Kurikulum mezigenerač

Modul 2: Analýza a identifikace mezigeneračních potřeb v organizacích

Co-Funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Tento projekt byl financován s podporou Evropské komise. Tato publikace odráží pouze názory autora a Komise nenese odpovědnost za jakékoli použití informací v ní obsažených. Číslo projektu: 2020-1-BG01-KA202-079064

Obsah

Úvod 3

Cíle 4

Výsledky vzdělávání 4

Modul 2 Analýza a identifikace mezigeneračních potřeb v organizacích 5

Aktivita 1 Porozumění vzdělávacím potřebám jednotlivců 5

Aktivita 2 Porozumění vzdělávacím potřebám organizace 8

Aktivita 3 Představení modelu ADDIE a společné vzdělávací potřeby 12

Ověření získaných znalostí 16

Kvíz 16

PŘÍLOHA Odpovědi na kvíz 17

Reference 18

Co-Funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Tento projekt byl financován s podporou Evropské komise. Tato publikace odráží pouze názory autora a Komise nenese odpovědnost za jakékoli použití informací v ní obsažených. Číslo projektu: 2020-1-BG01-KA202-079064

Úvod

Tento modul je určen k vybavení cílové skupiny znalostmi a technikami potřebnými k identifikaci mezigeneračních vzdělávacích potřeb v organizacích. Tímto způsobem budou manažerky a manažeři, odbornice a odborníci na HR a poskytovatelé odborného vzdělávání a přípravy (podle CEDEFOP poskytovatel odborného vzdělávání a přípravy je organizace nebo jednotlivec poskytující vzdělávací nebo školicí služby) schopni navrhnout vzdělávací programy a nabídnout školení a podporu efektivním a informovaným způsobem. Školení se zároveň bude zabývat mezerami v dovednostech pracovníků a nesoulady na pracovišti. Potřeby školení obvykle vyplývají z nedostatků znalostí a dovedností. Tyto nedostatky většinou nejsou způsobeny nedostatečnou kompetencí lidských zdrojů organizace, ale jinými omezeními souvisejícími se společenským a politickým kontextem, ve kterém organizace působí, a omezenou dostupností lidských nebo finančních zdrojů (Trutkowski, 2016).

Aby mohli manažerky, manažeři a poskytovatelé odborného vzdělávání a přípravy bojovat proti ageismu na pracovišti a zajistit neustálý rozvoj všech lidských zdrojů bez ohledu na jejich věk a zkušenosti, musí provést hloubkovou analýzu potřeb, která je v souladu se zaměřením a cíli organizace. Je pravda, že vzdělávací úsilí v mnoha organizacích někdy nemusí být dobře zacílené kvůli špatnému (nebo neexistujícímu) posouzení potřeb nebo nemusí být nabízeno vůbec. Podle Chartered Management Institute 48% manažerů a manažerek v předchozích 12 měsících neabsolvovalo žádné školení v oblasti managementu a 33% firem jim nenabídlo vůbec žádné školení (Pichon, 2021). Četné studie, které hodnotí efektivitu školení a vzdělávání, ukazují, že školení uspěje pouze tehdy, když jsou cíle jednotlivce sladěny s cíli školení, vedoucí a spolupracovníci podporují nově naučené dovednosti a postoje, účastnice a účastníci školení mají možnost uplatnit nově naučené schopnosti a jsou k dispozici dostatečné zdroje (časové a finanční) k uplatňování nově nabytých dovedností a znalostí v praxi. To jsou všechny aspekty organizačního systému – kontext, který formuje postoje a chování (Beer, Finnstrom & Schrader, 2016).

Analýza vzdělávacích potřeb se skládá z řady činností prováděných za účelem identifikace nebo řešení problémů a určení, zda je školení vhodným řešením. Při zavádění změn a pokrokových postupů v organizaci je nezbytná analýza vzdělávacích potřeb a realizace příslušných aktivit. Analýza potřeb může obecně přispět k lepšímu výkonu jednotlivců nebo vyšší úrovni produktivity organizace. K dosažení tohoto cíle je důležité identifikovat jakékoli existující rozdíly mezi současným stavem znalostí v organizaci a požadovanou úrovní kompetencí pro dosažení cílů organizace (Morrison, 2017).

