SRPEN 2019

Firemní VZDĚLÁVÁNÍ

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

VYCHÁZÍ ZDARMA

EDUCITY
www.educity.cz
PARTNER ČÍSLA

CO JE AC/DC

TALENT JAKO MÝTUS

ROZHOVOR SE ZDEŇKOU MATOUŠKOVOU

KONFERENCE DISCO 2019 SE USKUTEČNILA V PRAZE

Firemní vzdělávání bylo partnerem ojedinělé konference DISCO s podtitulem Unlocking the Gate to Education around the Globe, která se konala v Praze ve dnech 20. a 21. 6. 2019.

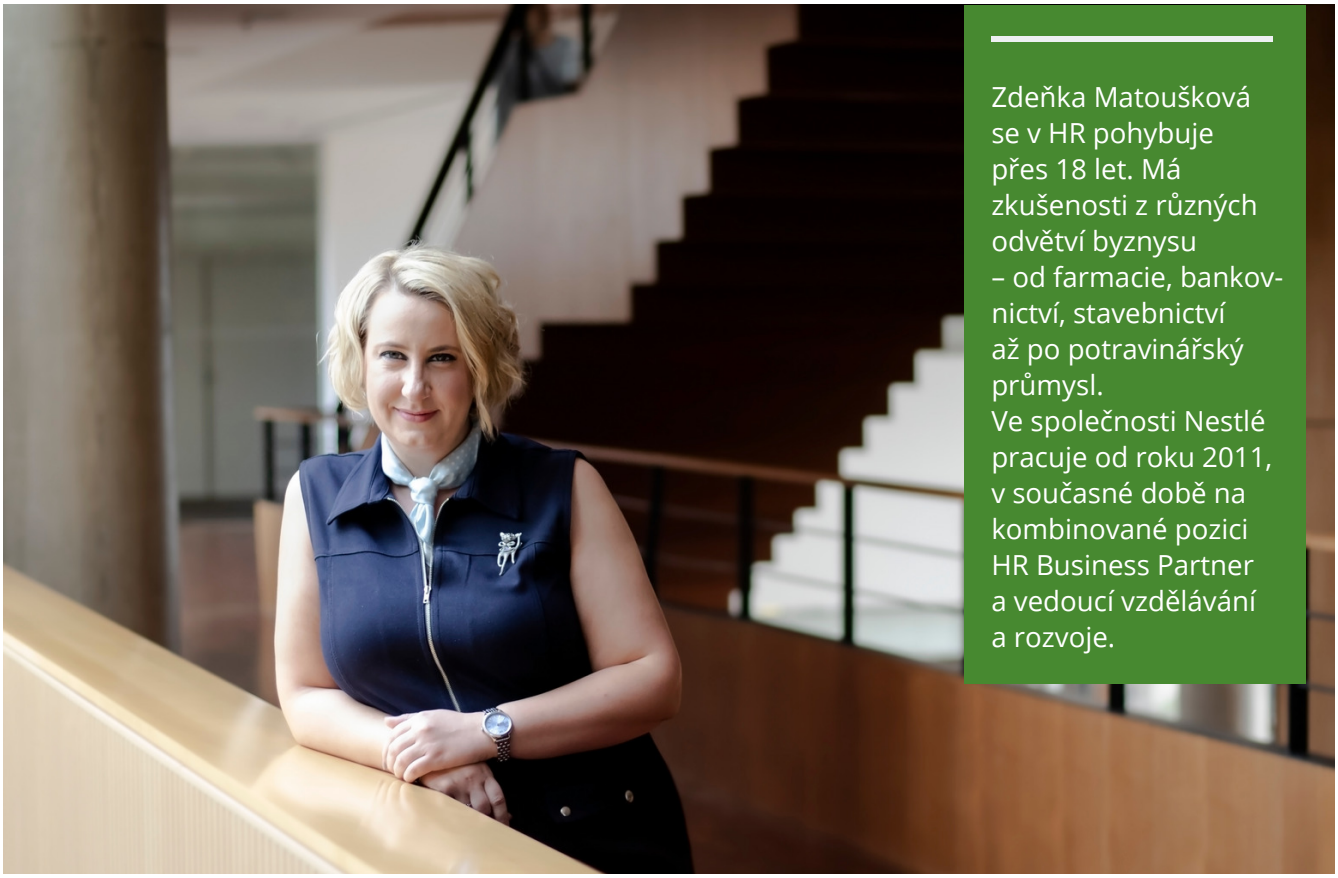
Ačkoliv se jedná o akademickou konferenci, přináší řadu podnětů také pro firemní vzdělávání. Akademici z celého světa (díky grantu CEI) prezentují své výzkumy a případové studie, které často naznačují i trendy v digitálním vzdělávání: technologie jsou k dispozici, měli bychom přemýšlet jak designovat vzdělávání. Pozornost si zaslouží motivace a engagement účastníků vzdělávání i to, jak využívat data na měření a evaluaci vzdělávání. Pro zájemce bude k dispozici také sborník příspěvků. Více informací o konferenci získáte na webu http://www.disconference.eu.

Elektronický dvouměsíčník **Firemní vzdělávání**
ISSN 2533-6479
Ročník 3., **číslo** 4, **datum vydání** srpen 2019
Vydavatel: PhDr. Tomáš Langer, Trmická 5, 190 00 Praha 9
Šéfredaktor: PhDr. Tomáš Langer, tomas@tomaslanger.cz, +420 604 216 788
Redakce: PhDr. Olga Běhounková, Ph.D., PhDr. Miroslava Dvořáková, Ph.D., PhDr. Branislav Frk, Ph.D., Ing. Jana Puhalová
Jazyková úprava: Mgr. Petra Novotná
Objednávky předplatného: www.firemnivzdelavani.eu
Zdarma

KDO SE CHCE ROZVÍJET, CESTU HLEDÁ A NAJDE

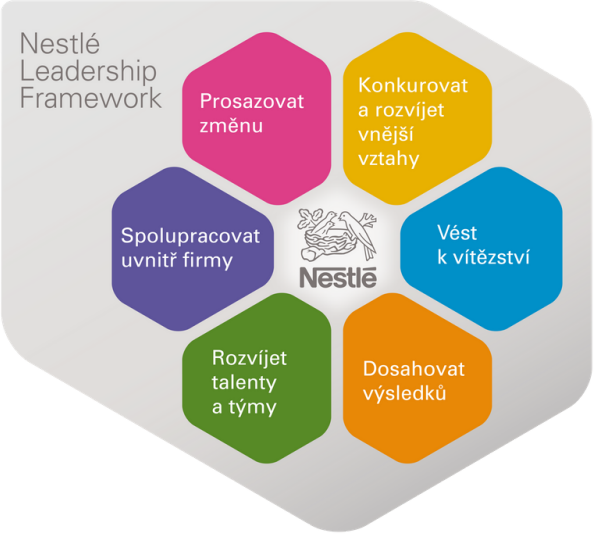
Jakými nešvary firemní vzdělávání v současnosti nejvíce trpí? V čem je rozdíl mezi vzděláváním v korporátech a menších firmách? A jak zjistit kvalitu firemního vzdělávání?

Autor: Tomáš Langer



Zdeňka Matoušková se v HR pohybuje přes 18 let. Má zkušenosti z různých odvětví byznysu – od farmacie, bankovnictví, stavebnictví až po potravinářský průmysl.
Ve společnosti Nestlé pracuje od roku 2011, v současné době na kombinované pozici HR Business Partner a vedoucí vzdělávání a rozvoje.

Tématem letošní konference FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ 2019 byly příklady dobré a špatné praxe firemního vzdělávání. Jakými nešvary firemní vzdělávání v současné době nejvíce trpí?
Systémové řízení vzdělávání pomáhá určit kariérní cestu a kritéria ke kariérnímu posunu, nutné kompetence k výkonu současné či budoucí pozice a mnohdy i rovnou nalinkuje "tu správnou" rozvojovou aktivitu, která je daná katalogem kurzů. Cíl je jasný – co nejstrukturovanější proces rozvoje zaměstnanců, aby se zajistila objektivnost, standardizace a transparentnost. Někdy se tím však vytrácí osobní odpovědnost zaměstnance za svoji kariéru a rozvoj, kdy zaměstnanec může přijít s jakýmkoli nápadem na rozvoj, který jemu i firmě dává smysl, a není třeba popsaný v katalogu. A je jedno, jestli se jedná o rozvoj on-line, absolvování školení, konference, vyhledání mentora, práci na projektu či zavedení nějaké inovace. Jsem více zastáncem individuálního rozvoje šitého na míru potřebám jednotlivce než ucelených "akademií" či jiných dlouhodobých skupinových programů, které jsou časově i finančně náročné a ne vždy mají jasný cíl a nepřináší kýžený výsledek. Použití selského rozumu při kariérním a rozvojovém rozhovoru mezi zaměstnancem a manažerem, kdy najdou společný konsenzus, považuji za stěžejní. Kombinace systémového řízení, které dává širší hranice, a selského rozumu, který pomáhá v individuálním zaměření rozvoje, je ideální. HR v systému pak vystupuje v roli poradce, který může v případě potřeby do situace vnést jiné světlo.



