

PAUL MATTHEWS

# 17 ZÁSADNÍCH TIPŮ PRO PRACOVNÍKY V L&D

Na co si při práci v L&D  
musíte dávat pozor



# 17 ZÁSADNÍCH TIPŮ PRO PRACOVNÍKY V L&D

Na co si při práci v L&D musíte  
dávat pozor

PAUL MATTHEWS

© 2017 Paul Matthews

V listopadu 2017 vyšlo čtvrté, aktualizované vydání.

V srpnu 2015 vyšlo třetí, aktualizované vydání.

V srpnu 2013 vyšlo druhé, aktualizované vydání.

Poprvé publikováno v září 2011.

Paul Matthews uplatňuje své právo být identifikován jako autor této publikace, a to celosvětově. Veškerá práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být reprodukována, ukládána či přenášena v jakékoli podobě a jakýmkoli způsobem, elektronickými, mechanickými či jinými, bez předchozího písemného souhlasu autora.



# Úvod

Jedna má kamarádka přecházela z pozice v HR na místo specificky orientované na vzdělávání a rozvoj (L&D). Věděla, že jsem s pracovníky z L&D často spolupracoval a hovořil, a to v různých organizacích ve veřejném i soukromém sektoru, a tak se mě zeptala: „Na co bych se měla zaměřit, abych na nové pozici uspěla?“

Zní to jako jednoduchá otázka, ale když jsem nad tím uvažoval, uvědomil jsem si, že jí nemohu jen zopakovat, jaký má většina lidí v L&D popis práce. Potřebuje toho vědět víc.

A tak vznikla tato knížka.

Jsem rád, že jí práce v L&D těší. Cítí, že má nyní více možností opravdu pomáhat, a že na její práci záleží.

Daří se jí, a já bych se rád domníval, že rady, které jsem jí do začátku poskytl, jí pomohly vykročit správnou nohou a soustředit se na to podstatné, co je k úspěchu potřeba. A upřímně doufám, že pomohou i vám.



Paul Matthews

CEO, People Alchemy (září 2011)

# Úvod k dotisku čtvrtého vydání – říjen 2019

Když už byly všechny výtisky rozebrány a připravovali jsme dotisk, využil jsem příležitosti, a tipy znovu prošel. Několik jsem upravil a pár jich přidal, protože mé názory se během posledních let vyvinuly, jak jsem s nespočty lidmi z L&D probíral jejich problémy a cíle.

Od prvního vydání této příručky jsem publikoval tři knihy: Informal Learning at Work<sup>1</sup>, Capability at Work<sup>2</sup> a Learning Transfer at Work<sup>3</sup>. Práce na nich mi pomohla pochopit, co je v oboru L&D důležité, ale hlavně, co za důležité považováno není, ale mělo by být.

Neformální vzdělávání, pracovní schopnosti/výkony a předávání znalostí – to jsou leckdy nevyslovené sporné body na schůzkách L&D ohledně intervencí, zejména pokud se jedná o školení. To se sice mění, ale ne tak rychle, aby to „značku“ L&D zachránilo.

Tyto tipy vám pomohou trefit se do černého.

Je skvělá doba na to pracovat v L&D – chyťte příležitost za pačesy!

Paul Matthews



CEO, People Alchemy (říjen 2019)

---

<sup>1</sup> Neformální vzdělávání na pracovišti, pozn. překladu

<sup>2</sup> Pracovní schopnosti, pozn. překladu

<sup>3</sup> Předávání znalostí na pracovišti, pozn. překladu



## Jakou má organizace vizi a jakou strategií jí chce dosáhnout?

Na samém začátku stojí otázka: kde chce organizace jednou být a jak se tam hodlá dostat? Když uvažujete nad náplní své práce, nemůžete začít NIKDE jinde.

Pokaždé, když vám vyvstane otázka či obava ohledně toho, co děláte, nebo proč to děláte, vraťte se k tomu základnímu stavebnímu kameni, na kterém by měly stát veškeré činnosti organizace – čeho chce společnost dosáhnout a jak?

Co pro organizaci znamená úspěch a jak se na úspěchu podílejí zaměstnanci?

Zamyslete se nad svou rolí specialisty pro L&D a nad tím, jak k naplnění vize můžete přispívat.

Samozřejmě byste měli věnovat pozornost popisu své práce, ale vaší primární odpovědností je pomoci lidem v organizaci rozvíjet znalosti, dovednosti, postoje a schopnosti, aby se mohli podílet na realizování vize a podpořit organizaci na cestě k cíli.

Je to cesta dlážděná operačními a strategickými obchodními plány, které vznikly na základě vize. Jakou mají tyto plány podobu a jak vypadá cesta?

Můžete se na to podívat také z tohoto úhlu: v čem spočívá vaše práce? Pokud vám to není jasné, zeptejte se. Otázku směřujte na osobu, která určuje vizi organizace, protože vaše práce hraje pro zrealizování dané vize zásadní roli.



