

DUBEN 2021

# Firemní VZDĚLÁVÁNÍ

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



EDUCITY  
www.educity.cz

PARTNER ČÍSLA

HERNÍ PRVKY  
VZBUZUJÍ ZÁJEM  
O FIREMNÍ  
VZDĚLÁVÁNÍ

CO JE  
NANOLEARNING?

ROZHOVOR S KATEŘINOU  
NOGOLOVOU

# TIŠTĚNÁ ROČENKA SHRNUJE KNOW-HOW ZA UPLYNULÝ ROK

**Na konci února vyšla novinka Firemního vzdělávání – tištěná ročenka Firemní vzdělávání 2020, která na 80 stranách přinesla výběr toho nejlepšího z roku 2020 a několik bonusů.**

Rok 2020 byl ve znamení online a mnoho z nás je již online prostředím přesyceno. A tak jsme v týmu Firemního vzdělávání vyslyšeli hlasy preferující tištěný časopis a vytvořili výběr toho nejlepšího spolu s několika bonusy.

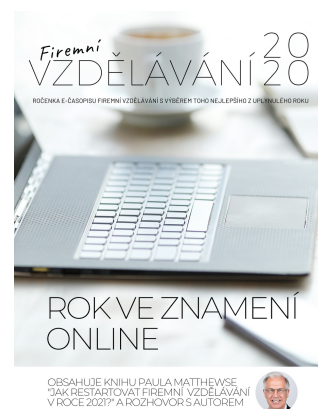
Nejde o další časopis, ale o speciální formát pro L&D a "vzdělávací" fajnšmekry. Mnozí čtenáři se totiž k řadě článků kvůli svému vytížení nedostali. Ale i ti, kdo čtou každé číslo, možná uvítají možnost si klíčová témata a osobnosti připomenout.

Řada čtenářů také preferuje "klasický" časopis, který si může vzít s sebou na cesty, do kabelky nebo třeba do postele před spaním. Postupně si tak můžete ve své knihovně vytvořit novou řadu Firemního vzdělávání...

Obsahuje rozhovory s osobnostmi, představení klíčových pojmů, recenze aplikací a také články, které v uplynulém roce nejvíce zaujaly.

K tomu jsme přidali rozhovor s Paulem Matthewsem, inspirativním L&D specialistou z Velké Británie, a český překlad jeho publikace "Jak restartovat firemní vzdělávání v roce 2021?"

Detaily najdete na [www.firemnivzdelavani.eu/rocenka](http://www.firemnivzdelavani.eu/rocenka). (tl)



## ZAPOSLOUCHEJTE SE DO PODCASTŮ K FIREMNÍMU VZDĚLÁVÁNÍ

**V posledním měsíci byly publikovány dva podcasty, jejichž hosty byli členové naší redakce. O mýtech ve vzdělávání dospělých hovořil Brano Frk a o tématu trendů v oblasti lektorské práce pak Tomáš Langer.**

Hostem podcastu LMC s názvem [naHRávky](#) se stal Brano Frk, člen naší redakce, kterého zpovídal Tomáš Ervín Dombrovský. Společně probrali mýty o vzdělávání dospělých, tipy, jak se učit online nebo jak ideálně nastavit firemní vzdělávání, aby bylo přínosem pro zaměstnance i zaměstnavatele.

Hostem podcastu Pavla Janouška "[O rozvoji](#)" byl Tomáš Langer, šéfredaktor Firemního vzdělávání. V rozhovoru

se s moderátorem ohlédli za posledními 12 měsíci ve vzdělávání dospělých. V čem byly hlavní rozdíly mezi uplynulým rokem a dřívějšími krizemi? Co způsobil překotný přesun vzdělávacích aktivit do online prostředí a co to udělalo s efektivitou rozvojových programů? A proč by lektori, kteří na sobě nepracují, měli jít raději dělat něco jiného?

Oba podcasty najdete v podcastových aplikacích Spotify, Apple Podcasts a Google Podcasts. (tl)

Elektronický dvouměsíčník Firemní vzdělávání  
ISSN 2533-6479

Ročník 5., číslo 2, datum vydání duben 2021

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

Šéfredaktor: PhDr. Tomáš Langer, [tomas@tomaslanger.cz](mailto:tomas@tomaslanger.cz), +420 604 216 788

Redakce: PhDr. Olga Běhouňková, Ph.D., PhDr. Miroslava Dvořáková, Ph.D., PhDr. Branislav Frk, Ph.D., Mgr. et mgr Jan Kříž,

Ing. Jana Puhálová, jazyková úprava: Mgr. Petra Novotná

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

Zdarma

# VZDĚLÁVÁNÍ MUSÍ BÝT HLAVNĚ VRATNOU INVESTICÍ

Jak vypadá vzdělávání v tradiční ocelářské firmě, kde je typickým zaměstnancem dělník v huti? Kolik firma do vzdělávání investuje a je potřeba dělníky ke vzdělávání motivovat? A jak může vypadat talentový program v těžkém průmyslu?

Autor: Tomáš Langer

Kateřina Nogolová je psycholožka pohybující se celý život v komerční sféře, zejména ve výrobních společnostech. Vedle HR má zkušenosti i z dalších oborů jako marketing, lean, HSE, finance. Aktuálně je HR ředitelkou a členkou představenstva společnosti VÍTKOVICE STEEL.



## **VÍTKOVICE STEEL je předním evropským výrobcem válcovaných výrobků z oceli a největším výrobcem ocelových plechů v ČR. Můžete představit firmu pohledem HR a vzdělávání?**

Jsme de facto česká tradiční společnost, začátky sahají do roku 1828. Do toho těžký průmysl, ocelářina. V posledních letech pod silným tlakem dovozu výrobků z třetích zemí vč. Číny. Pečujeme o cca 900 zaměstnanců, tedy více než 900 rodin na Ostravsku.

Naším klíčovým interním zákazníkem, typickým zaměstnancem, je dělník v huti – jeřábník, palič, vazač... Administrativní pracovníci tvoří cca 20 %. Jsme charakterističtí dlouhou servisitou (vysokou loajalitou, chcete-li) a vyšším věkovým průměrem, genderově u nás převažují muži.

## **Pandemie koronaviru změnila životy nás všech. Jak zasáhla do života Vaší společnosti?**

Dost zásadním způsobem –

obchodně značně – několikrát do roka jsme zaznamenali problémy s odbytem, ale také problémy s dodávkami. Z pohledu vnitřního fungování firmy také razantně – v první vlně jsme měli sice "jen" 14 případů nakažených koronavirem, druhá vlna nás zasáhla na podzim více než 100 případy. Od loňského března však máme zavedená striktní interní opatření, testujeme PCR testy, detailně trasujeme, oklešťujeme směny. Už více než rok se snažíme zajistit, aby

právě naše pracoviště bylo pro zaměstnance bezpečné – a to i za cenu dalších nákladů. V mnoha oblastech jsme museli projít změnou myšlení, procesní změnou či úpravami stylu práce. V HR oblasti šlo o revize všech procesů – nábory v covidu, vzdělávání v covidu a řady dalších. Ostatně revize vzdělávání byla dost výrazná.

### **Když jsme u strategie vzdělávání, co a jak jste změnili či měníte?**

Samozřejmě jsme přešli do online světa, do hybridního vzdělávání... Máme ale specifika "tvrdých odborných dovedností" – např. jeřábníci, specifika BOZP a další oblasti. Věděli jsme, že i v této oblasti musíme najít způsob – jdeme teď cestou hybridního vzdělávání: online + offline + samostudium + on-the-job training. Mícháme toho najednou víc než dříve. I díky covidu dostal online svět mnohem větší prostor. Jednou z výrazných změn je to, že se budeme osobně potkávat již jen u měkkých aktivit (teambuilding, sebepoznávací a self-managementové aktivity), tvrdé dovednosti budou jen formou hybridu/online.

### **Typickým pracovníkem je tedy ocelář. I ten si musí neustále udržovat a rozšiřovat kvalifikaci. Jak dělníky motivujete k tomu, aby se vzdělávali a rozvíjeli?**

Myslím, že u nás není třeba ani tak motivovat ke vzdělávání, spíše máme převis poptávky před nabídkou. Nicméně firemní kultura ve výrobě je hodně založená na flexibilitě – máme výrazné procento dělníků, kteří zvládnou vedle své pozice zastat v případě potřeby i jinou činnost. Například takový jeřábník může zaskočit vazače, palič jeřábníka.

K tomu jsou samozřejmě potřeba nejrůznější certifikace a školení. Tento typ zvýšení kvalifikace odměňujeme – samozřejmě až po implementaci nově získaných zkušeností do praxe.

### **Jak vlastně zvládly tyto manuální profese přechod do online života?**

Je to komplikované, podívejte se znovu na strukturu našich lidí – vysoký věkový průměr, dělník na huti, často dlouhá doba u nás a s ní spojené zvyklosti. Nejde ani tak o motivaci a systém přípravy, ale narazíte třeba na část zaměstnanců, kteří nemají firemní e-mail, ani svůj soukromý, nemají v práci přístup k počítači, nemají vlastní smartphone... Takže je hezké mít na vzdělávání aplikaci v mobilu, ale ta je vašim lidem na Nokii 5110 k ničemu. Takže se vlastně učíme i my – naše očekávání jsou životem velice precizována.

