

FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

DUBEN 2024

E
EDUCITY
PARTNER ČÍSLA

**ROZHOVOR
S MANAŽEREM
O ROZVOJOVÝCH
POTŘEBÁCH**

**L&D V ČESKU
A NA SLOVENSKU:
DATA A TRENDY**

**ROZHOVOR
S JITKOU
BENDOVOU**

Spouštíme rating vzdělávání dospělých RATEA



Jak jsme slíbili v minulém čísle, představujeme čtenářům nový a unikátní nástroj měření a hodnocení kvality vzdělávání dospělých v ČR a na Slovensku – Rating of Adult Education, RATEA.

Rating kvality vzdělávání dospělých RATEA je postaven na **akceptování a dodržování standardu kvality vzdělávací instituce v kombinaci s úrovní hodnocení ze strany zákazníků a účastníků** vzdělávacích aktivit.

RATEA vyvíjí Firemní vzdělávání s.r.o. od roku 2022 ve spolupráci s L&D manažery a specialisty firem a podniků, s dodavateli vzdělávání a experty na téma vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Opírá se přitom o vlastní zkušenosti s vývojem dřívějších modelů hodnocení kvality i o zahraniční zkušenosti a zdroje.

RATEA je určen všem vzdělávacím institucím vzdělávajícím dospělé, a to institucím všech typů (komerční, veřejné – vč. škol, neziskové) a také firmám i podnikům s interním útvarům vzdělávání. A to bez ohledu na obor, cílovou skupinu, vlastníka či region působení. RATEA aktuálně hodnotí prezenční a synchronní online vzdělávací akce, případně jejich kombinaci.

RATEA zahrnuje následující fáze:

1. **Sebehodnocení vzdělávací instituce** podle kritérií stanovených standardem.
2. **Ověření splnění standardu hodnotitelem** na dálku a prezenčně na místě.
3. **Ověření kvality u zákazníků a reálných účastníků** vzdělávacích akcí.
4. **Ukončení hodnocení**, v případě úspěchu přidělení ratingu A, A+ nebo A++ podle úrovně zákaznické spokojenosti, a to s platností 3 roky.

Součástí ratingu je i konzultace s hodnotitelem, vysvětlení výsledků spolu s návrhy možností dalšího zlepšování kvality a také řada výhod od partnerů.

RATEA umožňuje vzdělávacím institucím odlišit se od konkurence, růst a postupně zvyšovat svou kvalitu.

Zákazníci vzdělávacích institucí mají konečně možnost rozeznat kvalitní dodavatele dodržující standard kvality – tedy ty, kterým na spokojenosti zákazníka a kvalitě poskytovaných služeb skutečně záleží.

Podrobnosti, vč. termínů představení ratingu odborné veřejnosti, najdete na webu ratea.eu.

LEARN & DEV

Konference Firemního vzdělávání
o rozvoji a vzdělávání v organizacích

POSLEDNÍ MOŽNOST PŘIHLÁŠENÍ!

BRATISLAVA 5. 6. 2024
firemnivzdelavani.eu



Elektronický dvouměsíčník Firemní vzdělávání
ISSN 2533-6479

Ročník 8., číslo 2, datum vydání duben 2024

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

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

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

Objednávky předplatného: www.firemnivzdelavani.eu

Zdarma

Rozvoj a vzdělávání má Valeo ve své DNA

Jitka Bendová

Country L&D Manager
Valeo



Jitko, jak jste se jako absolventka Katedry kulturologie na FF UK dostala k práci v L&D?

Myslím, že zafungoval osud. Již od dětství jsem chtěla být učitelkou, ale vzala jsem to trochu oklikou přes studium kulturologie. Od vysokoškolského studia jsem získávala zkušenosti na HR. Ve Valeu jsem začala pracovat ve vzdělávání, nejprve jsem vedla pražskou R&D pobočku a poté se změnou struktury firmy jsem měla možnost vybudovat learningové Shared Service Center, které má na starost sedm poboček v ČR a SR. Navíc jsem přes rok měla dvojroli se zástupem za kolegyni na mateřské dovolené na centrále v Paříži a starala se globálně o náš (nejen) LMS.

Čtvrtým rokem působíte na pozici Country Learning Manager. Jaké nejvýznamnější změny vnímáte za poslední rok?

Mám radost. Postupem času jsme vybudovali cyklus vzdělávání v organizaci a lépe analyzovali potřeby vzdělávání v návaznosti na obchod, produktový a technický vývoj poboček a i rozvoj zaměstnanců. Co pobočka, to jiné potřeby. Vše se stále dynamičtěji vyvíjí a musíme umět rychle reagovat. Minulý rok jsme realizovali několik nových školení na míru. V pražské R&D pobočce máme přes 30 národností a na základě požadavků od manažerů jsme připravili téma „Jak vést multikulturní týmy“. Velmi kladně je na školení hodnoceno, že se nejedná pouze o „teorii“, ale hlavně o kulturní specifika nejvíce zastoupených národností. Jinými slovy, jak se vyhnout zbytečnému trapasu, co dělat nebo nedělat a co nikdy neříkat, abychom někoho nechtěně neurazili. Pro nováčky, kteří se stěhují z ciziny, jsme zavedli opak – přiblížení a seznámení se specifiky české kultury, abychom jim pomohli s aklimatizací. Pro seniorní trenéry jsme připravili Train the Trainer – Advanced. Z dalších novinek mohou jmenovat témata storytellingu, remote/hybrid managementu a change management. Kromě toho jsme s mým týmem začali vytvářet vlastní e-learningy pro usnadnění adaptace našich nováčků.

Jak u Vás probíhá cyklus vzdělávání?

Fungujeme na roční bázi. Všechno probíhá simultánně na všech pobočkách najednou, od analýzy potřeb až po následný sběr a arbitraci všech požadavků od zaměstnanců a manažerů. Výsledkem bývá seznam více než tisíce různých školení. V průběhu roku

přicházejí i nové požadavky na školení, ať už od nových zaměstnanců, při změně pozice nebo nového „businessu“ a podobně. Katalog školení je aktualizován průběžně s cílem mít co nejvíce kurzů šitých na míru. Rozvoj hard-skills částečně pokrýváme externě, z větší míry ale školíme z interních zdrojů.

Můžete prosím přiblížit čtenářům, jak realizujete analýzu rozvojových potřeb?

Rozvojové potřeby a priority obsahují: udržení stávajícího stavu znalostí, (technické) know-how pro nové technologie a produkty a samozřejmě rozdíly v kompetencích „je – má býtí“. Technická školení umí manažeři velmi dobře definovat. Rozvoj soft-skills v praxi znamená dobře zacílit otázky prostřednictvím pobočkového HR. Kolegyně znají zaměstnance a manažery nejlépe a vědí, s čím se potýkají a kde potřebují podpořit. Společně pak vybíráme prioritní oblasti, na které se s rozvojem zaměříme a na mě je pak příprava konceptu rozvoje včetně jeho realizace.

Čeho si na své práci nejvíce ceníte?

Cením si, že i v rámci korporátu mám prostor pro nacházení nových řešení, synergií a možnost věci posouvat kupředu a zefektivňovat. Můj šestičlenný tým vloni zorganizoval dvojnásobný počet školení než v roce 2021 a tento trend pokračuje. Jsme taková „továrna na školení“. Není to ale jen o procesech, lidé a vztahy s pobočkami hrají také významnou roli.

L&D nazýváte „továrnou na školení“, jaká školení aktuálně svým zaměstnancům nabízíte?

Na menu jsou nejrůznější e-learningy, soft a hard skills, interní technická i povinná školení a samozřejmě zákonná školení. Každá pozice má definovaná povinná



školení, která pomáhají se zaučením z hlediska odbornosti, současně seznamují s firemní kulturou a metodologií. Výrazně přibýly rozvojové programy na míru. Čím déle je děláme, tím více se učím i já sama, co funguje a co už příště neopakovat. Osvědčila se nám kombinace externích modulů s interními: softové moduly pokrýváme pouze externě, interně řešíme zejména hardové moduly a „domácí“ procesy. Nejvíce jsme ovšem vyšperkovali Leaders Academy, roční program pro juniorní manažery, který běží již pátým rokem. Pro naše top talenty jsme připravili Business Development program. Nově se těším na rozvoj HR Business Partnerů a HR manažerek napříč všemi lokálními pobočkami.

Jak konkrétně u Vás vypadá zmíněný Business Development program?

Tento program má pomoci s rozvojem našich budoucích top manažerů. Snažíme přinést znalosti, které se jim k této roli hodí, včetně takových, jak firmu posouvat a rozvíjet. Ukazujeme, proč je důležitá strategie, co jsou mega trendy, a také zkoumáme, jak porozumět sami sobě, abychom lépe pochopili ostatní a stali se lepšími leadery. Zaměřujeme se samozřejmě také na naše produkty a probíráme třeba i to, co se vážně nepovedlo, abychom se poučili z vlastních chyb. Hlavní fokus je samozřejmě věnovaný rozvoji podnikání: porozumění trhu, zákazníkům, jak s nimi jednat, jak si připravit finanční plán a jak to vše potom u nás interně správně zprocesovat. Pokud to jde, využijeme do programu již existující školení, ale z velké míry připravujeme většinu nově a pasujeme na míru potřebám účastníků.





