ŘÍJEN 2017

Firemní VZDĚLÁVÁNÍ

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

VYCHÁZÍ ZDARMA

CO JE TO FACILITACE

JAK NA HAPPINESS MANAGEMENT?

DVA SVĚTY E-LEARNINGU

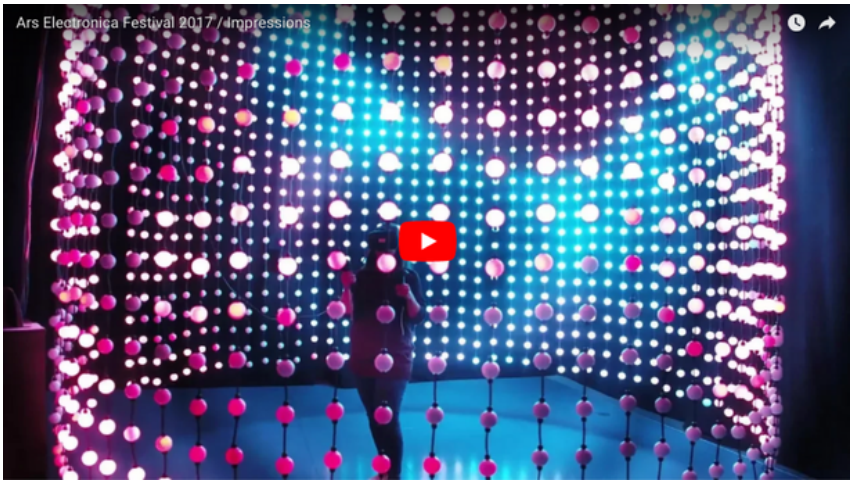
ROZHOVOR SE ZBYŇKEM BRYCHEM

HAPPINESS AT WORK: LÍBIVÝ POJEM NEBO TREND?

Za štěstím v práci se dnes ohlížejí jak malé společnosti, tak korporátní kolosy. Proč tomu tak je? Důvody, se kterými se setkává **Zbyněk Brych**, který poskytnul rozhovor v tomto čísle, jsou v zásadě tři. První souvisí s **aktuálním nedostatkem lidí na trhu**. Nejen IT firmy zjistily, že získat a udržet ty správné lidi už zdaleka není jen záležitostí peněz a standardních benefitů. Dokonce ani nadstandardní benefity (jako např. firemní herny, fitcentra, bary, možnost práce z pláže nějaké tropické destinace, kde firma zařídí kanceláře) jim nepomáhají udržet kvalitní lidi, které potřebují. Řada z nich postupně nachází funkční řešení v přístupu Happiness at Work. Druhý důvod souvisí s **produktivitou, spoluprací a inovacemi**. Nejen ve velkých korporacích je plán na každý další rok vyšší, bez ohledu na reálnou situaci na trhu. Pak často jednou z mála věcí, s nimiž lze pracovat, je produktivita – individuální i týmová - a nalézání netradičních ("out of the box") řešení. Jenže… jak zvýšit produktivitu, když už dnes všichni padají na ústa v mistrně "vytuněných" procesech a 8hodinová pracovní doba je pouze číslem v zákoníku práce? A jak vyčerpané a procesy svázané lidi "přinutit" být kreativní a inovativní? Podle studie uveřejněné v prestižním HBR na začátku roku 2012, u lidí, kteří se cítí v práci šťastní, všechny zmíněné parametry raketově rostou – např. produktivita o 31 %, prodej o 37 % a kreativita až o 300 %. Třetím důvodem je **lidskost**. Touha každého z nás být vnímán a respektován jako člověk a ne jako číslo v reportu svého nadřízeného. V práci tráví většina z nás největší část svého bdělého života. Je-li hlavním výsledkem, který si odnášíme z práce, vyčerpání, stres, strach a naštvanost, ovlivní to naše zdraví, vztahy, výchovu dětí a vlastně celou společnost. Věřím, že Happiness at Work je přístup, který přináší nejen vyšší produktivitu, nižší fluktuaci, nová fantastická řešení, ale především radost do celého zbytku života nás všech.

VÝLET DO BUDOUCNOSTI

Náš kolega Brano Frk se byl podívat do budoucnosti. Neuvěřitelné? Ne tak docela - **festival Ars Electronica 2017** v rakouském Linci je možné za takový výlet do budoucnosti považovat. A přitom jde o festival nových médií, který zahájil svou první sezonu již v roce 1979. Brano si z něj přivezl především poznání, že pro budoucnost vzdělávání nebude důležitá jen technologie, ale také kreativní a umělecký přístup. Pokud vás zajímá, o co na festivalu šlo a co přinese vzdělávání, přečtete si autorův **blog** a určitě mrkněte i na **video**, je více než jen inspirativní...



E-ČASOPIS ZDARMA OBJEDNÁVEJTE ZDE

Elektronický dvouměsíčník **Firemní vzdělávání**
Ročník 1., **číslo** 5, **datum vydání** říjen 2017
Vydavatel: Mgr. Tomáš Langer, Trmická 5, 190 00 Praha 9
Šéfredaktor: Mgr. 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.
Jazyková úprava: Mgr. Petra Novotná
Objednávky předplatného: www.firemnivzdelavani.eu
Zdarma

HAPPINESS MANAGEMENT NENÍ JEN O SPOKOJENOSTI

Happiness at Work je poměrně novým pojmem v oblasti HR. Má jistě řadu předností, ale i rizik. Za největší lze spatřovat nepochopení myšlenky nebo její nesprávnou implementaci.

