

## DIAGNÓZA SCHOPNOSTÍ A POSTOJŮ PRACOVNÍKŮ

Využití metody: Diagnóza pracovníků

Facilitátor: ne

Ideální počet účastníků: vedení organizace

Základní pomůcky: Flipchart, flipové papíry, nalepovací papírky 5x5 cm, lektorský kufřík

Jednoduchá diagnóza pracovníků z hlediska jejich schopností a postojů, kterou si můžeme udělat doslova "na koleně" s pomocí následující tabulky. Rozděluje lidi na čtyři typy právě podle toho, zda umí a chtějí dělat to, co se od nich očekává.

Udělat si toto jednoduché rozřazení svých podřízených znamená získat zajímavý pohled na stav lidských zdrojů a zároveň slušný základ pro určení strategie vedení a podpory každého jednotlivce.

Cílem této metody je diagnóza všech pracovníků (podřízených), zařazení do tabulky schopností a postojů. Těm, kteří se neumístí v kvadrantu "Schopní a ochotní" připravit rozvojový program, pomocí něhož se do tohoto kvadrantu dostanou.

### Krok 1

Vedení organizace se sejde na společném sezení. Vedoucí vysvětlí cíl a následně vysvětlí postup, jak bude celá tato metoda probíhat.

### Krok 2

Vedení organizace posuzuje všechny nebo vybrané pracovníky z pohledu jejich schopností (dostatečné - nedostatečné) a z pohledu postojů (příznivé - nepříznivé) k organizaci a k zadávání úkolů.

Pracovníci jsou posuzováni na základě zvolených kritérií a na základě konsenzu umístování do kvadrantu, do kterého byli diagnostikováni.

Z pohledu metody je účelné mít všechny posuzované pracovníky přepsané na nalepovacích papírcích 5x5 cm. Díky tomu je lepší manipulace při případných změnách a přemístování pracovníků z jednoho kvadrantu do druhého.

<b>SHOPNOSTI</b>	Dostatečné	SCHOPNÍ, ale NEOCHOTNÍ	SCHOPNÍ a OCHOTNÍ
	Nedostatečné	NESCHOPNÍ a NEOCHOTNÍ	NESCHOPNÍ, ale OCHOTNÍ
		Nepříznivé	Příznivé
		<b>POSTOJE</b>	

### Krok 3

Po definitivním rozřazení je dobré pro lepší přehlednost přepsat výsledky do následující tabulky:

	Schopní/ Neochotní	Schopní/ Ochotní	Neschopní/ Neochotní	Neschopní/ Ochotní
Sámer Macho			x	
Julie Hubatá	x			
Karel Barel				x
Vilma Jebavá		x		
Irma Brusná			x	

### Krok 4

Zde vedoucí vysvětlí ostatním jednotlivé kategorie a další postup:

#### Umí, ale nechce

Nejnaléhavější problém představují schopní, ale neochotní lidé. Mohou být vzhledem k této výbušné kombinaci pro firmu nebezpeční. Ostatní lidé je pro jejich schopnosti často uznávají, mohou se proto stávat vzory chování pro své okolí, což je kvůli jejich nízké loajalitě pro firmu pochopitelně nebezpečné. Mohou se stát krystalizačními jádry, kolem kterých rostou "ostrůvky negativní deviace".

#### Chce a umí

To je pozitivní kategorie, v níž bychom jistě měli rádi všechny své lidi. Tady bychom zřejmě hledali Ferdu Mravence. I tito lidé mívají přirozenou autoritu a mohou se stát vzory chování, pokud tomu podmínky ve firmě přejí. Mohou kolem nich vznikat "ostrovy pozitivní deviace", které pomáhají firmě v budování vitality.

#### Chce, ale neumí

V pravém dolním kvadrantu diagramu sídlí kategorie snaživých, ale nedostatečně schopných lidí. Trvale hlášen by zde byl Brouk Pytlík. Tito lidé nevyžadují péči tak naléhavě, jako obě skupiny v horních kvadrantech. Také se kolem nich neseskupují houfy obdivovatelů, spíše hrozí, že jejich iniciativa nebude pro firmu vždy prospěšná.

#### Neumí a nechce

Od těchto lidí toho opravdu nemůžeme příliš čekat. Ani oni nejsou adepty napodobování, a proto nepředstavují akutní nebezpečí a naléhavou výzvu k okamžité péči. Jejich prospěšnost pro firmu je však pochopitelně problematická.

