2.krok



3.krok

REZERVY v plnění KPI a cílů	PŘÍČINY rezerv + určení priorit	AKČNÍ PLÁN: vzdělávací (LnD) organizační (Mg)
Př.: SW odd. neplní požadavky včas Obchodní odd. má nízký prodej u zákazníků "A"	Seznam příčin: metodou "Proč-Proč" Priority příčin: metodou "Paretova analýza"	Příčiny v oblasti "nedovedností" zajistí LnD Ostatní příčiny zajistí manažer

Bez této spolupráce - a zapojení manažera - není možné podpořit prostřednictvím dovedností plnění cílů. A pokud se cíle plní? Postup je stejný - jen nehledáme příčiny, ale cesty k ovlivnění.

zdroje informací

informace k plnění KPI
a projektových cílů

s kým?

vedoucí oddělení
vybraní pracovníci oddělení

jak?

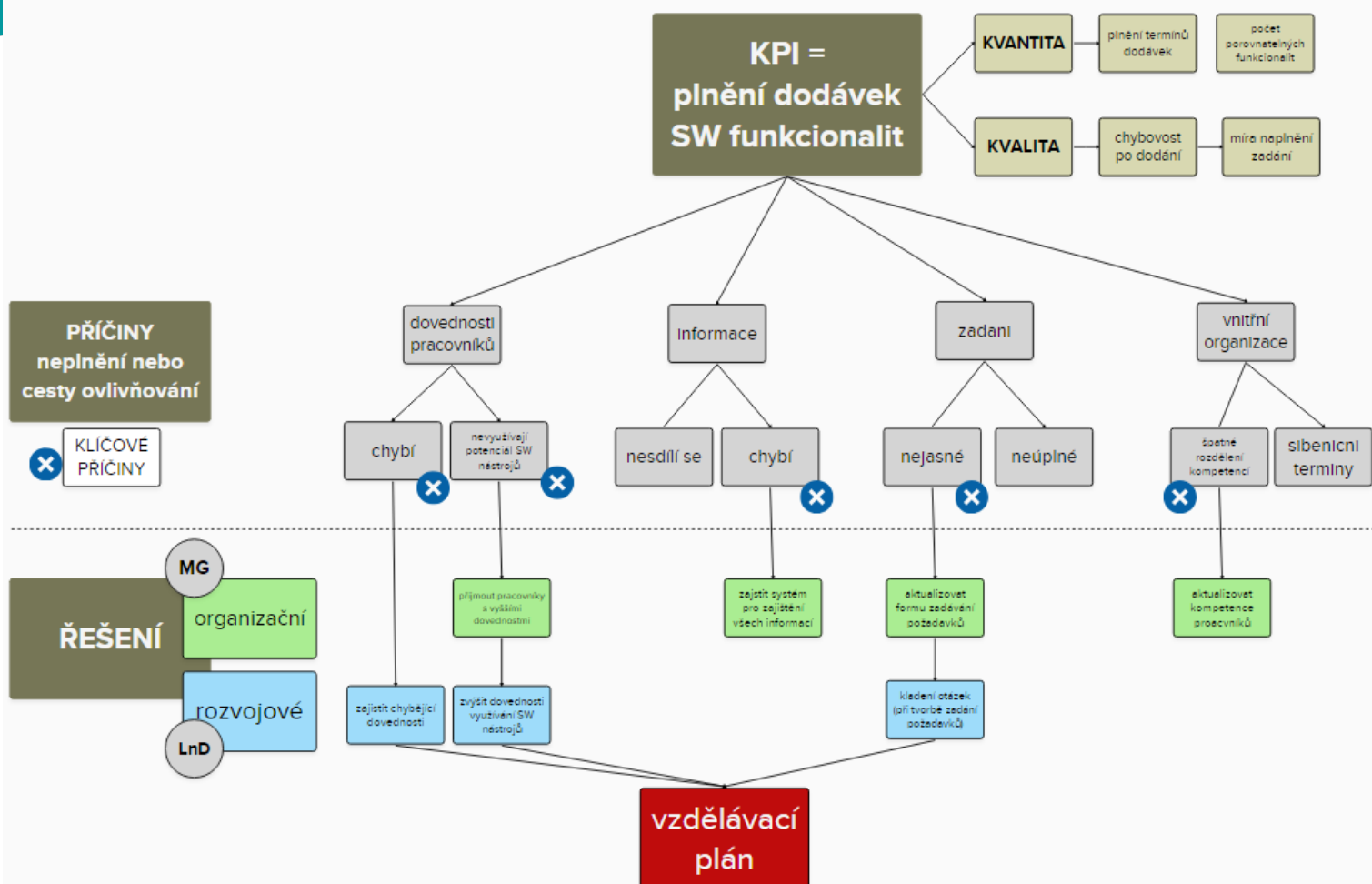
studium informací
1:1 s manažery a pracovníky
workshop

Dobřík - nevdá, že nemáme cíle, hlavně, že můžeme něco školit, určitě si něco odnesou.