Bez lidí, kteří úspěšně plní operační plány, je vize organizace předurčena k nezdaru. Vaší prací je zajistit, aby lidé byli schopní úspěšně se zhostit svých úkolů a dosáhnout tak naplnění vize.

Stanovení vize organizace není jednorázový úkol. Postupně se mění, protože organizace reaguje na potřeby trhu, na regulace, na střídání lidí ve vedení.

Na základě vize si vyvinete vlastní strategii pro L&D, a pak můžete vypracovat konkrétní plány, které vám ji umožní splnit.

Po fázi plánování můžete začít přemýšlet o výdajích. Jaký rozpočet bude k splnění cílů třeba? Pokud nemáte k dispozici dostatek financí, musíte podat žádost o navýšení rozpočtu a podpořit ji dobrými argumenty, nebo upravit očekávání vedení, ohledně toho, čeho budou zaměstnanci schopní dosáhnout, aby to mohli brát v úvahu při plánování.

Jakmile vaše strategie dostane zelenou, jak můžete měřit pokrok? Jaké ukazatele vám pomohou poznat, zda jste na správné cestě, či jste z ní sešli?





## Jak se zaměstnanci musí chovat, aby se organizace mohla vydat na tuto cestu?

- > Co vlastně musí lidé dělat? Jak by se měli chovat? Jaké dovednosti či postoje si musí osvojit, aby si toto chování zautomatizovali?
- > Jak se tyto standardy v budoucnu změní?

Vize jako představa o budoucnosti organizace se postupně vyvíjí. Nic se neodehraje přes noc. Začněte tam, kde jste, a vydáte se na cestu. Během cesty budou lidé muset získat nové dovednosti. Co je zapotřebí dneska, abyste mohli vyrazit, bude dost možná za pět let úplně jiné, protože i organizace se může zásadně proměnit.

Zaměřte se na to, jak se lidé chovají, protože chování vede k odvedené práci. Zní to očividně, ale mnoho lidí v L&D se zaměřuje pouze na znalosti a dovednosti. Lidé mohou znát leccos, ale samotné znalosti pracovní úkoly nesplní. K tomu jsou potřeba činy.

Pokud se zaměříte na chování, začnete se soustředit také na výkon a výsledky, a lidem, kteří vám vyplácí mzdu, na výsledcích záleží.

Na tom, co lidé ví, jim záleží mnohem méně.



## **Jaký je rozdíl mezi současnou úrovní dovedností a postoji a požadovanou úrovní dovedností a postoji?**

- > Jak velký je tento rozdíl?
- > Jak se tento rozdíl bude postupně měnit?
- > Co se stane, pokud bude L&D pokračovat v dosavadní činnosti?
- > Jaké změny v dovednostech a postojích jsou zapotřebí ihned, aby se mohla organizační strategie společnosti rozjet?
- > Jak je potřeba změnit dovednosti a postoje v samotném L&D?
- > Na čem bude třeba pracovat dlouhodobě, aby bylo možné organizační strategii stále plnit?

Pamatujte, že L&D není jen o školení, L&D zahrnuje vše, co lidi rozvíjí – tak, aby mohli podávat lepší výkony a byli schopní dělat, co je třeba. A to zdaleka nekončí u pracovních dovedností.



## Co lidem brání odvádět dobrou práci?

Pokud je problém ve výkonu či produktivitě, protože lidé nedělají svou práci, nebo ji nedělají dostatečně dobře, co jim v tom brání?

- > Nedostatečné znalosti či dovednosti?
- > Špatný způsob uvažování, postoj, lhostejnost?
- > Nedostatečné fyzické či psychické schopnosti?
- > Něco jim chybí, například nářadí, náhradní díl, správný software?
- > Nedostatečný motivační systém?
- > Svalování viny nebo jiné projevy toxického prostředí?
- > Vadné systémy či postupy?
- > ????

Zeptejte se: „Co vás na vaší práci frustruje?“ a pak „Co teď tolerujete, ale dříve vás to frustrovalo?“ a zjistíte, co lidem ztěžuje práci.

Ve své knize *Capability at Work*<sup>4</sup> představuji nástroj pro diagnózu výkonu, který vám pomůže zodpovědět výše uvedené otázky.

[paul-matthews.com/capability-at-work/](http://paul-matthews.com/capability-at-work/)

---

<sup>4</sup> Pracovní schopnosti, poznámka překladu



## **Pokud vás požádají, abyste zajistili školení a vyřešili tak problém, ověřte si, že daný problém lze řešit školením**

Nejspíše to znáte: vedoucí oddělení nebo provozní manažer narazil na nějaký problém v rámci oddělení. Svést potíže na personál je jednoduché, a tak jejich prvotní bezmyšlenková reakce je nařídit proškolení zaměstnanců, protože něco „nevládají“.

Než navrhované školení odsouhlasíte, zjistěte si o problému více, včetně jeho pravé příčiny. Nedostatečné dovednosti či znalosti budou možná hrát roli, ale je možné, že personálu ztěžují práci stávající systémy či jsou motivováni k nesprávnému chování – hlubších příčin mohou být stovky.

