SRPEN 2022

Firemní VZDĚLÁVÁNÍ

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

EduCity
www.educity.cz
PARTNER ČÍSLA

LXP: UMĚLÁ INTELIGENCE VE SLUŽBÁCH TÉ LIDSKÉ

KATALOGOVÁ ŠKOLENÍ JSOU MRTVÁ. AŤ ŽIJE ROZVOJ!

ROZHOVOR S ANDREOU KOŠUTOVOU

LEARN & TECH JIŽ ZA MĚSÍC

Přesně za měsíc, tedy 15. 9. 2022, se v Praze uskuteční již 4. ročník showcase LEARN & TECH 2022 určený všem, kteří to s využitím technologií ve firemním vzdělávání myslí vážně. Využijte posledních volných míst, budete tak mít unikátní příležitost vidět aktuální technologie "naživo". Vše si můžete vyzkoušet a zkonzultovat využití přímo pro svou firmu.

Představí se vám řada tvůrců moderních e-learningů, vzdělávacích webů a výukových videí, aplikací, videotréninků, rozšířené či virtuální reality.

Těšit se můžete i na 150 kolegů z firem jako ADASTRA, Česká průmyslová zdravotní pojišťovna, Pricewaterhouse-Coopers, T-Mobile, Atlas Copco, Coca-Cola, Generali Česká pojišťovna, ČSOB Pojišťovna, Metrostav, Direct pojišťovna, Plzeňský Prazdroj, Komerční banka, Letiště Praha, STOCK Plzeň-Božkov, Albert či Kaufland.

Konkrétně se můžete těšit na praktické příspěvky a ukázky společností a projektů, jako jsou Skilldriver, Educasoft, Learneron, Digiskills, E-learnmedia, Skillmea, Trigama, Virtubea, Ezra Coaching, Xlearning či MotivP.

Vstup na showcase je 1 000 Kč bez DPH, počet míst je omezen.

Podrobnosti a registrace na webu www.learnandtech.eu.

(red)

SEMINÁŘE PRO LEKTORY

Evropská platforma pro vzdělávání dospělých v Evropě EPALE pořádá na podzim další z cyklu regionálních seminářů, tentokrát na téma interaktivity a kreativity v lektorské praxi. Využijte možnosti dovědět se od profesionálů, jak zvýšit atraktivitu vzdělávání prostřednictvím řady úspěšně ověřených lektorských tipů a triků.

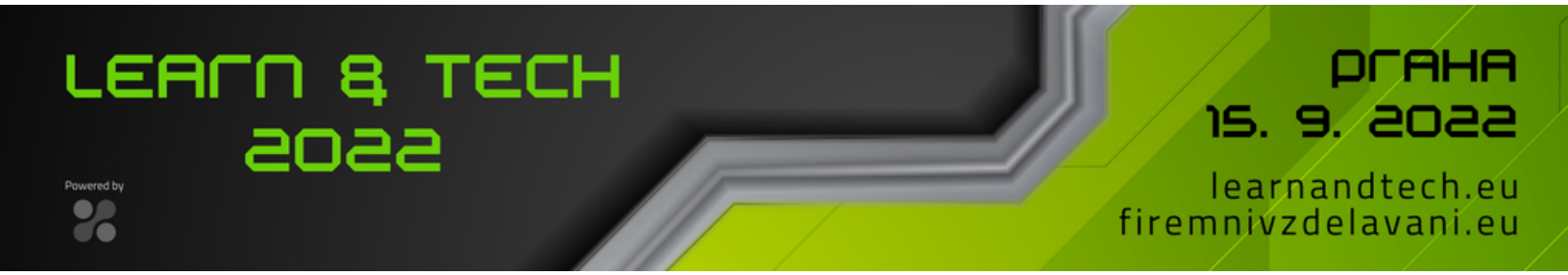
Uskuteční se **13. 9. 2022 v Mladé Boleslavi** (ve spolupráci se ŠKODA AUTO Vysoká škola) a **22. 11. 2022 v Ostravě**. Čekají na vás hned tři praktické workshopy, v Mladé Boleslavi jsou to **Sketchnoting – vizuální tipy pro lektorskou práci** s lektorkami Marcelou Janíčkovou a Kateřinou Koželskou, **Interaktivita v práci lektora** pod vedením Pavly Pavlíkové a konečně **Kreativita v práci lektora** s lektorkou Miroslavou Dvořákovou.

Podrobnosti a možnost registrace na semináře najdete v kalendáři událostí na webu EPALE.

Semináře jsou pro vás bezplatné, počet míst je omezen.

Sledujte EPALE i na Facebooku, Twitteru či LinkedInu.

(red)



Elektronický dvouměsíčník Firemní vzdělávání
ISSN 2533-6479
Ročník 6., číslo 4, datum vydání srpen 2022
Vydavatel: PhDr. Tomáš Langer, Trmická 5, 190 00 Praha 9
Šéfredaktor: PhDr. Tomáš Langer, tomas@tomaslanger.cz, +420 604 216 788
Redakce: PhDr. Olga Běhounková, Ph.D., 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

K MARTINUSÁKOM PRISTUPUJEME S VEL'KOU DÁVKOU ČLOVEČINY

Jak vypadá vzdělávání u jednoho z největších e-shopů s knihami? Jsou "Martinusáci" knihomolové vzdělávající se sami? A které projekty na rozvoj zaměstnanců se osvědčily a fungují?

Autor: Tomáš Langer

Andrea Košutová vyštudovala sociálnu a pracovnú psychológiu na Univerzite Komenského v Bratislave. Posledných 8 rokoch sa s nadšením plaví po vodách HR a z času na čas sa ponorí do nových tém a oblastí. Tak je tomu aj v Martinuse, kde sa venuje primárne vzdelávaniu.

Kamenných i internetových knihkupců je na trhu řada. V čem je Martinus jiný?
V Martinuse sa nesnažíme byť za každú cenu najväčší, ale naopak najlepší. To ovplyvňuje ako fungujeme, ako sa neustále vzdelávame, aj výber samotných projektov. Našim nosným cieľom je prepojiť ľudí s knihami, aby v sebe rozvíjali to dobré. Ak knihu nemáme, radi pošleme zákazníka aj ku konkurencii, pretože dobrá knižka v správnom čase má moc zmeniť veľa vecí k lepšiemu.

Ak by som mala uviesť príklad niektorých projektov, boli by to naše srdcovky – Krajina čitateľov a spriatelené kníhkupectvá B612 (názov sme si požičali z knihy Malý princ). Krajina čitateľov svojimi aktivitami bojuje za to, aby každé dieťa (aj to z marginalizovaných komunít) malo vo svojom živote aspoň jednu knihu. Prostredníctvom triednych knižníc sa tiež snažia vybudovať lásku k čítaniu a podporiť rozvoj čitateľskej gramotnosti na Slovensku. Z výskumov tiež vieme, že lokálne kníhkupectvá sú pre rozvoj čítania kľúčové, a keďže nám záleží na tom, aby knižný trh u nás fungoval, v rámci projektu B612 sme niekoľkým lokálnym kníhkupectvám ponúkli spoluprácu.

Poprvé jsem se s Martinusem setkal v rámci knihkaváren Foxford. Proč tento koncept?
Knižky, káva a koláč, tzv. "3 K" idú proste k sebe. Naše kníhkaviarne sú priestorom na spoločné stretnutia s priateľmi, obchodnými partnermi, miestom pre čítanie kníh, ale aj

prácu alebo štúdium. Práve vďaka tomuto spojeniu sú ľudia oveľa bližšie pri knihách, spájajú si ich s príjemnými chvíľami a to niekedy stačí na to, aby bol svet okolo nás krajší.

Už z našeho dřívějšího rozhovoru vím, že lidé jsou pro Vás klíčoví. Jak se o ně ve firmě staráte?
V prvom rade sa k Martinusákom snažíme pristupovať s veľkou dávkou človečiny a s otvorenou mysľou. Vedome a dôsledne vytvárať priestor, aby bol každý z nás vypočutý, aby dostával pravidelnú a konštruktívnu spätnú väzbu, mohol sa realizovať a skúšať nové veci, ku ktorým inklinuje. Súčasne sa snažíme podporovať to, aby ocenenie dobre odvedenej práce alebo snahy bolo bežnou a najmä prirodzenou súčasťou našich dní. Keďže samotnú Martinusácku kultúru tvoria práve ľudia, už pri ich výbere si dávame záležať na tom, aby naše hodnoty – človečina, wow, vášeň a stále lepší – zdieľali spolu s nami. To nám potom výrazne uľahčuje vytváranie príležitostí a celkovo priestoru pre individuálny sebarozvoj, dostupný bez väčších prekážok. Na záver doplním, že súčasťou starostlivosti sú aj viaceré benefity ako napríklad pravidelné teambuildingy, firemné raňajky, štipendium na vzdelávanie, možnosť porozprávať sa s koučom či psychológom, pravidelné prednášky s inšpiratívnymi hosťami a veľa ďalšieho.

