

ČERVEN 2019

Firemní VZDĚLÁVÁNÍ

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

VYCHÁZÍ
ZDARMA


EduCITY
www.educity.cz
PARTNER ČÍSLO

ROLE A NÁSTROJE
FACILITÁTORA

ROZHOVOR
S MARKEM MIČIENKOU

CO JSOU
CHATBOTI



PŘEHLÍDKA DIGITÁLNÍHO A ONLINE VZDĚLÁVÁNÍ LEARN & TECH 2019 NA PODZIM V PRAZE

Přinášíme zbrusu novou akci pro personalisty se zodpovědností za vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, L&D a T&D manažery – přehlídku nejnovějších možností online a digitálního vzdělávání pro vás a vaše zaměstnance s názvem LEARN & TECH 2019.

Uskuteční se v září 2019 v Praze.

"V oblasti technologií ve vzdělávání existuje několik akcí, které se věnují buď čistě školám, nebo jsou orientovány více technicky. Proto jsme se s kolegy rozhodli uspořádat event zaměřený na možnosti využití technologií online a digitálního vzdělávání ve firemním vzdělávání, a to napříč obory, typy práce i velikostí firem," vypočítává důvody pro novou akci Tomáš Langer z Firemního vzdělávání.

Cílem akce je ukázat nejrozumnější možnosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců s využitím moderních technologií.

"Když se s personalisty bavíme o online vzdělávání, tak často říkají: e-learning? To už jsme měli a nefungovalo to," dodává Langer. Většina si totiž ještě i dnes pod e-vzděláváním představí buď powerpointové prezentace ke stažení, nebo dokonce PDF soubory na intranetu.

LEARN & TECH 2019 představí řadu technologických řešení pro firemní vzdělávání, která si budou moci personalisté prohlédnout, vyzkoušet a hlavně – zažít.

"Myslím si, že řada obav z technologií pramení z toho, že si je lidé nevyzkoušeli, a tak o možnosti jejich využití mají zkreslené představy. A to chceme změnit," uzavírá Langer.

LEARN & TECH 2019

PRAHA 19 | 09 | 2019

Powered by
FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ
časopis | konference a workshopy | poradenství

www.learnandtech.eu
www.firemnivzdelavani.eu

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

Ročník 3., číslo 3, datum vydání červen 2019

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

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

Redakce: PhDr. Olga Běhounková, Ph.D., PhDr. Miroslava Dvořáková, Ph.D., PhDr. Branislav Frk, Ph.D., Ing. Jana Puhlová

Jazyková úprava: Mgr. Petra Novotná

Objednávky předplatného: www.firemnivzdelavani.eu

Zdarma

TRÉNINK NENÍ OPRAVNA ROZBITÝCH ZAMĚSTNANCŮ

Jak by nemělo vypadat firemní vzdělávání? Které nejčastější chyby jako vzdělavatelé a T&D manažeři děláme? Kde jsou limity klasických tréninků a jak je překonat?

Autor: Tomáš Langer

Marek Mičienka je Training & Development Manager v UPC ČR, s.r.o. Během své praxe si vyzkoušel roli učitele, konzultanta, lektora, projektáka, metodika, tvůrce online kurzů. Působil i jako průvodce na zámku a vyhrál legendární Videostop.



V minulém čísle jsme se vás ptali na největší přešlap kariéry. Naznačil jste dokonce několik omylů, s nimiž jste se setkal. Co považujete za největší omyl firemního vzdělávání?

Jedním z hlavních problémů firemního vzdělávání je podle mne častá tendence přeceňovat jednorázová školení a redukovat rozvoj pouze na ně. Někdy mi přijde, že my, tréninková oddělení, ve snaze "ukázat se", přijmeme požadavek například na zlepšení prodejních dovedností s tím, že to přinese zlepšení prodejních výsledků. Nicméně věci často nejsou tak

jednoduché a projeje ovlivňuje mnoho dalších faktorů – pravidla prodeje, provize, podpora manažera, pomoc zkušenějšího prodejce, nemluví o motivaci účastníků.

Takže nevěříte, že školení může zlepšit prodeje účastníků?

To neříkám, může zlepšit prodeje, ale... není to tak jednoduché! Prodeje jsou v této diskusi docela hezký příklad. V koučování se používá rovnice $V=P-I$, ve které výkon (V) se rovná potenciálu (P) sníženému o vliv bariér výkonnosti (I jako interference). V klasickém firemním vzdělávání se velmi často

zaměřujeme hlavně na to první, tedy na zvyšování potenciálu. Učíme techniky prodeje: jak zjistit potřeby, jak a kdy formulovat nabídku, jak překonat námitky... Nicméně než "přidávat plyn" a zlepšovat znalosti a dovednosti může být někdy stejně potřebné i "odbrzdit ruční brzdu" a zaměřit se na snižování bariér.

Které bariéry máte konkrétně na mysli?

V případě prodeje může být takovými bariérami obava z odmítnutí, představa, že prodejem někomu něco vnucují, přesvědčení,

že takový produkt si nikdo nekoupí apod. Jsou to věci uložené často hluboko v naší mysli, které tréninkem jen tak lehce změnit nejde. Na toto mohou dobře zafungovat jiné nástroje. A v určitém smyslu chápu jako bariéry i další vnější podmínky – zůstanu-li u prodeje, mohou to být třeba špatně nastavené provize, nejasné podmínky: kolik za to dostanu, když prodám. I to může hrát roli. A pak říct: "Marku, proč Jirka neprodává, vždyť u vás byl na tréninku?" To je velké zjednodušení. A to neplatí jen na prodeje. Podobně se můžeme bavit třeba o rozvoji manažerských či jiných dovedností.

Kdy tedy může trénink fungovat?

Pokud se na školení dostane člověk, který má chuť prodávat, chce být lepší manažer nebo třeba zlepšit svůj time management, pak věřím, že na tréninku může získat tipy na nástroje, které když začne používat, pomohou mu zlepšit jeho výsledky. Pokud ale někdo nefunguje a manažer ho alibisticky posílá na jedno, druhé, třetí školení, aniž by řešil jeho bariéry a vůbec zájem o práci, nemyslím si, že se mu výsledky díky školenílepší.

Jak tedy s přeceňováním školení obrazně řečeno zatočit?

Uvědomit si, že školení jsou důležitá a užitečná, ale tvoří jen část, možná viditelnější a dobře reportovatelnou, ale zato velmi formální část. Krátká analogie s řízením auta: jak jste se naučili řídit auto dříve a jak ho řídíte dnes? A co vám nejvíc pomohlo. Autoškola? Trenažér? Online kurzy? Táta? Kamarád? Nebo jste se prostě museli takzvaně "vyjezdit" sami? Na tomto příkladu je vidět, jak malou část v tomto procesu hraje formální vzdělávání reprezentované autoškolou. A hlavně, že až samotným praktickým a děláním chyb jsme se vyjezdili a naučili řešit různé situace.

Klasickým tréninkem nejde změnit všechno.

Co tedy trénink podle vás může změnit?

V jedné paralele, kterou jsem slyšel v koučovacím výcviku, je člověk přirovnáván k jablku. Jablko má slupku, to jsou hlavně naše znalosti. Jejich změna je poměrně jednoduchá. Člověk si něco přečte, projde si e-learning, dozví se něco na školení. Pak tu je dužina – naše dovednosti, jak znalosti dokážeme uplatnit v praxi. Tady už je to složitější a individuální. Někdo se stane dobrým obchodníkem, když se učí od zkušenějšího kolegy, který ho vede přímo v praxi. Pro někoho je tento přístup nuda a zkouší to na vlastní pěst a hledá si vlastní přístup. Není jedna cesta vhodná pro všechny. No a úplně uprostřed je jádro – naše myšlení a osobnost. A tam něco měnit, to je opravdu výzva. A pokud chceme tréninkem zlepšit prodeje u člověka, který v "jádro" prodávat nechce, většinou narazíme.

Čím tedy lze trénink nahradit?

