ČERVEN 2018

Firemní VZDĚLÁVÁNÍ

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

VYCHÁZÍ ZDARMA

EduCity
www.educity.cz
PARTNER ČÍSLA

NEJSME STROJE, ANI LIDSKÉ ZDROJE

FIREMNÍ KULTURA – JAK NA NI?

ROZHOVOR SE ŠÁRKOU SNÍŽKOVOU

KONFERENCE JE ZA NÁMI, PŘIPRAVUJEME PODZIMNÍ WORKSHOPY

Půlrok příprav, stovky hodin intenzivní práce a desítky jednání stály za prvním ročníkem konference FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ 2018. Věříme, že konference proběhla úspěšně, ačkoliv evaluace konference ještě probíhá. Už teď ale jasně zaznívá: více workshopů, konkrétních příkladů a aplikace do praxe. A protože do další konference čekat nechceme, připravili jsme pod hlavičkou Firemního vzdělávání sérii intenzivních workshopů. Detaily k nim připravujeme do dalšího čísla. A jaká byla konference očima naší kolegyně Olgy Běhounkové? Stručný výtah z jejích poznámek nabízíme již dnes. Pár základních čísel se dozvíte v infografice na konci čísla.

Úvodní příspěvky zazněly od pěti hlavních řečníků. Prvním z nich byl pan **František Hroník** z Motiv P. Prezentoval na téma Mýtů a trendů (nejen) ve vzdělávání a hned na úvod provokativně začal prvním mýtem "Trend je jedním z hlavních mýtů". **Hana Caltová** z Kofoly ČeskoSlovensko se zaměřila na úspěšný mezinárodně certifikovaný projekt exekuční excelence pro obchodní oddělení. **Vratislav Kalenda** z Image Labu se věnoval problematice rozvoje kompetencí a potenciálu zaměstnanců, které opřel o osvědčenou zásadu rozvíjet zážitkem, vidět úspěch v lidech a myšlenkou, že nejlepší věci vznikají společně. **Klára Marečková** z O2 Czech Republic představila téma digitalizace ve vzdělávání O2 v průběhu posledních tří let, které zúžila na roli vzdělávání v onboardingu zaměstnanců. Blok uzavřel **Tomáš Otáhal** ze SAP Services představením projektu Peer to Peer Learning, který stojí na snaze vytvořit ve firmě takové prostředí, kde se každý pracovník stává učitelem i žákem. Součástí odpoledního programu byly praktické aplikační workshopy zacílené na role vzdělávání v onboardingu zaměstnanců (**Marek Velas**), gamifikaci firemních rozvojových aktivit (**Jiří Bréda**), proces learning designu (**Brano Frk)**, neobvyklé formy rozvoje zaměstnanců (**Jan Složil**), problematiku zvládání změn (**Petra Zárubová**) či narativní přístupy ve vzdělávání (**Mirka Dvořáková**). Více o konferenci se dozvíte v dalším čísle Firemního vzdělávání.

JAK POZNAT KVALITNÍHO INTERNÍHO LEKTORA?

V minulém čísle jsme se ptali na záludnou otázku: Co je podle Vašeho názoru nejdůležitějším předpokladem pro kvalitu interního lektora? Dostali jsme celkem 40 online odpovědí a prvních 5 nejrychlejších i odměnili knihou Petra Kazíka "Rukověť dobrého interního lektora". A jak se tedy pozná kvalitní interní lektor?

Mezi nejčastější odpovědi se řadily následující:

- touha poznávat, učit se nové věci,
- schopnost zaujmout, osobní charisma,
- empatie, zájem o své studenty,
- komunikační a prezentační dovednosti,
- znalost prostředí firmy, pro niž učí,
- a samozřejmě také odborné znalosti a zkušenosti.

E-ČASOPIS ZDARMA OBJEDNÁVEJTE ZDE

Elektronický dvouměsíčník **Firemní vzdělávání**
Ročník 2., **číslo** 3, **datum vydání** červen 2018
Vydavatel: PhDr. Tomáš Langer, Trmická 5, 190 00 Praha 9
Šéfredaktor: PhDr. Tomáš Langer, tomas@tomaslanger.cz, +420 604 216 788
Redakce: PhDr. Olga Běhounková, Ph.D., PhDr. Miroslava Dvořáková, Ph.D., PhDr. Branislav Frk, Ph.D.
Jazyková úprava: Mgr. Petra Novotná
Objednávky předplatného: www.firemnivzdelavani.eu
Zdarma

I V ORDINACI BYCHOM MĚLI BÝT PARTNEŘI

Jaké to je vzdělávat a rozvíjet lékaře a sestry? Může fungovat koučink a koučovací přístup i ve zdravotnictví? A lze využít moderní technologie ve vzdělávání zdravotnického personálu?

Autorka: Olga Běhounková

Šárka Snížková se věnuje personalistice již 15 let, vystudovala francouzský jazyk a literaturu na UK a MBA studium na Prague International Business School. Působila v pozici personální náměstkyně VZP ČR a nyní je HR Director ve zdravotnickém holdingu EUC.

Jste personální ředitelkou u největšího poskytovatele ambulantní péče v ČR. V čem je rozvoj lidí ve zdravotnictví jiný?
Ve zdravotnictví se tak nějak předpokládá, že se budou všichni vzdělávat celý život, protože medicína jde rychle dopředu. Problém ale je, že i zdravotníci jsou jen lidé, a tak se některým prostě nechce a jsou spokojení. Reakcí na to dříve byly snahy určovat zákonem povinné vzdělávání lékařům i sestrám, zavedly se povinné kredity, díky kterým sestry získávaly registraci a lékaři diplomy celoživotního vzdělávání. To vše se postupně mění a je kladen větší důraz na to, aby se lidé vzdělávali sami, ne jen proto, že jim to určují zákony a normy. Naštěstí v tomto oboru pracují chytří lidé a touha po vzdělání je jim tak nějak vlastní. Vůbec ale nemluvím o systému vzdělávání před atestační zkouškou, to je velmi náročné, povinné a dlouho nám náš systém i západní země záviděly. Pořád ho vylepšujeme a vylepšujeme, až jsme si to sami zkomplikovali. Možnost získat atestaci jednoduše a v reálném čase je bohužel někdy důvod, proč lékaři odcházejí do zahraničí.