### **Jak ve firmě přistupujete k talentům?**

Máme skupinu talentů, a to napříč obory. Mají sice definovaný program, já osobně však nefandím programům na rok či dva s cílem přípravy na nějakou pozici. V životě se přece také věci nedějí podle programů. Firmy mají zpravidla jasnou strukturu, vyšší pozice jsou omezené. Také se často stává, že připravovaná pozice není v momentu ukončení programu

k dispozici nebo na ni člověk není ještě připraven. U nás je talentový program víceméně osobní bonus – něco, z čeho čerpá jedinec čistě pro svůj vlastní rozvoj, a je jedno, zda to upotřebí u nás nebo v budoucnu někde jinde. Jde víceméně o sebepoznávací program vedoucí k rozvoji v oblastech, které člověk může využít u nás i v dalších pozicích. My dáváme nástroje a příležitosti a talenti si "vyzobávají", co potřebují. Zároveň je náš program plovoucí, tedy talent v něm může být rok nebo třeba i tři roky.

### **Kolik investujete do vzdělávání?**

Každoročně se jedná řádově o miliony korun. U nás rozvoj není jen o povinných zákonných a softvových či jazykových dovednostech. Hodně dbáme o rozvoj manažerských či leadership dovedností, pořádáme strategické workshopy, kurzy ke komunikaci a další.



**Podle objemu investic i toho, že jste zároveň členkou představenstva, je evidentní, že Vaše firma spatřuje v lidech klíčovou hodnotu...**

Ano, u nás jsou lidé klíčoví – ať už čistě z pohledu filosofie firmy, firemní kultury, tak samozřejmě i z pohledu praktického. Náš provoz bude muset udělat ještě dlouhé kroky k čistě automatizaci, třeba i díky robotizaci. Naše práce zatím stojí na lidech... Jsem ráda, že jsem součástí celku, kde je člověk stále ve středu zájmu.

**Jaké by podle Vašeho názoru mělo být firemní vzdělávání, aby opravdu fungovalo?**

Na HR neštěpíme jádro, takže se asi budu opakovat. Vzdělávání by podle mne mělo mít smysl a být v souladu s firmou, jejím "core-businessem" a také kulturou. Není třeba dělat věci, které jsou sice trendy a všichni to dělají, ale pro nás to nemá smysl a nevnímáme tam přidanou hodnotu. Zároveň by podle mne měly být firemní rozvojové aktivity hlavně vratnou investicí. Třeba zvýšeným výkonem, úsporami, zvýšenou retencí, engagementem, inovacemi.

**Váš profesní život se jistě nepodobal jen procházce růžovou zahradou. Na který největší "fuck-up" dodnes vzpomínáte?**

Jeden fuck-up si vybavuji hned ze startu své kariéry. Přišla krize, škrtilo se ve vzdělávání, výrazným způsobem se rušily jazykové kurzy... Chyba nastala především v komunikaci mezi HR procesáky a HR Business Partnerny – ti s manažery seškrtili kurzy, ale nepřipravili komunikaci směrem k zaměstnancům.

Takže když HR začalo rušit kurzy, lidé se to dozvěděli až v ten moment. Zbytečně se tak vytvořily silné negativní emoce tam, kde se to pak na druhé straně relativně snadno uklidňovalo. Beru to jako dobrou zkušenost – nejsou prohry a výhry, ale výhry a lekce. Tuhle si pamatuji ještě dnes velice živě.

**A na závěr tradiční otázka. Kdo nebo co je pro vás profesně největší inspirací?**

Moje odpověď bude velice osobní – inspirací jsou mi manžel a syn. Syn mi nastavuje denně zrcadlo – jak se dá o věcech uvažovat jinak, nejste-li zatíženi návyky a zkušenostmi. Manžel je osobnostně zcela jiný – klidná síla, ale silný obchodák, takže v oblasti argumentace, vyhodnocování rizik, ale také trpělivosti je mi osobním koučem. Také hodně "sosám" ze sociálních sítí – komparace názorů na různé světové události, věci... to mě hodně baví a posouvá dál.

## KLÍČOVÉ TRENDY FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ 2021

Které trendy budou hýbat světem firemního vzdělávání v letošním roce? Většina z nich nepřekvapivě souvisí se situací kolem pandemie koronaviru, ale mnohé se daly očekávat již delší dobu.



### Reskilling a upskilling

Rychlá doba si žádá rychlé změny v kvalifikacích. Nejen v celých oborech (reskilling), ale také rozšířením kvalifikace (upskilling). Řešením je agilní učení, tedy učení po menších částech, zato neustálé.



### Rapid authoring

Rychlé učení vyžaduje systémy a aplikace, které dokážou okamžitě vytvořit nové vzdělávací aktivity a nový vzd. obsah. Intuitivní a snadné, aby je ovládali L&D specialisté nebo vlastníci know-how, nejen "ajtáci".



### Integrace

Rychlý přesun do online znamenal využití řady aplikací, ne vždy vhodně zvolených a provázaných s dalšími systémy. Nastal vhodný čas na funkční integraci.



### Odstraňování překážek

Vloni jsme totiž zapoměli na řadu bariér online učení ovlivňujících jeho účastníky: chybějící techniku, neschopnost ji funkčně ovládat, ale i obavy z nového prostředí.



### Učit se učít se online

Jednou z překážek efektivního online učení je schopnost se učit online! Nikdo nás to nenaučil, přitom odpovědnost za online učení je z větší části jen na nás.



### Učení součástí práce i života

Čas na práci a učení se prolul natolik, že jej už nedokážeme odlišit. Vzdělávací obsah by tedy měl být k dispozici odkudkoliv, kdekoliv a kdykoliv je potřeba.

Autoři: Tomáš Langer, Brano Frk

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

# NANOLEARNING

Dnešní doba vyžaduje stále rychlejší a přímočařejší informace a postupy. Nanolearning je v souladu s těmito trendy, možná proto je ve firemním vzdělávání stále populárnějším konceptem.

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

Základní myšlenka nanolearningu spočívá v tom, že studující mají příliš mnoho práce a málo času a trpělivosti na to, aby museli strávit delší dobu studiem rozsáhlých výukových materiálů. Vychází se přitom z principu takzvaného Paretova pravidla, kdy se vykonává dvacet procent neefektivněji soustředěného úsilí, které vede k osmdesáti procentům výsledků. Nanolearning tedy sděluje k tématu to zcela nejpodstatnější, jde k jádru věci. U jeho obsahu by měla být velmi malá pravděpodobnost toho, že se studující zeptají: "A k čemu mi to vlastně bude?"

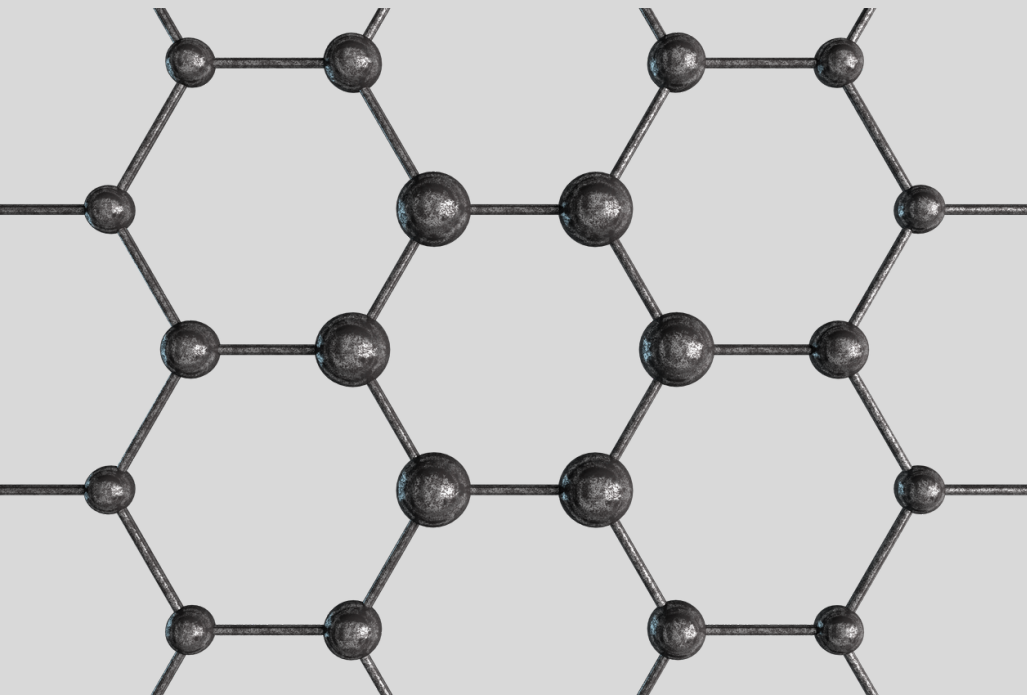
## NANO NENÍ MICRO

Spousta čtenářů si při této příležitosti vzpomene na termín microlearning. Tento pojem, ač může být brán jako synonymum, je jakýmsi větším sourozencem nanolearningu a dal by se považovat za jeho předchůdce.

Zatímco se ale nanolearning vyznačuje dobou konzumace vzdělávacího obsahu přibližně do dvou minut, doba typická pro microlearning se pohybuje přibližně kolem pěti minut. Nanolearning ale nemusí být nutně nástupcem microlearningu, který by ho zcela odsunul. Zdá se, že tyto koncepty budou i v rámci jednotlivých vzdělávacích programů vzájemně koexistovat a vhodně se doplňovat. Tato varianta se i při navrhování výuky složené z dávkování menších porcí učiva i mnohdy doporučuje. Příkladem microlearningu může být známá aplikace vyučující cizí jazyky Duolingo. Studující si mohou každý den splnit jedno cvičení trvající zpravidla několik minut a cítit se dobře, že něco udělali pro své vzdělání. Nemusí se přitom dlouze přemáhat při představě mnoha desítek minut nebo hodin strávených nad rozsáhlým studijním textem. Nanolearning jde však ještě o něco dál.