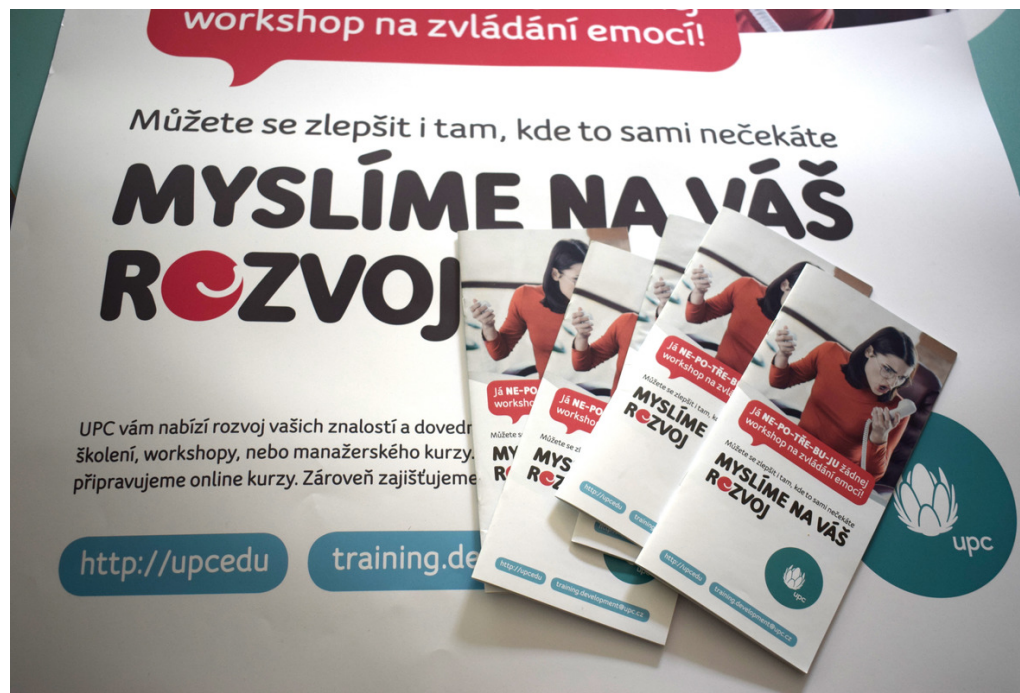
Poskytováním zpětné vazby na každodenní pracovní činnosti a využitím každodenních aktivit k učení. Dobrý manažer by měl mít odvahu pustit lidi do náročných

“Školení jsou důležitá a užitečná, ale tvoří jen část, možná viditelnější a dobře reportovatelnou, ale zato velmi formální část.

projektů, být připraven na to, že pracovníci budou dělat chyby a on bude připravený být jim oporou a pomocníkem. Myslím, že si mnohokrát ani neuvědomujeme, že se vlastně učíme.

Klíčová je tedy role manažera...

Měl by to být člověk, který podporuje rozvoj svých lidí. To je takový evergreen diskusí pracovníků ve vzdělávání, kteří jsou smutní, když se po školení nic dalšího neděje. V moderních vzdělávacích přístupech se zdůrazňuje význam zpětné vazby od manažera jako základ rozvoje. A myslím, že v tom nemusíme hledat nějaké velké složitosti. Manažery učíme, aby při rozvoji svých lidí u zadaných úkolů nesledovali jen výsledek, ale také následující: Co přesně se povedlo? Co se nepovedlo? Co jsme se na tom naučili? A hlavně co uděláme příště jinak? Je to jednoduchá forma zpětné vazby, která je rozvojová.



Jaká je role training manažera?

Z mé zkušenosti by tréninkový manažer měl umět naslouchat potřebám pracovníků a manažerů. Měl by být schopen vysvětlit, co může trénink přinést. Zároveň by měl být dostatečně opatrný, aby dokázal upozornit, že samotné školení nemusí vyřešit vše. Měl bych vzdělávat své zadavatele v tom, aby dokázali identifikovat, zda pomůže školení či jiná forma rozvoje, nebo zda není problém zakopán jinde. Mít v nabídce rozvojových aktivit nejen e-learningy, školení a tréninky, které zlepšují znalosti a dovednosti, ale také nástroje, které pomáhají pracovníkům a manažerům snižovat jejich bariéry – koučky, konzultace.

Jak ve vaší firmě rozvíjíte interní trenéry?

Standardem je minimálně co dva měsíce společný *Training Day*. Snažíme se společně domluvit na tématu, které by je zajímalo, a tomu se pak věnujeme. Buď si vystačíme sami, sdílíme zkušenosti, nebo si zveme někoho z firmy, kdo nám v tomto může rozšířit obzory, případně zveme externí lektory, aby nám přinesli novou inspiraci, techniky. Ale už jen vidět někoho něco nového školit může být samo o sobě přínosem a inspirací. Zároveň s nimi řeším jejich rozvoj a to, jak pro ně můžu být pomocníkem v tématech, která je zajímají. Někdy si kolegové sami řeknou, že by nějaké téma chtěli zkusit školit spolu. Jindy sami přijdou s tématem, které by jako rozvoj rádi nabídli do firmy. Jdou pak třeba nějaké téma okouknout na externí školení a adaptují ho do firmy. Kde to trochu drhne, jsou mé zpětné vazby na školení mých trenérů. Mám totiž i takové kolegy, kteří mou přítomnost na školeních nevitají. I přesto, že jim vysvětlím, že mne to fakt zajímá, chci se jen podívat, a když nebudou chtít, nebudu jim po školení nic říkat.

A když už hovoříme o rozvoji – kde vy sám cítíte největší rezervy?

Toho by bylo. Z manažerského hlediska je jedním z mých témat, jak sladit manažera a specialistu. Někdy mám tendence být specialistou – baví mě školit, vytvářet e-learningy, prostě neztratit kontakt se zmíněným jádrem vzdělávání. Nedávno jsem dokončil dlouhodobý koučovací výcvik, tedy další téma, které bych chtěl rozšiřovat ve firmě nejen sám, ale i prostřednictvím svých trenérů. Zajímají mě trendy v oblasti e-learningového vzdělávání: jak vytvořit správný online kurz, který pracovníky něco naučí a zároveň není nudný. Zajímají mne různé snahy a projekty, jak ve vzdělávání využít prvky gamifikace, kdy ale cílem není zábava sama o sobě. Ovšem v tom smyslu, aby se synonymem dobrého vzdělávání nestalo zábavné vzdělávání, které bude vítězstvím formy nad obsahem bez nějaké přidané hodnoty nebo cíle.

KONFERENCE FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ 2019

V K O S T C E



2 M Ě S T A

Letos se konference poprvé konala
v Praze a Brně



12 Ř E Č N Í K Ů & 215 Ú Č A S T N Í K Ů

Z řad HR ředitelů, L&D a T&D manažerů
a dalších odborníků



29 S T R A N Z Á Z N A M U

Myšlenek, nápadů a klíčových slov
prostřednictvím grafických zápisů



62 D O T A Z Y N A Ř E Č N Í K Y

Prostřednictvím možnosti klást online
dotazy v aplikaci Sli.do



511 K Á V

Tolik káv jsme společně vypili
v obou městech

FOTOREPORTÁŽ Z KONFERENCE FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ 2019 V PRAZE

Přinášíme krátké obrazové ohlédnutí za pražskou částí konference FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ 2019. A jaká tedy byla? Posudte sami z výběru několika málo ilustračních fotografií.

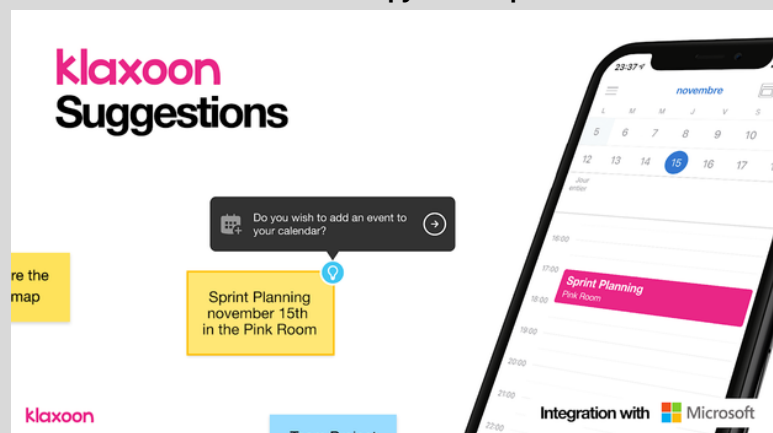


APLIKACE PRO VÁS: KLAXOON

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

V tomto čísle vám představíme tři aplikace pro online workshopy. Právě online workshopy a další formy online spolupráce jsou nezastavitelným trendem současnosti. Šetří čas i náklady a moderní aplikace dnes již nabízí dříve nevídané možnosti. Vyzkoušejte několik zajímavých aplikací a zkuste zařadit online workshopy do vaší praxe.

Francouzská aplikace Klaxoon je jednou z nejzajímavějších aplikací pro online spolupráci, online meetingy a online workshopy. Umožňuje dokonce i propojení účastníků běžného workshopu s online účastníky. Klaxoon nabízí video spojení, sdílenou plochu, hlasování a celou řadu dalších interaktivních prvků, které jsou navíc velmi příjemně uživatelsky zpracovány. V Klaxoon můžete propojit i další nástroje, které běžně používáte – aplikace od Microsoftu, Dropbox a další. Jde o řešení, které je radost používat, navíc je intuitivní i zábavné. Klaxoon nabízí i zajímavé hardware řešení jako Klaxoon Box nebo interaktivní boardy. Online verzi si můžete vyzkoušet zdarma, jediným problémem je nejasná cena, kterou vám poskytnou až na vyžádání. Každopádně doporučujeme vyzkoušet.



