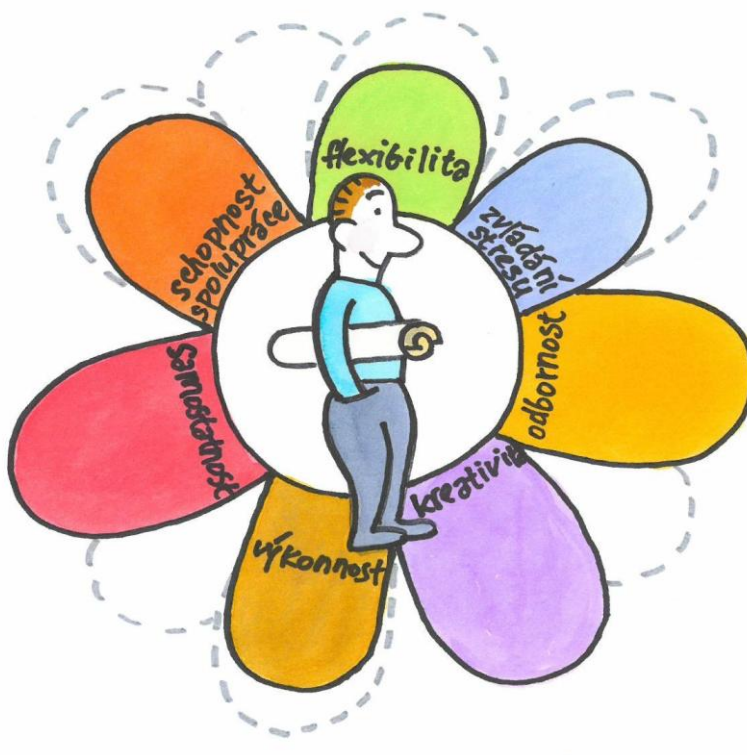


Projekt: KONCEPT – Zajištění koncepčního řešení v oblasti podpory vzdělávání zaměstnanců malých a středních podniků

Proč a jak rozvíjet lidské zdroje v malém a středním podniku



Zadavatel: Národní ústav pro vzdělávání, školské poradenské zařízení a zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků

Zpracovatel: Sdružení „EUFC CZ, NVF“

Členové sdružení: EUFC CZ s.r.o.

Národní vzdělávací fond, o.p.s.

Dne: 30. dubna 2013

Obsah

K čemu slouží tato publikace?.....	4
1. Proč vzdělávat v malé firmě?	6
2. Rozvoj lidských zdrojů: vize - strategie - cíle	10
3. Kompetence lidí ve firmě.....	17
3.1. Kompetenční model	17
3.2. Národní soustava kvalifikací	20
3.3. Zjišťování vzdělávacích potřeb	22
4. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	28
4.1. Vzdělávání probíhající přímo na pracovišti	29
4.2. Vzdělávání probíhající mimo pracoviště.....	32
4.3. Elektronické vzdělávání.....	35
4.4. Učení založené na hrách.....	37
4.5. Sebevzdělávání	38
5. Modely vzdělávání pro malé a střední podniky	41
5.1. Vzdělávací klastry	41
5.2. Propojení podniku se vzdělávací institucí	43
6. Jak má manažer malé firmy vybírat nové zaměstnance?	45
6.1. Motivování zaměstnanců	47
7. Kvalita vzdělávání v malé firmě.....	49
7.1. Kvalita vzdělávání ve firmě: k čemu mi to je?	49
7.2. Výběr vhodných vzdělávacích nástrojů a forem.....	50
7.3. Standardy kvality ve vzdělávání	51
Záruka kvality.....	51
Rating vzdělávacích institucí	52
7.4. Výběr externích dodavatelů vzdělávacích služeb	53
Poslání a strategie vzdělávací instituce	54

Pověst (image) vzdělávací instituce	54
Lektorský a manažerský tým	55
Nabídka vzdělávacích programů	57
Nabídka poradenských a dalších služeb	57
Vztah ke klientům	58
Odborné spojení s tuzemskými a zahraničními vzdělávacími institucemi	58
Logistika (umístění, prostory, vybavení, ubytování)	59
Cenová politika.....	59
8. Měření efektů vzdělávání	61
8.1. Měření kvality. K čemu mi to je?	61
8.2. Nosná témata pro řízení systému hodnocení a měření efektů vzdělávání v malých firmách	62
Přístupy k práci a vzdělávání aneb co zaměstnanec motivuje	62
Měření posunu v rozvoji kompetencí pracovníka	64
8.3. Diagnostické nástroje využívané pro měření kompetencí jednotlivců:.....	66
8.4. Jak posuzovat výsledky vzdělávání a účinnost vzdělávacích programů?.....	68
8.5. Jednoduché postupy, ukazatele a nástroje ke sledování změn a vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů	70
8.6. Vyhodnocování účinnosti vzdělávání - praktické postupy:	72
8.7. Znalostní management a jeho znalostní účty	74
Použité zdroje (články, publikace):	77
9. Přílohy.....	79
9.1. Zdroje informací o dalším vzdělávání	79
9.2. Pomůcky pro strategické plánování rozvoje lidských zdrojů	83
9.3. Příležitosti malých a středních firem k získání finanční podpory z evropských fondů	85

K čemu slouží tato publikace?

Publikace je určena jako praktický návod pro malé a střední podniky, jak úspěšně rozvíjet lidské zdroje v menším podniku. Snažíme se oslovit manažery, případně HR manažery těchto podniků, ale rovněž jejich zaměstnance.

Aby malá firma úspěšně rozvíjela své lidské zdroje a zvyšovala tak svou konkurenceschopnost, musí překonat řadu překážek. Proto jsme se snažili koncipovat doporučení a tipy v této publikaci tak, aby byly využitelné s minimálním rozpočtem a s ohledem na potřeby a možnosti malých a středních podniků.

Jak tuto publikaci používat?

První kapitola začíná otázkou, proč by malá firma měla vlastně vzdělávat. Jsou zde nastíněny bariéry, s nimiž se malá firma musí v rozvoji lidí potýkat. A důvod, proč by je měla překonat.

Druhá kapitola představuje základní strategii rozvoje lidí. Vaším úkolem jako manažera firmy je definovat pro svou firmu cíle vzdělávání, zjistit vzdělávací potřeby a hodnotit efekt vzdělávání. Najdete zde vodítko k vybudování základní strategie malé firmy. Pokud má vaše firma již stanovené cíle a nastavenou strategii rozvoje lidí, můžete tuto kapitolu přeskočit a pokračovat ke kapitole 3.

Ve **třetí kapitole** nejprve stanovíme, jaké kompetence by měli mít lidé ve firmě, aby byly naplněny strategické cíle firmy. Poté tyto kompetence porovnáme s těmi skutečnými. Na základě toho stanovíme vzdělávací cíle.

Ve **čtvrté kapitole** naleznete praktické návody a tipy pro vzdělávání zaměstnanců malé firmy. Jsou tu popsány různé formy vzdělávání, od klasických až po alternativní.

Pátá kapitola představuje tři modely vzdělávání, které byly navrženy pro potřeby malých a středních podniků. Nejedná se o nové modely, ale spíše balíčky kroků a nástrojů, které jsou v současné době testovány v rámci projektu Koncept - Zajištění koncepčního řešení v oblasti podpory vzdělávání zaměstnanců malých a středních podniků.

Šestá kapitola předkládá některé užitečné tipy při nábore nových zaměstnanců, vhodné pro malé a střední podniky. Zabývá se rovněž otázkou motivace zaměstnanců firem.

V **sedmé kapitole** se budeme zabývat otázkou, jak zajistit kvalitu vzdělávání ve firmě. Najdete zde základní kvalitativní standardy a především jednoduchý návod, jak vybrat kvalitního dodavatele vzdělávání, potažmo lektora vzdělávání.

Osmá kapitola jde v zajištění kvality vzdělávání o krůček dál. Budeme mluvit o tom, proč a jak měřit výsledky vzdělávání ve firmě.

Na konci publikace, v **deváté kapitole**, najdete přílohu, kde jsou shromážděny užitečné odkazy a zdroje jak pro budování koncepce rozvoje lidských zdrojů, tak i pro vzdělávání samotné.

Jste-li manažerem nejmenší firmy a zdá se vám, že na přečtení celé publikace nemáte čas, připravili jsme pro vás takovou malou pomůcku. V každé kapitole najdete rámeček s označením **„Koutek pro nejmenší firmy“**. Najdete v něm to nejdůležitější a pro nejmenší firmy nejhodnější z dané kapitoly.

Závěry a doporučení uvedené v e-knize, zejména v kapitole 5, vycházejí z **průzkumu postojů zástupců malých a středních podniků v ČR ke vzdělávání**. Průzkum proběhl v rámci zakázky projektu Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy s názvem KONCEPT - Zajištění koncepčního řešení v oblasti podpory vzdělávání zaměstnanců malých a středních podniků, který je řízen Národním ústavem pro vzdělávání. Šlo o nejrozsáhlejší šetření mezi malými a středními podniky k tématu vzdělávání, které se kdy v ČR uskutečnilo. Bylo osloveno deset tisíc firem a odpovědělo téměř tisíc firem. Respondenti byli dotazováni na překážky ve vzdělávání, preferované formy vzdělávání a jejich ochotu využít různých vzdělávacích modelů, vytipovaných pro potřeby malých a středních firem.

1. Proč vzdělávat v malé firmě?

Když se zeptáte manažerů malých podniků na vzdělávání u nich ve firmě, řada z nich vám odpoví, že na takové věci nemají čas a peníze. Vždyť se musí věnovat řízení firmy a operativním záležitostem. Navíc mnozí z nich nevidí ve vzdělávání zaměstnanců velkou hodnotu pro firmu.

Jen málo z těchto lidí si uvědomuje, že ve skutečnosti nejde o vzdělávání zaměstnanců, ale o rozvoj firmy samotné. Vzdělávat samo o sobě je sice přínosné a užitečné, ale aby vzdělávání přineslo firmě skutečný zisk, je třeba ho pojmout jako rozvoj celé firmy.

Je to velmi podobné jako v hokeji nebo ve fotbale. Aby tým dokázal vítězit, potřebuje mít plán rozvoje – scénář postupu vpřed. Trenér musí zvolit určitou strategii. Na základě této strategie potom určuje, jaké dovednosti musejí zvládnout hráči na jednotlivých postech, tak aby to zapadalo do konkrétního herního plánu. Učit brankáře střílet na bránu je pro tým víceméně zbytečné, stejně jako učit útočníka chytat puk do lapačky. Teprve potom se trénuje. Čím promyšlenější a tvrdší trénink, tím lepší bude hra celého týmu.

Manažer kterékoli firmy funguje ve velmi podobné roli jako trenér sportovního týmu. Podobně jako hráči dovádějí tým k výhrám či prohrám, tak i zaměstnanci firmy přivádějí firmu k zisku či ke ztrátě. I zde platí: čím lepší rozvoj zaměstnanců, tím bude firma úspěšnější.

Aby hokejový tým vítězil, musí se neustále rozvíjet. Pokud vám trenér týmu řekne, že nemá čas na trénink hráčů, protože se přece musí zabývat organizací zápasů, řešením problémů a finančními otázkami, tak je asi něco špatně. Totéž platí pro kteroukoli firmu. V dlouhodobém horizontu bude úspěšná jen ta firma, která bude rozvíjet potenciál svých zaměstnanců. Stejně jako v mnoha jiných oblastech života i zde platí dobře známá poučka „štěstí přeje připraveným“.

Je tedy poměrně jednoduché a jistě i správné říci všem malým a středním podnikům: budete-li své zaměstnance vzdělávat, vyplatí se vám to. Zaveďte v podniku svůj vlastní koncept učení. Motivujte zaměstnance k tomu, aby se ve svém oboru rozvíjeli. Investujte do vzdělávání, a budete lepší než konkurence.

Co nám stojí v cestě?

To všechno je pravdou. Jenže. Už dávno se všeobecně ví, že tak jednoduché to není. Z několika předchozích průzkumů mezi zaměstnavateli i zaměstnanci malých a středních podniků vyplývá, že vzdělávání a obecně rozvoj lidských zdrojů naráží v menších firmách na jen těžko překonatelné překážky. Nejde jen o náklady na vzdělávání, o kterých mnoho menších firem tvrdí, že si je nemohou dovolit. Máme tu vysokou nezastupitelnost pracovníků v malých firmách, kdy je mnohdy obtížné pustit pracovníka na vzdělávání, aniž by se to dotklo běžného pracovního chodu firmy. Mnohé malé firmy se vůbec neorientují na trhu vzdělávání. Ba co více, považují vzdělávání za břemeno, které pro jejich firmu představuje jen malou hodnotu. V některých případech čerpají ze svých nebo zprostředkovaných negativních zkušeností s různými evropskými granty nebo dotacemi, kdy dodané vzdělávání často nemá potřebnou kvalitu a ani míra motivace ze strany školených není z nejvyšších.

Když jsme se v rámci rozsáhlého šetření mezi malými a středními podniky po celé České republice ptali manažerů na vzdělávání u nich ve firmě, zaznamenali jsme tyto typizované názory:

„...já nemám čas na takové věci, jsem buď na cestách, nebo honím nejhavější věci...“

„ ...při současné krizi musí zaměstnanci pracovat bezustání, je obtížné je uvolnit v pracovní době, musí si udržovat svou odbornou úroveň samostudiem.“

„ ...v našem oboru je nedostatek kvalitních školitelů...“

„ ...v našem kraji neexistuje vzdělávací instituce, která by mohla školit naše odborníky...“

„ ...lidé se nechtějí učit...“

Pro každého podnikatele – nehledě na velikost firmy a možné překážky – je vždy klíčové, zda se ta či ona investice vyplatí. Racionálně uvažující firma si spočítá náklady na investici a odhad celkového efektu pro firmu. Problém je, když efekt vzdělávání není jednoduše kvantifikovatelný a projeví se až po delším čase.

Konkurence na všech trzích se mimořádně zostřila a nadále se zostřuje. S postupnou globalizací firmy snižují náklady na výrobu, zavádějí úspornější procesy řízení i logistiky. Velké nadnárodní firmy jsou schopné flexibilně přesouvat své lidské zdroje podle momentálních potřeb a strategických plánů. Globální krize způsobila, že spotřebitelé ještě více tlačí na cenu, ovšem nejsou ochotni slevit na kvalitě. To všechno znamená, že menší firmy jsou pod čím dále větším tlakem. Podle průzkumu Evropského střediska pro sledování malých a středních podniků z roku 2007 60 % firemních ředitelů uvedlo, že konkurenční tlak v poslední době zesílil.

Jak na tento globální tlak reaguje typická malá česká firma?

Jednou z možností je snaha o vyšší kvalitu produktu nebo lepší marketing, tedy tendence o „odlišení vlastního výrobku od ostatních“. Oblíbená a rozšířená je ovšem cesta plošného snižování nákladů.

„Abych docílil co nejnižší cenu, odsekám veškeré nemandatorní náklady. Zavedu úsporné režimy. Ponechám si jen ty zaměstnance, kteří představují pro firmu hmatatelný přínos. A v neposlední řadě, zruším veškeré vzdělávání. Tedy pokud jsem kdy nějaké vůbec zaváděl.“ To je typizovaný přístup, s nímž jsme se setkali během rozhovorů s manažery malých a středních podniků.

Ono poslední manažerské rozhodnutí představuje krok, který může být pro každou firmu v konečném důsledku nezhoubnější. Konkurenceschopnost firmy, její schopnost inovovat své výrobky a služby, nabízet zákazníkovi přidanou hodnotu, je přímo závislá na kvalitě lidských zdrojů. Nemá-li firma – ať už malá, či velká – k dispozici vlastní systém vzdělávání, nezbývá jí než spolehnout se na to, že na trhu práce uloví dostatečně kvalitní zaměstnance. I zde ovšem naráží, protože konkurence roste i

na trhu práce a lidé, kteří mají dostatek kompetencí, si obvykle vybírají větší, zavedené firmy, které nabízejí mnohem stabilnější zázemí, jistotu a pracovní a kariérní růst.

Tato neúprosná logika znamená, že malým firmám, které z toho či onoho důvodu nemají vhodnou, promyšlenou koncepci rozvoje lidských zdrojů, se sice na nějaký čas může dařit snižovat ceny svých produktů, ale v konečném důsledku budou vytlačeny z trhu, protože prostě nebudou schopny inovovat a nabízet zákazníkovi vyšší přidanou hodnotu.

Zatím žádná nám známá ekonomická zkušenost či studie nevyvrátila dobře známou poučku, a sice že investice do vzdělávání, byť spojená s určitými potížemi a nejistotou, je jednou z nejlepších investic, jakou může jakákoli firma udělat.

Že to platí i pro malé české firmy, potvrzuje řada konkrétních příkladů.

Vzestup aneb příběh jedné firmy

Výchozí situace: Obchodní firma provozující maloobchod a velkoobchod s koberci a podlahovými krytinami se těžce potýkala s krizí jako mnoho jiných firem. Obrat firmy se snižoval, firma byla nucena uzavřít několik neziskových prodejen. Zaměstnanci se báli propouštění, odcházeli jinam, hledali lepší, hlavně jistější pracovní uplatnění. Napětí a nedotažené problémy zvyšovaly nepochopení a vyvolávaly následně různá represivní opatření. Bylo zřejmé, že firma potřebuje změnu. Změnu v přístupu k zaměstnancům i zákazníkům. Zaměstnanci neměli možnost sami o ničem rozhodovat, v podstatě pouze vyčkávali na povel, neexistovala žádná skutečná svoboda pro individuální náměty. Vzdělávání občas probíhalo, ale spíše hekticky a nahodile. Zpravidla se školení realizovalo formou interních přednášek.

Den „D“: Vedení hledalo řešení jak udržet a motivovat zaměstnance v době krize, všeobecné nervozity a nejistoty, jak nastartovat opětovný rozvoj firmy. Co je třeba se naučit a co zlepšit. Vedoucí pracovníci neumějí správně vést a motivovat. Neumějí plánovat, nezvládají řídit sami sebe, natož řídit ostatní. Zaměstnancům chybí dovednosti pro styk se zákazníky, obtížně řeší konflikty, neumějí se vyrovnat se stresem. Potřebují rozšířit jazykové znalosti pro komunikaci s dodavateli.

Vrcholoví manažeři procházeli dosavadní zkušenosti a možnosti a potvrdili si, že je potřeba vytvořit ucelený systém vzdělávání, následně přesvědčit starší a dlouholeté pracovníky, aby se učili lépe přijímat změny, a zároveň je ujistili, že jsou pro firmu důležití, pro mladé a nezkušené je to výzva k jejich rozvoji, pro všechny věkové skupiny a jednotlivá oddělení šance se naučit se sebou navzájem lépe komunikovat, spolupracovat a vylepšit své dovednosti a tím i sebedůvěru a sounáležitost s firmou.

Vzdělávání: Vzdělávací firma nabídla individuální koučování se sérií navazujících školení pro malé skupiny osob, ve kterých se vedoucí učili motivovat místo používání represivních opatření a naopak zaměstnanci zlepšovali své sebevědomí, posilovali svou vlastní aktivitu a zodpovědnost. Velmi se osvědčily malé skupinky, kdy se vzdělávalo interaktivně, pomocí modelových situací, her apod. Vše

bylo praktické, šité na míru, současně připravené pro e-learning a budoucí vzdělávání.

Změna: Ve firmě se zlepšila nálada. Potvrdilo se pravidlo, že pohodový, sebejistý a stále se vzdělávající zaměstnanec = spokojený zákazník. Vzdělávání ovlivnilo nejen pracovní výkony lidí, ale i jejich chování a postoje. Schopnost komunikace v cizím jazyce, vyšší sebevědomí, lepší organizace času se promítly i do změny v jejich osobním životě. Firma se přesvědčila, že investice do vzdělávání může být efektivnější než např. investice do marketingu. Převážná většina zaměstnanců má dnes zájem o další podobné kurzy a ptají se, kdy bude další školení.

Zásluhou výcviku interních koučů a e-learningu jsou dány výborné základy pro další rozvoj schopností a dovedností zaměstnanců firmy.

2. Rozvoj lidských zdrojů: vize - strategie - cíle

Většina podnikatelů začíná svou kariéru myšlenkou. Myšlenkou, o které si myslí, že jim vydělá dostatek peněz anebo umožní dělat dobrou práci. Taková myšlenka je v začátku nezbytná. Má ale každý podnikatel vizi na následující roky?

Chce-li podnikatel správně a efektivně vést vlastní firmu, potřebuje vizi. Vizi, která definuje, **kým má firma být a kam se chce dostat. Správnou vizí vytváří budoucnost firmy.** Samotná vize však nestačí. Je třeba ji doplnit strategií a konkrétními cíli. Pro malé a střední firmy se ukazuje, že stačí tyto tři stupně:

- **vize** - definuje kým chceme být, do jakého stavu se, např. v horizontu 3 až 5 let, chceme dostat
- **strategie** - popisuje způsob, jak se tam chceme dostat, jak chceme dosáhnout vize
- **cíle** – popisují, co konkrétně a měřitelně musíme splnit na cestě k naplnění naší vize

Stanovit správnou vizii, strategii a cíle není nic jednoduchého. Vždyť vytváříme obraz své firmy v budoucnosti a jen stěží tušíme, co bude za 3 roky, natož pak za 5 let. Vyhnout se procesu stanovení vize však bývá tragickou chybou. Strategie znamená, že víte, čeho chcete dosáhnout a jak toho dosáhnete. Díky ní dokážete oddělovat důležité věci od nedůležitých. *Tato publikace obsahuje 15 159 slov a 58 stránek. Její přečtení vám zabere přibližně 2 hodiny a 40 minut. Pokud nemáte tolik času, podívejte se do obsahu na začátek. Které kapitoly považujete za skutečně důležité a přínosné pro vás?*

Podívejme se na příklad vize a strategických cílů firmy Borcad. Vize této firmy odhaluje představu vedení firmy o její budoucnosti. V tomto případě nejde o prázdnou formulaci vize, ale o individuální vizi charismatického lídra. Jde o sdílenou představu, která dokáže pracovníky firmy „zapálit“. Tito pracovníci pak směřují k uskutečnění vize, společně formují firmu do obrazu danému vizí.

Zaměstnanci firem, kde společně sdílí vizi (budoucí obraz) firmy, jsou více motivováni, jsou přizpůsobivější, otevření změnám, lépe rozumí manažerským rozhodnutím, často i sami přicházejí s rozvojovými náměty. Firma se stává vnímavější k okolí, zlepšuje se v učení.

Vize firmy Borcad: „Úspěšná, moderní a světovou konkurencí respektovaná firma s výjimečným kolektivem, který je schopen vyvíjet a vyrábět nadčasové produkty s výraznými inovacemi a vynikající kvalitou pro náročné zákazníky, spolupracující s nejlepšími partnery, kteří se aktivně podílejí na vývoji a realizaci těchto produktů. Realizaci naší vize budeme dosahovat neustálým zlepšováním“. (<http://www.borcad.cz/o-spolecnosti/>).

Rozvoj lidských zdrojů

Lidské zdroje, tedy lidé pracující ve firmě, jsou klíčovým „bohatstvím“ firmy. Rozvoj lidských zdrojů představuje způsob, jakým firma pečuje o své pracovníky tak, aby zvyšovali její konkurenceschopnost, a tím i bohatství.

Koncept rozvoje lidských zdrojů ve firmě neznámá zdaleka „jen“ vzdělávání. Vzdělávání samotné je v zásadě taktické opatření, nástroj k dosažení určitého cíle. Rozvoj lidských zdrojů zahrnuje nastavení cílů vzdělávání, výběr a nábor zaměstnanců, systém jejich odměňování, zjišťování vzdělávacích potřeb, měření efektů vzdělávání a zajištění kvality vzdělávání.

Z vize vychází vlastní strategie rozvoje lidských zdrojů. Mít takovou strategii znamená, že budete vědět, jak lidé ve vaší firmě přispějí k dosažení firemních cílů a k naplnění vize. Pokud nebudete mít alespoň základní strategii, přinese vám vzdělávání vašich zaměstnanců pouze krátkodobý, slabší užitek. **Školení pro školení, bez jasného cíle a bez možností ověření úspěchu, je zaručenou cestou ke ztrátě.**

Jak budovat svou strategii rozvoje lidských zdrojů?

Strategii firmy si musíte vybudovat sami. My vás k ní můžeme jen navést. V prvním kroku pro sebe stanovíte vizi a základní firemní strategii. V druhém kroku postavíte základ pro strategii rozvoje lidských zdrojů, která z té první musí vycházet.

Sami pro sebe odpovězte na následující otázky:

BLOK OTÁZEK A	PŘÍKLAD ODPOVĚDI
1. Jakou roli chce vaše firma hrát na trhu, jaké je její poslání a vize a jakou má podnikatelskou filozofii?	Chceme se stát vůdčí instalatérskou firmou v našem regionu. Chceme, aby si lidé naši firmu vždy spojovali s kvalitou. Prodáváme za o něco vyšší ceny než větší konkurence, ale garantujeme kvalitu a servis. Naše know-how není jen v technologii, ale také v zákaznickém servisu a dodatečných službách.
2. Jakým vnějším překážkám musí firma čelit? A naopak, co firmě pomáhá?	V našem oboru je vysoká konkurence. Větší firmy nám přetahují dobré zaměstnance. Naopak, jsme schopni získávat zákazníky díky osobnímu, pružnému přístupu.
3. Jaké jsou přednosti a nedostatky vaší firmy?	Naší předností je pružnost a zákaznický přístup. Výborně známe místní poměry. Chybí nám mladí, talentovaní pracovníci. Máme slabou propagaci a marketing.
4. Jaké jsou dlouhodobé cíle firmy?	Zvýšit obrát o 50% do 3 let. Získat stabilní zákazníky. Přilákat nové perspektivní zaměstnance.
5. Jak chcete těchto cílů dosáhnout?	Chceme přetáhnout vytipované zaměstnance od několika krachujících firem v okolí. Uzavřeme smlouvu s marketingovou agenturou, která nám udělá lepší marketing. Mladší zaměstnance budeme cíleně vzdělávat, učit je budou i starší, zkušenější zaměstnanci firmy jako mentoři.

