

ČERVEN 2023

Firmovní VZDĚLÁVÁNÍ

E-ČASOPIS PRO VŠECHNY, KTEŘÍ SE ZABÝVAJÍ ROZVOJEM LIDÍ KOLEM SEBE


EDUCITY
www.educity.cz

PARTNER ČÍSLA

CO JE
TRANSAKČNÍ ANALÝZA

INDIVIDUÁLNÍ VZDĚLÁVÁNÍ?
JDE TO I VE VELKÝCH FIRMÁCH

ROZHOVOR
S ORANGE SLOVENSKO

STÁT: 50 TISÍC NA VZDĚLÁVÁNÍ

L&D PROFESNÍ KVALIFIKACE

MPSV vytvořilo Databázi rekvalifikací a kurzů dalšího vzdělávání s e-shopem "Jsem v kurzu". Cílem je propojit na jednom místě nabídku a poptávku po dalším vzdělávání a usnadnit proces administrace finanční podpory dalšího vzdělávání prostřednictvím ÚP ČR.

Databáze je určena určena občanům, ne firmám, ale ty mohou třeba svým zaměstnancům s výběrem a objednááním kurzu pomoci. Pro objednání může občan využít datovou schránku nebo některý z nabízených identifikačních prostředků *Identity občana*.

V e-shopu je možné vyhledat si buď klasický rekvalifikační kurz, který může plně uhradit Úřad práce, nebo nově kurz digitálního vzdělávání. U kurzů digitálního vzdělávání hradí ÚP ČR 82 % kurzovného, 18 % je spoluúčast hrazená účastníkem kurzu. Úřad práce proplatí kurzy digitálního vzdělávání až do výše 50 tisíc Kč. Tyto kurzy jsou určeny pro všechny, ať už pracují, studují, podnikají nebo jsou na rodičovské dovolené a chtějí se vzdělávat prezenčně nebo online. Kurzy a informace najdete na www.jsemvkurzu.cz.

(mpsv, red)

Od roku 2023 se Firemní vzdělávání stalo autorizovanou osobou pro zkoušky z profesních kvalifikací Lektor/lektorka dalšího vzdělávání a Manažer/manažerka dalšího vzdělávání. Opravňuje nás to zkoušet v rámci Národní soustavy kvalifikací a vydávat osvědčení o profesních kvalifikacích podle zákona 179/2006 Sb., o uznávání výsledků dalšího vzdělávání.

Zákon ani jiný předpis povinnou kvalifikaci pro lektory ani manažery dalšího vzdělávání neukládá. Může se jimi stát víceméně každý bez ohledu na získanou kvalifikaci, zkušenosti či kvalitu své práce.

Jak rozvíjíte kvalitu práce svých manažerů vzdělávání či interních lektorů vy? Některé firmy již na kvalitu práce v L&D začínají dbát více a složení zkoušek může být zásadním nástrojem. Zkouška z profesní kvalifikace totiž nejen nastavuje standard pro tyto profese, ale dává možnost prokázat, že daný standard váš kolega nebo kolegyně splňuje. Vždyť kdo by chtěl lektora či manažera, který na sobě stále nepracuje a nezajímá se o svou kvalitu?

Podrobnosti na firemnivzdelavani.eu/zkousky.

(red)

LEARN & TECH 2023 PRAHA

Powered by



14. 9. 2023 13-18 HOD.

learnandtech.eu
firemnivzdelavani.eu

Elektronický dvouměsíčník Firemní vzdělávání
ISSN 2533-6479

Ročník 7., číslo 3, datum vydání červen 2023

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

VŽDY SA SNAŽÍME "NAKÚPIŤ" MANAŽÉROV PRE VZDELÁVANIE

Orange Slovensko patrí medzi najväčšie telekomunikačné spoločnosti na Slovensku. Pro netradičný dvojrozhovor sme oslovili dva zástupce firmy: Sveťa Styka, HR Strategy Projects Experta, a Marka Csóku, Learning & Skills Development Managera.

Autor: Tomáš Langer



Po 25 rokoch v telco biznise sa už asi dá povedať, že u **Sveťa Styka** ide o osudový vzťah. A v tom vzťahu zohrávali a stále zohrávajú najdôležitejšiu rolu tri veci: zákazníci, vzdelávanie a digitalizácia. Osudovým vzťahom **Mareka Csóky** je oblasť vzdelávania a rozvoja, kde v telco biznise začína štvrtý rok. Predtým osem rokov pôsobil vo vzdelávacej agentúre. Jeho heslom je Progres, nie dokonalosť.

Na Slovensku jistě každý Orange zná, představte ji prosím našim čtenářům pohledem vzdělávání.

V Orange Slovensko sme tu pre viac ako 1 000 interných zamestnancov a viac ako 500 externých kolegov. Pod "my" sa ukrýva skúsený a zapálený tím *People growth*. Jeho súčasťou sú tréneri, development konzultanti, e-learning špecialisti, talent partneri, ako aj L&D špecialistka. Víziou nášho tímu je vytvárať podnetné a učiace sa

prostredie pre rozvoj našich kolegov, kde hlavnú úlohu ako aj zodpovednosť za svoj rast hrajú oni sami. My ich na tej ceste budeme sprevádzať.

K technológiám má firma přece jen svým zaměřením blízko. Na letošním bratislavském showcase LEARN & TECH jste hovořili o celé škále možností online výuky...

Online a hybridné tréningy sú pre nás skvelým digitálnym ihriskom, na ktorom zapájame do hry mnohé

osvedčené, aj experimentálne nástroje: adaptívne kamery, kvalitný videostream, fyzické whiteboardy, ktoré vedú prenášať lektorom písaný text na obrazovku pre ľudí, čo sú online, online whiteboardy, virtuálne miestnosti. Zautomatizovali sme spätnú väzbu, a to tak po skončení aktivity, ako aj s niekoľkomesačným odstupom pre zistenie reálneho dopadu. Jednou z výziev nášho tímu je tvorba kvalitného obsahu v takých formách, ktoré uľahčujú rôznym

skupinám zamestnancov prístup k nim a samotné štúdium. Preto už dlhú dobu využívame rôzne formy aj komunikačné spôsoby: e-learningy, webináre, videá, podcasty, newslettere, learning komunity či micro-learningové 5-minútové vzdelávacie kapsule. Všetky spomínané formáty dokážeme vytvárať interne. V tíme máme dvoch e-learning špecialistov, no každý z trénerov už má tiež technické zručnosti na takej úrovni, aby vedel odvieť webinár, vytvoriť jednoduchší e-learning, video learning a pod.

Publikum showcase jste zaujali tím, že nesledujete jen počet hodin, ale chcete, aby na vzdělávání měli Vaši lidé čas.

Dôležité však je, aby zamestnanci mali na vzdelávanie priestor. Najdôležitejším aspektom je porozumenie a reálna potreba na strane manažérov. Vždy sa snažíme "nakúpiť" manažérov, aby svojim ľuďom vytvárali na učenie priestor. Výraznou pomocou sú nám v tomto naši development konzultanti, ktorých úlohou je pomáhať manažérom nastavovať stratégiu vzdelávania a rozvoja pre ich tímy. Veľmi sa tešíme aj z "osvietených lastovičiek" – manažérov, ktorí sa rozhodli svojim zamestnancom vyčleniť týždenne vyhradený čas na vzdelávanie. Zvyčajne 2 hodiny/ týždeň. Chceme to formalizovať ako bežnú súčasť pracovného týždňa pre všetkých zamestnancov.

Podle Vašich vyjádření je klíčem k efektivitě stanovený reálný měřitelný cíl vzdělávání...

Efektivita je večná a náročná otázka. Jednoduchšie je to napríklad pri adaptácii nováčikov v prvej línii. Títo zamestnanci majú stanovené konkrétne merateľné ciele, a tak

vieme, čo potrebujeme v konkrétnom čase dosiahnuť.

No pri abstraktnejších témach ako napríklad wellbeing sa tie merateľné ukazovatele stanovujú ťažšie. Napriek tomu sa o ne snažíme – napríklad sme na jednom oddelení mali vyššiu fluktuáciu, lebo zamestnanci boli pod tlakom náročných klientov. Čiže tým merateľným cieľom pre nás bolo zníženie fluktuácie v danom úseku. Následne sme zisťovali najčastejšie príčiny odchodu zamestnancov a ako riešenie navrhli program, ktorý zamestnancov naučí lepšie pracovať s vlastnými emóciami, ako si lepšie oddýchnuť a byť aj v náročnejších situáciách viac v pohode.

