

DUBEN 2020

Firemní VZDĚLÁVÁNÍ

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



EDUCITY
www.educity.cz

PARTNER ČÍSLA

VYCHÁZÍ
ZDARMA

ZKUŠENOSTI
A DOPORUČENÍ
K ONLINE VÝUCE

CO JE HYBRID
LEARNING

ROZHOVOR S DANOU
DEMĀJANOVIČOVOU

PANDEMIE BUDE KOMPLIKOVAT VZDĚLÁVÁNÍ JEŠTĚ NĚKOLIK MĚSÍCŮ

Probíhající pandemie dramaticky zasáhla nejen do školní výuky, ale i do vzdělávání dospělých. Bezpečnostní opatření znemožnila konání kurzů i workshopů pro veřejnost. Zároveň klesla poptávka po službách vzdělávacích institucí. Finančnímu výpadku se vyhnuly jen instituce dotované státem, jako jsou knihovny nebo školská zařízení.

Podle Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR (AIVD ČR) je aktuální výpadek příjmů ze vzorku 66 dotazovaných vzdělávacích institucí celých 84 % a propuštěním je v tuto chvíli ohroženo několik stovek zaměstnanců. Některé organizace už propouštět začaly, jiné ukončily spolupráci s externími lektory. *"Jsme malá firma a máme málo stálých zaměstnanců, ale máme vlastní učebny, kde budeme muset platit poměrně vysoký nájem,"* uvádí jeden z dotazovaných členů AIVD ČR. Další respondent reaguje na rušení kurzů takto: *"Znamená to, že až do konce srpna očekáváme nulový příjem a pokud budeme chtít v září pokračovat, budeme muset po celou dobu platit mzdy."*

NEZÁJEM O VZDĚLÁVÁNÍ AŽ DO PODZIMU

Zaměstnanci pracují velmi často na home office, případně jsou na nucené dovolené. Lektori pracující jako živnostníci jsou prakticky úplně bez příjmů s výjimkou pořádání několika málo online kurzů. Převážná většina kurzů byla zrušena nebo odložena na podzim. Některé vzdělávací

instituce zaznamenaly nízkou míru komunikace ze strany personalistů, což může souviset s nejistotou podniků ohledně vlastní budoucnosti. O květnové nebo červnové termíny kurzů proto není ze strany firem prakticky žádný zájem. S ohledem na blížící se období prázdnin se tak může výpadek protáhnout i na pět až šest měsíců. Velký zájem není ani o online kurzy.

NIKDO NEVÍ, CO DÁL

Naše redakce požádala o vyjádření Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT), Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO) a Úřad práce ČR (ÚP ČR) jako klíčové resorty ve vzdělávání. Podle striktního vyjádření MŠMT ze dne 17. dubna 2020 další vzdělávání ani profesní zkoušky obecně nejsou v aktuálním harmonogramu vlády k uvolňování opatření uvedeny, proto platí zákaz nadále této činnosti. Poněkud sdílnější byl ÚP ČR ohledně realizace POVEZ II, reakci MPO se však nepodařilo do uzávěrky časopisu získat. Detaily si můžete přečíst na našem [facebookovém profilu](#).

(jk, tl)



Rozvíjíme vaše lidi a váš byznys

humancraft

www.humancraft.cz

Elektronický dvouměsíčník **Firemní vzdělávání**
ISSN 2533-6479

Ročník 4., číslo 2, datum vydání duben 2020

Vydavatel: PhDr. Tomáš Langer, Trmická 5, 190 00 Praha 9

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

Redakce: PhDr. Olga Běhounková, Ph.D., PhDr. Miroslava Dvořáková, Ph.D., PhDr. Branislav Frk, Ph.D., Bc. Jan Kříž, Ing. Jana Puhálová

Jazyková úprava: Mgr. Petra Novotná

Objednávky předplatného: www.firemnivzdelavani.eu

Zdarma

NA VZDĚLÁVÁNÍ NEMÁME BUDGET, KTERÝ MUSÍME "UTRATIT"

Na loňské konferenci FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ 2019 mnohé překvapilo, že ač společnost STOCK nenakupovala kurzy, přesto zaměstnanci vnímali ve 2/3 příležitost pro vzdělávání pozitivně. Jak je to možné? A která další témata v posledních letech společnost nejvíce řeší?

Autor: Tomáš Langer

Dana Demjanovičová působí přes 20 let v oblasti HR: recruitment, people development, HR Business partnership. Pracovala především pro mezinárodní FMCG společnosti a bankovníctví. Pro STOCK Plzeň Božkov pracuje od roku 2013 na pozici HR Director.



Jste HR ředitelkou firmy, která je na trhu už 120 let a kterou zřejmě každý Čech dobře zná. Je přesto něco, co by nás mohlo překvapit?

Překvapujícím bývá skutečnost, že i dnes se můžeme dotknout naší historie. Náš provoz v Pradle, což je obec blízko Nepomuku v Plzeňském kraji, nabízí exkurzi do minulosti a taktéž je místem, kde vzniká náš hořko-bylinný likér Fernet Stock.

Která témata v rámci HR v posledních letech nejvíce řešíte? Lze v nich vysledovat určité trendy?

V principu pořád ta stejná – jak naplňovat byznysové výzvy. Pokud víme, CO a KAM, tzn. je jasně definovaná strategie, pak je důležité sestavit správné týmy, nastavovat odpovídající procesy v reálném čase a prostředí, poskytovat odpovídající

nástroje a pak to všechno „ladit“. Vnímám, že klíčovým HR tématem je v rámci těchto oblastí udržovat rovnováhu.

V poslední době je akcentované téma agility. Mnoho firem uvázlo v ladění procesů, zavádění nástrojů, systémů, které nepřinášejí očekávané výsledky, a proto přirozeně volají po pružnosti, flexibilitě – změně.

Na loňské konferenci FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ 2019 jste mnohé překvapila tím, že společnost STOCK nenakupovala kurzy, přesto zaměstnanci vnímali ve 2/3 příležitost pro vzdělávání pozitivně. Jak je to možné?

Výrazně podporujeme on the job training účastí zaměstnanců v projektech, nebo rovnou v nových pracovních rolích, měnících se odpovědnostech v jejich rolích dle toho, jak se vyvíjí tržní prostředí, jak se mění trh a zákazníci.

Pracujeme na angažovanosti lidí – podotýkám – neznamená to, že uměle zlepšujeme číslo v rámci jednoho z HR nástrojů – *Engagement Survey*. Pracujeme na agilním zapojení lidí do byznysového dění, snažíme se vytvářet synergie, vzájemně sdílíme záměry, snažíme se rozumět silným stránkám týmů i jednotlivců, podporujeme spolupráci – takto ovlivňujeme angažovanost. Tímto přístupem ukazujeme na příležitosti, ke kterým se lidé rádi hlásí. V těchto momentech dochází k procesu ROZVOJE – pro firmu i pro jednotlivce. Pro zaměstnance to jsou nové výzvy, kdy musí zpravidla vystoupit z komfortní zóny a musí se posouvat, když chtějí přispět a také uspět.

Pro proces VZDĚLÁVÁNÍ to znamená rozumět možnostem, schopnostem a potenciálu zaměstnanců (nejenom jednotlivců, ale i celých týmů) a podpořit jejich úspěch vhodnými rozvojovými nástroji. Někdy to vůbec nejsou tréninky jako také – v takových případech jde o moderované diskuze, skupinový koučink, přenastavování způsobů myšlení a především sdílení společných hodnot, které jsou pro nás návodem JAK.

Tehdy jste i naznačovala, že se vzdělávání bude STOCK věnovat více. Jaká je aktuální situace?

To, co nezaznělo na konferenci, je kupříkladu dlouhodobý program manažerského rozvoje, kterým procházejí kolegyně a kolegové z téměř všech řídicích úrovní. Nejde o "výcvik", jde o program zaměřený na sebeuvědomění vlastní role ve společnosti, na identifikování toho, jak já sám můžu přispět ke strategickému cíli společnosti, s jakými omezeními pracuji – či s vlastními limity (znalosti, dovednosti, strachy, kvalita týmu, apod.) nebo bariérami v rámci společnosti (procesy, systémy, kolegové, komunikace). Program je zaměřený na dlouhodobý rozvoj a posun v čase. Výsledky vidíme na tom, kolik lidí v programu začínalo a jak dnes přispívají k dění ve firmě, kam se dostaly jejich týmy a jaké jsou za nimi výsledky. Dnes už mnoho "absolventů" programu spíše přechází na individuální koučink se specifickým zaměřením, nebo se sami stávají kouči, mentory jiných.

Najdete u nás i otevřené tréninkové programy pro rozvoj znalostí, podporu interních procesů a systémů, dovednostní tréninky, jazykové vzdělávání, produktová školení a také Bar akademii, kterou prochází nejenom zaměstnanci, ale také barmani.

Kolik investujete do vzdělávání a rozvoje?

Ani v této oblasti nejsme nastavení tak, že máme budget, který musíme "utratit".

Spíš naopak – snažíme se investovat tolik, kolik potřebujeme pro progres, který může přinést výsledky.

Máte v oblasti rozvoje zaměstnanců nějaké zajímavé projekty?

