

SRPEN 2023

Firemní VZDĚLÁVÁNÍ

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


EDUCITY
www.educity.cz
PARTNER ČÍSLA

FIREMNÉ VZDELÁVANIE
NIE JE BENEFIT

ŠKOLENÍ SKONČILO.
A CO DÁL?

ROZHOVOR S KATEŘINOU
JANČÍK REPATOU

LEARN & TECH BUDE VE ZNAMENÍ UMĚLÉ INTELIGENCE

Není o tom pochyb. Letošní rok je a bude ve znamení umělé inteligence (AI). Podle dosavadních poznatků zasáhne její masivní rozvoj do celé řady oborů, firemní vzdělávání nevyjímaje. Řada z nás si však neuvědomuje, že s různými nástroji AI jsme ve styku již delší dobu. Jak tedy tento fenomén ovlivní naše životy nejen v L&D?

Podle platformy **Knowspread**, jednoho z partnerů letošní pražské showcase LEARN & TECH, lze využití AI v procesu vzdělávání zjednodušeně rozdělit na podporu personalizace vzdělávání a podporu tvorby vzdělávacího obsahu. Třeba úpravou algoritmů testu, který na základě dat od dřívějších studentů doporučí vynechat některé části kurzu.

Možností aplikace AI, které budou součástí showcase, je však celá řada. Na příkladech z konkrétních firem se podíváte, jak umí **Skilldriver** klonovat trenéry pomocí jejich digitálních avatarů nebo jak mapovat kompetence pomocí konverzační AI, a tím zvýšit schopnost je měřit. **SantiaX** již nyní využívá AI k psaní scénářů a tvorbě videí a je zastoupena i v LXP platformě Fuse, kterou si budete moci vyzkoušet.

Learneron vám ukáže, jak generativní AI vytváří micro-learning v reálném čase, na přání uživatele a jemu na míru a **elearnmedia** představí aplikaci Vyond Go, s níž můžete přejít od nápadu k hotovému videu za pár sekund.

Společnost **Seyfor** vám ukáže, jak AI dokáže efektivně automatizovat rutinní úkoly a optimalizovat onboarding.

Pokud vás zaujalo téma umělé inteligence nebo jiná technologická témata ve firemním vzdělávání, je showcase určena právě pro vás. Přijďte se podívat, co vše hýbe světem moderního firemního vzdělávání, a maximum si vyzkoušejte na vlastní kůži.

LEARN & TECH přináší kombinaci krátkých prezentací jednotlivých technologických řešení pro firemní vzdělávání s menším veletrhem. To vše doplněno o úvodní příspěvek Brano Frka k technologiím a závěrečnou panelovou diskusi. Unikátní showcase tvůrců moderních e-learningů, vzdělávacích webů a výukových videí, aplikací, videotréninků či možností využití umělé inteligence se uskuteční ve **čtvrtek 14. 9. 2023 od 13 do 18 hodin v Praze**.

Podrobnosti a registrace na webu learnandtech.eu.

(red)

LEARN & TECH
2023 PRAHA

Powered by



14. 9. 2023
13-18 HOD.

learnandtech.eu
firemnivzdelavani.eu

Elektronický dvouměsíčník Firemní vzdělávání
ISSN 2533-6479

Ročník 7., číslo 4, datum vydání srpen 2023

Vydavatel: Firemní vzdělávání s.r.o., Trmická 836/5, 190 00 Praha 9

Šéfredaktor: PhDr. Tomáš Langer, tomas@tomaslanger.cz, +420 604 216 788

Redakce: PhDr. Olga Běhounková, Ph.D., Mgr. Martin Dobeš, PhDr. Miroslava Dvořáková, Ph.D., PhDr. Branislav Frk, Ph.D.,
Mgr. et mgr. Jan Kříž, Ing. Jana Puhálová, jazyková úprava: Mgr. Petra Novotná

Objednávky předplatného: www.firemnivzdelavani.eu

Zdarma

KAŽDÝ NÁŠ ZAMĚSTNANEC MÁ KARIÉRNÍHO KOUČE

Rozhovor o tom, jaké je vzdělávat ve "Velké čtyřce", jakou roli má ve firmě kariérní kouč, jak funguje zavedená Learning Experience Platforma nebo které mýty ve firemním vzdělávání jsou stále hluboce zakořeněné.

Autor: Tomáš Langer



Kateřina Jančík Repatá se posledních více než 10 let věnuje firemnímu vzdělávání.

V současnosti působí jako L&D manažerka ve společnosti Deloitte, kde se stará o rozvoj lidí a budování kultury zaměřené na silné stránky, koučování a zpětnou vazbu.

V oblasti L&D se pohybujete už poměrně dlouho. Je stále něco, co Vás dokáže překvapit?

Samozřejmě. Život, i ten pracovní, by bez překvapení byl nuda. Často mě překvapí, jak hluboce zakořeněné jsou v L&D komunitě některé mýty, které nejsou vědecky podložené. Nejčastěji ale dokážu překvapit sama sebe – tím, co (ne)zvládnou, nebo nějakou svojí reakcí – to je pak spousta materiálu do supervize.

Ale pěkně popořádku. Jak jste se

k L&D vlastně dostala?

Moje cesta do L&D nebyla přímá. Původně jsem vystudovala Mezinárodní politiku a diplomacii na VŠE, ale už při studiu jsem měla ke vzdělávání blízko – sama jsem učila cizí jazyky a organizovala kurzy. Bavilo mě propojení organizačních dovedností a možnosti vidět přímý dopad v hodinách. Zároveň věřím, že díky tomu mnohem lépe rozumím svým interním zákazníkům (vím, co je P&L nebo kolik stojí 1 den firemního vzdělávání nad rámec nákladů na

lektora). Taky se občas hodí poznatky z diplomacie a tzv. "political awareness", a to i přesto, že bych firmy, kde jsem působila, neoznačila za politikařící – pro dosažení některých cílů je potřeba si být vědom toho, jak firma funguje, kdo je firemní "influencer", co je nutné předjednat a s kým atd.

Jak tedy vypadá L&D v Deloitte?

Jedním slovem bych ho asi charakterizovala jako různorodé – náš tým má na starost celý CZ/SK cluster,

tedy cca 2 000 zaměstnanců z šesti zcela rozdílných oddělení od auditu po poradenství. Aktuálně pozornost věnujeme především projektu budování kultury zaměřené na silné stránky, koučování a zpětnou vazbu. Každý náš zaměstnanec má svého kariéerního kouče a společně nastavují SMARTER rozvojové cíle, které staví na silných stránkách daného člověka. Jinak nám běží spousta menších i větších projektů lokálně i regionálně. Namátkou třeba posílení leadership dovedností, flexibilní upskilling, microcredetials a další.

Dříve jste působila i u PWC. Je vzdělávání a rozvoj lidí ve "Velké čtyřce" něčím odlišné?

Rozvoj lidí v "Big 4" je ovlivněn několika faktory – zaprvé se pohybujeme v regulovaném odvětví, a proto velká část vzdělávání má podobu robustních profesních kvalifikací nebo technických rozvojových programů – i díky této intenzivní podpoře se lidé dokážou velmi rychle dostat k zajímavým projektům. Za druhé, každý rok se nabírá hodně absolventů – v Deloitte je pro nás kvalitní onboarding klíčový – každý zaměstnanec kromě kariéerního kouče dostane také buddyho, který ho provází prvním rokem. Zároveň nováčci prochází intenzivním zaškolením: například kolegové z auditu absolvují šestitýdenní školení, tzv. *Snowball*, kde dostanou nejen teoretické základy, ale zároveň si práci auditora vyzkouší při reálné týdenní simulaci a věnují se také tomu, jak komunikovat v týmu a s klientem. Třetím bodem je z pohledu L&D motivovaný a náročný interní klient – pracujeme s lidmi, kteří jsou špičkou v oboru, rychle se posouvají a chtějí na sobě pracovat, ale také vyžadují kvalitní servis – tedy flexibilní způsob práce, inovace, sledování trendů a práci s kontinuální zpětnou vazbou.

Jednou z Vašich činností je designování vzdělávání s prvky zážitku a digitalizace...

Ano, ráda kombinuji metody zážitkové pedagogiky s technikou *Human Centered Design*. Jde mi především o to, aby zážitek ze vzdělávání, online či osobně, měl smysluplný dopad na chování. Vždy zvažujeme kontext, ve kterém se lidé pohybují, a podle toho tvoříme design. Velkou část naší práce tedy tvoří naslouchání, pozorování a teprve poté jdeme navrhnout řešení – někdy je totiž správný checklist užitečnější než celodenní školení.

V Deloitte jste zavedli mezi prvními LXP platformu pro vzdělávání...