Rozvoj technických kompetencí pokrýváte hlavně interně, jak probíhá spolupráce s interními školiteli?

Jako automotive firma máme unikátní know-how, které je potřeba ve firmě udržet a předávat. Ono ani nejde objednat od externích dodavatelů. V tomto ohledu má Valeo úžasně propracovaný vzdělávací systém začleněný ve svém DNA.

Jedná se o několik technických akademií se stovkami odborných školení. Školitelem se může stát každý zaměstnanec, který má zájem školit již existující modul nebo má specifické know-how a vytváří svůj nový modul. Dále máme síť expertů – největších odborníků, kteří procházejí náročným procesem, aby byli do funkce jmenováni. Být školitelem je jedna z podmínek. Interní školení mají mezi zaměstnanci velkou oblibu, tvoří přes polovinu naší nabídky.

Jaké překážky nejčastěji ze své pozice řešíte?

Interně zvládneme velké věci, ale bez budgetu to nejde. U některých manažerů, kteří jsou dlouho na stejné pozici, narážím na jejich postoj, že už to vše znají a nemají potřebu se dále rozvíjet. Evergreen je velké pracovní vytížení, při kterém je školení posunuto na druhou kolej.

Důležité je, aby potřeba rozvoje přicházela od zaměst-

nanců zevnitř, protože něco chtějí nebo potřebují. Jinak můžeme mít sebelepší školení a bude to, jako když někdo chodí do houslí. Hlavní zodpovědnost za rozvoj zůstává na zaměstnanci a jeho manažerovi, my podáváme pomocnou ruku. Jako třeba s nabídkou školení DataStorytelling – kuchařkou, díky které i těm nejvíce technickým pozicím ukazujeme, že prezentování grafů jde udělat jednoduše a „šťavnatě“. Pracuji totiž s velmi chytrými a analyticky zaměřenými lidmi a často se setkávám s tím, že se v prezentacích vyskytuje velké množství textu a čísel. Je to myšleno dobře – předat co nejvíce informací. Ve finále to ale působí nepřehledně a není to „sexy“.

Minulý rok byl ve znamení AI. Jak Valeo AI ovlivnila?

Bez umělé inteligence se v dnešním a budoucím světě neobejdeme, zejména v našem R&D centru. Autonomní auto potřebuje mnoho různých senzorů typu lidar, radar atd. Kolegové používají umělou inteligenci v rámci systémové validace pro simulaci různých prostředí, jako jsou mlha, déšť, jízda v noci, místo toho, aby najezdili stovky až miliony tisíc km. Vše funguje za předem definovaných podmínek, bezpečnost je samozřejmě na první místě. V rámci vzdělávání si také přijdeme na své, centrála nám vybírá nejlepšího dodavatele AI pro implementaci.

A na závěr: Jitko, máte tip pro naše čtenáře, jak se dále rozvíjet?

Osobně mě nejvíce rozvíjí a pomáhají s work-life balance mí dva koně. Pracovně vám doporučím filozofa Ray Dalia, jeho Principy mě v pracovním životě přivedly k zamyšlení a více než inspirovaly.

Rozhovor vedla Olga Běhounková.

Jitka Bendová se již přes pět let stará o rozvoj zaměstnanců v automotive společnosti Valeo. Působí na pozici Country L&D, kde vybudovala systém vzdělávání pro Českou republiku a Slovensko. Se svým týmem se soustředí nejen na organizaci školení pro všechny pobočky ve svém portfoliu, ale stále více se zaměřuje na rozvoj talentů a definování strategie koncepce pro rozvoj. Pro Jitku je klíčová flexibilní příprava školení na míru na základě neustále se měnících potřeb zaměstnanců a vývoje trhu.

L&D v Česku a na Slovensku: Data a trendy

Tomáš Langer

lektor, trenér a konzultant firemního vzdělávání
tomas@tomaslanger.cz



Přinášíme shrnutí části výsledků průzkumu, který realizovalo Firemní vzdělávání s.r.o. ve spolupráci s experty v lednu a únoru 2024 prostřednictvím online dotazníku směřovaného na čtenáře našeho e-časopisu a také na sledující na sociálních sítích. S ohledem na způsob sběru dat je nutné zmínit, že výsledky mohly být ovlivněny tím, že se jednalo primárně o čtenáře a podporovatele e-časopisu, tedy nejspíše o respondenty s obecně pozitivnějším a aktivnějším vztahem ke vzdělávání.

Průzkumu se zúčastnilo 197 respondentů, z toho 46 % organizací do 499 zaměstnanců a 54 % s 500 a více zaměstnanci. První kategorii nazýváme souhrnně „menší organizace“ a druhou pak „větší organizace“. Odpověděli 23 respondenti ze Slovenska a 172 z Česka.

Jak vypadá L&D v organizacích

41 % z organizací má pouze jednoho zaměstnance na L&D (80 % organizací pak má jednu až pět osob na L&D). U větších organizací je nejčastějším počtem osob na L&D tým čítající 2–5 pracovníků (46 %). Head of L&D (nebo obdobná pozice) je v organizaci členem nejvyššího vedení pouze v přibližně čtvrtině případů oproti rostoucímu počtu v zahraničí. Zatímco většina organizací má zpracovanou strategii, kterou se celá organizace řídí (59 % menších a 76 % větších organizací), strategii rozvoje a vzdělávání má zpracovanou polovina organizací. Pouze 20 % menších, zatímco 45 % větších organizací tvrdí, že jim strategie L&D funguje. Přitom v průzkumu Sedu z roku 2022 většina respondentů uvedla, že vzdělávání je pevnou součástí fungování organizace a není vnímáno jako pouze jeden z dostupných benefitů.

Analýza vzdělávacích potřeb a plány rozvoje a vzdělávání v organizacích

Ačkoliv bez hlubšího zjištění vzdělávacích potřeb nelze vytvářet kvalitní vzdělávání, analýzu vzdělávacích potřeb provádí pravidelně jednou ročně jen 40 % organizací, 27 % pak nepravidelně. Nejčastější metodou analýzy jsou rozhovory s nadřízeným a dotazníky a průzkumy mezi zaměstnanci. Více než polovina organizací zpracovává plány rozvoje a vzdělávání pracovníků jedenkrát ročně a tvoří je nejčastěji přímý nadřízený pracovník (60 % organizací), ve 42 % tvoří plán L&D, ve 40 % sám zaměstnanec.

Téměř dvě třetiny organizací zpracovávají plány rozvoje pro všechny své pracovníky, nejen pro vybrané. Vzdělávací aktivity organizace připravují nejčastěji pro nově nastupující zaměstnance (82 %), střední management (79 %), pracovníky na klíčových pozicích (69 %) a TOP management (59 %).



Přibližně 2/3 organizací uvádí, že z hlediska formy v organizacích dominuje prezenční vzdělávání. Rozvoj a vzdělávání pracovníků vedení organizace podporuje 82 % menších a dokonce až 93 % větších organizací. Také zmíněné šetření Seduo zjistilo, že v 83 % organizací má vzdělávání podporu nejvyššího vedení, přesto ve většině z nich není podle našeho průzkumu zavedena strategie vzdělávání a rozvoje a Head of L&D není součástí nejvyššího vedení většiny organizací. Podpora rozvoje a vzdělávání v organizacích má tedy nejspíše pouze deklaratorní povahu a ne vždy se ztotožňuje s reálnými kroky jejich vedení.

Prínosy rozvoje a vzdělávání v organizacích a způsoby jejich měření

Mezi nejobvyklejší způsob hodnocení přínosu firemního vzdělávání patří pravidelné sledování spokojenosti zaměstnanců se vzděláváním (např. pomocí evaluačních dotazníků/NPS), což uvádí dvě třetiny organizací. Přitom se jedná pouze o první nejjednodušší stupeň komplexního hodnocení přínosu vzdělávání např. podle Kirkpatrickova modelu. 40 % organizací si stanovuje výkonnostní a vzdělávací/rozvojové cíle, kterých chce dosáhnout, a vyhodnocuje, jak se to daří. Tedy 60 % tak vůbec nečiní a skutečný přínos a dopad nezjišťuje. Úroveň kompetencí pomocí některého nástroje (např. 360° zpětná vazba, speciální dotazník, speciální aplikace) pravidelně vyhodnocuje 38 % organizací. Po vzdělávacích aktivitách vždy plánuje aktivity pro transfer získaných znalostí a dovedností do praxe jen 4 % menších a 15 % větších organizací. Drtivá většina vzdělávání se tedy děje, aniž by bylo zajištěno jejich smysluplné využití, natož aby bylo vzdělávání strategicky řízeno s ohledem na maximalizaci jeho efektu.

Znalosti a dovednosti pracovníků jsou předmětem pravidelného hodnocení pracovníků v 59 % menších a 70 % větších organizací.

Trendy pro rok 2024

Zřejmě nepřekvapí, že naprostá většina odpovědí zmiňovala umělou inteligenci, konkrétně několikrát zaznělo AI jako nová technologie, která prostupuje všemi procesy, AI jako nástroj tvorby obsahu, ale také nutnost naučit se pracovat s AI jako nová (digitální) kompetence pro pracovníky organizace.