Při analýze současné situace v organizaci je důležité sledovat realitu cílové skupiny, kterou je třeba proškolit. Jinými slovy je dobré se zaměřit na způsob jejich práce, na

Co-Funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Tento projekt byl financován s podporou Evropské komise. Tato publikace odráží pouze názory autora a Komise nenese odpovědnost za jakékoli použití informací v ní obsažených. Číslo projektu: 2020-1-BG01-KA202-079064

problémy, kterým mohou při plnění svých úkolů čelit, a na oblasti, které bude třeba zlepšit.

Analýza profesionálních postupů, které aplikuje konkrétní skupina lidí, může vést k identifikaci potřeb školení v organizaci. To může současně vést k žádoucí úrovni znalostí nebo dovedností mezi konkrétními skupinami.

Cíle

Hlavní cíle tohoto modulu:

- Umožnit vedoucím a HR manažerkám a manažerům zjistit důvody, proč jejich organizace a zaměstnanci nedosahují vždy nejlepšího možného výkonu.
- Umožnit vedoucím a HR manažerkám a manažerům systematicky a organizovaně identifikovat oblasti, ve kterých bude školení efektivní pro jejich organizaci tak, aby došlo k naplnění požadované úrovně znalostí.
- Umožnit poskytovatelům odborného vzdělávání a přípravy nabízet cílená školení založená na vzdělávacích potřebách cílových skupin a profesionálních postupech.
- Umožnit vedoucím a HR manažerkám a manažerům a poskytovatelům odborného vzdělávání a přípravy posoudit své současné pracovní postupy týkající se marginalizovaných nízko kvalifikovaných mladých a starších pracovníků.
- Nabídnout hlubší pochopení problémů, kterým zaměstnanci různých věkových skupin čelí při plnění svých úkolů a nabídnout způsoby, jak tyto problémy hodnotit.

Výsledky vzdělávání

Očekávané výsledky vzdělávání jsou následující:

- Vedoucí a HR manažerky a manažeři zdokonalí své pozorovací schopnosti a budou schopni identifikovat a řešit jakékoli nedostatky potřeby související s věkem pracovníků ve své organizaci, které lze řešit prostřednictvím dalšího školení a vzdělávání.
- Poskytovatelé odborného vzdělávání a přípravy, lektorky a lektoři zvýší svou schopnost vyvíjet na míru šitý školicí materiál, který řeší vzdělávací potřeby, jež jsou výsledkem mezigeneračních rozdílů na pracovišti.

Co-Funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Tento projekt byl financován s podporou Evropské komise. Tato publikace odráží pouze názory autora a Komise nenese odpovědnost za jakékoli použití informací v ní obsažených. Číslo projektu: 2020-1-BG01-KA202-079064

- Vedoucí, HR manažerky a manažeři a poskytovatelé odborného vzdělávání a přípravy, lektorky a lektoři se budou moci hlouběji ponořit do metod efektivní analýzy potřeb.
- Vedoucí a HR manažerky a manažeři vyberou vzdělávací řešení, která jsou sladěna s dovednostmi potřebnými pro dosažení cílů organizace.

Struktura a časový plán tohoto modulu:

Tento modul bude zahrnovat 3 aktivity. Na každou aktivitu se plánuje 1h.

Modul 2 Analýza a identifikace mezigeneračních potřeb v organizacích

Aktivity
Aktivita 1 Porozumění vzdělávacím potřebám jednotlivců
Aktivita 2 Porozumění vzdělávacím potřebám organizace
Aktivita 3 Představení modelu ADDIE a společné aktivity pro učení

Aktivita 1 Porozumění vzdělávacím potřebám jednotlivců

Aktivita 1	
Název:	**Pochopení vzdělávacích potřeb jednotlivců**
Implementace:	Osobně/Online
Předmět:	Cíle aktivity: • Definice vzdělávacích potřeb na individuální úrovni • Definice příslušných kompetencí pro určité pracovní profily

Co-Funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Tento projekt byl financován s podporou Evropské komise. Tato publikace odráží pouze názory autora a Komise nenese odpovědnost za jakékoli použití informací v ní obsažených. Číslo projektu: 2020-1-BG01-KA202-079064