Pokud vás někdo požádá o školení, zeptejte se, jaký problém se pokouší vyřešit. Pak se společně rozhodněte, zda školení vyřeší příčinu problému, či zda je třeba nejdříve vyřešit jinou překážku. Zde máte možnost předvést své prvotřídní analytické schopnosti a obratnost v řešení problémů a využijete také svůj osobní vztah založený na důvěře s člověkem, který vás o školení požádá, je totiž možné, že příčinou problému je on nebo jeho blízcí kolegové.

Zjistěte si, koho se situace týká, protože nejspolehlivější odpovědi najdete právě u zaměstnanců, kteří danou práci vykonávají. Tak se seberte a jděte si s nimi promluvit. Zeptejte se jich, proč se jim nedaří plnit cíle a co by jim v práci pomohlo.



Vědí, že nedosahují požadovaného výkonu? Vědí, co se od nich očekává? Záleží jim na tom? Mají lepší představu o tom, jaké by měly být cíle a mety? Chápu, co jejich práce znamená v širším kontextu vize?

Co jim brání v tom odvádět požadovanou práci? Jaké řešení stojí za to zkusit jako první?

Jaké budou náklady v případě nečinnosti a jaké budou náklady na vyřešení problému?

Pokud přistoupíte ke školení a nezjistíte si nejdřív, jestli jej školení může vyřešit, riskujete, že problém nezmizí a vy poneseáte vinu za neadekvátní proškolení zaměstnanců.

Celý proces pro konzultaci pracovního výkonu naleznete v mé knize *Capability at Work*<sup>5</sup>.

[paul-matthews.com/capability-at-work/](http://paul-matthews.com/capability-at-work/)

---

<sup>5</sup> Pracovní schopnosti, poznámka překladu



## Vnímejte politiku organizace

Vidí školení a rozvoj zaměstnanců jako výdaj nebo investici?

- Jak vnímají ve vaší organizaci školení?
- Vidí jej jako řešení pouze ve správném provedení?
- Pokud školicí intervence problém nevyřeší, nese vinu oddělení L&D?
- Chce organizace skutečně investovat do lidí, nebo to jsou jen plané řeči, a ve skutečnosti platí krátkodobý plán minimálních nákladů, aby se splnila očekávání akcionářů nebo cíle vládního rozpočtu?

Pokud by organizace mohla zůstat beze změny a dál úspěšně chrlit stejná udělátka nebo poskytovat stejné služby, a to bez fluktuace zaměstnanců, pak by bylo oddělení vzdělávání a rozvoje zbytečné. Ale víme, že v tomto světě, který se tak rychle mění, to možné není.

Každá organizace se musí v reakci na změnu sama také změnit. Musí měnit metody, technologie, polohu, organizační strukturu, i lidé se prostřídají. Vše se neustále mění a vždy bude třeba lidi rozvíjet, aby se stihali přizpůsobit interním změnám, které reagují na změny externí.

Pokud je L&D vnímáno jako nevyhnutelný výdaj, možná jej musíte zasadit do nového kontextu. Ve světě neustálých změn představuje vzdělávání a rozvoj strategickou výhodu, a tak by to měla vnímat i vedení.



Najděte případové studie úspěšných organizací z celého světa, které působí v podobném prostředí jako vy. Jaký podíl svého obratu nebo celkového rozpočtu vydávají na vzdělávání a rozvoj? Jak zajišťují nejlepší poměr kvality a ceny?

Začněte o organizaci uvažovat v obchodních termínech a obchodní mentalitou. Podívejte se na ni pohledem akcionáře, podnikatele, vrcholového manažera, člena vedení, zákazníka či jakékoli jiné zainteresované osoby. Naučte se mluvit se zkušenými byznysmeny jejich jazykem a vidět věci z jejich perspektivy. Ukažte jim, že jste jejich spojenec v nekonečném boji, který svádějí za efektivní fungování organizace v chaotickém světě.

Oni dobře vědí, jak zásadně organizaci ovlivňují dovednosti, znalosti a vzdělávání. Zeptejte se jich například na tzv. odliv mozků, který nastane, až početná poválečná generace odejde do důchodu. Zeptejte se, co by jim dělalo největší starosti, kdyby museli začít nabízet odstupné z důvodu snižování stavů. Uvědomují si, že s lidmi z dveří odejdou i znalosti, které pro organizaci představují životně důležité živiny.

O tom, že vzdělávání je důležité, je přesvědčovat nemusíte. V mnoha případech je však budete muset přesvědčit, že oddělení L&D může být efektivní, protože zažili školení, která neměla valné výsledky.



## Ujasněte si, kde lidé nyní získávají znalosti potřebné k práci

- Kolik přímo potřebných znalostí se lidé naučí v rámci formálního vzdělávání, např. na odborných kurzech či na povinných e-learningových školeních?
- Kolik se toho naučí od kolegů?
- Kolik se toho naučí samostatně procesem objevování?
- Platí model 70 : 20 : 10? Pokud ne, jaký je poměr ve vaší organizaci?

