

FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

ÚNOR 2024

E
EDUCITY
PARTNER ČÍSLA



**KDE SA MŮŽE
E-LEARNING
POKAZIT?**

**JAK STANOVIT
FUNKČNÍ CÍLE
ROZVOJE
A VZDĚLÁVÁNÍ**

**ROZHOVOR
S VÁCLAVEM
POKLUDOU**

Smršť novinek z Firemka. Připraveni?

Letos pokračujeme v řadě novinek, které jsme pro vás připravovali už od loňska. První z nich vidíte, už když čtete tyto řádky – upravili jsme design e-časopisu, mírně zvětšili písmo a změnili jeho typ, zvolili čtivější dva odstavce namísto tří a celkově provzdušnili stránky. Věříme, že tuto změnu uvítáte.



Letos spustíme dva nové kurzy

První kurz se otevře už v březnu a je určen všem, kteří chtějí opravdu posunout své lektorské a trenérské dovednosti. Tým zkušených lektorů vás provede 7 dny intenzivní přípravy a realizace vzdělávání nejen v organizacích. Čeká vás řada zážitků, praktických materiálů a inspirace od lektorů i dalších účastníků. Druhý kurz L&D BASIC otevřeme na podzim letošního roku.



Vypisujeme termíny lektorských zkoušek

Že jste o zkoušce z profesní kvalifikace pro lektory a manažery vzdělávání dosud neslyšeli? Jde o nejvyšší metu, které může interní i externí lektor či manažer vzdělávacích akcí dosáhnout. Zkouška probíhá přesně podle hodnoticího standardu a úspěšný absolvent dostane "státní" osvědčení o svých kompetencích.

Zvýhodněné vstupné na konferenci do konce února

Letos se uskuteční rovnou dvě konference Firemního vzdělávání, a to 5. 6. v Bratislavě a 19. 6. 2024 v Praze. Čeká vás tradičně nabitý program plný inspirativních řečníků, zajímavých workshopů a hlavně L&D kolegů napříč regiony, obory i velikostmi firem a podniků. Podrobnější program již najdete na webu konference. Do 29. 2. 2024 využijte zvýhodněného vstupného!



RATEA je název nového nástroje hodnocení kvality

Již brzy vám představíme nástroj RATEA, tedy Rating of Adult Education, který téměř 2 roky vyvíjí expertní tým Firemního vzdělávání. Jeho cílem je nastavit standard kvality dodavatelů vzdělávání a umožnit jeho posouzení nezávislou autoritou. Aktuálně jsme ukončili poslední fázi pilotáže a zpracováváme potřebné metodiky a další dokumentaci a také web. Od dubna bude nástroj k dispozici všem zájemcům.

Průzkum L&D pokračuje vyhodnocením

Děkujeme všem, kdo jste se v lednu zúčastnili průzkumu L&D v organizacích. Aktuálně s partnery zpracováváme data a v příštím čísle přineseme první výsledky.

FIREMNÍ
VZDĚLÁVÁNÍ

LEARN & DEV
Konference Firemního vzdělávání
o rozvoji a vzdělávání v organizacích

BRATISLAVA 5. 6. 2024
PRAHA 19. 6. 2024

firemnivzdelavani.eu

Elektronický dvouměsíčník Firemní vzdělávání
ISSN 2533-6479

Ročník 8., číslo 1, datum vydání únor 2024

Vydavatel: Firemní vzdělávání s.r.o., Trmická 836/5, 190 00 Praha 9

Šéfredaktor: PhDr. Tomáš Langer, tomas@tomaslanger.cz, +420 604 216 788

Redakce: PhDr. Olga Běhounková, Ph.D., Mgr. Martin Dobeš, PhDr. Miroslava Dvořáková, Ph.D., PhDr. Branislav Frk, Ph.D.,

Mgr. et mgr Jan Kříž, Ing. Jana Puhálová, jazyková úprava: Mgr. Petra Novotná

Objednávky předplatného: www.firemnivzdelavani.eu

Zdarma

Pro získání dovedností a návyků je nezbytný praktický výcvik

Václav Pokluda

andragog a lektor,
Velitelství výcviku - Vojenská akademie



Vašku, začněme náš rozhovor neformálně. Jak ses vůbec dostal k armádě?

Moje cesta k armádě vedla přes povinnou základní službu, kde jsem byl na místě řidiče nákladního vozidla a později jsem se stal instruktorem vojenské autoškoly. Více mě však přitahovalo učení vojáků vojenským dovednostem, jako jsou taktika či střelba. S koncem vojenské služby a mým zájmem o profesionální vojenskou kariéru jsem byl přeřazen na funkci velitele družstva a podstoupil výcvik. Následně po skončení základní vojenské služby jsem nastoupil jako voják z povolání do funkce velitele výcvikové čety.

A nabízí se rovnou další otázka. Jak ses vlastně dostal k andragogice?

Od počátku vojenské kariéry jsem se nevědomky věnoval andragogice, vedl lidi a podílel se na jejich rozvoji. Při rozhodování o doplnění vzdělání jsem zvolil studium andragogiky na Univerzitě Palackého a už při studiu jsem se začal věnovat andragogice na odborné úrovni. Přednášky profesora Dušana Šimka potvrdily správnost mého rozhodnutí a pomohly mi pochopit moje zkušenosti z vojenského prostředí.

Pojďme ale pěkně popořádku. Jak si můžeme představit výcvik vojáka?

Hlavním úkolem ozbrojených sil je příprava na obranu země a plnění úkolů z mezinárodních smluv týkajících se obrany. Výcvik v Armádě České republiky začíná šestitýdenním kurzem ve Vyškově, který poskytuje vojákům základní dovednosti a znalosti, například schopnost střelby z útočné pušky, orientaci v terénu, vybudování okopu pro střelbu vleže, pohyb po bojišti, činnost v obraně a útoku a mnoho dalšího. Po dokončení je voják zařazen do odborné přípravy a následně k jednotce, kde pokračuje ve výcviku podle své funkce a typu jednotky, která zahrnuje široké spektrum dovedností od ovládnutí techniky po taktickou přípravu. Součástí je i výcvik v terénu, jenž simuluje bojové situace a zlepšuje připravenost a reakce na různé situace. Výcvik se průběžně aktualizuje a doplňuje o nové poznatky, aby odpovídal aktuálním potřebám.

Jaký je vlastně kariérní postup vojáka?

Celý proces přípravy personálu a řízení jejich kariér zajišťuje Agentura personalistiky AČR, která je přímo podřízená Náčelníkovi generálního štábu.

Kariérní postup vojáka závisí na několika faktorech. V armádě je každá pozice vázána s předepsanou hodnotou. Pro každou pozici musí voják splňovat stanovené předpoklady (například dosaženou úroveň vzdělání) a požadavky (jako jsou kariérový kurz, jazykové znalosti, odborná příprava). Jako příklad mohu uvést svůj vlastní kariérní postup. V armádě jsem začínal v roce 1998 s hodností rotmistra. Během kariéry jsem si doplnil vysokoškolské vzdělání, absolvoval jsem odborné a jazykové kurzy, kariérový kurz a zúčastnil se tří zahraničních operací. Právě díky těmto faktorům mi byly během kariéry nabízeny příležitosti k postupu v hodnostech až po současnou hodnost majora. Obecně platí, že pokud se voják věnuje vlastnímu rozvoji a dosahuje dobrých pracovních výsledků, má velkou šanci dosáhnout vysoké hodnosti.

V čem se liší být lektorem v armádě oproti jiným organizacím?

V první řadě je to skutečnost, že každý vojenský lektor nebo instruktor je primárně vojákem a musí neustále udržovat základní soubor vojenských znalostí, dovedností a návyků. Prakticky si lze představit pravidelnou vojenskou přípravu, jež například obsahuje střelecký výcvik nebo fyzickou připravenost, která se každoročně u vojáků prověřuje.

I vzdělávací obsah bude pravděpodobně rozdílný, protože se zaměřujeme na odborné vojenské předměty, jako jsou vojenské umění, bezpečnostní a obranná studia, leadership, aplikovaná teorie řízení nebo ovládání vojenských zbraní či dalšího speciálního vybavení. Metodická práce lektora při řízení teoretických vzdělávacích aktivit, tedy práce „na učebně“, je ale velmi podobná.



Jak pracuje armáda s interními lektory?

V naší organizaci na pozici lektora nebo instruktora přicházejí zkušení vojáci od vojenských útvarů. Absolvuji Základní vševojskový instruktorský kurz k získání potřebných metodických a komunikačních kompetencí, jako jsou organizace a řízení výuky, efektivní využití metod, forem a prostředků přípravy, zpracování výcvikové dokumentace, motivace účastníků a zásady prezentačních dovedností. Nabízíme také možnost dalšího rozvoje v rámci aliančních programů, třeba pro členy Praporčícké školy instruktorské kurzy v americké armádě či výcvikové programy BMATT (British Military Advisory and Training Team). Další přípravu lektorů zajišťuje akreditovaný kurz Lektor dalšího vzdělávání, který rozšiřuje jejich profesní kvalifikaci a zkušenosti. Využíváme také platformu EPALE pro e-kurzy, semináře a workshopy.

