

PROSINEC 2023

Firční VZDĚLÁVÁNÍ

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


EDUCITY
www.educity.cz
PARTNER ČÍSLA

CO JE
SLOW LEARNING

AI: JAK BÝT EFEKTIVNĚJŠÍ
A NEPŘIJÍT O ROZUM

ROZHOVOR
S KRISTÝNOU BALTROCK

ROK 2024 BUDE PLNÝ VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT

Na rok 2024 jsme připravili celou řadu novinek, o některých jste už možná slyšeli na našich sociálních sítích. Představíme vám je stručně i v tomto úvodníku. Kromě dvou konferencí a jedné showcase vás čekají i dva zbrusu nové kurzy pro L&D a lektory. A také zkoušky podle Národní soustavy kvalifikací. Je toho opravdu mnoho!

KONFERENCE MĚNÍ NÁZEV A PŘIDÁVÁ NOVÉ MÍSTO

V roce 2024 jsme se rozhodli uspořádat konference hned na dvou místech – nově **5. 6. 2024 v Bratislavě v Clarion Congress Hotelu** a tradičně **19. 6. 2024 v Praze v KC GreenPoint**. Proto jsme také přistoupili ke změně názvu na "mezinárodní" LEARN & DEV namísto dřívějšího pojmenování "Konference Firemní vzdělávání".

Podrobný program sice teprve připravujeme, spustili jsme však první kolo registrace na obě akce za nejvýhodnější cenu EARLY BIRDS, a to až do konce roku 2023!

Info o konferenci



SAVE THE DATE: SHOWCASE LEARN & TECH 2024

Showcase technologií ve firemním vzdělávání se uskuteční v Praze 19. 9. 2024, nově v příjemných a kapacitních prostorech Wellness Hotelu Step ****. Přihlašování sice spustíme až v dubnu 2024, termín si však do svých diářů můžete poznačit už nyní.

Info o showcase



KURZ L&D BASICS: OD ZÁKLADŮ K PROFESIONALITĚ

Základní kurz pro všechny, kteří pracují v oblasti rozvoje a vzdělávání pracovníků. Je určen pro L&D manažery i specialisty. Kurz jsme připravili v prezenční formě kombinující praktické prezenční dny s dalšími bonusy. Celkem vás čeká 25 vyučovacích hodin v 5 dnech a na závěr společná večeře.

KURZ LEKTOR/LEKTORKA DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

Základní kurz pro interní lektory firem a podniků i externí lektory. Kurz jsme připravili v blended formě kombinující praktické prezenční dny s online výukou doplněné dalšími úkoly. Celkem vás čeká 40 vyučovacích hodin v 7 dnech.

Nabídka kurzů



ZKOUŠKY Z PROFESNÍCH KVALIFIKACÍ

Aktuálně máme autorizace pro zkoušky Lektor/lektorka dalšího vzdělávání a Manažer/manažerka dalšího vzdělávání.

Nabídka zkoušek



**FIREMNÍ
VZDĚLÁVÁNÍ**

KURZY PRO L&D FIREM A PODNIKŮ

BUDUJTE S NÁMI PROFESIONÁLNÍ L&D TÝM

firemnivzdelavani.eu/kurzy

NOVINKA

Elektronický dvouměsíčník Firemní vzdělávání
ISSN 2533-6479

Ročník 7., číslo 6, datum vydání prosinec 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 Puhalová, jazyková úprava: Mgr. Petra Novotná

Objednávky předplatného: www.firemnivzdelavani.eu

Zdarma

PŘÍSTUP KE VZDĚLÁVÁNÍ JE PRO ZAMĚSTNANCE JEDNOU Z PRIORITY

Jakou roli mají hodnoty a etické podnikání v nadnárodní stavební firmě? Co je inkluzivní leadership? Jak přetavit globální kompetenční model z "nutného zla" na funkční nástroj? A jak mohou nástroje AI pomáhat i v konzervativní společnosti?

Autorka: Olga Běhounková



Kristýna Baltrock se firemnímu vzdělávání věnuje posledních 9 let a aktuálně působí na pozici Head of Talent, Learning & Development ve společnosti Skanska Central Europe. Mimo vzdělávací a rozvojové aktivity má na starost i oblasti diversity a inkluze.

Kristýno, jak dlouho již působíš v oblasti rozvoje a vzdělávání?

Vystudovala jsem obor mezinárodní vztahy a evropská studia a již během studií jsem obdržela nabídku na brigádu v oddělení HR a rozhodla jsem se to zkusit. Do oblasti rozvoje a vzdělávání jsem se tak dostala náhodou před devíti lety, když jsem přijala nabídku pracovat na pozici L&D specialistky, a už ji neopustila.

Jaké dovednosti a zkušenosti Tě dovedly na současnou pozici?

Na mé profesní cestě mi pomohlo, že jsem začínala v oblasti L&D od nuly a musela jsem se vše učit krok za krokem bez teoretických znalostí a praktických zkušeností. Vždy jsem ve své kariéře kladla velký důraz na propojení s celkovou strategií společnosti a s businesssem. S tím souvisí i to, že v rámci L&D musíme chápat, kam firma směřuje, a dostávat veškeré informace. Proto je pro mě důležité pečovat o networking. Nezapomínám ani na svůj vlastní rozvoj a sleduji aktuální trendy.

Jaké překážky musíš nejčastěji ze své pozice řešit?

Z našeho zaměstnaneckého průzkumu dlouhodobě vychází, že přístup společnosti k firemnímu vzdělávání je pro zaměstnance jednou z priorit a stále je co zlepšovat. Přímých poptávek z jejich strany však mnoho není. Proto se snažíme šířit povědomí o tom, aby každý z nás nesl zodpovědnost za svůj rozvoj a nebylo to něco, co se děje automaticky. Zároveň ve Skanska využíváme rozvojový model 70:20:10. Snažíme

se i vysvětlovat, že rozvoj nutně nemusí znamenat pouze tradiční kurzy.

Co zajímavého nyní řešíš ve své pozici šéfkvy vzdělávání společnosti Skanska pro střední Evropu?

V nadcházejících měsících nás čeká implementace nového ERP systému, kterou připravujeme pro 5 zemí naší obchodní jednotky a která ovlivní způsob práce většiny kolegů. Proto se jako firma připravujeme na tuto změnu nejen po technické stránce, ale musíme připravit i kolegyně a kolegy, aby zvládli ze dne na den přeskóčit z jednoho systému do druhého bez větších obtíží. V rámci L&D jsme nyní hodně orientovaní na řízení změn podpořených přípravou vzdělávacích aktivit šitých na míru této oblasti. Dlouhodobě se, v souladu s naší celosvětovou strategií, soustředíme také na oblast etického podnikání. Proto i všichni naši zaměstnanci jsou pravidelně školeni. V rámci leadershipu se více zaměřujeme na inkluzivní leadership a všechny přínosy, které z něj plynou.

Co znamená inkluzivní leadership?

Inkluzivní leadership je novinkou v tématech našich rozvojových kurzů, spoluvytváří konkurenční výhodu jak na trhu práce, tak především z hlediska výkonnosti firmy jako takové. Je to styl vedení, který dbá na to, aby všichni byli posuzováni na základě svých kompetencí a dovedností, a klade důraz na vytváření takového prostředí, ve kterém jsou všichni členové týmu respektováni, hodnoceni a začleňováni do rozhodovacích procesů. Tento přístup zdůrazňuje diverzitu a inkluzi s cílem zajistit, aby různorodé perspektivy, dovednosti a zkušenosti byly respektovány a využívány k dosažení společných cílů. Inkluzivní leadership klade důraz především na



otevřenou komunikaci, podporu inovací a schopnost efektivně pracovat s různorodými skupinami lidí.

Jaké další možnosti rozvoje kromě leadershipu mohou vaši zaměstnanci využít?

Kromě klasických zákonných a povinných školení, která jsou dána legislativou, nabízíme rozvojové programy pro talenty, a to jak na globální, tak také na lokální úrovni. Pozornost dále věnujeme rozvoji nových manažerů a velmi oblíbený je interní mentoringový program, který není zaměřen pouze na manažerské dovednosti, ale i na "knowledge sharing" – předávání a sdílení znalostí našich zkušenějších kolegů juniorním pracovníkům. V rámci L&D každoročně systémově realizujeme roční plán rozvoje a vzdělávání, v rámci kterého ve spolupráci

s managementem společnosti plánujeme vzdělávací aktivity napojené na naši obchodní strategii.

V čem jsou zaměstnanci ve stavebnictví z pohledu L&D specifičtí?