LXP platformu jsme spouštěli v polovině roku 2020. Výhodou je, že jsme všechny zdroje, rozvojové možnosti a materiály dokázali dát pod jednu střechu – je tedy mnohem snazší pro uživatele najít to, co hledá. Kvalita a relevantnost materiálů je pravidelně revidována, takže oproti hledání na Google jde o ověřený zdroj informací. I role našeho L&D týmu se změnila: než abychom vytvářeli nové materiály, tak se soustředíme hlavně na kurátorství již ověřených materiálů a jejich tematické řazení. Oproti LMS je klíčovou změnou to, že odpovědnost za svůj rozvoj má především zaměstnanec a dostává k tomu od L&D podporu.

Na co jste ve své práci nejvíce hrdá?

Jsem velmi hrdá na to, jak rychle a kvalitně se nám podařilo převést standardní workshopy do online podoby a vytvořili z nich skutečné blended-learning programy. A také práce na projektu budování kultury zaměřené na silné stránky, koučování a zpětnou vazbu. To je skutečně naší vlajkovou lodí, která se dotýká všech oddělení napříč společností.

Můžete o tom prozradit čtenářům více?

Jak už jsem zmiňovala, každý náš zaměstnanec má svého kariéerního kouče. S ohledem na to, že fungujeme v maticové struktuře, kde se týmy mění dle projektů, je to pro mnoho lidí klíčový a kontinuální vztah. Kariéerní kouč je někdo, kdo vám pomáhá nastavovat rozvojové cíle, dlouhodobě vás podporuje na cestě k jejich splnění, reflektuje s vámi využití silných stránek. Pro identifikaci a další práci se silnými stránkami využíváme *CliftonStrengthsfinder* dotazník od Gallupa a za posledních pár let se nám podařilo se vybudovat komunitu certifikovaných interních ambasadorů – zaměstnanců, kteří se aktivně podílí na individuálních konzultacích, vedou workshopy na silné stránky pro jednotlivce i týmy a zajišťují, že se s tématem silných stránek skutečně pracuje v každodenním životě.



A je něco, co tak úplně nevyšlo?

Jasně, ale řídím se heslem "chyba je kámoš" a je potřeba s ní pracovat. Jeden příklad za všechny – nepodařilo se nám dobře nastavit a udržet interní učící se skupinu pro naše nové manažery a zůstali jsme v tomto případě jen u jedné pilotní skupiny. Analýzou jsme jako největší překážku identifikovali to, že se nám nepodařilo nakombinovat dostatečně různorodou skupinu, aby se navzájem dokázali posouvat a inspirovat.

V úvodu jste zmínila zakořeněné mýty ve vzdělávání. Které to jsou?

Jde o jevy, které nebyly správně pochopeny či interpretovány – zrnko pravdy v nich být může, ale pro design vzdělávání jsou škodlivé. Třeba preferované styly učení (vizuální, auditivní, kinestetický) – tyto smyslové modality sice existují, ale nefungují tak, aby se daly univerzálně aplikovat do praxe a záleží hlavně na kontextu, ve kterém učení probíhá. Druhým příkladem může být tzv. "pyramida učení Edgara Dalea", která říká, že si zapamatujeme jen 10 % toho, co čteme a podobně. Nejenže to není podloženo výzkumem, ale soudobé studie naopak ukazují, že souvislost mezi formou učení a lidskou pamětí je příliš komplexní a individuální na to, aby ji šlo takto paušálně zjednodušit (Fadel & Lemke, 2012).

Jaké by mělo být firemní vzdělávání, aby opravdu fungovalo?

Rozvoj lidí je v dnešním VUCA světě naprosto zásadní pro úspěšné a dlouhodobě udržitelné fungování firmy. Vzdělávání však musí být propojené s byznysem, navázané na jeho strategii a musí identifikovat či řešit ne vzdělávací, ale byznysové potřeby. Zároveň by mělo být rolí firemního vzdělávání přinášet do firmy inspiraci, trendy a přemýšlet nad otázkami

budoucích klíčových meta-kompetencí nebo nad tím, jak naučíme lidi dělat "seniorní" práci, když tu juniorní v budoucnu možná převezme AI.

Závěr patří tradičně inspiraci. Co byste doporučila sledovat či studovat svým kolegům z L&D?

Inspiraci čerpám hlavně ze zahraničních zdrojů – Deloitte sám produkuje spoustu kvalitních studií např. *Global Human Capital trends*, z externích pak třeba Gartner, Josh Bersin nebo HBR.

Ale abych byla konkrétnější – na začátku rozhovoru jsem zmínila, že mám ráda, když je vzdělávání založené na vědecky ověřených datech a postupech, takže všem bych ráda doporučila knihu *How People Learn* od autorky Nick Shackelton Jones, anebo třeba online kurz *Joining Forces with Your Brain* od Laureen Waldman alias Learning Pirate.



Pilíře transakční analýzy

Transakční analýza je komplexní psychologický přístup, který může být inspirující i pro L&D specialisty a lektory. Níže najdete základní filozofické předpoklady transakční analýzy, podrobnosti pak v článkách Davida Kryštofa ve Firemním vzdělávání z června 2023.

**Lidé jsou OK**

Každý má svoji hodnotu a zaslouží si být respektován, i když s ním můžeme v řadě případů nesouhlasit. Mysleme na to při vzdělávání, například při školeních, kdy mohou účastníci vznášet námítky nebo mít jiné názory.

**Lidé mají kapacitu myslet**

Každý člověk je schopný řešit své vlastní problémy, přijímat odpovědnost za své činy a hodnotit důsledky svého chování. Není potřeba rozhodovat za druhé a používat micromanagement.

**Lidé rozhodují o svém osudu a svá rozhodnutí mohou měnit**

Každý má právo zvolit si svou životní cestu. Nikdo mu také nemůže zakázat tuto životní dráhu změnit. V oblasti firemního vzdělávání může jít o změnu kariéry nebo oboru.

Autor: Jan Kříž

firemnivzdelavani.eu

EMOCE JINAK

Nelze být racionální bez emocí. Jsme autory svých emocí, i když se cítíme být obětí. Emoce jsou předpovědi a významy, nikoli pasivní reakce. Jsme rozporuplnými bytostmi s rozporuplnými emocemi. A každý jsme tedy jiný. Podívejte se na tak trochu jiný pohled na emoce (nejen) ve firmách.

Autor: František Hroník, psycholog a lektor, MotivP, frantisek.hronik@motivp.com

Někdy kolem roku 2000 jsem na studiu MBA řekl, že zvládnání emocí svých a druhých lidí bude základní manažerskou dovedností a že nejvíce energie a peněz je v emocích. Tehdy s tím jeden z přítomných manažerů nesouhlasil a emotivně se ohrazoval, že emoce do businessu nepatří. Nyní je stále zřejmější, že žijeme v emoční době. Nejen poslední roky. Jestliže svět je pro nás méně přehledný a vypočitatelný, tak není možné, abychom vystačili se sebelepšími analytickými schopnostmi. Potřebujeme rozvíjet schopnosti intuitivního rozhodování. Kolem něj se ovšem objevují také různá zkreslení. Intuitivní není o tom, že mě něco osvětlí a už vím. Intuice je koncentrovaná zkušenost. Zde jsme si v minulých letech pomáhali s různými výklady a do toho vnášeli levou a pravou mozkovou hemisféru, což už neplatí. Moderní zobrazovací metody spolehlivě ukázaly, že při analytické úloze pracují obě hemisféry, stejně tak při kreativní úloze. Akorát to nejsou úplně stejné mozkové oblasti. Výzkumy lze shrnout do filozofického vyjádření, že není možné být racionální bez emocí. Dříve jsme byli zaujati tím lokalizovat ty které mozkové funkce do jasně ohraničených částí mozku. Již nějaký čas vědci přichází na to, že vše je daleko komplexnější. Za své vzaly i představy trojjediného mozku se svou hierarchickou uspořádaností. Ovšemže nepřestávají existovat různá centra, například zraku. Jenže když se

ocitneme na několik týdnů ve tmě, tak toto centrum mění svou funkci. Když ze tmy vyjdeme, původní funkce se obnoví. Tomu se říká neuroplasticita. Proč o tom mluvím? Pohled na emoce se mění novými objevy neurověd. Emoce nejsou čímsi, co nám něco zkazí či vylepší. Ani nemůžeme mluvit o negativních emocích. Jsou úzkost a zlost negativními emocemi? Určitě ne, jsou naší přirozeností. Ovšem negativní mohou být důsledky. Potřebujeme se naučit pracovat sami se sebou, nikoli s emocemi jako s něčím cizím. Abych byl schopný zvládat své emoce, potřebuji je nebrat proti sobě. Umět přijmout, že emoce mi nedělá nikdo druhý. Emoce není reakce, reflex. Neplatí, že podnět vyvolá emoci, pak následuje myšlenkové zpracování. Ani neplatí, že s tím už nic nešlo dělat. Jak své prožívání bereme, je naše volba. Lisa Feldman Barrettová, jedna z autorů teorie konstruovaných emocí, uvádí, že emoce jsou významy.