Nečekejte ode mě projekty typu animovaný adaptační proces, nebo Gaming pro Fire protection ve výrobním závodě – a možná i to bude. :) Spíše se znova odvolám na byznysové výzvy – posouvat *Capability* v oblasti *Business Development*, tzn. posouvat organizaci, lidi v jejich schopnostech pracovat v souvislostech. Tzn. nacházet byznysové příležitosti, myslet na to, že je potřeba rozpracovat do realizovatelné agendy, vyhodnocovat dostupnost zdrojů a myslet v kontextu možnosti lidí kolem – jejich znalosti, dovednosti, otevřenosti vůči změnám, zkušenosti, odvahy a podobně.

Jaké by podle vás mělo být firemní vzdělávání, aby opravdu fungovalo?

Odpověď na tuto otázku se snažím hledat i ve Firemním vzdělávání. :)

Jak motivujete "své" lidi k rozvoji?

Ukazujeme příležitosti a řídíme ambice – "zreálnujeme" možnosti a podporujeme sebevědomí a odvalu. A jinak nestíháme poskytovat všechno to, co by lidi ještě potřebovali.



FREE WEBINÁŘE PRO VZDĚLAVATELE

V reakci na aktuální situaci, kdy většina lektorů a vzdělávacích institucí nevzdělává, se EPALE rozhodla uspořádat sérii online webinářů a dalších aktivit pro vzdělavatele dospělých.

Evropská platforma pro vzdělávání dospělých (EPALE) je vícejazyčná virtuální komunita odborníků ve vzdělávání dospělých, která umožňuje přístup ke zprávám, dokumentům, partnerstvím či akcím v oboru napříč celou Evropou.

AKADEMIE NENÍ JEN PRO LEKTORY

Její smyslem je i podpora kvality vzdělavatelů dospělých, proto se rozhodla do svých aktivit zařadit i novinku – Online akademii EPALE pro vzdělavatele dospělých. Cílovou skupinou jsou jak lektoři/trenéři, tak i metodici a manažeři v oboru. Cílem této neformální akademie je nabídnout smysluplnou možnost rozvoje a zvyšování své kvality vzdělavatelům dospělých ochromených současnou situací "bez zakázek", a být tak lépe připraveni na období po aktuální kritické době.

DVA WORKSHOPY TÝDNĚ NA ATRAKTIVNÍ TÉMATA

Online akademie sestává ze sdílení užitečných materiálů, grafik či zajímavých odkazů a série online bezplatných webinářů lektorovaných profesionály na užitečná a atraktivní témata, mezi jinými například:

- Psychické obrany a práce s nimi v praxi lektora
- Rétorika v kostce
- Z učebny do onlajnu – Jak převést kurz do živého vysílání
- Základy designování gamifikovaných rozvojových programů
- Práce s klientem – psychologie a typologie osobnosti
- Interaktivní metody práce s dospělými
- Sketchnoting a vizuální poznámky nejen pro lektory
- Vizuální facilitace
- Jak natočit a sestříhat krátké vzdělávací video
- Development centra a jejich místo v rozvoji zaměstnanců
- Jak zvládnout tlaky na rozpočty ve vzdělávání
- Plán B aneb Jak přemýšlet o alternativách v době post-koronavirové

Webináře se konají dvakrát týdně v odpoledních hodinách a jsou streamovány na YouTube, kde je možné zhlédnout jejich záznamy.

Zájemcům doporučujeme sledovat web www.epale.cz a především sociální sítě [Facebook](#) a [Twitter](#).

Hybrid learning



KROK ZA KROKEM

Hybrid learning je metoda spojující pozitiva osobního kontaktu a využívání moderních technologií. Umožňuje studujícím nastavit si individuálně tempo učení a lektorovi přenést rutinní část své práce na počítače nebo mobily.

1

SAMOSTATNÉ STUDIUM

Studující mají k dispozici e-learningové materiály, které si mohou projít poklidně doma tehdy, kdy jim to vyhovuje. Rychlost studia si mohou přizpůsobit podle svých požadavků. Tyto materiály mohou mít podobu textů, videí, kvízů a dalších.

2

ONLINE KOMUNIKACE

V době sociálních sítí či jiných komunikačních nástrojů mohou studenti učivo konzultovat spolu navzájem nebo s lektorem, který tak má prostor a čas, aby reagoval na individuální potřeby studujících.

3

OSOBNÍ SETKÁNÍ

Protože měli studující čas projít si učební látku předem, mohou při osobních setkáních řešit především praktické úkoly. To zvyšuje jejich motivaci k učení, protože už díky předchozímu studiu vědí, co očekávat, a ocení tak konkrétní rady lektora.



OPAKOVAT

Po skončení osobního setkání se studující a lektor rozchází, aby se doma opět podívali na novou látku a cyklus začal od začátku. Lektor má možnost získat zpětnou vazbu a implementovat ji do další fáze procesu výuky.

Autor: Jan Kříž

www.firemnivzdelavani.eu

(tl)

JAKÉ MÁTE ZKUŠENOSTI A DOPORUČENÍ K ONLINE VÝUCE?

Tentokrát jsme otázkou reagovali na aktuální situaci ve vzdělávání, zejm. příklon k online výuce. Zeptali jsme se, jaké mají respondenti zkušenosti s online výukou a které nástroje se ne/osvědčily.

Nyní školím hlavně soft skills témata, nejčastěji spojená s rozvojem kariéry zaměstnanců, a to jak synchronně (workshopy, webináře, screencast typy školení atp.), tak i asynchronně (video kurz na téma rozvoje osobní značky, dále krátká doplňující edu videa, knowhow předávané formou podcastů, sdílených pracovních listů atp.). Nejčastěji používám prostředí Google, tj. Hangouts/Meet v kombinaci se sdílenými dokumenty/tabulkami jako pracovními listy. Líbí se mi možnost zapojit online flipchart vč. práce s post-it, což nabízí JamBoard, který je také součástí G Suite. Pro dlouhodobé kurzy jsem si nyní opět opráškala dovednosti připravit různá cvičení či kvízy v Google Classroom. Pro individuální koučink či follow-ups po workshopech mám někdy v záloze Whereby (výhodou je ta jednoduchost zaslání linku, na který se zvládne připojit opravdu každý). U rozsáhlejších kurzů, které organizujeme v Classroom, přenos realizujeme přes Zoom. Vedle stability a zabudovaného e-flipchartu a hlasování v anketách přímo v přenosu, oceňuji hlavně možnost rozdělovat účastníky na některé úkoly do skupin. A co se mi neosvědčilo? Zapojovat zbytečně mnoho nástrojů, které nestihá finálně obsluhovat ani lektor a myslet si, že stejný kurz se stejnou přípravou mohu jen tak 1:1 překlopit to online.

Petra Drahoňovská, CareerDesigner.cz



Plně využívám aplikaci Meet, v rámci programu pak onlinové flipcharty, nejčastěji Jambo a Miro a některé hlasovací aplikace. Obrovskou výhodou je u těchto nástrojů možnost, kdy mohu u výstupů jednotlivých kroků udělat screenshot a jednoduše vložit do zápisu z akce. Co se týče přípravy a organizace akce, tak na přípravu potřebuji 2x více času než u prezenční formy – protože každý krok musím promyslet z pohledu neustálého zapojování lidí, udržování pozornosti apod. A také z pohledu funkčnosti – každý krok, každá zadání musím promyslet velmi do detailu (nemohu se spolehnout na využití improvizace jako u prezenčního kurzu). Větší váhu v online režimu získávají některá pravidla prezentací – pokud prezentuji slajdy z prezentace online, musím extrémně dbát na pravidla jako 6x6, 3Ř, vizualizace apod.

Pavel Zmeškal, Court of Moravia



Pro přednášení nejčastěji používám Webinarjam a Microsoft Teams. Tyto dvě platformy jsou dobré pro klasický režim přednášky, tedy spíše předání velkého množství informací velké skupině lidí. Nejráději však používám Zoom, který je dobrý i ve verzi zdarma. Podle mě se v něm dá nejlépe přiblížit prostředí "živého" workshopu.

Valery Senichev, Co-founder of Jobs 2030 & Co-founder of Educamp.cz



Zaměřujeme se na výuku zážitkových kurzů první pomoci, proto je pro nás klíčové, aby výuka probíhala offline. Na nynější situaci jsme se ale museli adaptovat. Kupříkladu pro naše lektory využíváme osvědčené platformy, jako jsou nástroje G Suite. Pravidelně komunikujeme přes Hangouts a pořádáme společné cally na Google Meet. Vyzkoušeli jsme i platformu Zoom, jelikož nám nevyhovuje, že v Google Meet na sebe nevidíme.

Markéta Čonková, Education aider, PrPom



Nejsem velký příznivce jakékoli výuky "na dálku", i když uznávám, že ekonomické hledisko bývá pro klienty důležité. Mám ale pocit, že svítící obrazovka jakékoli velikosti má řadu limitů – na straně účastníka koncentraci a proklikávání jinam, na straně lektora nároky na technickou zdatnost, jiný druh interakce a v neposlední řadě strach, že nebude perfektní a bude to zdokumentováno v záznamu. Vzhledem k tomu, že trénuji soft a manager skills, jsem se do online výuky příliš nehrnula, i když různé technické "hračky" mám docela ráda. V "době koronavirové" se mi do online začalo hodit, co jsem dříve používala spíš nahodile pro individuální koučování na dálku – Skype, Zoom... Jakmile jde ale o interakci se skupinou, různé technické trable mohou dynamiku výuky zcela zničit. Obě strany musí být připraveny po technické i psychologické stránce. Preferuji jednoduché nástroje, proto se mi líbí např. Jitsi. Problémem občas bývá, že ne každá platforma umožňuje "klik a jsem tam". Řada lidí je nedůvěřivá k instalování cehokoli nového, na firemním počítači pak tuto možnost mnozí ani nemají. Myslím, že tato doba přináší i nechuť lidí být neustále online, což se může projevit i v demotivaci takto se učit. Možná není daleko doba, kdy bude výsadou být offline a že prezenční kurz bude luxusem pro vybrané zaměstnance.