## VSTŘÍČ MODERNÍM TRENDŮM

Pokročilé komunikační technologie vytvářejí situaci, ve které je pro mnoho lidí jednodušší prohlížet si novinky na sociálních sítích nebo si spíše zapnout televizi než pročitat mnohasetstránkový epos psaný básnickým jazykem. Nanolearning jakoby říkal: dobře, toto je stav pozornosti dnešní "zdigitalizované" populace. Lze o něm pochybovat nebo na něj přímo nadávat, ale také se mu lze přizpůsobit a vyjít současným náročným požadavkům vstříc. Nanolearningové studijní materiály tedy mohou do značné míry vycházet z trendů sociálních sítí a snažit se je napodobovat. To je také jeden z hlavních důvodů, proč může být nanolearning spojován s informačními technologiemi a aplikacemi. Příkladem může být sociální síť TikTok, jejíž obsah spočívá ve velmi krátkých videích o délce buď do patnácti nebo do šedesáti vteřin. Lze zde najít spoustu uživatelů, kteří publikují nejrůznější vzdělávací videa. Na druhé straně je zajímavým příkladem nanolearningu nezávislým na digitálním prostředí nový projekt BEZRÁKOSKY, který vytvořili členové Katedry pedagogiky Masarykovy univerzity. Spočívá v tom, že učitelé mají při hodinách sadu kartiček s krátkými texty, jejichž jedna strana obsahuje popsání problému, zatímco na druhé si mohou přečíst možné řešení. Kartičky si lze navíc stáhnout zdarma v elektronické podobě a vytisknout doma.



# APLIKACE PRO VÁS: ORGPAD

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

**Pro potřeby vzdělávání vzniká na jedné straně velké množství zajímavých aplikací a softwarů, málokdy však máme možnost recenzovat české projekty. Dnes vám proto rádi představujeme dva české projekty, které mohou být zajímavé i pro oblast firemního vzdělávání.**

Myšlenka OrgPadu je přímočará – vylepšit oblíbené myšlenkové mapy a posunout je směrem k ještě lepší využitelnosti pro uživatele. Aplikací pro myšlenkové mapy je poměrně hodně, OrgPad ale nabízí možnost vkládat prakticky jakýkoliv digitální obsah, což otevírá velmi zajímavé možnosti. A to i pro vzdělávání! Třeba využití pro učící se jednotlivce, kteří si díky aplikaci mohou vytvářet svou mapu témat, která se učí. Pro vzdělavatele je tu možnost vytvářet mapy, které poslouží jako interaktivní vzdělávací obsah nebo kreativní prezentace. OrgPad také umožňuje týmovou kooperaci: skupina lidí může spolupracovat na společné mapě, což lze využít i na online workshopech. OrgPad si můžete vyzkoušet zdarma.



[www.orgpad.com](http://www.orgpad.com)

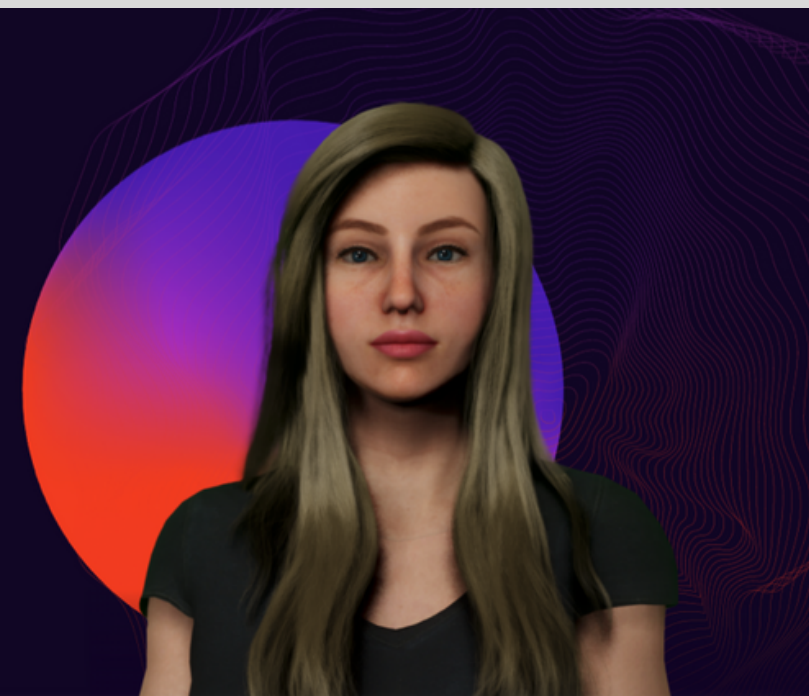
**Naše hodnocení: ★★★★★**

## WEBOARD

WeBoard je inovativní česká platforma, která nabízí využití nejnovějších technologií umělé inteligence a virtuální reality pro vzdělávání a HR. WeBoard pro vás vytvoří kompletní tréninky s detaily a zážitky blížícími se realitě. Využití je prakticky neomezené, od onboardingu až po speciální tréninky. Velkým plusem je analytika WeDash, díky které máte přehled o průběhu a výsledcích virtuálního vzdělávání. Druhým produktem je využití umělé inteligence pro vzdělávání a HR ve formě Aily. Jde o virtuální osobu, která může zastávat role jako recruiter, trenér nebo asistent. Představte si virtuální tréninky soft skills, komunikace a další. Na webu naleznete několik případových studií a ukázek. Pokud hledáte ty nejlepší technologie pro vzdělávání, WeBoard je přímo pro vás.

[www.weboard.me](http://www.weboard.me)

**Naše hodnocení: ★★★★★**



# HERNÍ PRVKY VZBUZUJÍ ZÁJEM O FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Přemýšlíte nad tím, jak vylepšit stávající systém firemního vzdělávání, ale máte obavy, že pro menší a středně velké společnosti jsou možnosti limitované financemi? Načerpejte inspiraci i potřebné nápady představením vzdělávací platformy Veracomp Academy.

Autorka: Olga Staníčková, HR Manager, Veracomp s.r.o., [olga.stanickova@veracomp.cz](mailto:olga.stanickova@veracomp.cz)



Olga Staníčková se věnuje oblasti dalšího vzdělávání a HR více než 10 let. Nyní působí ve Veracompu na pozici HR managera, kde zastřešuje recruitment a onboarding, vzdělávání zaměstnanců i budování firemní kultury a značky zaměstnavatele.

**V naší firmě vnímáme vzdělávání jako jednu z firemních hodnot a esenciální kritérium dalšího rozvoje. A protože jako technologická firma máme rádi inovace, snažíme se být s každou aktivitou o krok napřed.**

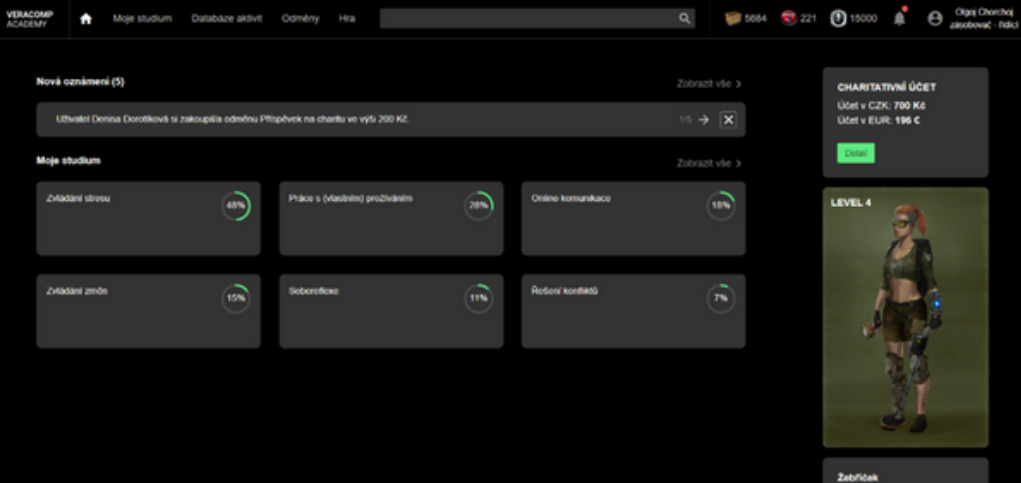
Proto jsme se rozhodli, že využijeme vlastností našich lidí a vybudujeme platformu, která se jim bude líbit. Pracovali jsme s naší hravostí, chutí zkoušet nové věci a určitou zdravou soutěživostí, která nás motivuje k lepšímu výsledku.

## GAMIFIKACE I PRO MALÉ A STŘEDNÍ FIRMY

Gamifikace se zaměřuje na využívání herních prvků v neherním prostředí tak, abychom cílovou skupinu motivovali k požadovanému způsobu chování – tedy ke vzdělávání. Hravost patří k nejpřirozenějším lidským vlastnostem a není rozhodně pouze doménou dětí. Klíčovým momentem projektu bylo samotné představení platformy zaměstnancům. Věděli jsme, že musíme vynaložit maximální úsilí, abychom zaměstnance nadchli

a přitáhli jejich pozornost. A herní prvky byly právě tím, co zafungovalo jako magnet. Vaše limity totiž nejsou dány financemi, ale spíše výběrem konkrétních prvků a jejich provedením. Nemusíte hledat řešení za miliony, možná zjistíte, že spoustu věcí si dokážete vytvořit svépomocí a stejně kvalitně. My jsme se od samého začátku rozhodli do tvorby platformy zapojit zaměstnance. Chtěli jsme totiž vytvořit takové herní prvky a prostředí, které pobaví naše techniky i obchodníky.





## MOTIVACE

Odměny lze využívat i pro podporu rozvoje konkrétních kompetencí. Pokud chceme ve firmě rozvíjet produktivitu, nabídneme hrajícím zaměstnancům časově omezený bonus za ukončené vzdělávací aktivity spojené s organizací práce a efektivním využíváním času. Srovnání s ostatními působí motivačně a umí nás popostrčit. Právě proto v naší hře máme žebříček, který ukazuje naši pozici v porovnání s kolegy. Měsíčně oceňujeme tři nejlepší studenty – jejich avatar má své místo na nástěnce v kancelářích.