Nejdříve je tedy význam, který má emoční doprovod, pro každého jiný. Proto emoce, intuice jako koncentrovaná zkušenost nám mohou někdy dobře, jindy špatně předvádět. Dnes víme, jak nálady mohou ovlivnit cenu akcií na burze. Také snadněji přijímáme, že emoce mohou být rozporuplné a neznamená to, že s námi je něco v nepořádku. Všichni jsme rozporuplnými bytostmi. Můžeme vedle sebe prožívat lásku, zlobu, starosti, radost. Jestliže jsme schopni je vnímat pospolu, aniž atomizujeme, tak jsme také otevřenější k rozporuplnosti druhých lidí a světa. Teorie konstruovaných emocí nám říká, že jsme za své emoce odpovědní a můžeme s nimi a na sobě pracovat, když přemýšlíme v alternativách. Klíčovými emocemi pro organizace se stávají důvěra a spravedlnost, uvědomění a rozlišování, zaujetí (engagement), commitment, respekt a empatie.



APLIKACE PRO VÁS: VYOND GO (BETA)

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

Aplikace pro tvorbu animovaných videí jsou populární a hodně využívané několik let, i u nás jsme jim věnovali několik recenzí. A dá se říci, že tyto aplikace už léta experimentují s AI (text-to-speech voiceover atd.). Tentokrát jsme se podívali na aplikace, které zapracovaly na využití AI nejen pro generování videí, ale i tvorbu scénářů.

Aplikaci Vyond (dříve GoAnimate) jsme recenzovali již dříve. Teď ale přichází s verzí GO, která je postavena na AI. Zatím jako beta verze, ale vyzkoušet si ji mohou všichni uživatelé Vyond. Oproti jiným podobným aplikacím má k dispozici rozsáhlé knihovny (lidmi připravených) šablon a také má množství vlastních dat o tom, jak vytvářejí videa její uživatelé. To vše tvoří velmi kvalitní data pro použití AI. Jak to celé funguje? Zadáte, o čem video bude, přidáte informace (limit je 4 000 znaků) a navolíte si z možností, jak má vypadat a působit. Zadávání funguje i v češtině, výstup však bude anglicky. Výsledek je působivý! Video lze následně jakkoliv upravit. Nečekejte dokonalé video, ale velmi slušnou základní verzi, která vám ušetří spoustu času a práce s grafikou či scénami. Na nás je tedy vymyslet to, o čem video má být, a zbytek zařídí AI.

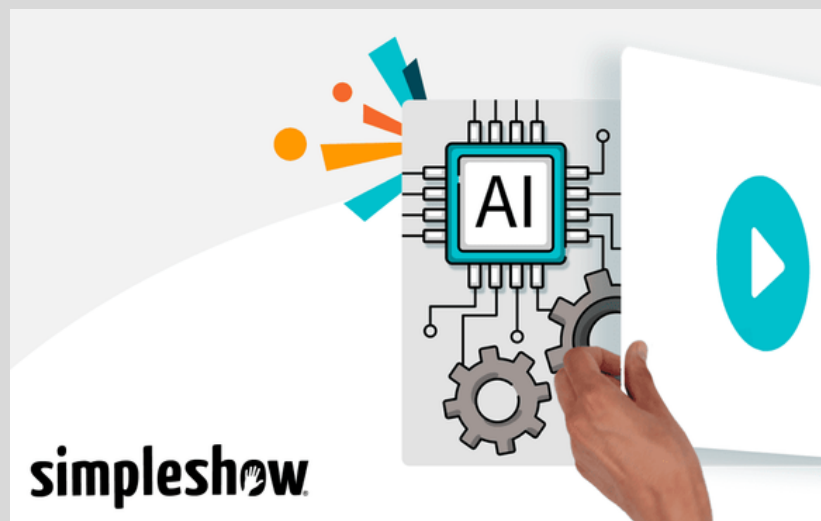
<https://www.vyond.com>



Naše hodnocení: ★★★★★

SIMPLESHOW

Simpleshow nabízí vytváření videí z vašich scénářů nebo powerpointových prezentací, ale můžete doslova nechat vše na AI. Nicméně jen zdánlivě. Aplikace totiž využívá AI trochu jinak. Sází spíše na postupný proces, kde je v každém kroku možné využívat podporu AI. To přispívá k vyššímu zapojení uživatele, zároveň je to však pracnější a časově náročnější. Prvním krokem je *Story*, příběh nebo scénář, který vám pomůže generovat AI. Druhým krokem je *Visualize*, tedy vizualizace, kde AI navrhne vizuální prvky, které můžete editovat. Poslední krok *Finalize* umožní přidat a upravit voiceover, přidat hudbu a další volby. Výsledek je však velmi rozpačitý. AI generuje velmi zvláštní scénáře i vizuální prvky. K výrazně lepšímu výsledku se dostanete, pokud si zvolíte možnost vytvořit scénář sami a nechat si jej následně vizualizovat. Aplikace Simpleshow s AI podporou ale zatím působí spíše jako velmi raná beta verze.



<https://simpleshow.com>

Naše hodnocení: ★★★☆☆

FIREMNÉ VZDELÁVANIE NIE JE BENEFIT

Viaceré prieskumy posledných rokov ukazujú, že možnosti vzdelávania a rozvoja sú pre zamestnancov jednou z najdôležitejších vecí. Ako zabezpečiť, aby firemné vzdelávanie nebolo len príjemným doplnkom?

Autorka: Elena Urbanová, Learning Designer, e-learnmedia, urbanova@e-learnmedia.sk

Elena Urbanová sa venuje tvorbe e-learningových kurzov z metodického, ale aj z technického hľadiska. Okrem toho sa snaží vniesť do digitálneho vzdelávania trocha ľudskosti a jednoduchosť. Zároveň spolu s kolegom Matúšom Kothajom tvorí podcast e-learning žije!



Vzdelávanie nikdy nebolo v organizácii finálnym cieľom. A tak je to správne! Vzdelávanie je iba prostriedok na dosiahnutie finálneho cieľa. Chceme predávať viac? Opraviť počítač? Vymyslieť reklamu? Naučme sa, ako na to! To, že si zamestnanci pýtajú možnosti rozvoja, nie je o tom, že by im chýbal samotný akt učenia sa, ale o tom, aby sa mohli realizovať a kariérne rásť. Našťastie, toto je v absolútnom súlade s cieľmi väčšiny firiem. Ktorá firma by nechcela mať kompetentných zamestnancov, ktorí na sebe

ďalej pracujú a prinášajú nové nápady a lepšie spôsoby práce? Nie je práve toto súčasťou napredovania organizácie? Preto sa skúsme pozrieť na tri dôvody, prečo by vzdelávanie nemalo byť benefit, ale automatická a neoddeliteľná súčasť každej firmy.

VZDELÁVANIE JE NUTNOU SÚČASŤOU ORGANIZÁCIE

Obzvlášť v dnešnej dobe, keď sa všetko rýchlo mení, sa nezaobídeme bez vzdelávania. Podľa Future of Jobs Report 2023, ktorú organizovalo

World Economic Forum, zamestnávateľia odhadovali, že v nasledujúcich 5 rokoch sa zmení približne 25 % pracovných pozícií.

Za najväčšie hýbače zmien označili automatizáciu, AI, udržateľnosť a prechod na zelené technológie. Všetko sú to veci, o ktorých stále častejšie počúvame.

V dôsledku týchto zmien je najjednoduchšie a najefektívnejšie preškoliť súčasných zamestnancov. Je to výhodné pre obe strany. Firma nemusí zháňať nových ľudí, ktorí aj tak nemali v škole veľkú šancu

pripraviť sa na novinky, ktoré prichádzajú každý deň. A zároveň si môže vybudovať lepší vzťah so zamestnancami a posilniť ich lojalitu. Pre zamestnancov je zas dobré, že dostanú príležitosť uplatniť sa v novom svete, že si budujú svoje kompetencie a nemusia si hľadať novú prácu so zručnosťami, ktoré prestávajú byť aktuálne.