Stavebnictví je všeobecně velmi konzervativní prostředí, což samozřejmě platí i v přístupu ke vzdělávání. Mnohdy slyšíme názor "dělám to takhle už 30 let, tak nevím, proč bych to měl začít dělat jinak". Na druhou stranu si myslím, že hlavně trh nás nutí tyto názory měnit a přerátovat, protože absolventy škol už mnohem víc lákají témata jako udržitelnost a inovace.

Pokud vím, ve Skanska věnujete velkou pozornost oblasti hodnot napříč celou společností. Původní model jste změnilí a zjednodušili...



Ano, u nás máme globální kompetenční model. Ten původní byl poměrně komplikovaný a naši kolegové jej často nedokázali správně využít. Bylo to pro mnoho kolegů "nutné zlo" jej jednou ročně vyplnit v rámci procesu ročního hodnocení. Proto jsme se rozhodli jej aktualizovat a vzhledem k tomu, že si za našimi hodnotami stojíme a snažíme se je využívat v rámci každodenní práce, tak jsme kompetenční model pod názvem "Žijeme naše hodnoty" postavili právě na nich.

Pro koho je určen?

Pro všechny naše zaměstnance. Kompetenční model sděluje, jakým způsobem by podle očekávání firmy měli jednat a chovat se. Jsou to pro nás základní stavební kameny hodnotově založené firemní kultury, kterou chceme mít a která nám pomůže naplnit naši strategii. Vedoucí zaměstnanci mají kromě kompetencí určených pro všechny zaměstnance i další, které se týkají očekávaného chování a vyplývají z jejich manažerské role. Zároveň jsme při implementaci kladli důraz na propojení s dalšími HR procesy, aby kompetenční model nebyl uplatněn jen u hodnocení zaměstnanců, ale abychom jej využívali i v dalších personálních činnostech, tedy při výběru nových pracovníků, plánování jejich rozvoje, talent managementu atd.

A od hodnot ke skloňovanému tématu letošního roku, tedy AI. Ta se spolu s automatizací rozšiřuje do všech oborů. Jaké technologické trendy využíváte ve Skanska?

Vyvinuli jsme vlastní interní ChatGPT, který plánujeme během několika týdnů začít používat napříč celou firmou. Především v interní komunikaci, při sdílení odborných znalostí,

a určitě i v HR tak budeme moci užívat výhod AI bez obav o únik dat. V práci používáme externí AI nástroje, jde ale zatím o pomůcky, nikoli strategickou součást core businessu. Stále jsme stavební, nikoli technologická firma, proto chceme být dokonalí v tom, co umíme nejlépe.

Co Ty a AI, jak se v této oblasti rozvíjíš, resp. v čem Ti pomáhá?

K AI přistupuji s velkým respektem a zároveň sebevědomím – nechám si od veřejně dostupných nástrojů často poradit i pomoci, ale vím, že za výsledek odpovídám jen já. Např. když potřebuji poradit vzorec v excelu, udělat korekturu textu, základní překlady souborů či sumáře informací, je to skvělý pomocník. Ale stále musím hlídat optimální model fungování a "důvěry", takže i zde se zde řídím více než jinde heslem důvěřuj, ale prověřuj.

Jak na hybridní výuku?

MÁTE ČÁST TÝMU NA PRACOVÍŠTI A ČÁST MIMO NĚJ A PŘESTO TÝM POTŘEBUJETE ROZVÍJET A VZDĚLÁVAT SPOLEČNĚ? ŘEŠENÍM MŮŽE BÝT HYBRIDNÍ VÝUKA, KDY ČÁST TÝMU JE PŘI VÝUCE V UČEBNĚ (ONSITE) A ČÁST V ONLINE PROSTŘEDÍ.

Není hybrid jako hybrid

Pozor na pojmy! Někdy se jako hybrid learning označuje i kombinace online či prezenčního vzdělávání se samostatným studiem či kombinace e-learningu s předchozí/následnou prezenční výukou (někdy jako blended learning).



Spolehlivé nástroje jsou základ

- kvalitní kamera, ozvučení v učebně
- více monitorů
- stabilní internet
- mikrofony pro onsite účastníky
- obvyklá, vyhovující platforma (MS Teams, Zoom apod.)



Propojování onsite a online

- všichni mohou kooperovat v online
- materiály jsou nasdíleny předem
- lektor věnuje pozornost oběma skupinám stejně
- zvažte možnost asistenta



Tipy pro hybridní výuku

- mějte nachystaná "instantní řešení"
- nepoužívejte víc než 2-3 aplikace
- problémy pojmenujte a řešte
- zvažte funkčnost aktivního/pasivního módu



Autoři: Jan Kříž
a Miroslava Dvořáková

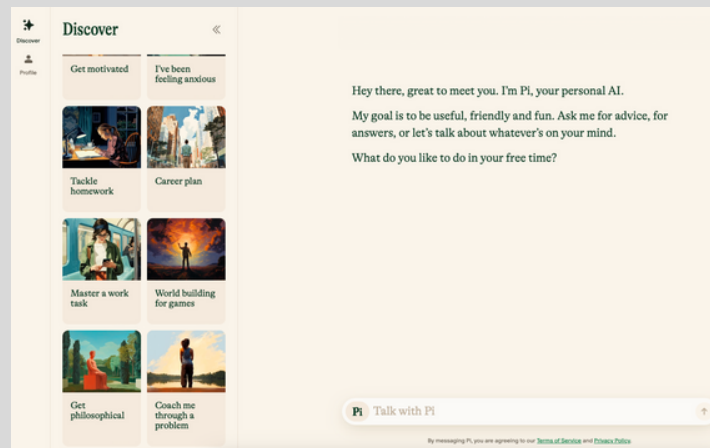
firemnivzdelavani.eu

APLIKACE PRO VÁS: PI

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

Vzdělávací technologie zažívají díky AI zlaté časy. Odhaduje se, že denně vznikají stovky nových aplikací a řešení. Vzhledem k rychlému vývoji AI ale také brzo zanikají. Trendem však je využívání konverzace/dialogu k učení. Pro lidi jde o velmi přirozený způsob, který spolu s výkonem a sofistikovaností AI přináší nové nečekané možnosti. Přesouvá totiž učení z monologu online kurzů do podoby dialogu. A tak se většina z nás učí mnohem lépe.

Aplikace Pi patří do kategorie interaktivní AI, tedy AI trénované především na konverzaci a reakcích na podněty uživatelů. Na rozdíl od ChatGPT, který je orientován na poskytování informací a faktů, Pi používá postupy, které známe z koučování, poradenství a terapie. V praxi to vypadá tak, že Pi vás nechá mluvit/psát a zřejmě se vás pokusí přimět, abyste si na otázku odpověděli sami, případně si uvědomili, proč se na ni ptáte. Pi si navíc dobře pamatuje vaše předchozí diskuze a umí vám tu a tam něco připomenout. Občas se objeví vtipná reakce, aplikace dokonce používá i emotikony. Pi je totiž trénovaná na skutečných lidských konverzacích a je to znát. Konverzace není znepokojivá, ale naopak velmi příjemná. Pro ještě lepší výsledky jsou v aplikaci předpřipravena i specifická konverzační témata, jako jsou Chcete se naučit něco nového, Kariérní plány, Brainstorming. Jedinou nevýhodou momentálně je, že Pi konverzuje pouze anglicky. Každopádně velmi doporučujeme vyzkoušet.



<https://pi.ai>

Naše hodnocení: ★★★★★

GPTS

OpenAI a jejich ChatGPT jsou v současnosti synonymem AI. Nejnovější inovací jsou GPTs: nyní si můžete vytvářet vlastní verze ChatGPT, které kombinují pokyny, další znalosti a dovednosti. Způsob, jak si vytvořit vlastního asistenta/chatbota na specifická témata, je neuvěřitelně snadný. Zadáte instrukce, jak má GPTs reagovat, poskytnete podklady, například dokumenty, a máte hotovo. Bez jediného řádku kódu můžete vytvořit třeba chatbota, který ve vaší firmě zodpoví každou otázku týkající se, řekněme, nějakého compliance tématu. Toto může nahradit dokonce některé kurzy ve vašem firemním vzdělávání. OpenAI zároveň klade důraz na bezpečnost a ochranu vašich dat, přístup k vašim GPTs tedy budou mít pouze vaši zaměstnanci a vaše informace se nepoužijí na trénování ChatGPT. GPTs jsou přístupné pro každého placeného uživatele ChatGPT, velmi doporučujeme vyzkoušet.



<https://openai.com/blog/introducing-gpts>

Naše hodnocení: ★★★★★

SLOW LEARNING

Rychlost je znakem dnešní doby. Pohltla naše životy: dopravu, nakupování, stravování a také učení. Ne vždy je však rychlost výhodou, jak ukazuje populární koncept slow learningu. Učení zkrátka vyžaduje čas. A kdy jindy to vyzkoušet než v čase Vánoc.