Autorka: Olga Běhounková

Zbyněk Brych je partnerem v Happy Training & Consulting. Má více než dvacetileté zkušenosti ve velkých mezinárodních organizacích i v menších českých společnostech, a to na pozicích obchodníka, branch manažera, ředitele společnosti a spolumajitele firmy.

Co vlastně máme rozumět pod pojmem Happiness at Work? Je to spokojenost v práci?
Ač to na první pohled může vypadat podobně, mezi Happiness at Work a spokojeností zaměstnanců je velký rozdíl. Zatímco Happiness at Work výrazně ovlivňuje fluktuaci, nemocnost, produktivitu, kreativitu, toleranci vůči změnám uvnitř firem, míru stresu atd., spokojenost má na tyto veličiny statisticky jen velmi malý vliv. Spokojenost v práci je pojem v první řadě racionální. Jde o analytické vyhodnocení toho, proč jsem v práci spokojený či nespokojený. Výsledkem takového vyhodnocení jsou převážně atributy související s odměňováním, benefity, prestiží či statusem. Happiness at Work je naopak pojem emocionální. Zjednodušeně jde o to, jak často se v práci cítím šťastný. A to častěji souvisí s tím, jak mohu využívat svůj talent, kolik mám autonomie, jaký smysl mi práce dává, jak dobré mám vztahy na pracovišti, jak jsem vnímán jako člověk atd. Definice štěstí v práci samozřejmě souvisí s pracovní pozicí, o kterou se jedná. Jinak funguje u pracovníka na výrobní lince a jinak u architekta IT systémů.

Zúčastnil jste se řady konferencí souvisejících s Happiness at Work. Jaká témata je spojují?
Zjednodušeně řečeno jsou to štěstí, strach a společný záměr. Štěstí – od rozměru filosofického až po vědecké a ryze pragmatické poznatky, co a jak může člověka učinit alespoň trochu šťastnějším v každodenním (nejen) pracovním životě. Strach jako nástroj, který firmy používají k "řízení lidí" a dosahování cílů. A protože je strach největší bariérou v rozvoji Happiness (nejen "at Work"), jedná se především o identifikaci projevů strachu ve firmách a o postup, jak význam strachu co nejvíce omezit.

A co se týče společného záměru, přístup Happiness at Work je přinejmenším v ČR ještě "batole". Těch, kteří si v praxi ověřili, jak funguje, je stále málo, a to i přes rychle rostoucí zájem. Naopak těch, kteří pod tíhou výchovy a letité praxe vůbec nerozumí, o čem ti první mluví, je většina. Proto na každé konferenci či workshopu s podobným tématem automaticky vzniká komunita, která chce tento přístup podpořit a pomoci mu k životu ve firmách i v celé společnosti.

Co si myslíte o pozicích Happiness manažerů, které se začínají v některých organizacích objevovat?
Osobně všem CHO (Chief Happiness Officer) i strážcům štěstí velmi fandím. A to v každé firmě od start-upů až po globální korporace. Jsou totiž nezbytní pro zdravý vývoj každé firmy, ať už se jejich pozice jmenuje jakkoli. Jedním z důvodů je i fakt, že pro náš mozek je přirozenější vyhledávat, pamatovat si a šířit negativní impulsy a zprávy (tzv. *negativity bias*). Pokud tedy chceme mít "šťastnou firmu", musíme dát lidem možnost automatické negativní impulsy cíleně vyvažovat těmi pozitivními. V korporacích, které se rozhodly změnit či posunout svou kulturu pozitivním/happy směrem, navíc musí být někdo, kdo "roztáčí setrvačník". A to alespoň do té doby, než jej začnou roztáčet i ostatní. A to se samo nestane a navíc to chvíli trvá. Myslím ale také, že jako každá pozice, má i pozice CHO své požadavky a podmínky. Takže např. v korporaci, kde board najme CHO, protože je to "trendy", a dá mu zadání: "Tož to chlapče nějak udělej, aby všichni byli happy, a my si zatím pojedeme svoji agendu tak jako doteď", to nejspíš fungovat nebude, i kdyby byl CHO čaroděj první kategorie. Naopak fungovat to může tam, kde smyslu Happiness at Work rozumí a hlavně věří především ti, kdo firmu vedou a táhnou dopředu.

Jaké činnosti jsou klíčové při implementaci Happiness managementu (HM) v organizaci?
Paradoxně je to spíše řízená "nečinnost". Implementace HM není postup o přesně daných krocích a předem známých nástrojích. Spíše jde o to definovat záměr a určit kroky vedoucí k vytvoření prostředí, kde si lidé mohou dovolit dělat to, co jim přináší radost a takovým způsobem, který je baví. Přesto ale vidím některé kroky jako pravidelné. Základem je, aby klíčoví lidé ve firmě měli jasný záměr Happiness kulturu žít a podporovat. Dále jde o tyto kroky:

- Vytvoření hmatatelné představy, co to vlastně HM pro firmu je.
- Zmapování bariér, které firmě brání HM implementovat.
- Vytvoření pozitivních "infekčních ložisek" - lidí či skupin, kteří tomu věří a šíří dál.
- Vytvoření podpory HM a záchytné sítě – do které např. může patřit i zmíněný CHO.
- Trénink a podpora manažerů firmy v oblasti HM.
- Trénink vybraných dovedností z leadership a managementu nezbytných pro implementaci HM.

Posun kultury směrem k Happiness není záležitostí na 3 měsíce. Největší výzvou pro top manažery je v tomto ohledu skloubit potřebu dodat výsledky a zavést happy kulturu.