VZDELÁVANIE BY MALO BYŤ PREPOJENÉ NA BIZNIS

Je zaujímavé, že tento sentiment sa niekoľko posledných rokov drží na popredných priečkach toho, čo si ľudia myslia, že v L&D nastane (podľa *Global Sentiment Survey*). Ale vo firmách to stále nie je bežnou realitou. Často sklízneme k tomu, že doručujeme tréningy, ktoré sú stálicou našich e-learningových katalógov desaťročia. A často len preto, že sme to tak robili minulý rok. Ale keď sa zamyslíme, prečo vlastne ľudí vzdelávame, tak sa väčšinou dopracujeme k tomu, že potrebujeme zaplniť nejakú medzeru vo vedomostiach alebo zručnostiach. A prečo je tam medzera? Bude náš biznis lepší, keď ju vyplníme? Pravdepodobne áno. Tak ak je vzdelávanie podmienkou na to, aby



náš biznis napredoval, ako to môže byť len doplnok? Len niečo, čo si vyžiadali ľudia? A ako bude napredovať biznis, keď vzdelávanie škrtneme, pretože je to niečo extra? A platí to aj naopak. Ako bude firma napredovať, keď sa ľudia budú učiť veci, ktoré už dávno vedia, alebo sú neaktuálne?

VZDELÁVANIE BY MALO MAŤ ZMYSEL

Ak je vzdelávanie prepojené na biznis, tak je polovica bitky vyhratá. Zmysluplné vzdelávanie však znamená zobrať do úvahy aj skúsenosti a autonómiu samotných zamestnancov. Ak ľudia vidia, že im dané vzdelávanie pomôže dostať sa na vyššiu úroveň, budú k nemu mať pozitívnejší vzťah. Ak je firemné vzdelávanie len benefit, tak mu prirodzene venujeme nižšiu prioritu. Je najjednoduchšie na všetkých vypustiť rovnaký tréning a nezaoberať sa individuálnymi

rozvojevými plánmi. Ale aj v prípade, že budú mať ľudia absolútne voľnú ruku pri výbere vlastných zdrojov vzdelávania, nastáva problém. S výdavkami na benefit sa ráta, tak prečo by sme niečo zakazovali? A prečo by sa manažéri zbytočne zaťažovali niečím, čo je extra? Pomôže takýto prístup firme? A ako sa bude cítiť zamestnanec, ktorý zistí, že strávil kopu času učením sa niečoho, čo ho nikam neposunie?

Keď firma vníma vzdelávanie ako benefit, nastáva problém. Pretože tak sa vzdelávanie presunie do rovnakej kategórie ako ovocné dni, športové poukazy, wellness a podobné aktivity. Keď máme veľa práce a málo času, tak je to prvá vec, ktorú vynecháme zo svojho kalendára. A keď príde kríza, je to jedna z prvých vecí, čo sa škrtnie. Akurát v prípade vzdelávania neprichádzame o niečo navyše, ale prichádzame o základný stavebný kameň organizácie.

Samozrejme vo väčšine organizácií je vzdelávanie niekde na pomedzí – nie je vnímané ani ako kľúčové, ale nespadá ani do kategórie benefitov. Avšak práve preto, že sa častejšie spomína v pracovných ponukách medzi benefitmi, tak ho to posúva ďalej od jeho pravého potenciálu – neoddeliteľnej podpory napredovania biznisu.

Na zamyslenie: Možno vytvorenie pozície *Chief Learning Officer (CLO)* je dobrý spôsob, ako udržať vzdelávanie čo najďalej od hranice benefitu?



ŠKOLENÍ SKONČILO. A CO DÁL?

Přenos nově nabytých dovedností a znalostí získaných na školeních do praxe je poměrně složitý proces. Vyžaduje energii, (sebe)kontrolu, vědomé úsilí a čas. Zaměstnanci však nemusí mít vždy dostatek energie a příležitostí k jeho realizaci. Jak tedy zaměstnance podpořit?

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



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

Firmy často investují do vzdělávání zaměstnanců nemalé peníze. Hlavním cílem je udržet krok s novými trendy, inovacemi a technologiemi, aby firma byla atraktivní pro své zákazníky, bez nichž nemůže existovat. Firmy také očekávají, že investice do vzdělávání se jim prostřednictvím vyšší efektivity a produktivity zaměstnanců vrátí. Úspěšná aplikace nově získaných znalostí a dovedností do praxe vyžaduje úsilí jak ze strany zaměstnanců, tak i zaměstnavatelů. Pokud zaměstnanci začnou ve své

práci aplikovat byť i jednu malou část toho, co se na školení naučili, začne mít vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve firmě velký efekt. Díky tomu mohou být školení organizována méně často, což vede i k úspoře finančních prostředků, nebo společnost za vložené investice získá větší zhodnocení. Motivace zaměstnanců pak roste, protože vidí možnost osobního růstu, a berou tak na sebe větší odpovědnost za svůj vlastní rozvoj. Je důležité si uvědomit, že firmy investují prostředky do vzdělávání,

zatímco zaměstnanci investují svůj čas. To je oboustranně prospěšné, jestliže dochází po absolvování školení k aplikaci nově získaných dovedností a znalostí do praxe. Aby bylo dosaženo pozitivních výsledků po absolvování školení, je nezbytné zapojit a angažovat obě strany – tedy zaměstnance i zaměstnavatele. Implementace nových znalostí a dovedností do praxe by měla být považována za standardní postup a vyžaduje si podporu ze strany nadřízených i personálního oddělení.



JAK PODPOŘIT APLIKACI NOVÝCH DOVEDNOSTÍ V PRAXI?

Existuje řada metod a tipů, jak podpořit aplikaci v praxi. Následující přehled obsahuje několik tipů, které jsem "nabírala" během své více než dvacetileté praxe ve vzdělávání dospělých.

Osobní plán rozvoje

Aby docházelo k implementaci nově naučeného, je potřeba si vytvořit plán rozvoje, a to už na samotném školení. Stanovit si cíle a kroky, které k nim vedou. Ideálně na konci školení, kdy si zaměstnanec definuje, čeho by chtěl dosáhnout a jaký první krok udělá. Následně s nadřazeným svůj plán upřesní a stanoví, jakým způsobem a kdy ho budou vyhodnocovat.

Blended Learning

Kombinace prezenčního školení a online kurzů může být velmi užitečná. Když budou mít zaměstnanci k dispozici např. navazující online kurz, který pomůže krok po kroku aplikovat naučené do praxe, nebudou na jednotlivé kroky sami a pravděpodobnost zavedení do praxe se výrazně zvýší.

Microlearning

Jde o období online kurzu v "mikro" lekcích, v malých stravitelných dávkách, které najde zaměstnanec ve svém mobilním telefonu. Zaměstnanci tak mohou jednotlivé lekce, které trvají pár minut, absolvovat během běžného pracovního dne.

Follow-up

Pokud se zaměstnanci vzdělávají dlouhodobě, má význam po určitém čase absolvovat follow-up. Na něm si nejen připomenou klíčové momenty, představí, v čem se posunuli a co vyzkoušeli, ale společně s lektorem navážou dalšími důležitými tématy.

Interní workshopy

V případě, že se na jedno téma vzdělává ve firmě větší počet zaměstnanců, může být užitečné po čase uspořádat interní workshop, na kterém (např. s pracovníkem HR) zaměstnanci rekapitulují, jak jsou daleko, s čím ještě potřebují pomoci, jaké si stanoví další cíle. Interní workshop firmu nestojí peníze navíc a může přinést obrovskou přidanou hodnotu.

Online kouč

Tak jako microlearning a blended learning může fungovat i online kouč. Ten může mít podobu pravidelného e-mailu nebo sms a jeho úkolem je klást jednoduché otázky, které zaměstnance směřují k akci a pomohou mu dosáhnout stanovených cílů.

Training on the Job

Trénink a rozvoj přímo na pracovišti s okamžitou zpětnou vazbou je skvělá metoda, která urychlí rozvoj.

Projekty

Skvělým způsobem, jak nenásilně přimět zaměstnance, aby rozvíjeli své

dovednosti a znalosti, je jejich zapojení do vhodných projektů. K učení pak bude docházet přirozenou cestou.

Konzultace

Mít možnost s někým konzultovat svůj postup a získat nové náměty a nápady, je neocenitelné. Konzultace může být interní i externí v závislosti na dané dovednosti/znalosti.

Koučování a mentorování

Efektivní nástroje pro všechny, kteří se chtějí rozvíjet. Nejvhodnější je pro manažery nebo odpovědné pracovníky, mohou mít interní i externí formu.

Virtuální/rozšířená realita

Pro nácvik řady dovedností může být efektivní využití virtuální či rozšířené reality, a to v bezpečném a zároveň v prostředí blízkém realitě.

Umělá inteligence (AI)

Pokud zaměstnanci uchopí AI kvalifikovaně, mohou ji využívat jako mentora, konzultanta, lektora nebo kouče. AI může pomoci také s nápady, postupy, rozvojem osobnosti i tréninkem. Pomůže zaměstnancům sestavit plán rozvoje a poskytnout jim návrhy, jak daný rozvoj realizovat. AI se bude neustále zdokonalovat, a pokud ji zaměstnanci využijí ve prospěch svého rozvoje, troufám si říci, že se mohou rozvíjet daleko rychleji a intenzivněji než kdykoliv předtím.

