PROSINEC 2020

Firemní VZDĚLÁVÁNÍ

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

EDUCITY
www.educity.cz
PARTNER ČÍSLA

ZKUŠENOSTI S ONLINE VÝUKOU VE FIRMÁCH

JAK NA LEPŠÍ WEBINÁŘE

ROZHOVOR S DAGMAR SUISSOU

JAK NA OZDRAVENÍ FIRMY V REŽII L&D A PERSONALISTŮ?

Autorka: Jana Brabcová, prezidentka Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, prezident@aivd.cz

Dvě vlny pandemických opatření měly vliv nejen na útlum vzdělávacích aktivit, ale také na pracovní morálku a psychický stav zaměstnanců, a to nejen těch na *home office*.

Řada manažerů se u podřízených potýká s "rozvolněním" dříve pevných termínů, je daleko omluvitelnější, že se něco nestihlo, všichni všechny chápeme... Jen produktivita klesá. Střídání směn na pracovištích zase přineslo nárůst komunikačních šumů.

Mnohý podnik díky převedení "kancelářských" prací do *home office* zjistil, že některé zaměstnance vlastně nepostrádá, skoro se na ně zapomnělo.

A jiní se v domácí kanceláři mohou strhnout, krom toho vzdělávají své děti, popřípadě se ještě starají o nejstarší rodinnou generaci. Pro sendvičovou generaci je to spousta stresu navíc.

Zatímco v první covidové vlně se lidé mobilizovali, podzimní nouzový stav a výzva vlády k práci z domova přinesla únavu, zpomalení, depresivní stavy a nechuť začít cokoli nového.

Co s tím? Naslouchejte svým lidem a oni to oplatí loajalitou! I tady mohou pomoci vzdělávací aktivity – a některé z nich lze až z 85 % hradit z fondů EU.

A především – zkuste vymyslet program na ozdravení firmy.

1. **Zeptejte se lidí, jak se cítí a jaký typ pomoci by ocenili** – třeba překvapí tím, co by vás nenapadlo.
2. **Psychopomoc** různého druhu, od koučování, přes linku první pomoci, kdy člověk může zavolat "někomu na drátě", kdo naslouchá a umí případně v těžké životní situaci poradit, po specializované health programy.
3. **Kurzy ICT dovedností** pro práci na home office.
4. **Kurzy efektivní komunikace** přes internet.
5. **Outplacement** pro ty, kteří se ukázali jako nadbyteční. Určitě ocení, když jim pomocí programu podáte pomocnou ruku při získání angažmá někde jinde, kariérového poradenství či rekvalifikaci a profesního vzdělávání.
6. Po návratu do práce **teambuilding**, který pomůže posílit neformální vazby.
7. **Poradny:** finanční, pro závislosti, pro těžké životní situace (stačí i soupis bezplatných služeb).

A naše tajná hesla pro pomoc, která vás (téměř) nic nestojí? POVEZ II, zvolená rekvalifikace, zájemce o zaměstnání.

Elektronický dvouměsíčník Firemní vzdělávání
ISSN 2533-6479
Ročník 4., číslo 6, datum vydání prosinec 2020
Vydavatel: PhDr. Tomáš Langer, Trmická 5, 190 00 Praha 9
Šéfredaktor: PhDr. Tomáš Langer, tomas@tomaslanger.cz, +420 604 216 788
Redakce: PhDr. Olga Běhounková, Ph.D., PhDr. Miroslava Dvořáková, Ph.D., PhDr. Branislav Frk, Ph.D., Mgr. et mgr Jan Kříž, Ing. Jana Puhalová, jazyková úprava: Mgr. Petra Novotná
Objednávky předplatného: www.firemnivzdelavani.eu
Zdarma

JE MI BLIŽŠÍ PRACOVAT NA RŮSTOVÉM POTENCIÁLU LIDÍ NEŽ NA JEJICH PATOLOGIÍCH

Které úspěchy a naopak které přešlapy se staly součástí kariéry HR ředitelky jedné z největších pojišťovacích společností? A jak v NN rozvíjejí lídry a další zaměstnance?

Autor: Tomáš Langer

Dagmar Suissa je šéfkou HR v životní pojišťovně a penzijní společnosti NN. Zároveň je externistkou na Katedře andragogiky a personálního řízení FF UK, kde učí několik předmětů v oblasti HR a vzdělávání dospělých.

Poprvé jsme se, tuším, setkali na večírku Katedry andragogiky a personálního řízení FF UK, kde oba učíme. Začneme tedy vzděláváním. Jakou hodnotu má pro Tebe osobně?
Naprosto nedocenitelnou. Považuji ho za jeden ze zásadních katalyzátorů toho, kým dnes jsem a kým kdy ještě mohu být. Nechápu ho jako nějakou událost – třeba kurz nebo vysokoškolské vzdělání, ale jako celoživotní proces, kterého se stále účastním jak v roli žáka, tak učitele.

Studovala jsi na FF UK humanitní studia, ale pak pokračovala v zahraničí. Kde a co jsi studovala? A proč právě mimo ČR?
Bakalářské studium mi sloužilo k nalezení těch oblastí, které jsou mi nejblíže, abych je mohla studovat dál. Pokračovala jsem studiem klinické psychologie v Paříži a po nějaké době a také poté, co jsem absolvovala mnoho dalších vzdělávacích a sebepoznávacích kurzů a výcviků, jsem pokračovala studiem transpersonální psychologie a spirituality ve Velké Británii. To už byl spíš takový koníček, který mi hodně posunul perspektivu. Studium mimo ČR jsem si vybrala z více důvodů. Chtěla jsem se vystavit mezinárodní zkušenosti a komunitě. Mluvit bezchybně více jazyky. Zároveň jsem v době svého studia považovala český vzdělávací systém za poměrně strnulý, založený více na memorování obsahu než na kultivaci kritického myšlení. V tomto směru bylo vzdělávání jak ve Francii, tak v UK jiné a splnilo má očekávání.

Jsi tedy studiem psycholožka, jaká byla Tvá cesta k personalistice?
Zcela upřímně náhodná. Měla jsem v úmyslu pracovat v pedagogicko-psychologické poradně, ale po nějaké době strávené hledáním jsem se začala dívat po možnostech, kde jinde by se daly využít znalosti psychologie. A tehdy přišla nabídka od ING, kde jsem začala pracovat jako trenér a po čase jsem dostala na starost celé vzdělávání. Začalo mě to bavit a zjistila jsem, že firemní svět mi je bližší než ten zdravotnický. Stejně tak jsem zjistila, že mi je bližší pracovat na růstovém potenciálu lidí než na jejich patologiích. Jakkoli i ty jsou někdy součástí procesu růstu.

Za svou profesní dráhu jsi prošla odvětvími bankovnictví, obchodu, služeb a nyní pojišťovnictví. V čem jsou rozvoj a vzdělávání lidí napříč těmito sektory stejné či odlišné?
Ať jsem byla kdekoli, potkávala jsem se s podobnými problémy. S manažery, kteří potřebovali podpořit ve vedení lidí a se zaměstnanci, kteří potřebovali pomoct s komunikací, vyjednáváním, schopností prezentovat či se prostě naučit lépe pracovat s Excelem. Specifika má každé odvětví zejména na úrovni produktu nebo služby, kterou poskytuje. Technologický business potřebuje neustále lidi posouvat v potřebných technologiích a UX, maloobchod je více o bezpečnosti, maloobchodních standardech a zákaznickém servisu. Bankovnictví a pojišťovnictví jsou nejregulovanějším odvětvím, ve kterém jsem pracovala, a to se propisuje do velkého množství požadavků na zákonná školení či dokonce zákonné zkoušky.

Ve své práci jsi jistě zažila řadu úspěchů – je některý, na nějž jsi pyšná i s odstupem času?
Upřímně nejvíc jsem vždy byla hrdá na to, když se mi podařilo pomoci svému týmu a někdy i části firmy přeřadit na nový vývojový stupeň. A to samozřejmě vyžaduje nejen změnu na úrovni struktur a postupů, ale zejména změnu mentality a posun k vyšší míře odpovědnosti, sebeřízení, schopnosti přemýšlet operativně i strategicky, krátkodobě i dlouhodobě, o lidech i o ekonomické situaci firmy. V M&S se jednalo o změnu fungování celého HR tak, aby se z back-officového oddělení stalo takové, které pomáhá managementu napříč šesti zeměmi dělat kvalitní rozhodnutí. V NN je úkol zase jiný. Firma prochází transformací a potřebuje od HR intenzivní, adaptivní, kooperativní a lidskou podporu. Zde tedy pracujeme na změně mentality na úrovni posunu od čistě expertního a procesně zaměřeného HR k HR, které je i "odborníkem" na lidské vztahy.

A co naopak nějaký přešlap?
Jsem hodně otevřená, upřímná a rozvojově nastavená. Vidím všude nevyužitý potenciál, na který často hlasitě upozorňuju. Mnozí to ale vnímají jako kritiku či negativismus, nikoliv jako povzbuzení. Naposledy se to projevilo při nástupu do NN, kam jsem přišla z úplně jiného světa a začala nespoutaně sdílet svá pozorování. A začala jsem narážet. Zatímco lidé ve firmě byli vděční za kulturní změnu, která už byla nějakou dobu před mým nástupem nastartovaná, já vnímala pouze potřebu změny, nikoliv ony dílčí posuny, ke kterým už došlo. Střetly se perspektivy, které se delší dobu obrušovaly.

