ŘÍJEN 2018

Firemní VZDĚLÁVÁNÍ

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

VYCHÁZÍ ZDARMA

EduCity
www.educity.cz
PARTNER ČÍSLA

CO JE PEER LEARNING

ROI A POUŽITÍ DC

ROZHOVOR S KLÁROU ESCOBAR

KONFERENCE FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ 2019 V PRAZE A BRNĚ

Po úspěchu letošního prvního ročníku se další ročník konference FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ 2019 uskuteční v Brně a Praze. Konkrétně ve středu 17. 4. 2019 v Brně a 12. 6. 2019 v Praze.
Hlavním důvodem, proč se akce uskuteční v metropolích Čech i Moravy, je lepší pokrytí zájemců o účast, a to jak z Moravy, tak i Slovenska, pro něž bude určena především brněnská konference. Zároveň také reagujeme na podněty v evaluačních dotaznících, kde jasně zaznělo, že účastníci preferují menší množství lidí, více prostoru a zejména neformální atmosféru, kterou spoluutváří právě i menší formát akce.
Opět se můžete těšit na řadu zajímavých řečníků a diskutujících, workshopy, v nichž se zaměříme na individuálnější přístup k účastníkům, a samozřejmě na doprovodný program, networking a také nějaké to překvapení. :) Přihlašování bude spuštěno 1. 11. 2018, zatím si tedy alespoň poznamenejte termíny do svých diářů. Děkujeme za přízeň a těšíme se na setkání s vámi!

ZÚČASTNILI JSME SE ARS ELECTRONICA FESTIVALU V LINCI

Brano Frk z naší redakce se byl v září podívat do budoucnosti na festival Ars Electronica v rakouském Linci a přivezl si spoustu zážitků a inspirace nejen pro vzdělávání.
Ars Electronica je jedním z nejstarších festivalů věnovaných propojení umění, technologií a vědy. Odborníci jej považují za přehlídku inovací a kreativity, jakýmsi hřištěm pro příští generaci. Festival se letos konal na 12 místech, zúčastnilo se jej přes 1300 umělců, vědců, technologů, podnikatelů a aktivistů z 54 zemí, proběhlo více než 105 000 návštěv po dobu pěti dnů. A protože náš časopis jde s dobou, Brano pro vás natočil videoblog. Mrkněte na něj kliknutím sem.

Elektronický dvouměsíčník **Firemní vzdělávání**
ISSN 2533-6479
Ročník 2., **číslo** 5, **datum vydání** říjen 2018
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., Ing. Jana Puhalová
Jazyková úprava: Mgr. Petra Novotná
Objednávky předplatného: www.firemnivzdelavani.eu
Zdarma

OŘÍŠKEM JSOU ZAMĚSTNANCI ODMÍTAJÍCÍ ZMĚNU

Jak funguje firemní vzdělávání v sektoru svázaném regulacemi? Je možné zaměstnancům zajistit různorodost vzdělávací nabídky? V čem může být banka podobná špičkovému hotelu?

Autor: Tomáš Langer

Klára Escobar je od října 2016 HR ředitelkou české pobočky banky BNP Paribas Personal Finance, která používá obchodní značku Hello bank! by Cetelem. Do firmy přišla s více než 11letými zkušenostmi z HR v různých odvětvích.

Máte za sebou zajímavou kariéru personalisty v oblasti bankovnictví. Nejprve GE Money Bank a nyní Hello bank.
V čem je bankovní sektor specifický pohledem HR ředitele?
Bankovnictví mohu srovnat se svými zkušenostmi v oblasti služeb a maloobchodu. V porovnání s těmito segmenty je bankovnictví specifické množstvím regulatorních požadavků, které musí banka plnit, a skutečnost, že jsme pobočkou zahraniční banky, ještě zvyšuje komplexitu regulace.

Které všechny instituce tedy tento trh regulují?
Abych to více objasnila, tak lokálně je naším regulátorem Česká národní banka, zároveň však musíme plnit požadavky francouzského regulátora a také Evropské centrální banky. Všechny tyto požadavky samozřejmě dopadají také na oblast HR, a to od oblasti odměňování, přes zákonem definované požadavky na výkon určitých činností v bance, až po pravidelná povinná školení zaměstnanců.

Jak jste zmiňovala na konferenci Firemní vzdělávání 2018, Cetelem se v loňském roce změnil na Hello bank! Která úskalí jste řešili?
Tato změna (obě jsou obchodní značky společnosti BNP Paribas Personal Finance SA) znamenala kompletní transformaci celé společnosti a postupně se dotkla všech našich zaměstnanců. Byla to pro nás všechny unikátní životní zkušenost, která s sebou přinesla mnohá úskalí. Jednou z největších výzev bylo samotné množství změn.

Jakou úlohu při tom hrálo vzdělávání zaměstnanců?
Vzdělávání hrálo obrovskou roli, neboť jsme školili naše zaměstnance na nové procesy, produkty a systémy, dále na nový servisní model a přístup k zákazníkům. Využívali jsme především znalosti a dovednosti kolegů (říkáme jim "knowledge masters") a interní trenéry. Na určitá témata jsme využili experty z trhu. Jedním z nich byl specializovaný školicí program pro prodejní týmy na pobočkách, ve kterém jsme se inspirovali principy hospitality ve špičkových hotelech.

Můžete trochu přiblížit, jak se dá tento model využít v bance?
Propojili jsme nabídku služeb s prvotřídní péčí o klienta s cílem, aby naši kolegové uměli sestavit menu podle potřeb klientů a poskytovali jim přitom excelentní profesionální servis. V praktické části jsme v rolích klientů angažovali studenty DAMU, aby situace byly co nejvíce reálné.

Jaké to je se vzděláváním v bance?
V každé bance je celá řada mandatorních školení, která vyplývají z již zmíněné regulace.
Příkladem je pravidelné školení AML (Opatření proti legalizaci výnosů z trestné činnosti). U tohoto školení je zákonem definovaná skupina zaměstnanců (ať vybraná skupina či všichni zaměstnanci) a jasně daná frekvence školení. My pak musíme zajistit zaměstnancům podmínky ke splnění těchto povinností.
Školení probíhají většinou e-learninovou formou, s dostatečným předstihem je danému zaměstnanci přiřadíme do tréninkového plánu. Díky pravidelnému reportingu pak víme, jak si u daného školení stojíme.
Mandatorní školení nejsou pouze doménou HR, velice úzce spolupracujeme s kolegy z právního oddělení či Compliance.