Je tedy pravda, že jednou z nejlepších cest, jak si udržet lidi ve firmě, je jejich rozvoj?
Ano, s tím souhlasím. Platí to i pro mě. Kde mi umožní se rozvíjet, tam pracuji ráda. Mám štěstí, v EUC to platí dvojnásob.

Co dnes firmy a jejich zaměstnanci od vzdělávání očekávají?
To je těžká otázka. Jako zaměstnavatel očekávám, že dokážu zjistit, co lidi motivuje a jakou podporu ode mne očekávají. Pomohu jim zorientovat se v tom, co je pro ně dobré nebo někdy i nutné, aby pracovali lépe.

Jako klientka našich klinik očekávám, že zaměstnanci budou erudovaní a ustojí to, že se pacienti vzdělávají na Googlu a jsou mnohem informovanější. No a jako zaměstnanec očekávám, že mi bude umožněno se rozvíjet v tom, co mě baví, a někdy i v tom, co mi nejde. Zastávám názor, že v dospělosti bychom měli pracovat hlavně na tom, co nám jde a baví nás. Spíš než na tom, co nám nejde, a tudíž k tomu nemáme ani vztah. Je to ale také ovlivněno tím, že mnoho našich lidí prochází syndromem vyhoření, v pomáhající profesi velmi častým jevem. O to více je potřeba zaměřit se na péči o ně a vzdělávat je i v tom, jak tomuto syndromu předejít.

Využíváte moderní technologie ve vzdělávání a rozvoji svých lidí?
U nás je to obtížné v tom, že pokud se chtějí lidé vzdělávat, musí zavřít ordinace a business tím pádem stojí. Proto se snažíme podporovat formy self-learningu, mezi které patří též e-learning. Spolupracujeme s portálem EUNI, kde mohou lékaři a sestry studovat velmi kvalitní e-learningové kurzy zakončené testy a kredity. Je to poměrně oblíbená záležitost. Gamifikaci jsme do našeho vzdělávání zatím nezapojili, u nás nemá každý zaměstnanec počítač nebo e-mail. Smartphony však mají asi všichni. Možná zavedeme appku zaměřenou na onboarding formou hry, zatím je ale jen v mé hlavě...

V rozhovoru s novým ředitelem EUC Laboratoří Karlem Kubiasem jste otevřela téma koučování a koučovacího přístupu lékaře k pacientovi. Může to fungovat?
To by bylo na dlouhé povídání. Četla jsem studie, které dokazují, že pokud by pacienti poslechli, co jim lékař doporučí, neplýtvalo by se tolik léky a obecně by byla větší úspěšnost při léčbě, zvláště chronicky nemocných. Jenže mnohdy se pacient vrátí s tím, že léky nezabraly a chce nové. A tak lékař předepisuje a předepisuje a pacienti se chovají, jako by byli v autoopravně: "Pane doktore, porouchalo se mi srdce, prosím dejte mi prášek a opravte mě. Já pro to nebudu nic dělat, jen spolknu prášek." Koučovací přístup znamená, že by pacient mohl pochopit, že si za své zdraví může především on sám, a lékař by nepropadal tak často syndromu vyhoření. Je velmi frustrující, když se snažíte někomu pomoc, léčíte ho a on se neuzdravuje. A třeba i proto, že prostě nedělá to, co mu říkáte. Ten přístup lékař = rodič a pacient = dítě není dobrý. I v ordinaci bychom měli být partneři.

Využíváte mentoring či koučink interně?
Mentoring využíváme hodně, když k nám nově nastoupí sestry nebo lékaři, je jejich adaptační proces velmi důležitý. A u mladých lidí, kteří jsou po škole, je to ve zdravotnictví běžné, že dostanou svého mentora. Koučink interně nevyužíváme, spíše koučovací metody.

Které kurzy jsou mezi Vašimi zaměstnanci nejoblíbenější?
Nemám přesnou odpověď, častější jsou ty hard skillové. Ale který kurz je nejoblíbenější, lze ve firmě vysledovat např. na portále EUNI, kde má EUC svou sekci. Tam je nejčastěji absolvovaný kurz psychohygieny a syndromu vyhoření.

> “ V dospělosti bychom měli pracovat hlavně na tom, co nám jde a baví nás. Spíš než na tom, co nám nejde, a tudíž k tomu nemáme ani vztah.

Jaký musí být kurz, aby Vás osobně zaujal?
Vzhledem k mým zkušenostem se více než na obsah zaměřuji na to, kdo kurz nebo trénink vede. Zda je pro mě zajímavý osobnostně, zkušenostmi a novými přístupy. Mám strašně ráda TedTalks, to je pro mě nyní zdroj největšího obohacení a inspirace.

Máte v oblasti HR nějaký zajímavý domácí nebo mezinárodní vzor?
V HR je mnoho skutečně zajímavých a inspirativních lidí. Opravdu hodně mě naučila Ivana Watson, Jana Riebová nebo Rostya Gordon Smith.
Já se dívám ale i na lidi mimo HR, zajímavý je pro mne třeba Simon Sinek nebo Chris Wass.

JAK GENERACE OVLIVŇUJÍ BYZNYS

Na začátku června proběhl v Praze již 12. ročník manažerské konference Motiv P, která se tentokrát zaměřila na to, JAK dělat věci JINAK a lépe.

Autorka: Veronika Gregušová, redaktorka, agentura Motiv P, veronika.gregusova@motivp.com

Firmy by měly nabízet lidem přesně to, co chtějí. Tato dobře míněná rada zní sice logicky, jenže co když se lidské choutky neustále mění? O rozdílech mezi generacemi a vlivu každé z nich na svět byznysu promluvil na konferenci MotivP Jiří Kunert, generální ředitel UniCredit Bank. Dříve se telefon dostal k padesáti milionům lidí až po sedmdesáti pěti letech, dnešní mobilní aplikaci to trvá devatenáct dnů. Svět však nemění pouze technologie, ale také lidé, kteří na něj přicházejí. Každá generace s sebou přináší nový přístup k práci a životu, což ovlivňuje firmy z hlediska vztahu k zákazníkům i zaměstnancům. Podívejme se na čtyři generace, které dnes píšou dějiny našeho světa.