V NN máte projekt Learn2Lead Together. Můžeš nám jej popsat?
Jedná se o program rozvoje lídrů, který měl být ještě před koronou součástí kulturní změny. Náš původně tradičně postavený rozvojový program jsme tak začali úplně přetvářet a přizpůsobovat novým podmínkám. Rozhodli jsme se proto řadu myšlenek otočit naruby. Předně jsme program nabídli jako dobrovolný a navíc jsme přístup do něj podmínili třemi úkoly. Společně s generálním ředitelem jsme se rozhodli investovat do programu svůj čas a postavit se do duální role facilitátorů, kteří drží rámec programu, a účastníků, kteří se učí od ostatních i z vlastních facilitátorských chyb. Uvědomili jsme si, že pokud chceme, aby se lidé otevřeli učení, musíme inspirovat vlastním příkladem, jít s vlastní kůží na trh a otevřeně ukázat i svou nedokonalost. Namísto spoléhání se na obsah dodaný od externích firem jsme se začali spoléhat na obsah generovaný samotnou skupinou a na "peer to peer mentoring".

Jaké by mělo být firemní vzdělávání, aby opravdu fungovalo?
Myslím, že se musí v pozitivní konstelaci sejít více faktorů. Jako číslo jedna vnímám to, aby vzdělávání za důležité považoval i management, tj. aby mu dával nejen pasivní podporu např. formou schváleného rozpočtu, ale aby inspiroval vlastním příkladem a aby zaměstnancům pro vzdělávání vytvářel podmínky jak časové, tak např. i vytvářením bezpečného prostředí pro učení se. Určité segmenty zaměstnanců prostě vzdělávání za důležité sami o sobě nepovažují. To je realita. Je-li ale důležité pro firmu, pak je potřeba pomoci si externí motivací. V tomto případě fungují různé incentivy či gamifikace. V případě, že pracujeme s vyzrálými a motivovanými zaměstnanci, kteří se chtějí rozvíjet, pak je spíše třeba vzdělávání umožňovat, než ho příliš řídit. To může mít podobu přístupu do různých vzdělávacích platforem, poskytnutí individuálního rozvojového rozpočtu nebo třeba jako u nás propojování lidí se zájmem o rozvoj a učení se navzájem. Důležité je také připustit si, že každá firma má více typů lidí s různou mírou motivace, proto je nutné tyto přístupy citlivě kombinovat.

Prací na akademické půdě jsme začali a také skončíme. Proč zaneprázdněný profík jako Ty věnuje čas práci pro budoucí andragogy?
Považuji HR komunitu za svou domovskou komunitu, ze které nechci jen brát, ale které chci i dávat. Záleží mi na tom, kam se bude HR v českých vodách ubírat dále. Přes mnohá zlepšení stále vnímám, že je mnoho firem mechanických a odlidštěných, svázaných nepotřebnými a ubíjejícími procesy a postavených na překonaných domněnkách. Sdílení zkušeností a know-how s novou generací HRistů je příležitostí, jak vývoj a kvalitu HR v Česku aspoň trochu ovlivnit.

A na závěr tradiční otázka. Kdo nebo co Tě profesně nejvíce inspiruje?
Nedokážu vybrat jednoho člověka. Velkou inspirací jsou mi už léta lidé, kteří se točí okolo vývojové psychologie dospělých, což jsou v Česku zatím dost neprobádané vody, zatímco v anglosaském světě patří k nejvlivnějším přístupům k rozvoji leaderů. Velkou inspirací je mi v tomto kontextu Jennifer Garvey Berger, která mj. napsala knížku Jak lidé zrají (je to, myslím, první kniha v této oblasti, která byla přeložená do češtiny, a vřele ji doporučuju), nebo David Rooke – ten je spoluautorem úžasného článku 7 Transformations of Leadership, který vyšel v Harvard Business Review. V oblasti HR mám velký respekt vůči Lucy Adams, která napsala knihu HR Disrupted. Ta je právě o oněch překonaných domněnkách, které v práci s lidmi ve firmách musíme změnit. Velkou lidskou inspirací je mi také Brené Brown a její TED talk Síla zranitelnosti.

JAKÁ JE VAŠE OBLÍBENÁ DESKOVÁ HRA?

Předvánoční čas nás inspiroval k nepracovní otázce. Několika osobností ze světa vzdělávání jsme se zeptali, která z deskových her je pro ně tou "nej". Jejich odpovědi můžete brát také jako inspiraci na dárek či na teambulding s kolegy po návratu do kanceláří.

V poslední době je to hra Duplik. Hra, která se prostě hodí do této doby, protože je u ní sranda, dokonce prča. Nerozvíjí sice žádné převratné kompetence, ale zapomenete u ní na to, co se teď kolem nás děje. Skvělé je, že ji můžete hrát se svojí širokou rodinou, tedy od malých dětí po 70leté matadory, a všichni z toho budou mít dobrý pocit (tedy pokud žijete v jedné domácnosti). Zároveň se uvolníte i ve třech lidech u jednoho stolu. Nic složitého, hlubokomyslného a hutného nehledejte. Pouze čistá sranda, navázání vztahů a odbourání ponorky.
Jiří Bréda, vizionář a lektor, Mise HERo

Snažím se udržovat si všeobecný rozhled, protože mi to pomáhá chápat věci v souvislostech a baví mě objevovat logiku v různých systémech. Navíc celý život tvořím hlavou, takže si svůj mozek i paměť neustále cvičím. Proto rád hraju úplně ty nejjednodušší deskové hry typu Česko, Vlajky, Tajemství těla, Znáte český film? a podobně. A od dětství je moje nejmilovanější hra Logik, kterou už hraju i se 7letou dcerou (zatím vyhrávám, ale je fakt dobrá!).
Jan Složil, zakladatel, xLearning a managing partner, SantiaX

Deskové hry moc nehraji, už od dob pionýrských (tenkrát) táborů mám ostych něco předvádět, malovat, hádat, prostě jít do toho "celým svým tělem". Existuje ovšem jedna výjimka, a tou je Dixit. Hra, při níž se pracuje s imaginací, fantazií, asociacemi a také znalostí protihráčů. Přičteme-li k tomu možnost koupit si různé sady hracích karet, které jsou vesměs nádherně ilustrované, vyjde nám kombinace estetického zážitku, příjemně stráveného času s přáteli (pakliže jste fajnšmekři anebo fungujete v mezinárodním prostředí, můžete si takto procvičovat i znalost cizích jazyků) a zajímavého vhledu do myšlení a možná tak trošku podvědomí svého i ostatních.
Mirka Dvořáková, odborná asistentka, FF MUNI, členka redakční rady Firemního vzdělávání

Hry všeobecně mají v mém životě své stálé místo. Co ale u nás "frčí" v poslední době nejvíce, je kombinace tří her: Macháček, Dixit a 5 sekund. Každá z těchto her dokáže velmi zabavit, potrápit mozek a přinést řadu vtipných situací nejen pro dospělé. Ve hře Macháček trénujete především "blafování", svou pozornost, čtení spoluhráčů díky řeči jejich těla a logické myšlení. Dixit je spíše odpočinková záležitost, která však zase trénuje kreativitu, fantazii a následnou pozornost vůči detailům… A 5 sekund? To je "adrenalinová masáž" mozkových buněk, kde si musí člověk pod časovým tlakem uvědomit položenou otázku, vzpomenout si, srovnat myšlenky a ještě k tomu správně zareagovat – to vše během 5 sekund, a to už chce trochu cviku. :)
Martin Smolný, Commercial Organization Development Supervisor & Trainer, Philip Morris ČR a.s.

Jednozančně Cashflow. Jde o edukativní hru, která simuluje realitu. Cílem hry je naučit lidi, na co se soustředit při vydělávání peněz a hospodaření s nimi. Člověk si vylosuje povolání a k němu příslušný budget a povinnosti. Cestou po dráze přicházejí životní situace a náhody, které mohou obrátit celé snažení vniveč. Záleží na hráči, zda ztratí nervy a jakou strategii zvolí. Hru jsem kdysi koupila svému synkovi, aby se naučil přemýšlet o penězích v širším kontextu. Trochu jsem ho přecenila – ve 12 letech ho nebavilo vést si na kartičce evidenci získaných financí, závazky a výnosy... Doopravdy jsme si ji spolu zahráli, když mu bylo kolem dvaceti.
Jana Brabcová, prezidentka Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, jednatelka, Grafia s.r.o.