A co vzdělávání mimo povinné kurzy ze zákona?
Snažíme se nabízet různorodost. Zjišťujeme preference zaměstnanců a podle jejich potřeb a požadavků zajišťujeme vhodná školení.
Od loňského roku organizujeme inspirativní kurzy a přednášky se zajímavými osobnostmi. Máme také dlouhodobější rozvojové programy pro určité skupiny zaměstnanců.
Tím, že jsme součástí nadnárodní skupiny BNP Paribas, jsou naši vybraní zaměstnanci zařazeni do skupinového programu pro talenty. Zaměstnanci mohou využít digitální platformu pro rozšíření znalostí o technologiích a jejich aplikaci v běžném životě. Akademie je přístupná všem a obsahuje více než 100 videí v angličtině, takže si zároveň procvičí i cizí jazyk.
Od letošního roku jsme zavedli Digital Reverse Mentoring program, kdy kolegové zběhlí v digitálních technologiích mentorují členy nejvyššího vedení. Obě strany si tento program pochvalují.

> “ Při spuštění Hello bank! hrálo vzdělávání obrovskou roli, školili jsme nové procesy, produkty a systémy, nový servisní model a přístup k zákazníkům.

Které kurzy patří mezi zaměstnanci k nejoblíbenějším?
Oblíbenou formou vzdělávání je peer learning (neboli kolegové školí kolegy). Začátkem toho roku vznikl z iniciativy právního oddělení seriál krátkých školení a stal se jednoznačným favoritem. Je zaměřený nejen na odborná témata (např. hospodářská soutěž, ochrana spotřebitele), ale i praktické otázky ze života (manželství, dědictví, darování a další). Pozitivní ohlas také měly nedávné přednášky na téma umění oblékání či školení k pravidlům českého jazyka.

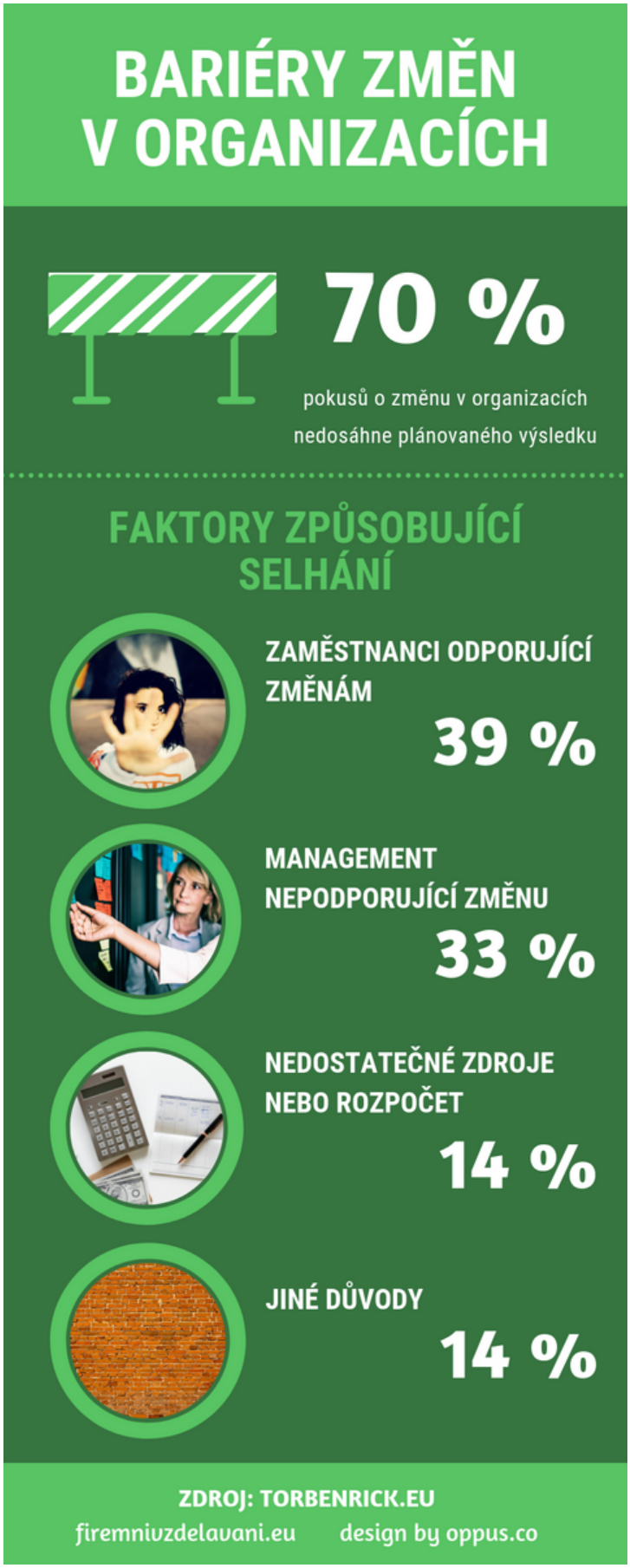
Které HR projekty týkající se vzdělávání se vám podařilo rozjet?
Zmínit mohu úspěšně realizované projekty interních akademií, ve kterých jsme kombinovali sdílení interního know-how a zkušeností, práci

na projektu a expertní školení od externích lektorů. Vše bylo šité na míru dané skupině zaměstnanců. Ze zkušenosti vím, jak je důležité jasně si na začátku definovat očekávání od zadavatele celého programu (manažer daného týmu, top management) a účastníků akademie. A pak jsou témata, jako např. strategie či firemní kultura, která by měla být pokryta interně, protože i ten sebelepší expert z trhu může jen předat teorii či sdílet zkušenosti, jak to funguje jinde. Nemůže ale říct, jak by to mělo být či jak to firma chce. V minulosti jsem měla možnost se podílet na přípravě interní produktové akademie, kdy se nám do přípravy a realizace podařilo zapojit Marketingový institut. Díky skladbě témat pak mohli absolventi na závěr získat certifikát tohoto institutu. V současném působišti jsme s kolegy spustili akademii pro manažery, kam jsme zařadili i témata jako emoční inteligence, týmové a individuální koučování. Velká část práce na rozvojových programech pro provozní týmy je ještě před námi.

Jaký největší oříšek jste v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve své praxi řešila?
Největší oříšek jsou postoje zaměstnanců, kteří změnu odmítají. V Hello bank! máme již několik let tzv. change ambasadory. Je to skupina zaměstnanců, kteří se dobrovolně přihlásili k tomu, že se chtějí na změnách a nových věcech podílet. Tito kolegové jsou u začátku každé novinky, společně s nimi zjišťujeme, jaké mohou být reakce ostatních, dávají nám zpětnou vazbu a pomáhají nám změny prosadit do společnosti.