Je nutno poznamenat, že model 70 : 20 : 10 reference nebo rámec. Není to recept nebo pravidlo. Je to způsob kategorizace učení na pracovišti a zdá se, že platí v mnoha kontextech. Podle modelu je učení ze 70 % experimentální, 20 % se lidé naučí „od ostatních“ a 10 % připadá na formální/plánovanou výuku.

Vyrazte mezi zaměstnance a zeptejte se, jak získávají potřebné znalosti. Všímejte si, jak se odpovědi liší podle oddělení, pracovní funkce a délky pracovního poměru.

Pamatujte, že lidé většinou odpovídají podle toho, co si myslí, že by říct měli, nebo co si myslí, že chcete slyšet. Je možné, že jim přijde jako dobrý nápad odpovědět: „to si vyhledám na firemním intranetu“, ale pokud to ve skutečnosti nedělají, není to pro vás užitečná informace.

Věnujte způsobu učení v organizaci pozornost dlouhodobě, protože se společně se změnami v organizace bude měnit,





například při otevření nové továrny nebo se zavedením nových systémů. A doufám také, že se způsob vzdělávání lidílepší na základě změn, které jste zavedli jako odborníci na vzdělávání a rozvoj.

Mnoho lidí v L&D se chová, jako by jediným legitimním způsobem vzdělávání bylo to formální, navzdory tolika důkazům, které prokazují opak. Částečně je to proto, že tu část vzdělávání mohou nejjednodušeji sami řídit. Připomínají mi lékaře, kteří u svých pacientů vytrvale ignorují případy spontánních remisí, protože jim nepředepsali zázračnou pilulku, takže jim uzdravení nepřijde „skutečné“. Lékaři spontánní remise moc nestudují. Proč ne?

Lidé se většinou učí v kontextu řešení pracovních problémů, když je to vhodné a relevantní. Zjistěte, jak se učí při práci zaměstnanci ve vaší organizaci, protože neformální vzdělávání je tím skutečným klíčem. Je lepší s neformálním vzděláváním počítat a umět ho využít a neignorovat ho, protože ho neřídíte vy.

Více v mé knize *Informal Learning at Work*<sup>6</sup>

[paul-matthews.com/informal-learning-at-work/](http://paul-matthews.com/informal-learning-at-work/)

---

<sup>6</sup> Neformální vzdělávání na pracovišti, pozn. překladu



## Zjistěte, jak se lidé nejraději učí

Pokud jste se už dozvěděli, jak lidé získávají znalosti potřebné k práci, zeptejte se jich, jaký způsob vzdělávání jim vyhovuje nejvíce a zda mají nějaké návrhy.

Zde ale opatrně, protože budou automaticky předpokládat, že mluvíte o školicích kurzech, a ty mívají zaměstnanci v oblibě. Zvednou se ze židle, mohou si popovídat s kolegy a společnost jim proplatí dobrý oběd.

Lidé se učí neustále, ale většinou to tak nevnímají – když se jich zeptáte na vzdělávání nebo použijete slovo „učení“, interpretují to velmi úzce. Musíte vzdělávání pojmout široce a počítat se všemi druhy učení za všech situací.

Slovo „učení“ tedy vyjměte ze svého slovníku a ptejte se zaměstnanců, jakým způsobem nejraději „získávají informace“, „řeší problémy“ nebo „se v něčem zlepšují“. Odporuje to intuici, ale získáte tak mnohem lepší informace a zpětnou vazbu.

Další možná nástraha spočívá v tom, že lidé nemusí znát všechny způsoby, jak informace získat. Takže pokud nějaký způsob učení nevyužívají, možná to znamená, že neví, že ho využívat mohou. Lidé neví, o čem nevědí. Henry Ford prý jednou řekl: „Kdybych se lidí zeptal, co chtějí, řekli by mi, že chtějí rychlejšího koně.“



## Do změn v organizaci se zapojte brzy

- > Pokud organizace prochází reorganizací nebo jakoukoli strukturovanou změnou, například pokud přibylo nové strojní vybavení či podnik přešel na nový software, zapojte se do procesu změny brzy.
- > Až příliš často si v organizacích na potřebu připravit zaměstnance na změny vzpomenu až dodatečně.
- > Buďte proaktivní a zasadte se o to, aby rozvoj personálu byl základní součástí jakékoli změny v organizaci.
- > Zajistěte, aby byl při zavádění změn na rozvoj personálu vyhrazen dostatečný rozpočet.
- > Zajistěte, aby byl v projektovém plánu změny na potřeby rozvoje personálu vyhrazen dostatečný čas.
- > Zajistěte dostatečnou podporu zaměstnancům, kteří mohou mít problémy s novými systémy či postupy.

Tak zabušte na dveře projektové kanceláře a nenechte se odbyt! Bez vás – a bez personálu, kterému pomůžete změnu zvládnout – by nastaly problémy s plněním cílů. Jste důležitou součástí jakékoli změny v organizaci a vaše místo je ve středu bojiště.