> “Nejméně šťastní jsou lidé tam, kde jsou vnímáni jen jako čísla, nevyužívají svůj talent, jsou vedeni strachem a nevidí smysl práce a její výsledky.

Kde vidíte rizika Happiness managementu?
Hlavním rizikem je v současnosti nepochopení myšlenky HM. Happiness at Work může být vnímaný jako oprášené Hippies. Něco jako: tak a odteď se všichni na sebe budeme usmívat, zapomeneme na plány a cíle, budeme dělat jen to, co nás baví, a budeme se mít krásně. Ale to rozhodně není to, co by fungovalo. Lidé totiž potřebují k pocitu štěstí též vidět výsledky své práce. A k výsledkům je často cesta trnitá. Dalším rizikem HM je důvod a způsob jeho implementace. Pokud ho totiž uchopíme stejně, jak jsme zvyklí – tj. jako projekt "launche" nového produktu, projekt ušetření 2 % z logistických nákladů nebo projekt zavedení nového CRM – je velká šance, že neuspějeme. A v takovém případě může způsobit více škody než užitku a potřebné ukazatele naopak zhoršit.

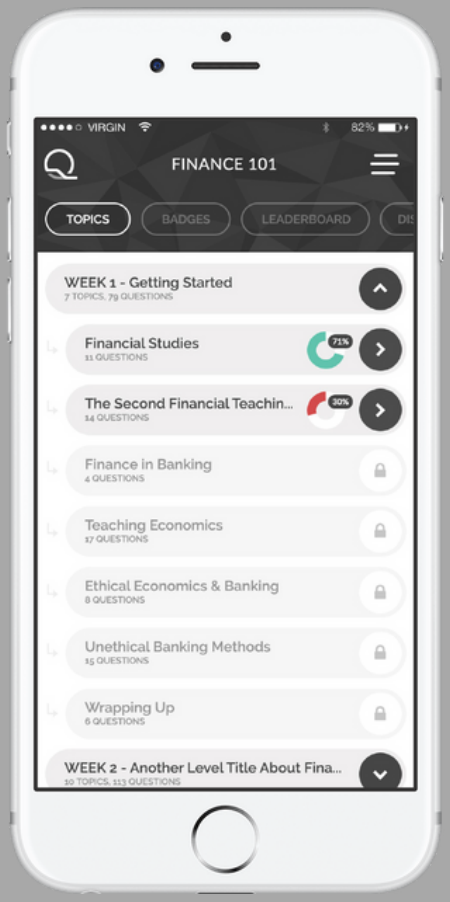
APLIKACE PRO VÁS: SKILL PILL

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

Skill Pill je digitální vzdělávací agentura, která se věnuje microlearningu a m-learningu. Nabízí zajímavou inspiraci, jak mohou vypadat online firemní vzdělávací programy. Jejich aplikace jako Bulb Learning, Skill Pill AR pro rozšířenou realitu, nebo dokonce MicroMBA obsahují tisíce hotových mikrokurzů, které jsou vytvořeny ve spolupráci s renomovanými partnery (např. Pearson, Wiley nebo London Business School). Skill Pill produkty jsou určeny pro velké mezinárodní korporace a nabízí je v moderní microlearningové formě.

http://www.skillpill.com

Naše hodnocení: ★★★★☆



QUITCH

Quitch je zajímavá vzdělávací aplikace vyvinutá původně pro univerzitní prostředí. Využívá gamifikaci, microlearningový obsah a notifikace. V současnosti je využitelná i pro korporátní prostředí. Aplikace se zaměřuje na využití času mimo školicí místnosti a snaží se, aby uživatelé byli v kontaktu se vzdělávacím obsahem a podpořili tak retenci toho, co se naučili. Quitch zároveň podporuje sebeřízené vzdělávání prostřednictvím možnosti organizovat si studium a gamifikací zase podporuje zaujetí pro studium a atraktivitu učení. Skvěle propracovaná analytika je velkým plusem pro manažery vzdělávání a tutory. Quitch je zdařilá aplikace, ale nepřináší žádnou skutečně výraznou inovaci.

https://www.quitch.com/corporate

Naše hodnocení: ★★★☆☆

GAMIFIKACE VZDĚLÁVÁNÍ - INSPIRUJEME SE Z HER

V minulém článku jsme se dozvěděli, jaká je evoluční podstata hraní si. Tento článek na něj navazuje a věnuje se některým oblastem motivace ke vzdělávání využitelných v gamifikaci.

Autor: Antonín Vacek, lektor Mise HERo, antonin.vacek@misehero.cz

Antonín Vacek se v Misi HERo zabývá možnostmi využití gamifikace, serious games a simulačních her v business procesech, produktech a marketingu. Připravuje články o gamifikaci a vytváří rozvojové hry.

Tento text navazuje na článek Jirky Brédy z minulého čísla a teoreticky popisuje některé oblasti motivace, které byly použity v Tchibo Praha v rámci gamifikovaného rozvojového programu Pretty woman. Těšte se ovšem i na příští číslo, kde sérii uzavřeme a nahlédneme pod pokličku samotného programu.

Pojďme se tedy nyní podívat na některé oblasti motivací, se kterými se můžeme v rámci gamifikace setkat.

VYŠŠÍ SMYSL A POSLÁNÍ

Jeden z herních prvků, který považuji za zásadní a využívám prakticky ve všech projektech, je příběh. Příběh dává smysl ostatním herním prvkům, propojuje je navzájem, pomáhá hráčům zorientovat se v novém prostředí, dokáže zaujmout, pobavit, zvyšuje napětí. Některé příběhy přidávají i tzv. vyšší smysl - ten nás motivuje k akci v případě, kdy si myslíme, že děláme (nebo že jsme byli vybráni – máme poslání) něco většího, než jsme my sami.