Kompetence:	• **Řešení problémů** • **Strategické myšlení**
Trvání:	**1 hodina**

Popis aktivity

V rámci organizace se může vyskytnout mnoho problémů týkajících se mezigeneračních vzdělávacích potřeb. Ty se mohou lišit – od toho, že určití jednotlivci se nedokážou přizpůsobit nově zaváděným procesům, až k tomu, že určitá oddělení nepřinášejí požadované výsledky kvůli pozdní či nesprávné identifikaci potřeb školení. To lze přičíst různým vzdělávacím potřebám zaměstnanců vzhledem k jejich věku a zkušenostem. Existuje několik různých přístupů, které lze použít k identifikaci vzdělávacích potřeb organizace. Mezi nimi se nejčastěji používá **tříúrovňová analýza** navržená **McGheem a Thayerem**. Tento model analýzy rozlišuje mezi organizační, provozní (nebo úkolovou) a individuální (nebo osobní) úrovní analýzy potřeb. Úrovně analýzy jsou hierarchií, která přechází z úrovně organizace dolů na úroveň osobní. Současně s tím, jak sestupujete z hierarchie, přejdete také k mikroskopičtějšímu zaměření organizace s přihlédnutím k individuálním potřebám (McGhee a Thayer, 1961).

Tato aktivita umožňuje vedoucím, manažerkám a manažerům lidských zdrojů a poskytovatelům odborného vzdělávání a přípravy identifikovat určité klíčové kompetence, které se vyžadují od každého v organizaci. Pro lepší identifikaci potřeb je lepší do procesu aktivně zapojit cílovou skupinu.

Pokyny k realizaci aktivity:

Tuto aktivitu lze implementovat následovně (Heathfield, 2020):

Krok 1

Facilitátor*ka shromáždí všechny zaměstnance, kteří mají stejnou roli, v konferenční místnosti, kde bude připravená tabule nebo flipchart a fixy.

Tipy pro online implementaci: Můžete použít program jako Google Docs, Miro nebo jinou online sdílenou přístupovou službu.

Krok 2

Požádejte každého zaměstnance, aby si zapsal svých deset nejdůležitějších vzdělávacích potřeb vyplývajících z problémů, se kterými se setkává při plnění svých úkolů. Zdůrazněte, že zaměstnanci by měli psát konkrétní potřeby nebo problémy, se kterými

Co-Funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Tento projekt byl financován s podporou Evropské komise. Tato publikace odráží pouze názory autora a Komise nenese odpovědnost za jakékoli použití informací v ní obsažených. Číslo projektu: 2020-1-BG01-KA202-079064

se setkávají v každodenním životě. Například: „Jak vyřešit konflikt a nedorozumění?“ nebo „Jak dát svému spolupracovníkovi najevo, že ho aktivně poslouchám?“ Tyto konkrétní příklady jsou upřednostňovány před obecnějšími pojmy, jako jsou „potřeby komunikace nebo spolupráce”. Je lepší instruovat všechny účastnice a účastníky, aby byli konkrétní. Bylo by dobré během aktivity vytvořit skupiny sestávající se z lidí různých generací, aby odrážely rozdíly v potřebách.

Krok 3

Facilitátor*ka poté vyzve všechny ke sdílení vzdělávacích potřeb a zapíše je na tabuli nebo flipchart. Nepište dvakrát stejnou potřebu, ale ujistěte účastnice a účastníky, že všechny zmíněné body ze všech věkových skupin jsou brány v úvahu. Je také důležité požádat účastnice a účastníky, aby se zamysleli nad tím, jak vznikají jejich vzdělávací potřeby, a to i vzhledem k jejich věku, zkušenostem nebo digitálním kompetencím.

Krok 4

Poté, co budou zmíněny všechny potřeby, může proběhnout hlasování. Prostřednictvím procesu hlasování můžete pomocí lepivých štítků hlasovat a přiřadit priority zapsaným potřebám. Rozdejte velké štítky po 25 bodech a menší štítky po pěti bodech. Rozdělte tolik bodů, kolik uznáte za vhodné, ale ujistěte se, že každý zaměstnanec má stejný počet bodů. Řekněte účastnicím a účastníkům, aby umístili své štítky s body na seznam a zvolili své priority. Dejte všem deset až patnáct minut, aby v této fázi mohli odpovědět co nejintuitivněji. Ujistěte se, že všichni procesu porozuměli.

Krok 5

Ukažte všem seznam vzdělávacích potřeb v pořadí podle důležitosti, přičemž počet bodů přidělených jako hlasy určuje prioritu – tak, jak bylo určeno hlasovacím procesem s lepivými štítky. Ujistěte se, že jste si dělali během procesu poznámky (nejlépe zadejte tento úkol kolegyni nebo kolegovi) nebo si uchovejte stránky z flipchartu, abyste si uchovali záznam o vyhodnocení vzdělávacích potřeb. Nebo, pokud školení probíhá online, použijte moderní technologii, jako je např. Miro board.

