

DUBEN 2023

# *Firmní* VZDĚLÁVÁNÍ

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

**E**  
**EDUCITY**  
www.educity.cz  
PARTNER ČÍSLA

AI VE FIREMNÍM  
VZDĚLÁVÁNÍ

RADIKÁLNÍ ZMĚNY  
VZDĚLÁVÁNÍ BUDOU  
PŘICHÁZET DENNĚ

ROZHOVOR  
S NIKOL ŘEHOUNKOVOU

# KŘEST LEKTORSKÉHO MINIMA LEARN & TECH I LETOS V PRAZE

Ve čtvrtek 30. 3. 2023 jsme pokřtili naši první knihu – Lektorské minimum autorky Mirky Dvořákové. Více než padesátka zájemců se sešla, aby společně s autorkou a kmotrou knihy, Janou Puhalovou, přivítala na svět jednu z mála publikací v oboru. Podívejte se sami, jaká byla na křtu atmosféra. Knihu zakoupíte [zde](#).

Na podzim letošního roku se uskuteční česká verze showcase technologií ve firemním vzdělávání LEARN & TECH 2023, a to 14. 9. 2023 odpoledne v Praze. Až 15 firem představí více než 150 zájemcům své produkty a služby pro vzdělávání nejen ve firmách, podnicích a úřadech s využitím moderních technologií.

Showcase je kombinací krátkých prezentací technologických řešení s menším veletrhem. To je doplněno o úvodní příspěvek Brano Frka k technologiím a závěrečnou panelovou diskusi se zajímavými hosty.

Přijďte se na vlastní oči podívat, jak mohou vypadat moderní e-learningy, vzdělávací weby, aplikace a také možnosti využití umělé inteligence (AI) ve vzdělávání. A samozřejmě také zkonzultovat parametry jejich využití ve své organizaci. Jak vypadal poslední ročník showcase letos v Bratislavě? Podívejte se na fotografie [zde](#).

Podrobnosti a přihlášky na pražský LEARN & TECH 2023 jsou již k dispozici na našem webu [learnandtech.eu](http://learnandtech.eu).

(red)



Elektronický dvouměsíčník Firemní vzdělávání  
ISSN 2533-6479

Ročník 7., číslo 2, datum vydání duben 2023

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

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

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

Objednávky předplatného: [www.firemnivzdelavani.eu](http://www.firemnivzdelavani.eu)

Zdarma

# V AMAZONU JE STANDARDIZACE KLÍČOVÁ

Amazon je známý internetový obchod patřící společnosti Amazon.com, Inc. se sídlem v americkém Seattlu. Je to jeden z největších zasilatelských obchodních řetězců světa a v ČR má od roku 2015 rozsáhlé logistické centrum. Jak vypadá vzdělávání v prostředí skladů a zásilek?

Autor: Tomáš Langer

Nikol Řehounková vystudovala angličtinu a matematiku na MU v Brně. Celoživotně se zabývá vzděláváním dospělých, zejména komunikací, motivací a postojem ke změnám. V současnosti působí jako L&D manažerka v Amazonu.



## Nikol, můžete našim čtenářům představit Amazon pohledem vzdělávání?

Amazon v Dobrovízi má právě teď na oddělení vzdělávání 12 trenérů. Tito jsou rozděleni do pěti směn, kde se starají o instruktory – jde o vybrané a proškolené zaměstnance a v současné době jich máme 250. Nevěnují se jen nováčkům, ale všem, kdo potřebují nějakou pomoc. Třeba těm, kteří zrovna pracují na jiném procesu než domovském.

## V čem je tedy vzdělávání kolegů v Amazonu specifické?

Určitě je to standardizace. Jsem v Amazonu už více než 9 let a vidím snahu o jednotné předávání informací. A to nejen v rámci jedné budovy. Všechna distribuční centra Amazonu v Evropě jsou povinna postupovat stejným způsobem, samozřejmě v daných jazykových mutacích. Abych to vysvětlila: máme stejné tréninkové materiály, určenou stejnou délku školení, počet nováčků

na jednoho instruktora, stejně měříme výsledky. Ještě půjdu dál, naši instruktoři jsou vybíráni podle stejných kritérií, projdou přesně naplánovaným školením, jsou auditováni a následně koučováni podle určených postupů. A to vše je standardizováno.

## Jaké to přináší výhody? A existují i nějaké nevýhody?

Výhody spočívají zejména v tom, že srovnáváme, jak se říká, hrušky

s hruškami. Když máme všude jednotné procesy, proč bychom měli u nás školit jinak? Taky je fajn, že nemusíme nic vymýšlet nebo tvořit v jednotlivých distribučních centrech. Udělá to jeden tým pro všechny. Existují však některá specifika, která má každý národ nebo region, kulturní, zákonná, historická. S těmi se pak musíme vypořádat lokálně. Například v České republice máme ze zákona pravidelně opakované BOZP, může se přeškolovat po roce, dvou, pěti. Školení trvá dvě hodiny, což třeba ve Velké Británii vůbec není, a na druhou stranu ve Španělsku je ze zákona dvoudenní a také se musí po roce nebo dvou opakovat.

### **Jedním z trendů je digitalizace vzdělávání. Je možná i u pracovníků logistického centra?**

Ano. Tady jsme udělali obrovský krok. Vlastně nejen jeden. Když jsme začali, měli jsme k dispozici čtečky Kindle. Všechny školicí materiály jsou dostupné na webu, odkud si je instruktoři přes Kindl otevrou. Postupně jsme přidávali jednoduché aplikace, třeba různé testy a check-listy. A teď postupně přecházíme na komplexnější a propracovanější aplikace, které se zaměstnancem lépe komunikují. Zeptají se, co má zaměstnanec v ruce a jestli chce poradit. A pokud je odpověď kladná, aplikace učí krok po kroku včetně obrázků a doplňujících informací.

### **To zní možná trochu děšivě... Co na to instruktoři?**

Instruktoři jsou stále potřeba. Lidský mozek je nenahraditelný. Umí reagovat na nečekané situace, to se žádná aplikace zatím nenaučila. Takže instruktoři se o nováčky stále starají, podporují je, odpovídají na dotazy,

řeší nestandardní situace. A hlavně motivují, reprezentují firmu, zajišťují kontakt. Aplikace vám řekne, co máte dělat, instruktor vám vysvětlí, proč to tak je, jak na sebe jednotlivé kroky navazují nebo jak se ovlivňují.

### **Na tento projekt jste zjevně hrdí. Je však něco, co se tak docela nepovedlo?**

Něco se samozřejmě nepovedlo, ale hlavně je to o postupném vyladování. Jako všechny aplikace pro jakékoliv zařízení i ty naše mohou obsahovat programové chyby, které se musí postupně vyladit. To může nějakou dobu trvat a způsobovat nekomfort. Instruktoři pak musí vše hlídat a vysvětlovat. A pak je tady ještě lidská stránka. Nazvala bych to souhrnně jako change management. Instruktoři a vlastně všichni zúčastnění procházejí jakousi revolucí a ne každý má změny rád. A ne každý má rád technologie, většina lidí se například se skenerem setká poprvé v životě a chce se po nich, aby s ním pracovali neustále. Když tyto změny přijdou rychle, bez řádného vysvětlení nebo v nevhodnou dobu, nestihneme se

připravit a všechno je pak náročnější a strávíme mnohem více času přípravou, učením nebo jinou podporou.

### **Co Vás v blízké budoucnosti čeká?**

Teď právě budeme přecházet na aplikaci, která sjednotí všechny tréninky na jedno místo. Takže nás opět čeká práce s instruktory. Je potřeba, aby se připravili, vše si vyzkoušeli, naučili se s aplikací spolupracovat. Při té příležitosti budeme auditovat celý proces zaučování nováčků. Opravdu je musíme naučit všechno v prvním týdnu? Nebo jsou některá témata, ke kterým je lépe mít pár týdnů zkušeností a probrat je až potom? A taky nás čeká příprava samotného obsahu. Naprogramuje to sice jiný tým, ale na nás bude správnou funkčnost otestovat a doladit.