Výuka u vás obvykle neprobíhá v učebně...

Ano, máš pravdu. Pro získání dovedností a návyků je nezbytný praktický výcvik, a to buď přímo v terénu, nebo v simulovaném prostředí. Výcvik v terénu zahrnuje řadu aktivit, od navigace a přežití v přírodě po taktickou činnost a střelecký výcvik. Pro konkrétní představu popíši jednu z výcvikových metod – bojovou hru. Tento výcvik je zaměřen na stmelení kolektivu a na prověření úrovně dovedností a návyků v pokročilejší fázi výcviku. Může trvat od jednoho do několika dnů. Začíná důkladnou přípravou, vojáci si musí připravit nejen zbraně a vojenský materiál, ale také osobní vybavení jako jídlo, vodu, náhradní oblečení, a to vše musí být uspořádáno tak, aby voják mohl vše rychle najít a efektivně použít. Po této fázi se přesunují do výcvikového prostoru.





Zde je čeká řada úkolů. Už jen trasa v rámci bojové hry může měřit i 20 km. Prvním úkolem je slaňování ze skály, což testuje schopnost překonávat přírodní překážky a také důvěru ve vlastní dovednosti a psychickou odolnost. Další fáze zahrnuje překonání území s cvičnými výbušnými prostředky, což vyžaduje pečlivou spolupráci týmu, pozornost a schopnost identifikovat a reagovat na potenciální hrozby. Následně vojáci reagují na nepřátelský útok, kde uplatní rychlé rozhodování, taktické myšlení a efektivní využití terénu pro obranu nebo útok. Zdravotnická příprava a poskytnutí první pomoci v bojových podmínkách ukazuje, zda mají vojáci schopnost rychle a efektivně reagovat na zraněné kolegy a zajistit jejich přežití. Střelba na střelnici prověřuje schopnosti přesné střelby po fyzické zátěži. Výcvik také zahrnuje dovednosti přípravy jídla a stavbu přístřešku v terénu, tedy schopnost přežít v přírodě.

Po skončení výcviku následuje vyhodnocení. Tento proces je nezbytný pro rozvoj jednotlivců i celého týmu. Na závěr musí vojáci provést údržbu výzbroje a vybavení, což je nezbytné pro udržení bojovosti. Celý výcvik je intenzivním testem fyzické, psychické a týmové připravenosti vojáků, který přispívá k posílení soudržnosti a bojové efektivity jednotky. Je důležité poznamenat, že tento výcvik je náročný nejen pro cvičící vojáky, ale i pro ty, kteří výcvik organizují a zabezpečují, což vyžaduje pečlivé plánování a koordinaci na všech úrovních.

Považuji Tě za inovátora vzdělávání. Jak se daří v tak velké instituci prosazovat změny ve vzdělávání?

Z mé zkušenosti vyplývá, že změny jsou prosaditelné, jen vyžadují více času a osobního nasazení. Jako lektor mám možnost okamžitě měnit svůj přístup k účastníkům i způsob, jakým informace předávám. Další změny řeším vytvářením tzv. pilotního projektu. Například pokud jsem chtěl, aby naše organizace pořídila nové aplikace pro efektivnější výuku, představil jsem nadřazeným a kolegům pilotní projekt, který jsem vyzkoušel, a snažil se vysvětlit jeho přínos podložený názory získanými od účastníků v evaluačním dotazníku.

Jaké by mělo být firemní vzdělávání, aby opravdu fungovalo?

Moje zkušenosti poukazují na nutnost změny mentálního nastavení. Neměli bychom vzdělávání vnímat jako bonus nebo „nutné zlo“, ale jako zásadní potřebu pro náš růst. Můžeme mít k dispozici nejmodernější technologie a nejlepší lektory, ale pokud zaměstnanci nebudou motivováni k potřebě se vzdělávat, ani nejlepší kurz nám nepomůže.

Kdo nebo co je pro Tebe profesně největší inspirací?

Obecně mě inspirují lidé, kteří jsou odborníky ve své oblasti, mají entuziasmus, nacházejí smysl ve své práci a vnímají člověka nejen jako pracovní nástroj, ale také jako osobnost. Konkrétní inspirací pro mě je andragog a learning designer Brano Frk, jehož odbornost a přístup ke vzdělávání dospělých jsou výjimečné. Díky Branovi jsem začal ve svých kurzech zařazovat více aktivní prvky a především moderní technologie.

Rozhovor vedl Tomáš Langer.

Major Václav Pokluda, profesionální voják Armády České republiky, je andragog a lektor, jehož hlavním působištěm je Velitelství výcviku - Vojenská akademie, kde vede výuku v kariérovém kurzu pro nižší důstojníky. Jeho filozofie vzdělávání spočívá ve vytváření respektujícího, bezpečného a interaktivního prostředí, které podporuje rozvoj a růst účastníků kurzů. V rámci své lektorské praxe klade důraz na tři klíčové prvky: sebevzdělávání, sdílení zkušeností a efektivní spolupráci, což se odráží v jeho metodách výuky a přístupu k účastníkům kurzu.

Jak stanovit funkční cíle rozvoje a vzdělávání

Tomáš Langer

lektor, trenér a konzultant firemního vzdělávání
tomas@tomaslanger.cz



Jak často ve svém životě něco děláte bez cíle? Co třeba procházka? Možná odpovíte, že na procházku bez cíle chodíte, ale není to možná docela pravda. Cílem je už třeba to, že se jdete projít a protáhnout tělo po hodinách sezení, nebo jím může být návštěva oblíbené hospody. Zkrátka bez cílů to v životě jde jen stěží. A jak je to v rozvoji a vzdělávání zaměstnanců?

Byznysové vs. rozvojové cíle

Rozlišujeme mnoho typů cílů, pro naše účely si vystačíme s jednoduchou typologií. Nazvěme jednu skupinu cílů jako výkonnostní (někdy též „byznysové“) a druhou jako vzdělávací (rozvojové). V L&D spíše řešíme až ty vzdělávací, přitom zapomínáme na výkonnostní cíle, které jsou jejich zdrojem. Jak můžete naplánovat kurz, řekněme v oblasti stále oblíbeného time managementu, pokud neznáte vstupní data?

Pro jakou cílovou skupinu bude určen?

Co je pro ni typické pohledem řízení času?

Jaké problémy tito lidé s řízením času mají?

Jak konkrétně se problémy projevují?

Jak problémy s časem ovlivňují jednotlivé zaměstnance? Týmy? Celou organizaci?

Jak se dají kvantifikovat? A jak měřit?

Které další faktory do toho vstupují? Lze je ovlivnit?

Uvedené otázky směřují k vyjasnění a následnému definování výkonnostních cílů, tedy měřitelného posunu v konkrétní oblasti. Jak na to? V našem příkladu bychom to mohli zkusit třeba takto: Cílovým stavem je...

- ... *manažer, který končí poradou včas při splnění všech bodů programu.*
- ... *teamleader, který má na konci pracovní doby všechny své úkoly v jedné z kategorií: vyřízeno, předáno k vyřízení.*
- ... *obchodní zástupce, který je na schůzce s klientem vždy s 5minutovým předstihem.*

Není to mnohem lepší než obvyklé zadání: „Zajistěte nám kurz time managementu pro naše lidi.“?

Analyzujte příčinu problému, až pak jej řešte

Tento způsob „řešení problémů“ (ano, uvozovky jsou úmyslné) je stále obvyklým zadáním ze strany manažerů. Tedy ve firmách, kde je L&D pouhým servisem organizace, a ne jejím partnerem. Skuteční partneři totiž neřeší problémy příkazy, ale společnou prací, diskusí, zvažováním možností a následně

výběrem vhodné cesty řešení.

Ono totiž vzdělávání a rozvoj nejsou kouzelné pilulky, za které jsou často považovány. Máme problém? Dejme lidem kurz a problém tím vyřešíme. Jak asi tušíte, a mnozí dobře víte, tento přístup problém nejen nevyřeší, ale pokud na tuto hru přistoupíme, koledujeme si o zásadní potíže. Ne vše se totiž vzděláváním a rozvojem řešit dá. Troufnu si tvrdit, že většinu toho, co organizace řeší vzdělávacími aktivitami, je nutné řešit spíše úpravou procesů, změnou složení týmů, změnou vedení (!), vylepšením pracovního prostředí, inovací zařízení, odstraněním překážek v práci či motivací.

Jak na to? Zkuste třeba metodu 5 proč, díky které zjistíte kořenovou příčinu problému, a tak lépe navrhnete jeho řešení. Nebo se inspirujte radou z mé konzultantské praxe: zkuste si představit, že vzdělávání a rozvoj zkrátka jsou nedostupné. Jakou jinou cestou byste problém řešili? Často dojdete k mnohem vhodnějšímu řešení, než je nákup nějakého kurzu.