Přenášení dovedností a znalostí získaných na školení do praxe vyžaduje promyšlený přístup. Klíčem k úspěchu je plán rozvoje, průběžné hodnocení, integrace do každodenních procesů a sdílení zkušeností. Použití těchto kroků vám zajistí, že investice do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců přinesou přidanou hodnotu pro vaše zaměstnance i vaši organizaci.

JAK VYUŽÍT FLOW PŘI MOTIVACI ZAMĚSTNANCŮ KE VZDĚLÁVÁNÍ

Pojem "flow" jistě znáte. I to, že v tomto stavu se zvyšuje efektivita učení a vzdělávání. Jak jej ale vhodným způsobem navodit? A jak k tomu může přispět gamifikace vzdělávací aktivity?

Autoři: Jiří Bréda, leadership konzultant, Mise HERo, jiri.breda@misehero.cz, Antonín Vacek, gamification designer, Mise HERo, antonin.vacek@misehero.cz



Jiří Bréda je andragogem a lídrem. Má to v sobě, a tak pomáhá manažerům k tomu, aby se také stali lídry. Působí jako kouč, trenér a designér strategických rozvojových programů s dopadem na kompetence manažerů a tým i na firemní kulturu.

Antonín Vacek vystudoval informační systémy a technologie, je gamifikační a herní designér, lektor a koordinátor projektů Erasmus+. V minulosti učil na základní škole a byl vedoucím kroužků deskových her.

Flow, neboli "proudění", všichni známe. Je to psychologický stav vyznačující se maximálním zapojením a soustředěním na aktuální činnost. V učení dospělých je to cenný nástroj, který přispívá k zvýšení efektivity a zapojení účastníků. Jde o stav, kdy čas mizí, sebevědomí se zvyší a úkoly jsou plněny s lehkostí. Na konci školení lidé říkají: "To už je konec? To to uteklo!"

K dosažení flow je třeba vytvořit podmínky. Základem je třeba jasně určený cíl a rychlá zpětná vazba. Zásadní je aktivní účast při učení, třeba skrze diskuzi nebo praktické

úkoly. Klíčové je i vyvážení úrovně dovedností a náročnosti úkolů, aby nevyvolaly stres či nudu. A to je právě oříšek. Ale víme, jak na to!

NA SCÉNĚ GAMIFIKACE

Gamifikace je účinným nástrojem k dosažení flow. Herní prvky mohou zvýšit motivaci, zapojení a pravděpodobnost vstupu do flow. Odměny, týmová spolupráce, soutěže a výzvy jsou některé z prvků gamifikace, které v našem těle vyvolávají specifické biologické procesy, díky kterým se chceme učit. Jsou to:

Oxytocin, známý jako "hormon

lásky", je silným vnitřním motivátorem v učení. Jeho tvorba je podporována hrou a sociálním bezpečím, což vede k sociální soudržnosti a motivaci. Spustí se např. sdílením myšlenek, cílů, emocí, dále sdílením utrpení a také dotyky.

Serotonin, "hormon hrdosti", neurotransmitter uvolňovaný při prožívání respektu od ostatních, poskytuje pocit hrdosti a sebedůvěry a motivuje k dalšímu učení. Tento hormon se spustí, když nám jiní nabídnou ochranu či podporu nebo když my sami a cíleně zvedáme lidem kolem sebe status.

Dopamin, "hormon touhy", díky němuž chceme něčeho dosáhnout. Nepřímo otevírá jontové kanálky a díky tomu se lépe učíme. Reaguje na odměnu. Pokud je odměna dodána, úroveň dopaminu zůstanou vysoké, což podporuje opakování tohoto chování. Pokud však odměna není dodána, úroveň dopaminu klesá, což může vést ke změně chování.

UŽITEČNÁ GAMIFIKACE

Gamifikace může také posilovat hodnoty jako férovost a charakter. Dodržování pravidel je základem férové hry a umožňuje účastníkům vyzkoušet si různé role a projevit svůj charakter. Tyto hodnoty jsou pak podporovány chemickými procesy v mozku, které vyvolávají pocity uspokojení a radosti. Tato kombinace psychologických, andragogických a biologických prvků, pokud je dobře poskládána, výrazně obohacuje proces učení a přispívá k osobnímu i profesnímu růstu. Právě dobře nadesignovaný vzdělávací program (pokud už s ním mají zkušenost) vede k tomu, že se na něj účastníci těší a sami se hlásí. Není nutné je nutit. Je to stejná motivace, jako když máte chuť se podívat na nějaký zajímavý film, přečíst si knižní bestseller nebo když jdete na večírek, kam se těšíte. Takový je to pocit. Gamifikace je také účinným prostředkem, jak respektovat důležité principy individuality. Každý jednotlivec má

jiné vzdělávací potřeby a návyky, především preferovanou rychlost a intenzitu sebezvoje. Zvolením vhodných nástrojů a herních prvků lze tyto základní potřeby respektovat, a předejít tak případné frustraci účastníků.

KTERÉ HERNÍ PRVKY VYUŽÍT?

Herní prvky, které pomáhají naplno využít individuální potřeby obtížnosti, jsou například: nastavení startovní úrovně a obtížnosti nebo postup po úrovních při splnění dílčích výzev. Tyto výzvy jsou pro účastníka v rámci konkrétní úrovně nastavené tak, aby nebyly ani moc jednoduché, ani příliš složité, a jejich dosažení se pak přirozeně stává součástí motivace. Co se rychlosti týče, je důležité si uvědomit, že rozdíl mezi nejrychlejšími a nejpomalejšími účastníky programu může být enormní a oba extrémy se navzájem ovlivňují. Jak využít rychlost těch nejrychlejších a jak dát dostatek prostoru těm, kteří potřebují více času? Doporučit lze tyto nástroje:

- **Přerušování aktivity, resetování časového limitu:** aktivita se na chvíli přeruší, probíhá reflexe aktivity. Poskytujeme tak prostor pro srovnání myšlenek, doptání se a promýšlení dalších kroků.
- **Volné přesouvání osob mezi týmy:** u některých typů aktivit lze dynamicky měnit týmy podle toho, kde se účastník cítí nejlépe.

- **Nastavení individuálních rolí:** účastníci si sami volí svoji roli v aktivitě podle náročnosti nebo funkce, která jim vyhovuje.

Vhodný design vzdělávacího programu tedy respektuje individuální potřeby, podporuje flow, využívá funkce hormonů a vhodně kombinuje vnitřní a vnější motivaci účastníků. Vnější motivace má svůj význam, protože většinou působí okamžitě nebo obecně velmi rychle, ale po čase ztrácí efekt. Rozdávání odměn, bodů, žebříčky, sbírání setů a "líbí se mi" není špatné, ale je vhodné např. na začátku aktivity pro vzbuzení zájmu. Dlouhodobě ale tyto prvky mnoho lidí nemotivují, je tedy více než žádoucí, aby se po čase u účastníků programu objevila motivace vnitřní – tedy stav "rozdávám se, protože si uvědomuji, že to pro mě má smysl, nebo proto, že chci posouvat hranice svých možností či vědomostí".

Vnitřní motivaci povzbudí tyto prvky:

- **Kreativita, zpětná vazba a osobní rozvoj:** okamžitá zpětná vazba, kombinace dovedností, kreativní svoboda, odemykání obsahu.
- **Sociální vazby:** podpora vzniku sociálních vazeb, společné úkoly, jedinečné role uvnitř skupiny, mentoring.
- **Vyšší smysl:** příběh a smysuplnost, hrdinské činy.
- **Zvědavost, nepředvídatelnost, napětí:** práce s tajemstvím a překvapením, easter eggs, náhodné a překvapivé odměny, visual storytelling.

Gamifikací a motivací se zabývá např. Yu-Kai Chou v *Octalysis Framework*, Amy Jo Kim v *Game Thinking* a Daniel Pink v knize *Pohon*.

Několik článků vyšlo i v časopise *Firemní vzdělávání*, přehledně na webu firemnivzdelavani.eu/clanky.



UČIACE SA MESTÁ PODPORUJÚ ĽUDÍ PRI CELOŽIVOTNOM UČENÍ

Čo je učiace sa mesto a ako funguje? Ako môže komunita L&Ds pomôcť ich budovaniu a naopak – ako môžu učiace sa mestá pomôcť firmám a rozvoju ich zamestnancov? Nechajte sa inšpirovať pohľadom zdanlivo odinakial'...