V Orange často tiež pracujete se vzdělavacími cestami...

Zvyčajne vzdelávaciu cestu vyskladáme formou "blended learning", kde účastník programu prechádza viacerými krokmi a postupne sa vnára hlbšie do zvolenej témy. Toto vzdelávanie je rozložené v čase, čím posilňujeme jeho dopad a prepojenie na prax. Zväčša obsahuje 3 fázy: *Objavujem* (forma: e-learning, odporúčané samoštúdium a pod.) slúži ako teoretický základ a úvod do témy. Vhodný pre všetkých, čo sa

o téme chcú dozvedieť viac.

Precvičujem (forma: tréning, workshop, nácvik, on the job úlohy) sú aktivity, ktoré zamestnancov dostávajú hlbšie do témy a sú zamerané na osvojovanie si potrebných zručností. Silnými aktivitami sú "on-the-job zadania", ktoré podporujú uplatňovanie osvojených poznatkov a zručností v praxi. *Zdieľam* (forma: follow up, expertné komunity), kedy cieľom je zdieľanie konkrétnych skúseností, vzájomné inšpirovanie a podnietenie k rozvoju.

Zmínili jste, že máte řadu interních lektorů. Pokud vím, stavíte je ale spíše do role konzultantů.

Je to skôr kombinácia. Celkovo však konzultačná zručnosť bude do budúcnosti naberať na dôležitosti. V dnešnej dobe už totiž nie je takmer žiaden problém dostať sa k nástrojom a potrebným informačným zdrojom. Sú dostupné všade a na pár klikov. Čo však je a bude výzvou, je schopnosť identifikovať to, čo pre svoj rozvoj potrebujeme. A aké sú tie vhodné zdroje. Páči sa nám jedno prirovnanie, čo sme raz počuli, že tréner zajtrajška je ako kurátor v galérii – vyzná v téme, trendoch, formách a vie odporučiť to, na čo sa zamerať.



Na co jste nejvíce hrdí?

Je toho veľa. Za posledné roky u nás vzdelávanie prešlo viacerými zmenami. Pred koronou bolo prezenčné vs. online vzdelávanie na úrovni 90–100 percent a dnes je to 50 na 50. Vytvorili sme learning komunitu na intranete, kde sa ľudia môžu od seba vzájomne učiť. Zaviedli sme projekt interného koučingu a máme vysokokvalitnú adaptáciu nováčikov v prvej línii. V súčasnosti je to aj Digitálna akadémia – masívny, viac ako polročný edukatívny program na zvýšenie digitálnych zručností a digitálneho mindsetu.

Napriek všetkým týmto úspechom by sme ale vyzdvihli mentálny prerod členov nášho tímu, kedy aj so zavedením agilných techník pri riadení tímu, sme sa na vzdelávacie projekty naučili pozeráť inak.

Sme omnoho viac v kontakte so zákazníkom a učíme našich zamestnancov, že zodpovednosť za ich rast a rozvoj majú vo svojich rukách, oni sú tvorcami svojej budúcnosti. Je to proces, sme na ceste a postupne smerujeme k učiacej sa organizácii a to je to, na čo sme veľmi, veľmi hrdí.

A je niečo, čo treba naopak tak úplne nevyšlo?

Jasne, aj my sme mali pár projektov, ktoré úplne neklapli. Napríklad to bola aplikácia na zber spätnej väzby. Naprogramovali sme si super appku, ktorá mala slúžiť na to, aby si ľudia mohli vypýtať spätnú väzbu a súčasne ju kolegom aj instantne dať. Ale nepodarilo sa nám ju zakomponovať do pravidelných procesov a jej používanie sme nechali skôr na dobrovoľnej báze. Po počiatočnom nadšení záujem klesal, až ju v konečnej fáze používala len hŕstka

oddaných fanúšikov. Čiže pri takto dôležitej zmene kultúry, alebo jej nosnej časti, ako je práca so spätnou väzbou, je potrebný istý tlak – je potrebné postrčiť ľudí, aby vykročili z komfortnej zóny, a tak sa naučili aj niečo nové, je veľmi dôležité nové želané správanie zakomponovať do čo najväčšieho množstva bežných aktivít/procesov, aby sa stalo návykom, a kriticky dôležité je, aby za takýmto projektom stálo vedenie a podporovalo danú zmenu, ideálne aj vlastným príkladom, ktorý môžu ľudia nasledovať. Ak tieto tri veci chýbajú, tak sa zmena na úrovni kultúry len ťažko dosahuje. Či stačia len dva z troch, to, popravde, nevieme, ale skôr by sme vsadili na celú kombináciu.

Slyšeli jste o... přirozeném učení?



O obrovské části učení v našem životě ani nevíme, že probíhá. Učíme se stále - při každodenní práci, komunikaci s jinými lidmi a podobně.

Přirozené učení lze rozdělit na dvě skupiny:

INCIDENTNÍ UČENÍ

se objevuje náhodně a bývá zpravidla vedlejším produktem nějaké jiné činnosti.

**TACITNÍ UČENÍ**

si ani sami neuvědomujeme a nejsme ho schopni popsat. Ovlivňuje ale náš výkon.

Co to znamená pro firemní prostředí?

Pracovníci mohou disponovat větším spektrem znalostí a dovedností, než jsou jen obsahy školení, kterých se zúčastnili.



Skryté znalosti získané procesem přirozeného učení mohou být jako ponořená část ledovce: na první pohled je nevidíme, ale tvoří větší část veškerého know-how.

Tyto neuvědomované znalosti lze "odblokovat" například pomocí asistence facilitátora.

Myslete tedy na existenci výsledků přirozeného učení a využívejte jejich potenciál.

Autor: Jan Kříž

firemnivzdelavani.eu

TRANSAKČNÍ ANALÝZA

Transakční analýza je poměrně známým přístupem. Spousta lidí si vzpomene na termíny Rodič, Dospělý a Dítě. Nejznámější je zřejmě aplikace v psychoterapii, své místo má ale rozhodně i v oblasti vzdělávání, organizací a poradenství.

Autor: David Kryštof, jednatel. Český institut transakční analýzy, david@institutta.cz

Transakční analýza je poměrně mladý teoretický přístup založený díky Ericu Bernemu v 50. letech 20. století ve Spojených státech amerických. Tento přístup se dostal do povědomí široké veřejnosti především díky jeho knize *Games People Play* (česky *Jak si lidé hrají*), které se prodalo více než pět miliónů výtisků a byla přeložena do více než 22 jazyků. Teorie se od svého počátku vyvíjela a v současné době existuje několik oblastí její aplikace. Sám Berne nabídl několik definic transakční analýzy. Například uváděl, že se jedná o psychoterapeutický směr založený na analýze transakcí a na řetězení transakcí během terapeutického sezení. Tedy na to, jak probíhá vzájemná komunikace mezi terapeutem a klientem. Vycházel z předpokladu, že v tomto vztahu se zrcadlí i běžné situace klienta. Dále popisoval, že transakční analýza je teorie osobnosti založená na studiu rozdílnosti jednotlivých egostavů a také že je to teorie sociálního jednání detailně zkoumající jednotlivé transakce. Za transakci považoval nejmenší jednotku komunikace. V komunikaci si totiž nepředáváme pouze informativní sdělení, ale i vzájemný vztah a postoj jeden k druhému. To, co Berne uváděl jako hlavní cíl transakční analýzy, je dosažení autonomie. Cíl práce s klientem spočívá v tom, aby klient dokázal

fungovat samostatně a rozhodoval se podle vlastního nejlepšího vědomí a svědomí.

Zajímavou je i samotná filozofie transakční analýzy, která spočívá na třech základních pilířích.

Prvním z nich je, že každý člověk je OK. To znamená, že každý člověk má svoji hodnotu a můžeme ho respektovat, i když s ním nesouhlasíme. Taktéž to znamená, že nikdo není nikomu lidsky nadřazen.

Druhým pilířem je, že každý člověk má kapacitu myslet, v tom smyslu, že je schopen řešit své vlastní problémy. Třetím pilířem je to, že lidé rozhodují o svém osudu a svá rozhodnutí mohou měnit.