Jana Brabcová, prezidentka AIVD ČR, jednatelka Grafia



Osobně mám výbornou zkušenost s využitím "obyčejného" skupinového FaceTime a také virtuální školicí místnosti Cisco Webex. Pro úspěšné zvládnutí VILT eventu (virtual instructor-led training, pozn. red.) je nutná profí příprava lektora, jasně nastavená pravidla i aktivní zapojení účastníků – například v chatu a pollingu. Online školení vedené lektorem je jako doplňková metoda v distančním vzdělávání úžasným prostředkem vyžadujícím vysokou úroveň motivace účastníků (rozhodně vyšší než odměna/trest). Nejlépe se mi osvědčily krátké sessions na 30–50 minut. V oblasti online vzdělávání mám také dobrou zkušenost se sebe-vzdělávacími zdroji, jako jsou interní části webů nebo zaměstnanecké vzdělávací aplikace. Ty, pokud využívají interaktivní obsah, kvízy a gamifikaci, jsou účinné. VILT i sebe-vzdělávací zdroje v rámci online rozvoje nejsou samostatně zcela funkční, ale lze je užít jako vhodný doplněk.

František Paikrt, APR retail development manager CZ&SK, Apple Inc.



APLIKACE PRO VÁS: EASYGENERATOR

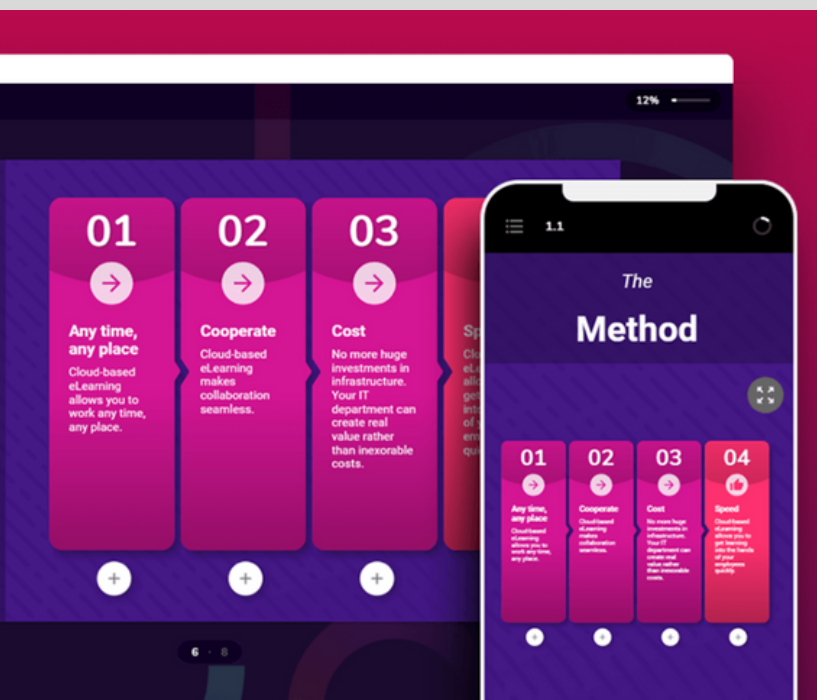
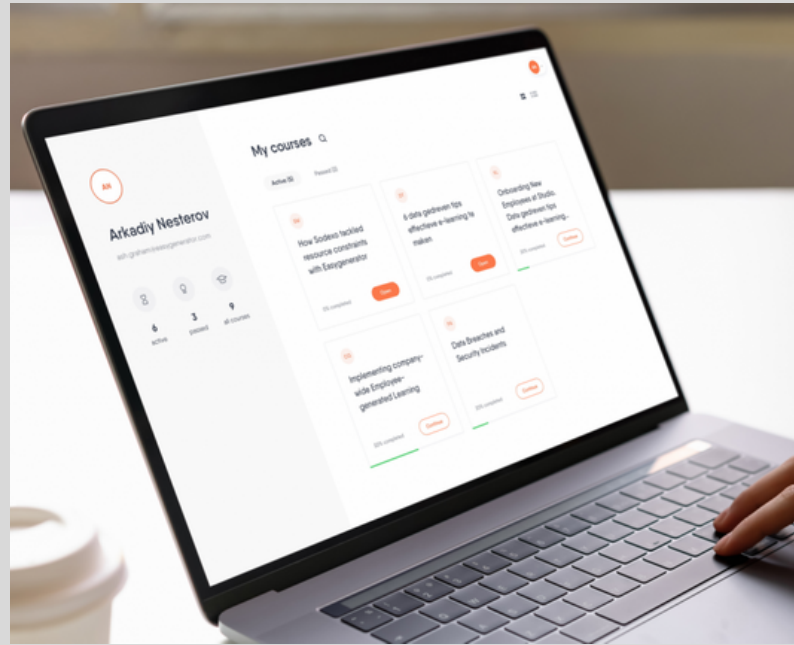
Autor: Brano Frk, learning designer, OPPUS, brano@opus.co

Vytvořit online kurz je náročný úkol nejenom technicky, ale také didakticky. Na online kurzech obvykle pracuje tým specialistů, aby byl výsledek co nejlepší. Pokud takové možnosti nemáte, možná vám při tvorbě pomůžou aplikace, které se snaží celý proces tvorby kurzu usnadnit. Ne náhodou mají obě v názvu slovo easy (snadný).

Easygenerator nabízí velmi snadno ovladatelné rozhraní, hezký grafický design, skvělou funkcionalitu, kterou zvládne i běžný uživatel. Mezi pokročilé funkce patří například týmová spolupráce na vývoji kurzu, což oceníte hlavně u větších projektů. Zajímavá je také možnost publikovat kurz přímo v Easygenerator cloudu, čímž odpadá další starost s publikováním – v rámci ceny tak získáváte prakticky celé LMS i s pokročilou analytikou. Pochopitelně je možné kurzy publikovat také jako SCORM, x-API a další. Komplexnost tohoto nástroje dokládá, že obsahuje také kryptování obsahu a GDPR compliance. Easygenerator je snadný, ale pokročilý nástroj. Pokud se chcete tvorbě online kurzů věnovat seriózně, je to dobrá volba. K dispozici je také časově limitovaná zkušební verze.

<https://www.easygenerator.com/en>

Naše hodnocení: ★★★★★



ISEAZY

Iseazy je překvapivě komplexní nástroj, který zajistí celý proces od tvorby kurzu až po jeho distribuci. Základem je velmi přehledný editor se šablonami a interaktivními prvky. Editor užívá princip WYSIWYG (*What you see is what you get*), při tvorbě tedy okamžitě vidíte výsledek. Velkým plusem jsou interaktivní infografiky, ale také integrované jednoduché hry, kterými můžete svůj kurz zatraktivnit o herní prvky. Výsledný kurz je možné exportovat třeba jako SCORM, který bude fungovat i ve vašem LMS nebo jen jako link pro váš intranet či web. Iseazy lze použít i jako prototypovací nástroj: "naklikáte" si vaši představu kurzu, otestujete a budete vědět, jak dál. Silnou stránkou je free verze i příznivá cena.

<https://iseazy.com>

Naše hodnocení: ★★★★★

XLEARNING JAKO NÁSTUPCE E-LEARNINGU?

xLearning lze vysvětlit jako experience learning. Co to konkrétně znamená a jak vytvořit svůj první xLearning v několika krocích? Které prvky gamifikace můžete využít a jaké nástroje k tomu budete potřebovat?

Autor: Jan Složil, lektor a konzultant, xLearning.cz, partner Santiax.cz, slozil@xlearning.cz

Jan Složil se zavádění on-line forem do klasického vzdělávání věnuje přes deset let. Vytváří interaktivní xLearningy, školí i konzultuje na dálku a pomáhá firmám s přechodem na on-line vzdělávání. Hlavním principem veškerého vzdělávání, které tvoří, je interaktivita, k níž vybízí lektory i tvůrce kurzů v on-line prostoru.



"Uděláme e-learning?"

"No fuj! Obrázek a tuna textu.

To nikdo nebude číst!"

"Tak video?"

"Z toho se nic nenaučí. Jenom do toho koukáš."

"Tak co teda potřebujou?"

"Zkusit si to! Zažít to! Ale bez lektora a bez cestování."

"Takže ten e-learning, ale jinej."

Podobný rozhovor jsem kdysi absolvoval. Tehdy jsem řídil vzdělávání pro distribuční síť a kontaktní centra v bance.