Naše platforma se neustále proměňuje. Už nebudujeme Veratow, ale prozkoumáváme místnosti tajného bunkru. Jedno ale zůstává stejné – zaměstnanci si na platformu zvykli a rádi ji využívají. Proto se gamifikace nebojte, určitě najdete formu, která bude vyhovovat vaší firmě a její velikosti.

## MANAŽERSKÝ NÁSTROJ PRO ŘÍZENÍ ROZVOJE

Formát online platformy jsme vybrali z několika hlavních důvodů. Tím prvním je bezesporu možnost vzdáleného přístupu, úprav a aktualizací platformy a obsažených vzdělávacích modulů. Platforma nám na HR umí i výrazně šetřit čas díky řadě chytrých funkcí. Jde například o automatické notifikace nebo překlopení vypsání termínu školení rovnou do kalendáře. Kromě výše zmíněného se pro nás platforma stala dlouho poptávaným manažerským nástrojem pro řízení rozvoje týmů a jednotlivců. Každý zaměstnanec zde má zanesen svůj individuálně sestavený kompetenční model, vzdělávací plán a doporučenou vzdělávací cestu. Manažer pak v platformě přehledně vidí, jak se jeho lidem v rozvoji daří a zda je třeba je v některé oblasti rozvoje podpořit. Pro HR a celé vedení společnosti jsou pak přínosem statistiky o stavu vzdělávání napříč celou firmou.

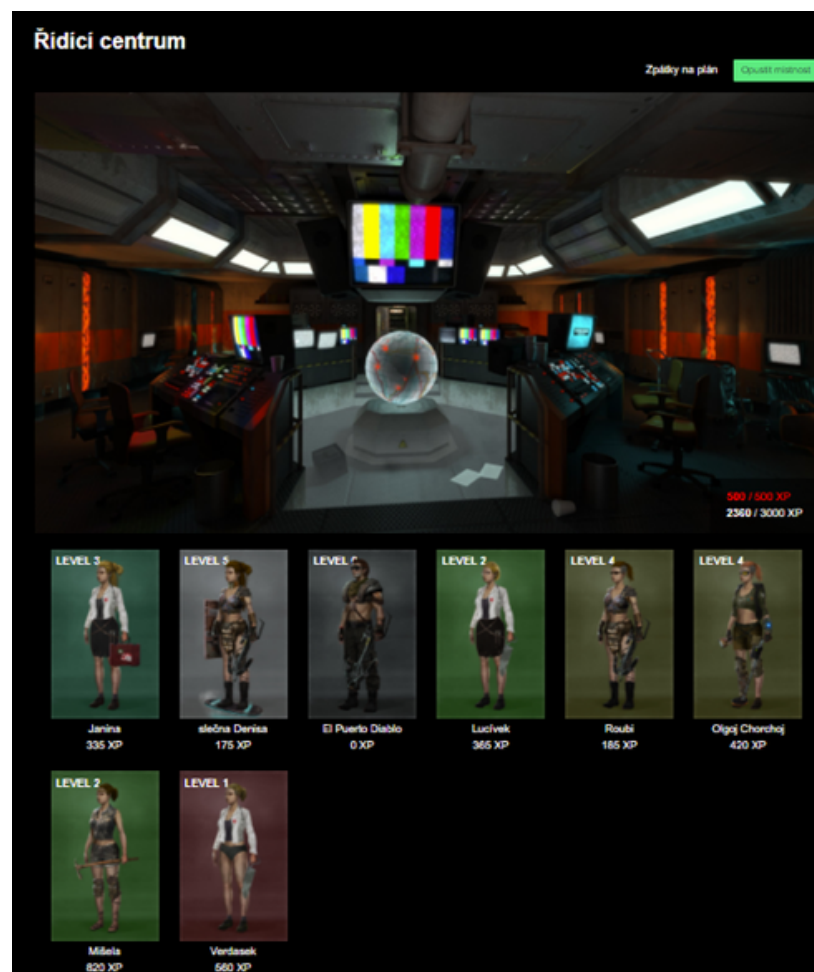
## AVATAR, JAZYK HR A ODMĚNY

Podívejme se nyní na gamifikační prvky, které jsme využili. Od začátku bylo určující téma, na jehož výběru pracoval kreativní tým našich zaměstnanců. Rozhodli jsme se pro "budování nové civilizace v post-apokalyptickém prostředí." Lidé mají ve hře svého avatara a při prvním vstupu si zaměstnanec vybírá "roli" svého avatara.

Kolegy tak potkáváme jako stavitele, zásobovače, doktory, farmáře, vědce či rangery. Naši avataři mají podobu postav z počítačové hry, můžete však jít i cestou jednoduché grafiky k tématu své hry nebo si avatary vytvořit jen s fotkou/kresbou/výběrem z postav či rolí – lidé se rádi odlišují a mají ve hře "svou tvář". Když se zaměstnanci vzdělávají, zvyšuje se jejich "level" a mohou si postupně vybírat i doplňky pro svého avatara – a to mají rádi.

## JAK NA ŘEČ HR

Není radno podceňovat ani "řeč" samotné hry. V naší postapo hře tedy například neplatíme penězi, ale zátkami od coly (peníze totiž shořely...), získáváme odznaky za zásluhy a naši komunitě říkáme Veratow. Za dokončené vzdělávací aktivity získáváme body, které pomáhají zvyšovat úroveň naší postavy ve hře, ale body také můžeme proměňovat na herní platidlo, za něž nakupujeme odměny.



# JAK (NE)MOTIVOVAT ZAMĚSTNANCE KE VZDĚLÁVÁNÍ?

Budujte prostředí, kde jsou učení a rozvoj "normální" přirozenou součástí práce. Kde se lidé učí jen to, co skutečně potřebují, způsobem, který jim vyhovuje a baví. Výsledky se dostaví samy.

Autor: Tomáš Langer, lektor, trenér a konzultant, [tomas@tomaslanger.cz](mailto:tomas@tomaslanger.cz)

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



**Jedna z nejčastějších otázek, kterou jsem v posledních letech z firem slyšel, byla tato: "Jak motivovat zaměstnance ke vzdělávání a práci na sobě?" Většinou byla otázka provázena výčtem všeho, co daná firma už udělala, kolik investovala času či peněz, ale ne vždy s očekávaným výsledkem.**

Když jsme se na problém podívali hlouběji, rozkryly se možné důvody: obvyklá preference externí motivace před interní a především urputná

snaha kolegů z HR motivovat lidi, jejichž motivační strukturu vůbec neznají. Klíčový vliv na původ motivační struktury pracovníků má totiž celoživotní učení, v jehož průběhu člověk zpracovává nejrůznější podněty, které na něj působí, a z nich pak vytváří motivy. Úkolem HR je odhalování motivů, které ovlivňují chování a jednání pracovníků s cílem posílení interní motivace. Jak to vypadá? Vzdělávám a učím se, protože chci, a ne proto, že musím nebo že se to očekává.

## POZNEJTE SVÉ LIDI

Pozorujte, sledujte, ptejte se na to, co vaše kolegy baví, co je motivuje k vyšším výkonům nebo třeba k dokončení úkolu, co je naopak brzdí, obtěžuje, stresuje. Zásadní je také zjistit co, proč, kdy, kde či s kým se rádi učí. I zde můžete lidi pozorovat při práci i v procesu učení, sledovat jejich učební návyky, postupy nebo styly učení. Tím proniknete do jejich (ne)pracovních životů. Není to však snadné a záleží i na otevřenosti komunikace a firemní kultuře.

Je to však zásadní, aby fungovala i další doporučení. Pokud jste více pronikli do motivů svých lidí, je čas zamyslet se nad firmou a jejím prostředím.

- Komunikuje firma strategii založenou na lidech a jejich kapitálu?
- Komunikuje firma dovnitř hodnoty spojené s učením a vzděláváním?
- Formuluje firma zřetelnou podporu těm, kteří na sobě pracují?
- Vytváří firma podmínky pro učení jako přirozenou součást práce?
- Jsou ve firmě evidentní rozdíly mezi kompetentním a nekompetentním výkonem?

Pokud jste si u většiny otázek odpověděli záporně, nabízím vám několik nápadů pro inspiraci.

### BUDUJTE UČÍCÍ SE KULTURU

Pracujte na vytváření prostředí, kde je normální učit se novému, požádat o pomoc, když něco neumím, a nestydět se za to. Pro prostředí, kde je normální na sobě neustále průběžně pracovat. Jak na to?

- **Oceňujte vhodným způsobem ty, kteří na sobě pracují.** Poděkováním, pochvalou, otevřením dveří k něčemu, po čem touží, nebo jinou odměnou. Promyslete důkladně, co vaši lidé opravdu ocení.
- **Jděte příkladem.** Pro vás jako pracovníky HR oddělení je seberozvoj samozřejmostí, zapojte však do podpory vzdělávání také vedení firmy. Ne proklamací, ale činy. Máte ve firmě soutěže v oblasti sportu? Pak zkuste i téma rozvoje a vzdělávání! Vytvořte kampaň a podpořte účastníky.

- **Oslavujte pozitivní příklady**, ale neoznačujte je za unikátní – posílíte tak jen jejich výjimečnost. To ale není ideální cesta, cílem přece je, že učit se je "normální" a běžná součást práce a života.

### AŽ SE UČÍ SMYSLUPLNĚ

Jednoduchým a přitom téměř nevyužívaným způsobem, jak motivovat k učení a rozvoji, je učit pracovníky jen to, co potřebují pro svou práci, co jsou schopni a ochotni využít, a to vše co nejdříve – nejlépe ihned. Jak na to?