Vzdělávání ve středních či menších firmách a korporátech se ovšem podstatně liší.
Mnohdy slyším, že velké korporace mají na rozvojové aktivity větší rozpočet a tím pádem je zde i větší důraz na rozvoj a více možností. Před 15–20 lety se utrácely obrovské částky za školení a těžko můžeme hovořit o investici. Tato doba je již dávno pryč a i korporace mnohem více zvažují, do jakých aktivit a jakých forem rozvoje investovat. Více se využívá interního know-how a vidím i větší orientaci na rozvoj osobnosti člověka, spolupráci a podporu podnikatelského a inovativního myšlení. Součástí rozvoje jsou též různé wellness programy či jiné formy relaxace a zvyšování odolnosti vůči stresu. V korporacích je také výhoda většího portfolia pozic – zaměstnanec se tedy učí "za pochodu" formou práce na projektech, přidáním odpovědnosti a přesunem na jinou pozici.

Ve svém příspěvku na konferenci jste hovořila o zavádění koučování a mentorování ve společnosti Nestlé. S jakými zkušenostmi jste se při zavádění setkali?
Naším cílem bylo zavést interní koučink (interní kouč nejen koučuje, ale i učí, jak koučovat) a zapojit do něho kromě lidí z HR i lidi z byznysu. Vybrali jsme celkem 12 kolegů, kteří prošli ročním výcvikem. Koučové z HR jsou v interním koučování etablovaní. Koučové z jiných oddělení využívaní nejsou. Naší zkušeností je, že zaměstnanci většinou řeší softová témata a největší důvěru pak mají právě ke koučům z HR. Interní mentoring jsme zaváděli ve dvou podobách – strukturovaný formální mentoring, který přesně určoval kontrakt, počet a délku setkání atd., a pak tzv. quick fix, tedy neformální setkání, mnohdy i jednorázové, mezi mentorem a menteem. O strukturovaný mentoring nebyl zájem. Zato se nám ujal quick fix. A tím se vracím k někdy až přestrukturovanému procesu rozvoje zaměstnanců. Kdo se chce rozvíjet, cestu hledá a najde. Nepotřebuje k tomu komplexní program, který mu od A do Z určí co, kdy a s kým má dělat.

Které další trendy, pokud je tak můžeme nazvat, ve firemním vzdělávání posledních let vnímáte?
Jak už jsem zmínila, více se využívá interního know-how, zaměřujeme se na rozvoj osobnosti a podnikatelského myšlení. Podněcujeme zaměstnance ke kritickému myšlení, aby přicházeli s inovacemi a zároveň je implementovali. I to je velký rozvoj, pokud musejí svůj nápad obhájit, nadchnout lidi kolem sebe a projekt realizovat. Více vnímám i přenesení odpovědnosti za rozvoj na zaměstnance. Na trhu jsou populární také gamifikace či webináře – tyto metody jsou však u nás používány jen v menší míře.

Nestlé je obrovskou nadnárodní firmou. Do jaké míry HR procesy a vzdělávání ovlivňuje "matka" a v čem máte volnou ruku?
Jako korporace máme samozřejmě nastavený proces řízení kariéry a rozvoje. Máme definované měkké a funkční kompetence. Používáme software, který slouží pro zaznamenání výsledku rozhovoru mezi zaměstnancem a jeho manažerem o kariéře a rozvoji. Nehlídáme však, zdali záznamy jsou – to je zodpovědnost každého zaměstnance. Máme i roční harmonogram, kdy stanovujeme a vyhodnocujeme rozvojové cíle a kariérní cestu, hodnotíme zaměstnance z pohledu dlouhodobého výkonu a potenciálu, diskutujeme o plánech nástupnictví atd. To vše je nastavené globálně. Stále se však zaměřujeme na potřeby a zájem jednotlivců či skupin. Pravidelně se s manažery bavíme o lidech – příležitosti, rizika atd. Tyto rozhovory jsou již zavedenou součástí pravidelných porad či probíhají na individuální bázi. Máme volnost v rozvojových aktivitách a formách. Zároveň však využíváme "síly" Nestlé, jako jsou mezinárodní rozvojové aktivity, síť koučů a mentorů či ve sdílení zkušeností.

V minulém čísle jsme hovořili o smyslu a činnosti T&D oddělení firem. Jak zajistit, aby toto oddělení skutečně fungovalo?
Pokud T&D oddělení funguje jako administrátor, který zorganizuje stanovené rozvojové aktivity a zaznamená účast v databázi, je to málo. T&D oddělení musí fungovat jako poradce, který pomůže manažerovi v definování rozvojového řešení či kariérní cesty zaměstnance, bude znát potřeby byznysu a dokáže reagovat navržením rozvojových aktivit, které cíle naplní. A musí mít i přehled o externích trendech, které, pokud to dává smysl, zakomponuje do interních rozvojových nástrojů. Většinou je i vlastníkem procesu řízení talentů a plánů nástupnictví – udává zde nejen noty, ale zároveň je třeba, aby bylo schopno rozklíčovat příležitosti či rizika z těchto procesů plynoucí.

Které formy, metody či témata vzdělávání jsou u vás populární?
Témat je hodně a někdy jsou velmi specifická. Mezi nejpopulárnější a nejčastější témata patří poskytování

zpětné vazby, každodenní koučování, program pro začínající manažery či tzv. Value Creation Game, což je dvoudenní interní program, pomocí kterého účastníci pochopí model fungování Nestlé, jak pracovat s finančními daty a jak přispívat k obchodním výsledkům.

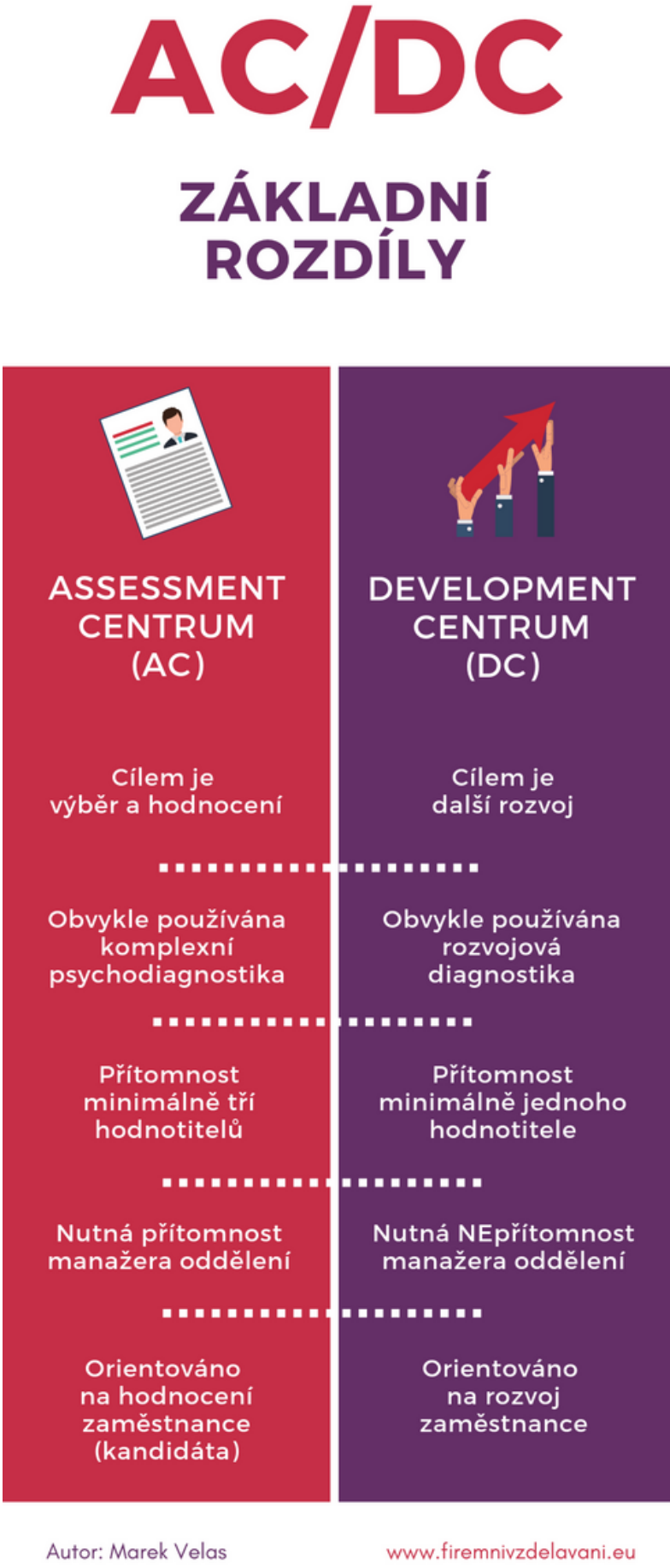
Pojďme se věnovat i číslům. Můžete specifikovat, kolik pro své zaměstnance realizujete kurzů?
Za rok 2018 jsme zrealizovali přes 28 000 kurzů ve formě e-learningů a in-class školení. Při počtu 2 600 zaměstnanců v ČR a SR se jedná o cca 10 kurzů na zaměstnance za rok.