## Zapojte do vzdělávání a rozvoje přímé nadřízené zaměstnanců

- Manažeři zaměstnanců jsou při rozvoji dovedností a postojů zaměstnanců vaši nejlepší spojenci i nejhorší protivníci.
- Manažeři musí školicí iniciativy plně podporovat, pro jejich úspěch je to rozhodující.
- Zajistěte, aby za výsledky programu byli nějakým způsobem odpovědní.

Musíte se jich proto zeptat, co si o programech myslí, aby se k nim mohli vyjádřit, a aby také viděli, že cíle programu jsou pro ně užitečné.

Manažeři mají obrovský vliv na to, jak se lidé v práci učí, přičemž často záleží zejména na tom, jak oni sami přistupují ke vzdělávání.

Jeden můj kamarád říká, že přímí nadřízení by měli být považováni za širší součást L&D. Pokud nekopou za váš tým, nemáte téměř šanci cokoli změnit.

Tak si s nimi sedněte a proberte, jak můžete společně z programů rozvoje vyždímat to nejlepší. Je to koneckonců z dlouhodobého hlediska v jejich nejlepším zájmu.

K hovorům s manažery přistupujte jako jejich konzultant. Vy v podstatě jste konzultant pro výkon a zajišťujete, aby jejich tým byl schopný vykonávat svou práci.



Řekněte jim o neformálním vzdělávání a o modelu 70 : 20 : 10. Vysvětlíte jim, že pro ně jsou to skvělé zprávy, protože jsou přímo u lidí, když se učí, a tedy ve skvělé pozici ovlivňovat 70 % nových poznatků. Tu příležitost by měli popadnout za pačesy a uvědomit si, jak zásadní roli při vzdělávání lidí hrají, a co se lidé vlastně v práci učí. Pomozte jim pochopit, že lidé se budou učit vždy, a proto je důležité, aby se naučili ty správné věci.

Pokud například systém nefunguje dobře, lidé se ho naučí obcházet nebo ignorovat. Pokud nemají po ruce potřebné informace, naučí se obejít bez nich. Oba případy vedou k podprůměrným výsledkům. Je na manažerech, aby systém nastavili správně, a lidé si tak mohli osvojit správné postupy, a je odpovědností přímých nadřízených (a vás, zástupce L&D), aby zaměstnanci měli snadný přístup ke správným informacím, které potřebují, a mohli tak svou práci vykonávat správně.

Aby se členové týmu mohli rozvíjet a vzdělávat, je zásadní, aby k nim jejich přímý nadřízený přistupoval spíše jako kouč. Jednou z vašich priorit tedy může být rozvíjet u manažerů koučovací dovednosti a pěstovat na pracovišti kulturu koučování a mentorování.

Přímým nadřízeným také představuji koncept fixního vs. růstového myšlení Carol Dweckové. Pokud jej neznáte, přečtěte si její knihu *Nastavení mysli*.



## Jaké znalosti jsou zásadní a vyžadují formální školení a testování?

Povinným školením neuniknete, ať už se jedná o zásady prevence praní špinavých peněz, hygienické minimum, či bezpečnost a ochranu zdraví.

Pracovníky budete muset tímto povinným procesem provést každopádně. Můžete však do procesu zahrnout nějaké další znalosti, které pro ně budou hodnotné?

Nestačí, že vám lidé správně vyplní kvíz. Musí také správně jednat a povinné požadavky skutečně plnit. Soustředte se na chování. Pokud zaměstnanec něco pokazí, protože organizace předstírala, že nesprávné chování nevidí, úspěšně složená zkouška ji před soudním řízením neochrání.

Vnímejte tyto povinnosti jako příležitost, ne jako nutnost, která vás zdržuje.

Můžete například přidat materiál na téma zákaznických služeb, jednání s pacienty, znalostí o produktu, nebo v čem přístup vaší společnosti vyniká nad konkurencí.



## Co nejpřesněji vypočtete ROI

Na návratnosti investic (ROI) bude vedení záležet.

- Také je bude zajímat, jak intervence pomůže organizaci posunout se směrem k vizi.
- Zdůrazněte přímou souvislost mezi iniciativy L&D a výnosem a/nebo efektivitou či snížení nákladů.
- Jen proto, že se něco počítá obtížně, neznamená, že to můžete ignorovat.

Návratnost investic odhadněte před zahájením jakékoli L&D intervence, a pak změřte úspěšnost vašeho odhadu. Jinými slovy: „začněte od konce“.

Seznamte se s lidmi v účetnictví a získejte co možná nejvíce tvrdých dat. Tam, kde tvrdá data neexistují, je poproste, aby vám je pomohli odhadnout. Pokud zapojíte ekonomickou sekci, váš výpočet ROI bude mít mnohem větší váhu.

Když před zahájením intervencí odhadnete náklady všech investic, budete také schopní porovnávat jednotlivé typy intervencí podle celkových nákladů a pravděpodobného dopadu. Jsou i jiné typy L&D programů než pouze školení. Které programy jsou nejefektivnější z hlediska návratnosti investic?