Jakou zajímavou knihu jste v poslední době četla?
Doporučit mohu knihu s názvem "Team of Teams", kterou napsal generál Stanley McChrystal a společně s dalšími autory v ní ukazuje, jak mohou být výzvy, s nimiž se potýkali ve válce v Iráku, relevantní pro různé organizace. Kromě četby jsem v poslední době propadla online studiu, tematicky od agilního přístupu až po leadership.

Která osobnost je pro vás největší inspirací?
V oboru nemám jen jednu osobnost, ale inspiraci čerpám z rozmanitých zdrojů a stylů, které pak pro sebe přetvářím. Pokud bych však měla uvést jednoho člověka, který mě v mém přemýšlení velmi inspiroval, pak je to Radvan Bahbouh. Měla jsem možnost absolvovat několik jeho tréninků, včetně výcviku v koučování. Jeho teze o štěstí jako kompetenci, která se dá natrénovat, je pro mě impulsem k neustálému rozvoji vlastního pocitu štěstí.



NEPĚSTUJME NA PRACOVIŠTI ZÁVISLOSTNÍ VZTAHY

Koučka a lektorka, která se rozvoji lidí věnuje více než 15 let. Pro Top Vision vede kurz Stress & life management – Jak předcházet syndromu vyhoření.

Autor: Barbora Johanna Hrdinová, lektorka Top Vision, info@topvision.cz

Jaký bývá podle vás nejčastější problém ve vztazích na pracovišti?
Velmi často se ve své praxi koučky setkávám s tím, že v řadě firem nebo organizací panují tzv. závislostní vztahy. Může to vypadat tak, že šéf se stal jakýmsi rodičem svého podřízeného. Má tendence chovat se, jako se občas lidé chovají ke svým malým dětem: uděláš to a to, protože jsem to řekl. V důsledku toho pak podřízení nemají odvahu rozhodovat se sami, bojí se konfliktů a neumějí odmítat.

Popsala jste, jak by to vypadat nemělo. Jak ale vypadá ideální stav, tedy opak závislostních vztahů?
Z mého pohledu to dobře funguje tam, kde každý dává najevo respekt ke svým nadřízeným a podřízeným, ale cítí ho i k sobě samému a nenechá se zneužívat. Nadřízení v takových firmách si uvědomují, že podřízení nejsou jejich služkami ani jejich dětmi. Kolegové zase nezneužívají nikoho ze svých řad pro různé službičky. Z pracoviště se tak nevytrácí odpovědnost, nechybí v něm radost, sdílení ani prostor pro inovace.

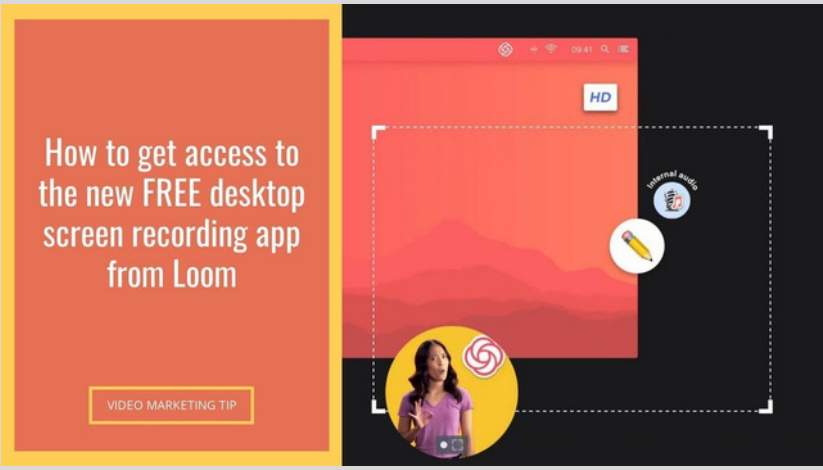
Jak může napomoci firemní HR?
Už jen tím, že personalisté nabídnou kurzy, na nichž si zaměstnanci a manažeři uvědomí, co se v jejich týmu děje, a dostanou zpětnou vazbu i návody na vylepšení. Závislostní vztahy bývají totiž často nevědomé. Pokud si neuvědomujeme, že je něco špatně, pak ani nepracujeme na tom, abychom to zlepšili. Role šéfa je však v tomto procesu nezastupitelná. Pokud je zastáncem závislostních vztahů, bude sebelepší HR manažer dělat pouze sisyfovskou práci.

APLIKACE PRO VÁS: LOOM

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

Tentokrát se zaměříme na tvorbu videí. Video je totiž důležitým médiem ve vzdělávání a jeho význam stále roste. Následující aplikace vám pomůžou vytvořit skvělá videa jednoduše a s malými náklady.

Loom je nástroj pro tzv. screencasting, což znamená nahrávání dění na vašem monitoru, které můžete doplnit o audio, případně videokomentář. Screencasting se hodí, pokud například potřebujete naučit uživatele pracovat se softwarem nebo nahrát videokomentář k vaší prezentaci. Loom je nástroj nabízený zdarma, potřebujete jen Google Chrome prohlížeč (také zdarma). Po instalaci si stačí vybrat, jestli chcete zaznamenávat váš obličej + obrazovku, pouze obrazovku, nebo pouze váš obličej. Dále zvolíte, zda chcete snímat celou plochu počítače nebo jen aktuální okno, kliknete na "record" a nahráváte. Jednodušeji to již nejde. Na trhu je k dispozici množství screencastingového softwaru, ale Loom nabízí vše podstatné a zdarma.



http://www.useloom.com

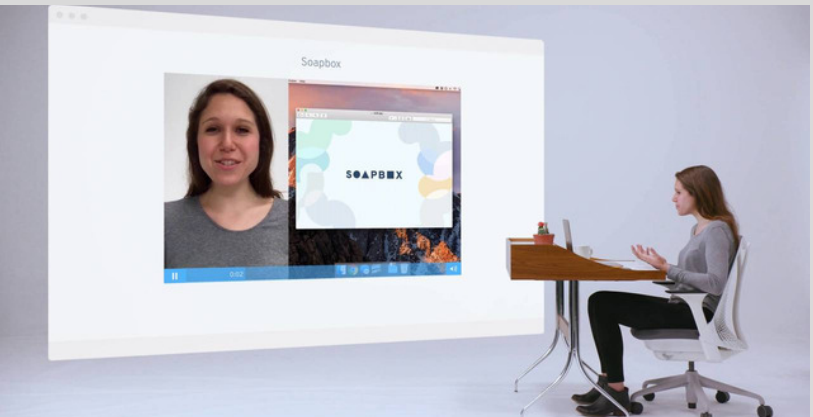
Naše hodnocení: ★★★★★

WISTIA

Wistia je soubor aplikací pro využití videa v byznysu. Zajímavou aplikací pro vzdělavatele je služba Soapbox, která umožní prakticky bez technického vybavení natáčet zdařilá videa pro vzdělávací účely. Vystačíte si s notebookem nebo počítačem s webkamerou. V Soapboxu video natočíte, upravíte, sestříháte a nasdílíte. To vše zdarma, k dispozici je i rozšířená placená verze. Pokud preferujete obsahové sdělení a nepotřebujete komplikovanou grafiku, Wistia Soapbox je dobrou volbou.