Autor: Michal Koricina, výkonný manažér a lektor, Lifestarter, michal@lifestarter.sk

Michal Koricina je andragóg, lektor a líder tímu Lifestarter, ktorý stojí za projektom Učiaca sa Trnava. Zameriava sa na neformálne vzdelávanie dospelých, digitálne zručnosti a propagáciu celoživotného učenia sa ako nástroja na podporu získavania zručností pre budúcnosť.



Najväčším bohatstvom každého mesta sú ľudia, o to viac, keď sa rozvíjajú a využívajú svoj potenciál. Mesto tak môže plniť úlohu spájania, vytvárania komunity a motivácie k celoživotnému učeniu sa. Nie je to nová vec, veď ešte v minulom storočí Inštitút celoživotného vzdelávania UNESCO začal vytvárať Globálnu sieť učiacich sa miest. Cieľom tejto platformy je spájať mestá, ktoré chcú podporovať vzdelávanie a majú plán, ako prostredníctvom rozvoja ľudí riešiť problémy a výzvy v meste. Aktuálna stratégia tejto medzinárod-

nej siete miest hovorí o vzdelávaní ako o nástroji na vytváranie odolných a zdravých miest, a to najmä v kontexte prehlbovania kľúčových zručností obyvateľov.

PRÍBEH PRVÉHO SLOVENSKEHO UČIACEHO SA MESTA

V našom tíme sme pred pár rokmi premýšľali nad tým, ako naše aktivity v oblasti vzdelávania dospelých dostať k väčšiemu počtu ľudí a zároveň vytvoriť viac motivujúce prostredie, ktoré podporí ľudí na ceste k ich rozvoju. V tom období nás oslovila

myšlienka učiaceho sa mesta, ktorá do veľkej miery zodpovedala našej predstave. Od tohto času uplynuli už viac než 3 roky a nám sa za to obdobie podarilo niekoľko dôležitých krokov. Vytvorili sme strategický tím spájajúci odborníkov z rôznych sektorov vzdelávania, spolu s výskumníkmi z akademického prostredia sme zmapovali viac ako 200 vzdelávacích organizácií, zorganizovali sme 3 ročníky festivalu učenia (sa), zapojili sme desiatky dobrovoľníkov a napokon získali ako prvé mesto na Slovensku členstvo

v spomínanej prestížnej Globálnej sieti učiacich sa miest UNESCO.

AKO TO FUNGUJE?

V tomto období v rámci Učiacej sa Trnavy už funguje niekoľko ďalších projektov. V oblasti práce s učiteľmi v našom regióne sme identifikovali, že najväčšou prekážkou ich účasti na ďalšom vzdelávaní je práve chýbajúci sumár ponuky aktivít a tiež nízka kvalita mnohých vzdelávacích podujatí – neraz sa učiteľia zúčastňujú vzdelávania len kvôli získaniu potvrdenia o absolvovaní. Naš projekt **Škola učiteľov** predstavuje platformu viacerých poskytovateľov vzdelávania pre pedagógov, ktorí spoločne vytvárajú 10-týždňový rozvojový program pre učiteľov a zároveň kreujú ponuku vzdelávacích aktivít s garanciou vysokej kvality.

Projekt **Biznis point** má za cieľ prepájať ľudí z HR, L&D oblasti z firiem a vytvárať priestor pre vzájomnú inšpiráciu a zdieľanie dobrej praxe v témach rozvoja a vzdelávania zamestnancov a tiež sprostredkovať im pomoc expertov a výskumníkov. Počas pravidelných stretnutí preto okrem nových informácií a trendov z oblasti firemného vzdelávania venujeme čas aj biznis

SWAPu, počas ktorého si účastníci môžu navzájom pomôcť či poradiť. Úspešne sa rozbiehajúcim sa projektom je aj komunita matiek na materskej dovolenke, ktoré sa stretávajú na vzdelávacích aktivitách s názvom **Učiace sa mamy**. Cieľom je podporiť ženy počas tohto životného obdobia a vytvoriť pre ne nové príležitosti na osobnostný či profesionálny rozvoj. Workshopy a diskusie sa orientujú nielen na témy o výchove detí, ale aj na vlastnú psychohygienu, kritické myslenie, digitálne zručnosti či podnikavosť. Počas stretnutia je samozrejmosťou stráženie detí, čo rozhodne pomáha matkám na chvíľu zmeniť prostredie a socializovať sa.

Pri všetkých spomínaných, ale aj mnohých ďalších projektoch je spoločným menovateľom spolupráca. Riadime sa teóriou kolektívneho dopadu, čiže sa snažíme organizácie s podobnými cieľmi spájať, aby ich vplyv mohol byť väčší a o to viac viditeľný v rámci mesta.

Je pre mňa povzbudzujúce vidieť, ako mnohí začínajú myslieť viac kolektívne a majú odhodlanie spojiť sa (niekedy aj s konkurenciou) pre dobro obyvateľov mesta.

VÝHODY AJ PRE FIRMY

Aké výhody predstavuje učiace sa mesto pre firmy?

Prístup k inováciám, trendom: ak sa firmy zapájajú do aktivít učiaceho sa mesta, veľkým benefitom je spolupráca s odborníkmi a inovátormi, ktorí môžu aj do oblasti firemného vzdelávania priniesť mnoho nových podnetov. V Učiacej sa Trnave sme tak nedávno otvorili tému age managementu, ktorá sa ukázala ako aktuálna a inšpiratívna pre zástupcov biznisu.

Výmena skúseností, príklady dobrej praxe: pracovníci HR či L&D oddelení majú viac príležitostí pre ich rast, keďže sa môžu učiť zo skúseností iných a inšpirovať sa dobrou praxou v iných firmách a spoločnostiach.

Aktívnejšia participácia na živote v regióne: firmy sa stávajú kľúčovými hráčmi, ktorým ide aj o dobro regiónu. Dobrovoľníctvom či svojimi kapacitami napomáhajú rozvoju ľudí či rôznym neziskovým projektom. Angažovanie sa pri vytváraní učiaceho sa mesta je vhodnou príležitosťou na uplatňovanie spoločenskej zodpovednosti firmy.

Zviditeľnenie sa: možnosť zviditeľniť svoje pôsobenie v meste môže byť aj prostriedkom pri oslovovaní potenciálnych zamestnancov.

Vytváranie učiacich sa organizácií: spolupráca s odborníkmi na vzdelávanie pomáha transformovať a zefektívňovať interné vzdelávacie procesy vo firme a vytvára lepší predpoklad stať sa učiacou sa organizáciou.

Učenie je proces rozmanitý, preto v každom meste môže mať vytváranie učiacich sa komunit rôzne podoby. Bude vaša firma alebo vaši ľudia nápomocní tomu, aby sa učiacim sa mestom stalo aj iné mesto na Slovensku alebo v Česku?



INSPIRACE Z KONFERENCE FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ 2023

V červnu proběhl svátek všech vzdělavatelů – 6. ročník konference Firemní vzdělávání. Vystoupilo 7 inspirativních řečníků, dále partneři akce a odpoledne se účastníci aktivně zapojili do řady workshopů či doprovodného programu.

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

Současným firemním vzděláváním velmi rezonuje měření výsledků vzdělávání, jeho kvalita a zapojení zaměstnanců. V krátkém článku přinášíme to, co podstatného během konference zaznělo.

Tomáš Ervín Dombrovský z LMC na základě analýzy dat potvrdil, že firemní investice do zaměstnanců a jejich rozvoje se vyplatí a že objem vzdělávacích aktivit vzrostl. Až 50 % zaměstnanců má možnost vzdělávat se na pracovišti při práci. Na vzdělávání firmy šetří, až když není zbyteč. 17 % zaměstnanců změnilo svoji práci, mladší častěji než starší. Zaměstnanci primárně mění práci, jen když neuživí rodinu nebo kvůli lepší náplni práce.

Eva Jedličková ze Slevomatu představila inovativní přístup k rozvoji lídrů a vyzdvihla nutnost agilního HR, které umí dodávat rychle, hodnotně, ale umí také říct ne. Za důležité považuje budovat důvěru ve vzdělávání a silně akceptovat cíle firmy v rámci rozvoje zaměstnanců. Radí zkusit experimentovat a nebát se překonávat překážky.

Veronika Housková z O2 Czech Republic hovořila o rozvoji "skill manažerek a manažerů" a o rozvoji střední linie řízení. Pozornost ve firmě věnují vzdělávání zpětno-

vazebními rozhovory, mapování historie a reálným požadavkům účastníků.

Zásadní 4 rozdíly řeší v senioritě, týmech, proškolenosti a potřebách. Doporučuje nedávat nikomu nevyžádané rady, zaujmout a udržet zájem i o povinná školení (BOZP, řidiči aj.) tím, že nebudete opakovat, co již zaznělo, ale řeknete nové informace a jiným způsobem.