<https://klaxoon.com>

Naše hodnocení: ★★★★★☆

PAPER DROPBOX MIRO

Dropbox je známý jako cloudové úložiště, ale málokdo zná jejich aplikaci Paper. Jedná se o univerzální nástroj, který ve velmi přehledné podobě umožňuje vzájemné sdílení a spolupráci online. Paper je možné využít jako platformu pro sdílení třeba online metodiky, nebo také můžete Paper využívat během běžných workshopů jako prostor pro sdílení výstupů. Kreativité se meze nekladou a Paper je tady pro vaše kreativní využití, a to dokonce zdarma.

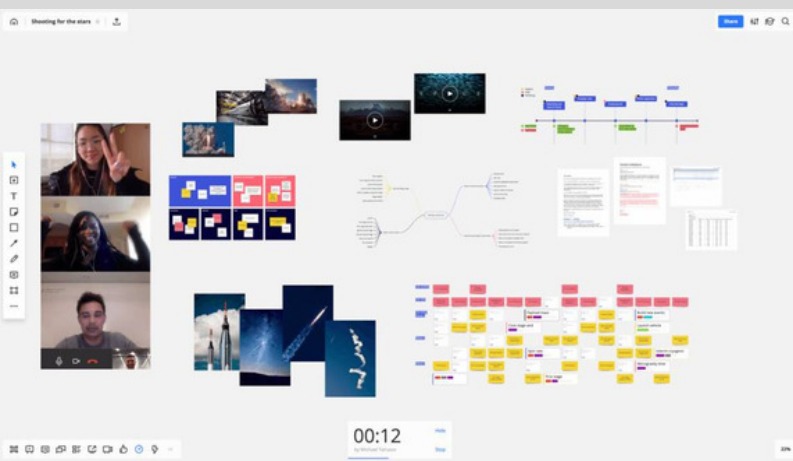
<https://paper.dropbox.com>

Naše hodnocení: ★★★★★

Miro je přejmenovaná populární aplikace RealTimeBoard, která se dočkala řady vylepšení a je nyní jednou z nejlepších pro online workshopy. Nabízí video chat, plnou interaktivitu, sdílené boardy a velmi dobře propracované šablony pro různé úkoly. Velmi zajímavé jsou i takové detaily jako je třeba časomíra. Miro je možné integrovat i s dalšími aplikacemi. Je určena pro různé formy online spolupráce, ale pro online workshopy je ideální. Miro je možné vyzkoušet zdarma.

<https://www.miro.com>

Naše hodnocení: ★★★★★



TRAINEES – JAK VYBRAT, ABY VYDRŽELI?

Má vaše společnost zavedený program trainee nebo zvažujete jeho nastavení? Zamýšleli jste se někdy nad tím, jak do něj kvalitně vybírat kandidáty tak, aby naplňovali očekávání a respektovali i vaši firemní kulturu?

Autoři: Alexandra Fonville a Jan Gruber, psychologové, Tres Consulting, gruber@tresconsulting.cz



Alexandra Fonville, psycholog a diagnostik. Zavádí HR projekty v oblasti hodnocení, vzdělávání zaměstnanců, řízení talentů a kariérního plánování. Pomáhá firmám motivovat a stabilizovat zaměstnance.

Jan Gruber je psycholog a konzultant se specializací na rozvoj a diagnostiku dovedností, trénink a konzultace, s cílem aby lidé v práci fungovali efektivněji a cítili se u toho co nejlépe.

V průběhu přibližně roku (někdy víc, někdy méně) budou pracovat na několika různých pozicích, budou procházet různými odděleními firmy, seznámí se s jejím chodem. Zároveň do nich firma hodně investuje – intenzivní školení, různé vzdělávací a tréninkové programy, část vzdělávání možná i v zahraničí.

Z pohledu firmy, která se rozhodne realizovat trainee program, je klíčové, aby jí přijatý trainee vydržel – jinak investice spojené se zřízením pracovního místa, vzděláváním

i samotným výběrem vyjde nazmar. Přínos absolventa, který se v organizaci "rozhlíží", je vždy očekáván spíše v budoucnosti než na aktuální pozici. A toto očekávání je vcelku správné – ukazuje se, že mnoho schopných manažerů a klíčových specialistů má za sebou trainee zkušenost. Jinak řečeno, pracovní zkušenosti v trainee programech mohou být pro mnoho lidí dobrým nastartováním kariéry. A společnosti to umožní kvalitně identifikovat a podchytit potenciál v mladých absolventech a dobře je

socializovat na svou firemní kulturu. Proto je velmi užitečné věnovat pozornost profesionálnímu výběru trainees. Vzhledem k situaci na trhu práce se v poslední době jako konzultanti podporující výběr psychologickou diagnostikou sekáváme spíše s požadavky: "Máme dva kandidáty, který bude na dané pozici efektivnější?", popřípadě: "Máme jednoho kandidáta, tak nám řekněte, s čím u něj můžeme počítat, až ho vezmeme". Výběry, kde je ve hře osm či deset potenciálních kandidátů, nejsou na pořadu dne.

Výjimkou jsou právě trainee programy – jejich charakteristikou je několik souběžně otevíraných pozic a vysoká atraktivita pro kandidáty. Trainees jsou zároveň lidé s relativně krátkým profesním životopisem, takže jejich výběr více souvisí s jejich potenciálem – jaký bude kandidát či kandidátka v budoucnu, co je schopný či schopná se naučit, zda bude dobře snášet náročný rozvojový program. Souběh těchto okolností činí z kandidátů na trainee optimální skupinu pro výběr formou *assessment centra* zaměřeného na důkladné mapování mentálních a osobnostních schopností a rozvojového potenciálu testovaných účastníků.

Assessment centra (AC) na pozici trainee jsou charakteristická svou náročností – protože od kandidátů očekáváme vysoké nasazení a aktivní účast na rozvojových a vzdělávacích programech. Tradiční součástí těchto AC byly vždy úlohy, které se zaměřovaly na práci s daty – ať už formou testů, organizačních úloh nebo případových studií. Druhá velká skupina úloh se týká vybraných osobnostních charakteristik a projevů v rámci týmové spolupráce – různé týmové aktivity a prezentace. Po dlouholeté zkušenosti s fungováním této skupiny zaměstnanců v reálném pracovním prostředí dnes firmy upozadují požadavky jako



je silné prosazování, dravý tah na branku a manažerské předpoklady. Mnohem více si uvědomují, že jsou pro ně důležití trainee schopní spolupráce a dohody s ostatními, mají dobrou sebereflexi a dokáží přijmout zpětnou vazbu. To, co při obsazování pozic zažíváme stále intenzivněji, je jakási diverzifikace hledaného. Více než jednotný profil vysoce asertivního jedince, který téměř na denní bázi produkuje inovativní nápady, o kterých s jiskrou v oku na počkání přesvědčí i staré matadory, se u výběru stále více a více pečlivě zvažuje oblast, do které by firma i uchazeč chtěli jeho kariéru

směřovat, firemní kultura a její otevřenost vůči projevovaným formám chování, region, do kterého potenciální trainee směřuje. To klade zvýšené nároky i na hodnotitele v AC, aby byli schopni upustit od vlastních preferencí (manažeři často nevybírají kandidáty přímo pro sebe). Modelové chování, které kandidáti ukazují na AC, je zatíženo různými typy zkreslení jak na straně kandidátů, tak na straně hodnotitelů. Klíčová je v tomto ohledu odborná zdatnost hodnotitelů a jejich ochota počkat s utvářením názoru a posoudit kandidátův výkon z různých stran a několika různých pohledů, než zazní závěrečné "přijat-nepřijat" do programu trainee.

Při AC na pozice trainees je třeba dobré souhry několika proškolených odborníků – metodiků při tvorbě programu, moderátorů a hodnotitelů při samotné realizaci. Zároveň je třeba dodržet co možná největší věrnost při opakování programu, aby měli kandidáti z několika různých AC, která skupinu trainees nakonec naplní, vyrovnané šance.

Pokud se podaří, že většina kandidátů zůstane ve firmě déle než tři roky, můžete si gratulovat, že jste našli dobrý klíč k výběru.



JAK PODPOŘIT EFEKTIVNÍ JAZYKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ

Stále uvažujete o jazykovém vzdělávání jako benefitu? V současnosti se stává spíše nutností. Šimon Steffal se podělil o rady, aby zaměstnance jazykové vzdělávání bavilo. Dobrými pomocníky jsou jazykové kompetenční modely nebo neformální nástroje.

Autor: Šimon Steffal, Trainer & Education Mentor, James Cook Languages, steffal@jcl.cz



Šimon Steffal je zkušený trenér měkkých dovedností a mentor ve vzdělávání dospělých pro James Cook Languages. Zajímá se zejména o efektivní učení, aplikování technologií ve výuce a profesní rozvoj učitelů.

Mezi klíčové dovednosti pro 21. století patří komunikace, spolupráce v týmu, sdílení informací, kreativita. Tyto dovednosti jsou zároveň přímo úměrné schopnosti vyjádřit myšlenky, a to nejen v mateřském jazyce. Z pohledu firem je ale jazykové vzdělávání zaměstnanců často bráno jen jako benefit, což nemusí být ten nejefektivnější přístup, jak uvedené klíčové dovednosti podporovat.