Teoretické modely jsou v transakční analýze nazývány jako koncepty, protože je možnost je neustále rozvíjet. Nejznámější je zřejmě koncept egostavů, který zahrnuje egostavy

Rodiče, Dospělého a Dítěte. To je ovšem pouze jeden koncept. Konceptů v transakční analýze existuje více. Je potřeba si ale uvědomit, že transakční analýza není pouze psychoterapeutický směr, ale že je úspěšně aplikována i do dalších oblastí každodenní praxe. V současné době jsou využívány čtyři oblasti aplikací, a to psychoterapie, edukace, organizace a poradenství. Jednotlivé koncepty transakční analýzy jsou používány ve všech zmíněných oblastech. Každá oblast je ovšem specifická svou aplikací.

Bližší o možnosti aplikace v oblasti vzdělávání a rozvoje se můžete dočíst v článku *Transakční analýza ve vzdělávání* v tomto čísle nebo prostřednictvím záznamu webináře EPALE "Využití transakční analýzy ve vzdělávání" [v tomto odkazu](#).



APLIKACE PRO VÁS: SCHOOX

Autor: Brano Frk, learning designer, OPPUS, brano@opus.co

O využívání dat a měření vzdělávání se v L&D hovoří čím dál více, ale málokdo má jasnou představu jak na to. Vybrali jsme proto aplikace, které vám mohou pomoci nebo alespoň poslouží jako inspirace. Mít totiž možnost analyzovat vzdělávací a rozvojové potřeby, sledovat průběh vzdělávání v reálném čase a pak možnost evaluace, měření dopadu vzdělávání a nakonec predikce budoucích potřeb zní jako sen každého vzdělávacího specialisty.

Schoox je na první pohled běžné LMS, ale při bližším pohledu objevíme funkcionalitu, která může být inspirací nejen pro vývojáře. Platforma totiž nabízí přímo v LMS pokročilou analytiku, a dokonce také umí pracovat s business daty. Přímou v LMS tak můžete sledovat a vyhodnocovat dopad vzdělávání na business výsledky. Jednoduše si navolíte indikátory (KPI) a spolu s dalšími daty vše sledujete v dashboardu nebo generujete speciální reporty. Dashboardy je možné připravovat i pro manažery nebo jiné pozice přesně podle jejich požadavků. Tato funkcionalita vám umožní nejen monitorovat a vyhodnocovat vzdělávání, ale získáte také data o dopadech vzdělávání na business. Má tuto možnost i váš dodavatel LMS?

<https://www.schoox.com>

Naše hodnocení: ★★★★★



XAPI

Rozhraní Experience API (neboli xAPI) je málo známá specifikace pro vzdělávací technologie, která umožňuje shromažďovat data o široké škále online i offline vzdělávacích aktivit. xAPI data v konzistentním formátu zachycuje data o vzdělávacích aktivitách osoby nebo skupiny. Principem je zaznamenání informací, kdo se učil, jakou akci provedl a popis této akce. Informace jsou odesílány do databáze *Learning Record Store (LRS)*. Z těchto dat lze tvořit smysluplné reporty, které poskytnou komplexnější přehled o učení, než je možné pomocí konkurenčního standardu SCORM. Navíc je možné zaznamenávat i offline aktivity. Je sice předpoklad, že xAPI nahradí AI, ale zatím je xAPI zajímavé řešení, jak pracovat s daty ve vzdělávání. Podporuje vaše LMS i xAPI?

<https://xapi.com>



Naše hodnocení: ★★★★★

ZAVEDENÍM ADAPTACE PROCES NEKONČÍ

Téma adaptace zaměstnanců ve firmě uzavřeme posledním ze série článků, ve kterém se podíváme na to, jak s procesem adaptace pracovat po jeho zavedení do firmy. Jak proces udržovat, starat se o jeho životaschopnost a zajistit jeho konstantní efektivitu.

Autorka: Iva Lízalová, manažerka rozvoje a vzdělávání, CERPEK, Masarykova univerzita, lizalova@cerpek.muni.cz



Iva Lízalová má bohaté zkušenosti se vzděláváním dospělých, které získala během manažerské a lektorské práce ve farmacii. Nyní působí jako manažerka rozvoje a vzdělávání v Centru rozvoje kompetencí na Masarykově univerzitě, kde se věnuje rozvoji zaměstnanců v oblasti kompetencí k vedení lidí a osobnostních kompetencí. Při své práci si vždy zakládá na individuálním přístupu a kontaktu se zaměstnanci.

Pokud zavádění procesu adaptace zaměstnanců do firmy vnímáte jako položku na "to do" listu, kterou s radostí po spuštění projektu odškrtnete a necháte proces adaptace nadále žít vlastním životem, musím vás zklamat, to není ta správná cesta k úspěšné realizaci adaptace zaměstnanců. Po nastavení procesu adaptace a jeho implementaci do firmy vás čeká ještě jeden náročný, ale klíčový úkol. Tím je kontinuální monitorování procesu v praxi a jeho průběžné vyhodnocování. Na co se tedy zaměřit a jaký to bude mít přínos?

PODPORA AMBASADORŮ

Aby proces adaptace fungoval v praxi a byl úspěšný, potřebujete "partáky" v terénu. O ambasadorech adaptace jsem psala v minulém článku Firemního vzdělávání. Mohou mezi ně patřit všechny skupiny zaměstnanců, kteří se podílí na realizaci adaptace nového zaměstnance, např. nadřízení zaměstnanci, interní lektori, tutoři, školitelé aj. Pamatujte na to, že spolupracující zaměstnanci mají na udržení systému adaptace výrazný vliv, proto se o ně náležitě starejte. Zajistěte jim dostatečný přísun

informací a pomůcek. Pravidelně aktualizujte materiály, které k adaptaci a zaškolení nováčků používají. Je důležité s nimi udržovat pravidelný formální i neformální kontakt. Jak toho dosáhnout? Pravidelně je navštěvujte na jejich pracovištích, propojte je navzájem, plánujte jejich vzájemné supervize, organizujte pravidelná školení pro udržení jejich odbornosti a kompetentnosti a minimálně jednou ročně uspořádejte setkání ambasadorů. Tyto aktivity podpory dopředu plánujte a komunikujte směrem

do firmy i ven. Jsou prostředkem nejen k udržení stability a úspěšnosti procesu adaptace, ale i budováním firemní kultury, dobrého jména zaměstnavatele a v neposlední řadě i jednou z cest prevence fluktuace u stávajících zaměstnanců.

"SCREENING" ADAPTAČNÍHO PROCESU

Včasné odhalení nedostatků adaptačního procesu je zásadní pro jeho budoucí životaschopnost a udržení jeho stálé efektivity. Intenzivnější monitoring doporučuji provádět v tzv. "pilotní fázi" procesu, tedy v období po spuštění projektu. Zpětnou vazbu získávejte od skupin zaměstnanců, kteří přicházejí do styku s nováčky nebo se přímo na adaptaci podílejí. Sběr dat doporučuji realizovat hybridně jak dotazníkovým šetřením, tak reflexí na společném setkání nebo prostřednictvím individuálního rozhovoru. Otázky jsou závislé na samotném nastavení procesu. Nejčastěji směřují ke struktuře adaptačního plánu, formě, délce a obsahu zaškolení, materiálům a metodice. Dále pak k samotné realizaci adaptace, podmínkám realizace, podpoře, kterou tyto skupiny (ne)dostávají, úspěšnosti či neúspěšnosti samotného procesu aj. Nezapomeňte ani na otázky týkající se jasnosti a srozumitelnosti.

ADAPTAČNÍ PROCES OČIMA NOVÁČKŮ

Zvláštní pozornost věnujte získání zpětné vazby od samotných adaptovaných zaměstnanců. Zpětnou vazbu získávejte průběžně a rozhodně nečekejte na konec jejich zkušební doby. Vyjma dotazníku spokojenosti po nástupu a v průběhu zkušební doby zařaďte přímo do adaptačního plánu dotazník zjišťující zpětnou vazbu na samotný proces adaptace. Pokud máte roční adaptační program, tento dotazník připravte nejméně dvakrát za toto období. Ve druhém měsíci adaptace se může jednat o průzkum spokojenosti s adaptačním programem, zhodnocení podpory a zájmu nadřízeného zaměstnance, jasnosti a srozumitelnosti obsahu a zhodnocení školitelů. Zároveň se zaměřte na to, co případně novému zaměstnanci v rámci adaptace chybí. Po skončení adaptačního programu dotazník směřujte ke zhodnocení celého procesu adaptace a řekněte si o tipy, co nováček doporučuje zlepšit. Výhodné je zkombinovat online dotazník zpětné vazby a osobní rozhovor. Nováček musí jasně chápat účel dotazování a jeho cíl, kterým je získání informací, které pomohou napravit případné nedostatky v jeho adaptaci a vedou ke zefektivnění procesu pro další nové zaměstnance. Na základě získaných informací

realizujte revizi adaptačního programu minimálně 1x za rok.