Řešením je vzdělávání!

Pokud jste dospěli k závěru, že řešením je vzdělávání a rozvoj, je nezbytným krokem byznysové cíle (tedy to, „co chce manažer“) transformovat na cíle vzdělávací či rozvojové. Tedy je čas na chytré vzdělávání. Ano, kdo by neznal SMART cíle, vždyť manažerské a motivační příručky jsou jimi doslova přecpané. Snad každý si i vzpomene na význam jednotlivých slov tohoto akronymu. Zkusili jste si ale aplikovat toto pravidlo na cíle vzdělávací?

S jako specifický: cíl formulujte zcela jasně a konkrétně. Když jej předložíte někomu jinému, měli byste jej oba chápat stejně. A mimochodem, toto ověření srozumitelnosti skutečně udělejte. Mnohdy totiž tvoříme cíle tak obecné, že si v nich lze představit vše. Nebo vůbec nic.

M jako měřitelný: každý cíl musí být vždy měřitelný. Bez výjimek. Někdy přímo počtem hodin, snížením zmetků, zvýšením objemu zakázek nebo zkrácením lhůty dodání. Na konci vzdělávací či rozvojové aktivity by mělo být jasné, zda k naplnění cíle došlo nebo ne.

A jako akceptovatelný: na cíli se shodnou všichni, kterých se týká. Ještě jednou: shodnou. Cíle by tedy měly být vysvětleny jak pracovníkům, kteří se mají vzdělávat, tak jejich manažerům. Výsledkem by pak měla být shoda na cíli a podobě jeho měření.

R jako realistický: uvědomte si, zda skutečně tento cíl naplní vaše očekávání, tedy zda skutečně povede k byznysovému cíli. Zvažte, zda je možné ho dosáhnout danou vzdělávací a rozvojovou aktivitou. Pravděpodobně ne, ale aktivita může být prvním krokem na cestě k byznysovému cíli. Zde už ale tvoříme opravdový systém vzdělávání a pestré cesty k dosažení byznysových cílů.

T jako termínovaný: jak jsme uvedli, mnohdy jeden kurz nestačí a je jen jednou z částí komplexu aktivit zahrnujících třeba také studium podkladových materiálů, zpracování projektu, řešením případových studií ve skupině, stáží a řadou dalších aktivit. Jindy postačí vyčkat, až bude mít pracovník možnost jej aplikovat v praxi. Vždy však nastavte přesný termín, kdy naplnění cíle vyhodnotíte.

A nakonec dobrá rada, jak cíle formulovat. Pomůže vám jednoduchá ověřená věta: Absolvent (kurzu, tréninku...) bude schopen..., aby ...

Chcete konkrétní příklad?

Absolvent kurzu time managementu bude schopen každý úkol zařadit do kategorií podle urgentnosti a důležitosti, aby je dokázal řešit postupně podle priorit.

Cíle samy určí, jak změřit jejich dosažení

Pokud si stále nejste jisti, zda cíle stanovovat, přidáme ještě poslední argument. Pokud zvládnete sestavit SMART cíl, sám o sobě se stane návrhem, jak vyhodnotit (rozuměj změřit) jeho dosažení. Dosažení cíle z předchozího odstavce změříme snadno. Třeba zadáním seznamu úkolů, které bude mít pracovník za úkol zařadit do jednotlivých kategorií (vzdělávací cíl) a sledováním jeho pracovního výkonu pohledem priorit (byznysový cíl).



Optimální firemní vzdělávací platforma: blízký nebo vzdálený cíl

Vladislav Severa

zakladatel LXP platformy LearnerOn
vladislav.severa@learneron.net

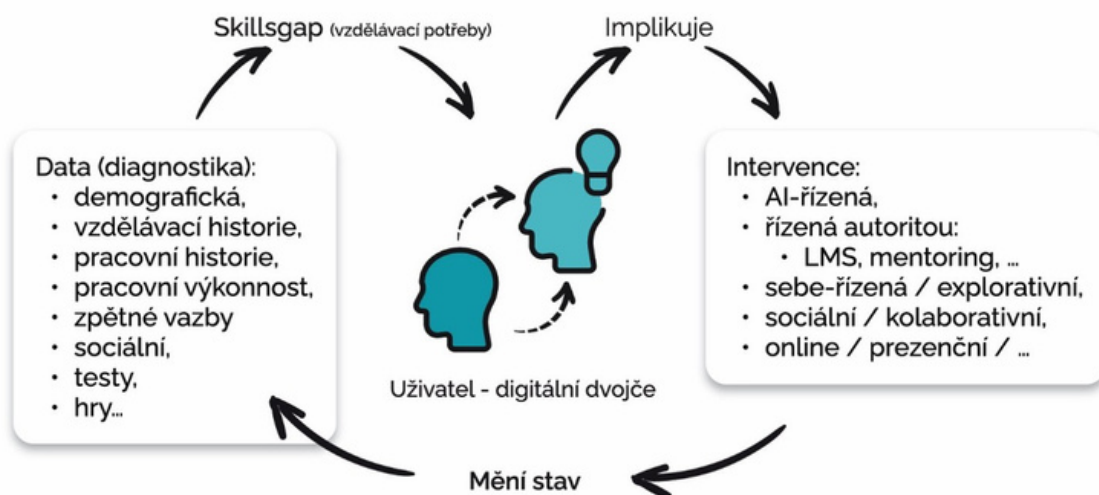


Optimální vzdělávací platforma je taková, která reflektuje a respektuje individuální potřeby uživatelů, vede je optimální vzdělávací cestou k cíli rozvoje a vzdělávání, je přitom citlivá k firemním rozpočtům a přednost dává motivujícím vzdělávacím intervencím. Jak taková platforma může v praxi vypadat?

Po řadu let mám možnost vyvíjet nástroje a platformy založené na velkých datech, vědomostech a inteligenci strojové i lidské. Rozmanitost a vhodnost řešení pro všechny situace, včetně vzdělávání dospělých a firemního vzdělávání, je značná – podobně jako rozmanitost potřeb. Přesto lze v konvergenci technologií vysledovat jistý vyvíjející se společný vzorec – „jádro“ platform, které jsou schopny jak flexibility na jedné straně, tak podpory maximalistických požadavků na výslednou přidanou hodnotu na straně druhé. Obrysy takových platform ve vzdělávání jsou již natolik ostré, že je lze popsat, sdílet a diskutovat o nich.

Hlavní principy

První princip optimální platformy je jednoduchý a je společný vzdělávání i zdánlivě vzdáleným oborům jako medicína nebo výroba automobilů: jde o **princip digitálního dvojčete**. Chceme-li pomoci účastníkovi vzdělávacího a rozvojového procesu dosáhnout cíle – například být vědomostně a dovednostně připraven na svou současnou či budoucí pracovní roli – neobejde se to bez zachycení vhodného obrazu (datového otisku či digitálního dvojčete) současného stavu uživatele. V medicíně by takovým otiskem byla zevrubná a všestranná diagnóza, ve vzdělávání jsou to veličiny z více firemních zdrojů – již nabyté vědomosti, pracovní výkonnost nebo hodnocení a zpětné vazby. Druhým principem je **stanovení cíle**: kam se náš uživatel chce nebo má vzděláváním posunout – například v úrovni zvládnutí prioritních dovedností, v obecněji definované pracovní výkonnosti či v profesní kariéře (jde o odlišné cíle, které se navzájem nijak nevyklučují). Cíl definuje žádoucí budoucí stav a od jeho definice je už jenom krok k dalšímu principu – jaká **intervence** (vypůjčuji si slovník opět v medicíně), tedy jaké vzdělávací prostředky, se na cestě k budoucímu stavu využijí. Takových prostředků je mnoho, od mentoringu, prezenčního vzdělávání, online kurzů, praxe či na míru tvořených lekcí generativní umělou inteligencí. Rozvojová nebo vzdělávací intervence pak změní stav



dat a vědomostních grafů, opět jedno z hor- kých témat renesance datové vědy a umělé inteligence: představte si například propojení mezi uživateli, jejich kompetencemi v do- vednostním modelu daného oboru a absol- vovanými vzdělávacími materiály a začne se rýsovat informační bohatost modelu.

účastníka – má nové dovednosti a vědomosti a mění se jeho výkonnost či kariérní stezka. **Kruh se uzavírá** (poslední princip) a roztáčí se na nové, vyšší úrovni.

Co je na tom vlastně nového

To je toho, řeknete si možná v tomto bodě. Takto probíhalo firemní vzdělávání odjakživa! Nový je následující aspekt: koloběh firemního vzdělávání lze současnými prostředky datové vědy do značné míry automatizovat a optimalizovat, tedy „platformizovat“.