Měli jsme obrovskou fluktuaci a manažeři nechtěli pouštět nováčky na delší než 1 denní školení. Školících dnů ale potřebovali mnohem víc. Hledali jsme tedy něco, co nám alespoň částečně nahradí živého lektora. A tak vznikl xLearning. On-line vzdělávání se zážitkem, kde nejde jen o krásnou prezentaci zakončenou testem. Jeho kouzlem je interaktivita. xLearning vyžaduje aktivitu a dává na ni zpětnou vazbu. Vymyslet a naprogramovat vyšperkovaný xLearning trvá několik měsíců a je

vhodnější k tomu přizvat odborníky. Jednodušší verzi si ale můžete vytvořit i vy sami. Třeba na úplně základní témata jako je etický kodex firmy nebo různé produktové či metodické kurzy. Zkusíte i vy povýšit své e-learningy na xLearningy? Představím vám základní postupy a principy, ať víte, jak na to. Příprava je stejná, jako když se chystáte na jakýkoli jiný kurz. Máte téma, cílovou skupinu, časovou dotaci (počet obrazovek) a hlavně cíl a smysl školení.

KROK 1: ZVOLTE FORMU

Bez výkladu a vysvětlování se neobejde ani xLearning. Můžete využít video (výklad lektora, komentovaná animace), infografiku a interaktivitu. Třeba vloženou otázkou, kterou uvedete účastníky do problematiky, a následně na ni budete reagovat dalším výkladem. Například: "Tipněte si, kolik vteřin trvá, než si o vás protistrana vytvoří první dojem." "Jaký si myslíte, že je podíl případů praní špinavých peněz na celkovém počtu finančních trestných činů?" Metody střídejte, ať to není nuda.

KROK 2: PŘIPRAVTE SI ZÁSOBÁRNU SITUACÍ A REAKCÍ NA NĚ

Budou to přesně ty, na které chcete účastníky připravit. Sbírejte je v praxi a ke každé doplňte nejčastější reakce. Správné i ty nevhodné. Vše by mělo být reálné, a tedy uvěřitelné. V kurzu je ukážete opět jako video, audio, infografiku nebo obyčejný obrázek. A k tomu zadání, např.: "Jak se v dané situaci zachováte? Seřadte řešení od nevhodnějšího po nejméně vhodné." A jako možnosti volby připravené reakce. Tím vtáhnete účastníky do děje, donutíte je přemýšlet a vyhodnocovat.

KROK 3: PŘIPRAVTE ZPĚTNOU VAZBU PRO KAŽDOU REAKCI

Správná zpětná vazba přiblíží kurz k tomu prezenčnímu. Připravte si ji na každou aktivitu, ke které účastníka vybědnete.

KROK 4: POSKLÁDEJTE KURZ

V pracovním životě se vám mnohokrát stane, že jste hozeni do vody dříve, než se stihnete vzdělat nebo proškolit. Skládejte takhle i kurzy – prokládejte teorii příklady, otázkami a výzvami. Můžete třeba začít lekci rovnou modelovou situací, kterou účastníci budou muset vyřešit jen pomocí "selského rozumu". Pak ji s nimi teprve rozeberete. Nebo proložte kurz úkolem z praxe, třeba "vyfotíte svůj první Kanban board a sdílejte s ostatními účastníky". Na konci kurzu se také osvědčují 3 další konkrétní kroky do reálného života. Jeden z nich je většinou to, že by měl účastník s manažerem rozebrat, kde se mu v kurzu dařilo, a požádat o podporu v oblastech, kde se necítil jistý.

KROK 5: VYUŽIJTE GAMIFIKACI

Cílem gamifikace je podpořit absolvování kurzů herními prvky. Nemusíte tedy nutně z kurzu dělat hru, ale udržení pozornosti a motivace velmi pomůže, když xLearning tyto prvky obsahuje:

- **Sbírání bodů:** stará známá věc, ale když jich účastníci v kurzu nasbírají dostatek, nemusí jít na závěrečný test. To je slušná motivace, ne?
- **Skrytý obsah a bonusové obrazovky:** za nasbírání plného počtu bodů v modelové situaci ukažte bonus (třeba 5 užitečných tipů), který zůstane ostatním skrytý. Odměňte účastníky za aktivitu!

**NÁSTROJE**

Možná se vám podaří kvalitní interaktivní kurz vytvořit s nástroji, které už máte k dispozici ve svém LMS. Pravděpodobně ale budete potřebovat některý z těchto nástrojů:

- Articulate Storyline
- Adobe Captivate
- Elucidat
- Lectora Inspire
- iSpring

TIP NAVÍC

Začít stavět on-line kurzy ve formátu xLearning znamená především změnu myšlení. E-learning zaznamenal v ČR největší rozmach v době krize v letech 2008–2009, kdy firmy touto formou šetřily. Dnes je ale motivace pro tvorbu on-line programů úplně jiná. Zaměstnanci nemají čas absolvovat prezenční kurzy, nebo je to pro ně logisticky náročné. Vzdělávat se ale chtějí kvalitně a to nejde s něčím, co "naklikáte" za týden nebo co vznikne převedením PowerPointu do on-line kurzu. Můj poslední tip tedy zní – stavte xLearning tak, jako by to byl prezenční kurz. Uvidíte, že se mu nakonec přiblížíte víc, než byste čekali.

Typologie klienta a poradce - výroky

Představte si, že spolu mluví dva lidé. První položí otázku a druhý reaguje. Přiřaďte věty ve spodní části odpovídajícímu typu člověka. Nakonec stiskněte ODESLAT.

Výrok 1: Dnes je krásně. Kam půjdeme?**VŮDCE ODPOVÍ**

věta 1.
Někam, kde už to známe a kde není drahé vstupné.

BYROKRAT ODPOVÍ

věta 2.
Někam, kde jsme nikdy nebyli! Pojdme někam odjet, kamkoliv! Pryč od všech starostí!

LIDUMIL ODPOVÍ

věta 3.
Zavoláme někomu, ať k nám přijde na návštěvu. Posedíme na zahradě, povykládáme.

BOHÉM ODPOVÍ

věta 4.
Podle toho, kolik máme času a co chceme zažít.

věta 4 / 😞

věta 1 / 😞

věta 3 / 😊

věta 2 / 😞

Někam, kde už to známe a kde není drahé vstupné.

Takto by Vůdce nereagoval. Rád poznává nová místa a není to žádný šetřilek.

ZAVŘÍT

VZDĚLÁVÁNÍ VŠEM? MOŽNÁ TO NENÍ AŽ TAK DOBRÝ NÁPAD

Jak je možné, že dva lidé, kteří absolvují stejný seminář, nedosahují stejných výsledků? Je to pouze o jejich inteligenci, nebo v tom hrají svou roli úplně jiné faktory? A proč vzdělávání bez rozdílu může být velmi neefektivní?

Autorka: Lucie Spáčilová, výkonná ředitelka společnosti PERFORMIA, spol. s r.o., office@performia.cz

Lucie Spáčilová má dlouholeté zkušenosti z personalistiky, vedení lidí a hodnocení zaměstnanců. Vede v ČR od roku 2003 společnost Performia, spol. s r.o. a k tomu trénuje odborné semináře a přednáší na téma výběr, motivace a hodnocení zaměstnanců.



Kdysi jsem jako zaměstnanec absolvovala řadu školení, seminářů a kurzů. Podle mě byly skvělé a dodnes z nich čerpám, i když už jsem si většinu prověřila v praxi, a tím pádem se z nich stala jakási moje vlastní jistota. Všimla jsem si ale, že ne všichni spoluúčastníci využili školení stejně. Na některé z nich jako by nemělo žádný velký vliv. Ví, že tam byli, zhruba ví, co se tam říkalo, ale reálné využití se v praxi nijak neprojevovalo. Hodnocením potenciálu zaměstnanců se zabývám už

bezmála dvacet let, a tak si dovoluji následující zamyšlení, založené jak jinak než na znalostech ověřených v praxi. Existují čtyři zásadní faktory, které mají vliv na to, jestli vzdělávání člověka padne na úrodnou půdu.

VNITŘNÍ MOTIVACE

Jaký je ten nejlepší důvod, proč se někdo vzdělává? Je to výsledná známka nebo certifikát? Je to dobře vypadající položka v životopise nebo v profilu na LinkedInu? Nebo je to pouze věc prestiže? Patrně všichni, kdo školení pořádají a vedou nebo za ně platí, doufají, že je to

spíše něco jako touha po poznání, které zlepší dosavadní fungování. Pokud ale takový důvod u člověka chybí, je vzdělávání spíše povrchní. Dokonce i když jde o to nejlepší vzdělávání široko daleko. Nejhodnotnějším důvodem je snaha posunout sám sebe dál v souvislosti s něčím konkrétním, na čem nám osobně záleží. Ideální tedy je, pokud se člověk vzdělává v oboru, který jej osobně zajímá a opravdu upřímně se v něm chce zlepšit. Výstupem by pak měly být znalosti, které dokáže použít v praxi a které přinášejí lepší výsledky.