Autorka: Mirka Dvořáková, lektorka, metodička v oblasti vzdělávání dospělých, mirka.dvorak@gmail.com

Možná si v oblasti získávání nových znalostí a dovedností občas připadáte jako Červená královna v Alence v říši divů, která běží ze všech sil, aby se udržela na místě. A tak si na internetu nebo kdekoli jinde hledáte návody a tipy, jak se učit rychleji a ještě rychleji, abyste byli schopni udržet krok se zrychlujícím se tempem rozvoje technologií a nutností “reskillingu”, “upskilingu” a “newskillingu”.

Je to dlouhodobě udržitelné? Neposune se tento trend k fast learningu, tedy “rychlé konzumaci” v oblasti učení stejně jako konzumace fast foodu – tedy velmi nezdravě?

Tyto otázky si položili Tom Wambeke a Delphine Dall’Agata a vytvořili koncept tzv. slow learningu, tedy pomalého učení. O co jde?

Při pomalém učení se soustředíte víc na cestu než na cíl, ponoříte se do tématu, učíte se postupně, rozvíjíte sebe a své znalosti a dovednosti krok za krokem. Při pomalém učení se ptáte, protože otázky jsou důležitější než odpovědi, mají totiž schopnost udržovat proces učení při životě a jsou zdrojem inovací. Při pomalém učení se učíte svým vlastním tempem, nesrovnáváte se s ostatními, ale jen se svým vlastním pokrokem a růstem v průběhu času. Při pomalém učení se můžete odpojit, odstříhnout se od digitálních rozptýlení, vytvořit si svůj vlastní prostor v offline světě, v němž se můžete do učení opravdu ponořit,

aktivovat svůj mozek a lépe se soustředit. Při pomalém učení měníte svou učební cestu a svoji mysl, opouštíte svoje zvyky a dovolujete si učit se jinak, čímž otevíráte dveře k novým perspektivám a kreativním vhledům. Při pomalém učení si děláte různě dlouhé přestávky, máte právo si odpočinout, udělat si čas a nadechnout se. Při pomalém učení děláte chyby a považujete je za zdroj pro další učení se, nikoliv za svoje selhání, chyba je totiž příležitost se učit lépe.

Při pomalém učení si také můžete dovolit nechat věci nedokončené, prostě téma načít a dokončit je (čas od času zcela záměrně) někdy jindy, až na to zase budete mít chuť, čas a energii.

Při pomalém učení se odnaučujete a zapomínáte, abyste měli prostor učit se nové. A při pomalém učení samozřejmě zpomalíte, uvědomíte si, že nemusíte držet krok se světem,

který se pohybuje rychlostí blesku, že můžete být při učení spíše vytrvalí než rychlí, tedy že spěchat se dá i pomalu. Jeden z klíčových propagátorů tzv. slow movementu Carl Honoré shrnuje, co pro něj znamená pomalé učení těmito slovy: “Učení vyžaduje čas. Vyžaduje pomalost. Podle mě je pomalé učení základní lidskou potřebou – a základním lidským právem. Je to mnohem víc než jen dělat věci pomaleji. Je to způsob myšlení, který může změnit všechny aspekty vzdělávání. Pomalé učení respektuje tempo a rytmus každého člověka. Podporuje klidnou reflexi. Povzbuzuje k tomu, abyste prošli králíčími děrami, dělali špatná rozhodnutí, hráli si s nápady, měnili své názory a znovu je měnili.” Dovolte sami sobě postupovat vlastním tempem, zastavovat se a klást si otázky, dělat chyby a učit se z nich.



RÉTORIKA JAKO NÁSTROJ HLASOVÉ HYGIENY

Práce s hlasem je nezbytnou součástí lektorské práce. Každý lektor by měl reflektovat signály, které naznačují přetížení hlasivek a potřebu jejich odpočinku. Ne vždy lze však odpočinek realizovat. V článku se dozvíte, jak pracovat s hlasem tak, aby vydržel co nejdéle v kondici.

Autor: Patrik Šudák, lektor a junior konzultant, TCC, sudak@tcc.cz

Patrik se v oblasti dalšího vzdělávání pohybuje od roku 2018 a dnes působí jako konzultant a lektor ve společnosti TCC. Zkušenosti má s vedením seminářů v oblasti lektorských, prezentačních a rétorických dovedností. Profesionálně se věnuje také zpěvu a rád tyto obory propojuje.



Rétoriku je dnes možné chápat jako dovednost, umění nebo vědu, která se zabývá řečnickým projevem. Jedná se o nástroj, díky kterému lektori precizně prezentují vzdělávací obsah a předávají své myšlenky a postoje. Moderní rétoriku lze rozdělit na tři složky – verbální, neverbální a paraverbální. Verbální složka zkoumá nositele informací, kterým je slovo. Řeší například volbu slov nebo používání slovní vaty. Neverbální složka se zabývá mimoslovními aspekty řeči, kterými jsou například gesta nebo mimika. Paraverbální

složka zahrnuje vše, co souvisí se zvukovou stránkou řeči – tón, dynamika, výška hlasu, tempo, rytmus, akcenty na určité slabiky nebo používání pauz. Pokud lektor během kurzu adekvátně aplikuje dovednosti v oblasti paraverbální složky rétoriky, je schopen získat větší pozornost účastníků, efektivněji se svým hlasem pracovat a cítit se během projevu komfortně. To je důvod, proč by se lektori rétorice měli věnovat. Chtějí umět zaujmout a zároveň se zbavit trémy. Často však opomíjejí fakt, že vhodnou rétorikou mohou

zlepšit také hlasovou kondici.

Trénink rétorických dovedností tak může mít pozitivní dopad nejen na vzdělávací proces, ale také na zdraví samotných lektorů.

JAK JSOU NA TOM LEKTOŘI?

Lektori své rétorické dovednosti nerozvíjejí dostatečně. Dokládá to kvalitativní šetření realizované v mé diplomové práci na téma *Rétorické dovednosti lektorů dalšího vzdělávání*. Na jaře 2023 jsem uskutečnil 14 rozhovorů s předními českými lektory. Pouze 5 z nich uvedlo, že se cíleně

věnují rozvoji rétorických dovedností. Lektoři se rétorickým dovednostem věnují především v rámci praxe. Jako nástroj ke zhodnocení využívají sebe-reflexi nebo zpětnou vazbu od účastníků či kolegů. Posuzována byla také vnímaná důležitost jednotlivých rétorických dovedností a práce s hlasem se umístila na třetím místě. Větší důraz respondenti tohoto šetření kladli pouze na schopnost přizpůsobit slovní zásobu účastníkům školení a schopnost odhadnout význam neverbální komunikace účastníků.

TŘI HLASOVÉ PROBLÉMY

Lektoři se mohou potýkat se třemi hlasovými problémy, kterými jsou slabý hlas, nepříjemná barva hlasu a jeho slabá výdrž. Na všechny problémy lze reagovat vhodně zvoleným tréninkem. Slabý hlas je možné pravidelně posilovat. Hlasivka je svalové ústrojí, které na zátěž reaguje stejně jako každý jiný sval. Na začátku každé tréninkové sekvence je potřeba hlasivku rozehrát. V rámci zpěvu se často používá technika brumenda. Síla hlasu se neodvíjí pouze od pravidelného tréninku, ale také od efektivního využití hlasového potenciálu. Pokud lektor bude spoléhat na to, že křičením a zvyšováním hlasu zajistí

dostatečnou hlasitost, dostane se dříve či později do problémů s hlasivkami. Mnohem efektivnější je využít hlasovou rezonanci, kterou lze ovlivnit vhodnou technikou dýchání, mírou vypouštění vzduchu a tvarováním dutiny ústní. To ovlivňuje také barvu hlasu. Důkazem je práce imitátorů, kteří napodobují projev slavných osobností. Tipem pro cvičení může být snaha udržet konzistentní barvu hlasu při změně slov a slabik. Každá souhláska má vlastní rezonanční centrum. Nosovky (písmena M či N) rezonují v dutině nosní, naopak písmeno H rezonuje hlouběji v krku. Cílem cvičení je říkat písmena rychle za sebou a přitom se snažit udržet příjemnou barvu hlasu, při které nedochází k tenzi v šíji. Cvičení může vypadat následovně: *Halke midrooku, nasedivoj u pateku* nebo se zaměřením na jednu samohlásku: *Helke medreeké, nesedévej e peteke*.