Jsou Vaši zaměstnanci v něčem specifičtí? Člověk by myslel, že lidé kolem knih se rozvíjí sami...
Väčšina Martinusákov sú knihomoli telom aj dušou a mnoho z nich prirodzene zdieľa chuť byť "stále lepší". Považujú preto rast a sebarozvoj za dôležitú súčasť svojho (pracovného) života. Zároveň ich formuje aj séria interných školení – tzv. Cesta Martinusáka, na ktorú nastupuje každý zamestnanec. Spoločne si prostredníctvom zážitkového vzdelávania prechádzame témami ako sú hodnoty a stratégia Martinusu, radikálna otvorenosť a umenie dávať správne spätnú väzbu, nenásilná komunikácia alebo tzv. dospelý Martinus inšpirovaný transakčnou analýzou Erica Berneho. Práve Cesta Martinusáka vytvára výborný základ pre vzájomnú otvorenú komunikáciu, vnímavosť a počúvanie druhej strany či hľadanie dospelého riešenia.

Jste velká firma, přesto mám pocit, že si zachováváte rodinného ducha. Jak řídíte systém vzdělávání svých lidí?
Na vzdelávanie sa pozeráme z dvoch uhlov. Prvý je Cesta Martinusáka – séria školení, ktorou si postupne prechádza v priebehu prvého roka od nástupu každý. Druhá forma je, že naši zamestnanci na trvalý pracovný pomer majú pridelené svoje štipendium, čo sú peniažky, ktoré môžu využiť pre svoj rozvoj.
V ideálnom prípade pred samotným vzdelávaním absolvuje konkrétny Martinusák rozhovor s našou internou koučkou, vďaka ktorému si zadefinuje akú zmenu by na konci dňa chcel vidieť. Počas tohto rozhovoru si často uprace myšlienky a neraz sa nám stalo, že napríklad z pôvodného školenia agilného projektového riadenia vznikla potreba pracovať na facilitačných zručnostiach. Takéto vzdelávanie považujeme za zmysluplné. Pri univerzálnych témach, ktoré vedia byť užitočné pre väčšiu skupinku, štandardne do 12 ľudí, sa snažíme pripraviť spolu s našimi partnermi zážitkové vzdelávanie na mieru tak, aby čo najlepšie odrážalo pracovnú realitu. Silný dôraz kladieme tiež na sebareflexiu a pretavovanie zručností do praxe.

Když jsme u těch dovedností, i na ty máte zajímavý projekt.
Ano, tento rok sme odštartovali s kolegyňou a koučkou Vierou Tatayovou projekt M.A.D.S. – Martinusácka akadémia duševnej starostlivosti. Postupne prinášame témy ako sebauvedomenie a sebapoznanie, zmysluplné vzťahy, asertivita v komunikácii, nastavovanie hraníc, pomoc sebe i druhým, a to v rôznych formách tak, aby si každý našiel to, čo je pre neho užitočné, v prevedení aké mu

padne vhod. Za celým projektom stojí myšlienka, že postarať sa o seba je zručnosť ako každá iná. Dá sa rozvíjať, osvojovať si techniky a vedomosti, ktoré sú užitočné, aby sa každý Martinusák dokázal postaviť tvárou v tvár náročným okamihom a prevziať zodpovednosť za to, ako prispeje k riešeniu. Vie, že požiadať o pomoc a povedať úprimne ako sa aktuálne mám, je prejavom sily a nie slabosti. Aj vďaka týmto zručnostiam vie ísť potom príkladom a byť podporou pre kolegov a blízkych.

Co Vás ve vzdělávání zaměstnanců v nejbližší době čeká?

Čoskoro nás čaká najkrajšie no aj najnáročnejšie obdobie v retaile – Vianoce. Pred samotnou sezónou, ktorá začína v polovici septembra, sa snažíme priniesť školenia, ktoré pomáhajú našim ľuďom efektívne komunikovať, zvládať stres a krízové situácie. Neskôr, keď je sezóna v plnom prúde, sa zameriavame najmä na témy týkajúce sa duševného zdravia, ktoré vedia v období, kedy fičíme na plné obrátky pomôcť a Martinusáci sa o ne vedia oprieť. Zároveň aspoň dvakrát ročne reflektujeme vzdelávacie potreby a fakt, či stále odrážajú naše ciele a víziu.

Jaké by podle Vašich zkušeností mělo být firemní vzdělávání, aby opravdu fungovalo?

Ak vychádzam z našich skúseností, firemné vzdelávanie by malo zmysluplne prepájať dlhodobú víziu a hodnoty organizácie. Rozvojové potreby by mali vychádzať z firemnej stratégie, ale mal by sa v nich odraziť aj vývoj trhu, nové trendy a tzv. zručnosti, ktoré nás pripravia na svet zajtrajška.
Odporúčame vytvoriť priestor pre zamestnancov, aby mohli rozvíjať svoje silné stránky (pre ich poznanie využívame *CliftonStrengths*) a zároveň otvoriť dialóg a zapojiť ich do tvorby vlastného rozvojového programu tak, aby vo vzdelávaní videli hodnotu a zmysel pre seba aj firmu. Osvedčil sa nám, najmä pri skúsenejších Martinusákoch, tzv. koučingový prístup, ktorým nášho partnera v komunikácii sprevádzame, aby našiel odpovede na svoje otázky. Dôležité je tiež podporovať kultúru, v ktorej je v poriadku robiť pri učení sa nových vecí chyby. Verím, že všetci vieme, že bez nich je náročnejšie vytvoriť priestor pre pokrok. Čerešnička na záver je byť vo firme ambasádorom tzv. grow mindsetu. Ako sa na Martinusáka patrí, pripájam na záver aj tip na knižky. U nás je alfou omegou napríklad Radikálna otvorenosť od Kim Scott, Nastavenie mysle od Carol S. Dweck alebo Štestí doručeno od Tonyho Hsieha.

FACILITACE

Facilitace je metoda užitečná pro podporu sdílení informací v týmu. Využít ji lze v situaci, kdy je potřeba sladit odlišná stanoviska a postoje, vyjasnit si různé perspektivy a vzájemně si naslouchat.

Co ovlivňuje úspěch facilitace?

Respekt

Při facilitaci je důležité vytvářet atmosféru důvěry, respektu i rovnosti všech zapojených účastníků. Nikdo nesmí mít strach projevit svůj názor a vnášet svou perspektivu.

(Ne)omezování se

Řešení potřebují čas, aby byla nalezena. A nejen čas, ale i volný prostor pro přemýšlení. Nedržte se příliš úzkého zadání, myslete mimo zaběhnuté rámce.

Výběr týmu

Neopomeňte zahrnout všechny ty, kteří mohou přispět svými poznatky k probíranému tématu. Pestrost složení účastníků ovlivňuje míru kreativity při hledání řešení.

Úroveň facilitátora

Samozřejmě nesmíme zapomínat ani na samotného facilitátora. Ten by si měl být schopný udržet profesionální přístup spočívající v nestrannosti a nevnucování vlastních názorů.

O facilitaci si můžete také přečíst v čísle Firemního vzdělávání, které vyšlo v červnu 2022.

Autor: Jan Kříž **firemnivzdelavani.eu**

KVALITA VE VZDĚLÁVÁNÍ

Je to jako s pověstnou Columbovou ženou, každý o ní mluví, ale nikdo ji neviděl. Ono se totiž o kvalitě mluví hodně a zároveň vůbec. Hodně, protože kvalitu chce přece každý. Málo, protože rozeznat kvalitní vzdělávání téměř nikdo neumí.

Autor: Tomáš Langer, lektor, trenér a konzultant, tomas@tomaslanger.cz

Ano, kvalitu chce každý, vždyť vzdělávání není zrovna levné, ale když se kohokoliv zeptáte, jak ji skutečně poznat, následuje buď mlčení, nebo slova jako reference, doporučení, lektor.
Co je to tedy kvalita? Obecně jde o synonymum jakosti, tedy **souhrn vlastností nějakého produktu či služby**. Podle definic se jedná o vyjádření odpovědi na otázku "jaký?" oproti kvantitě, kterou vyjadřuje odpověď na otázku "kolik?".

UMÍTE ZADÁVAT?

V případě firemního vzdělávání je kvalita úrovní vzdělávání zajišťující uspokojování **vzdělávacích potřeb**.
A o vzdělávací potřeby jde "až na" prvním místě. Kvalitní vzdělávání totiž přináší **jasné a měřitelné výsledky.** Nevýhodou tohoto strategického přístupu je, že někdo musí očekávané výsledky vzdělávání formulovat. A to je kámen úrazu, měřitelně popsat očekávané výsledky vzdělávání, tedy to, co a jak konkrétně se má změnit, umí jen málokdo. Ano, vzdělávání je především **změnovým procesem** a celý jeho smysl tkví právě ve změně. U vzdělávaných, ale i jejich nadřízených, týmů či firem.
První krok ke kvalitě vzdělávání je, ať chcete nebo ne, jen na vás, L&D specialistech, nadřízených pracovnících a dalších zadavatelích vzdělávání. Bez správně formulovaného **zadání co, dokdy, (o kolik) se má změnit a jak se to pak pozná** je vzdělávání jen utrace-ným nákladem, ne investicí. Inspirujte se několika tipy, jak o kvalitě začít uvažovat...

ZKUŠENOST

Pokud máte vlastní dobrou zkušenost s dodavatelem vzdělávání, lze na ní stavět. Ta však není jistotou i do budoucna, proto sledujte i další parametry. Jiná cílová skupina, náročnější cesta k dosažení výsledků, nepřipravenost vaší firmy na změny – to vše se může stát a vzdělávání zkrátka "neklapne". Pokud předchozí zkušenost nemáte, poslouží **reference** – nikoliv obvyklý seznam log na webu, ten k ničemu není. Požádejte dodavatele o kontakt na referující osoby, a to u relevantních zakázek. U rozsáhlých a opakujících se vzdělávacích aktivit je obvyklý požadavek na "**ochutnávku**", tedy ukázkovou hodinu. Nejde o levnou záležitost, navíc jak jste si přečetli výše, vaše pozitivní zkušenost se pak nemusí zopakovat.