NASTAVENÍ NA VÝKON

Představte si dva běžce. Jeden má skvělé běžecké boty a lehké oblečení a v závodě zvítězí. Druhý v pořadí má těžké vojenské boty a na zádech patnáctikilový batoh. Který z těchto dvou běžců má podle vás větší potenciál? Je asi evidentní, že je to ten druhý. S tou velkou zátěží byl schopen doběhnout jako druhý. Pokud jej zlepšíme, lépe ho pro běh vybavíme, máme velkou šanci, že zvítězí. To je také ten důvod, proč je více než chytré investovat do vzdělávání těch zaměstnanců, kteří už teď mají skvělé výsledky. Ti jsou totiž schopni využít nabyté znalosti na maximum. Produktivní, tedy na výsledky zaměření, lidé jsou zpravidla schopni využít kvalitní vzdělávání a svůj výkon zvýšit. Podívejme se na to v číslech. Řekněme, že se po semináři všem zvýší produkce o 20 %. Máte-li zaměstnance, jehož výsledky jsou průměrně 100 něčeho, pak po školení to bude 120. Pokud máte dalšího

zaměstnance, který produkuje 20 něčeho, pak po školení to bude 24. Do kterého zaměstnance se vám vyplatí investovat?

OSOBNOSTNÍ PŘEDPOKLADY

Lidé mají ke vzdělávání rozdílný přístup. Ne každý je studijní typ, každý má svůj vlastní přístup ke vzdělávání. Jedni potřebují méně teorie a daleko více praxe, protože si věci jednoduše nedokáží představit, a celodenní teoretický seminář je pro ně tak trochu peklo. Jiní se bez nastudování návodů a postupů ani nepustí do práce a další mají radši metodu pokus – omyl. Porozuměním osobnosti jednotlivce a jeho přístupu k učení můžete opravdu hodně zefektivnit vzdělávání vašich lidí.

JE ZDRAVÉ NEVĚDĚT

A v neposlední řadě tu máme ještě jeden faktor, a to je schopnost se zlepšovat.

Existují dva stavy, v nichž je člověk schopen se zlepšovat. Jeden stav pojmenováváme jako "vím, že nevím". Tedy stav, kdy si je osoba plně vědoma, že něco o něčem neví a chce se o tom dozvědět více.

Druhý stav nazýváme "vím". Je to stav, kdy si je osoba vědoma toho, že doopravdy "ví", a je to potvrzeno opravdu dobrými a stabilními výsledky. Zajímavé je, že i když ví a má dobré nebo skvělé výsledky, dokáže se stále zajímat o zlepšení, zefektivnění. Nežádoucí stav, který brání vzdělávání, je stav, kterému říkáme "nevím, že nevím" nebo také "myslím si, že vím". Asi není třeba vysvětlovat, co tenhle stav znamená. Tento "broukopytlíkovský" přístup je potvrzen tím, že v dané oblasti nemá osoba žádné nebo jen velmi chabé výsledky. V tuto chvíli je bohužel jakákoli snaha o vzdělávání marná. Snažili jste se někdy naučit něco člověka, který si myslí, že už všechno umí? Takový člověk vlastně není schopen nic přijímat. Jakoby neposlouchá a nevnímá. A to je základní překážkou, kterou je potřeba zvládnout ještě před jakýmkoli pokusem někoho vzdělávat.

Když to shrnu, tak pro efektivní vzdělávání je důležité, aby bylo za odměnu na základě výkonu, sedělo k tomu, co člověka opravdu zajímá, mělo takovou formu, která sedí k dané osobnosti, a bylo poskytnuto někomu, kdo je připraven opravdu vnímat.

xLearning

Telefonická komunikace nyní pro Vás **ZDARMA**

79 videí ++ 104 hovorů ++ 69 interaktivních cvičení
++ unikátní audiomaty ++ 8 hodin rozvoje



ÚSPĚCH ZMĚNY STOJÍ NA DOBRÉ KOMUNIKACI

Jak komunikovat změnu? Na aktuálním příkladu pandemie koronaviru autor názorně ukazuje pět fází vyrovnávání se se změnou. A změnovou křivku zároveň aplikuje do firemní praxe.

Autor: Vratislav Čermák, trenér, projekták a konzultant, VratislavCermak.cz, piste@vratislavcermak.cz

Vratislav Čermák je trenér osobní produktivity a time managementu, bezpapírových a digitálních principů, projektového řízení a manažerské komunikace. Zkušenosti získal během dvaceti let řízení mezinárodních projektů a vedení týmů projektového managementu.



"Sešli jsme se kvůli chystané změně. Musíte se s tím nějak popasovat. Nenadávejte a udělejte to rychle." Kdo nikdy nebyl účastníkem podobné komunikace změny? Nic z toho bohužel nejde splnit. Každý změnu prožíváme různě hluboko a dlouho, ale překvapivě procházíme stejnými fázemi. Při komunikaci změn nám pomůže si fáze uvědomovat a díky tomu změnou dobře provést svůj tým.
Koronavirová krize do našich životů přinesla nevídanou změnu,

vezmeme si ji proto jako ukázkou průběhu změny. Není cílem hodnotit politické kroky, ale uvědomit si jednotlivé fáze. Krize se liší od plánované změny zejména použitím nutných prvků direktivního krizového řízení. Před jarními prázdninami se virus vyskytoval ve vzdálených zemích. Nás se příliš nedotýkal. V odborné diskusi jsme reagovali na základě faktických informací či statistických prognóz. Tedy racionálně. Okolo jarních prázdnin se rozšířila zpráva o zasažení Itálie.

Virus se vyskytl v naší blízkosti a začínali jsme tak vnímat reálné ohrožení. Rozhodování začaly více ovlivňovat emoce, subjektivní interpretace, byl narušen náš pocit jistoty. Čeští lyžaři z Itálie do karantény! Šok je průvodním jevem oznámení změny, způsobí strmý pokles produktivity. Výkon nespadne dolů ihned, může se objevit ještě krátký záchvěv zvýšeného úsilí. Někteří vyrazili z Itálie o den dříve, aby "obešli" nařízení s vidinou, že se tím změně vyhnou.

PRVNÍ FÁZE: ODMÍTÁNÍ

Nařízenou karanténu provázely obvyklé reakce odmítání: "To je nesmysl!", "Proč my?" Lidé měli tendenci nařízení nerespektovat a dokázat, že není potřeba nebo že se jich netýká. Snažili se změnu zlikvidovat ještě v zárodku, aby mohl i nadále platit komfortní a známý stav. Jako průvodci změnou musíme trpělivě vysvětlovat, uvádět důvody, proč se děje, oddělovat, co se mění a co naopak ne. Co se z celé změny týká daného člověka. Lidé se začínají cítit nejistě a není na místě na ně tlačit, ale naopak zdůrazňovat, co je jisté a co se bude měnit. Změna je vždy vnímána jako větší než ve skutečnosti je. Proto se zaměřujeme na jistoty a případně další jistoty přidáváme. V projevech politiků můžeme vidět nevhodné příklady výhrůžek a represí, ale i správné příklady podpory jistoty v oblastech, kde ji zaručit mohou. Ujistění, že nebudou platit nějaký čas daně, že i splátku hypotéky bude možné odložit. Cílem je nenechat příjemce změny padnout příliš hluboko. Klíčem jsou otevřené různé komunikační kanály, cílené rozhovory, aktivní zájem a vysvětlování.

DRUHÁ FÁZE: FRUSTRACE A DEPRESE

Situace v Itálii se zhoršila, objevily se první případy onemocnění u nás, zrušila se výuka ve školách. Lidem došly síly na odpor, zjistili, že tato změna s nimi zůstane a že ji nejde zvrátit.

Tím nevratně přestal platit původní stav a nikdo si nedokázal představit, co má dále dělat, jak dlouho to bude trvat. Lidé ztratili pevnou půdu pod nohama a zcela je začaly ovládat emoce, kde racionální argumenty nefungují.

Produktivita je na samém dně. Musíme nechat lidi touto fází projít. Ač se může zdát, že trvá dlouho, přesto musíme trpělivě a s empatií nabízet informace, nevymlouvat jejich emoce, vysvětlovat a stále ještě netlačit. Nabízejme pozitivní příběhy, protože doposud lidé vnímali hlavně ty negativní a jsou ochotni poslouchat, co dobrého změna přinese. Jejich psychický stav si to žádá.

TŘETÍ FÁZE: OBJEVOVÁNÍ

V té se momentálně nachází většina lidí. Brečeli jsme, nadávali, ale také jsme akceptovali, že se můžeme nakazit. Otevíráme se racionálnímu uvažování a argumentům.

Objevujeme, jak se změnou žít, posloucháme, co můžeme dělat. Lidé začali šít roušky, nabízet pomoc, fungovat vzdáleně a už jsou schopni pracovat. Teď je třeba začít tým vést. Lidé jsou na stoupající křivce produktivity, jsou ochotni se naučit se změnou žít. Můžeme začít rozdávat úkoly, komunikovat plány, milníky a vyžadovat činnosti. Je to dokonce žádoucí, protože když lidé rozumí jak novému, tak předchozímu stavu, znají slabá místa a mohou ještě vyvinout snahu změnu překazit. Jako dělníci za průmyslové revoluce, kteří se snažili rozbít stroje.

ČTVRTÁ FÁZE: AKCEPTACE

Ta nás čeká, až se dostaneme přes zásadní problémy, odstraníme hlavní úskalí, naučíme se s novou situací žít a využívat získané zkušenosti: máme dostatek ochranných pomůcek, situaci máme již pod kontrolou, máme zkušenosti s reálným průběhem nemoci, máme zvládnutý způsob léčby. Vracíme se do původní úrovně výkonu. Ti, kteří se dostanou až sem, jsou pro vás velice vítanou posilou. Pomohou s těmi, kteří se na konec prozatím nedostali. Na místě jsou oslavy, veřejná uznání, delegování a ukázky prvních pozitivních výsledků. Na místě je zpětná vazba a ladění detailů.

