

ANALÝZA VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB

Analýza vzdělávacích potřeb napomáhá ke zjištění rozdílu mezi požadovanými a skutečnými kompetencemi pracovníků. Rozdíl mezi P a S („P ----- S“), tj. mezi požadovanou úrovní kompetence a skutečnou - reálnou úrovní kompetence pracovníka, se nazývá vzdělávací potřeba. Pokud úroveň pracovníka v některé položce neodpovídá požadované úrovni kompetence, je třeba tento rozdíl (vzdělávací potřebu) řešit vzdělávacími a rozvojovými aktivitami.

#	kompetence	nizká								vysoká		
2	Schopnost time managementu	0	1	2	3	4	5	6	7	8		
6	Schopnost práce s informacemi	0	1	2	3	4	5	6	7	8		
7	Schopnost strategického myšlení	0	1	2	3	4	5	6	7	8		
8	Schopnost marketingového myšlení	0	1	2	3	4	5	6	7	8		
9	Schopnost projektového řízení	0	1	2	3	4	5	6	7	8		
10	Schopnost rozhodovat se	0	1	2	3	4	5	6	7	8		
12	Schopnost prezentovat na veřejnosti	0	1	2	3	4	5	6	7	8		
13	Schopnost řízení porad	0	1	2	3	4	5	6	7	8		
17	Vedení lidí a zvládnání personálních činností	0	1	2	3	4	5	6	7	8		
18	Schopnost hodnotit členy týmu	0	1	2	3	4	5	6	7	8		
19	Schopnost motivovat kolegy	0	1	2	3	4	5	6	7	8		
20	Vedení týmu	0	1	2	3	4	5	6	7	8		
22	Schopnost právního a ekonomického myšlení	0	1	2	3	4	5	6	7	8		
23	Schopnost orientovat se na kvalitu	0	1	2	3	4	5	6	7	8		

Potřebné kompetence k eliminaci slabých stránek a jejich úroveň

Aby pracovníci organizace byli schopni realizovat předchozí opatření opakovaně na vysoké kvalitativní úrovni musí být k tomu vybaveni následujícími, potřebnými kompetencemi, tj. vědomostmi a dovednostmi.

Kompetence jsou seřazeny podle důležitosti.

Popis úrovní kompetence (0 – 8) je popsán dále.

#	kompetence	nizká								vysoká	
---	------------	-------	--	--	--	--	--	--	--	--------	--

Identifikace úrovně těchto kompetencí může proběhnout za pomoci Základního testu H2K, Testu úrovně kompetencí a Testu znalostí, které jsou součástí on-line systému H2K. Pro zpřesnění můžete využít dalších nástrojů, například tzv. Development centrum nebo psychodiagnostické testy.

Vědomosti a dovednosti, ve kterých je třeba rozvíjet a vzdělávat pracovníky organizace

2. Schopnost time managementu

- Dokáže implementovat do organizace systém, který podporuje efektivní využívání pracovního času.

6. Schopnost práce s informacemi

- Dokáže vyhodnocovat fakta a používat je pro svoji práci. V případě potřeby používá jednoduché analytické metody (SWOT, STEP, STEEP, Ishikawův diagram...).
- Dokáže získávat a rozpoznat důležité informace, ovládá složitější analytické nástroje (statistiky, hodnotová analýza, různé vyhodnocovací matice, mundial...), dokáže provést syntézu dat. Umí získávat bohaté a relevantní informace o zákaznících, trhu, konkurenci ad. Rozumí grafům, diagramům a tabulkám. Data

poskytuje kolegům v týmu.

- Zná potřebu informací na různých funkcích v projektu i v organizaci. Dokáže nastavit informační toky (systém) v organizaci. Ví, jaké penzum informací pracovníci skutečně potřebují.
- Má účelný a promyšlený informační systém. Dokáže využívat a sdílet informace. Ví, jak nezahltit pracovníky organizace zbytečnými informacemi.

7. Schopnost strategického myšlení

- Dokáže rozpracovat ucelenou strategii z vize. Vytváří a řídí potřebné zdroje.
- Zná produkty a strategii organizace. Chápe jejich význam a filozofii. Významně se podílí na jejich tvorbě. Dokáže provést měření a hodnocení výkonnosti organizace (zaměření k cílům). Dokáže rozpracovat strategii organizace až do dílčích úkolů jednotlivce. Dokáže použít balanced scorecard. Ví, kam směřují projekty (organizace) jím řízené.
- Dokáže určit dopad akcí několik kroků dopředu. Analyzuje vnější a vnitřní podmínky a v závislosti na tom přizpůsobuje strategii.
- Na úrovni celé organizace vytváří jasnou vizi a strategii a dokáže flexibilně aktualizovat strategii. Předvídá změny. Uvažuje v širokém rámci napříč jednotlivými specializacemi a chápe složité vzájemné vazby. Zavádí a udržuje v chodu systémy, nástroje a opatření podporující příslušnou strategii.

