ÚNOR 2019

Firemní VZDĚLÁVÁNÍ

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

EDUCITY
www.educity.cz
PARTNER ČÍSLA

VYCHÁZÍ ZDARMA

CO JE AGE MANAGEMENT

ZA KVALITNÍ FIRMOU STOJÍ KVALITNÍ LÍDŘI

ROZHOVOR SE ZDEŇKEM PALÁNEM

NOVINKY: 20 STRAN ČASOPISU A ONLINE PŘEHLED ČLÁNKŮ

Od letošního prvního čísla Firemního vzdělávání přinášíme nově již 20 stran obsahu.
Z původních 8 stran v prosinci 2016 jsme se tedy rozrostli postupně na 2,5násobek! Těší nás vaše reakce na články, rozhovory, tipy, recenze i samostatné přílohy, proto jsme spolu s týmem přidali několik stran čtení, které vás, jak doufáme, potěší, poučí a třeba i inspiruje.

Další novinkou je přehled všech dosud publikovaných článků, který najdete nově na webu www.firemnivzdelavani.eu/clanky. Články můžete libovolně řadit podle autora, ročníku nebo třeba rubriky. Bohužel zatím není technicky možné propojit tabulku přímo s konkrétním číslem, všechna čísla ale najdete přehledně v online archivu.

SPUŠTĚN BEZPLATNÝ E-KURZ PRO ZAČÍNAJÍCÍ LEKTORY

V lednu 2019 spustil český tým Evropské platformy pro vzdělávání dospělých EPALE bezplatný online kurz pro vzdělavatele dospělých s názvem "Lektorské minimum". Máme radost, že jeho tvůrcem je Brano Frk z naší redakce!
E-kurz je určen všem, kteří si chtějí vylepšit své lektorské a prezentační dovednosti. Vhodný je především pro začínající a méně zkušené lektory, ale inspiraci v něm jistě najdou i ti zkušenější. Účastníci se díky e-kurzu naučí připravit, realizovat a vyhodnotit své vzdělávací aktivity pro dospělé. Ke každému tématu získají praktický návod. Součástí budou i webináře a možnost obracet se s konkrétními dotazy na online instruktory. Kurz obsahuje celkem 25 edukačních videí a jeho absolvování trvá zhruba 8 hodin. Je ale na každém, jestli si ho projde celý, nebo se bude věnovat pouze tématům, která ho zajímají. Po zvládnutí závěrečného testu získají absolventi certifikát.

Kurz je možné studovat hned třemi způsoby: jako běžný online kurz, sledováním playlistu na YouTube nebo pomocí komunikace s chatbotem na Facebooku. Jednotlivé lekce tedy je možné sledovat nejen na počítači, ale i na mobilních zařízeních.
E-kurz je dostupný na adrese https://kurzy.epale.cz.

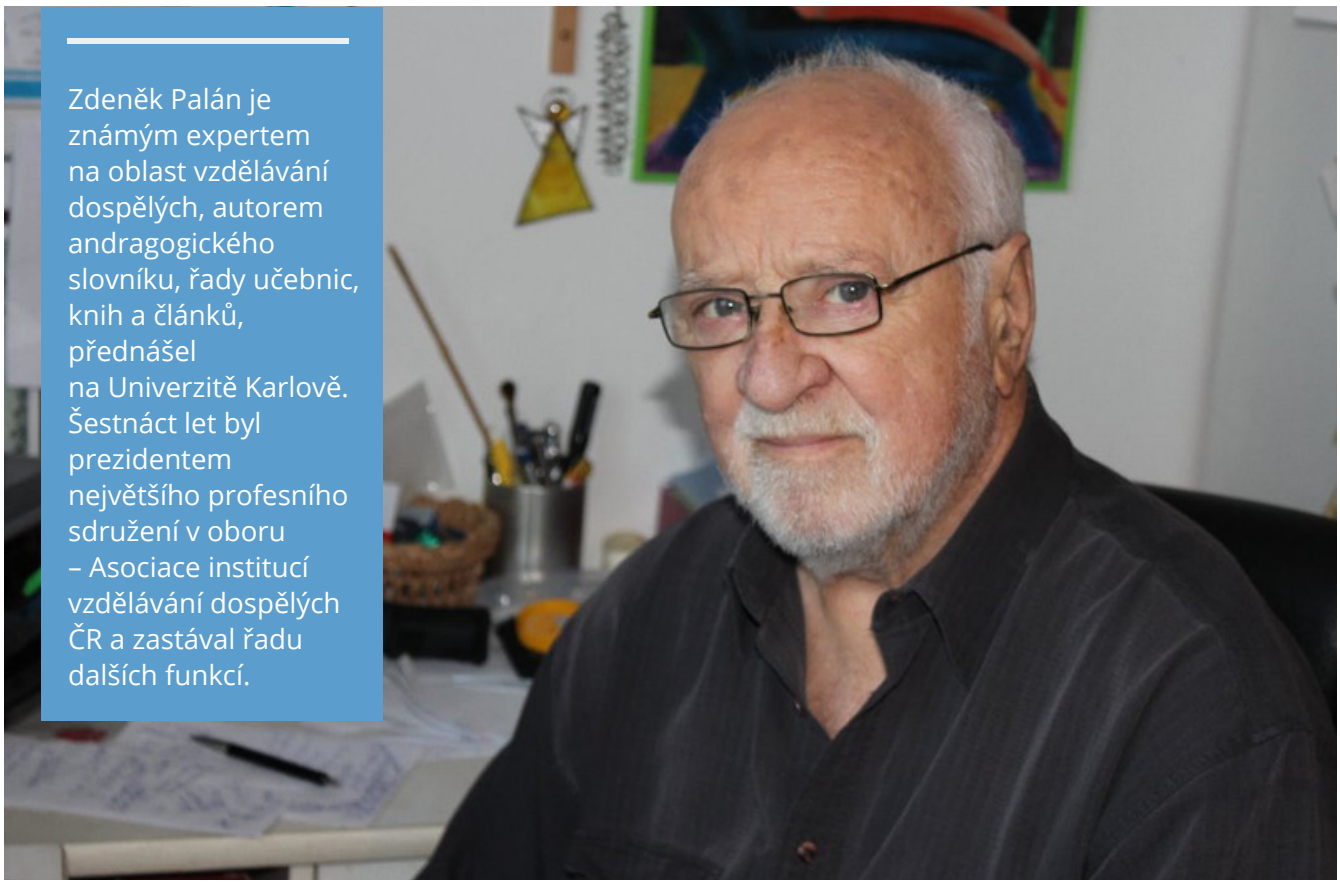
https://kurzy.epale.cz

Elektronický dvouměsíčník **Firemní vzdělávání**
ISSN 2533-6479
Ročník 3., **číslo** 1, **datum vydání** únor 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

NOVODOBOU HISTORII PROVÁZÍ BLBÁ ROZHODNUTÍ

Zdeněk Palán je jednou z nejznámějších a také nejvýznamnějších osobností vzdělávání dospělých. Jak se vůbec k oboru dostal, kdo jej inspiruje a jaký má názor na aktuální stav?

Autor: Tomáš Langer



Zdeněk Palán je známým expertem na oblast vzdělávání dospělých, autorem andragogického slovníku, řady učebnic, knih a článků, přednášel na Univerzitě Karlově. Šestnáct let byl prezidentem největšího profesního sdružení v oboru – Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR a zastával řadu dalších funkcí.

Jak jste se vůbec k rozvoji a vzdělávání dospělých dostal?
Spíše než "dostal", tak "dostával". Byla to taková souhra objektivních skutečností, souvislostí a náhod. Když mě komunisti coby syna živnostníka nepustili na střední školu, šel jsem dělat na pilu. Poslali mě na Ostravici do učňáku a tam přišli verbíři s nabídkou maturity a různých armádních vysokých škol, tak jsem toho využil. Celkem brzy jsem pochopil, že jsem sedl na vějičku, a trvalo 13 let, než se mi podařilo se z toho dostat. Byl jsem v kýženém "civilu", ale dosti civilně negramotný, tak jsem šel na pracovní úřad a odtud mě poslali na Okresní osvětový dům, že tam potřebují metodika vzdělávání dospělých. Nevěděl jsem, co je to metodik ani vzdělávání dospělých, tak jsem se přihlásil k dálkovému studiu na katedru vzdělávání dospělých. Mezitím jsem se stal v tom podniku ředitelem. Při okupaci sovětských vojsk jsem byl dost výrazným odpůrcem, takže jsem následně přišel o zaměstnání a v Benešově mě nikdo do práce nevzal. Staronoví mocipáni poslali přípis na univerzitu, aby mě vyhodili. Naštěstí byli na katedře lidé, kteří se mnou soucítili a nechali mě dostudovat "načerno" – externě. Byl jsem asi půl roku nezaměstnaný. Měl jsem 2 děti, tak to bylo kruté období. Nakonec jsem skončil v pražské Kovoslužbě, kde jsem naléval minimaxy, později mi známý dohodil místo skladníka ve vznikajících Sportovních stavbách, kde jsem časem dělal organizaci a řízení. Po sametové revoluci jsem se přihlásil na konkurz vypsaný ministerstvem školství na místo ředitele odboru celoživotního vzdělávání a nějakým zázrakem jsem to vyhrál.

Byl jste prvním ředitelem odboru celoživotního vzdělávání MŠMT v době, kdy o tomto pojmu zatím mnoho lidí nevědělo...
Já jsem toho také o tom pojmu moc nevěděl. Jak říkal, myslím, G. B. Shaw "kdo umí, umí, kdo neumí, učí".
Já neuměl, tak jsem šel na domovskou katedru, kam se vraceli bolševikem diskriminovaní kantoři, a začal spolupracovat a externě učit.
Literatury bylo poskrovnu, hodně se experimentovalo.
Vzpomínám, jak se z emigrace vrátil šéf katedry doc. Beneš a hrozně se divil: "My v Německu ani nevíme, co je to celoživotní vzdělávání, a vy už na to máte ouřad." Já jsem ten "ouřad" vedl trochu scestně. Myslel jsem, že jsme odpovědní za úroveň, fungování a rozvoj dalšího vzdělávání v ČR.
Tak jsem založil Asociaci institucí vzdělávání dospělých ČR, později Asociaci univerzit třetího věku a Českou asociaci distančního univerzitního vzdělávání, abych měl partnery při prosazování politiky dalšího vzdělávání.
Díky bohu ty asociace dodnes fungují, ale brzy mne na úřadě vyvedli z omylu, abych se nestaral o věci, které mi nepřísluší.