Z praxe se dá také uvést přispívání do Wikipedie, které přispěvatelé dělají zadarmo, protože tak udržují "znalosti lidstva", nebo třeba darování krve.

Prvky použité v Pretty woman: silný příběh, spoluvytváření.

PRÁCE S KOMUNITOU, SOCIÁLNÍMI VAZBAMI A NÁTLAKY

Velké množství činností děláme buď proto, abychom z komunity nevypadli, abychom vypadali víc "cool", nebo z prosté radosti, že mohu někomu pomoci.

Herní prvky z této oblasti také často podporují sociální interakci, což je jedna ze základních vnitřních motivací. Do této kategorie patří i herní prvky pracující s týmovou dynamikou, prvky týmového odměňování (jako dobrý doplněk k dalším formám odměn), mentorování a další.
Prvky použité v Pretty woman: obdarovávání ostatních, společné zdolávání obtížných úkolů a výzev, skupinové úkoly, mentoring.

NEPŘEDVÍDATELNOST, ZVĚDAVOST A PŘEKVAPENÍ
Nepředvídatelnost, zvědavost a překvapení nás také motivují například ke sledování TV nebo čtení knih. Mezi herní prvky z této oblasti patří například překvapivá odměna/dárek, kterou hráč obdrží, aniž by to čekal. A protože jsme dárek či odměnu nečekali, cítíme, že se na nás usmálo štěstí, máme z něho radost. Dalším prvkem je např. tajuplná truhla. Jedná se o truhlu nebo jinou nádobu obsahující neznámé odměny. Správně navrhnuté a překvapivé odměny mohou být dobře motivačně využity právě v rámci systému odměn.
Prvky použité v Pretty woman: tajuplná truhla, tematické klipy, náhlé překvapivé odměny.

OSOBNÍ ROZVOJ A ÚSPĚCH
Jedná se o herní prvky pracující s naší touhou rozvíjet se, překonávat překážky a být úspěšní. Do této kategorie patří například body, odznaky (*badges*) a žebříčky.
Tyto tři herní prvky se poměrně snadno implementují a při vhodně zvoleném návrhu spolu dobře fungují. Sami o sobě však hráčům nic nedávají - velké množství projektů zkolabovalo právě na tom, že okopírovalo tyto prvky bez rozmyslu podle hesla: Když to funguje jinde, musí to fungovat i nám. Nesmíme však zapomínat, že odznak jako takový nemá smysl, dokud se za ním neskrývá příběh nebo překážka, zkrátka něco, na co je jeho majitel pyšný a k čemu se pojí jeho emoce (což například odznak za to, že jste 10x klikli na tlačítko, neposkytuje).
Podobný problém je i s body. Samotné sbírání bodů nemá smysl a člověka k ničemu nemotivuje, pokud akumulované body nepřináší uživateli nějaký pro něj zajímavý/hodnotný užitek. Mohu si za body koupit vybavení pro svého hrdinu, odemknou se mi dosud uzamčené funkce, postoupím na další úroveň, a dostanu se tak k silnějším "nepřátelům"? A chci to vůbec? Pojítkem často bývá silný příběh a/nebo kombinace s dalšími herními prvky.

> Základem je příběh. Dává smysl ostatním herním prvkům a propojuje je navzájem.

Cílem žebříčků je motivovat účastníky k větší aktivitě pomocí touhy zlepšovat se a posouvat. Hráč však musí mít pocit, že je toho schopen. V ideálním případě by měl hráč vidět několik lidí před sebou a několik za sebou s podobným skóre, aby se mohl reálně žebříčkem posouvat a pociťovat radost z postupného seberozvoje a zdokonalování se.
Prvky použité v Pretty woman: žebříček, zdolávání těžkých výzev, body v podobě korálků, ukazatel progresu.

KREATIVITA A ZPĚTNÁ VAZBA
Je vyjádřena zapojením uživatelů do kreativního procesu, kde uživatelé opakovaně objevují nové možnosti a zkouší nové kombinace. Lidé nejenom že potřebují vyjádřit svoji kreativitu, ale potřebují také vidět její výsledky, dostat zpětnou vazbu a poté mít možnost se jí přizpůsobit. Správný návrh a využití herních mechanik v ideálním případě vede k dosažení tzv. evergreen mechaniky – designer nemusí stále přidávat nový obsah, aby udržel aplikaci/produkt zábavným – mozek v tomto případě baví sám sebe vymýšlením různých kombinací, zkoušení a objevování, co všechno dokáže vymyslet či vytvořit s nabízenými nástroji.
Prvky použité v Pretty woman: okamžitá zpětná vazba, doplňování prázdných políček.

Zájemcům doporučuji web www.yukaichou.com, případně absolvovat gamifikační kurz na www.cousera.org (oba v AJ).

DVA SVĚTY E-LEARNINGU V ČESKU

Na letošní konferenci e-learningu připomněl Brano Frk citát "Budoucnost je už tady, jen je různě distribuovaná". Platí to však i pro české prostředí? Nežijeme ve dvou různých světech?

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

Pavel Zmeškal je lektorem a konzultantem společnosti USUS. Zaměřuje se především na manažerské dovednosti a v poslední době i na nástroje blended learningu.