Zlotřík - jo, a za rok bude šéf chtít zase nějaké školení, protože to první nepomohlo.

Příklad:

oddělení SW development neplní často včas a kvalitně požadavky ostatních oddělení na nové funkcionality



Tento "rozhodovací strom" je vytvořen (pomocí metody Proč - Proč) ve spolupráci s:

- manažerem (v rámci 1:1)
- skupinou pracovníků (při workshopu)

Postup:

1. stanovení měřitelných ukazatelů KPI - v oblasti kvality i kvantity
2. určení příčin neplnění KPI - seznam
3. určení prioritních příčin - pomocí dat (vyhodnocení plnění funkcionalit za posledních 6 měsíců)
4. náměty na řešení klíčových příčin (brainstorming)

Další kroky:

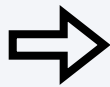
- vyhodnotit náměty - reálné vs ke zvážení vs nereálné
 - vč. rozčlenění na organizační opatření (řeší manažer) vs rozvojové (zajišťuje LnD)
- připravit akční plán k zajištění vybraných námětů - vč. vzdělávacího projektu
- dohodnout se na termínu a formě vyhodnocení - byla KPI splněna?

IMPULS č.3

VÝKON ODDĚLENÍ situační problémy

Postup je stejný jako při vyhodnocování cílů. Jen témata budou složitější k řešení, protože různé situační problémy v odděleních neumíme vždy jednoduše měřit - a tedy vyhodnotitelné.

1.krok



2.krok



3.krok

REZERVY
v plnění KPI a cílů

PŘÍČINY
rezerv + určení priorit

AKČNÍ PLÁN:
vzdělávací (LnD)
organizační (Mg)

Bez této spolupráce - a zapojení manažera - opět není možné zajistit prostřednictvím podpory dovedností řešení těchto problémů.

zdroje informací

průzkumy spokojenosti, NPS, opakované problémy na pracovišti
stížnosti zákazníků, ...

s kým?

vedoucí oddělení
pracovníci oddělení

jak?

studium informací
1:1 s manažery a vybranými pracovníky
workshop

Co na to Dobřík?