Například definice individuálních vzdělávacích potřeb každého zaměstnance při čerpání informací a zpětných vazeb z mnoha různých zdrojů je úkol realisticky zvládnutelný teprve se současnými prostředky velkých dat. Podobně individuální optimalizace výběru vzdělávacích intervencí (z velkého množství – jenom existujících online vzdělávacích materiálů jsou v současnosti miliony) tak, aby co nejvíce posunuly účastníka k žádoucímu cíli a zároveň byly citlivé k firemním rozpočtům (a ještě účastníka bavily a motivovaly), není úkol zvládnutelný lidskými silami ani intuicí – lze se ale opřít o AI nástroje typu recommendery nebo tzv. „zpětnovazebné“ strojové učení (reinforcement learning), které si nacházejí cestu i do vzdělávání. Odtud přívlastek „optimální“ vzdělávací platforma.

Datový model

Jak digitální dvojče uživatele samo, tak dynamické zachycení vývoje a interakcí všech složek vzdělávacího procesu pak žádá také vhodný celkový datový model – a zde se čím dál častěji dostává ke slovu modelování světa prostřednictvím tzv. propojených

Jedna platforma nebo ekosystém?

Na obrázku je patrné značné množství zapojených „komponent“: více zdrojů zpětných vazeb pro diagnostiku uživatele, mnoho druhů vzdělávacího obsahu a intervencí. Lze toto všechno skloubit do jedné vzdělávací platformy?

Jediná platforma skutečně nemůže pojmout všechnu potřebnou rozmanitost obsahu či kontextů firmy a uživatele, ale může být napojitelná do širšího ekosystému vzdělávání a být schopna s externími komponenty při automatizaci a optimalizaci zacházet. Například ve světě LXP platformem jsou běžná napojení desítek zdrojů vzdělávacího obsahu se statisíci obsahových položek, mnoha různých HR informačních systémů či kompetenčních modelů z řady oborů – tento ekosystémový trend se dále rozšiřuje a prohlubuje.

Proč to ještě nemáme a kdy už to budeme mít?

Optimalizační platformy s digitálním dvojčetem jsou v některých oborech již běžné, například v leteckém či automobilovém průmyslu.

Do sociálních oborů, jako je medicína, postupně pronikají a svět vzdělávání nezůstane dlouho pozadu. Je jim společný posun směrem k systémovému myšlení (což je mimochodem jedna z tzv. dovedností budoucnosti). Rostoucí zapojení technologie člověku v takovém vzdělávacím procesu neubere výsadní místo – je to on, kdo je v centru zájmu, kdo dává a dostává zpětné vazby, kdo je hlavním příjemcem i zdrojem komunikace a pozornosti a kdo je nakonec měřítkem toho, co je optimální a co ne.

Jste připraveni na LXP?

Jan Složil

ředitel Santia, konzultant a lektor
slozil@santiax.cz



Máte pocit, že vám už LMS nestačí? Možná je načase vyměnit ho za nadupané LXP. Ale jste na to připraveni? Vybrat LXP je jednoduché. Vypíšete výběrko, absolvujete několik ukázek a vyjednávání o ceně a máte vítěze. Co byste si ale měli uvědomit a co všechno připravit, než o novém LXP vůbec začnete uvažovat a než na něj získáte rozpočet?

Jaký mají vaši kolegové zážitek ze vzdělávání?

LXP znamená Learning Experience Platform, tedy platforma pro vzdělávací zážitek. Měříte ho ve své firmě pravidelně? S čím jsou lidé spokojeni a co je štve? Co jim chybí? Zeptejte se jich. Realizujte kvantitativní průzkum, kde sledujete čas zaměstnanců trávený studiem, jejich hlavní motivátory ke studiu, ale také jejich bariéry nebo vnímání nedostatků současného vzdělávacího systému. Navažte kvalitativním průzkumem, kde bariéry rozeberete do detailu, abyste mohli jejich odstranění zapracovat do požadavků na LXP.

Jak pracujete s daty?

Dávají zaměstnanci zpětnou vazbu na každou vzdělávací aktivitu, kterou absolvují? I třeba na video? PDF? Sledujete, kde při testování dělají zaměstnanci nejvíce chyb, a stavíte na ně následné vzdělávání? Vyhodnocujete pravidelně, který lektor, tvůrce obsahu nebo typ obsahu jsou nejoblíbenější? Měříte úspěšnost hlavních vzdělávacích programů například podle Kirkpatrickova modelu? Tyhle všechny oblasti vám LXP pomůže pokrýt. A je výhodné s nimi pracovat při tvorbě business casu pro LXP. Dám vám příklad. Odcházející zaměstnanci zmiňují, že jednou z hlavních příčin odchodu je nedostatek zpětné vazby a pochvaly ze strany nadřízeného. Když si třeba spočítáte, o kolik % se sníží odchod zaměstnanců díky tomu, že manažeři zlepší svou úroveň kompetence poskytovat zpětnou vazbu byť o 10 %, budete překvapeni, kolik ušetříte za nábor.

Vkládání a správa vlastního obsahu

V době generativní AI jsme zahlceni obsahem. Není ale lepší si kvalitní vzdělávání nechat vytvořit přímo od kolegů, kteří o něm něco vědí? Má to navíc dvojitý pozitivní účinek. Daleko rychleji vybudujete firemní znalostní základnu a databázi užitečných videí (a idejí). Zvýšíte i chuť lidí podílet se na firemní kultuře. Největší obavou je, že budou zaměstnanci nahrávat

Můj o... Posledních 30 dnů Nej...

Co je nového

- Off-the-shelf LMS developed... glavno.io • několik hodin (celkem 11) před (nějakou dobou)
- 17 Examples of Draggable S... community.articulate.com • několik hodin (celkem 12) před (nějakou dobou)
- Welocalize Releases Guide to... hrdive.com • několik hodin (celkem 17) před (nějakou dobou)
- Welocalize Releases Essential... gala-global.org • několik hodin (celkem 17) před (nějakou dobou)
- Principal Financial Group Inc... defenseworld.net • několik hodin (celkem 19) před (nějakou dobou)

Výsledková t... Datová a...

Honza Složil	63
Petr Kadeřábek	29
Karel Spořitel	21
Květa Dobášová	13
Martin Novák	2

nekvalitní, nebo dokonce „protifiremní“ obsah. Toho se nebojte. Nekvalitní obsah odfiltrují zaměstnanci sami. Tím, že budou obsah hodnotit a komentovat, rychle zjistíte, kdo je dobře hodnocený přispěvatel. A ten „protifiremní“ obsah? Dříve či později se k vám tak jako tak dostane a vy pak budete mít možnost si s jeho autorem osobně vyjasnit jeho motivaci.

Komunitní vzdělávání

Lidé se rádi vzdělávají od ostatních. Jak je to u vás? Využíváte komunitní vzdělávání pro rozvoj talentů nebo třeba manažerů? Pak vám LXP pomůže, nabízí totiž většinou dva druhy komunitního vzdělávání. „Light“ verzi, tedy vlastně jen možnost komentovat obsah a rozvinout pod ním diskusi. Na rovinu, tohle social learning není, i když to někteří tak prezentují. „Full“ verzi, což znamená vytvoření reálné komunity podobné třeba facebookovým skupinám. Komunity lidí, kteří sdílejí společné téma či zájem, navzájem se inspirují, přispívají svým vlastním obsahem a komentují obsah od ostatních členů. Takové komunitě pak můžete v LXP přiřazovat specifický obsah, čímž ji průběžně rozvíjíte.

Navázání na aplikace

LXP je připravené pomoci vám pracovat na jednom místě s několika zdroji. Využíváte kompetenční model v jiné aplikaci? LXP se na ni napojí a bude doporučovat obsah podle kompetencí vašich kolegů. Pracujete s nástroji performance managementu? LXP se k nim připojí a cíle, které v nich zadáváte, umí podpořit vhodným obsahem. Máte nakoupené licence ke vzdělávacím platformám? LXP se připojí i tam a pak vám na jednom místě zobrazí veškerý jejich obsah.

Angličtina

V české/slovenské kotlině zatím žádné LXP nevzniklo. Jsou firmy, které jsou partnery vybraných LXP

a výrazně vám mohou pomoci jej ve firmě nasadit. Počítejte však s tím, že většina ukázek a vyjednávání bude probíhat v angličtině.

Jste připraveni?

LXP vám přinese spoustu muziky, samozřejmě za nějaké peníze. Když do business case vložíte i benefity získané na základě zamyšlení nad tématy z článku, věřím, že to budou peníze investované efektivně.