VLASTNÍ VZDĚLÁVACÍ AKCE

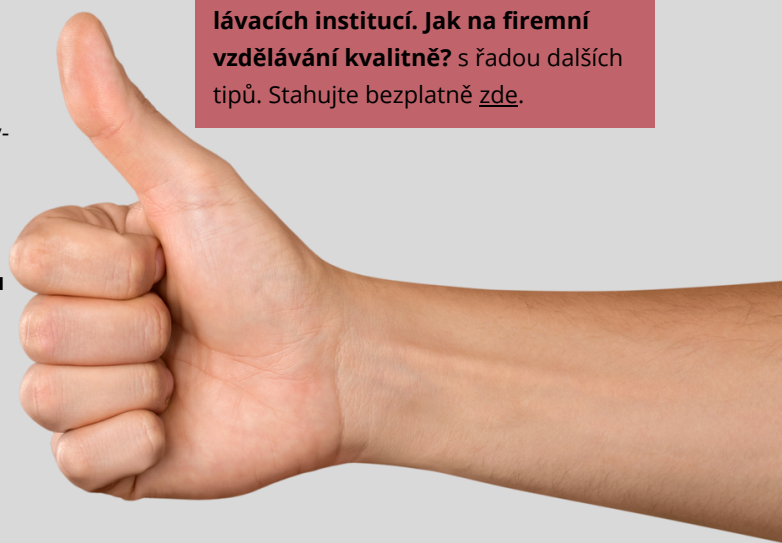
Kvalitu dodavatele poznáte i podle způsobu, jakým s vámi pracuje na **zadání.** Můžete je tvořit společně? Ptá se vás na očekávání, výsledky, požadované změny, tedy zajímá se o vzdělávací potřeby? Umí je přetavit do **návrhu vzdělávací akce**? Nebo jen společně vybíráte z katalogu? Sledujete také úroveň zpracování dokumentace? Nabízí dodavatel i **podpůrné materiály**, nebo jen vytištěný powerpoint?
Jste domluveni na **průběžné komunikaci a hodnocení výsledků** nebo spoléháte jen na závěrečný "smile sheet"?

LEKTOŘI, TRENÉŘI, KOUČOVÉ

Mezi klíčové parametry patří také osoby, kteří vzdělávací proces povedou, lektoři, trenéři, koučové... Jsou profíky v **oboru** a **metodice** vzdělávání? Odbornost většinou hlídáme, ale zásadní je i to, zda umí svou odbornost předat a také jaký mají vztah k účastníkům vzdělávání. Vzdělávají se sami lektoři? Procházejí **supervizí**? Mají někde video se svým vystoupením? Publikují? A umí říct, kde jejich know-how končí a co už neumí? Zaměřujte se především na to, zda mají zájem o skutečný posun svých účastníků a jsou jej schopni zajistit, nebo si to jen "odučí".

Berte prosím tento příspěvek jako směsici nápadů, jak o kvalitě vzdělávání přemýšlet. Faktorů a indikátorů kvality je mnohem více (třeba dodržování práva, etika, certifikace). Ostatně se jimi zabývá speciální tým Firemního vzdělávání a brzy vám své návrhy představí.

Pokud vás však téma zaujalo, doporučuji publikaci Tomáše Langera **Spolupráce zaměstnavatelů a vzdělávacích institucí. Jak na firemní vzdělávání kvalitně?** s řadou dalších tipů. Stahujte bezplatně zde.



APLIKACE PRO VÁS: KITABOO INSIGHT

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

Používání technologií ve firemním vzdělávání už není novinkou, nároky a očekávání zaměstnanců se však zvyšují. Přístup k vzdělávacímu obsahu prostřednictvím mobilních telefonů je samozřejmostí a lidé očekávají i vzrušující zážitek. Podívali jsme se proto na dvě aplikace, které vám mohou být v těchto výzvách nápomocné.

Pokud vaši zaměstnanci preferují mobilní telefony nebo se obvykle pohybují v terénu, řešením je m-learning. Kitaboo Insight je platforma kompatibilní se zařízeními iOS a Android, je zaměřená na mobilní zařízení a umožňuje bezproblémovou integraci s LMS, který používáte. Kurzy tak snadno dostanete do mobilní aplikace, aniž byste museli připravovat nový obsah. Získáte tak možnost poskytovat online i offline přístup k obsahu prostřednictvím vlastní mobilní aplikace. Jednou z jedinečných funkcí je také možnost převádět soubory PDF, PowerPoint a textové soubory do podoby interaktivního obsahu. Snadno upravíte již vytvořený obsah do podoby, ze které se učí lépe. Využitím vestavěného analytického nástroje lze sledovat užívání kurzů týmy a řešit jejich problémy se vzděláváním.

Nejdůležitější funkce: přístupnost pro mobilní zařízení, offline přístupnost, konverze statických souborů, analytika.

https://kitaboo.com/insight
Naše hodnocení: ★★★★☆

RECROOM

Aplikace byla původně navržena pro stavění a společné hraní her. Během pandemie však učitel Cass Coomber začal tento software používat k výuce online. Některá videa se stala virálními a mnoho žáků po celém světě si přálo mít takového učitele. To akcelerovalo vývoj aplikace, proto nyní můžete RecRoom užívat i pro firemní školení. Zdarma tak získáte přístup k sofistikovanému a variabilnímu prostředí, kde můžete vytvářet inovativní vzdělávání. Pomocí RecRoom si můžete vybrat herní místo, postavit si tam, co chcete, vést výuku pomocí herních objektů, jako je tabule, na kterou lze zapisovat myšlenky a v případě potřeby je ilustrovat. Můžete si postavit třeba repliku vaší budovy a vést tak kurz požární bezpečnosti.

Nejdůležitější funkce: VR kompatibilita, podpora, dostupnost pro všechny platformy, zdarma.

https://recroom.com
Naše hodnocení: ★★★★★

KATALOGOVÁ ŠKOLENÍ JSOU MRTVÁ. AŤ ŽIJE ROZVOJ!

Odvážné tvrzení? Možná... Autorka vám, byť ve značné zkratce, představí důvody, proč klasickým "katalogovým" kurzům odzvonilo, a doplní, které cesty jsou podle ní smysluplnější. Jak by tedy měl vypadat rozvoj a trénink v 21. století?

Autorka: Beata Holá, organizační psycholožka, holabeata@gmail.com

Beáta Holá je organizační psycholožka. Od roku 2007 podporuje lídry a HR týmy v organizacích při transformacích a výzvách spojených se všemi fázemi cesty člověka organizací. Je autorkou metodiky Leadership karet.

Odpoledne zazvonil telefon: "Dobrý den, mám u nás ve firmě na starosti rozvoj a dostala jsem na vás kontakt, že děláte zajímavé věci pro lídry. Mohla byste mi poslat nabídku témat, jaká školíte? Víte, naši manažeři už byli skoro na všem a je těžké je namotivovat, aby na manažerská školení chodili." Schlípla jsem a s hlubokým nádechem odpověděla: "Co vaše lídry trápí? Jaké znalosti nemají? Jaké řemeslo nezvládají? Jaké ctnosti potřebují "vytunit" a jaké neřesti odstranit?"

"No, to je individuální, teda někteří mají asi problémy podobné, ale vlastně je to hodně různé. Víte, proto se snažíme nabídnout co nejzajímavější katalog, aby si tam každý vybral. A vy jste nás zaujala, protože děláte třeba to téma času se Zimbardem nebo máte nějaké ty karty. Tak byste rozšířila nabídku."

Zvažovala jsem. Mám kývnout s tím, že v tom nějaký reálný užitek zkusím vykřesat později? To bych udělala dřív. Nebo ušetřit energii a s díky a výmluvou odmítnout? To by bylo jednoduché, ale lhaní. A tak jsem zvolila variantu upřímnou a otravnou. "Víte, kdybyste mi zavolala před deseti lety, tak vám pošlu seznam a budu hrdá na to, že tam jsou témata, která nikdo jiný neškolí. Ale proto, co se dělo oněch deset let, už to udělat nemůžu. Protože vím, že vám za ty peníze nepřinesu žádný užitek. Firmě promrhám peníze, pracovníkům i sobě čas.

Víte, jak by to asi probíhalo?

Z mého seznamu si vyberete téma, které vám přijde nejvíc sexy.