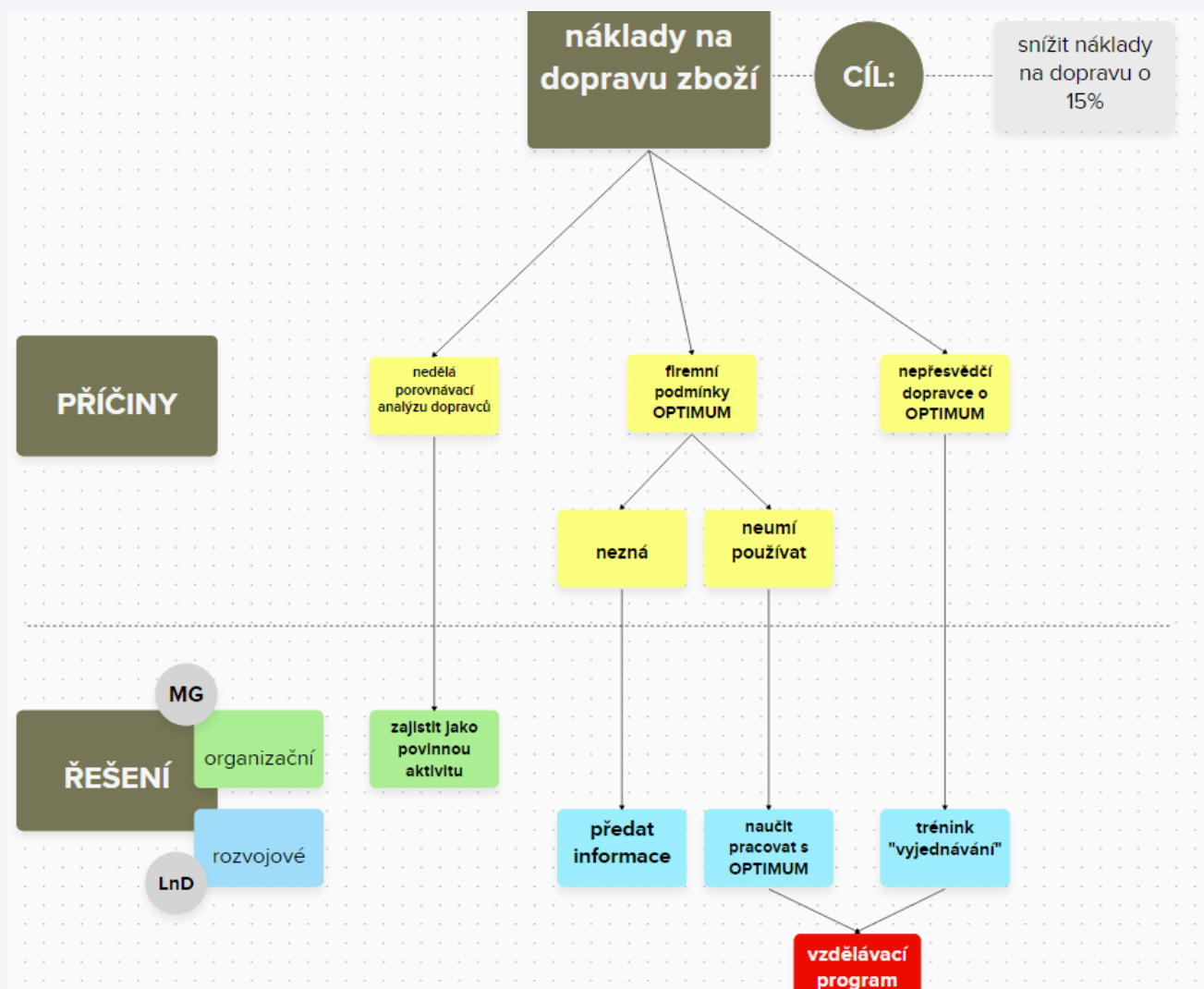
- takový jednoduchý postup (problém - příčina - řešení). To půjde snadno.

A Zlotřík?

- na to zapomeň! Proč tak často skončí řešení problémů velkou diskusí, kde se všichni překřikují? Proč se některé problémy po čase vrací jako bumerang? Proč se účastníci dohadují, co je problém a co příčina? A umí změřit problémy typu "špatná komunikace"?
- řešit problém systematicky v týmu se také musí umět.

Příklad:

Oddělení logistiky má poslední dobou zvýšené náklady na dopravu. Manažer je potřebuje snížit do 3 měsíců.



Postup je stejný jako v předchozím příkladu při řešení KPI a cílů.

Tento postup se dá použít u většiny různých situačních problémů:

- o vyšší fluktuace pracovníků
- o nekvalitní práce marketingového oddělení
- o zhoršení výstupů projektového oddělení
- o po absolvování manažerských kurzů není vidět posun v dovednostech
- o ztráta informací mezi odděleními
 - a řada dalších, které určitě znáte sami

IMPULS č.4

PRACOVNÍ ČINNOSTI

Další oblastí, kterou potřebujeme občas zmapovat je úroveň pracovních činností - sem spadá zejména způsob, jak nám fungují procesy a s tím spojená organizace práce.

Každá pracovní pozice pracuje s jiným procesem - proto je vhodné začít mapovat tuto oblast u klíčových pozic nebo procesů s velkým dopadem na výsledky firmy a zákazníky. Činnosti v rámci procesů bývají ideálně zakomponované do job description.

Tato oblast je časově nejnáročnější - vyžaduje mapování procesů až do úrovně konkrétních úkolů a jejich vstupů a výstupů. O to složitější, pokud procesy nejsou dostatečně zpracovány nebo existují jen na papíře. Navíc velmi často nefunkční procesy bývají častou příčinou různých situačních problémů (viz předchozí kapitola).

A jaké jsou časté procesy?