Feed Nejnovější Doporučeno

Typy obsahu

- Honza Složil • méně než 1 minuta • 63
 - Nové promo video pro našeho klienta
 - 18. 1. jme ho našateli a 24. 1. už bylo na světě -> Kompletne, včetně screencast 0. Povochejte se!
- Honza Složil • 25 minut • 21
 - Tříkrálový koncert
 - Co se dělo na Tříkrálovém koncertě?
- Honza Složil • celkem měsíců: 3 • 21
 - How Data Science Helps Small Businesses
 - All 365 Data Science Courses 100% FREE through Nov. 20th: https://bit.ly/40oKYYi No credit card required. The concept 'data science' is synonymous w...
- Květa Dobášová • celkem měsíců: 3 • 13
 - Bydlení každý týden pod drobnohledem
 - Dashboard domény Bydlení
- Květa Dobášová • celkem měsíců: 3 • 13
 - Data intelligence team na WIKI

Aktivita

- Transakční labeling Jan Složil Souhlasně odpovědi k tomuto obsahu 03 November, 2023, 11:05 |
- Honza Složil on LinkedIn Květa Dobášová Souhlasně odpovědi k tomuto obsahu 02 November, 2023, 17:52 |
- Video_7_Request feedback - Inc... Květa Dobášová Souhlasně odpovědi k tomuto obsahu 02 November, 2023, 12:51 |

Komunity Nedávno ...

- Datová akademie
- Firemní vzdělávání
- Nováčky

Nováčky Toto je soukromá komunita

Upozornění ZAPNUTA Opatřit komunitu

Komunita pro nováčky se všim, co potřebují k rychlému začlenění do týmu.

Užitečné odkazy

- NEVÍM SI RADY Hledej odpovědi v naší znalostní databázi
- NEZNÁM KOLEGY Dočti se více o členech našeho týmu

Zeptej se Poděl se

Na co se chceš zeptat? Popiš to prosím více do detailů

ODESLAT

Studijní plány

- Studijní cesta nového programátora 8%

Události Nastávající

- Principy x-learningu 1 Vyskyt 29 February, 2024, 09:00 (CET)
- Vzdělávání jako investice 1 Vyskyt 22 May, 2024, 09:00 (CEST)
- Konference Learn and DEV 2 Vyskyt 05 June, 2024, 09:00 (CEST)

Témata Nedávno ...

- Návkyové kurzy
- Vítej v Santia Xlearning Torkle jsme my. Projdi si naši historii, mrkni, jakým způsobem

Kde sa môže e-learning pokaziť?

Elena Urbanová

Learning Designer, e-learnmedia
urbanova@e-learnmedia.sk



Všade. Ale je zopár kritických miest, ktoré vedia zmeniť smerovanie celého projektu. To môže znamenať rozdiel medzi užitočným vzdelávaním a strateným časom.

Nasledujúce tipy sa môžu týkať akéhokoľvek vzdelávania, ale pre jednoduchosť si zoberme ako modelový príklad e-learning.

Keď definujeme ciele

Je dobrým zvykom hneď na začiatku určiť cieľ projektu, teda kam sa chceme dostať a čo by sme vzdelávaním chceli dosiahnuť. V závislosti od toho, s kým sa rozprávame, ciele môžu vyzeráť rôzne, napríklad:

- Vzdelávač: „Potrebujem doručiť e-learning na tému BOZP.“
- Manažér: „Chcem, aby moji ľudia robili svoju prácu bezpečne.“
- Biznis vlastník: „Musíme znížiť počet prerušení výroby najmä v dôsledku úrazov.“

V ideálnom prípade by sme mali splniť všetky tieto ciele. Ale ťažko sa o nich diskutuje, ak nie sú všetci stakeholderi prítomní, alebo keď o svojich rôznych cieľoch navzájom nevedia.

Ako vieme zistiť, že na úvodnom stretnutí nie je prítomný správny človek? Zvyčajne sa stretneme s odpoveďami ako:

- „S tým sa nedá nič robiť...“
- „Nevieme to zistiť...“
- „Takto nám to zadali...“
- „Nemôžeme sa pýtať...“
- „Potrebujeme len kurz...“

To znamená, že „tí, čo to zadali a ktorých sa nemôžeme pýtať“, nie sú s nami v miestnosti. V prípade, že treba korigovať zadanie tak, aby sme doručili zmysluplný kurz, ďalej sa nepohneme. A tým pádom sme nastavení nesprávnym smerom už od začiatku.

Riešenie:

Dostaňte správnych ľudí do pomyslenej miestnosti. Nemusí to byť len biznis vlastník či manažér. Pokojne to môže byť vzdelávač, ktorý je ochotný sa pýtať aj na vyšších miestach. Znie to jednoducho, ale je to zrejme tá najťažšia vec, ktorú je potrebné spraviť pre úspešnosť projektu.



Keď je forma dôležitejšia ako obsah

Niekedy sa stretne s požiadavkou vytvoriť gamifikovaný kurz, microlearning, použiť interakcie a pod. V mnohých prípadoch je to relevantná požiadavka. V iných prípadoch či použijeme interakcie alebo nie, nemá vplyv na to, čo sa ľudia naučia. Ale vo chvíli, keď chceme použiť gamifikáciu tam, kde netreba, a e-learning sa tak predĺži z piatich minút na 30 bez nejakej pridanej hodnoty, tak potom to môže byť problém. Preto sú predstavy o forme e-learningu, ktoré má na začiatku zadávateľ (alebo aj my) nebezpečné a môžu projekt otočiť nesprávnym smerom. Dokonca aj predstava o tom, že výsledok má byť práve e-learning, je niekedy limitujúca.

Riešenie:

Povedzte si na začiatku, že o forme sa budete baviť až v ďalšom kole. Dajte si pozor, aby ste vždy vrátili debatu k obsahu. Z neho nakoniec často vyplynie vhodná forma ako najlepšia možnosť z metodického a budgetového hľadiska. Samozrejme v druhom kole môžete zväžiť aj pôvodné predstavy o prevedení a ak sú vhodné, tak ich zapracovať. Ale obsah a metodika by mali mať vždy prednosť pred formou.

Keď už je skoro všetko hotové

Na začiatku sme si nastavili komunikáciu so správnymi ľuďmi, vyhli sme sa aj záludným predstavám o spracovaní a všetko je už pripravené na odovzdanie. Ale niekedy sa stane, že zadávatelia nás po finálnom

zapracovaní pripomienok prekvapia vetou: „Ešte to potrebujeme poslať šéfovi na schválenie“. Šéfovi, ktorý nebol ani na jednom stretnutí a nevidel kurz v žiadnej z jeho fáz. Väčšinou sa nič zvláštne nestane a je to skutočne len formalita. Ale sem-tam pripomienky tohto šéfa z e-learningu, na ktorom celý tím dva mesiace pracoval, spravia úplne iný kurz.

Riešenie:

Najlepšie je ujasniť si hneď na začiatku projektu, kto bude do procesu vstupovať od začiatku do konca. A keď identifikujete napríklad šéfa ako človeka, ktorý bude písať pripomienky, tak požadujte, aby bol prítomný minimálne v úvode projektu a pri prvých pripomienkach. To by malo pomôcť tomu, aby rozumel cieľu a súhlasil s návrhom spracovania. Nie vždy sa to podarí, a preto je tiež dobré nastaviť si na začiatku férové podmienky. Ak budete robiť dva kurzy, tak by ste mali dostať za dva kurzy aj zaplatené (či už ste externista alebo interný zamestnanec, ktorý platí svojím časom).

Všetko sú to veci, ktoré sú na prvý pohľad samozrejmé. Ale z mojej skúsenosti práve v týchto troch oblastiach sa často vyskytujú problémy. Také, ktoré zásadne menia smerovanie projektu nesprávnym smerom. Ak si, však, na tieto kritické miesta dáme pozor, je veľká šanca, že dosiahneme stanovené ciele. V podstate by sa to dalo zhrnúť tak, že ak od začiatku na projekte spolupracuje kompaktný tím, ktorý dokáže prevziať zodpovednosť za svoje rozhodnutia a v prípade potreby je ochotný zmeniť svoje predstavy, tak by sme sa mali dopracovať k zmysluplnému a funkčnému e-learningu.



Jak na formální vzdělávání ve firmách

Lenka Herdová

HR manager, Parker-Hannifin s.r.o.
lenka.herdova@parker.com



Má ještě formální vzdělání v rychle se měnících podmínkách současného světa smysl? Diskutované téma mezi studenty, lektory, zaměstnanci i zaměstnavateli.

V některých oborech, jako jsou medicína či právo, je odpověď jasná – bez dosaženého vzdělání není možné danou profesi vykonávat. Existují ale oblasti, kde není formální (školské) vzdělání legislativní podmínkou pro výkon dané profese a přístupy se pak různí.

Celoživotní vzdělávání je však dnes základním předpokladem kariérního růstu a profesního úspěchu. To, že jsou běžnou součástí našeho života kurzy, webináře či online výuka, nás nepřekvapuje, ale jaká je dnes role formálního vzdělání, resp. jeho doplňování během profesního života?