Všechny tyto otázky úzce souvisí s rozvojem vašich lidských zdrojů. Nelze je odpovědět, aniž byste přitom nevzali v úvahu své lidské zdroje.

Jakmile odpovíte na předcházející otázky, postupujete do vyšší úrovně:

BLOK OTÁZEK B

PŘÍKLAD ODPOVĚDI

6. Jaká pracovní místa potřebuje firma, aby dosáhla cílů, které jste si předsevzali v prvním kroku?

Potřebujeme mladé techniky. Nové obchodníky. Ekonomu a možná někoho, kdo by dělal marketing.

7. Jaké kompetence, dovednosti a znalosti by tito lidé měli mít?

To už je více mravenčí práce. U každé pozice musím vytvořit tzv. popis pracovního místa, kde popíšu žádoucí kompetence daného člověka. K tomuto více viz Kapitola 3: Kompetence lidí.

8. Jaký je stav současných lidských zdrojů ve firmě oproti tomuto ideálu?

Starší, zkušenější pracovníci mají odpovídající technické dovednosti, ale když jednají se zákazníkem, chybí jim komunikační dovednosti. Mladí to mají spíš naopak. Chybí nám profese zaměřené na personalistiku a marketing. I já sám jako manažer bych potřeboval cílené koučování a personalistický výcvik.

9. Jaké změny v personální práci a řízení lidských zdrojů je třeba udělat, aby bylo dosaženo souladu mezi ideálem a současností?

Musíme začít používat kompetenční model. U každé pozice musí být jasné, jaké kompetence by měl daný člověk mít. Musíme se naučit pracovat s cíli. Procesy nejsou až tak nutné, ale každá pozice by měla být dobře popsána. Před každým vzděláváním musíme zjistit vzdělávací cíle a vždy ověřit, zda byly naplněny. Budeme nabírat nové zaměstnance a budeme je zaškolovat. Já jako manažer budu spolu s šéfem technického oddělení osobně dohlížet na nábor. Každý zaměstnanec bude provádět sebehodnocení, které potom využiju při odměňování – musí existovat jasná pravidla pro odměňování. Budeme využívat nových typů vzdělávání, sdružíme se s dalšími instalatérskými firmami v regionu a založíme „vzdělávací klastr“.

V průběhu strategických úvah se tyto otázky ještě konkretizují:

10. Kolik pracovníků od každé profese bude třeba?

Těžká otázka. Pokud budu úspěšný a zvýším obrát o 50%, budu potřebovat nejméně 35 techniků a 4 obchodníky. Budu potřebovat jednoho ekonomu a možná jednoho člověka přes marketing.

11. Kolik z nich ve firmě už mám a kolik jich bude potřeba najít mimo firmu?

Mám teď 24 techniků a jednoho obchodníka. Externě najímám ekonomu a účetní. Mám jednoho provozního vedoucího a jednoho technického.

Výsledný rozdíl mezi cíli do budoucna, ideálním stavem a současným stavem, vidíte sami. Pokud si jako malá firma dokážete úspěšně odpovědět na tyto otázky, jste na dobré cestě. Nejde ovšem o jednoduchou věc, protože do hry vstupuje celá řada těžko odhadnutelných vnějších i vnitřních faktorů.

K těm vnitřním patří například hodnotová orientace lidí ve firmě, jejich loajalita k vedení, produktivita práce. Velmi důležitý je váš vlastní styl řízení firmy (viz níže). Ty vnější zahrnuje situace na trhu práce, pracovní mobilita obyvatelstva ve vašem okolí atd. Všechny tyto věci byste měli zahrnout do vašich úvah.

Styl řízení firmy aneb učící se firma

Velmi bude záležet na tom, jaký styl řízení budete pro svou firmu upřednostňovat. Oproti tradičnímu stylu řízení, který u malých a středních podniků zejména výrobního charakteru u nás převládá, se v poslední době prosazují modernější manažerské modely, které prosazují větší zapojení zaměstnanců do rozhodování a kde se ponechává větší prostor k vlastní iniciativě pracovníka. Má-li pracovník firmy prostor spolurozhodovat, být aktivní a také se aktivně sám vzdělávat, má vyšší motivaci prospět firmě a být produktivnější. Takový otevřený model řízení firmy se dnes označuje jako „**učící se firma**“.

Přitom právě tyto modely řízení jsou pro menší podniky velmi vhodné a efektivní. Zavádění těchto modelů ovšem vyžaduje nejen vůli manažera a jednatele firmy, ale také kvalitu jejich manažerských dovedností. Z analýz vyplývá, že jednou z hlavních příčin neúspěchu malých a středních podniků je selhání vedení. Proto je nezbytné, aby firma v první řadě podporovala cílené vzdělávání svých manažerů.

Moderním trendem v řízení menších firem je koncept tzv. „**svobodných firem**“. Stále větší počet jich přechází od řízení k sebe-řízení, od hierarchie ke společenství či od striktních pravidel k principům. Uvědomují si, že v 21. století je možné přežít, pouze pokud budou jejich lidé dělat to, v čem jsou nejlepší a co je opravdu baví.

Na principech svobody v práci funguje například legendární Harley-Davidson, kultovní outdoorová Patagonia, designová jednička IDEO nebo vynálezce Goretexu W. L. Gore a stále větší počet českých či slovenských firem. Zajímavým faktem je, že kromě vysoké míry nasazení a nadšení vykazuje většina těchto společností trvalý růst v dvouciferných číslech.

Porovnání klasické a svobodné firmy:

OBLAST	KLASICKÁ FIRMA	SVOBODNÁ FIRMA
organizace podniku	hierarchie a nepružná oddělení, která si plní „své“ cíle	decentralizace, práce v autonomních týmech nebo sítích
pracovníci	zaměstnanci, kteří dostávají úkoly a cíle a za jejich splnění dostávají odměnu	spolupodnikatelé, kteří si úkoly a cíle definují sami, a tím i výši své odměny
lídři	silní vůdci, kteří vytyčují směr a cíle, sledují jejich plnění	pokorní lídři, kteří vytvářejí lidem podmínky pro rozvoj jejich talentu v práci
motivace k dosahování společných cílů	stimulace penězi za dosažení cílů	motivace prostřednictvím hledání smyslu při dosahování společné vize
pracovní disciplína	standards, pracovní řády, kontrola	odpovědnost a úcta vůči kolegům a zákazníkům,

řešení problémů a konfliktů	kompromis = já, nebo ty, to znamená já (50%) a ty (50%) = 50%	sebedisciplína synergie (nová, třetí alternativa) = já a ty, to znamená já (100%) a ty (100%) = 200%
komunikace	formální meetingy a informační systém, diskuse, v níž má obvykle pravdu šéf	volné sdílení informací, nápadů, neformální komunikace, dialog, různé úhly pohledu
vzdělávání	plány rozvoje pracovníků, tréninky, hodnocení pracovníků, vzdělávání je často zaměřené na informace, nikoli na znalosti	pracovník si definuje svůj vlastní rozvoj a hledá vhodnou pozici, 360 stupňová zpětná vazba, poučení z minulosti
řízení a kontrola	nadřízenost a podřízenost, nedůvěra, řízení shora dolů, kontrola lidí a výsledků	respekt, vzájemná úcta, zaměření na společné výsledky, morální a etické principy
pracovní prostředí	shora definovaná firemní identita a pracovní prostředí ve smyslu standardů firemní identity	Zaměstnanci vytvářené pracovní prostředí, ve kterém se cítí dobře – např. zařízení připomínající domov, čítárna knih, čajovna apod.
práce a její obsah	pracovní popisy a pozice, pracovní standardy, definovaná pracovní doba	obsah práce si v mnohém definuje pracovník sám a také si sám v podniku hledá vhodnou pozici, pracovní doba neexistuje, pokud to práce umožňuje, může se pracovat doma a na jiných místech

Zdroj: Zelený, M., Košťuriak, J.: *To vám byl divný svět*, Praha, 2012, str. 118 – 119

Způsob vedení firmy souvisí i s otázkou tzv. firemní kultury, představující určitou morálku uvnitř firmy. Firemní kultura vytváří specifickou, originální a neopakovatelnou tvář firmy, která se promítá do chování pracovníků firmy a současně ovlivňuje rozhodování zákazníka. Firemní kultura ani tak nesouvisí se způsobem oblékání pracovníků, s pořádkem na pracovišti nebo s designem hlavičkového papíru. Je to skutečné chování lidí v organizaci. Úzce souvisí se způsobem komunikace, s firemním jazykem, s etikou firmy. Je to určitá forma sdílené filozofie, společných hodnot a postojů. Firemní kultura odhaluje způsob: „jak se věci dělají u nás“.

Mezi charakteristické prvky firemní kultury, která utváří učící se prostředí, lze zařadit:

- sladění zájmů zaměstnanců a vedení firmy (psychologická smlouva);
- účast a spolupráce;
- přijetí firemních záměrů a sdílení prostředků k dosažení cílů;
- posilování orientace na pozitivní změny a nové přístupy, odolnost vůči negativním jevům;
- sebemotivace, seberealizace a sebevzdělávání.

Pro jakékoli podnikání je zapotřebí důvěra: důvěra ve vlastní zaměstnance, v zákazníky, v obchodní partnery, dodavatele i odběratele. Podezírání-li zaměstnavatel své pracovníky z nedostatečného pracovního nasazení, určité závisti vůči majiteli, důvěra se vytrácí. Zaměstnanec, který pracuje pod tlakem rostoucích nároků na odbornost řešení pracovních úkolů a samozřejmě pod časovým tlakem si naopak stěžuje na nedostatečnou profesionální i morální podporu, nízké finanční ohodnocení, nedostatek respektu a nevypěstlost v etice podnikání.

Koutek pro nejmenší firmy

Shrnutí strategické části:

Pakliže jste dokázali sami pro sebe odpovědět na výše uvedené otázky, máte základ strategie rozvoje lidských zdrojů, s níž můžete dál rozvíjet své lidské zdroje. Shrňme si principy, kterých by se úspěšná firma měla řídit:

- Vedení organizace musí vědět, čeho chce dosáhnout (vize a plán s měřitelnými cíli) a musí to říci svým pracovníkům.
- Na základě cílů organizace, týmů a jednotlivců musí být naplánován rozvoj pracovníků
- Vedení musí zajistit, že jsou jasně stanoveny požadavky na schopnosti a znalosti vedoucích
- Vše, co se naplánovalo, se musí také plnit v praxi
- Musí se hodnotit vliv rozvoje pracovníků a systému řízení na výsledky organizace
- Vše se musí systematicky zlepšovat

Tento jednoduchý model lze bezpochyby doporučit všem malým a středním podnikům bez ohledu na povahu podnikání. V konkrétní praxi řízení lidských zdrojů to znamená, že:

1. Nejprve definuji jasné cíle firmy a postarám se o to, aby se s těmito cíli ztotožnili nejen vedoucí pracovníci, ale všichni zaměstnanci podniku.
2. Zjistím, jaké kompetence a jaké kvalifikace musejí mít pracovníci firmy, tak aby strategický cíl byl splněn. Tedy zjišťuji vzdělávací potřeby. Zde mohu využít kompetenční model, o kterém ještě budeme mluvit.
3. Jasně definuji schopnosti a dovednosti, které musím mít já jako manažer organizace.
4. V případě náborem nových zaměstnanců využívám různých zjišťovacích nástrojů. Jde o to, abych vybral pracovníky s nejvhodnějším profilem tak, aby bylo zajištěno splnění strategického cíle.
5. Efekty jednotlivých kroků neustále vyhodnocuji. Porovnávám, jak ten či onen krok vedl k dosažení cíle. Vracím se k bodu 1.

Pokud vás více zajímají modely řízení výkonnosti ve firmě, z nichž tato strategická část vychází a které byly pro tento účel zjednodušeny pro potřeby malých a středních podniků, podívejte se do přílohy 7.2. Pomůcky pro strategické plánování rozvoje lidských zdrojů.

3. Kompetence lidí ve firmě

V této části nejprve stanovíme kompetence, tedy schopnosti a dovednosti, které by si lidé ve firmě měli osvojit, aby firma naplnila své strategické cíle do budoucna. Dále musíme zjistit, jaký je skutečný stav kompetencí lidí ve firmě a jaké jsou jejich vzdělávací potřeby. Oba výsledky porovnáme. Podle rozdílu, který zjistíme, stanovíme vzdělávací cíle. Teprve potom můžeme začít se vzděláváním.

3.1. Kompetenční model

Když jsme ve druhé kapitole tvořili strategii řízení lidských zdrojů ve firmě, uvažovali jsme o kompetencích lidí. Jaké kompetence mají mít pracovníci ve firmě?

Abychom dokázali na tuto otázku odpovědět, můžeme využít tzv. **kompetenční model**. Kompetenční modely popisují kompetence tj. znalosti, dovednosti, zkušenosti, osobnostní charakteristiky, které jsou nutné pro požadovaný výkon v dané pozici. Jedná se o uspořádaný a ucelený výčet kompetencí - způsobilostí vykonávat činnosti spojené s danou pozicí ve firmě. Kompetenční model účinně propojuje popis pracovní pozice s firemními hodnotami lze jej využít pro výběr, rozvoj i hodnocení zaměstnance.



Kompetenční model: jednotlivé profily zaměstnanců obsahují části pro osobní charakteristiky, měkké i tvrdé dovednosti.

Jaké jsou výhody využití kompetenčního modelu?

Uplatňování kompetenčního přístupu zkvalitňuje personální práci ve společnosti, přispívá k upevnování a propagaci firemních hodnot, usnadňuje práci manažerům a personalistům.

Kompetenční modely přispívají ke zkvalitnění výběrového procesu, protože poskytují naprosto přesný popis toho, co musí uchazeč o práci umět a znát, aby byl přijat.

- Poskytují informace o výkonu zaměstnance a o tom, jak si přijatý zaměstnanec osvojil potřebné znalostí a dovedností během adaptace. Definují úroveň kompetencí, které musí uchazeč prokázat na konci adaptačního období.
- Dále kompetenční modely poskytují detailní popis kompetencí vyžadovaných od způsobilých pracovníků.
- Kompetenční modely lze pak využít při rozvojovém hodnocení zaměstnanců, jejich povyšování a dalším vzděláváním.
- Kompetenční modely tvoří základ moderního systému řízení lidských zdrojů, lze je aktualizovat a snadno přizpůsobovat rozvoji firmy. Komplexnost této služby šetří čas a peníze.

Jak vytvořit kompetenční model?

Nejčastější metodou je vytvoření popisu pracovního místa. Nejde jen o odpovědnosti a popis práce daného člověka, ale o kompetence, kterými by měl vládnout. Popis pracovního místa může vypadat takto:

Charakteristika pracovního místa

Název	Mzdový účetní
Nadřízený pracovník	Kamil Omáčka, ředitel

Účel pracovního místa:

Mzdový účetní má na starosti celou mzdovou agendu ve firmě a s tím související výpočet pojištění a daní. Připravuje podklady k proplacení odvodů.

Obsah pracovního místa - úkoly a odpovědnost:

1.	Je odpovědný za to, že mzdy všech zaměstnanců jsou správně vypočteny a že metodika výpočtu odpovídá platným zákonům.
2.	Je přímo odpovědný za výpočet a zpracování sociálního a zdravotního pojištění a daní.
3.	Předává podklady daňovému poradci.

Požadavky na pracovníka:

Vzdělání	Nezbytné:	Žádoucí:
Stupeň vzdělání	středoškolské	středoškolské
Obor I	ekonomický směr	účetnictví
Praxe (počet let):	2	5
Požadované specifické odborné znalosti a dovednosti:		
Jazyky	není třeba	
PC dovednosti	na dobré úrovni	
Jiné		

Kompetenční model:

Profesní kompetence pracovníka:	
1.	znalost mzdové problematiky
2.	znalost Zákoníku práce, daňových a finančních zákonů a nařízení
3.	orientace v účetnictví firmy
Měkké kompetence pracovníka:	
1.	schopnost řešit problémy
2.	komunikační dovednosti
Osobnostní charakteristiky pracovníka:	
2.	systematičnost
2.	pečlivost
3.	přesnost

Když si takto nastavíte profil pracovní pozice, můžete jej porovnat se skutečnými kompetencemi daného pracovníka. Může jít o nového zaměstnance, u něhož uvažujete, zda se na danou pozici hodí a zda a jak nejlépe jej bude nutné zaškolit, nebo o stávajícího zaměstnance, kdy pro něj potřebujete nastavit cíle vzdělávání.

Kompetenční profily u některých profesí již byly zpracovány vzorově v projektu **Národní soustava povolání (NSP)** a v navazující **Národní soustavě kvalifikací (NSK)**, kterou se budeme zabývat v následující podkapitole.

Koutek pro nejmenší firmy

Kompetenční model

U každého vašeho zaměstnance je dobré nastavit nejen jeho úkoly a odpovědnosti, ale i kompetence, které by měl mít. Model nemusí mít žádnou zvláštní formalizovanou podobu. Prostě se zamyslete nad kompetencemi vašich lidí s ohledem na strategické cíle vaší firmy a zkuste s každým celou věc probrat. Na základě žádoucího kompetenčního profilu budete moci snáze určit, jaké vzdělávání ten který zaměstnanec potřebuje.

3.2. Národní soustava kvalifikací

V tomto relativně novém projektu byly stanoveny kvalifikační standardy pro různá povolání a lidé mají možnost získat státem uznanou kvalifikaci po složení příslušné zkoušky. Přitom nezáleží na tom, jakým způsobem člověk kýžené dovednosti a znalosti získal - ať ve škole, nebo přímo v práci.

Pokud jako firma hledáte nové zaměstnance a požadujete pro dané pracovní místo určitou standardizovanou kvalifikaci, může vám národní soustava kvalifikací významně pomoci. Pokud se uchazeč prokáže příslušným osvědčením o kvalifikaci, máte přinejmenším jistotu, že „nekupujete zajíce v pytli“.

Na stránce <http://www.narodni-kvalifikace.cz/> najdete podrobný přehled všech kvalifikací, které byly zatím vytvořeny. Standardy nevytvářejí žádné školy nebo ministerstva, ale lidé z praxe prostřednictvím takzvaných Sektorových rad, kde jsou zastoupeni experti pro daná odvětví.

The screenshot shows the website of the National Qualification System (NSK). The main content area displays the qualification profile for 'Poštovní doručovatel' (code: 37-017-H). The profile includes the following information:

- Authorizing organization:** Ministerstvo průmyslu a obchodu
- Group of occupations:** Doprava a spoje (kód: 37)
- Operator:** operátor poštovního provozu
- Quality level:** 3
- Standard validity:** od 27.8.2012 do neomezeně

The 'Odborná způsobilost' (Professional Competence) section is highlighted. It contains a table of competencies and their levels:

Název	Úroveň
Vyučování poštovních zásilek a finanční hotovosti po skončení doručování	3
Poskytování informací a nabídka služeb pošty a jejich smluvních partnerů	3
Prodej doplňkového zboží a cenin	3
Zakládání a nakládka balkových zásilek, včetně dodržování zásad BOZP	3
Svoz zásilek od hromadného podavatele	2
Vybírání poštovních schránek	2
Doručování poštovních zásilek všech druhů	3
Výplácení poštovních poukázek, platebních dokladů a důchodů	3
Třídění, převzetí a zakládání listovních poštovních zásilek na doručovací pochůzku	3
Manipulace s penězi	3
Zprostředkování příjmu poštovních zásilek, plateb SIPO a peněžních poukázek	3

Each competency entry includes a list of criteria for assessment and a link to the assessment standard.

Náhled kvalifikačního profilu pro povolání „Poštovní doručovatel“ v rámci systému NSK. V levém sloupci vidíte jednotlivé kompetence, které musí žadatel o kvalifikaci splnit. Po rozkliknutí je možné zjistit detail kompetence.

Základní prvky NSK tvoří:

- úplná profesní kvalifikace (způsobilost vykonávat určité povolání – např. pekař; cukrář; řezník – uzenář; zedník, něco jako výuční list či maturita)
- profesní kvalifikace (způsobilost vykonávat určitou pracovní činnost nebo ucelený soubor pracovních činností – např. výroba jemného pečiva; zpracování drůbeže; omítkář). Profesní kvalifikace mohou být součástí některé úplné profesní kvalifikace.

Úplnou profesní kvalifikaci bude možné získat, kromě již existujících způsobů, získáním profesních kvalifikací, které jsou podmnožinou příslušné úplné profesní kvalifikace, a poté složením zkoušky předepsané školským zákonem pro tuto úplnou profesní kvalifikaci. Po předložení osvědčení o získaných profesních kvalifikacích bude zájemci umožněno vykonat předepsanou zkoušku, aniž by musel absolvovat školní vzdělávání.

V současnosti obsahuje databáze Národní soustavy kvalifikací zatím jen určité, zejména technické profese, chybí mnoho profesí zejména z odvětví s vyšší přidanou hodnotou. Databáze se postupně doplňuje.

S Národní soustavou kvalifikací úzce souvisí propojená Národní soustava povolání www.nsp.cz. Tu využijete tehdy, když budete potřebovat popsat určitou standardní profesi ve firmě. Například když budete přijímat nového pracovníka. Databáze obsahuje katalog povolání, který je členěn podle odvětví.

3.3. Zjišťování vzdělávacích potřeb

Jak již bylo řečeno, má pramálo smysl vzdělávat lidi jen proto, aby byli vzděláváni. To si nemůže dovolit žádná firma, natož malá, která má omezené zdroje. Motivací firmy je vzdělávat tak, aby její zaměstnanci přispěli k růstu a tvorbě bohatství firmy a v neposlední řadě aby se cítili naplnění a spokojeni (neboť jedině tak bude firma fungovat opravdu produktivně a úspěšně). Tedy, jak bylo řečeno, aby naplnili cíle, které si firma předsevzala.

Proto je třeba znát přesné vzdělávací potřeby pracovníků i samotného manažera.

Jak na to?

Výhodou malých firem je to, že manažer většinou má dostatek osobního kontaktu se všemi pracovníky, že s nimi komunikuje a že je zná. Přírozenou metodou, jak zjišťovat vzdělávací potřeby pracovníka, je pravidelně s ním vést pohovor. Je dobré, aby u tohoto pohovoru byl přítomen člověk, který má o možnostech jeho rozvoje přehled.

Dalšími možnostmi jsou sledování zaměstnanců při práci nebo dotazníková metoda, která nabízí určitou míru soukromí. Výsledkem těchto aktivit by mělo být zjištění znalostí a dovedností, které jsou třeba k výkonu jednotlivých pracovních rolí.

360 stupňů

Vhodnou metodou, kterou mnozí manažeři používají čistě intuitivně a nesystematicky, je metoda 360 stupňů. V ní hodnotí pracovník nejprve sám sebe a poté ho hodnotí jeho okolí – podřízení i nadřízení. Výsledkem je komplexní obrázek, na jehož základě je možné postavit další rozvoj a vzdělávání. Hodnocení lze provést tak, že manažer se na dotyčného pracovníka systematicky ptá v jeho okolí, podřízených i nadřízených. Lze to provést i metodou dotazníku.

Matice dovedností (Skills Matrix)

Jednoduchý, ale účinný nástroj pro zjišťování vzdělávacích potřeb. Je vhodný zejména pro nastavení a kontrolu kompetencí uvnitř týmu. V tomto modelu nejprve přiřazujeme různé role lidem v týmu, poté

k nim přidáváme standardy kompetencí a výkonnosti a nakonec členy týmu hodnotíme. Jak to funguje, se můžete podívat na obrázek dole.

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Matice dovedností (Skills Matrix)

Jméno/Dovednost	Time management	Pro-klientské chování	Fakturace	Samostatné vyhledávání informací	Znalost a práce s informačními databázemi	Dodržování obchodních tajemství
Monika		x			x	
Fabián	x		x		x	x
Květa		x		x		x
Jiří				x		
Zdeněk	x		x	x	x	x
Anna	x		x			
Matěj			x	x		
Alžběta			x		x	
Počet lidí nutných k naplnění kompetence	3	6	5	5	7	3



Je schopen



Je schopen naplnit standard



Zvládá lépe než standard

Jak je vaše firma na tom z hlediska vzdělávání si můžete ověřit pomocí interaktivní pomůcky na www.trainsme.net.



V sekci – „soubor nástrojů“ použijte pomůcku „Vytvořte profil organizace“. Následně vám bude vysvětlen postup, který je při vytváření profilu organizace využíván. Poté přistupte k vyplnění interaktivního dotazníku. Po jeho vyplnění jej systém automaticky vyhodnotí a nabídne vám slovní i grafické hodnocení situace vaší firmy. Dalším krokem může být získávání podrobnějších informací a doporučení týkajících se otázek nebo jejich skupin, u nichž systém odhalil potenciál pro další zlepšování (opatření dalšího vzdělávání a zlepšení rozvoje organizace i pracovníků).

