

# PROČ A JAK ROZVÍJET LIDSKÉ ZDROJE V MALÉM A STŘEDNÍM PODNIKU



Publikace vznikla v rámci Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost, prioritní osa 4: Systémový rámec celoživotního učení, oblast podpory: 4.3. Systémový rámec dalšího vzdělávání, jako výstup klíčové aktivity A4 - Podpora nabídky dalšího vzdělávání individuálního projektu národního Koncepte dalšího vzdělávání – KONCEPT.

#### PROČ A JAK ROZVÍJET LIDSKÉ ZDROJE V MALÉM A STŘEDNÍM PODNIKU

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

Autorský tým: Martin Dobeš  
Ivana Sládková

Ilustrace: Šarlota Filčíková

Sazba: Jan Velický

Praha 2013

# PROČ A JAK ROZVÍJET LIDSKÉ ZDROJE V MALÉM A STŘEDNÍM PODNIKU

JEDEN  
ZDÁNLIVĚ POHÁDKOVÝ  
PŘÍBĚH

NA ÚVOD...



Byl jednou jeden pan Král ...







Proč investovat do něčeho, co není vidět!?



loajalita   odbornost   schopnost spolupracovat   flexibilita



Bez  
vzdělávání  
by nefungoval  
ani marketing  
ani nové  
technologie.

Není  
nad-  
funkující  
tým!

A tak se pan Král rozhodnul ...



A od úst k ústům se šířila zvěst  
o šťastné firmě a spokojených zákaznících.



NEPŘIPOMÍNÁ VÁM TO NĚCO?



Tento příběh není z říše pohádek, i když se tak navenek může zdát. Je to příběh ze života malých firem. Snaží se ukázat, že zaměstnanci každé firmy, byť sebemenší, tvoří úspěch či neúspěch firmy na trhu. Jinými slovy, s vlastními zaměstnanci, jejich úrovní a dovednostmi, firma stojí a padá. Jako manažer firmy můžete investovat do marketingu, do nových strojů a technologií, do nových produktů a služeb, ale pokud nebudete mít vzdělané a dovedné zaměstnance, vaše firma bude mít malé šance na úspěch.

## CO JE CÍLEM TÉTO BROŽURY?

Smyslem této brožury je přimět vás k tomu, abyste si z internetových stránek stáhli e-knihu „Proč a jak rozvíjet lidské zdroje v malém a středním podniku“. Chceme vás přesvědčit, že rozvoj a vzdělávání zaměstnanců malých firem má smysl. Chceme vám ukázat, jak může systematický přístup ke vzdělávání šetřit váš čas i peníze. Jednoduše řečeno vám poradíme, jak to udělat, aby vaše firma skvěle „šlapala“ i bez vás a vy mohli v klidu odjet na měsíční dovolenou.

Naše e-kniha je určena manažerům, personalistům a zaměstnancům malých a středních podniků. Najdete v ní postupy a techniky, které vám pomohou získat z vašich pracovníků to nejlepší, co v nich je. Přimějeme vás k úvaze nad tím, jaká strategie je nejlepší pro vaši konkrétní firmu. Nabídneme praktické návody a tipy, které byly ověřeny v malých firmách u nás i v zahraničí a které prokazatelně fungují.

**Pokud jste si jisti, že ve vaší firmě je v oblasti práce s lidmi vše v pořádku, pak tuto e-knihu nepotřebujete.**

**Pokud ve vás dríme pocit, že by to přece jen mohlo být lepší, pak vám e-kniha může pomoci.**

# CO JE OBSAHEM E-KNIHY?

Publikace provází čtenáře rozvojem lidí ve firmě krok po kroku. **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 sedmé kapitole, najdete přílohu, kde jsou shromážděny užitečné odkazy a zdroje jak pro budování koncepce rozvoje lidských zdrojů, tak i pro vzdělávání samotné.

**E-knihu lze stáhnout jednoduše, rychle a zcela zdarma  
na internetové stránce [www.nuv.cz/projekty/lidskezdroje](http://www.nuv.cz/projekty/lidskezdroje)**

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.



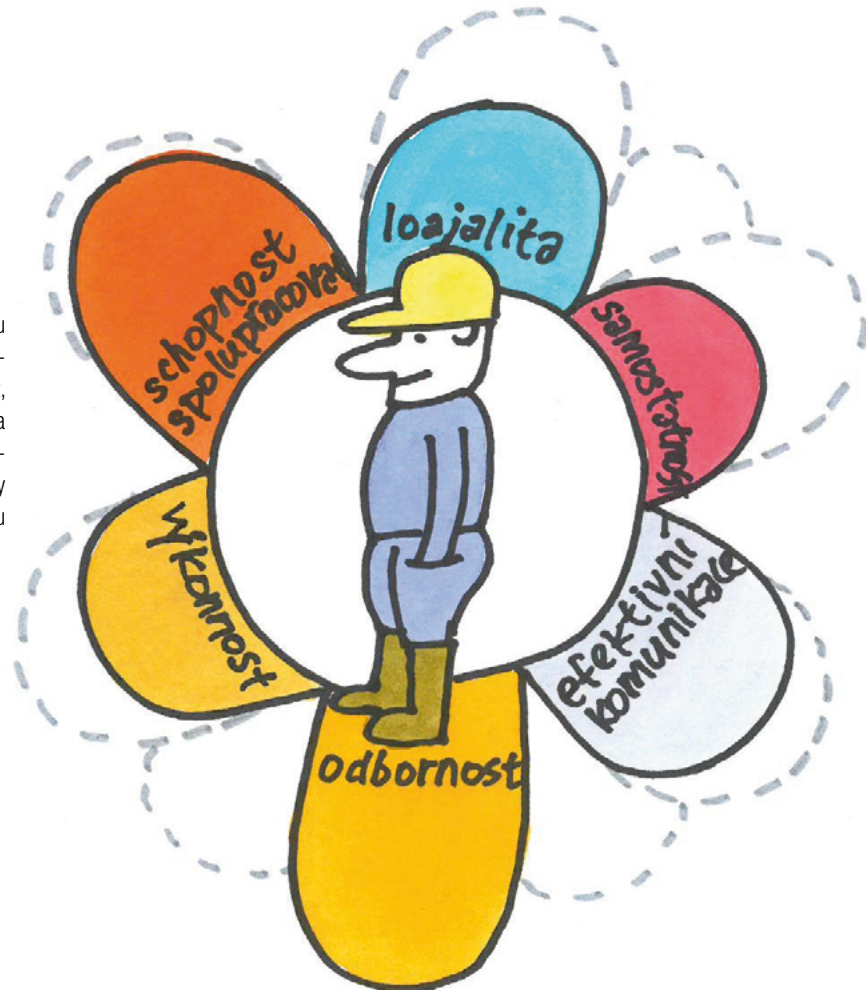
Jaký vliv může mít investice do rozvoje a vzdělávání pro mou firmu? Příběh je silnější než teoretické poučky...