Jedna jednoduchá cesta, jak ROI názorně předvést, je od každého zaměstnance v rámci školicího programu požadovat vypracování mini-projektu. U každého mini-projektu pak přímý nadřízený zaměstnanců odhadne ROI. Pokud odhady sečtete, máte konkrétní a prokazatelnou návratnost, která by bez programu neexistovala.



## Poznátky z formálních školení s účastníky opakujte – je to cennější než samotné školení

Formální školicí intervence založené na výuce nejsou jednorázovou záležitostí. Je to spíše program než akce.

- › Ujistěte se, že na školení jsou všichni připravení.
- › Odvedte při školení dobrou práci.
- › Předávání znalostí proaktivně řiďte.
- › Vyhodnotte, čeho jste dosáhli.

Víte, jak to chodí. Utratíte spoustu peněz za školení. Proškolení zaměstnanci pak hoří nadšením, malují si vzdušné zámky, a slibují vám, co vše změní...

Pak se vrátí ke stolům a začnou řešit přetékající e-mailové schránky. Uplyne pár týdnů či měsíců a na nové nástroje či dovednosti si při běžné práci sotva vzpomenou. A mnozí z nich podávají v podstatě stejný pracovní výkon jako předtím.

Úspěšné předání informací byste měli podpořit více způsoby. Vymyslete různé dlouhodobé aktivity a začleňte je do programu, aby si účastníci informace neustále osvěžovali, a používali, co se naučili, při běžné práci. Než to začnou aktivně používat, je to jen informace. Než se z toho stane zvyk, než se to v organizaci zažije, lidé to mohou zase zapomenout.





Jak dlouho tedy trvá jeden školicí program? Řekněme, že jeden den se koná workshop – pak je to asi pětidenní program a probíhá přes pět měsíců, jen jeden den účastníci stráví mimo kancelář. Všechny dobře informujte o tom, kolik práce a času zabere nové poznatky a dovednosti implementovat do běžného pracovního procesu. Pokud jim řeknete, že workshop zabere jeden den, vyhradí si na to jeden den.

Pak musíte zařídit, aby proškolené pracovníky někdo podporoval a také kontroloval, zda nové poznatky skutečně implementují. Ve většině případů je to úkol pro přímého nadřízeného. A pak se ujistěte, že tito nadřízení mají dostatečnou podporu a převzali odpovědnost za tento aspekt své práce. V každém bodu popisu práce přímých nadřízených by mělo stát, že musí členy svého týmu rozvíjet. Ujistěte se, že tomu tak je, a že to vnímají jako klíčovou součást své práce.

Může to být hodně práce, zvláště ve větším měřítku, a pravděpodobně se vám bude hodit online nástroj Platforma pro předávání znalostí (*Learning Transfer Platform*).

Více v mé knize *Learning Transfer at Work*.<sup>7</sup>

[paul-matthews.com/learning-transfer-at-work/](http://paul-matthews.com/learning-transfer-at-work/)

---

<sup>7</sup> Předávání znalostí na pracovišti, pozn. příkladu



## K propagaci iniciativ jako jsou informační zdroje na intranetu využijte marketingové oddělení

Je mnoho iniciativ v L&D, kterým musíte v organizaci udělat dobrou reklamu, aby je lidé přijali a začali používat. Lidé z marketingu umí propagovat nápady a dělat dobré reklamy (což by také měli!) tak je naverbujte, aby vám pomohli iniciativu v organizaci prodat.

Máte publikum a potřebujete jim prodat myšlenku, že něco mají udělat. Podívejte se na to z marketingové perspektivy. Ještě lepší je se na to podívat s kamarádem či kolegou z marketingu.

Tak jak udělat reklamu informacím na intranetu...

- Publikum si rozdělte do kategorií, podle toho, kde pracují, na jaké pozici, jak dlouho jsou ve společnosti, jaké informace na intranetu potřebují, a tak dále. V ideálním případě vám vzniknou kategorie lidí, kteří mají k informacím na intranetu zhruba stejný vztah. Někteří lidé mohou spadat do více kategorií.
- Zamyslete se nad tím, co konkrétně chcete, aby lidé v každé kategorii udělali.
- Zamyslete se nad tím, jaké výhody by získali, kdyby udělali, co chcete a využili zdroje na intranetu.
- Zamyslete se nad tím, jak by lidem v každé kategorii tyto výhody pomohly dosáhnout žádoucích výsledků.



- Teď stačí tyto výsledky a výhody propagovat u vašich cílových kategorií. Zkuste to nejdřív s jednou z nich. Z reklamy jim musí být naprosto jasné, jak jim navrhovaná činnost prospěje. Musí vidět pádný důvod, proč udělat, co po nich chcete, jinak to neudělají.
- Odezvy na jednotlivé marketingové kampaně zaznamenávejte, abyste věděli, co funguje a co ne.
- Nepolevujte! Heinz neustále točí nové reklamy na fazole.