Diagnostika

Diagnostické nástroje lze použít jako objektivnější formu zjišťování vzdělávacích potřeb, založenou na výzkumu kompetencí, chování a potřeb konkrétních pracovníků. Většinou si je firma nedělá sama, ale nechává si je zrealizovat na zakázku u některé vzdělávací instituce. Je pravda, že diagnostických metod využívají především větší firmy, protože kvalitně realizovaná diagnostika není nejlevnější. Přesto potřebuje-li malá perspektivní firma dobrého manažera či vedoucího, může se taková investice vyplatit.

Výhodou těchto nástrojů je jednoduše větší objektivita získaných dat. Vzdělávací potřeby takto zjištěné jsou obvykle „očištěny“ od postojů a názorů nadřízeného i samotného pracovníka.

Diagnostické nástroje využívané pro měkké dovednosti:

Development centrum (DC) je kvalifikované posouzení pracovníka, které vychází z firemního kompetenčního modelu pro konkrétní pozici. Je účinným nástrojem pro měření efektivity rozvojového programu, motivace pracovníků k rozvoji a posunu v úrovni jejich dovedností.

DC zjistí aktuální stav kompetencí, pomůže plánovat další kariéru a vzdělávací i rozvojové programy.

Výstupem z Development Centra je individuální a skupinová zpráva, ze které jsou patrné silné stránky jednotlivce nebo skupiny, identifikující rozvojové a vzdělávací potřeby účastníků, včetně podrobného návrhu vzdělávacího plánu.

Příklad z výstupu DC: (případ je anonymizován)

Ačkoli pan Kotásek navenek neprojevuje známky působení stresu a napětí, vnitřně ho může ve vypjatých situacích prožívat.

Mívá tendenci pracovat v návalech energie a jeho pracovní výkon může být nestálý. Jelikož má tendenci pružně reagovat na podněty, může se mu stávat, že začne dělat nějakou činnost, aniž by dokončil tu předchozí. Může mít občas problém dotahovat úkoly do konce a dobře si rozkládat čas a energii.

Občas může mít sklony k fixaci na operativních záležitostech a může přehlížet široký kontext. Pan Kotásek je ctižadostivý a může mít problém upozadit svou osobu a dát příležitost k vyjádření nebo k pracovní seberealizaci ostatním.

Potřebuje schválení a podporu vedení při rozhodování v důležitých věcech, záleží mu na tom, co si o něm myslí ostatní. Je diplomatický a může mu působit potíže rázně vyřešit konflikt na pracovišti nebo sdělit nepopulární rozhodnutí.

Hoganova profesní diagnostika

Patří k velmi účinným a spolehlivým diagnostickým nástrojům. Využijete ji tehdy, když potřebujete získat člověka, u kterého velmi záleží na povahových a osobnostních rysech, nebo když potřebujete dobře nastavit pracovní tým. Tuto diagnostiku provádějí některé specializované vzdělávací instituce na zakázku a pro konkrétního člověka. Testovaný podstupuje asi hodinový test on-line. Za cenu několika tisíc korun na jednoho testovaného dostanete komplexní rozbor osobnostních rysů daného člověka, včetně osobní interpretace zaškoleného pracovníka.

Pro diagnostikování **tvrdých, tedy odborných dovedností** se používají různé testy znalostí v daném oboru. Může jít např. o test jazykových znalostí, na jehož základě jsou klienti rozřazeni do skupin podle stupně pokročilosti.

Příklad zprávy z Hoganovy profesní diagnostiky:

(případ je anonymizován)

Jméno a příjmení testované osoby: Jan Novák

Datum: 18. června 2010

HOGAN *DEVELOP*

Doporučení pro nadřízeného: Pan Novák by měl být upozorňován na to, že je třeba přijímat výzvy a jednat iniciativně. Možná bude nutné mu připomenout, že při práci na svěřených úkolech je nezbytná vytrvalost a orientace na výsledky. Měl by vyhledávat příležitosti pro rozvoj svého vůdcovského potenciálu a podporovat kolegy slovy i činy.

Pan Novák je bystrý, udržuje si přehled v oboru a má zájem o další vzdělávání. Pokud by měl pocit, že nemá možnost dále se rozvíjet, mohlo by to negativně ovlivnit jeho pracovní spokojenost. Jelikož je orientovaný na výsledky, budou mu vyhovovat cíle výkonového charakteru.

Testovaný je velmi svědomitý. Je třeba mu připomínat, že by se neměl snažit všechno dělat sám a stejně pečlivě. Měl by se naučit, jak práci delegovat a jak si stanovovat pracovní priority. Je-li požádán o laskavost, měl by reagovat flexibilně.

Testovaný se velmi snaží vyhovět ostatním a má tendenci vyhýbat se konfrontaci a nesouhlasu. Proto je třeba mu připomínat, že si má dát pozor na to, aby nesliboval víc, než může splnit, aby důsledně vyžadoval dodržování pravidel a aby problémy řešil ihned.

Koutek pro nejmenší firmy

Diagnostické nástroje pro měření kompetencí u jednotlivců

Diagnostické nástroje vám pomohou stanovit znalosti, dovednosti, postoje, ale i osobnostní typy jednotlivců. Pomocí diagnostických nástrojů dokážete změřit výchozí stav pracovníka (před absolvováním vzdělávacího nebo rozvojového programu) a porovnat jej s výsledným stavem (po ukončení vzdělávací anebo rozvojové akce). Profesionální (psycho)diagnostika pomáhá i v odhalování skrytého potenciálu, případně k identifikaci rizik jednotlivce vůči konkrétní pracovní pozici.

Protože malé firmy nemají peněz nazbyt, doporučujeme použít ty nástroje, které jsou k dispozici zdarma na internetu. Podívejte se na tyto stránky: <http://www.comdi.cz/testy-zdarma.php>, zdarma jsou často k dispozici nebo si lze vyžádat ukázkové testy a struktura dodávané hodnotící zprávy: <http://www.lmc.eu/psychometrie-on-line>.

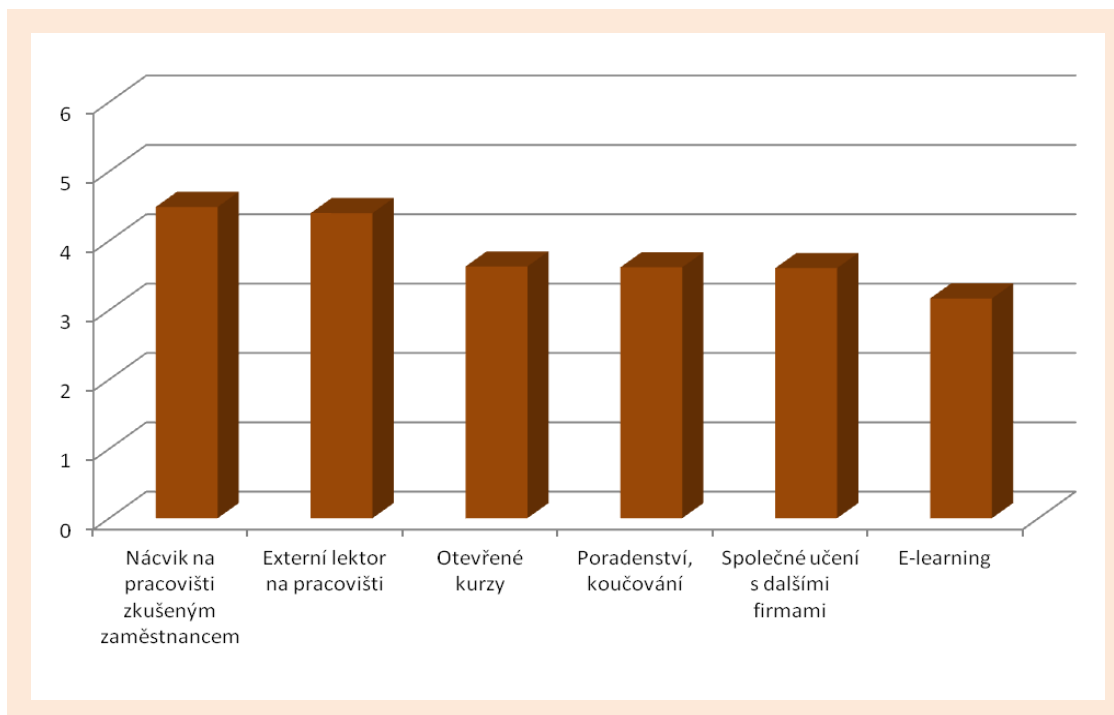
4. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Má - li malá (anebo střední) firma jasnou vizi a zná své vzdělávací potřeby a cíle vzdělávání, může přistoupit ke konkrétní realizaci vzdělávání a rozvoje pracovníků. K upřesnění přípravy a k úspěšné realizaci vzdělávání a rozvoje přispěje, pokud jsou ve firmě předem zodpovězeny následující otázky:

- **Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?** *Jaký má být obsah vzdělávání?*
- **Komu?** *Pro koho z pracovníků je vybraný obsah vhodný a potřebný?*
- **Kde a Jak?** *Preferuje firma vzdělávání na pracovišti při výkonu práce nebo dává přednost školení mimo pracoviště? Jaké metody vzdělávání chce firma zvolit?*
- **Kým?** *Hodí se vybrat externího vzdělavatele? Zvládneme školení sami pomocí vlastních zaměstnanců? Jaká kritéria musí splnit případný externí dodavatel vzdělávání?*
- **Kdy?** *Jaký termín je pro školení nejvhodnější?*
- **Kde?** *Jaké preferujeme místo konání školení - např. pronajaté prostory, školicí středisko jiné firmy, prostory konkrétní školy nebo soukromé vzdělávací instituce? Bude třeba zajistit ubytování, stravování, dopravu?*
- **Za jakou cenu, s jakými náklady?** *Jaký je rozpočet?*
- **Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů?** *Jaké metody lze hodnocení využít, kdo a kdy vzdělávání vyhodnotí?*
- **Kdo?** *Kdo bude ve firmě odpovědný za přípravu a realizaci vzdělávání?*

V následující kapitole najdete přehled nejpoužívanějších vzdělávacích metod, které se osvědčily ve vzdělávání v malých a středních firmách. Metody jsou členěny podle místa realizace vzdělávání.

Šetření, které zrealizovalo konsorcium EUFC a NVF v roce 2012 v rámci projektu KONCEPT – Zajištění koncepčního řešení v oblasti podpory vzdělávání zaměstnanců malých a středních podniků, ukázalo, že většina malých a středních podniků preferuje vzdělávání přímo na pracovišti. Hlavní zjištěné důvody jsou následující: firmy nemají dostatek času, jejich pracovníci jsou obtížně zastupitelní. Nejpreferovanější volbou zástupců firem, co se týče formy vzdělávání, byl nácvik praktických dovedností pod vedením zkušeného zaměstnance firmy.



Hodnocení preferencí forem vzdělávání zástupci malých a středních podniků (čím vyšší sloupec, tím vyšší preference), šetření EU FC a NVF, 2012

4.1. Vzdělávání probíhající přímo na pracovišti

Firmy zapojené do průzkumu v rámci zakázky vnímají nácvik praktických dovedností zaměstnanců přímo na pracovišti, který vedou vlastní zkušenosti zaměstnanci, jako nejvhodnější formu vzdělávání. Tyto metody bývají preferovány mimo jiné i proto, že jsou považovány za časově a finančně nejúspornější. Existují i další výhody vzdělávání na pracovišti, jak uvádíme dále.

Jak se zaměstnanci učí

Zkušenosti na pracovišti, učení při práci	50% z úkolů	30% od manažera	Koučování, mentoring, kaskádové učení (učení shora dolů, člověk se učí a předává dál)
Učení ve třídě, konference, e-learning	10% z tréninků	10% z obtížných situací	Poučení ze zvládnutých obtíží

Zdroj: Center for Creative Leadership, Executive Coaching, CCL Press, 2000

Konkrétní metody a postupy:

Koučování

Koučování je metoda zaměřená na rozvoj vyvážené osobnosti (podnikatele, manažera). Jeho výhodou je, že je zaměřena dovnitř, rozvíjí vnitřní potenciál člověka. Tato metoda může zásadně proměnit myšlení podnikatele (manažera, odborníka apod.) a přispět tak ke změně přístupu k vedení firmy. Její dopad je výrazný. Proto je zařazena jako první z metod vzdělávání na pracovišti.

Jde o proces, který pomáhá jednotlivcům i týmům dosahovat lepších výkonů. Tento proces usiluje o nalezení a posílení jejich silných stránek a překonávání bariér především ve způsobu myšlení a chování. Kouč v rámci procesu koučování klade otázky a vede jednotlivce k nalézání vlastních postupů, někdy pracuje i za pomoci instrukcí a názorných ukázek. Jde o metodu založenou na důvěře, která se osvědčila jako efektivnější oproti dříve využívanému vedení lidí v organizacích pomocí řady vnitřních předpisů a pravidel a přísné kontroly. Koučem musí být kvalifikovaný profesionál, nemusí však jít o odborníka z oboru. Dokonce je výhodou, pokud je koučem osoba bez specializovaných znalostí a dovedností z oboru podnikání firmy. Takový kouč dobře přispěje k využití potenciálu koučovaného, kdy za pomoci nastavení cílů a systematického kladení otázek vede koučovaného k tomu, aby sám našel ideální řešení (nový postup apod.). Pokud je kouč odborníkem na danou problematiku, pak má tendenci dávat rady, tedy nabízet svá vlastní řešení, která nemusí být pro koučovaného ideální.

Koučování se v posledních letech stalo velmi oblíbeným až populárním. Důvodem je jeho účinnost: koučování umožňuje efektivně využívat znalosti a dovednosti získané dosavadní profesní i životní praxí i ve všech dosud absolvovaných kurzech, a pomáhá i při řešení závažných pracovních situací, jako je např. syndrom vyhoření, pocit profesionální či osobní nenaplňenosti či stagnace, konflikty na pracovišti nebo nedostatek motivace.

Základem koučinku je specificky vedený rozhovor, který je veden v souladu s dohodou o cíli koučování. Otázky kladené koučem směřují k reflexi a konstruktivnímu uvažování o tématu. Koučování se nezabývá příčinami určitého jednání ani nemění osobnost koučovaného. Cílem koučování je přivést koučovaného k řešení daného problému s využitím jeho talentu, nadání i schopností a dovedností.

Je pravda, že kvalitní koučování není nejlevnější. Cena za hodinu koučování může dosáhnout i několik tisíc korun. Je zřejmé, že tato metoda je velmi vhodná pro manažery firem. Historie zná bezpočet příkladů, kdy se manažerovi díky koučování podařilo reorganizovat firmu, ujasnit si její cíle a přivést ji k prosperitě. Jedná se o efektivní metodu, která si vyplatí i při vyšších nákladech.

Při výběru kouče je dobré přihlídnout nejen k dosavadním zkušenostem kouče, ale také k jeho zaměření. Vodítkem pro výběr kvalitního kouče může být členství v Asociaci koučů ČR.

Základní shrnutí k tématu koučování lze shlédnout např. na videu: <http://koucinkcentrum.cz/videoteka>

Kdy a pro koho použít?

- ✓ Pro manažery, chtějí-li zlepšit výkonnost firmy anebo svou vlastní.
- ✓ Pro tým pracovníků, je-li záměr zlepšit jejich fungování nebo vyřešit problém.

Mentorování

Mentorování je založeno na principu učení méně zkušených jednotlivců prostřednictvím zkušených pracovníků. Mentor - interní pracovník firmy - vede, radí, stimuluje, usměrňuje. Mezi mentorem a méně zkušeným pracovníkem se vytváří těsný osobní vztah, proto je důležité věnovat pozornost osobnosti mentora. Mentor kromě role školitele působí jako poradce. Mentorování rozvíjí i dovednosti samotného mentora, protože jak je známo, nejlépe si osvojíme to, co učíme někoho jiného.



Kdy a pro koho použít?

- ✓ Při zapracování nových zaměstnanců, kdy ve firmě máme již zkušenější pracovníky.

Stínování

Stínování je metoda založená na pozorování práce zkušeného a nezkušeného pracovníka. Lze jej využít dvěma způsoby: stínovaným je zkušený pracovník, který běžně pracuje nebo řeší reálné úkoly. Nezkušený kolega, který provádí stínování, jej pozoruje, klade otázky, případně si může vyzkoušet dílčí úkony. Opačný přístup funguje tak, že zkušený pracovník pozoruje nezkušeného a po skončení určitého časového úseku upozorňuje na možnosti zlepšení, navrhuje efektivnější pracovní postupy.

Kdy a pro koho použít?

- ✓ Když potřebujeme, aby v pracovním týmu ti zkušenější předali dovednosti těm méně.

Instruktaž při výkonu práce

Jde o tradiční a známý přístup, kdy vzdělávaný pracovník sleduje a opakuje práci po instruktorovi. Instruktorem musí být zkušený pracovník, který kromě odborných znalostí a dovedností má i osobnostní předpoklady pro tuto práci (trpělivost, pozitivní přístup, schopnost motivovat). Instruktor musí mít na tuto práci čas navíc.

Kdy a pro koho použít?

- ✓ Pokud zaměstnanec potřebuje praktický zácvik.

Rotace práce

Jde o metodu, při které je školený pracovník pověřován plněním úkolů vždy jen na určitou dobu postupně na různých pracovištích podniku. Pracovník tak poznává specifika různých fází pracovního procesu, poznává svou budoucí práci v kontextu, navazuje řadu osobních kontaktů. Rozvíjí se jeho pracovní flexibilita a schopnost obecnějšího pohledu na cíle, poslání i fungování podniku. Zároveň se tak testují jeho schopnosti s cílem nalézt jeho optimální uplatnění. Nezbytná je tolerance při posuzování selhání v jednotlivostech, kdy by mohlo dojít k narušení sebevědomí pracovníka.

Kdy a pro koho použít?

- ✓ Když je třeba, aby daný pracovník zvládal spektrum různých druhů úkolů, nebo když ke své práci potřebuje znát charakter práce jiných týmů ve firmě.
- ✓ U nových pracovníků, kteří takto získají přehled o chodu celé firmy.

4.2. Vzdělávání probíhající mimo pracoviště

Vzdělávání mimo pracoviště je sice dražší než na pracovišti, má však své výhody. K těm základním patří možnost vzdělávat se pod vedením profesionálů, kteří ovládají efektivní vzdělávací postupy. Dále k nim patří možnost výměny zkušeností s pracovníky jiných firem. Ve vzdělávání mimo pracoviště jsou v zásadě využívány obdobné postupy, které se používají při vzdělávání na pracovišti, jsou jen využívány externími lektory a firmami. Obecně platí, že metod vzdělávání je celá řada a mohou se mezi sebou vhodně kombinovat.

Konkrétních metody a postupy:

Přednáška

Přednáška je obvykle zaměřena na předávání nových informací či teoretických poznatků. Je vhodné ji zařadit v případě, kdy je přednášejícím zkušený odborník, který je současně schopen zaujmout a srozumitelně komunikovat. Vhodným doplňujícím prvkem, který přispívá k udržení pozornosti posluchačů přednášky, je zařazení interaktivní části, např. průběžné kladení otázek nebo zařazení diskuse, do níž jsou účastníci aktivně zapojeni. Dnes je již většina přednášek doplňována promítáním obrázků, vhodných videí apod. Některé odborné přednášky jsou dnes dostupné elektronicky, především v angličtině.

Kdy a pro koho použít?

- ✓ Když potřebujeme předat znalosti nebo zkušenosti od experta z oboru větší skupině lidí.

Demonstrování

Demonstrování lze charakterizovat jako praktické, názorné učení. Tato metoda je zaměřena převážně na předávání dovedností. Názorné učení pracovních postupů probíhá s využitím simulátorů, audio-vizuální techniky apod. často ve speciálně vybavených učebnách či výukových dílnách. Jak výzkumy i praxe ukazují, pracovníci si nejlépe osvojí to, co si mohou sami vyzkoušet. Metoda demonstrování toto umožňuje v bezpečném prostředí bez rizik způsobení závažnějších škod.

Kdy a pro koho použít?

- ✓ Když potřebujeme bez rizika seznámit skupinu lidí s určitou dovedností.

Případová studie

Jedná se o podrobný popis konkrétního případu (problému, konfliktu, určitého jevu apod.). Ve vzdělávání je případová studie využívána tak, že ji jednotlivci nebo týmy studují a navrhují vlastní postup anebo řešení. Tato metoda rozvíjí analytické myšlení, přispívá ke zlepšení týmové spolupráce.

Případová studie - ukázka:

Výchozí situace:

Rodinná firma PLAST-O provozovala v ČR pět prodejen. Nabízela kompletní sortiment plastových oken, vstupních dveří, parapetů i doplňků. Výrobky dodávala včetně montáže, poskytovala záruku 60 měsíců a pozáruční servis včetně výměny skel. Firma však měla na území ČR řadu konkurentů.

Vedení firmy registrovalo úbytek klientů. Při porovnání své firmy s vybraným vzorkem konkurenčních firem byly zjištěny dva základní nedostatky:

- *Firmě chyběla pružná uživatelsky příjemná softwarová aplikace, která by jejich klientům umožnila on-line objednávky servisních prací a dobře prezentovala aktuální nabídku služeb.*
- *Firma neměla zaveden systém managementu jakosti (ISO 9001:2000), což způsobuje, že se nemohla účastnit některých výběrových řízení k významným zakázkám, kde je ISO 9001 požadováno.*

Firma měla finanční prostředky pouze na realizaci jednoho z navrhovaných řešení. Sestavte doporučení pro vedení firmy, jak se rozhodnout (na základě doplňkových informací od lektora).

Kdy a pro koho použít?

- ✓ Když potřebujeme podpořit iniciativu a kreativitu lidí a jejich analytické schopnosti.
- ✓ Když potřebujeme podpořit fungování pracovního týmu a naučit jej společně řešit problémy.

Workshop

Jde o praktický tvůrčí seminář, kde se účastníci věnují předem danému tématu. Workshop účastníky aktivně zapojuje, je veden s cílem objevovat nová řešení, nové přístupy i netradiční souvislosti a doplňovat i oživovat vše zapomenuté.

Kdy a pro koho použít?

- ✓ Když potřebujeme předat znalosti a dovednosti skupině lidí, ovšem tak, aby o věci lidé přemýšleli, diskutovali a případně zlepšili běžné postupy.

Simulace

Simulace umožňuje si nanečisto vyzkoušet, jak funguje složité zařízení, přesněji jak se chová systém a co se stane v případě různých zásahů do systému. Hlavní přínos simulace je v tom, že rozvíjí myšlení, přispívá k uvědomění si souvislostí, které by jinak nebyly zřejmé. Účastníci simulace řeší samostatně nebo ve skupinách různé úkoly spojené s řadou rozhodnutí. V průběhu školení se zpravidla přechází od jednodušších problémů ke složitějším.

Kdy a pro koho použít?

- ✓ Když potřebujeme, aby pracovník zvládl náročné úkoly, vyžadující přípravu předem.

Příklad zadání simulace: Využití simulace pro určení optimální strategie údržby:

Na začátku každého týdne je stroj v jednom ze čtyř stavů: 1 = výborný, 2 = dobrý, 3 = průměrný, 4 = špatný. Týdenní zisk dosažený strojem ve výborném stavu je 100 Kč, při dobrém stavu 80 Kč, při průměrném stavu 50 Kč a při špatném stavu 10 Kč. Po zjištění stavu stroje na začátku týdne máme možnost okamžitého nahrazení stroje strojem výborným (s náklady 200 Kč). Kvalita stroje se časem zhoršuje, jak je ukázáno v tabulce:

Současný stav stroje	Pravděpodobnost, že stroj začne příští týden jako			
	výborný	dobry	průměrný	špatný
výborný	0,7	0,3		
dobry		0,7	0,3	
průměrný			0,6	0,4
špatný				1 (pokud nebyl nahrazen)

Uvažujme čtyři strategie údržby:

Strategie 1: Stroj nikdy nenahrazovat.

Strategie 2: Okamžitě nahradit špatný stroj.

Strategie 3: Okamžitě nahradit špatný nebo průměrný stroj.

Strategie 4: Okamžitě nahradit špatný, průměrný nebo dobrý stroj.

Úkol: Simulujte každou z těchto strategií po dobu 50 týdnů a určete strategii, která maximalizuje očekávaný týdenní zisk. Předpokládejte, že na začátku 1. týdne je stav stroje výborný.

Zdroj: http://boo.ef.jcu.cz/risk/data/resene_prikklady/main.pdf

Hraní rolí

Metoda hraní rolí ve vzdělávání dospělých spočívá v převzetí rolí jednotlivými školenými pracovníky dle zadání. Tito pracovníci pak řeší konkrétní situaci nebo problém. Hraní rolí přispívá k pochopení druhých lidí a k porozumění jejich motivace v určitých situacích, k pochopení a osvojení si nových rolí i k lepšímu porozumění sobě samému. Tato metoda je dnes poměrně oblíbená, mnohdy je využívána bez velké přípravy a se značnou mírou lektorské improvizace. Tento přístup je poměrně rizikový: při nejasném zadání účastníci nemusí pochopit smysl a cíl simulační hry, dále mohou mít obavy, že roli nezvládnou, mohou mít strach reagovat autenticky, pokud je narušena obvyklá firemní hierarchie (nadřízený, podřízený). Tuto metodu je nutno využívat jen na základě pečlivé přípravy.

Její velkou výhodou je důraz na samostatné myšlení, reagování a v neposlední řadě na ovládání emocí.



Kdy a pro koho použít?

- ✓ Když potřebujeme zlepšit fungování pracovního týmu.
- ✓ Když u pracovníků potřebujeme zlepšit schopnost reagovat, řešit problémy a zbavit je strachu.