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. Obrát 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

Zaměstnanci ve firmě mají nyní vyšší motivaci pracovat a vzdělávat se a lepší dovednosti. 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.





# 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 instalátorskou 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 jednájí 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.

# JAKÉ FORMY MŮŽE MÍT VZDĚLÁVÁNÍ PRO VAŠE ZAMĚSTNANCE?

## 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.



**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 zkušeným.

## Kaskádové vzdělávání

Jde o formu podnikového vzdělávání, která se uplatňuje především při změnách (technických, technologických a organizačních), které je nutno rychle realizovat a na které je tedy nutno rychle proškolit velké množství pracovníků v krátkém čase. Školení se provádí kaskádově „shora dolů“, kdy každý nadřízený se zúčastní školení u svého nadřízeného a následně školí své podřízené.



**Kdy a pro koho použít?**

Když potřebujeme využít vnitřní zdroje ve firmě, kdy se lidé učí jeden od druhého.

# NOVÉ MODELY VZDĚLÁVÁNÍ PRO MALÉ FIRMY

Myslíte si, že náklady na vzdělávání zaměstnanců jsou pro vaši firmu příliš vysoké?

Myslíte si, že vzdělávání by ve vaší firmě mělo lépe odpovídat vašim konkrétním potřebám?

Myslíte si, že namísto drahého školení by pro vaši firmu bylo vhodnější lepší využití vnitřních zdrojů?

Pokud ano, máme pro vás několik tipů, jak toho v praxi dosáhnout. V e-knize, kterou si můžete stáhnout, naleznete nové vzdělávací modely, vhodné pro malé firmy, které tyto otázky uspokojivě řeší. Nejde o žádnou alchymii: tyto modely byly vyzkoušeny v praxi několika firem a výsledky jsou velmi povzbudivé.



O jaké modely se jedná, se dočtete v e-knize. Abyste si udělali základní představu, budeme mluvit o vzdělávacích klastrech a o partnerství se vzdělávací institucí.

## 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 dovolit cílené vzdělávání, které by samotná malá firma dokázala jen stěží zaplatit.



**Jaké výhody přináší toto řešení pro firmu?**

**Šetří výrazně náklady na vzdělávání.**

**Umožňuje šít vzdělávání na míru a 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.**



## Propojení 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).



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.

## Finančné spoluúčasť

Velmi výhodnou metódou, jak udržovat náklady na vzdělávání ve firmě přijatelnými, je finanční spoluúčasť. Jde o to, že se zaměstnanec a zaměstnavatel domluví na sdílení těchto nákladů. Nejde jen o peníze. Pokud si zaměstnanec sám přispěje na vlastní vzdělávání, bude lépe motivovaný a bude mu více záležet na výsledcích a uplatnění získaných dovedností.

**A na závěr jedno doporučení: Vždy máte možnost využívat služeb a pomoci různých podnikatelských sdružení a asociací, které v Česku existují. Taková sdružení vám často mohou zdarma pomoci a věřte, že v nich jsou lidé, kteří rozumí problémům malých podnikatelů a firem. Konají se různé akce a stojí za to o nich vědět. Kontaktujte místní pobočku Hospodářské komory nebo Asociaci malých a středních podnikatelů.**



# VÍTE?

Že krize je šance ke změně?

Že v dnešní době se nejlépe daří tzv. „svobodným firmám“, kde neexistuje tradiční hierarchie, kde je každý „sám sobě šéfem“?

Že pokud ve firmě nejsou jasně dané rozvojové cíle, nemusí mít vzdělávání žádný smysl?

Že výsledky vzdělávání vašich zaměstnanců lze úspěšně měřit?

Co vaše zaměstnance motivuje a proč dělají právě tu práci, kterou dělají u vás?

Jak poznat kvalitního dodavatele vzdělávacích služeb?

Jaký vliv mělo vzdělávání na ekonomické výsledky vaší firmy?



Chcete-li se dozvědět více, stáhněte si zdarma e-knihu  
„Proč a jak rozvíjet lidské zdroje v malém a středním podniku“  
ze stránky [www.nuv.cz/projekty/lidskezdroje](http://www.nuv.cz/projekty/lidskezdroje)



Projekt Koncept v letech 2009 - 2013 realizovalo Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ve spolupráci s Národním ústavem pro vzdělávání, školským poradenským zařízením a zařízením pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, klíčovou aktivitu A4 řešil Národní vzdělávací fond, o.p.s.

Tato neprodejná publikace byla spolufinancována Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem ČR.