BABY BOOMERS (1946–1964)
Generace Baby boomers se narodila po druhé světové válce v USA. Období silného ekonomického růstu jí umožnilo získat stabilní zaměstnání u státních firem a zároveň jí dalo možnost začít podnikat. I přesto v této generaci nastal vzdor, který známe z hnutí hippies a punk. Lidé narození v Československu ve stejném období nicméně vyrostli v modelu plánovaného hospodářství, kdy měli přidělená pracovní místa a mohli cestovat jen omezeně. V roce 1989 přišla změna, která otřásla jejich představou o světě, který do té doby dobře znali. Mnozí z nich se chopili příležitosti a začali podnikat.

GENERACE X (1965–1985)
Generace Husákových dětí, neboli dnešních třicátníků, čtyřicátníků a padesátníků, kteří zažili ještě starý neglobalizovaný svět bez nových technologií. Vyrůstali za komunismu, ale po roce 1989 dostali možnost využít to, co jim nově nabytá svoboda nabízela. Odložili založení rodiny, dali důraz na individualitu a věří, že tvrdá práce rovná se zaručený úspěch.

GENERACE Y (1986–1997)
Dnešní dvacátníci a třicátníci vyrostli obklopeni moderními technologiemi. Dávají velký důraz na smysluplnou a dobře placenou práci, work-life balance, osobní rozvoj a otevřenou komunikaci. Technologie využívají k tomu, aby se nemuseli vzdát svého osobního života. Vyrostli v kultuře změn, jsou velmi flexibilní. Aby si je zaměstnavatel udržel, musí zajistit přechody mezi projekty, odděleními či pobočkami v rámci firmy.

GENERACE Z (1997-2005)
Za generaci digitálních domorodců se označují lidé, kteří se narodili od poloviny 90. let do poloviny desátých let 21. století. Chtějí cestovat a jsou digitálními nomády. Internet je pro ně zejména zdrojem komunikace a zábavy. Jsou stále online, rychle se adaptují na nové situace, ale nedokážou se dlouho soustředit. Nechtějí být na jednom místě a být spokojení s jedním produktem.

Baby boomers postupně z pracovního trhu odchází, vliv generací X a Y sílí. Nástup generace Z můžeme očekávat až za pár let. Pokud však chceme zůstat v kurzu, sledujme, s jakým typem zákazníků a zaměstnanců komunikujeme, a snažme se na základě toho přizpůsobit svou komunikaci a nabídku.

Firemní vzdělávání vás jako partner akce zve na MotivP Business Brunch® věnovaný tématu Vedení generací Y a Z. Podrobnosti na www.motivp.com v sekci Business Brunch.

LIDÉ SE ZMĚN NEBOJÍ

Jak úspěšně řídit projekty s pomocí change managementu, radí konzultantka, která řídila změny v rámci mezinárodních programů v pojišťovně NN a radila též České spořitelně, Raiffeisen Bank Rumunsko, Fincentru nebo Home Credit Vietnam.

Autorka: Alexandra García Gjurić, lektorka Top Vision, info@topvision.cz

Co je podle vašeho názoru hlavním úkolem change managementu?
Minimalizovat rizika zpoždění projektu a maximálně zapojit celou organizaci tak, aby byla změna od prvního okamžiku co nejefektivnější. Zaměstnanci potřebují rozumět, co a proč se děje. Mytická obava ze změn totiž vychází z neznalosti a obav.

Jak se podle vás proměňuje zájem o toto téma?
Dříve firmy přistupovaly k velkým změnovým projektům technicistně. Zajímaly je především deadliny a rozpočet. Změn ovšem přibývá, a tak je i jejich absorbce zaměstnanci horší. Managementy společností si tak uvědomují potřebu zaměstnance zapojovat a dobře je informovat.

Dá se říct, pro jaké projekty firmy change management používají nejčastěji?
Jsou to implementace nových technologií a aplikací. Zvláštním případem je slučování firem a reorganizace. Jde o citlivou situaci, při níž část lidí přijde o práci, ale firma přesto potřebuje, aby do poslední chvíle podávali kvalitní pracovní výkon.

Na co nezapomenout před tím, než zahájíme proces změny?
Nejdříve si potřebujeme ujasnit, koho přesně se změna týká. Rozdělme si zaměstnance do specifických skupin, které mají něco společného, třeba způsob práce. A pochopme je. Zamysleme se nad tím, kdo jsou klíčoví stakeholdeři, a připravme si postup, jak je zapojit. Hledejme mezi lidmi ambasadory změny, kteří nám budou pomáhat projekt šířit a zároveň nám dají zpětnou vazbu. A připravme si plán komunikace i vzdělávání. Vlastně to není nijak komplikované. Je třeba si uvědomit, že zaměstnanci nejsou homogenní masa. A najít ty, kteří s vámi půjdou do změny jako první, není tak složité. Věřte mi, všude takoví jsou a budou nadšení, když je požádáte o pomoc.

APLIKACE PRO VÁS: SPACEFLOW

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

V tomto čísle Firemního vzdělávání jsme se zaměřili na dvě aplikace s podobným tématem - usnadněním komunikace.
Spaceflow je mobilní aplikace českého startupu a je určena pro komunikaci lidí v jedné budově, ale také pro organizování workshopů, čerpání benefitů a řadu dalších aktivit. Ve verzi pro pracoviště tak dostáváte nástroj, který řeší obvyklé úkoly a problémy spojené s organizací vzdělávání ve firmě. Pomocí této aplikace zvládnete vše od rezervace místnosti, pozvánky až po zpětnou vazbu. Pro vzdělávání je také zajímavá možnost sdílet vzdělávací obsah všem. Představte si týdenní připomenutí některého bezpečnostního nebo protipožárního opatření formou notifikace.
V současnosti se Spaceflow testuje, ale můžeme očekávat více podobně zaměřených aplikací.

http://spaceflow.io

Naše hodnocení: ★★★★☆

DOODLE

Doodle je jednoduchý nástroj sloužící k domlouvání termínů schůzek, vzdělávání nebo čehokoliv jiného. Účastníci dostanou e-mailem link web, kde označí vyhovující termíny a posléze vidí přehled, ze kterého je jednoduché stanovit termín vyhovující většině nebo dokonce všem.