4.3. Elektronické vzdělávání

V dnešní době trvalé změny jsou podniky nuceny využívat jen ty nejefektivnější metody učení. Nemohou si dovolit uvolňovat pracovníky na školení a kromě ceny kurzu jim hradit ještě další náklady na dopravu. Řada podniků i jednotlivců proto nucena využívá různé formy elektronického vzdělávání, z nichž nejznámější je e-learning.

E-learning

E-learning je vhodný zejména pro podniky, jejichž pracovníci nepracují na jednom místě, ale jsou rozptýleni po ČR, případně po světě. Tento typ vzdělávání funguje efektivně zejména tehdy, pokud je přesně „šitý na míru“ daného podniku. Malé a střední firmy z oboru výroby, stavebnictví, řemesla a komunálních služeb tento typ vzdělávání prozatím nepreferují. Pracovníci těchto podniků upřednostňují přímý kontakt s lektorem, e-learning považují za využitelný pro méně náročná školení, např. BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci). Přesto existují případy, kdy je e-learning vhodný i pro malé firmy, přinejmenším v těch oblastech vzdělávání, kdy je potřeba pracovníky zacvičit v měkkých dovednostech, anebo v některých tvrdých, kde nelze provádět praktický nácvik přímo na pracovišti. E-learning umožňuje simulaci pracovních operací anebo situací, využívá schémata, grafy, obrázky, různé typy procvičování, testů apod. Dodavatelé technologií dnes stále častěji poskytují instruktážní videa, elektronické návody k obsluze apod., které umožňují předat základní znalosti a dovednosti a usnadňují jejich praktický nácvik.

Zkušenost s e-learningem:

Jeden střední podnik využil období ekonomické krize k zavedení podnikového systému rozvoje zaměstnanců spojeným s intenzivním a komplexním školením pracovníků. V době krize měl podnik o něco méně zakázek a pracovníci měli možnost věnovat svůj čas učení se novým věcem. Podnik současně pořídil licenci a nastavil e-learningové prostředí, kde soustřeďuje základní školící materiály, doplňuje aktuality k novým produktům atd. Prodejci podniku mohou v čase, kdy se nevěnují zákazníkovi, studovat i v rámci pracovní doby. Odpadla společná školení spojená s dlouhým cestováním.

Pro účely malých podniků je dobře využitelný projekt **Práce na dálku**. Na adrese <http://www.pracenadalku.cz> můžete nejen najít dobrovolníky a freelancery pro určitý typ prací ve Vaší firmě, ale můžete i absolvovat cílené elektronické vzdělávání formou webináře, tj. výukového kurzu vedeného prostřednictvím přenosu obrazu, hlasu a chatu. Jedná se o flexibilní a interaktivní formu výuky, která respektuje potřebu menších firem vzdělávat se na pracovišti.

Kdy a pro koho použít?

- ✓ Když potřebujeme předávat znalosti a dovednosti více lidem a dlouhodobě.
- ✓ Je-li e-learning dostatečně interaktivní, lze jej využít pro velké množství účelů - od měkkých dovedností, BOZP, po technické znalosti i praktický nácvik.

Webinář

Pro využití webináře je potřeba využít software, který umožňuje on-line komunikaci prostřednictvím přenášeného obrazu (lektor, účastník), hlasu, chatu a sdílení pracovní plochy. Komunikující tedy mohou nejen vidět a slyšet jeden druhého, ale rovněž sdílet různé prezentace, dokumenty, videa atd. To je užitečným nástrojem zejména při výuce, kdy se účastník dívá na lektora a jeho prezentaci zároveň. Přitom dochází k obousměrné komunikaci. Jde o systém telekonferenční, kterých již existuje

celá řada, jedním z nich je např. systém ONIF, který v některých krajích ČR využíván při realizaci projektů z operačního programu vzdělávání pro konkurenceschopnost (OPVK).

Funkce systému ONIF

- Telekonference až pro 100 účastníků
- Videokonference až pro 8 účastníků (s kvalitním hardwarem a rychlým připojením i více) v kombinaci s telekonferencí až pro 100 účastníků
- Komunikace pomocí chatu pro všechny nebo interní firemní chat po nainstalování lokálního klienta
- Neomezený počet nezávislých virtuálních místností pro celou firmu či organizaci
- Připojení z webového prohlížeče bez nutnosti instalace dalšího softwaru
- Sdílení PowerPoint nebo PDF prezentací a jiného obsahu
- Sdílení plochy počítače a webových stránek
- Whiteboard – společná tabule pro vytváření schémat, psaní poznámek apod.
- Přehrávání videa z YouTube a MP3 souborů
- Sdílení dokumentů ke stažení
- Historie a nahrávání hovorů
- Monitoring kvality připojení
- Změna grafiky prostředí systému do firemních barev včetně vložení loga
- Kompletně v českém a anglickém jazyce

Příklad využití tohoto software při výuce jazyků, která probíhá ve virtuální učebně, je k dispozici na webu vzdělávací společnosti Alfa Language Clubs - Praha. <http://www.alfalcp.cz/cs/jazykove-kurzy/online-vyuka-nazivo/>. Učíte-li se ve virtuální učebně, už nemusíte nikam cestovat, stačí se jen v daný čas přihlásit a můžete komunikovat s lektorem i spolužáky on-line.

Potřebný software je k dispozici prostřednictvím nákupu licence. Webinář funguje tam, kde jsou pracovníci zvyklí pracovat na počítači, mají rychlé připojení k internetu a příslušné vybavení pro audiovizuální přenos.

Kdy a pro koho použít?

- ✓ Když je třeba učit pracovníky na dálku, aby nemuseli cestovat.
- ✓ Když je třeba propojit pracovní týmy, které pracují na jiných místech.
- ✓ Když je třeba předat znalosti a dovednosti větší skupině lidí.

4.4. Učení založené na hrách

Zahraniční zkušenosti naznačují, že se v dalším vzdělávání prosazuje učení zábavnou formou, koncept propojení učení se zábavou se stává trendem. Tvůrci her dnes vedou řadu diskuzí o tématech budoucnosti, reálných řešeních, využívají kreativních nápadů pro rozvoj učení založeného na hrách. Boom zažívají řešení pro mobilní učení a veškerá digitální vzdělávací média.

Simulační hry

Simulační hry jsou jednou z novějších metod vzdělávání. Jde o hry, které simulují hypotetické podnikatelské, ekonomické či manažerské prostředí, a umožňují tak aktivní sociální komunikaci živých hráčů v podnikových podmínkách podobných realitě. V současnosti jsou nejvíce využívány zejména jako nástroj k rozvoji manažerských znalostí, schopností a dovedností.

Podstatou simulačních manažerských her je vytvoření prostředí blízkého realitě, v jehož rámci účastníci získávají potřebné zkušenosti pro následnou reflexi. Simulační manažerské hry umožňují komplexní rozvoj učících se osob. Efektivita rozvoje účastníků simulačních her je často vysoká a to zejména proto, že účastník získá vlastní praktické zkušenosti.

Simulační hry vytvářené s cílem vzdělávat často pracují s modelem fiktivní firmy. V ČR jsou volně dostupné informace o manažerských hrách užívaných vysokými školami, viz např.: <http://www.manažerskehry.cz/>.

Kdy a pro koho použít?

- ✓ Pro manažery, aby zvládali různé podnikatelské situace a byli schopni reagovat a řešit efektivně problémy.
- ✓ Pro pracovníky, kteří musí řešit velmi náročné úkoly, vyžadující kvalitní přípravu.

Outdoor trénink

Outdoor trénink je založen na principu učení se z vlastní zkušenosti získané při zážitkové týmové spolupráci. Outdoorové aktivity simulují spolupráci a komunikaci ve firmě. Probíhají mimo pracoviště, často v přírodě. Účastníci jsou stavěni do situací, jejichž řešení vyžaduje vzájemnou spolupráci, odvahu se včas rozhodnout, schopnost argumentovat, prosazovat netradiční řešení. Tento typ tréninku přispívá k rozvoji vzájemné důvěry účastníků, výrazně rozvíjí inovační potenciál jednotlivců a týmů.

Specializované vzdělávací společnosti, které outdoor tréninky řadu let zajišťují, umějí dobře překonat případné předsudky a neochotu některých účastníků se aktivně pohybovat nebo si hrát.

Kdy a pro koho použít?

- ✓ Když je třeba sladit pracovní tým, poznat jeden druhého, zlepšit produktivitu týmu.
- ✓ Když je v pracovním týmu nějaký problém, ať už pracovní, nebo osobní.

4.5 Sebevzdělávání

Profesní sebevzdělávání je v dnešní době téměř nutností. Často probíhá spontánně, znalosti a dovednosti jsou získávány neformálně (mimo formální instituce a kurzy). Spontánní sebevzdělávání probíhá na základě vnitřní potřeby lidí, je ovlivňováno pracovní činností nebo osobnostním zaměřením (osobními zájmy, pracovním prostředím, rodinou, přáteli).

Rychlý rozvoj technologií posiluje význam neformálního vzdělávání. V malých a středních firmách je více než jinde potřeba hledat nové cesty k rozvoji znalostí a dovedností a umět využívat těch způsobů, které již existují a lze je na pracovišti vyzkoušet. Velmi cenné je vzájemné sdílení informací získávaných od zákazníků anebo dodavatelů. Zrovna tak je potřeba si ve firmě vzájemně předávat informace získávané na veletrzích, přehlídkách nebo prodejních akcích. Ke sdílení stačí v podniku zavést např. společné půlhodinky, kde proběhne diskuze k tomu, co se právě děje v daném oboru a co je třeba se naučit, aby firma mohla využít budoucích příležitostí.

Přístupy v neformálním učení:

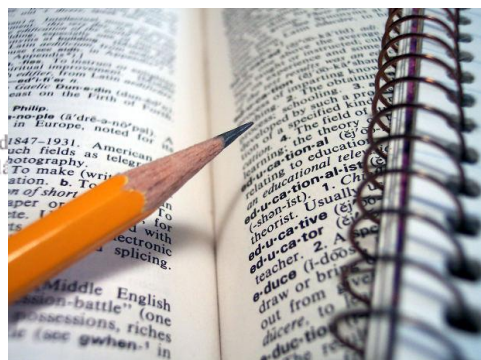
- učení se prostřednictvím zadávání úkolů se vzrůstající obtížností
- učení se z příruček, manuálů atd.
- učení se požádáním zkušenějšího kolegy o pomoc nebo radu
- učení se samostatným řešením problémů
- učení se zkoušením nových strojů, hardwaru nebo softwaru (lépe s návodem, nikoli metodou pokus-omyl)
- učení se návštěvami jiných podniků působících v témže oboru nebo podniků dodavatele (odběratele)
- učení se návštěvami veletrhů
- učení se z pokynů dodavatelů
- učení se řešením problémů společně s kolegy
- učení se ze zkušeností zákazníků (spotřebitelů)
- učení se ze stížností zákazníků
- učení se zapojením se do řízení, plánování atd.
- učení se samostudiem z učebnic pro učně, ze skript pro vysokoškoláky atd.

Řízené sebevzdělávání probíhá tak, že si jednotlivec sám stanoví cíle a způsob sebevzdělávání, sám sebe motivuje a hodnotí. Podstatným rysem sebevzdělávání je silná vnitřní motivace (osobní zájem o rozvoj).

Mnohé zdroje informací k sebevzdělávání ve výukové kvalitě jsou dnes k dispozici on-line. Tato nabídka se neustále rozšiřuje, dnes se využívají zejména aplikace pro tablety a mobilní telefony.

Například: firma Microsoft zdarma zveřejňuje audiovizuální výukové průvodce k novému softwaru (v angličtině) zde: <http://office.microsoft.com/en-us/training/default.aspx>

Jazykovému sebevzdělávání výrazně pomáhá řada přístupů, které lze využívat zdarma. Jednotlivcům jsou doporučovány k efektivnímu učení se jazykům filmy



v původním znění, případně s titulky (titulky je vhodné postupně eliminovat). Ve veřejných knihovnách jsou dostupné jazykové učebnice spolu s CD případně zjednodušené audioknihy.

Co se týče zábavnějších internetových zdrojů, pak oblíbené jsou spořiče obrazovky s výukou slovíček, k využití je i on-line výuka slovíček formou pexesa. Ke zlepšení angličtiny pomáhá i používání software v angličtině (stačí si nastavit cizí jazyk jako jazyk mobilní aplikace telefonu nebo internetového prohlížeče).

Z internetových kurzů zdarma lze doporučit: <http://www.bbc.co.uk/languages/>.

BBC zveřejňuje zdarma nejen kurzy angličtiny, ale i dalších jazyků, jako je němčina, francouzština, španělština, italština nebo řečtina.

5. Modely vzdělávání pro malé a střední podniky

Malé a střední podniky mají specifické potřeby a specifické možnosti. V rámci systémového projektu Koncept byly kromě výše zmíněného šetření vytipovány některé alternativní formy vzdělávání, které považujeme za mimořádně vhodné pro potřeby malých a středních podniků. Hlavním kritériem výběru těchto forem byly minimální finanční náročnost, dostupnost a možnost vzdělávání přímo na pracovišti. Samozřejmě, při zachování kvality vzdělávání, tedy především možnosti „ušít vzdělávání na míru“.

Tyto projekty byly v nedávné době testovány na vzorku malých a středních podniků po celé České republice. K výsledkům pilotního ověření těchto projektů se můžete dostat na stránce <http://www.nuov.cz/koncept>.

Zájem o tyto modely vzdělávání potvrdilo i nedávné šetření mezi malými a středními podniky, vedeném konsorciem EU FC a NVF. Největší perspektivu ukazuje prozatím model klastrů, ale zájem je i o ostatní modely. Navíc je možné tyto modely navzájem vhodně propojovat, například model klastru s modelem interních trenérů.

Vzdělávací modely jsou koncipovány tak, aby je firmy mohly využít zcela samostatně; přesto se v budoucnosti předpokládá systémovější podpora ze strany regionálních či státních institucí, minimálně v roli určitého iniciátora a zastřešovatele.

5.1. Vzdělávací klastry

Jde o regionální nebo sektorová seskupení firem a organizací, které spolupracují při řešení společných otázek spojených se vzděláváním pracovníků. Princip spočívá v tom, že společné vzdělávání vytváří prostor pro setkání a sdílení zkušeností zástupců různých firem v rámci regionu či oboru. Sdružené firmy si mohou finančně dovést cílené vzdělávání, které by samotná malá firma dokázala jen stěží zaplatit. Tento model byl v dotazníkovém šetření označen jako druhý nejpreferovanější. Navíc, až 60% malých a středních podniků se v dotazníku vyjádřilo, že by o takovou formu vzdělávání měli zájem.

Vytvářením klastrů dochází ke zvyšování konkurenceschopnosti malých a středních podniků s nižšími náklady, než když podniky realizují vzdělávání izolovaně. Tento druh spolupráce má vysoký potenciál.

Doporučené nástroje a způsoby podpory

- možné formy klastrů:

- Oborová spolupráce
- Regionální spolupráce
- Kombinace tj. regionální oborová spolupráce
- Spolupráce podniku s velkou firmou, školou nebo výzkumnou institucí

Zkušenosti z pilotního ověření vzdělávacích klastrů

Model „vzdělávací klastř“ byl v ČR otestován v rámci zakázky v projektu Koncept.

V prvním případě se jednalo o **asociaci**, která sdružuje řadu menších firem, zabývajících se úklidovými službami. Šlo tedy o profesní asociaci, která již na trhu existovala, a tudíž nebylo nutné vytvářet něco nového a spíše využít něco, co již úspěšně existuje. Asociace fungovala v tomto modelu jako iniciátor a zároveň administrátor klastř. Firmy, sdružené v asociaci, získaly díky projektu možnost získat know-how od lídra trhu a zároveň sdílet své vlastní zkušenosti a dovednosti. Nabízela se rovněž možnost vycvičit vlastní „interní lektory“, kteří poté mohou předávat know-how dalším zaměstnancům firem v rámci asociace.

Výhodou tohoto modelu byl – kromě zjevné ekonomické výhodnosti – i fakt, že asociace byla schopna zjistit vzdělávací potřeby svých členů a předat mapu vzdělávacích potřeb spolupracující vzdělávací instituci, která měla na starost samotné vzdělávání. Malé firmy, členové asociace, zároveň těžily z toho, že se nemusely zabírat organizací a administrací vzdělávání, což je častou překážkou ve vzdělávání zaměstnanců malých firem. Ušetřit náklady a zároveň vyřešit problém s nezastupitelností zaměstnanců malých firem lze tím, že firma pošle do kurzů omezený počet klíčových pracovníků, kteří potom předávají nové dovednosti jako vnitřní tutoři dalším zaměstnancům. Naopak rizikem je,

Sdružení zdrojů: společný učňovský program

Rakouská chemická firma **KCCS** urgentně potřebovala kvalifikované pracovní síly, ale nemohla si díky své malé velikosti dovolit školit vlastní učně. Společný učňovský program pro chemické laboranty je mezipodniková iniciativa vytvořená ve spolupráci se dvěma dalšími firmami ze sousední průmyslové zóny. Tři společnosti již spolupracovaly na školení „regulérních“ učňů (zkoušky, zkušební učňovské poměry, výběr učňů) a společně se podílely na nákladech a navzájem si půjčovaly výukové prostory.

Závodní rada KCCS zahájila tento úspěšný program v roce 2003 s plnou podporou výkonného ředitele. Závodní rada má na starost přípravu kvalifikačních plánů a iniciovala tento program pro chemické laboranty. Tento společný program stojí na stejné úrovni jako regulérní učňovské programy.

Pro zaměstnance je tento program praktickou příležitostí dokončit si oficiálně uznávané vzdělání v učebním oboru v profesi, kterou předtím vykonávali bez formálního vzdělání. Výhodou je, že mohou zůstat normálně ve své práci (nemusí se tedy vracet nikam do

že na těchto klíčových pracovnících pak stojí celý rozvoj firmy. To znamená, že pokud odejdou, firma může mít problém s rozvojem svých lidí.

Na druhou stranu se ukázalo, jak klíčovou roli zastává iniciátor klastru. Nejedná-li se o uznávanou a schopnou osobnost, model nemusí být úspěšný. Velkou roli hraje důvěra členů v asociaci. Pokud ten, kdo klastr zastřešuje, není pravým lídrem, klastr se buď sám postupně rozpadne, nebo sklouzne k podobě formalismu a zbytečného „školení pro školení“.

V druhém případě byla v čele klastru silná, **respektovaná firma** s jedinečným postavením na trhu, kolem které se sdružila řada menších firem. ÚRS Praha je vzdělávací a poradenskou institucí v oboru stavebnictví a partnerské firmy jsou rovněž ze stavebnictví. I zde je výhodou fakt, že lídrem je respektovanou firmou, vlastníci solidní know-how a zavádějící určitou garanci stavovské etiky, která je pro fungování klastru velmi důležitá.

Smyslem projektu bylo společné vzdělávání v oblasti specifických odborných, tedy tvrdých dovedností, které by si samotné firmy nemohly dovolit, protože se jedná o vzdělávání úzkoprofilové a šité na míru. Model se ukázal být velmi nadějným a prospěšným a splnil daná očekávání. Rizikem se ukázala být ekonomická náročnost modelu, kdy vedoucí firma prodává své vzdělávání partnerským firmám za příliš vysoké ceny.

Jaké výhody přináší toto řešení pro firmu?

- ✓ Šetří výrazně náklady na vzdělávání.
- ✓ Umožňuje šít vzdělávání na míru.
- ✓ Umožňuje učit se jeden od druhého.
- ✓ Může využít již existující propojení spolupracujících či dodavatelských firem a sítí.
- ✓ Umožňuje vyškolit vlastní „interní lektory“, kteří poté školí další zaměstnance podniků.

5.2. Propojení podniku se vzdělávací institucí

Jde o stálou spolupráci malých či středních podniků s konkrétní vzdělávací institucí, kdy se obě strany vzájemně znají. Vzdělávací firma zná a naplňuje základní požadavky podniku a podnik na druhou stranu umožňuje vzdělávací instituci průběžně připravovat kurzy na míru. Výhodou tohoto záměru je stálost spolupráce - obě instituce (podnik i vzdělávací instituce) se navzájem poznají a ušetří velkou část nákladů (např. na opakované provádění analýzy vzdělávacích potřeb).

I tento model respondenti uváděli jako preferovaný, s tím, že poskytovatel vzdělávání funguje přímo v místě pracoviště. Pozitivní byla i zpětná vazba od účastníků vzdělávání, které proběhlo v testovací části.

Nejllepší zahraniční zkušenosti reflektují spolupráci podniků s vysokou školou (universitou). Funkční spolupráce existuje tehdy, pokud má vysoká škola silnou základnu výzkumu a vývoje a je schopna a

ochotna „dorozumět se“ s praxí, přesněji má zájem a schopnost komunikovat a řešit konkrétní praktická zadání.

Model propojení se vzdělávací institucí byl v rámci projektu otestován ve spolupráci s partnerskou vzdělávací agenturou. Smyslem ověření bylo zjistit vzdělávací potřeby menších firem z různých oborů, vypracovat nabídkové řešení, které by tuto potřebu pokrylo a zrealizovat řadu krátkých vzdělávacích akcí. Jednalo se o otevřené kurzy. Proškolení zaměstnanci ocenili možnost výměny zkušeností z různých oborů, zejména co se týče měkkých dovedností. Většina firem ocenila krátké, jedno až dvoudenní trvání kurzů, které nenarušovalo běh firmy. Velkou výhodou bylo, že organizaci vzdělávání měla na starosti vzdělávací agentura a nikoli firmy, které mají omezenou kapacitu se tímto zabývat a mnohdy postrádají motivaci a zkušenosti. Výhody a nevýhody tohoto modelu jsou velmi podobné jako v případě asociace.

Návrh konkrétních kroků

Malý nebo střední podnik může mít zájem o tento model podpory zejména v případě, kdy s některým vzdělávatelem již příležitostně úspěšně spolupracuje, a tudíž jej dobře zná. Má-li podnik zájem o dlouhodobou spolupráci s konkrétní vzdělávací institucí, pak je třeba stanovit zodpovědného pracovníka, který bude spolupráci koordinovat a také vyhodnocovat.

Má-li být tento typ spolupráce dlouhodobě efektivní, je třeba, aby malý nebo střední podnik nejprve formuloval svá základní očekávání co do průběhu a výsledků. Je třeba popsat, čeho chce firma ve vymezeném časovém horizontu dosáhnout. Konkretizaci průběhu spolupráce výrazně usnadní ujasnění cílů, zadaný časový rámec spolupráce, upřesnění profilu účastníků, místa konání, často i předběžná kalkulace.

Pokud firma zvažuje zahájit dlouhodobou spolupráci se vzdělávací institucí, ale nemá s žádnou vlastní zkušeností, je třeba věnovat velkou pozornost výběru této instituce. Této otázce je věnována související metodika zaměřená na kvalifikovaný výběr vzdělávací instituce. V každém případě lze doporučit konzultaci s regionální rozvojovou agenturou, s asociací v oboru, s regionální hospodářskou komorou nebo regionálním zástupcem Asociace vzdělávání dospělých ČR, o.s. Je samozřejmě možné samostatně kontaktovat odborně příslušnou vysokou školu.

Jaké výhody přináší toto řešení pro firmu?

- ✓ Vzdělávání je na míru.
- ✓ Díky dlouhodobé spolupráci s poskytovatelem vzdělávání jsou respektovány dlouhodobé cíle firmy.
- ✓ Šetří náklady.
- ✓ Umožňuje propojení s klastrem.

6. Jak má manažer malé firmy vybírat nové zaměstnance?

Hledáme-li nového pracovníka, je vždy důležité mít jasno, jakou náplň práce a jaké kompetence by daný člověk měl mít. Pokud se nám podařilo zvládnout popis pracovní pozice a kompetenční profil, popsané v kapitole 3, můžeme se pustit do hledání. Je dobré při výběru nespěchat. Pokud si nejste jisti, že daný kandidát opravdu ovládá danou dovednost, můžete použít některý z diagnostických nástrojů, které jsou popsány v kapitole 3.3.

Je pravděpodobné, že bude chvíli trvat, než se nový pracovník seznámí s chodem firmy a se svými úkoly. V souladu s kompetenčním modelem bude možná nutné, aby podstoupil vstupní školení, anebo aby jej po nějakou dobu vedl zkušenější pracovník firmy formou tzv. mentoringu. Na to některé menší firmy někdy zapomínají.

Malé a střední firmy nemají obvykle příliš času a financí věnovat se zdlouhavému výběru zaměstnanců a nejběžnější metodou je doporučení dotyčné osoby od známých. Přitom dnes existuje řada finančně nenáročných a přitom efektivních řešení:

Navázání spolupráce se školami

Mnohé střední a vysoké školy se snaží poskytnout svým studentům praktické zkušenosti, ale narážejí na problém nezájmu podnikatelů. Progresivní školy si uvědomují, že zajištění kvality praxe jako rovnocenné součásti studijního programu je nutné především z následujících důvodů:

- možnost učit se ze zkušeností
- možnost aplikace získaných vědomostí
- možnost propojit teorii a praxi při zpracování projektu
- získání osobních kontaktů
- posílení vazeb škola - podnik
- získání zpětné vazby požadavků praxe a jejich zpracování do osnov
- snazší nalezení pracovního místa

Z výpovědí některých představitelů škol vyplývá, že firmy podceňují úroveň a přínos studentů. Otázkou zůstává, zda to vyplývá z nedostatku času, financí či informací. Přínos mladého a neutrálního pozorovatele může být pro jakoukoli společnost velmi prospěšný.