Moja obľúbená doskovka je Ankh-Morpork z legendárneho sveta "Zeměplochy" Terryho Prattchetta. Má veľmi pekne postavený game dizajn, vďaka ktorému vás to baví hrať niekoľko krát po sebe a hra stále nestráca dynamiku. Viete si ju užiť, aj keď sa vám nechce moc premýšľať, no dovoľuje aj taktizovať, skúšať premyslené stratégie. Navyše, hra má krásny vizuál a funguje veľmi pekne aj v dvoch hráčoch, čo platí u máloktorej spoločenskej hry. Z klasických hier by som spomenul ešte Risk, ktorý je skvelý, ak chcete zabiť 6 a viac hodín a rozhádať sa so svojimi kamarátmi. :)
Oliver Šimko, Founder and lead gamification designer, Luducrafts

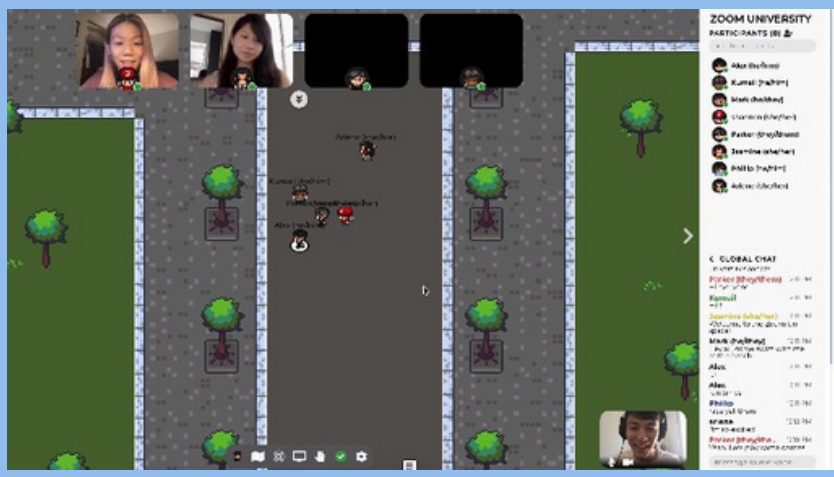
Vždy som si rád zahral a zahrám "Dostihy a sázky". V tom prípade sa však hry zásadne nezúčastňuje moja manželka, keďže sa počas hry naplno prejavujú moje najtemnejšie zákutia duše – tvrdý biznismen so snahou čím skôr zlikvidovať všetkých protihráčov. Možno si tým kompenzujem len fakt, že v reálnom živote zastávam opačný princíp. :) Z detstva mi však utkveli ďalšie dve hry, na ktoré mám len tie najlepšie spomienky: "Fantóm staré Prahy" a "Slavkov". Tieto hry mali svoje čaro nielen preto, že neboli založené len na náhode generovanej hracou kockou. Logické princípy, silná atmosféra celej hry podčiarknutá vôňou papiera (keďže hracia plocha ako aj samotné figúrky boli z tohto materiálu) urobili z týchto hier pre mňa vždy príjemnú spomienku a túžbu hru si opäť zahrať.
Juraj Gabrhel, Co-Founder & CEO, e-learnmedia, s.r.o.

APLIKACE PRO VÁS: GATHER TOWN

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

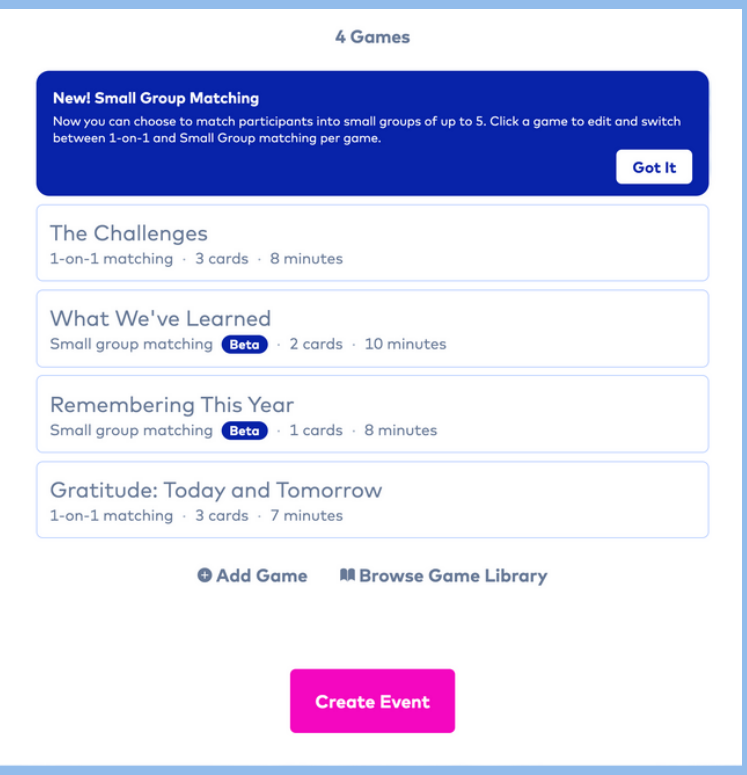
Naše životy se momentálně odehrávají v online prostoru a všechno vypadá a probíhá stejně. Pokud nechcete utrápit online účastníky vašich vzdělávacích akcí nudou, můžete se poohlédnout po řešeních, která online setkávání zpříjemní, ale také zajímavým způsobem zefektivní učení nebo práci.

Propojení 2D prostoru, gamifikační prvky a celá řada funkcionalit dělají z aplikace Gather town skvělé místo pro online vzdělávání. Aplikace je postavena na konceptu pohybu v prostoru jako vystřiženém ze starých počítačových her – což je velmi intuitivní a zábavné. Samozřejmostí je videohovor, whiteboardy, je možné využít připravené hry a různé aktivity. Pro vzdělávání je skvěle využitelná funkcionalita Podiums, která imituje fyzický prostor pro vzdělávání. Navíc prakticky všechno si můžete upravit přesně podle svých potřeb.
Aplikace nabízí hned několik placených variant za velmi příznivou cenu, k dispozici je i bezplatná verze.



https://gather.town

Naše hodnocení: ★★★★★



ICEBREAKER

Aplikace Icebreaker, jak už samotný název napovídá, řeší obvyklý problém online komunikace, a to chybějící mezilidský kontakt. Sadu připravených aktivit a konverzačních her využijete na webinářích, online workshopech nebo online poradách a konferencích. Seznámení se a naladění skupiny ke spolupráci proběhne velmi interaktivně a zábavně.
Jak to funguje? Vyberete si jednu z aktivit nebo vytvoříte vlastní, pozvete účastníky a pak jenom nasdílíte pokyny. Aplikace slibuje, že "prolomí ledy" i mezi úplně neznámými lidmi. Do 40 účastníků je využití aplikace bezplatné. Stojí za vyzkoušení!

https://icebreaker.video

Naše hodnocení: ★★★★★

ZKUŠENOSTI S ONLINE VÝUKOU VE FIRMÁCH

L&D manažerů/specialistů, HR ředitelů/specialistů i lektorů jsme se zeptali na to, jaké mají zkušenosti s online výukou. Ačkoliv většina uvedla zkušenost spíše pozitivní, možností vylepšení výuky identifikovali respondenti přehršel.

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

Tomáš Langer absolvoval andragogiku na FF UP a FF UK, je lektorem a konzultantem firemního vzdělávání, expertem několika projektů, učí na FF UK. Lektoruje kurzy lektorských a prezentačních dovedností.

Již tradičně na konci roku oslovujeme čtenáře s anketou k některému z témat firemního vzdělávání. Letos jsme pozornost logicky zaměřili na online vzdělávání. Ptali jsme se na zkušenosti, pozitiva i negativa a vize do budoucna.
Elektronická anketa proběhla v listopadu 2020 a reagovalo na ni celkem 87 respondentů. Odpovědělo 23 lektorů, 21 L&D manažerů či specialistů, 10 HR ředitelů a 10 HR specialistů, 8 zástupců vzdělávacích institucí, ostatní se nezařadili. Celkem 35 odpovědí bylo od respondentů z velkých firem, 23 z mikrofirem, 13 ze státní správy či samosprávy a po osmi z malých a středních firem (*citace odpovědí uvádíme kurzívou*). Výsledkem je tedy velmi rozmanitá skupina respondentů napříč typem firmy i jejím zaměřením.

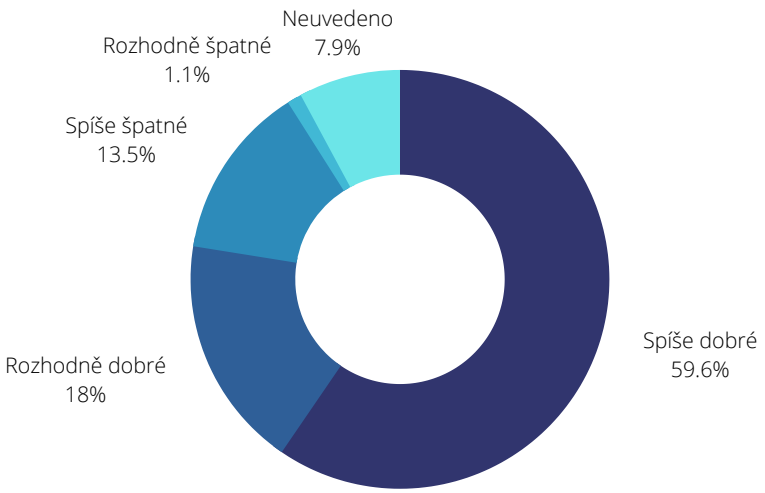
DOBRÉ ZKUŠENOSTI S ONLINEM

Celkem 60 % (53 respondentů) uvedlo, že má s online výukou zkušenosti spíše dobré, 18 % (16) rozhodně dobré, celkem jde tedy o dvě třetiny spokojených osob. Naopak za spíše špatné označilo své zkušenosti 13 % (12) a za rozhodně špatné jen 1 respondent. Pět uvedlo, že nemá žádné zkušenosti.