NEZBYTNÁ/CERTIFIKAČNÍ ŠKOLENÍ

- zákonem daná pro výkon dané činnosti
- nařízená, vedená a hodnocená externí/interní certifikační autoritou
- vstupní "nalejvárna teorie" před praktickým tréninkem vedeným interními či jinými trenéry
- prolíná se s individuálním rozvojem tam, kde je část stezky společná větší skupině a společně procházejí "nachytřovací fázi", ať už je to naživo nebo samostatně z videí nebo e-learningů

DLOUHODOBÉ TRANSFORMAČNÍ A NÁCVIKOVÉ AKTIVITY

- osobnostní rozvoj, neřesti a ctnosti
- stávání se lídrem
- stávání se mentorem
- zjištění a maximalizace potenciálu
- strategická aktivita, která se většinou týká manažerských pozic, klíčových pozic a talentů na dané pozice aspirujících

INDIVIDUÁLNÍ ROZVOJOVÉ CESTY VYTVOŘENÉ S NADŘÍZENÝM

- vycházejí z ročního hodnocení výkonu a chování
- vypichují nedostatky k odstranění či potenciál k rozvoji
- nadřízený definuje rozvojové výzvy a se zaměstnancem o nich vyjednává
- rozvojový průvodce (HR) vede svižně a metodicky tvorbu rozvojového plánu
- výstupem je praktická rozvojová stezka s úkoly na měsíční bázi,
- nadřízený 2x ročně na krátkých průběžných schůzkách monitoruje postup
- všechny rozvojové zdroje, podklady a průvodci vytváří zásobník, ze kterého vybíráme mix podpory, který přiřadíme k výzvám vzešlým z designu individuální stezky

AD HOC INTERVENCE

- mediace konfliktu a individuální týmové koučinky
- řešitelské workshopy

Mix tréninku a rozvoje 21. století

Stejně tak si vyberou i manažeři, když tam napíšu šťavnatý medailonek. Odškolím den a pravděpodobně je to bude bavit. Občas se budeme vášnivě hádat, což užitečně rozproudí diskusi. Pár z nich za mnou po školení přijde a řekne mi, že to naprosto sedí a přesně s tímto by potřebovali u sebe/svých lidí pracovat. Dostanu převážně dobré hodnocení, které mi s radostí pošlete. A dál se nestane vůbec nic. Druhý den po školení je "vcucne" zpátky realita všedního dne. Odhodlání s tématem něco dělat vyšumí, protože není nikdo, kdo by jim pomohl, aby zásadní kousky z workshopu prosákly do reality. A taky nikdo, kdo by něžně zatlačil na výsledky. A tak zůstane přinejlepším dobrý pocit a matná vzpomínka.

Co kdybychom místo dalších položek do katalogu s pár klíčovými hlavami od vás zmapovali, co lídry pálí. A já vám pak obratem nahodím prototyp mixu rozvojových řešení, jak se to dá posunout."

Na druhé straně bylo chvíli ticho. A pak zaznělo smutně: "No, víte, takhle to u nás nefunguje. Manažeři už nechtějí chodit na žádné mapovací workshopy, protože se tam vždycky popíše milion lepíků a nikam to nevede. My máme proces nastavený tak, že každý tým má svůj budget a lidi si můžou vybírat z katalogu a šéf jim to schvaluje. Já vím, jak to myslíte, ale u nás to neprojde."

Zasvitla mi naděje alespoň trochu koncepčního řešení: "Aha, takže máte kompetenční model pro lídry. Tak když mi ukážete to a *job descriptions*, tak postavím návrhy bez workshopu."

Ozvalo se ještě smutnější: "No, my jsme ten kompetenční model nedokončili. A *job descriptions* sice máme, ale jsou spíš formální a nikdo s nimi nepracuje... To znamená, že mi seznam témat nepošlete?"

Variace na tento rozhovor jsou časté. A já ho neuvádím proto, abych shazovala práci kolegů z personálních týmů. I přesto s plným vědomím zkratkovitosti tohoto článku říkám: Školení tak, jak je známe, jsou mrtvá. 21. století potřebuje postavit rozvoj tak, aby odrážel reálné strasti a potřeby lidí ve firmách. Znamená to přemýšlet o rozvoji jinak, překopat to, jak a v jakých fázích se do něj zapojují nadřízení. A doplnit svoji výbavu k doprovázení lidí při rozvoji o užitečné metodiky a nástroje tak, aby rozvoj odsýpal a zúčastněné více vtahoval.

Proč klasická školení nefungují? Protože spolu s knížkami a videi fungují tehdy, když chybí znalosti, nápady, nástroje a aha momenty. Ve fázi "nachytření". A ta leží v procesu rozvoje cca ve třetině.

A dopadne na úrodnou půdu jen tehdy, pokud jí předchází zaostření na to, které konkrétní znalosti a nástroje je třeba "dotankovat". A také, pokud na tuto fázi navazují naprosto přízemní aplikační kroky, které zajistí, že ty čerstvě nasáté tipy nevyvanou z paměti účastníků do dvou týdnů po workshopu.

Čím tedy nahradit klasická školení? Pojďme opřít jádro rozvoje pracovníků o individuální rozvojové stezky vystřižené společně s nadřízeným a HR průvodcem (viz obrázek). A nezbytné workshopy do nich užitečně vplést.

TEMNÉ STRÁNKY INTERNÍHO LEKTORA

Každý člověk je souborem pozitivních i negativních vlastností. Některé vlastnosti účastníků seminářů nás lektory iritují. Proč to tak je a jak si s tím můžeme poradit?

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

Petra Šimková vede tréninkové semináře pro firmy od r. 2002, a to v oblasti manažerských, prezentačních, lektorských dovedností, rozvoje osobnosti a osobní efektivity. Věnuje se i skupinovému a individuálnímu koučování. Provozuje svůj rozvojový podcast ZA VŠÍM HLEDEJ SEBE.

Teorií, vysvětlujících proč v nás chování druhých vzbuzuje negativní emoce, je celá řada. Seznamte se s jednou z nich, ne příliš známou, jejíž platnost jsem si ve své lektorské praxi (ale i v běžném životě) ověřila již mnohokrát. Může pomoci i vám, pokud vás čas od času irituje chování některých účastníků vašich školení.

"Vadí mi, když účastníci chodí pozdě a narušují svým pozdním příchodem začátky školení. Hrozně mě to štve," stěžuje si Marek, interní lektor, v úvodním „kolečku“ na tréninku trenérů.

"Jaké máte možnosti? Co můžete udělat pro to, aby účastníci jezdili včas nebo aby vám jejich pozdní příchody přestaly vadit?" ptám se Marka.

"Opravdu nevím, co bych mohl udělat pro to, aby jezdili všichni včas, ale vadí mi to," odpověděl Marek.

"Dobře, během našeho tréninku se podíváme, jaké máme možnosti," zareagovala jsem, abychom se posunuli dál v úvodu tréninku.

Je po první přestávce, chci pokračovat a Marek nikde. Hlavou mi prolétne, že nejspíš vím, proč mu vadí, když účastníci na jeho školení chodí pozdě. Nicméně čekám, jak se situace vyvine dál.

Po další přestávce opět přichází pozdě a situace se opakuje i po dalších pauzách.

"Marku, tuším, co je příčinou toho, že vám vadí, že účastníci chodí pozdě. Vy totiž děláte totéž."

"Ale já jsem musel něco důležitého zařídit," oponuje Marek.

"Zatím jste ani po jedné přestávce nepřišel včas."

"Ale..."

Proč nám lektorům určité chování

účastníků našich školení vadí? Jak je možné, že nás některé projevy a situace nechávají klidnými, zatímco některé nás iritují? Odpověď máme každý z nás ukrytou v sobě.
V průběhu života se snažíme skrývat vlastnosti, které nám buď rodiče nebo kamarádi vyčítali, nebo jsme my sami s nimi nebyli spokojeni. Ukrýváme je tak dlouho, že časem zapomeneme, že jsme je hluboko v sobě schovali. Tento fenomén popisuje Debbie Fordová ve své knize *Temná stránka hledačů světla*: "Naše pobouření nad chováním ostatních je obvykle spojeno s nějakým nevyřešeným aspektem nás samotných."
Na některé naše vlastnosti nejsme ve svém životě pyšní, a tak je před okolním světem skrýváme. Jsme v tom celkem dobří až do okamžiku, kdy před námi někdo jiný danou vlastnost projeví. Pokud nám taková situace vadí, resp. je spojena s negativní emocí, pak je nad slunce jasné, že problém není v druhém člověku, ale v nás samotných. Chování druhé osoby píchne do našeho vosího hnízda.
Na jednom mém semináři v začátku své lektorské kariéry jsem dala účastníkům práci ve skupinkách. Měli sepsat nápady k tématu, které jsme probírali. Vzpomínám si, že nás trochu tlačil čas, a tak jsem je požádala, zda by na flipchart sepsali to, co je napadá a nediskutovali o tématu. To vše ideálně v pěti minutách. Jedna skupinka pracovala pomalu. Velmi pomalu. Po pěti minutách neměli téměř nic napsáno, ačkoliv nad tématem horlivě diskutovali. Začala jsem být nervózní a požádala jsem je, aby si pospíšili. Místo toho jsem dostala odpověď v nepříjemném tónu: "Ale my si o tom potřebujeme promluvit. Pět minut je málo."
"Proč jsou na mě tak nepříjemní?" říkala jsem si v duchu. Nechápala jsem, proč nerespektovali zadání a pak se ještě divili, že na ně tlačím.
Po pár letech jsem si přečetla Temnou stránku hledačů světla a všechno mi do sebe začalo zapadat. Uvědomila jsem si, že i mé příspěvky do diskuze někdy nesměřovaly k danému cíli. Jsem si vědomá toho, že někdy hodně mluvím a zdržuji tak druhé. Samotné mi má upovídanost vadila a nebyla jsem s ní spokojená. Tato skupinka mi jasně zrcadlila mou skrývanou vlastnost. Jenže tehdy jsem to nevěděla.
Podobné zrcadlení se může stávat lektorům na školeních, kterých se zúčastňují účastníci – osobnosti s nejrůznějšími vlastnostmi. Někomu něco dlouho trvá, druhý se neumí "vyžvejknout", třetí je arogantní, čtvrtý upovídaný, pátý se rád předvádí atd.