Ačkoliv bezplatná verze nabízí vše potřebné, v placené verzi máte k dispozici ještě řadu dalších užitečných nástrojů. Pokud vás trápí komplikované dojednávání termínů meetingů nebo školení svých zaměstnanců nebo klientů, Doodle je nástroj jako stvořený přímo pro vás.

http://doodle.com

Naše hodnocení: ★★★★☆

E-ČASOPIS ZDARMA OBJEDNÁVEJTE ZDE

NEJSME STROJE, ANI LIDSKÉ ZDROJE

Víte, co bude dělat oddělení Robot Relations (RR) ve vaší firmě? Budeme díky technologiím vzdělávat zaměstnance jako svobodné a tvůrčí bytosti? A jsme na tuto změnu připraveni?

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

Brano Frk je learning designer ve firmě Õppus. Věnuje se vzdělávacím technologiím, znalostní práci a inovacím ve vzdělávání.

Titulek článku je vypůjčený z pražské demonstrace s názvem "Žít, ne dřít", která požadovala důstojné podmínky pro všechny pracující. Skandování hesla "Nejsme stroje, ani lidské zdroje" nemělo jen společensko-politický rozměr, ale také je ho možné chápat jako jasný vzkaz pro HR. Pokud demonstranti i v 21. století bojují za svobodnou a důstojnou práci a HR svět mezitím řeší další buzzwordy a trendy, IBM již nabízí produkt IBM Watson Recruitment, který díky umělé inteligenci zvládne celý proces recruitmentu samostatně a takřka autonomně. Zával podobných zpráv glosuje Martin Ford, autor zatím nejzdařilejší publikace o problémech 4.0 "Roboti nastupují", upozorněním, že digitalizace, robotizace a umělá inteligence nejen (z)mění svět práce, ale (z)mění se úplně všechno. Navíc také doporučuje uvažovat o zřízení oddělení Robot Relations (RR).
A pokud vaše nechuť k technologiím ještě narostla, mám i dobrou zprávu. Dochází totiž také k "nasycení technologiemi", nebo dokonce k "mizení technologií". Znamená to, že integrace technologií do našich soukromých i pracovních životů je již tak hluboká, že je nepovažujeme za nějaké inovace, ale prostě za samozřejmost. Technologie jsou dnes již tak běžné, až je přestáváme vnímat. A začíná to platit i ve vzdělávání - prostě už počítáme s tím, že se nějaká technologie využije. Pochybovat o možnostech technologií ve vzdělávání je passé,

mnohem produktivnější je přemýšlet, jak je využít k tomu, aby se lidé učili rádi. Jak tedy lidem dopřát skvělý zážitek nebo zkušenost s učením (*learning experience*)? Technologie totiž z lidí nedělají stroje, ale naopak díky technologiím mohou být více lidmi. Jak na to reagovat ve firemním vzdělávání?

EMPATIE

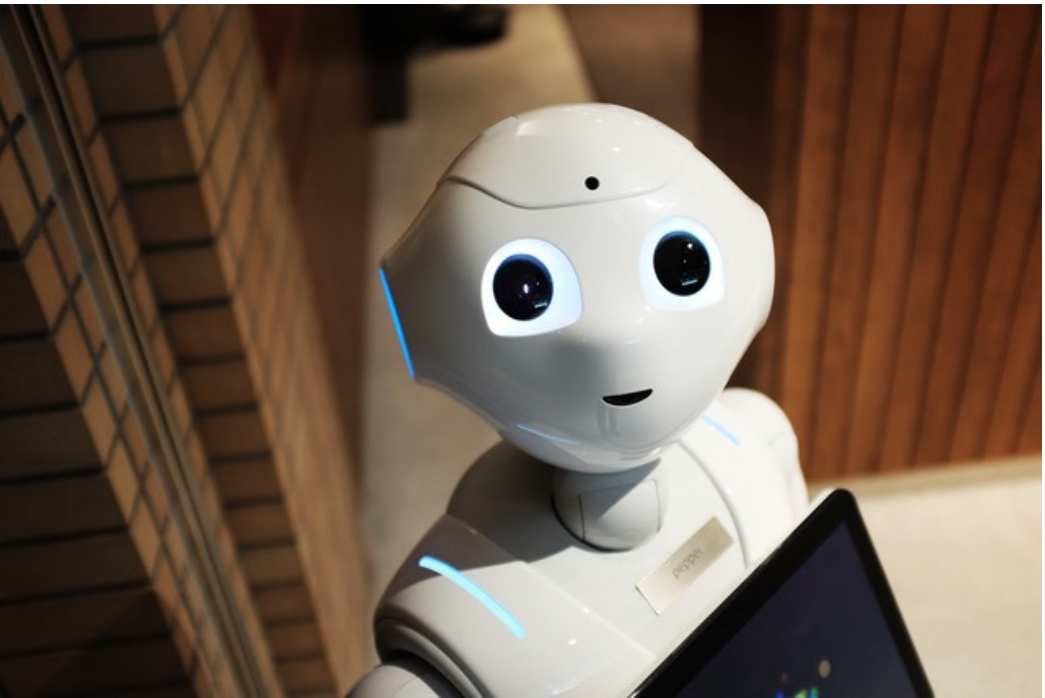
Pokud chceme reagovat na všudypřítomné změny, musíme ze všeho nejdříve akceptovat fakt, že žijeme v komplexním, otevřeném a propojeném světě. A takové musí být i naše vzdělávání. Mnohem více pozornosti dnes musíme věnovat potřebám lidí, kteří se vzdělávají. Sledování měřitelných ukazatelů, KPI a řady dalších často vede k nesmyslnému tlaku. Empatie je naopak přístup, na kterém jsou založena inovativní a kreativní řešení ve vzdělávání. Realizovat uživatelský výzkum, pracovat s daty, využívat poznatky věd - jednoduše řečeno snažit se o poznání a chápání lidí, pro které vzdělávání děláme.