A CO BUDE DÁL?

Adaptace je časově ohraničeným procesem, který jednou skončí. Přístup "zaškolili jsme tě a teď už plav sám" je z pohledu zaměstnavatele velmi krátkozraký. Důvodem odchodovosti do jednoho roku až dvou let může být nejen nedostatečné zaškolení v rámci adaptace, ale také nedostatečná možnost rozvoje po jejím ukončení. Proto plánujte rozvojový plán zaměstnanců již při přípravě adaptačního procesu. V případě, že máte zaveden proces hodnocení v rámci adaptace u nováčků, je velmi efektivní pracovat s individuálními plány rozvoje. Na jejich základě jste schopni připravit rozvojové aktivity "na míru" zaměstnancům po ukončení jejich adaptace. Při přípravě procesu, jeho zavádění do praxe i následném udržování "v chodu" se vyvarujte chaosu. Stejně tak při přípravě navazujících rozvojových aktivit. Snažte se promyslet jednotlivé kroky do detailů a propojit je s ostatními HR procesy ve firmě. Dejte si na všechny fáze čas. Přemýšlejte nad tím, čeho chcete dosáhnout. Zároveň musí být znát, že víte, co děláte, jaký to má smysl a cíl.

Adaptační proces je velmi rozsáhlé a komplexní téma. Prostřednictvím všech tří článků jste získali základní vhled vycházející z mých zkušeností. Přeji vám mnoho úspěchů při realizaci procesu adaptace v praxi.

Předchozí články autorky k tématu adaptace najdete v e-časopise Firemní vzdělávání z února a dubna 2023, viz web firemnivzdelavani.eu/archiv.



TECHNOLOGIE SE ZLEPŠILY, TEĎ JE ŘADA NA MANAŽERECH

V článku představujeme některá klíčová zjištění z výzkumu společnosti LMC, který prováděla v roce 2022 a publikovala letos. Ve výzkumu bylo osloveno 665 českých a 70 slovenských firem z databáze společnosti LMC a Seduo. Celou zprávu najdete [zde](#).

Autorka: Tereza Lipoldová, B2B trainer, Seduo, LMC, tereza.lipoldova@lmc.eu



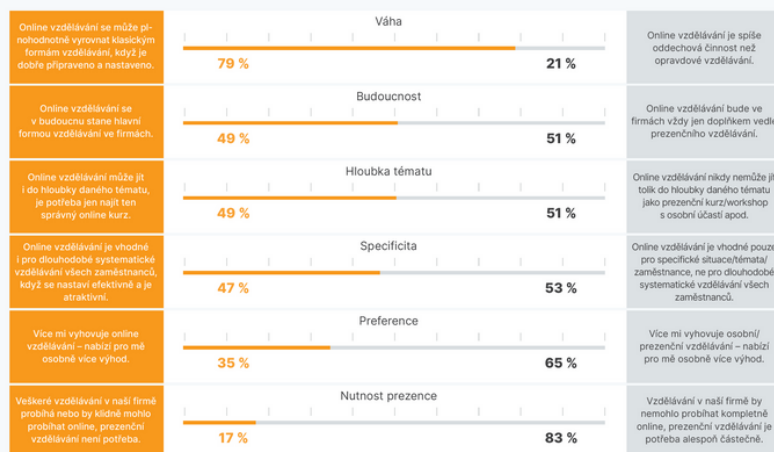
Tereza pomáhá firmám v Česku a na Slovensku správně a efektivně vzdělávat zaměstnance na všech úrovních, ať formou online, tak hybridního vzdělávání. Jejím cílem je změnit přístup k seberozvoji a učení se tak, abychom všichni mohli pracovat dobře, rychle a být spokojení.

O firemním vzdělávání (nad rámec zákonných a povinných školení) se v českých firmách donedávna uvažovalo jako o vzdělávací stravence, která má zaměstnancům posloužit jako příjemný benefit. Osobní rozvoj byl považován za bonus, který si kdokoliv mohl vybrat, když měl chuť. Samozřejmě zdaleka ne všechny organizace nahlížely na rozvoj touto optikou, jde o metaforu, která popisuje, jak měly mnohé firmy nastavený "mindset". Takový přístup k osobnímu rozvoji

už ale nebude ve firmách dlouho životaschopný. Svět se totiž rapidně zrychlil, zdigitalizoval a zautomatizoval. Důsledkem technologického skoku vznikají nové specializace, které na trhu práce chybí a zároveň zanikají profese, které už nejsou potřeba. Tradičně se takové situace řešily nábořem. Nabírat ale brzy nebude koho, protože na trhu práce lidé s požadovanými kvalifikacemi nebudou. Firmám nezbyvá, než se zaměřit na stávající zaměstnance

a pomocí re-skillingu, up-skillingu pokrýt potřeby z vlastních zdrojů. A tak možná přichází období, které bude v učebnicích jednou označováno jako zlatá éra osobního rozvoje. HR specialisty totiž čeká rovnou dvojitá výzva: jak nastartovat manažery, aby byli schopni nabídnout svým lidem vzdělávání, které nejen potřebují, ale budou je i využívat v praxi. A pak také to, jak zajistit, aby doplnění dovedností bylo rychlé a efektivní, nejlépe na jeden klik.

NÁZOR NA ONLINE VZDĚLÁVÁNÍ



INVESTICE ANI CHUŤ NECHYBÍ

A jsou české firmy ochotny do vzdělávání investovat? Data z výzkumu vzdělávací platformy Seduo ukazují že ano. 80 % firem vzdělávání svých zaměstnanců vnímá jako jednu z priorit a dvě třetiny firem upřednostňují tuto investici před ostatními výdaji. V posledních letech roste i obliba nejmladší odnože vzdělávání – online. Mezi lety 2019 až 2022 už tento způsob výuky dokonce dohnal tradiční vzdělávací formy. Firmy si digitalizaci rychle osvojily a online se stal běžnou součástí firemního vzdělávání. 79 % českých firem dnes (o 7 % více než v roce 2019) věří, že dobře připravené online vzdělávání se může plnohodnotně vyrovnat klasickým formám. Polovina firem je navíc přesvědčena, že v budoucnu se online stane hlavní formou vzdělávání.

ZAOSTÁVÁ LIDSKÁ SLOŽKA?

Aby firma dokázala reagovat na poptávku po nových kvalifikacích, nemůže se spoléhat jen na technologie. Ani nejmodernější umělá inteligence nerozumí motivacím a tužbám zaměstnanců. Za jejich kvalifikaci, efektivitu, ale i spokojenost nesou odpovědnost týmoví manažeři. To oni stojí za obrazem vzdělávání v 9 z 10 firem a právě oni mají znát silné a slabé stránky svých lidí.

Týmíldři se proto budou muset vrátit ke kořenům "managování" a kromě zadávání a kontroly úkolů mít dobře zmapovaný tým. Takový, který se bude sám rozvíjet v rámci horizontálního i vertikálního růstu, a firma si tak bude vychovávat vlastní kandidáty. Budou muset pracovat s potenciálem zaměstnanců už od jejich nástupu, budou muset umět identifikovat jejich slabý "spot" (point of need) a ihned poté zajistit řešení.

PRAVIDLO 70:20:10

Základem pro nastavení role týmových manažerů je i iniciativa HR oddělení, která by do nich měla "nahrát" správné zadání. Manažeři pak zavedou v týmu takový způsob myšlení, který jej naučí uplatňovat nové dovednosti v praxi. Měli by mít na paměti "pravidlo 70:20:10", které říká, jakým poměrem lidé získávají nové dovednosti. 70 % se

odehrává v práci, kdy si zaměstnanci zkouší, jak převést nové dovednosti do praxe, 20 % mentoringem, kdy se pracovník učí od kolegy, a jen 10 % prostřednictvím formálního vzdělávání, tedy školením či kurzem.