Na letošní konferenci k e-learningu a dalších akcích je vždy přínosné vidět příklady velkých firem, které nové technologické možnosti uvádí do reality. Když ovšem odjedete za zákazníky, zjistíte, že tu vládne i zcela jiná realita. Dva světy e-learningu jsou patrné i v Česku. Při svých jednáních se zákazníky se potkávám se zájmem o e-learningové kurzy. Musím bohužel říct, že to je obrovská výjimka. Většinou převažuje zcela jiný vztah k novým nástrojům ve vzdělávání. Rád bych takový postoj nazval nezájmem, ale častěji se jedná spíše o velkou nedůvěru. Navíc většina firem asi nebude investovat do vlastních e-learningových programů a bude kupovat hotové produkty z trhu. Často si kladu otázku: "Proč takový postoj?". Nejvíce se potkávám s konfrontací e-learningu a živého kurzu, a to z různých pohledů, jak uvádím dále v textu.

CENOVÉ SROVNÁNÍ

Uveďme si proto v přehledné tabulce srovnání 2denního "živého" kurzu pro 15 účastníků s e-kurzem. Při tomto srovnání vychází jednoznačně výhodněji e-kurz (ke kterému je navíc možno se kdykoli vrátit).
Jde pochopitelně pouze o jednoduché cenové srovnání, je zřejmé, že každý typ kurzu má zcela jiné výstupy.

Položka	„ŽIVÝ KURZ“	E-KURZ	ÚSPORA
Cena dodavatele kurzu	50 000,- (cena 1 dne – 25 000,-)	23 550,- (cena 1 licence – 1 500,-)	26 450,-
Ubytování (1 noc)	12 000,- (800,- na osobu * 1 noc)	0,-	12 000,-
Strava	6 750,- (2 obědy + 1 večeře po 150,-)	0,-	6 750,-
Coffee break	3 600,- (120,- na osobu * 2 dny)	0,-	3 600,-
CELKEM	**72 350,-**	**23 550,-**	**48 800,-**

NECHCI KUPOVAT ZAJÍCE V PYTLI
Tato obava se vyskytuje tehdy, když zákazník má možnost vidět jen propagační video a nemůže nahlédnout do vlastního e-kurzu. Pravdou je, že na trhu existuje řada kurzů, které jsou spíše prezentací lektora než kvalitním výukovým materiálem. Navíc ne všechna videa jsou zajímavá a "živá". Zákazník by tedy měl mít možnost vyzkoušet si zcela konkrétní a reálnou část kurzu.

LIDÉ NA TO NEBUDOU KOUKAT
Pokud firma objedná e-kurz a sdělí svým lidem prostě: "Tady ho máte", pak lidé kurz asi moc sledovat nebudou. Podobně jako když HR připraví prezenční kurz a oznámí lidem: "Kdo chcete, dojděte". E-kurzy by měly být doplněny podporou, vysvětlováním, výměnou zkušeností, ověřováním znalostí a řadou dalších aktivit. Možností je využití forem blended learningu, kde na e-kurzy navazují prezenční formy.

KURZ JE KURZ, TEN ŽÁDNÉ VIDEO NENAHRADÍ
I když se zdá, že má zákazník pravdu, svědčí tato reakce spíše o neznalosti forem vzdělávání – a především poukazuje na neexistující cíle vzdělávání. E-kurz skutečně neodpoví na konkrétní dotazy, ani neumožní sdílet vzájemně své zkušenosti. Pokud očekáváme rozšíření znalostí, procvičení základních dovedností, může být e-kurz efektivním nástrojem vzdělávání.
Pokud ovšem očekáváme sdílení znalostí, získání inspirace či zpětné vazby od lektora, řešení individuálních potřeb, pak bude zřejmě výhodnější zvolit prezenční formu.

Z VIDEA SE NIC NENAUČÍM
Skutečně, pouhým sledováním videa se zřejmě nikdy nikdo nic nenaučil. Lyžovat se také nenaučíte sledováním návodů na Youtube.

Po videu musí přijít "výukový proces" – zkoušení v praxi, zpětná vazba, vytváření návyků a řada dalších aktivit. Pokud videa doplňují interaktivní cvičení, mohu se řadu dílčích dovedností naučit, u soft skills je ovšem častěji důležitý právě ten proces po získání základní teorie z videa. Proto zbystřete, pokud nabízený e-learning obsahuje pouze videa. Bude vám to skutečně stačit? Kvalitní e-kurz by měl kromě videa s prezentací lektora obsahovat i další materiály – cvičení, testy, ukázky z praxe, případně využití forem blended learningu a další nástroje, které dnes internet a moderní technologie umožňují.

Toto jsou nejčastější námitky, se kterými se potkáváme v našem světě e-learningu. V tomto výkladu velmi zjednodušuji možnosti e-learningu, hranice mezi e-kurzem a "živým" kurzem se stále více stírají. Dnes již nechápeme "živý" kurz jen jako posezení v učebně, ale můžeme využívat videokonference a řadu dalších technologií.

A jaká je naše nejvýraznější pozitivní zkušenost při využívání e-learningu u zákazníků? Při využívání forem blended learningu (kdy před prezenčním kurzem absolvují účastníci e-kurz) se projevují další výrazné efekty:

- účastníci mají následně větší zájem o e-kurzy (či možnost se k nim zpětně vrátit),
- účastníci jsou více spokojeni s následným prezenčním kurzem – díky znalostem, které mají z e-kurzu před "živým" setkáním, získávají větší prostor k procvičování dovedností a řešení konkrétních situací a neztrácejí tak drahý čas výkladem teorie,
- po takovém dvoudenním kurzu pak účastníci odchází s větší mírou znalostí i dovedností.

PYRAMIDA MODERNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

Základní kámen, schody a faraonova komnata. I tak může vypadat moderní pojetí firemního vzdělávání, které má podobu pyramidy a skládá se z logicky návazných celků.