Jak se proměnil trh vzdělávání dospělých za celou tu dobu?
Věci probíhaly od porevoluční euforie přes období hledání, snažení až po letargii a spokojenost se stavem.
Rád vzpomínám na devadesátá léta, na to období hledání, snahu o zakotvení dalšího vzdělávání ve vzdělávacím systému, hledání předmětu andragogiky jako vědy, její odčlenění od pedagogiky, na snahu o systemizaci pojmů, o oživení podnikového vzdělávání a hlavně přesvědčení o zdaru našeho konání.
Pokud jde o ty pojmy, vzpomínám, jak volali z "Evropy", zda jsme schopni uspořádat evropskou konferenci k distančnímu vzdělávání. Přece nebudeme proti! Jenže nikdo nevěděl, co to je distanční vzdělávání...
Marně jsme sháněli informace na pedagogické fakultě, na ústavech, až někdo zjistil, že se tak studuje na British Open University. Založili jsme Národní radu pro distanční vzdělávání, kde byly zastoupeny všechny sdělovací prostředky, uspořádali televizní kurz účetnictví, v trafikách k němu byly texty. Stal se nejsledovanějším pořadem a my jsme nabyli přesvědčení, jak budeme masově vzdělávat celý národ, dokud se nás z televize nezeptali, kdo to zaplatí. A bylo po euforii i Národní radě. Ale konference v pražském Paláci kultury byla úspěšná.
Začátek nového století by/ poznamenán především inflací mnohoslibných strategií, které končily na papíře. Počínaje Memorandem o celoživotním učení, přes Bílou knihu, Strategii rozvoje lidských zdrojů až po Dlouhodobý záměr rozvoje vzdělávací soustavy ČR. Mnoho řečí pro nic. Ale to už jsme téměř v současnosti.

Proč strategie nefungují?
Jedna věc je strategie a něco jiného pak její realizace. Myslím, že všechno se odvíjí od absence politiky v dalším vzdělávání a z toho vyplývající nesystémovosti všech řešení. Další vzdělávání navíc stát nepociťuje jako problém, protože v podstatě funguje, a zjevně společenské problémy nevytváří. Navíc systémová řešení přinášejí náklady.

> “ Učení bolí, proto si raději 65 % našich spoluobčanů myslí, že jejich vzdělání je pro ně dostačující...

Jste zastáncem volného trhu nebo regulací ze strany státu?
Tuhle otázku jsme si vyříkali již v devadesátých letech při tvorbě zákona o dalším vzdělávání, který nakonec neprošel. Je to vlastně vztah svobody a jistoty. Zákon mi dá jisté jistoty za cenu určitých omezení.
Co volit? Tenkrát jsme mysleli, že prostřednictvím státu je možno zajistit obě strany mince, ale dnes vím, že to nejde, protože záruky státu budou za cenu omezení působení trhu.
Vytvářet státní instituce pro další vzdělávání by asi v současnosti byl anachronismus, protože společnost je systém a jako takový se chová. Jeho prvky a procesy jsou v určité rovnováze dané vývojem, a ten je tržní.

Proč nás dospělé tak nebaví se učit?
Odpověď by mohla být i jednoduchá - učení bolí, proto si raději 65 % našich spoluobčanů myslí, že jejich vzdělání je pro postup a práci dostačující. V tom jsme v Evropě nejsebevědomější.
Myslím ale, že nehraje roli jenom systém vzdělávání, jeho otevřenost,

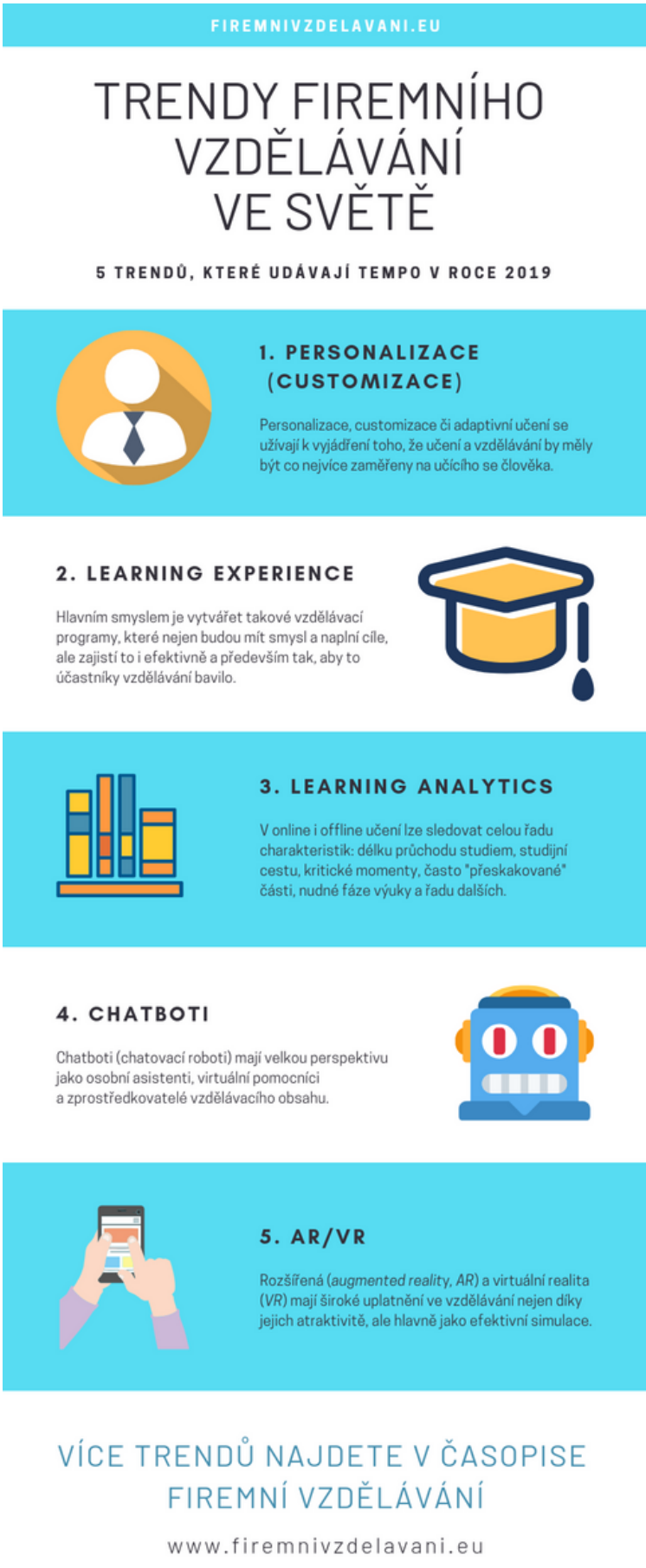
dostupnost, uznávání, jeho kvalita, ani kvalita vzdělávacího procesu. Vztah ke vzdělávání je výslednicí synergie politického, ekonomického, sociálního systému, stavu trhu práce i způsobu organizace práce. Bližší rozbor však přesahuje možnosti našeho rozhovoru.

Co by mohlo pomoci k tomu, aby se lidé učili rádi?
Vytvořit motivační podmínky, které by inspirovaly ke vztahu ke vzdělání a vzdělávání. To je ovšem složité. Nebo to udělat jako v Plzni nebo třeba v Rusku, kde ze 450 členů ruské dumy 218 poslanců dostalo doktorský titul, včetně Vladimíra Putina.

Pokud byste měl neomezenou moc i prostředky, jak by šlo zlepšit stav vzdělávání dospělých v ČR?
Celou novodobou historii provází blbá rozhodnutí, počínaje kupónovou privatizací, Harvardskými fondy, přes fotovoltaiku, Pandury, Mosteckou uhelnou, Opencard, pilíře důchodové reformy, církevní restituce, klausovskou amnestii a řadu dalších. Udělat další blbé rozhodnutí, a to v oblasti, kterou mám rád, bych si netroufal. Možná je štěstí, že další vzdělávání nikoho až tak nezajímá, tudíž blbá rozhodnutí, která by likvidovala už dosažené, nás míjejí. Ale k věci. Pokračoval bych především v tom, že se nám přes stálá jednání, urgence a snahy nedaří prosadit jednotnou národní strategii pro rozvoj lidských zdrojů, a tím i systémovost v podporování vzdělávání. Akcentoval bych i snahu o řešení jednotlivých systémových prvků, jako je způsob financování, daňové zvýhodnění zaměstnavatelů i jednotlivců při zapojení se a úspěšném absolvování dalšího vzdělávání, event. osvobození od daně, snížení DPH u všech vzdělávacích akcí, vyjmutí vzdělávání ze zákona o veřejných zakázkách, spravedlivější výběrová řízení... Tedy v podstatě nic nového.

Pokud by se dnes Zdeněk Palán vzdělával, jak by mělo vzdělávání vypadat, aby byl spokojen?
Jaképak "pokud"? Vzdělávám se pořád. A jsem se sebou téměř spokojen.

Která osobnost je pro Vás inspirací?
Spíš byla... Rád bych vzpomněl na ty, kteří byli inspirátory v mém profesním životě. Profesora Pátého, moudrého člověka a náměstka ministra, což se v tomto případě nevylučuje. Ochotného přítele doc. Jochmana, předčasně zesnulého, koncepčně myslícího spolupracovníka dr. Charouzka z AJAKU. Dr. Pánka, prvního prezidenta AIVD ČR, profesora Kulicha z Vancouveru, moudrého člověka a výborného parťáka. Mohl bych jistě jmenovat i některé žijící, ale dotkl bych se těch, které bych nechtíc opomněl.



BLENDED LEARNING: DOKONALÁ KOMBINACE OFFLINU A ONLINU

V digitální době se vše postupně přesouvá do online světa. Dokonce i oblast vzdělávání.