Investice do jazykové výuky má totiž ve skutečnosti dvě zásadní roviny.

V té první podporuje "*combat readiness*", tedy připravenost na střet s realitou. Zde je (jazykové) vzdělání hlavně prevencí pro případy, kdy se globální komunikace změní z občasně na každodenní. A to může být pro nepřipravené týmy extrémně stresující. V druhé rovině podporuje tzv. růstové nastavení mysli. Zaměstnanec, který se kontinuálně vzdělává, přichází s neotřelými nápady, snadněji odhalí chyby, přinese vylepšení procesů. Není totiž líný používat mozek, jeho mysl je nastavena na růst.

JAK EFEKTIVNĚ PODPOŘIT JAZYKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ?

Nejprve si pojdme říci, že jedna lekce týdně a pasivní používání jazyka jsou pro dosažení pokroku a rozvoj dovedností žalostně málo a základy se konat nebudou. Barbara Oakley, autorka jednoho z nejúspěšnějších MOOC o učení, stejně jako Carol Dweck, která stojí za růstovým nastavením mysli, říkají, že vstřebávání znalostí probíhá lépe, když se rozloží v čase. Obecně platí, že ideální je učit se jazyk aktivně minimálně 3x týdně, nejlépe



v rozpětí cca 48 hodin. A právě to zaměstnavatel může podpořit i jinak:

- stanovením smysluplných cílů,
- podporou četnosti, v jaké se zaměstnanec s cizím jazykem setkává,
- začleněním učení do pracovního života.

JAZYKOVÉ KOMPETENČNÍ MODEL Y

Pro podporu kvalitních vzdělávacích cílů je proto rozumné vytvářet k pracovním pozicím jazykové kompetenční modely, tedy mít jasno v tom, jaké jazykové dovednosti po svých zaměstnancích chtějí a jaké situace by měli být schopni uspokojivě řešit. Tyto modely pak pravdivě reflektují "kde jsem/co umím řešit" versus "kde bych měl být/co bych měl umět řešit" a na čem je třeba pracovat.

NEFORMÁLNÍ VZDĚLÁVACÍ NÁSTROJE

Další možností je podpora neformálních vzdělávacích nástrojů. Jedním z nich mohou být jazykové kluby – například společné snídáně nebo odpolední setkání, na kterých mají účastníci možnost MLUVIT. Tedy trénovat dovednost, o které

většina studentů tvrdí, že jim nejvíc chybí. Může jít například o formu, kdy jeden účastník mluví o tématu, které jej zajímá a následuje diskuze, nebo se prostě jen lidé sejdou a zcela obyčejně si povídají. Už to přirozeně vytváří jazykovou potřebu a posiluje vnitřní motivaci. Takový klub může nabýt i formy prezentační akademie, během níž si účastníci procvičí prezentace pro ně důležitých témat a dostanou zpětnou vazbu.

SPECIÁLNÍ ČAS NA KOMUNIKACI V CIZÍM JAZYCE

Další variantu představuje vyhrazený čas, kdy se na pracovišti komunikuje v cizím jazyce (dobrovolně a po domluvě, hlavně na nic netlačit). Případně je v cizím jazyce vedený alespoň meeting – stačí připravit agendu, odeslat a je to. Cílem není dokonalá gramatika, ale aktivizace a odstraňování stresu.

SDÍLENÍ NA CLOUDU

Skvělým nápadem je cloudová složka, kde si lidé mohou vyměňovat odkazy, tipy na metody, recenze e-learningů a vzdělávací aplikace. Místo toho, abychom si něco "sýlili" jen pro sebe, sdílíme to a podporujeme se v učení

navzájem. Výborně fungují i jazyková okénka na intranetu nebo ve firemním časopise. Zároveň se vyplatí podporovat zaměstnance v druhotném učení (učí se novou dovednost, cizí jazyk je zde jen nástroj) zasláním newsletterů z prostředí MOOCů a odkazů na vzdělávací weby, do nichž se mohou zaměstnanci zaregistrovat. Krásným příkladem je e-univerzita Coursera.

MICROLEARNINGOVÉ BLOKY

Zatím nepříliš často využívanou příležitostí je připravovat pro své zaměstnance microlearningové bloky zaměřené na dílčí dovednosti, pokud možno napojené na pracovní realitu – krátké videolekce, podcasty nebo e-learningy. Nemusí přitom vůbec jít o profesionální tvorbu. Prioritou je maximální dopad na studenta v podobě okamžitého zvýšení dovednosti nebo získání znalosti. Platí pravidlo, že méně je více: Jedna lekce, jedna dovednost nebo znalost, maximálně 5 minut.

SHRNUTÍ

Efektivní učení tedy nejlépe podpoříme jasným nastavením jazykového kompetenčního modelu, intenzivnějším kontaktem s cizím jazykem, ať už zvýšením počtu lekcí nebo podporou neformálních vzdělávacích aktivit. Klíčové je také co nejčastější užívání cizího jazyka v reálném pracovním životě. Ne nadarmo je nejdoporučovanější metodou učení obklopit se jazykem v co největší míře. Jakmile se cizí jazyk stane "běžným", přestává být "cizím". A pak se všem bude globálně komunikovat mnohem snadněji.



jamesCOOK
languages

**FIREMNÍ JAZYKOVÁ
VÝUKA?
JEDINĚ S NÁMI!**

NERVOZITA, PREZENTACE A VIRTUÁLNÍ REALITA

Nervozita, stres a strach jsou slova, která pro mnoho lidí jdou ruku v ruce s představou prezentování před větší skupinou lidí. Jsou pro ně strašákem, jakousi bariérou, kterou nedokáží překonat. Je virtuální realita řešením? Dokáže skutečně pomoci?

Autor: Ondřej Staněk, jednatel, konzultant a lektor, Staněk Consulting s.r.o., ondra@staneckconsulting.cz



Ondřej se zaměřuje na tvorbu designových prezentačních šablon a prezentací. Pomáhá lidem ve zlepšení jejich schopností v oboru prezentačních dovedností, v prezentačním designu a komunikaci.

Říká se, že na světě není nic jisté. Za dobu své praxe jsem se však přesvědčil o tom, že jedna jistota skutečně existuje. Pokud se lektor na školení prezentačních dovedností a veřejného vystupování zeptá účastníků, zda jsou mezi nimi takoví, kteří pociťují nervozitu, či dokonce strach z hovoření před větší skupinou lidí, odpověď mu bude les zdvižených rukou.

Zvýšená nervozita z nadcházející prezentace, popřípadě panický nával v jejím průběhu patří mezi nejčastější problémy, se kterými

účastníci školení přicházejí.

U mnohých právě strach stojí v cestě kariérnímu nebo osobnostnímu posunu, a protože je v nich zakořeněn skutečně hluboko, nedokáží se přes tuto bariéru sami bez pomoci přehoupnout. Jakožto lektori, školitelé a trenéři, profesionálové, kteří jsou zvyklí veřejně prezentovat své myšlenky, máme ve svém arzenálu hromadu zaručených rad, postupů a technik, které svým posluchačům doporučujeme následovat. Od klasického "základem všeho je dobrá příprava", přes "představte si vaše publikum nahé",

až po v pracovním prostředí ne příliš realistické "vyberte si k prezentování téma, které vás zajímá". V praxi nás pak překvapí, že si účastníci sice vše zapíší, pokývají hlavou, popřípadě sdělí, že už tuhle radu někdy slyšeli. Když pak však jdeme více do hloubky, leckdy zjistíme, že mají přečteny všechny články na téma "Jak se zbavit trémy z veřejného prezentování" i "10 tipů a triků, jak pokořit nervozitu", že vyzkoušeli také rady posledního lektora nebo lektorky veřejného vystupování, který u nich ve firmě byl, a že prostě nefungují.

Vrátíme se tedy zpátky a vzpomeneme si na dobu svého mládí, když jsme se učili příkladem a vlastní zkušeností. Vzpomeneme si na to, když nám maminka říkala, abychom nesahali na tu troubu, že se můžeme spálit. Vzpomeneme si na to, že jakmile se milovaný rodič otočil, naše ručka se okamžitě trouby dotkla a vzpomene-me si také na to, že už jsme to nikdy neudělali znovu. Ale jak zprostředkovat takovou zkušenost, takový zážitek našemu klientovi?

Pro lektora je nad lidský úkol tvářit se jako stočlenný dav, a poskytnout tak klientovi potřebné auditorium.