- obchodní proces vč. vlastního obchodního jednání
- proces průběhu zakázky firmou
- proces customer care - řešení reklamací
- průběh dokladů firmou
 - a řada jiných

zdroje informací

Job Description - popsání pracovních procesů
Informace z provozní praxe
Stížnosti ext. i int. zákazníků

s kým?

vedoucí oddělení
vybraní pracovníci oddělení

jak?

studium informací
1:1 s manažery a pracovníky
workshop

Dobřík - tak to je ideální, začít od podlahy a tím předejdeme spoustě problémů.

Zlotřík - to máš pravdu, ale který manager do toho půjde? Pokud nenajdeš mezi nimi nějaké "agenta změn, ambasadora", či jak se tomu říká, tak to neprotlačíš.

Příklad:

Obchodní manažer chce určit všechny dovednosti, které potřebují jeho obchodníci při prodeji

Zde může být vhodným nástrojem pro stanovení dovedností "obchodní proces".

OBCHODNÍ PROCES

	FÁZE	POPIS	ODPOVĚDNOSTI	DOVEDNOSTI
PŘÍPRAVA	vyhledávání nového zákazníka	vyhledávání v databázích, na Internetu	každé pondělí mít v zásobě 10 potenciálních zákazníků	práce s databázemi
	analýza potenciálního zákazníka	Informace o zákazníkovi: obor podnikání (segmentace), dostupnost, lokalita, centrála, obrat, velikost, možnosti pro nás	Před každým jednáním je zpracovaná základní příprava - informace o zákazníkovi	vyhledávání informací o zákazníkovi zpracování přípravy
	rozhodnutí o vhodnosti zákazníka	Schválení, zda má cenu zákazníka kontaktovat	Každé pondělí má obchodník min. 10 zákazníků, vhodných ke kontaktování	správně vyhodnotit informace o zákazníkovi
	příprava na první kontakt	Zjištění kontaktu u zákazníka příprava na telefonát - věta která vzbudí zájem	vždy před kontaktováním zákazníka má přiřazené relevantní kontakty	Jak připravit telefonní rozhovor ke kontaktování
KONTAKTOVÁNÍ	Telefonický kontakt			
PŘÍPRAVA NA JEDNÁNÍ				
OBCHODNÍ JEDNÁNÍ	zahájení schůzky			
	zjišťování potřeb			
	atd.			

- o ukázka části zjednodušeného obchodního procesu.

A když máme proces popsany? Co dál?

Proces musí být zpracován ve spolupráci s pracovníky, kteří s procesem pracují - v tomto případě se zkušenými obchodníky a obchodními manažery.

Proces neříká co přesně má obchodník dělat a říkat - ale specifikuje jednotlivé fáze celého obchodního případu. Jak konkrétně ale obchodník fáze naplňuje závisí na jeho osobnosti a zkušenostech. Přitom ale proces přesně definuje výstupy z každé fáze, které:

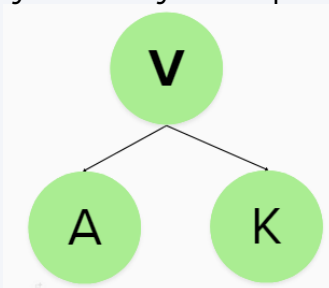
- umožňují manažerovi, aby obchodníkovi pomohl na správném místě
- pomáhají manažerovi ověřovat, zda obchodník dělá všechny nutné aktivity v prodeji.

Díky takto popsánému obchodnímu procesu může LnD:

- přesně specifikovat dovednosti, které mají obchodníci mít
- zadávat externím lektorům přesnější zadání pro jednotlivé kurzy

A jak s procesem pracovat následně?

Zvolíme podobný přístup jako u KPI a cílů (rozhodovací strom) a využijeme metodu zadávání cílů "V-A-K" (Výsledky - Aktivity - Kompetence):



Plní obchodník **VÝSLEDKY**? (plánovaný obrat, podíl zákazníků typu A na celkovém prodeji apod.). Pokud ne, děláme rozbor - hledáme příčiny:

Jak obchodník zajišťuje požadované **AKTIVITY**?

- díky popsánému procesu obchodník ví, jaké aktivity se po něm chtějí (viz Odpovědnosti v příkladu) - a manažer může konkrétně hodnotit, zda obchodník dělá, co má dělat.

Jaké má obchodník **KOMPETENCE**? (znalosti a dovednosti)

- reálnou úroveň dovedností obchodníka mohu ověřit jen pozorováním v terénu
- následně vyhodnotím, které dovednosti jsou nejslabší - a ty podpořím rozvojem

Příklad vyhodnocování prodejních dovedností - viz dále.