Autorka: Svatava Dohnalová, Head of Content, Top Vision, svatava.dohnalova@topvision.cz

Videa a webináře jsou dostupné online, a tak se prostřednictvím notebooku nebo mobilního telefonu můžeme učit kdykoliv a kdekoliv. Online učení je stále populárnější, avšak to neznamená, že učebny zůstanou prázdné a že tradiční model výuky zanikne.

TO NEJLEPŠÍ Z OFFLINU I ONLINU

Blended learning je novou formou vzdělávání, která spojuje to nejlepší z offlinu a z onlinu, tyto světy se tak vzájemně doplňují. Online učení odstraňuje veškeré nevýhody klasické výuky. S online učebními materiály firmám především odpadají výdaje za lektora, za pronájem prostor nebo za dopravu zaměstnance na kurz. Online učení dává zaměstnancům svobodu rozhodnout se, co a kdy se budou učit a jak rychle budou postupovat. Díky microlearningu si mohou učivo dávkovat na každý den.

Z KLASICKÉ DO VIRTUÁLNÍ UČEBNY?

V čem je tedy tradiční výuka nenahraditelná? Jejím přínosem je především interakce mezi lidmi. Účastníci kurzu jsou lidé z praxe, kteří mohou sdílet své znalosti a zkušenosti a učit se od sebe navzájem v rámci brainstormingů nebo skupinových diskusí.

Denisa Voleková, ředitelka vzdělávací společnosti Top Vision, vidí v blended learningu budoucnost manažerského vzdělávání: "Manažeři jsou časově velmi vytížení lidé a je pro ně jednodušší najít si v diáři čas na microlearning nebo online learning než věnovat čas celodennímu tréninku. V Top Vision jsme proto zařadili blended learning do portfolia našich produktů."

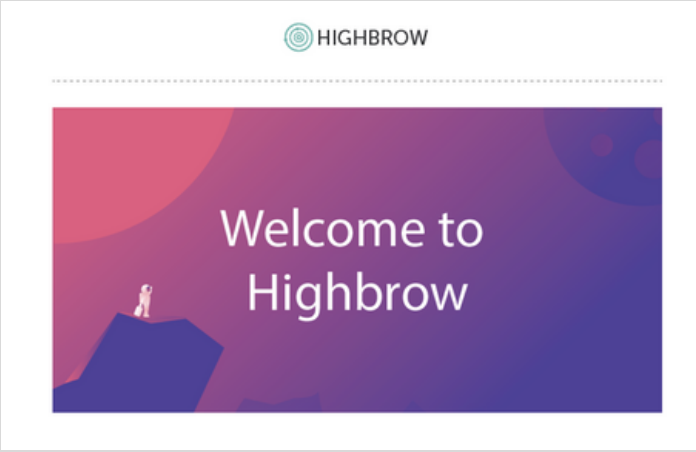
Celý článek si můžete přečíst na blogu: www.topvision.cz/blog.

APLIKACE PRO VÁS: HIGHBROW

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

V dnešním čísle rubriky představující zajímavé aplikace k vašemu využití se zaměříme na mix aplikací umožňujících efektivnější firemní vzdělávání.

Portálů, které nabízejí online kurzy, je poměrně hodně, liší se však víceméně jen nabízeným obsahem nebo zaměřením na konkrétní cílovou skupinu. Highbrow je portál zaměřený obecně na dospělé publikum (*lifelong learners*) a nabízí množství kurzů. Podstatný rozdíl je však ve způsobu studia. Za předplatné 5$ měsíčně totiž získáte přístup ke všem kurzům. Zajímavý je ale způsob distribuce: každé ráno dostanete e-mail s jednou lekcí z vámi vybraného kurzu/kurzů, kterou prostudujete za cca 5 minut. Inspirativní, nemyslíte? Představte si systém firemního vzdělávání, který každé ráno pošle zaměstnancům e-mailem 5minutovou lekci nebo kvíz. Vzdělávání se tak může stát součástí ranního rituálu a příjemným startem do pracovního dne.



https://gohighbrow.com

Naše hodnocení: ★★★★★

ACTIONBOUND

Actionbound je unikátní aplikace, která vytváří digitální dobrodružství a interaktivní průvodce, které lze využít pro edukační hry, virtuální soutěže, vědomostní kvízy spojené s úkoly, pohybovými aktivitami a mnoho dalšího. Princip je velice jednoduchý: účastník si stáhne aplikaci a začne plnit jednotlivé úkoly individuálně či ve skupině. Actionbound nabízí velmi atraktivní zpestření vzdělávání, dokonce je v této aplikaci možné postavit i teambuilding nebo podobné aktivity. ActionBound je pro firemní zážitkové tréninky velmi zajímavým zpestřením.

https://en.actionbound.com

Naše hodnocení: ★★★★★

MOOVEEZ

Mooveez je česká aplikace pro výuku jazyků, která využívá sledování filmů a dokumentů. Pokud potřebujete své zaměstnance jazykově vzdělávat, máte k dispozici celou škálu produktů a služeb. Moveeez ale budou zaměstnanci milovat. Princip je jednoduchý: sledujete film v originálním znění a k tomu máte titulky a interaktivní scénář, díky kterému porozumíte neznámým slovíčkům a slovním spojením. Máte také možnost vytvářet si ozvučené kartičky k procvičování. Je to inovativní, příjemný a velmi atraktivní způsob výuky cizích jazyků. Rozhodně stojí za vyzkoušení!

https://www.mooveez.com/cs

Naše hodnocení: ★★★★★

E-ČASOPIS ZDARMA OBJEDNÁVEJTE ZDE

TRENDY FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ VE SVĚTĚ

V minulém čísle našeho časopisu jsme představili trendy, které vzešly z ankety na konci loňského roku. Nyní se zaměříme na trendy, které udávají tempo firemnímu vzdělávání ve světě.

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

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

Trendy, s nimiž vás seznámí tento článek, jsou výstupem analýzy blogů, článků a zpráv v především internetových, okrajově i tištěných médiích. Nejde o regulérní výzkum, ale o posouzení nejčastěji se opakujících trendů v médiích. Uvedený přístup je dále doplněn o autorovu vlastní zkušenost z konzultantské spolupráce s různými firmami.

PERSONALIZACE

Personalizace, customizace či adaptivní učení nejsou synonymy, ale užívají se k vyjádření toho, že učení a vzdělávání by měly být co nejvíce zaměřeny na učícího se člověka. Kupříkladu aplikace zaměřená na výuku jazyků Duolingo umožňuje průběžně měnit vzdělávací cestu podle dosahovaných výsledků studujícího. Podobný přístup lze však uplatnit i u prezenčních kurzů.

NONSTOP UČENÍ

Tento neobvykle znějící výraz vyjadřuje prolínání učení, pracovního a soukromého života. Nejen díky vzdělávacím aplikacím se lze učit **kdekoliv a kdykoliv na kterémkoliv zařízení** (tomuto trendu se říká **ATAWAD** – *Anytime, Anywhere, Any Device*), a to třeba cestou do práce, večer před spaním nebo v práci. Možná nás po éře work-life balance čeká téma learning-life balance…

HYBRIDNÍ UČENÍ

Že se vám zdá podobné s *blended learningem*? Máte pravdu, jde jen o pokračování smíšeného učení kombinujícího online a offline výuku. Ale ne tak docela, zatímco dříve

kombinovali nástroje učení jejich tvůrci, nyní by to měli činit samotní účastníci vzdělávání. Klíčem je tedy poskytnout ke vzdělávání a učení dostatečný počet různorodých cest a nástrojů, abychom mohli výsledný mix ponechat na učícím se člověku a jeho preferencích.

AGILNÍ PŘÍSTUPY

Agilita má své kořeny původně v IT, ale postupně se dostává i do dalších oblastí firemního života. Definovat ji můžeme, při velkém zjednodušení, jako postupné úpravy a vylepšování produktu (kurzu, rozvojového programu) společně s jeho uživatelem (pro nás tedy vzdělávajícím se zaměstnancem). Ve vzdělávání na kvalitní prototypování (tvorba prototypu – modelu třeba vzdělávací akce nebo aplikace) a pilotáž často nemyslíme, natožpak na procesy kontinuálního a pozvolného vylepšování.

LEARNING EXPERIENCE (LX)

Hlavním smyslem je vytvářet takové vzdělávací programy, které nejen budou mít smysl a naplní cíle, ale zajistí to i efektivně a především tak, aby to účastníka vzdělávání bavilo. Ale nejde o zábavu! Cílem je vycházet vždy od učících se jednotlivců, jejich stylů učení a potřeb, následně teprve formulovat cíle, poté z nich vytvářet obsah a jeho design, abychom konečně mohli vymyslet způsob, jak obsah co nejlépe "doručit adresátovi". Zapojení učících se do designu jejich vlastního učení a vzdělávání je poselstvím LX.

LEARNING ANALYTICS

Ono okřídlené "co neměříš, to neřídíš" neplatí jen v managementu, ale pochopitelně i ve vzdělávání. Čím dál větší důraz je totiž kladen na jasné a přesné analytiky týkající se vzdělávání a rozhodování o dalším postupu na jejich základě. V online i offline učení lze sledovat celou řadu charakteristik: délku průchodu studiem, studijní cestu, kritické momenty, často přeskakované části, nudné fáze výuky a řadu dalších.

CHATBOTI

Chatovací roboti (chatboti) se pozvolna stali součástí našeho života, aniž bychom si jich mnohdy vůbec povšimli. Řada e-shopů, ale i pojišťoven jimi nahradila živého člověka poskytujícího radu či pomáhajícího s nákupem. A podobně můžeme chatboty využívat i ke vzdělávání. Postačí se třeba takového virtuálního pomocníka zeptat na jakoukoliv otázku a on z masy dat na internetu vybere správná a přesná data, seřadí je a parafrázuje do podoby srozumitelné právě vám.

Podle některých odborníků je právě toto cesta ke vzdělávání v budoucnosti!

ARTIFICIAL INTELLIGENCE (AI)

Umělá inteligence postupně více zasahuje nejen do výroby, ale i do rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. K dispozici je již řada programů a aplikací vytvořených právě na principu umělé inteligence, která učícího se sleduje a na základě jeho výsledků ovlivňuje proces vzdělávání. Známým příkladem budiž již zmíněná aplikace Duolingo, na větší využití ve vzdělávání si ještě musíme počkat.