8. Schopnost marketingového myšlení

- Umí vytvářet nové produkty a služby dle požadavků zákazníků. Dokáže segmentovat zákazníky až do úrovně prodejních míst. Dokáže určit jednotlivým službám a produktům konkurenceschopnou cenu.

9. Schopnost projektového řízení

- Dokáže vytvořit a zpracovat (popsat) know-how projektu (metodika „jak kvalitně dělat projekt“ - pro členy projektového týmu), dokáže své spolupracovníky naučit kvalitně dělat své projektové práce a dosáhnout tak kvality projektu. K tomu využívá své dovednosti tvorby standardů. Členy týmu neustále rozvíjí různými formami.
- Umí implementovat systém projektového managementu do života organizace. K tomu umí vytvořit vhodný systém řízení (participativní), účelné organizační struktury nebo systém procesního řízení. Umí vytvořit pro jednotlivé projekty efektivní systém podpory (supervize vedení, informační systém, tzv. centra excelence, podpůrné procesy...). Dokáže tento systém rozvíjet.

10. Schopnost rozhodovat se

- Je aktivní v rozhodování. Dokáže vybírat z několika variant řešení. Dokáže převzít zodpovědnost za vyřešení problému. Rozhoduje s ohledem na ostatní. Do rozhodování umí zapojit ostatní.
- Rozhoduje v kontextu strategie organizace. Dokáže odhadnout důsledky svých rozhodnutí – pro jednotlivce, pro pracovní skupiny i pro organizaci. Dokáže svá rozhodnutí konzultovat s experty.

12. Schopnost prezentovat na veřejnosti

- Vyjadřuje se ústně i písemně. Dokáže napsat kratší zprávu (zápis) z průběhu činností (projekt). Nemá dostatečné dovednosti veřejně prezentovat.
- Umí přizpůsobit obsah sdělení různým cílovým skupinám. Jeho projev je srozumitelný, kultivovaný a strukturovaný. Dokáže přesvědčit různorodé publikum o svých myšlenkách, názorech a návrzích. Dokáže úspěšně prezentovat projekt i svou organizaci. Příprava i prezentace je na vysoké profesionální úrovni.
- Je vyhledávaným prezentátorem, je zván jako prezentátor na řadu akcí (konference apod.). Učí pracovníky jiných organizací prezentovat své projekty a vlastní organizaci. Působí jako konzultant prezentačních dovedností uvnitř i vně organizace.

13. Schopnost řízení porad

- Dokáže samostatně řídit porad. Dokáže definovat účel a cíle porady, informovat včas účastníky o programu porady. Zná různé úspěšné strategie jednání a dosahování cílů porady. Umí využívat facilitaci, dokáže pracovat s účastníky, se zpětnou vazbou, shrnovat. Umí iniciovat a řídit smysluplnou diskuzi. Zná a využívá „brain“ metody. Dokáže dosahovat společných cílů porady.
- Dokáže se připravit a úspěšně řídit větší formáty porad v organizaci. Dokáže úspěšně řídit v organizaci např. i konference, kulaté stoly, panelové diskuze, open space ad.

17. Vedení lidí a zvládání personálních činností

- Dokáže diferencovat pracovníky podle schopností, výkonu a přístupu k práci a k organizaci a uplatňovat toto poznání při řízení pracovní činnosti lidí i při rozhodování v personální oblasti. Zvládá koučování podřízených.
- Zná systém řízení lidí v systému řízení organizace a jeho význam. Umí pracovníkům stanovovat jejich pracovní cíle a cíle v osobním rozvoji, poskytovat jim zpětnou vazbu k jejich pracovnímu výkonu a chování, ovlivňovat jejich pracovní ochotu uplatňováním vhodných stimulačních nástrojů a ovlivňovat jejich další vzdělávání a

kariéru (řídím jejich pracovní výkon). Je schopen delegovat úkoly a odpovědnost.

18. Schopnost hodnotit členy týmu

- Umí vést hodnotící rozhovor, který je zaměřen na rozvoj pracovníka vyplývající z potřeb rozvoje organizace. Dokáže hodnotit podle metodiky řízení podle cílů. Umí motivujícím způsobem hodnotit naplnění naplánovaných cílů.
- Zvládá efektivní vedení hodnotících rozhovorů, dokáže vyhodnotit efektivitu hodnotícího rozhovoru. Využívá hodnocení v řízení výkonu pracovníků a umí hodnocení naučit ostatní.