VÝHODY ONLINE VÝUKY

Mezi pozitiva online výuky téměř každý respondent uvedl **časové úspory** (zpravidla ve spojení s cestováním), někteří uvedli i zkrácení délky výuky. Jako výhodu téměř všichni uvedli komfort spojený

Zkušenosti s online výukou



s možností studovat **odkudkoliv**, v případě asynchronních kurzů i kdykoliv. Díky prostorové flexibilitě je podle některých respondentů možné **zapojit i účastníky, kteří se jinak vzdělávání brání,** či pro výuku **získat dříve nedostupné lektory** (*"kteří by dříve nepřijeli nebo byli drazí"*).
Obvykle zdůrazňované **finanční úspory** naopak uvedlo jen několik respondentů, a to spíše v souvislosti s úsporou za cestovné či výukové prostory.
Z hlediska metodiky výuky většina respondentů uvedla jako výhodu **možnost pořizovat záznamy** akcí, díky nimž se účastníci mohou k obsahu vracet. Respondenti často uváděli vyšší míru interaktivity díky **inovativním aplikacím** a možnostem zapojit účastníky dosud ne zcela obvyklým způsobem. Několik osob uvedlo mezi pozitivy možnost zvolit si **vlastní tempo**, zopakovat si nejasnosti, ale také **snazší aktualizaci informací**, pokud se tyto změní, nebo nutnost **restrukturovat výuku pro online prostředí** (*"online doba nás donutila některé pasáže nahrát, takže účastníci mají přístup nonstop"*).
Zazněly také odpovědi jako *"neruší mne ostatní účastníci kurzu", "méně vycpávkových diskusí",* několikrát padlo i téma **covid-19** (*"výuka je nezávislá na epidemiích a nařízeních", „možnost účastnit se i v karanténě"*).

NEVÝHODY ONLINE VÝUKY
Naopak mezi nevýhody či negativa online výuky respondenti v naprosté většině zařadili **chybějící osobní kontakt**, ale i s prezenční výukou spojený **networking** (*"nemůžu téma probrat s ostatními účastníky"*) a neformální kontakt. Některým respondentům chybí *"emoční stránka akce"*, online prostor také *"nenahradí atmosféru v místnosti, nevybuduje vztahy". "Pro atmosféru sdílení, spolupráce a interaktivitu, která by prezenčně vyplynula sama, je třeba vytvářet podmínky".*
Téměř každý respondent uvedl mezi negativy **nižší interaktivitu online výuky a chybějící či obtížnou zpětnou vazbu** (právě díky chybějícímu osobnímu kontaktu).
Za klíčovou nevýhodu považují také **vyšší únavu a nižší pozornost** spojenou s vyrušováním kolegy (pokud se člověk vzdělává na pracovišti), ale i notifikacemi či e-maily (*"v přednáškové místnosti moc jiných vjemů nemáme"*). Učícím se často chybí vhodný **klidný prostor na učení.**
Samostatným tématem zmíněným téměř všemi respondenty byla **technika**, a to v různých variacích: chybějící digitální kompetence lektorů i účastníků, vliv kvality a stability připojení na výuku a další technické "kiksy", jako jsou vypadávající obraz či zvuk.

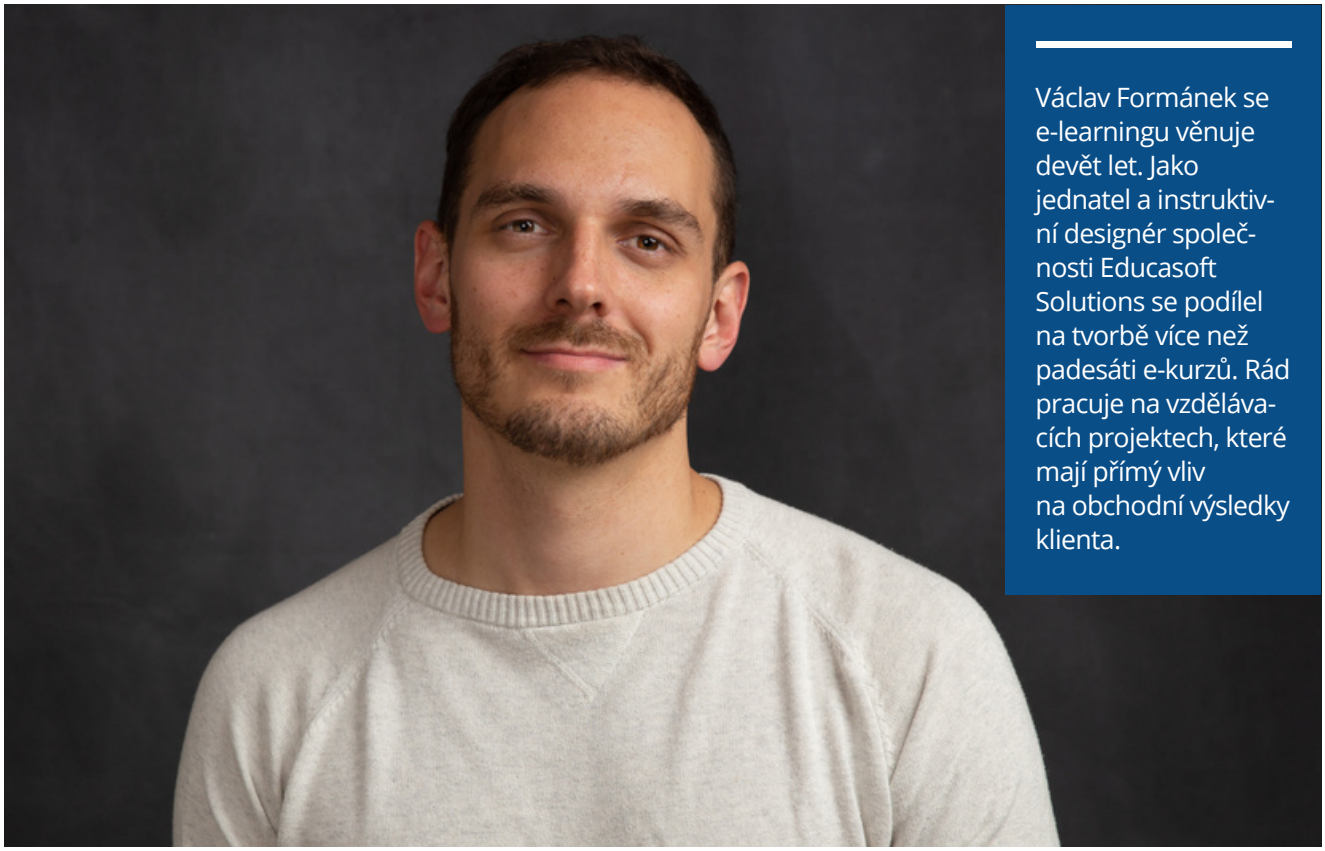
Efektivní učení podle několika respondentů vyžaduje **vysokou motivaci účastníků i lektorů**.
S efektivitou souvisí i **využití vhodných aplikací** (*"nižší efektivita, pokud stojí výuka jen na jedné metodě"*), v nichž však často chybí české instrukce nebo jsou omezeny firemní bezpečnostní politikou.
Mezi metodická negativa můžeme řadit **nevhodnost online prostoru pro všechna témata**, nemožnost využít metody prezenční výuky (např. *"role play"*), **neporozumění významu slov**, **možnost se nezapojovat** (*"mají vypnutou kameru a mikrofon a já nevím, zda tam jsou"*).
Specifické odpovědi uvedli **lektoři**. Podle velké části z nich **chybí oční kontakt a mimika**, a to zejména pro rychlou zpětnou vazbu a kontrolu (*"prezenčně lektor snáze ověří, zda účastník téma chápe"*). Někteří zdůraznili také větší (nejen časovou) **náročnost** přípravy kurzů.
Další otázky mířily ke zkušenostem s problémy či obtížemi v online výuce z různých pohledů. Odpovědi v zásadě podtrhly informace získané z předchozích otázek. Nejčastěji zaznívaly **problémy technického charakteru**, ale také časté obavy z těchto problémů (*"Zvládnu to já jako lektor? A účastníci? Nevypadne to?"*).
Zmíněny byly i obtíže s **pozorností**, **aktivizací účastníků** či **neznalostí principů online výuky** (nebo jejich nedodržováním). Několikrát byla zmíněna **nízká vážnost online výuky** (*"manažeři to berou jako nutné zlo"*) nebo **tlak zadavatele na tzv. vyšší efektivitu** (více lidí na výuce).

A jak respondenti vidí firemní vzdělávání v budoucnu?
Podle 65 % (57 respondentů) bude online výuky přibývat. 19 % (17) tuto otázku nemá zatím ujasněno, 6 % (6) změny neočekává a jen dva respondenti očekávají, že bude přibývat prezenční výuky.