PÁTÁ FÁZE: INTEGRACE

Změnou chceme vždy původní stav zlepšit. Proto bychom měli projít i integrací, kde můžeme díky změně realizovat další zlepšení a dosahovat lepších výsledků. Po krizi bude dobré si uvědomit zjednodušení, která jsme dokázali implementovat, zbytečnosti, které jsme zredukovali a nikomu nechyběly. Věřím, že si budeme také více vážit okamžiků s přáteli či zaslouženého piva na zahrádce.

ZMĚNOVÁ KŘIVKA

BUDOUCNOST ORGANIZACÍ

Představujeme knihu, která po celém světě získala atributy jako paradigma, svět měnící, fenomenální. Autorem je Belgičan Frederic Laloux pracující jako kouč a facilitátor s firemními lídry, kteří hledají nové formy organizace lidí a práce.

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

V čem je kniha tak zajímavá a proč byste si ji měli přečíst? Důvod je jednoduchý: autor v ní zajímavě a novátorsky mapuje vývoj lidské společnosti a jejích organizačních modelů v průběhu času, a přidává tak další díl do skládky současného i budoucího fungování podnikatelského světa. Kniha má pevnou strukturu plnou dedukce toho, jaké objevy vedly k vytváření nových stupňů organizací. Neopomíná tzv. *evidence-based* přístup a opírá se o výstupy výzkumu 12 různě velkých průkopnických organizací z celého světa (jejich přehled je na s. 79–81) a to, jak řeší konflikty, informační toky, porady, rozhodování, zapojení manažerů, řízení změn či spolupráci. Využívá tedy kombinaci výsledků konkrétních výzkumů a doporučuje metodiku, jak na to.

V první třetině nazvané Pohled na historii a vývoj se autor zaměřuje na evoluci lidstva z pohledu organizování a atypicky ji charakterizuje skrze barevné spektrum. Pro barevnou typologii organizací využívá sedmi barev a metaforických adjektiv. Konkrétně jednotlivé modely organizací chronologicky nazývá jako infračervený (reakční model), purpurový (magický model), červený (impulzivní model), žlutý (konformní model), oranžový (aspirační model) a zelený (pluralitní model) a charakterizuje je skrze současné příklady organizací, tedy od vlčí smečky (tlup, gangů, mafie),

armády (většina vládních organizací, vzdělávací systém, katolická církev), stroju (nadanárodní firmy, alternativní školy) až po obrovské korporace založené na kultuře. Každý z nich přinesl své průlomové objevy, umožnil řešit komplikovanější problémy a dosahovat dříve nemyslitelných výsledků. Zbylou část knihy autor věnuje nejvyššímu stupni organizací, tzv. evolučnímu – tyrkysovému modelu. Tento model radikální vnitřní transformace lidstva je dnes ve světě procentuálně velmi málo zastoupen, proto je jeho zkoumání mlhavé. Mezistupněm k ní jsou svobodné (holokratické) firmy, o kterých hovoříme již řadu let. Lidé na nejvyšší tyrkysové úrovni hledají způsob, jak naplňovat své životní poslání, a jsou ochotni pracovat pouze v organizacích, které mají jasné a vznešené cíle, s nimiž se lze identifikovat. Případové studie 12 zkoumaných organizací odhalují tři průlomové objevy (s. 78): sebeřízení (nehierarchické struktury), celost (v práci uplatňovat všechny aspekty toho, kým jsme – racionalitu, emoce, intuici i spirituálno) a evoluční cíle (přebudovat organizace tak, aby fungovaly svobodněji a zodpovědněji). Tyrkysové organizace využívají sebeřízení, nemají žádnou hierarchickou moc, organizační strukturu mají založenou na síti malých, sebeorganizovaných týmů a typická je pro ně velká dávka morální autority.

Asi nejnáročnější výzvou pro zakladatele a ředitele takových organizací je a bude boj s vnitřní potřebou kontroly (s. 257). Pro všechny evoluční modely platí, že "...čím složitější je náš pohled na svět a čím vyspělejší jsou naše kognitivní schopnosti, tím efektivněji dokážeme řešit problémy, se kterými se setkáváme." (s. 72) To je pro organizace, týmy i jednotlivce skvělá perspektiva, hlavně pro lidi zakládající nové firmy, týmy či projekty, ale také pro lidi, kteří již týmy mají a přemýšlejí o změně stylů řízení. "Žijeme ve výjimečné době" (s. 317) a je otázkou, co budoucnost přinese. Viktor Hugo řekl: "Nic nemá takovou moc jako myšlenka, jejíž čas právě nadešel." (s. 77)

Frederic Laloux. Budoucnost organizací: Průvodce budováním organizací 21. století na základě evoluce lidského uvažování. PeopleComm, 2016.



HYBRID LEARNING

Hybrid Learning je metoda usilující o kombinaci pozitiv informačních technologií a osobního setkávání při výuce. Je zároveň na lektorovi, v jakém poměru bude využívat online a offline nástrojů. V ideálním případě totiž interaktivní část hybridního učení nekončí při opuštění třídy.

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

V dnešní době si lze již jen těžko představit výuku, která by nějakým způsobem nevyužívala moderní technologie. V případě Hybrid Learning nejsou virtuální nástroje pouhým bonusem, ale tvoří samotné jádro výuky. Ve výsledku pak hybridní výuka kombinuje kladné stránky e-learningu s výhodami osobního setkávání. Mezi výhody e-learningu patří možnost přizpůsobovat si individuálně tempo studia. Pokročilejší studenti se mohou věnovat tomu, co chtějí, a zároveň si jejich pomalejší kolegové mohou projít učební látku třeba i vícekrát. Personalizace učebního tempa zvyšuje efektivitu výuky a snižuje riziko demotivace. Hybridní učení zachovává tuto část e-learningu a kombinuje ji s osobním kontaktem vyučujícího a účastníků. Účastníci si mohou v přímém kontaktu předávat své zkušenosti, diskutovat, vzájemně se motivovat nebo pracovat na různých úkolech či projektech.

KDYŽ ÚKOLY, TAK NE DOMÁCÍ

Právě s posledním zmiňovaným pracuje koncept takzvané *Flipped Classroom* (převrácená třída). Ten je založený na tom, že všechny přednáškové materiály jsou studentům přístupné online, takže si je mohou projít v klidu doma.

Naproti tomu úkoly, které se při běžné výuce vykonávají doma, dělají studenti v přítomnosti vyučujícího, ať už samostatně nebo ve skupinkách. Flipped Classroom patří tedy mezi hlavní metody hybridního učení. Studující se tedy setkávají při řešení praktických situací, ve kterých jsou aktivními účastníky.

To může pozitivně ovlivnit jejich motivaci a také přístup ke studiu. Interakce ale nekončí při skončení osobního setkání.

Díky komunikačním technologiím se mohou studenti a lektor kontaktovat při domácím studiu a konzultovat individuální otázky.

JE LIBO ONLINE KONZULTACE?

Na dobu, kdy se vyučující a žáci osobně nepotkávají, může tvůrce hybridního učebního plánu využívat nástrojů synchronního a asynchronního online e-learningu. Studenti tak mohou používat informační technologie nejen k individuálnímu učení, ale i ke konzultaci některých otázek či nápadů týkajících se výuky. Mohou k tomu používat videohovor, chat nebo e-mail. V centru dění přitom nemusí být vždy pouze vyučující, ale studenti mají možnost komunikovat mezi sebou navzájem. Vyučující se pak v takové ideální situaci stává moderátorem, který usměrňuje výměnu informací a názorů mezi studenty.

HYBRID NEBO BLENDED?

Komunikace online je odlišujícím rysem hybridního učení, které se tak odlišuje od takzvaného Blended Learning. Tyto dva pojmy se často zaměňují, ale Blended Learning méně pracuje s online komunikací mezi účastníky v době mimo jejich osobní setkání.

Hybrid Learning tedy není pouhou pasivní nadstavbou klasické výuky, ale zpětně na ni působí a přetváří ji. Je přitom důležité znát potřeby a vlastnosti studujících, protože ne vždy je tento způsob vyučování vhodný. Vyžaduje ochotu lektora podílet se na interaktivní části výuky i ochotu studujících využít poctivě nových flexibilních možností. Pokud ale přistoupí na uvedená pravidla, mohou z Hybrid Learningu profitovat vyučující i studenti.



5 KROKŮ ANALÝZY VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB

Analýza vzdělávacích potřeb je prvním krokem v systému, plánu i projektu vzdělávací akce. Podle definic se jedná o zjišťování rozdílu mezi současným a požadovaným výkonem pracovníka, včetně zjištění, zda se zjištěná mezera dá řešit vzděláváním.

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

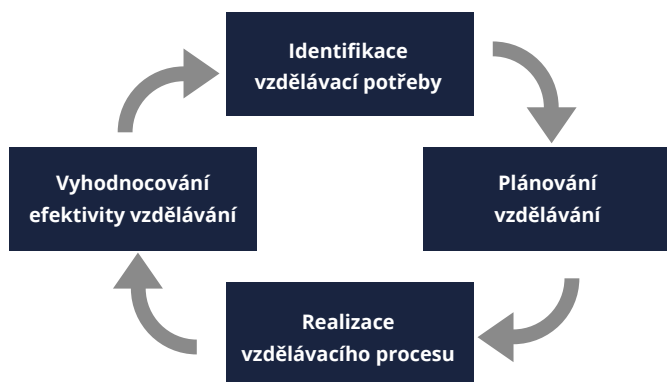


Marek Velas je praktik v oblasti rozvoje lidských zdrojů a potenciálu lidí. Na FF UK studoval andragogiku a následně získal mnohaletou praxi v oblasti kariérového poradenství a vedení týmů, a to v soukromém i veřejném sektoru.