Krok 6

Vyhraďte si extra čas, nebo naplánujte další sezení, a proveďte brainstorming potřebných výsledků nebo cílů z prvních tří až pěti školení, které jste identifikovali během procesu hodnocení potřeb. To vám pomůže, až budete hledat a plánovat školení, které naplní potřeby zaměstnanců. Později můžete naplánovat další mezigenerační brainstorming se zaměstnanci, abyste podpořili také vzájemný dialog a výměnu zkušeností na pracovišti, ale obecně zjistíte, že po několika prvních školeních

Co-Funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Tento projekt byl financován s podporou Evropské komise. Tato publikace odráží pouze názory autora a Komise nenese odpovědnost za jakékoli použití informací v ní obsažených. Číslo projektu: 2020-1-BG01-KA202-079064

budete muset proces posouzení potřeb předělat. Školení se musí přizpůsobovat tomu, jak se zaměstnanci neustále učí a rostou (Heathfield, 2020). Doporučuje se praktikovat tento proces nejméně každých šest měsíců, zejména při zavádění nových postupů.

Reference

Heathfield, S.M. (2020). How to Conduct a Simple Training Needs Assessment in 7 Steps

McGhee, W., Thayer, P.W. (1961), Training in Business and Industry. New Jersey: John Wiley & Sons Inc

Aktivita 2 Porozumění vzdělávacím potřebám organizace

Aktivita 2	
Název:	**Pochopení vzdělávacích potřeb organizace**
Implementace:	Osobně/Online
Cíle:	Cíle jsou následující: • Definice cílů organizace • Definice relevantního chování na pracovních pozicích • Definice rozdílů mezi cíli organizace a klíčovými kompetencemi zaměstnanců
Kompetence:	• **Řešení problémů** • **Strategické myšlení**
Trvání:	**1 hodina**

Popis aktivity:

Tato aktivita je zaměřena na identifikaci vzdělávacích potřeb zaměstnanců na úrovni organizace. Vedoucí, HR manažerky a manažeři a poskytovatelé odborného vzdělávání a přípravy by měli být schopni navrhnout školení založené na obchodních cílech organizace pro blízkou budoucnost. Je důležité určit, jaké dovednosti a kompetence mají zaměstnanci v současné době a co potřebují v budoucnu získat pro dosažení cílů

Co-Funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Tento projekt byl financován s podporou Evropské komise. Tato publikace odráží pouze názory autora a Komise nenese odpovědnost za jakékoli použití informací v ní obsažených. Číslo projektu: 2020-1-BG01-KA202-079064

organizace. Tato aktivita zahrnuje reflexi dovedností, které bude třeba rozvíjet od nuly, nebo které je třeba zlepšit – např. digitální dovednosti u starších pracovníků nebo třeba metody prodeje a měkké dovednosti u relativně nezkušené mladé pracovní síly. Krok 3 této aktivity souvisí s hodnocením současných dovedností pracovní síly, zatímco zbývající kroky se zaměřují na identifikaci nedostatků v dovednostech a plánování nabízeného školení (Morrison, 2019).

Pokyny k realizaci aktivity

Tato aktivita bude implementovaná pomocí následujících kroků:

Krok 1: Zamyslete se nad tím, jaké jsou vaše obchodní cíle

- V této fázi je důležité se zaměřit na cíle organizace. Těmito cíli mohou být buď cíle v rámci celé firmy, nebo cíle specifické pro dané oddělení, aby bylo zajištěno, že každý zaměstnanec aktivně pracuje na dosažení stanovených cílů a růstu. V této fázi je důležité domluvit si schůzky s vedoucími oddělení, abyste měli dobrý přehled o cílech společnosti.