Cvičení probíhá tak, že se lektor snaží zazpívat nebo říct text písně Holka modrooká a přitom udržet konzistentní barvu hlasu. Toto cvičení je vhodné také na posílení rezonance. Důležitou roli zde hraje písmeno H. Po něm totiž automaticky přichází neutrální samohláska (šva – ə), během které lze zaslechnout přirozenou polohu hlasu.

JAK PROBLÉMY S HLASEM VYŘEŠIT

Výdrž hlasivek se odvíjí od toho, jak efektivně jsou trénovány, jaký mají prostor pro odpočinek a do jaké míry je lektor opotřebovává.

Během tréninku je potřeba, aby lektor vnímal své tělo a naslouchal jeho signálům. Největší chybou je se přemáhat. U tréninku hlasu je důležitá přiměřenost a pravidelnost. U lektorů, kteří školí na týdenní bázi, by pravidelnost neměla být problémem. Tyto lektory spíše trápí, pokud jejich hlas vypovídá službu. V případě, že hlasivka nefunguje, jak má, dává tělo jasný signál, že potřebuje pauzu. Někdy však už může být pozdě, a proto je lepší prevence. V první řadě může lektor navštívit foniatrii a nechat si poradit od odborníků. I tam se však dozví, že nejúčinnějším lékem na přetažené hlasivky je ticho. Pokud lektor vede celodenní kurz, je lepší si dát večer od mluvení pauzu. To však není vždy možné. Pokud se lektor naučí lépe využívat svoji přirozenou barvu hlasu a jeho rezonanci, získá mnohem větší hlasový fond, který bude schopen používat déle, aniž by o něj přišel.

Lidské tělo je velmi komplikovaný nástroj. Pouze správným rétorickým tréninkem lze docílit toho, že hlasivka bude lektorovi sloužit dlouho. Každý má jiné hlasové dispozice. I když někdo má přirozeněji slabší a méně příjemnější hlas, není to důvod k rezignaci. Vše je především otázkou odhodlání a vůle.

A na závěr příkládám ještě několik tipů na rétorická cvičení:

- Brumendo
- Formule
- Buran

Přeji mnoho úspěchů ve vaší práci s hlasem!



APLIKACE STYLŮ ROZVOJE PODLE JOHNA HERONA

Rozvoj zaměstnanců je neustálý proces, který vyžaduje různé přístupy v závislosti na situaci a individuálních potřebách. Jak vybrat formu či způsob rozvoje pro konkrétního člověka? Odpovědí může být šest stylů rozvoje podle úrovně dovedností a znalostí druhého člověka.

Autorka: Petra Šimková, lektorka a trenérka, myskill.cz, petra.simkova@myskill.cz

Petra Šimková vede tréninkové semináře pro firmy od roku 2002, a to zejména v oblasti manažerských, prezentačních a lektorských dovedností, rozvoje osobnosti a osobní efektivity. Od roku 2012 se věnuje skupinovému a individuálnímu koučování. Publikuje články v oblasti osobního rozvoje, vydává e-knihy a MP3. Provozuje rozvojový podcast **ZA VŠÍM HLEDEJ SEBE.**



John Heron (1828-2022), psycholog a průkopník v oblasti lidského rozvoje, definoval šest intervenčních stylů, které lze přizpůsobit individuálním potřebám a situacím. Rozdělil je na dva základní typy: PUSH (autoritativní) a PULL (facilitativní), každý se třemi specifickými styly.

PUSH – AUTORITATIVNÍ STYL

Předpisování je styl, který se zaměřuje na poskytování návodů, rad a doporučení v situacích, kdy je zapotřebí mít odborné znalosti,

orientovat se v nich a umět se rozhodnout. Je vhodné ho také používat v případě řešení bezpečnostních, právních či etických aspektů. K použití stylu předpisování potřebujete umět rozpoznat, kdy je na místě udílet rady a doporučení (zdvořile a nenátlakově), podávat jasné instrukce, vysvětlit důvody a motivovat. Pozor na případné podávání nevyžádaných rad, vnucování řešení, přebírání odpovědnosti za druhého, vytváření závislosti a soustředění se na jeden úhel pohledu.

Informování spočívá v předávání informací a vědomostí. Je vhodné v okamžiku, kdy je potřeba poukázat na zdroje pomoci či informací, dodat chybějící fakta a data, vysvětlit, co se děje, případně vysvětlit vlastní zkušenost, která je zdrojem informací. Pro tento styl potřebujete umět srozumitelně vysvětlit a prezentovat informace, kontrolovat porozumění druhé strany, povzbuzovat ke klade ní otázek a odpovídat na ně a odhadovat vhodnou míru poskytovaných informací. Jinak se může stát, že

zaměstnanec přetížíte a mohlo by dojít i k nedorozumění a nepochopení. Mohla by také nastat situace, kdy zaměstnanec neví, že informace existují, a manažer/lektor neví, že je vedený zaměstnanec potřebuje.

Konfrontování pomáhá zvyšovat sebeuvědomění, nabourávat systém přesvědčení. Použití tohoto stylu může být vhodné zejm. v okamžiku, kdy je třeba poukázat na nepříznivé důsledky rozhodnutí/názoru/postupu zaměstnanec, a tím ho přimět ke změně myšlení. Tento styl lze použít také v případě, chcete-li zaměstnance upozornit, že lze vnímat věci i jiným způsobem. Následně je vhodné ho ubezpečit, že pokud své myšlení změní, má velkou šanci na úspěch. Pokud chcete používat styl konfrontování, měli byste být schopni poznat, kdy a do jaké míry je tento přístup na místě. Zejména je nutné umět se ptát, podávat popisnou zpětnou vazbu, vyvracet výmluvy a vytvářet prostor pro zamýšlení se nad problémy. Jinak hrozí, že budete působit jako rodič nebo se budete vyhýbat nepříjemným tématům, diskutovat o banalitách, vynášet soudy o druhých, případně tlačit zaměstnanec do defenzivy.

PULL – FACILITATIVNÍ STYL

Pokud potřebujete upevnit jistotu a sebedůvěru zaměstnanec, zvolte styl **podporování**. Je vhodný dále pro udržení dobré pracovní morálky a vůle, podporování zdravého riskování a pokusů o vyšší pracovní výkony a také pro ocenění úspěchu.

Pro tento styl potřebujete umět přirozeně a upřímně vyslovovat chválu a uznání, povzbuzovat, ukazovat vlastní sebestjistotu, mluvit o svých překonaných selháních, budovat odvalu a sebedůvěru druhých a vyjádřit omluvu, pokud je na místě. V opačném případě byste mohli působit jako chytrější rodič, vyjadřovat podmíněnou podporu ve stylu “ano, ale...” anebo přehánět. Negativním důsledkem by pak bylo, že by vám zaměstnanec nedůvěřoval.

Katarze je styl umožňující uvolnit emoce, které brání zaměstnanci v postupu. Pomůže vám v okamžiku, kdy se zaměstnanec bojí rizika nebo selhání, cítí, že “na to nemá”, je nešťastný, demotivovaný, našťvaný, frustrovaný, nebo je naopak příliš spokojený či nadšený.

Ke zvládnutí katarze potřebujete umět aktivně naslouchat, klást otázky,

vyjadřovat empatii, reflektovat na to, co slyšíte nebo vidíte, a vytvářet podporující atmosféru.

Pokud tyto dovednosti neovládáte, pak hrozí, že budete mluvit místo naslouchat, vytvoříte nevhodnou atmosféru pro vyjádření pocitů zaměstnanec, příliš dlouho ulpíte v tomto stylu, přejdete k soucitu nebo zabřednete do pocitů druhého, případně odmítnete či zkritizujete jeho pocity.

Katalýza podporuje samostatnost při hledání řešení. Pomůže vám, pokud potřebujete u zaměstnanec prohloubit pochopení problematiky, pomoci mu v hledání více variant řešení, povzbudit ho k převzetí odpovědnosti a prohloubit jeho motivaci a pocit odpovědnosti.

Pro katalýzu potřebujete ovládat kládení otázek, reflektovat, parafrázovat, provokovat zájem, nedělat nic za druhé, mlčet a naslouchat. V opačném případě může dojít k situaci, že budete klást příliš mnoho uzavřených otázek, příliš rychle “vědět lépe”, předepisovat, poučovat, případně sledovat vlastní zájem.

Ačkoliv je typologie stylů rozvoje Johna Herona známá především v koučování, její využití ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců je nejen možné, ale i velmi přínosné. Můžete tak ve své firmě podpořit rozmanité a efektivní vzdělávací prostředí a podporovat zaměstnanec v jejich dalším rozvoji.

Více informací včetně řady praktických příkladů použití všech stylů najdete v záznamu bezplatného webináře EPALE s názvem [Aplikace intervenčních stylů v lektorské praxi](#) z roku 2023.