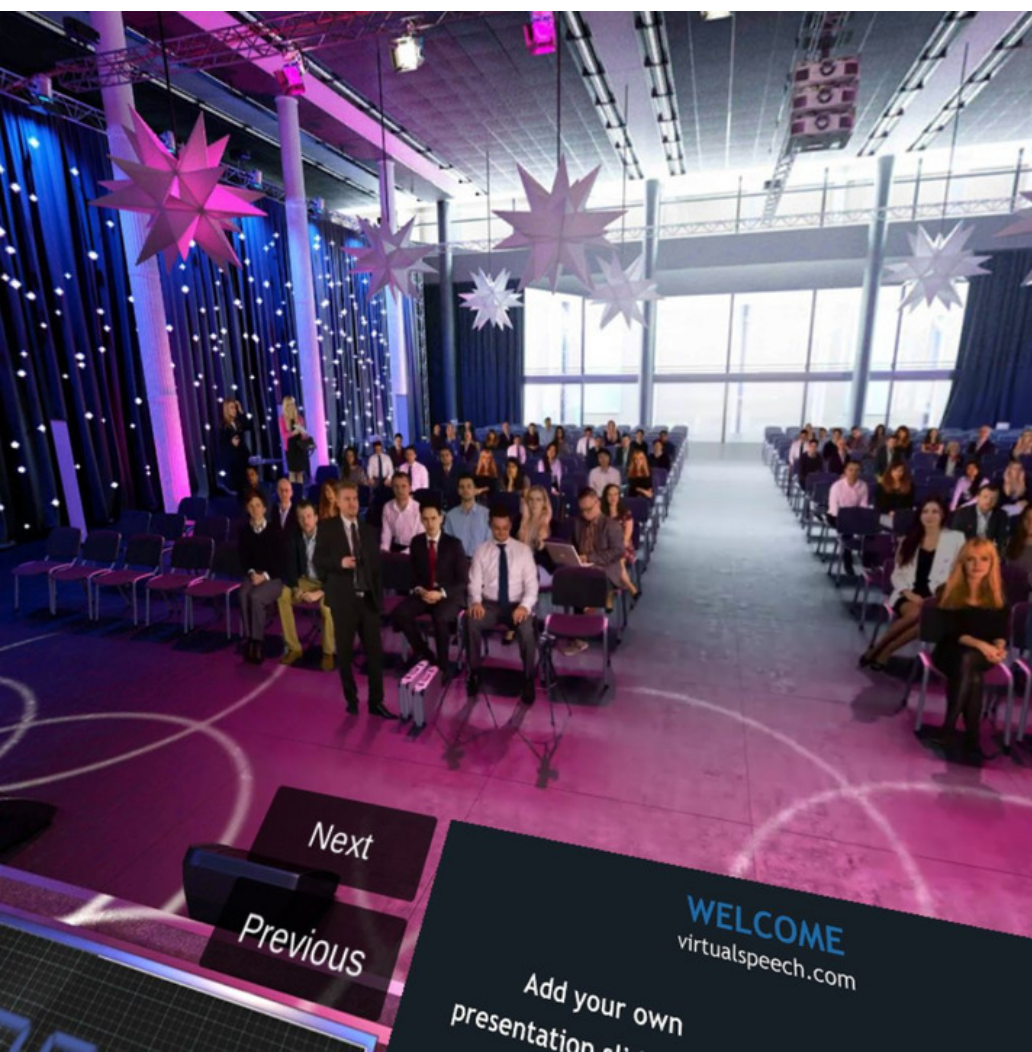
Vycpaní panáci usazení v lavicích nepomáhají, veřejná prezentace před kolegy také nesplňuje potřebné náležitosti. Co s tím, když chceme opravdu pomoci?

Klient přijde a tvrdí, že při prezentaci zažívá třes rukou. Často se mu dostane rychlé rady, jak před prezentací zrelaxovat svaly v rukou

a jaká gesta v průběhu prezentace plní stejný účel bez toho, aby si publikum pomyslelo, že se snaží zakrýt náznaky nervozity. Stává se však často, že takováto informace je neúplná či dokonce nepravdivá a zavádějící. Vycházíme totiž ze zprostředkované informace člověka, který nebývá zvyklý pozorovat projevy svého těla, o to méně pak v situaci, kdy zažívá extrémní stres. Když ho pak vidíme prezentovat před publikem naživo, všimne si naše vycvičené oko, že jeho ruce se nepohnou. Namísto toho však nervózně poskakují po jevišti sem a tam – a v tu chvíli si uvědomíme, že jsme léčili špatnou nemoc. Relativně nedávno se vynořilo řešení v podobě virtuální reality. Ti, kteří měli možnost vyzkoušet virtuální zážitek, ať už jízdu na horské dráze nebo pohyb mezi dinosaury, potvrdí, že jejich smysly byly zcela oklamány. Lidé se nahýbají do stran v zatáčce, přikrčí se, když nad nimi švihne ocas pravěkého ještěra.



To vše v momentě, kdy jsou v naprostém bezpečí. Když lidé reagují tak, jak by v těchto případech reagovali ve skutečnosti, jak se budou chovat před virtuálním publikem? Ukázalo se, že stejně, jako se chovají při veřejném vystoupení. Nejen že se stejně chovají, ale především se stejně cítí. Reagují na pohyby virtuálního publika, na jejich výrazy ve tváři a pohyby. A podle nich se mění i rozpoložení našeho klienta. Najednou zjišťujeme, že klienta nevyvádí z koncentrace jeho nepřipravenost, ale že největším problémem jsou lidé, kteří se prezentaci nevěnují. Dozvídáte se, že se mu nechvějí ruce, ale že jen neví, kam s nimi. Může vás také překvapit, že klient toužící kontrolovat svou nervozitu vlastně vaši pomoc nepotřebuje, ale že měl o sobě naprosto mylné představy. Virtuální realita není řešením všech problémů ani všespásný zázrak. Je to nástroj, který má své místo ve specifických situacích. A jako takový nám může hodně napovědět o podstatě skutečného původu nervozity klienta i o tom, jak se u něj nervozita projevuje. Pokud je naším cílem pomoci klientovi vypořádat se s nervozitou z veřejného vystupování, věřím, že virtuální realita je přesně ten nástroj, který jsme tak dlouho hledali.



MINDFULNESS PRO KAŽDÝ DEN

Mindfulness je "trendy" tématem přinejmenším posledních let. Jak tedy funguje? Kterých principů využívá? Nejde jen o jiný název pro meditaci? A jak nám může pomoci?

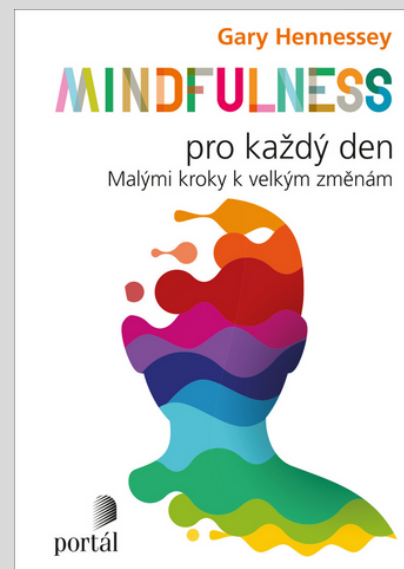
Autorka: Olga Běhounková, odborná asistentka, FFUK, olga.behounkova@ff.cuni.cz

Autorem této útlé, ve své jednoduchosti krásné a obsahem nabitě knihy, je Gary Hennessey. Britský autor se tematice mindfulness věnuje více než 40 let a 35 let ji společně s buddhismem trénuje a učí v meditačních centrech po celém světě (ve Velké Británii, Irsku, Švédsku, Německu a Americe). Je spoluzakladatelem a ředitelem neziskové organizace Breathworks Mindfulness CIC a jeho misí je zmocňovat jednotlivce, aby se méně stresovali, dosahovali více věcí a celkově lépe žili. Vede k meditaci. Mindfulness, neboli všímavost, je schopnost jedince záměrně a systematicky věnovat svoji pozornost tomu, co se děje v přítomném okamžiku, a to bez posuzování, hodnocení a očekávání. Může vést ke změně. A tato publikace ve svých devíti kapitolách inspiruje, jak na to. Všíímavost již před 2500 lety rozvinul Buddha a vyučoval ji v rámci své duchovní metody, která vedla k osvícení. V této knize vůbec nejde o náboženský kontext, mindfulness zde má jiný kontext i účel, jde o techniku. Techniku, která se odklání od buddhistické psychologie a naopak čerpá ze sekularizovaného směru Jona Kabata-Zinna, rozvíjejícího se od 60. let minulého století. Ten vychází z řady vědeckých studií a výzkumů z oblasti fyzického a psychického zdraví, vzdělávání i pracovního prostředí. Tento druh mindfulness může vést nejen k vyřešení problémů (např. jak dobře žít s chronickou bolestí, snížit stres, zabránit návratu depresí či jakékoliv závislosti i po vyléčení), dá se aplikovat i na zefektivnění