Krok 2: Přemýšlejte o dovednostech, které vám pomohou dosáhnout těchto cílů

- Nyní, když jsou cíle organizace jasné a byly definovány, je důležité zaměřit se na potřebné dovednosti, které povedou k dosažení těchto cílů. Například pokud si chcete prostřednictvím svého prodejního týmu přivést více potenciálních zákazníků, musíte zajistit, aby byly dovednosti týmu aktuální. Chcete-li tak učinit, můžete použít dotazníky nebo dokonce týmové schůzky, abyste zjistili jejich aktuální úroveň v okamžiku, kdy navrhujete školení.
- Je důležité vytvořit jednu skupinu pro každou generaci pracovníků, která je na pracovišti zastoupena, aby bylo možné definovat vzdělávací potřeby zaměstnanců různého věku. Pokud jde například o obchodní oddělení, manažeři*ky a školitelé*ky mohou zjišťovat, zda zaměstnanci používají ve svých e-mailech nejnovější prodejní a komunikační techniky a jestli je jejich osobní nebo telefonická prezentace efektivní. Také je užitečné zhodnotit znalosti o používání komunikačních kanálů B2B prodeje, jako jsou LinkedIn a e-mailové marketingové kampaně, zejména s ohledem na mezigenerační vzdělávání.

Krok 3: Proveďte audit dovedností

- Po definování dovedností, které podnikání potřebuje pro svůj růst, je čas vyhodnotit všechny dovednosti, které každý zaměstnanec v současné době má. Toho lze dosáhnout buď prozkoumáním předchozích školení, která absolvovali, nebo diskusemi s vedoucími týmů, abyste získali ucelený obraz o všech dovednostech, které máte k dispozici. Dalším zdrojem informací mohou být regulační opatření, požadavky na školení, trendy v oboru a zprávy o analýze učení z minulých let organizace, se kterou pracujete. Je také dobré vést záznamy

Co-Funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Tento projekt byl financován s podporou Evropské komise. Tato publikace odráží pouze názory autora a Komise nenese odpovědnost za jakékoli použití informací v ní obsažených. Číslo projektu: 2020-1-BG01-KA202-079064

o úrovni dovedností, kterých dosáhl každý zaměstnanec, protože některé mohou být v určitých oblastech pokročilejší než jiné a také si vést záznamy o datech vypršení platnosti osvědčení o školení. Lidé s vyšší kvalifikací či s rychlejším způsobem učení mohou být zvoleni jako vedoucí týmu, aby mohli své znalosti předávat dalším členům týmu.

Krok 4: Zjistěte mezery ve znalostech zaměstnanců

- V tomto kroku musí HR manažerky a manažeři a školitelé*ky porovnat současné dovednosti zaměstnanců s požadovanými dovednostmi pro dosažení cílů organizace. Zejména v případě mezigeneračního učení je nezbytný výcvik v nových systémech nebo softwaru, který chce organizace zavést k dosažení svých cílů. Mnohdy není potřeba formální školení. Zaměstnanci mohou využít pracovní pomůcky a čerpat z konstruktivní zpětné vazby a dokonce z redesignu pracovních úkolů (Morrison, 2017).

Krok 5: Naplánujte školení

- V kroku 5 je důležité stanovit priority organizovaných vzdělávacích aktivit. Například pokud si organizace přeje používat určitý druh digitálních nástrojů a metod, měla by svým zaměstnancům nabídnout cílená školení, a to buď vytvořením nových sad nástrojů a zdrojů, nebo vhodným využitím již dostupných vzdělávacích zdrojů. Je užitečné sladit plánované vzdělávací aktivity se skutečnými cíli, kterých si společnost přeje dosáhnout, stejně jako s dovednostmi, které bude nutné rozvíjet (Morrison, 2019).
- Je důležité nezapomenout na rozdílné styly učení zaměstnanců různého věku. Každá generace může reagovat odlišně na jiné styly vzdělávání včetně e-learningu, osobního nebo kombinovaného učení. Pro zralejší pracovníky je dobré zahrnout hlavního řečníka či řečnici nebo osobu na pozici autority v dané organizaci. Pokud to není možné, skvělým řešením může býttaké video od známé a důvěryhodné osobnosti – odborníka či odbornice v daném oboru. Pro „Baby Boomers" zahrňte prezentaci v PowerPointu, která zahrne klíčové dovednosti, a vyhněte se časově náročným přednáškám. Pokud jde o „mileniály", dobrou volbou bude uspořádání školení, které je dostatečně důvtipné a podporuje jejich zapojení a vzájemnou interakci. Samozřejmě bude muset být použit systém předávání informací a přístup, který bude jak uživatelsky přívětivý pro zralejší zaměstnance, tak dostatečně náročný pro ty mladší. (Johnson, 2017)