V současnosti fungujeme ve světě kompetencí, výkonu a šetření prostředků na vzdělávání. Zaměstnanci se urputně snaží pracovat na zlepšení svých kompetencí, na druhé straně každý zaměstnavatel hledá kompetentní a výkonnou pracovní sílu. Jak lze vyřešit potřebu po zvyšování kompetencí a zároveň neutráct za zbytečná školení? Pomoci může uchopení vzdělávání jako procesu

systematického vzdělávání. Na začátku procesu vzdělávání je vždy identifikace potřeby vzdělávání, která postupně odkryje obsah a nároky na vzdělávání ve firmách (viz obrázek 1 na další straně). Při samotné analýze konkrétních vzdělávacích potřeb se pohybujeme ve třech vrstvách, tedy odkrýváme strategické cíle firmy, skutečné úkoly a kompetenční možnosti jednotlivců (viz infografiku na další straně).

Po určení vrstev, na které se zaměříme, nastupuje sada pěti kroků analýzy, kterou si v tomto článku představíme podrobněji. Jedná se o použitelný postup, jak zjistit to, co naši zaměstnanci umí/neumí a zejména co budou potřebovat umět. Pětikrokový plán umožňuje postupně sladit konkrétní rozvoj zaměstnanců s konkrétními potřebami vaší společnosti. Jaké jsou tedy jednotlivé kroky při analýze vzdělávací potřeby?



Obr. 1: Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace

Zdroj: Vodák, J., Kucharčíková, A.. Efektivní vzdělávání zaměstnanců.

Praha: Grada, 2011

1. Stanovení firemních cílů: zatímco většina organizací investuje do školení zaměstnanců rok co rok, ne každý vzdělávací program je např. v souladu s obchodními cíli. Bez znalosti cílů organizace je téměř nemožné určit, zda je školení skutečně nutné. Pokud budete pokračovat a vyvíjet vzdělávací programy bez ohledu na firemní cíle, vzdělávací program bude pravděpodobně odsouzen k selhání.

2. Identifikace kompetencí potřebných pro plnění cílů: tato část analýzy nám určí znalosti a dovednosti potřebné k výkonu konkrétních pracovních míst ve firmě. Jde o vyhodnocení těch znalostí a dovedností, které jsou potřebné pro plnění konkrétních pracovních úkolů.

3. Zhodnocení současné úrovně kompetencí potřebných pro plnění cílů a stanovení mezer: tedy kde jsi a kde můžeš být. Na individuální nebo osobní úrovni tato analýza sleduje výkon každého zaměstnance v jeho pracovní roli. Mezera mezi očekávaným a skutečným výkonem pomůže dospět ke konkrétnímu školení. Potřeby školení lze zjistit následným detailním zhodnocením mezer odhalených právě v této části analýzy.

4. Výběr vhodné metody a tématu rozvoje zaměstnanců: zde určujeme, která školení a metody musejí být zaměstnancům poskytnuty, aby dosáhli stanovené úrovně požadovaných kompetencí bez zbytečných nákladů.

5. Vyhodnocení probíhajícího rozvoje s ohledem na plnění cílů: zde stanovujeme měřitelné výsledky vzdělávání i to, jak získat zpětnou vazbu k úrovni kompetencí po skončení rozvoje zaměstnanců.

Výsledkem analýzy vzdělávacích potřeb je stav, kdy víte, kde jste, kde můžete být, a to díky konkrétnímu vzdělávání.

Další praktické podklady pro analýzu najdete v sekci "Rozvoj a vzdělávání" na HRvzory.cz, vč. scénářů pro rozhovory s pracovníky nebo podkladů pro stanovení cílů.

3 VRSTVY ANALÝZY VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB



ORGANIZAČNÍ ANALÝZA

Organizační analýza zkoumá cíle a problémy celé firmy, aby zjistila, kde je školení potřeba.



ANALÝZA OPERACÍ/ÚKOLŮ

Prověřuje úkoly a operace, které musí zaměstnanci vykonávat pro dosažení firemních cílů.



INDIVIDUÁLNÍ ANALÝZA

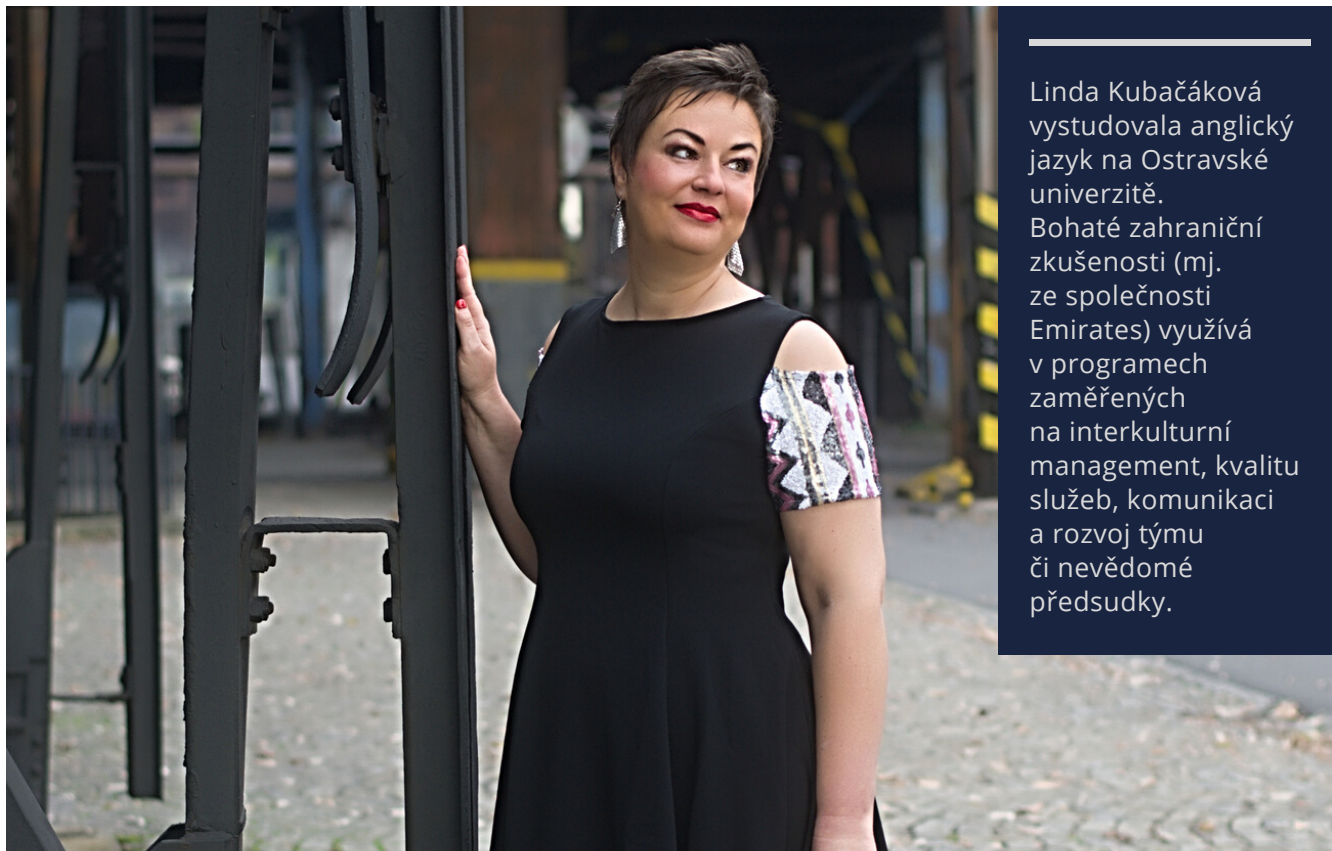
Zkoumá skutečné znalosti, dovednosti a aktuální výkon každého zaměstnance při plnění úkolů. Jejím cílem je určit, kdo potřebuje školení a v jaké oblasti.

Zdroj: HRvzory.cz

NEVĚDOMÉ PŘEDSUDKY VE FIREMNÍM VZDĚLÁVÁNÍ

"Nikdo nejsme nestranný, jen si své předsudky uvědomujeme více nebo méně," říká Phyllis Roseová. Jak tedy s předsudky (nejen) k firemnímu vzdělávání bojovat?

Autorka: Linda Kubačáková, lektorka, linda@hrblab.cz



Linda Kubačáková vystudovala anglický jazyk na Ostravské univerzitě. Bohaté zahraniční zkušenosti (mj. ze společnosti Emirates) využívá v programech zaměřených na interkulturní management, kvalitu služeb, komunikaci a rozvoj týmu či nevědomé předsudky.

Předsudky se projevují v jakékoliv životní situaci. Většina z nás je naprogramována tak, aby podvědomě kategorizovala druhé a měla předsudky vůči určitým lidem nebo situacím. Toto nevědomé chování dokáže v mnoha situacích úplně přehlušit naše logické myšlení, a dokonce i racionální rozhodování.