Autor: Jan Složil, konzultant, honza@janslozil.cz

Jan Složil je konzultantem firemního vzdělávání a nadšencem pro moderní technologie ve vzdělávání, věnuje se též e-learningům s příběhem. Vystudoval Pedagogickou fakultu UK a působil na různých pozicích v rámci firemního vzdělávání v bankovním sektoru.

Trh práce se pomalu sytí. Sehnat dobrého zaměstnance není lehké a udržet si ho stojí větší úsilí manažera a více peněz firmu. Ty investují mnohem více i do vzdělávání, protože je třeba ve velkém zaškolovat nováčky, ale zároveň poskytovat více školení stávajícím zaměstnancům, kteří už jej vnímají jako běžný nefinanční benefit.
Moderní vzdělávání už proto využívá veškeré online možnosti, má tři úrovně a podobá se pyramidě.

ZÁKLADNÍ KÁMEN

Řešíte-li problém nebo se nečekaně ocitnete před novou výzvou, potřebujete většinou jen rychle získat pevnou půdu pod nohama. Nějaký záchytný bod, od kterého se odrazíte. Takový bod hledáte většinou na internetu, ve firemním Learning management systému nebo intranetu. Může to být infografika, článek, krátké video nebo mnoho dalších forem. Když se na tento základní vzdělávací kámen postavíte, uvidíte svůj problém z nadhledu nebo získáte na svou nečekanou výzvu jiný pohled. Přinese vám aspoň malou jistotu. Anebo zjistíte, že to nijak nepomohlo, a stoupnete si na jiný kámen. Je jich mnoho a jsou zadarmo. Nebojte se hledat, dokud nenajdete. Pomohou vám totiž také najít cestu, kudy budete po pyramidě stoupat výš.

SCHODY

Víte, kde vás tlačí bota, rychle jste se "ochytřili" a teď byste se rádi v dané oblasti vzdělali trochu systematičtěji. Můžete si rovnou objednat otevřený kurz nebo absolvovat školení od interních firemních lektorů.

Termín takového školení ale většinou není hned a vy potřebujete v rychlé době řešení ihned. Ideálním je pro vás v takové situaci online vzdělávání. Může to být e-learning, microlearning, webinář, kurzy typu MOOC (Massive Online Open Courses) a podobně. Pravděpodobně za něj už něco zaplatíte, ale bude to zlomek ceny prezenčního kurzu. Moderní online kurzy vám navíc umožní studovat po malých dávkách (3 – 5minutové moduly), které zvládnete opravdu kdykoli. A nebudete za ním muset nikam jezdit. Naopak, přijde za vámi do mobilu, tabletu nebo pracovního notebooku. Už to nebude jenom pevná půda pod nohama, budou to schody, které vás kvalitativně posunou ve znalostech i dovednostech na vyšší úroveň.

ZÁKLADNÍ KÁMEN - PŘÍKLAD

Nic nestíháte a valí se na vás víc a víc úkolů. Základní úrovní pak pro vás může být infografika na téma Time managementu. Po jejím prostudování ale zjistíte, že s Outlookem pracovat umíte a prioritizovat úkoly také. Tudy cesta nepovede, tak hledáte dál a najdete podcast s titulkem "Nestíhám. Čí je to vina?" Dozvíte se v něm, že se musíte naučit říkat "ne" a tři základní techniky, jak na to. To zafunguje. Zjistíte, že se tomu říká asertivita a že ji můžete použít i v dalších situacích.

SCHODY - PŘÍKLAD

Objednáte si e-learning na téma Asertivita. V něm se dozvíte základní principy a v rámci modelových situací si vyzkoušíte reagovat na různá tvrzení tak, abyste asertivně uhájili svou pozici.
Čas na svou reakci máte navíc omezený, takže vám e-learning pomůže zvládnout reakci pod stresem.
Na e-learning navazuje 30 minutová konzultace po Skypu s lektorem, kde máte možnost zeptat se na cokoli, co vás k e-learningu napadlo.

FARAONOVA KOMNATA - PŘÍKLAD

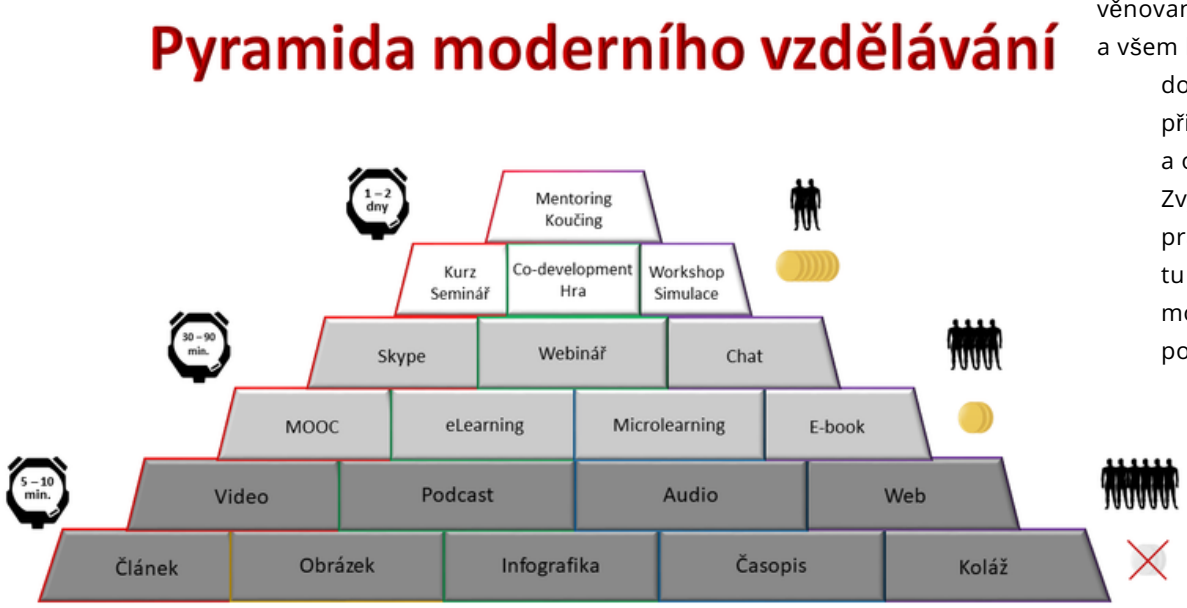
Asertivitu jako takovou už zvládáte do té míry, že si dovedete uhájit svou pozici vůči kolegům a nadřízenému. Nedaří se vám to ale vůči klientům. Objednáte si tedy 1denní kurz Obchodní asertivita, kam víte, že přijdou další obchodníci, a kromě toho, že si ukážete dvě modelové situace, si celý den sdílíte příklady z praxe, jaké používáte věty a jak na ně klienti reagují. Na konci dne tak máte 4 flipy popsané konkrétními příklady, jak na to.