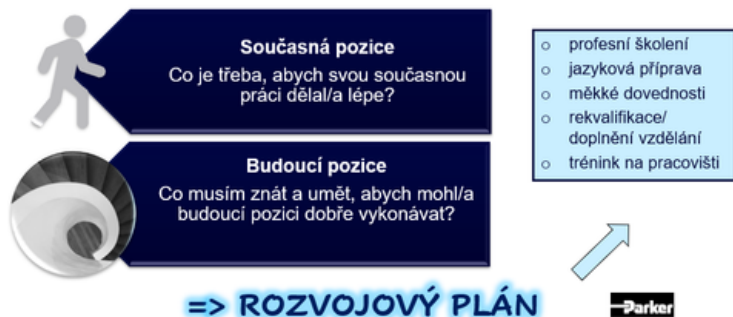
Sázíme na potenciál našich zaměstnanců

Když inzerujeme volnou pozici, je právě požadavek dosaženého stupně vzdělání samozřejmostí. Vzhledem k tomu, že v ČR dlouhodobě čelíme nízké nezaměstnanosti a nízké dostupnosti absolventů některých oborů, není vždy cesta externího náboru úspěšná. Proto jsme se v Parkeru již před lety rozhodli vsadit na potenciál našich současných zaměstnanců. A to zejména na ty, o kterých víme, že jsou nadaní, mají schopnost učit se a přizpůsobovat se změnám, ale hlavně mají chuť a odhodlání pouštět se do nových oblastí.

Tito zaměstnanci jsou většinou zapojeni do dílčích projektů a zlepšovatelských činností (Kaizen nebo tzv. High Performance Teams). Bývají také „předmětem diskusí“ při každoroční kalibraci matice talentů, do níž je zařazujeme do devíti kategorií definovaných výkoností a potenciálem. Administrujeme ji v systému „Talent Central“, stejně jako hodnocení či zpětné vazby. Máme tedy i záznam o vývoji zaměstnance v čase. Aby absence formálního vzdělání nebyla pomyslnou „stopkou“ ve zvyšování kvalifikace (up-skilling) nebo v jejím rozšiřování (re-skilling), rozhodli jsme se doplnit možnosti profesního rozvoje právě o formální vzdělání. Ať už byl v minulosti důvod pro nedokončení střední či vysoké školy jakýkoli, málokdy přetrvává dodnes. Význam ale formální vzdělání má. Důvodem je komplexita informací, širší škála dovedností a znalostí přenositelných mezi obory i myšlení v souvislostech. Ačkoli je pro nás dospělé časově i finančně náročnější, přináší mnohem významnější profesní i osobní růst než úzce zaměřený, často krátkodobý kurz.

Co je třeba k mému růstu?

- ✓ **aktivní diskuse s nadřízeným** o mých možnostech, vstupních podmínkách
- ✓ **„kariérní rozhovory s HR“** - každý pátek 13:00-15:00
(je třeba rezervovat předem a realizovat mimo svou pracovní dobu)



Svůj zájem o rozvoj a růst může náš zaměstnanec projevit různými cestami. Jednou z možností je tzv. Kariérní den (interní Job Fair), v rámci něhož zaměstnanec může promluvit o vysněné pozici s vedoucím daného oddělení a získat reálnou představu o samotné náplni práce i o požadavcích na ni kladených. Další variantou je kariérní rozhovor, kdy má zaměstnanec možnost probrat s nadřízeným své profesní ambice, silné stránky, ale i své potřeby rozvoje. A v neposlední řadě je to diskuse s kolegou z HR. Pracovně tomu říkáme „HR Happy Hours“. Upřímně, nevím, zda jsou vždy happy – někdy je výsledkem tak trochu bolehlav, když zájemce zjistí, co vše je třeba k tomu, aby se o vysněnou pozici mohl úspěšně ucházet. Pokud má ale potenciál, odhodlání a je si vědom, že to nebude „zadarmo“, vytvoříme mu individuální plán vzdělávání. Může jít o kratší, ale též několikastupňové kurzy sloužící k osvojení chybějících profesních dovedností či znalosti jazyka. Jde ale také o tréninky typu emoční inteligence nebo koučování, kdy je třeba více opustit svou komfortní zónu. V naší společnosti je možné vyrůst v průběhu let z výrobního operátora i na pozici procesního inženýra, vedoucího či úplně změnit profesi. V takovém případě bývá kariérní růst zaměstnance podmíněn právě doplněním formálního vzdělání.

Různé podoby formálního vzdělávání

Dlouhodobě spolupracujeme se středními školami v okolí, jež nám umožňují zařadit do maturitních, učebních oborů či rekvalifikačních kurzů i naše zaměstnance. Stejně tak umožňujeme studium na vysokých

školách. Podpora ze strany zaměstnavatele tady hraje obrovskou roli. Samozřejmostí je úhrada školného, uvolnění z pracovní doby podle individuálních potřeb a nastavení studijního plánu. Kromě toho má student možnost interně konzultovat nebo si ve firmě vypracovat svou seminární či závěrečnou práci. To všechno samozřejmě stojí kapacitu nejen studenta, ale i ostatních. Na druhou stranu studenti investují vlastní energii, volný i rodinný čas. Klíčová je i podpora ze strany rodiny či přátel, navíc je studium běh na delší trať. Každoročně u nás takto studuje 3–5 zaměstnanců v různých stupních studia a dosud všichni svá studia úspěšně dokončili. Z pozice HR mám velkou radost, když se podaří tyto mety zdolat a naše zaměstnance na jejich vzdělávací cestě podpořit. Firmě to samozřejmě přináší rozvoj ve formě sdílení znalostí, inspirace zvenci, a tím i jednodušší implementaci novinek.

Jeden příklad za všechny

Nicméně vlastní zkušenost se školským systémem mám už hodně „uleželou“ a navíc z let, kdy jsem se studiu mohla plně věnovat. Proto jsem se studujících zeptala, jak to vnímají oni. Jedna z kolegyně se vyjádřila takto: „Na začátku byla zvědavost, taky ale nechuť se učit a zároveň i pocit uspokojení, že mi firma chce studium umožnit. V průběhu studia poznání, po ukončení radost, že jsem to zvládla a i z toho, že mě firma podporovala. Podle mne je to super pro můj rozvoj a současně to, co jsem se naučila, pomůže firmě.“ Věřím, že pokud se firmě podaří kvalitně nastavit systém vzdělávání, posune ji na žebříčku atraktivity jednoznačně vzhůru. A i když to někdy trochu bolí, přináší celoživotní vzdělávání rozvoj zaměstnancům, firmám, ale i celé společnosti.



Dunning-Krugerův efekt

Olga Běhounková

lektorka FF UK

olga.behounkova@ff.cuni.cz

Proč je myšlení některých lidí zatemňováno vírou v nadprůměrnost a správnost svých názorů? Proč si neschopní lidé myslí, že jsou schopní? Tento fenomén lze označit jako iluzi nadřazenosti a odborně ho nazýváme Dunning-Krugerův efekt.

Většina lidí se domnívá, že je nadprůměrná. Naše sebehodnocení je často zkresleno pozitivním směrem. Některé zdroje (např. [American Psychological Association](#)) hovoří až o 93 % populace, která se považuje za lepší než průměr. To není statisticky možné. Tento fenomén je v psychologii označován jako iluze nadřazenosti (Illusory Superiority), případně jako efekt nadprůměrnosti (Above Average Effect / Better Than Average Effect).

Specifickou formou iluze nadřazenosti je tzv. Dunning-Krugerův efekt. Dochází k němu ve chvíli, kdy si nekompetentní lidé neuvědomují svoji neschopnost, a ti, kteří jsou v oboru nejkvalifikovanější, naopak tihnou k tomu se sebedoceňovat.

Tento fenomén je zkoumán především psychology práce, ale často se ním setkáme i ve firemním prostředí. Odkud se vzal a jaké může mít důsledky?

Fenomén jako jedno z kognitivních zkreslení

Fenomén iluzorní nadřazenosti poprvé identifikovali američtí sociální psychologové David Dunning a Justin Kruger a popsali ho ve své studii z roku 1999 „Nekvalifikovaní a neuvědomující si to: Jak potíže s rozpoznáním vlastní neschopnosti vedou k přehnanému sebehodnocení“. Dunning a Kruger za ni dostali v roce 2000 parodující Ig Nobelovu cenu za neobvyklé či triviální výsledky vědeckého výzkumu.

Autoři v této studii požádali studenty americké





Cornellovy univerzity, kde oba v té době pracovali, aby se ohodnotili ve třech dovednostech: humoru, pravopisu a logickém uvažování. Záměrně vybrali tyto tři oblasti, protože jsou z celospolečenského hlediska pro přeceňování ideální. Subjektivní ohodnocení studentů poté porovnali s výsledky objektivního testu jejich schopností. U studentů poté zjišťovali, jak si myslí, že v testu dopadli. Ve výsledcích Dunning a Kruger rozpoznali určité podobnosti, a to, že ti, kteří dopadli v testech nejhůř, byli příliš sebevědomí a ve skutečnosti věřili, že ho udělali dobře. Naopak nejnadanější studenti měli tendenci se podceňovat a hodnotit se hůře, než ve skutečnosti dopadli. To však není všechno. Po obdržení výsledků byli studenti seznámeni se skutečným výkonem svých vrstevníků a vyzváni k tomu, aby se znovu ohodnotili. Nejkompetentnější studenti své sebehodnocení pozvedli a přiblížili se realitě, ti nejméně kompetentní nepozměnili nic a zůstali realitě vzdáleni.