Předsudky máme všichni. Jsou součástí lidské přirozenosti a jsou běžnou součástí fungování mozku. Ať už si to uvědomujeme nebo ne, mají zásadní vliv na celý náš život. Ovlivňují to, jak se rozhodujeme,

jak se chováme k druhým, ale i sami k sobě. A protože náš vnější svět je odrazem světa vnitřního, je nadmíru důležité, abychom začali zkoumat naše podvědomí a podívali se na to, jak to vlastně máme my.

Pokud se nezastavíme, neuvědomíme si, že je nutno s předsudky vědomě pracovat, dovolujeme jim, aby omezovaly potenciál ostatních. Pokud ve firmě panují předsudky, které nejsou zvědoměny, vytváří se podhoubí pro to, aby vznikly škody na angažovanosti zaměstnanců, aby neumožnily proniknout inovacím a ovlivnily výkonnost týmu a firmy.

Mnozí z nás si myslí, že žádné předsudky nemají. Předsudky v sobě nesou negativní tendence, asociují diskriminaci, předpojatost i nesnášenlivost. Rádi bychom věřili, že se naše rozhodnutí opírají o nevyvratitelná fakta a objektivní úsudky. Pokud však chybí vnější nadhled a zkušenosti, rozeznat hranici mezi subjektivním a objektivním nebývá lehké. Trvá dlouho, než myslí povolíme, aby přestala očekávat, kontrolovat a řídit sebe a dění kolem, jen tehdy se naše mysl stane otevřeným prostorem, který nesoudí, nemanipluje a nevytváří předsudky.

MÝTY O PŘEDSUDCÍCH

Předsudky nejsou ani dobré, ani špatné, jsou pouze odrazem našich preferencí. Jedním z mýtů ve firemním prostředí je, že pokud předsudky patří k lidské přirozenosti, není možné s nimi nic dělat. Mnohé studie však odhalily, že nevědomé předsudky můžeme zmírnit díky neuroplasticitě. Pokud se nám podaří předsudek identifikovat a pochopit jeho dopad, můžeme mozek "přeprogramovat", a vytvořit tak nové synapse a tím se naučit myslet a jednat jinak. Díky neuroplasticitě mozku tedy můžeme cyklus přerušit a změnit. Můžeme vytvořit nové neurální spoje, na jejichž základě se lze k dané situaci, záležitosti nebo i problému postavit vědomě, tedy bez předsudků.

PŘEDSUDKY VŮČI VZDĚLÁVÁNÍ V DOSPĚLOSTI

Mnoho lidí si myslí, že vzdělávání v dospělosti není třeba a že jsou to vlastně vyhozené peníze. Je to klasický příklad předsudku, který panuje v našem podvědomí vůči vzdělávání v dospělosti. Předsudky je však lepší pochopit a pracovat s nimi, než s nimi bojovat. Vlastně tak jako se vším... Ve firemním vzdělávání se většinou jedná o předsudky ze strany zaměstnanců, kterým je firemní vzdělávání nabízeno. Setkala jsem se s předsudky vůči samotnému smyslu vzdělávání/školení, předsudky vůči osobě lektora, vůči efektivně naplněnému času, vůči dostatečně bezpečnému prostředí pro sdílení zkušeností, problémů a chyb, které se staly a které by účastníci rádi sdíleli. Předpojatost však existuje i ze strany firem a jejich zástupců, např. vůči tomu, zda budou naplněna očekávání ze strany účastníků školení, zda vzdělávání či konkrétní školení pomůže zlepšit efektivitu práce účastníků, zda to, co se naučí, budou schopni aplikovat ve své práci.



To, zda ve firmě předsudky panují a zda lidé vnímají předpojatost či nikoliv, není rozhodnutí jednotlivce, ale celého týmu. Je důležité dát možnost a bezpečný prostor společnému setkání, které umožní nahlédnout do myslí a dát prostor kolektivní moudrosti všech zúčastněných. To, co jeden nevnímá, může vnímat celek... Snaha o zvědomění našich rozhodnutí, soudů a názorů je prvním krokem ke konfrontování předsudků.

KONFRONTACE

Jedním ze způsobů je konfrontace, kdy máme možnost konfrontovat své podvědomí. Když odstraníme překážku v podobě popírání problému, můžeme své vlastní úsudky začít prozkoumávat. Upřímnost sám k sobě hraje v prozkoumávání nejdůležitější roli. Pokud dokážeme sami sobě přiznat, zda jsou naše preference založeny na objektivní či subjektivní zkušenosti, udělali jsme značný posun vpřed. Předsudky na pracovišti se však netýkají pouze firemního vzdělávání, ale mají širokou škálu od všeobecných předsudků vůči vzdělání, věku, přes pohlaví až po národnost, náboženství či sociální třídu, ze které jsme vzešli.

JAK S PŘEDSUDKY PRACOVAT

Pokud si nejsem ochoten přiznat, že vůbec nějaké předsudky mám, nemohu nic změnit. V životě i v práci máme často tendenci upřednostňovat určité skupiny lidí proto, že se k nim většinou sami počítáme. Mimo to můžeme upřednostňovat určitou skupinu pod vlivem našich mentálních vzorců. Pokud se rozhodnete zmapovat si své předsudky, zamyslete se nad tím, koho máme tendenci upřednostňovat nebo naopak přehlížet. To, že předsudky prozkoumáme, nám pomůže omezit negativní dopady a ověřit si, zda se naše domněnky zakládají na faktech.

JAK S PŘEDSUDKY NALOŽÍME?

Za předsudky je odpovědný biologický mechanismus mozku a za jeho nastavení a chod jsme zodpovědní my sami. Je tedy opravdu jen na nás samotných, zda budeme ochotni připustit, že vůbec nějaké předsudky máme, a budeme ochotni je prozkoumat hlouběji a chtít s nimi pracovat. To, jak nazíráme na druhé, je ovlivněno sociálním zázemím, výchovou, životními zkušenostmi, kulturou a vírou. Je důležité si to uvědomit.

NOVINKY Z HRNEWS.CZ

Každý třetí pracovník v organizaci má problém s úzkostí nebo depresí



František Hroník je psycholog, zkušený lektor a kouč, významný odborník v oblasti řízení lidských zdrojů, ale také zakladatel vzdělávací agentury Motiv P. V rozhovoru se věnuje programu Zdravá firma: Jaké existují nástroje pro fyzické

a hlavně duševní zdraví zaměstnanců? Co mohou firmy samy udělat pro aktivity v oblasti well-being? A jak se změnil přístup firem k tématu zdraví v průběhu času?

Pes štěká, dítě řve... a já mám pracovat z domova?



Epidemie koronaviru ukázala, do jaké míry jsou české firmy a jejich zaměstnanci připraveni pracovat z domova. Firmy, které tímto způsobem pracují delší dobou, čelí méně komplikacím než firmy, které s tím začínají nebo o tom teprve uvažují. Jaké jsou tedy základy,

které bychom měli ošetřit jako firmy a jako lidé, pokud chceme fungovat i v případě, že se najednou rozhodneme, více či méně dobrovolně, pro práci z domova?

Interim manažer není jen zástupce, ale i nositel cenného know-how



Firmy v západní Evropě používají "interimy" běžně. Znamenají pro ně okamžitou pomoc, převážně v časové tísní. V ČR to tak častý jev není, ač dobře víme, že najít kvalitního manažera je stále obtížnější. Co interim management obnáší a proč s ním ve firmě počítat?

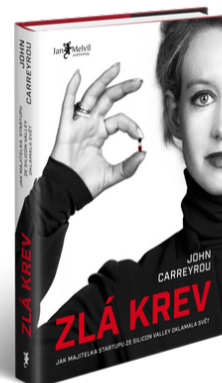
Tyto a další články najdete na www.hrnews.cz

KNIŽNÍ TIPY MELVILU

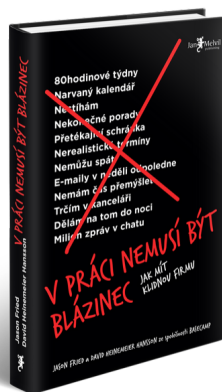


Zaujmi – naslouchej – vyprávěj – vyhodnocuj. Čtyři principy, které musí ovládnout každý, kdo chce být na sociálních sítích úspěšný. Ať už hodlá vybudovat loajální komunitu, prosadit značku nebo zvýšit prodeje. Aplikace, trendy i uživatelé sítí se mohou měnit, ale principy zůstávají.

Zlá krev je reálným příběhem podnikatelského podvodu, který uhranul svými rozměry celý svět. Theranos byl startupem, do kterého investoval i Rupert Murdoch, využití plánovala i americká armáda, lékárny a hypermarkety. Nyní jeho hlavní aktérku E. Holmesovou čeká soud. Byznysový thriller z pera dvojnásobného držitele Pulitzerovy ceny.



Dozrál čas skoncovat s érou oslavování workoholiků a otravného "nestíhám". Obdiv dnes sklízí ten, kdo si při zachování profesionality dokáže v klidu užít své odpolední volno i víkendy, má čas si hrát s dětmi a nevynechá možnost vyspat se do růžova. Život není jen práce a byla by škoda to navzdory motivačním citátům pochopit pozdě.



Více informací a objednávky na www.melvil.cz