### **Jak se zdá, instruktor je u Vás klíčová pozice. Jaké parametry musí splňovat?**

Ano, instruktoři jsou zásadní pro každého nováčka. Jsou to zaměstnanci, kteří svůj proces ovládají, umějí řešit i neobvyklé situace. A hlavně to jsou lidé, na které se můžeme spolehnout,



umí pracovat s nováčky, jsou trpěliví, vysvětlují a odpovídají na dotazy. Věnujeme jim také zvýšenou pozornost, jsou pravidelně školeni, vědí o všech novinkách, podílejí se na tvorbě tréninkových materiálů a pak na jejich testování a případných úpravách.

### Jak v tak obrovském množství zaměstnanců a aktivit měříte efektivitu vzdělávání?

V průběhu dne sledujeme, co se nováčci na jednotlivých procesech právě učí. Pro vysvětlení, nejprve je potřeba se seznámit s pracovními pomůckami, jako je skener, teprve potom se naučit pracovní postup s ním. A tak dále. Každý člověk má ve všem, co dělá, nějakou učicí křivku. Když danou činnost dělám poprvé, nejde mi to tak dobře. S tím se počítá, učený přece z nebe nespádl. Vzpomeňte si třeba, když jste poprvé řídili auto. A pak po 1 000 najetých kilometrech. Tomuto zlepšování se říká učicí křivka. Pokud zjistíme, že nováček potřebuje více podpory, poskytneme mu ji.

### A na závěr tradiční otázka. Kdo nebo co je pro Vás profesně největší inspirací?

Přiznám se, takhle jsem nikdy nepřemýšlela... Fascinuje mě schopnost člověka se učit. I když si myslí, že se něco nenaučí, vždycky existuje cesta. Je to taková detektivní práce, co bude na koho fungovat. Lidé, kteří se bojí počítače, mají po roce skvělé výsledky, protože jste se jim věnovali o trochu déle a nechali je hrát si. Když mě na chodbě zastaví zaměstnanec a poděkuje za podporu, za důvěru a pochlubí se úspěchem, vím, že svou práci děláme dobře. To mě nabíjí.



## Umělá inteligence ve vzdělávání

O umělé inteligenci (AI – *artificial intelligence*) se mluví stále častěji. Podívejme se na to, jak ji lze už při současných podmínkách využít ve firemním vzdělávání. Technologie AI mohou ušetřit mnoho času a peněz při automatizaci rutinních procesů.



### Doporučování obsahu

Vzdělávací systémy na bázi umělé inteligence jsou schopné analyzovat data uživatelů a automaticky jim nabízet obsah zacílený na jejich potřeby. Podmínkou je dodat AI všechny potřebné informace. Umělá inteligence je totiž nezbytně nutně potřebuje ke svému správnému fungování.



### Tvorba obsahu

Umělou inteligenci lze využít při tvorbě obsahu, ať jde o texty, obrázky nebo videa. Dávejte si ale pozor a nepřebírejte vytvořený obsah bez patřičné kontroly a korekce. Umělé inteligence se učí na rozsáhlých souborech dat, které nemusí být vždy nejpřesnější.

[Koukněte na ChatGPT](#)



### Chatboti a virtuální trenéři

Kromě tvorby vzdělávacích materiálů či doporučení může AI pomoci i s praktickým nácvikem. Chatbot či jiná forma AI může pružně reagovat na komunikaci se studujícími a simulovat reálné odpovědi. Ideální je při zaučování velkého počtu účastníků.

Autor: Jan Kříž

firemnivzdelavani.eu

# PŘIROZENÉ UČENÍ V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ

Ve Firemním vzdělávání se zpravidla věnujeme tomu, jak vzdělávání a učení se kvalitně a efektivně organizovat a řídit. Existuje ale také učení, které řídit nemusíme, které je přirozené pro každého člověka a odehrává se mimo jiné i v pracovním prostředí? Ano!

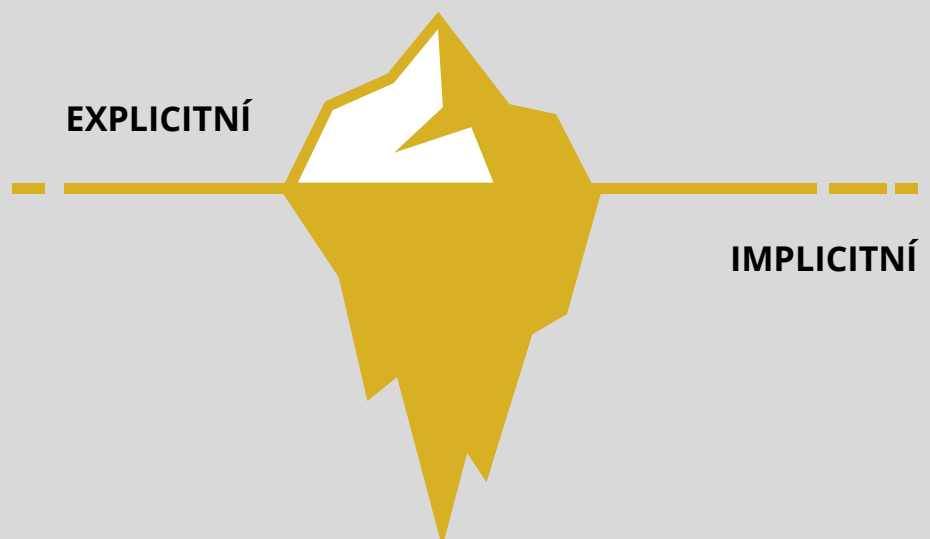
**Autorka: Mirka Dvořáková, lektor a metodik dalšího vzdělávání, mirka.dvorak@gmail.com**

Takové učení, které se odehrává v průběhu každodenního života, se nazývá předvědomé nebo častěji implicitní a odehrává se běžně a zcela přirozeně prostřednictvím interakcí s druhými lidmi a s prostředím, v němž se člověk nachází. Jedním z typů implicitního učení je učení incidentní, druhým pak tacitní. Incidentní, tedy náhodné učení, bývá vedlejším produktem nějaké jiné činnosti, například plnění nějakého úkolu nebo jakékoli mezilidské interakce. Takové učení nebývá plánované a je nahodilé. Příkladem může být situace, kdy se ze svého oblíbeného seriálu z lékařského prostředí naučíte (zapamatujete si a jste schopni porozumět a více či méně adekvátně použít) lékařskou terminologii. Nebo "brutálnější" příklad, když si z opakovaně uváděné televizní reklamy zapamatujete chytlavou melodii a celý den vám pak zní v hlavě. Nebo jste ve firemní kuchyňce svědky diskuse dvou kolegů, kteří se baví o tom, odkud a jak z kopírky vyndat zaseknutý papír. Toto učení jste neplánovali, ale uvědomujete si, že jste se něco naučili. Naproti tomu u učení tacitního si neuvědomujete, že se učíte, a znalostí a dovedností, které takto získáte, si nejste vědomi, neumíte, resp. nejste schopni je verbalizovat, sdělit, předat někomu jinému.