E-KURZ NA MÍRU: 10 TIPŮ PRO TO, ABY VŠE DOBŘE DOPADLO

Nechává si vaše firma vytvořit e-learningový kurz na míru? Z naší zkušenosti tvůrců e-kurzů jsme pro vás vybrali 10 tipů, jak jako klienti můžete pomoci tomu, aby tvorba proběhla s minimem komplikací a výsledek naplnil vaše očekávání.

Autor: Václav Formánek, jednatel společnosti Educasoft Solutions, s.r.o., vaclav.formanek@educasoft.cz



Václav Formánek se e-learningu věnuje devět let. Jako jednatel a instruktivní designér společnosti Educasoft Solutions se podílel na tvorbě více než padesáti e-kurzů. Rád pracuje na vzdělávacích projektech, které mají přímý vliv na obchodní výsledky klienta.

Při tvorbě e-kurzu leží větší část odpovědnosti na dodavateli. I vy jako zadavatelé můžete významně přispět k tomu, aby vše dopadlo na jedničku. Těchto 10 tipů vám to usnadní. Zvláště pro první tři doporučení platí, že při jejich realizaci budete nejspíše potřebovat pomoc dodavatele. Ten by vás měl umět dovést ke kýženému výsledku. Čím lépe si ale vše dopředu sami rozmyslíte, tím více tvorbu kurzu usnadníte.

1 STANOVTE CÍLE Z POHLEDU FIRMY

Když se nových klientů ptáme na to, co má být cílem kurzu, nejčastější odpovědí bývá, že je potřeba lidi na něco proškolit (třeba na nový produkt). Samotné proškolení ale vaší firmě nic nepřinese.

Pro vaši firmu bude mnohem větším (a měřitelným) přínosem například růst prodejnosti či zákaznické spokojenosti. Takto je potřeba formulovat i cíle školení.

2 IDENTIFIKUJTE PŘEKÁŽKY (PŘEKONATELNÉ ŠKOLENÍM)

Kurz je jen jedním z prostředků k dosažení těchto cílů. Pokud cílíte na růst prodejnosti, zjistěte, co konkrétně brání vašim obchodníkům v tom, aby prodávali více. Dále pak uvažte, kterou z těchto překážek může školení reálně pomoci odstranit. Ptejte se hlavně obchodníků samotných. Setkali jsme se třeba se situací, kdy se prodejci báli prodávat jeden specifický produkt.

Zadavatel zde dobře identifikoval překážku k naplnění cíle, kterou školení může pomoci překonat.

3 URČETE VÝSTUPY Z UČENÍ

Co by měl po absolvování školení prodejce umět, aby se nebál produkt nabízet, a tím přispěl k růstu jeho prodejnosti? Snažte se být při formulování těchto tzv. výstupů z učení co nejvíce specifičtí.

4 DODAVATEL VÁS MUSÍ POZNAT

Počítejte s tím, že dodavatel nemá s tématem ani cílovkou předchozí zkušenosti. Pochopení obojího je přitom pro tvorbu kurzu klíčové. Kolik lidí má kurzem projít? Jaká je věková struktura? Mají zkušenosti s tématem a e-learningem obecně? Pokud e-kurz nahrazuje nebo doplňuje stávající prezenční školení, umožněte autorům kurzu, aby se školení zúčastnili. Nejlépe se tak seznámí jak s tématem, tak s cílovkou.

5 JAK MÁ KURZ PŮSOBIT?

To, jak má kurz působit, do značné míry plyne z cílů, cílovky a tématu. Teď je ještě potřeba to co nejpřesněji zformulovat. Má být kurz profesionální či odlehčený? Direktivní či přátelský? Budeme vykat nebo tykat? Odpovědi na tyto otázky ovlivní použití konkrétních prvků v kurzu – ilustrací, fotek, formulací textů atd.

6 ZPŘÍSTUPNĚTE VŠECHNY DŮLEŽITÉ PODKLADY

Těmi jsou například prezentace pro stávající prezenční školení, fotky produktů, letáky, produktové listy nebo manuál korporátní identity. Pokud se školení týká vašich interních systémů, zajistěte dodavateli přístup. Stává se, že zadavatel dodá podklady neaktuální a zjistí to až při tvorbě.

7 URČETE JEDNU STYČNOU OSOBU

Zadavatel i dodavatel by měli každý určit jednu styčnou osobu. Veškerá zásadní domluva, výměny souborů a stanovování závazků pak probíhají mezi nimi. Měl by jí být někdo, komu bude na úspěchu kurzu záležet a kdo bude mít čas se projektu věnovat.

8 PROPOJTE DODAVATELE S ODBORNÝM GARANTEM

Odborný garant by měl být váš kolega, který je v daném tématu zběhlý a má čas a chuť potřebné informace dodavateli předat. Garant by měl být vždy jeden. Ocitli jsme se již v situaci, kdy klient určil garantů více, každý měl jiný názor a my se stali moderátory jejich diskuze.

9 DOMLUVTE SI PRAVIDELNÉ STATUSY

Minimálně styčné osoby by měly být v pravidelném kontaktu. Stanovte si den a hodinu, které si v průběhu projektu vyhradíte pro kontakt s dodavatelem. Ideální frekvence je týdenní a status může trvat jen 15 minut.

10 ZAJISTĚTE VČAS PŘIPOMÍNKY KLÍČOVÝCH OSOB

Určete, kdo by měl v jednotlivých fázích kurz připomínkovat a schvalovat. Největší součinnost je potřebná v úvodu, kdy se vyjasňuje obsah. Jakmile vám dodavatel zašle finální podobu textů, zajistěte, aby se k ní všichni povolaní vyjádřili.

JAK NA LEPŠÍ WEBINÁŘE

Současný přechod k výuce formou webinářů, ať už dobrovolný či nikoliv, mohl mnoha lidem ukázat hned dvě věci. Zaprvé, webinář není možné realizovat stejně jako klasickou výuku. Zadruhé ukázal, jaké přehlížené nedostatky výuka mohla mnohdy mít.

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

Jan Kříž vystudoval žurnalistiku na Masarykově univerzitě a HR management na Collegium Humanum. Věnuje se firemnímu vzdělávání a age managementu. Tyto dvě oblasti ho baví, protože se navzájem doplňují a budou do budoucna stále důležitější.

Řada lektorů vyučuje tak, že hodinu nebo dvě přednáší monologem o daném tématu. V době webinářů takový systém ale nemůže obstát – nezáživný lektor musí o pozornost soupeřit s více rozptylujícími prvky. Tento trend se ukazoval už dříve v souvislosti s rozšířením chytrých telefonů. Při tvorbě dobrého webináře je v první řadě vhodné dbát na obecné trendy vzdělávání 21. století. Tedy že výuka by měla motivovat, inspirovat, vybízet k aktivitě, dialogu nebo zohledňovat individuální charakteristiky účastníků.

Ačkoliv by se mohlo zdát, že tyto principy jsou jen obecnými frázemi, při navrhování webináře je užitečné mít je stále na paměti.

BUĎTE POPULARIZÁTOREM

Co ale tedy dělat? Zaprvé by měl vyučující určitou část své pozornosti věnovat nejen vlastnímu obsahu, který si mohou účastníci často dohledat v online materiálech, ale podněcovat k zájmu o téma. Nabízí se metafora, kdy vyučující musí přestat být kazatelem ve svém chrámu a měl by se stát spíše misionářem v terénu.

Proč se nepoučit od YouTuberů a streamerů (prakticky kohokoliv úspěšného), kteří už nějakou dobu na internetu pravidelně soupeří o zájem svých diváků. Zapracujte proto na svém vystupování, zejména se naučte pracovat se svým hlasem, který je u online komunikace klíčový. Protože webinář by měl trvat maximálně jednu hodinu, nemusí se v rámci jednoho setkání stihnout vše. Pro úspěšnost výuky je tedy potřeba vyvolat zájem o dodatečné samostudium e-learningových materiálů, které účastníkům dobrý lektor připraví a poskytne.

NA VZHLEDU ZÁLEŽÍ

Pokud vyučující při své výuce používá prezentaci, měl by ji naplnit nejen slovy, ale i obrázky a grafikami. Účastník kurzu stále připojený k internetu se může jediným klikem dostat na stránky, které jsou zahlceny vizuálně zajímavým obsahem, který okamžitě naruší jeho pozornost. Zpracujte proto svou prezentaci vizuálně zajímavým způsobem.

Pěkná prezentace ale nestačí. Aby forma webináře působila příjemně, je toho potřeba mnohem více. Kromě kvalitního zvuku, který neprská nebo nešumí (doporučujeme investovat alespoň do kvalitní kamery a mikrofonu), je podstatné také to, jak na kameře vypadáte.

Není potřeba dodávat, že lektorovat webinář s vypnutou webkamerou snižuje váš dopad na míru zájmu účastníků. A pokud máte kameru zapnutou, pamatujte, že vše hraje svou roli. Zajímavé pozadí, například knihovna nebo pracovna, upoutá rozhodně mnohem lépe než bílá stěna. Ovšem pozor na předměty odvádějící pozornost (např. kytka rostoucí z vaší hlavy) a také na vhodné osvětlení – někdy pomůže stolní lampička umístěná za počítačem a nasměrovaná přímo na vás.