AR A VR

Hráli jste vy nebo vaše děti hru Pokémon Go? Pak jste byli součástí rozšířené reality (*Augmented Reality*, AR). Proč nudit účastníky tradičním kurzem požární ochrany, když mohou mít v ruce svůj mobil s aplikací a šup – mohou vyrazit plnit úkoly: najít nejbližší hasicí přístroj a odpovědět na několik otázek, dostat se co nejrychleji na shromaždiště při evakuaci apod. Bude je to bavit? Věřte, že určitě, ale podstatné je, že se dozví skutečně uplatnitelné informace, co dělat v případě požáru. A podobné, ovšem ještě o mnoho více realistické, je využití virtuální reality (VR). O tématech AR a VR přineseme samostatný článek v příštím vydání.

Trendů je samozřejmě mnohem více, než se vešlo do tohoto článku, proto na závěr připojuji výsledek hlasování v aplikaci Mentimeter na HR večeru konaném 19. 2. 2019, kde 48 z 60 přítomných odpovědělo na otázku očekávaných trendů v tomto roce a následujících letech. Wordcloud jasně ukazuje, že klíčovými budou chatboti, virtuální realita, ale i learning design či využití videí ve vzdělávání, gamifikace a digitalizace. Ovšem až čas ukáže, které trendy se uchytily a které byly jen slepou uličkou firemního vzdělávání.

PRIORITY ÚSPĚŠNÉHO ROZVOJE LIDÍ VE SLUŽBÁCH A OBCHODĚ

Také se jako lidé z útvarů HR, rozvoje a vzdělávání někdy ocitáte pod "tlakem" zadavatelů, abyste dodali pro týmy služeb a obchodu rozvojové programy, které především přinesou rychlý ekonomický výsledek? Co tedy v praxi dělat a jaké priority propojit do souvislostí?

Autor: Martin Kalenda, jednatel, senior konzultant, Image Lab s.r.o., mkalenda@imagelab.cz

Martin Kalenda vystudoval medicínu na UK, atestoval ze všeobecného lékařství a letecké medicíny. Postupně propojil svět medicíny, neuropsychologie a businessu a založil Image Lab. Dnes je především expertem na strategie, strategické inovace a rozvoj firem.

Úspěšný rozvoj musí zahrnovat vědomí souvislostí mezi prioritami a očekávanou hodnotou vytvořenou rozvojovým programem. Máme zjednodušeně čtyři cílové skupiny, kterým by rozvojový program měl vytvořit hodnotu, a každá má své priority:

- **zadavatelé – investoři, vlastníci, management,**
- **účastníci rozvojového programu,**
- **naši zákazníci,**
- **my jako členové HR týmu.**

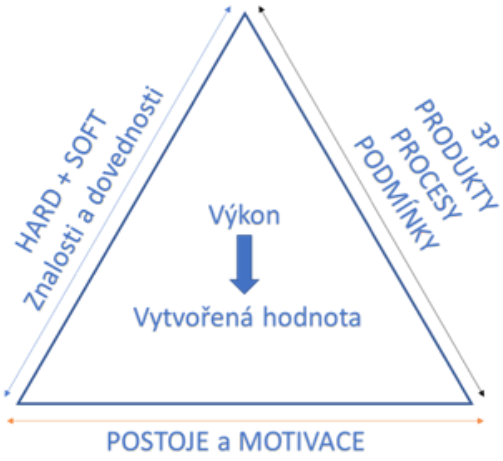
Zadavatelé a investoři očekávají výsledky. Ekonomické – zvýšený prodej, udržení zákazníků, osvícenější z nich navíc zákaznickou loajalitu, vysoké *Net Promoter score*. A k tomu přidávají další – naplnit očekávání účastníků tréninku jako takového. Je skvělé, pokud zadavatelé – investoři, členové managementu, mohou být u iniciačních setkání rozvojového projektu. Protože pokud se i jim vysvětlují souvislosti rozvoje, jejich role a cílů projektu, mohou iniciaci a úspěchu projektu významně pomoci. Z pohledu druhé skupiny, účastníků rozvojového programu, platí stálé rozvojové pravidlo NNU – "nenudit – neprudit – užitek". To zpravidla souvisí s dobře postaveným zážitkovým tréninkem, který jim umožní uchopit typické situace z jejich praxe.

ZAMĚSTNANEC JAKO SOUČÁST PRODUKTU

Co však považuji za klíčové, je učit a trénovat lidi jednat autenticky. Právě autenticita, vytvořená pozitivní emoční přidaná hodnota, současně vytváří přidanou hodnotu i pro "naše zákazníky" (třetí cílovou skupinu). A aby to celé fungovalo, je důležité, aby se trénovalo s reálnými produkty, aby nastalo hluboké porozumění jejich hodnotě. Proto tak často s účastníky tréninků

zpracováváme hodnotové analýzy produktů a služeb, aby i jim produkty dávaly smysl, aby jim porozuměli z pohledu zákazníka. A současně aby vnímali jejich klíčová pozitiva a silné stránky při srovnání s konkurencí. A především aby pochopili, že v oblasti služeb se oni sami stávají součástí produktu.
Stejně tak to platí pro trénink komunikace procesů, zvládání komunikačně obtížných situací, stížností a konfliktních klientů. Zde dobře postavený trénink přinese jak efektivní komunikaci, tak také výrazné snížení hladiny stresu pro lidi, kteří jsou za tuto komunikaci odpovědni.

JAK ZAJISTIT EFEKTIVNÍ PŘENOS?
Samozřejmě může zaznít, že to se snadno řekne, ale jak to v praxi udělat? Tomu napomáhá interaktivní pojetí programu, workshopové prvky, dostatek tréninku a zpětné vazby. Zapojovat účastníky do děje, dávat jim nahlédnout na situaci z různých úhlů pohledu – ideálně z pohledu cílových skupin – a vlastně vždy s otázkou: Jaké by to pro vás bylo jako pro zákazníka (vlastníka, manažera, vás samotných)? Co tedy ovlivňuje výsledný výkon v praxi? Podívejte se na tzv. výkonnostní trojúhelník. Ten zobrazuje, co má vliv na objem doručeného výkonu, na hodnotu vytvářenou jednotlivcem či týmem.



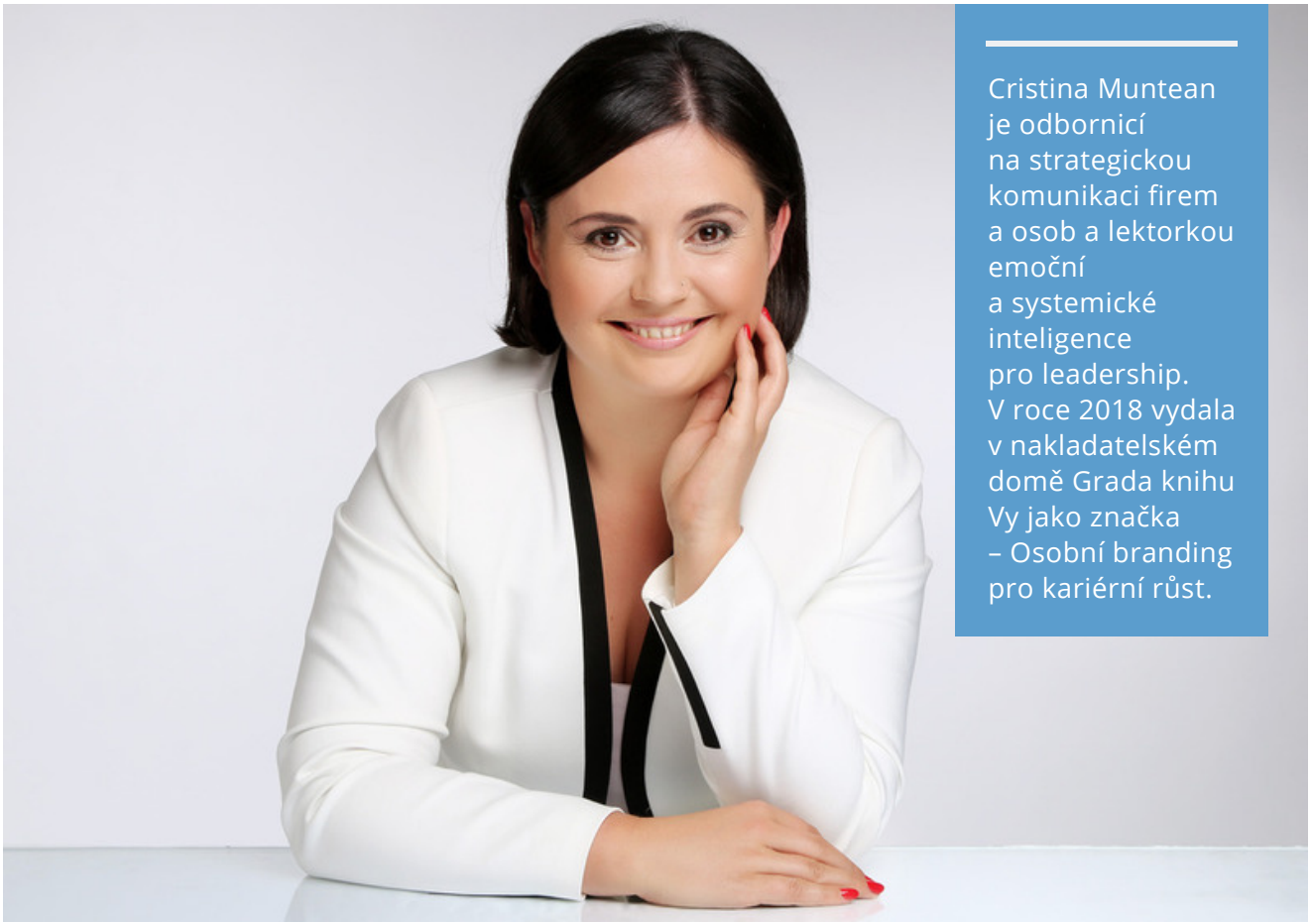
Z tohoto schématu plyne, že jen znalosti a dovednosti nestačí. Že v základech úspěchu jsou postoje a motivace. Že i nově příchozí produkt či služba vyžadují trénink, školení na schopnost tuto službu tzv. uchopit, dobře komunikovat. A že součástí výsledku je i práce s procesy. Tak, aby dávaly smysl. A je na nás, abychom pro to vše vytvářeli podmínky.