Jak zjišťujete a zajišťujete návratnost těchto jistě nemalých investic?
Věčná otázka. A je skutečně velmi těžké finančně vyjádřit návratnost investice. Za nejúčinnější měření, které v současnosti máme, považuji vazbu na výkon, kdy je zaměstnanec minimálně jednou za rok hodnocen z pohledu plnění cílů a očekávaného chování.
Plnění cílů odráží velmi často odbornost, a je tedy provázané na rozvoj funkčních dovedností. Plnění očekávaného chování navazuje na tzv. Nestlé Leadership Framework neboli měkké kompetence, a je tedy provázané na soft a leadership rozvoj.

Co pro vás osobně bylo ve vaší praxi dosud největší výzvou?
Za ty roky bylo zajímavých výzev hodně. Za jednu z největších považuji spuštění iniciativy pro podporu zaměstnanosti a zaměstnatelnosti mladých lidí do 30 let s názvem Nestlé needs YOUth před pěti lety. Z ničeho jsme za pár týdnů vybudovali program, který funguje dodnes. Založili jsme Alianci pro mladé, která má v současné době přes 80 členů.

Kdo nebo co je pro vás profesně největší inspirací?
Nemohu jmenovat jednu osobu. Pro mě je inspirací kdokoli, kdo pracuje s úsměvem, používá selský rozum, své práci se plně věnuje, je ochoten udělat krok navíc a třeba i zariskovat.

Přesto, máte pro čtenáře tip třeba na zajímavou knihu, blog či inspirativní osobnost?
Doporučuji spíš mluvit s lidmi, a to nejen z firmy, kde pracujeme. Popovídat si s lidmi z jiných firem mimo HR nebo i z jiných zemí je velmi inspirativní. Můžeme se jich doptat na to, co funguje a co ne, na jejich zkušenosti či vize. Jeden rozhovor může otevřít oči více než přečtení několika knih nebo článků. Ale ať se nevyhýbám odpovědi: ráda sleduji TEDx. Z knih doporučuji například Good to Great od Jima Collinse.



PODZIM BUDE V TOP VISION VE ZNAMENÍ KONFERENCÍ

Proč byste se měli těšit na podzim? Protože v Top Vision pro vás už nyní připravujeme spoustu inspirativních konferencí. Během deštivého počasí budete popíjet horký čaj, poslouchat přednášky, dělat si poznámky a navazovat nové kontakty. Co se tedy chystá?

Autorka: Ivana Molnárová, copywriter & PR manager, Top Vision, ivana.molnarova@topvision.cz

Pro HR připravujeme dvě velké konference. V říjnu vás čeká HR and Development Forum, které představí současné i budoucí trendy v recruitmentu. Prozradí vám také, jak vybudovat silnou značku zaměstnavatele, pro niž budou zaměstnanci dýchat. Konference nabídne odpovědi na otázku, kterou řeší personalisté nejčastěji: Jak získat talenty a udržet si je? Téma konference zní: CHYŤTE A NEPUSŤTE!
Na konferenci vystoupí výrazné osobnosti současné HR scény: Zdeňka Krejčíková, vítězka titulu RECRUITER ROKU 2018, Adam Polášek, autor úspěšné náborové kampaně NEHLEDÁME ZAMĚSTNANCE, Jiří Matějovský, HR Leader, který se představuje jako Happiness Resources Leader, a mnoho dalších.
V listopadu proběhne In Communication Forum, které neopráší otřepané klišé, že vše je o komunikaci, ale přinese nový a radikální pohled na věc. BUĎTE SEXY UVNITŘ, NEJEN NAVENEK! Protože pokud chcete mít nadšené zákazníky, musíte mít nejprve nadšené zaměstnance.
Konference nabídne nápady, jak být atraktivní nejen pro ty venku, ale i pro ty, kteří se nacházejí uvnitř firmy. Pro zaměstnance.
Koncem října se koná také každoroční Setkání mistrů, které se letos uskuteční v Plzeňském Prazdroji.
A pokud máte rádi dezerty, máme pro vás jednu duševní delikatesu. Setkání s Radkinem Honzákem zodpoví otázku, zda pravda a láska může zvítězit nad lží a nenávistí.

VÍCE NA WWW.TOPVISION.CZ/KONFERENCE

APLIKACE PRO VÁS: GUIDANCE

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

LMS systémy v digitálním firemním vzdělávání postupně nahrazují LXP (learning experience platformy), které namísto statického vzdělávacího obsahu nabízí dynamický obsah tvořený i samotnými uživateli. Ti mají možnost navzájem sdílet své zkušenosti. Vzdělávání je pak mnohem autentičtější a přesně odpovídá realitě a potřebám zaměstnanců. Dnes představíme několik zajímavých aplikací.

Guidance je velmi chytrá aplikace, která využívá produkty Microsoftu na tvorbu a distribuci vzdělávacího obsahu. Funguje tak, že obsah vytvořený ve známých aplikacích pomocí Guidance jednoduše transformujete v ucelené online kurzy. Výsledek je automaticky dostupný prostřednictvím webové nebo mobilní aplikace, případně přes stále populárnější nástroj pro spolupráci s názvem Microsoft Teams. A dokonce také prostřednictvím chatbota. Implementace prostřednictvím API umožní Guidance integrovat i do existujících podnikových systémů. Tleskáme jednoduchosti a promyšlenosti Guidance!

https://www.guidance.com

Naše hodnocení: ★★★★★

ONEFILE

OneFile je oceňované řešení vzdělávání, které je založeno na stejných principech jako sociální sítě: lajkování, sdílení, komentování. Je jednoduché, účinné a atraktivní.
Pod povrchem se však skrývá sofistikovaná technologie a produkty, např. Eportfolio, řešení pro povinné tréninky a školení, dále VLE – virtuální místo pro vzdělávání, CDP aplikace pro další rozvoj profesionálů a řada dalších. OneFile rozhodně stojí za bližší prozkoumání.

https://onefile.co.uk

Naše hodnocení: ★★★★★

FUSE

Fuse je sofistikovaná a čistokrevná LXP platforma pro velké firmy. Inovativnost tohoto řešení spočívá ve zcela novém přístupu k L&D: Fuse je designováno pro každodenní používání, poskytuje spíše zdroje a zajímavý obsah než ucelené kurzy a místo textů nabízí především atraktivní obsah, videa, vizualizace a animace. Dalo by se říct, že je to velká vzdělávací firemní sociální síť, která řeší vše potřebné od onboardingu až po rozvoj kompetencí. Specialitou jsou nástroje na budování "learning communities" a implementace AI, umělé inteligence pro efektivní distribuci obsahu. Tohle je budoucnost digitálního firemního vzdělávání!

https://www.fuseuniversal.com

Naše hodnocení: ★★★★★

E-ČASOPIS ZDARMA OBJEDNÁVEJTE ZDE

TALENT JAKO MÝTUS

Je talent skutečně rozhodujícím kritériem učení? Jakou roli hrají v učení známé předsudky? A může se naučit hrát na hudební nástroj skutečně každý?

Autorka: Veronika Kynclová, lektorka a konzultantka, kynclova.v@gmail.cz

Veronika Kynclová pracuje jako HR konzultantka ve společnosti Talterra, stojí za projektem Melogee a věnuje se také lektorování primární prevence a dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků v rámci organizace Jules a Jim.

"Na to nemám nadání." Věta, která mi dlouho vrtala hlavou. Sem tam ji někde zaslechnu a vždycky mě donutí zapřemýšlet, proč vlastně byla vyřčena. Ale pojďme to vzít postupně.

Před víc než dvaceti lety jsem se začala v hudebce učit hrát na housle. Máma se mi to tenkrát snažila rozmluvit, kdo by taky chtěl doma poslouchat vrzajícího začátečníka. Ukecala jsem ji. Další člověk, který se mi pár let poté snažil hraní rozmluvit, byla vedoucí houslové sekce v mé hudebce. Vyhodila mě od zkoušek. Důvod? Nemám hudební sluch, nemám talent. Zase se to nějak ukecalo, a tak jsem u hraní zůstala. Pamatuju si hodiny houslí, kdy na mě můj učitel volal: "Ty neslyšíš, jak je to falešně?" a na to se ozývalo mé zoufale uslzené: "Ne, neslyším". Bylo to peklo. Ale nějak jsem tenkrát přemluvila sama sebe a vydržela. Uběhlo pár let a já jsem začala slyšet líp a líp. V hudebce jsem nakonec absolvovala i studium pro dospělé, hrála jsem v několika orchestrech a začala jsem sama hraní na housle učit. Dodnes to vnímám jako paradox.

Hudba, zejména pak hudební sluch nebo cit pro rytmus, bývá často uváděna jakožto nevyvratitelný důkaz toho, že přes vrozené předpoklady nejede vlak. Přitom tím, čemu říkáme hudební sluch, disponuje každý, kdo dokáže srozumitelně mluvit a rozumět řeči ostatních. Řeč klade na sluch mnohem vyšší nároky než zpěv nebo poslech melodie v rámci aktuálně využívaných stupnic. Podobně je to s rytmem, ten základní má v sobě naprostá většina z nás. Při chůzi denně tvoříme svůj vlastní rytmus a dokážeme ho udržet. Dokonce i ti, kteří kulhají.