Ve většině případů byly mezi trendy zařazeny online vzdělávání, digitalizace vzdělávání, blended learning či microlearning charakterizující výraznější digitalizaci jak obsahu, tak i procesu vzdělávání v organizacích. Pokud bychom data našeho průzkumu porovnali se zřejmě nejrozsáhlejším světovým šetřením L&D [Global Sentiment Survey](#) publikovaným v únoru 2024, pak i zde uvedlo 21,5 % umělou inteligenci jako letošní zásadní trend. AI však má v šetření ambivalentní roli – na jedné straně má využití AI obrovskou podporu, ale na straně druhé respondenti vyjádřili v souvislosti s AI značné znepokojení.

GSS dále zjistil rostoucí zájem o sledování a vyhodnocování dat ve vzdělávání. Autoři šetření spekulují, zda bude současný příklon k technologiím trvalejší podoby a dojde tak k podstatné změně orientace L&D z osobní na technickou.

GSS 2024	Δ%
1. Artificial intelligence (2)	21.5% ↑
2. Reskilling/upskilling (1)	11.0% ↓
3. Skills-based talent management (3)	8.9% ↓
4. Personalization/adaptive delivery (6)	8.1% ↑
5. Learning analytics (4)	7.8% ↑
6. Coaching/mentoring (7)	5.9% ↓
7. Collaborative/social learning (5)	5.8% ↓
8. Micro learning (10)	5.8% ↓
9. Consulting more deeply with the business (8)	5.4% ↓
10. Showing value (9)	5.0% ↓
11. Learning experience platforms (11)	4.3% ↓
12. Virtual and augmented reality (13)	3.3% ↓
13. Performance support (12)	3.3% ↓
14. The Metaverse (14)	1.6% ↓
15. Cohort-based learning (new)	1.6% new
16. Other (16)	0.8% ↓

n = 3,270

Figures in brackets show previous year's ranking

Zdroj: Global Sentiment Survey, 2024

Rozhovor s manažerem o rozvojových potřebách

Pavel Zmeškal

konzultant, lektor, USUS s.r.o.
zmeskal@usus.cz



V předchozích článcích jsme si podrobně představili analýzu rozvojových potřeb. Jak jsme si uvedli, kurz není jediným a zdaleka nemusí být ani optimálním řešením. Zásadní je ověřit, co je skutečný problém, a následně zjistit jeho příčiny. Pokud spočívají v oblasti dovedností, může být vzdělávací aktivita správným řešením. Pokud tkví v jiné oblasti, bylo by vzdělávání zbytečné.

Při analýze rozvojových potřeb postupně mapujeme více oblastí, nejlépe s využitím dat a faktů:

- **KPI a cíle oddělení:** zde využívám rozhodovací strom a data o jejich plnění,
- **procesy oddělení:** procesní mapy, task analýza,
- **předpoklady manažerů:** data z jejich diagnostiky,
- **průzkumy:** data z dotazníků,
- **zkušenosti kolegů:** data z 360stupňové zpětné vazby (názory nadřízeného, kolegů a podřízených).

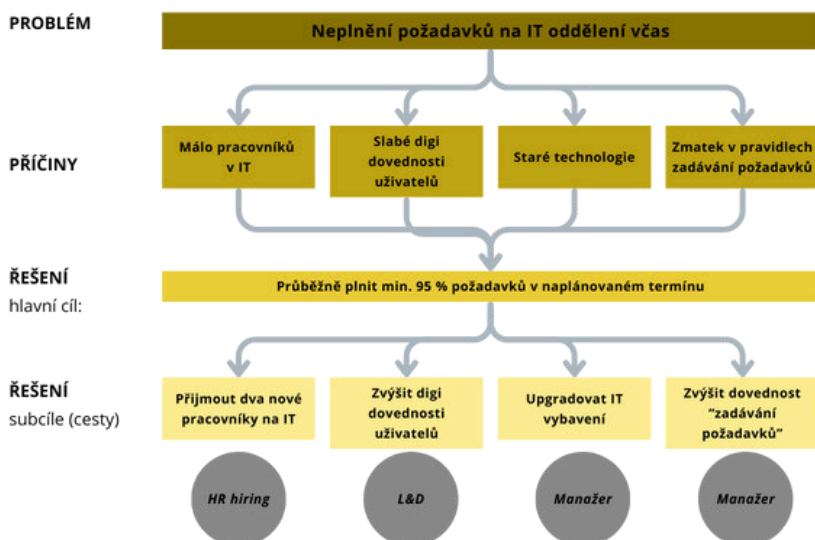
Podrobná analýza uvedených dat je obvykle prvním krokem ověřování skutečného problému a zjišťování jeho příčin. Nemusí však být vždy jediným. Často je totiž užitečné dohodnout rozhovor s manažerem o rozvojových potřebách. Ale abych byl přesný, je dobré jít ještě dál až k potřebám výkonnostním. Nezajímat se tedy o to, co po nás chce manažer v L&D zajistit, ale proč právě to. Naším úkolem totiž není objednávat kurzy (na to stačí nákupčí), ale vybírat z možností rozvoje přesně ty, které efektivně povedou k očekávaným změnám.

Rozhovor s manažerem je pro skutečné řešení problému zcela zásadní, přesto se jej řada L&D manažerů obává. Mezi obavy z rozhovoru obvykle patří:

- nedostatek zkušeností s vedením rozhovoru,
- nejistota v zájmu manažera sdílet informace (nebo nedostatečný zájem manažera),
- obavy, pokud rozhovor odhalí nedostatky v řízení,
- nedostatečná motivace rozhovor realizovat,
- nedostatek času.

Benefity však nad obavami výrazně převyšují:

- rozhovor může zjistit skutečné příčiny problému,
- dokážete propojit vzdělávání s business výsledky,
- díky tomu můžete lépe plánovat investice do rozvoje lidí (a ty bez dopadu eliminovat),
- a v důsledku tak poroste expertní (nejen servisní) role L&D v organizaci.



U situačních problémů zase hledáme, co je problém a co jeho příčina. Otázky slouží k rozlišení problému a příčin a těž k definování ukazatelů, jak poznáme, že jsme problém i příčiny vyřešili. A pokud jsou některé příčiny v dovednostech, máme zadání pro rozvojový program. *Příklad: Z diskuse o přetížení lidí, malých kapacitách či problémech v komunikaci zjistíme, že hlavní problém je „přetíženost, která se projevuje neplněním požadavků včas“. Ostatní jsou příčiny. Kromě řešení příčin musíme také vědět, jak poznáme, že se přetíženost snížila – tedy že bude problém vyřešen.*

Rozhovoru předchází kvalitní příprava – při ní si naplánujeme dostatek času na rozhovor a vhodné klidné místo, kde nás nebude nikdo vyrušovat, posbíráme co nejvíce informací z oddělení – od kolegů či spolupracujících oddělení, čísla z oddělení (KPI, cíle, průzkumy apod.), situační problémy, které se v oddělení řeší, připravíme si otázky apod.

Pojďme si ukázat několik příkladů rozhovorů v situacích, s nimiž se obvykle v L&D setkáváme.

Manažer: „Chci pro své lidi nějaké vzdělávání“

Cílem rozhovoru je vytvořit seznam dovedností, které je vhodné či nutné rozvíjet. Pro vizualizaci rozhovoru využijte rozhodovací strom, viz obrázek výše. Vlastní rozhovor vyžaduje otevřené otázky, které umožní manažera co nejvíce rozpovídat, a získat tak maximum informací. Vhodné je využít např. techniku tří úrovní. Ta spočívá v pokládání otázek v těchto úrovních: první úroveň jsou data a informace (60 % otázek), druhou pak pocity a významy (30 %) a třetí konečně hodnoty faktů pro manažera (10 %). Z odpovědí vytáhněte zásadní podněty a zapište je do rozhodovacího stromu. Ukažme si to na dvou příkladech: definování vize oddělení a řešení situačních problémů. U vize oddělení hledáme její konkrétní projevy. *Příklad: Manažer očekává, že jeho team leadři budou schopni do 6 měsíců delegovat některé agendy, které nyní vykonávají. K tomu potřebuje zajistit řadu kroků – určit činnosti k předání, specifikovat ukazatele jejich hodnocení a naučit leadry delegující rozhovor. A už máme jednu dovednost do rozvojového programu.*

Výstupem rozhovoru s manažerem je rozhodovací strom specifikující dovednosti k zajištění vize / k vyřešení situačního problému (a jejich priority). Popisuje i ostatní příčiny, za jejichž řešení odpovídá manažer. *Tip pro vás: nemluvte s manažerem o analýze dovedností, mluvte o analýze výkonu jeho lidí. Z ní pak dovednosti samozřejmě dovodíte.*

Manažer: „Chci pro oddělení školení na komunikaci“

Prvním úkolem v rozhovoru je pomocí otevřených otázek ověřit, jakou část byznysu ovlivňuje dovednost komunikace (a tedy zda a jak zvýší právě byznysový výsledek). *Příklad: Projektový tým připravuje a realizuje pro svou firmu projekty, které zajišťují vyšší tržby či vyšší efektivitu chodu firmy. Mají zpracovaný dokument s popisem všech fází přípravy a realizace projektů. Průběžně vzniká řada situací, které zpožďují zpracování projektů (nevyjasněné zadání, časté změny zadání od vedení, chybějící informace apod.) – pokud dokážeme vyčíslit náklady spojené s těmito zpožděními či úpravami, dokážeme vyhodnotit dopad rozvoje komunikace na byznys.*

Druhým úkolem je zjistit, jak poznáme, že se komunikace zlepšila. Zde už se však bez analýzy procesu neobejdeme – obsahuje totiž přesný popis činností, z nichž pak při rozhovoru dokážeme vytáhnout konkrétní komunikační situace. Pak už máme blízko k definování dovedností pro rozvoj – dosahování shody, kladení otázek, ověřování, prezentace, vyjednávání apod.