Pokud vám nějaké chování u druhého člověka vadí a vzbuzuje ve vás negativní emoce, pohlédněte do svého nitra. Není tato vlastnost nebo chování ukryto někde ve vás zamknuté na sedm západů? Pravděpodobně to tak bude. Pokud nebudete schopni svou tajnou místnost najít, zkuste si vzpomenout, co v minulosti bylo příčinou toho, že jste změnili své chování a začali danou vlastnost skrývat. Odpověď bude zřejmě tam. Fordová říká: "Jen když lžete sami sobě nebo nenávidíte nějaký svůj aspekt, rozčiluje vás chování někoho jiného." V okamžiku, kdy objevíme tuto naši nechtěnou vlastnost a uvědomíme si, že je naší součástí, jsme na dobré cestě k tomu, aby nás u druhých přestala rozčilovat.
Vlastnosti, které potlačujeme, jsou naší součástí, ať se nám to líbí nebo ne. Tak je to v pořádku a platí to pro každého z nás.
Pokud si přiznáme, že naše negativní emoce vyvolané chováním druhých lidí nejsou problémem druhé osoby, ale problémem naším, staneme se volnějšími, svobodnějšími a hlavně vyrovnanějšími.
V lektorské praxi to pak znamená, že nás již nerozčilují vlastnosti a chování druhých a jsme díky tomu klidnější, tolerantnější a přistupujeme k druhým s větším respektem. Účastníci naši vyrovnanost podvědomě vnímají a chovají se k nám vstřícněji. Tedy za předpokladu, pokud jim nějakou vlastnost nezrcadlíme my.
Změna v nás samotných se nestane přes noc, bude pravděpodobně nějakou dobu trvat, než vezmeme na milost svou nechtěnou vlastnost. Ale pokud se tak stane, pocítíme úlevu.
Možností, jak trénovat přijímání nechtěných vlastností u sebe, je řada. Účastníci školení nám totiž budou vždy, vzhledem ke své různorodosti, poskytovat mnoho příležitostí.

LXP: UMĚLÁ INTELIGENCE VE SLUŽBÁCH TÉ LIDSKÉ

Learning eXperience Platformy (LXP) jsou moderní online vzdělávací platformy, které kladou důraz na uspokojení individuálních vzdělávacích potřeb a zapojení uživatelů. Dosahují toho prostřednictvím velkých dat, umělé inteligence a Peer2Peer vzdělávání.

Autor: Vladislav Severa, zakladatel vzdělávací platformy LearnerOn, vladislav.severa@learneron.net

Vladislav Severa působil po část své profesní kariéry jako regionální lídr jedné z divizí společnosti EY, kde rozvíjel rovněž služby v oblasti umělé inteligence.
Svou fascinaci celoživotním vzděláváním a možnostmi datové vědy spojil v LXP platformě LearnerOn.

Vzdělávání dospělých je světem interakcí na mnoha škálách. Zahrnuje jak velmi osobní interakci dvou osob při mentoringu, tak vzdělávání v učebnách či na webinářích, kdy jeden přednášející oslovuje stovky posluchačů. V případě dobré učebnice autor může zasáhnout stovky tisíc studentů a u populárního online vzdělávacího kurzu dokonce několik milionů. Spojení vzdělávání a technologií dalo poskytovatelům do rukou dříve netušené možnosti škálování. Ale co příjemci vzdělávání, zaměstnanci, kteří zdokonalují své dovednosti: mohou díky technologiím také získat studijní superschopnosti? Mohou čerpat vědomosti z milionů vzdělávacích zdrojů, bez námahy nalézt ten pravý, individuálně na míru? Mohou se opřít o zkušenost kolegů, kteří již "prošlapali" vzdělávací cestu a vědí, která vede k cíli? Nebo snad dokonce může vzdělávací obsah "sám" najít své uživatele?

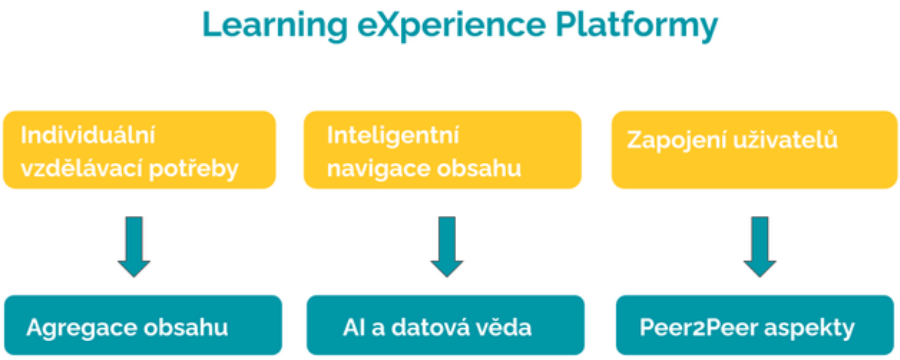
NÁSTUP LXP

Právě takovému cíli, poskytnutí superschopnosti individualizovaného (sebe-)vzdělávání dospělým, slouží Learning eXperience Platformy. LXP jsou nejmladším členem rodiny online vzdělávacích platforem po klasických *Learning Management Systémech (LMS)* a Masivních Online Otevřených Kurzech *(MOOC)*. LXP kombinují to dobré z LMS a MOOC a přidávají svou vlastní vrstvu užitečné funkcionality, založenou na zpracování velkých dat a algoritmech umělé inteligence.

PŘEDVÝBĚR A AGREGACE OBSAHU

Typická LXP dělá předvýběr a agregaci online obsahu z existujících zdrojů – ať už právě MOOC poskytovatelů nebo ze zdrojů

otevřených a také z interních zdrojů konkrétní firmy – až nakonec vznikne agregovaný externě-interní katalog vzdělávacího obsahu a vědomostí, čítající často statisíce nebo i miliony obsahových položek. Smyslem agregace je uspokojení individuálních vzdělávacích potřeb: ty se u dospělých mohou lišit nejen předmětem vzdělávání, ale také preferovanou formou obsahu (video, audio, text nebo interaktivní kurz), délkou či náročností.



PEER2PEER VZDĚLÁVÁNÍ A UČÍCÍ SE ORGANIZACE

Dalším pilířem LXP je slovo zkušenost v názvu. Spočívá jednak v tom, že iniciativa a "kormidlo" vzdělávání je, v porovnání s LMS, více v rukou samotného uživatele (byť LXP samozřejmě také umožňují například přiřazování vzdělávacích úkolů zaměstnancům ze strany týmových lídrů). Část vzdělávací zkušenosti pak spočívá v podpoře vzájemného Peer2Peer vzdělávání: v LXP mohou sdílet členové týmu své připravené vzdělávací cesty s kolegy, kteří je mohou dále upravovat sobě na míru. Vzdělávací cesty je snadné řetězit či vzájemně komentovat a doplňovat, takže po malých krocích může nakonec vzniknout i velký celek typu "kariérní vzdělávací cesta" pro celé povolání nebo pro postupnou sérii rolí v organizaci. Cenné vědomosti se již neztratí případným odchodem klíčového člena týmu z firmy, ale zůstanou zachyceny ve vzdělávacích cestách. Zvláště fascinující pro talentové lídry pak může být – při správné podpoře kultury vzdělávání a sdílení – spontánní vznik "svatého grálu" firemního vzdělávání: učící se organizace.

NA SCÉNU PŘICHÁZÍ UMĚLÁ INTELIGENCE

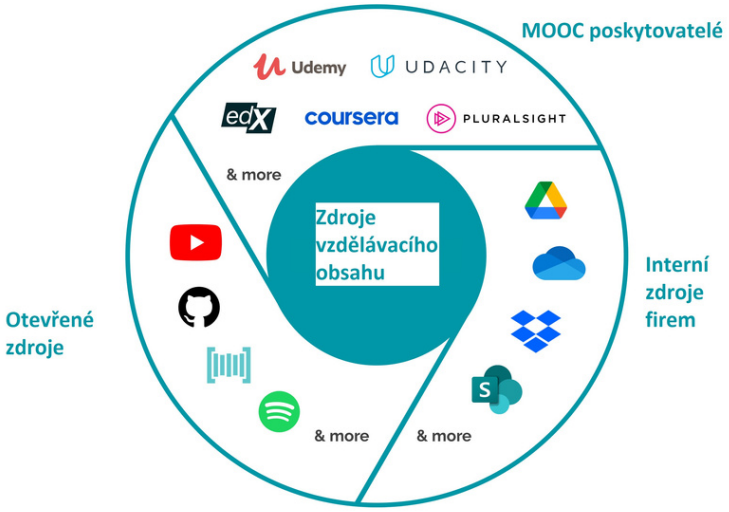
Miliony položek vzdělávacího obsahu. Nepřeberná rozmanitost individuálních vzdělávacích potřeb. Peer2Peer interakce. To zní jako základ pro velký chaos, že?