Trochu větší smysl mi to celé začalo dávat díky knížce Geoffa Colvina "Talent nerozhoduje". Slyšeli jste někdy o tom, že možná ani sám Mozart nebyl super talent? Colvin upozorňuje, že to, co jsme si zvykli označovat pojmem talent nebo

nadání, je matematicky řečeno pouze funkcí tvrdé práce a času.
Expertem se prý člověk stává po 10 000 hodinách praxe. S tímto číslem přišel Malcolm Gladwell. Není to s ním ale tak jednoduché. Anders Ericsson ve svých výzkumech dochází k tomu, že čas strávený určitou činností ještě není zárukou toho, že právě probíhá učení, tím pádem číslo 10 000 zase tak moc neznamená.
Je to, jako když si na housle zahraju pro radost nějaký koncert, který už z minulosti dobře znám. Je to pro mě příjemný zážitek, ale i kdybych ho hrála stokrát dokola, v mojí dovednosti hraní na housle mě to posune minimálně. Zlepší se maximálně moje dovednost zahrát tuto konkrétní skladbu. A to jedině v případě, že se budu na dílčí prvky hraní, v nichž se chci právě teď zlepšit, opravdu soustředit a nepojedu na autopilota.
Učení probíhá nejintenzivněji právě v těch momentech, kdy si s něčím nevím rady a snažím se tomu přijít na kloub. Kdy se zarazím a najednou skoro ani nedýchám, jak se mi přehřívá hlava. Taky když se vztekám, že to přece nedává smysl. A pak to najednou smysl dostane. Zkrátka, kvalitní učení je velmi vědomou záležitostí.
Vydržet ty momenty, kdy se mi nedaří, s vírou, že zlom určitě jednou přijde, vyžaduje nezměrné úsilí.

To jsme ochotni podstoupit jen za určitých podmínek. Ty podmínky vycházejí z nás, z naší osobní motivace. Pokud mě něco hodně baví, dává mi to hluboký smysl, nebo dokážu svou vůli udržet z jakéhokoli jiného důvodu, pak budu určitě ochotněji čelit těm momentům, kdy se mi nedaří, a nebudu se jim snažit vyhnout nebo je mít co nejjednodušeji za sebou.
A v tom je podle mě jádro pudla. Když mi někdo v útlém dětství jen tak mimochodem řekne, ať raději nezpívám, a já pak zároveň vidím, že bez téhle dovednosti se v životě zvládnu obejít, nedává smysl se v tomto směru zbytečně přemáhat. Pokud je ale moje snažení v určité oblasti zdrojem či podmínkou ocenění od okolí, ochota snažit se dál bude vypadat jinak. U mluvení, jak bylo zmíněno, je důvod snažit se zcela zjevný. I když se mi někdo bude smát, že mi to nejde, stejně nakonec zjistím, že bez řeči se ve společnosti neobejdu, a tak to budu zkoušet pořád dál a dál.
Pokud tedy člověk sám necítí potřebu, že se něco chce učit, můžeme se do něj snažit tlačit sebevíc a efekt bude minimální. A možná se nakonec podaří vytlačit z něj tu kouzelnou větu: "Na to nemám nadání." nebo: "Na to se nehodím." To je bohužel ta nejjistější stopka. Těžko se vyvrací, zarputilému vzdělavateli zároveň pomůže ospravedlnit si sám před sebou, proč se mu nepodařilo pohnout zrovna s tímhle "předem ztraceným případem". Respektovat, když někomu něco nedává smysl nebo ho to nebaví, není snadné. Umět ostatní vyhecovat, motivovat nebo energizovat je některými považováno dokonce za (nejen lektorskou) ctnost.
Nebylo by ale přínosnější dokázat otevřeně vnímat, co rozvíjející se člověk doopravdy chce sám od sebe a co zrovna jemu dává smysl?

NÁROČNÉ SITUACE VE FACILITACI

V minulém čísle Firemního vzdělávání jsme představili facilitátora a proces facilitace ve firemním prostředí a věnovali se také rolím a nástrojům facilitátora. Dnes se zaměříme na problémy v průběhu facilitace a jejich možná řešení.

Autor: Radek Pernica, kouč, lektor, konzultant, lektor@radekpernica.cz

Radek Pernica absolvoval andragogiku a personální řízení na FF UK, řadu koučovacích a jiných kurzů. Dřívější manažerskou praxi v HR vyměnil za lektorskou činnost v oblasti manažerských a komunikačních dovedností a personalistiky. Uplatňuje heutagogický a koučující přístup, je Points of You Certified Trainer.

Ne vždy se facilitátorovi podaří zvládnout program i účastníky setkání, workshopu aj. Někdy "zlobí" jednotlivci, může se ale stát, že nesnáze začne působit celá skupina. Co dělat?

Je klíčové, aby v daném případě facilitátor rozlišil, zda se jedná o náročného jedince nebo reakci na chybu facilitátora (např. chyby ve vedení, pasivita, "vypadnutí z role", nedostatečná příprava (neznalost klíčových faktů), opomíjení některých signálů a příspěvků, negativní přístup apod.). Zde je přehled možných zásahů, tedy intervencí facilitátora podle důraznosti sestupně od mírných, jemných, neznatelných reakcí po, řekněme, velmi explicitní. Z mé zkušenosti případné problematické chování mizí nejpozději při použití nástrojů stupně 5. Šestý jsem byl nucen použít dvakrát, 7. za celou svou kariéru nikdy.

1. Akceptace požadavku "rušitele"

Nejjednodušší způsob, jak reagovat na "rušitele", je akceptovat jeho myšlenku, názor. Tedy stačí jednoduché: "Rozumím, děkuji..." Je-li to možné, stačí myšlenku prostě zaznamenat na flip s odkazem, že se k ní vrátíme.

2. Připomenutí pravidel

Facilitátor může problematickému jedinci připomenout dohodnutý časový limit, pravidla diskuse, upozornit na společný zápis nebo odkázat na již odsouhlasený závěr. Pokud se jedná o pravidelná setkávání, doporučuji věnovat se na začátku definování společných pravidel.

3. Neverbální komunikace

Vyhýbání se pohledu (např. v případě "šplhounů", kteří neustále sledují facilitátora), upřený pohled (na někoho, kdo šeptem ruší ostatní), pohled bez úsměvu a přikývnutí jako znamení "všiml

jsem si, stačí...", pohyb po místnosti a "hra tělem", obezřetné vnikání do osobního prostoru účastníků (ať již proto, že je potřeba je „probudit“ nebo naopak omezit jejich výřečnost).

4. Nepřímý zásah

Vyprávění nějaké relevantní historky může osvěžit jednání, může ovlivnit jednání účastníka, kterému je nepřímo adresováno svým "poučným obsahem". A může také pomoci facilitátorovi odreagovat se a zklidnit.

5. Přímý zásah bez zapojení ostatních účastníků

Jemná forma ústního napomenutí, která však "neshodí" příjemce v očích dalších účastníků jednání a umožní mu dále se plně účastnit diskuse bez pocitu "viny".

6. Osobní rozhovor o přestávce

Někdy je vhodné zařadit přestávku mimo plán a vzít si stranou náročného jedince, zjistit motivy jeho chování, očekávání, porozumět mu.
Zároveň sdělit svá očekávání a jasně představit své případné další kroky, pokud nedojde ke změně. Někdy se jedinec chová "problematicky" jen proto, že například byl na workshop nominován bez souhlasu, téma je mu cizí, má mnoho dalších úkolů, které nestíhá, nebo dokonce může mít velké obtíže v soukromém životě. Buďte velkorysí, empatičtí, ale důslední. Skupina je v této fázi důležitější než jedinec.

7. Intervence se zapojením ostatních účastníků jednání

Nepomáhá-li ani osobní pohovor, je třeba využít důrazné napomenutí i při vědomí, nebo dokonce za pomoci ostatních účastníků. Důsledkem tohoto kroku však často bývá "vyřazení" dotyčného z diskuse. Prakticky se lze zeptat skupiny, zda jim tento způsob chování daného jedince vyhovuje, a pokud nikoli, co by skupina navrhovala. Motto: "Když nevíš, jak dál, zeptej se skupiny, ona ti řekne, co se má stát."
Při vedení a facilitaci skupin, týmů, oddělení, workshopů či školení mohou nastat nejrůznější situace. Představme si alespoň některé z nich.

PASIVNÍ SKUPINA

Zkuste následující:

- rozdělte účastníky na dvě či více skupin a zadejte (stejný) úkol,
- vyžádejte si zkušenosti či úspěchy účastníků v dané problematice,
- využijte "diskusní štafetu", kdy účastníci jeden po druhém sdělují své pohledy,
- uveďte kontrastní příklady, které nenechají účastníky v klidu,
- přidělte účastníkům speciální role (time keeper, pozorovatel, mluvčí),
- použijte více humoru, zvyšte pohyb či neverbální komunikaci,
- je-li to možné, vystřídejte se s jiným facilitátorem, změňte uspořádání prostoru,
- střídejte metody a formy, využijte energizéry či jiné aktivizační prvky.