Školení, které poskytnete, bude také muset vzít v úvahu následující:

Detaily školení

- Téma školení
- Cíle a výsledky výuky

Co-Funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Tento projekt byl financován s podporou Evropské komise. Tato publikace odráží pouze názory autora a Komise nenese odpovědnost za jakékoli použití informací v ní obsažených. Číslo projektu: 2020-1-BG01-KA202-079064

- Název modulů
- Popis obsahu

Cílová skupina

- Oddělení
- Noví nebo stávající zaměstnanci
- Dodavatelé
- Mladší nebo starší generace

Systém/Přístup školení

- Způsob doručení
- Poskytovatel obsahu školení
- Motivace
- Hodnocení

Logistika

- Časová délka & frekvence
- Materiál a nástroje

Odkazy

Proces posouzení potřeb: Needs Assessment Process

https://www.youtube.com/watch?v=YbL2k9rGqWU&ab_channel=GreggU

6 kroků k provedení analýzy a posouzení vzdělávacích potřeb: 6 steps to conducting a training needs analysis and assessment

https://www.youtube.com/watch?v=-CSEtFSngLc&ab_channel=Telania

Odborný vhled: Jak provést efektivní analýzu potřeb školení: Expert insight: How to conduct an effective training needs analysis

https://www.youtube.com/watch?v=wRKsQtfjJ38&ab_channel=GRCSolutionsTV

Zdroje

Johnson, S. (2017). Finding Common Ground: How to Effectively Train Different Generations, Knowledge Anywhere. Retrieved from

Co-Funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Tento projekt byl financován s podporou Evropské komise. Tato publikace odráží pouze názory autora a Komise nenese odpovědnost za jakékoli použití informací v ní obsažených. Číslo projektu: 2020-1-BG01-KA202-079064

https://www.knowledgeanywhere.com/resources/article-detail/how-to-effectively-train-different-generations

Morrison, K. (2019). A 5-Step Guide For Conducting A Successful Training Needs Analysis https://elearningindustry.com/training-needs-analysis-5-step-guide-conducting-successful

Aktivita 3 Představení modelu ADDIE a společné vzdělávací potřeby

Aktivita 1.3	
Název:	**Představení modelu ADDIE a společné vzdělávací potřeby**
Implementace:	Osobně/Online
Předmět:	Cíle: • Definice analýzy vzdělávacích potřeb • Definice příslušných nástrojů a metodik • Definice způsobů usnadnění procesu analýzy potřeb
Kompetence:	• **Řešení problému** • **Strategické myšlení**
Trvání:	**1 hodina**

Popis aktivity

Model ADDIE často používají návrháři instruktáží a vývojáři školení. Toto je jeho pět fází: analýza, návrh, vývoj, implementace a hodnocení (Analysis, Design, Development,

Co-Funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Tento projekt byl financován s podporou Evropské komise. Tato publikace odráží pouze názory autora a Komise nenese odpovědnost za jakékoli použití informací v ní obsažených. Číslo projektu: 2020-1-BG01-KA202-079064

Implementation and Evaluation). Představují dynamickou a flexibilní sadu pokynů pro vytváření efektivních školicích nástrojů a podpory obchodních výkonů.

Pokyny k realizaci aktivity

Tato aktivita bude implementována pomocí následujících kroků:

Analýza:

Ve fázi analýzy by bylo dobré zvážit následující:

- Kdo je cílová skupina a jaké jsou její vzdělávací cíle, předešlé úrovně znalostí, zkušenosti, věk, zájmy, kulturní zázemí atd.
- Čeho musí cílová skupina dosáhnout na konci programu
- Co bude požadováno z hlediska dovedností, inteligence, rozhledu a fyzické/psychologické akce-reakce

Určete dostupné možnosti pro každou generaci zaměstnanců s ohledem na výukové prostředí:

- Jaké je nejvhodnější výukové prostředí?
- Osobně, online nebo pomocí kombinovaného učení?
- Pokud je upřednostňována výuka online, jaký bude rozdíl ve výsledcích vzdělávání realizovaného ve třídě a online?

Určete omezující faktory pro celkový cíl projektu:

- Jaké omezující faktory existují s ohledem na zdroje, včetně těch technických, podpory, času, lidských zdrojů, technických dovedností, finančních faktorů, podpůrných faktorů?