JAK URČIT KONKRÉTNÍ DOVEDNOSTI V PROCESU?

Tzv. měkké dovednosti lze většinou vyhodnotit jen přímým pozorováním v terénu při jednáních, poradách apod.

Zde je ukázka formuláře, který můžeme využít pro hodnocení dovednosti:

- je vytvořen na základě funkčního obchodního procesu firmy
- a pomáhá v terénu hodnotit jednotlivé dovednosti obchodníka při jednáních

Pokud manažer (nebo kouč či lektor) jde s obchodníkem na několik jednání - dá se už dostatečně vyhodnotit, v kterých dovednostech má obchodník silné a slabé stránky.



HODNOCENÍ DOVEDNOSTÍ

FORMULÁŘ HODNOCENÍ – OBCHODNÍ JEDNÁNÍ										
Datum:	Kouč / obchodník:									
Návštěva u zákazníka (název provozu):										
Adresa:										
Odpovědná osoba – jméno a funkce:										
Hodnocení					1	2	3	4	5	
Příprava na obchodní jednání										
Naplánování trasy – program návštěv (počet, časový harmonogram)										
Vnější vzhled										
Připravenost prezentačních materiálů – vizitky, katalog, ceník										
Připravenost reklamních předmětů a dárků										
Použití zákaznické karty										
Stanovení cílů před návštěvou										
Vlastní obchodní jednání										
VSTUP DO JEDNÁNÍ										
Vytvoření dobrého prvního dojmu – představení sebe i firmy										
Ice break - navození příjemné atmosféry (použití drobných dárků)										
Navázání na komunikaci z předchozího jednání										
ZJIŠŤOVÁNÍ POTŘEB										
Využívání otevřených otázek										
Aktivní naslouchání										

Dobřík - konečně něco, jak konkrétně ověřit, jak na tom obchodník je.

Zlotřík - ano, ale zase se bez nějakého ambasadora neobejdeš.

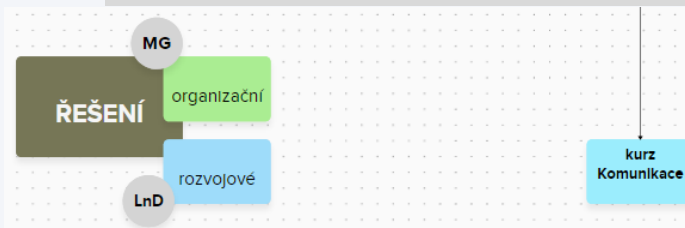
IMPULS č.5

MANAŽER CHCE "ŠKOLENÍ"

Příklad:

Finanční ředitel přichází na LnD s požadavkem na školení komunikace pro účetní. Neříká, jaké problémy řeší - přichází rovnou s řešením (= školení).

Vzpomínáte na způsob řešení situačních problémů?



Postupujeme stejně jako při řešení KPI a situačních problémů, jen obráceně. Základním nástrojem pro "uchopení" tohoto řešení je **STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR** s manažerem.

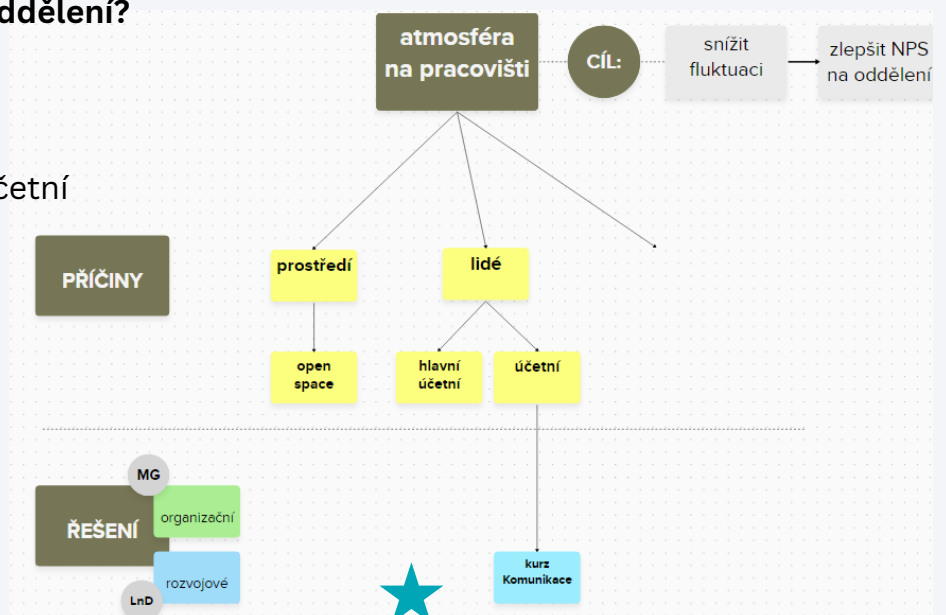
Otázkami k popisu situace jsme zjistili (zjednodušeně):