Jaké může mít Dunning-Kruger efekt důsledky?

Ze studie vyplývá, že nekompetence jedinci brání uvědomit si své kompetence. Navíc nekompetentní jedinci mají tendenci přeceňovat své schopnosti, ani po konfrontaci s realitou nejsou ochotni změnit svůj názor a navíc neumí rozpoznat kompetence u jiných. Tento efekt může mít zásadní dopady na lidské rozhodování a jednání. Žijeme v době, kde je všeho moc. Moc informací, technologií, emocí i nemocí!

Jednoduše moc možností, které mohou být rozporuplné i nepravdivé. Lékem je kritické myšlení a ochota hledat podstatu věcí, ne jen to, jak se ony jeví. Z hlediska firemního vzdělávání, ale i leadershipu a týmové práce je důležité uvědomit si (bez)moc zpětné vazby. Zpětná vazba přináší efekt, pomáhá však více kompetentním než nekompetentním pracovníkům. Potvrdily to také další výzkumy (např. [Sheldon et al., 2014](#)), ve kterých nejenže nekompetentní jedinci nebyli schopni přijmout negativní zpětnou vazbu, ale projevovali sklon ji bagatelizovat. Dunning tuto nevědomost bravurně vystihl: „Když jste nekompetentní, nevíte o tom.“ Tedy ti, co neví, neví, že neví. Čím méně toho člověk ví, tím méně je také schopen rozpoznat svou nevědomost. V tom to celé vězí. Zpětná vazba pomáhá hlavně těm pracovníkům, kteří se v dané problematice či úkolu orientují (resp. mají alespoň minimální znalost), a proto vědí, v čem se ještě musejí zlepšit, aby se stali odborníky. Nezapomínejme také na účastníky vzdělávacích aktivit. Ti s nižší úrovní kompetencí totiž mohou mít tendenci přeceňovat své schopnosti a podceňovat náročnost úkolů, což může vést k neúspěchu nebo stagnaci ve vzdělávání. Naopak účastníci s vyššími schopnostmi mohou mít tendenci podhodnocovat své schopnosti a nedostatečně využívat svůj potenciál.

Co funguje?

Cesta, která určitě funguje, je vzdělávat se, tedy získávat či prohlubovat své znalosti a dovednosti, resp. prohlubovat či rozšiřovat kvalifikaci. Slovy Dunninga: „Jediný způsob, jak dokázat lidem jejich nekompetenci, je udělat z nich lidi kompetentní.“ A to je klíčovou oblastí firemního vzdělávání.

Zájemcům o další studium doporučujeme následující zdroje:

- [Proč kvůli Dunning-Krugerovu efektu najímáme nekompetentní lidi?](#)
- [Dunning-Krugerův efekt: když se zaměstnanci přeceňují](#)
- [Dunningův-Krugerův efekt a jak jím netrpět](#)
- [Dunning-Krugerův efekt: definice, příklady, výhody a nevýhody](#)
- [Mentální mor: vlastní neobjektivita](#)
- [ČT EDU: Dunning-Krugerův efekt](#)

Jak zklidnit bouři emocí

Olga Běhounková

lektorka FF UK

olga.behounkova@ff.cuni.cz



Chcete sami sobě lépe porozumět a cítit se lépe? Toužíte osvojit si dovednosti pro uklidnění emocí a znovu získat rovnováhu v životě? Pak je tato kniha přesně pro vás.

Autorka Sheri Van Dijk je psychoterapeutka se specializací na léčbu problémů duševního zdraví pomocí mindfulness a dialektické behaviorální terapie (DBT), se kterou čtenáře ve své knize seznamuje. Pozornost věnuje strategiím, praktickým radám a cvičením, jak lépe pochopit a ovládat naše emoce. Ačkoliv je originál již přes deset let „starý“, je kniha stále aktuální.

Publikace je totiž inspirativním průvodcem pro zvládnání našich emocí. Je čtivá a rozhodně nepotřebujete mít odborné znalosti z psychologie, abyste jí porozuměli. Strukturovaná je do 10 kapitol a v každé se autorka zaměřuje na specifické téma. Těmi klíčovými jsou mindfulness, emoce, efektivita a vztahy. V dnešním světě mají lidé zvyšující se tendenci uzavírat se do sebe či naopak expresivně pouštět své emoce ven. Určitě jste se s tím v pracovním či osobním životě setkali a přemýšleli jste nad tím, proč se tak lidé chovají. Jak lépe zvládat radost, hněv či strach? Důležité je si uvědomit, že emoce jsou přirozenou součástí lidského prožívání. Určují kvalitu našich životů. Objevují se v každém vztahu, na kterém nám záleží – v práci, v přátelství, v rodině aj. Mohou nám zachránit život, ale také způsobit mnoho škod.

Které to jsou? Je jich celkem šest: radost, smutek, hněv, překvapení, strach a odpor. Neměly by proto být potlačovány nebo bagatelizovány. Je důležité umět je pojmenovat a vědět, že všechny mají svůj účel. Autorka knihy se věnuje tomu, jak své emoce rozpoznat a identifikovat, jak je vyjádřit a jak se naučit regulovat reakci na stresové situace. Pozornost je věnována návodům na komunikaci s našimi pozitivními i negativními emocemi.

Hned v úvodu se setkáme s odborným termínem, tzv. emoční dysregulací. Je to stav, kdy jedinec emočně reaguje na věci, na které jiní lidé obvykle nereagují. Znamená to také, že reakce jedince bývá prudší než situace vyžaduje a emoce trvá déle než obvykle a osoba se nedokáže uklidnit nebo vrátit ke svému

obvyklému chování. Nejedná se o nic vzácného, často je emoční dysregulace spojena s duševním zdravím jedince. Podstatné je, že potíže s regulováním emocí mohou vést k mnoha dalším problémům. Utrpět mohou naše vztahy i sebeúcta.

Pomoci může tzv. dialektická behaviorální terapie (DBT). Jedná se o psychoterapii, kterou vytvořila americká psycholožka M. Linehan. Její základní myšlenkou je, že emoce, myšlenky a chování jsou navzájem propojeny. Často je však nesprávně zaměňujeme mezi sebou. Emoce a myšlenky nejsou fakta. Jsou pouze odrazem našeho prožitku nebo toho, jak vnímáme danou situaci. To, že něco nějak vnímáme, ještě neznamená, že je to pravda. Autorka radí využít metody mindfulness, abychom myšlenky nechali odplynout. A popisuje i 10 mýtů o emocích, vyvrací například, že být emocionální znamená neovládat se a že je zdravé projevovat emoce, ale dělat bychom to měli asertivně.

DBT dále radí v tom, jak být v životě efektivnější. Dovednost být efektivní znamená dělat to, co funguje a co nás přibližuje k dlouhodobým cílům. Už jste někdy slyšeli slovní obrat „střelil se do vlastní nohy“? Tak to nedělejte. Je to něco, co z pozice vašeho emočního Já vypadá jako dobrý nápad, ale dlouhodobě to není ve vašem zájmu, protože vás to nedovede k vašemu cíli. Být efektivní znamená jednat obratně z pozice moudrého Já v reflexi toho, jak se cítíte, co si myslíte a co vám napovídá vaše intuice (instinkt). Zamyslete se, kdy a v jaké životní situaci jste nebyli efektivní a co jste mohli udělat jinak. Jednejte vždy v souladu s vašimi hodnotami a zásadami, nikdy v rozporu s nimi.

Kniha nabízí konkrétní situace, návody a cvičení na to, jak zvládat náročné emoce v klidu a zodpovědně. Přeji vám na cestě hodně štěstí a věřím, že přečtením této knihy můžete svým emocím lépe porozumět a lépe je zvládat.

Sheri Van Dijk. Jak zklidnit bouři emocí.
Praha: Portál, 2022.

SLOW LEARNING



V dnešním stále dynamičtějším světě, kde se všechno zrychluje, a dokonce se mluví o fast learningu, můžeme snadno zapomenout na to, že učení zkrátka potřebuje svůj čas. Jak na to?

Učte se vlastním tempem



Vzdělávejte se tehdy, když chcete. Dávejte si přestávky a nebojte se aktuální téma i třeba na čas odložit. Vrátit se k němu můžete později a s větším nadhledem.

Nesrovnávejte se



Věnujte čas komplexní sebereflexi a srovnávejte se především s vlastním pokrokem. Nemusíte s nikým závodit a získáte tak čas na hlubší analýzu.