JSME MIMO

- stanovte jasné cíle a záměry akce, které s klíčovými lidmi verifikujte,
- stanovte pravidla a dodržujte je, zapojte do tvorby skupinu, definujte role a procesy (např. udělování slova, časování),
- pravidelně vyžadujte zpětnou vazbu od účastníků: *Je relevantní to, k čemu jsme došli? Můžeme toto téma uzavřít a jít k dalšímu?*,
- přiznejte, že došlo k "bloudění": *Vnímám, že jsme/jsem trochu mimo téma, jakou to má souvislost s...,*
- zařaďte neplánovanou přestávku,
- proveďte analýzu "selhání".

NÁMITKY

- nikdy neříkejte, že se účastník či skupina mýlí,
- uznejte námitku za oprávněnou a parafrázujte ji: *To je legitimní dotaz. Chápu správně, že se ptáte na...?,*
- držte se věcné stránky námitky, nehodnoťte ji: *Rozumím správně, že máte obavu o...?*,
- reagujte otázkami, na něž může dotyčný odpovědět kladně: *Říkáte tedy, že jste přetíženi?*,
- dejte namítajícím prostor ke specifikaci: *Můžete to více rozvést?*,
- užívejte kolegiální, empatický tón: *V této situaci bych měl stejné pocity.*

KRIZE VE SKUPINĚ

- všímejte si negativních signálů, řešte je v zárodku: *Všiml jsem si, že s tímto úplně nesouhlasíte... V čem?,*
- apelujte na "pravidla hry": *Rozumím tomu, že máme rozdílné pohledy na věc, přesto bych rád připomněl naše pravidlo...,*
- nabídněte alternativy řešení situace a zapojte účastníky do diskuse: *Vnímám dvě protichůdná řešení situace, napadla mě tato alternativa... Co si o ní myslíte...?,*
- fixujte většinové názory písemně, mají pak větší váhu,
- pravidelně vyžadujte zpětnou vazbu,
- odlehčete situaci, zařaďte vhodnou zajímavou historku,
- vyjasněte věcné roviny sporu,
- zařaďte přestávku,
- pokud problémy přetrvávají, můžete navrhnout předčasné ukončení, rychlé shrnutí, navrhnout nový postup či nového facilitátora, poděkovat a předat facilitaci, případně celý proces uzavřít.

JAK SE NAUČIT PRACOVAT Z DOMOVA?

Pracujete z domova? Nebo váš tým? Možná se na to teprve chystáte, proto vám nabízíme pohled psychologa na problematiku práce z domova tak, jak jej zachytilo kvalitativní šetření a zkušenosti řady respondentů z různých oborů.

Autor: Jan Gruber, psycholog, Tres Consulting, gruber@tresconsulting.cz

Jan Gruber je psycholog a konzultant se specializací na rozvoj a diagnostiku dovedností, trénink a konzultace, s cílem, aby lidé v práci fungovali efektivněji a cítili se u toho co nejlépe.

Máte kolegy, které vidíte jednou za měsíc? Sedíte doma za stolem, pracujete prostřednictvím mobilního telefonu, sociálních sítí nebo přes sdílené dokumenty? Máte místo porad se šéfem "call" se šéfem? Pak jste součástí fenoménu práce z domova.

Vypadá to, že v ČR pracuje z domova okolo 4 % lidí, ale třeba v Lucembursku je to více než třikrát tolik. Trendem je nárůst – protože jsou tyto údaje dva roky staré, je pravděpodobné, že letos pracuje z domova opět o něco více zaměstnanců. Tento způsob práce má samozřejmě výhody i rizika. K posílení jedněch a minimalizaci druhých vznikají různá školení, metodiky a podpůrné plány. Jednu z nich, založenou na kvalitativním výzkumu osob pracujících z domova, jsme měli možnost realizovat na jaře 2019. Bude dostupná na stránkách MPSV.

TIPY PRO PRÁCI Z DOMOVA

Zde jsou tipy, které pokládáme z hlediska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců pracujících z domova za důležité – některé jsou známé, o jiných se často nedočtete.

SVÁZÁNÍ SVĚDOMITOSTÍ

Pokud jste moc svědomití a chcete pracovat z domova, bude to pro vás téma, se kterým se musíte vyrovnat. Ukazuje se, že zatímco lidé v kancelářích kontaktem s ostatními přirozeně regulují své pracovní nasazení ("nepracuj více/nepracuj méně než ostatní") a dokážou se přirozeně dostat do stavu, kdy pracují tak, aby uspokojili zaměstnavatele a zároveň se příliš nevyčerpali, při práci z domova tato korekce chybí. Svědomitý člověk pak má tendenci pracovat opravdu osm hodin denně a práce z domova ho ničí.

Řešením je uvědomit si, že práce je i o přemýšlení o problému, přestávkách a nalezení správného pracovního rytmu. Pomůže vám třeba time managementové školení zaměřené na optimální vyvážení pracovního a osobního života.

BÝT VIDĚT A SLYŠET

Důležité je být vidět a slyšet. Zatímco při práci v kanceláři je člověk přirozeně v kontaktu s kolegy a šéfem, při práci z domova občas šéf propadne představě, že sídlíte na izolované planetě, odkud občas dorazí raketa s poselstvím ve formě odvedené práce. Typicky chybí bezprostřední zpětná vazba, aspekt "prodávání" své práce nadřízenému, upřesnění zadání. Jako pracující z domova budete muset posílit své komunikační schopnosti směrem k nadřízenému, výrazněji se domáhat informací o tom, jak má vypadat výsledek vaší práce, zda byla dobře přijata a podobně. Uvědomte si, že lidé pracující z domova bývají sice výkonnější, ale zase bývají méně často povyšováni. Pomůže vám kupříkladu komunikační kurz zaměřený na dávání a získávání zpětné vazby, transparentnost a komunikační proaktivitu.

NEJSTE SOUČÁSTÍ SMEČKY

Pokud chcete být "součástí smečky" (podle vyjádření jednoho respondenta) a je pro vás důležitý pravidelný sociální kontakt, budete při práci z domova trpět jako zvíře, pokud si nenajdete náhradní sociální aktivitu. Respondenti problém řeší různě – od systematického chození na oběd se známými a kolegy, přes skupiny přátel, se kterými se "naživo" stýkají, angažují se v církvi či provozují kolektivní sport. Mějte ale na paměti, že tato složka životního stylu bude pro vás důležitější, než kdybyste z domova nepracovali. Zde vám může pomoci školení work-life-balance.

NÁPADY PŘICHÁZEJÍ NA RŮZNÝCH MÍSTECH

Pokud vaše práce vyžaduje intenzivní přemýšlení o problémech a nacházení řešení, věnujte pozornost tomu, kdy vás obvykle nápad "napadne".
V pracovní situaci se mnoho nápadů zrodí v neformální komunikaci mezi kolegy nebo třeba na kávě v kuchyňce, což v minulosti vedlo k tomu, že management velkých IT firem práci z domova výrazně omezoval – lidé, kteří jsou pohromadě, mají více příležitostí k neformální komunikaci, a tím i k vzájemnému inspirování.
Ve vašem konkrétním případě to může být tak, že vás nejvíce věcí napadá třeba v bazéně, ve vaně nebo na zahrádce, jako některé z respondentů výzkumu. Pokud je to tak, pomůže vám zamyšlení nad tím, které situace podněcují vaši kreativitu (třeba formou workshopu) a jak při práci z domova vyvolávat, zapisovat nápady a dále s nimi pracovat. Pokud k nápadům potřebujete lidi, sežeňte si je. Pokud k řešení problémů potřebujete kolegy, přejděte o bod níže.

IT NÁSTROJE POMÁHAJÍ

Naučte se používat IT prostředky komunikace. Respondenti, kteří při práci z domova používali pouze mobil a e-mail, uváděli jako obtíž zvýšenou izolaci od kolegů, menší zapojení do práce a angažovanost do chodu firmy. Respondenti, kteří se naučili používat videorozhovory, sdílené dokumenty, ale třeba i chatovací systém, dokázali o problémech komunikovat s kolegy on-line a tento problém prakticky neřešili. Pokud se dokážete při práci z domova zasadit o to, abyste byli v intenzivním kontaktu s těmi, se kterými potřebujete, vaše efektivita se zlepší. Někdy to představuje posun v digitálních kompetencích, jindy je to o úpravě procesů v pracovním týmu, ovšem někdy to vyžaduje (a to je pro zaměstnance typicky těžké slovo) změnu. Ale stojí to za to.

Práce z domova je poměrně náročná na adaptaci a na zpracování různých témat, vyžaduje úpravy našeho pracovního stereotypu. Není pro každého. Jsou lidé, kteří se této formě zaměstnání dokáží efektivně přizpůsobit a uvádějí, že je to nejlepší forma zaměstnání, jaká existuje.
A nakonec změníme úhel pohledu: Pracujeme-li v oblasti vzdělávání či managementu a dokážeme-li zaměstnance pracující z domova podpořit a zařídit, aby práci z domova přišli na chuť, budou efektivnější a spokojenější a také u zaměstnavatele ve větší míře zůstanou.