Jako v jiných oborech, kde mnoho uživatelů interaguje s mnoha obsahovými položkami (případ moderních médií), i v LXP světě přináší pořádek datová věda. Vzdělávací obsah je například možné prohledávat velmi strukturovaným způsobem: "Potřebuji něco pro prezentační dovednosti, pro začátečníky, nejlépe kurz, délka ne více než 10 hodin." I takové zadání LXP dokáže zpracovat a doporučit materiál, pokud v katalogu dané platformy existuje. Všimněte si specifikace "pro začátečníky": u drtivé většiny vzdělávacích materiálů není jejich úroveň specifikována, ale AI nástroj přesto dokáže úroveň každého materiálu "po cestě" odhadnout – může se sice mýlit (jako ostatně i lidská inteligence), ale přinejmenším poskytne vodítko pro finální lidský úsudek.

LXP by ideálně měla poznat vzdělávací potřeby z popisu role a prioritních dovedností pro další rozvoj či pouze z uživatelovy historie prohlížení a studování obsahových položek na platformě – tedy poskytnout podobnou uživatelskou zkušenost, jakou máme třeba při užívání Netflixu či Amazonu. A skutečně: obsahové recommendery a další prvky AI známé z globálních technologických platforem již slouží díky LXP i světu vzdělávání.

BRÁNA DO BUDOUCNOSTI

Namísto tradičního světa, kde "člověk hledá obsah", se pomalu dostáváme do světa, kdy vzdělávací obsah sám najde svého uživatele. Je to svět, který umožňuje firmám způsobem donedávna nemožným prohlubovat své kolektivní know-how a konkurenceschopnost a zaměstnancům zdokonalovat dovednosti a budovat úspěšné kariérní cesty. Navíc AI nástroje ve vzdělávání se velmi rychle vyvíjejí. LXP jsou bránou do tohoto světa – pojďte tam nahlédnout.



INSPIRACE Z KONFERENCE FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ 2022

Na 5. ročníku konference Firemního vzdělávání vystoupilo celkem jedenáct inspirativních řečníků. Přinášíme vám přehled nejzajímavějších myšlenek, které na letošní konferenci zazněly.

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

Kateřina Jančík Repatá z Deloitte hovořila o budování kultury založené na silných stránkách. Podstata tkví v odkrytí přirozených talentů pracovníků firmy s cílem posilovat je a zlepšovat. Cesta k ní vede přes interní ambasadory s Gallup certifikací, komunikaci s manažery a dodavateli a budování dostatečně široké sítě napříč organizací.

Hana Stalmachová z L'Orealu prezentovala rozvoj po francouzsku. Během pandemie realizovali tři změny: transformovali proces řízení výkonnosti, zavedli FLEXlearning skrze online katalog vzdělávání a otevřeli talent management všem zaměstnancům.

Dana Bártová z MONETA Money Bank svůj příspěvek věnovala vzdělávání na míru businessovým potřebám, tj. provázání aktivit všech iniciativ a rozvojových programů. Dlouhodobou iniciativou je např. leadership program pro ženy-manažerky, zapojení interních expertů (jejich know-how), online přednášky pro všechny zaměstnance a mentoring pro manažery.

František Hroník z MotivP hovořil o "motivaci jinak" v současné emoční době. Nelze být racionální bez emocí, ty jsou podstatou strategií a jsou nakažlivé. Trendem je servant leadership, tj. lídr jako služebník poskytující podporu a se schopností získat druhé. Jak? Umět dát perspektivu, náročnost, diferenci a integraci. Mít individuální přístup, i když fungovat se má týmově.

Pavel Adam se zaměřil na implementaci talent managementu a plán nástupnictví ve firmách. Talentem rozumí toho, kdo umí, chce a má aspiraci. Identifikace talentů ve firmě probíhá např. skrze talent matici (matrix). Plán nástupnictví a talent management by měly být ve shodě a provázané se strategií firmy.

Andrea Trégerová ze Železniční spoločnosti Slovensko mluvila o systému školení v železniční dopravě a změřila se i na způsoby motivace zaměstnanců ke vzdělávání.

Tereza Vaňková z Deepnote a ReactGirls inspirovala tématem budování vzdělávací komunity. Vzdělávání by mělo být samozřejmostí a disruptivně inovativní, tj. přizpůsobeno prostředí firmy (např. ReactGirls – tvorba přátelského prostředí pro ženy), přicházet od těch nejpovolanějších. Budovat vzdělávací komunitu lze interně, externě, spoluprací mezi firmami, dále je potřeba ujasnit si cíle, zaměření, zapojit správné lidi (organizátory komunit, lektory) a zajistit pravidelnost.

David Fojtík z humancraftu se zamýšlel nad zvyšováním tréninkového efektu a hodnoty vzdělávání ve firmách.

Pavel Fáček ze Skilldriveru prezentoval tři úspěšné příklady digitalizace firemního vzdělávání s využitím digitálního trenéra.

Václav Formánek z Educasoftu zakončil blok vtipy o vzdělávání, které nejsou k smíchu, s apelem na to, abychom trénovali zaměstnance tak, aby podávali ten nejlepší výkon.

Záznamy vybraných vystoupení řečníků díky společnosti MotivP brzy zveřejníme – naše čtenáře budeme informovat.

Generální partner konference:

humancraft

Hlavní partneři konference:

skilldriver EDUCA) SOFT HRVZORY.CZ

PŘEHLED KONFERENCÍ A DALŠÍCH AKCÍ NA 2. POLOLETÍ 2022

LEARN & TECH 2022 | Showcase technologií ve firemním vzdělávání
15. 9. 2022 | Praha & online | www.learnandtech.eu
Čtvrtý ročník eventu zaměřeného na prezentaci online a digitálních technologií pro firemní vzdělávání. Unikátní showcase tvůrců moderních e-learningů, vzdělávacích webů a výukových videí, aplikací, videotréninků, rozšířené či virtuální reality.

Business Brunch: Kompetence manažerů
20. 9. 2022 | online | www.businessbrunch.cz
Dobrý manažer by měl být zároveň vztahový i věcný, orientovat se na současnost i budoucnost. Měl by být aktivní – tedy být aktérem, ale zároveň umět ustoupit do pozadí, přenášet odpovědnost a být v roli pasivního pozorovatele.

e-learnmedia CAFÉ 2022 – konferencia o digitálnom vzdelávaní
12. 10. 2022 | Bratislava & online | www.e-learnmedia.cafe
Symbióza ľudí a technológií je hlavnou témou tohtoročnej konferencie. Poďme sa spoločne pozrieť na to, ako môže vyzerať súčasnosť aj budúcnosť vzdelávania na pracovisku, kde sa ľudia a technológie navzájom dopĺňajú.

Konference Happiness@Work 2022
13. 10. 2022 | Praha | happinessatwork.live/cs
Je možné být v práci šťastný? A je to udržitelné dlouhodobě? Navštivte 8. ročník mezinárodní konference Happiness@Work Live a dozvíte se, jak na to! Skvělá firemní kultura totiž není o vysokých mzdách a benefitech, ale prospívá byznysu, lidem i okolí.

Konference EMCC: Síla a krása standardů kvality v rozvoji lidí
14. 10. 2022 | Praha | www.emccczech.cz/konference-2022
Konference je určena všem, kterých se dotýkají témata koučování, mentoringu a supervize – koučům, mentorům, HR managerům, leadrům a dalším. Vystoupí 5 řečníků z ČR, SK a ze zahraničí v dopoledním hlavním panelu, odpolední hodinové workshopy ve dvou blocích v českém, slovenském i anglickém jazyce.

EVOLVE! Summit 2022
20. 10. 2022 | Brno | www.evolvesummit.cz
Sedmý ročník kulturně vzdělávacího HR a Recruitment festivalu, kde se představí přes 25 řečníků z Česka a Slovenska s unikátním programem na 4 pódiích. Poslechněte si aktuální obsah a trendy, originální témata a společně s networkingem zažijte skvělou afterparty s koncertem.

humanbrand – když kultura pohání byznys
8. 11. 2022 | Praha | www.humanbrand.cz
Konkurenční výhodu můžete získat tam, kde to většina firem neumí. Ve firemní kultuře. Ukážeme vám, jak na to a co získáte, když se vám podaří propojit kulturu, lidi a byznys.

Nové výzvy psychologie práce a HR
9. 11. 2022 | Praha | www.psychologieprace.cz/nejblizsi-akce-cappo
Výroční konference České asociace psychologů práce a organizace, která v letošním roce nabízí zajímavé a inspirující přednášky.

Business Brunch: Motivace jinak
22. 11. 2022 | online | www.businessbrunch.cz
Efektivní motivace zaměstnanců patří k důležitým kompetencím. Motivace se skládá z jednotlivých motivů, které mohou být směřované k požadovanému chování, ale jiné mohou naopak od takového chování odrazovat.

Business Brunch: Moderní nábor
20. 12. 2022 | online | www.businessbrunch.cz
Na tomto Business Brunchi se ponoříme do tématu moderního recruitmentu. Jaké jsou světové trendy a jak je prakticky aplikovat.

WELLBEING, CESTA K NAPLNĚNÉMU A SPOKOJENÉMU ŽIVOTU

Co můžeme udělat proto, abychom byli spokojení, využívali svůj plný potenciál a užívali si život naplno? Kde najít recept na spokojený život? Tím receptem je právě vysoký wellbeing!