HODNOTA

Dostupnost jakéhokoliv vzdělávacího obsahu online, který je navíc často k dispozici zdarma nebo relativně levně posouvá ocenění personalizovaných vzdělávacích aktivit. Osobní přístup či osobní interakce s lektorem se stává hodnotným rozšířením, často s další přidanou hodnotou. Podobný model služeb je viditelný v různých inkubátorech, hubech nebo coworkingových centrech. Kromě standardních vzdělávacích aktivit dostanete navíc mentora, kontakty, study visits, networking a spoustu dalších možností podpory, to všechno na základě vašich specifických potřeb.

DESIGN

Navrhovat vzdělávání v digitálně nasyceném prostředí znamená promyslet také interakci s celou řadou dalších pracovních informačních systémů, se znalostními databázemi, až po interakce s firemní kulturou. Trendem a požadavkem je také maximální integrace vzdělávání (učení) do pracovního procesu. Dokážete to zvládnout obvyklými postupy pro návrh vzdělávání? Používání designových metodik pro navrhování přináší nejen řešení, ale také nové možnosti, jak sladit potřeby cílových skupin se zájmy stakeholderů a nezapomenout přitom na další aspekty podstatné pro vzdělávání.



> “ Empatie je přístup, na kterém jsou založena inovativní a kreativní řešení ve vzdělávání.

Designový proces navíc přeje kreativitě a inovačním postupům, proto jsou výstupy neobyčejné, ale plně funkční. Možnosti jsou i díky technologiím takřka bez limitů.

SDÍLENÍ

Do naší pozornosti se dostává také téma znalostí ve firmách. Jak je uchováváme, jak pracujeme a rozvíjíme znalosti, které mají lidé pracující ve firmách. Sdílení znalostí je opět možné akcelerovat technologiemi, které nám navíc umožňují pracovat se znalostmi mnohem komplexněji než doposud. Dokážeme analyzovat data, vyhodnocovat je v reálném čase, a dokonce to vše plně automatizovat (např. technologie xAPI). Sdílení znalostí tak staví i samotné účastníky vzdělávání do rolí těch, kteří mají znalosti a zkušenosti, které jsou často vysoce unikátní.
Pokud bude blízká budoucnost práce patřit post-profesím, tedy profesím založeným na interakci se strojem či umělou inteligencí, může to také znamenat naději na tvořivější a kreativnější aktivity a více prostoru pro to být skutečně lidmi. Můžeme uvažovat o zřízení oddělení RR, důležité je ale naučit se s roboty "tančit" a ne bát se jich.

Pokud budeme zaměstnance vnímat a vzdělávat jako svobodné a tvůrčí bytosti a ne jako stroje nebo lidské zdroje, nebudeme muset na tuto budoucnost příliš reagovat, protože ji budeme přímo tvořit.

ZMĚNA JE ŽIVOT - I TEN FIREMNÍ

"Změny zažíváme neustále. Je to pro nás normální. Zvládáme je." První věta je pravdivá, druhé dvě už méně. Ke škodě firmám, lidem v nich, ale i změnám jako takovým, manažerům všech úrovní stále chybí potřebné dovednosti.

Autorka: Petra Zárubová, lektorka Top Vision, petra.zarubova@st.eduagroup.cz

Petra Zárubová je zkušená lektorka a facilitátorka s manažerskou praxí. Vede řešitelské worskhopy, koučuje, trénuje v oblasti manažerských dovedností a řízení změn.

Jednu situaci vnímám téměř jako symbol řízení změn ve firmách – a řízení souvisejících znalostí a dovedností: Firma se na nás obrátí, abychom pro jejich pracovníky připravili trénink či workshop. Zadání: Pozitivní vnímání změn. Cílová skupina: řadoví zaměstnanci, případně nižší a střední management. "Probíhá u nás změna a lidé se k ní nestaví moc pozitivně. Popravdě, staví se k ní spíš negativně."

Aha. Tak, přátelé, pojďme si o změnách něco říci. Pokud jste se přistihli při podobném nápadu, může se v zásadě jednat o jednu ze dvou situací. Ani s jednou vám „trénink pozitivního vnímání změn“ nepomůže. Ten nepomůže nikdy, nikomu a s ničím.

SITUACE 1

Přestože probíhající změnu řídíte spíše intuitivně, neděláte to úplně špatně. Jenomže nevíte, že jistá míra nenálady je pro každou změnu přirozená. Změny prostě bolí, a to dokonce i ty, které se nám zdají jako docela dobrý nápad. Rozhodli jste se přestěhovat z velkoměsta na venkov, protože už vás zmáhal ten ruch? A co vaše pocity při stěhování, byly jen pozitivní? A při sžívání s životem na malém městě nebo vsi – všechno skvělé? Tak vidíte.

SITUACE 2

Otevřeně řečeno – vaše změna není řízena úplně dobře. Sorry jako.
Tak to je. Je pravda, že každá změna bolí, ale vám se asi povedlo zařídit to tak, že vaše lidi bolí opravdu hodně. Nebojte, nejste v tom sami.
Velké množství změn, ke kterým se dostaneme až v průběhu, vykazuje větší či menší vady na kráse managementu, o leadershipu nemluvě. Ani jednu ze situací trénink pozitivního vnímání změn nevyřeší.