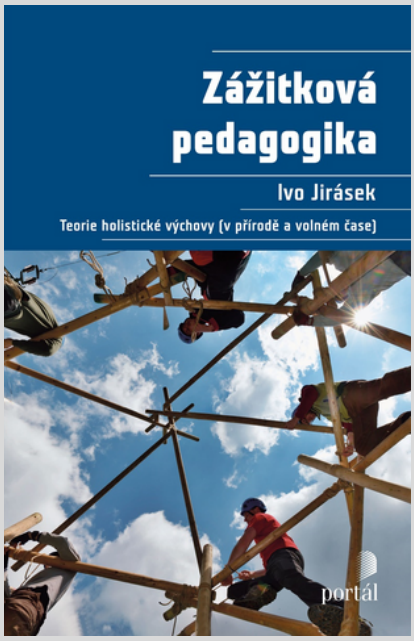
ZÁŽITKOVÁ PEDAGOGIKA: TEORIE HOLISTICKÉ VÝCHOVY

Co je zážitková pedagogika a jaké má základy a kořeny? Jaký je rozdíl mezi zážitkem a prožitkem? A je zážitkové učení opravdu novinkou posledních let?

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

Mottem této recenze by asi mohlo být "nesuďte knihu podle obalu". Té totiž dominuje ilustrativní obrázek šesti mužů stavějících pomocí lan konstrukci připomínající pyramidu či tee-pee.
V tomto případě ale věřte spíše slovům než obrazům – nejde o další soubor metodik, návodů, "jak na to", ale skutečně, jak napovídá podtitul, spíše o teoretické ukotvení zážitkové pedagogiky. Ale nenechte se odradit, v této knize najdete mnoho zajímavých informací, které vám umožní nový pohled na praxi vzdělávání.
Autorem knihy, kterou v tomto roce vydalo nakladatelství Portál, je profesor Ivo Jirásek působící jako garant studijního oboru rekreologie na Fakultě tělesné kultury Univerzity Palackého v Olomouci. Tomu odpovídá i styl a zaměření knihy. Zážitková pedagogika je tu chápána jako "teoretická a vědecká reflexe holistické výchovy", tedy "záměrného ovlivňování prostřednictvím praktického působení na jedince i skupiny s cílem jejich proměny pomocí [...] prožitkových situací, zejména v přírodě, obvykle s jejich převedením ve zkušenost" (str. 19).
Jde tedy skutečně o teoretickou reflexi toho, co dnes všichni v oblasti vzdělávání nejspíše známe a v mnoha firmách se i poměrně pravidelně realizuje.
V knize se dozvíte, co je "za" praxí, tedy jak je to se zážitky a prožitky (a jaký je mezi nimi rozdíl), s přírodou (a její přirozeností), pohybem (na hraně sil), hrou (jejími typy a smyslem), iniciačními či přechodovými rituály (zejména mladých mužů), rozvojem člověka působením jiných lidí a prostřednictvím vlastní zkušenosti a její reflexe, ale třeba i smyslem, délkou a efektivitou adaptačních programů.
To vše je ale propojeno s praxí, kdy autor navazuje především na své zkušenosti ze spolupráce s Prázdninovou školou Lipnice. I o ní v knize najdete řadu velmi zajímavých informací. Teorie je tu tedy propojena s praxí a filozofie a psychologie s reflexí dnešní společnosti a současnými výzkumy a obojí funguje jako propojení velmi smysluplné.
Pokud se ve své praxi nějakým způsobem zabýváte zážitkovou pedagogikou (jako instruktoři, metodici, personalisté, kteří přemýšlejí o rozvoji pracovníků ve vaší firmě) a chcete do tématu proniknout hlouběji, zjistit, jaké jsou základy toho, co se dnes znovu a znovu přepisuje stále jednodušším a jednodušším jazykem a bez "zbytečného" kontextu, doporučuji vám do knihy alespoň nahlédnout, téma zážitkové pedagogiky se vám otevře v mnoha zajímavých a určitě v mnohém nových souvislostech.
Cestou možná budete překonávat určité překážky v podobě filozofických exkurzů (Jung, Huizinga, Frankl, Platón, Komenský a další) a možná i stylu psaní (autor se v mnoha částech textu vymezuje, často značně kriticky, k pojetím zážitkové pedagogiky, která možná máte "zažitá", a to včetně základní terminologie; místy se pak zdá, že jde do příliš širokých filozofických souvislostí, ale vždy je jasné, k čemu směřuje), odměnou vám ale bude třeba to, že pochopíte nebo si znovu ověříte, že "všechno souvisí se vším" (třeba konstelace a zážitková pedagogika) a "všechno už tu bylo" (vlastně od Platóna).

Jirásek, Ivo: Zážitková pedagogika: Teorie holistické výchovy (v přírodě a volném čase). Praha: Portál, 2019. ISBN 978-80-262-1485-4.



CO JE AC/DC

Tentokrát jsme se zaměřili rovnou na dvě slovní spojení, která jsou ve vzdělávání často užívána, a ne vždy je zřejmé, co se za nimi skrývá. Jaký je tedy rozdíl mezi assessment a development centrem? Jaké metody využívají? A jak souvisejí se vzděláváním ve firmách?

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

V současné české personalistické praxi se ustálilo pojmenování metody assessment centrum (AC) pro použití při náboru zaměstnanců. Zatímco development centrum (DC) je optimálním nástrojem pro zmapování individuálních silných a slabých stránek zaměstnanců za pomoci skupinových simulací, individuálních rozhovorů a testovacích metod. Tento nástroj lze perfektně použít při stanovování rozvojových cílů klíčových skupin pracovníků, a umožňuje tak stanovit objektivní profil každého zaměstnance, který DC projde. Současně jsou zaměstnanci zapojeni do své rozvojové cesty. Výhoda DC tedy spočívá i v tom, že zaměstnanci mohou svůj potenciál komentovat, mají možnost směrovat podle své potřeby a ne pouze na základě příkazu shora. Tímto dochází k podstatně silnější motivaci a souhlasu k vlastnímu rozvoji u každého rozvíjeného zaměstnance.

METODY UŽÍVANÉ V RÁMCI DC

Metody DC bývají zaměřeny realisticky na získání objektivní zpětné vazby ke každému z pracovníků. Cílem je získat profily jednotlivých pracovníků a někdy profil týmů (např. obchodního týmu či pracovníků call centra nebo týmu mistrů). Metody jsou zařazovány postupně, nejčastěji se začíná individuálními rozhovory a pokračuje se skupinovými setkáními.

1. Individuální rozhovory

Každý zaměstnanec obvykle absolvuje individuální rozvojový rozhovor s externím mentorem. Tyto rozhovory jsou tematicky zaměřeny na získání konkrétního profilu v oblasti rozvojových potřeb, na to, co zaměstnanec potřebuje a co mu chybí, můžou to být kompetence při vedení lidí, způsobů řízení času, komunikace v týmu atd. V rámci rozhovoru je pracovníkovi představeno DC a je získán pro společný rozvoj.

2. Skupinové setkání

Zaměstnanci absolvují optimálně pod vedením dvou externích mentorů skupinové setkání, při němž řeší běžné situace, se kterými se setkávají při výkonu své práce. Jde o skupinové setkání, kde se setká celá skupina zaměstnanců jako tým. Společně následně řeší skupinové úkoly, které tematicky odráží jejich reálnou práci. Jde zejména o situace, u kterých se vyžadují různé stupně dohod, delegování úkolů a kooperace mezi jednotlivými zaměstnanci, situace, z nichž vyplynou možné konflikty a slabé stránky v komunikaci mezi jednotlivými vedoucími.

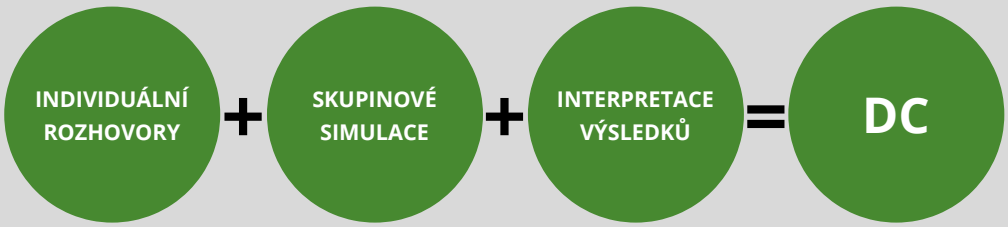
3. Testování

Každý účastník je testován pomocí písemné diagnostiky ("testů"), které doplní objektivní profil zaměstnance. Výsledkem testování je profil silných a slabých kompetencí jednotlivců, zároveň přehled jejich rozvojového potenciálu a třeba i popis možných hrozících konfliktů nebo znaků syndromu vyhoření.

4. Vytvoření osobních profilů, zprávy z DC a interpretační rozhovory

Po skončení analytických prací jsou ze všech metodických vstupů vypracovány dva výsledky. Jeden v podobě individuálních rozvojových profilů a druhý v podobě zprávy z DC pro zástupce společnosti. Následně jsou organizována individuální setkání s každým z účastníků. V rámci těchto rozhovorů se diskutují výsledky development centra a diagnostiky a nastavuje se směr osobního rozvoje zaměstnanců ve firmě. Interpretační rozhovory DC jsou spojovníkem k navazujícím školením, koučinkům nebo workshopům.