- **Zjišťujte vzdělávací potřeby.** Nejen plošným dotazníkem jednou ročně, ale průběžně. Někdy stačí pozorování lidí při práci a kladení správných otázek. Když zjistíte, co lidem skutečně chybí, teprve pak můžete přemýšlet, jak jim pomoci.
- **Nastavujte individuální plány rozvoje skutečně individuálně.** Pokud to děláte formálně jako "nutné zlo", raději je zrušte. Nic se nezmění a ušetříte si spoustu času a námahy. Pokud to s rozvojem myslíte vážně, bude to stát více času i peněz, ale výsledek má šanci se dostat.
- **Nabídněte alternativy.** Máte všichni stejnou kancelářskou židli? Večeři? Účes? Ne, protože jste si to vše vybrali podle svých představ. Proč ne ve vzdělávání? Nabídněte několik cest k tomu, aby se naučili stejnou věc. Ať si sami zvolí, která jim "sedí". Pro někoho to bude klasický kurz, jiný si zvolí mentora a dalšímu postačí prostudovat manuál a e-kurz. Buďte však lidem nablízku s pomocí a podporou.

### A AŽ JE TO BAVÍ!

Milujeme věci, které nás baví a jdou nám. Opravdu! Nechejte proto své pracovníky dělat věci tak, aby je bavily, a podporujte je v tom, aby jim šly pěkně "od ruky". I ve vzdělávání. A jak na to?

- **Designujte rozvojové a vzdělávací programy tak, aby je bavily, aby se na ně těšili a byli rádi, že se jich mohli zúčastnit.** Vyberte lektory, mistry oboru i lektorského řemesla, kteří obsah nejen předají, ale zvládnou to způsobem, který zaujme: zapojí interaktivní prvky, vizualizaci či gamifikaci.
- **Nechejte lidi zažít úspěch.** Přemýšlejte, jak nastavit vzdělávání tak, aby měli lidé radost z toho, že se jim něco povedlo, že něco překonali. Netrestejte za chyby při učení, berte je jako skvělou příležitost se díky nim něco nového naučit.
- **Komunikujte s lidmi.** Dejte pracovníkům prostor podílet se na přípravě vzdělávacích aktivit, budou tak mít pocit, že jsou "jejich", a dají do nich mnohem více zájmu i energie. Ptejte se jich v průběhu aktivity i na jejím konci. Ne však obvyklým formálním dotazníkem, ale upřímným rozhovorem nad smyslem takového vzdělávání. Bude to stát čas a úsilí, ale dozvíte se mnohem víc, než byste čekali!

Dan Pink ve svém [TED talku](#) hovoří v souvislosti s motivací lidí o třech klíčových prvcích interní motivace: autonomii, mistrovství a smyslu. Najdete je v předchozím textu?

ICT kurzy  
Školení & workshopy

Vzděláváním k profesionalitě  
[www.ictpro.cz](http://www.ictpro.cz)

Soft skills  
Školení & semináře

Alter for the Better  
**ictPRO**  
International Corporate Training

# MULTIOBOROVOST – ŠVÝCARSKÝ NŮŽ PRO PŘEŽITÍ V 21. STOLETÍ

Co to vlastně znamená "vzdělávat se"? Jak se od sebe mohou inspirovat různé vědní obory? Proč máme vzdělávací sféru v Česku tak nezdravě konzervativně zaškatulkovanou a proč nás to jako národ brzdí?

**Autorka: Sara Polak, popularizátorka umělé inteligence, sara@prg.ai**



Sara Polak je "samozvaný archeolog v umělé inteligenci". Multioborovost, decentralizace a popularizace či demystifikace umělé inteligence jsou jejím životním posláním prostřednictvím iniciativ jako Red Button EDU, Paralelní Polis, Paioneers, prg.ai a díky tvorbě vzdělávacího obsahu pro veřejnost.

**Multioborovost je vnímána jako další z buzzwordů a PR termínů ve vzdělávání, případně v konzervativnější části spektra akademické půdy jako "prznění" vědních oborů tím, že se do nich "přimíchávají" obory jiné. Multioborovost je ale naprosto zásadní pro holistické, celoživotní vzdělávání a její upírání nás jako jednotlivce bude stát místo na trhu a naši společnost povede k intelektuální stagnaci a náš národ zabrzdí, zatímco zbytek světa bude i po covidu schopen rychlé adaptability.**

## CO JE MULTIOBOROVOST?

Pojďme začít představení multioborovosti malým příběhem. Jsem Sara – vášnivý archeolog a evoluční antropolog. Žiju tím od zhruba tří let, když mi naši poprvé domů přinesli Tintina, Asterixe a Děsivé dějiny. Na Oxfordu jsem oba obory vystudovala (archeologii a evoluční antropologii, ne Tintina) a byl to pro mě ráj na zemi. Proč? Protože každou esej, každé popovídání s profesorem, každé přečtení článku bylo doprovázeno jakýmsi hecem: "Jak se dá skloubit Římská říše a moderní

evropské právo?", "Jak se dá porovnat pásový rituál z Brazílie a naše Vánoce?", "Co to znamená digitální gramotnost a jak je to podobné s tím, když poprvé vzniklo písmo?" Naučilo mě to, že nic není svaté a že žádný vědní obor neexistuje v izolaci. Kamarádi, kteří studovali například fyziku a filosofii nebo počítačovou vědu a filosofii (kombinované obory, kde v rámci jedné přednášky řešíte jak Descarta, tak teorii relativity) měli multioborovost zakomponovanou do každodenního života možná ještě pregnančněji.

Multioborovost je aktivní prolínání různých světů a je symptomem lidské zvědavosti. Koneckonců, astrofyzik i historik dělají to samé, jen z jiného úhlu – snaží se pochopit svět kolem sebe tím, že analyzují různá data – astrofyzika může zajímat chování subatomárních částic, historika vývoj psaných análů v Římské říši. Ale obojí je hnáno jakýmsi hladem po hledání lidské a vesmírné podstaty.

### PROČ SE BRÁNÍME?

Odmítání multioborovosti je tedy ekvivalentem odmítání komplexního porozumění světa. A proč se jí lidé často tak brání?

- Nastavení západního vzdělávacího systému, který známkuje precizní znalosti jednotlivých předmětů, nikoliv hledání vazeb mezi nimi.
- Nastavení našeho pracovního prostředí. HR a marketing jsou přece striktně oddělené, že? Proč by se měli zaměstnanci učit o věcech jako umělá inteligence, která nemá s jejich prací nic společného (pozor: má a bude mít, ať děláte víceméně cokoli). Škatulkování do kategorií, jak je známe ze škol, si často úspěšně přenášíme i do zaměstnání,

kde pak lidé mentálně stagnují, nudí se rutinou a neučí se nové věci kromě toho, jak efektivněji vyplňovat tabulky.

- Bojíme se vybočit z řady a jsme velmi "nalajnovaný" národ. Ta rakousko-uherská idea funkčního uspořádání společnosti, kde jsou jasně definované role, sociální bubliny, práce a profese, je dávno pryč. Covid nás nutí být adaptivními generalisty. Koneckonců, lidský druh je úspěšný proto, že umí rychle a agilně inovovat. To, že se jako klíšťata držíme jedné profese nebo disciplíny, z nás dělá neandrtálce – žene nás to do záhuby podobně jako druh, který se dříve neuměl přizpůsobit rapidní změně klimatu a převálcovatel jej mnohem adaptivnější druh homo sapiens.

### PROČ MULTIOBOROVOST?

Češi jsou na jednu stranu "cimrmanovský" národ všeumělců. Na druhou stranu jsme velmi zdrženliví – nemáme rádi riziko, neradi vybočujeme a "nevystřekujeme hlavu". Doba je však jiná a my nyní získáváme zpět hrdost a identitu. Ale pokulháváme ve dvou věcech, kterými jsou kom-



plikovaná administrativa a také tendence veřejnosti riskovat a myslet "out of the box".

Vidím to ve své práci jako popularizátor umělé inteligence a viděla jsem to i dříve v technologiích a inovacích průmyslu. Pro jednu velkou automobilku jsme se například snažili zavést prediktivní údržbu, abychom digitalizovali jejich firemní procesy a pomohli jim lépe se starat o své stroje. V USA jde o naprosto běžnou praxi. Když to shrnu, sales cyklus trval 2 roky a bylo z toho jedno "ušmudlané" demo za pár korun a skoro nulový výsledek. Vesele se pak vrátili ke svým tabulkám a tužce a papíru. S tímto přístupem během pár let zkrachují, ale to už jim těžko vysvětlíte. Navíc zpětně se s tím nic dělat nedá. Lidé se inovacím brání zuby nehty – na jednu stranu se jim líbí, na druhou stranu se křečovitě drží statu quo, jakési pseudojistoty. Covid však tohle všechno radikálně změnil. Jistoty už nejsou to, co bývaly. Krachují státy. Krachují velké banky a korporáty, které byly považovány za nedotknutelné. Jednotlivec se musí obrnit individualitou, vzděláním, a tím se osvobodit od toho, že bude pouhým konzumentem osudu.



# PODCAST O ROZVOJI

V mediatéce dnes představíme inspirativní, občas kontroverzní témata otevírající podcast z oblasti firemního vzdělávání a také web Evropské platformy pro vzdělávání dospělých EPALE.