Odmítejte obecné zadání, chtějte po manažerovi zdůvodnění svého požadavku – písemně a konkrétně:

- jakou dovednost chce rozvíjet,
- proč právě ji (jaký businessový výsledek ovlivňuje),
- jaké je měřítko výsledku, který chce zlepšit,
- jak poznáme, že se dovednost zlepšila.

Příklady otázek pro rozhovor

Začneme otázkami k ověření problému, který potřebujeme řešit:

- Jak jste došli k závěru, že je nutné rozvíjet právě tuto dovednost? A proč právě školením?
- Který byznysový ukazatel dovednost ovlivňuje?
- Jaké jsou příznaky nebo důsledky problému?
- Jaká opatření jste už udělali pro odstranění problému? S jakým výsledkem?
- Co konkrétně se má změnit, když se kurz zrealizuje?
- Jaké jsou další příčiny problému, který potřebujeme vyřešit? Které mají největší váhu?
- Ovlivňuje problém něco z těchto oblastí? Jak konkrétně?
- Jaké jiné organizační faktory mohou hrát roli?
- Jak poznáme, že je problém vyřešen?
- Co chcete, aby se dělalo jinak?

A přidejme ještě otázky k popisu dovednosti:

- O jakých účastnících hovoříme (např. věk, funkční období, vzdělání, pozice)?
- Proběhlo už nějaké vzdělávání v minulosti?
- Dokázal v minulosti někdo z oddělení postupovat správně (v oblasti požadované dovednosti)?
- Myslí si pracovníci, že potřebují školení?
- Co se stane, když ke školení nedojde?
- Co je pro vás nejdůležitější při řešení problému? Kvalita – rychlost – náklady?
- Kdo bude hlavní osoba, která odpovídá za odstranění problému?
- Popište mi konkrétně:
 - Co potřebují lidé udělat, aby dosáhli cíle?
 - Situace, při které využívají zvolenou dovednost – jak konkrétně to probíhá?
 - Jak se budou dovednosti posilovat po školení?
 - Umíme posoudit měřitelně aktuální úroveň dovednosti u jednotlivých účastníků? Jak?
 - Jak a kdy ověříme zlepšení dovednosti?
 - Jaké pomůcky potřebují pro využívání dovednosti (technologie, manuál, pravidla apod.)?



PROCES ANALÝZY ROZVOJOVÝCH POTŘEB



Design Kit: Zaměření na Human Centered Design

Kateřina Jančík Repatá

L&D Senior Manager, Deloitte
krepata@deloittece.com

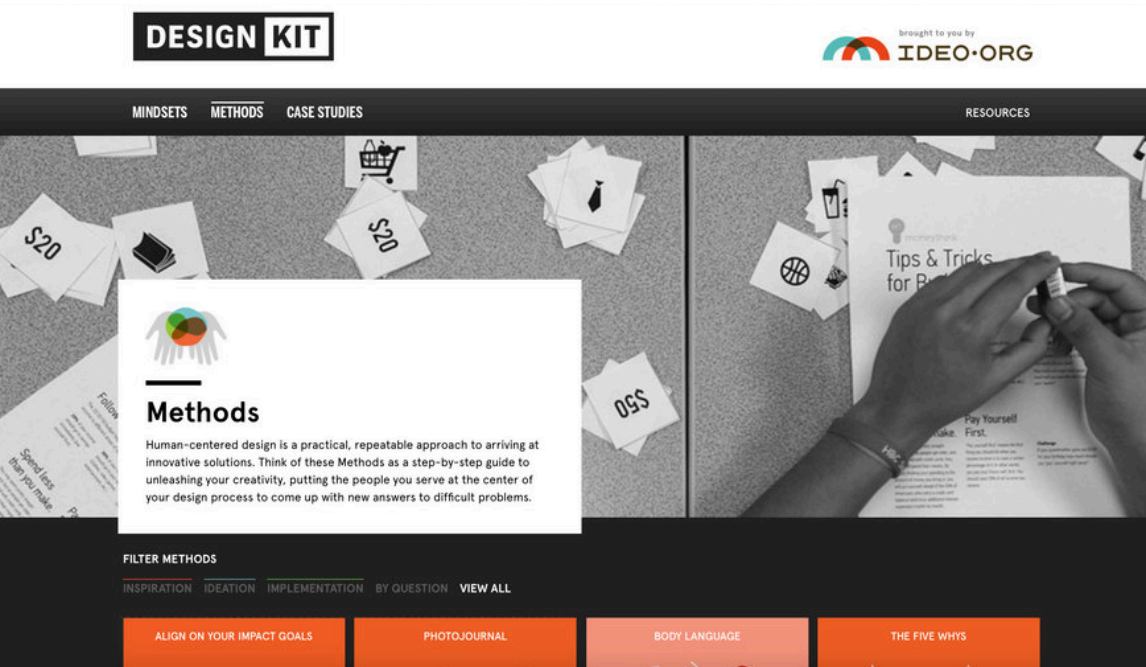
Human Centered Design (HCD), neboli design zaměřený na člověka, je praktický přístup k tomu, jak vytvářet rozvojové intervence (programy, kurzy, nebo materiály) s ohledem na konkrétní potřeby a možnosti lidí, kterým jsou určeny. Takže místo abychom si rovnou od stolu řekli „tohle musí všichni vědět“, ptáme se „co lidi skutečně potřebují a jak jim to nejlépe můžeme předat“.

Metoda se skládá ze tří kroků, na které odkazuje samotná zkratka HCD: Hear (naslouchat), Create (tvořit) a Deliver (realizovat). V prvním kroku jde o pochopení dané cílové skupiny, pro kterou něco vytváříme – potřebujeme zjistit skutečné potřeby účastníků, jak se učí neefektivněji, s jakými překážkami se potýkají v každodenním životě. Třeba nováčci ve firmě se mohou v prvních týdnech potýkat s přehlcením informacemi, které využijí až mnohem později. Druhá fáze je o tvoření – jde o prostor pro kreativní přístup, brainstorming možností a vytváření různorodých variant, rychlé ukázky cílové skupině, zapracování zpětné vazby a výběr finálního řešení. Příkladem může být learning journey na post-itech, kde bude vizualizované rozvrstvení informací pro nováčka v delším časovém období.

V poslední fázi jde už o samotnou realizaci vybraného řešení a následné iterace, přípravu na měření dopadu a další kroky vedoucí k úspěšné realizaci. Například vytvoření konkrétní cesty v LXP.

Společnost IDEO připravila celý soubor metod, které můžeme při designu v rámci jednotlivých kroků využít, včetně přesného postupu aktivit, časové dotace i doplňkových handoutů, které stojí za to využít. A jednotlivé metody jsou využitelné i pro facilitátory při vedení týmových diskusí nebo řešitelských workshopů.

<https://www.designkit.org/methods.html>



Neurovědy pro praxi aneb Jak nejít proti zákonitostem mysli

Pavla Pavlíková

koučka, lektorka, horolezkyně, INNERGY
pavlapavlikova@innergy.cz



Máte někdy pocit, že dřete proti větru, i když se hodně snažíte? Možná je to tím, že to, co děláte, není v souladu s fungováním vaší mysli. Někdo by řekl v souladu s přírodními zákony.

Nad zákonitostmi mysli a vnímání jsem se začala více zamýšlet, když jsem se v roce 2002 poprvé setkala se systemickým přístupem. Tehdy mě oslovily dvě věci: „Nedělej, co nefunguje, najdi, co funguje, a toho dělej víc“ a „Jak o věcech přemýšlíme, takové jsou“. Naše myšlení je to klíčové, co rozhoduje, jak se budeme chovat a jak budeme úspěšní například v zaměstnání. V praxi to znamená, že když nastoupí dva zaměstnanci ve stejný den na stejnou pozici, dostanou identické školení na znalosti a trénink na dovednosti. Přesto jejich výkon bude jiný. Závisí mimo jiné na jejich názorech, postojích, motivaci.