FARAONOVA KOMNATA

Jste na vrcholku pyramidy. Znáte teorii a zažili jste spoustu situací v praxi. Něco vám funguje, něco ne a chcete to s někým zkonzultovat. To je cílem prezenčních kurzů. Potkat se s lektorem, získat od něj zpětnou vazbu, sdílet s ostatními účastníky, co jim funguje a co ne.

Kurzy, semináře, konference, networking, workshopy, simulace nebo i mentoring a koučing mají neoddiskutovatelné místo v celé soustavě vzdělávání.
S nastupujícím online vzděláváním se role lektora na takovýchto kurzech bude posouvat do role průvodce a mentora.

Moderní vzdělávání se všemi svými třemi úrovněmi jednoznačně přináší daleko širší a rozmanitější paletu možností rozvoje. Především pomáhá zpřístupnit vzdělávání více lidem, ve firmách s vysokou fluktuací snižuje kapacitu zkušených zaměstnanců věnovanou zaškolení nováčků a všem bez rozdílu přinese dobrý pocit z toho, že se při práci mohou kdykoli a odkudkoli rozvíjet. Zvýší to tak jejich motivaci pracovat právě pro tu firmu, která jim moderní vzdělávání poskytne.



JAK BÝT ŠŤASTNÝ OD 9 DO 5

Tématem tohoto čísla je štěstí. Neměla by tedy chybět ani recenze aktuální publikace osobnosti zabývající se problematikou štěstí v práci, autora řady článků a knih, Chief Happiness Officera ve společnosti Woohoo inc., Alexandera Kjerulfa.

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

Studie i praxe ukazují, že štěstí v práci je oboustranně přínosem pro zaměstnance i zaměstnavatele. Šťastná pracoviště jsou více efektivní, méně stresová, vykazují méně absencí a nižší fluktuaci zaměstnanců. Tato kniha poskytuje jednoduché příklady z pracovního života o tom, jak být kreativnějším a zlepšit pracovní život i prostředí sobě, spolupracovníkům i celé organizaci. Zažívat v práci štěstí by neměl být žádný luxus, ale naopak základ všeho.

V jednotlivých kapitolách se autor, Alexander Kjerulf, zamýšlí na tím, co lze považovat za štěstí v práci, díky čemu jsme v práci šťastní, jak někdy máme tendenci hledat štěstí na špatných místech, jak štěstí svědčí podnikání, kdo je tím zodpovědným za pocit štěstí v práci, jak můžeme být v práci šťastní, co mohou manažeři pro to vše udělat a jak si vytvořit vlastní plán štěstí a ten realizovat.

Nalézt a implementovat "štěstí" do našeho života, včetně změn v nastavení naší mysli, není vůbec jednoduché. V dnešní době je pracovní život většiny z nás dost náročný a stresující. Na druhou stranu jsou mezi námi i ti, kteří se každé pondělí těší do práce a jdou do ní s úsměvem na tváři. V čem hledat rozdíl, je to jen ve změně našeho myšlení či roli hrají i jiné faktory?

Klíčová je bezesporu naše vnitřní energie, naše vztahy v rodině i na pracovišti a s tím spojené vzorce chování a komunikace. Štěstí jako skutečnou hodnotu a prioritu by v organizaci měli mít hlavně manažeři. Není snad jen klišé, že šťastnější lidé jsou pracovitější, inovativnější, motivovanější, poskytují kvalitnější zákaznický servis a v neposlední řadě lépe zvládají změny, lépe pracují se stresem a tím pádem mají i více radosti ze života. Štěstí v práci může znít jako ideál, ale ten je skutečně dosažitelný.