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

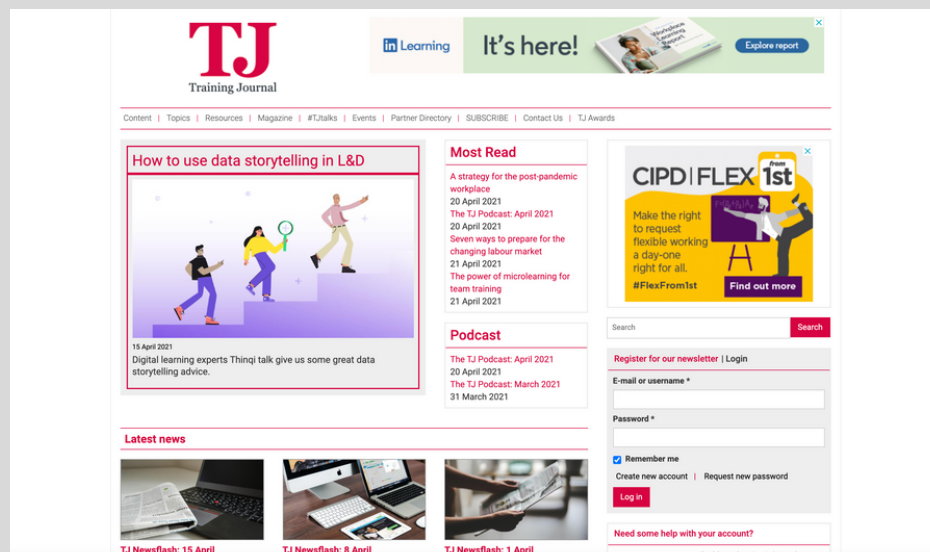
Tento podcast je dalším z mála týkajících se firemního vzdělávání a dává si za cíl zvyšovat kvalitu vzdělávání v ČR s podtitulem, že tou nejlepší teorií může být zdravý rozum. Dvakrát za měsíc jsou se zkušenými lektory, kouči, ale také s HR a L&D manažery diskutována témata jako využití herního myšlení pro designování reálných změn a dopadů v organizaci, umělá inteligence ve vzdělávání, stanovení jasných cílů jako základ kvality vzdělávání, investice versus náklady a mnoho dalších. Rozhovory jsou vedeny velmi otevřeně. Jsou pojmenovány konkrétní nedostatky, ale také doporučení k řešení. Témata přinášejí také zajímavou inspiraci, nové informace, případně aha momenty. Podcast může působit jako zajímavý vstup pro KEEP-START-STOP analýzu. Tedy v čem po poslechu těchto podcastů budeme pokračovat buď stejně, nebo naši cestu vylepšíme. Co začneme dělat a v čem již pokračovat nebudeme. Rozhovory jsou dynamické, strukturované a systematicky vedené. Setkáváme se s objektivními informacemi i subjektivními pohledy. Občas jsou názory hostů vyhraněné, kontroverzní a důrazné, což může působit rušivě (nebo naopak provokativně). Tento podcast nemá za cíl někoho přesvědčit. Přináší paletu možností, ze kterých si můžeme vybrat to své.



Podcast je k dispozici na Spotify, Apple Podcasts, Google Podcasts či na [www.orozvoji.cz](http://www.orozvoji.cz).

**Naše hodnocení: ★★★★★**

# TRAININGJOURNAL.COM



Training Journal je web, který se zaměřuje na nejruznější L&D témata. Cílem projektu je poskytnout odborníkům v oblasti L&D informace, nástroje a inspiraci, které potřebují k dosažení lepších výsledků ve svých firmách.

Obsah je založen na spíše kratších článcích, nicméně na webu najdete také rozhovory s osobnostmi L&D světa, podcast #TJtalks, odkazy na zajímavé zdroje, pozvánky na nejruznější akce a v placené sekci také magazín TJ. Doporučujeme zapsat se k odběru newsletteru

nebo na webu navštěvovat sekci "Most Read" s nejčtenějšími články. TJ můžete sledovat také na síti [LinkedIn](https://www.linkedin.com/company/trainingjournal).

[www.trainingjournal.com](http://www.trainingjournal.com)

**Naše hodnocení: ★★★★★☆**

# ČTYŘI SMĚRY BUSINESS MYŠLENÍ

Přinášíme vám klíčové myšlenky z nejnovější publikace Františka Hroníka, kterou napsal během pandemie covidu-19. Zúročil v ní vše, co měl dlouhodobě nashromážděné, a dal tomu, jak to opravdu mistrovsky umí, nový rozměr a okořenil to ledasčím neočekávaným.

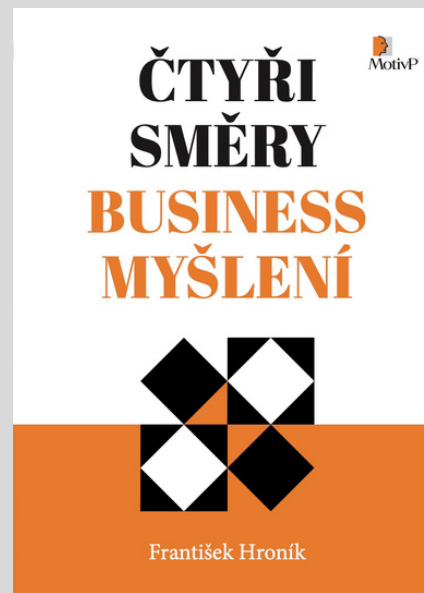
**Autorka: Olga Běhounková, odborná asistentka FF UK, olga.behounkova@ff.cuni.cz**

V Prologu autor píše: "V dnešní době není nic jistého. Vlastně nikdy nebylo. Tak by vás nemělo překvapit, že název této knihy je trochu zavádějící." (s. 9) "Business myšlení" lze vztáhnout na prostředí ziskových i neziskových organizací, protože není jen o penězích, je "vhodné i pro náš mimo-pracovní, soukromý život." (s. 13) Není jen o tom vytvářet zisky, ale hlavně být prospěšným a vytvářet příběhy, zážitky, principy a návody. A čtyři směry business myšlení, konkrétně kritické myšlení, strategické myšlení, designové myšlení a zvládání nejistot, jsou "příběhové, celostní." (s. 9) Nelze je od sebe oddělit, jsou propojené. Myslet lze samozřejmě do mnoha stran, autor tedy zpochybňuje i čtyřku v názvu. Myslet lze multi-dimenzionálně, tedy v dalších dimenzích, jako jsou "pozitivní myšlení, intuitivní rozhodování, out-of-the-box thinking, myšlení abstraktní a ... kreativní." (s. 13)

Autor také vyvrací mýtus, že vzdělávání musí být praktické a hned k použití a že musí být zábavné. "Myšlení nelze oddělit od emocí, zároveň emoce nemůžeme nadřadit našemu myšlení." (s. 12) Emoce jsou koněm, na kterém jede rozum. Učení i myšlení vyžadují úsilí. (s. 13) Musíme přemýšlet komplexně (o klientech, zákaznících, občanech) a ptát se, co potřebují a jak jim můžeme být prospěšní. "Naše myšlení může být otevřené či uzavřené, myšlení v příležitostech, limitované, růstové, fixní." (s. 19) K lepšímu proniknutí do podstaty business směrů si je stručně ukážeme.

**Kritické myšlení** je objektivní, nezávislé a otevírá nejistoty, které bychom měli umět tolerovat. "Je to jeden ze způsobů myšlení o sobě, světě, druhých." (s. 21) Za všechny příklady jmenujme otázku: Co je jižněji? Zda město New York či Neapol? Správná odpověď je New York, ale autor radí: buďte kritičtí a ověřte si to.

**Strategické myšlení** je myšlením v kontextu a propojuje různé události. Je určeno pro všechny na všech pozicích v organizaci. Má dva vektory: čas a prostor. Je realistické a jako takové není možné bez (správné) vize a strategie. Nádhernými příklady z praxe jsou Gatesova a Jobsova vize jako základ úspěšného fungování společností Microsoft a Apple. V **designovém myšlení** jde o promyšlení různých variant s cílem vybrat jednu cestu (prototyp), která "zohledňuje zájmy a přání všech zúčastněných." (s. 15) Je o motivaci a emocích. Přemýšlíme v příbězích a myslíme na druhé, ale nejen myslíme, setkáváme se s nimi. Otázka šitá na míru směrem ke čtenáři je: Co mají společného Henry Ford a Steve Jobs? (s. 74) "Oba se dívali očima zákazníka. Každý trochu jinak." (s. 75) Nebyli inovátory produktu, oba jej ale zpopularizovali. "Designové myšlení přetváří problémy v příležitosti... jeho součástí není jen myšlení, ale uvádění do reality" (s. 76–77) Není to technika, ale přístup, filozofie, způsob myšlení, který klade důraz na uživatele a zážitek. Dnes je třeba řešit problémy rychle, flexibilně a opakovaně – inovativnost a flexibilita jsou zdrojem konkurenceschopnosti. (s. 93)



**Zvládání nejistot** a různé komplikace nás provází téměř všude, "na cestě k cílům, k naplnění naší vize a mise..., protože svět se nechová podle našich představ." (s. 15) Změny jsou jedinou konstantou dnešní doby a je nutné se na ně připravit, ne být reaktivní, ale proaktivní. Naděje je netrpělivá, musíme se naučit trpělivosti. "Naděje sděluje, že to má smysl, že to k něčemu je, i když to nedopadne dobře... naděje vzrůstá ze soužení a souvisí se smyslem života. Je odvahou být navzdory." (s. 121) Sebepřesah nejednou znamená zapomenout na sebe, abychom se pak paradoxně našli. "Bez nejistot, virů, nespravedlnosti a dalších negativ nemůžeme žít a růst." (s. 117)

**František Hroník: Čtyři směry business myšlení. Brno: Motiv Press, 2020.**

# EWA MODEL PŘINÁŠÍ NOVÝ POHLED NA FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Přestože se ve firemním vzdělávání zlepšujeme mílovými kroky, mnohdy se s ním stále zachází jako se samostatnou činností, která je oddělená od každodenní práce zaměstnance. Odpovědí nejsou jen lepší vzdělávací programy, ale transformace role vzdělávání jako takového. Jak na to?