František Hroník z MotivP nazval naši dobu hodně emoční: nelze v ní být racionální bez emocí. V emocích je zároveň nejvíce peněz a energie. Výzvou pro firmy je poznat ten správný kontext a naučit se přemýšlet v alternativách.



Upozornil, že na emoce nefungují argumenty. Když jsme v emocích, neslyšíme je. Je nutno vše přerátovat, přesvědčovat a získávat ostatní pro svůj pohled, tzv. dostat se na jednu loď.

Jarek Kotal z Plzeňského Prazdroje uvedl firemní kulturu za strategické téma ve firmě a vzdělávání za nástroj implementace potřebných změn. Vzdělávání funguje za podmínky, že

CEO společnosti za vzděláváním stojí. Mezi dvě klíčové priority ve firmě patří empowering (čili dát lidem větší prostor) a kooperace mezi týmy. Změnový projekt nazval nejtěžší disciplínou, zejména v oblasti firemní kultury, kde až 70 % projektů skončí. "Pivní" koktejl změn procesů je úspěšný, pokud se propíše do chování zaměstnanců.

Jiří Matějovský z Decathlonu

apeloval na to mít roustoucí nastavení mysli a obstát v růstové strategii firmy. Ve firmě využívají metodu "I learn" (cíl vzdělávání) – "I practice" (realita firmy a její zlepšování) a "I perform" (rostu a baví mě to).

V odpolední části mohli účastníci vybírat z celkem šesti workshopů.

Martin Kalenda z Image Lab se zaměřil na to, jaké leadery dnes potřebují firmy a jak takové leadery získat či co jsou největší úskalí současného

leadershipu a jak s nimi pracovat. **Jiří Bréda z Mise HERO** se s účastníky podíval na to, jak by mohla vypadat vize pro L&D, která nadchne a bude pomáhat při vytváření

kultury neustálého učení v organizaci. Tuto vizi si účastníci vytvořili, vyzkoušeli a měli též možnost ji prezentovat.

Petra Šimková z MySkill se věnovala zanedbávané fázi vzdělávání ve firmách: jak efektivně podpořit lidi při rozvoji nově získaných dovedností poté, co školení skončilo. Zaujalo vás toto téma? Přečtěte si článek autorky v tomto čísle na stranách 10–11.

Na to, co je to TASK analýza, se ve svém workshopu zaměřil **Brano Frk**. Tato metoda totiž pomůže přesně specifikovat, co má být předmětem vzdělávání, jaké znalosti, dovednosti a postoje mají být výsledkem učení.

Barbora Ziková a Václav Formánek z Educasoftu během 60 minut seznámili s dvacátkou nástrojů a vychytávek, které se jim při tvorbě a správě e-learningu osvědčily. Také byste se s těmito nástroji rádi seznámili? Publikaci s jejich popisem si můžete bezplatně stáhnout [zde](#).

Na zážitkovém workshopu **Zuzany Zborayové z ICT Pro** se účastníci prakticky a aktivně zaměřili na mezigenerační "konflikty" a jejich přínosy. Tématem byly ideály, přesvědčení, očekávání a jiné pasti a také hodnoty napříč generacemi.

Nezbytnou a zásadní součástí akce byl také řízený i neřízený networking s možností navázat spolupráci nebo zjistit, jak L&D funguje jinde.

Poděkování patří zejména partnerům **EDU Trainings, ICT Pro, TD Synnex Academy, OK Školení, Image Lab, Scormium, Office Fitness, Vinařství CEVIN a NcM gastro academy**.

A také týmu Firemního vzdělávání. Záznamy některých vystoupení budou k dispozici na podzim 2023.

Těšíme se na setkání v červnu 2024 v Praze a na dalším novém místě!



ŠKOLA HROU

Kniha s podtitulem Jak využívat herních prvků ve výuce, aby byl mozek spokojený a děti se lépe učily je zacílena na aplikaci her a využití gamifikace (nejen) ve škole. I proto ji nabízíme čtenářům našeho časopisu. Poskytuje totiž praktické návody a řadu inspirace i pro firemní vzdělávání.

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

Zkušení autoři Jiří Bréda a Antonín Vacek na základě svých mnohaletých zkušeností s dětmi a dospělými přináší doporučení a oblasti, kterých je potřeba se dotknout a pracovat s nimi tak, aby byla podpořena chuť se učit, a to efektivně, hravě a moderně. (s. 7) Ve čtrnácti kapitolách čtenáře seznamují s jednotlivými fázemi tvorby gamifikovaného programu, od nastavení prvotních cílů, skrze analýzu hráčských typů a jejich motivaci, přes podpůrné nástroje hry, časté překážky a obavy z gamifikace, až po sběr zpětné vazby a zefektivňování programu. V závěru knihy jsou prezentovány konkrétní zkušenosti učitelů, kteří gamifikaci ve vzdělávacím procesu úspěšně využívají. Oproti jiným textům se zde opravdu dozvíte, proč hra a gamifikace funguje, kde "hraní si" vlastně vzniklo, jaké má hra zákonitosti, jak nastavit takový způsob komunikace a hodnocení, aby účastníky učení bavilo a maximálně byl využit jejich potenciál. Skrze rozhovory s učiteli získáte inspiraci, jak gamifikační prvky využívat ve výuce. Inspiraci k dalšímu studiu můžete najít také v soupisu zdrojů na konci knihy. Na začátku knihy nechybí definice gamifikace, tedy využití herních prvků v neherním prostředí. (s. 9) Seznámíte se s nepříliš známým pojmem *ludologie*, který je příbuzným (a často jako synonymum vnímaným) pojmem k hernímu studiu. Jedná se

o "systematický výzkum podstaty, vzniku, smyslu pravidel, funkci a úlohy hry ...v životě člověka a vyšších zvířat." (s. 12)

Zajímavě je představena typologie hráčů, co je motivuje a jak s nimi pracovat. Autoři například přibližují Bartlův model, který kategorizuje hráče počítačových her na zabijáky, průzkumníky, socializátory a překonávače /sběratele zážitků. (s. 15)

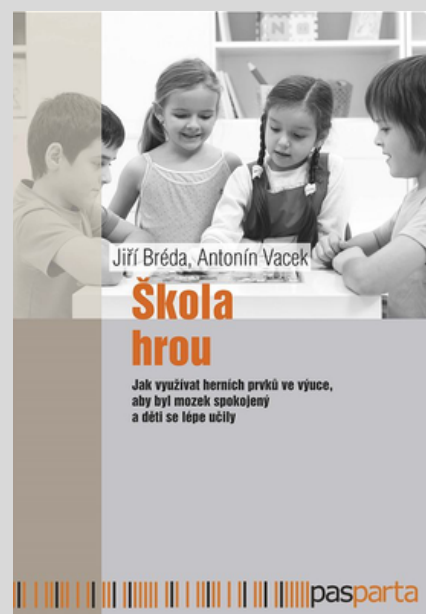
Sami si můžete udělat test od *Austrian Institute of Technology*, který rozděljuje hráče podle motivace na socializátory, volné duše, překonávače, filantropy, hráče a narušitele. U většiny hráčů jsou dominantní 1–2 oblasti, v průběhu času se však mohou měnit a někdy jsou vázané jen na typ hry.

Inspirativní jsou také kapitoly zabývající se obtížností her a pochvalou.

Obtížnost lze ovlivnit volbou počtu herních prvků, počtem (inter)akcí ve hře a podmínek nezbytných k dohrání hry. (s. 53)

Důležitou roli hraje i časový limit, hru tedy lze regulovat přidáním, prodloužením či zkrácením času na danou aktivitu či parametrů herního kola (např. kolik bodů je nutno nasbírat, jak dlouhá je herní cesta, kolik úkolů hráče na této cestě čeká).

Pochvala je nejlevnější gamifikační prvek a rozhodně by neměla chybět, neboť podporuje kreativitu. Z tipů, jak chválit, uveďme, že je potřeba chválit co nejdříve po konkrétní akci (situaci),



chvalte proces (aktivitu, pomoc) a vyzdvihněte dopad. (s. 56) Doporučujeme nepřeskočit kapitolu reflexe v zážitkové pedagogice a hrách, protože reflexe je nástrojem učení. Než aplikujete herní principy ve vzdělávání, je důležité vědět, co by si účastníci z hry (výuky) měli odnést a čeho chcete dosáhnout. (s. 60) Na ni navazuje podrobné portfolio herních prvků a odkazy na online hry a pomůcky, které lze využít. Kniha je určena učitelům, asistentům pedagoga, vychovatelům a dalším pracovníkům ve školství či všem, kteří se o tuto problematiku zajímají.