Závěrem je nutné říci, že jakékoli development centrum umožní adresně zacílit školení, workshopy, koučování a mentoring daleko přesněji podle potřeb firmy a jeho pomocí lze též výborně nastavit řízení nákladů na školicí aktivity. Zásadním důvodem pro realizaci DC je zapojení samotných zaměstnanců do stanovení jejich budoucí rozvojové cesty a dá se jim individuálně vysvětlit důvod pro jejich vzdělávání.



KLÍČOVÉ MYŠLENKY KONFERENCE FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ 2019

Pokud jste nemohli být na letošní konferenci nebo si jen chcete připomenout některé zajímavé myšlenky řečníků, přinášíme vám krátké shrnutí témat obou letošních konferencí pohledem členky naší redakční rady,

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

Olga Běhounková je odbornou asistentkou katedry andragogiky a personálního řízení FF UK, členkou redakční rady Firemního vzdělávání a instruktorkou aerobiku a pilates, vede sportovní hry pro děti.

Letošní ročník konference se uskutečnil ve dvou městech – 17. 4. v Brně a 12. 6. 2019 v Praze. Vystoupilo 12 řečníků a zúčastnilo se 215 účastníků z řad HR ředitelů, L&D, T&D manažerů a dalších odborníků.

V dopolední části zazněly odborné příspěvky od osmi hlavních řečníků. Prvními z nich byli na téma Agilita – cesta k úspěchu nebo na psychiatrii **Martin a Vratislav Kalendovi** ze společnosti **ImageLab**. Nejprve vymezili hojně diskutované pojmy agilita a VUCA svět. Agilita (z lat. hbitost, čilost) se v manažerském jazyce používá jako přizpůsobivost, pružnost či schopnost rychle reagovat na nové tržní příležitosti, a VUCA svět jako komplexitu s nutností řádu v dnešním nestálém, nejistém světě. To nám pomáhá překonat právě agilita propojená s vizí, porozuměním a odvahou. Otevřeli též téma vnitřní stability, kdy právě firmy dnes musí být agilní (nikoliv že lidé potřebují agilitu). Popsali čtyři úrovně agilní transformace dle D. Ulricha: agilitu strategickou, organizační (autonomní týmy, firemní hodnoty, disciplína a experimentování), individuální (pocit mistrovství, autonomie, smyslu práce a propojení vztahů a radosti) a HR (nové techniky agilního řízení projektů a změn).

Janka Holúbeková ze **SLOVNAFTu** v rámci tématu Naše cesta k učící se organizaci vyzdvihla potřebu změnit názory a postoje zejm. podnikových mistrů. Slovnaft je nyní spíše "agilní" než učící se organizace. Probíhá zde generační výměna s cílem jednotlivé generace propojit – připravují proto nové komplexní programy leadershipu, např. Safety leadership, Mini akademii mistrů či talent managementu. Chybělo totiž propo-

jení jednotlivých programů a různých skupin zaměstnanců – mistrů, jejich zástupců, vedoucích směn.
Při tvorbě rozvojových programů kladou důraz na to, co se jim osvědčilo, na angažovanost mistrů, propojení generací a komplexní vyrovnanost zaměstnanců ve všech jejich životních oblastech.
Za společnost **STOCK** promluvila **Dana Demjanovičová** s tématem vztahu mezi firemním vzděláváním, reálným rozvojem zaměstnanců a výsledky společnosti. Kritizovala kvantitu těchto programů, kterou přirovnala ke katalogům cestovních kanceláří – bez skutečného dopadu na rozvoj zaměstnanců či organizace. Hlavním cílem Stocku je proto dostat se blíže ke koncovým spotřebitelům a stát se zdravou firmou z hlediska HR. Vyzdvihla především oblasti zapojení zaměstnanců do projektů, správného nastavení rozvojových programů a nejvíce pak motivaci a angažovanost.
Barbora Muhrová ze sítě klinik **EUC** otevřeně hovořila o interním vzdělávání s apelem na jejich cílovou skupinu, lékaře, zdravotní sestry a recepční, jak obtížné je nalézt čas na jejich rozvoj a vzdělávání. Odborná stránka je pokryta, ale málo času je na měkké dovednosti. Navíc existují velké rozdíly mezi jednotlivými ambulantními klinikami, které také řeší finanční stránku (každá má své vedení a rozpočet na vzdělávání). Zdravotnictví také není zvyklé na komerční ceny. Hlavními tématy v EUC jsou motivace, podpora zaměstnanců v autonomii, přívětivé komunikaci a vystupování směrem k pacientům. Podle Barbory Muhrové je nutné komunikovat přínos do praxe, vybrat vhodného lektora a aplikovat manažerskou 360ku na začátek a konec vzdělávání.
V Brně vystoupila **Petra Macíková** z **Oriflame** na téma Vzdělávání "nezaměstnanců" a věnovala se specifikům vzdělávání freelancerů, nezávislých kosmetických poradců a externích spolupracovníků, pro něž je vzdělávání nástrojem ke zvýšení prodejů. Obrovský prostor pro vzdělávání a učení tvoří sociální sítě, protože podporují neformální vztahy, sdílení materiálů či rad.
Martina Kovaříková z **Digiskills** se věnovala tomu, jak zvládnout digitální transformaci firmy, jak využívat digitální nástroje a technologie ve vlastní prospěch a jak k jejich užití motivovat zaměstnance. Také jak vzdělávat online, jak efektivně využívat blended learning a překonávat časté přešlapy ve smyslu: něco se ve firmě zavede, ale zaměstnancům není nevysvětleno, jak to používat.

David Řezníček představil nové platformy pro vzdělávání v **KS PROGRAM**, za **TESCO SW** vystoupila **Jitka Zajíčková** s tématem síly interního vzdělávání, které však podle jejích slov musí být doplněno externími školeními a individuálním přístupem v oblasti manažerského rozvoje. **Zdeňka Matoušková** z **Nestlé** následně hovořila o interním mentoringu a koučinku, které ve firmě patří mezi velmi efektivní a populární metody. Cílem Nestlé je vybudovat vlastní síť koučů a podpořit to, co funguje, a naopak to, kde se zmýlili, neopakovat – to se týkalo hlavně svázání těchto forem řadou pravidel.
Na závěr konference vystoupil **František Hroník** ze společnosti **Motiv P** s tématem Krásné chyby. Promluvil o tom, že T&D bez lidí prostě nejde, tedy dělat chyby, včetně těch krásných (protože ty jsou objevné a kdo jiný než T&D by měli být objevitelé).

Nosným tématem následných diskusí byly především moderní technologie, došlo však i ke konsensu, že technologie zatím lektory nenahradí, nezvládnou totiž reagovat na emoce.
Jak bude vzdělávání (možná) vypadat v budoucnu? Face to face vzdělávání bude luxusní produkt (mentoring, koučink), tématy budou role vzdělávání v onboardingu, gamifikace firemních rozvojových aktivit, proces learning designu, online aplikace pro podporu rozvoje či narativní přístupy ve vzdělávání. Bude se vyvíjet hlavně online vzdělávání, chatboti, LXP platformy a stále důležitý bude kontakt s člověkem.

V pořadí již 3. ročník konference FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ 2020 se uskuteční ve dnech 10. 6. 2020 v Brně a 17. 6. 2020 v Praze. Vstupenky budou v prodeji již od listopadu 2019.

JAK SE PROMÍTNOU TECHNOLOGIE DO FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ?

O technologiích bude nejen letošní event LEARN & TECH 2019, ale i dnešní otázka položená několika expertům. Jak vidí budoucnost vzdělávání pohledem technologických novinek?

Podíl virtuálního vzdělávání bude zcela jistě narůstat. Například ve výrobě lze ušetřit spoustu času při zaškolování pomocí videotréninků, kdy se natočí určitá činnost a následně se záznam sestříhá a okomentuje. Je to praktické nejen při zaučování nováčků, ale i při předávání know-how nejzkušenějších kolegů, kteří řeší složité situace, které se stávají jen jednou za čas. Velkou výhodou je možnost podívat se na video v čase, kdy se mi to hodí, a pustit si ho třeba i několikrát za sebou. Nevýhodou je naopak možnost se okamžitě zeptat a činnost si hned vyzkoušet. Ale i to je jen otázka času, než budou běžné simulátory a propojení s chatboty.

Hana Velíšková, HR Director, Mondi Štětí

Dle mého se dnes již firemní vzdělávání nedá realizovat bez technologií, protože prakticky na každou aktivitu spojenou se vzděláváním už nějakou technologii využíváme. Pokud se ale podíváme do budoucnosti, firemní vzdělávání by mělo vnímat a reflektovat, jak se technologie používají v každodenním životě. Velmi důležitá je proto uživatelská přístupnost, mobilní aplikace, microlearning, ale vzdělávání by především mělo být plně integrovanou součástí pracovní činnosti. Velkou budoucnost vidím ve sdílení znalostí a dovedností ve firmách za pomoci LXP (learning experience platform), které jsou aktuálně další "big thing" ve firemním vzdělávání.