Příklad za všechny popisuje David Chodúr, Senior Lead Software Engineer ze společnosti LMC. "Pokud týmový manažer zadá úkol perfekcionistovi, dostane sice skvělý výstup, ale o tři dny později. Je to chyba lídra, který nezná svého kolegu, nebo kolegy, který zpracoval úkol, jak nejlépe uměl? Lídr musí vědět, co od kolegů čekat, a dohodnout, aby dělali to, co jim jde. V tomto případě úkoly, které nejsou časově citlivé, ale vyžadují vysokou kvalitu. Pokud to zasahuje do pracovních povinností a nedaří se to sladit s pracovní náplní, je nejlepší se domluvit s kolegou, ať sám navrhne řešení, a pak jej v něm podporovat. Třeba společným výběrem metody spolupráce, kurzu či školení." Správný odhad vlastností členů týmu se nakonec ukáže v celkovém obrazu jako rozhodující faktor. Ne nadarmo celých 48 procent dotázaných firem potvrzuje, že hlavními nositeli firemního vzdělávání jsou právě týmoví manažeři. A aby svoji práci dělali ještě lépe, musí umět přetvořit svůj tým na "kmen" a sami sebe ze šéfů na "lídry". O těch zmiňovaných 10 % formálního vzdělávání se už pak v budoucnu postarají "technologie".

JAK SE VE FIRMÁCH NASTAVUJÍ VZDĚLÁVACÍ PLÁNY?



INDIVIDUÁLNÍ VZDĚLÁVÁNÍ? JDE TO I VE VELKÝCH FIRMÁCH

Jak to udělat, aby vzdělávání nebylo plošné? Jak připravit harmonogram vzdělávacího programu a mít jistotu, že je ušitý na míru? A co můžeme udělat pro to, aby naši kolegové dokázali popsat, co konkrétního jim rozvoj přinesl?

Autorka: Veronika Housková, L&D Manager O2 Czech Republic, veronika.houskova@o2.cz



Veronika Housková, manažerka vzdělávání v O2 Czech Republic, se v oblasti vzdělávání dospělých pohybuje více než 15 let. V současné době se nejvíce věnuje rozvoji talentů a manažerskému rozvoji. V obojím klade důraz na flexibilitu a přizpůsobení potřebám každého účastníka.

Vytvořit a realizovat individuální rozvojový plán pro každého člověka je ve velkých korporacích prakticky nemožné, přesto existují způsoby, jak se tomu můžeme přiblížit.

A tak i ve vodách velkých firem, jako je O2, mohou vznikat programy, které mají velký dopad právě díky jejich individualizaci.

Co mohu už teď prozradit: bez práce to nepůjde. A je to práce delikátní, časově a myšlenkově velice náročná. Určitě vás nepřekvapí, že začíná u analýzy potřeb, kterou nesmíme v žádném případě podcenit. Kvalita

odvedené práce během příprav se nám při realizaci celého programu vrátí mnohonásobně.

ROZVOJ MANAŽERŮ V KONTAKTNÍM CENTRU

Pokud jste byli na červenové konferenci Firemního vzdělávání, už jste o tomto programu slyšeli. Jednalo se o rozvoj dvanácti manažerů z našich kontaktních center. Cílem bylo, aby manažeři dokázali řídit své týmy nejen podle tvrdých cílů, ale i pomocí měkkých nástrojů.

Jak už jsem již uvedla, hodně času

jsme věnovali přípravě. S každým manažerem jsme probrali, co potřebuje, a díky tomu "vydestilovali" čtyři hlavní témata rozvoje, ale také, k našemu překvapení, zjistili, jak zásadně se seniorita a zaměření manažerů odlišují. Jak tedy zajistit, aby byl obsah pro všechny relevantní, a jak ověřit, že to funguje v praxi? Odpovědí byla individuální cesta každého z nich. Každý manažer si vybral za partáka interního trenéra. Důležité bylo, aby mezi nimi fungovala chemie a neměli jsme nečekané překážky hned na začátku.

Program trval pět měsíců. Manažeři i trenéři prošli za tu dobu celkem pěti workshopy s externí lektorkou.

Na konci workshopu se každý manažer dohodl s lektorkou a "svým" interním trenérem, na jakém úkolu bude pracovat, např. v rámci time managementu to mohla být prioritizace, lepší práce s kalendářem anebo třeba delegování.

Dalším krokem byla dohoda s trenérem a nadřízeným, na jakých aktivitách budou manažera stínovat a dávat mu zpětnou vazbu.

Po 14 dnech se uskutečnil tzv. stand-up, který jsme si vypůjčili z agilního řízení a trochu si ho přizpůsobili. Na něm všichni manažeři před ostatními a externí lektorkou v krátkosti popsali, co se jim daří či nedaří a zda mají nějaké překážky v praxi.

Tento moment se ukázal jako jeden z nejdůležitějších. Jeden z manažerů na konci programu prohlásil, že teprve v tuto chvíli pochopil, že to myslíme vážně. Program byl vyhodnocen jako velmi přínosný nejen samotnými manažery a jejich nadřízenými, ale také členy jejich týmů. A pro nás tím jasným ukazatelem bylo snížení fluktuace, která v loňském roce dosáhla historického minima.

25 RŮZNÝCH TALENTŮ

V březnu 2022 jsme zahájili talentový program O2 Heroes, ve kterém se potkalo pětadvacet kolegů zaměřených na inovace.

Program trval necelý rok a podporoval inovativní myšlení, prosazování neotřelých myšlenek do firmy a také networking.

Pro všechny společně byly určeny pouze čtyři workshopy vedené externí společností a také diagnostika. Ostatní program už si mohli talenti poskládat sami. Jak jsme na to šli?

Na začátku jsme se zeptali, co je vlastně jejich cílem, co je zajímavá a kterým směrem se chtějí vydat.

Pro některé to byl posun do manažerské role nebo zlepšení v manažerských dovednostech, pro někoho změna nebo rozšíření stávající agendy a pro jiné prohloubení odbornosti. Podle svého zájmu si mohli vybrat mentora – tím mohl být kdokoliv z firmy. Ukázalo se, že pro talenty bylo velmi obtížné na začátku verbalizovat, co vlastně od budoucnosti čekají, co má být jejich příběh.

Cíl rozvoje, který si definovali na začátku spolu se svým manažerem, mohli v průběhu času změnit, stejně jako mohli změnit nebo přidat ještě

jednoho mentora. Talenti si postupně sami definovali, co všechno by chtěli zařadit do programu, a ukázalo se, že zdaleka nemají takový zájem o externí kurzy jako o interní sdílení. Program jsme tak vedle kurzu na vyjednávání a emoční inteligenci vedenými externisty naplnili především kulatými stoly s vedením O2, sdílením, stínováním a rotacemi mezi samotnými talenty.

Neodmyslitelnou součástí byl samozřejmě také neformální networking po pracovní době. Stejně jako u rozvoje manažerů v kontaktních centrech i v tomto programu se ukázalo, jak důležité je pravidelně ověřovat, že jdeme správným směrem. Vždy po třech měsících jsme se potkali s talentem a jeho nadřízeným a vyhodnotili, jak se mu daří v naplňování jeho cíle a co dalšího pro něj můžeme udělat.

Tato setkání udržovala v aktivitě nejen talenty, ale také jejich manažery. I oni se tak mnohem více zapojovali a dávali nám zpětnou vazbu, jak program na jejich lidi působí.

DOPORUČENÍ NA ZÁVĚR

Nepodceňte přípravu, věnujte čas rozhovoru s každým účastníkem. Možná budete překvapeni, co se dozvíte.

V průběhu programu se pravidelně scházejte, ať víte, jak se jim v rozvoji daří a zda naplňuje očekávání.

Zároveň budou vědět, že to myslíte vážně. Zapojte nadřízené na začátku, v průběhu i na konci. Bez nich to nejde!

Velmi důležité je přistupovat k programům agilně. Nebojte se jednotlivé komponenty změnit i v jejich průběhu. Mimo jiné to ukáže účastníkům, že o ně a dopad školení máte opravdu zájem.