- informace o oddělení (řada nových, mladých účetní + starší a velmi zkušená hlavní účetní)
- manažer chce školením pomoci účetním, aby zvládali lépe obtížné komunikační situace
- nejvíce obtížných situacích vzniká mezi hlavní účetní a účetními
- situace se začala zhoršovat v době, kdy oddělení přešlo z kanceláří do openspace - a kdy hlavní účetní začala být nespokojená s větší hlučností na pracovišti.
- novou situaci účetní nezvládají, hádají se, některé i odešly

Závěr této ARP na finančním oddělení?

Efektivnějším řešením bude:

- individuální rozvoj hlavní účetní
- podpora účetních ve zvládání situací



Máme za sebou "analýzu rozvojových potřeb" 1.stupně.
Výstupem této fáze je:

SEZNAM + PRIORITY

všech dovedností

1.
stupeň

Nyní přichází na řadu 2.stupeň analýzy, který má za cíl ověřit:

ÚROVEŇ

klíčových dovedností

2.
stupeň

Naším úkolem by mělo být ověření aktuální úrovně klíčových dovedností a stanovení cíle, kam by se měli účastníci vzdělávacího programu posunout.

Forma rozvojového cíle záleží na konkrétní dovednosti:

- bodová škála - viz předchozí formulář pro hodnocení obchodních dovedností
- zpracování projektu - jako výstup z absolvování kurzu
- finanční přínos - např. u vyjednávání

Tyto kroky už ale jsou součástí i dalších fází systematického rozvoje:

- design vzdělávacího programu
- hodnocení cílů vzdělávacího programu

Dobřík - když z toho nebudu dělat mega projekt, tak by to mohlo po kouskách jít.

Zlotřík - no jo, ale má firma kapacity? Nebo je HR holka pro všechno?

Máme za sebou ARP. JAK DÁL?



PLÁN A DESIGN VZDĚLÁVACÍHO PROJEKTU

rozvojové cíle
zajištění obsahu (externista, LMS / LXP)
rozvojové stezky
volba vhodných aktivit (kurz - samostudium - sdílení ...)
implementace dovedností (transfer znalostí do praxe - follow up)



REALIZACE VZDĚLÁVACÍHO PROJEKTU



VYHODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍHO PROJEKTU

hodnocení rozvojových i organizačních opatření
rozvojové cíle
dopad na KPI, cíle

Dobřík - "rozhodovací strom" je dobrá metoda, jak to popsat problém i příčiny. Aspoň bude jasné, co je odpovědnost LnD a co manažera.

Zlotřík - lehký na papíře, těžký na bojišti. Ti naši manažeři si totiž dost často pletou problém s příčinou

Závěrem:

ARP nemusí být strašák LnD ani manažerů.

Přístupujme k ARP jako k mozaice, kterou můžeme postupně skládat - nemusí to být vždy o složitých psychologických rozhovorech, je to normální rozbor výsledků, který manažer obvykle dělá. Jen možná ne tak strukturovaně a ne vždy s vnímáním dovedností.

Za mě toho lze dosáhnout za 2 podmínek:

1. najdeme si mezi manažery své ambasadory a začneme s nimi zkoušet
2. vytáhneme z ARP jen ty klíčové dovednosti - s nimi pak pracujeme

Držím vám palce při práci, která občas připomíná sisyfovskou práci. 😊

A pokud budete chtít podporu v ARP či jiných fázích firemního rozvoje, jsme vám k dispozici.

Pavel Zmeškal

tel.: 731 483 362

mail: zmeskal@usus.cz

LinkedIn: [linkedin.com/in/pavel-zmeskal](https://www.linkedin.com/in/pavel-zmeskal)

www.usus.cz, mujtrener.usus.cz

