

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

Návrh metodiky jako prakticky použitelného návodu zavádění a rozvoje lidských zdrojů, zejména dalšího vzdělávání zaměstnanců, v malých a středních podnicích

Finální verze

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.

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	18
3.1. Kompetenční model	18
3.2. Národní soustava kvalifikací	21
3.3. Zjišťování vzdělávacích potřeb	23
4. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	28
4.1. Vzdělávání probíhající přímo na pracovišti	29
4.2. Vzdělávání probíhající mimo pracoviště	33
4.3. Elektronické vzdělávání	37
4.4. Učení založené na hrách	39
4.5. Sebevzdělávání	40
5. Modely vzdělávání pro malé a střední podniky	42
5.1. Vzdělávací klastry	43
5.2. Propojení podniku se vzdělávací institucí	45
6. Výběr a nábor zaměstnanců	48

6.1. Motivování zaměstnanců	51
Použité zdroje (články, publikace):.....	52
7. Přílohy (formou přiloženého CD).....	54
7.1. Zdroje informací o dalším vzdělávání.....	54
7.2. Pomůcky pro strategické plánování rozvoje lidských zdrojů.....	59
7.3. Příležitosti malých a středních firem k získání finanční podpory z evropských fondů	61

NÁVRH METODIKY ZAVÁDĚNÍ A ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ, ZEJMÉNA DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ, V MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNICÍCH VE VAZBĚ NA NÁRODNÍ SOUSTAVU KVALIFIKACÍ:

Pracovní název:

Proč a jak rozvíjet lidské zdroje v malém a středním podniku

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?

Publikace provází čtenáře rozvojem lidských zdrojů 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 lidských zdrojů potýkat. A důvod, proč by je měla překonat.

Druhá kapitola představuje základní strategii rozvoje lidských zdrojů. 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 lidských zdrojů, 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 náboru nových zaměstnanců, vhodné pro malé a střední podniky. Zabývá se rovněž otázkou motivace zaměstnanců firem.

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.

Výstupy a závěry uvedené v této metodice, 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 pojmut 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 puky 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 prohram, 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 „šťěstí 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.

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 nejjhovější 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 – nehladě 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 zotřila a nadále se zotřuje. 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 kariéerní 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

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.

Stanovit správnou vizi, 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 nápěty. 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/>).

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 instalátérskou 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

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 ekonoma 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 ekonoma a účetní. Mám jednoho provozního vedoucího a jednoho technického.

Výsledný rozdíl mezi cíli do budoucnosti, 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

Moderním trendem v řízení menších firem je koncept tzv. „svobodných firem“. Stále větší počet jich přechází od řízení k sebeřízení, 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.

prospěh 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.

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, sebedisciplína
řešení problémů a konfliktů	kompromis = já, nebo ty, to znamená já (50%) a ty (50%) = 50%	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	nadřazenost a podřazenost, nedůvěra, řízení shora dolů, kontrola lidí a výsledků	férovou, respekt, vzájemná úcta, zaměření na společné výsledky, morální a etické

pracovní prostředí	shora definovaná firemní identita a pracovní prostředí ve smyslu standardů firemní identity	principy 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., Košturiak, 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 nevyspělost v etice podnikání.

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 nejhodnějším 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.