Další možností je i případná **spolupráce se zahraničními studenty** prostřednictvím mezinárodních studentských programů, nazývaných na technických vysokých školách IAESTE, na ekonomických školách AISEC a na středních školách program Leonardo da Vinci. V těchto případech si zaměstnavatel zadá požadavky na profesní zázemí studenta a jeho jazykové vybavení. Za jeho práci mu platí základní životní náklady. Existuje řada případů, kdy tito studenti pomohli společně poznat podmínky a potenciál v zahraničí pomocí marketingových průzkumů a dokonce zahájili nějaká obchodní jednání.

Image firmy a sociální sítě

Nezanedbatelným faktorem při nábore nových zaměstnanců je image firmy. Budete-li vypadat dobře, lidé k vám sami půjdou a nebudete je muset hledat. Proto je třeba nezapomínat například na atraktivitu **firemních webových stránek**, což některé malé firmy podceňují. První věc, kterou udělá kterýkoli mladý člověk, obdrží-li pozvánku na personální pohovor, je otevření firemní web stránky. A udělá si náležitý obrázek.

IAESTE je mezinárodní organizace s více jak šedesátiletou tradicí. Působí v 85 zemích světa. Jejím hlavním posláním je zajišťování zahraničních praxí pro studenty technických vysokých škol. Celosvětově tak IAESTE přispívá k rozvoji odborných znalostí studentů, k porozumění mezi národy i k odstranění rozdílů v technické vyspělosti jednotlivých zemí.

Vyplatí se rovněž investovat čas do **sociálních sítí**. Facebook je sice nejrozšířenějším standardem, ale v pracovní oblasti, zejména hledáme-li kvalifikované lidi, se vyplatí profil firmy na LinkedInu, kde je možné oslovovat konkrétní lidi s konkrétním CV.

Kontakt s úřady práce

Úřady práce poskytují hmotnou podporu fyzickým a právnickým osobám při vytváření nového pracovního místa. Dotace a příspěvky na zřízení nového pracovního místa může úřad práce poskytnout po předchozím uzavření písemné smlouvy, přičemž se přihlíží zejména k celkové situaci na trhu práce, době využití vytvářeného pracovního místa a předpokládaným nákladům na zřízení pracovního místa.

Pro účely malých a středních podniků jsou využitelné především:

- Společensky účelná pracovní místa (nové pracovní místo, které je zřizováno na dobu minimálně dvou let)
- Veřejně prospěšné práce (nové pracovní příležitosti vytvořené ke krátkodobému pracovnímu umístění, především pro obtížně umístitelné a dlouhodobě nezaměstnané)
- Příspěvek na zaměstnávání osob se zdravotním postižením: zaměstnavateli, který ve své firmě vytvoří chráněné pracovní místo, může Úřad práce poskytnout příspěvek. Tento příspěvek se vztahuje na vynaložené mzdy a částečně i na provozní náklady spojené s udržením chráněného pracovního místa.

Internet

Internet umožňuje velmi zrychlit a zlevnit vyhledávání vhodných kandidátů. Specializovaných pracovních serverů je v ČR celá řada a můžeme je rozdělit podle ceny služeb, které nabízejí. V současnosti nejvyužívanějším portálem je www.jobs.cz, kde lze samozřejmě nejen inzerovat poptávku po pracovní síle (placená služba), ale také vkládat životopisy a profily. K dalším portálům patří www.jobmaster.cz, www.jobpilot.cz, www.cvonline.cz a další.

Jedinečným projektem je portál www.prace.cz, kde najdete komplexní informace o trhu práce. Kromě přehledu zdrojů, článků inzerce a personálních agentur zde můžete začít s vyhledáváním v aktuální databázi uchazečů o práci. Pokud naleznete „pravého“ kandidáta, server nabízí možnost zveřejnit inzerát volného místa. Všechny tyto služby jsou k dispozici zdarma.

Personální agentury

Hledat na internetu je mravenčí práce. Může být sice zdarma, na druhou stranu personální agentura vám ušetří spoustu času s výběrem a po určitou dobu dokonce garantuje zaměstnance. Nejste-li spokojeni se zaměstnancem, musí agentura hledat vhodnou náhradu, nebo obvykle finanční obnos vrací. Personální agentury jsou standardně vypláceny dle „ulovených“ uchazečů, nikoli za samotné hledání. Nejlepším řešením může být obrátit se na ty agentury, které se specializují přímo na odvětví, v nichž hledáte.

Věnujete-li dostatečný čas výběru pracovníka, ušetříte si zdlouhavou a nepříjemnou výměnu zaměstnance, který svým jednáním může způsobit i značné finanční ztráty.

6.1. Motivování zaměstnanců

V malých a středních firmách je manažer obvykle i majitelem a je to právě on, kdo vytváří svým jednáním kulturu společnosti a působí jako určitý model pro jednání a chování ostatních zaměstnanců. Obvykle se jedná o neformální přátelské vztahy, kde zaměstnanci nejsou svázáni směrnicemi a pravidly. Na druhou stranu je personální stránka manažerských dovedností často opomíjena.

V menších společnostech není nutné zavádět vysoce formální a propracované systémy hodnocení výkonnosti zaměstnanců, popřípadě kariérového růstu. Důležitější než procesy je motivace zaměstnanců, jejich ochota učit se novému a prospívat firmě. Bezesporu je důležité mít určitá objektivní pravidla a problematice se pravidelně věnovat.

Následující otázky shrnují hlavní motivační prvky:

• Víte, co vaše zaměstnance motivuje a proč dělají právě tu práci, kterou dělají u vás?
• Vědí, za které konkrétní úkoly či cíle jsou samostatně zodpovědní a do kdy je mají vykonat?
• Jsou tyto cíle plánovány předem na základě celkových firemních cílů?
• Vědí, jak jste jako vedoucí spokojen s jejich prací?
• Vědí, kam vše směřuje, jaké jsou celkové úspěchy firmy a plány do budoucna?
• Mají prostor, aby spolurozhodovali a předkládali své názory na zlepšení?
• Kdo a jak jim předává potřebné know-how?
• Mají kam růst a mohou se dál rozvíjet?
• Je politika odměňování napojena na objektivní kritéria náročnosti práce a individuálního přínosu/výkonu?
• Kdy jste své zaměstnance naposledy pochválili za jejich práci?

Na výše uvedené otázky budete znát odpovědi pouze tehdy, pokud se jako manažer zajímáte o **zpětnou vazbu** ze strany svých zaměstnanců.

7. Kvalita vzdělávání v malé firmě

Malé a střední podniky mají velmi omezené možnosti. V drtivé většině případů nejsou schopny nastavovat si rozsáhlé systémy řízení procesů, které u velkých firem slouží k zajištění kvality rozvoje vlastních zaměstnanců a firmy jako takové. Často realizují vzdělávání nahodile, bez předchozí analýzy vzdělávacích potřeb a ani nemají čas věnovat hlubší pozornost kvalitě vzdělávání. Hlavním kritériem výběru dodavatele vzdělávání bývá cena, což může vést k degradaci kvality a k celkové neochotě firmy investovat prostředky do vzdělávání v budoucnu.

Proto smyslem této kapitoly není navrhnout náročný a rozsáhlý systém řízení kvality dalšího vzdělávání v malých a středních podnicích - takový by stejně nebyl v praxi využíván. Smyslem je přivést manažera či jednatele malé firmy k tomu, aby si kladl a odpovídal na základní otázky, které s kvalitou vzdělávání ve firmě souvisejí.

7.1. Kvalita vzdělávání ve firmě: k čemu mi to je?

Jak již bylo řečeno dříve, školit jen proto, aby se školilo, případně aby se utratily nějaké prostředky z evropských zdrojů, nemá valný smysl. Takové vzdělávání představuje pro firmu spíše finanční zátěž nežli přínos.

Aby vzdělávání zaměstnanců jakékoli firmy mělo smysl, tedy aby firmě přinášelo dlouhodobý efekt, je třeba, aby splňovalo určité kvalitativní parametry. Žádné vzdělávání je lepší než vzdělávání nekvalitní a nahodilé. Velmi často se dnes stává, že firma, která si zaplatila nekvalitní, laciný kurz u vzdělávací instituce XY, je zklamána celkovým nulovým přínosem natolik, že ztratila jakoukoli motivaci do vzdělávání v budoucnu investovat.

A jsou i obrácené případy. Zaměstnanci, které firma nahnala do levných, nekvalitních kurzů, často financovaných z evropských prostředků, se během kurzu nudí a výsledkem je jejich alergie na cokoli, co jen připomíná školení nebo kurz.

Pokud se vám taková nemilá věc v minulosti stala, věřte, že opravdu kvalitní vzdělávání je nejen efektivní pro zaměstnance a firmu, ale rovněž zábavné, poutavé a vysoce atraktivní. Jde jen o to, správně nastavit systém a především umět si odpovědět na následující otázky:

1. Jaké jsou cíle vzdělávání pro firmu jako celek a pro každého jednotlivce zvlášť?
2. Jaké vzdělávací nástroje a formy jsou nejvhodnější, aby bylo dosaženo těchto cílů?
3. Jaké jsou minimální kvalitativní standardy vzdělávání, které má být poskytnuto?
4. Kdo bude dodavatelem vzdělávání a jaké požadavky musí tento dodavatel splňovat?
5. Jak bude firma měřit efekty vzdělávání po jeho skončení?

To jsou zcela zásadní otázky. Pokud na ně firma nezná odpověď, zamýšlené vzdělávání se pravděpodobně mine účinkem.

Podívejme se na každou předcházející otázku podrobněji. Vynecháme otázku č. 1, protože touto otázkou jsme se obšírně zabývali v druhé kapitole, a otázku č. 5, kterou se zabývá kapitola o měření efektů ve vzdělávání. Než půjdeme dál, je proto zcela zásadní, abyste již měli nastavené rozvojové cíle firmy i pracovníků.

7.2. Výběr vhodných vzdělávacích nástrojů a forem

Ve čtvrté kapitole najdete celou řadu moderních forem a nástrojů, vhodných pro firemní vzdělávání. Kterou konkrétní formu vybrat, je třeba zvážit velmi individuálně, nejen s ohledem na vzdělávací cíl, který si firma stanovila, ale rovněž s ohledem na:

- finanční možnosti firmy
- možnosti využití vlastních prostor ke vzdělávání, workshopu, hře, stínování atd.
- osobní preferenci a charakter manažerů a zaměstnanců firmy (např. pokud vaši zaměstnanci preferují spíše neformální, zábavné formy učení, vyplatí se různé týmové přístupy a učení se jeden od druhého; nebo naopak, pokud ve firmě není silný tým lidí, je lepší zvážit takové formy, které fungují i bez týmu)
- zda jde o nácvik odborných či tzv. měkkých dovedností
- vzájemnou zastupitelnost lidí ve firmě
- dostupnost nabídky daného vzdělávání ve vašem regionu

Během dotazníkového šetření, které jsme uskutečnili v rámci tohoto projektu velmi nedávno, se ukázalo, že manažeři malých firem se mnohdy neorientují v nabídce dalšího vzdělávání ve svém regionu. Často posílají své zaměstnance do otevřených kurzů, přestože, jak rovněž ukazují výsledky dotazníkového šetření, je pro ně efektivnější a žádoucí investovat do vzdělávání v místě pracoviště, které může být zajištěno interním nebo i externím lektorem, který je schopen vzdělávání „ušít na míru“.

Pokud si s výběrem vhodné formy vzdělávání nevíte rady, pomohou vám návodné, modře zbarvené štítky ve čtvrté kapitole této e-knihy na konci textu o každé vzdělávací formě a nástroji. Každý štítek obsahuje návod, kdy daný nástroj využít. Je třeba zdůraznit, že se jedná o pouhé doporučení. Ve skutečnosti opravdu záleží spíše na vašem přístupu a preferencích.

Zeptejte se také svých vlastních zaměstnanců. Jsou to oni, kdo kurzem projdou a jejich názor je platný. Kromě toho, že vám to pomůže při výběru vhodného nástroje, v nich podpoříte chuť se vzdělávat. Budou se cítit součástí celého procesu, což je vždy motivujícím prvkem.

A samozřejmě, pokud spolupracujete s již ověřenou, kvalitní vzdělávací institucí, nechte si od ní poradit. Lidé, kteří se ve vzdělávání dospělých pohybují, vědí lépe, která forma vzdělávání je pro ten který účel vhodnější.

7.3. Standardy kvality ve vzdělávání

Jsme u třetího kroku. Máme jasně stanovené cíle a vybrali jsme vhodnou formu a nástroje vzdělávání. Jaké požadavky ale budeme mít na celý proces vzdělávání? Kdo a jak nám zaručí, že vzdělavatel odvede dobrou práci? Jak moc budeme nároční na sebe i na dodavatele vzdělávání?

Uved'me příklady.

Firma Zet potřebuje vyškolit nové lídry, kteří povedou tým obchodníků. Z tohoto týmu v poslední době odešli klíčoví pracovníci, byli přijati noví, které je potřeba zaučit, vést, být jim příkladem. Tým potřebuje to, co se v angličtině nazývá „Leadership“, tedy vůdcovství. Pro firmu je životně důležité, aby vytipovaní lidé co nejrychleji převzali vůdčí úlohu mezi obchodníky ve firmě, jinak firma přijde o zakázky a utopí se v problémech s odbytem.

Je zřejmé, že toto zadání je poměrně náročné na kvalitu dodavatele vzdělávacích služeb. Firmě se proto vyplatí nastavit si pro vzdělávání přísné nároky. Nejenže od dodavatele požaduje rozsáhlé zkušenosti v prodeji a marketingu a výborné lektorské dovednosti, ale chce, aby daní lektori v minulosti prokazatelně vedli nějaký tým, tedy uměli být sami lídry a měli manažerské dovednosti. Pokud se ukáže, že vytipovaní obchodníci potřebují specifickou podporu osobnostního rozvoje, bude nutné, aby vzdělavatel poskytl svého kouče. Měl by být špičkovým, certifikovaným koučem, který dovede pracovat efektivně a rychle. Firma si prověří kvalitu dodavatele mimo jiné tak, že požaduje jeho výborné reference od předchozích klientů a některý typ certifikace vzdělávací instituce. Samozřejmostí je analýza vzdělávacích potřeb, kterou provede vzdělávací instituce. Od svých vlastních školených zaměstnanců požaduje plné nasazení a vysokou motivaci využívat nové dovednosti v praxi. Po vzdělávací instituci bude požadovat také to, aby po zvolené době ověřila výsledky vzdělávání formou psychodiagnostického nástroje.

Jiný případ. Jiná firma potřebuje proškolit instalatéry v novém bezpečnostním standardu, který bude platit od příštího roku. Jedná se o základní znalost a především o praktický nácvik v praxi. Je zřejmé, že v tomto případě nejde o náročné zadání. Pro daný účel firma zvažuje vybrat si místní střední odborné učiliště, které poskytuje i kurzy pro dospělé. Firma požaduje, aby lektori provádějící školení měli certifikát v daném standardu. Škola by měla mít prokazatelné zkušenosti s firemním vzděláváním, doložitelné referencemi. Nejedná se sice o špičkovou vzdělávací instituci s mezinárodním renomé, ale škola má dobré pedagogy a pro daný účel to postačí.

To je příklad dvou úvah, které musí absolvovat každý personalista či manažer firmy, stojí-li před úkolem nastavení standardů budoucího vzdělávání.

Záruka kvality

Užitečným vodítkem pro výběr vzdělávací instituce může být záruka kvality. Jde o osvědčení, které oprávněná nezávislá organizace vydá o kvalitě nabízených programů a služeb. Různé formy záruk kvality se uplatňují i ve vzdělávání, i když zdaleka ne v takové míře, jako např. u průmyslových výrobků. Proto chceme vědět, zda instituce nebo programy, o něž se zajímáme, takové osvědčení

získaly. Přitom se nevyhneme i posuzování kvality samotné záruky. Budeme chtít vědět, kdo osvědčení o kvalitě vydal, jaké k tomu měl oprávnění, a zda byl skutečně kompetentní k posuzování kvality vzdělávacích institucí a programů. U programů přicházejících ze zahraničí a vykazujících se zárukou kvality si ověříme, zda se skutečně jedná o osvědčení kvality nebo pouze o tvrzení v propagačním letáku. Nepřehlédneme, že např. některé zahraniční i tuzemské akreditace mohou znamenat čistě formální oprávnění k výkonu určitých činností nebo získávání určitých prostředků, a nikoliv osvědčení o kvalitě.

Bude nás tedy zajímat:

- Jakým osvědčením kvality se vzdělávací instituce vykauje? Co se tím osvědčuje?
- Kdo osvědčení vydal a na jakém podkladě?
- Jaká je skutečná váha osvědčení a jak se srovnává s jinými formami osvědčení o kvalitě?

Informace o záruce kvality nebo používaná kritéria si možná budete potřebovat doplnit a ověřit. V tom vám může pomoci nezávislá organizace, jakou je v České republice např. společnost Národní vzdělávací fond nebo profesní asociace Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR.

V České republice se zatím nerozšířil žádný obecně uznávaný certifikát, který by byl vhodný pro oblast vzdělávání dospělých a skutečně svědčil o kvalitě dané vzdělávací instituce. Některé vzdělávací instituce mají certifikace ISO nebo známku Czech made, ty ale svědčí spíše o procesech uvnitř firmy nežli o kvalitě vlastního vzdělávání. Určitým vodítkem může být certifikát KVIS, který je udělován na základě sebehodnocení, problém je však v tom, že tímto certifikátem disponuje velmi málo vzdělávacích firem.

Rating vzdělávacích institucí

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ve spolupráci Národním ústavem pro vzdělávání realizuje v současnosti projekt, jehož cílem je vytvořit systém nezávislého, externího hodnocení vzdělávacích institucí v České republice. Tento systém by v budoucnosti měl poskytovat všem zájemcům informace o kvalitě té či oné vzdělávací instituce. Pokud se záměr podaří, půjde nepochybně o velmi užitečný nástroj, který firmám může značně usnadnit výběr dodavatele vzdělávání.

Návrh systému počítá s podobným modelem hodnocení, jaký se využívá např. u hotelů: tedy s udělováním hvězdiček. Každý z nás se někdy ubytoval ve tří nebo v pěti hvězdičkovém hotelu. Podle tohoto vzoru se budou v budoucnosti vzdělávací instituce ucházet o udělení počtu hvězdiček. Nezávislý tým odborníků bude na základě žádosti posuzovat danou vzdělávací instituci podle předem daných kritérií. V případě, že po ukončení procesu hodnocení dojde k udělení hvězdiček, tato vzdělávací instituce bude oprávněna se tímto hodnocením chlubit, podobně jako se jimi chlubí hotel či penzion.

Informace o hodnocení vzdělávacích institucí, včetně seznamu a výsledků hodnocení, budou samozřejmě dohledatelné na internetových stránkách, které budou pro tento účel zřízeny.

Ke kritériím, podle kterých budou vzdělávací instituce hodnoceny, bude patřit kvalita lektorského týmu, komunikace se zákazníkem, učební zázemí a další, které jsou zmíněny i v této publikaci.

Informace k hodnocení budou získávány rovněž od předchozích klientů vzdělávací instituce, což je velmi směrodatné. Byl stanoven záměr, aby lektori zabývající se vzděláváním dospělých museli získat osvědčení o kvalifikaci v rámci Národní soustavy kvalifikací, o které jsme mluvili v kapitole 3.2.

Chcete-li se dozvědět aktuální informace o ratingu vzdělávacích institucí, jděte na <http://www.nuov.cz/koncept>.

7.4. Výběr externích dodavatelů vzdělávacích služeb

Teprve ve chvíli, kdy máme vyjasněno, jaké požadavky na kvalitu budeme vyžadovat, přistoupíme k výběru vlastní vzdělávací instituce.

Kdo všechno může být dodavatelem vzdělávacích služeb? Externími dodavateli vzdělávacích služeb mohou být soukromé vzdělávací organizace, školy anebo samostatní lektori, které firma získá např. z řad OSVČ, učitelů odborných učilišť či středních a vysokých škol nebo z řad zkušených pracovníků z praxe. Vzdělávání pro firmy mohou dodávat i podnikatelská sdružení, např. Hospodářská komora.

Kvalita vzdělávacích služeb je převážně dána kvalitou jednotlivých lektorů i kvalitou institucí, které vzdělávání uskutečňují, mírou toho, jak jsou jednotliví lektori i vzdělávací instituce připraveni reagovat na potřeby organizací čelících problémům spojeným s nejnovějšími vlivy či tlaky existujícími ve vnitřním i vnějším prostředí organizací. Kvalitní dodavatel vzdělávání musí umět rozumět potřebám vaší firmy. Jinými slovy, musí být zřejmé, že se orientuje v organizační struktuře firmy, chápe potřebu určitých změn, dokáže přizpůsobit svou vzdělávací nabídku vašim konkrétním potřebám a respektuje image vaší firmy.

Z těchto hledisek je třeba usuzovat o externím dodavateli vzdělávacích služeb.

Neexistuje přesný návod, jak a kde získat informace o daných vzdělávacích institucích. Něco najdete na jejich internetových stránkách. Mnohé věci vytušíte při rozhovoru s kontaktní osobou vzdělávací firmy nebo přímo s manažerem firmy, pokud se k němu dostanete. Nebojte se zeptat, nebuďte příliš důvěřiví, ale nebuďte ani zbytečně podezřívaví. Nejlepší informací jsou reference od předchozích klientů, kterým můžete věřit. Proto si zjistěte, kdo byl v minulosti klientem vzdělávací firmy a následně zavolejte někomu, kdo měl vzdělávání na starosti. Většina dobrých vzdělávacích institucí má seznam důležitých klientů uveden na své internetové stránce.

Následující text je zaměřený spíše na výběr vzdělávací instituce než na výběr jednotlivých lektorů, mnohé zásady však lze uplatnit i u nich. Cílem je poskytnout určitý návod pro potřebu personalisty nebo manažera, který bývá za výběr vzdělávací instituce odpovědný.

Zásady pro výběr dodavatele vzdělávacích služeb jsou uspořádány do devíti bodů. Jejich pořadí nevyjadřuje pořadí důležitosti, každý podnikatel si sám určí kritéria, která považuje za nejdůležitější.

Při výběru vzdělávací instituce jako dodavatele vzdělávacích služeb pro firmu postupujeme po krocích, které jsou popsány v následujících podkapitolách.

Poslání a strategie vzdělávací instituce

Vzdělávací institucí budeme nazývat jakoukoliv organizaci nabízející své služby na trhu vzdělávání. Výběr instituce je úzce spjat s našimi plány a cíli vzdělávání. Vybereme-li správnou instituci, je vysoká pravděpodobnost volby správného vzdělávacího programu.

Především se zajímáme o celkový profil instituce a všimáme si toho, co nám profil vykreslí:

- Je profil vzdělávací instituce blízký vaší vlastní představě o vzdělávání? Profil instituce zahrnuje její zaměření na určitou oblast vzdělávání, např. odborné či tzv. měkké dovednosti nebo jejich kombinaci, a dále způsob práce se studenty (interaktivní forma či přednáška nebo e-learning). Tomuto profilu by měla odpovídat vaše představa o vzdělávání pro svou firmu.
- Kdo instituci řídí a provozuje a jakou vizi přitom uplatňuje? Tyto informace byste měli najít na internetových stránkách instituce. Většina kvalitních vzdělávacích institucí zveřejňuje jak jména lidí v řídicím týmu, tak i lektorského týmu. Kvalitní vzdělávací instituce by měla mít jasně formulovanou vizi, z níž byste vy jako potenciální klienti měli rozumět, k jakým cílům instituce směřuje a jaké hodnoty vyznává směrem k zákazníkovi.
- Na jakou klientelu se zaměřuje a jak se specializuje? Je dobré si uvědomit, že některé vzdělávací instituce se orientují výhradně na velké podniky čemuž přizpůsobují i své ceny. Jiné se naopak orientují na neziskové organizace. Vždy se podívejte na seznam předchozích klientů instituce.
- Jsou jejich ceny adekvátní? Přehnaně levné vzdělávací produkty jsou z hlediska kvality podezřelé, naopak příliš vysoké ceny mohou svědčit buď o orientaci vzdělávací instituce na určité specifické klienty (top-management velkých firem), nebo o i o přehnaném sebevědomí vzdělávací firmy, které nemusí být vždy podloženo špičkovou kvalitou.

Mnohé z těchto informací naleznete na internetových stránkách vzdělávací instituce nebo je vyčteme z referencí od předchozích zákazníků. Osobně se ptejte pracovníka odpovědného za komunikaci s klienty.

Samozejmě, že nejlepší reference je osobní zkušenost. Proto je dobré se zeptat na reference i lidí ve svém okolí a zaměstnance firmy, pokud mají nějakou zkušenost z minulosti.

Pověst (image) vzdělávací instituce

Řekli jsme, že kritéria výběru mají sloužit personalistům či manažerům, kteří již mají určitou představu o potřebách a požadavcích svého podniku. Průběžně identifikují potřeby vzdělávání a hledají nejvhodnější způsob jejich uspokojení.

Možnost přímého posuzování celkové nabídky vzdělávání v institucích, zejména komerčních, je omezená. Zajisté chceme vědět, co o sobě říkají vzdělávací instituce a jejich zaměstnanci, ale také chceme vědět, jak je hodnotí organizace, které mají zkušenosti s jejich službami. Nenecháme se však ovlivnit ani reklamou ani pomluvami.