19. Schopnost motivovat kolegy

- Dokáže analyzovat členy svého týmu, odhadnout jejich potřeby, preference, silné a slabé stránky a využívat tyto skutečnosti při jejich vedení a rozvoji. Dokáže motivujícím způsobem ocenit své lidi.
- Dokáže vytvořit systém odměňování, který zohledňuje potřeby a preference pracovníků. Dokáže vytvářet svým pracovníkům vhodné podmínky pro jejich práci.

20. Vedení týmu

- Dokáže členy týmu naučit kvalitně pracovat jako tým a dosáhnout tak kvality týmové práce. Členy týmu neustále rozvíjí různými formami (vzdělávání, výcvik, koučink, podpora...).

22. Schopnost právního a ekonomického myšlení

- Právní a ekonomickou problematiku řízení projektu řeší vždy samostatně.

23. Schopnost orientovat se na kvalitu

- Ví, co je kvalita, jaké jsou nástroje pro její dosahování v organizaci. Cíleně se jí však nezabývá (jsou „důležitější“ věci na práci, dělám spíše to, co považuji za důležité já a ne zákazník).
- Rozumí principům procesního řízení, popisu a hodnocení procesů. Jedná v souladu s těmito principy. Každoročně zlepšuje svoji činnost, a to tak, aby tato zlepšení byla patrná, vnímatelná, měřitelná a aby byla v souladu se zjištěními z přezkoumání systému kvality. Permanentně na sobě pracuje – vzdělává se. V tomto případě, aby uměl využívat nástroje řízení kvality. Vykonává (nebo je připraven vykonávat) roli interního auditora systému managementu jakosti.
- Je schopen analyzovat procesy, navrhnout způsoby jejich monitorování a hodnocení v návaznosti na očekávání zákazníků (a jejich spokojenost). Zabývá se inovacemi, hledá nové řešení, zdokonaluje stávající postupy. Využívá nástrojů benchmarkingu.
- Zná nové trendy v oblasti řízení kvality, navrhuje nová systémová řešení pro organizaci – vykonává (nebo je připraven vykonávat) roli představitele managementu pro systém managementu jakosti.

Úroveň kompetencí

Všechny kompetence v modelu H2K jsou rozpracovány do osmi úrovní (nepočítaje 0), přičemž míra kompetence narůstá vzestupně na škále 0 - 8 (hodnota 8 vyjadřuje nejvyšší úroveň kompetence). Jednotlivé kompetence postihují vědomosti (znalosti), dovednosti i postoje a motivaci manažera.

- 0 - manažer nemá kompetenci vůbec rozvinutou (v teoretické i v praktické rovině)
- 1 - v chování manažera je absence této kompetence (manažer zvládá kompetenci pouze po teoretické stránce)
- 2 - v chování manažera jsou patrné negativní projevy v oblasti dané kompetence nebo důsledky její absence (negativní projevy či důsledky absence v oblasti dané kompetence představují výrazné omezení efektivnosti práce manažera)
- 3 - manažer používá chování v oblasti dané kompetence pouze minimálně nebo ho nepoužívá vůbec, i když to situace vyžaduje (úroveň kompetence manažera je limitem jeho dobrého výkonu, kompetence vyžaduje rozvoj)
- 4 - manažer je připraven použít kompetenci na podnět zvenčí, vždy, když to situace vyžaduje (kompetence je adekvátní rozvinutá a připravená ke standardnímu použití)
- 5 - kromě chování uvedeného v úrovni 4 vybízí k používání kompetence i ostatní (daná úroveň kompetence představuje silnou stránku manažera: ovlivňuje další lidi okolo sebe)
- 6 - kromě výše uvedeného vytváří systémový předpoklad pro rozvoj a uplatnění kompetence s dopadem na větší organizační útvar - oddělení, divize, celá organizace (kompetence rozvinutá do této úrovně představuje velmi silnou stránku manažera, ovlivňuje celou organizaci)
- 7 - manažer je připraven využít kompetenci na úrovni top managementu organizace (kompetence je rozvinutá na velmi vysoké úrovni a připravená k použití na úrovni nejvyššího řízení)
- 8 - manažer je schopen využít kompetenci z pozice konzultanta v jiných organizacích (daná úroveň kompetence představuje obchodní artikl (produkt) organizace a je připravená k „prodeji“ dalším organizacím).