

Další vzdělávání šité na míru

Jak zajistit kvalitu jazykových a komunikačních tréninků

V současné době je v mnoha firmách, především ve velkých multinárodních a globálních koncernech, již zcela běžná mezinárodní komunikace. Ale ani malé a střední podniky se dnes bez komunikace v cizím jazyce neobejdou. O to více zárají, kolik HR manažerů je se vzděláváním v této oblasti vysloveně nespokojeno.

Jaké jsou příčiny? Co firmy očekávají od úspěšného tréninku obchodní komunikace? Ve kterých konkrétních bodech jsou jejich očekávání splněna nedostatečně, případně nejsou splněna vůbec? Jakými prostředky lze dosáhnout efektivní return on investment (ROI)?

Další vzdělávání v oblasti cizích jazyků – cíle a očekávání

Jazykové kurzy jsou oblíbené. Jen v Praze působí více než 200 jazykových škol a bezpočet dalších lektorů a agentur. Podle týdeníku Czech Business Weekly (13/2009) mělo v roce 2008 čtyřicet největších jazykových škol v ČR na svém kontě kolem 2,4 milionů vyučovacích hodin a tréninků. V roce 2008 investovaly německé firmy v průměru cca 1200 eur do dalšího vzdělávání každého zaměstnance. Ale s jakým cílem?

Mnohé firmy nabízejí svým zaměstnancům výuku jazyků stále ještě zdarma. Ti ji pak mohou využívat pro své soukromé účely, třeba na dovolené. Na prvním místě je spokojenost zaměstnance, účastníka kurzu. Tuto kategorii dalšího vzdělávání můžeme označit jako zaměstnanecský benefit.

Další kategorii tvoří jazykové tréninky dle potřeb firmy. Zde není – na rozdíl od výše uvedených benefitů – v popředí přínos pro účastníka, ale bezprostřední přínos pro firmu. Zadavatel, tj. firma, očekává cílený rozvoj svého zaměstnance. V ide-

álním případě by to mělo znamenat, že zaměstnanci má být zprostředkovan jazyk v takové podobě, jakou potřebuje k plnění pracovních úkolů.

Ale to bohužel často nefunguje. Firmy nemají žádné sledovatelné – a žádné měřitelné – výsledky, takže se stává, že se objevují zásadní pochyby o smyslu tohoto opatření. Kde máme hledat příčiny?

Monitoring výuky: k čemu často (ne)dochází

Pokud se HR manažeri obrátí na agentury a jazykové školy, mají většinou jen málo možností zjistit, jak kurzy probíhají. Výuka zpravidla probíhá podle standardizovaného materiálu, to znamená, že se pracuje podle klasických učebnic. Výuka se často také zaměřuje na dovednosti jako telefonování (telephoning), psaní e-mailů (e-mailing) nebo sociální komunikace (socializing). Jen výjimečně jsou v obsahu kurzu zohledněny individuální aspekty jako například typ komunikace a téměř nikdy nejsou zohledněny konkrétní komunikační situace na pracovišti daného zaměstnance.

Pokud jde o evaluaci, provádí se dotazování účastníků kurzu většinou jen podle dotazníků k hodnocení kurzu nebo se po delších časových odstupech píší standardizované testy. Podrobné zprávy pro HR manažery o pokroku a rozvoji jednotlivých zaměstnanců jsou výjimkou.

To vše samozřejmě stačí, pokud se jedná o další vzdělávání v rámci zaměstnanecských benefitů. Často ovšem dochází k nedorozumění, pokud kurzy, které mají být zaměřené na potřeby zaměstnavatele, probíhají fakticky stejně jako kurzy v rámci zaměstnanecských benefitů. Protože ani zadavatel, ani dodavatel, ani lektor to zkrátka lépe neumí (nechtějí, případně nemohou umět).

Vyhodnocení konkrétních potřeb jako klíč pro obchodní komunikaci

Jde to ale i jinak. Communication and Language Trainer Certificate / Corporate (CLTC-C) je koncept, který přiměřeně zohledňuje organizační ukazatele, personální ukazatele a dohodnuté cíle. Tento koncept se již osvědčil pro komunikaci v němčině a v angličtině například u globálních firem jako Henkel, Bosch nebo 3M.

Základem konceptu CLTC je praxe. Obchodní komunikace znamená v ideálním případě schopnost jednání. V kontextu to znamená, že cílem tréninku je schopnost interakce v daném jazyce a nikoliv znalosti gramatiky. Rozhodující jsou přítom tři kritéria:

1. Při tréninku se procvičují komunikační situace, které zaměstnanec potřebuje při své každodenní práci
2. Jsou sledovány pokroky ve výuce zaměstnance. Referenční veličinou přítom je Společný evropský referenční rámec Rady Evropy (SERR)
3. Pokrok je v přiměřené formě zprostředkovan zadavateli, resp. HR manažerovi

Základem metodiky je scénářová technika (Scenario Technique). Ta umožňuje během stanoveného cyklu vyvíjet a realizovat komunikační situace, které musí zaměstnanec zvládat na pracovišti. Scénář může být různě komplexní, podle toho, jaké má účastník splnit nároky na komunikaci v cílovém jazyce, prostřednictvím kterých médií především komunikuje, zda má rozhodující pravomoci či je jejich vykonavatelem a zda je tedy při práci konfrontován s otevřenými či uzavřenými otázkami.

Trénink CLTC je ve své podstatě velmi dynamický, neboť jeho obsah je určen potřebami zákazníka a nikoli standardním materiálem. Tahle otevřenost ohledně obsahu umožňuje obměňovat jej komunikačním tréninkem s jiným zameřením. V česko-německém kontextu se například osvědčily tzv. executive coachings se zaměřením na kulturní rozdíly. A možností variací jsou v podstatě neomezené.

Ludwig Tegelbeckers
Kommunikationstrainer
Tegelbeckers Trainings
Berlin Prag
E-mail: info@tegelbeckers.eu
www.tegelbeckers.eu