POSTOJE A MOTIVACE
Pro úspěch tréninku je klíčové dodávat nejen nové znalosti, ale především rozvíjet dovednosti. Ovšem to, že lidé v sobě dovednosti a schopnosti mají, ještě neznamená, že budou v praxi používány. Tím se dostáváme do další kapitoly tvorby úspěšného rozvoje, práci s postoji a motivací. Protože jedině pozitivní postoj a motivace zaručí změnu výkonu v praxi. Již uvedené "prožití pohledu zákazníka" tomu napomáhá. Někdy stačí velmi jednoduché cvičení typu: "Vzpomeňte si, kdy jste se kdekoliv v poslední době cítili jako zákazník s velkým Z... Kde to bylo, co se tam dělo, co to způsobilo..." A tyto reálné příběhy s nimi otevřít a společně popisovat zdroje zákaznické loajality, podpory kupní motivace, radosti ze spolupráce. Někdy stačí opravdu málo a lidé pochopí. I pro vás z HR znamená pozitivní hodnocení programu účastníky a zadavateli výhru v podobě další podpory vaší práce.
Udržení dlouhodobých výsledků a kvality poskytovaného servisu souvisí s kvalitní prací managementu. Zde je důležité současně s tréninkem dovedností v práci se zákazníkem rozvíjet tým managementu. A začít s tím "nejjednodušším" základem, podáváním motivující zpětné vazby. K tomu musí být samozřejmě dobře navržen systém práce s lidmi – stínování, náslechy, hodnocení výkonu, kalibrace hodnocení. A začít s tím paralelně pracovat. Vytváření motivační atmosféry managementem – od team leaderů přes supervisory, manažery a další skupiny managementu je důležité pro dlouhodobý úspěch.
Koneckonců, pokud to lidi nebude bavit, pozitivních výsledků se nedočkáme. Jednoduše řečeno: To, co nakonec ocení vaši zákazníci, bude autentické a příjemné jednání vašich lidí a vnímané soustředění na řešení jejich potřeb.
To, co nakonec ocení vaši lidé i vy, je smysluplná práce, která baví.

NEJISTOTA PŘED NÁMI – ŠANCE OSOBNÍHO RŮSTU

K jakým změnám by měli manažeři dnes a v nejbližší budoucnosti přistoupit? A jak k tomu využít druhou část ekonomického cyklu, tedy pokles?

Autorka: Cristina Muntean, jednatelka, Media Education CEE, cm@mediaed.cz



Cristina Muntean je odbornicí na strategickou komunikaci firem a osob a lektorkou emoční a systemické inteligence pro leadership. V roce 2018 vydala v nakladatelském domě Grada knihu Vy jako značka – Osobní branding pro kariérní růst.

Ekonomové se shodují, že vrchol současného ekonomického cyklu máme v Evropě už za sebou. Co máme před sebou je však méně zřejmé. Pokles a recese? Stagnace? Nikdo neví. V České republice je ale jistá jedna věc: místní firmy pokračují v restrukturalizaci, optimalizaci procesů a v hledání dobrých lidí a inovativních řešení.

Pro české manažery to znamená nové výzvy. Zatímco vedení lidí v době růstu znamená především umění práce s očekáváním a kvalitní stagnace, je vedení lidí mnohem komplexnějším procesem. Jak český trh zraje, tak zrají i lidé a procesy vedení. Podívejme se na několik trendů, které budou ovlivňovat práci českých manažerů.

VEDENÍ VZDÁLENÝCH TÝMŮ

V ČR pracuje v současné době z domova něco přes 5 % lidí. Pro srovnání ve Švédsku pracuje z domova až 27 % lidí. Podobně jsou na tom na Islandu (26,7 %), v Nizozemsku (21,4 %) a v Lucembursku (20,9 %).

S příchodem mladé generace na český pracovní trh poroste význam role flexibility práce. Vzhledem k tomu, že mobilita lidí je pořád velmi nízká, práce ze vzdálených lokalit může být pro spoustu firem hledajících nové talenty a inovace řešením. Jenže to současně znamená proměnu procesů práce a měření výkonnosti i transformaci mentality manažerů, kteří budou muset dbát mnohem více na komunikaci s lidmi. Zatímco v týmech sedících vedle sebe se spousta věcí řeší organicky na místě a důvěra se tvoří přirozeně

jako vedlejší benefit fyzické blízkosti, nic z toho neplatí u vzdálených týmů. Vedoucí takzvaných "remote" týmů musí pracovat mnohem vědoměji s komunikací a s odstraňováním neproduktivních konfliktů. Zároveň musí umět naslouchat a vědomě pracovat s potřebami lidí.

UZNÁNÍ A ZPĚTNÁ VAZBA

Fenomén, který se v českých firmách pravidelně vyskytuje: dobrá práce je samozřejmostí, za chyby a nedostatky se tvrdě platí. Všichni se musíme naučit vidět hodnotu práce jako celku, nikoli jen to, co se nepovedlo. Musíme si uvědomit, že lidé dávají firmám i čas svého života, který jim nikdo nemůže vrátit, a ten je k nezaplacení.
Musíme se naučit vidět hodnotu práce každého zaměstnance, od generálního ředitele po recepční a pokladní, začít jim za ni děkovat a uznávat průběžně, nejen v rámci ročních hodnocení. Zpětná vazba je klíčový rozvojový prvek, proto se umění podat konstruktivní zpětnou vazbu stává klíčovou dovedností manažerů.

PRÁCE S DIVERZITOU

Díky nejnižší nezaměstnanosti v Evropě má ČR dvě šance, aby pokračovala v ekonomickém blahobytu: vyměnit chybějící lidi za stroje a skutečně integrovat zahraniční pracovníky. Umění práce s jinakostí znamená schopnost vidět kvality druhých navzdory filtrům, které nám často znemožní spolupráci – našim vědomým či nevědomým předsudkům, jež jsou v Česku pořád tabu. Předsudky máme všichni, a to vůči věku, gendru, rolím v práci, vzhledu, etnicitě, národnosti či náboženství. Proto se každý z nás potřebuje učit je přijmout, pracovat s nimi a proměnit je na tvůrčí mechanismy spolupráce. Manažeři budou muset umět vytvářet podmínky, ve kterých se každý bude cítit natolik bezpečně, aby se dokázal otevřít a přinášet své pohledy na věc.

DIALOG MEZI MUŽI A ŽENAMI

Vzhledem k dlouhé rodičovské dovolené má ČR jeden z nejhorších rozdílů v odměňování mužů a žen v Evropě. Zároveň je kvůli nízkým mzdám ohrožená chudobou v důchodu každá pátá česká žena. S prodlužováním věku si už nemůžeme dovolit tvářit se, že tento problém neexistuje. Skutečným řešením je posílení dialogu mezi muži a ženami doma a v práci mezi manažery a lidmi vracejícími se z rodičovské dovolené, což jsou pořád primárně ženy.

SYSTEMICKÝ POHLED NA CELEK

Čeští manažeři se čím dál častěji musí zabývat širšími vazbami a hlubšími dopady svých rozhodnutí. Proto se budou muset učit vnímat firmu jako celek, jako zdravou součást většího ekosystému. To znamená mnohem větší zapojení firem do života komunit, kde působí. Rodinné a společenské aktivity se snad už konečně "odlepí ze stolu" lidí pracujících v CSR a stanou se prioritou pro celé firmy.
Abychom zvládli výzvy stojící před námi, potřebujeme nové dovednosti. Vědomá komunikace a emoční inteligence, které umožní pochopit postoje a potřeby druhých, jsou jenom částí z nich. Další kompetencí je právě systemická inteligence čili schopnost vidět firmu jako dynamický a silně provázaný systém fungující podle vlastních pravidel. Systemická inteligence umožní manažerům nadhled a zároveň možnost lépe rozhodovat. Poroste i role osobní komunikace – osobního brandingu pro manažery. Firmy budou chtít, aby je každý schopný jednotlivec zastupoval přirozeně a hrdě, a tím přilákal do firmy nové zaměstnance. Tím se pomalu promění i firemní kultury směrem k větší otevřenosti, samostatnosti a zralosti, což bude v konečném důsledku dobré pro nás všechny.

Časy před námi nejsou jasné, zato mohou být zdravě rozvojové. Každá proměna nám nabízí možnost osobního i firemního růstu. Ostatně, největší dar druhé fáze ekonomického cyklu, tedy poklesu, je právě čas na sebereflexi a na zlepšení sebe sama a prostředí, ve kterém působíme. Tím vytváříme podmínky pro lepší život v budoucnu. A to může být pro českou ekonomiku a české manažery dobrou zprávou.

HR DISRUPTED: IT'S TIME FOR SOMETHING DIFFERENT

Jak dnes pečovat o zaměstnance ve VUCA světě? Chovat se k nim jako k dospělým, zákazníkům a lidským bytostem. Tedy v souladu s tzv. EACH modelem.

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

Lucy Adams, autorka bestselleru, působí od roku 2014 jako CEO ve společnosti Disruptive HR, kterou spoluzaložila s ostatními ex-HR profesionály s cílem dělat HR jinak a dosahovat změny skrze HR expertízu v současném komplikovaném (*disrupted*) firemním prostředí (více na www.disruptivehr.com).
Ve vedoucích HR pozicích působí více než 10 let, naposledy byla HR ředitelkou ve společnosti BBC.
Skrze propojování strategického a operačního HR s neotřelým, ale praktickým přístupem, se snaží o návrat "lidské" stránky do personálního řízení.
V knize postihuje současné trendy, kdy firmy od svých pracovníků očekávají větší agilitu, vyšší produktivitu a kreativitu. Tradiční HR není schopno s těmito trendy držet krok. Výzvou pro HR profesionály je nebát se změny a dělat věci jinak, řídit, vést, podporovat, zapojovat, vzdělávat a rozvíjet pracovníky firem tak, aby obstáli v současném VUCA světě.
VUCA je akronym, kde V (*Volatility*) znamená proměnlivost a poukazuje na nestálost dnešního světa, U (*Uncertainity*) je nejistota, která je způsobena neustálými a všudypřítomnými změnami, C (*Complexity*) znamená složitost a čtvrtý faktor A (*Ambiguity*) poukazuje na dvojznačnost, tedy na to, že fakta mohou mít různé významy a neexistuje jediná pravda, jen jediné správné řešení (zdroj: www.capability.cz/vuca-svet).