METODY ANALÝZY ROZVOJOVÝCH POTŘEB VE FIRMÁCH

Článek v minulém čísle představil čtyři časté rozvojové impulsy, tedy situace, které vyžadují analýzu rozvojových potřeb. Pojdme se podívat na konkrétní metody, které můžeme využít. Představíme si je na situaci, s níž se v L&D často setkáváme: “Chci nějaké školení pro svoje lidi”.

Autor: Pavel Zmeškal, konzultat, lektor, USUS s.r.o., zmeskal@usus.cz

Pavel Zmeškal se zabývá poradenstvím a lektorstvím pro management. Při této práci se snaží propojovat manažerský a HR přístup. V poslední době se více zaměřuje na e-learning a podporu systému firemního rozvoje a transferu znalostí do praxe.



Jak bychom mohli postupovat?

1

URČIT SEZNAM KLÍČOVÝCH DOVEDNOSTÍ NA ÚROVNI CELÉHO ODDĚLENÍ

Jaké metody můžeme použít? Než začnete číst dál, stáhněte si [tabulku](#), s níž můžete rovnou pracovat. Obsahuje několik listů, které vám pomohou představené metody rovnou aplikovat do praxe.

Rozhodovací strom (alternativa metody 5 Why/5 proč)

Požadavek manažera “Chci nějaké

školení pro svoje lidi” je ideální začít řešit od hodnocení výsledků oddělení, pro které požaduje manažer školení. Zde hledáme všechny příčiny, které tyto výsledky ovlivňují. Většinou jde o faktory z oblastí procesů, pracovníků, managementu, technologií a vnějších vlivů. Pokud se některé z nich týkají i znalostí a dovedností – máme zadání pro L&D.

Při hodnocení výkonu oddělení většinou nestačí dívat se jen na čísla, jako jsou obrat, kvalita, počet..., ale je potřeba vnímat i řadu dalších informací – proto je vhodné doplnit

rozhodovací strom i o rozhovory s pracovníky, výsledky průzkumů spokojenosti apod.

Co je klíčové? Nestačí řešit příčiny v oblasti znalostí a dovedností, na které se L&D obvykle zaměřuje. Rozhodující mohou být i ostatní příčiny – jejich řešení je odpovědností manažerů, ne L&D. Jen tak můžeme zlepšit výsledky a předejít obvyklému hodnocení “školení k ničemu nebylo”.

Analýza procesu – Task analýza

Jiným nástrojem pro definování

seznamu znalostí a dovedností může být analýza na úrovni procesu (např. obchodního, customer care, tvorba projektu) nebo konkrétních činností. Jak postupovat? Vyplníme všechny části procesu, jak je uvedeno v tabulce. Mimochodem – bez tohoto popisu je nemožné realizovat kurz na míru.

2 URČIT, KTERÉ DOVEDNOSTI JSOU PRIORITNÍ – KLÍČOVÉ

Zde si pomůžeme obvyklými metodami určování priorit, jako jsou Paretova analýza či matice naléhavosti a důležitosti.

3 URČIT, NA JAKÉ ÚROVNI JSOU KLÍČOVÉ ZNALOSTI A DOVEDNOSTI A KAM JE POSUNOUT

Pomůckou pro plánování dovedností je tzv. skills matrix – tabulka, která přehledně ukazuje znalosti a dovednosti každého zaměstnance, jejich aktuální a požadovanou úroveň.

Jak tedy vyhodnotit jednotlivé znalosti a dovednosti?

Znalosti vyhodnotíme nejlépe testem či písemnou nebo ústní zkouškou.

Chápu, že se nám do toho asi většinou nechce, můžeme ale využít i atraktivnější aplikace na testování znalostí.

Tvrdé dovednosti můžeme vyhodnotit pomocí výstupu, který prokáže úroveň dovednosti, nebo praktickou zkouškou podle předem přesně definovaných kritérií výkonu.

Měkké dovednosti často hodnotíme pozorováním při výkonu činnosti.

K tomu potřebujeme seznam kritérií, pomocí kterých dovednost vyhodnotíme. Příklad pozorovacího formuláře najdete v tabulce.

L&D se často setkávají i s touto situací: **“Chci proškolit své lidi ve...”** (vyjednávání, prezentaci apod.). Manažer tedy přichází za L&D rovnou s návrhem zajistit kurz. Než však kurz objednáte a zaplatíte (a možná zjistíte, že opět k ničemu nebyl), zkuste začít rozhovorem s manažerem a vzdělávacími pracovníky. Rolí L&D bude zajistit dva úkoly.

1 JE NAVRHOVANÝ KURZ SPRÁVNÝM ŘEŠENÍM?

Úkolem L&D je společně s manažerem ověřit, který problém má vylepšená dovednost řešit a jaké ostatní příčiny mají na problém vliv. Pokud je příčina v oblasti dovedností výrazná, jsou kurz či jiná vzdělávací aktivita správné řešení. Většinou je ale nutné řešit i jiné příčiny (nevhodné pracovní prostředí, zastaralé pracovní nástroje, nevhodný tým nebo třeba nemotivující systém benefitů či provizí).

Iniciujte společný rozhovor pracovníka L&D s manažerem pracovníka a/nebo přímo s pracovníkem. Výstupem rozhovoru může být výše představený rozhodovací strom.

Ukažme si to na příkladu. Manažer chce pro své nákupčí kurz vyjednávání a naším úkolem je zjistit “proč?”

Nejdříve s manažerem musíme najít problém ve výkonu, který chceme “lepší vyjednáváním” řešit, např. vysoké náklady na dopravu. Pak definujeme klíčové příčiny vysokých nákladů – mezi nimi budou i rezervy ve znalostech a dovednostech. Nakonec dohodneme, kdo jaké příčiny bude řešit. S odstupem vyhodnotíme, zda došlo ke snížení nákladů na dopravu a zda

byly vyřešeny i všechny příčiny (nízké dovednosti i ty ostatní). Jedině tímto postupem jsme schopni prokázat vliv znalosti a dovednosti na výsledek.

2 JAK POZNÁME, ŽE SE DOVEDNOST ZLEPŠILA?

Pokud manažer přijde za L&D s požadavkem na konkrétní kurz (v našem případě kurz vyjednávání), zpravidla si myslí, že vyjednávání pracovníka je nedostatečné. Nicméně jasně a přesně vyhodnotit jeho úroveň neumí.

Rolí L&D je poskytnout nástroj, díky němuž posoudíme, zda došlo ke zlepšení dovednosti – tím může být pozorovací formulář, který vám může připravit lektor (viz tabulku). Jednodenní kurz samozřejmě ke zlepšení dovednosti nestačí. Proto se L&D s manažerem domluví jak na follow-up aktivitách po kurzu, tak i na termínu a vyhodnocení posunu dovednosti.

Pokud mají mít rozvojové a vzdělávací aktivity efekt – tedy skutečný posun dovednosti a dopad na výsledky – nestačí hledat atraktivní lektory nebo hravé e-learningy. Potřebujeme zapojit analýzu rozvojových potřeb. Stačí začít menšími kroky:

- najít manažera, který bude ochoten projít výsledky svého oddělení a systematicky definovat příčiny a řešení (pomocí rozhodovacího stromu či analýzy procesů),
- při obdržení dalšího požadavku: “Chci proškolit své lidi ve...” naplánovat schůzku s manažerem a domluvit se, který výsledek chce zlepšit a jak dovednost vyhodnotíme.

A to chce trénink i pro L&D.

AI: JAK BÝT EFEKTIVNĚJŠÍ A NEPŘIJÍT O ROZUM

Umělá inteligence (AI) už dávno není buzzword dnešní doby. Stala se každodenní realitou. Vzhledem k nepřeberným možnostem jejího využití není divu, že nás lidstvo doslova nadchla. Ale každý pokrok má kromě přínosu i svá úskalí a rizika.

Autor: Radek Havelka, ředitel ICT Pro, radek.havelka@ictpro.cz



Radek Havelka se po více než 25 letech praxe v oboru vzdělávání dospělých stará o chod vzdělávací společnosti ICT Pro z pozice jejího ředitele. Jeho dlouholeté zkušenosti, erudice, široký záběr a entuziasmus mu umožňují pracovat jak v oblasti manažerské a obchodní, tak i koncepční, metodické a lektorské. Je rovněž autorem řady studií a článků, nejen z oblasti vzdělávání.