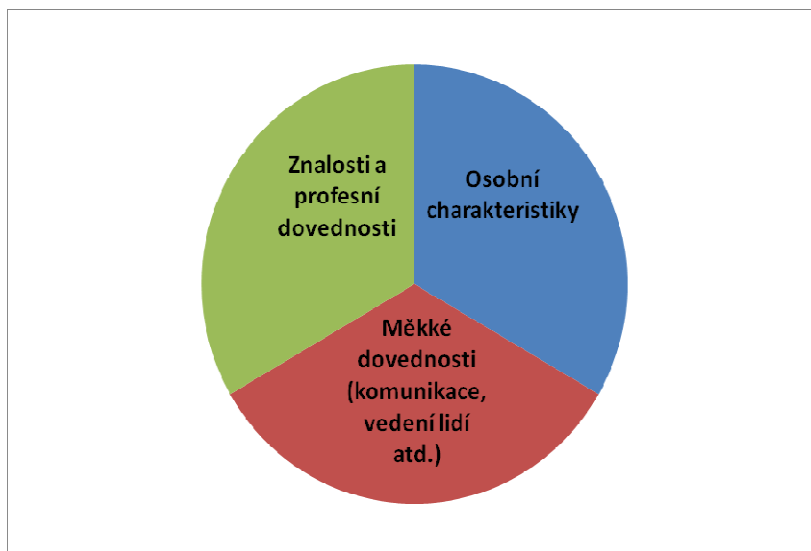
3. Kompetence lidí ve firmě

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 upevňování 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	<i>Nezbytné:</i>	<i>Žádoucí:</i>
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.

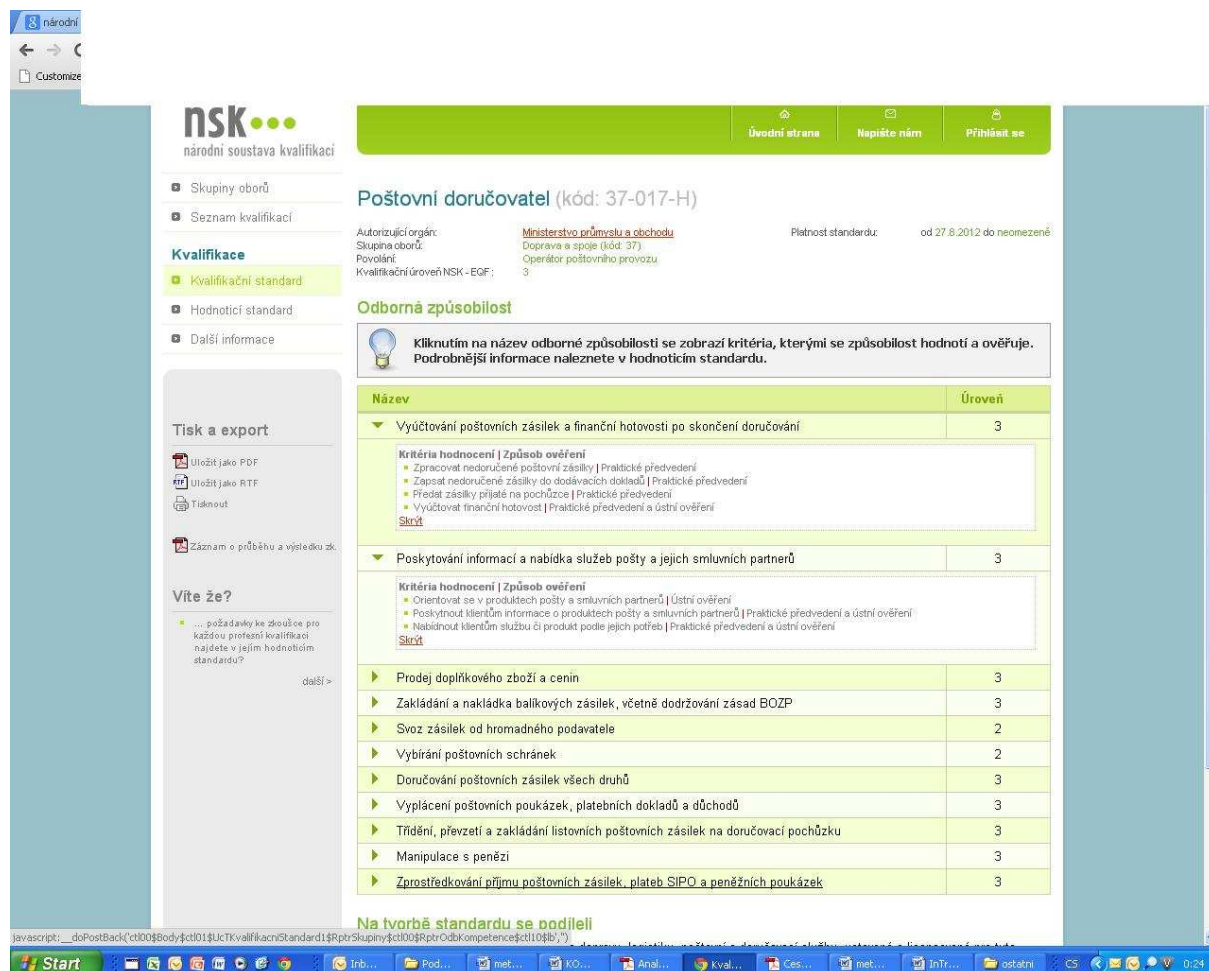
Kompetenční profily u některých profesí již byly zpracovány vzorově v projektu **Národní soustava povolání (NSP)** a v navazující **Národní soustavě kvalifikací (NSK)**, kterou se budeme zabývat v následující podkapitole.