sportovních aktivit a všeobecně také k vylepšení a obohacení již spokojeného života. Skrze jednoduché poučky, ale i nadčasové myšlenky jsou postupně představena a popsána jednotlivá témata, která jsou doprovázena různými cvičeními (nazvanými praxe) tak, aby je každý čtenář aktivně prožil na vlastní kůži. Autor použil metodu sněhové koule, kdy jednotlivé kapitoly na sebe navazují a staví na tom, co bylo vysvětleno a naučeno v té předchozí. Vychází mj. z nových poznatků a objevů neurovědy o neuroplasticitě mozku, kdy, zjednodušeně řečeno, mozek dokáže reorganizovat sám sebe a v případě poškození může přenést úkoly z jedné části na jinou či vytvořit nová spojení. Neuroplasticita lidského mozku je důkazem, že čtení, myšlení, představy, chování a každodenní aktivity způsobují změnu v anatomii mozku a skrze proces učení vznikají nová neuronová spojení. Čím častěji se budeme učit a tato spojení posilovat, tím silnější a větší mohou být. Ale zpět ke knize. Při čtení lze postupovat dvěma způsoby. Prvním z nich je nejprve ji celou přečíst pro získání základní orientace, druhým způsobem je pak rovnou začít od první kapitoly s tréninkem a ponořit se do sebe. Jednoduché, nikoliv však banální, praxe jsou založeny právě na konceptu mindfulness. Autor pracuje se dvěma typy těchto praxí. První typ praxe nazývá "meditace" a vybízí ke změně a opuštění zaběhlých kolejí s koncentrací pouze na dané cvičení. Ty by měly být opakovány každý den

s takovou časovou dotací, kterou si každý z nás nastaví (doporučením je začít 10 minutami dvakrát denně a postupně čas prodlužovat). Druhý typ praxe nazývá "mindfulness v akci" s cílem nebýt všímavý jen krátkou část dne, ale pořád. Nebo alespoň značnou část dne a používat ji při běžných každodenních činnostech. A příležitostí je více než dost – v soukromí, v práci, při sportu, při jídle aj. Nečekejte však reaktivně na změnu či na sofistikovaný výcvik, s rozvojem své mindfulness můžete začít hned a právě s touto knihou, která je koncipována jako osmítýdenní kurz, jehož součástí jsou i audionahrávky meditací s odkazy uvnitř knihy, s cílem naučit se být neustále všímavý.

Hennessey, Gary: Mindfulness pro každý den. Malými kroky k velkým změnám. Překladatel: Kosatíková, Ludmila. 112 s. Praha: Portál, 2019



CO JSOU CHATBOTI A JAK JE VYUŽÍT VE VZDĚLÁVÁNÍ

Potřeba intenzivní komunikace je v digitální době mimořádně důležitá. Lidé se cítí technologiemi ochuzeni o lidský kontakt. Ve vzdělávání je to vidět na nechuti lidí učit se v digitálním prostředí, v němž postrádají interakci s jinými lidmi nebo nemají možnost komunikace.

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

Chatboti sice lidskou komunikaci nenahradí, umožňují ale mnohdy až překvapivě příjemnou a zábavnou komunikaci. Navíc chatboti jsou k dispozici pořád, a tak má jejich využití ve vzdělávání velký potenciál.

CO JE TO CHATBOT

Chatbot je jednoduše řečeno komunikační software, který umí reagovat na dotazy, resp. interakci člověka a imitovat mezilidskou komunikaci. Chatbot využívá předpřipravené komunikační fráze nebo odpovědi, v pokročilejší verzi umí využít sílu umělé inteligence (AI) a odpovědi generovat. V žádném případě se nejedná o vysoce inteligentní a autonomní entitu, je to pouze naprogramovaný komunikační interaktivní systém, alespoň prozatím. S rozvojem AI však můžeme očekávat i autonomní chatboty, kteří budou schopni komunikovat zcela samostatně a efektivně. Zatím můžeme využívat chatboty jako funkční komunikátory prvního kontaktu nebo jakýsi pomyslný rozcestník.

JAK NA CHATBOTY VE VZDĚLÁVÁNÍ?

Chatboti mají ve vzdělávání obrovský potenciál, zvláště pak v jeho online podobě. Jejich role je hlavně v komunikaci, ale dokáží zastoupit i další interaktivní funkce jako třeba notifikace a sběr dat. Obrovským benefitem je automatizace: chatbot úkoly vykonává samostatně, a mnohé časově náročné úkoly v online vzdělávání zvládne dokonce lépe než člověk. V současnosti je možné chatboty využívat pro:

- **Interakci:** chatbot zvládne zadat účastníkům vzdělávání test, kvízové otázky, nahradit dotazník nebo plnit roli FAQ (často kladených otázek).
- **Notifikace:** chatbot je schopen posílat uživatelům notifikace o termínech, připomínky úkolů, zasílat a doručovat informace v podobě zpráv, případně zasílat doplňující informace (tipy a triky apod.).
- **Distribuci:** chatbot zvládne zasílání náročnějšího obsahu: videí, multimedií nebo jiných digitálních materiálů. Dokonce lze sledovat i jejich zhlédnutí či jinou interakci.

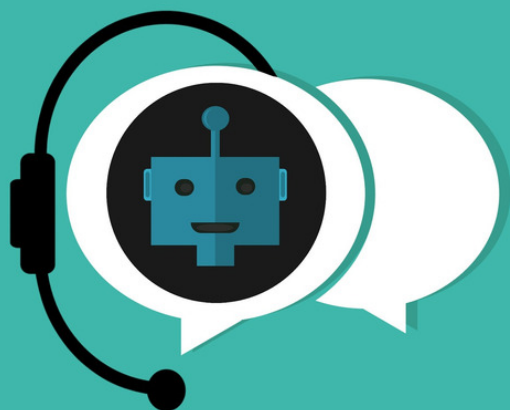
Na první pohled to možná vypadá jako banální role, ale uživateli online kurzů je mimořádně kladně oceňována.

JAK POSTAVIT CHATBOTA?

Chatbot může fungovat na sociálních sítích nebo na webu (resp. přímo v online kurzu). Využívá se obvykle chatovací rozhraní, proto je komunikace s chatbotem intuitivní: lidé jsou jednoduše na chatování zvyklí. Vytvořit chatbota není technicky náročné, neboť existují aplikace, které většinu práce obstarají za vás. Pokud chcete vytvořit chatbota pro síť Facebook, vyzkoušejte **Chatfuel**, pro weby třeba **LandBot**. Na počátku je však potřeba promyslet tzv. strom komunikace, tedy odhadnout to, nač se lidé budou ptát, a připravit k tomu odpovídající odpovědi. Chatboty je vhodnější vyvíjet agilně, po uvedení totiž záhy zjistíte, co uživatele skutečně zajímá, a postupně tak můžete chatbota vylepšovat.

EPALEBOT – PRVNÍ ČESKÝ VZDĚLÁVACÍ CHATBOT

Pro lepší poznání možností chatbotů můžete zkusit komunikaci s EPALEbotem, který vznikl jako podpora online kurzu EPALE s názvem Lektorské minimum. Je k dispozici na adrese <http://www.facebook.com/epalebot>, postačí kliknout na "Poslat zprávu" a EPALEbot vám nabídne multimediální obsah, případně zkuste i přímou komunikaci na téma EPALE.



- **Roli buddy:** chatbot jako průvodce či studijní "parták". Doprovází účastníka kurzu, podporuje ho, motivuje nebo mu "jen" dělá společnost.

ROLE A NÁSTROJE FACILITÁTORA

Facilitace a facilitované vedení jednání, porad, workshopů a setkání je velmi účinná technika, která umožňuje dovést skupinu k cíli navzdory potížím v neefektivní komunikaci mezi členy, jejich vzájemnému nepochopení, nejasnostem, či dokonce animozitám.

Autor: Radek Pernica, kouč, lektor, konzultant, lektor@radekpernica.cz



Radek Pernica absolvoval andragogiku a personální řízení na FF UK, řadu koučovacích a jiných kurzů. Dřívější manažerskou praxi v HR vyměnil za lektorskou činnost v oblasti manažerských a komunikačních dovedností a personálistiky. Uplatňuje heuragický a koučující přístup, je Points of You Certified Trainer.

Latinské slovo facilis znamená snadný, lehký, obratný, přístupný, ochotný, vlídný. Facilitace pak pravděpodobně vznikala spojením dvou sloves: facio = dělat, činit, konat a liquo = činit tekutým, rozpouštět. Jinými slovy dělat něco snadným specificky v komunikaci mezi lidmi.

Facilitace je proces, který vytváří prostředí pro efektivní a zároveň bezpečnou komunikaci v rámci týmů na obtížná či komplexní témata. Facilitátor nezasahuje do obsahu, zajišťuje však plynulost, směřování a umožňuje všem zúčastněným rovné příležitosti k ovlivnění procesu.