Design (Návrh)

Při navrhování školení pro různorodé a mezigenerační publikum je důležité vzít v úvahu následující:

- **Prozkoumejte hodnoty účastnic a účastníků**

Různé generace mají různé hodnoty. K identifikaci hodnot každé generace je důležité používat skupinová cvičení nebo týmové schůzky. Lektor*ka může rozdělit účastnice a účastníky dle věkových skupin a požádat je, aby prozkoumali své pracovní hodnoty. K tomu může být užitečná následující aktivita (doba trvání 15 minut):

Krok 1

Dejte účastnicím a účastníkům 3 minuty. Požádejte je, aby si na kousek papíru zapsali deset věcí, kterých si v životě nejvíce cení, které pro ně mají velkou hodnotu. Jinými

Co-Funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Tento projekt byl financován s podporou Evropské komise. Tato publikace odráží pouze názory autora a Komise nenese odpovědnost za jakékoli použití informací v ní obsažených. Číslo projektu: 2020-1-BG01-KA202-079064

slovy, místo konkrétních věcí nebo osob mohou uvést například „respekt“, „rodina“ nebo „poctivost“.

Krok 2

Dejte jim 30 sekund, aby vybrali tři hodnoty, které jsou pro ně nejméně důležité, a dejte jim pokyn, aby je vyškrtli.

Krok 3

Zopakujte krok 2, ale dejte jim jen 20 sekund, aby vyškrtli další 2 hodnoty.

Krok 4

Znovu zopakujte krok 3 a nechte je vyškrtnout další 2 hodnoty.

Jakmile všichni účastníci a účastnice dopíší, získáte jasný přehled o hodnotách, které byly vybrány.

Krok 5

Dejte účastnicím a účastníkům 5 minut k zamyšlení se nad zvolenými hodnotami a na rozhodnutí, jak jsou pro ně důležité, jestli jimi už žijí a co by mohli udělat, aby jimi žili.

Tato krátká aktivita vám poskytne přehled hodnotrůzných generací.

- **Zařaďte různé styly učení**

Zatímco zralejší generaci může stačit tradiční přednáška a prezentace v PowerPointu, k zapojení mladších účastnic a účastníků budete možná potřebovat více interaktivních metod, jako je interaktivní systém řízení učení a skupinové aktivity.

- **Zachyťte stávající dovednosti**

Navrhněte školení, do kterého mohou všechny generace hodnotně přispět. Například generace zdatné v technologii mohou sdílet tipy a kompetence týkající se používání určitých technologických nástrojů a systémů LMS, zatímco starší generace mohou sdílet znalosti v oboru.

Vývoj

Tato fáze zahrnuje vytváření a testování výsledků učení.

Jeho cílem je odpovědět na následující otázky:

- Dodržuje se časový rámec školení?
- Spolupracují členové různých týmů efektivně?
- Přispívají účastnice a účastníci tím nejlepším možným způsobem?

Co-Funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Tento projekt byl financován s podporou Evropské komise. Tato publikace odráží pouze názory autora a Komise nenese odpovědnost za jakékoli použití informací v ní obsažených. Číslo projektu: 2020-1-BG01-KA202-079064

- Jsou materiály připraveny tak, aby splňovaly úkoly, pro které byly určeny?

Implementace

Během implementační fáze je vyvinut postup pro školení facilitátorů a facilitátorek a účastníků a účastnic. Školení facilitátorů*ek by mělo zahrnovat osnovy kurzu, výsledky učení, způsob realizace školení a testovací postupy. Součástí přípravy je školení o nových nástrojích (software nebo hardware) a aktuální informace o vývoji v oboru.

Evaluace (Hodnocení)

Fáze hodnocení se skládá ze dvou částí: formativní a sumativní. Formativní hodnocení je přítomno v každé fázi procesu ADDIE. Souhrnné hodnocení se skládá z testů určených pro referenční položky související s kritérii týkajícími se konkrétních domén a poskytující příležitosti pro zpětnou vazbu od uživatelů. (Branch, 2009)

Odkazy

Model ADDIE

https://www.instructionaldesign.org/models/addie/

Zdroje

Branch, R. M. (2009). Instructional Design: The ADDIE Approach (svazek 722). Springer Science & Business Media.