Poměrně trefně to vystihuje vyjádření

Michaela Polányiho, který se touto tematikou zabýval už v 50. letech minulého století, že "víme víc, než umíme říct". Příkladem tacitního učení, resp. tacitních znalostí, může být například to, že jste schopni rozeznat v davu konkrétní tvář, i když neumíte vysvětlit jak (ale jste toho schopni ve chvíli, kdy se vás někdo ptá konkrétními otázkami na jednotlivé rysy toho obličeje). Může se zdát, že implicitní učení se, které je vedlejším produktem jiné činnosti, a dokonce nemusí být vůbec uvědomované, nemá v životě člověka velký význam, opak je ale pravdou. Když jste někým učeni (účastníte se vzdělávání), výsledkem je především to, že víte co a do určité míry i jak (něco dělat). To ale rozhodně nestačí, nevybavuje vás to totiž pro jakékoliv konání dostatečně. Vlastní zkušeností, tedy právě implicitním učáním, totiž

získáváte subjektivní osobní znalost, víte jak a víte že. Takto získané vědění není založeno na informacích a datech a informace a data se z něj stávají až ve chvíli, kdy je potřeba naučit je někoho jiného. V tu chvíli se implicitní vědění stává explicitním (zjevným, uvědomovaným), což se může dít mimo jiné řízeně za asistence facilitátora, který vede aktéry ke sdílení a reflexi. Implicitní učení se tedy ve firmě děje vždy a u všech pracovníků na všech úrovních, klíčové je umět z něj vytěžit maximum. Pokud totiž z firmy odcházejí lidé, kteří v průběhu života vlastní zkušeností nebo třeba pozorováním ostatních získali implicitní znalosti, které ve své práci využívají, ale neumí je verbalizovat, tedy předat ostatním, odchází s nimi někdy i poměrně velká část know-how. Ale o tom zase příště.



# APLIKACE PRO VÁS: GOODPALETTE

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

Vedle všech populárních AI aplikací a sofistikovaných řešení je stále prostor i pro jednoduché aplikace s jedinou funkcí. Oblastí, která stále spoléhá na úsudek člověka, je i výběr barevnosti. Možná vás to překvapí, ale použití vhodných barev může výrazně zlepšit čitelnost textu, pomáhá porozumět tomu, co je důležité, a ovlivňuje také celkový dojem z učení. Ve vzdělávání často rozhodují barevná schémata založená na brand manuálech, které naše snažení značně limitují. Přinášíme proto nenáročné aplikace, které vám s barvami pomůžou.

Goodpalette dělá přesně to, co byste od aplikace s tímto názvem čekali. Generuje barevné palety založené na primární barvě. Zadáte například barvu z brand manuálu a aplikace vám doporučí další vhodné barvy. Navíc svou barevnou kombinaci vidíte na náhledu webu či dokumentu a sami posoudíte výsledek. Velkým plusem je, že Goodpalette vám doporučí i odstíny šedé, které utvoří paletu, jež celkový vizuál posune ještě dál. Už jen hraní si s aplikací změní váš pohled na použití barev a naučí vás pracovat s barvami jinak. Goodpalette je navíc zcela zdarma. Doporučujeme.

<https://goodpalette.io>

Naše hodnocení: ★★★★★

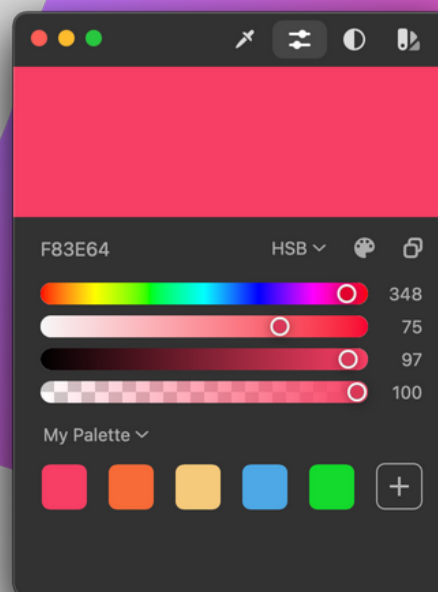


## COLORSLURP

Asi nejjednodušší aplikace, jakou jsme kdy na stránkách Firemního vzdělávání recenzovali. ColorSlurp slouží hlavně jako identifikátor barev. Představte si, že najdete na webu barvu, která se vám hodí, ColorSlurp tu barvu identifikuje, a stejný odstín tak můžete využít i pro svůj projekt. Barvy si také můžete ukládat nebo je dále upravovat. V placené verzi navíc můžete nastavovat vhodný kontrast, generovat vhodné barevné kombinace nebo své kolekce sdílet. Tyto funkce už jsou pro skutečné profesionály. Verze pro mobilní telefon například zvládne identifikovat i barvy z vašich fotek. Pro online vzdělávání si jistě vystačíte se základními funkcemi a bezplatnou verzí. Nevýhodou však je, že ColorSlurp je k dispozici jen pro Macy a iOS.

<https://colorslurp.com>

Naše hodnocení: ★★★★★



# ZAVÁDĚNÍ PROCESU ADAPTACE DO FIRMY

V minulém vydání jsme se zaměřili na to, jak navrhnout úspěšný proces adaptace ve firmě. Co si ujasnit na začátku přípravy adaptačního procesu a co je zásadní pro jeho výslednou efektivitu. Nyní se posuňme k další fázi, kterou je zavádění procesu adaptace do firmy.

**Autorka:** Iva Lízalová, manažerka rozvoje a vzdělávání, CERPEK, Masarykova univerzita, lizalova@cerpek.muni.cz

Iva Lízalová má bohaté zkušenosti se vzdělávacím dospělých, které získala během manažerské a lektorské práce ve farmacii. Nyní působí jako manažerka rozvoje a vzdělávání v Centru rozvoje kompetencí na Masarykově univerzitě, kde se věnuje rozvoji zaměstnanců v oblasti kompetencí k vedení lidí a osobnostních kompetencí. Při své práci si vždy zakládá na individuálním přístupu a kontaktu se zaměstnanci.



Definovali jste si, co je smyslem adaptace a čeho chcete adaptací zaměstnanců dosáhnout? Provedli jste analýzu adaptačních a vzdělávacích potřeb nových zaměstnanců? Sestavili jste strukturovaný, časově definovaný, jasný a srozumitelný adaptační plán? Výborně. Návrh celého procesu a kvalitní plán adaptace tvoří pevnou a velmi důležitou základnu pro celý projekt. Nicméně adaptační proces je mnohem komplexnější. Aby proces adaptace fungoval napříč firmou, byl efektivní a úspěšný, je potřeba se důsledně

věnovat druhé fázi – implementaci adaptačního procesu do firmy.

## STANOVTE PILOTNÍ FÁZI

Než zahájíte implementaci adaptačního procesu, stanovte si tzv. pilotní fázi. Jedná se o dobu, po kterou budete nový adaptační proces testovat, analyzovat a vyhodnocovat. Naplánujte si, jak a kdy budete zpětnou vazbu získávat a jaké nástroje k tomu využijete. Výhodná je kombinace online dotazníků a osobních pohovorů. Zpětnou vazbu získávejte jak od nových zaměstnanců, tak

od zaměstnanců, kteří se podílí na jejich adaptaci. Doba, po kterou projekt poběží v "pilotním režimu", je individuální a závisí na mnoha faktorech. Ze zkušenosti však vyplývá, že délka pilotní fáze kopíruje délku adaptačního programu.

## PŘIPRAVTE TERÉN

V implementaci procesu hrají významnou roli zaměstnanci. Bez jejich zapojení a podpory není možné dosáhnout úspěšnosti a efektivitu procesu adaptace. Zaměřte se na tyto skupiny zaměstnanců:



vedení firmy, přímí nadřízení, kolektiv (školitelé, buddies, ostatní členové týmu), další zaměstnanci podílející se na adaptaci nováčka (interní lektoři, tutoři, zaměstnanci školicích pracovišť), ostatní zaměstnanci. Z těchto skupin zaměstnanců vytvořte spolupracující tým, který "ví jak" a "ví proč". Tak vytvoříte základnu zaměstnanců, kteří budou nejen nováčky kvalitně a efektivně adaptovat, ale zároveň v nich získáte ambasadory adaptace.