TRANSAKČNÍ ANALÝZA VE VZDĚLÁVÁNÍ

Jedna z úspěšných aplikací psychologického přístupu transakční analýzy je v oblasti vzdělávání. A to nejen jako teorie komunikace s účastníky, ale i jako nastavení vzájemného vztahu a dohody o dalším rozvoji.

Autor: David Kryštof, jednatel, Český institut transakční analýzy, david@institutta.cz

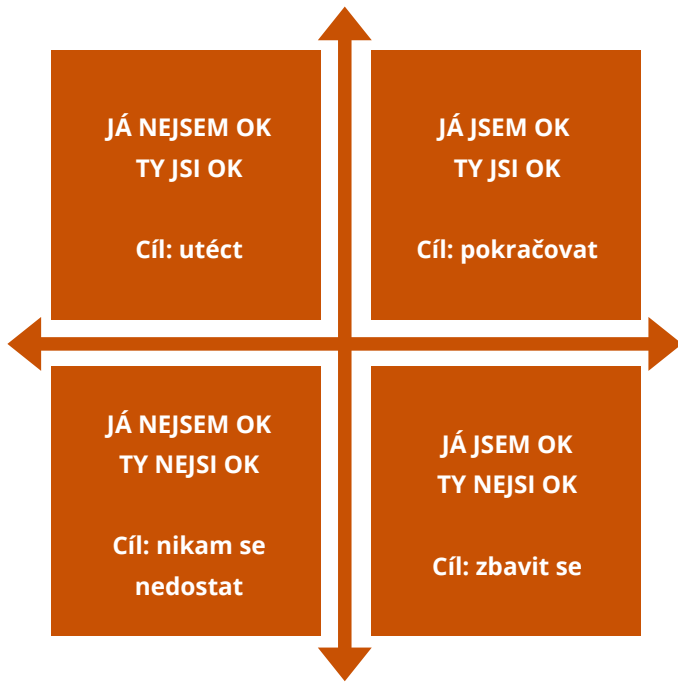


David Kryštof je vystudovaný andragog, pedagog a sociolog specializující se na přístup transakční analýzy. Je certifikovaný profesionální kouč a absolvent tříletého výcviku v transakční analýze a tříletého advanced tréninku v transakční analýze v Německu.

Psychologický přístup transakční analýzy je znám jako terapeutický směr, svoji praktickou aplikaci má již dlouhodobě ale i v oblasti vzdělávání. Transakční analýza zahrnuje řadu teoretických modelů, které jsou nazývány jako koncepty, protože poskytují svobodu s nimi dále pracovat. Zřejmě nejznámějším konceptem je koncept egostavů, který je aplikován jako teorie osobnosti, ale i jako teorie komunikace. Koncept, přezdívaný jako sněhulák, zahrnuje tři stavy ega, a to Rodič, Dospělý

a Dítě. Pokud se těšíte na popis konceptu egostavů, zřejmě vás zklamá (ale nakoukněte do odkazu na konci článku). Můžete se ovšem těšit na praktickou aplikaci konceptu životních pozic, protože tento koncept umožňuje chápat nastavení mysli, mindset, který máme nejen jako lektori, ale i jako lidé obecně. Koncept životních pozic dle autora transakční analýzy Erica Berneho je založen na tom, že každý z nás si na základě svých dřívějších zkušeností, především z raného dětství,

vytváříme základní představy o sobě samých a o druhých lidech. Z těchto představ následně vyplývá celkový pocit vlastní hodnoty a vnímání hodnoty druhých lidí. Tím si budujeme vztah sami k sobě a k druhým lidem. Koncept nezahrnuje vnímání druhých lidí podle toho, jací druzí jsou, ale jaké my je vnímáme. I člověka, se kterým nesouhlasíme, případně člověka, který dělá něco, s čím my vnitřně nesouhlasíme, můžeme respektovat a brát ho jako rovnocenného člověka.



Vnímání sama sebe na škále Já jsem OK – Já nejsem OK můžeme považovat za vlastní vnímání zdravého sebevědomí. Vnímání druhých lidí na škále Ty jsi OK – Ty nejsi OK můžeme sledovat na základě respektu či despektu k druhým lidem. Jednotlivé pozice jsou výrazně ovlivněny jednotlivými situacemi, člověk ovšem má tendenci tíhnout k jedné životní pozici, která je pro něj charakteristická.

Životní pozice Já jsem OK – Ty jsi OK představuje tzv. zdravou životní pozici. Cílem jednání z toho kvadrantu je vytvořit prostředí pro pokračování, a to nejen v komunikaci, ale i ve spolupráci obecně. O tomto kvadrantu můžeme hovořit jako o naučeném, protože představuje asertivní způsob chování a jednání.

Pozice Já jsem OK – Ty nejsi OK je charakteristická tím, že cílem takového jednání je, že druhého člověka se chceme zbavit. Dáváme mu najevo, že ho nerespektujeme. Takový projev může být jak agresivní, tak přehnaně milý. V angličtině se používá hezký pojem – *smother mother*, který lze volně přeložit jako dusící matka. Tedy matka, která tak zbožňuje vlastní dítě,

v této životní pozici nevěří v sama sebe, hodnotu a určitou důležitost ovšem přikládá druhým lidem. Takový člověk působí dojmem, že má nízké sebevědomí a jakékoliv interakci se chce raději vyhnout.

Pozice Já nejsem OK – Ty nejsi OK sleduje cíl nikam se nedostat. Člověk v takovém kvadrantu neprojevuje ani zdravé sebevědomí, ani nepřikládá hodnotu druhým lidem. V podstatě je takovému člověku všechno jedno. Pro praktickou aplikaci si můžete u sebe uvědomit, do jaké životní pozice byste se dostali vy sami v situaci, když

až by ho láskou zabila. V lektorské a pracovní oblasti to můžeme sledovat v situacích, kdy to např. buď lektor, nebo vedoucí pracovník se svými zaměstnanci myslí dobře a některá rozhodnutí či činnosti dělá za ně.

Pozice Já nejsem OK – Ty jsi OK sleduje základní cíl, a to utéct. Člověk

by vám volala asistentka od CEO, že pan ředitel je velmi rozhořčen a že k němu máte okamžitě přijít, protože jste udělal/a nějakou chybu. Někdo by například reagoval větou: *"Co ten (doplňte si vulgární slovo dle libosti) zase chce?!"*, jiný by smutně konstatoval: *"Jejda, co jsem zase udělal špatně, proč zase já, dneska fakt nemám svůj den..."* Další by mohl reagovat větou: *"To je jedno, se vyřve, třeba mu přitom nepraskne žilka a pak si oba půjdeme po svém."* No a nebo: *"Nastala nějaká situace, je to prostě realita, tak to spolu probereme a nastavíme, jak to uděláme do budoucna."* Pokud byste autenticky reagovali posledním způsobem, tak vám upřímně ze srdce gratuluji. Pokud jste dočetli až sem, možná vám hlavou běží myšlenka, jak docílit své životní pozice Já jsem OK – Ty jsi OK. Jednoduchý návod na tuto zdravou pozici ovšem neexistuje, člověk se ji musí postupně učit. Schválně píšu učit, ne naučit, protože si myslím, že člověk má celý život co dělat.

Pro zájemce o téma doporučuji knihu **Taktika transakční analýzy** od Rosemary Napper a Trudi Newton (Grada Publishing). V angličtině vyšla **Transactional Analysis for Trainers** od Julie Hay (Sherwood Publishing).



LEARNING? TECHNOLOGIES!

Na Learning Technologies do Londýna se sjíždí více než 10 000 nadšenců do vzdělávacích inovací. Autoři tohoto článku byli mezi nimi a snažili se rozkrájet a navštívit všech 200 stánků a stejný počet seminářů, které probíhají na 14 místech současně. Které trendy zaznamenali?

Autoři: Václav Formánek a Honza Složil, vaclav.formanek@educasoft.cz, slozil@santiax.cz

H: Jaké byly podle Tebe hlavní trendy na Learning Technologies?

*V: Já jsem si tuhle otázku také kladl. Protože jsem ji nechtěl zodpovídat jen na základě svých dojmů, tak jsme udělali analýzu četnosti jednotlivých pojmů v názvech seminářů... a vyšel nám tento slovní mrak (viz vpravo).
H: Koukám, že AI vede. Další témata byla Impact, Skills a Culture?
V: Přesně tak. Nejčastěji se v názvech vyskytovala AI. Pojdme začít od ní.*

TREND 1: AI

H: Přišlo mi, že AI byla na LT všude...