Vzdělávejte se v oborech obchodu, marketingu a interní komunikace. Tyto dovednosti vám v L&D dobře poslouží.



## **Odstraňte překážky v přístupu k informacím, které zaměstnanci potřebují k práci**

Lidé jsou schopní naučit se ohromné množství znalostí, ale kvantita informací, které mají k dispozici, čím dál rychleji narůstá. Nikdo nemůže vědět vše, co vědět potřebuje.

Proto musí být lidé schopní potřebné informace rychle dohledat. Když potřebují znalosti a informace, potřebují je IH-NED. Časy, kdy jsme vše potřebné k práci mohli nosit v hlavě, už jsou dávno za námi.

Uspadněte lidem přístup k potřebným informacím – ať už si je přečtou online, na chytrém telefonu nebo jim je předají uznávaní odborníci v rámci organizace.

Najděte interní odborníky a autority na jednotlivá témata a zajistěte jejich spolupráci.

Ujistěte se, že zaměstnanci mají k dispozici vhodné referenční materiály a mohou rychle zjistit, co potřebují.

Cílem je, aby měli správné informace, ve správném formátu, v správném čase a mohli tak odvést svou práci, vyřešit problém, splnit úkol a začít pracovat na dalším.

Až moc často se zaměstnanci potýkají s nepřekonatelnými překážkami v přístupu k informacím. Překážky identifikujte a odstraňte.



Zaměstnanci pak budou soběstačnější a nebudou muset jen bezmocně sedět a čekat na školení. Učení je v zásadě individuální proces. Nemůžete nikomu předat již naučenou informaci. Můžete ale vytvořit prostředí, kde se lidi mohou učit snadno, kde jsou překážky ve vzdělávání nízké.

Překážky mohou spočívat například v tom, že zaměstnanci:

- Nevědí, že zdroj informací existuje.
- Vědí, že existuje, ale neví, kde ho najít.
- Vědí, kde ho najít, ale nejsou schopní ho přečíst, protože je špatně naformátovaný nebo strukturovaný.
- Nemohou ho použít, protože je nepraktický nebo teoretický a nepopisuje přímo situace, které znají v práci.
- Jsou zaplavení velkým množstvím informací a nemohou najít tu konkrétní, kterou potřebují.
- Čelí mnohým dalším problémům.

Zeptejte se lidí, co jim brání využívat existující zdroje informací. Zjistíte, že něco tak překvapivě prostého, jako je velikost nebo barva písmen, může mít dalekosáhlý vliv na to, zda je text pro lidi čitelný a srozumitelný, a zda jsou vůbec ochotní jej číst.



## Co si o vás lidé myslí?

Pracujte na reputaci oddělení L&D, aby lidé vnímali skutečnou hodnotu, kterou organizaci přináší. Vedení záleží na ROI, ale co ostatní lidé v organizaci? Těm na návratnosti investic ani tak nesejde, spíše je zajímá, co oddělení L&D může udělat pro ně osobně, a jak může pomoci zlepšit pracovní podmínky v organizaci.

Jaká je „značka“ oddělení L&D? Jak o něm lidé v organizaci mluví, když s nimi nejste? Co chcete, aby říkali? Chcete, aby používali slova a fráze jako ‚inovativní‘, ‚o krok napřed‘, ‚orientované na řešení‘, ‚citlivé k osobním i obchodním potřebám‘, ‚nezbytné pro úspěch‘, ‚naprosto zásadní součást týmu‘ a ‚lidé se uchází o práci zde kvůli možnostem osobního rozvoje‘?

Nejde ani tak o to, co děláte, nebo můžete dělat, ale co si lidé myslí, že děláte.

Jak můžete změnit mínění lidí o vaší roli a hodnotě oddělení L&D, tak aby odpovídalo vašim představám?

Poradte se o značce L&D s kamarády v marketingu.

Pokud nemáte dobrou značku, bude to významně narušovat vaši schopnost v organizaci pozitivně působit.



## Zlepšete se v budování vztahů

Podstatná část vaší práce je o vztazích s lidmi na všech úrovních vaší organizace a s externími dodavateli.

Nakreslete si diagram vztahů se všemi lidmi, s kterými v práci přicházíte do kontaktu. Ke každému projektu vytvořte podobný menší diagram všech zainteresovaných lidí, kteří na něm spolupracují. Mimochodem také byste se měli dobře zvládat řízení projektů.

Co tito lidé chtějí? Co očekávají? Jak velký vliv mají na vás a na projekt? Jak důležitý je jejich přínos pro úspěch projektu?

Diagram vytvoříte takto: sebe nakreslíte doprostřed a čarou se spojíte s každou zainteresovanou osobou. Vyberete si barvy (červenou, oranžovou nebo zelenou) a symboly, podle toho, jaký vliv osoba má a jak dobrý je váš vztah. Najděte nedostatečně rozvinuté vztahy a posilte je.

Budujte vztahy s vlivnými lidmi ve společnosti a o tyto vztahy pečujte. Nikdy nevíte, kdy je budete potřebovat.