Na rozdíl od moderace je facilitace určena pro náročnější situace jednání. Zároveň se facilitace liší od mediace, kdy se mediátor snaží vytvářet prostředí pro možnou dohodu mezi "znepřátelenými stranami". Obecně lze říci, že cílem facilitátora je dovést účastníky ke shodě nebo vzájemně přijatelnému výsledku. Přitom facilitátor do těchto situací většinou vstupuje ve chvíli, kdy se účastníci sami dostávají z racionální roviny jednání do nepřiměřeného konfliktu. Pojďme se podívat na postupy, jak pracovat s náročnými situacemi, které se mohou během setkání objevit.

ROLE FACILITÁTORA

Jaká je role facilitátora během celého procesu? Kdy mohu vstupovat do debaty, kdy ještě ne? Co nechám na skupině a kdy zasáhnu? Jak zasáhnu? Jak to skloubit s dalšími rolami? Pokud jsem v roli facilitátora, snažím se dodržovat především tyto 3 role:

- **Rodič:** pečující, starající se, nikoli autoritativní (pokud není nezbytně potřeba, viz níže – Intervence). Jako facilitátor v této roli naprosto respektuji a přijímám všechny účastníky takové, jací jsou (jako rodiče své děti), snažím se je podporovat a vyzývat k vyšší aktivitě.

- **Vedoucí (leader):** primárně se soustředím na potřeby jednotlivců i celé skupiny. Co je cílem setkání, jaké jsou individuální příspěvky, jejich motivace, obavy, v jaké fázi se skupina nachází? Je velmi důležité být inspirující osobou plnou energie (zvláště pokud je skupina obezřetnější, pasivnější, facilitátor přináší energii do setkání), osobou, která vede a převezme zodpovědnost za to, co se v místnosti děje. Chování facilitátora nastavuje modelové chování pro ostatní. Musím mít jasno, kým tam jsem a proč tam jsem. Sebevědomí (vědomí sebe sama) je klíčem.
- **Nepopsaný list:** přijímám jakýkoli výstup jako platný, legitimní, užitečný. Nemám očekávání od lidí, procesu či sebe samotného. Pokaždé, když vedu workshop, bude jiný, jsou věci, na které se dá spolehnout, a věci, které mě nikdy nepřestanou překvapovat. Pouze umožňuji, aby se věci mohly udát, bez posuzování, hodnocení, s pomocí a podporou. Jsem zaměřen na poskytnutí služby, ego nechávám za dveřmi. Naslouchám, pracuji s odporem či pasivitou, umožňuji komunikovat mezi námi autenticky.

NÁSTROJE FACILITÁTORA

Úkolem facilitátora během diskuse je vytvořit takové podmínky, aby se

všichni účastníci mohli snadno zapojit a měli příležitost vyjádřit svůj názor. Není sice třeba, abyste vstupovali se svými připomínkami po každém příspěvku, pravidelná pomoc skupině však může být užitečná. Nezapomínejme, že případné problémové je "chování", ne člověk. Mezi základní komunikační nástroje facilitátora patří:

Ocenění téměř jakéhokoli trochu zajímavého příspěvku. U některých účastníků, zvláště opatrných, skoro nezbytné jako podpora.

"To je dobrá připomínka, zcela na místě, děkuji." Nebo jen: "Rozumím, děkuji."

Ověřování, zda pronesenému příspěvku rozumím správně, v kontextu, nebo i v případě, kdy třeba dotyčný své sdělení pronese mylně nebo nešikovně.

"Pane Nováku, rozuměl jsem správně, že se obáváte rizika selhání materiálu? Jaké testy bychom měli, podle vás, provést, aby se riziko dalo posoudit?"

Parafráze ve smyslu přerámování příspěvku a jeho shrnutí pro skupinu.

"Veronika tedy říká, že nejdůležitějším úkolem vedení je postarat se o zajištění zakázek. Řekla také, že vedení by se mělo postarat o mnohem pružnější získávání finančních zdrojů."

Podpora spádu diskuse zrychlením tempa, humorem nebo povzbuzením k větší aktivitě skupiny.

"Nyní vás čeká úkol, kdy bude potřeba ukázat, kolik dobrých nápadů dokážete vymyslet. Během následujících 2 minut zkusíme, kolik vás napadne..."

Přibližování rozdílných názorů

účastníků, kdy uvolňujeme napětí, které by mohlo vzniknout.

"Myslím, že názory Zuzany a Marie nejsou v rozporu, pouze se každá z nich dívá na věc z jiného úhlu pohledu. Např. jako společné vidím..."

Uvádění myšlenek do souvislosti:

"Jak můžete vidět z Danova a Janina příspěvku, je stanovení osobních cílů součástí organizace času. Potřebujete tedy být schopni stanovit si cíle, abyste čas využili efektivně. Je to tak správně?"

Změna způsobu práce skupiny tím, že změním metodu získávání příspěvků nebo skupinu vyzveme ke zhodnocení předložených myšlenek. *"Rozdělíme se teď do menších skupin. Úkolem bude uvést některé typické námitky zákazníků vůči výrobkům, jak jsme o tom hovořili v předchozím bloku. Na celou aktivitu nyní máte 7 minut."*

Okomentování příspěvků, abyste podpořili další diskusi, usměrnili ji nebo upozornili na její hranice.

"Pan Náročný se před chvílí vyjádřil způsobem, který slečna Citlivá vnímá jako urážlivý. Myslím si, že tato situace brání řešení našeho problému. Rád bych znal názory ostatních na vzniklou situaci, abychom mohli pokračovat. Co navrhuje vy, pane Smířlivý?"

Rozvedení/posunutí příspěvku o příklady nebo návrh jiné možnosti přístupu k danému problému.

"Váš názor přináší zajímavý postřeh z pohledu oddělení marketingu. Bylo by užitečné zamyslet se nad tím, jak budou stejnou situaci řešit v odd. plánování výroby. Jaké možnosti vnímáte vy?"

Shrnutí či záznam klíčových, nosných, důležitých nápadů skupiny. *"Zatím jsme našli tři řešení – zaprvé..."*

Věřím, že vám budou tyto nápady a zkušenosti k užitku při práci se skupinami a pomohou zvýšit vaši sebejistotu. V dalším pokračování článku společně projdeme úskalími skupinové dynamiky a podíváme se na problematiku situace při facilitaci.



TIPY NA PRÁZNINOVÉ ČTENÍ OD OSOBNOSTÍ FIR. VZDĚLÁVÁNÍ

V tomto čísle Firemního vzdělávání jsme se zeptali na poněkud odlehčenou otázku: "Prázdniny jsou na spadnutí, kterou knihu si letos vezmete s sebou na dovolenou?"

*Těším se na dovolenkový režim, který rozhodně vyplním knihami, na které není příliš prostoru v rámci pracovního tempa. Plánuji konečně dočíst poutavou knížku od Radkina a Františka Honzákových: **Čas psychopatů**. Doufám, že se dozvím tipy a triky, jak psychopata rozpoznat a jak reagovat. V dnešní době se tato schopnost vyplatí.*

*A jako oddechovou knihu s notnou dávkou napětí zvolím knihu **Tma** od francouzského spisovatele Bernarda Miniera, která je pokračováním knih **Mráz** a **Kruh**.*

Jestli se chcete bát od začátku do konce, rozhodně tohoto autora doporučuji!

Zdeňka Böhmová, T&D Business Partner, SAZKA a.s.



*Jednu krátkou dovolenou už mám letos za sebou a tam se mnou jela marketingová klasika: **Jak drahé je zdarma** od Dana Ariely. Ačkoliv ji autor vydal před více než deseti lety, stále tam nacházím spoustu inspirace pro naši firemní komunikaci. Na dovolenou v září mám pak nachystanou knihu **Zrození kmenového vůdce – Jak z úspěšných skupin vznikají skvělé organizace**. Podle mých přátel je to jedna z nejlepších knih o leadershipu, což je pro mě téma, ve kterém se snažím vzdělávat neustále.*

Martina Kovaříková, Head of Marketing & Events, Digiskills

*Na prázdniny беру knihu Petra Janečka **Mýtus o Pérákově**. Kniha zajímavě mapuje lidskou kulturu z úhlu pohledu, který jako profesionálové z oblasti HR běžně nemáme – pomocí městských mýtů a legend. Prostřednictvím Péráka*

se dozvíme opravdu hodně zajímavé věci o kolektivní psychice a také o tom, jak se projevuje v krizových, zátežových i normálnějších situacích. Materiál je užitečný pro chápání analogií v prostředí firemní kultury, firemních fám, "septandy" a neformální komunikace vůbec. A následně jako téma pro employee engagement, atmosféru ve firmě, pracovní spokojenost a motivaci zaměstnanců. Kromě toho je folkloristická naučná literatura opravdu zajímavá a čte se to jako dobrá detektivka.