Je v pořádku zapomínat



Pomalé učení pomáhá zapomínat a odnaučovat se nepotřebné znalosti a dovednosti, abychom se mohli naučit nové. Není třeba si pamatovat vše.

Odpočiňte si od techniky



Tento přístup má tu výhodu, že vás podporuje v digitálním detoxu. Není třeba získávat stále nové informace, ale pracovat s těmi stávajícími.

Více informací najdete v prosincovém čísle e-časopisu [Firemní vzdělávání](https://firemnivzdelavani.eu) a na webu slow-learning.com.

Autor: Jan Kříž

firemnivzdelavani.eu

Přehled konferencí a dalších akcí na 1. pololetí 2024

Fenomén

Konference FENOMÉN

14. 3. 2024 | Zlín a online | konferencefenomen.cz

Pátý ročník největší byznysové akce na Moravě nabídne 30+ řečníků na 4 stagích (Business, Innovation, HR, Industry), praktické workshopy i smart zónu. Letošním tématem je Anatomie rovnováhy.

humancraft

Inspirofest – Jak uspět s rozvojovým program napříč Evropou!

20. 3. 2024 | Praha | humancraft.cz

Jak připravit úspěšný rozvojový program, který proškolí zaměstnance poboček po celé Evropě, bude mít výsledky a navíc bude všechny bavit? Vloni jsme takový připravili, přijďte si to osobně poslechnout a diskutovat s hosty.



Business Brunch: Budování důvěry

2. 4. 2024 | online | businessbrunch.cz

Svět se dal do pohybu již před pandemií. Pohyb zpochybnil mnohé jistoty, ale také se zvýšila nedůvěra. Přitom důvěra je pro organizace klíčová, aby mohly být úspěšné. Jak důvěru v organizaci budovat se dozvíte na naší akci.



Equal Pay Day 2024: Příležitost

11.–12. 4. 2024 | Praha | equalpayday.cz

Největší mezinárodní konference o rovných příležitostech, firemní kultuře, rovném odměňování a udržitelnosti z pohledu žen v ČR již po patnácté. Akce je vyvrcholením kampaně #equalpay.



HR Summit 2024

14. 5. 2024 | Praha | hrsummit.cz

Prestížní událost, která přináší dohromady odborníky, lídry a visionáře v oblasti lidských zdrojů a nejen je. Tématem letošního ročníku je umělá inteligence v oblasti řízení lidských zdrojů.

HeRo 2024

HERO 2024 – HR efektivně a odborně

15.–16. 5. 2024 | Vyhne, SK a online | hero.dashofer.sk

5. ročník konferencie určenej nielen pre HRistov. Spolu s 26 spíkrami a inšpiratívnym hosťom vás čakajú prednášky a prípadové štúdie zamerané na trendy 2024, AI v HR, HR dáta, firemnú kultúru, diverzitu a inklúziu, rozvoj a iné.



Konference HR Know How – 5G Challenge – Pět generací AI v digitálním světě práce

16. 5. 2024 | Praha | hrforum.cz/akce/konference-hr-know-how-2024

Zveme vás na tradiční konferenci HR Know How, která se tentokrát zaměří na otázku, jak na spolupráci 5 generací spolu s vlivem digitalizace a umělé inteligence na pracovní trh.

SANTIA

Konference Vzdělávání jako investice

22. 5. 2024 | Brno | bit.ly/santiakonference

Dá se to vůbec změřit? Jak poznáte, že jste investovali efektivně? Jak to udělali ti, kterým se investice bohatě vrátila? Vzdělávání jako investice z pohledu CEO, týmlídra, HR, zaměstnance nebo šéfa obchodu.



Konference LEARN & DEV 2024 Bratislava

5. 6. 2024 | Bratislava | firemnivzdelavani.eu/konferencebratislava

Poprvé v Bratislavě! Konference Firemního vzdělávání pro personalisty, HR ředitele, L&D manažery.



Konference LEARN & DEV 2024 Praha

19. 6. 2024 | Praha | firemnivzdelavani.eu/konferencepraha

7. ročník konference Firemního vzdělávání pro personalisty, HR ředitele, L&D manažery. Příspěvky odborníků, příklady dobré i špatné praxe, praktické aplikační workshopy, sdílení s kolegy z praxe a skvělá nálada.



DisCo 2024: Empowering Digital, Sustainable and Entrepreneurial Competencies in the Era of AI

24.–25. 6. 2024 | Praha | disconference.eu

19. ročník mezinárodní konference se zaměřuje na rozvoj digitálních, podnikatelských a zelených kompetencí v AI. Kromě řady zajímavých zahraničních přednášek se může těšit na interaktivní workshopy a diskuse.



Business Brunch: Odvaha ke změně a odvážná organizace

23. 7. 2024 | online | businessbrunch.cz

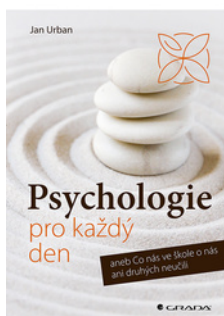
Už v dávných dobách se mluvílo o odvaze a statečnosti jako o ctnosti, bez které ostatní ctnosti nemohou být. Co si představit pod odvážnou organizací? A proč je důležité vytvářet prostředí, ve kterém je odvaha podporována?

Knižní tipy Grady

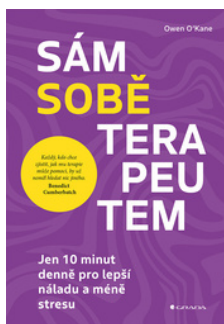
Řada věcí, které nás ve škole učili, nemá pro náš život velký praktický význam. Ve škole nás ale naopak nenaučili něco jiného, bez čeho se neobejdeme. Jde o znalosti, schopnosti či pravidla „psychologie všedního dne“.

Jak se lépe rozhodovat? Jak úspěšněji kontrolovat své emoce?

Jaké jsou naše silné stránky, které nám pomohou třeba najít zaměstnání svých snů? Co zvyšuje a co naopak snižuje naši životní úspěšnost?



Moderní život je minové pole plné stresu. Jednou z možností, jak tímto polem projít bez úhony, je terapie. Ta může změnit život k lepšímu každému z nás. Cílem terapie by mělo být, abyste ze sezení vyšli natolik zkušení a uvědomělí, že se sami sobě stanete terapeuty. V této knize objevíte praktické nástroje, jak toho docílit, aniž byste se potýkali s vysokými náklady na terapii, její špatnou dostupností či nekonečnými čekacími lhůtami.



Ekonomie dokáže přinést mnoho praktických informací, návodů a řešení pro řadu životních situací, stačí se jen správně zeptat... Co kdyby byly peníze opět kryty zlatem? Kolik mít ušetřeno na důchod? Jaké zdanění ještě vydržíme? Je třináctý plat bájná chiméra? Poznejte sílu ekonomických poznatků při zodpovězení (ne)ekonomických otázek.



Novinky z HR News

Digitalizace je jedním z pilířů naší strategie

V dnešní době se digitalizace stala klíčovým prvkem vývoje firem a organizací. V rozhovoru se Zbyňkem Prokopem, manažerem odpovědným za HR digitalizaci ve ŠKODA AUTO a.s., jsme se zaměřili nejen na digitalizaci personálních procesů, ale i na roli moderních systémových řešení, která sehrála významnou úlohu v transformaci oblasti lidských zdrojů.



Změnu pracovního režimu by uvítalo 7 z 10 zaměstnanců

Stávající pracovní režim vyhovuje pouze 31 % zaměstnanců napříč Českem. Ostatní by chtěli udělat v současných podmínkách změny. Největší zájem mají o možnost libovolně kombinovat práci z domova a na pracovišti. Lákavá je také neomezená dovolená a volný začátek i konec pracovní doby. Vyplývá to z Barometru společnosti Up Česká republika.



10 tipů: Když už zešítel z práce, tak alespoň pomalu

Je fakt, že práce bývá občas dost hektická. Jeden kouč mi kdysi řekl, že fungující firma se dá přirovnat ke stroji se spoustou ozubených kol, která se vzájemně pohání. Bez ohledu na to, jak dobře je váš stroj naolejován, občas se ale nějaké to kolečko zadrhne...



www.grada.cz



www.hrnews.cz



KOMPLEXNÍ PŘÍSTUP K ROZVOJI L&D



KURZY

5denní kurz L&D BASICS:
Od základů k profesionalitě
7denní kurz Lektor/ka dalšího
vzdělávání

EVENTY

Konference LEARN & DEV
Showcase LEARN & TECH
v ČR i na Slovensku



ZKOUŠKY

Profesní kvalifikace
Lektor/ka dalšího vzdělávání
a Manažer/ka dalšího vzdělávání

PORADENSTVÍ

Pomůžeme nastavit **váš**
individuální rozvoj, ale také
nastavit funkční L&D vaší
organizace

firemnivzdelavani.eu

ZASTAVTE SE.