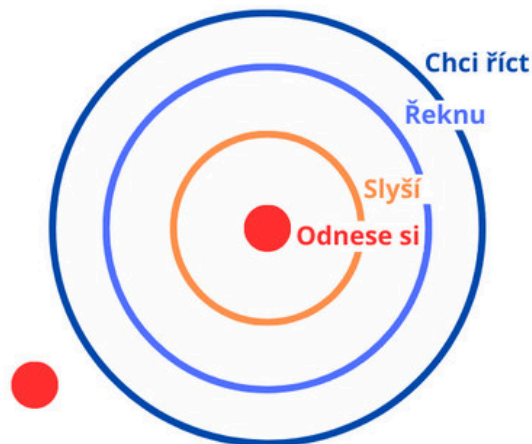
Moc hezký příklad uvádí učitelka Rita Pierson ve svém TED talku „Každé dítě potřebuje hrdinu“. Její kolegyně jí řekla, že ji neplatí za to, aby měla ráda děti. Rita odpověděla, že děti se nic nenaučí od těch, kdo je nemají rádi. Kolegyně to odmítla, že ona má odučit látku a děti se mají naučit. Rita se pousmála, že kolegyně čeká dlouhý a náročný rok. Taky že byl. Pojdme spolu zkoumat některé závěry neurověd o naší mysli. Začněme dvěma základními zákonitostmi našeho vnímání a myšlení:

1. Mysl nezachycuje všechny informace, ale jen jejich část.
2. Mysl je selektivní, tedy vybírá si, co zachytí.

Mluví o tom film „Co my jen víme“, který se snaží přiblížit laikům kvantovou fyziku. K první zákonitosti říká, že na nás v každém okamžiku dopadají 4 miliardy bitů informací. A do vědomí „probublá“ jen 2000 bitů. S nimi začneme vědomě pracovat. Druhá zákonitost přináší otázku, kterých 2000 bitů informace to bude? A bude to u každého stejné?

Když se o tom bavíme s účastníky workshopů, moudře pokývají – ale co s tím prakticky? Pomáhá následující představa:

Namalují velký kruh na flip chart. To je to, co chcete říct. Pak dovnitř namalují menší kruh – to, co se vám podaří dostat do slov. Další kruh je ještě menší – to, co druhý slyší. A pak namalují ještě menší kroužek – to je



to, co si odnese. Účastníci se smějí, že to znají. Říkám, pokud leží malý kroužek toho, co si druhý odnese, v ploše, co jste chtěli říct, tak je to ještě dobré. Může se stát, že to, co si odnese, bude tady. Namaluji kroužek mimo původní velký kruh. Určitě jste to zažili.

Co s tím? I když si sebelépe připravíme svou řeč, nikdy nevíme, kolik a co si z toho druhý odnese. Proto je třeba ověřovat. S tím všichni souhlasí. A jak si to ověříte? Chvilí je ticho a pak někdo řekne: „Zeptám se, jestli je to jasné.“ nebo: „Čemu jsi nerozuměl?“ Co se obvykle dozvíte? Že to jasné je. Jsou pro to dva důvody. Málokdo přizná, že něčemu nerozumí nebo že vše nezachytil. Většina z nás se během života, když jsme přiznali, že něčemu nerozumíme, setkala s reakcí typu: „Tak ještě jednou...“ nebo „Jak jako nerozumíš?“ A to jsou ty mírnější. Nikomu se nechce si připadat před druhými hloupě.

Druhý důvod, proč lidé říkají, že je jim to jasné, je, že jim to opravdu jasné je. Druhý člověk neví, co bylo obsahem našeho největšího kruhu, co jsme chtěli sdělit. Nějak to pochopil. Narazili jsme na druhou zákonitost myslí, že vnímáme selektivně.

Neurovědy říkají, že člověk si vybere ty informace, které se mu hodí. Máme potřebu, aby náš svět dával smysl a vyznali jsme se v něm. Proto si vytváříme mentální model světa tak, aby nám každá životní zkušenost do tohoto obrazu zapadla.

Naše přesvědčení je silnější než realita a realitu si přizpůsobujeme podle našich přesvědčení. Zkuste si jedno cvičení z výcviku koučování.

Účastníci si mají představit, že klient říká: „Zítra mě čeká nepříjemná schůzka s nadřízeným. Jsme pozadu s jedním projektem pro důležitého klienta. Není to poprvé, jsem nervózní a mám obavy.“ Jak byste zareagovali? Reakce bývají různé, podle toho, zda účastníci slyší více o obavách, zpoždění, schůzce.

Jak tedy ověřit, co si druhý z našeho sdělení odnesl? Nabízí se vyzvat druhého, aby zopakoval, co jsme řekli. Pro mnohé to zavání školou a zkušením a je jim nepříjemné se takto druhých ptát. Můžeme použít „já“ vyjádření – sdělit, o co nám jde, že máme zájem, abychom se pochopili. Například lze říct: „Je pro mě důležité, abychom si rozuměli, můžeš mi prosím říct, co si z toho odnášíš?“ Nebo: „Chci si ověřit, co se mi podařilo ti sdělit. Řekni mi prosím, jak tomu rozumíš.“

Dáváme tím druhému najevo, že je naprosto normální, že jsme se nemuseli pochopit a že nám záleží na tom, aby naše komunikace dopadla dobře. A že nám ten druhý svou rekapitulací vlastně pomáhá. Ověřovat porozumění je důležité zvláště když zadáváme úkoly, něco se snažíme druhého naučit nebo když zavádíme změny. Dostaneme tak zpětnou vazbu a zjistíme, co je ještě potřeba vysvětlit, na co dát důraz a jakým obavám se věnovat.

Takže až příště budete něco sdělovat, vzpomeňte si na obrázek kruhů a ověřujte. Vyzkoušejte si to rovnou: Kterých 2000 bitů zaujalo v článku vás?

Pokud vás téma zaujalo, doporučuji několik zdrojů:

- Rita Pierson: Každé dítě potřebuje hrdinu ([TED talk](#)).
- Elizabeth Loftus: Zkreslené vzpomínky ([TED talk](#)).
- Aaron O'Connell: Jak rozumět viditelným kvantovým objektům ([TED talk](#)).
- William Arntz: Co my jen víme!? Praha: Eugenika, 2011.
- Prověřte svůj mozek. Dokumentární seriál USA, 2011.



Hrát si či nehrát?

Radek Pernica

facilitátor a lektor
lektor@radekpernica.cz



Homo Ludens, tedy člověk hrající si, převratná kniha nizozemského historika a teoretika kultury Johana Huizingy z roku 1938 pojednává o fundamentální roli hry v kultuře a společnosti. Hra stojí na počátku vzniku a rozvoje lidské kultury. Hra předchází kultuře a je základním aspektem všech sociálních a kulturních projevů. V tomto příspěvku se podíváme na hru jako pojem ve vzdělávání dospělých.

Jaké tedy má přínosy „hra“ ve vzdělávání dospělých?

Hra je smysluplná – hra samotná stimuluje naši kreativitu, otevřenost, flexibilitu a agilitu k učení se. Ve zkratce hrát si znamená se učit.

Proces – v mém pojetí učení se pomocí Points of You® nebo LEGO® Serious PLAY® není jen o fotografiích nebo o kostkách LEGO. Klíčový je proces, který vede uvědomění od jednoduchého ke složitějšímu, od známého k neznámému, od konkrétního k abstraktnímu a od povrchu k hloubce, k nalezení toho, co je zásadní.

Hraní si znamená **přímé zapojení učení**. Když zaměříme svou pozornost mimo sebe, na objekty, které máme před sebou nebo v rukou, vytváříme asociace, projekce, nové myšlenky, pohledy, experimentujeme, převracíme a různě měníme tvary ve své mysli, tak zkusíme a bezpečně riskujeme. Zpětně pak svým vhledům a modelům dáváme nový, významnější význam.

Hra je vědomá. Pokud je hra založena jen na rozumovosti, ztrácí svůj opravdový význam. Pro vyšší efektivitu učení musíme zapojit myšlenky, emoce a akce do jednoho momentu. Teprve pak nastává „Learning Flow“ a 100 % účastníků je 100 % času ve flow. Jedním z klíčových aspektů flow je autotelické chování, které má účel a význam samo v sobě a nepotřebuje jakékoli odůvodnění či posuzování. Tak jako děti si spontánně hrají, protože hru samu si užívají, zkouší různé situace a různé možnosti.

V současném trendu, kdy organizace stále častěji implementují hry s cílem vytvořit pozitivní pracovní prostředí, je důležité zaměřit se i na potenciální nevýhody těchto přístupů. Existuje skryté riziko, které mohou tyto aktivity představovat, když jsou přehnaně aplikovány. Tyto metody, obecně označované jako neo-normativní strategie, zdůrazňují vytváření šťastných, zábavných a inkluzivních pracovišť, kde je



podporováno, aby se zaměstnanci chovali autenticky, přirozeně. Tento přístup může vést k pocitu ztráty soukromí a k sociálnímu tlaku, pokud se zaměstnanci nechtějí účastnit všech aktivit nebo sdílet mimopracovní věci. Může to být paradoxní situace, kdy se zaměstnanci mohou cítit kontrolováni přesně prostřednictvím mechanismů, které mají původně podporovat svobodu a autenticitu. Diskuse se proto musí zaměřit na nalezení rovnováhy mezi angažovaností a respektem k osobním hranicím zaměstnanců v rámci firemní kultury.