https://wistia.com/soapbox

Naše hodnocení: ★★★★☆



RAPTMEDIA

Inovativnější, interaktivnější a sofistikovanější pojetí videa nabízí RaptMedia. Videa mohou být interaktivní: v určitých okamžicích divák rozhodne, jak bude video pokračovat. Pro vzdělávání tak RaptMedia umožňuje přímé zapojení do příběhu. Technicky se jedná o náročnější postup tvorby, výsledek je však poutavý a pro vzdělávání mimořádně efektivní. Integrovaná analytika navíc umožňuje měřit a analyzovat chování diváků, což je pro využití ve firemním vzdělávání zásadní. K dispozici je 30denní zkouška zdarma.

http://www.raptmedia.com

Naše hodnocení: ★★★★★

E-ČASOPIS ZDARMA OBJEDNÁVEJTE ZDE

ROI A POUŽITÍ DEVELOPMENT CENTER

Návratnost investic do vzdělávání je častou noční můrou mnoha T&D manažerů či HR ředitelů. Jak může v kvantifikaci přínosů vzdělávání pomoci běžné Development Centrum?

Autor: Milan Košdy, senior trenér MOL Česká republika, s,r.o., milan.kosdy@gmail.com

Milan Košdy absolvoval psychologii na FSS Masarykovy univerzity. Působil na pozici Training and development manažera, nyní pracuje jako senior trenér ve společnosti MOL Česká republika s.r.o. a paralelně jako externí konzultant a lektor.

V minulém čísle jsme začali přemýšlet nad tím, že snaha posuzovat návratnost investice je čím dál tím obvyklejší součástí vzdělávacích, rozvojových, školicích programů. V současné době se stále častěji objevují tendence počítat návratnost i proto, že se firmy začínají cítit přeškolené a zaměstnanci "převaření" různými kurzy.
Bohužel, posuzování kvality vzdělávání obvykle končí dotazníkem vyplněným po školení/tréninku. Velmi často pak jde o dotazníky, ve kterých se spokojeností sice nešetří, ale zároveň se zdá, jako by se v chování účastníků nic nezměnilo. Na jedné straně je srozumitelná, logická, jasná a konkrétní řeč: obrat, marže, zisk, EBITDA, nárůst, pokles, profit. Oddělení controllingu dokáže srozumitelně vyčíslit návratnost investice do technologie, konkrétního stroje a stejně tak lze snadno kvantifikovat úsporu nového výrobního procesu, pracovního postupu skrze ušetřený čas, který lze na finance přepočítat rychleji než mrknutím oka. Velká část majitelů firem zvyklých řídit se podle přesných, kvantifikovaných ukazatelů se tak logicky ptá: "Jaký efekt má rozvojová aktivita pro zaměstnance?", nebo jinak zformulováno: "Mohl bych pro svoji firmu za stejné peníze dostat něco víc?" A tak obvyklou otázkou (noční můrou, chcete-li) směrem k HR bývá: "Co konkrétně nám tento rozvojový program přinesl?" nebo "V čem změnil chod naší společnosti?".
Ze stejného důvodu musí HR obhajovat svůj budget nebo se bránit škrtům či přesunům financí do jiné rozpočtové kapitoly. Jinými slovy musí HR, stejně jako např. výrobní oddělení, jasně doložit efektivitu vynaložených prostředků.
Jak již bylo v předchozím článku uvedeno, mezi nejčastější náklady, které se do ROI zahrnují, patří:

- cena programu/kurzu,
- související náklady (cestovné, ubytování, diety),

- náklady na ušlou mzdu / náklady na mzdu zaměstnance, který vzdělávaného zastupuje.

NÁVRATNOST INVESTICE JAKO BOD ROVNOVÁHY

Pokud vnímáme návratnost investice jako "bod rovnováhy", tedy to, co musí vzdělávací/rozvojová akce přinést, aby se přinejmenším zaplatila (nebo spíše vyplatila), co může ležet na druhé misce vah?

- zvýšení úrovně dané kompetence,
- získání nových dovedností,
- inovace, nápady nebo nové procesy,
- vyšší míra motivace nebo pozitivní vliv na fluktuaci,
- lepší spolupráce mezi odděleními nebo v rámci oddělení,
- vyšší míra sdílení vize/cíle, tedy konkrétně "sladění pohledu na náš business",
- další položky lze doplnit v návaznosti na konkrétní situaci dané firmy.

A jak tedy vyčíslit faktory, se kterými personalisté pracují?
Spokojenost, zvyšování kompetence, motivaci?
Jak naučit tyto měkké oblasti mluvit stejně pádnou řečí, jakou mluví peníze? A to vše v situaci, kdy efekt rozvojových aktivit není prakticky nikdy patrný na první, bezprostřední, pohled?

DC JAKO NÁSTROJ MĚŘENÍ KOMPETENCÍ

Jedním ze způsobů, jak měřit kompetence a jejich rozvoj, je posuzování prostřednictvím Development Centra (DC) tak, abychom získali test–retest s časovým odstupem.
Výhodou je možnost kvantifikovat tyto dovednosti (víme kupříkladu, že posun z hodnocení 2 na hodnocení 4 s sebou nese konkrétní změnu v projevu dané kompetence – a to přesto, že stále nevíme, jakou přesnou hodnotu/cenovku kompetenci na úrovni 4 přiřadit).
Nevýhodou je časová a finanční náročnost celého DC a omezenost jeho použití pro specifický okruh kompetencí.
To, že existují další faktory, které lze jen těžko vyčíslit, neznamená, že je nelze specifikovat nebo měřit vůbec. Všechny faktory a indikátory je třeba konkretizovat, popsat a specifikovat již před započetím rozvojové aktivity tak, aby bylo možné sledovat změny po její realizaci.

Jinak řečeno, abychom měli porovnání před a po vzdělávací či rozvojové aktivitě.