Odpověď na avizované výzvy a cestu k úspěchu lze najít či pochopit skrze tzv. **EACH model**.
Výzkumy ukazují, že pokud se firma chová ke svým lídrům a pracovníkům (*Employees*) jako k dospělým (*Adults*), nikoliv jako k dětem, přemýšlí o nich jako o zákaznících (*Customers*) či spotřebitelích, ne jednotvárně a dle šablon, a chápe je jako lidské bytosti (*Humans*), lze očekávat i celkovou vyšší výkonnost, produktivitu, kreativitu a schopnost zvládat všudypřítomné změny.
Myšlenky a teorie, které Lucy Adams uvádí, jsou inspirativní a inovativní. EACH model může být chápán jako mise nového myšlení, jak dělat HR jinak a transformovat jej. Dosáhnout potřebné změny lze pomocí těchto tří pilířů, protože každý z nás je odlišný, jedinečný a zaslouží si více. Cílem je, aby "lidé" (*human*) byli vráceni zpět do HR (*human resources*).
Lidskost ve vedení lidí je velice důležitá. Zeptat se pracovníků či kolegů, jaký měli den, připustit a akceptovat chybu či nedostatek znalostí nebo ocenit jejich podíl v procesu rozhodování. Tyto malé změny mohou přispět k větší důvěře, být motorem pro inovace a odolnost, kterou od pracovníků firmy očekávají. Mnoho pracovních vztahů není zcela dospělých, bývají rodičovské (srov. Berneho transakční analýzu Dítě-Rodič-Dospělý).
Obecně je potřeba, aby politika rozvoje a vzdělávání ve firmě nebyla o nedůvěře, tedy o tvorbě pravidel a politik, které pracovníky nutí nikdy neopakovat pochybení. Jinými slovy o kultuře dítě-rodič, která povede jen k pasivitě a dodržování předpisů, nikoliv k výzvám, inovacím a riskování. Doporučením je jednat s pracovníky jako s dospělými, zákazníky a lidskými bytostmi, dát jim větší prostor a příležitost dosáhnout lepších, někdy až neuvěřitelných výsledků. V komplikovanosti a narušení současného světa je velká příležitost. Samozřejmě může být hrozivá a máme z ní obavy, ale současně je plná příležitostí, kdy v centru všeho je a bude člověk.

Lucy Adams: HR Disrupted: It's time for something different. Great Britain: PRCA, 2017. ISBN 978-1-910056-50-9.

CO JE AGE MANAGEMENT?

Age management patří mezi často užívané pojmy zejm. poslední dekády. Často však bývá nepřesně spojován s problematikou stárnoucí pracovní síly a péče o zaměstnance ve věku nad 50 let. Co však tento klíčový koncept pro většinu firem ve skutečnosti představuje?

Autorka: Ilona Štorová, předsedkyně, Age Management, storova@agemanagement.cz

Pokud bychom měli tento pojem správně vysvětlit, tak bychom se museli vrátit do 80. let minulého století, kdy experti Finského institutu pracovního zdraví se sídlem v Helsinkách definovali jednotlivé oblasti, které tvoří schopnost člověka vykonávat svoji práci.

Prvotním impulsem k řešení této problematiky byla reakce na rapidní stárnutí finské populace, a tím i stárnutí pracovní síly.

Na základě rozsáhlého výzkumu byl sestaven koncept pracovní schopnosti, který zahrnuje oblast zdraví a funkční kapacity, kompetencí, oblast postojů, hodnot a motivace a oblast pracoviště i pracovních podmínek tzv. Dům pracovní schopnosti - viz obrázek níže.

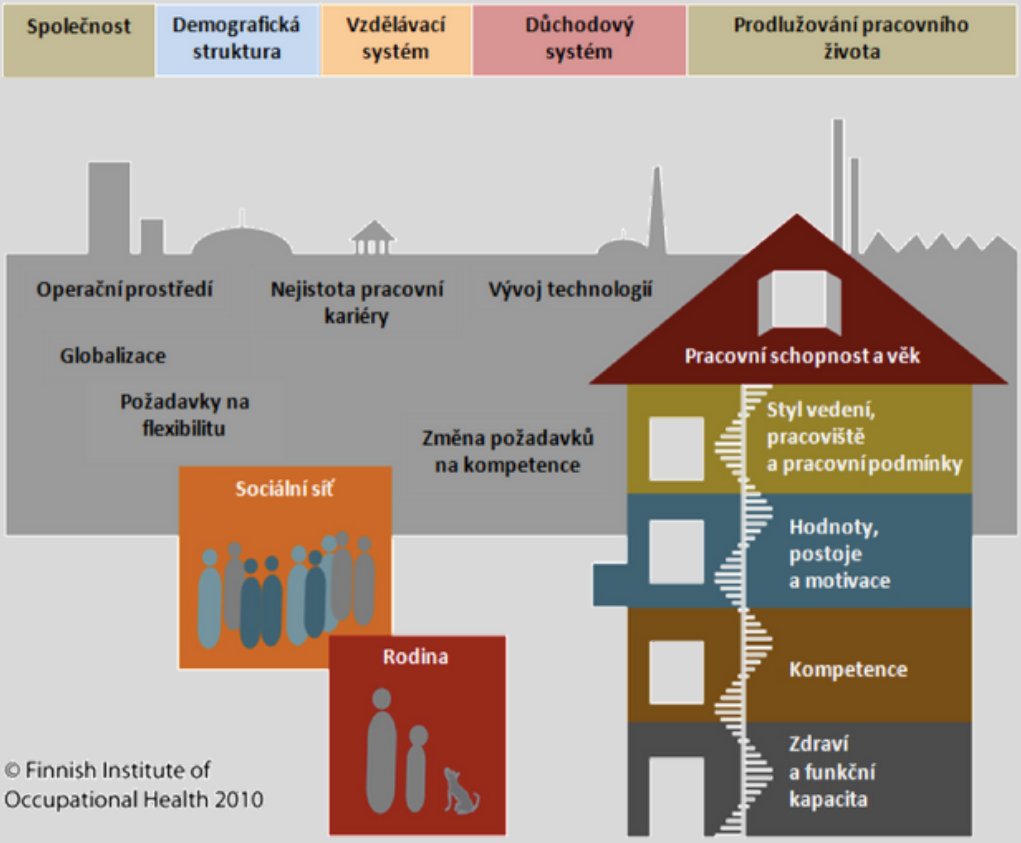
Všechna patra jsou vzájemně propojena a tvoří komplexní systém doprovázený opatřeními na podporu slaďování pracovního a rodinného života.

Pojem age management vychází z konceptu pracovní schopnosti a představuje způsob řízení s ohledem na věk zaměstnanců na podporu jejich pracovní schopnosti a zahrnuje všechny věkové skupiny na pracovišti od absolventů až po starší pracovníky.

Efektivní age management zahrnuje opaření směřující na podporu všech pater Domu pracovní schopnosti. Jak ukazují zahraniční výzkumné studie, opatření, která zahrnují pouze dílčí podporu, jsou neefektivní.

Pro měření pracovní schopnosti byl vyvinut nástroj Work Ability Index (WAI), který představuje validní metodu objektivizace hodnot pracovní schopnosti. Dosavadní výsledky pomocí WAI ukazují na výrazný pokles pracovní schopnosti u třetiny zaměstnanců nad 45 let.

Na základě identifikovaných oblastí poklesu hodnot mohou zaměstnavatelé zvolit konkrétní opatření na podporu anebo posilování pracovní schopnosti u svých zaměstnanců. Správná implementace age managementu nastavuje systémový přístup, který zahrnuje oblast firemní kultury, oblast péče o zaměstnance i jednotlivé personální činnosti s cílem dlouhodobé podpory pracovní schopnosti zaměstnanců.



ZÁKLADNÍ POJMY:

- **Pracovní schopnost:** soulad mezi individuálními zdroji člověka a nároky vykonávané práce, základní stavební prvek konceptu age managementu.
- **Dům pracovní schopnosti:** základní faktory (zdraví a funkční kapacita, kompetence, hodnoty, postoje a motivace, prostor pracoviště) a související faktory (rodina, sociální síť, operační prostředí, společnost).
- **Age management:** způsob řízení s ohledem na věk zaměstnanců, který zohledňuje průběh životních fází člověka na pracovišti a přihlíží k jeho měnícím se zdrojům.
- **Index pracovní schopnosti (WAI):** standardizovaná metoda měření hodnot pracovní schopnosti.

ZA KVALITNÍ FIRMOU STOJÍ KVALITNÍ LÍDŘI

O zvednutých prostředníčcích, shnilých jablkách a plýtvání lidským potenciálem v organizacích aneb jaké kvality dnes mají správní lídři.

Autorka: Jana Puhalová, Development Specialist, janapuhalova@gmail.com

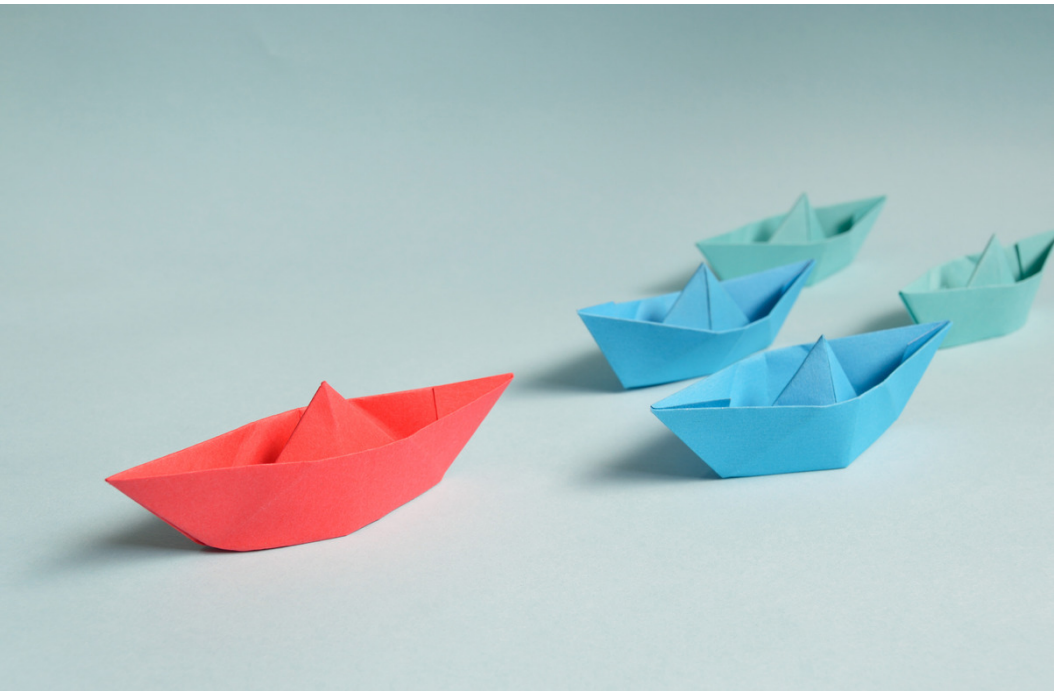
Jana Puhalová je zkušenou mentorkou a trenérkou v oblasti leadershipu. Její předností je dlouholetá praxe v pozici významného spojovacího článku mezi vedením organizace a ostatními zaměstnanci v oblasti služeb i ve výrobním sektoru.