### ROZDĚLTE ROLE

Na začátku si jasně stanovte, jakou roli bude kdo ze zaměstnanců v adaptaci nováčků zastávat. Vycházejte z pracovní pozice adaptovaného zaměstnance a jeho adaptačního plánu. Role uvedte do adaptačního plánu k jednotlivým aktivitám. Stěžejní roli v adaptaci nováčka zastává přímý nadřízený, který je za adaptaci svého podřízeného zaměstnance zodpovědný, adaptaci koordinuje, dohlíží na ni a kontroluje její plnění. Zároveň před nástupem nováčka připravuje tým na jeho nástup a stanovuje osoby, které nováčka na pracovišti zaškolí. Role školitele spočívá obvykle v mentorské rovině, a to v zaškolení procesu a pracovních činností. Buddy je role neformální – jde o "parťáka" na pracovišti. Pamatujte i na tzv. "tutorské" role pro adaptaci vedoucích zaměstnanců. Tutorem může být zkušený vedoucí zaměstnanec vykonávající stejnou pozici jako nováček a je jeho "učitelem". Role tutora je mentorská, podpůrná i pomáhající. Stává se průvodcem nového vedoucího zaměstnance celou adaptací. Výhodná je role interních lektorů spočívající nejen v edukační rovině, ale i v propojení nováčků navzájem a podpoře jejich efektivnější adaptace.

### INFORMUJTE A EDUKUJTE

Významnou součástí implementace

procesu je zajistit informovanost. Pamatujte na to, že všichni zaměstnanci (zdůrazňuji všichni) musí být seznámeni s tím, jak je adaptační proces ve firmě nastaven. Při představení procesu by měly zaznít odpovědi na otázky: co to adaptace je, co je jejím smyslem, jaký je její cíl, jak bude proces adaptace probíhat a kdo jej bude realizovat. Připravte metodiku adaptačního procesu, se kterou seznámte všechny zaměstnance. Se skupinami zaměstnanců, kteří se přímo podílí na adaptaci, pracujte vždy individuálně. Připravte pro ně školení, manuály a pravidelná setkání. V případě, že plánujete zřízení školicích pracovišť, je nutné zaškolení celé týmy, včetně těch, kteří se primárně na zaškolení nováčků podílet nebudou. Zaměstnanci školicích pracovišť by měli rozumět tomu, co je účelem jejich pracoviště a jak mají k novému zaměstnanci přistupovat. Dalšími materiály jsou checklist aktivit a matice, která obsahuje činnosti, které je potřeba zajistit na straně přímého nadřízeného, týmu a nováčka. A to před příchodem nového zaměstnance na pracoviště, v jeho první den nástupu a případně dny následující.

### NEZAPOMEŇTE NA STÁVAJÍCÍ ZAMĚSTNANCE

Při zavádění procesu, který se zaměřuje na určitou skupinu zaměstnanců,

nezapomínejte i na ostatní, v našem případě na stávající zaměstnance. Podporujete tím jejich loajalitu a souvinnost. V opačném případě hrozí, že stávající zaměstnanci získají pocit nedůležitosti a nezájmu, což může zvýšit fluktuaci. Správným krokem je jejich zapojení do přípravy adaptačního procesu. Důležité je i připomenutí rozvojových a vzdělávacích aktivit, které pro skupinu stávajících zaměstnanců již realizujete nebo plánujete realizovat. Dalším krokem je zajistit informovanost, např. kombinací několika informačních či edukačních kanálů, kterými se informace dostanou ke každému zaměstnanci, např. prezenční nebo online setkání, e-kurz, newsletter, interní online komunikační nástroje. Společné předání informací vedením firmy, HR či L&D manažerem, personalisty, vedoucími zaměstnanci a dalšími, kteří se podíleli na přípravě adaptačního programu, je tou efektivní cestou.

K dobrému nastavení adaptačního procesu může posloužit i **matice pro zaškolení nového zaměstnance**, kterou jsem pro vás připravila a stáhnout ji můžete [zde](#).

V příštím čísle se zaměříme na to, jak s procesem adaptace pracovat po jeho zavedení do firmy a jak zajistit jeho stálou efektivitu.



# RADIKÁLNÍ ZMĚNY VZDĚLÁVÁNÍ BUDOU PŘÍCHÁZET DENNĚ

Proč je pětiletý plán vzdělávání zaměstnanců "out"? Které neefektivní strategie ještě stále používáme? Jaké hlavní priority by měli mít dnešní L&D lídři? A jak využít technologie ke zvýšení motivace k záměrnému aplikování know-how?

Autor: Tomáš Kopecký, Managing Partner, zastoupení FranklinCovey v ČR a SR, [tomas.kopecky@franklincovey.cz](mailto:tomas.kopecky@franklincovey.cz)



Tomáš Kopecký je ředitelem a majitelem konzultační a vzdělávací společnosti FranklinCovey pro Česko a Slovensko. Strávil více než 10 let v mezinárodních společnostech a 18 let ve FranklinCovey pomáhá klientům s transformací firem, realizací strategických cílů a budování firemní kultury založené na důvěře.

Otočte svůj pohled o pouhé tři roky zpět a uvidíte zcela jiný svět. A nejde pouze o pandemii koronaviru nebo válečný konflikt na Ukrajině. Změny, které jsme za těch přibližně tisíc dní prožili, jsou doslova bleskové a nenávratně zasahují všechny úrovně společnosti – od technologií, přes energetiku, logistiku až po kulturní či sociální změny. Pokud se vaše vzdělávání nedokáže těmto trendům rychle přizpůsobovat, vaše konkurence se vám brzy ztratí z dohledu.

## NEJISTOTA V KAŽDÉM OHLEDU

Poslední roky spustily řadu změn, které ovlivnily mnoho firemních procesů. Čelíme hospodářské a energetické krizi, polarizaci společnosti i nástupu AI. Když si k tomu připočteme nedostatek pracovních sil a neblahý demografický vývoj, dostaneme rovnici s mnoha neznámými.

## NASTAVENÍ NOVÝCH PRIORIT

Všechny tyto změny se přesouvají i do pracovních procesů. Mění se po-

hled na důležitost práce i požadavky na její flexibilitu a životní priority zaměstnanců. Ale mění se i očekávání a priority nových generací. To vše klade na L&D lídry vysoké nároky, nejen na kvalitu výstupů, ale také na jejich schopnost rychle reagovat. Pětiletý plán ve firemním vzdělávání je nerealistický. Naopak důležitá je příprava otevřených strategií, které dokážou téměř okamžitě vstřebávat nejnaléhavější trendy v dané firmě nebo odvětví. Mezi hlavní priority L&D lídrů

můžeme zařadit následující:

- Vytváření atraktivnější zaměstnanecké zkušenosti.
- Zvyšování pohody zaměstnanců s cílem udržet jejich zapojení.
- Posilování schopnosti reagovat na změny.
- Zavádění pružných pracovních pozic a pracovních postupů.
- Silná podpora kontinuálního vzdělávání a osobního rozvoje.
- Zaměření na zvyšování produktivity zaměstnanců.
- Nabírání zaměstnanců i z netradičních zdrojů talentů.
- Využívání dat k efektivnímu řízení talentů.

### DYNAMICKÁ STRATEGIE ZVÍTĚZÍ

"Learn fast, move fast" se musí stát leitmotivem pro přístup firem a organizací na všech úrovních. L&D lídři by měli připravit nové modely rozvoje velkého počtu osob, které budou přizpůsobeny nečekaným změnám. Důraz musí tito profesionálové klást hlavně na schopnost rychlého učení, rozhodování a přizpůsobování.

### RADIKÁLNÍ ZMĚNA PARADIGMAT

James Clear píše: "Nerosteme na úroveň svých cílů, ale padáme na úroveň našich systémů." Úspěch tedy není jen o vytyčení cílů, kterých chceme dosá-

hnout. Mnohem více záleží na vytváření efektivních systémů a návyků, které k těmto cílům vedou. A v tomto smyslu by měli přemýšlet o svých zažitých paradigmatech i L&D lídři. Ve své praxi jsem zaznamenal několik ne příliš efektivních, ale častých přístupů, jejichž podstata spočívá v přenesení zodpovědnosti za potřebné změny na dodavatele a podprahově i nevíru, že rozvoj lidí má smysl. Možná jste někdy zaznamenali větu "Chceme charismatického lektora, aby nám lidi nakopnul!" či otázku v průběhu výběrového řízení: "A jak chcete zajistit, že se naši lidé opravdu změní?" Dalším paradigmatem (většinou nevyřčeným) je, že HR oddělení musí přivést zábavný obsah, který lidi zaujme a za který lidé svého HR jednoduše pochválí. Samostatnou kapitolou je motivace jednotlivců k vlastnímu rozvoji. Pokud je rozvoj ponechán náhodné volbě pracovníka bez provázání na potřeby firmy, opět se jedná o nepříliš vhodný způsob.