Využívání umělé inteligence ovlivňuje trh práce, což může mít jak pozitivní, tak negativní dopady na pracovní místa. Přestože se odhaduje, že AI vytvoří do roku 2025 až 97 milionů nových pracovních míst, s rostoucím rozvojem automatizace a obratnosti robotů s umělou inteligencí hrozí současně i masivní úbytek pracovních pozic v různých odvětvích. Očekává se, že do roku 2030 se může potřeba změny zaměstnání týkat více než 300 milionů pracovníků. A jak se na to ve firmách připravit? Pokud chceme, aby naši zaměstnan-

ci nezůstali pozadu a měli dovednosti potřebné pro tyto technické role, musíme začít adekvátně zvyšovat jejich kvalifikaci a odbornou přípravu. Je nezbytné, aby se firmy přizpůsobily rychle se měnícímu pracovnímu prostředí a investovaly do restrukturalizace pracovních míst a také do vzdělávání a přeškolení svých pracovních sil.

AI - DOBRÝ SLUHA, LEČ ZLÝ PÁN

Nezaměstnanost zdaleka není jediným rizikem spojeným s vývojem AI. Nekorektní či nadměrné využívání

AI může způsobovat nepřeberné množství problémů. Tím teď nemyslím vytváření deepfake videí, autonomních zbraní nebo šíření dezinformací. Mám na mysli potenciál degradovat lidskou aktivitu, samostatnost a kreativitu až do stavu, kdy může svými důsledky vést člověka na scestí, a ohrozit tím společenskou, kulturní, uměleckou i akademickou integritu.

Vysokoškolští profesori si rvou vlasy, protože generátory textů s AI, jako např. ChatGPT, nyní dokážou psát eseje stejně dobře jako jejich

studenti, což usnadňuje podvádění způsobem, který žádný detektor plagiátorství nedokáže zachytit. Umělci jsou pobouřeni, protože umělecká díla generovaná pomocí AI (např. DALL-E nebo Midjourney) už dokonce vyhrávají i význačná ocenění.

KDYŽ STROJ UČÍ STROJ, JAK BÝT VÍCE ČLOVĚKEM

AI zašla už tak daleko, že se snaží vnést do svých výtvorů jistou nedokonalost, aby lépe připomínala práci člověka. Produkt AI může být opět pomocí nástrojů AI snadno detekovatelný, což je z hlediska ochrany lidské tvorby povzbuzující, ale pro praktické využití AI nežádoucí. Proto byly vyvinuty pomocné systémy AI (humanizers), které mají za cíl svoje výtvoře polidštit. Příkladem takového nástroje je Undetectable AI, který dokáže rukopis AI nejen rozpoznat, ale i přepsat tak, aby byl pro AI hůře detekovatelný.

JAK ZVÝŠIT PRODUKTIVITU A UŠETŘIT ČAS?

E-mailová komunikace je dnes základním prostředkem pro sdílení informací s ostatními a neodmyslitelnou součástí našich osobních i pracovních životů. Avšak v každodenní záplavě e-mailů může být obtížné zůstat efektivní. Napsat v této situaci e-mail kvalitně, rychle a včas bývá výzvou. Naštěstí je tu náš "dobrý

sluha" – umělá inteligence. Vestavěnou AI totiž využívají různé komunikační služby, které fungují i napříč platformami, jako například BlueMail GemAI. Tato aplikace pomáhá rychleji a s větší jistotou tvořit e-maily a automaticky navrhuje odpovědi na základě kontextu, čímž výrazně šetří čas a zefektivňuje komunikaci. Dokonce poskytuje i zkrácená shrnutí dlouhých zpráv s vypíchnutím klíčových informací, na které umí obratem zareagovat. Algoritmy zpracování přirozeného jazyka (Natural Language Processing, NLP) na základě vstupních údajů pomáhají poskytovat uživatelům smysluplné návrhy, které jim usnadní vytvořit přesvědčivější zprávu. Člověk tak může ušetřit čas a úsilí a zároveň si být jist, že jeho e-mail je napsaný odpovídajícím tónem a vyjadřuje požadovaný význam.

NEDOVOLTE LIDEM ANI SOBĚ REZIGNOVAT NA VLASTNÍ ROZUM

I když nám AI pomáhá efektivněji pracovat a šetřit čas, motivujte zaměstnance, aby nepřestávali používat vlastní invenci, talent a rozum. Obávám se, že rychlý vzestup generativních nástrojů umělé inteligence může sice pomoci méně nadaným či méně vzdělaným lidem tvořit relativně kvalitní výstupy, ale také může snížit kreativitu, přirozenou inteligenci, kognitivní schopnosti,

empatii, projevy emocí a potřebu společenství. Lidský mozek je nejsložitější a nejspolečnější myslící nástroj na planetě, díky němuž člověk dosud sedí na vrcholu potravního řetězce. Pokud jej ale přestaneme používat, je možné, že nás z toho vrcholu brzy něco srazí. Vývojáři AI se sice snaží vytvářet stále dokonalejší algoritmy, které jsou schopny se učit, rozumět, plánovat, adaptovat se a řešit problémy, podobně jako to dělá člověk, ale stačí, když bude AI bez emocí plnit svoje cíle nebo i námi zadané úkoly způsobem, který bude pro lidstvo destruktivní a může to dopadnout stejně jako v příběhu o džinovi v lampě: dostaneme přesně to, o co žádáme, nikoli to, co opravdu chceme.

V době, kdy se hollywoodské sci-fi stávají realitou, se v souvislosti s AI naskytá mnoho otázek. Nahradí opravdu stroj člověka? Budeme svoje zaměstnance oceňovat za jejich tvůrčí přístup, pracovitost a nadání nebo za to, jak kvalitně zkomponovali zadání pro AI? Přestože se AI stala naším každodenním pomocníkem v přístupu k informacím, ve vzdělávání, lepší zdravotní péči, bezpečnější dopravě a dostupnosti výrobků a služeb šitých na míru, nikdy nedovolme, aby za nás myslela.



UMĚLÁ INTELIGENCE VE FIREMNÍM VZDĚLÁVÁNÍ

Zeptali jsme se pěti odborníků na firemní vzdělávání, jak přistupují k tématu umělé inteligence ve svém oboru a co se třeba ve vztahu k AI opomíjí. A aby to nebylo málo, zeptali jsme se také jedné takové umělé inteligence, ChatGPT.

Autor: Jan Kříž, redaktor Firemního vzdělávání, jankriz.fv@gmail.com

Umělá inteligence je velmi široké téma a podobně pestré je její využití v oblasti firemního vzdělávání. I proto jsou některé způsoby jejího využívání ne zcela doceněny. *“Úplně se opomíjí to, na co jde AI nejlépe použít, za což považují zpracování dat. To je oblast, se kterou vzdělavatelé v organizacích takřka vůbec nepracují. Přitom může AI dělat analýzu vzdělávacích a rozvojových potřeb nebo vyhodnocovat vzdělávání,”* myslí si learning designer Brano Frk a dodává, že on sám často používá umělou inteligenci právě na to, aby si pomohl identifikovat skutečný problém, který následně řeší.

PERSONALIZACE OBSAHŮ

Frk také oceňuje význam AI v oblasti LXP platforem, na což navazuje Martina Červenková z Trigama International: *„Velkou přidanou hodnotou umělé inteligence je její schopnost pomoci s personalizací vzdělávacích obsahů i celých studijních cest na základě automatizované analýzy dostupných dat. Toho již začala využívat řada vzdělávacích aplikací a LXP platforem. AI je schopná automatizovaně identifikovat zájmy studujících, jejich pokročilost v rámci daných témat a podobně. A následně jim poskytnout individuální zpětnou vazbu, přizpůsobit náročnost úkolů či nabídnout další vhodné vzdělávací obsahy.“*

A to na úrovni jednotlivců i celých týmů.“

Expertka na technologie Sara Polak zmiňuje ve vztahu k personalizaci jako příklad pokročilý systém Watsonx, který používá americká společnost IBM.