Brano Frk, learning designer, OPPUS

Moderní technologie už se do firemního vzdělávání promítají několik let. Celoživotní vzdělávání se ve VUCA světě stává nezbytným předpokladem pro přežití – nejen pro naše interní klienty, ale i pro nás L&D profesionály. Mění se naše role – už nepotřebujeme být jen trenéři, facilitátoři a organizátoři školení, ale musíme se mnohem více soustředit na to, jak využít data, jak zajistit in-time a on-job training. Osobně se poslední dobou vzdělávám hlavně přes podcasty – jejich využití ve vzdělávání je zatím v plenkách. Ať už jde o jakoukoli technologii, podstatnou otázkou z pohledu firemního vzdělávání by mělo zůstat – jaký problém to zaměstnancům/firmě pomůže efektivněji vyřešit? Moderní technologie by měly stále zůstat jen nástrojem k tomu, abychom organizacím i jedincům pomáhali rozvíjet jejich potenciál, ne blýskavým cool pozlátkem. Nedávno jsem narazila na zcela odstrašující případ "využití technologie" – přehrajte si video o Design Thinking, v něm najdete info, jak se registrovat na seminář, ve videu je popsán návod, jak se dostat na Sharepoint stránku, kde je uložená prezentace, a v prezentaci je QR kód s linkem na registraci. Ani převod peněz z banky mi nezabral tolik času jako tato aktivita. Musíme mít na paměti LX (learner experience) – v tom se můžeme jako L&D učit od produkťáků, marketingu a jiných...

Kateřina Repatá, Senior Training Specialist, JNJ Global Business Services

PŘEHLED KONFERENCÍ A DALŠÍCH AKCÍ NA 2. POLOLETÍ 2019

LEARN & TECH 2019 – Showcase technologií ve firemním vzdělávání
19. 9. 2019 | Praha | www.learnandtech.eu
První ročník showcase technologií ve firemním vzdělávání pro personalisty, HR ředitele, L&D manažery firem a podniků. Zaměřen je na témata technologií, videotréninků, e-kurzů, výukových aplikací, simulací, rozšířené a virtuální reality. Vyzkoušejte si moderní firemní vzdělávání na vlastní kůži!

Konference Jak budovat lovebrand
26. 9. 2019 | Praha | www.jakbudovatlovebrand.cz
LOVEbrand dovnitř i ven = LOVEbrand pro zaměstnance i zákazníky. Co stojí za úspěchem společností, kterým se to podařilo? Přijďte si poslechnout příběhy a případové studie úspěšných značek a firem z českého trhu. Nechte se inspirovat a posuňte kupředu vaši kulturu i produkt.

Konference o digitálním vzdělávání e-learnmedia CAFÉ 2019
3. 10. 2019 | Bratislava | www.e-learnmedia.cafe
e-learnmedia CAFÉ je prostor, který už 9. rokem e-learnmedia tvoří a připravuje pro klienty, partnery a všechny nadšence a zájemce o digitální vzdělávání. I letos budeme s účastníky sdílet nejnovější poznatky a zkušenosti z oblasti digitálního vzdělávání.

Personal Branding Summit 2019
6.–12. 10. 2019 | Praha | www.personalbrandingsummit.cz
Srdečně zveme na první zcela digitální konferenci v ČR zaměřenou na osobní komunikaci, budování osobní značky i na kariérní růst. Obsah tvoří 30 rozhovorů s předními odborníky na trh práce, komunikaci a rozvoj kariéry.

HR Večer
8. 10. 2019 | Praha | www.vimvic.cz
Na HR večeru si představíme, jak zapracovat nové zaměstnance (onboarding), a to z pohledu dvou odlišných firem.

HR & Development forum
9. 10. 2019 | Praha | www.hrdf.cz
Boj o talenty vrcholí. HR se potýká s nedostatkem lidí a doba robotů ještě nenastala. Všichni personalisté řeší tentýž problém: Jak získat talenty a jak je ve firmě udržet? Konference představí současné i budoucí trendy v recruitmentu a prozradí, jak vybudovat silnou značku zaměstnavatele, pro niž budou zaměstnanci dýchat.

EDUCA MYJOB LIBEREC 2019
10.–12. 10. 2019 | Liberec | www.educaliberec.cz
13. ročník veletrhu, který spojuje oblasti vzdělávání a pracovních příležitostí. Všem věkovým skupinám nabízí konkrétní studijní a pracovní možnosti v Libereckém kraji, Euroregionu Nisa, České republice i v zahraničí.

Konference Ryba smrdí od hlavy aneb Kam kráčí management
7. 11. 2019 | Brno | konference.universityam.com
Cílem konference je vytvořit nejvýznamnější den osobního rozvoje v ČR. Vystoupí zde významní řečníci z ČR i ze zahraničí. Těšit se také můžete na doprovodný program a workshopy, které vás budou provázet celým dnem.

EVOLVE! Summit 2019
12.–13. 11. 2019 | Brno | www.evolvesummit.cz
Nenechte si ujít 5. ročník konference pro HR profesionály, recruitery a sourcery z regionu CEE. 2 dny nabité přednáškami, případovými studiemi a workshopy, 30 řečníků z Česka i zahraničí, networking a skvělá afterparty.

7. konference Koučink v praxi – Rovnováha v životě
15.–16. 11. 2019 | Ostrava | www.koucinkvpraxi.cz
20 řečníků, 17 workshopů, 3 přednášky, 3 premiéry projektu Partnerstvím k rozvoji a večerní zábavný program. Konference je určena pro kouče, lektory, trenéry, konzultanty, pracovníky z oblasti HR, majitele a manažery firem a pro širokou veřejnost se zájmem o osobní růst.

Konference Strategie vzdělávání dospělých 2030
21. 11. 2019 | Praha | www.aivd.cz
Vzdělávání dospělých po 30 letech? Jakými směry pokračovat? Co potřebujeme a od čeho se oprostit? Praktické zkušenosti, přístupy domácí i zahraniční. Efektivní nástroje formující celospolečenský zájem.

Konference Kritické myšlení
26. 11. 2019 | Praha | www.konference.krimys.cz
Naším problémem dnes není, že bychom měli málo informací, ale to, že mnoho z nich ve skutečnosti není pravdivých. Existují ale metody, jak kvalitu informací vyhodnocovat. Přijďte se dozvědět víc na největší českou konferenci o kritickém myšlení.

NOVINKY Z HRNEWS.CZ

Co motivuje dnešní zaměstnance?

Dnešní situace na trhu práce je poměrně výjimečná. V ČR je rekordně nízká nezaměstnanost, mnoho firem se potýká s nedostatkem zaměstnanců a společnosti hledají čím zaujmout potenciální kandidáty. Současně roste zastoupení tzv. generace Z, u níž se vedou rozsáhlé diskuse nad tím, co její zástupci očekávají a jak odlišný způsob vedení a řízení potřebují.

Jak měřit motivaci aneb jste Obránce, Ředitel či Tvůrce?

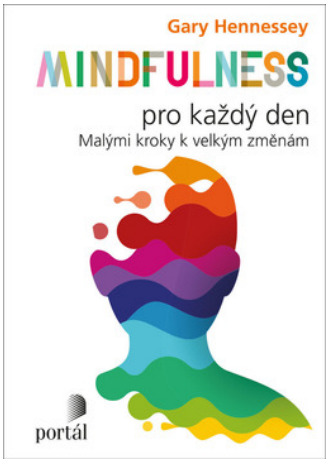
Motivace patří mezi nejdůležitější faktory, o kterých se mluví v souvislosti s vedením lidí, angažovaností a výkonem. Uvádí se, že motivovaní zaměstnanci vykazují až 16krát vyšší produktivitu než nemotivovaní.
Proto častou otázkou na tréninců manažerských dovedností je, jak motivovat zaměstnance.

10 doporučení pro vaši profilovou fotografii na LinkedIn

Profesionální image máte jen jednu. Rozhoduje o tom, zda vás bude okolí vnímat jako odborníky a budete pro něj důvěryhodní. První dojem, tedy vizuální vnímání vaší osoby, hraje klíčovou roli v utváření obchodních a profesních vztahů a v konečném důsledku i vaši kariéru a osobní úspěch.

Tyto a další články najdete na www.hrnews.cz

KNIŽNÍ TIPY PORTÁLU



Co dělat, když nám starosti přerůstají přes hlavu a máme dojem, že nejsme pány svého života? Kniha nabízí cvičení založená na konceptu mindfulness. Drobné kroky, které neustále opakujeme a k nimž přidáváme další, nás postupně provedou změnami, jež povedou ke zlepšení našeho života. Knihu uvítají lidé trpící vnitřním neklidem a samozřejmě též zájemci o mindfulness.

Cesta za vlastním posláním je náročná a riskantní, někdy nahání strach, proto ji tak málo lidí dokončí. Toto je kniha o objevování vlastního životního poslání, nalezení úkolu, pro který jsme se narodili. Líčením vlastní zkušenosti, příběhů jiných lidí a na základě výzkumu motivace a nadání autor ukazuje, jak najít své poslání a co čekat na cestě k němu.

Autorka v knize vysvětluje, v čem je multipotencialita výhodou. Radí, jak se zaměřit na více projektů, jak se vypořádat s pocity jako je strach, že člověk nebude nejlepší, či vina, protože o něco ztratil zájem. Informačně nabitá kniha je vybavena různými tipy, cvičeními i seznamem slavných multipotenciálů a příkladů interdisciplinárních oborů.

Více informací a objednávky na www.portal.cz