Neefektivním přístupem ke vzdělávání je také tzv. "švédský stůl" neboli vyber si, na co máš chuť. Byť naservírované lahůdky mohou vypadat lákavě, velmi brzy nám z nich bude nevolno. Naopak uměřená konzumace toho, co je v dané chvíli potřeba, je cesta, která může vést

k opravdové změně. To však vyžaduje změnu definovat (což není snadné).

### ZÁMĚRNÉ VYTVÁŘENÍ

Firmy by dnes měly být schopny říci: "Toto je naše vize. Toto jsou strategické cíle. A k jejich dosažení musíme změnit/dosahnout toto, což znamená i změnu přístupu a chování našich lidí tak a tak." Změna, pokud má vést k definovanému cíli, musí být záměrná.

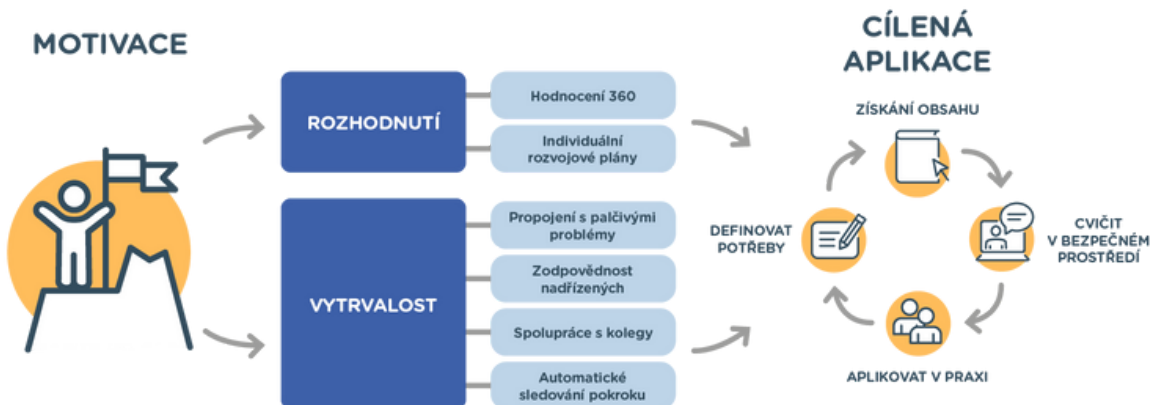
Předpokladem motivace k určitému směru je silné vysvětlení, PROČ tam chceme jít, a zároveň zapojení lidí do tvorby tohoto cíle. Je to vědomé rozhodnutí založené na relevantní informaci, např. 360° zpětné vazbě s plánem tréninku na míru každému jednotlivci nebo skupině.

Rozhodnutí je jedna strana mince, tou druhou je realizace a vytrvalost. To vše opět nastavené tak, že skupina či jednatel pracují na důležitých věcech s pomocí svého nadřízeného, a pokud je to možné, také ve spolupráci s někým, komu důvěřují. Zároveň je zde zapotřebí systém, nikoliv už L&D lídr, který automaticky sleduje pokrok.

### PROPRACOVANÉ PROSTŘEDÍ BUDOUCNOSTI

Všechny tyto změny silně ovlivňují a budou ovlivňovat také firmy, zaměstnance a jejich práci. Cestou budoucnosti ve vzdělávání je tedy vytvářet propracované prostředí – *learning platforms*, které umožní v rozsahu celé organizace svižně reagovat na měnící se potřeby a které budou ověřitelně schopny měnit chování lidí směrem k předem nastaveným cílům.

## Využití technologií ke zvýšení motivace k záměrnému aplikování know-how



# ODSTÍNY DOVEDNOSTÍ BUDOUCNOSTI A ODKUD JE ČERPAT

Dovednosti budoucnosti se dynamicky mění v závislosti na pokroku technologií a vývoji světa práce. Jak vypadají současné odhady jejich vývoje, jak se neztratit ohledně posledních trendů a odkud dovednosti čerpat? To vše v kontextu Learning eXperience Platforem.

**Autor: Vladislav Severa, zakladatel a CEO vzdělávací platformy LearnerOn, vladislav.severa@learneron.net**

Vladislav Severa působil jako regionální lídr jedné z divízi společnosti EY, kde rozvíjel rovněž služby v oblasti umělé inteligence. Svou fascinaci celoživotním vzděláváním a možnostmi datové vědy a AI spojil v LXP platformě LearnerOn.



Můj dědeček se narodil ještě před první světovou válkou, vyučil se u mlynářského mistra, ale během hospodářské krize ve třicátých letech mlynářská práce nebyla a živil se jako dělník na stavbách. Láska k automobilům ho pak zavedla k práci technika u benzinové pumpy a byl by u ní zůstal, kdyby nemusel část druhé světové války prožít na nucených pracích a ještě horších místech. Po válce se však vrátil k vůni benzínu, a stal se dokonce oblastním revizorem benzinových čerpadel. Pokud vynechám válku, měl v životě

tři povolání.

Dědeček byl na svou dobu výjimečný: v první polovině dvacátého století bylo totiž normou mít jediné, celoživotní povolání.

O sto let později: dnešní normou je dvanáct zaměstnání za život a tempo změn se zrychluje. I když se držíme jednoho zaměstnavatele, skladba našich dovedností se mění před očima – typická dovednost zastaralá díky technologickému pokroku zhruba za pět let a načerpat novou zabere kolem pěti set hodin. Kontinuální celoživotní vzdělávání

začalo být v naší epoše nutností – a nabízí se první dovednost budoucnosti: schopnost neustále se učit. Kromě mne si toho všimlo minimálně tři a půl milionu dospělých, absolventů kurzu "Učit se, jak se učit" (*Learning how to learn*) platformy Coursera; ten se stal pravděpodobně třetím nejúspěšnějším (vyjma popularizačních) vzdělávacím materiálem všech dob. Jenže, co se učit? Jaké dovednosti budoucnosti mi zajistí úspěšnou kariéru, až ty mé současné zastarají?



# AI VE FIREMNÍM VZDĚLÁVÁNÍ

Svět kolem nás se zrychluje, nové technologie se valí ze všech stran a firmy musejí reagovat. Klíčem k úspěchu jsou zaměstnanci, kteří se nebojí digitálních inovací a chtějí se nadále posouvat. Jak jim umožnit efektivní, cílené a správné vzdělávání? A může pomoci AI?

**Autor: Adam Pešek, lektor, Digiskills, adam.pesek@digiskills.cz**

Adam Pešek je nadšenec do technologií a lektor Digiskills. Školí firmy v digitální produktivitě, online spolupráci a práci s Microsoft 365. Učí ostatní, jak využít moderní technologie ve svém životě.



AI neboli umělá inteligence je skvělým pomocníkem v mnoha oblastech a vzdělávání není výjimkou. Pojďme se podívat na několik příkladů.

## INTELIGENTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Ať už jde o e-learning, školení nebo kurzy či komplexní programy, AI dokáže přizpůsobit vzdělávání každému na míru. Proč je to důležité? Personalizované vzdělávání pomáhá lidem vstřebávat informace rychleji a efektivněji a zároveň podněcuje zájem a chuť pokračovat. AI je také skvělý pomocník při tvorbě vzdělávacích materiálů a kurzů. Díky analýze dat a soudobých trendů,

které AI může provádět prakticky nonstop, mohou firmy naservírovat svým zaměstnancům moderní a aktuální vzdělávací materiály. Dalším způsobem, jak využít AI v oblasti vzdělávání zaměstnanců, jsou simulace, které jsou ideální pro trénink v různých situacích, ať už jde o řešení složitých problémů nebo rozhodování pod tlakem. Lidé tak mohou získat cenné dovednosti, aniž by museli čelit reálným rizikům. Prostě bezpečný AI-drenalin! Ve firemním vzdělávání se uplatňují samozřejmě i oblíbení AI chatboti. Pokud zaměstnanec někde tápe a potřebuje "pomocnou ruku", stačí

se zeptat a chatbot nabídne relevantní řešení. Některé výzvy tak lze vyřešit okamžitě – bez záseků a zbytečných prostojů – a výsledkem je více času na jiné činnosti. Navíc pro chatbota není žádná otázka hloupá nebo zbytečná.

A nejde jen o samotné vzdělávání, ale i o jeho monitoring a analýzu. AI umožňuje lépe sledovat a hodnotit výkon vašich hrdinů během vzdělávacích akcí. Nástroje AI spolehlivě identifikují, kde mají zaměstnanci ještě rezervy a potřebují nabýt další vědomosti. Firmy se tak mohou zaměřit na konkrétní slabiny a vzdělávání lépe zacílit.

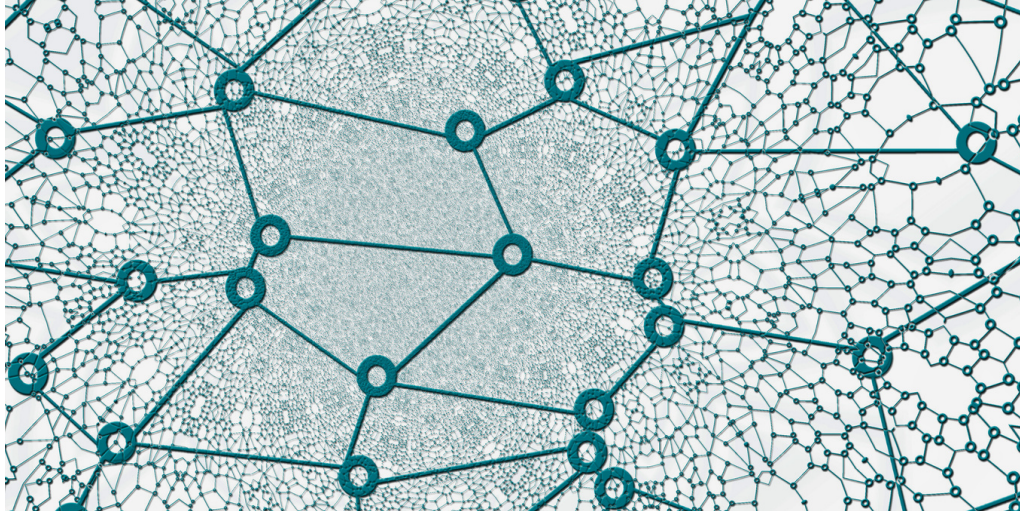
## ZÁKLAD ÚSPĚCHU I VÝZVA

Zaměstnanci, kteří mají přístup k efektivnímu vzdělávání, jsou základem úspěchu ve zrychlujícím se konkurenčním prostředí, a to pro organizace všech velikostí napříč obory. Rozmach AI ve vzdělávání umožní zaměstnancům rychle nabýt nové dovednosti pomocí postupů a metod, které jim sednou, což povede k exponenciálnímu nárůstu kancelářských superhrdinů. Díky AI totiž může být každá firma plná špičkových odborníků a jejich týmová práce a nadšení se stanou hnacím motorem úspěchu.

Je však zapotřebí vzít na vědomí i jisté výzvy, které s tímto trendem úzce souvisejí. Například sehnat potřebná a správná data může být náročné i nákladné, stejně tak výběr vhodných nástrojů a řešení. Současně je nutné myslet na to, že AI je třeba používat s ohledem na etiku a zákony, aby nedocházelo k diskriminaci nebo narušení soukromí zaměstnanců.

## VÝHODY VE FIREMNÍM VZDĚLÁVÁNÍ

**Personalizace vzdělávání:** Umělá inteligence analyzuje preference, schopnosti a výkonnost jednotlivých zaměstnanců a na základě těchto zjištění umožňuje vytvářet vzdělávací programy na míru.



**Efektivita a optimalizace:** AI může zpracovat velké množství dat, a identifikovat tak různé opakující se vzorce, které mohou sloužit jako základ pro zlepšování vzdělávací strategie a také pro tvorbu lepších učebních materiálů.

**Učení ve virtuálním prostředí:** AI lze integrovat do virtuálních prostředí, která umožňují simulaci skutečných situací a poskytují zaměstnancům možnost zdokonalovat své dovednosti kdykoliv a kdekoliv.

**Prediktivní analýza:** AI umožňuje vytvářet predikce na základě historických dat a aktuálních trendů, což pomáhá včas identifikovat potřeby vzdělávání a rozvoje.

## PŘÍKLADY VYUŽITÍ VE FIREMNÍM VZDĚLÁVÁNÍ

**Chatboti a virtuální asistenti:** AI chatboti a virtuální asistenti poskytují rychlé a přesné odpovědi.

Zaměstnanci tak mohou získat informace prakticky okamžitě a mohou rychleji pilovat své dovednosti.

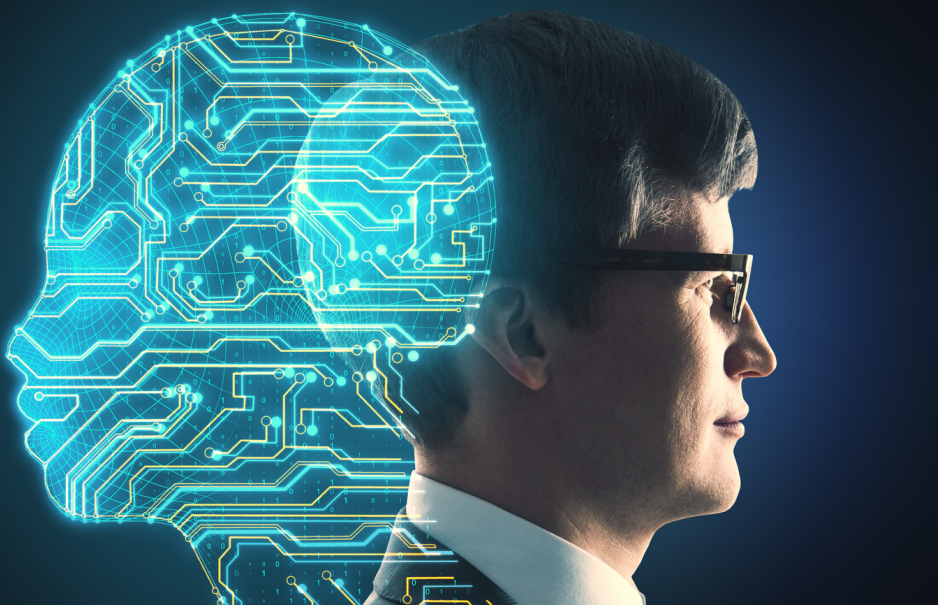
**Adaptivní učení na míru:** AI může vytvářet učební systémy, které se mění podle potřeb a schopností každého zaměstnance. Tyto systémy sledují pokrok a výkon zaměstnanců během vzdělávání a upravují nebo doporučují další postup.

**Virtuální a rozšířená realita:** Ve spojení s virtuální či rozšířenou realitou (VR/AR) vytváří AI interaktivní vzdělávací zážitky. Simulace ve virtuálním prostředí pomáhají získat nové dovednosti nebo zlepšit stávající schopnosti díky realistickým scénářům, které by bylo náročné reprodukovat v reálném světě.