Řízení změny po stránce procesní, a zejména po stránce lidské, je výrazně jiné než běžné nezměnové řízení. Jiné zákonitosti, jiné postupy, jiná "hard" i "soft" rovina. Snaha využít k řízení změny stejné manažerské postupy jako v nezměnovém období nebo postupy od nich odvozené nefunguje.
Tedy: Nikoli trénink pozitivního vnímání změn, ale trénink řízení a komunikace změn. A ne pro řadové zaměstnance a nižší management, ale pro management všech úrovní.
Proč? Protože:
Porozumění zákonitostem změny a lidské reakci na změnu umožní manažerům kvalitněji a efektivněji změnu řídit.
To znamená:

- vyhnout se typickým chybám v řízení změn a v jejich komunikaci
- snížit rezistenci (odpor) vůči změně
- vybudovat u větší části zaměstnanců pozitivní vnímání změny, vůli a motivaci se ke změně přidat a podílet se na ní
- získat větší jistotu v průběhu změny (u špatně řízených změn jsou časté pocity selhání, byť často není vnitřně přiznané a ventiluje se v jiné podobě, například jako nespokojenost nebo hledání viníka v zaměstnancích nebo jinde)

U nevhodně řízených nebo neřízených změn se často dostavují specifické negativní důsledky.
Zde je přehled těch nejčastějších důsledků:

- změna není nikdy dokončena nebo její dokončení není úplné
- část zaměstnanců, často velmi výrazná, změnu nikdy nepřijme: sice zůstávají, ale nesžijí se s novými procesy a kulturou
- dochází k odchodu výrazného procenta zaměstnanců; jistá míra odchodů je přirozenou součástí každé větší změny, zde je ale výrazně vyšší
- změna je vleklá, dokončení trvá až násobně déle než u dobře řízené změny
- management bojuje s negativním vnímáním změny – často nejen u zaměstnanců, ale i u sebe
- odpor zaměstnanců vůči změně je výrazně vyšší a trvalejší než u dobře řízené změny, celý průběh je proto bolestnější.

Porozumění zákonitostem změny zahrnuje i porozumění tomu, proč se lidé změně brání – a tomu, jak je to s oním nedostatečně "pozitivním vnímání změn".
Ve skutečnosti se jedná o neuřízenou rezistenci, jejímž zdrojem jsou mimo jiné následující faktory:

- ztráta respektu a důvěry mezi managementem a zaměstnanci
- nejasnosti ohledně cíle změny nebo nedůvěra v něj
- pocit, že klíčoví lidé změnu nepodporují (role silných leaderů je ve změně klíčová, kompenzuje silný pocit nejistoty, který změnu provází)
- chybějící nebo malý soulad s hodnotami, potřebami a kulturou
- chybějící nebo malý soulad se stávajícími procesy
- podcenění nebo malé ošetření dopadu změny na zákazníka
- souběh s dalšími zátěžovými faktory (obchodně, personálně či hospodářsky náročné období apod.)
- nevhodné tempo změny – moc pomalu nebo moc rychle
- nevhodná komunikace změny – moc nebo málo, obsahové nedostatky, chyby ve formě
- obavy související s hlubokými motivačními faktory – strach z neznámého, obava ze ztráty práce, ztráta kontroly, otázka sebeúcty: Zvládnu to? Bude pro mě místo?
- neúcta (skutečná nebo pociťovaná) vůči některým stakeholderům změny, pocit neuctění, odejmutí hrdosti
- spokojenost se stávajícím stavem – účastníci změny nevidí ani problém, ani příležitost
- pocit, že se to nevyplatí, nestojí to za to
- nedostatečná podpora v průběhu změny nebo pocit nedostatečné podpory
- neempatický přístup, tlak ze strany managementu nebo kolegů
- ztráta identity.

Dobře řízená změna s těmito riziky aktivně pracuje, v maximální možné míře jim předchází, ty, jimž předejít nelze, usměrňuje a zmírňuje jejich dopady.

TŘIKRÁT NA TÉMA LEADERSHIP

Leadership nebo management? Nebo dokonce obojí? V tomto čísle jsme si vzali na paškál tři knihy věnované právě roli leadershipu a vedení lidí v organizacích.

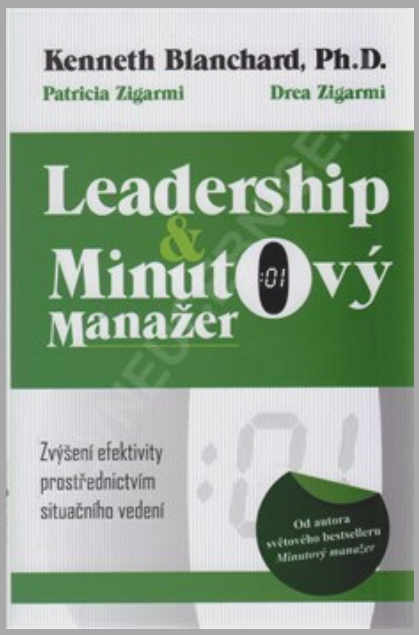
Autorka: Olga Běhounková, odborná asistentka FF UK, olga.behounkova@ff.cuni.cz

Aktualizované vydání světového bestselleru **Leadership a Minutový manažer. Zvýšení efektivity prostřednictvím situačního vedení** od guru managementu K. Blancharda (a jeho kolegů P. a D. Zigarmi) seznamuje lídry s celosvětově uznávanou metodou Situational Leadership II, a to se zárukou návratnosti takto vynaložených investic a zvýšením celkové efektivity. Tato jedinečná metoda rozvíjí soběstačnost a samostatnost u těch, které lídři vedou. Dočtete se, jak modifikovat styly vedení potřebám jednotlivých zaměstnanců, a dozvíte se, kdy delegovat, kdy poskytnout podporu, kdy být naopak kritický a kdy řídit. Přístup lídra by každopádně vždy měl být individuální, personalizovaný. Jedině tak lze rozvíjet a udržovat kompetentní, motivované a sebevědomé (spolu)pracovníky.

Publikace je cenným průvodcem každého lídra a může přispět k tomu, aby v jeho týmu bylo dosahováno co nejlepších výkonů.
Z knižních hlubin se nedávno vynořila inspirativní kniha o zmocňujícím vedení lidí pod názvem **Turn the Ship Around** (česky **Otočte loď**). Bývalý kapitán amerického námořnictva D. Marquet přináší návod, jak vést lidi a vytvářet nové lídry: ne však na principu lídr-následovník, ale lídr-lídr. Vychází z vlastní zkušenosti s nápravou problémové ponorky USS Santa Fe. Ve čtyřech kapitolách (Nový začátek, Řízení, Kompetentnost a Transparentnost) naleznete příběhy a hluboké porozumění tomu, co je motivace, týmová práce a inspirace. Marquet dává lídrům v armádě, byznysu i ve vzdělávání účinný nástroj, jak cíleně vést tým, školit, dosahovat výkonů i změny.