Autorky: Jarmila Brixová a Stanka Hederová, zakladatelky a jednatelky společnosti Wellbeing – Umění žít, jarmila.brixova@wellbeingcz.cz, stanka.hederova@wellbeingcz.cz

Jarmila a Stanka se wellbeingu věnují už od roku 2014. Vytvořily vlastní wellbeing diagnostiku inspirovanou předními světovými guru v oblasti pozitivní psychologie a wellbeingu. Doprovázejí jednotlivce na jejich cestě za spokojeným a naplněným životem a pomáhají organizacím implementovat wellbeing kulturu.

Wellbeing v sobě ukrývá hlubší aspekty dobře prožitého života. Klíčové je najít harmonii v pěti nejdůležitějších oblastech – smysluplnosti, vztazích, zdraví, financích a komunitě.

Výběr není samoúčelný. Od pradávna se hledají odpovědi na otázku, v čem se odlišuje dobře prožitý život od přežívaného.

Na základě dlouhodobých studií lidí z celého světa bylo určeno právě těchto pět faktorů. Pojďme si je postupně představit.

SMYSLUPLNOST

V životě potřebujeme dělat něco, co nás naplňuje a dobíjí energií, a to nejlépe každý den. Smysluplnost není přítomná v samotné činnosti, vzniká v naší mysli a my dané činnosti přiřazujeme smysl. Nejvíce bdělého času trávíme v práci: *Chodíte do práce, abyste si vydělali na své živobytí a smysluplné koníčky?* nebo *Budujete svou kariéru, abyste využili svůj potenciál a získali uznání a vliv?* nebo *Práce je vaším posláním, které vás hluboce naplňuje a dává smysl?* My sami si vybíráme, jak přistupovat ke své práci a k životu. Záleží na tom, v jaké fázi života jsme a co v daném období potřebujeme. V našem prvním průzkumu wellbeingu v ČR z května 2019 jsme zjistili, že pro pocit smysluplnosti v práci je důležité zažívat autonomii (ovlivňovat rozhodnutí, která se nás týkají), vidět smysl v tom, co děláme (přinášet užitek i ostatním), a dosahovat mistrovství (zlepšovat se v tom, co nám jde a co nás baví). S dosahováním mistrovství je úzce spojena možnost

využívat v práci naše talenty. Pouze rozvinutím talentů do silných stránek dosahujeme výjimečných výsledků.

VZTAHY

Vztahy s blízkými lidmi nám pomáhají zvládat stresové situace, překonávat překážky, čelit neúspěchům a zažívat pocit, že někomu na nás záleží a jsme milováni. Klíčové pro náš vztahový wellbeing je hloubka, pevnost a kvalita vztahů s našimi nejbližšími a jistota, že pokud budeme v nouzi, máme se na koho obrátit, a rovněž každodenní interakce ať už kdekoliv. Nejdůležitější momenty v našem životě mají něco společného – přítomnost druhého člověka. Když navážeme s někým přátelský vztah, uvolní se do krevního oběhu hormon oxytocin, který vyvolává pocit štěstí, oslabuje úzkost a zlepšuje koncentraci a imunitu. Též se snižuje vylučování stresového hormonu kortizolu. Sociální podpora ovlivňuje délku života stejně jako kouření, vysoký tlak, nadváha nebo pravidelné cvičení. O vztahy se musí pečovat. Platí, že kvalita našeho života je v přímé úměře kvalitě našich vztahů.

FINANCE

Pokud jsou naše základní potřeby naplněny, skutečné množství peněz má menší vliv na náš celkový wellbeing než například to, jak máme finance zabezpečené a jak své finance řídíme, za co utrácíme a jak celkově zvládáme naši ekonomickou situaci. Zatímco pozitivní pocity, které máme z koupě materiálních věcí, jsou velmi prchavé, vynakládání peněz za zážitky s našimi blízkými a přáteli, jako jsou dovolené, výlety, divadlo či společná setkání, přinášejí pozitivní emoce, které jsou jak smysluplnější, tak trvalejší.

ZDRAVÍ

Klíčové je zdravé stravování, pravidelná fyzická aktivita, dostatečný a kvalitní spánek a duševní pohoda. 97,5 % z nás potřebuje minimálně 7 hodin kvalitního spánku. Pro naše tělo a jeho odolnost je prospěšné alespoň 20–30 minut fyzické aktivity denně a střídání sezení s protahovacími cvičeními. V oblasti zdravé stravy je potřeba pečovat o náš mikrobiom, jíst kvalitní bílkoviny a jídla s nízkým glykemickým indexem.

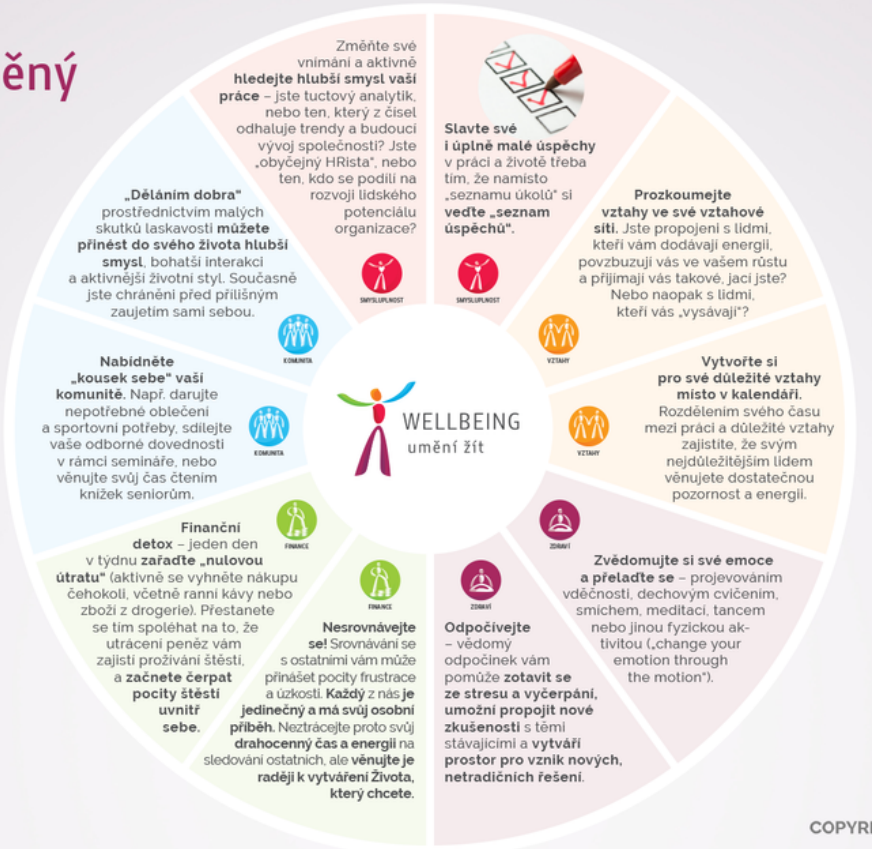
KOMUNITA

Každý z nás se potřebuje cítit bezpečně a žít v prostředí, které je v souladu s jeho potřebami a zájmy. Z psychologického hlediska je pro nás důležitý tzv. *belonging*, být přijímán takový, jaký jsem ve své autenticitě. Když se angažujeme v komunitě, kde žijeme, a nezištně pomáháme, tak z toho profitují nejen ti, kterým je naše pomoc určená, ale i my sami. Pomoc druhým, laskavost a vstřícnost jsou považovány za ty nejhlubší lidské radosti. Udělat něco pro druhé, člověka doslova naplňuje.

Na závěr naše patero pro naplněný a spokojený život:

1. Každý pilíř wellbeingu lze zlepšovat pomocí různých nástrojů, technik a cvičení.
2. Důležitá je harmonie všech pěti pilířů, ale nesnažte se zlepšovat všechny najednou.
3. Slaďte krátkodobá uspokojení se svými dlouhodobými cíli.
4. Neočekávejte okamžitý výsledek.
5. Převezměte odpovědnost za svůj život a vykročte na cestu wellbeingu!

Tipy pro naplněný a spokojený život



COPYRIGHT © WELLBEING UMĚNÍ ŽÍT. 2022

MOTIVACE K ÚČASTI NA ROZVOJOVÝCH PROGRAMECH

Slovo motivace patří mezi nejdůležitější pojmy v současném vzdělávání. Pohlížet na něj lze z mnoha úhlů pohledu, v tomto článku jsme se ale zaměřili na motivaci v kontextu plánování a organizace rozvojových programů.

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

Jedna věc je motivace účastníků na samotném kurzu, kdy všichni sedí v jedné místnosti s lektorem, který se je snaží zaujmout. Co když ale třeba chceme pracovníky naší firmy zaujmout teprve nabídkou na účast v rozvojovém programu? A jak udržet jejich zapojení, pokud se jedná o dlouhodobý počin?

Linda Rusínová z Billy vnímá roli specialistů na vzdělávání v organizaci i z poradenského hlediska: "U nás v Bille platí, že zaměstnanec je odpovědný za svůj rozvoj, hlavně v oblasti softskills. Náš tým Training & Development funguje jako konzultační nástroj, který pomáhá s výběrem a s definicí situace, která se má pomocí tréninku řešit. Klíčové je objasnit a komunikovat konkrétní přínos rozvojového programu."

Podle Zuzany Burianové z Nestlé Česko ovlivňují motivaci pracovníků ke vzdělávání mimo jiné kariérní aspirace. Zaměstnanci si stanovují vzdělávací cíle podle toho, jestli se chtějí zlepšovat na současné pozici nebo směřují do jiné oblasti. Je tedy zřejmé, že by měl účastník v rozvojovém programu vidět především smysl a praktický užitek.