A co nám v této oblasti radí aplikace ChatGPT? *„Ačkoli personalizace je jedním z hlavních přínosů AI, je důležité předejít tomu, aby přílišná personalizace nevedla tomu, že zaměstnanci nemají společný základ vzdělání a dovedností. Je také důležité si uvědomit, že AI může být ovlivněna zkrácenými daty, což může vést k nežádoucím nebo neetickým doporučením. Je nezbytné mít transparentní postupy pro sběr a zpracování dat.“*

AI JAKO KOUČ NEBO METODIK

Umělou inteligenci lze využít nejen jako podporu při analýze a navrhování vzdělávání, ale také jako náhradu lektorů, trenérů nebo koučů. *„Díky AI kouči v telefonu dáváme možnost obchodníkům absolvovat před schůzkou zacílený koučink podle naplánovaných cílů. A po schůzce si může obchodník takto udělat i zpětnou vazbu,“* popisuje Pavel Fáček ze společnosti Skilldriver. Podle Fávka bude také v budoucnosti možné, aby každý jednotlivec měl k dispozici vzdělávacího asistenta přizpůsobeného



Brano Frk,
Learning Designer, Oppus a člen Firemního vzdělávání



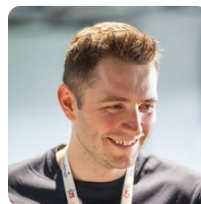
Martina Červenková,
e-learningová specialista, Trigama International



Sara Polak,
vedoucí výzkumné skupiny, CCHAOS



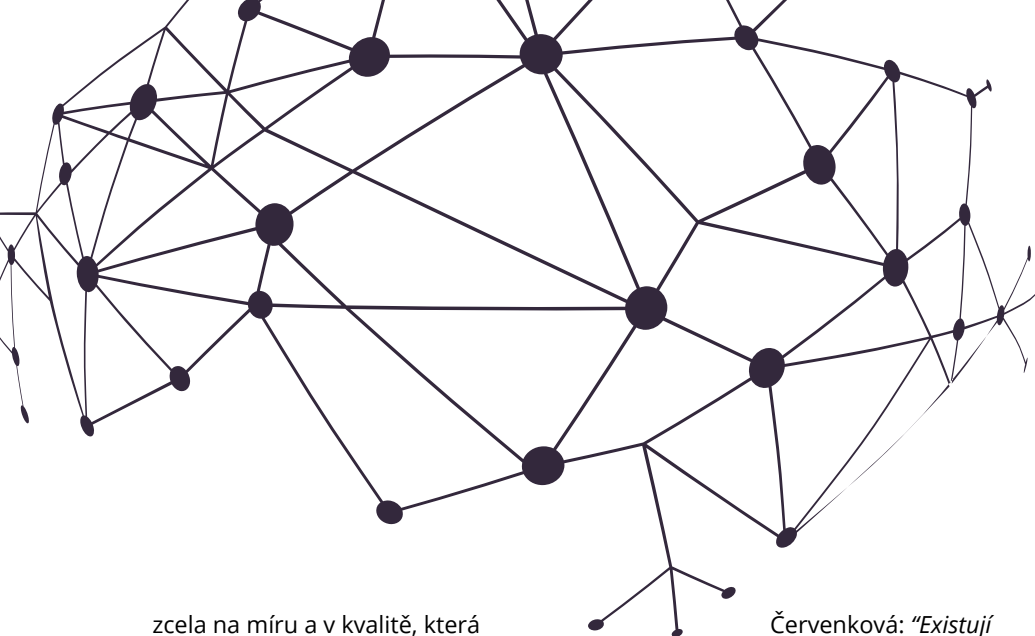
Pavel Fáček,
Managing Partner, Skilldriver



Jan Dolejš,
CEO, Digiskills



ChatGPT,
Umělá inteligence, OpenAI



zcela na míru a v kvalitě, která přesahuje schopnosti dnešních nejlepších trenérů a koučů. Virtuálním postavám se věnují také v Digiskills: *“Digitální avatary začínáme používat interně nebo jako součást vzdělávacích materiálů pro klienty. Obzvláště digitální klon skutečného člověka z Digiskills ukazuje, v jak zajímavé a pokročilé době žijeme,”* vysvětluje ředitel společnosti Jan Dolejš. Umělou inteligenci lze propojit i s dalšími moderními fenomény, jako jsou virtuální nebo rozšířená realita: *“Některé společnosti takto vytváří tréninky zaměstnanců v simulovaných pracovních situacích. Příkladem může být Deloitte, kde jsme s výzkumnou skupinou CCHAOS prováděli na toto téma výzkum, který používá VR pro trénink manažerů v oblasti komunikace a řízení,”* zamýšlí se Sara Polak. Jiné praktické využití, pomáhající na druhé straně v oblasti přípravy materiálů, popisuje Martina

Červenková: *“Existují microlearningové aplikace, které na základě existujících dokumentů umožňují automatizované vytvoření návrhu krátkého vzdělávacího obsahu a testových otázek. Umělou inteligenci ale může pro vytváření obsahu, nejen vzdělávacího, využít každý. Konkrétně se jedná již o zmiňovaný ChatGPT, ale třeba i překladač DeepL, generátor obrázků MidJourney, generátor voice-overů Speechelo nebo generátor video průvodců Synthesia a mnoho dalších.”*

PŘECEŇOVANÁ AI?

Podle Sary Polak nemůže AI plně nahradit potřebu interpersonálních dovedností a kontextuálního učení, které jsou nezbytné pro efektivní pracovní prostředí: *“Například v případě softwaru pro personalizované vzdělávání, jako jsou LinkedIn Learning nebo Coursera for Business, AI pomáhá vytvářet individuální učební cesty, ale nemůže zcela nahradit mentorství*

a týmovou spolupráci.” To potvrzuje i Brano Frk, který upozorňuje na to, že AI je stále ještě pouze nástroj. Dosažení cílů pomocí tohoto nástroje je stále na nás, lidech.

Jan Dolejš také poukazuje na vlastnost AI, kterou může začátečník využívající tento nástroj opomíjet: *“Je třeba mít na paměti, že umělá inteligence není žádný mozek, ale většinou skládá dohromady věci, které už existují. Proto bych od ní nečekal něco převratně nového.”*

Ačkoliv to může také vypadat, že je umělá inteligence všude, podle Pavla Fáčka jsme stále na začátku: *“Zkuste najít firmu, která po roce od zpopularizování generativních modelů opravdu významně umělou inteligenci používá a třeba díky ní reálně nahradila jediného trenéra. Nenajdete. Proč? Protože je to opravdu těžké ji smysluplně zasadit do současného stavu. Bude nás čekat dřina, kdy krůček po krůčku budeme dostávat AI do praxe. Čest těm, kteří již začali. Naprostá většina zatím vyčkává, jestli náhodou tahle bouře nepřejde. Ale ona nepřejde.”*

A na závěr pamatujme také na to, co poradila sama aplikace ChatGPT: *“Přílišná závislost na AI může vést k ztrátě kritického myšlení a schopnosti nezávisle řešit problémy. A i když AI může navrhnout řešení nebo kurzy, konečná odpovědnost za rozhodnutí o tom, co je nejlepší pro zaměstnance, stále leží na lidských trenérech a vedoucích.”*



LEARN & DEV

Konference Firemního vzdělávání
o rozvoji a vzdělávání v organizacích

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

firemnivzdelavani.eu



FÉROVÁ PRÁCE

Jan Melvil Publishing už několik let vydává české překlady aktuálních zahraničních bestsellerů. Nejinak je tomu i v případě knížky od Kim Scott (můžete ji znát jako autorku knihy Radikální otevřenost, která vyšla ve stejném nakladatelství v roce 2018) s názvem Férová práce.

Autorka: Mirka Dvořáková, lektorka, metodička v oblasti vzdělávání dospělých, mirka.dvorak@gmail.com

Už se vám někdy stalo, že jste byli v práci nějak znevýhodněni například kvůli pohlaví, věku, váze, postavě, rase, délce či barvě vlasů, tomu, že už máte nebo ještě nemáte děti? Byli jste kvůli tomu přeskočeni v povýšení, dostávali jste méně peněz? Byly vám kvůli tomu přisuzovány motivy, pohnutky či vlastnosti, které nemáte? Dostávali jste kvůli tomu nevhodné úkoly? Pak jste pracovali (nebo možná ještě pracujete) v prostředí, kde se s pracovníky nezachází fér. Neférové zacházení, respektive nespravedlnost, v práci je podle Kim Scott způsobena v zásadě třemi příčinami, jimiž jsou zaujatost, předsudky a šikana, a ústí ve tři základní problémy, diskriminaci, slovní obtěžování a překračování fyzických hranic. Zaujatost je často nevědomá a bývá spojena se stereotypy. Projevuje se jako automatické přepisování nesprávné role na základě rasy, pohlaví apod., chybné závěry o něčí inteligenci či odbornosti, urážlivá nebo ponižující volba slov, očekávání založená na stereotypch. Příkladem může být situace, kdy se někomu v práci rozbije zip na kalhotách a on či ona automaticky vyhledají ženu, aby ji požádali o spínací špendlík, šitíčko apod., protože prostě předpokládají, že tyto nástroje má u sebe žena, nikoliv muž. Řešením je podle Scott upozornit dotyčného na to, že jeho chování není vhodné,

a to právě proto, že si to dotýčný většinou neuvědomuje. Předsudky jsou už ale vědomé a úmyslné. Je to vědomé přesvědčení, že předsudky či stereotypy, které zastávám, jsou pravda. V tomto případě je řešením stanovit jasné hranice. Šikana je pak vědomá a zlomyslná, často opakovaná aktivita s cílem poškodit, ponižit či ublížit. Řešením je nastavení jednoznačných a okamžitých negativních důsledků pro šikanujícího. Reakce tedy, jak vidíme, vždy musí odpovídat problému, který chceme řešit, ale zároveň i roli, kterou v dané situaci zastáváme. Tou může být poškozená osoba, její zastávce, ten, kdo škodu způsobuje, a lídr. Ti všichni jsou za řešení zodpovědní, každý jiným způsobem. Pokud reakce nepřijde, dochází k diskriminaci, tedy znemožňování přístupu k příležitostem, slovnímu obtěžování nebo dokonce k překračování fyzických hranic. Férové pracovní prostředí je takové, kde k těmto problémům nedochází, kde všichni dokáží spolupracovat a navzájem respektovat svou jedinečnost. Cestou k němu ale není vytvářet homogenní týmy, kde si budou lidé rozumět díky tomu, že jsou si jejich členové podobní, ale naopak týmy heterogenní, v nichž bude panovat vzájemný respekt, protože podle výzkumů tyto týmy podávají mnohem lepší výkony. Zní vám něco z toho povědomé?