HLEDEJTE PŘÍMÉ I NEPŘÍMÉ INDIKÁTORY

Často je tedy třeba hledat nejen přímé, ale i nepřímé indikátory a v ideálním případě je kvantifikovat v kontextu financí. Zde často leží klíč k jasnějšímu posouzení efektivity rozvoje lidí/firmy. Ve chvíli, kdy pak na jedné straně ležící náklady dokážeme vztáhnout ke konkrétním faktorům/indikátorům, jejichž změnu umíme popsat, resp. kvantifikovat, umíme návratnost investice lépe vyhodnotit a specifikovat její hodnotu pro konkrétní firmu v daném čase.
Jak velkou hodnotou je pro nás "získání nových dovedností" nebo "lepší spolupráce mezi odděleními", je již trochu jiná otázka.
Je jasné, že odpovědi nebudou univerzální, jasně kvantifikovatelné a ani v čase neměnné. Právě naopak se bude jednat o vysoce individualizované a mnohdy proměnlivé pohledy. Neboť odpověď je ukryta v "DNA" každé společnosti, v jejích hodnotách. Tedy ve firemní kultuře.

NOVÁ DIMENZE V KOMUNIKACI

"Žádný problém nemůže být vyřešen stejným vědomím, které ho vytvořilo. Musíme se učit vidět svět nově."

Albert Einstein

Autorka: Linda Kubačáková, lektorka a koučka, HRB Lab, linda@hrblab.cz

Linda Kubačáková vystudovala anglický jazyk na Ostravské univerzitě. Bohaté zahraniční zkušenosti (mj. ze společnosti Emirates) využívá v programech zaměřených na interkulturní management, kvalitu služeb, komunikaci a rozvoj týmu či nevědomé předsudky.

Koučink v praxi je způsob vedení jednotlivců i týmů, nespočívá v radách a už vůbec ne v příkazech či v pokynech. Můžeme tedy říci, vztah kouč–klient funguje jako katalyzátor, kdy správně kladené otázky pomohou klientovi nalézt řešení, které ho dovede k cíli. Úlohou kouče je vedení procesů podporujících hledání individuálních řešení. Termín koučink pochází z anglického slovesa *to coach*, což znamená trénovat, vést. Otevřenými otázkami kouč klienta motivuje k objevení svých silných stránek a osobních cílů. Je účinnou metodou osobního rozvoje a objevování cest, jak dosáhnout úspěchu.

KOUČINK A MENTORINK

V koučování, tak jako v mentorinku, není kouč formální autoritou ani učitelem v pravém slova smyslu. Odpovědnost za pokrok leží pouze na samotném klientovi. Na rozdíl od mentorinku ovšem kouč nemusí rozumět samotnému obsahu. Pokud jsou oba přístupy v rámci rozvoje klienta spojeny v tzv. facilitativní mentorink, může být celý proces pro klienta nesmírně přínosný.

Ve firmě, ve které je nastaveno zvyšování úrovně zaměstnanců, by měl jít koučink ruku v ruce s mentorinkem. Je totiž velice užitečné zaměstnance koučovat a mentorovat zároveň. Pomocí koučinku lze zaměstnance přivést k většímu pochopení a porozumění sebe sama a ke svým cílům. A v rámci mentorinku sdílet zkušenosti a pomoci překonat dosavadní stereotypy v pracovním procesu. Při koučování je v člověku potřeba vyvolat obrazotvornost, víru v to, že to dokáže, a podpořit uvědomění si vlastních kvalit.

Už nestačí učení se tradičními metodami. Propojením obou přístupů je podporováno paralelní vzdělávání, které stimuluje obrazotvornost a práci s vizemi. Mozek věří obrazům a představám, ne číslům. Logika nás dostane z bodu A do bodu B, ale představivost nás může dostat všude.

AGILNÍ KOUČINK

Agilní kouč by měl být součástí procesu rozvoje firmy. Tento nový přístup, jak již slovo agilní napovídá, se promítá aktivně do budování procesů a vztahů na různých úrovních v korporátní sféře. Je v takovém případě součástí dlouhodobých procesů řízení a svou kvalifikací je schopen poskytnout tréninkové metody a techniky napříč různými profesními spektry. Postihuje také neefektivní práci týmu, která by snižovala hodnoty a principy společnosti. Mezi aktivní metody patří:

- pomáhá generovat myšlenky vedoucí ke změně,
- prezentuje kombinaci praktických dovedností ke zlepšení psychické kondice a týmové spolupráce,
- aktivně vstupuje do firemních procesů a v dlouhodobém horizontu přebírá roli mentora,
- zaměřuje se na zlepšení plánování - mapovací procesy,
- díky koučinku a mentorinku spoluvytváří firemní etiku.

Jedná se o cesty, jak naplňovat požadavky firem. V prvním případě formou agilního koučinku, v němž klient formuluje požadavky na kouče s krátkodobým horizontem působení a proškolování pracovních týmů.
U druhého způsobu je jejich vztah založený na dlouhodobé spolupráci s působením v různých sférách firmy.

Jak již bylo zmíněno, tato forma je ukázkou symbiózy praktického koučinku a mentorinku zároveň.
A jaké je tajemství úspěšných mistrů koučování? Každý z koučů má velikou vášeň jak pro koučink samotný, tak pro jeho sílu měnit lidské životy.
Jednu skupinu tvoří ti, kteří se zaměřují na plnění požadavků klientů, kteří přispívají vysokými částkami a preferují dlouhodobou spolupráci.
Tato dlouhodobá spolupráce je koučink s mentorinkem prolínající se v delším časovém horizontu.
Pro klientův posun je přínosnější kontinuální spolupráce s koučem a mentorem v jednom, protože tak získává nejen podporu průvodce, ale i osoby, která rozumí jeho profesi, a může ho tak podpořit na cestě k vytyčenému cíli.
Metoda koučování ovlivňuje nejen profesní, ale i osobní život, kdy si dokážeme uvědomit skutečnosti, na které v běžném životě není čas.

UMĚNÍ VÉST

V minulém čísle našeho časopisu jsme se zabývali Uměním učit se, tentokrát se podíváme na téma Leadershipu – Umění vést.