Rady a nástroje inspirované knihou Otočte loď! jsou v pracovním sešitu s názvem **Otočte svou loď! Příručka k implementaci cíleného vedení do vaší organizace** praktickým návodem k implementaci metod vedení založených na delegování pravomocí do všech typů organizací. Obsahem jsou mechanismy a náměty k zamyšlení ve formě otázek i cvičení zaměřených na delegování pravomocí s cílem vytvořit pracovní tým založený na osobní odpovědnosti a vzájemné důvěře. Za přiblížení stojí mechanismus "Nezmocňujte, emancipujte". U emancipace jde o vnitřní důvtip, energii a kreativitu všech lidí a vytvoření takových podmínek, aby se zmíněné vlastnosti mohly projevit.

Publikaci Leadership a Minutový manažer vydalo nakl. Dobrovský v roce 2017, další dvě knihy vydal MotivPress v roce 2016.



CO JE TO HANDOUT

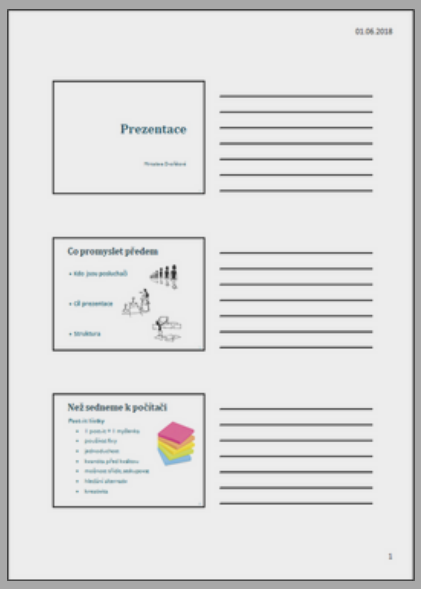
Většina lektorů v rámci výuky stále používá řadu tištěných materiálů - prezentaci, nakopírované listy, pracovní sešity a další. Často se pro ně používá souhrnné označení handouty.

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

V oblasti firemního vzdělávání se často využívají pojmy přejaté z angličtiny. Jedním z nich je i termín handout. V překladu do češtiny leták, často se ale používá (synonymně) i pojem sylabus. Handout je písemný materiál, který obsahuje základní teze, myšlenky, osnovu tématu vzdělávací aktivity. Může mít formu speciálně připraveného textu, v němž jsou shrnuty základní myšlenky, které lektor při přednášce rozvíjí, popř. (což je v současné době velmi časté) může být k tomuto účelu využita vytištěná powerpointová prezentace, se kterou lektor při přednášce pracuje. Tato varianta má jistě své výhody, obecně by se ale dalo říct, že převažují spíše nevýhody a tento formát handoutů se příliš používat nedoporučuje. V obou případech je potřeba, aby handout byl připraven (resp. upraven) vždy pro konkrétní skupinu účastníků, konkrétní vzdělávací akci.

PROČ HANDOUT?

Handouty zpravidla slouží k několika účelům. Jednak se jejich využitím zvyšuje motivace účastníků k učení, ale hlavně se zvyšuje efektivita a rychlost osvojení si učiva účastníky. Je to především proto, že umožňují zapojit více smyslů účastníků (především zrak, který je pro příjem informací z okolního světa pro člověka primární) a také proto, že si účastníci mohou klíčové informace odnést takto fixované z kurzu do praxe. Pro lektora je navíc jejich využití výhodné v tom, že tak může ušetřit čas, který by účastníci strávili psaním si poznámek, a má jistotu, že pokud by něco nevysvětlil zcela jasně, něco opomněl, zkrátil apod., mají účastníci základ obsahu k dispozici. Handouty by měly být především přehledné (logické členění textu, jasné návaznosti), srozumitelné (jednoznačná slova, neužívají se fráze, při použití přejatých slov nebo zkratek, jsou tyto okamžitě v textu



definovány, vysvětleny) a názorné (schémata, obrázky, grafy, diagramy, tabulky, kombinace lineárního a nelineárního textu, tedy odrážek, příklady, praktické aplikace teorie).

Nezapomeňte - kvalitně připravený handout může pomoct zefektivnit výuku i ušetřit váš čas!

FIREMNÍ KULTURA - JAK NA NI?

Firemní kultura je, selsky řečeno, šifra, tmel či klima každé organizace. Je to to "něco" specifické, subjektivní, často nehmatatelné a neviditelné, ale zásadní pro motivaci, spokojenost a výkonnost lidi v organizaci.

Autorky: Jiřina Sněhotová, psycholožka, konzultantka a koučka, jsnehotova@gmail.com,
Alena Příhodová, konzultantka a koučka, alena.prihodova@gmail.com

Jiřina Sněhotová je psycholožka věnující se psychodiagnostice, psychologii práce a organizace, psychologii osobnosti a také tématu poradenství.

Alena Příhodová vystudovala andragogiku, v současnosti působí jako personální konzultantka a koučka zabývající se kariérním poradenstvím a koučováním.

Firemní kultura je klíčovým tématem nejen v obdobích růstu, akvizic a slučování společností, ale je také jejím každodenním fenoménem. V době nedostatku kvalitních lidí na trhu práce je firemní kultura tím, co rozhoduje o tom, proč ti správní lidé chtějí pracovat právě pro vás a s vámi. Neustále se přesvědčujeme o tom, jak firemní kultura ovlivňuje prakticky veškeré dění v organizaci. Její vliv je patrný již ve fázi náboru a výběru zaměstnanců: vybíráme si takové uchazeče, u kterých předvídáme, že se s naší firemní kulturou snadno sžijí. Firemní kultura úzce souvisí s leadershipem, zvládáním stresu či rovnováhou mezi osobním a pracovním životem. A to jsou jen některé z příkladů. Pro někoho může být tím nejpádnějším důvodem její prokázaný vliv na zisk společnosti. Proto je důležité firemní kulturu zkoumat a kultivovat ji.
V současnosti užívané metody odhalují firemní kulturu spíše z jejích vrchních vrstev, převážně na úrovni artefaktů, tedy zřetelně uvědomovaných projevů materiální (architektura budov, logo, prospekty, služební oděvy) a nemateriální (jazyk, oslovení, historky a mýty, hrdinové, zvyky, rituály, ceremoniály) povahy. Zastávané hodnoty, které jsou pro danou společnost důležité (např. nepsaná pravidla a zásady chování), tedy částečně uvědomovaná rovina kultury, jsou odhalovány spíše okrajově. Nejhůře postižitelné jsou sdílené základní předpoklady, tedy samozřejmé názory a myšlenky sdílené danou skupinou, jinými slovy nejhlubší a často neuvědomovaná rovina firemní kultury.