Knihla nabízí řadu konkrétních situací a návodů. A ačkoliv některé situace v knize popsane se možná mohou českému čtenáři zdát trošku "kulturně mimo" (protože přece jenom v mnoha ohledech jsou Spojené státy "dál" než my), bezesporu stojí za přečtení a zamyšlení se nad nimi, a to nejen pokud pracujete v interkulturních, resp. jakkoliv heterogenních týmech. Může se to týkat i vás, ale zatím si to možná ještě neuvědomujete.

Scott, Kim. Férová práce.

Zbavte se předsudků, zaujatosti i diskriminace a nakopněte růst firmy i své kariéry.

Jan Melvil Publishing, 2023.

LXD: A POCKET GUIDE ON LEARNER MOTIVATION

LxD (Learning eXperience Design) Lab je malý tým, který se zabývá poměrně velkou otázkou motivace k učení. Podívali jsme se na tento web podrobněji a přinášíme krátké shrnutí.

Autorka: Mirka Dvořáková, lektorka, metodička v oblasti vzdělávání dospělých, mirka.dvorak@gmail.com

Kromě řady případových studií a mnoha konkrétních nástrojů zaměřených na motivaci a rozdělených podle toho, zda se zaměřují na to, jak motivovat k učení, koho k němu motivujeme a co můžeme pro motivaci využít, obsahuje web LxD i nástroj nazvaný Pocket Guide on Learner Motivation. Tento "kapesní průvodce" je dostupný online a jedná se o stručný, výstižný a velmi srozumitelný nástroj pro pochopení a podporu motivace k učení. Pojďme se podívat na jeho základní strukturu.

CO JE MOTIVACE?

Motivace je hnací síla, která nás vede k jednání. V podstatě je to to, co nás nutí něco dělat, plnit určité cíle, zůstat odhodlaní, aktivní. A záleží na ní.

MOTIVACE BÝVÁ CHÁPÁNA ŠPATNĚ

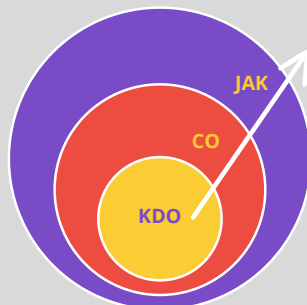
Ve vzdělávání bývá často zaměňována se zapojením nebo účastí a často se k ní přistupuje tak, že všechny faktory vzdělávání a učení ji ovlivňují stejně. Tak tomu ale není. Pokud vycházíme z tzv. zlatého kruhu motivace, pak víme, že musíme postupovat směrem zevnitř ven, tedy začít otázkou "kdo", potom "co" a nakonec řešit "jak".

KDO: Pokud neznáme preference a potřeby účastníků vzdělávání, nemůžeme pro ně připravit kurz na míru a nemůžeme ani pracovat s jejich motivací. Je to jako uvařit pro všechny hosty na svatbě svičkovou. Někdo ji miluje, někdo ji sní, ale nepochutná si, někdo je vegetarián, má alergii na lak-

tózu nebo nejí knedlíky. Proto je třeba začít tím, že porozumíme učícím se, jejich preferencím, potřebám, očekáváním, znalostem či zkušenostem.

CO: Jaké znalosti a dovednosti mají účastníci mít na konci výuky? Co z toho využijí a jak? Jak často?

JAK: Jaké strategie, metody a nástroje ve vzdělávání použijeme, aby to bylo "stravitelné", zajímavé, atraktivní, ale zároveň kvalitní a efektivní?



SLOŽKY MOTIVACE

Z velkého množství výzkumů, které se zabývají složkami motivace, abstrahovali autoři deset základních, jimiž jsou: smysl a dopad vzdělávání (učím se to, co k něčemu směřuje, přispívá, na základě čeho můžu něco změnit, zlepšit?), nastavení postupných cílů (mám na cestě konkrétní milníky, které mě vedou, vidím postupné pokroky, není cíl příliš abstraktní?), autonomie a možnost volby (mám při učení svobodu rozhodovat se, řídit své učení, můžu být do určité míry autonomní?), úspěch a ocenění (vidím pokroky, oceňují i jiní, čeho jsem při učení dosáhl?), spolupráce (jsem součástí týmu, mám při učení podporu, mám s kým sdílet?),



emoce a psychologické bezpečí (učím se v bezpečném prostředí, mohu se svobodně vyjadřovat, dělat chyby?), mistrovství (vidím, jak se zlepšuji?), relevance (učím se to, co potřebuji, co souvisí s mým životem a prací?), výzvy (jsou úkoly, které při učení řeším, zajímavé a přiměřeně náročné?) a zpětná vazba (dostávám včasnou a konstruktivní zpětnou vazbu, vím, v čem se zlepšovat?).

VYMEZENÍ MOTIVACE

Obecně se dá říct, že je to klíčové téma ve vzdělávání a že motivace je sice univerzální, ale zároveň hluboce kontextuální, závisí tedy na okolnostech, jaká bude. Je dynamická a s časem se vyvíjí. A ne všechnu motivaci můžeme jako designéři vzdělávacích aktivit mít pod kontrolou.

<https://www.lxdlab.org>

Naše hodnocení: ★★★★★

NOVINKY Z HRNEWS.CZ

Applifting: Hledáme talenty s touhou pracovat na dobrých a etických projektech



Rozhovor s Vojtěchem Šancou, HR Marketing Specialistou, a Jakubem Marcinem, Marketing Lead & Strategist ze společnosti Applifting, kteří představili svou inovativní IT náborovou kampaň, za niž získali ocenění Recruitment Academy Awards.

Je sklenice poloprázdná nebo poloplná aneb jak na přerámování



Vzpomínáte si ze svého dětství, když jste něco nechtěli jíst a rodiče vám říkali "Co by za to daly děti v Africe?" Přesvědčilo vás to? Asi moc ne. Rodiče se snažili o přerámování – změnit váš pohled na neoblíbené jídlo. Co je přerámování a jak nám může v životě pomoci?

Atlas Copco: Implementace velkého HR řešení je práce na full time



Rozhovor s Ondřejem Kaushikem, Global HR Process Lead ve společnosti Atlas Copco, která působí v 80 zemích světa a zaměstnává přibližně 55 tisíc zaměstnanců. V rozhovoru jsme se zabývali

implementačním procesem systému SAP SuccessFactors v takto velké firmě a digitalizací nejen HR procesů.

Tyto a další články najdete na www.hrnews.cz

KNIŽNÍ TIPY GRADY



V novém vydání knihy se dozvíte, jak se chovat v nejčastějších komunikačních situacích – když potřebujete něco pochopit, vysvětlit, vést s někým rozhovor, řídit diskusi, někoho o něčem přesvědčit, či dokonce motivovat k určitému jednání. Vydání je doplněno o kapitolu o vývoji komunikace.

Co měl váš nadřízený tím e-mailem skutečně na mysli? Je to s vaším vozem opravdu tak zlé, jak tvrdí automechanik? Zdržel se váš protějšek doopravdy večer v práci? Nenechte se už nikým vodit za nos. Díky této knize zjistíte, jak spolehlivě určit, co si kdo skutečně myslí, co opravdu chce a kdo doopravdy je.



Chcete si výrazně zlepšit paměť? Poznejte paměťové techniky, díky kterým si všechno, co se chcete naučit, zapamatujete rychle a bez problémů. Tyto techniky skvěle využijete nejen při studiu, ale i v práci, na nákupu nebo třeba na dovolené. Není to nic složitého, a navíc se při tom budete skvěle bavit!

Více informací a objednávky na www.grada.cz