Autor doporučuje nejprve jasně si vymezit, co štěstí není. Nemělo by se jednat o pouhou eliminaci špatných věcí či zaměstnanců z organizace, nemělo by to být ani pouhé vzájemné lichocení si. Štěstí by mělo být přítomno i tehdy, jsou-li poměry na pracovišti neuspokojivé či negativní. Jde o to naučit se tyto věci řešit a překonávat, počínaje nočními můrami z nadřízených, šikanou, nepříjemnými kolegy, dlouhotrvajícími konflikty a konče tíživou byrokracií a neochotným managementem řešit cokoliv mimo jejich rámec. Tato publikace si klade za cíl naučit nás, jak být v práci šťastnější. Nabízí nejen teorii, jak tohoto stavu na pracovišti dosáhnout, na čem své štěstí založit a co pro to udělat. Skrze jednoduchou a úspěšnou empirii poskytuje dostatek inspirativních, praktických příkladů, jak se stát

kreativnějším, kompletně zlepšit svůj pracovní život a hlavně být šťastným tady a teď. Šťastní pracovníci, manažeři, zákazníci a dodavatelé tvoří přece ten nejlepší tým. Dosahují synergií, jsou inovativní, spoluvytvářejí a sdílí hodnoty, přispívají ke zdravé firemní kultuře. Pro vytvoření harmonického pracovního prostředí autor doporučuje držet se následujících doporučení:

- Buďte pozitivní.
- Buďte sami sebou.
- Mějte rádi druhé lidi.
- A vzdělávejte se.

Publikace byla přeložena do devíti jazyků včetně čínštiny, španělštiny či vietnamštiny.

CO JE TO FACILITACE

V minulých číslech jsme se začali věnovat představení slov, která jsou v současné době v oblasti vzdělávání natolik populární, že až "zlidověla". Mezi tato slova patří i facilitace.

Autorka: Miroslava Dvořáková, lektorka, mirka.dvorak@gmail.com

V doslovném překladu znamená facilitace usnadňování. V širším smyslu jde o usnadňování procesu diskuse tak, aby proběhla efektivně a její účastníci získali výstupy, pro něž se sešli. Jde tedy o provázení procesem diskuse, její vedení a regulování. V oblasti vzdělávání ji chápeme jako vedení vzdělávací aktivity, při němž lektor nepůsobí primárně jako expert či "předavatel" hotových informací, ale spíše jako průvodce procesem učení. Lektor-facilitátor se tedy zaměřuje na potřeby, zájmy a osobnost učícího se a na podporu jeho sebe-řízeného učení. Jak vypadá a jak využít facilitační přístup ve firemním vzdělávání?

1) To, zda lektor využije tzv. **informativní (transmisivní) nebo facilitační přístup** ve vzdělávání, závisí na vzdělávacích potřebách účastníků a cílech vzdělávání. Pokud je cílem, aby si účastníci zapamatovali a porozuměli určitým informacím, je vhodnější přístup informativní, pokud je cílem naučit se aplikovat naučené v praxi, analyzovat určité téma či problém, je vhodnější zvolit přístup facilitační.

2) Mezi metody, které lze v rámci facilitačního přístupu využít, patří **diskusní metody, případové studie, hraní rolí, workshop** apod., tedy tzv. aktivizační metody. V těchto metodách je aktivita především na straně účastníků, lektor připraví podmínky, zadání, řídí a podporuje proces učení, pomáhá s vyhodnocením výsledků učení. Klíčovou roli zde hrají zkušenosti účastníků, nikoliv lektora.

3) Facilitátor v průběhu vzdělávání provází účastníky procesem učení v těchto základních etapách:

PROŽÍVÁNÍ
diskuse, řešení případové studie, hraní rolí, vyřešení úkolu apod.

SDĚLOVÁNÍ
sdílení reakcí a postřehů týkajících se toho, co se odehrálo v rámci první etapy

REFLEXE
diskuse, jejímž smyslem je vést účastníky k zamyšlení se nad tím, proč řešili daný problém právě tímto způsobem či zastávali v diskusi právě tato stanoviska

GENERALIZACE
zobecňování, diskuse o tom, jak je možné získanou zkušenost či dané řešení zobecnit, přenést (transfer)

UPLATNĚNÍ
využívání zobecněných zkušeností, změna starých způsobů jednání, chování

Pokud není některá z těchto etap realizována, nemusí být proces učení efektivní. Poměrně často dochází k tomu, že lektor iniciuje například řešení případové studie a pochválí účastníky za to, jak ji vyřešili, případně sdělí "správné" řešení, nevede je ale k realizaci dalších fází. Vzdělávací aktivita je sice pro účastníky zajímavá, její přínos ale nemusí být velký.

4) Oba přístupy, tedy informativní i facilitační, lze (a často je vhodné) kombinovat. Mezi výhody facilitačního přístupu ve vzdělávání patří především to, že pokud je správně naplánován a realizován, bývá obvykle vysoce efektivní. Nevýhodou je, že je velmi časově náročný a taktéž velmi náročný na přípravu lektora a řízení celého procesu během výuky.

Rozdíl mezi facilitací a tradiční výukou naleznete v infografice na straně 14.

KNIŽNÍ TIPY GRADY

Jak poznat a efektivně komunikovat s negativistou, popletou nebo arogantním člověkem? Třetí vydání oblíbené knížky přibližuje pět nových typů lidí: člověka podezíravého, upovídaného, přecitlivělého, konzervativního a příbuzného.

Jak dobře připravit a vést výběrová řízení a assessment centra? Jakým způsobem se dá zjišťovat kreativita, spolehlivost, loajalita či různé kompetence zaměstnance? Co pomůže při rozhodování o povýšení či přijetí nového člověka?

Zkušený autor, který jako manažer a konzultant osobně vedl tisíce pohovorů, vám poradí, jak postupovat a čeho se vyvarovat při nejčastějších rozhovorech s podřízenými pracovníky. Nové vydání je rozšířeno o část věnovanou rozvojovým rozhovorům, novým tipům a ukázkám dalších rozhovorů.

Více informací a objednávky na www.grada.cz