**Analýza výkonnosti a zpětná vazba:** AI může sledovat a analyzovat výkonnost zaměstnanců během vzdělávacího procesu, generovat zpětnou vazbu a doporučení pro zlepšení.

**Predikce budoucích dovedností a potřeb:** AI umožňuje analýzu výkonnosti zaměstnanců, trhu práce a dalších faktorů. To umožňuje organizacím přizpůsobit vzdělávací strategie a investovat do rozvoje klíčových dovedností.

Zaujalo vás toto téma? V [únorovém čísle](#) Firemního vzdělávání jsme přinesli text o umělé inteligenci a tipy na aplikace, které můžete vyzkoušet.



# KOUZLO OTÁZEK PŘI ŠKOLENÍ: JAK SE PTÁT A JAK ODPOVÍDAT?

Otázky jsou mocné. Dokážou přimět druhé přemýšlet, což často bývá při školení přínosem. Jak se správně zeptat, abychom získali adekvátní odpovědi? A jak odpovídat na otázky účastníků, abychom v nich vzbuzovali zájem a ochotu o tématu přemýšlet?

**Autorka:** Petra Šimková, lektorka a trenérka, mySKILL.cz, [petra.simkova@myskill.cz](mailto:petra.simkova@myskill.cz)



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

Způsobů, jak se na školení ptát, je celá řada. Existují různé typy otázek, které nám pomohou získat od účastníků informace, které jsou přínosem pro školení a zároveň pro jejich účastníky. Pojďte se seznámit s různými typy otázek, kterými jsem se inspirovala v oblasti koučování. Jak otázky kategorizovat? Asi nikoho nepřekvapí, že otázky členíme na otevřené (*co, kdo, kdy, kde, jak, proč*), uzavřené (například s odpovědí ano/ne) a alternativní, při kterých se ptáme *buď, anebo*.

Tyto typy otázek můžeme klást tak, abychom získali odpovědi a infor-

mace, které můžeme dále využít.

## KATEGORIZACE OTÁZEK

Kromě výše uvedeného členění můžeme otázky rozdělit třeba takto.

### OVĚŘOVACÍ – PARAFRÁZOVACÍ:

Kdykoliv si potřebujete na školení ověřit, zda přesně rozumíte tomu, co účastníci říkají, můžete si své porozumění ověřit např.: *Jestli tomu dobře rozumím, tak...?* nebo *Podle toho, co říkáte, považujete XY za důležitější?*

**Motivační:** Motivační typ otázky je vhodné položit třeba v situaci, kdy je

patrné, že účastníci z nějakého důvodu na kurzu být nechtějí nebo k účasti na něm byli donuceni. Takoví účastníci se vás většinou na nic neptají a nic neříkají.

Cílem motivační otázky je získat alespoň nějakou odpověď a postupně rozmluvit skupinu, aby s vámi začala komunikovat a spolupracovat. Ve vaší otázce by měli slyšet přínos, důvod, proč vás mají poslouchat: *Když vám představím jednoduchý způsob, který vám ušetří spoustu času a nervů, budete mi věnovat pozornost?*

**Konstruktivní:** Někdy při školení ne-



zná odpověď ani účastník, ani vy, protože existuje celá škála možností. Použijte konstruktivní typ otázky a vykonstruuje případ: *Co z nabídnutých možností můžete využít ve vaší situaci?* Instruktivní: Někdy potřebujete účastníky popostrčit k akci. Zkuste se zeptat např.: *Vyzkoušel jste toto?*

**Informativní – zjišťovací:** Na začátku každého školení, které trvá minimálně půl dne, se každého účastníka ptám na jeho očekávání. Obvykle dostávám obecné odpovědi, a tak dále zjišťuji více podrobností, abych věděla, pro co si lidé na školení přišli a já mohla jejich očekávání naplnit. Ptejte se více na *Co...?, Proč...?, Jak...?*

**Hypotetické:** Pokud budete potřebovat, aby účastníci popustili uzdu fantazii a podívali se na problematiku z více úhlů pohledu, položte hypotetickou otázku: *Co byste dělali, kdyby...?* Tento typ otázky eliminuje obranné mechanismy, kritiku a pomůže jim zapojit představivost a přemýšlení.

**Konkretizující:** Po hraní rolí, hře nebo cvičení je potřeba vše rozebrat a shrnout, udělat tzv. debrief. K němu vám pomohou otázky, které přimějí druhé blíže konkretizovat, co se stalo: *Jak jste to konkrétně vnímal?, Jak obvykle v této*

*situaci reagujete?, Co bylo bodem zlomu a kdy se začalo dařit?*

**Objasňující:** Objasňování zvyšuje míru pochopení, a tak kdykoliv budete potřebovat více porozumět a získat fakta, ptejte se: *Kdo..., Kde..., Kdy..., Jaký...* a podobně.

### JAK NA DOTAZY ÚČASTNÍKŮ?

Při školení si můžete dovolit někdy neodpovědět přímo, protože chcete přimět účastníky přemýšlet, aby si sami našli odpověď. Existuje několik možností, jak (ne)odpovědět.

#### Přímo:

→ Jste si téměř jistí, že účastník nezná odpověď, a tak odpovíte přímo tazateli a zároveň celé skupině.

#### Zvednutí:

↗ Na otázku neodpovíte přímo, ale pomůžete si podpůrným materiálem, např. slidem, pracovním listem, obchodními podmínkami, zákonem, vyhláškou, citátem autority.

#### Odklon (deflexe):

↘ Pokud si myslíte, že by někdo z účastníků mohl znát

odpověď, přesměrujete otázku na celou skupinu: *Ví někdo, co s tím?* Případně rozdělíte účastníky do menších skupin, aby našli odpověď při skupinové práci.

#### Vrácení (reflexe):

↩ Myslíte si, že by tazatel mohl znát odpověď nebo ji aspoň tušit, jen nad tím doposud nepřemýšlel a neposkládal si souvislosti dohromady. *Rozumím, ptáte se na... Jak byste to vy osobně vyřešil?, Myslím, že byste s tím mohl mít zkušenosti, co vás v této souvislosti napadá?*

#### Tvrzení:

↪ Pokud se vás účastníci snaží otázkami popichovat či vykolejit, vždy reagujte na obsah, nikoliv na formu, která vzbuzuje emoce. Např. *Momentálně se věnujeme tomu a tomu, k vaší otázce se vrátím později.*

### CO DĚLAT PŘI ODPOVÍDÁNÍ?

1. Popojděte, nakročte nebo se nakloňte. Neverbálně tak dáte najevo, že vás otázka zajímá.
2. Za otázku poděkujte (ne/verbálně) a oceňte, že se účastníci ptají.
3. Pokud je otázka složitější, zopakujte ji, přeformulujte či parafrázuje, ať je jistota, že jí rozumíte.
4. Zasadte otázku do širších souvislostí, získáte tím čas na odpověď.
5. I když se vás ptá jeden účastník, odpovídejte celé skupině.
6. Po své odpovědi si vždy ověřte, zda byla dostačující a také zda je tazatel s odpovědí spokojen.

K tématu otázek ve vzdělávání si také pusťte [záznam webináře EPALE](#), který autorka tohoto článku letos připravila.



# PODCAST VÍM JAK

Jirka Bréda z Mise Hero má jasnou misi: zjistit know-how od předních českých osobností podnikatelského světa. Pro posluchače tak vytváří unikátní knihovnu skvělých rad, nápadů a návodů založených na zkušenostech z praxe. Cílem je inspirovat všechny, kteří se inspirovat chtějí.

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

Smyslem je zvát hosty, kteří s tématem mají zkušenosti, a zjistit, jakým způsobem problém zvládl. Před lety zde bylo mnoho podcastů, které se zabývaly otázkou, proč něco dělat určitým způsobem. Avšak bylo zde málo těch, které se zaměřovaly na řešení konkrétních problémů, nastavení specifických konceptů či zvládnutí obtížných situací.