Autorka: Eva Švejdarová, odborná asistentka, Katedra řízení lidských zdrojů ŠAVŠ, [eva.svejdarova@savs.cz](mailto:eva.svejdarova@savs.cz)

Eva Švejdarová vyučuje na Katedře řízení lidských zdrojů ŠKODA AUTO Vysoké školy a má zkušenosti s řízením projektů ve firemním vzdělávání. Je lektorkou, konzultantkou a výzkumníci v oblasti rozvoje lidského kapitálu a spoluautorkou EWA modelu.



**Komplexní realita dnešního světa umocněná pandemií se promítá do našich každodenních životů. Technologie nám změnily život. Již před pandemií jsme průměrně kontrolovali své telefony 150krát denně. V pandemické době se začal stírat rozdíl mezi prací a osobním životem, online mítinky, kterých se účastníme z obýváku, navazují jeden na druhý. Mnoho z nás pracuje více než 8 hodin denně a z toho 25 % času strávíme jen čtením e-mailů.**

Z průzkumů vyplývá, že většina z nás vnímá svou práci jako velmi komplexní, přičemž pravidla hry se mohou změnit ze dne na den a jen velmi málo organizací se zaměřuje na zjednodušení práce, pracovních procesů a redukci stresu.

Jsme přehlcní, a tak vidina firemního vzdělávání, kdy na více či méně relevantních workshopech a kurzech strávíme několik hodin či dnů, našemu pocitu přetížení příliš nepomáhá.

Na druhou stranu, aby firma zůstala konkurenceschopná, musí se její zaměstnanci neustále a hlavně účelně vzdělávat. Jenomže pokud nezměníme přístup ke vzdělávání jako takovému, je téměř jisté, že ačkoliv zaměstnanci stráví na kurzech svůj drahocenný čas, jejich obsah jim málokdy pomůže přímo v jejich pracovních činnostech nebo kurz absolvují ve špatný čas. A pokud je přece jen něco osloví, rychle to zase zapomenou, pokud poznatky ihned neaplikují v praxi.



## LEPŠÍ VÝSLEDEK ZA KRATŠÍ DOBU ZAJISTÍ EWA

Tématem učení se v toku práce se prakticky zabývá vzdělávací model EWA (*Empowering Wholeness Agile*), který staví převážně na *lean learning* tzv. štíhlém učení, kdy je potřeba zvládnout základní stavební bloky nových znalostí, dovedností a kompetencí, které se ihned aplikují v praxi. Je založen na opakujících se cyklech, kde klíčovou roli hraje okamžitá zpětná vazba. Díky ní zdokonalujeme vlastní pochopení problematiky.

Na vzdělávání jako takové pak EWA nahlíží jako na systém jednoty mezi účelem vzdělávání, obsahem, formou a úlohou vzdělavatele (či *learning designera*) s ohledem na neustále se měnící požadavky reálného světa, které formují potřebu nových znalostí, dovedností a kompetencí.

Implementací těchto principů do firemního vzdělávání je možné pomoci zaměstnancům dosáhnout lepšího výkonu za kratší dobu zajištěním okamžitého přístupu k relevantním informacím, které v daný okamžik pro svou práci potřebují. Nabízí kontinuální vzdělávání, které podporuje spolupráci v rámci sociálního učení,

poskytuje individualizovanou podporu a navíc posiluje značku firmy.

Krátké, zábavné a relevantní formáty, na kterých je metoda založena, pak pomohou zaměstnancům lépe si udržet a aplikovat znalosti, aniž by museli nějak výrazně měnit své návyky v oblasti vyhledávání informací a vlastního učení.

Pro EWA model jsou velmi důležité takzvané 4 E (*Education, Experience, Exposure, Environment*), které jako celek zahrnují správnou kombinaci vzdělávacích přístupů a nástrojů. Nechybí zde například kurzy vedené lektorem v reálném nebo online prostředí, vzdělávání se na pracovišti (jako je například rotace práce, koučování, mentorink, kolaborativní a sociální učení, hodnotící pohovory a 360stupňová zpětná vazba), využití platform LMS či LXP, e-learning, micro- a nanolearning, vzdělávací aplikace a mnoho dalšího.

## ZÁKLADEM JE DESIGN THINKING

Správný vzdělávací "koktejl", který bude vhodně namíchan pro zaměstnance konkrétní organizace, však vyžaduje detailní analýzu vzdělávacích potřeb na straně jedné a expertízu v oblasti vzdělávání na straně druhé.

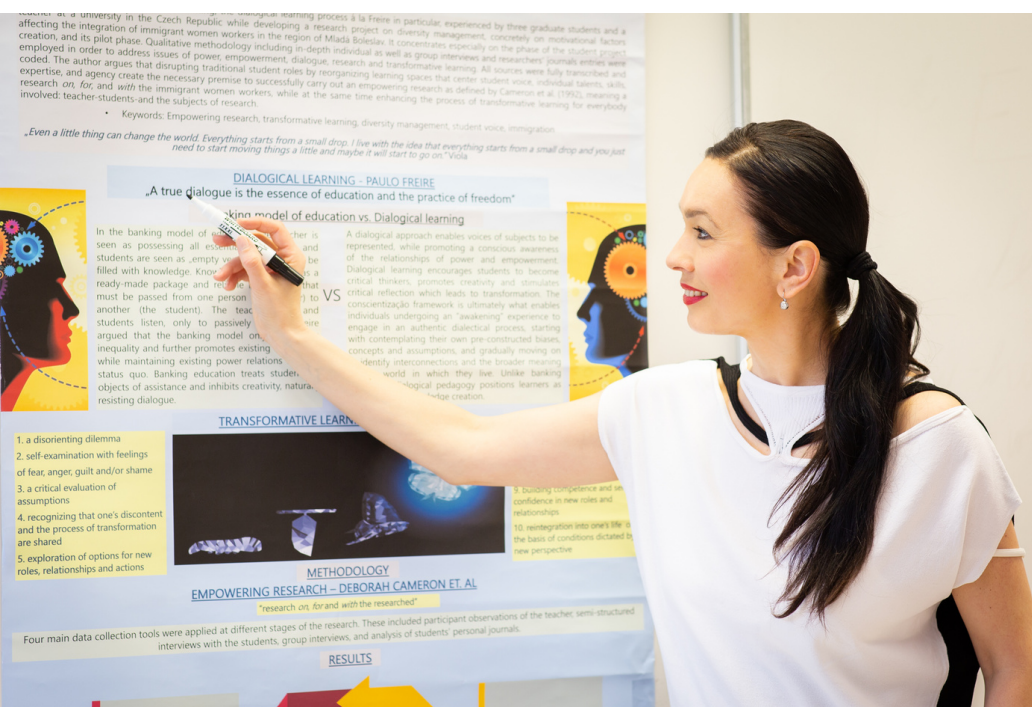
Zmiňované nástroje musí být využity efektivně a účelně tak, aby podporovaly rozvoj kompetencí jednotlivců v souladu se současnými i budoucími potřebami firmy. EWA model k tomu využívá metod byznys antropologie, kde sběr primárních dat probíhá přímo v organizaci. Na základě těchto dat je vytvořen plán na míru, který je testován a implementován.

V celém procesu tvorby komplexního řešení se drží logiky vycházející z přístupu design thinking:

1. empatie (*empathize*),
2. definování (*define*),
3. vytváření nápadů (*ideate*),
4. prototypování (*prototype*),
5. testování (*test*).

Po úspěšné fázi testování a následně implementaci je možné díky důkladným analýzám dat individualizovat vzdělávací cesty jednotlivých zaměstnanců. Například, pokud Nina právě nastoupila na své pracovní místo, pak je pro ni nevhodnější postupně osvojování si své nové role a s ní spojených znalostí, dovedností a kompetencí pomocí obsahu, který je velmi strukturovaný a předkládá agilní formou ty nejrelevantnější a nejkvalitnější informace. Na druhé straně, jestliže Tomáš pracuje v organizaci již 5 let a je expertem ve svém oboru, jeho vzdělávací cesta by měla podporovat samostatný a nelineární přístup k novým dovednostem, více zaměřený na celostní řešení, kvalitu a relevanci, a to hlavně co do šířky a do hloubky tématu.

Díky tomu, že EWA model pružně a flexibilně reaguje na neustále se měnící požadavky současného světa a na vzdělávání nahlíží jako na neoddelitelnou složku konkurenceschopnosti firmy, která je přímo závislá na osobním růstu jednotlivců v organizaci, stává se z učení se v toku práce učení se v toku života.



# PRAKTICKÉ VYUŽITÍ NANO-LEARNINGU VE VZDĚLÁVÁNÍ

Podle ankety na LinkedInu Firemního vzdělávání uspořádané v březnu 2021 nemá většina respondentů (24 z 27) ve svých organizacích s nanolearningem zkušenosti. Proto jsme požádali několik odborníků o jejich názor na tento zatím nepříliš známý fenomén.

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

**Pokud čtete náš časopis odzadu, mrkněte se nejdříve na článek na straně 6, který vás s termínem nanolearning podrobněji seznámí.**

O pozitivním vlivu nanolearningu na vzdělávání se vyjádřil andragog a Learning Designer Brano Frk: "Osobně nanolearningu fandím, protože je to reakce na požadavky učících se jednotlivců. Mít k dispozici malé, atraktivní 'bity' informací a naučit se, co potřebuji, za pár vteřin. Taky na tuto nano formu jsou lidé zvyklí ze sociálních sítí." U sociálních sítí v souvislosti s nanolearningem vypichuje Brano Frk především aplikaci TikTok, na níž doporučuje sledovat kanály @excel.friend, který se věnuje návodům pro práci v Excelu, účet nizozemského národního muzea @rijksmuseum, @tibeas věnující se matematice nebo třeba účet @tetiabaokyar věnovaný výuce angličtiny.