Zajímají nás předkládané reference bývalých nebo současných klientů – účastníků vzdělávacích aktivit. Povrchní reference si necháme lépe vysvětlit a bude nás zajímat, z čeho vycházejí. Považujeme za užitečné zjistit:

- Jaká je pověst instituce, pokud jde o kompetenci, úroveň, inovační přístup, kvalitu, solidnost v jednání a péči o klienty? Jak jsou hodnoceny její výsledky?
- Na čem je pověst instituce a jejích programů založena? Na čem se zakládají různá doporučení? Jsou výsledkem obratné propagace, přátelských vztahů nebo skutečně dosahovaných výsledků?

Pověst instituce je dobrým vodítkem zejména v těch případech, kdy se musíme rozhodovat poměrně rychle a na přímé posuzování nabízených programů (rozumějme na jakési pilotní vyslání svého pozorovatele do kurzů instituce) nemáme čas ani prostředky.

Lektorský a manažerský tým

Lektorský a manažerský tým tvoří hlavní bohatství vzdělávací instituce, sílu a záruky budoucího rozvoje a kvality služeb. Bez kvalitního týmu není kvalitní instituce, i kdyby v licenci používala ty nejlepší odjinud získané učební materiály.

Pro většinu českých vzdělávacích institucí je dosud typické, že mají jen menší počet interních lektorů (tj. vlastních zaměstnanců na plný úvazek) a že používají řadu lektorů externích, pedagogů i praktiků. Někteří externí lektori přitom pracují pro řadu institucí. Každá vzdělávací instituce by však měla mít své vlastní jádro několika vysoce kvalifikovaných lektorů, schopných navrhovat a vytvářet programy, vybírat a řídit týmy interních i externích lektorů, zajišťovat a kontrolovat realizaci vzdělávacího procesu a zaručovat kvalitu výsledků.

Jaké jsou požadavky na kvalitního lektora, můžete vidět na následujícím prospektu, navrženém Asociací institucí vzdělávání dospělých. Toto desatero platí jak pro lektora pracujícího pro určitou vzdělávací instituci, tak i samostatně, pokud uvažujete o najmutí nezávislého lektora.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



Asociace institucí
vzdělávání dospělých ČR, o.s.



DESATERO KVALITNÍHO LEKTORA

1. Kvalitní lektor je vždy čestný ve vztahu k zaměstnavateli, zadavateli i účastníkům vzdělávání (ke klientovi). Dodržuje etický kodex a další dohodnutá pravidla.
2. Je respektovanou osobností, odborníkem s komplexními a aktuálními poznatky v oboru, ve kterém působí.
3. Dělá svou práci rád a vnímá ji jako poslání. Je vstřícný a přátelský, trpělivý a empatický. Má autoritu, povzbuzuje a vede účastníky, je předvídatý, kreativní a schopný improvizace.
4. Neustále aktualizuje své lektorské a odborné kompetence, účastní se vzdělávacích a rozvojových akcí, studuje odborné zdroje, popř. sám publikuje.
5. Přijímá supervizi své práce jako cestu ke kvalitě.
6. Analyzuje a respektuje potřeby klienta v rámci své odbornosti a zadání. Dosahuje cílů, které se zavázal naplnit.
7. Dokáže provést klienta procesem přípravy, realizace a evaluace vzdělávacího procesu.
8. Zná širokou škálu metod a technik vzdělávání a využívá je s ohledem na obsah a cíle vzdělávání i cílovou skupinu.
9. Je schopen týmové spolupráce.
10. Šíří a podporuje dobré jméno instituce svou profesionalitou, chováním a vystupováním.

www.aivd.cz

Zdroj: AIVD

Až se budete ptát na lektory odpovědné za realizaci vaší zakázky, čtějte konkrétní, nikoli všeobecné informace. Instituce musí být schopna a ochotna dát svým klientům informace o profilech jednotlivých pracovníků, s důrazem na jejich teoretickou přípravu a praktické zkušenosti. Důvěryhodná vzdělávací instituce zpravidla zveřejňuje informace o svých klíčových pracovnících na svých webových stránkách. Pokud na webu instituce najdete jen obecný bezjmenný kontaktní formulář, buďte opatrní.



Nabídka vzdělávacích programů

Dosud jsme se dívali na celkové zaměření a zdroje instituce. Nyní se podívejme na nabízené služby. Většina institucí bude schopna poskytnout tištěné nebo on-line informace o nabízených programech. Další informace získáme v rozhovorech. Budeme se zajímat o to, jaké typy programů instituce nabízí, co tyto programy obsahují a jak se v nich odráží moderní koncepce a metodologie vzdělávání a rozvoje pracovníků.

Budete hledat odpovědi na následující otázky:

- Jakou paletu vzdělávacích programů instituce nabízí? Jedná se o ucelený systém pro různé úrovně, oblasti a techniky řízení, o cílevědomě vybrané programy nebo o nahodile sestavenou nabídku? Rozhodně nemusí být známkou kvality, pokud daná instituce „dělá všechno“ a jednotlivé vzdělávací programy spolu příliš nesouvisejí. Nabízí-li instituce vzdělávání od manažerských kurzů, přes kurzy pro bezpečnost práce až po nácvik odborných znalostí, pak je patrné, že instituci chybí vzdělávací strategie a že spíše jen najímá lektory, pokud cílová skupina zareaguje na tu či onu nabídku.
- Jak instituce svou nabídku prezentuje a zdůvodňuje? Odpovídají nabídce vzdělávacích programů profily jednotlivých lektorů? Je pochopitelně nesmysl, když instituce nabízí koučování a přitom lektoři, které má na svých internetových stránkách, mají profil zaměřený na technické dovednosti.
- Vytváří instituce své vlastní programy nebo používá programy získané z jiných zdrojů? Vytváří-li vzdělávací instituce své vlastní programy, je to určitě známkou kvality, schopnosti inovovat. Na druhou stranu, ve světě existuje řada již hotových vzdělávacích programů, které jsou použitelné i pro vás, tedy není nutné za každou cenu něco nového vymýšlet. Nejhorším případem, na který byste si měli dát pozor, je, když instituce nebo nějaký její lektor okopírovali 20 let starý vzdělávací program, aniž by jej přizpůsobili novým požadavkům a klientovi. Proto je dobré se zajímat, z jakého zdroje instituce čerpá.
- Nabízejí se vám jen zcela hotové a neměnné programy, nebo je instituce schopna své programy přizpůsobit vám na míru?
- Jaké vzdělávací formy a nástroje instituce používá? Například, máte-li pro svou firmu představu vzdělávání ve formě interaktivních her nebo stínování, dokáže daná vzdělávací instituce tyto formy realizovat?

Nabídka poradenských a dalších služeb

V současné době dochází stále více k propojování vzdělávacích a poradenských služeb. Řada vzdělávacích institucí působí jako poradci, mnohé poradenské firmy zařazují do svých poradenských projektů i otevřené vzdělávací programy pro různé formy vzdělávání. Roste počet projektů, které si kladou za cíl řešit praktické problémy, a zároveň zvyšovat kvalifikaci pracovníků.

Bude nás zajímat:

- Jaké poradenské služby instituce nabízí? Jsou tyto služby spjaty s nabídkou vzdělávacích programů? Kdo je vykonává?

- Je instituce schopna s vámi spolupracovat na zajišťování vašich potřeb a vypracování vzdělávacích programů pro váš podnik a osobu? Je schopna zaměřit vzdělávání na praktické problémy, záměry a cíle vašeho podniku a vhodně je kombinovat s poradenskou činností?

Vztah ke klientům

Vztah ke klientům je jedním z nejdůležitějších kritérií kvality dodavatele vzdělávacích služeb. Jde o upřímný zájem o klienta, jeho specifickou situaci, problémy a potřeby. Klient musí cítit, že pro instituci není jen dalším zdrojem příjmu a že instituci a jejím pracovníkům může důvěřovat. Pokud by se takový vztah nevytvořil, bude lépe obrátit se jinam.

Vztah ke klientům má mnoho různých projevů, mezi něž patří:

- Jak s vámi jednájí odborníci i ostatní pracovníci instituce, jak jsou ochotní a pozorní?
- Jaký zájem o vaše problémy a potřeby projevují?
- Nabízejí vám iniciativní řešení, které je nejvýhodnější pro vás, nebo takové, na kterém instituce nejvíce vydělá?
- Nekončí jejich zájem tím, že vyinkasovali honorář?
- Dávají vám další zajímavé náměty přesahující rámec vašeho původního očekávání?
- Udržují styk s bývalými klienty?
- Jak svou celkovou politiku jednání s klienty formulovali a jak ji dodržují?

Odborné spojení s tuzemskými a zahraničními vzdělávacími institucemi

Nedělejme si iluze o tom, že by si dnes každá vzdělávací instituce mohla vyvíjet všechny programy naprosto samostatně a nezávisle na druhých. U menší vzdělávací instituce to ani není žádoucí, protože by jí na to nestačily prostředky. Instituce proto různými způsoby spolupracují, spojují se do „sítí“ a aliancí, používají programy na základě licencí, apod. Tato spojení mohou být domácí i zahraniční. Některé české instituce mají dobré spojení a zkušenosti s renomovanými zahraničními partnery, kteří jim byli nápomocni při získávání a rozvíjení vhodných programů.

Otázky budou následující:

- S jakými domácími a zahraničními partnery instituce spolupracuje? Jsou tito partneři renomovanými institucemi z vyspělých zemí s rozvinutou tradicí dalšího vzdělávání? V čem tato spolupráce spočívá?
- Projevuje se výrazně tato spolupráce v koncepčním přístupu, kvalitních materiálech a možnosti vzájemně využívat kvalitní a kvalifikované lektory?
- V čem je tato spolupráce prospěšná klientům instituce?
- Je instituce aktivním členem respektované domácí nebo mezinárodní odborné asociace?

Logistika (umístění, prostory, vybavení, ubytování)

Mnoho kvalitních programů proběhlo úspěšně v improvizovaných podmínkách, pokud v nich účinkovali kvalitní lektori, kteří dovedli vzbudit zájem a zvýšit aktivitu účastníků. Vhodné umístění instituce a prostředí, v němž programy probíhají, však nelze podceňovat. Vliv prostředí může být velmi významný.

Zajímat se budeme:

- Kde se instituce nachází a kde realizuje své programy? Nebudeme zbytečně ztrácet čas cestováním?
- Má instituce vlastní nebo najaté prostory vhodné pro práci ve skupinách, pro práci na projektech, pro studium, volné diskuse apod.?
- Jaké technické prostředky a pomůcky jsou k dispozici?
- Jaké informační zdroje a jaké poradenství je k dispozici?
- Jaké ubytování a stravování je k dispozici pro kurzy? Odpovídá kvalita nárokům účastníků?

Cenová politika

Každá instituce má určitou cenovou politiku, která jí musí zajistit přiměřený příjem a zisk, včetně prostředků pro další rozvoj. Ceny nabízených programů a dalších služeb musejí respektovat situaci na trhu – příliš drahé programy by mohly být neprodejné. Cena může někdy být subvencována, nebo naopak úmyslně vysoká, čímž se signalizuje určení programu klientele ochotné zaplatit vyšší cenu. Při výběru programů nebudeme hledat ty nejlevnější, nýbrž nejkvalitnější. Přesto však není vhodné cenu ignorovat, a to zejména u větších zakázek, např. při vzdělávání celých týmů, u delších programů, apod.

O cenové politice může být vhodné si s představiteli instituce pohovořit. Jako klient musíte být přesvědčen, že platíte cenu přiměřenou účelu a dostatečně zdůvodněnou.

Hledáte odpovědi na tyto otázky:

- Jaká je cenová politika instituce? Jaké jsou ceny programů ve srovnání s běžnou praxí na trhu vzdělávacích a poradenských služeb?
- Co vše je v požadované ceně obsaženo?
- Jsou požadované ceny subvencovány, např. programy nebo projekty z Evropského sociálního fondu? Jsou subvencovány tím, že instituce neplatí plnou cenu zahraničních lektorů a materiálů?
- K jakému závěru dospějeme, porovnáme-li celkovou cenu vzdělávacích služeb s očekávanými a dosahovanými výsledky?

Z výše uvedeného je patrné, že výběr kvalitního dodavatele vzdělávacích služeb není vůbec jednoduchý. Kritérií je mnoho a věrohodné informace se poměrně nesnadno získávají. Z externích

vzdělávacích služeb nejvíce vytěží ty podniky, které se soustavně o trh vzdělávání zajímají, získávají informace nejen od vzdělávacích institucí, ale i od jejich klientů, popřípadě s vybranými subjekty na programu vzdělávání spolupracují. Spolupráce mezi dodavatelem vzdělávacích služeb a objednavatelem – podnikem – musí být vždy aktivní. Společné produkty, „akce na míru“, jsou koncepčně nejvyspělejší a z pohledu řízení lidských zdrojů vysoce žádoucí.

Abychom vám věc ulehčili, připravili jsme pro vás jakési základní devatero výběru vzdělávací instituce. Je shrnutím všeho, o čem jsme si doposud povídali.

Koutek pro nejmenší firmy

Výběr vzdělávací instituce pro malou firmu

Neexistuje přesný návod, jak a kde získat informace o daných vzdělávacích institucích. Něco najdete na jejich internetových stránkách. Mnohé věci vytušíte při rozhovoru s kontaktní osobou vzdělávací firmy nebo přímo s manažerem firmy, pokud se k němu dostanete. Nebojte se zeptat, nebuďte příliš důvěřiví, ale nebuďte ani zbytečně podezřívaví. Nejlepší informací jsou reference od předchozích klientů, kterým můžete věřit. Proto si zjistěte, kdo byl v minulosti klientem vzdělávací firmy a následně zavolejte někomu, kdo měl vzdělávání na starosti. Většina dobrých vzdělávacích institucí má seznam důležitých klientů uveden na své internetové stránce.

Řiďte se podle následujícího devatera:

Devatero pro výběr vzdělávací instituce v kostce:

1. Jaký je základní profil a jaké jsou hodnoty vzdělávací instituce?
2. Jakou pověst má instituce na veřejnosti a především mezi předchozími klienty?
3. Jakými lektory instituce disponuje a jaké dovednosti a zkušenosti tito lektoři mají?
4. Jak vypadá jejich nabídka vzdělávacích programů? Je tato nabídka přizpůsobena potřebám klientů?
5. Umí daná instituce nejen nabídnout produkt, ale také klientovi komplexně poradit při jeho volbě?
6. Stojí zákazník v centru pozornosti instituce? Jinými slovy, je skutečně zákaznický orientována?
7. Pečuje instituce o svůj neustálý rozvoj? Má partnery v zahraničí? Je členem nějakých profesních sdružení?
8. Disponuje instituce adekvátními prostory pro vzdělávání?
9. Mají srozumitelnou a adekvátní cenovou politiku?

8. Měření efektů vzdělávání

Měření efektů vzdělávání je často opomíjeným procesem dokonce i u velkých firem. Se zvyšující se konkurencí na trzích i s postupem globální krize si však řada firem uvědomuje, že klíčové investice do rozvoje lidských zdrojů je potřeba hodnotit zpětně. A nejen to, je potřeba vyvíjet sofistikované nástroje, které firmám umožní měřit, zda se podařilo naplnit vzdělávací cíle, které si firma stanovila.

Přestože existuje řada osvědčených nástrojů a přístupů, jak měřit efekty vzdělávání ve firmách, jen málo malých a středních podniků v ČR těchto nástrojů využívá. Přitom se nejedná o žádná nákladná řešení. Smyslem tohoto výstupu je pokusit se přimět manažery menších podniků, aby si takové nástroje a přístupy osvojili. Jsou zde představeny základní přístupy, které jsou vhodné pro využití mezi malými a středními podniky.

8.1. Měření kvality. K čemu mi to je?

Hledáte-li jednoduchý stroj nebo nástroj, který dokáže měřit kvalitu znalostí a dovedností člověka a ještě k tomu umí navrhnout typy kurzů zajišťující maximální využití jeho potenciálu, pak takový nehledejte, neexistuje.

Přesto se vyplatí následující kapitoly číst. Proč? Protože každý pracovník i vedoucí manažer zde najde nové náměty a tipy, které mu mohou pomoci ledačos ve vzdělávání a rozvoji změnit. Jedná se především o to, aby si manažer malé firmy položil vhodné otázky a dokázal si na ně odpovědět. Přestože měření kvality ve vzdělávání není jednoduchá věc a neexistuje pro ni jedna jediná, všemi uznávaná metoda, pokud se budete řídit základními pravidly, bude vzdělávání a rozvoj vašich zaměstnanců daleko efektivnější a výrazně zlepšit výkon vaší firmy. To je hlavní smysl textu, který předkládáme.

Text vám nabídne metody, co a jak sledovat, co měřit a upozorní na rizika některých metod. Jeho základní logika je založena na přesvědčení, že rozvoj pracovníků má pramalý smysl, pokud probíhá ad hoc a nikoli v souladu s celkovou strategií firmy a pokud se nové poznatky nepřenáší do praxe. Řídí se zásadou, že podnik je v dnešní době možné rozvíjet výhradně prostřednictvím zvyšování znalostí, schopností a nadšení všech typů pracovníků i manažerů.

Evropské dotace na vzdělávání v posledních letech způsobily boom ve vzdělávání. Programy a kurzy zajišťovaly vzdělávací instituce různé úrovně. Tak se na školení mohl objevit lektor, který toho o vzdělávaném tématu věděl méně než účastníci kurzu. Taková negativní zkušenost mohla výrazně snížit zájem o další vzdělávání ve firmě. Pozor na to. Není v zájmu firem upustit od vzdělávání.

Právě teď, kdy firmy budou muset vyjít s nižším rozpočtem na vzdělávání, budou muset využívat efektivnější techniky a pečlivě vyhodnocovat kvalitu vzdělávání. I proto se vyplatí číst následující text.

8.2. Nosná témata pro řízení systému hodnocení a měření efektů vzdělávání v malých firmách

Nejprve se podívejme na základní témata k řízení systému hodnocení a měření efektů rozvoje lidských zdrojů pro malý a střední podnik, kterými se budeme zabývat:

- přístupy k práci a ke vzdělávání
- motivace ke vzdělávání
- měřitelné kompetence pracovníka a diagnostické nástroje k jejich měření
- jednoduché nástroje pro měření efektů vzdělávání v podniku
- modely Hamblina a Kirkpatricka, znalostní účty, návratnost investic.

V následujících kapitolách se na jednotlivá témata podíváme podrobněji.

Přístupy k práci a vzdělávání aneb co zaměstnance motivuje

Jaké jsou přístupy lidí k práci? Proč jsou někteří iniciativní, výkonní, sami vyhledávají příležitosti pro rozvoj svůj i rozvoj firmy, ochotně se účastní vzdělávání i ve svém volném čase, zato jiní kvalitně pracují jen pod dozorem, potřebují příkazy a zákazy, jinak je jejich výkon slabý – a vzdělávání považují za ztrátu času?

Odpověď na tuto otázku hledejme u odborníků, kteří se věnují motivaci pracovníků. Teorie pracovní motivace rozlišuje dva přístupy lidí k práci. Podle prvního přístupu je práce chápána pouze jako prostředek k zajištění jiných potřeb, např. existenciálních (prostředky k bydlení, zajištění potravy, oblékání), kulturních, uspokojení potřeby seberealizace prostřednictvím zájmových aktivit (sport, osobní koníčky). V tomto pojetí práce sama o sobě nepřináší člověku radost, existuje pouze jako nutné zlo, které člověk podstupuje, aby uspokojil své základní potřeby.

Druhý přístup představuje práci jako zdroj uspokojování lidských potřeb již obsahem samotné práce. Práce přináší člověku radost, uspokojuje potřeby seberealizace, moci, odpovědnosti, navazování a udržování sociálních kontaktů.

Na základě uvedených přístupů manažeři znají a v praxi uplatňují dva základní přístupy k motivaci, tedy vnější a vnitřní motivaci, s nimiž souvisí i výběr konkrétních motivačních nástrojů. Vhodné a funkční motivační nástroje zásadně ovlivňují přístup pracovníků k práci i k zájmu o sebe/vzdělávání.

Vnitřní a vnější motivace

Motivace usměrňuje chování lidí v rámci pracovního procesu, má výrazný vliv na pracovní výkon a současně ovlivňuje přístup (ochotu, aktivitu) k příležitostem z oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků.

V následující tabulce si ukažme základní motivy (stimuly, podněty) nebo také „hybné síly“ chování a jednání lidí. Jinak řečeno nám tabulka ukazuje, co pracovníci očekávají a proč jsou ochotni vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení cíle nebo výsledku:

vnitřní motivy	vnější motivy
uspokojení z dobře vykonané práce	mzda, peněžité odměny
pocit seberealizace	zaměstnanecké benefity (stravenky, wellness poukázky apod.)
možnost využití všech svých znalostí a schopností	vztahy na pracovišti
radost z práce	pochvala a uznání
zajímavé pracovní úkoly	jistota spojená s pracovním místem
příležitosti profesního rozvoje	prestiž, sociální status pracovní pozice
vědomí vlastní odpovědnosti a potřebnosti	zjištění rovnováhy pracovního a osobního života (volná pracovní doba, možnost pracovat z domova apod.)

Vnější motivace je spojena s dosahováním mimopracovních cílů. Spíše funguje u pracovníků s nižší kvalifikací a u pracovníků vykonávající nezajímavou práci. Protože jim obsah jejich práce nedává možnost seberealizace, uspokojují své potřeby mimo pracovní oblast. Práce jim pouze zajišťuje prostředky pro uspokojování základních potřeb.

Vnitřní motivace je spojena s uspokojováním potřeb samotnou prací. Vnitřní motivace převažuje u pracovníků s vysokou kvalifikací, kteří vykonávají rozmanitou, přiměřeně náročnou a zodpovědnou práci. Vnitřní motivy podporují u těchto pracovníků sebekontrolu a sebeřízení.

V praxi většinou působí oba druhy motivů současně. Většinou platí, že vysoce kvalifikovaný pracovník, který vykonává náročnou práci, se nespokojí s nízkým platem, i pokud pociťuje uspokojení z práce samotné. Jeho pracovní výkon by byl při pocitu nedocenění o něco horší, průběžně by si hledal lépe placené místo, ve kterém by rovněž mohl uplatnit své schopnosti.

Motivace a další vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání může přispět ke změně přístupu k práci i k zájmu o vlastní osobní rozvoj jednotlivců, tedy k tomu, aby se z pasivních stali aktivní, vnitřně motivovaní pracovníci. Sám zájem pracovníka o další vzdělávání může být pro jeho nadřazeného indikátorem, že daný zaměstnanec představuje potenciál pro zlepšení a růst celé firmy. Pro zajištění dlouhodobé úspěšnosti firmy je vzdělávání manažerů i jednotlivých pracovníků nezbytné. Zlepšují-li se totiž jejich znalosti a dovednosti a promítají se do rozvoje firmy, pak jediné může být firma dlouhodobě konkurenceschopná. Pak si i odpovědnost za úspěch firmy uvědomují všichni její pracovníci.

V dnešní době úspor může být obtížné jednoduše posoudit, kdo a v čem by se měl vzdělávat za firemní peníze. Jistě ne každý kurz, o který je ze strany zaměstnanců zájem, přímo přispívá k rozvoji firmy. Při rozhodování o investici do vzdělávání se vždy vyplatí najít si čas na rozhovor o očekávaných přínosech pro rozvoj pracovníka i firmy a o způsobech využití nových poznatků, a to včetně nárůstu odpovědnosti či jiného pracovního zařazení kvalifikovanějšího pracovníka. Často má smysl pracovníkovi na kurz pouze finančně přispět případně mu účast umožnit poskytnutím studijního volna.

Pokud se manažer malého anebo středního podniku naopak potýká s nekvalitní výkonností pracovníků nebo s fluktuací, je možné, že sám nedokáže své lidi dobře motivovat. V takovém případě nepomůže posílat na kurzy jednotlivé podřízené. Přímí majitelé nebo příslušnému vedoucímu lze v tuto chvíli doporučit některý ze vzdělávacích kurzů pro manažery na téma vedení lidí a jejich motivace.

Manažeři mohou mít také obavy, že lépe vzdělaní zaměstnanci budou žádat o zvýšení platu nebo odejdou jinam. Takové riziko existuje v malé a střední firmě vždy, ale pokud má vedení firmy důvěru zaměstnanců a u pracovníků převažují vnitřní motivy, proč v dané firmě pracují, je riziko jejich odchodu výrazně menší.

Měření posunu v rozvoji kompetencí pracovníka

Každá firma potřebuje schopné, efektivní, kvalifikované, komunikativní, ochotné, flexibilní, loajální, poctivé a výkonné pracovníky. Podle svého odborného zaměření si firma své pracovníky - specialisty - vybírá nebo jen najímá na základě aktuálních potřeb (zakázek, úkolů). Dnes již je známo, že je potřeba o vzdělávání a rozvoj svých stálých zaměstnanců pečovat, protože jinak se firma nemá šanci udržet na trhu. Existuje-li ve firmě kompetenční model pro pracovníka na každé pozici, je řízení jeho vzdělávání snadnější. Pokud však firma nemá jasnou vizi a vlastní rozvojovou strategii podle které nastavuje vzdělávání a rozvoj jednotlivců, musí se při volbě vzdělávacích programů spoléhat na aktivitu a osobní zodpovědnost každého pracovníka.

Ideální pracovník z pohledu vzdělávání a rozvoje je ten, který má zájem se vzdělávat, sám vyhledává příležitosti pro další vzdělávání a rozvoj, uplatňuje a sdílí anebo předává nabyté znalosti a dovednosti, povzbuzuje ostatní. Takový pracovník snadněji dosáhne dobrých výsledků, uznání, a tak uspokojuje svou potřebu seberealizace. Ideální pracovníky není potřeba do vzdělávání nutit, spíše naopak.