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.



NSK
národní soustava kvalifikací

Úvodní strana | Napište nám | Přihlásit se

Poštovní doručovatel (kód: 37-017-H)

Autorizující orgán: Ministerstvo průmyslu a obchodu
Skupina oborů: Doprava a spoje (kód: 37)
Povolání: Operátor poštovního provozu
Kvalifikační úroveň NSK - EQF: 3

Platnost standardu: od 27.8.2012 do neomezeně

Odborná způsobilost

Kliknutím na název odborné způsobilosti se zobrazí kritéria, kterými se způsobilost hodnotí a ověřuje. Podrobnější informace naleznete v hodnotícím standardu.

Název	Úroveň
Vyučování poštovních zásilek a finanční hotovosti po skončení doručování	3
Kritéria hodnocení Způsob ověření	
<ul style="list-style-type: none"> Zpracovat nedoručené poštovní zásilky Praktické předvedení Zapsat nedoručené zásilky do dodávacích dokladů Praktické předvedení Předat zásilky přijaté na pochůzce Praktické předvedení Vyučovat finanční hotovost Praktické předvedení a ústní ověření 	
Poskytování informací a nabídka služeb pošty a jejich smluvních partnerů	3
Kritéria hodnocení Způsob ověření	
<ul style="list-style-type: none"> Orientovat se v produktech pošty a smluvních partnerů Ústní ověření Poskytnout klientům informace o produktech pošty a smluvních partnerů Praktické předvedení a ústní ověření Nabídnout klientům službu či produkt podle jejich potřeb Praktické předvedení a ústní ověření 	
Prodej doplňkového zboží a cenin	3
Zakládání a nakládka balikových zásilek, včetně dodržování zásad BOZP	3
Svoz zásilek od hromadného podavatele	2
Vybírání poštovních schránek	2
Doručování poštovních zásilek všech druhů	3
Vyplácení 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

Na tvorbě standardu se podíleli

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)
- 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 pramalý 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.

Matice dovedností (Skills Matrix)

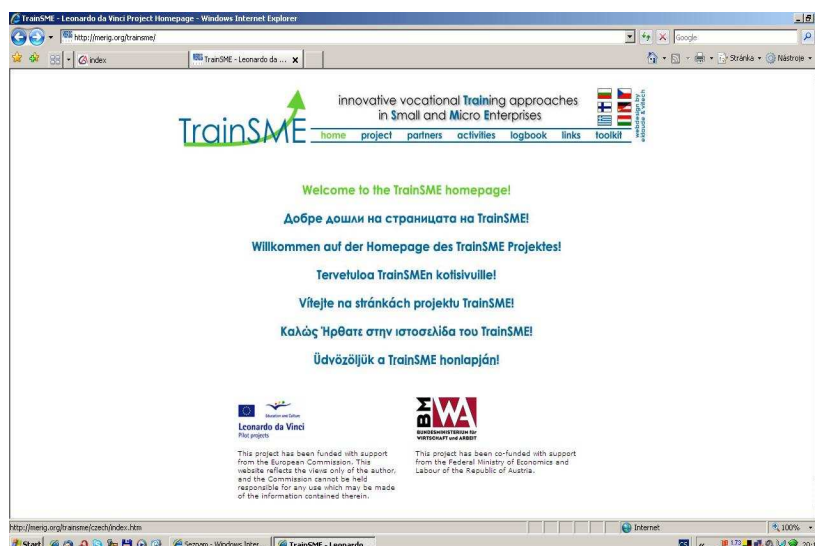
Jméno/Dovednost	Time management	Pro- klientské chování	Fakturace	Samostatné vyhledávání informací	Znalost a práce s informačními databázemi	Dodržování obchodních tajemství
Monika		x			x	
Fabián	x		x		x	x
Květa		x		x		x
Jiří				x		
Zdeněk	x		x	x	x	x
Anna	x		x			
Matěj			x	x		
Alžběta			x		x	
Počet lidí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