## SMS JAKO NANO-LEARNING

V souvislosti s jinými nanolearningy než jen těmi na sociálních sítích zmínil Brano Frk také aplikaci Arist, která využívá nanolearning ve formě textových zpráv. Ty mohou být velmi užitečné také v souvislosti s nudge learningem, což je označení pro metody motivující a "pošťuchující" studující v zájmu o látku a téma, které studuje. S podobným přístupem k nanolearningu mají

zkušenosti také ve vzdělávací agentuře MotivP: "Už před lety jsme zavedli SMS moduly. Účastníci rozvojového programu dostávali po tréninku v týdenním intervalu SMS zprávy, v nichž byly shrnuty jednak klíčové myšlenky, které si sami účastníci zformulovali na závěrečné reflexi, jednak citáty či esence výcviku," popsal psycholog a jednatel agentury František Hroník. Na sociálních sítích MotivP mohou sledující pravidelně číst krátké praktické tipy z oblasti personalistiky, psychologie nebo managementu.

## NANO- A MICROLEARNING

Mezi dotazovanými experty také převládal názor, že užívání nanolearningu je úzce propojeno s microlearningem. Například Pavel Fáček ze společnosti Skilldriver využívá nanolearning jako poslední fázi svého vzdělávacího procesu: "My tento prvek používáme například ve formě interaktivního sebehodnocení v průběhu tréninkového programu. Po dokončení školicí části si účastník při návratu v praxi, např. po obchodní schůzce, projde během cca 1–2 min. v aplikaci rychlou zpětnou vazbu, která mu okamžitě trénované dovednosti ukotvuje. Skvěle to kompletuje celý proces: školení poskytne základ, ten se trénuje simulací ve formě microlearningu a nakonec se upevní zpětnou vazbou pomocí nanolearningu."



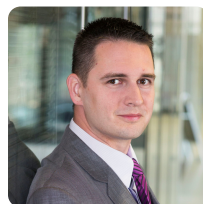
**Brano Frk,**  
andragog  
a Learning  
Designer, Oppus



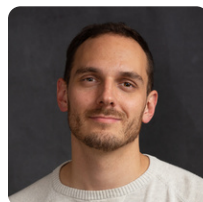
**František Hroník,**  
psycholog  
a jednatel,  
MotivP



**Pavel Fáček,**  
Managing  
Partner,  
Skilldriver



**Jan Složil,**  
Learning  
Designer  
a ředitel, SantiaX



**Václav Formánek,**  
jednatel,  
Educasoft  
Solutions



**Tomáš Stibal,**  
šéf týmu  
digitalizace  
a metodiky  
vzdělávání,  
Česká spořitelna

Na hranici microlearningu a nano-learningu se pohybuje například kinoautomat společnosti SantiaX, který lze absolvovat do dvou minut a v jehož rámci si studující například vyzkouší, zda si dovedete sjednat schůzku s klientkou. "Pokud bych vzal jenom tu interaktivní část, dost dobře by to mohl být i nanolearning," říká Jan Složil ze SantiaX. "Když chci vysvětlit, jak se něco programuje, nahrávám video. Zčásti je to proto, že mi to nejvíc myslí po ránu, kdy ještě většina lidí spí, ale také proto, že tuhle formu asynchronního vzdělávání považují za efektivnější. V rámci vnitřního vzdělávání používáme i infografiky, různá desatera a rychlé jednohubky," dodává Složil. Jinou zkušenost s nanolearningem ve formě aplikace popsal ředitel firmy Educasoft Solutions Václav Formánek: "Nanolearning jsme si vyzkoušeli v rámci experimentu s rozšířenou realitou. Vytvořili jsme prototyp aplikace pro začínající řidiče. Po zaměření mobilu na palubní desku se spustí (nano)hra, která během 1–2 minut seznámí řidiče s nejdůležitějšími kontrolkami."

### MÁ TO SMYSL?

Zamyšlení také vyvolává otázka, nakolik může sloužit nanolearning jako samostatná forma vzdělávání.

"Komplexní znalost nelze vybudovat pomocí nanolearningu. Nestačí dát studentovi pár vzorečků, skečů a očekávat, že získá celkový přehled o termodynamice či leadershipu. Učení se po malých částech je vhodné jako doplnění, rozšíření toho, o čem mám povědomí, mám znalost kontextu a strukturu. Nano- či micro-learning mohou vzbudit zvědavost a zvědavost adresáta k ponoření se do tématu a do otázek, které bude vyvolávat," myslí si František Hroník. Podobně i Pavel Fáček nanolearning považuje za funkční doplněk dlouhodobých tréninkových programů, moc ale nevěří v jeho použití při dávkování učiva: "Tam jsem přesvědčen o nutnosti si alokovat určitý čas a mít možnost se soustředit. Nanolearning však může skvěle připomínat a upevňovat nové návyky." Podobně i Jan Složil je příznivcem vzdělávání pomocí vlastního zážitku, kde chce účastník dostat relevantní zpětnou vazbu: "Ne vždy se taková věc dá dostat do micro- nebo nano-learningu, protože jenom než to zažijete a zkusíte reagovat, pět minut je pryč. Ale pro jednohubky, kde nepotřebujete nikoho nic naučit, jenom prostě ukázat, jak se co dělá, je to skvělé," je přesvědčen Jan Složil.

### PANDEMIE JAKO KATALYZÁTOR NANO VÝUKY

Trend nastupujícího nanolearningu zřejmě urychlila složitá situace v oblasti vzdělávání související s pandemií koronaviru. Podle Tomáše Stibala, šéfa digitalizace z České spořitelny, není možné příliš čekat na to, až se situace uklidní a bude možné vést opět všechno vzdělávání prezenčně. Online výuka přitom klade nové nároky na otázku dávkování studia: "Společně s HR u nás pracujeme na takzvaných learning paths, kdy ve spolupráci s externími lektory tvoříme krátké, maximálně čtyř až pětiminutové, bloky, které může zaměstnanec studovat kdykoliv i opakovaně. Kombinujeme edukativní videa se zajímavými osobnostmi se samostudiem a případně testy. Díky tomu můžeme do online postupně převést i značnou část rozvoje manažerů." Podle Tomáše Stibala spočívá cesta dál ještě v kratších blocích a využití techniky, kterou má každý k dispozici: "Možnost využít pracovní telefon nebo tablet na rychlé push zprávy a otázky ve stylu 'Víte že?', a tím ukotvovat znalosti zaměstnanců například v návaznosti na předchozí rozvoj. Ve velkých firmách dnes není problém řídit obsah na mobilních zařízeních a jedná se o atraktivní způsob doplnění procesu vzdělávání. Nicméně zároveň přináší řadu otázek a tou hlavní je, jak řídit čas vzdělávání a nezasypávat zaměstnancův telefon nebo tablet spamem." Zároveň přirovnává tento trend ve firemním vzdělávání k obchodu s hudbou. Zatímco dříve bylo potřeba koupit si byť i jen kvůli jedné skladbě celé album, dnes je možné si jednotlivou písničku pustit kdykoliv, kdekoliv a bez fyzického nosiče. Proč tedy nevyužívat podobný princip i ve firemním vzdělávání?



# NOVINKY Z HRNEWS.CZ

## Šéf nemusí být personalistou, expertem na lidi ale ano



Ve vzdělávání se často setkáváme se zajímavým fenoménem. Ředitelé, majitelé, prostě ti nejvyšší ve firmě, chtějí proškolit a vzdělávat své zaměstnance. Jak sami říkají, personalistice nebo vedoucímu oddělení se školení o tom, jak budovat a udržet tým, bude určitě hodit. Pokud jde ale o ně samotné, často říkají, že nic takového nepotřebují.

## Stojí vás výsledky spousty energie a sil? Je čas chytit svoje Sabotéry



Daří se vám plnit vaše cíle a úkoly, ale cítíte se vyčerpaní a musíte se do práce nutit? Stále vám v hlavě zní: ještě tohle a tohle, ty se vůbec nesnažíš, to dopadne špatně, to bude zase hrůza, Franta to zas zkazí? Ten hlas patří našim Sabotérům.

## Proč nás lockdown psychicky ničí více, než by měl?



Lidstvo jako celek přežilo díky schopným jedincům a jejich přizpůsobivosti a organizovanosti. Ovšem mnohé lidi problémy doby vždy semlely, pokud se jim neuměli přizpůsobit. My dnes žijeme v nejlepší epoše vývoje lidstva. Většinu

našich vymožeností dříve neměli ani králové. Jenže lidé se umí utrápit i sami.

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

# KNIŽNÍ TIPY GRADY



Přečetli jste již řadu knih, které radí, jak řídit lidi pomocí zavedení jasných metod, jak je motivovat a inspirovat, ale váš tým či firma stále neprosperuje? Zkuste nový přístup – proaktivní vedení! Jde o to umět reagovat na skutečné potřeby organizace a vytvářet vizi, kterou budou sdílet lidé usilující o naplnění těchto potřeb.

Všichni známe ten typ lidí, který z každého setkání udělá kovbojku – vztahovací kolega v práci, věčně si stěžující příbuzní. Poznejte praktická řešení a cenné nástroje pro jednání s různými typy těchto lidí. Naučíte se, jak komplikovaného člověka poznat, co při setkání s ním dělat a co naopak nedělat.



Získali jste svou první vedoucí pozici? Obáváte se překážek a neúspěchů? Autorka této knihy vám nabízí spoustu rad a tipů, které vám pomohou při řízení týmu i sebe samých. Dozvíte se, jak lidi motivovat, jak si poradit s problematickými zaměstnanci, organizovat si svůj čas nebo plánovat porady.

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