V: To mně taky. Občas jsem měl dojem, že je v některých nástrojích nebo systémech použita trochu na sílu, protože AI dnes musí být ve všem... V několika případech mi ale to využití přišlo super.

H: Kde třeba?

V: Třeba u Simpleshow. To je nástroj pro generování animovaných videí na základě textových podkladů. AI z textu vybere klíčové pojmy a pro ně najde ve své knihovně vhodné ilustrace. Potom pomocí text-to-speech technologie video rozmluví a jednotlivé objekty do něj načasuje. Výsledek vypadal moc pěkně.

H: Skvělé. Něco podobného jsem si před pár měsíci zkoušel, ale přišlo mi to řešení na půl cesty. Tady to nebylo?

V: Tohle řešení bylo skvělé. Ale pro většinu smrtelníků bude háček v ceně. Pro plné využití potřebuješ verzi za 6 000 dolarů ročně.

H: Aha! Snad jdeme raději k dalšímu trendu.

TREND 2: SKILLS

H: Stává se Ti, že dostaneš zadání na e-learning, který má měnit dovednost?

V: Málodky, ale výjimky existují.

H: My to máme stejně. Proto mě v Londýně dostaly různé příklady rozvoje podle dovedností.

1. level je jednoduchý: každému školení, videu, podcastu i PDFku přiřadíš tag. "Komunikace", "námitky", "diagnostika", "soustruh".

Zaměstnanec s manažerem identifikuje dovednost, která chybí k dobrému pracovnímu výkonu a podle ní hledá vhodné vzdělávání.

Ve 2. levelu už AI sama prochází vzdělávací obsah a "taguje" ho, což



šetří práci vzdělávačům. 3. level spočívá v tom, že LMS/LXP, viděl jsem to u Fuse Universal, už samo nabízí vzdělávání na základě požadovaných dovedností, absolvovaných kurzů nebo třeba osobnostního testu. Takové cílené vzdělávání má násobně vyšší dopad na výsledky, to jsem byl unesený.

V: Dopad do výsledků... To nám hezky otvírá další trend.

TREND 3: IMPACT

V: Hodně mě potěšilo, jak velkým tématem byl impact (dopad) a kolikrát se v seminářích objevilo slovo business. Zjišťování dopadu

vzdělávání na byznysové výsledky je "na západě" zjevně velké téma.

H: Větší než u nás?

V: To určitě. Může to být i tím, že u nás není takový důraz na to, aby se vliv vzdělávacích projektů na klíčové firemní metriky vůbec nějak měřil.

A tak tu příliš nevznikají case studies, na kterých by se dalo ukázat, že se dobré vzdělávací projekty firmám vyplácí.

H: A setkal ses s nějakou takovou case study na LT?

V: Například Thomas Niven představoval na svém semináři vzdělávací program, který jeho firma vytvářela pro prodejce praček. Absolventi programu dosahovali nárůstu tržeb o 26 %. To mě zaujalo natolik, že mu budu psát o podrobnosti.

TREND 4: CULTURE

V: Hodně seminářů bylo zaměřených na zaměstnance a kulturu..

H: Vzdělávací kultura mi občas přijde jako novodobý "buzzword". Ale tam, kde funguje, je to vidět. V Londýně se prezentoval britský řetězec optik a sluchadel, kterému se povedlo značně zvýšit firemní vzdělávací kulturu a angažovanost. Dosáhli toho centralizací HR marketingu, nákupu, vzdělávacího názvosloví a kategorií v LMS. Naopak decentralizovali data (tak, aby každý manažer nebo lídr projektu viděl výsledky vzdělávání) a tvorbu obsahu.

V: Jasně, ukázali všem, jak se to má dělat a jak to pojmenovat, a nechali tvorbu vzdělávání na zaměstnancích?

H: Přesně tak.

V: A nebáli se...

H: ...toho, že budou zaměstnanci tvořit kraviny? Neřešili to. Kraviny se samy odfiltrují tím, že je zaměstnanci označí jako nepřínosné.

V: Taky řešení...

H: Tak příští rok zase na Learning Technologies?

V: Jasně! Doufám, že nás z Česka a Slovenska pojede co nejvíc.

O LEARNING TECHNOLOGIES

Letošní konference a veletrh se konaly v londýnském výstavním centru ExCeL London 3.–4. 5. 2023. Kromě konference bylo možné navštívit bezplatné semináře a tzv. Bitesize Learning Zones, které nabídly širokou škálu témat. Klíčovým tématem bylo měření učení, na které se zaměřilo i mnoho vystavovatelů. Zatímco význam učení a rozvoje a požadavky na něj jsou vysoké, finanční tlak na rozpočty na učení byly evidentní.

Příští ročník se uskuteční ve dnech 17.–18. 4. 2024, detaily na webu www.learningtechnologies.co.uk.



PODCAST NELIDSKÉ ZDROJE

José Kadlec a Matěj Matolín jsou významné osobnosti české recruitment scény. Moderátory podcastu se stali v listopadu 2018, kdy ještě neměli ani vymyšlený jeho název. Od té doby natočili 77 epizod podcastu Nelidské zdroje.

Autorka: Olga Běhounková, odborná asistentka FF UK, olga.behounkova@ff.cuni.cz

Posлуhači se mohou těšit na novinky z nábora, sourcingu a moderního personálního řízení. Cílem každé epizody je představit aktuální trend nebo problém, a to nejen z oblasti recruitmentu, ale postihují i firemní vzdělávání.

Cílem podcastů je zvát si nejrůznější hosty z praxe a s posluchači sdílet jejich zkušenosti a dozvědět se, čím se zabývají, co nyní řeší a jakým způsobem výzvy či problémy zvládají. Epizody moderátoři začínají novinkami z oboru a poté dávají prostor hostovi. Jejich délka se pohybuje mezi 40 až 60 minutami. Ze všech vám představíme ty, které se nejvíce dotýkají firemního vzdělávání. Podcast č. 40 je věnován **Budoucnosti práce a vzdělávání**. Jeho hostem je Diana Rádl Rogerová, ředitelka společnosti Deloitte. Hovoří o stále velmi diskutovaném re-skillingu zaměstnanců, e-learningu, leadershipu budoucnosti a zda je stále atraktivní pracovat v Deloitte.

Podcast č. 41 řeší téma **Digitalizace firem a technologie v HR** a jeho hostem je Filip Dřímalka z Digiskills, který radí, jak dostat technologie do firem, co udělat pro digitalizaci HR a nabízí tipy na appky pro osobní produktivitu.

Podcast č. 53 je o **Duševním zdraví v práci** a moderátoři hovoří s Olgou Zimmermann, firemní psycholožkou, o tom, jak ve firmě nastavit well-being a jak nevyhořet v práci.

Podcast č. 61 je o **Gamifikaci** a čím se může HR inspirovat od drogových kartelů s Petrem Pouchlým-Jezevcem z Court of Moravia. Povídají si o implementaci gamifikačních principů v HR a ve firmách.

Hostem podcastu č. 76 je Sara Polak, archeoložka umělé inteligence, a tématem je **V čem nám AI ulehčí práci?** Jak a kde se vzdělávat v umělé inteligenci? A proč AI nerozezná Mišpulína od Bobíka? Pusťte si například tento díl podcastu a dozvíte se to!

Podcast je k dispozici na Spotify, Apple Podcasts, Google Podcasts či ceskepodcasty.cz/podcasty/nelidske-zdroje.

Naše hodnocení: ★★★★★



FranklinCovey Impact Platform

Vzdělávací platforma se skutečným dopadem na chování lidí napříč organizací

- Prvotřídní obsah ve flexibilních formátech
- Inovativní technologie pro jednoduché studium i správu a sledování pokroků

Nahlédněte ve **videu** nebo na **on-line představení 13. 9. v 10:00**
www.franklincovey.cz/impact-platform



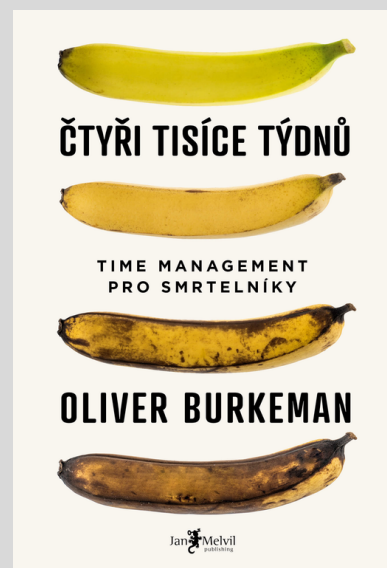
ČTYŘI TISÍCE TÝDNŮ. TIME MANAGEMENT PRO SMRTELNÍKY

Název knihy postihuje průměrnou délku dožití člověka na tomto světě. Lidský život je z tohoto pohledu absurdně, hrozivě krátký. A čím jsme starší, tím rychleji nám týdny utíkají. Autor v knize objevuje pabeskuující možnosti, jak náš vyměřený čas prožít co nejlépe.