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 ctižádostivý 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.

vzdělávacího plánu.

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

HOGANDEVELOP

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.

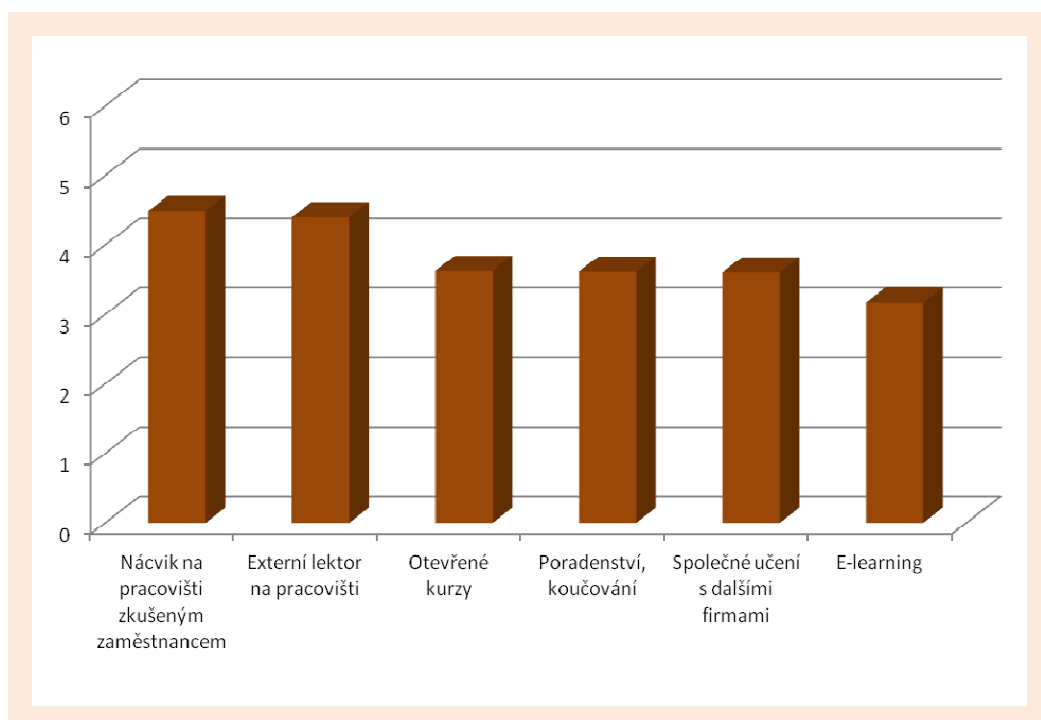
4. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

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 EU FC 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, 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 zkušení 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 nenaplněnosti 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 nebo 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, usměřňuje. 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.

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, audiovizuální 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 navrhnou vlastní postup anebo řešení. Tato metoda rozvíjí analytické myšlení, přispívá ke zlepšení týmové spolupráce.

Případová studie - ukázka:

Výchozí situace:

Rodinná firma PLAST-O provozuje v ČR pět prodejen. Nabízí kompletní sortiment plastových oken, vstupních dveří, parapetů i doplňků. Výrobky dodává včetně montáže, poskytuje záruku 60 měsíců a pozáruční servis včetně výměny skel. Firma však má na území ČR řadu konkurentů.