Jak Jiří vybírá hosty? *"Pohybuji se v sociální bublině, kde jsou lidé aktivní a hledají řešení mnoha obtížných situací. A nacházejí je. Často jde o mé přátele, kamarády či dobré známé. Víím, v jakých oblastech se vyznají, a ve vhodném okamžiku se zeptám, zda by chtěli natočit podcast,"* říká. Za nejlepší považuje ty podcasty, kde host popisuje konkrétní případy, případové studie a má jasné kroky pro jejich zvládnutí. *"Za nejlepší díly tedy považuji ty rozhovory, které nejvíce odrážejí realitu hosta a zároveň poskytují podrobný návod, jak se vypořádat s určitými situacemi či problémy,"* dodává.

Specifikem jsou díly natáčené s nejižícími osobnostmi, třeba s T. G. Masarykem. *"Chtěli jsme, aby na aktuální otázky odpověděli i lidé, kteří už nejsou mezi námi,"* vysvětluje Jiří. Jedná se o náročnou práci 8členného týmu, který připraví otázky,

které následně poskytne historikům. Ti z dobových materiálů a odborných zdrojů sestaví takové odpovědi, jak by asi daná osobnost odpověděla. Konečně osloví vhodného imitátora, který nastuduje i hlas hosta.



Hostem 100. epizody se stal Tomáš Langer, šéfredaktor Firemního vzdělávání. V podcastu **Vím, jak vybrat kvalitní vzdělávání do firmy** odpovídá hned na několik otázek ke kvalitě (nejen firemního) vzdělávání: Co je to kvalita vzdělávání a jak se dá měřit? Jak poznat dobrého lektora? Jak cena odráží kvalitu vzdělávacího programu? Jak vybírat dodavatele vzdělávání? Jak ovlivňuje kvalitu personalista? A jakou roli v celém tom procesu hraje manažer?

Podcast je k dispozici na Spotify, Apple Podcasts, Google Podcasts či na [ceskepodcasty.cz/podcasty/vim-jak](https://ceskepodcasty.cz/podcasty/vim-jak).

**Naše hodnocení: ★★★★★**



60minutové on-line představení nové vzdělávací platformy

## FranklinCovey Impact Platform

10. 5. v 10:00 on-line

Jednorázová školení nepřinášejí požadované dopady na každodenní jednání lidí v organizaci. Je vaše zkušenost podobná?

Přijďte se seznámit.

Setkání je vhodné pro ředitele HR a L&D profesionály.

**BLIŽŠÍ INFORMACE  
& REGISTRACE**

[www.franklincovey.cz](https://www.franklincovey.cz)

# VZDĚLÁVÁNÍ MÁ ŘEŠIT PROBLÉM

LEARN & TECH se letos uskutečnil 23. 3. 2023 v bratislavském HubHubu. Závěrečné panelové diskuse se zúčastnili kromě learning designera Brano Frka také Ivana Jurčišinová, Slovakia Talent Leader z E&Y, a Marek Csóka, Learning & Skills Development Manager z Orange Slovakia. Přinášíme vám několik stručných postřehů z této diskuse.

**Autorka: Elena Urbanová, Senior Experience Designer, e-learnmedia, urbanova@e-learnmedia.sk**

Orange nabízí mnoho forem online vzdělávání včetně e-learningu, blogů, newsletterů a videí. Většinu online však stále tvoří aktivity pod vedením lektora. Každý podporuje vzdělávání po svém. V E&Y se snaží, aby se zaměstnanci vzdělávali určitý počet hodin, v Orange se zase soustředí na to, aby lidé měli na vzdělávání čas, např. blocker v kalendáři. Aby bylo vzdělávání efektivní, v E&Y se snaží je rozdělit na menší celky, aby lidé studovali to, co potřebují. Například v onboardingu projde adept kvízem, který určí, co přesněji neví. V Orange vytvářejí vzdělávací cesty, které vyhodnocují průběžně v rámci follow-upu. Podle Brano Frka má efektivní vzdělávání především řešit problém. Diskutující se shodli, že jiná oddělení začínají vnímat L&D jako toho, kdo jim pomůže vyřešit problém. Nicméně stále ještě přetrvává i pohled, že čím více vzdělávání, tím méně reálné práce. Za klíčový problém diskutující označili to, že si často nedokážeme přiznat, že máme problém a něco neumíme, i když víme, že L&D by nám mohlo pomoci. Také proto Orange zavedl pozici development konzultanta, který pomáhá týmu nastavit rozvoj.

Podívejte se také na fotografie z akce [zde](#).



**Těšíme se na setkání 14. 9. 2023 v Praze, kde proběhne česká verze LEARN & TECH 2023. Podrobnosti najdete [zde](#).**

@-learnmedia

seduo SK

Digiskills.cz

LEARNERON .net

CLASHING

EEVREE

RED BUTTON  
EDU

scormium

humancraft

MotivP

Xlearning

# NOVINKY Z HRNEWS.CZ

## Dobry lídr si musí svůj respekt a důvěru zasloužit



Zatímco dříve lídr spíše jen přikazoval a kontroloval plnění plánu, v dnešní době už by se s tímto stylem vedení daleko nedostal. Aby mohl být takový člověk obklopený chytrými, schopnými a odpovědnými lidmi, musí umět naslouchat, komunikovat, říkat pravdu a jít příkladem. Rozhovor s Janem Bubeníkem, Managing Partnerem společnosti Bubenik Partners.

## Co může dobře zavedený outplacement přinést vaší firmě?



Zaměstnanci do zaměstnání přicházejí, získávají zkušenosti, mění pozice a nevyhnutelně jednou v zaměstnání končí. V případě, že je důvodem odchodu organizační změna, je vhodné v HR oddělení nastavit funkční proces outplacementu. Cílem je pomoci odcházejícím zaměstnancům nalézt další uplatnění na trhu práce a umožnit jim přechod k novému zaměstnavateli.

## Zavádíte změny? Zvolte přístup podle motivátorů svých lidí



Motivace patří mezi důležité složky výkonu a hraje klíčovou roli v tom, jak lidé přijímají změny. Jak to spolu souvisí a tři možné komunikační strategie při zavádění změny popsala Pavla Pavlíková ve svém článku na HR News.

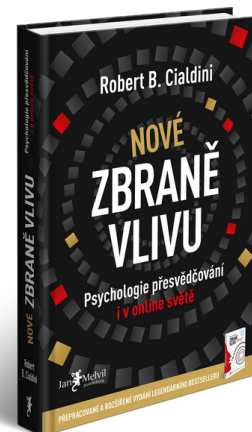
Tyto a další články najdete na [www.hrnews.cz](http://www.hrnews.cz)

# KNIŽNÍ TIPY MELVILU



Vzpomínáte, jak nás Kim Scott naučila v Radikální otevřenosti bez obav komunikovat pracovní situace? Abychom se odvážili říct, co opravdu potřebujeme od sebe a od ostatních a tím pádem se bez pocitu křivdy firma opravdu posouvala dál? Teď přichází s dalším důležitým tématem – v pracovním týmu rozpoznat a odstranit nespravedlnost.

Legendární světový best-seller o ovlivňování a přesvědčování, Zbraně vlivu, se dočkal nové přepracované a o prostředí online světa aktualizované verze! Kromě čerstvých psychologických výzkumů najdete v knize i aplikace ovlivňovacích metod na sociálních sítích, v e-shopech, v neodolatelných reklamních nabídkách či v zaručených informacích řetězových e-mailů.



Digitální technologie se vyvíjejí překotným tempem a je těžké s nimi držet krok. Jak rozpoznat, která z novinek je pouze hype – bublina odsouzená k prasknutí, a co skutečný game-changer? Díky této knize pochopíte nejen klíčové trendy, ale i jejich souvislosti. Novým technologiím porozumíte a poznáte, kterým stojí za to věnovat energii, čas či peníze.



Více informací a objednávky na [www.melvil.cz](http://www.melvil.cz)