Podarí-li se ve firmě vytvořit tzv. „učící se prostředí“, které formuje pracovníky do podoby ideálních pracovníků, stane se využívání nástrojů pro měření a hodnocení kvality dalšího vzdělávání přirozenou součástí fungování firmy. Vše funguje jako tzv. ekosystém. Tento pojem se v poslední době stále více používá a v zásadě říká, že firma ani společnost nefunguje jako stroj, ale jako přirozený, živý organismus. V souvislosti s hledáním nových přístupů pro řešení problémů v době nestability se ukazuje, že fungují nástroje, které jsou kdykoli snadno adaptovatelné. Je překonána hierarchie, fungují tyto tzv. ekosystémy, kdy každý prvek (pracovník) sám ve chvíli, kdy vnímá potřebu, rozvine něco nového (například vyhledá vhodný vzdělávací kurz, navrhne nový typ služby, vyhledá novou skupinu klientů apod.).

Jak kompetenční model Národní soustavy povolání usnadňuje měření posunu v rozvoji kompetencí pracovníků?

Kompetenční model, jak již bylo uvedeno výše, je nástrojem, který umožňuje strukturovaně popsat soubor požadovaných kompetencí pro výkon práce. Tento model pomáhá dobře nastavit i vzdělávací a rozvojové programy pro jednotlivé pracovníky, kdy se vychází z porovnání požadovaného profilu - přehledu kompetencí - pro danou pozici a aktuálních kompetencí pracovníka. V rámci projektu Národní soustava povolání byl vytvořen portál, jehož jedna sekce je věnována kompetencím a je dobrou pomůckou pro malé a střední podniky pro nastavení kompetencí pracovníků.

<http://www.nsp.cz/>

Portál prezentuje základní kompetenční model a **přehled měkkých, obecných a odborných kompetencí**. U všech uvedených kompetencí je k dispozici jejich popis, podrobná charakteristika. Co se týče měkkých kompetencí, pak ty, které jsou na portále uvedeny a vysvětleny, označili zástupci firem ČR sdružených do sektorových rad za nejdůležitější a jejich přehled i popis lze malým firmám doporučit k využití.

- Efektivní komunikace
- Kooperace (spolupráce)
- Kreativita
- Flexibilita
- Uspokojování zákaznických potřeb
- Výkonnost
- Samostatnost
- Řešení problémů
- Plánování a organizování práce

- Celoživotní učení
- Aktivní přístup
- Zvládání zátěže
- Objevování a orientace v informacích
- Vedení lidí (leadership)
- Ovlivňování ostatních

8.3. Diagnostické nástroje využívané pro měření kompetencí jednotlivců

Každé vzdělávání by mělo přispět ke zlepšení určitých kompetencí pracovníka. Chceme-li měřit tuto změnu, toto zlepšení, potřebujeme znát nástroje ke sledování stavu a rozvoje jednotlivců. Jde o základní diagnostické nástroje používané ke stanovení znalostí, dovedností, postojů, ale i osobnostních typů jednotlivců. Pomocí diagnostických nástrojů dokážeme změřit výchozí stav pracovníka (před absolvováním vzdělávacího nebo rozvojového programu) a porovnat jej s výsledným stavem (po ukončení vzdělávací anebo rozvojové akce). Níže uvedené nástroje lze v malých a středních podnicích dobře využít za pomoci externích odborníků, kteří jsou příslušně vzděláni a proškoleni.

Diagnostika a on-line diagnostika

V dnešní době je k dispozici široká nabídka profesních diagnostik, vhodných k prověření osobnostních předpokladů pro výkon povolání anebo k posouzení, zda se pracovník hodí do vašeho týmu či firemní kultury. Řada z nich je k dispozici i on-line. Profesionální (psycho)diagnostika pomáhá i v odhalování skrytého potenciálu, případně k identifikaci rizik jednotlivce vůči konkrétní pracovní pozici.

Online diagnostika je dobře dostupná, stačí si na internetu zadat termín „on-line profesní diagnostika pracovníků“. V ČR existuje řada firem, které nabízejí on-line testování plus konzultace. Využití on-line testování má však určitá rizika: ochrana osobních údajů nemusí být vždy dobře zabezpečena, a hlavně je potřeba dobře rozumět způsobu, jak tyto nástroje fungují. Není snadné si dobře vybrat vhodný nástroj, je potřeba se seznámit s jeho účelem a poznat, jak je schopen měřit to, co vás zajímá a jak moc jde do hloubky nebo zda daný nástroj dokáže předvídat budoucí výkon pracovníka apod. Pokud se tedy firma rozhodne on-line diagnostiku využít, je dobré si vybrat službu, která nabízí kromě baterie testů i zaškolení a konzultace psychologa.

Některé jednodušší on-line profesní testy jsou k dispozici zdarma: <http://www.comdi.cz/testy-zdarma.php>, zdarma jsou často k dispozici nebo si lze vyžádat ukázkové testy a struktura dodávané hodnotící zprávy: <http://www.lmc.eu/psychometrie-on-line>. Kvalitní a komplexní diagnostické nástroje naopak zdarma ani on-line k dispozici nejsou, jako příklad vysoce profesionálního nástroje lze uvést komplexní diagnostiku psychické integrovanosti osobnosti DIAROS.

On-line zdroje s příklady placených diagnostických nástrojů:

<http://www.motivp.com/cs/psychodiagnostika>

<http://www.tcconline.cz/online-dotazniky-a-testy>

<http://www.krcpeople.cz/osobnostni-diagnostika/>

Síťové prostředí umožňuje využívat i mnohé zahraniční on-line diagnostické nástroje. Než je využijeme, je potřeba si vždy prověřit, jak profesionálně je provedena jejich lokalizace (zda jsou otázky přeloženy odborníkem, zda jsou srozumitelné, jak bude probíhat interpretace apod.).

Rozhodne-li se malá nebo střední firma využít některý z diagnostických nástrojů, pak napoprvé doporučujeme spolupracovat s odborníkem (psychologem, vyškoleným pracovníkem vzdělávací instituce).

Pro zájemce o využití některé z diagnostik pracovníků zařazujeme přehled a stručný popis těch nejčastěji využívaných:

Development centrum (DC) je kvalifikované posouzení pracovníka, které vychází z firemního kompetenčního modelu pro konkrétní pozici. Je účinným nástrojem pro měření efektivity rozvojového programu, motivace pracovníků k rozvoji a posunu v úrovni jejich dovedností.

DC zjistí aktuální stav kompetencí, pomůže plánovat další kariéru a vzdělávací i rozvojové programy. Níže popsané psychodiagnostické nástroje (nebo některé z nich) bývají obvykle součástí DC.

360° zpětná vazba. Tato metoda nabízí způsob hodnocení, který dává možnost relativně objektivního pohledu na práci manažera. Její výhodou je široké spektrum názorů z mnoha různých úhlů. Názory vztahující se ke konkrétní práci, k chování a postojům manažera. Anonymní zpětnou vazbu podává vybraná skupina lidí, kteří spolupracují s hodnoceným. Hodnotící mohou být rozděleni do kategorií nadřízený, podřízený, kolegové a interní klienti.

Hoganova profesní diagnostika. Jedná se o soubor 3 diagnostických dotazníků:

- HPI dotazník (Hoganův osobnostní dotazník) patří k nejefektivnějším metodám psychologické diagnostiky osobnosti, které jsou ve světě k dispozici k posuzování pracujících populace. Mapuje osobnost na sedmi škálách.
- HDS (Hoganův rozvojový test) odhaluje dispozice k dysfunkčním a rizikovým vzorcům chování, které se mohou projevit pouze v krizových a zátěžových situacích.
- Dotazník MVPI (Inventář motivů, hodnot a preferencí) je zaměřen na zjištění vnitřních hodnot, preferencí a motivů. Na jejich základě lze odvodit, jaká profese, práce a prostředí bude zaměstnance nejvíce motivovat a uspokojovat.

Verbální subtest GMA – Test manažerských předpokladů. Jde o test využitelný pro měření kompetence: schopnost práce s informacemi, schopnost strategického myšlení, schopnost řešit problémy, schopnost právního a ekonomického myšlení.

CTI – dotazník konstruktivního myšlení. Dotazník je zaměřen na hodnotové a emocionální aspekty ovlivňující rozhodovací procesy.

Na rozdíl od inteligenčních testů, které měří především schopnost racionálního uvažování a logického úsudku, CTI sleduje hodnotová schémata a implicitní přesvědčení vycházející ze životních zkušeností jedince a jsou východiskem pro jeho porozumění světu a řízení chování.

d2 – test pozornosti. Nástroj, který sleduje výkonnostní předpoklady: koncentrace a zaměření pozornosti, selektivní pozornost. Sleduje rychlost vykonané práce, kvalitu vykonané práce a poměr rychlosti a přesnosti a fluktuaci výkonu

Bourdonův test. Bourdonův test testuje dlouhodobou koncentrovanou pozornost. Test měří tempo a jeho kolísání při dlouhodobém zpracování jednoduché informace současně s frekvencí a vývojem chybných řešení. Test je standardizovaný.

Diagnostické nástroje využívané pro hard skills:

Většinou se jedná o testy znalostí v daném oboru. Může jít např. o test jazykových znalostí, na jehož základě jsou klienti rozřazeni do skupin podle stupně pokročilosti.

Další možností ověření úrovně znalostí v konkrétní oblasti je možné pomocí kazuistiky (neboli case study). Na základě analýzy řešení dané kazuistiky je možné určit úroveň kompetencí nebo znalostí konkrétní problematiky.

Špičkové vzdělávací instituce nabízejí hodnocení výsledků vzdělávání jako součást komplexního setu rozvojově-vzdělávacího programu pro jejich zákazníka (MSP). Používají mix přístupů k analýze vzdělávacích potřeb v závislosti na druhu klientské organizace a samozřejmě s přihlédnutím k jeho finančním možnostem, protože některé diagnostické metody mohou být drahé.

8.4. Jak posuzovat výsledky vzdělávání a účinnost vzdělávacích programů?

Jaké jsou základní problémy související s hodnocením vzdělávání? Jak posoudit výsledek vzdělávacího procesu, tzn. vyhodnotit dopad vzdělávání na znalosti a dovednosti účastníků a jejich využívání při práci?

Důležitou otázkou je smysl hodnocení. Je potřeba vědět, komu má výsledek sloužit, zda hodnocení provádíme z pohledu podniku, účastníka vzdělávání, manažera nebo personalisty. Tyto strany vzdělávání totiž mohou mít rozdílné zájmy a očekávání. Zjišťování zájmů a očekávání není jednorázová věc, je to proces, který prochází určitými etapami přehodnocování. Rozhodující přitom je, že čím věcnější jsou očekávání a zájmy jednotlivců zúčastněných stran, tím pravděpodobnější bude, že se podaří připravit vzdělávání a dosáhnout výsledků, které budou využitelné a kvůli nimž se celé vzdělávání organizuje.

Dále musíme zvážit, jaké informace a jaké množství informací je třeba shromáždit a jakým způsobem je shromáždit, aby hodnocení bylo spolehlivé a využitelné. Jinými slovy řečeno, potřebujeme si vybrat metody a kritéria, které můžeme pro účely hodnocení zvolit.

Malé a střední podniky ve světě při hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů nejčastěji používají následující metody:

- a. Dotazníky, které jsou nejobvyklejším způsobem zjišťování názorů účastníků vzdělávání na jednotlivé kurzy či celé programy.
- b. Písemné testy nebo ústní zkoušky, které jsou obvyklé v případě klasických kurzů, kdy se účastníkům současně vydává nějaký doklad o absolvování vzdělávání.
- c. Projekty, které byly původně považovány za metodu učení, ale které také mohou poskytnout lektorům a manažerům cenné informace pro účely hodnocení.
- d. Strukturovaná (detailně naplánovaná) cvičení a případové studie, které poskytují účastníkům příležitost použít naučené dovednosti a postupy a poskytují tak informace k hodnocení.
- e. Zprávy vzdělavatelů – lektorů, školitelů, protože je důležité mít k dispozici názory těch, kteří bezprostředně poskytují vzdělávání; jde o hodnocení pracovníků z jiného úhlu pohledu.
- f. Rozhovory s účastníky vzdělávání po ukončení kurzu nebo jeho určité etapy; tyto rozhovory mohou být neformální nebo formální, individuální nebo skupinové, odehrávat se tváří v tvář nebo po telefonu, může je provádět bezprostřední nadřízený či kolega nebo personalista.
- g. Pozorování kurzů či vzdělávání na pracovišti je rovněž užitečné a informace získané pozorováním lze porovnávat s informacemi získanými od účastníků vzdělávání.
- h. Vlastní pozorování nebo zprávy bezprostředního nadřízeného (popřípadě rozhovory s ním) o tom, jak se po absolvování vzdělávání u příslušného pracovníka zlepšily znalosti, dovednosti, plnění úkolů, pracovní chování atd.

K efektivnímu hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů je vhodné používat kombinaci uvedených metod. Umožní to porovnávat výsledky a získat objektivnější výsledek. Konečné hodnocení vyžaduje lidi, kteří jsou odborníky na interpretaci informací získaných pomocí jednotlivých metod, neboť tyto informace mohou být vysoce subjektivní. Vždy je třeba se vyvarovat shromažďování nadbytečného množství informací a také zjišťování zbytečných údajů. Co se týče informací k hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů, pak ve firmě primárně sledujeme informace ve vazbě na zájmy a rozvojové potřeby firmy a samotného pracovníka. Současně je však užitečné, pokud hodnocení poskytne i takové informace, které budou využitelné i pro stranu poskytující vzdělávání (doporučení pro zlepšení).

Např. pro manažera malé firmy, který je se svými zaměstnanci v bezprostředním kontaktu, lze doporučit poslední (h) uvedenou metodu zjišťování účinnosti vzdělávacích programů: pozorování změn v chování pracovníků a změn v plnění pracovních úkolů. V malém podniku se nevyplatí používání zpětnovazebních dotazníků, zato se vyplatí si v případě delšího vzdělávacího programu vyžádat zprávu s hodnocením jednotlivých účastníků kurzu a posouzení jejich znalostí a schopností a dosaženého pokroku přímo od školitelů. Rovněž má vždy smysl vést alespoň krátké rozhovory s účastníky vzdělávání po ukončení kurzu (f).

Střední firmy již mohou efektivně využívat vhodnou kombinaci všech uvedených metod (a-h), konkrétní volba metody pak už závisí jen na náročnosti a délce vzdělávání a počtu vzdělávaných pracovníků.

8.5. Jednoduché postupy, ukazatele a nástroje ke sledování změn a vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů

Testy: jedním z nejznámějších nástrojů k vyhodnocování výsledků vzdělávání je testování, ať už jde jen o testování výstupních znalostí nebo o porovnání výsledků vstupních testů účastníků s testy uskutečněnými po ukončení vzdělávacího programu. Tato metoda je vhodná zejména v případě realizace dlouhodobých vzdělávacích programů anebo pro programy, které absolvuje velké množství jednotlivců. Lze ji doporučit i tehdy, pokud je absolventům vydáván nějaký certifikát. V současné době se už zejména v zahraničí stále více ustupuje od testů či jiných spíše formálních metod hodnocení. Nejen pro malé a střední firmy **jsou doporučovány neformální postupy**, založené na informacích pocházejících přímo od účastníků vzdělávání nebo od jejich kolegů a nadřízených. **Potřebné informace získáme nejlépe pozorováním a dále pomocí rozhovorů** s účastníky vzdělávání a jejich kolegy.

Hodnocení se zaměřuje na následující otázky:

- Zkoumáme (pozorujeme a ptáme se), zda při vzdělávání byly použity vhodné nástroje anebo metody vzdělávání, technické vybavení, časový plán, ale i obsahová stránka vzdělávání.
- Zjišťujeme spokojenost, odezvu, postoje a názory u samotných účastníků vzdělávání (takto se vzdělávání vyhodnocuje nejčastěji, pozor však na zjednodušení, může dojít k subjektivnímu zkreslení).
- Zkoumáme, do jaké míry pracovníci uplatňují v praxi znalosti a dovednosti, na které se vzdělávání zaměřovalo, jak se změnilo jejich pracovní chování. Je však třeba zdůraznit, že změny se nemusejí projevit okamžitě, může k nim docházet postupně a dosti nenápadně, a záleží tedy na tom, kdy a jak dlouho pracovní chování pracovníků zkoumáme.

Měření efektivity pomocí ekonomických ukazatelů: dalšími na první pohled dobře použitelnými nástroji pro vyhodnocování účinnosti vzdělávání jsou ekonomické ukazatele, kdy se sleduje např. zvýšení produktivity práce, zvýšení prodeje, zvýšení kvality výrobků či služeb, pokles nákladů, zmetkovitost či zlepšení hospodaření s materiálem apod. Tyto ekonomické nástroje mohou zaznamenat určitou změnu, ale je potřeba je používat s určitým časovým odstupem a s vědomím, že nedokážou dobře měřit změny chování, změny v komunikaci, organizaci práce, ve schopnosti řešit problémy atd.

Využití modelu návratnosti investic

Pokud jste ve firmě zvyklí používat známý výpočet návratnosti investic ROI, můžete jej využít i pro oblast vzdělávání. Nestačí, aby vzdělávání přispělo k rozvoji znalostí a dovedností pracovníka, je nezbytné, aby se důsledek vzdělávací aktivity pozitivně promítl do hodnoty pro zákazníka, což se pak projeví na ekonomických výsledcích firmy. Mějte ovšem na paměti, že jste na tenkém ledě, protože řadu věcí ve vzdělávání nelze jednoduše postihnout čísly. Jedná se spíše o základní ekonomickou úvahu o tom, zda daná investice vůbec měla nějaký smysl, nebo zda byla správně zacílena.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Získaná částka} - \text{investovaná částka}}{\text{Investovaná částka}}$$

Získaná částka představuje odhad (vyčíslení) přínosů vzdělávání, které se projeví ve zvýšení tržeb, zvýšení obrátu, zlepšení kvality výrobků a služeb apod. Investovaná částka představuje veškeré výdaje poskytnuté na vzdělávání.

Pokud Vám vyjde kladné číslo, tedy pokud získaná částka převyšuje částku investovanou, jedná se o úspěch, protože většina vzdělávacích akcí má dlouhodobý dopad a mohou se projevit až po delším čase. A v mnoha případech nelze jejich dopad odlišit od dopadu jiných investic či opatření ve firmě.

Dobře využitelným měřením podobného typu je:

Doba návratnosti (DN) představuje jednoduchou a často používanou metodu. Jde o zjištění takového období, za něž rok příjmů přinese hodnotu, která se vyrovná původním nákladům na investici.

$$\text{DN} = \frac{\text{Náklady na investici}}{\text{Roční cash flow}}$$

Při těchto výpočtech vždy hraje velkou roli faktor času. Zatímco náklady na investici jsou vynaloženy v krátké době, příjmy z investice do vzdělávání mohou začít plynout se zpožděním, zato mohou přinášet přidanou hodnotu po dobu několika let.

Měření efektivity pomocí sledování konkrétních změn a dalších ukazatelů: vzdělávací programy často přinášejí změny jako je např. snížení fluktuace a absencí, lepší interní komunikace, celková vyšší spokojenost i motivovanost i zvýšení osobní angažovanosti. Podnik bude pružněji reagovat na požadavky zákazníků, dojde k rychlejšímu plnění stanovených (prodejných) cílů, podnik bude schopen nabízet nová řešení – nové služby a produkty - inovace.

Pozitivní efekty vzdělávání se mohou rovněž projevit ve snížení počtu reklamací – tedy ve zvýšení kvality produktů, dále ve zvýšení počtu objednávek, profesionálnějším servisu, vyšší flexibilitě služeb a tím ve vyšší spokojenosti zákazníků.

Podnik může jednoduše sledovat změny v hodnotách uvedených ukazatelů. Stačí si zaznamenat jejich stav před začátkem vzdělávacího programu a po jeho skončení – zde je potřeba počítat s tím, že se změna projeví až s určitým časovým odstupem. U většiny kurzů lze doporučit provádět vyhodnocení ihned po skončení kurzu (rozhovorem, pozorováním), a pak znovu s určitým odstupem (cca dva až šest měsíců), kdy už je možno zachytit změny i pomocí ukazatelů (např. počet absencí, míra fluktuace, výše obrátu, produktivita práce).

8.6. Vyhodnocování účinnosti vzdělávání - praktické postupy:

Stručně lze říci, že při vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu jde o porovnávání cílů (žádoucího chování) s výsledky (výsledné chování). Vzhledem k obtížné měřitelnosti těchto výsledků jde vždy jen o pokus evidovat informace o účincích určitého vzdělávacího programu a o pokus rozpoznat hodnotu tohoto vzdělávání.

Každého manažera podniku zajímá, zda mělo a má dané vzdělávání smysl. Manažer proto sleduje především poměr nákladů a přínosů. Už méně je schopen evidovat změnu pracovních návyků anebo změnu chování anebo myšlení zaměstnanců. I malá změna v chování a myšlení může mít výrazný vliv na rozvoj jednotlivce a tým i rozvoj podniku.

Je známo, že lidé mají obecně odpor ke změně. Dospělí mají často nechuť se vzdělávat, což bývá důsledek jejich osobních negativních vzpomínek na školní léta. Dospělí mívají i strach z neúspěchu nebo naopak strach z úspěchu, mají obavu se od ostatních příliš lišit.

Proto je každá pozitivní změna přístupu pracovníků k práci anebo ke vzdělávání a rozvoji významná, i když nemusí být hned ekonomicky vyčíslitelná.

Vzdělávání v podnicích bývá ještě mnohdy navrhováno anebo přímo nařizováno vedením. Vedení pak sleduje, jaké znalosti, schopnosti či dovednosti si zaměstnanec osvojil a ty eviduje a vyhodnocuje.

Dlouhodobě lépe funguje, pokud se zvyšuje vnitřní motivace pracovníků a v podniku je nastavena kultura „učícího se prostředí“, kdy jsou si pracovníci vědomi smyslu a osobních přínosů, které jim vzdělávací a rozvojové podněty přinášejí.

Postup, který vám nabízíme na dalších řádkách, je shrnutím všeho podstatného z předchozích kapitol. Je určitě vhodný i pro malou firmu a můžete jej realizovat sami pro vlastní potřebu samohodnocení. To, jakým způsobem jej budete realizovat, záleží na konkrétní praxi ve vaší firmě, na tom, zda a jak sledujete ekonomickou výkonnost firmy a jak pracujete s vašimi zaměstnanci.

Podrobnější náměty, např. na obsah rozhovorů s pracovníkem - účastníkem vzdělávání nebo náměty na typy ukazatelů, které lze využívat ke sledování efektů vzdělávacích programů, jsou uvedeny na předcházejících stránkách.

Model vyhodnocování výsledků vzdělávání podle Hamblina (v pěti úrovních):

1. Reakce školených: jde o zachycení reakce účastníků vzdělávání na zážitky ze vzdělávacích akcí - například se eviduje, jak účastníci hodnotí výkon lektorů, zda byla celá akce přínosná nebo jen splnila zábavnou funkci, co by z programu vypustili, co jim naopak chybělo.
2. Hodnocení poznatků: zde se zjišťuje, co se pracovníci na vzdělávací akci naučili, ať už jde o znalosti, dovednosti nebo postoje.
3. Hodnocení pracovního chování: měří se, jak se změnilo chování pracovníka v důsledku vzdělávání a sleduje se, v jaké míře pracovník využívá nabitě poznatky v praxi.
4. Hodnocení na úrovni organizační jednotky: tato úroveň ověřuje dopad vzdělávací akce na určitou organizační jednotku, tzn. sleduje se, zda se zlepšila produktivita, prodej, kvalita atd. podle toho ukazatele, kterým se v podniku měří efektivita daného týmu.
5. Hodnocení konečné hodnoty: nakonec se ověřuje dopad vzdělávací akce na podnik jako celek, například z hlediska ziskovosti, zachování organizace nebo jejího růstu. Úspěch nebo neúspěch vzdělávací akce se stanovuje podle toho, zda se naplnila kritéria, podle kterých se hodnotí efektivita fungování podniku. Toto je často těžké vyčíslit a vyhodnotit.

8.7. Znalostní management a jeho znalostní účty

Znalostní management je zaměřen na způsob, jak získávat znalosti, jak je sdílet, šířit, vytvářet a využívat resp. zvyšovat jejich produktivitu. Základní podmínkou pro fungování znalostního managementu v podniku je firemní kultura, která je vstřícná vůči získávání a využívání znalostí a která podporuje průběžné vzdělávání zaměstnanců. Znalostní management přinesl vlastní nástroj k měření efektů vzdělávání, kterým jsou znalostní účty.

Znalostní účty jsou jedním z nástrojů managementu znalostí. Znalostní účty pracovníků umožňují systematické řízení jejich rozvoje ve vazbě na rozvoj podniku. Jsou založeny na principu: má dáti – dal. Na straně „má dáti“ jsou zaznamenána školení, semináře apod. (jako tzv. znalostní investice). Na straně „dal“ jsou evidovány konkrétní akce, aplikace, způsoby využití nově nabytých znalostí (tyto je třeba nejen sledovat, ale i oceňovat). Znalostní účty obvykle zpracovávají personalisté anebo vedoucí manažeři, kteří mají v ideálním případě pro každého zaměstnance vypracovaný profesní profil a plán rozvoje, který je zanesen do účtu. Každé další vzdělávání zaměstnance je registrováno a sleduje se, zda daný zaměstnanec promítl své nabyté znalosti do konkrétní akce, která přinesla podniku přidanou hodnotu (pozitivní změnu). Je třeba mít na paměti, že další vzdělávání zaměstnance může probíhat i jako samostudium, nové znalosti přináší například určitá forma stáže, účast na veletrhu apod.