Vedení firmy v poslední době registruje úbytek klientů. Při porovnání své firmy s vybraným vzorkem konkurenčních firem byly zjištěny dva základní nedostatky:

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

Firma má 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)

Uvažujeme 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 ovládnání 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 oborů 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 atp. Prodejci podniku mohou v čase, kdy se nevěnují zákazníkovi, studovat i v rámci pracovní doby. Odpadla neoblíbená 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 webinarů, tj. výukového kurzu vedeného prostřednictvím přenosu obrazu, hlasu a chatu. Jedná se o flexibilní a interaktivní

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.manazerskehry.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 vyzorovat. 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.

40

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 dovolit 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

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 školy) a přitom získat uznávanou kvalifikaci, která podpoří jejich kariérní růst a zvýší možnosti uplatnění na trhu práce. Zaměstnanci, kteří úspěšně dokončí tento program, obdrží příplatek pro kvalifikované pracovníky (asi 370 EUR měsíčně).

Zdroj: *Průvodce školením v MSP*, Evropská komise, 2009

Model „vzdělávací klastr“ 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 klastru. 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 vnitrofiremní tutoři dalším zaměstnancům. Naopak rizikem je, 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 respektovaná 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.

Nejlépší 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 vzdělavatelem 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 rámeček 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. Výběr a nábor zaměstnanců

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 společností 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: zaměstnavatel, 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 udržением 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 inzercí 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 vrátí. 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 zdouhovou 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.

Použité zdroje (články, publikace):

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

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

EVROPSKÁ KOMISE, GŘ 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

Internetové zdroje:

<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>



zdroj:

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



7. Přílohy (formou přiloženého CD)

7.1. 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.)

7.2. 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 excelence 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 neúspěšnějšími 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 excelence EFQM je provedení systematické, komplexní analýzy, představující sebehodnocení podle prověřeného modelu. Na základě analýzy si pak firma stanoví potřebné prostředky "léčby".

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)

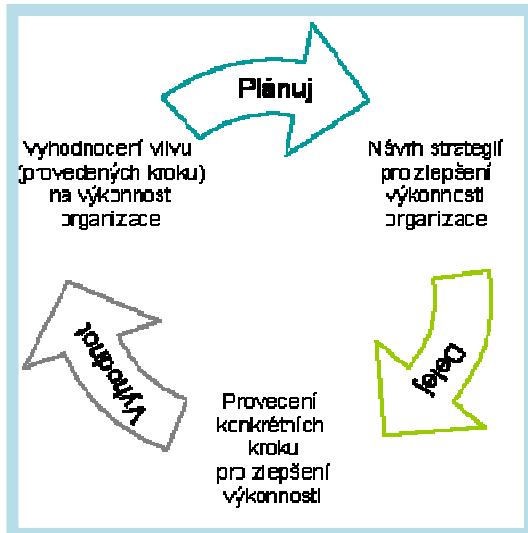
je mezinárodní standard, který stanovuje postupy dobré praxe pro zvyšování výkonnosti organizací prostřednictvím jejich pracovníků.

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.

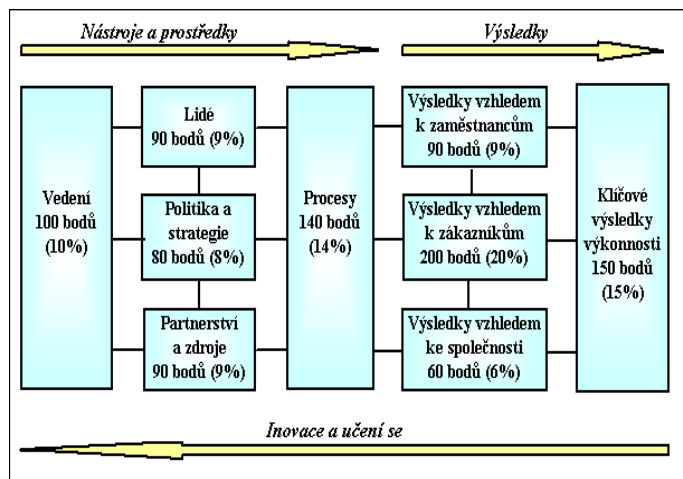
Více informací o těchto modelech a o tom, jak je použít naleznete na

<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 excelence 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.

7.3. 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.

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>