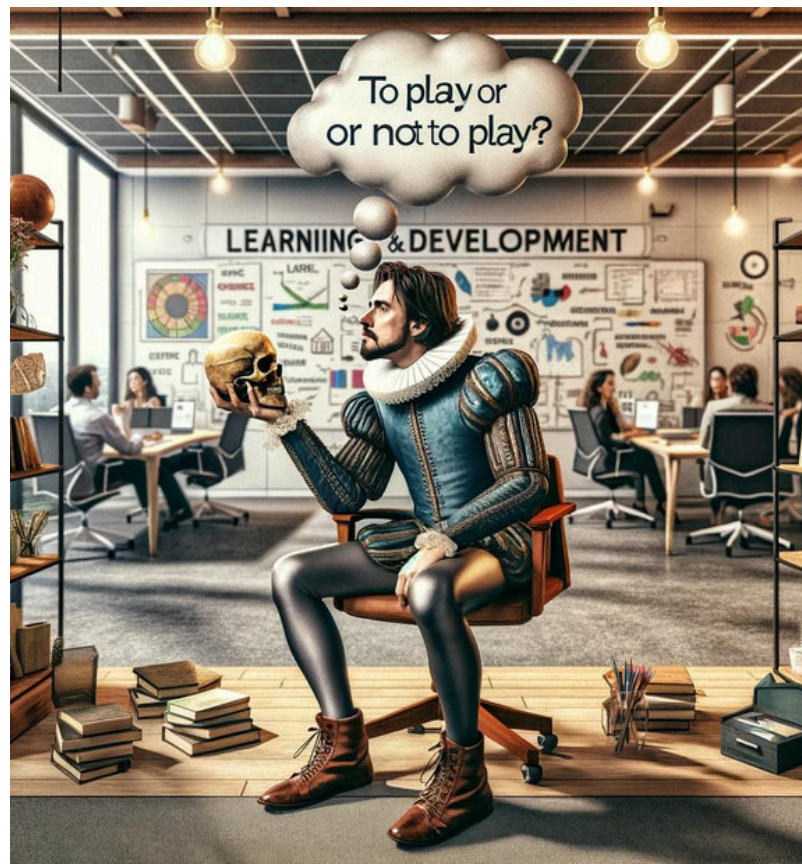
Jaké jsou charakteristiky dobré hry v práci či během vzdělávání?

- **Aktivita je dobrovolná.** Můžete do ní svobodně vstoupit a kdykoli z ní vystoupit a facilitátor by měl s touto dynamikou být schopen pracovat.
- **Aktivita je neobyčejná, unikátní.** Chvilky, kdy mohou účastníci workshopu přestat myslet na každodenní úkoly, odpovědnosti či starosti. Prostě si užít pauzu.
- **Hra je epizodická, výjimečná.** Obrovskou sílu mají hry v nepravidelnosti či nahodilosti. Efekt neznáma a překvapení podporuje pozornost, a umocňuje tak samotný proces učení.
- **Hra má svá pravidla.** Existuje úmluva mezi facilitátorem a účastníky, že některá běžná pravidla při hře neplatí. Vše je možné, sněte ve velkém!
- **Bezpečí.** Je samozřejmostí, že je úkolem nejen facilitátora vytvářet prostředí důvěry a psychologického bezpečí. Facilitátor pomáhá účastníkům výstupy zarámovat do reality a podněcuje je v přenesení metafor do aplikovatelných kroků.
- **Nejistota.** Nelze predikovat, jaké výsledky a poznání hra účastníkovi přinese. Úkolem facilitátora je držet se v mezích zadání a vést účastníky v kontextu tématu. Přesto je dobré si uvědomit, že některé výstupy jsou neočekávané, ale přesné.

- **Neprofitabilita.** Samotná hra by neměla směřovat k vytváření nějakých výrobků, služeb či přímému vyřešení problémů. Výsledek je uvědomění a pochopení.
- **Zábava.** Hrajeme si pro radost (v LEGO® Serious PLAY® se používá výraz „Hard Fun“). Facilitátor vytváří prostředí radosti a humoru i v silných tématech. Neobvyklost spojená se zábavou podporuje kreativitu a zlepšuje komunikaci ve skupině tím, že snižuje počáteční napětí i případnou úzkost.

Závěrem předkládám čtyři doporučení, která mohou pomoci popularizovat hraní si v L&D:

1. **Redefinujte.** Sebevědomě deklarujte vůči interním zákazníkům, že HRA je systematický didaktický proces, který zahrnuje učení a je legitimní formou vzdělávání.
2. **Normalizujte.** Těm účastníkům, kteří berou sami sebe ve své roli příliš vážně, položte otázky typu „Jsi dost zralý na hraní si?“.
3. **Přinášejte příklady.** Ukazujte příklady organizací, které se posunuly díky hrám ve vzdělávání na další úroveň.
4. **Podporujte a experimentujte.** Zapojte leadery do her v rámci miniworkshopů. Rozvíjejte se v této oblasti sami nebo zajděte do hračkářství a zkuste si během zkoumání her a hraček představit, jak by se daly zapojit do vzdělávání. Je to zábava.



Dovednosti 21. století a jak je rozvíjet u jednotlivců a organizací

Kateřina Hebelková
Marcela Janíčková

lektorky a zakladatelky VisualCoach.cz
info@visualcoach.cz



Jaké jsou klíčové dovednosti 21. století a co znamenají pro rozvoj a vzdělávání dospělých jedinců jak v organizacích, tak v každodenním životě? Jak tyto dovednosti rozvíjet a zvyšovat adaptabilitu, prosperitu a konkurenceschopnost jednotlivců a organizací?

VUCA svět kolem nás

Nikoho dnes nepřekvapíme konstatováním, že žijeme ve světě, který se neustále mění. A všudypřítomné změny pak vytvářejí nové požadavky na dovednosti, které jsou klíčové pro úspěch v 21. století. Tyto dovednosti usnadňují rozvoj a jsou také nezbytné pro úspěšné fungování na trhu práce a konkurenceschopnost. Charakteristiku současného světa, který je velmi proměnlivý, nejistý a nestálý, nejlépe charakterizuje známá zkratka VUCA. VUCA – z anglického Volatility (nestálost), Uncertainty (nejistota), Complexity (komplexnost) a Ambiguity (nejednoznačnost) – představuje prostředí, které vyžaduje jak vysokou míru adaptability (odborníci hovoří nejen o IQ a EQ (emocionálním kvocientu), ale nově také o tzv. AQ (adaptačním kvocientu), který má stále větší význam právě pro úspěšné zvládnutí neustálých změn dnešní doby). Termín VUCA byl poprvé použit v kontextu armádní strategie ve 20. století, kde představoval skutečnost, že není v lidských silách vzít v potaz všechny proměnné a vytvořit dokonalý plán, který bude zítra nebo za hodinu zaručeně fungovat. Zkratka se brzy ujala ve světě v manažerském a byznysovém prostředí k popisu rychle se měnícího a komplikovaného světa.

VUCA svět klade na L&D manažery, specialisty vzdělávání, lektory, ale i účastníky vzdělávacích programů vysoké nároky a vyžaduje flexibilitu, adaptabilitu a inovativní přístup k řešení problémů. Jednotlivci i týmy musí být schopni rychle reagovat na změny a přizpůsobovat se novým podmínkám, aby udrželi konkurenceschopnost a dosáhli úspěchu. Cílem je posílit jejich schopnost adaptability tak, aby zvládli nové situace, rozvíjeli nové dovednosti a byli otevření změnám.

Nové dovednosti pro 21. století

VUCA svět samozřejmě ovlivňuje i praktický přístup ke vzdělávání a rozvoji nejen nastupující mladé generace a studentům ve školách. Tak, jak se rychle a neustále mění svět kolem nás, mění se také vzdělávací potřeby.



Je tedy výhodou, pokud L&D manažeři, vzdělavatelé a učitelé umí přizpůsobit design programů a styl výuky tak, aby efektivně reagovali na tyto nové podmínky. V praxi to znamená, že jak L&D profesionálové, tak i učitelé by měli klást důraz na rozvoj tzv. dovedností pro 21. století – kritického myšlení, kreativity, spolupráce, komunikace a dalších, které jednotlivcům i organizacím umožní efektivně pracovat v neustále se měnícím prostředí.

Dovednosti pro 21. století – kreativita, kritické myšlení, komunikace a kooperace – „4K“ anglicky „4C's“.

Kreativita a inovativní myšlení patří mezi klíčové dovednosti pro 21. století. Schopnost přicházet s novými nápady, přístupy a řešeními problémů je nezbytná pro podnikání, vědu, technologii a další oblasti. Kreativní jednotlivci jsou schopni překonat tradiční přístupy a přispět k pokroku a inovaci ve svém oboru. Další důležitou dovedností je **kritické a analytické myšlení**. Schopnost systematicky zkoumat a hodnotit informace, vyvozovat závěry a řešit problémy je klíčová v profesním i osobním životě. Kritické myšlení umožňuje jednotlivcům nejen porozumět složitým situacím, ale také navrhnout inovativní řešení.