Na pravé straně znalostního účtu musí být vždy jasně řečeno:

- Co se vzdělávaný zaměstnanec dověděl;
- Jaké klíčové znalosti (kompetence) získal?
- Co z toho lze využít ke zlepšením ve firmě?
- Jaké konkrétní kroky on sám navrhuje k využití znalostí, které získal?
- Jak bude změna provedena?
- Jak lze zhodnotit investici do vzdělávací (zdokonalovací) akce?

Znalostní účty samy o sobě mohou být prostředkem pro sledování efektivního vynakládání financí (kolik peněz člověk utratil a kolik zaměstnavateli vydělal); pro inventuru znalostí v celé firmě: kde lidé byli, co se dověděli, s čím se dá ve firmě počítat.

Znalostní účty by měly být "otevřené", všem přístupné. Otevřený přístup umožňuje jednak širší využití znalostí, a současně působí motivačně.

Příklad znalostního účtu pro personalistku Petru Z. ze střední firmy:

Má dáti (znalostní investice, vstup)	Převod (transakce, proces)	Dal (návratnost investice, výsledek, praktická aplikace)
Absolvování rozvojového programu Change management 1,2	Vedení změnového projektu Řízení podle kompetencí	Zavedení kompetenčního modelu a provedení prvního cyklu hodnocení
Řešitelský workshop na téma systém hodnocení	Realizace programu Poznej své kompetence	
Samostudium Kompetenční modely		

František Hroník, MotivP, zpracováno autorsky pro tuto publikaci

Příklad znalostního účtu pro autolakýrníka Martina K. z malé firmy:

Má dáti (znalostní investice, vstup)	Převod (transakce, proces)	Dal (návratnost investice, výsledek, praktická aplikace)
Absolvování specializovaného kurzu pro práci s čírymi laky	Práce s využitím čírych laků pod supervizí zkušeného lakýrníka (najatého mentora na 2 dny), nácvik práce s čírymi laky na služebních vozech firmy	Zavedení nového typu lakování jako nového typu služby
Cena kurzu: 3 900,- (dvoudenní kurz)	Odměna mentora: 3000,-	Příjem za poskytnutí této služby za první měsíc: 15000,-

Ivana Sládková, konzultace František Hroník (MotivP) a Marie Ryšavá (Autofit)

Existuje více typů účtů, které jsou využívány pro záznam informací o pracovníkovi. Někde je využíván osobní účet jako širší nástroj sledování osobních výkonů zaměstnance v kontextu jeho podílu na výnosech formy, všech druhů nákladů a jím vytvořené přidané hodnoty. V případě potřeby podrobnějšího členění informací lze znalostní účet doplnit o dovednostní účet a účet zkušeností.

Koutek pro nejmenší firmy

Měření efektů vzdělávání

Měření efektů vzdělávání je důležitou věcí i pro nejmenší firmy. Když investujete peníze do vzdělávání, musíte umět alespoň přibližně změřit, jaký je dopad. Použijte následující metody:

- a. Dotazníky, které jsou nejobvyklejším způsobem zjišťování názorů účastníků vzdělávání na jednotlivé kurzy či celé programy.
- b. Písemné testy nebo ústní zkoušky, které jsou obvyklé v případě klasických kurzů, kdy se účastníkům současně vydává nějaký doklad o absolvování vzdělávání.
- c. Zprávy vzdělavatelů – lektorů, školitelů, protože je důležité mít k dispozici názory těch, kteří bezprostředně poskytují vzdělávání; jde o hodnocení pracovníků z jiného úhlu pohledu.
- d. Rozhovory s účastníky vzdělávání po ukončení kurzu nebo jeho určité etapy; tyto rozhovory mohou být neformální nebo formální, individuální nebo skupinové, odehrávat se tváří v tvář nebo po telefonu, může je provádět bezprostřední nadřízený či kolega nebo personalista.
- e. Pozorování kurzů či vzdělávání na pracovišti je rovněž užitečné a informace získané pozorováním lze porovnávat s informacemi získanými od účastníků vzdělávání.
- f. Vlastní pozorování nebo zprávy bezprostředního nadřízeného (popřípadě rozhovory s ním) o tom, jak se po absolvování vzdělávání u příslušného pracovníka zlepšily znalosti, dovednosti, plnění úkolů, pracovní chování atd.

Použité zdroje (články, publikace):

Koubek, J: Řízení lidských zdrojů, MANAGEMENT PRESS, Praha 2007

Vodák, J, Kucharčíková, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2011

EVROPSKÁ KOMISE, GR pro zaměstnanost, sociální věci a sociální začleňování: *Průvodce školením v malých a středních podnicích*, 2011, ISBN 978-92-79-20302-2

FIALA, B., SLÁDKOVÁ, Z...: *Metoda hraní rolí (inscenační metoda) ve vzdělávání dospělých* (text článku, pracovní verze)

Standard rozvoje lidských zdrojů Investors in People, Informace pro zájemce získání certifikátu IIP. Czechinvest, leden 2007

GÓRECKY, J. a kol.: *Přístupy ke kvalitě v dalším profesním vzdělávání ve vybraných zemích Evropy*, 2008, NVF

MUŽÍK, J., PALÁN, Z.: *Vzdělávací program jako základní kategorie dalšího profesního vzdělávání*, NVF, 2008

ZELENÝ, M., KOŠTURIÁK, Z.: *To vám byl divný svět*, Praha, 2012

Rozvoj lidských zdrojů v malých a středních podnicích: vybrané zkušenosti a náměty. Praha, Národní vzdělávací fond 2001.

Internetové zdroje:

<http://www.nuov.cz/koncept> Na této stránce naleznete veškeré výstupy informace o projektu Koncept, jehož součástí je i tato aktivita.

<http://www.czechinvest.org/>

<http://www.andromedia.cz/>

<http://www.aivd.cz/tvd>

<http://www.spas-praha.com/>

<http://topregion.cz>

<http://www.fi.muni.cz>

<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/>

<http://www.qfor.org/>



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

<http://www.nuov.cz/koncept>

<http://www.aivd.cz/desatera>



9. Přílohy

9.1. Zdroje informací o dalším vzdělávání

- **Elektronické databáze kurzů a institucí dalšího vzdělávání**

- **DAT CZ:** veřejná databáze dalšího profesního vzdělávání v České republice
<http://www.eu-dat.cz/>

Databáze kurzů dalšího vzdělávání DAT CZ je databáze placená z veřejných zdrojů. Je určena k informování o možnostech dalšího profesního vzdělávání. Umožňuje najít vhodnou vzdělávací akci či seminář ve zvoleném oboru i regionu. Údaje do databáze vkládají přímo konkrétní vzdělávací společnosti, které tak mohou po zaregistrování zdarma nabízet své vzdělávací akce prostřednictvím serveru DAT CZ.

- **Databáze EduCity**
<http://www.educity.cz/>

Jde o portál provozovaný soukromou společností IVITERA a.s. Prezentuje kurzy, vzdělávací a poradenské akce pro firmy i jednotlivce z České republiky, Slovenska i zahraničí. Jde v současné době o portál s největší nabídkou školení, kurzů, konferencí a seminářů v ČR. Pro přístup do kompletní databáze EduCity a online knihovny, ve které lze najít kompletní archiv článků publikovaných na EduCity a řadu dalších zajímavých materiálů z oblasti vzdělávání a řízení lidských zdrojů, je zapotřebí registrace.

- **Týdny vzdělávání dospělých®**

Týdny vzdělávání dospělých® (TVD) organizuje Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, o.s. systematicky již od roku 1995 v jednotlivých krajích ČR, často ve spolupráci s krajskými radami pro rozvoj lidských zdrojů. TVD jsou pořádány s cílem motivovat dospělé k dalšímu vzdělávání, představit jednotlivcům, firmám i organizacím poskytovatele vzdělávání z kraje s jejich širokou vzdělávací nabídkou. TVD současně přispívají k rozvoji (kultivaci) samotných vzdělávacích institucí. Akce, které lze v rámci TVD zdarma navštívit, zahrnují odborné konference, setkání personalistů, dny otevřených dveří ve vzdělávacích organizacích, vzdělávací soutěže apod.

K dalším existujícím portálům s nabídkou vzdělávacích kurzů a souvisejících informací patří:

- **EDUMENU:** <http://www.edumenu.cz>
- **Školení.cz:** <http://www.skoleni.cz>

Instituce poskytující informace anebo poradenství pro další vzdělávání v malých a středních podnicích:

Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR (AMSP ČR)

<http://www.amsp.cz/>

Tato asociace poskytuje komplexní poradenství pro malé a střední firmy. Realizuje rovněž projekty ESF a některé služby nabízí zdarma. Tato asociace spolupracuje s vládou a ministerstvy ČR, usiluje o formování vlídného podnikatelského prostředí v ČR. Asociace informuje své členy o možnostech spolupráce v rámci EU a poskytuje jim pomoc a konzultace při výběru vhodných projektů.

CzechInvest - agentura pro podporu podnikání a investic

<http://www.czechinvest.org>

Tato agentura na svých internetových stránkách informuje zejména o dotačních programech, které lze v podnicích v ČR využít. Tato agentura postupně rozvíjí síť třinácti regionálních kanceláří, které nabízí kromě podpory investic domácích a zahraničních firem také podporu podnikání malých a středních podniků prostřednictvím programů strukturálních fondů EU a ostatních nástrojů a služeb, které CzechInvest realizuje a zajišťuje: <http://www.czechinvest.org/czechinvest-v-regionech>. V záložce „ke stažení“ (<http://www.czechinvest.org/ke-stazeni>) agentura zveřejňuje užitečné, čtivé a praktické metodiky jako např. „Jak napsat podnikatelský plán“ nebo „Finanční průvodce k financování malých a středních podniků“.

Svaz průmyslu a dopravy ČR

<http://www.spcr.cz>

Svaz průmyslu a dopravy ČR je největším zaměstnavatelským svazem, který sdružuje podnikatele a reprezentuje část českého průmyslu a dopravy. Jeho posláním je ovlivňovat hospodářskou a sociální politiku vlády ČR s cílem vytvářet optimální podmínky pro dynamický rozvoj podnikání v ČR a hájit společné zájmy svých členů. Svaz věnuje pozornost podpoře vzdělávání, realizuje řadu projektů s podporou ESF. Tematicky se oblastí vzdělávání zabývá jím zřízený expertní tým pro rozvoj lidských zdrojů: <http://www.spcr.cz/organy/komise-pro-rozvoj-lidskych-zdroju>.

Hospodářská komora ČR (HK ČR)

<http://www.komora.cz/>

Hlavním posláním hospodářské komory je vytvářet příležitosti pro podnikání, prosazovat a podporovat opatření, která přispívají k rozvoji podnikání v ČR a tím i k celkové ekonomické stabilitě státu. HK ČR povinným připomínkovým místem podnikatelské legislativy. Hospodářská komora České republiky chrání zájmy svých členů sdružujících se prostřednictvím sítě regionálních komor a začleněných živnostenských společenstev. HK ČR sdružuje téměř 14 000 členů (právnických i fyzických osob) organizovaných v 65 regionálních a 83 oborových asociacích HK ČR. HK ČR realizuje řadu projektů z fondů EU zaměřených na podporu vzdělávání, soustředí se zejména na zvýšení zájmu o technické obory, zprostředkovává spolupráci škol a firem.

Czechtrade

<http://www.czechtrade.cz/>

Česká agentura na podporu obchodu nabízí poradenství pro ty podniky, které míří na zahraniční trhy. V rámci **Exportní akademie** (www.exportniakademie.cz) nabízí vzdělávání z oblasti mezinárodního

obchodu. Kurzy obsahují praktické informace důležité pro rozhodování, přípravu a úspěšný vstup na zahraniční trhy i pro zvýšení konkurenceschopnosti firem.

V České republice se oblasti rozvoje lidských zdrojů v podnicích věnuje společnost **People Management Forum**: <http://www.peoplemanagementforum.cz>. Tato společnost je zaměřena na personalisty, zajišťuje výměnu zkušeností, pořádá odborné konference, kulaté stoly apod.

Pokročilým zájemcům o aktuální témata z oblasti rozvoje lidských zdrojů lze doporučit britský portál <http://www.cipd.co.uk>. **The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)** je renomovaný Institut pro rozvoj lidských zdrojů, který sdružuje více než 135 000 členů ze 120 zemí světa. Nabízí řadu odborných informací včetně informací o odborných komunitách a fórech, významných událostech jako jsou konference a výstavy a v neposlední řadě o zajímavých knihách a časopisech z oboru.

Informace týkající se přímé i nepřímé podpory malých a středních podniků v tuzemské ekonomice zveřejňuje portál **Businessinfo** - oficiální portál pro podnikání a export <http://www.businessinfo.cz/>. Zde jsou k dispozici aktuální informace k dotacím pro malé a střední podniky:

<http://www.businessinfo.cz/cs/dotace-a-financovani/male-a-stredni-podnikani.html>.

Náměty k tématu, kde získávat informace, podporu a poradenství ve vzdělávání:

V analyticko - koncepční studii "Systémový rozvoj dalšího vzdělávání", která byla zpracována v rámci projektu Koncept - analyticko-koncepční práce v oblasti informační a poradenský systém, byl sestaven **širší přehled pracovišť**, která mají potenciál poskytovat informace s cílem podporovat další vzdělávání. Tato pracoviště by v budoucnu měla sloužit jako poradenská střediska pro firmy i jednotlivce, kde by měli získat prostřednictvím zaškoleného poradce informace ke vzdělávání na míru.

Studie "Systémový rozvoj dalšího vzdělávání" navrhuje budoucí funkční model podpory poradenských služeb pro další vzdělávání a popisuje i související informační systém. Závěry studie shrnují doporučení řady odborníků, počítají s úsporným přístupem, kdy bude třeba podporu dalšího vzdělávání zajistit s minimálními dalšími náklady. Bylo vytipováno několik sítí a pracovišť poskytovatelů poradenských služeb s potenciálem poskytovat poradenské služby i pro další vzdělávání. Největší potenciál pro poskytování poradenských služeb mají podle názoru odborníků úřady práce, zejména IPS ÚP (informační a poradenská střediska ÚP), která již dnes fungují v síti. Nicméně tato pracoviště jsou dnes podle zástupců odborníků poddimenzována. Shodně byl jako vysoký vyhodnocen potenciál (poskytovat poradenské a informační služby pro další vzdělávání) vzdělávacích institucí a personálních agentur. Perspektivním poskytovatelem - např. jen základních informačně-poradenských služeb - mohou být i veřejné knihovny a v případě funkčního rozvoje spolupráce středních škol se zaměstnavateli i střední školy; za poskytovatele s potenciálem pro poradenství v oblasti dalšího vzdělávání byly označeny i osoby samostatně výkonnostně činné (OSVČ) a informační místa pro podnikatele při Hospodářské komoře ČR.

Všeobecnou podporu získal názor: využijme a doplňme poradenské služby pro další vzdělávání do míst, kam již dnes lidé přirozeně chodí (krajský, městský a obecní úřad apod.). V případě nutnosti zajistit specifickou dostupnost by poradce mohl fungovat i jako tzv. putující poradce, mohl by „obsluhovat“ více obcí, v každé by pracoval určitý den v týdnu.

Celkový přehled vytipovaných pracovišť s potenciálem pro zapojení do sítě poskytovatelů informačně-poradenských služeb pro další vzdělávání:

- a) Informační a poradenská střediska pro volbu povolání úřadů práce
- b) Pedagogicko-psychologické poradny
- c) Základní a střední školy (výchovné poradenství)
- d) Informační místa pro podnikatele při Hospodářské komoře
- e) Czech POINT (krajské a obecní úřady)
- f) Informační centra knihoven
- g) Regionální kanceláře CzechInvest
- h) Občanské poradny
- i) Centra uznávání a celoživotního učení (UNIV)
- j) Informační centra pro mládež
- k) Poradenská centra vysokých škol
- l) Klastry
- m) Technologické parky
- n) Podnikatelské inkubátory
- o) Vzdělávací instituce
- p) Personální agentury
- q) Regionální poradenská a informační centra pro podnikatele (RPIC)
- r) Informačně vzdělávací střediska v rámci IOP
- s) OSVČ (poradci, konzultanti, lektori, koučové ad.)

9.2. Pomůcky pro strategické plánování rozvoje lidských zdrojů

Tato příloha navazuje na kapitulu 2: Rozvoj lidských zdrojů: vize – strategie – cíle. Jedná se o modely řízení výkonnosti firmy, které byly využity pro účely malých a středních podniků jen v hrubé podobě, tedy velmi zredukovaně. Přesto se jedná o modely, které jsou využitelné i menšími podniky, a proto zde předkládáme jejich popis.

K nejrozšířenějším modelům řízení výkonnosti prostřednictvím rozvoje pracovníků patří například EFQM (European Foundation for Quality Management) nebo Investors In People.

Model excellence EFQM

Při jeho používání se uplatňuje sebehodnocení organizace ve všech oblastech její činnosti. Toto sebehodnocení je členěno do devíti kritérií, podle kterých se procesy a činnosti v organizaci srovnávají s nejúspěšnějšími organizacemi - "Best in class".

Model EFQM je dynamickým modelem (a analytickým nástrojem), který se zaměřuje na růst firem a organizací. Vytváří prostor ke zlepšování a integruje do sebe různé prvky řízení. Přínosem aplikace modelu excellence EFQM je provedení systematické, komplexní analýzy, představující sebehodnocení podle prověřeného modelu. Na základě analýzy si pak firma stanoví potřebné prostředky "lěčby".

Nezanedbatelným přínosem aplikace modelu EFQM je otevření dialogu uvnitř firmy, zaměřeného zejména na otázky strategického řízení, na probíhající procesy, silné a slabé stránky firmy, tj. oblasti, na jejichž projednávání není při běžném chodu čas.

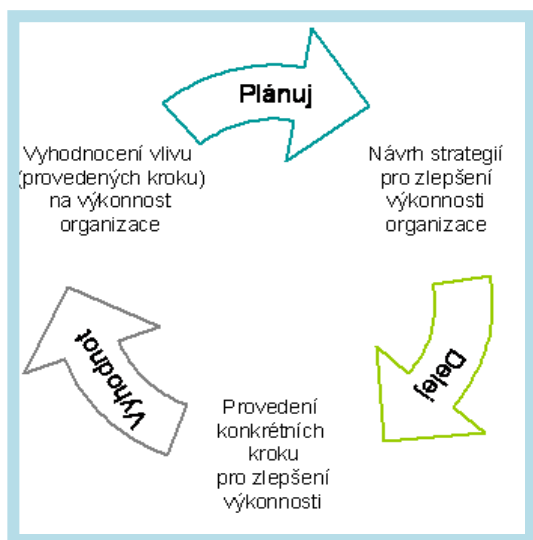
Investors In People (IIP)

je mezinárodní standard, který stanovuje postupy dobré praxe pro zvyšování výkonnosti organizací prostřednictvím jejich pracovníků.

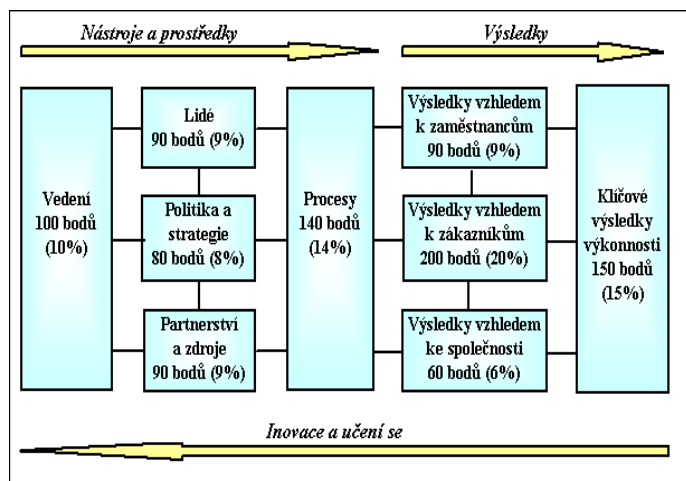
Tento standard vznikl ve Velké Británii v roce 1990 ve spolupráci s vedoucími podniky, svazy zaměstnanců a zaměstnavatelů a s profesními sdruženími pro oblast řízení lidských zdrojů. Cílem bylo a je zvyšovat výkonnost britských podniků. Postupem doby se standard, díky prokázaným kvalitám a vlivu na výkonnost, začal rozšiřovat do dalších zemí. V České republice jej již dosáhlo několik poboček mezinárodních podniků, na prvním místě TNT Express, a první větší ucelený projekt pro deset malých a středních podniků organizovala agentura CzechInvest v roce 2004 a 2005. Další vlna pro 30 podniků pokračovala v letech 2006 až 2008.

Více informací o těchto modelech a o tom, jak je použít naleznete na <http://www.becon.cz/index.php/sluzby/investors-in-people> a na <http://www.csq.cz/cs/evropska-nadace-pro-management-kvality.html>.

Co je důležité, že oba tyto modely stavějí na strategických cílech, které si firma vytýčí, na využití dostupného potenciálu pracovníků firmy k dosažení těchto cílů a na průběžném, neustálém vyhodnocování toho, jak jednotlivé kroky a nástroje firmu posouvají. Tedy, stručně řečeno, plánuj, konej a vyhodnoť.



Základ **Investors In People** připomíná známé "kvalitářské kolečko". Standard je založen na třech hlavních principech, znázorněných na obrázku. Na první pohled je zřejmé, že se standard řídí osvědčenými pravidly pro řízené zlepšování výkonnosti. Obrázek převzat z: *Standard rozvoje lidských zdrojů Investors in People*, Informace pro zájemce získání certifikátu IIP. Czechinvest, leden 2007.



Model excellence EFQM:

K dosažení dlouhodobě prosperující společnosti je zapotřebí společného působení několika vlivů. Model je založen na předpokladu, že výsledky v oblasti **VÝKONNOSTI, ZÁKAZNÍKŮ, LIDÍ a SPOLEČNOSTI** jsou dosaženy díky **VEDENÍ, které využívá POLITIKU a STRATEGII**, jenž je uvedena do praxe díky

LIDEM, PARTNERSTVÍ, ZDROJŮM a PROCESŮM. Obrázek převzat z: *Inovovaný model EFQM*, prof. ing. Jaroslav Nenadál, CSc.

9.3. Příležitosti malých a středních firem k získání finanční podpory z evropských fondů

Mnoho lidí, kteří mají zkušenost s čerpáním peněz na vzdělávání pro firmy, vám řekne, že to nestojí za to. Je to administrativně náročné, protože česká byrokracie je pověstná, neflexibilní, protože plány a potřeby se mění a než člověk podá žádost o grant, situace může být zcela jiná. A především: kvalita vzdělávání není mnohdy příliš vysoká, protože úspěšné jsou zpravidla ty projekty, které jsou úsporné. A jak víme, šetřit ve vzdělávání znamená snižovat jeho kvalitu.

Výsledkem je fakt, že mnozí lidé, kteří byli proškoleni díky evropským grantům, si ze vzdělávání odnesli špatný dojem a o další vzdělávání přestali mít zájem.

Na druhou stranu, evropské peníze představují velmi vhodnou příležitost vyzkoušet nové postupy, metody a techniky v oblasti rozvoje lidských zdrojů, na které by jinak firma nemusela vlastní zdroje. Pokud se chystáte do těchto vod, je třeba mít dobrého a zkušeného lodivoda, tedy člověka, který má zkušenosti se psaním žádostí a který dokáže vyhodnotit, jaká jsou rizika a jak správně pojmenovat jednotlivé cíle projektu.

Určitou možností je spolupráce se vzdělávací institucí, která takové zkušenosti má, anebo s projektovou agenturou, která se na tuto oblast vyloženě specializuje.

Důležitá poznámka: Zdroje financování z EU fondů určené na vzdělávání zaměstnanců podniků jsou v současné době téměř vyčerpány. Následující informace je třeba brát jako dočasné, relevantní k datu vzniku této publikace (srpen 2012) a mohou se v čase měnit:

Finanční podpora na rozvoj lidských zdrojů v podnicích:

- Podporu dalšího profesního vzdělávání zaměstnanců podniků z evropských fondů, kterou poskytuje Ministerstvo průmyslu a obchodu, zprostředkovává **Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest**.

Agenturu Czechinvest lze kontaktovat nejlépe prostřednictvím regionálních kanceláří: <http://www.czechinvest.org/regionalni-kancelare>. Její pracovníci vždy poskytují aktuální informace o různých typech podpory pro podniky.

- Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR podporuje zaměstnavatele, zaměstnance a uchazeče o zaměstnání. Podpora je **zajišťována** převážně **prostřednictvím jednotlivých krajských poboček Úřadu práce ČR**. Aktuálně (v září 2012) krajské pobočky začínají připravovat podporu z programu **Český kurzarbeit**. Jde o program podpory zaměřený především na malé a střední podniky. Program řídí Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR prostřednictvím krajských poboček Úřadu práce ČR.

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Krajské pobočky Úřadu práce ČR doporučujeme průběžně kontaktovat, jde o pracoviště, která zprostředkovávají granty a poskytují informace o dotacích, které poskytuje Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR: <http://portal.mpsv.cz/sz/local>.

Informace ministerstva práce pro zaměstnavatele: <http://portal.mpsv.cz/sz/zamest>