Upravené oblečení zaujme více než vytahané tričko nebo mikina (odborníci doporučují oblékat se podobně jako při prezenční výuce). Totéž platí o správně nastavené kameře. Ta by měla být umístěna ve výšce očí a snímat i lektorovy ruce, který díky tomu může využít i gestiku. Pohled na bradu vyučujícího s výhledem do nosních dírek příliš nenadchne.

Jako poslední z vizuálních doporučení lze zmínit, aby neměl lektor na ploše počítače příliš vyrušující obrázek. Ačkoliv nemusí mít v plánu plochu odhalit, může se tak stát kdykoliv.

ZAPOJUJTE ÚČASTNÍKY (NEJEN) PŘÍBĚHEM

Když už tedy vzbudíte zájem o téma a získáte pozornost účastníků poutavým vizuálem, zapojte je do samotné výuky. Pokládejte otázky, ptejte se na názory (na kameru, do chatu nebo třeba formou ankety či hlasování).

Je také dobré vyprávět příběhy, které ilustrují probíranou látku. Zároveň poslouží jako most mezi teoretickou a praktickou stránkou výuky. Příběh lze ale při webináři použít i jinak než jen jako historky a příklady z lektorovy bohaté praxe. Jako o příběhu lze koneckonců přemýšlet i o struktuře celého webináře, který se tak řídí klasickými pravidly vyprávění. Studující by měli být vhodně uvedeni do děje, zjistit, čeho všeho chtějí dosáhnout, co jim v tom brání a tyto překážky překonat. Následně by měl celý příběh vyvrcholit a jeho ústřední zápletku rozuzlit.

Například Donald H. Taylor radí mít jasný cíl, ke kterému má vzdělávací aktivita směřovat a každé slovo, obrázek nebo metafora by měly vést právě k tomuto bodu. Přemýšlení v příbězích je jedním ze stěžejních způsobů lidského myšlení. Využijte toho i ve vašem webináři.

KOMUNIKUJTE SPRÁVNĚ

Webinář by měl být podobně jako moderní přednáška tváří v tvář interaktivní. I zde je však třeba mít stanovena pravidla. Aby nebyla struktura vašeho vyprávění často přerušována, mějte stanovená určitá místa, v rámci nichž věnujete pozornost dotazům, které se do té doby nahromadily například v chatu. Odpovídat rychle na každý dotaz nebo poznámku je totiž příjemné pro toho, kdo zprávu napsal, ale dlouhodobě velmi otravné pro všechny ostatní. Kromě prostoru na průběžné zodpovídání dotazů je dobré také dát prostor k volnějšímu povídání, k němuž při kontaktní výuce dochází mnohdy spontánně. Je vhodné mu proto věnovat čas na začátku a konci webináře. V rámci něj lze hovořit o očekáváních, jejich naplnění a podobně, takže se může vytvořit důvěrnější pouto mezi lektorem a účastníky.

Kamera také občas způsobí, že se lektoři "přepnou" do jiného režimu – nudné "čtečky" nebo naopak "herce". Jste profesionálnové, proto buďte přirození a autentičtí. A nezapomeňte na úsměv – přenáší se i po síti!

HOW TO REBOOT TRAINING FOR 2020 AND BEYOND

Tentokrát jsme se podívali na nejnovější publikaci známého britského konzultanta a autora mnoha publikací pro L&D Paula Matthewse. Jaké by podle něj mělo být firemní vzdělávání?

Autorka: Jana Puhalová, development specialist, janapuhalova@gmail.com

"Jak můžeme doručit změnu chování na dálku?" Tato otázka je k úspěšnému učení zásadní a je i v současné "nové" době klíčem k efektivnímu vzdělávání, ať je virtuální či prezenční. Až dosud jsme se obvykle ptali na otázku: "Co je cílem/ či smyslem tréninku?" Ale chování je to, o co tu běží. Respektive změna chování. Když se s odstupem času zeptáme účastníků třeba takového manažerského kurzu na pojmenování stylů vedení, ne všichni nám odpoví. Co je však opravdu důležité? Jaké změněné chování se naučili a osvojili si je! Tedy jaké nové chování přetrvává. Současná pandemie nám dala skvělou možnost poodstoupit od obvyklého pohledu na náš svět a napravit chyby z minulosti. A proto vždy začínejme koncem a ptejme se: "Jak důležitá je memorovaná znalost oproti efektivitě zažitého chování a jeho využití na pracovišti?" Znalosti a chování jdou samozřejmě ruku v ruce, nicméně finálním cílem je změna chování.
Autor velmi podrobně definuje návod na nastavení úspěšného a smysluplného vzdělávání a není zaměřen pouze na to, jak vytvořit online kurz. Tato publikace se věnuje i nastavení komplexního změněného přístupu pro vzdělávání v "nové" době včetně srozumitelných příkladů a ukázek.

Pokud si budete chtít dělat poznámky, prakticky opíšete celou publikaci! Ačkoliv má jen 25 stran, je nabitá návody – jde o velmi efektivní "kuchařku" pro firemní vzdělavatele. Autor dále poukazuje na význam důkladné vstupní analýzy. I v rámci online vzdělávání bychom měli mít na paměti, že cílem je změna chování a jeho zapracování do každodenní praxe.
A jaký by měl být tedy náš postup na cestě ke změně chování účastníků?

- **Definice úspěchu:** lidé velmi často nevědí, co chtějí, dokud jim to neukážeme. Náš úkol je číst řádky, které ještě nejsou napsány. A když klient žádá překlopit jednoduše trénink do online formy, ptejme se na otázku změny chování: Co chceme, aby lidé po tréninku začali dělat, přestali dělat a v čem by měli pokračovat nebo přidat plyn? Co má účastník dělat po tréninku, aby byl trénink úspěšný?
- **Cesta:** může nám pomoci zeptat se účastníků, co jim brání v dosažení nového cíle. Co se nedaří a proč a co se naopak daří a můžeme toto podpořit.
- **Proces doručení:** shluk (společné diskuse), stadium, praxe, zpětná vazba.

V publikaci je také podrobně popsán cyklus učení, kde je kladen důraz na mantru "raději po troškách a častěji" než "už to mít za sebou." Chceme, aby účastníci měli čas strávit nové nápady, experimentovat s nimi a pak je rozvinout a aplikovat je jako chování na pracovišti.
Toto "porcování" a vyvažování zátěže je nová kapitola, kterou se už konečně potřebujeme naučit.

Paul Matthews: How to Reboot Training for 2020 and Beyond. Milton Keynes: People Alchemy, 2020.

NAŠÍM ŘEMESLEM JE
E-LEARNING
Tvoříme online kurzy a vyvíjíme systémy, které našim klientům pomáhají růst.
EDUC A) SOFT
www.educasoft.cz

CO JE WEBINÁŘ

O práci a vzdělávání na dálku se mluví již dlouho. Pandemie covidu-19, která uvěznila miliony lidí po celém světě ve svých domácnostech, tento trend ale ještě urychlila. Ve vztahu k výuce, ať už dětí nebo dospělých, následovala tuto pandemii hned druhá pandemie – webinářů.

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

Co to ale webinář je? Webinář bychom mohli zjednodušeně popsat jako výuku na dálku pomocí digitálních technologií (doslova "webový seminář"). Tato definice je ale příliš široká. I přes moderní postupy a digitální technologie je v mnoha ohledech webinář stále bližší klasické výuce než například VILT (*Virtual instructor-led training*, viz infografiku v předminulém čísle). Ačkoliv totiž může být webinář více či méně interaktivní, stále jde o přenos informací především od lektora ke studujícím. Proto se jich mohou účastnit i velké počty osob. VILT naopak označuje výuku, která je zaměřena na menší počet účastníků, komunikace v ní probíhá více oboustranně, a lépe tak zohledňuje potřeby studujících. Zřejmě proto je u webináře důležitější zaujmout a udržet pozornost účastníků. Ta je navíc v online prostředí neustále vyrušována jinými podněty, které kladou na obsah a formu výuky mnohem větší nároky než kdy dříve.

DOBRÝ WEBINÁŘ JE KRÁTKÝ WEBINÁŘ

S tématem udržení pozornosti souvisí otázka nastavení rozsahu webináře. Ten totiž může mít několik hodin, ale také může trvat dvacet minut. Ideální ale je, aby nebyl webinář delší než šedesát minut. Pokud je delší, je vhodnější jej rozdělit na více částí. Webinář by měl mít úvod věnovaný vysvětlení ovládání aplikace, představení lektora a tématu. Následován je hlavní částí trvající zhruba 30 až 40 minut, dále přemostěním (příklady z praxe, které slouží k aktivizaci účastníků a jejich vlastnímu zapojení v poslední části) a závěrečnými otázkami a odpověďmi.

JUST-IN-TIME

Díky své délce a rychlosti organizace jsou webináře užitečným nástrojem *just-in-time* vzdělávání. Tento termín označuje výuku, která flexibilně reaguje na aktuální požadavky studujících na obsah.