Komunikace je další základní dovedností pro 21. století. Schopnost efektivně komunikovat jak verbálně, tak písemně, a to jak v reálném, tak virtuálním prostředí, je klíčová pro úspěšné vztahy v práci i v osobním životě. To zahrnuje schopnost naslouchat, vyjádřit své myšlenky srozumitelně a empaticky komunikovat s ostatními.

Kooperace, dovednost sociální inteligence a spolupráce. Schopnost porozumět emocím ostatních, efektivně spolupracovat v týmech a řešit konflikty konstruktivně jsou klíčové pro úspěšné mezilidské vztahy a pracovní prostředí.

Uvedené dovednosti jsou klíčové pro úspěch a prosperitu v 21. století. Jejich rozvoj a zdokonalení nejenže přispívá k osobnímu růstu jednotlivce, ale také k celkovému rozvoji společnosti a dosažení udržitelného úspěchu ve stále se měnícím světě.

Tipy pro rozvoj dovedností 21. století nejen pro L&D

- **Adaptační schopnost:** vytvářet prostředí, ve kterém účastníci budou pravidelně vystaveni novým a různorodým situacím, které je budou nutit přizpůsobovat se a hledat nové řešení.
- **Kreativita a inovace:** podporovat účastníky v tom, aby přemýšleli mimo zaběhlé mantinely a hledali nové a netradiční přístupy k řešení problémů.
- **Kritické myšlení:** poskytovat různé informace a podněty, které naučí kriticky přemýšlet a zpochybňovat konvenční způsoby uvažování.
- **Komunikace a spolupráce:** podporovat efektivní komunikaci a spolupráci s ostatními, např. zapojování do týmových projektů či mezifirmní spolupráce.
- **Rychlost a efektivita:** přinášet zadání a modelové situace, ve kterých účastníci budou muset jak rychle, tak i efektivně reagovat na nové situace a požadavky.
- **Technologická gramotnost:** používat a seznamovat s moderními technologiemi a využívat je pro efektivní řešení úkolů a problémů.
- **Emoční inteligence:** vzdělávat v oblasti emoční inteligence a duševní odolnosti tak, aby lépe porozuměli sobě i ostatním, a efektivněji se vyrovnávali se stresem a nejistotou ve VUCA světě.

Konkrétním tipům, jak rozvíjet jednotlivé dovednosti, se budeme věnovat v dalších článcích.

Zájemcům také doporučujeme následující zdroje:

- [Adaptability: The key for thriving in a VUCA world](#)
- [Why the Basic Axioms of Risk Assessment Can Be Problematic to Identify Risk?](#)
- [VUCA World](#)

Pygmalion a Golem efekt: Jak očekávání ovlivňují výsledek?

Olga Běhounková

lektorka FF UK

olga.behounkova@ff.cuni.cz

V minulém čísle jste si mohli přečíst o Dunning-Krugerově efektu a o tom, jak tento fenomén ovlivňuje naše sebehodnocení. Dnes se zaměříme na další dva psychologické jevy a představíme vám tzv. Pygmalion efekt a Golemův efekt.

Naše motivace a očekávání ovlivňují naše chování a výsledky v mnoha oblastech života (osobního i pracovního). Dva psychologické fenomény, Pygmalion efekt a Golem efekt, nám pomáhají porozumět, jak naše vnímání situace a očekávání ovlivňují cíle a snahu o jejich dosažení. Oba jevy mají vliv na naše chování a vzájemná (pozitivní nebo negativní) očekávání. Aplikovat je lze na každé prostředí, kde dochází k učení (se). Nejčastěji se o nich hovoří v kontextu pedagogického působení učitele a žáka. V rámci firemního vzdělávání si jevy můžeme zasadit do vztahu manažera a podřízeného pracovníka.

Pygmalion efekt

Tento efekt je známý jako „Rosenthalův efekt“, a to podle amerického psychologa Roberta Rosenthala, který jej jako první popsal a nazval na počest slavné mýtické postavy. Ukazuje, že očekávání manažera ovlivňuje výkon pracovníka a stává se tzv. sebenaplňujícím proroctvím. Tento účinek může být velmi výrazný. Pokud manažer věří, že jeho podřízený bude ve své práci excelovat, věnuje mu více pozornosti, podpory a vedení. To povede k vyšší motivaci a sebevědomí u pracovníka, který se pak skutečně snaží dosahovat lepších výsledků.

Jako ve starořeckém mýtu o Pygmalionovi jde o sílu víry a vytrvalé touhy. Úspěch a spokojenost pracovníka jsou závislé na tom, na kolik manažer věří či nevěří v jeho schopnosti.





Golem efekt

Opakem Pygmalion efektu je Golem efekt, tedy záporná předpověď. Nastává v situacích, kdy manažer předem očekává nízký výkon, chová se k pracovníkovi méně vstřícně (někdy až pohrdavě) a nevěnuje mu dostatek času, čímž nevědomky brání jeho rozvoji a buduje bariéry pro učení. Co to způsobuje? Velmi pravděpodobně demotivaci, nízký výkon pracovníka a negativní vliv to bude mít i na jeho sebevědomí. Pracovníci s nízkým sebevědomím mají potíže v kariérním růstu a i v osobním životě inklinují k tomu, že nejsou hodni úspěchu. Manažer tento stav může vyvolat i nevědomky, pokud (opakovaně) pracovníka demotivuje negativními komentáři, poskytuje mu minimální zpětnou vazbu či ho adekvátně nepodporuje, čímž stvrzuje svůj pesimistický předpoklad vůči němu.

Jak efekty využít ve firemním vzdělávání?

Tvořte pozitivní vzdělávací prostředí: Manažeři by měli věřit v potenciál svých pracovníků a vytvářet podmínky pro jejich učení a růst. Ideálem je vybudovat organizaci, kde jsou učení, vzdělávání a rozvoj nedílnou součástí DNA na úrovni jednotlivce, týmů i celé firmy, je tedy podporováno a oceňováno na všech úrovních.

Stanovujte realistické cíle: Individuální, týmové či celoorganizační cíle by měly být ambiciózní, ale zároveň dosažitelné a realistické. Nerealná očekávání vedou k frustraci a demotivaci, a to i u vzdělávacích a rozvojových cílů.

Poskytujte konstruktivní zpětnou vazbu: Pravidelná zpětná vazba by neměla chybět a zaměřena by měla být na specifické chování a výsledky. Měla by být konstruktivní a motivující, nikoliv subjektivní. Zpětná vazba není důležitá jen pro výkon práce, ale i v průběhu a na konci vzdělávacích aktivit.

Podporujte a oceňujte práci svých lidí: Manažer by měl u svých podřízených ocenit snahu při plnění cílů a poskytovat jim podporu v náročných situacích. Rozvoj pracovníka, ukončený kurz či studium? To vše jsou situace, které je nezbytné ocenit.

Přistupujte k lidem bio-psycho-sociálně: Holistický pohled na pracovníky a jejich chování. Biologická oblast je spojena se zdravím, tělesným stavem, kondicí a připraveností na výkon práce, psychologická oblast zahrnuje míru uspokojení lidských potřeb a sociální rovina se týká týmové spolupráce.

Oba efekty dokazují, že očekávání mají velkou moc, ovlivňují pracovní výkon, dosahování výsledků i učení a rozvoj. Pochopení těchto efektů vám umožňují realizovat vzdělávací programy vedoucí k rozvoji talentů. Tvorba pozitivního vzdělávacího prostředí, stanovení realistických cílů, poskytování konstruktivní a povzbuzující zpětné vazby a podpora a uznání podporují učení a růst. Role manažera je klíčová, měl by si být vědom, že věnuje dostatek pozornosti a podpory svým lidem. Jedině tak bude vytvářet jedinečné, stimulační a inkluzivní vzdělávací prostředí.

Pokud věříme, že se někdo bude učit a rozvíjet, s větší pravděpodobností mu bude poskytnuta podpora a vedení, které mu k tomu pomůže. Naopak, pokud mysl nastavíme na neúspěch, budeme rozvoji bránit. Oceňování snahy a progresu pracovníků je důležité i pro jejich motivaci. Oba efekty jsou sebenaplnujícími proroctvími, a proto věřte ve své lidi a oni uspějí.

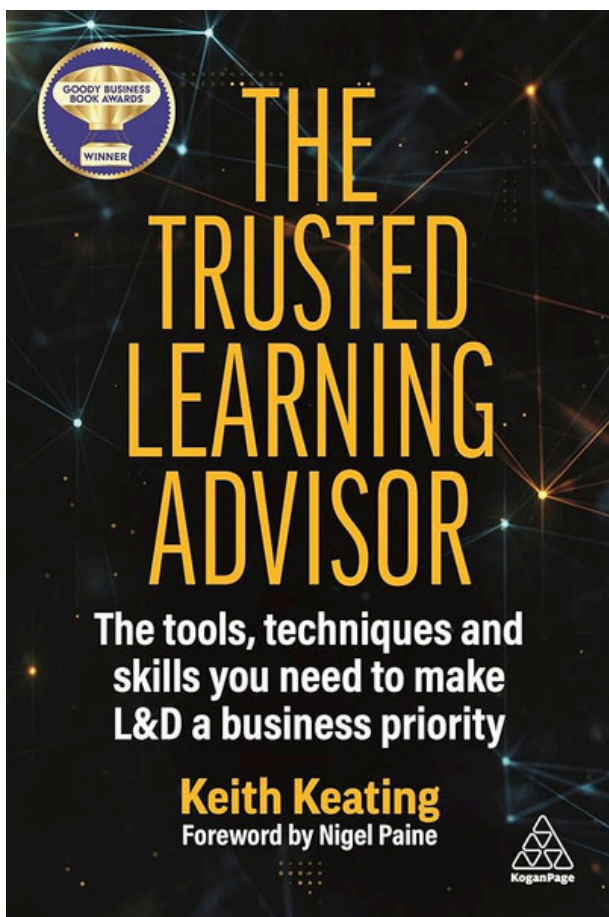
Zájemcům o hlubší studium doporučujeme následující zdroje:

- [Pygmalionský efekt: Mít od lidí vysoká očekávání se rozhodně vyplácí.](#)
- [The Man Who Fell in Love with a Statue - Pygmalion and Galatea - Greek Mythology in Comics.](#)
- [My Fair Lady.](#) Film USA, 1964.