Autorka: Jana Puhalová, lektorka, janapuhalova@gmail.com

Mnoho firem se v rámci vzdělávání zabývá motivací, vyjednáváním, prezentačními dovednostmi.
A stále více firem řeší vzdělávání v oblasti leadershipu, tedy vedení lidí. Je poptávaný kurz (mnohdy na 2 dny) pro pár vybraných jedinců dostačující? Vyřešíme opravdovou podstatu vůdcovství? Říká se, že procházíme "vůdcovskou krizí", a budu upřímná, když tuto tezi potvrdím (ač nerada). Lídrem se člověk nerodí, ale stává.
Kniha Umění vést jde v tomto ohledu hodně do hloubky. Jestliže chceme být tím správným vůdcem, musíme se nejdříve naučit vést sami sebe, rozumět sami sobě a být vzorem pro ostatní hodným následování. Ovšem se vší úctou, pokorou a respektem nejen sami k sobě, ale i k ostatním. Vizionářským vůdcem se člověk stává, což obnáší neustálý posun kupředu v rámci osobnostního rozvoje. Autor uvádí i jedno staré indické přísloví: "Opravdová vznešenost spočívá v tom být nadřazený svému dřívějšímu já." Tato kniha je vlastně volně navazujícím příběhem bestselleru Mnich, který prodal své Ferrari. Obsahuje příběh předávání Osmi rituálů vizionářských vůdců od mnicha, který se zavázal předat principy osvíceného, moudrého a efektivního vedení. Jsou zde uvedeny příběhy a naprosto konkrétní příklady ke každému z osmi uvedených rituálů, které na sebe navazují, a vyplývá z nich vždy poučení a postup k praktickému zavedení v organizaci.

Nikoho asi nepřekvapí, že jde o práci na sobě samém, navázání vztahů se svými zaměstnanci, jejich podporu a adaptabilitu ke změnám, která je stále více potřebná.
Dočteme se tu o aktivním naslouchání, pozitivní komunikaci, kladném postoji ke změnám, principech osobní efektivnosti, vedení sebe sama, kreativitě, originalitě a zanechání odkazu dalším generacím.
Když se podíváme na jakékoliv jiné publikace zabývající se Leadershipem a osobnostním růstem – S. R. Covey (7 návyků), S. Sinek (Lídři jedí poslední) nebo i Tony Hsieh (Štěstí doručeno) a další, nic nového zde (kupodivu) nenajdeme, protože pravé hodnoty a etika hýbou světem více a více. Velmi často jsou ve firmách bohužel pouze na papíře – jsou oficiálním standardem. Proto je "jablko" zvenčí naleštěné, zevnitř mnohdy prohnilé, a to i kvůli "nevedení" lidí. Výhodou této knihy je lidskost – osobní příběh, který obsahuje praktické vedení ředitele organizace mentorem, jak konkrétně zavést uvedené rituály, co sledovat a co z daného rituálu plyne. Jaké jsou přínosy a jaká jsou rizika. Jsou zde návodné otázky, zamyšlení jde do hloubky osobnosti a celé učení probíhá jednoznačně prožitkem. Nenajdeme zde žádné odstavce s odrážkami a testy.
Rituály jsou velmi čtivé a návodné, čtenáře dovedou k zamyšlení se nad jeho konkrétní situací ve firmě včetně toho, co a jak by šlo změnit.

Leadership je filosofie, která je součástí každodenního života pravého vůdce.
A tímto si odpovídáme na úvodní otázku: Skutečně stačí 2 dny, během kterých se mají účastníci naučit vše potřebné?
Říká se, že každý kouč potřebuje svého kouče, a tato kniha o tom svědčí. Kdo chcete skutečně proniknout do podstaty pravého Umění vést, pracovat na sobě, vést a rozvíjet úspěšně firmu a vědět, jak a kde začít, je tato kniha jedním z těch správných vstupů pro vás.
Je nutné také podotknout, že tuto knihu určitě nepřečtete jedním dechem. Každý rituál vás donutí se zastavit, zamyslet se, případně realizovat a až poté číst dál.

PEER (TO PEER) LEARNING

Mezi současné trendy v oblasti firemního vzdělávání patří kromě gamifikace, microlearningu, personalizace učení a mnoha dalších také tzv. peer learning.

Autorka: Mirka Dvořáková, lektorka, mirka.dvork@gmail.com

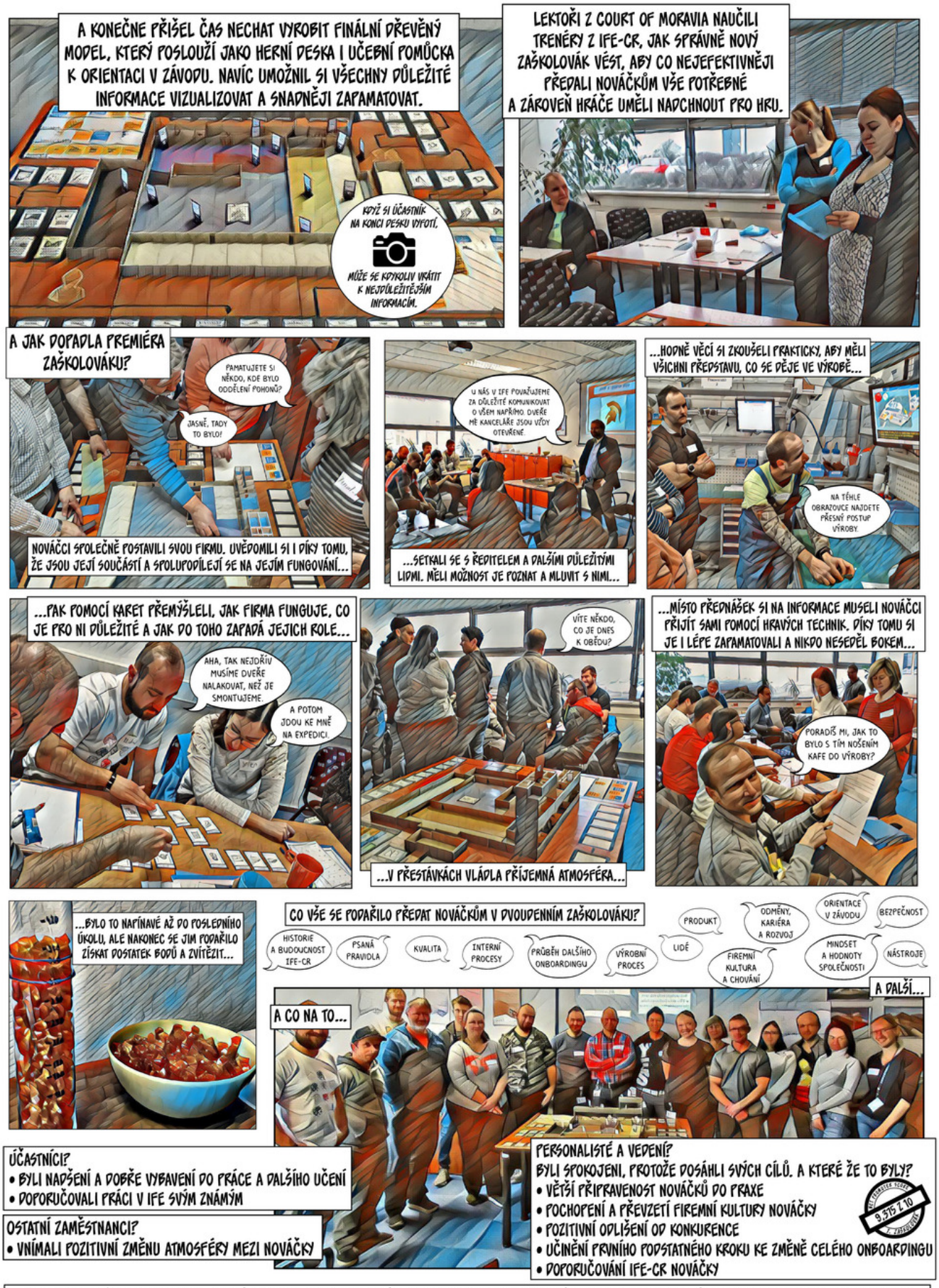
Peer learning (někdy také peer-to-peer learning či P2P learning), česky vrstevnické učení či vzájemné učení, tedy učení se od jiných lidí a s nimi navzájem.
Peers jsou "vrstevníci", nebo lépe řečeno lidé, kteří jsou ve stejné situaci a nikdo z nich nemá autoritu "učitele" nebo experta. Peer learning je pak situace, kdy se takoví lidé učí navzájem bez formálně dané autority, kdy sdílí svoje znalosti, dovednosti, zkušenosti a nápady mezi sebou způsobem, který považují za nejefektivnější. Může přitom jít jak o jednosměrný přenos od jednoho člověka k jinému/jiným, tak též o vzájemné sdílení mezi všemi účastníky. Peer learning v pracovním prostředí většinou vzniká spontánně a probíhá na informální úrovni (není nijak formalizován, nejsou předem určeny cíle, prostředky, kdo s kým bude komunikovat a o čem apod.), může být ale i do jisté míry řízený – jako příklad takového učení můžeme uvést třeba mentoring. Peer learning může být velmi efektivním způsobem pro přenos znalostí, a pokud funguje, může mít řadu výhod jak pro organizaci, tak pro její zaměstnance.