Autorka: Olga Běhounková, odborná asistentka, FF UK, olga.behounkova@ff.cuni.cz

Knihy vyšla v minulém roce a hodně se o ní mluvilo, proto vám ji dnes představujeme. I těm z vás, kteří jste ji i přes své předsevzetí si ji přečíst ještě do ruky nevzali, protože jste neměli čas. To je opravdu škoda. Oliver Burkeman ji napsal s přesvědčením, že time management v podobě, v jaké ho známe, zoufale selhává a my bychom měli přestat předstírat, že tomu tak není. "Produktivita je past. Zvyšování efektivity v důsledku způsobí, že se víc honíme, snaha mít čistý stůl vede jen k tomu, že se znovu zaplní ještě rychleji." (s. 20) Radí, abychom se smířili s tím, že nikdy nepřijde den, kdy budeme mít vše pod kontrolou. "A víte co? To je naprosto vynikající zpráva." (s. 21) V knize je mnoho originálních postřehů z klasické literatury i psychologických výzkumů. Je napsána s pochopením a výzvou, abychom se smířili s tím, že nelze stihnout všechno. Radí zpomalit a být trpělivější. Je rozdělena na dvě části. I. část: VOLBA VOLIT řeší témata spojená s přijetím limitů ve vztahu k času s cílem přijmout je, nikoliv je odmítat. Neupřednostňujeme budoucí výhody před dnešními potěšením a limitujeme pocit "neradostné naléhavosti", že bychom toho měli zvládnout víc. Pokusy ovládnout svůj čas vedou většinou k tomu, že nakonec čas bude ovládat nás. (s. 33) Burkeman přiznává, že nezná žádnou metodu time managementu, která by byla tak účinná jako schopnost

přijmout věci takové, jaké jsou. (s. 38) Hovoří o pasti efektivity a radí upustit od cíle mít vše hotovo a zaměřit se na pár věcí, které však za to stojí. (s. 48) Jako příklady uvádí "Sisyfovu" e-mailovou schránku (na jejíž dno se snažíme neúspěšně dostat, ačkoliv výsledkem jsou další příchozí zprávy) nebo nekonečný seznam zážitků, který svět nabízí (splníme-li si jich pár, nebudou nám stačit, ale uvážneme v pasti efektivity dalších zážitků, které bychom mohli/měli zažít). Až zjistíme, že dnes už jen být naživu znamená mít pocit, že "nestíháme". Je to otázka kvantity? Máme toho moc? Moc (ne)mocí, emocí, informací? Snažíme se zvládat ještě více? To vede k paradoxnímu výsledku, že na konci toho máme ještě více a negativně se to odráží na kvalitě. Autor radí zaměřit se na protidovednost, tedy místo snahy o větší produktivitu v sobě zkusit najít sílu těmto tlakům vzdorovat a žít s tím, že nelze mít vše pod kontrolou. (s. 53) Apeluje na schopnost snížit "vlastní latku" a odmítnat vábení nekonečného množství lepších alternativ. (s. 83) Snaha o co nejvyšší efektivity je spíše zdrojem úzkosti, ne jejich řešením. II. část: MIMO KONTROLU analyzuje, že čas nikdy skutečně nemáme a představuje Hofstadterův zákon, který tvrdí, že každý úkol vždy trvá déle, než očekáváme. (s. 107) Burkeman radí nemít nerealistický optimismus při plánování a přijmout vlastní časové limity. Budoucností si nemůžeme být



nikdy jistí a jedinou jistotou je změna. (s. 110) Může se stát cokoliv. Lidskou nemocí je snaha ovládnout čas, a proto s ním tolik zápasíme – jsme však odsouzeni k prohře. Budme trpělivější, občas zpomalme a nemějme na sebe přehnaná očekávání. V příloze naleznete 10 tipů, jak se smířit se svou konečností, např. soustředit se na to, co jsme již zvládli, nejen na to, co zbývá, a praktikovat nicnedělání. Na závěr uvádíme úvodní citát k zamyšlení: "To úplně poslední, za co cítíme vděk, přece je, že vůbec jsme. Víte, nemuseli jste tady být. ...Ale jste." Douglas Harding

Burkeman, Oliver. Čtyři tisíce týdnů. Time management pro smrtelníky. Jan Melvil Publishing, 2022.

NOVINKY Z HRNEWS.CZ

Firmy budou úspěšné jen tehdy, pokud nebudou podceňovat dlouhodobý pohled



Nadčasové principy leadershipu a zákonitosti udržitelného růstu jsou hlavní témata nadcházející konference Bez bolesti není růstu, kterou pořádá společnost FranklinCovey. Jejího majitele Tomáše Kopeckého jsme se

zeptali také na jeho pohled na leadership, jak firma ustála nedávné krize a zda si z nich odnesla něco pozitivního.

Benefity hrají na dnešním pracovním trhu obrovskou roli



Fakultní nemocnici Bulovka v současné době čítá téměř 3 500 zaměstnanců, obsluhuje 20 oddělení a patří mezi jednu z nejvytíženějších nemocnic v Praze i celé ČR. O specifikách práce v tomto zdravotnickém gigantu jsme mluvili s personálním náměstkem Ing. Miloslavem Vránou.

Desatero, jak si udržet práci a nedostat výpověď



Přestože ztráta zaměstnání nedefinuje, kdo jsme, je naprosto jasné, že se tomuto zážitku všichni s pokorou a rádi vyhneme. Mnohdy jsou důvody výpovědi mimo naši kontrolu. Zaměstnavatel zruší segment, kde zrovna pracujeme, řeší

úspory, prodává nebo slučuje firmy atd. Jenže existují i důvody, za které si bohužel neseme plnou zodpovědnost my. Jak si tedy práci udržet?

Tyto a další články najdete na www.hrnews.cz

KNIŽNÍ TIPY GRADY

Sylvia Löhken
Trénink komunikace pro introverty

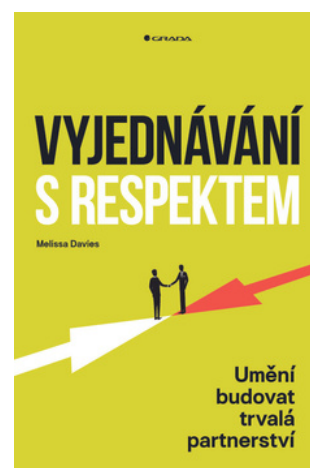


Jak najít ta správná slova

GRADA

Díky této knížce budete lépe zvládat situace, které jsou pro vás jako pro introverta nepříjemné nebo problematické. Autorka, odbornice na introvertní a extrovertní komunikaci, se s vámi podělí o mnohé tipy, abyste v klidu a s přehledem dosáhli svých cílů, a to v souladu s vaší osobností.

Efektivní vyjednávání vede ke stabilním partnerstvím, pomáhá všem stranám dosáhnout vyšších cílů, než k jakým by dospěly samostatně, a umožňuje organizacím vyhnout se nákladným konfliktům. Poznejte účinnou metodu vyjednávání, kterou lze uplatnit při osobních setkáních i virtuálních jednáních a která přináší trvalé dohody.



Vadí vám konflikty? Neradi se hádáte? Raději ustoupíte nebo se nejlépe do konfliktu vůbec nezapojíte? Ve výsledku to může mít škodlivější dopad než se občas pohádat. Většina lidí považuje konflikt za špatnou věc, které je nejlepší se za každou cenu vyhnout, ve skutečnosti je ale zdravý způsob přijetí konfliktu jedním ze zásadních faktorů úspěchu.

Více informací a objednávky na www.grada.cz