JAK LIDI OSLOVIT?

Jak ale pozvat pracovníky na kurz nebo rozvojový program, aby je to zaujalo? "Být upřímní, transparentní, nevymýšlet si blbosti a využít pozitivní zpětné vazby. Můžete například vyzdvihnout lektora jako výjimečného odborníka, kterého se můžete zeptat i na jiné věci, které s kurzem nemusí až tak souviset, a použít reference z předchozích kurzů," říká Tomáš Křesťan a dodává, že neuškodí ani nalákat na občerstvení, společný oběd, setkání s kolegy z jiných oddělení, případně vydání certifikátu platného i v jiných firmách na trhu, které si účastník může dát do CV. Na druhé straně vyjmenovává způsoby, jak bychom neměli určitě formulovat pozvánky na školení: "Vyhnout bychom se měli slovům jako je "povinné" (pokud to není ze zákona), formulacím "vedení nařídilo" nebo výhrůžkám "kdo se nezúčastní“ a podobně," dodává Křesťan.

Martin Jelínek z agentury MotivP zmiňuje také možnost zabalit pozvání na akci do "VIP" stylizace, kdy je pozvánka adresována účastníkům od generálního ředitele, který jim například dlouhodobým rozvojovým programem děkuje za dosavadní práci. Pokud jde o formu, jak informace o kurzu doručit, je podle Jelínka důležité přizpůsobovat se cílové skupině: "Když jsme měli školit na hotelu, kde nikdo neměl e-mail, museli jsme vytisknout

Zuzana Burianová, HRBP Confectionery CEE & Talent Manager CZ/SK, Nestlé Česko

Tomáš Stibal, lídr Learning Design Centra, Česká spořitelna

Linda Rusínová, Training & Development Manager, Billa

Tomáš Křesťan, Chief Human Resources Officer, Packeta (Zásilkovna)

Martin Jelínek, ředitel, agentura MotivP

letáčky. Ty obsahovaly mimo jiné odkaz na formulář, skrze který nám mohli napsat svá očekávání."
Propagaci kurzu zároveň přirovnává k marketingové kampani.
Možnou interaktivní inspiraci popisuje Zuzana Burianová v souvislosti s motivací k absolvování e-learningových kurzů zaměřených na posilování firemní kultury: "Pro informování zaměstnanců využíváme kromě jiných kanálů i živé online workshopy s lidmi, kteří mají silné příběhy, které se týkají mimo jiné lidských práv či diverzity. Díky nim jsme schopni vtáhnout zaměstnance do příběhu."
Další možnost propagace prolínající se s personálním marketingem popisuje Martin Jelínek: "Funguje i internetová PPC (pozn. *pay per click*) reklama. Pokud třeba máte firmu na okraji města, můžete využít lokalitu a všem návštěvníkům sociální sítě se začne objevovat. Ano, uvidí to i jiní lidé mimo firmu. A třeba se jim zalíbí, že u vás mají pracovníci takové hezké programy. A pomůže to i kolegům z náboru."

POZOR NA VLIV NADŘÍZENÉHO

Respondenti se shodli na významu zapojení nadřízených při zvyšování efektivity školení.
"Role nadřízeného je často opomíjená, ale neméně důležitá. Nadřízený by si měl před účastí na programu se zaměstnancem definovat, na co se případně zaměřit, a po účasti jej podporovat v realizaci změn, případně akčního plánu, pokud z programu vyvstal," myslí si Rusínová.
Podle Zuzany Burianové je dobré, když si rozpočty na vzdělávání spravují přímo sami manažeři, protože to má pozitivní vliv na účast zaměstnanců na kurzech či jiných akcích.
O významu nadřízených mluví také Tomáš Stibal z České spořitelny. Důležité je podle něj i to, jestli jde vedení příkladem: "Management má tu sílu dát lidem prostor pro vzdělávání a kodifikovat to, že vzdělávání je nedílnou a běžnou činností v rámci náplně práce. Platí zde, stejně jako jinde, o čem mluví a co dělá šéf, tak to dělám i já."

INTERAKTIVITA A AUDIOVIZUALITA

Z názorů respondentů obecně vyplývá, že motivace ve firemním vzdělávání vyžaduje komplexní přístup.
"V České spořitelně letos vznikl tým Learning Design Centrum, který sdružuje experty na různé dovednosti. Od metodiků, přes e-learningové specialisty a grafiky po videokamery. Dneska už pro dopad kurzu nestačí mít člověka, který napíše lektorské listy a udělá prezentaci. Více než kdy jindy je to o kombinaci forem a metod, je to o zážitku, který si účastník z kurzu odnáší," popisuje komplexní přístup Stibal s tím, že formou zážitku může být už i natáčení upoutávek na jednotlivé tréninky. Dodává také, že by do svého LMS rádi zavedli hodnocení kurzů ve stylu Česko-Slovenské filmové databáze ČSFD.
Podobně to vnímá i Martin Jelínek, který upozorňuje na to, aby si manažeři vzdělávání nenechali vnutit samoúčelné formáty: "Dávejte si pozor na to, když vám tiskárna bude říkat, že letáček je to nejlepší. Nebo nahrávací studio, že videa jsou to nejlepší."
Důležité je nezapomínat hledat řešení pro účastníky, ne tvořit samoúčelné produkty jen proto, že můžeme.

K tématu motivace doporučujeme článek Tomáše Langera **Jak (ne)motivovat zaměstnance ke vzdělávání**, který vyšel ve Firemním vzdělávání (duben 2021) a článek Olgy Běhounkové **Jak (se) učit a neztrácet tím čas** (duben 2022). Články lze vyhledat **zde**.

NOVINKY Z HRNEWS.CZ

České firmy stagnují kvůli zastaralým procesům. Nejhůře je na tom HR

Většina organizací nebyla připravena na potřebu vykonávat firemní procesy vzdáleně, vč. vyřizování různých druhů dokumentů nebo komplexní správu interních procesů v digitální podobě. To se v době covidové změnilo a české společnosti nejsou pozadu. Vydávají se správnou cestou.

Nabídnout rovné příležitosti mužům a ženám jde i bez kvót

Rozhovor s Lucií Benešovou, HR ředitelkou v Pivovarech Staropramen. Společnost je tuzemskou pivní dvojkou. Byť nám předsudky říkají, že jde o oblast, ve které dominují muži, není to úplně pravda. Žen je ve společnosti téměř třetina a příkladem je skladba vedení společnosti, kde jsou mužské a ženské síly vyrovnané.

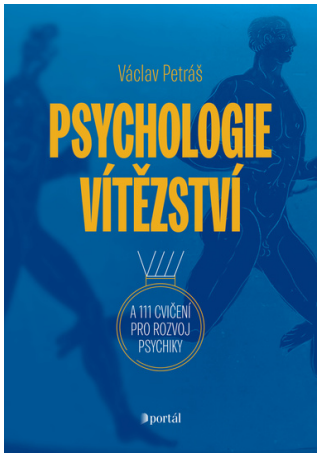
Dobrý leader se umí učit ze svých chyb, rozhovor s Dr. R. Hoganem

Dr. Robert Hogan, zakladatel světově uznávané psychodiagnostiky, byl váženým hostem květnové konference Výzvy současného leadershipu. V rozhovoru pro HR News se hovořilo například o tom, jaké vlastnosti má mít dobrý leader, jak chápat jednotlivé role v organizaci i o budoucnosti naší planety.

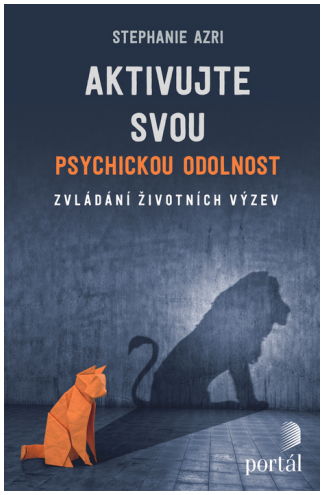
Tyto a další články najdete na www.hrnews.cz

KNIŽNÍ TIPY PORTÁLU

V knize se dozvíte, jak vést koučovací rozhovor, klást koučovací otázky, aktivně naslouchat. Naučíte se, jak za pomoci koučování nastavovat cíle, vytvářet akční plány, poskytovat zpětnou vazbu, vést hodnoticí a motivační rozhovory, řešit problémy či vést týmová setkání. Text je doplněn ukázkami a tipy pro další využití.



Autor se zabývá motivací, sebedůvěrou a sebevědomím, koncentrací, zvládáním tlaku a dalšími tématy, využívá k tomu příklady a příběhy ze sportu. Kniha obsahuje 111 cvičení, kterým se mohou čtenáři samostatně věnovat pro rozvoj psychiky. Na vaší cestě k cíli bude tato kniha mapou, parťákem, mentorem a snad i trvalým zdrojem inspirace.



Autorka představuje 12 základních dovedností, které potřebujeme k aktivaci své psychické odolnosti. V každé kapitole najdete kromě krátkého popisu dané schopnosti různá cvičení, aktivity a příklady ze života. Každá dovednost v sobě pojí techniky z kognitivně-behaviorální terapie, pozitivní psychologie a intervence zaměřené na řešení.

Více informací a objednávky na www.portal.cz