## Závěr

Definovat úspěch nemusí být složité...

Pokud je zaměstnanec schopný úspěšně vykonávat svou práci, má ten správný přístup, správné nástroje a dovednosti, pak jste úspěšli.

Každý den mluvím s lidmi z L&D, z malých podniků i z globálních organizací, ze všech možných sektorů. Čelí leckdy podobným výzvám, a pokrokoví pracovníci je úspěšně řeší leckdy podobnými způsoby.

Každý den se naučím něco nového, proto mi prosím napište e-mail – bude mi potěšením se s vámi o nové poznatky podělit.

Přeji vám mnoho úspěchů.

Se srdečnými pozdravy



Paul Matthews

zakladatel a CEO People Alchemy [paul@paul-matthews.com](mailto:paul@paul-matthews.com)



## O autorovi

Paul Matthews je uznávaným odborníkem na organizační vzdělávání a rozvoj a autorem tří knih v tomto oboru.

Je řečníkem, konzultantem, spisovatelem. Vystudoval inženýrství a je od přírody zvědavý, což v jeho povolání představuje jedinečnou výhodou. Vyrostl na statku v kopcovité krajině Nového Zélandu, a později se stejně jako mnoho Novozélandanů vydal procestovat svět.

Paul se rád toulal po neprobádaných končinách a nasbíral tak mnoho fascinujících historek, které oživují jeho přednášky a projevy. Dvakrát zdolal Kilimandžáro, třikrát překonal Saharu a osmkrát Himaláje.

V roce 1999 zanechal vedoucí pozici v korporátu a založil společnost People Alchemy Ltd, která se nyní specializuje na software pro online vzdělávání.

Po 20 letech v L&D je Paul mezinárodně vyhledávaným řečníkem. Na jevišti vyniká nejen nespornou odborností, ale také poutavými příběhy a snahou ideje L&D lidem co nejlépe přiblížit. Vede workshopy a poskytuje konzultace mnohým špičkám v oboru ve Velké Británii i jinde.

Možná by mohl pomoci i vaší organizaci zefektivnit oddělení L&D?

 [paul-matthews.com](http://paul-matthews.com)

# Odebírejte Paulovy tipy každý týden

 [paul-matthews.com/blog/](http://paul-matthews.com/blog/)

Doufám, že vám těchto 17 tipů přineslo užitek a podněty k zamyšlení.

U kterých tipů jste se museli pozastavit a které jste už bez problémů zvládali?

Moc rád o tom uslyším.

Více příruček a tipů zdarma najdete na [paul-matthews.com/downloads](http://paul-matthews.com/downloads)

Koukněte se na užitečná videa z oblasti L&D na [paul-matthews.com/videos](http://paul-matthews.com/videos)

S jakým L&D problémem vám mohu pomoci?  
Pojďme to probrat :-)

*Paul*

 +44 (0)1908 325 167

 [paul-matthews.com](http://paul-matthews.com)

 [hello@paul-matthews.com](mailto:hello@paul-matthews.com)

 [linkedin.com/in/paulmatthews100](https://www.linkedin.com/in/paulmatthews100)

Paul je CEO společnosti People Alchemy – pokud vás zajímají špičkové nástroje pro online vzdělávání, navštivte...

 [peoplealchemy.com](http://peoplealchemy.com)

# Performance100™

Software, který do vzdělávání vdechne život

## PŘIVÍTÁNÍ

Nováčky naplní nadšením

## PŘENOS

Zefektivní vaše školení

## PRAKTIKANT

Zorganizuje odborné praxe

## PRACOVNÍ PROCES

Zařadí vzdělávání do procesu

## MANAŽER

Pomůže manažerům správně vykročit

## TALENT

Postará se o talent zítřka

## ASISTENT

Podá vám pomocnou ruku

## KVALIFIKACE

Povede celý proces – od A do Z

**Chcete vědět více či získat demo verzi? Zavolejte!**

☎ 01908 325 167

✉ [hello@peoplealchemy.com](mailto:hello@peoplealchemy.com)

🌐 [www.peoplealchemy.com](http://www.peoplealchemy.com)



# 17 ZASADNICH TIPU PRO PRACOVNÍKY V L&D

Na co si při práci v L&D musíte dávat pozor



V této příručce odborník na vzdělávání a pracovní výkon Paul Matthews představuje 17 základních strategií, které lidem v L&D pomohou v organizacích zavést pozitivní a trvalé změny.

Paul pracuje s celou řadou klientů od malých podniků po globální organizace. Ať vaše firma dělá cokoli, tyto zásadní strategie prostě musíte znát, pokud chcete prostřednictvím L&D zlepšit pracovní výkon svého personálu a dosáhnout kýžených výsledků.

*„Tento seznam rad je geniální. Tipy 7 a 13 mohou lidé ignorovat jen na vlastní nebezpečí.“*

*Tony, manažer školení*

PAUL MATTHEWS

+44 (0)1908 325 167  
paul-matthews.com