Objeví-li se například nová technologie, zákon, klient či program, lze hned uspořádat na toto téma webinář. Nezáleží přitom, zda je polovina osob v zahraničí nebo na *home office*. Tyto přístupy k výuce jsou dalšími důsledky digitalizace vzdělávání, které nebyly při klasické kontaktní výuce příliš možné. Ta byla totiž většinou příliš svázána např. náklady na dopravu či prostory, takže nebylo vždy výhodné pořádat školení pouze na kratší dobu. U webináře tyto překážky bránící flexibilitě odpadají.

WEBINÁŘE A JEJICH ZÁZNAMY

Pozitivem webinářů je také jednoduché pořizování záznamů. Zatímco u přednášky naživo je potřeba kamera a kvalitní mikrofony, u webináře k tomu stačí pouze základní vybavení a vhodný software. Je otázkou, nakolik lze sledování záznamu webináře považovat ještě za absolvování webináře, když chybí interakce mezi lektorem a studujícím. Kontakt mezi nimi však lze zajistit e-mailem nebo videohovorem po jeho zhlédnutí. Podobnou kategorií je takzvaný *evergreen* webinář. Jedná se o předem natočený webinář, který je k dispozici na vyžádání a zpravidla za poplatek.

VHODNÉ APLIKACE

K realizaci webinářů mohou sloužit známé programy jako je Skype, Zoom nebo MS Teams. Ty ale pro webináře původně určeny nebyly, doporučit proto lze spíše aplikace jako ClickMeeting, GoToWebinar či WebinarJam.

ZPRACOVÁNÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZY VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB

Minulý článek se věnoval realizaci analýzy vzdělávacích potřeb, která nám pomohla identifikovat stav vzdělávání ve firmě. Také odhalila, které znalosti či dovednosti vyžadují zlepšení a komu zcela chybí. Zaměřili jsme se na rozdíly mezi faktory "co je současný stav" a "jaký stav by měl být".

Autor: Marek Velas, zakladatel, EDUpunk, marekvelas@edufactory.cz

Marek Velas je praktik v oblasti rozvoje lidských zdrojů a potenciálu lidí. Na FF UK vystudoval andragogiku a následně získal mnohaletou praxi v oblasti kariérového poradenství a vedení týmů, a to v soukromém i veřejném sektoru.

V tomto článku se zaměříme na přípravu vzdělávacích aktivit a podíváme se i na otázky, které pomohou připravit vzdělávací aktivity pro naše zaměstnance.
Jako vzdělavatelé či personalisté jsme tedy již v situaci, kdy máme v rukou komplexní výsledky analýzy a potřebujeme podle nich naplánovat školení, sestavit rozpočet vzdělávání, zajistit optimální dodavatele, nastavit způsob zpětné vazby a pojmenovat rizika v distribuci vzdělávání.

NEŽ ZAČNEME
Čím tedy začít? Před vlastním zpracováním se vyplatí shromáždit všechny výsledky analýzy, zastavit se, "uvařit si kávu" a rozkreslit vše na papír (ideálně pomocí myšlenkové mapy). Důvodem k tomuto zastavení je nalezení momentálního odstupu od analýzy a získání vzdáleného pohledu na obrovský balík dat, který jsme získali. Při přípravě vzdělávání a zpracování výsledků analýzy vzdělávacích potřeb totiž nemusíme pouze stanovit konkrétní znalosti a dovednosti, které zaměstnanci potřebují, aby se stali produktivnější, efektivnější nebo inovativnější.
Při práci s výsledky musíme též posoudit, zda jsme zjistili skutečně vše, co jsme potřebovali, včetně případných problémů a otázek, které lze vyřešit tréninkem, školením, koučinkem či mentoringem.
Co udělat jako druhý krok?
Při zpracování výsledků analýzy vzdělávacích potřeb a vytváření plánu vzdělávacích aktivit je nutné zodpovědět následující otázky.

www.HRvzory.cz

TVORBA PLÁNU VZDĚLÁVÁNÍ

(PRÁCE S VÝSLEDKY ANALÝZY VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB)

PŘED ZPRACOVÁNÍM VÝSLEDKŮ SI ODPOVĚZTE NA TYTO OTÁZKY (VÝBĚR):

- Mám kompletní přehled o požadovaných povinných a technických školeních?
- Kdy začínají vzdělávací aktivity? Jaký mám časový prostor pro odevzdání a schválení plánu vzdělávání?
- Mám seřazena témata pro školení, koučink a mentoring zaměstnanců?

- Jaké překážky musíme jako firma a účastníci překonat?
- Jsou zjištěná témata šitá na míru účastníkům?
- Mohu nastavit vzdělávání a učení s přímým dopadem na podnikání firmy?

- Bude vzdělávání měřitelné?
- O která školení si zaměstnanci přímo řekli, vychází z jejich potřeby? Mohu je zapojit jako interní trenéry?
- Na jaké vzdělávání navazujeme? Máme výsledky předchozího?

- Jaká konkrétní témata potřebujeme zakončit formálními certifikáty? O jaké certifikáty jde?
- U kterých témat musím dokládat výsledek manažerům či dalším jiným zadavatelům?

- Je součástí rozvoje a vzdělávání zaměstnanců příprava na změny?
- Mám připravený nástroj pro vložení dat a vytvoření plánu vzdělávání?
- Mám hotový a schválený rozpočet? Jakou slevu na vzdělávání mohu získat? Jak bude čerpán rozpočet?

- Která témata školíme interně? Musíme interní školitele připravit?
- Odchází nějaký dodavatel vzdělávání? Jaká budu realizovat výběrová řízení a kdy? Mám data pro zadání výběru dodavatele?

- Existuje nová legislativa spojená se vzděláváním? Nemění se během plánovaného vzdělávání legislativa?

#HRhack #HRvzory #HRjob
#HRskoleni #edupunk #jaknaHR

Využijte seznam se základními otázkami pro zpracování výsledků analýzy vzdělávacích potřeb:

Povinnosti: Mám přehled o všech požadovaných povinných a technických školeních?

Začátek vzdělávání: Kdy začínají vzdělávací aktivity? Jaký mám časový prostor pro odevzdání a schválení plánu vzdělávání?

Témata: Mám přehledně seřazena všechna témata pro školení, koučink a mentoring zaměstnanců?

Řešení překážek: Jaké překážky musí firma a účastníci překonat – např. různost úrovně znalostí, nemožnost se setkat, cizojazyčné týmy.

Na míru: Jsou zjištěná témata šitá na míru účastníkům? Můžeme témata ušít na míru účastníkům?

Dopady: Mohu nastavit vzdělávání a učení s přímým dopadem na podnikání firmy?

Měření výsledků: Bude vzdělávání měřitelné? Víte, za jaké výsledky budete utrácet peníze? Jak dodavatelé budou výsledky dokládat?

Motivace účastníků: Jak budou účastníci z řad zaměstnanců opravdu zapojeni?

Zapojení zaměstnanců: O která školení si přímo řekli, vychází z jejich potřeb? Mohu je zapojit jako interní trenéry?

Návaznost vzdělávání: Na jaké vzdělávání navazujeme? Máme výsledky předchozího?

Intenzita vzdělávání: Je přehled témat definitivní, nebude narůstat v čase nebo se měnit podle situace?

Potřeba certifikátů: Která témata potřebujeme ukončit certifikáty? O jaké certifikáty jde? (řešte přímo s oddělením či zadavatelem).

Komu dodávám: U kterých témat musím dokládat výsledek zadavateli?

Reakce na změny: Je součástí rozvoje a vzdělávání zaměstnanců příprava na změny?

Kde spravují vzdělávání: Mám připravený nástroj pro vložení dat a vytvoření plánu vzdělávání?

Rozpočet: Mám hotový a schválený rozpočet? Jak bude čerpán? Jakou mohu získat slevu na vzdělávání?

Interní témata a lektoři: Která témata školíme interně? Musíme interní školitele připravit?

Dodavatelé vzdělávání: Odchází nějaký dodavatel? Jaká výběrová řízení budu realizovat a kdy? Mám data pro zadání výběru dodavatele?

Legislativa: Nemění se během plánovaného vzdělávání legislativa?

POSLEDNÍ KROK

Co tedy udělat jako třetí krok? V této fázi jste již vyzbrojeni informacemi a odpověďmi, vaším úkolem tedy bude navrhnout a zajistit konkrétní školení pro potřeby každého zaměstnance nebo týmu. Vzdělávání šité na míru a jeho dodání každému týmu nebo zaměstnanci ve vaší společnosti je zásadní pro efektivitu školení. Koneckonců, čím relevantnější je obsah pro zaměstnance, tím pravděpodobnější je, že se lidé do učení zapojí, a tím úspěšnější bude vaše vzdělávání.

Je také důležité říct, že vyhodnocení vzdělávacích potřeb vyžaduje další úsilí, odstup a čas. Ještě důležitější však je, že šetříme čas a zdroje zajištěním správného školení správným lidem, správným způsobem, abychom dosáhli nejlepších výsledků vzdělávání.

EXPERIMENTUJEME S ROZVOJEM NAŠICH ZAMĚSTNANCŮ

Jak funguje "výměna manželek" v business prostředí? Nepřináší "reverse mentoring" problémy při střetu generací a pozic ve firmě? Co je "culture squad" a jak pomáhá při změně firemní kultury směrem k digitální budoucnosti?