Mezi ty stěžejní patří, že šetří čas a zdroje, umožňuje nejen se učit, ale také řešit problémy, a to v konkrétních podmínkách a v pravý čas, ti, kdo sdílí znalosti a dovednosti, znají velmi dobře situaci dané organizace (mnohem lépe než odborníci zvenčí), sdělují tedy to, s čím mají vlastní zkušenost, s čím denně pracují a mluví přitom stejným jazykem. Tím se zároveň posiluje schopnost a ochota lidí v organizaci komunikovat a spolupracovat, což má pozitivní vliv na její kulturu.
Nespornou výhodou peer learningu je také to, že učící se se při takovémto rozvoji nebojí dělat chyby, přiznat, že něco neumí nebo nevědí, ptát se i na „hloupé věci“, na které by se odborníka zvenku nebo formálně dané autority nezeptali. Ten, kdo je v situaci vyučujícího, nejen vyučuje, ale sám se i učí – tím, že si musí uspořádat myšlenky, vybrat to podstatné a srozumitelně, systematicky a obsahově správně to sdělit (často až při tom, kdy sdělujeme něco druhým, verbalizujeme své myšlenky, nám dochází některé souvislosti, na které jsme dříve třeba nepomysleli).
Rizikem peer learningu je ovšem jeho obtížná "kontrolovatelnost", kdy může docházet ke sdílení nesprávných, chybných či nepřesných informací. To se ale v organizacích děje a někdy je jen velmi obtížné tomu zabránit.
Výhody peer learningu ve firmách a možnosti jejich využití však bezesporu toto riziko převáží.

GAMIFIKACE ZAŠKOLOVÁKU

V předešlém čísle jsme se věnovali tomu, že je možné pojmout onboarding jako transformaci, díky níž si nastupující nováčci budují postoje, s jakými budou k nové práci přistupovat, a jakou roli bude nové zaměstnání hrát v jejich životě. Dnes vám představíme jeden takový případ. V IFE-CR vyměnili počátkem letoška dvoudenní zaškolovací proces složený ze sady přednášek za herní řešení.

Autorka: Lujza Kotryová, herní designérka a konzultantka, Court of Moravia, lujza.kotryova@courtofmoravia.com