Vedoucí zdůrazní, že žádoucím cílovým stavem je mít všechny své lidi v tabulce schopností a postojů vpravo nahoře, tj. v kvadrantu Schopní a Ochotní.

Tento záměr zahrnuje dva dílčí úkoly: ty, kteří v žádoucím kvadrantu již jsou, v něm udržet, a ty, kteří v něm nejsou, do něho dostat, a to buď pohybem zleva doprava (zvýšením loajality), nebo zdola nahoru (například rozvojem schopností).

### Krok 5

V tomto kroku účastníci setkání vymýšlejí, jak dostat jednotlivé pracovníky do kvadrantu Schopní a Ochotní.

#### Umí, ale nechce

Schopní a neochotní představují nebezpečí. Od nich je třeba začít, jejich přesunutí zleva doprava je nejnaléhavějším problémem. Jejich nadřazený by se měl postarat o vzrůst jejich loajality, například s využitím následující tabulky. Pokud se to v průběhu několika týdnů či měsíců nepovede, přestože vedení organizace vyzkoušelo všechny relevantní postupy, mělo by začít uvažovat o radikálnějších řešeních.

Umí, ale nechce	Možné příčiny	Opatření/Řešení
Julie Hubatá	Není definován systém firemních myšlenek	Vytvořit strategický rámec organizace, vysvětlit lidem
	Není znám systém myšlenek organizace	Lepší zadávání úkolů (SMART), lépe vysvětlovat smysl úkolů, hodnotit splnění úkolů.
	Není zřejmý užitek systému myšlenek organizace pro Julii	Vysvětlit a motivovat

### Chce, ale neumí

Kdo je v tomto kvadrantu, měl by se dostat nahoru. Posun nahoru znamená buď přesun na jinou, méně nebo jinak náročnou práci, anebo zajištění růstu schopností lidí v požadovaných oblastech. Pomoci může například vzdělávací program zaměřený na rozvoj individuálních schopností. Zde může vedení uplatnit několik přístupů:

- Důraz na objevování a osvojování dovedností (praxe, dovednosti)
- Řešení skutečných situací v prostředí organizace (specifická témata, praxe-reality)
- Důraz na předávání a fixování znalostí (teorie, znalosti)
- Řešení modelových situací v prostředí kurzů (obecný pohled, modely)

	Trénink	Koučování	školení	Poradenství
Hana Silná		X	X	X
Běta Šmutná	X		X	
Karel Barel	X		X	X
Jiří Severka	X	X	X	
Hanuš Šmukal			X	X

Konkrétní vzdělávací aktivity:  
(rozpis aktivit)

### Neumí a nechce

Jejich přesun vyžaduje obě složky: vertikální i horizontální (postoje i schopnosti). Z hlediska naléhavosti tato cílová skupina předstihuje tu předchozí (Chce, ale neumí) - nezvládnutí neoloajality je potenciálně nebezpečnější než přehlížení neschopnosti.

Pokud se vedení nerozhodne nebo nepokusí takovýchto zaměstnanců rovnou zbavit, vyžaduje tento typ lidí promyšlený postup.

Cesta z levého dolního kvadrantu doprava a nahoru by měla respektovat "velkou taktickou podmínku", která říká, že investici do rozvoje schopností by měla předcházet nebo ji doprovázet pozitivní změna postojů; následuje "malá taktická podmínka", která určuje pořadí kroků - nejdříve posun doprava (změna postojů), pak vzhůru; ne obráceně.

#### *Poznámka:*

*Překvapivě často se posílají lidé v tomto kvadrantu nejprve na školení či tréninky, aby si doplnili své znalosti a dovednosti. Pokud se to povede, může se stát, že se posunem v diagramu vzhůru dostanou do levého horního kvadrantu, kde lidé tohoto typu představují naléhavý problém.*

### **Krok 6**

Realizace opatření

### **Krok 7**

Kontrola a vyhodnocení

**Inspirace: Jiří Plamínek, Teorie vitality**

Další aplikace této metody:

### **ANALÝZA MANAGEMENTU**

Tuto metodu může ředitel organizace s úspěchem aplikovat na členy vedení organizace, jednotlivých poboček nebo oddělení.

<b>VÝKONNOST</b>	Výkonný	A	B
	Nevýkonný	C	D
		Neoblíbený	Oblíbený
		<b>OBLÍBENOST</b>	