Autorka: Michaela Kadeřábková, Head of HR, Euler Hermes, michaela.kaderabkova@eulerhermes.com

Michaela Kadeřábková je absolventkou Fakulty mezinárodních vztahů VŠE. V rámci své praxe nejdéle působí v bankovnictví/ pojišťovnictví, nyní jako Head of HR v Euler Hermes (skupina Allianz) v regionu CEE. Věnuje se i koučování a mentoringu. V Česku je jednou z mála Motivational Maps Licenced Practitioners.

Rozvoj zaměstnanců je pro nás prioritou – je klíčem k jejich dlouhodobé zaměstnatelnosti, spokojenosti a zapojení i k našemu úspěchu ve světle neustálých změn. Kolegům umožňujeme využití široké škály rozvojových intervencí a forem vzdělávání.
Nabízíme samozřejmě ty tradiční, současně však rádi experimentujeme s některými, které nejsou tak úplně běžné.
Článek vám dnes některé z nich představí.

JOB SWAPS ANEB "VÝMĚNA MANŽELEK" V BUSINESSU

V návaznosti na konkrétní záměr či potřebu rozvoje a vzdělávání zaměstnance je možné realizovat "výměnu rolí" v řádu dní, ale i týdnů. Motivem může být zlepšení spolupráce, získání jiného pohledu na fungování týmů (styly řízení, práce s lidmi apod.), lepší "navnímání" dané role, jejích odpovědností a očekávaných výstupů s ohledem na případné kariérní ambice. Takto se nám vyměnili například ředitelé dvou poboček v rámci regionu (CEE a Belgie) nebo ředitelka řízení rizik v CEE s šéfem upisování rizik celého regionu. Vždy po skončení rotace účastníci s kolegy sdílí své postřehy a *best practices*, které chtějí přinést zpět.

REVERSE MENTORING

Ve firmě se věnujeme také tématu diverzity a kromě tradičních diskusí o gender problematice či lidech se zdravotním omezením se zaměřujeme i na age management a téma generací na pracovišti. "Mentoring naopak" umožňuje

sdílení napříč generacemi; podporu zkušených kolegů v oblastech, které jim nejsou vlastní – nové technologie a digitální nástroje, agilita, nové přístupy k vedení lidí a jiné – ze strany juniornějších kolegů. Mohou přispět jiným vnímáním světa, odlišným přístupem k řešení problémů.
Od zkušených kolegů mohou získat nadhled, odstup díky zkušenostem, mohou také reflektovat dřívější vzestupy i pády.
Senioří zaměstnanci vnímají přínos v možnosti proniknout do světa technologií, které jsou mladším kolegům vlastní, lépe porozumět jejich uvažování a způsobu práce. Současně v bourání bariér a předsudků mezi juniorními kolegy a těmi výše postavenými či s dlouhodobější zkušeností. Mladší si cení to, že mohou těm "nahoře" něco přinést, předat jim své znalosti, mít informace z první ruky od kolegů z vedení, moci se zeptat na dílčí rozhodnutí a co k nim vedlo. Někteří využijí i možnosti vzájemného **stínování**, které mentoring posouvá ještě dále – kolegům může lépe přiblížit, s čím se perou, jak pracují, co by jim pomohlo a také je zdrojem cenné zpětné vazby. Ti mladší si zase udělají lepší představu o tom, co obnáší role lídrů, jaká rozhodnutí a na základě jakých informací musí dělat, jaké zájmy vyvažují a s čím se potýkají.

ZÍSKÁVÁNÍ ZKUŠENOSTÍ V RÁMCI PROJEKTŮ ČI INICIATIV

Možnost získat zkušenosti a dovednosti "z první ruky" není ve firmách novinkou. Mnozí mají možnost nahlédnout pod pokličku jiných oddělení, zapojit se do vývoje nových produktů či přístupů. My jsme šli ještě dále. Cílem aktivity **LEAN agenti** je zjednodušování a eliminace zbytečných částí procesů a jejich zefektivňování díky metodice LEAN management. S využitím této metodiky směřujeme ke kultuře rychlosti, jednoduchosti, přehlednosti a vytváření produktů a procesů bez zbytečných činností a zdržení. Aby se takové zjednodušování nestalo jen doménou procesních specialistů, ve všech odděleních máme zapojené kolegy, kteří jsou LEAN "ambasadory" – vedou jednotlivé změnové iniciativy, rozvíjí kolegy ve využití LEAN metodologie a sami se v ní neustále zdokonalují.

Druhou aktuálně realizovanou rozvojovou iniciativou, do níž jsme zapojili kolegy z několika zemí i oddělení, je tzv. **"culture squad"**. Změnu firemní kultury a transformaci směrem k digitální budoucnosti realizujeme kombinací přístupu "shora dolů" i "zdola nahoru". Potkává se tak vize a směřování společnosti definované jejím vedením, ale taktéž vnímané potřeby a projevy firemní kultury ze strany řadových zaměstnanců. Ti se zapojují do tzv. "squadu" či kmene a za pomoci **agilních metod (SCRUM**) realizují dílčí opatření směřující k postupným změnám ve firemní kultuře.
Namísto komplexního projektu tak realizujeme kulturní změnu pomocí menších krátkodobých iterací, kde cílem je rychle dodat dílčí změnu a obratem ověřit její funkčnost a přínos. Rychle tak zjistíme, jestli jdeme správným směrem, a pokud nikoliv, posouváme se k jiným řešením. Díky tomuto přístupu "zabijeme dvě mouchy jednou ranou". Posouváme se ve změně firemní kultury a současně se kolegové seznamují s agilními přístupy i metodikou SCRUM jako takovou, a sami pak mohou svým kolegům zprostředkovat přínosy agility a jiného způsobu práce.

Konečně chystáme spuštění tzv. **"Project space"**, online platformy, kterou si lze představit jako tržiště projektových příležitostí (napříč společností, odděleními i zeměmi); místo, kde se potkává poptávka po "kapacitách" a specifických znalostech s jejich nabídkou s cílem umožnit kolegům se zapojit mimo běžný rámec jejich pozic do jiných projektů.
To přispívá k získání širšího rozhledu, zkušeností z jiných oblastí či domén, networkingu a posilování znalostí a dovedností či spolupráce mezi týmy. Pilotujeme také online "onboarding aplikaci" pro nováčky, koučovací aplikaci, využití umělé inteligence v rozvoji emoční inteligence pro manažery.

Těšíme se na budoucí experimenty a především na to, kam nás na poli firemního vzdělávání posunou.

NOVINKY Z HRNEWS.CZ

Zavádíte virtuální kurzy? Ať stojí za to, neboť čas je nad zlato!

Virtuální vzdělávání má dnes již svoje pevné místo mezi moderními metodami učení. Pokud se pro školení online formou vybere vhodné téma i odpovídající virtuální platforma, může představovat pro účastníky nejen příjemně strávený čas, ale především posun jak v osobním, tak i profesním růstu.

V-learning: nejnovější technologie učí i na dálku

Do našich slovníků v oblasti vzdělávání bychom měli zařadit nový výraz v-learning neboli vzdělávání pomocí virtuální reality (VR). Nebylo pochyb, že v blízké budoucnosti VR výrazně ovlivní firemní vzdělávání kvůli vyšší efektivitě učení i nákladů. Jak se ale ukazuje, zavádění v-learningu urychlila i současná situace kolem pandemie covid-19.

Aby hodnoticí rozhovor nebyl strašák – začněte s motivací

Jedním z častých témat, která se s manažery často řeší, je hodnocení zaměstnanců. Obvykle je to spojeno s nepříliš příjemnými pocity a obavami na straně hodnotících i hodnocených. Prostě je to bubák, nepříjemná povinnost.

Tyto a další články najdete na www.hrnews.cz

KNIŽNÍ TIPY MELVILU

Kniha zkušeného konzultanta mnoha společností, kterým pomáhal vybírat i používat digitální technologie a nástroje pro usnadnění a zrychlení práce. S velkým pochopením pro to, že zavádět nové procesy bývá mnohdy náročné, vysvětluje a na příkladech ukazuje, že s dobře propojenými týmy zvládnete i vy vytvořit ve firmě inovační atmosféru.

Seznam osudově špatných rozhodnutí v byznysu je dlouhý: příliš silná či slabá důvěra v inovace, podcenění konkurence, lpění na proděločných akvizicích… Jsou lídři stojící za kolapsy velkých firem skutečně tak nezkušení nebo přímo špatní? Určitě ne! Při "racionálním" rozhodování se totiž dopouštíme celé řady systematických omylů – tzv. kognitivních zkreslení.

Dlouho přehlížený, přitom tak významný – rytmus těla, který řídí vše. Seznamte se s tím, jak funguje, jak provázané jsou funkce našich orgánů a jak si nerespektováním vnitřních hodin můžeme škodit. Avšak stačí malé změny ve spánkových zvyklostech, stravovacích i pracovních návycích, učení, cvičení i osvětlení – a vaše zdraví se zlepší v mnoha ohledech.

Více informací a objednávky na www.melvil.cz