Bréda Jiří, Vacek Antonín. Škola hrou. Jak využívat herních prvků ve výuce, aby byl mozek spokojený a děti se lépe učily. Pasparta, 2023.

PŘEHLED KONFERENCÍ A DALŠÍCH AKCÍ NA 2. POLOLETÍ 2023



LEARN & TECH 2023 Praha | Showcase technologií ve firemním vzdělávání

14. 9. 2023 | Praha & online | learnandtech.eu

Tématem roku je bezesporu umělá inteligence (AI). Přijďte se na vlastní oči podívat, jak může pomoci právě vaší firmě. LEARN & TECH je showcase tvůrců moderních e-learningů, vzdělávacích webů a výukových videí, aplikací, video-tréninků a dalších technologií ve vzdělávání. Určeno pro L&D manažery/specialisty či HR ředitele.

HR Byznys Forum v Brně: AI a digitalizace v HR mění byznys

21. 9. 2023 | Brno | hrforum.cz/akce

Digitální technologie mění náš svět, ať se nám to líbí nebo ne. AI, VR, roboti – všechny druhy technologií se sblíží a tempo změn nikdy nebylo tak rychlé. Aby nám tyto technologie, a především AI, mohly pomáhat, musíme je přijmout a najít způsoby, jak je integrovat do svých procesů. Nelze zapomínat ani na socio-ekonomické, etické i právní aspekty.

Business Brunch: Umění dialogu a respekt

26. 9. 2023 | online | businessbrunch.cz

Dnešní doba je velice rychlá, plná resolutních vyjádření či strachů. O to více vyvstává potřeba dialogu. Jasně předání zprávy tvoří základ úspěchu jednání a opravdový respekt se rodí z porozumění druhému a z úcty k sobě samému.

HUMAN RELATIONS – HR sa mení a my s ním

28.–29. 9. 2023 | Gbeľany a online | humanrelations.sk

Prvá slovenská interaktívna konferencia zameraná na vzťahy v organizáciách. Ako sa branding a employer branding úspešne budujú v praxi, ako to vo výsledku zmení firmu? 9 krokov budovania stratégie značky zamestnávateľa.

humanbrand – když kultura pohání byznys

5. 10. 2023 | Praha & online | 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. V přednáškách skvělých spíkrů i na praktických workshopech, kde Vám ukážeme osvědčené postupy a nástroje pro implementaci témat firemní kultury do vaší firmy.

Konferencia o digitálnom vzdelávaní e-learnmedia CAFÉ 2023

11. 10. 2023 | Bratislava a online | e-learnmedia.cafe

L&D ako partner pre biznis je hlavnou témou konferencie. Prídte sa inšpirovať, ako strategickejšie vnímať vzdelávanie, ako zvládať príchod AI, ako merať skutočné dopady vzdelávania a ako zapojiť L&D do rozhodovania o firme.

Konferencie Happiness@Work Live!: Leading with Happiness

19. 10. 2023 | Praha | happinessatwork.live

Je možné být v práci šťastný? A jak by měl s touto myšlenkou pracovat správný leader? Navštivte 9. ročník mezinárodní konference Happiness@Work Live a dozvíte se, jak na to! Skvělá firemní kultura totiž není jen HR téma, ale pramení také ze způsobu vedení.

HREA SUMMIT: Představení HR projektů roku 2023 a vyhlášení vítězů soutěže

26. 10. 2023 | Praha | hrforum.cz/akce

Jedinečná možnost seznámit se v jediném dni s bezmála 40 HR projekty přihlášenými do soutěže HR Excellence Award, inspirovat se jimi a diskutovat s jejich autory. V závěru se uskuteční slavnostní vyhlášení všech kategorií soutěže a předání cen včetně Ceny veřejnosti, o které budou na místě hlasovat účastníci v sále.

EVOLVE! Summit 2023

2. 11. 2023 | Brno | evolvesummit.cz

Připojte se k nám na nejvýznamnějším kulturně vzdělávacím HR a Recruitment festivalu v České a Slovenské republice! Představíme Vám více než 25 lokálních i mezinárodních řečníků s unikátním programem na čtyřech pódiiích. Každý z nich bude sdílet nejnovější trendy, originální a aktuální obsah v oblasti HR a recruitmentu.

Business Brunch: Týmové učení

7. 11. 2023 | online | businessbrunch.cz

Stále žijeme v iluzi individuálního vědění, pokrok je ovšem dán zejména týmovým pojetím a sdílením, předáváním zkušeností. Funkční vztahy mezi pracovníky jsou klíčové, přesto se snadno zanedbávají pod vahou urgentních problémů a pracovního tlaku. Každý něco ví, na něco slyší a každý může mít užitečnou roli v týmu, která mu sedí.

Konferencie Ryba smrdí od hlavy 2023

23. 11. 2023 | Brno a online | konferenceryba.cz

Nejvýznamnější obchodní a manažerská konference v Brně. 11 úspěšných podnikatelů v roli speakerů, 8 praktických workshopů pro trénink dovedností přímo na konferenci. Po celý den byznys networking, luxusní catering a bohatá tombola v závěru konference.

Legislativní forum 2023 – Aktuální pracovně právní legislativa

23. 11. 2023 | Praha | hrforum.cz/akce

Ve spolupráci s Asociací personalistů připravujeme Legislativní forum 2023, kde nám zástupci státní správy představí, jakou podobu bude mít novela zákoníku práce. Se zástupci zaměstnavatelů budeme řešit otázku, jak vidí pracovně právní legislativu, a nebude chybět ani prostor pro diskusi s řečníky.

Business Brunch: Vánoční speciál

19. 12. 2023 | online | businessbrunch.cz

Vánoční Brunch se opět zaměří na neaktuálnější a důležitá témata. Můžete se těšit na příklady z praxe i přednášky odborníků – našich hostů, kteří Vám přinesou nejen jiný pohled, ale i inspiraci.



NOVINKY Z HRNEWS.CZ

Jak motivovat lidi k loajalitě a výkonu?



Díky zaměstnaneckým průzkumům a řadě psychodiagnostických nástrojů získává každoročně TCC online data od desítek tisíc respondentů, v nichž nachází řadu souvislostí, které klientům pomáhají lépe porozumět sobě jako organizaci,

svým týmům, ale i lidem jako jednotlivcům.

Nevařte si ve firmách instantní agilitu – je plná nahrážek



V roce 2006 byla založena švédská společnost SPOTIFY. Za jeden z klíčových faktorů úspěchu se považuje odlišný způsob řízení a fungování týmů známý i jako Spotify (agilní) model. O úspěších i neúspěších agilních přístupů, o (ne)potřebě agilně

smýšlejících lidí si povídáme s D. Kodešovou, ředitelkou EMCC ČR, a M. Mihálkinovou, senior konzultantkou FBE.

Pandemie přinesla negativní trend v celém vývoji společnosti



Často slyšíme, že práce a osobní život se nemá míchat. To se ovšem velmi těžko naplňuje. Když má zaměstnanec osobní problémy, vždy se to podepíše i na jeho pracovním výkonu. Právě s tím může pomoci asistenční program ELA

– Employer Life Assistant, o němž hovořil Tomáš Pospíchal z Ivitery s Lenkou Vackovou, zakladatelkou a CEO programu ELA.

Tyto a další články najdete na
www.hrnews.cz

KNIŽNÍ TIPY PORTÁLU



Jeffrey Brantley Wendy Millsine

MINDFULNESS
PRO ÚSPĚCHANÉ

99 jednoduchých cvičení

portál

Jak dospět ke zklidnění, když stále někam chvátáme a jsme v neustálém napětí? Stačí jen pět minut... První část knihy se týká zklidnění a relaxace, druhá uznání vlastní hodnoty a třetí propojení s lidmi a světem kolem nás. Kniha pomůže poznat, jací jste a co potřebujete, a poskytne inspiraci k jednoduchým dechovým a tělesným cvičením.

Je vaše touha po perfektním výsledku mnohdy silnější než vy? Raději do úmoru všechno vylepšujete a zdokonalujete? Kniha nabízí řadu strategií, které nám mohou pomoci vystoupit z nekonečného běhu za dokonalostí. Najdete v ní příklady, podněty k zamýšlení, škály zjišťující, jak jste na tom právě vy, a hlavně inspiraci a podporu pro změnu svého života.



Pokud je pro vás někdy náročné emocím porozumět, projevovat a zpracovávat je, tato kniha bude průvodcem, který pomůže emoce zvládat v klidu. Poslouží k tomu dovednosti, které jsou součástí dialektické behaviorální terapie. V kombinaci s technikami z kognitivně behaviorální terapie a mindfulness tvoří sadu pro přežití emoční bouře.

Více informací a objednávky na
www.portal.cz