Jan Gruber, psycholog, partner a jednatel, Tres Consulting



*Na léto si vezmu hned několik knih. Ale i jeden nestandardní bestseller, na který se těším. Je to titul od psychologů Paula Babiaka a Roberta D. Hare s názvem **Hadi v oblecích aneb psychopat jde do práce**. Jde o americký bestseller z oblasti pracovních vztahů a řízení managementu. Očekávám, že dostanu informace a validní data z oblasti problematiky vedení lidí optikou psychologie konfliktů a patologií, které přináší někteří zaměstnanci do firem.*

Marek Velas, zakladatel, EduPunk

*Co na prázdniny? Osobně si do kufru nachystám knihu od autora Christophera McDougalla **Takoví normální hrdinové**. Jde o napínavé, ale zároveň poučné čtení, na dovolenou i mimo ni super! A také přibalím knihu Vivian Dittmar s názvem **Zbavte se svého emočního batohu**. To se hodí do práce i do života.*

Lenka Štíbrová, HR ředitelka, Severočeské vodovody a kanalizace, a.s.



*Už se těším na volno, kdy se budu moci věnovat knihám. Bude to kniha **Jsmo různými lidmi v různých situacích**, kterou už nějaký čas píšu. Prolínám v ní vícero úhlů pohledu: filozofii, psychologii, historii, koučink, business a také osobní zpověď. Abych mohl psát, potřebuji také hodně číst. Právě teď čtu knihu **Vina, láska, náhoda** od filozofky Kamilly Pacovské. Je pro mě velmi inspirativní. Určitě se k ní budu vracet během prázdnin, protože ji nejde zhltnout během několika nocí. Pomáhá mi domýšlet rozdíly mezi vinou a odpovědností, Augustinovo "miluj hříšníka, nenávid hřích", což se mi zrcadlí v manažerském odlišení problému a člověka. Autorka mě také přivedla k tomu, abych si znovu přečetl **Zločin a trest**. Budu ho číst nejmladšímu synovi. A jemu jsem ještě slíbil **Mistra a Markétku** od Bulgakova. Takto si uděláme čas na sebe, nemusíme si číst každý zvlášť.*

František Hroník, lektor, psycholog a jednatel, Motiv P

*Na prázdniny bych osobně doporučil tuto trojici knih. „Byznysovou“ **Nikdy nedělej kompromis** (Chris Voss a Tahl*

Raz), která je biblí pro obchodníky, nákupčí a podnikatele. Přestože jsem ji četl několikrát, stále nacházím nové detaily, které mi pomáhají v roli majitele několika firem vše řešit příjemnou formou.

*Knihou „k zamyšlení“ je **Muž, který sázal stromy** (Jean Giono). Jedná se o velmi silný příběh inspirující k zamyšlení, zda to, co v životě dělám, má dostatečně velký vliv na vylepšení života lidí kolem mě.*

Je to kniha o vytrvalosti, snu a poznání, že pokud je za snem silný smysl, tak i sny se stanou skutečností.

*Konečně třetí knihou je příběh o náboženství, předsudcích a životě – **Dalajlámova kočka** (David Michie).*

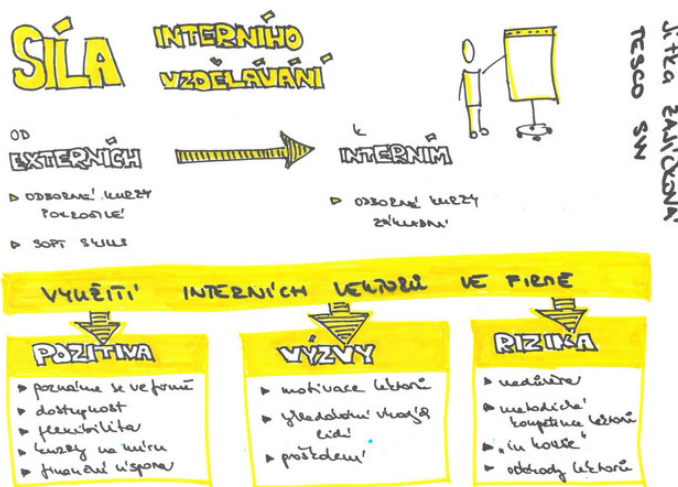
Tato kniha mi vždy zlepší náladu. Celá trilogie pojednává o životě buddhistického vůdce Dalajlámy tak, jak jej vidí jeho kočka. Na konkrétních příbězích popisuje různá témata (smysl života, předsudky, touhy apod.) a jak se k nim staví buddhismus. Propojení situací ze života kočky vznikají inspirativní podobenství na zvládání situací, které nám dnešní uspěchaná doba připravuje. Přesně takové lehké čtení na dovolenkové lenošení.

Leoš Kubíček, partner a jednatel společnosti Virtual Lab, s.r.o.



GRAFICKÁ REPORTÁŽ Z KONFERENCE FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ 2019

Hlavním tématem letošní konference byly příklady dobré a špatné praxe firemního vzdělávání. V tomto čísle naleznete několik grafických záznamů příspěvků, v příštím pak obsáhlejší článek.



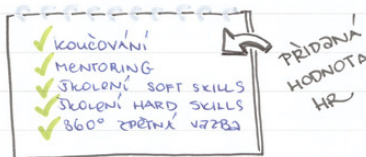
bad best practice

INTERNÍ KOUČINK

- hodně zájemců → VŘ - 15 lidí
- finálně absolvovala 11 lidí
- HR se osvědčila jako dobrá koučová
- MAJÍ V NĚ LIDI DŮVĚRU
- KOUČOVÍ A ZÁKROVĚNÍ UČÍ KOUČOVÁNÍ

INTERNÍ MENTORING

- NA LOKÁLNÍ ÚROVNĚ
- PŘÍLIŠ PROGRAM SVÁZALI PRAVIDLY → NEFUNGovalo TO (MENTORING CUP)
- HNOCHEM UP FUNGuje Tzv. QUICK FIX - NEFORMÁLNÍ KONSULTACE



nebojte se to zkusit!

NOVINKY Z HRNEWS.CZ

Jak se naučit říkat laskavé „NE“



Znáte situaci, že vás kolega požádá v práci o pomoc, nadřizený o přesčas, partner o odvoz na sraz a máma s tátou o účast na nedělním obědě právě tento víkend? Vy už ve všech případech máte naplánovaný svůj program, ovšem chcete jim přece vyjít vstříc. Tak vyjďte.

Jednou, podruhé, popadesáté... Žijete život podle jejich představ, priorit a časového harmonogramu, místo toho, abyste žili svůj vlastní. Je čas naučit se říkat laskavé NE.

Odměňování a benefity – jak je nastavit, aby zaměstnance skutečně motivovaly?



Systém odměňování je nezbytnou součástí personální strategie firmy a zároveň funkčním nástrojem vedení a zapojení zaměstnanců. Zásadním způsobem ovlivňuje kvalitu zkušenosti zaměstnanců v průběhu jejich působení ve firmě. Odrazem takové

zkušenosti je pak jejich osobní přístup, výkon, aktivita a loajalita vůči společnosti. Způsob odměňování je také důležitou součástí reputace firmy jako zaměstnavatele a ve velké míře určuje jeho atraktivitu na trhu práce.

7 kroků, jak zvýšit svou emoční a psychickou odolnost



Co se stane, vhodíte-li hořící zápalku do volné krajiny? Pokud je tou krajinou orosená tráva lužního lesa, pravděpodobně nic. Ale co když je krajina vyprahlá, žíznivá po dlouhém období sucha?

Tyto a další články najdete na
www.hrnews.cz

KNIŽNÍ TIPY GRADY



Manipulujeme neustále. Jako děti, kolegové, partneři, rodiče... Manipulace přitom nemusí být nemorální a nemusí škodit ostatním, i když z ní sami máme prospěch. Proto se manipulace nebojte! Mezinárodně úspěšný trenér rétoriky v knize prozrazuje nejúčinnější manipulativní techniky a triky. Dozvíte se, jak si umět vynutit souhlas, jak vzbudit sympatie, ukončit nepříjemné

diskuze nebo jak využívat podvodné argumenty a manipulativní řeč těla. Naučíte se také využívat jazykové triky, argumentační klamy a kognitivní zkreslení. S jeho tipy a radami budete mít vždy a všude poslední slovo!

Při pohledu zevnějšku jsou to bezvýznamné maličkosti. Přesto nás během okamžiku dokážou úplně rozhodit. Náhle jsme zaplaveni silnými emocemi – anebo naopak necítíme vůbec nic. V hlavě nám začnou divoce vířit myšlenky, nebo si musíme neodkladně vzít kousek čokolády. To se ke slovu hlásí náš emoční batoh! V něm se nacházejí zážitky z minulosti a emoce, které jsme dosud nezpracovali: strach, zlost, smutek, lítost... Náš emoční batoh ale není zbytečná přítěž. Naopak, je plný pokladů, které čekají na své objevení...



Chcete trvale dosahovat vysoké výkonnosti, aniž by se zvýšené úsilí podepisovalo na vašem zdraví a celkové odolnosti? Kniha odhaluje tajemství špičkových výkonů v různých oblastech lidské činnosti a nabízí konkrétní a praktické principy pro dosažení nejlepších výsledků, které jsou dostupné každému člověku.

Více informací a objednávky na
www.grada.cz