Morrison, K. (2019). A 5-Step Guide For Conducting A Successful Training Needs Analysis https://elearningindustry.com/training-needs-analysis-5-step-guide-conducting-successful

Co-Funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Tento projekt byl financován s podporou Evropské komise. Tato publikace odráží pouze názory autora a Komise nenese odpovědnost za jakékoli použití informací v ní obsažených. Číslo projektu: 2020-1-BG01-KA202-079064

Ověření získaných znalostí

Kvíz

1. Analýza vzdělávacích potřeb je často považována za první krok organizace s cílem iniciovat změnu ke zvýšení výkonu jednotlivců.

a. Pravda
b. Nepravda

2. Analýza vzdělávacích potřeb by měla být prováděna pouze na úrovni organizace.

a. Pravda
b. Nepravda

3. Analýza profesionálních postupů určité skupiny lidí může vést k nesprávné identifikaci potřeb školení a je třeba se jí vyhnout.

a. Pravda
b. Nepravda

4. Které úrovně navrhuje McGhee a Thayer? Napište je prosím níže.

5. Která z následujících složek není součástí modelu ADDIE?
a. Design
b. Přehled
c. Analýza
d. Implementace
e. Evaluace

6. Skupinové diskuze (focus groups) a rozhovory (interviews) nejsou doporučenými způsoby provedení analýzy vzdělávacích potřeb.

a. Pravda
b. Nepravda

Co-Funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Tento projekt byl financován s podporou Evropské komise. Tato publikace odráží pouze názory autora a Komise nenese odpovědnost za jakékoli použití informací v ní obsažených. Číslo projektu: 2020-1-BG01-KA202-079064

7. Fáze hodnocení školení je sumativní a formativní.

a. Pravda
b. Nepravda

8. Školení, které navrhnete, by mělo brát v úvahu také publikum a jeho vzdělávací potřeby.

a. Pravda
b. Nepravda

9. Je důležité stanovit prioritu vzdělávacích aktivit, které budou organizovány.

a. Pravda
b. Nepravda

10. Školení je vyžadováno, pouze pokud se v organizaci zavádí nový software nebo digitální nástroj.

a. Pravda
b. Nepravda

PŘÍLOHA Odpovědi na kvíz

Otázka 1	a
Otázka 2	b
Otázka 3	b
Otázka 4	Tři úrovně: organizační, provozní (nebo úkol) a individuální (nebo osoba)
Otázka 5	b
Otázka 6	b
Otázka 7	a
Otázka 8	a
Otázka 9	a
Otázka 10	b

Co-Funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Tento projekt byl financován s podporou Evropské komise. Tato publikace odráží pouze názory autora a Komise nenese odpovědnost za jakékoli použití informací v ní obsažených. Číslo projektu: 2020-1-BG01-KA202-079064

Reference

Michael Beer, M., Finnstrom, M., Schrader, D. (2016). The Great Training Robbery. Harvard Business School.

Branch, R. M. (2009). Instructional design: The ADDIE approach (Vol. 722). Springer Science & Business Media.

Cedefop (2008). Terminology of European Education and Training Policy. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Heathfield, S.M. (2020). How to Conduct a Simple Training Needs Assessment in 7 Steps The balance careers, Human Resources: Training Tips, Retrieved from https://bit.ly/31NmryL

Johnson, S. (2017). Finding Common Ground: How to Effectively Train Different Generations, Knowledge Anywhere. Retrieved from https://www.knowledgeanywhere.com/resources/article-detail/how-to-effectively-train-different-generations

McGhee, W., Thayer, P.W. (1961), Training in Business and Industry. New Jersey: John Wiley & Sons Inc

Morrison, M. (2017), How to do a Training Needs Analysis – TNA (Learning Needs Analysis LNA), Retrieved from: https://www.rapidbi.com/how-to-do-a-training-needs-analysis-tna/

Morrison, K. (2019). A 5-Step Guide For Conducting A Successful Training Needs Analysis, Corporate eLearning. Retrieved from https://elearningindustry.com/training-needs-analysis-5-step-guide-conducting-successful

Pichon, C. (2021). Job interviews: how to spot toxic management. Retrieved from: https://www.welcometothejungle.com/en/articles/job-interviews-how-to-spot-toxic-management

Trutkowski, C. (2016), Training needs analysis and national training strategies, Council of Europe

Co-Funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Tento projekt byl financován s podporou Evropské komise. Tato publikace odráží pouze názory autora a Komise nenese odpovědnost za jakékoli použití informací v ní obsažených. Číslo projektu: 2020-1-BG01-KA202-079064