Trusted Learning Advisor

Kateřina Jančík Repatá

L&D Senior Manager, Deloitte
krejata@deloittece.com



V dynamickém světě stojíme v L&D před zásadní otázkou: Jak se transformovat z pasivní role 'objednávky přijímajícího' na aktivního poradce, který je zásadním prvkem ve vývoji organizace? Dr. Keating ve své knize „Trusted Learning Advisor“ přináší podrobný pohled na tuto transformaci.

Když jdeme k lékaři, tak ačkoli plus minus víme, co nám chybí, necháme se vyšetřit, udělat si rozbor krve, CRP a poslechneme si odbornou diagnózu včetně návrhu léčebného postupu, který většina z nás následuje. Nebo požádáme o druhý posudek. Málokdo z nás vtrhne do ordinace a řekne lékaři, dejte mi předpis na tento lék, víc od vás nepotřebuji. Stejně to máme, když jdeme za finančním poradcem. Proč to ale nefunguje s L&D – proč se znovu a znovu dostáváme do situací, kdy za námi zákazník přijde a rovnou požaduje vytvoření e-learningu nebo školení s konkrétní představou počtu hodin, které s nimi má kdo strávit?

Změna paradigmatu

Kniha začíná analýzou, jak se L&D profesionálové dostali do role, která je omezena na pasivní přijímání instrukcí – příprav nebo objednej školení, vytvoř e-learning z této prezentace. Na příkladech z reálného světa Dr. Keating ukazuje, jak se technologie, byznys modely i požadavky na dovednosti mění rychleji než kdy dříve, a snaží se inspirovat lidi v L&D, aby přešli od tohoto pasivního přístupu k širšímu porozumění a integraci L&D do strategických cílů firmy.

Stupně zralosti L&D

V knize je představeno pět stupňů zralosti L&D v organizaci, od „Administrátora tréninků“ až po „Trusted Learning Advisor“. Tyto stupně nabízejí cestu pro L&D profesionály, jak se stát nejen expertem, ale důvěryhodným partnerem v rozvoji talentů a schopností organizace.

- 1. Administrátor tréninků:** zastřešuje jen organizaci tréninků nebo využívá předpřipravený obsah a přiřazuje ho na základě předem stanovených pravidel jednotlivým zaměstnancům.
- 2. L&D odborník:** začíná využívat vědecky podložené principy k efektivnějšímu poskytování školení a měří základní výsledky ve formě třeba spokojenosti zaměstnanců se školením.
- 3. L&D Business Partner:** rozumí tomu, jak byznys

funguje, má navázané vztahy s daným klientem, dokáže strategicky propojovat L&D iniciativy na firemní cíle.

4. Learning konzultant: je aktivně vyhledáván byznysem jako odborník a zván do diskusí řešících nejen učení, ale také dopady na firmu.

5. Trusted Learning Advisor: je nejen odborník, ale díky důvěře a respektu od ostatních získal pro L&D „místo u stolu“. Prokazuje jasně přidanou hodnotu.

Blíže k roli Trusted Learning Advсора

Klíčem k tomu, abychom se posunuli do role TLA, je zaměřit se na budování vztahu – profesního i osobního – s klientem. Za prvé – je potřeba si udělat „domácí úkol“ a vžít se do role klienta – pochopit to, co řeší, co řeší jeho týmy – tedy položit si dvě otázky: Jak mohu klientovi pomoci nejlépe dosáhnout jeho cíle/potřeby s tím, co mám? Jak mohu zajistit, že z toho klient vyjde jako hrdina.

Za druhé je potřeba se naučit mluvit jazykem, kterým mluví klient – jemu nejde o to, kdo se co naučí, že pro-

probíhá analýza vzdělávacích potřeb. Nerozumí našemu L&D slangu. A za třetí je potřeba nastavovat jasná očekávání – s čím umíte pomoci, s čím naopak ne.

Jak přistupovat k objednávkám jako TLA?

Jako efektivní metoda pro přístup k objednávkám v L&D je představen proces IDAD (Intake – Discovery – Analysis – Decision). Nabízí systematický přístup k identifikaci a řešení problémů, od počátečního porozumění potřebám klienta až po konečné rozhodování o nejlepším řešení. Na úvod tedy potřebuji zjistit a definovat problém k řešení, následuje zachycení celé situace – identifikace klíčových příčin problému. V následné analýze dáme získaná data dohromady s tím, jak byl na začátku definován problém, připravíme návrhy řešení a až nakonec po diskusi se stakeholderem uděláme finální rozhodnutí.

Kniha Dr. Keatinga není jen teoretickým průvodcem, ale i výzvou k odvaze a inovaci L&D pro ty, kteří se chtějí podílet na transformaci organizací a lidí v nich.

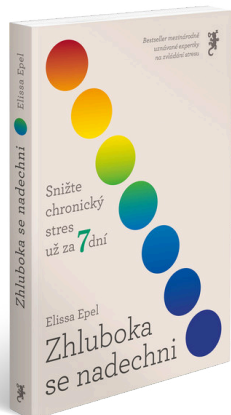


**PŘEDSTAVUJEME
NOVÝ RATING
VZDĚLÁVÁNÍ
DOSPĚLÝCH**

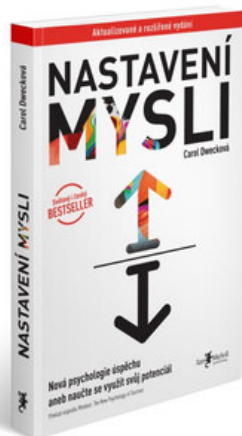
firemnivzdelavani.eu/ratea

Knižní tipy Melvilu

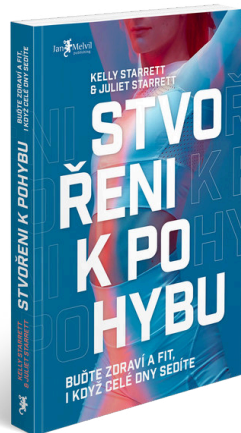
Cítíte se pod neustálým tlakem a nevíte, jak z toho ven? Elissa Epel přináší sedmidenní plán, který vám pomůže přehodnotit váš vztah ke stresu a lépe se s ním vypořádat v pracovním i osobním životě jednou provždy.



Co když za vaším úspěchem či neúspěchem nestojí pouze schopnosti a talent, ale také váš přístup k nim: tzv. nastavení mysli? Zjistěte, že to své můžete během života, a navzdory všem svým predispozicím i výchově, změnit.



Jak být zdravý a fit, i když celé dny sedíme? Na to vám pomocí překvapivě jednoduchých cviků a pravidel odpoví průkopníci mobility Kelly a Juliet Starrettovi. Naše tělo totiž nebylo stvořeno ke kancelářské práci, ale k pohybu.



www.melvil.cz



Novinky z HR News

Umělá inteligence: „a básníci nebudou mít co žrát...“

AI už dávno není buzzword. Stala se každodenní realitou. Vzhledem k nepřeborným možnostem využití není divu, že nás doslova nadchla. Ale každý pokrok má i svá rizika. Nedávno mi syn ukázal reklamu na nerozbitnou skleničku, která se nerozbila ani při pádu ze 4. patra. Vybavila se mi scéna z Pelíšků, ve které Stella Zázvorková reaguje na podobnou situaci slovy: „A skláři nebudou mít co žrát.“



Filantropický teambuilding pomáhá potřebným, ale upevňuje také týmy

Josef Regner je nejen spolujednatel REMARKABLE, ale je zároveň i lektorem, konzultantem a psychologem. V podcastu HR News otevřel dveře do světa profesního vzdělávání a rozvoje soft skills manažerů. Zmínil projekt Filantrop.cz, který zprostředkovává pomoc potřebným formou firemních filantropických teambuildingů.



Jaké trendy budou v roce 2024 rezonovat v personalistice?

Rok 2024 bude znamením změn a nových výzev v oblasti HR. Vliv budou mít nejen nové technologie jako AI, ale také aktuální dění na domácím i světovém trhu a v neposlední řadě i legislativní úpravy jako třeba novela zákoníku práce.



www.hrnews.cz