A KONEČNĚ PŘIŠEL ČAS NECHAT VYROBIT FINÁLNÍ DŘEVĚNÝ MODEL, KTERÝ POSLOUŽÍ JAKO HERNÍ DESKA I UČEBNÍ POMŮCKA K ORIENTACI V ZÁVODU. NAVÍC UMOŽNIL SI VŠECHNY DŮLEŽITÉ INFORMACE VIZUALIZOVAT A SNADNĚJI ZAPAMATOVAT.
KDYŽ SI ÚČASTNÍK NA KONCI DESKU VYFOTÍ,
MŮŽE SE KDYKOLIV VRÁTIT K NEJDŮLEŽITĚJŠÍM INFORMACÍM.
LEKTOŘI Z COURT OF MORAVIA NAUČILI TRENÉRY Z IFE-CR, JAK SPRÁVNĚ NOVÝ ZAŠKOLOVÁK VÉST, ABY CO NEJEFEKTIVNĚJI PŘEDALI NOVÁČKŮM VŠE POTŘEBNÉ A ZÁROVEŇ HRÁČE UMĚLI NADCHNOUT PRO HRU.
A JAK DOPADLA PREMIÉRA ZAŠKOLOVÁKU?
PAMATUJETE SI NĚKDO, KDE BYLO ODDĚLENÍ POHONŮ?
JASNĚ, TADY TO BYLO!
NOVÁČCI SPOLEČNĚ POSTAVILI SVOU FIRMU. UVĚDOMILI SI I DÍKY TOMU, ŽE JSOU JEJÍ SOUČÁSTÍ A SPOLUPODÍLEJÍ SE NA JEJÍM FUNGOVÁNÍ...
U NÁS V IFE POVAŽUJEME ZA DŮLEŽITÉ KOMUNIKOVAT O VŠEM NAPŘÍMO. DVEŘE MÉ KANCELÁŘE JSOU VŽDY OTEVŘENÉ.
...SETKALI SE S ŘEDITELEM A DALŠÍMI DŮLEŽITÝMI LIDMI. MĚLI MOŽNOST JE POZNAT A MLUVIT S NIMI...
...HODNĚ VĚCÍ SI ZKOUŠELI PRAKTICKY, ABY MĚLI VŠICHNI PŘEDSTAVU, CO SE DĚJE VE VÝROBĚ...
NA TÉHLE OBRAZOVCE NAJDETE PŘESNÝ POSTUP VÝROBY.
...PAK POMOCÍ KARET PŘEMÝŠLELI, JAK FIRMA FUNGUJE, CO JE PRO NI DŮLEŽITÉ A JAK DO TOHO ZAPADÁ JEJICH ROLE...
AHA, TAK NEJDŘÍV MUSÍME DVEŘE NALAKOVAT, NEŽ JE SMONTUJEME.
A POTOM JDOU KE MNĚ NA EXPEDICI.
VÍTE NĚKDO, CO JE DNES K OBĚDU?
...V PŘESTÁVKÁCH VLÁDLA PŘÍJEMNÁ ATMOSFÉRA...
...MÍSTO PŘEDNÁŠEK SI NA INFORMACE MUSELI NOVÁČCI PŘIJÍT SAMI POMOCÍ HRAVÝCH TECHNIK. DÍKY TOMU SI JE I LÉPE ZAPAMATOVALI A NIKDO NESEDĚL BOKEM...
PORADÍŠ MI, JAK TO BYLO S TÍM NOŠENÍM KAFE DO VÝROBY?
...BYLO TO NAPÍNAVÉ AŽ DO POSLEDNÍHO ÚKOLU, ALE NAKONEC SE JIM PODAŘILO ZÍSKAT DOSTATEK BODŮ A ZVÍTĚZIT...
CO VŠE SE PODAŘILO PŘEDAT NOVÁČKŮM V DVOUDENNÍM ZAŠKOLOVÁKU?
HISTORIE A BUDOUCNOST IFE-CR
PSANÁ PRAVIDLA
KVALITA
INTERNÍ PROCESY
PRŮBĚH DALŠÍHO ONBOARDINGU
VÝROBNÍ PROCES
LIDÉ
PRODUKT
FIREMNÍ KULTURA A CHOVÁNÍ
ODMĚNY, KARIÉRA A ROZVOJ
ORIENTACE V ZÁVODU
MINDSET A HODNOTY SPOLEČNOSTI
BEZPEČNOST
NÁSTROJE
A CO NA TO...
A DALŠÍ...
ÚČASTNÍCI?
• BYLI NADŠENÍ A DOBŘE VYBAVENÍ DO PRÁCE A DALŠÍHO UČENÍ
• DOPORUČOVALI PRÁCI V IFE SVÝM ZNÁMÝM
OSTATNÍ ZAMĚSTNANCI?
• VNÍMALI POZITIVNÍ ZMĚNU ATMOSFÉRY MEZI NOVÁČKY
PERSONALISTÉ A VEDENÍ?
BYLI SPOKOJENI, PROTOŽE DOSÁHLI SVÝCH CÍLŮ. A KTERÉ ŽE TO BYLY?
• VĚTŠÍ PŘIPRAVENOST NOVÁČKŮ DO PRAXE
• POCHOPENÍ A PŘEVZETÍ FIREMNÍ KULTURY NOVÁČKY
• POZITIVNÍ ODLIŠENÍ OD KONKURENCE
• UČINĚNÍ PRVNÍHO PODSTATNÉHO KROKU KE ZMĚNĚ CELÉHO ONBOARDINGU
• DOPORUČOVÁNÍ IFE-CR NOVÁČKY
REDESIGN ZAŠKOLOVÁKU BYL DULEŽITÝM KROKEM NA CESTĚ K INTEGRACI NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ, POMOHL PŘEDAT JIM HODNOTY FIRMY I NOVÉ INFORMACE. A PROTOŽE ONBOARDING JE PROCES, KTERÝ TRVÁ PO CELOU ZKUŠEBNÍ DOBU, NE JEN PRVNÍ DVA DNY, ZŮSTAVÁ STÁLE DOST PŘÍLEŽITOSTÍ K VYLEPŠOVÁNÍ, ZMĚNÁM A VYUŽÍVÁNÍ HERNÍHO DESIGNU V PROVÁZENÍ NOVÁČKŮ.

NOVINKY Z HRNEWS.CZ

Vyhazov v době „nejsou lidi“. Moudré nebo šílené?

No tak to už je úplný nesmysl! Propustit zkušeného pracovníka v dnešní době může snad jen sebevrah. Nebo je to jinak? Co když existuje situace, kdy je sebevraždou právě to, že si zaměstnance necháte.

Spokojenost zaměstnanců záleží na HR. Mýtus nebo realita?

Výzkum britské společnosti Social Market Foundation ukázal, že šťastní zaměstnanci jsou až o 20 % produktivnější než ti, kteří v práci šťastní nejsou. U obchodníků je to ještě mnohem více – ti šťastní prodají až o 37 % více.

Vyhoření? To se mně nemůže stát!

Pod heslem „burn-out syndrome“ naleznete na Googlu 65 milionů výsledků. Výzkumy potvrzují, že chronický psychický pracovní stres je asociován s vyšším rizikem vzniku depresí, kardiovaskulárních chorob, diabetu, autoimunitních onemocnění a mnohých dalších. Vedle vážných fyzických problémů byly popsány i ekonomické dopady.

Tyto a další články najdete na www.hrnews.cz

KNIŽNÍ TIPY GRADY

V době digitálních technologií není prostor pro zastaralé způsoby vytváření prezentací. Poznejte jednoduchý postup, jak vytvořit špičkovou prezentaci, jež posluchače zaujme a přesvědčí. S novým přístupem dokážete podat i složité věci jednoduše, stručně a zejména s neustálou orientací na posluchače.

Chcete v práci i v soukromí zaujmout a přesvědčit druhé? Dokážete mluvit uvolněně s přáteli, ale před publikem se necítíte dobře? S touto knížkou se naučíte správně mluvit, napojit se na své posluchače a zároveň být sami sebou. V sedmi krocích se stanete sebevědomým a přirozeným řečníkem.

Chcete se posunout dále v kariéře nebo jste na jejím počátku a hledáte práci snů? Pak je tato kniha právě pro vás! Mnohé příklady a cvičení, které zde najdete, vám ukáží, jak proměnit své jméno na osobní značku, jak identifikovat a komunikovat svoje jedinečné znalosti a jak se umět prodat při pohovorech nebo již v zaměstnání.

Více informací a objednávky na www.grada.cz