Už na vás někdo ukázal v práci prostředníček a při diskusi k vám seděl zády? Mně se to stalo. Už je to pár let a pamatuji si to jako dnes. Šokující situace, hlavně pro mě jako externistu a nadšence v oboru. Ti lidé mě znali sotva pár minut. Přišla jsem do organizace pomoci zjednodušit firemní procesy včetně interní komunikace. Nakráčela jsem velmi seriózně s pečlivou přípravou před vybranou skupinku zaměstnanců a ti mě vytrvale odměňovali tímto gestem.

Tady nemělo cenu ani přemýšlet nad tím, zda je to nějaký místní zvyk. Následovala i nevybíravá slova. Tehdy jsem opravdu pochopila, co je to nesystémovost, nesprávné vedení zaměstnanců a nesprávná komunikace. Předem totiž nepřišly žádné informace směrem od vedení, o získání lidí pro věc a přizpůsobení okolních faktorů ani nemluvě. A standardně neprobíhá ani komunikace vize, cíle, strategie, jakákoliv systémovost v práci s lidmi, podpora a mohla bych pokračovat dál. Akce s krycím názvem "prostředníček" nastartovala úplně nové uchopení vzdělávání a jeho nastavení z mé strany. A děkuji za to. Můžeme sehrávat roli úhlavního nepřítele flotily. Ale to znamená, že zaměstnanec nebude proaktivní a "lídr" bude rozhodovat a nařizovat ve všech situacích. To je systém tlaku. A vede systém tlaku k udržitelnosti? Jakákoliv má práce v organizacích je z 95 procent Pandořina skřínka. Kupříkladu jestliže lidé nejsou motivovaní, nebudeme učit lídry nebo manažery umění motivace. Neexistuje totiž nemotivovaný člověk, ale existuje nemotivovaný zaměstnanec.

Příčina je často v nastavení firemní kultury, v nesprávném vedení lidí, absolutní nekomunikaci strategie, a tím nezatažení lidí do děje. Necítí se být pro firmu důležití. Shrnuto – většinou selhávají základní oblasti: interní komunikace napříč společností, řízení změny (protože změn bylo, je a bude vždy dost) a jako základ vlastně nastavení a žití firemní kultury včetně pravidel hry. Tam to vše začíná a končí. Bez nastavení těchto základů bude veškerá práce vlastně nesystémová. Takže velmi drahá, nezřídka opakovaná a demotivační. Často jsem narazila na frustraci, na odpor, na obviňování jeden druhého. V jedné firmě dokonce sami účastníci došli k tomu, že jsou vlastně krásným jablkem pro zákazníky, ale shnilým jablkem uvnitř. Protože selhávají základní lidské hodnoty, na kterých stavíme vše ostatní.
Můj přístup k věci je zdánlivě jednoduchý – jít opravdu k "jádru pudla", aby měla společná práce kýžený dopad. Pracuji proto hlavně s lídry. Leadership je v literatuře popisován jako proces, kde jednotlivec určuje směr, kterým by se měla skupina lidí vydat při použití metod, kterými toho bude docíleno. Ovšem vše začíná u osobního leadershipu. Před sebou samým totiž neutečeme. A přitom se o to často snažíme.

Za základ kvalitního přístupu ke vzdělávání/mentoringu považuji osobní 360stupňovou zpětnou vazbu účastníka, seznámení se s prostředím, kde lidé pracují, někdy i to, u jakého stolu sedí. Je nezbytné "nasát" firemní kulturu a stát se na chvíli součástí "lodi" včetně kormidla. Nezbytné je také jít skutečně do hloubky osobnosti. Silných stránek i potenciálů ke zlepšení, ale také ke strachům a osobnostním programům, které se v praxi vynořují. Často musíme pracovat na skutečném pochopení mechanismů chování a jednání lidí.



A teprve poté můžeme přejít ke skutečnému vnímání ostatních členů týmu a volit vhodný styl vedení a komunikace s nimi.
Lídr je pro mě člověk transparentní v komunikaci a jednání, konzistentní, a čitelný. Jeho role a osobnost se co nejvíce prolínají. Dává možnost vyniknout členům týmu a drží pro ně bezpečný prostor – zde již hovoříme o důvěře, respektu a úctě k sobě i ke druhým. Protože už víme, že H2H znamená člověk k člověku (v originále zkratka *human2human*) a lidskost je základ. Skutečně takové lídry máme? Lídr udává tempo a směr, drží jakési hranice, kam můžeme zajít. Pak vzniká sounáležitost a angažovanost.
A zde hledejme udržitelnost. Lídr by měl mít prostor na své lidi, vnímat jejich signály, potřeby, číst mezi řádky. Jinak není dostatečně využit lidský potenciál, což je v organizacích obvyklý druh plýtvání. Lídr má mít o lidi skutečný zájem, měl by brát v potaz každodenní dobře odvedenou práci. Lidé jsou firemní zlato, což často ještě nevnímáme, nebo přes přetížení zaměstnanců nemáme kapacitu s tím konečně něco dělat.

DŮLEŽITÉ TRENDY VE FIREMNÍM VZDĚLÁVÁNÍ PRO ČR

Tentokrát jsme se zeptali zajímavých osobností na otázku: "Který z aktuálních trendů ve firemním vzdělávání považujete za důležitý a měl by se uchytit v ČR?"

Kdybych měl vypíchnout jeden trend, jde o "digitální mikrolearning". Online formy vzdělávání a vše, co s nimi souvisí, se prosazují již nyní, ale jejich význam se stane v příštích letech klíčový. Už v r. 2016 ve výzkumu LMC odpovědělo 35 % respondentů, že preferují online formu vzdělávání před klasickými prezenčními kurzy - a od té doby uběhly další 3 roky překotného vývoje. U mladších zaměstnanců jsou preference online vzdělávání ještě výrazně vyšší. Mikrolearning teď reaguje na fakt, že se již obvykle nejsme schopni příliš soustředit na jednu věc déle než pár minut v kuse - v různých studiích bývá uváděno kolem 12 minut nepřetržitého soustředění s tím, že po této době většina lidí ztrácí pozornost a zájem. Studie Deloitte z r. 2017 uváděla, že typický zaměstnananec se může věnovat svému rozvoji jen zhruba 24 minut týdně, což není mnoho, ale pro microlearning to stačí.
Jan Nehasil, Business Owner, LMC

Mezi největší trend ve vzdělávání v posledních 2-3 letech bezesporu patří tvorba interních odborných akademií. Tyto akademie jsou mnohdy vícemodulové a firmám nahrazují poměrně drahé externí školení. Pozitivní také je, že jako lektoři jsou do akademií zařazováni zaměstnanci s mnohaletou praxí ve firmě, a tak kromě přenosu vědomostí získávají uchazeči i informace o vývoji v dané oblasti. Začleněním zkušených zaměstnanců do pozice lektorů dochází k ocenění zkušených pracovníků a k efektivnímu využití jejich zkušeností.
Tibor Mičunek, konzultant, KS Program

Sektor bude ovlivněn celkovým stavem ekonomiky, a tedy ochotou firem do vzdělávání svých zaměstnanců investovat. Nicméně i tak si myslím, že firmy i zájemci o rozvojové programy budou hledat především zážitek, (prožitek), který jim program nabídne, a stejně tak bude více důležitá osobnost lektora (profesionála) s praktickou zkušeností, který program povede. Obě skupiny budou myslet také na "energetickou efektivitu" programu. Osm hodin de facto pasivního sezení v učebně asi není v 21. století to pravé ořechové... V mnoha oborech již je a stále více bude zásadní dobře zvolené využití online a multimediálních nástrojů. Kdo z dodavatelů vzdělávacích a rozvojových programů se tyto nástroje naučí dobře využívat, bude mít značnou konkurenční výhodu.
Tomáš Pospíchal, Project Director, IVITERA

Základním prvkem firemního vzdělávání i v dnešním technologicky neuvěřitelně se rychle rozvíjejícím světě bude sdílení zkušeností mezi kolegy. Zkušenosti předávané v rámci prezenčních tréninků, odborných setkání či klasických seminářů budou, podle mého názoru, stále nejvhodnější, tzv. lidskou, formou vzdělávání. Moderní technologie doplní přednášená témata o zajímavé interaktivní prvky, umožní lektorům i účastníkům sdílet a komunikovat z různých míst a umožní se k informacím efektivně vracet. Ale jistě to nebude tak masivní, jak se některým kolegům na počátku století zdálo. Ukazuje se, že technika nepředá emoce, není zatím schopna empatie, kontakt lidí je pro řešení jejich problémů a hledání odpovědí na pracovní otázky nenahraditelný.
Z dnes aktuálních trendů já osobně vítám zejména využití virtuální reality pro simulaci zejména činností na rizikových pracovištích. Správně vedený trénink, umožňující věrně simulovat realitu a v bezpečném prostředí si nacvičit jednotlivé fáze práce, přinese úsporu nákladů a času i zvýšení bezpečnosti práce. A ta by měla být jednoznačně prioritou pro všechny zaměstnavatele.
Zdeněk Kostříž, vedoucí útvaru vzdělávání, Metrostav