JAK POZNAT FIREMNÍ KULTURU?

Validní diagnostika firemní kultury je poměrně komplikovaná, protože její prvky, jakými jsou povaha interní komunikace, interpersonální vztahy či představy zaměstnanců, jsou těžko uchopitelné a definovatelné.

Na Katedře psychologie FF UK proto v současnosti vyvíjíme novou metodologii pomocí projektivní techniky Testu apercepce ruky, která umožňuje nejen rozpoznat danou firemní kulturu, ale také postihnout rozdíl v jejím současném a optimálním stylu, na jehož základě lze vytvořit a rozvinout souvislý akční plán její změny, pokud je pro její nositele žádoucí. Firemní kultura je hluboce zakořeněná v hodnotách, přesvědčeních a domněnkách vyznávaných jejími členy a vyznačuje se zpravidla dlouhodobou rezistencí vůči vnějším vlivům. Proto také mnohé zahraniční managementy neuspěly při pokusech o mechanické přenesení jinde fungujících metod a postupů. Firemní kultura není často bezprostředně pozorovatelná a také ovlivnitelná. A právě to je cílem výzkumu – umožnit firemní kulturu prozkoumat do její hloubky a následně ji rozvíjet.

DIAGNOSTIKA
Objektivní měření slabých a silných stránek současného stavu. Co nám jde? Jaké jsou oblasti, ve kterých se můžeme zlepšit? Jak je to spojeno se strategickými a byznys cíli?

REFLEXE
Reflexe potřeby ke změně: Sdílená víra lidí a vedení, že vytváření kultury je důležité. Odpovědi na otázky: PROČ se musíme změnit? CO se stane, když se nezměníme? KAM se chceme dostat?

ZÁVAZEK
Stanovení si závazku a ujištění se, že všichni postupují stejným směrem. Sdílené chápání toho, jak chceme optimálního stavu dosáhnout. Každý člověk zná svou roli a je ochoten to udělat. Je nutné, aby byl závazek uskutečněn ze strany vedení i ostatních zaměstnanců.

ADAPTACE
Rozvoj schopnosti reagovat na změny v oboru, na trhu. Změna je definována mnoha malými změnami a zvyky, které dávají lidem smysl. Lidé hledají a iniciují změnu.

HODNOCENÍ
Zhodnocení procesu změny a vyhodnocení efektivity dosažení závazku. Závazek a jeho plnění je vhodné (pravidelně) v předem stanovených intervalech kontrolovat. V případě potřeby je možné závazek přizpůsobit a upravit.

Nejprve je tedy nutné její objektivní změření, definování současného stavu a žádoucích změn, kterých má být dosaženo. Rozvoj firemní kultury pak může mít podobu vzdělávacího programu napříč celou společností, který umožní nejen managementu, ale všem zaměstnancům o firemní kultuře diskutovat, důkladně ji poznat, "zažít ji", přijmout ji za svou a v neposlední řadě také implementovat žádoucí změny.

Profitabilní firemní kultura podporuje úspěšnou realizaci vítězné strategie, která je sdílená jejími členy. Velmi důležitá je identifikace chování, které se očekává a je běžné v podnikání nebo konkrétní skupině (např. vedoucí pracovníci, projektoví manažeři, poskytovatelé frontálních služeb).

Do výzkumu se může přihlásit de facto jakákoliv organizace. Přínos pro zúčastněné společnosti spočívá ve zmapování a získání hlubších znalostí o vlastní firemní kultuře, případně o dílčích subkulturách uvnitř. Jedním z nejklíčovějších obohacení pro organizaci je rozpoznání a charakteristika rozdílu mezi aktuální a očekávanou firemní kulturou – jen tak můžeme odhalit, zda je firemní kultura pro její zaměstnance vyhovující.

Cílem tedy není popsat, zda je kultura pozitivní nebo negativní, ale zda jsou prožívaná a žádoucí kultura v souladu. V neposlední řadě je samotný diagnostický proces formou rozvoje firemní kultury, protože individuální verbalizací sdílených představ dochází k jejímu reflektování a konfirmování.

V případě zájmu o účast ve výzkumu prosím kontaktujte autorky na výše uvedených e-mailech. Budete tak moci být u toho a zjistit, jaká je firemní kultura právě vaší firmy.

NOVINKY Z HRNEWS.CZ

Koho nemá smysl koučovat?

Ani nejlepší kouč na světě nedokáže koučovat člověka, který se koučovat nedá. Byla by to zbytečná ztráta času na obou stranách. Jak ale poznat, že se někdo skutečně nedá koučovat?

LinkedIn: Trendy ve firemním vzdělávání pro rok 2018

Řada dovedností zastarává rychle a díky technologiím již mnohé ani nejsou potřeba. Vedle toho však vznikají mezery v dovednostech, které lidem chybí. Ekonomice se daří, ubývá nezaměstnaných, a tak firmy hledají cesty, jak získat nové talenty, ale také se snaží udržet ty stávající. K tomu jim pomáhají specialisté vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, kteří hrají stále zásadnější roli. Jaké trendy mohou letos očekávat?

Studie: Globální trendy v řízení HR 2018

Finanční výsledky či kvalita poskytovaného zboží a služeb již nehrají při hodnocení firem takovou roli jako dříve. Naopak roste význam vztahů se zaměstnanci, zákazníky, lokálními komunitami i dopad na společnost jako takovou. Do popředí se dostávají společensky odpovědné firmy.

Tyto a další články najdete na www.hrnews.cz

KONFERENCE FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ 2018 V ČÍSLECH