Jsem nadšenec do novinek, ráda dělám věci jinak. Pokud ale mám říct, co považuji za důležité ve vzdělávání, tak to nebude nic nového, natož "trendy". Ve vzdělávání považuji za klíčovou kombinaci kvality obsahu, přínosu do praxe a touhy po rozvoji ze strany zaměstnanců. Otázkou trendů je spíše to, zdali dokáže naplnit všechny zmíněné "pilíře" vzdělávání. Pokud je naplní, pak už je jedno, zdali sáhnu po gamifikaci či třeba online vzdělávání.
Barbora Muhrová, manažerka vzdělávání a interní komunikace, EUC

Za mě je to určitě výraznější využití virtuální reality ve vzdělávání. Nejen v hard skills, kde se začíná využívat docela běžně, ale také v soft skills. Pokud se VR vzdělávání připraví správně, spojuje to nejlepší z prezenčních školení a e-learningu. Interaktivita i gamifikace je pro VR jako dělaná, paměťová stopa je dokonce silnější než na prezenčním vzdělávání. Navíc působí i jako PR firmy (lákadlo pro potenciální zaměstnance). Pro firmu je největší vnímaný užitek úspora času a také financí. Osobně ale vidím to nej spíše v nácviku dovedností, které se ve VR dá přiblížit realitě mnohem více než při standardním vzdělávání. Tím je i dopad do praxe mnohem silnější. Zaměstnanci určitě přivítají flexibilitu, zážitek a navyšování kompetencí. Pořád je však třeba myslet na to, že je to také vzdělávání, a to se dá udělat výborně, dobře, průměrně i podprůměrně. Není to jen o grafice, ale i o logice vzdělávací aktivity.
Jana Trdá, lektorka, Erudio Patria

PŘEHLED KONFERENCÍ, AKCÍ A VELETRHŮ NA 1. POLOLETÍ 2019

Trendy v digitálním vzdělávání na vysokých školách
5. 3. 2019 | Plzeň | http://czv.czu.cz
Čekají na vás vystoupení odborníků a panelová diskuse, která se bude soustředit na možnosti spolupráce vysokých škol v oblasti online vzdělávání a smysluplného využívání technologií ve výuce na vysoké škole.

Česko-slovenská odborná konference "Vzdelávanie v 3. veku"
21. 3. 2019 | Bratislava | www.saacv.sk/konferencia
7. ročník mezinárodní odborné konference se zaměří na vzdělávání seniorů, přípravu na stárnutí a lektorské dovednosti.

Equal Pay Day 2019
29.–30. 3. 2019 | Praha | www.equalpayday.cz
Největší středoevropská konference o ženách po desáté v Praze. V pátek mimořádní hosté konference na téma Firemní kultura v čase změn hodnot. V sobotu nabídne 60 úspěšných žen v roli mentorky 120 témat pro osobní i profesní rozvoj.

Hodnocení zaměstnanců a jeho vazba na ostatní personální procesy
9.–10. 4. 2019 | Praha | www.vox.cz
Bez hodnocení pracovníků si nelze představit kvalitní vedení lidí. Jak připravit a vést hodnoticí pohovor, s jehož výsledky budete schopni dále pracovat? Potřebné dovednosti získáte a prakticky nacvičíte!

EVOLVE! Masterclass 2019
10. 4. 2019 | Brno | www.evolve-masterclass.com
Jak ovládnout umění digitálního marketingu v recruitmentu, vybudovat atraktivní značku zaměstnavatele a být přitažlivý pro kandidáty? To vás během půldenního školení naučí recruiting expert z Velké Británie, Bill Boorman!

Konference FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ 2019
17. 4. 2019 | Brno | www.firemnivzdelavani.eu
Druhý ročník konference pro personalisty, HR ředitele, L&D manažery firem a podniků. Příspěvky a názory odborníků na firemní vzdělávání, praktické aplikační workshopy, řada kolegů z praxe a skvělá nálada k tomu!

HR Summit 2019
15. 5. 2019 | Praha | www.hrsummit.cz
Třetí ročník akce, letos na téma "Budování značky zaměstnavatele". Akce je určena pro střední a vyšší management nejen v oblasti řízení lidských zdrojů. Na akci vystoupí renomovaní odborníci z praxe.

eLearning forum 2019
23. 5. 2019 | Praha | www.euniverzita.cz
Program konference je zaměřen na výměnu zkušeností s využíváním různých variant online vzdělávání a na očekávané trendy. Součástí programu budou ukázky zajímavých řešení a krátké praktické workshopy.

Zákoník práce v praxi
29.–30. 5. 2019 | Praha | www.vox.cz
Jak se zorientovat v problémových otázkách vyplývajících (nejen) ze zákoníku práce? Jaké změny přinese jeho případná novela? Čeká vás výklad odborných bloků se zaměřením na rozbor zkušeností s praktickou aplikací.

Lead & Learn
30. 5. 2019 | Praha | www.leadandlearn.cz
Aktuální trendy v leadershipu: well-being (jak dostat lidi do flow), engagement (jak zvýšit angažovanost prostřednictvím onboardingu), Big Data (jak je vyhodnocovat a využít) a agilita (jak vést práci projektových týmů).

Sell & Score
30. 5. 2019 | Praha | www.sellandscore.cz
Inovativní přístupy v oblasti prodeje. Inspirativní příběhy úspěšných start-upů nejlépe ilustrují, na jakých principech je postaven úspěšný byznys. Ty nejlepší obchody nebývají komplikované, ale kreativní.

Konference FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ 2019
12. 6. 2019 | Praha | www.firemnivzdelavani.eu
Druhý ročník konference pro personalisty, HR ředitele, L&D manažery firem a podniků. Příspěvky a názory odborníků na firemní vzdělávání, praktické aplikační workshopy, řada kolegů z praxe a skvělá nálada k tomu!

International Conference DisCo 2019: E-learning – Unlocking the Gate of Education around the Globe
24.–25. 6. 2019 | Praha | www.disconference.eu
Konference se bude zabývat aktuálními trendy v oblasti online vzdělávání. Vystoupí na ní přední odborníci z Evropy. Konference nabídne i řadu interaktivních workshopů.

HR Večer
Poslední úterý v měsíci | Praha | www.vimvic.cz
Trendy a aktuality z oblasti recruitingu a HR. Jednou měsíčně aktuální téma z oblasti náboru a lidských zdrojů. Kromě skvělých speakerů se můžete těšit na networking i prosecco.

NOVINKY Z HRNEWS.CZ

Jak podpořit loajalitu pracovníků ve výrobě? Zeptejte se mistrů

Pozice liniového manažera patří mezi nejdůležitější a nejzodpovědnější ve výrobním podniku. Na mistra/vedoucího provozu jsou kladeny vysoké nároky na jeho výkonnost, efektivitu a kvalitu práce jeho i jeho týmu, se kterým pracuje. Musí zabezpečit za všech okolností výrobu a současně často řeší i složité komunikační a personální situace.

10 nejlepších otázek, které položit kandidátovi na pohovoru

Zjistit, jestli je kandidát, který k vám přišel na pohovor, tím vhodným člověkem, kterého hledáte, vyžaduje důvtip, dobrý pozorovací talent a především pokládání těch správných dotazů. Abyste se o kandidátovi dozvěděli co nejvíce, je dobré pokládat mu především otevřené otázky, kterými jej přinutíte, aby se rozmluvil.

Přestaňme si stěžovat na mileniály. Začněme s nimi pracovat

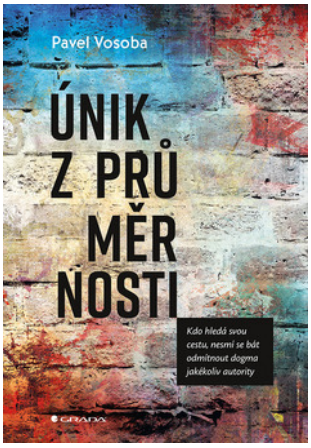
Existuje množství průzkumů na téma, čím se mladá generace vyznačuje, jaké jsou její hodnoty a představy o životě. Žádný z nich ale neodpovídá na otázky, které si ve firmách klademe stále častěji: Proč se nám nedaří mladou generaci nabírat? Proč u nás nevydrží dlouho? Jak pomoci manažerům, aby s nimi dokázali pracovat?

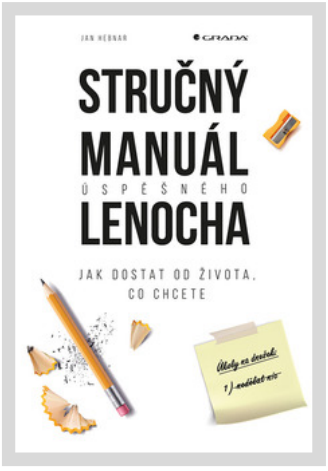
Tyto a další články najdete na www.hrnews.cz

KNIŽNÍ TIPY GRADY

Chcete se posunout dále ve své kariéře nebo jste na jejím počátku a hledáte svou práci snů? Pak je tato kniha právě pro vás! Mnohé příklady a praktická cvičení, které zde najdete, vám ukáží, jak proměnit své jméno na osobní značku, jak identifikovat a komunikovat svoje jedinečné znalosti a jak se umět prodat při pohovo-rech nebo v zaměstnání, tak abyste se už nikdy nemuseli bát o svoji budoucnost.

Pokračování bestselleru Dokonalý život. Strhující příběh, v němž se prolíná současnost s minulostí, opět zavede hrdiny do různých koutů světa, nechá je nahlédnout do tajů života známých i méně známých historických osobností a umožní jim setkání s lidmi, jejichž osudy nakonec ovlivní i jejich životy.





Jak poznat, co je v životě důležité? Jak poznat, co z toho je důležité právě pro vás? A jak si za tím důležitým jít tak, abyste se nenechali v půli odradit? V této knize najdete nápady, taktiky a ideje, které vám pomohou poznat váš potenciál, splnit si sny a stát se tím, kým chcete být. A přitom se nemusíte nadřít víc, než je opravdu nutné.

Více informací a objednávky na www.grada.cz