

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

Aktivita 2.1 Návrh 2 pilotních projektů vzdělávání zaměstnanců MSP

Dílčí část 2.1.1. Komplexní návrh nejméně dvou pilotních projektů vzdělávání zaměstnanců MSP

Vzhledem k rozsáhlosti předkládané zprávy, prolínání výstupů pilotních projektů a z důvodů eliminace redundantních částí uvádíme přehled kapitol, v kterých jsou požadované výstupy zpracovány.

č.	Dílčí výstup	kapitola
1.	Interní materiál s rozborem výsledků terénních šetření a ostatních zdrojů s ohledem na přípravu vlastních pilotních projektů	Kapitola č. 1
2.	Vzorové metodické instrukce a vzorky instruktážních materiálů pro organizátory a účastníky	Kapitola č. 7
3.	Instrukce týkající se základních manažerských, expertních, logistických, finančních a propagačních aspektů	Kapitola č. 2 Kapitola č. 4
4.	Pomůcky a materiály pro účastníky	Kapitola č. 7
5.	Seznam motivovaných účastníků pilotních projektů	Kapitola č. 5
6.	Vybavené a připravené učebny pro provedení pilotních projektů	Kapitola č. 6

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

Zpracovatel: Sdružení „EUFC CZ, NVF“

Členové sdružení: EUFC CZ s.r.o.

Národní vzdělávací fond, o.p.s.

Dne: 31. srpna 2012

Obsah

1. ÚVOD	4
1.1 Cíl aktivity	4
1.2 Formální uspořádání dokumentu	4
1.3 Popis situace	4
2. METODICKÉ POZNÁMKY K PŘÍPRAVĚ VZDĚLÁVACÍCH AKCÍ PRO ZAMĚSTNANCE MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ	8
2.1 Vytipování a oslovení proaktivních stakeholderů	8
2.2 Předvýběr témat školení dle daného vzdělávacího modelu na základě oborových specifik a připomínek stakeholderů	8
2.3 Návrh dalších kroků při přípravě, realizaci a vyhodnocení pilotních školení	9
3. NÁVRH PILOTNÍCH PROJEKTŮ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ MSP	17
3.1 MODEL KLASTR	17
3.2 MODEL STAKEHOLDER V OBLASTI ODBORNÉHO VZDĚLÁVÁNÍ V DANÉM OBORU	23
3.3 MODEL STAKEHOLDER = VELKÁ FIRMA V DANÉM OBORU	26
3.4 MODEL STAKEHOLDER = VZDĚLÁVACÍ AGENTURA	30
4. instrukce týkající se základních manažerských, expertních, logistických, finančních a propagačních aspektů	37
4.1 Marketing vzdělávacích akcí	37
4.2 Administrace vzdělávacích akcí	38
4.3 Požadavky na metodické materiály	38
4.4 Požadavky na školící prostory a jejich vybavení	38
4.5 Další aspekty vzdělávání zaměstnanců MSP	38
4.6 Návrh zpětnovazebních otázek pro účastníky vzdělávání	40
4.7 Návrh zpětnovazebních otázek pro přímé nadřízené zaměstnanců / účastníků školení	40
5. INDIKATIVNÍ SEZNAM ÚČASTNÍKŮ PILOTNÍCH ŠKOLENÍ	42
5.1 Průběžný seznam účastníků - CAC	42
5.2 Indikativní seznam účastníků - ÚRS Praha	43
5.3 Indikativní seznam účastníků – Buderus	44
5.4 Indikativní seznam účastníků – otevřené tréninky	45
6. SEZNAM ZAJIŠTĚNÝCH UČEBEN PRO PROVEDENÍ PILOTNÍCH ŠKOLENÍ	47



7. VZOROVÉ METODICKÉ INSTRUKCE A VZORKY INSTRUKTÁŽNÍCH MATERIÁLŮ PRO ORGANIZÁTORY A ÚČASTNÍKY (samostatné přílohy) 49

7.1	Model klastr	49
7.2	Model stakeholder - odborná vzdělávací instituce.....	49
7.3	Model stakeholder - vzdělávací agentura	49
7.4	Návrh dotazníku na závěr vzdělávací akce	49

1. ÚVOD

1.1 Cíl aktivity

Cílem Aktivity 2.1.1 je navrhnout a ověřit praktickou proveditelnost společného dalšího vzdělávání zaměstnanců malých a středních podniků České republiky jakožto základ pro dlouhodobě udržitelný systém vzdělávání zaměstnanců MSP.

Pilotní vzdělávací moduly jsou navrženy na základě shromážděných poznatků z předchozích šetření a analýz. Předkládané řešení reflektuje vzdělávací potřeby zaměstnanců malých a středních podniků z oborů výroby, stavebnictví, maloobchodu, řemeslných a komunálních služeb a to systematicky a z hlediska dlouhodobé perspektivy.

Navrhované projekty dalšího vzdělávání rozdělené do jednotlivých modulů budou pilotně ověřeny a výstupy upraveny do formy „balíčku“ pro opakované použití pro zájemce včetně metodik, podkladových materiálů a praktických doporučení.

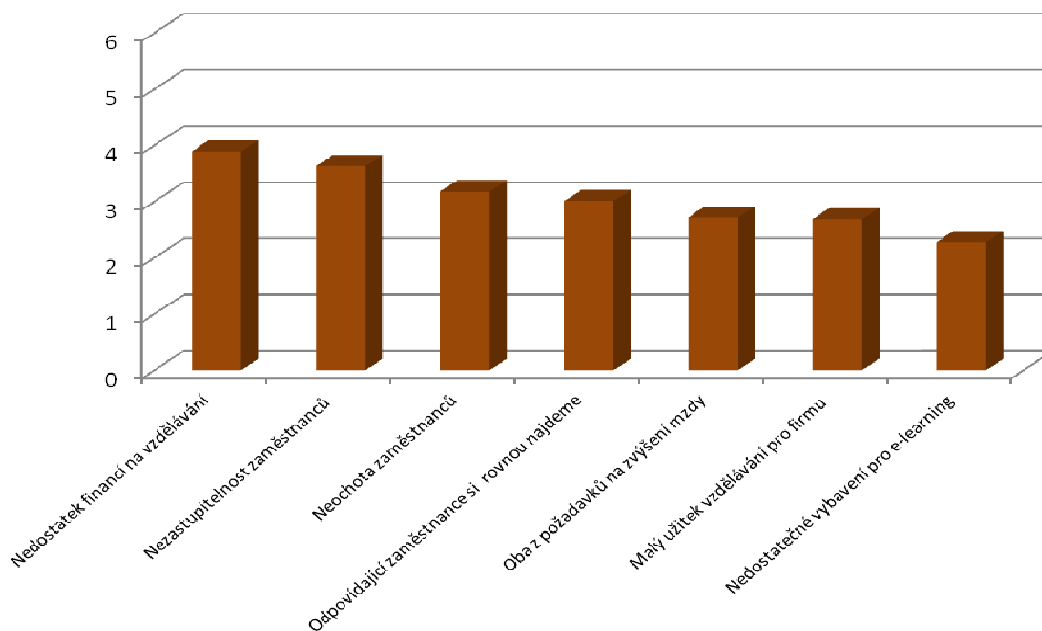
1.2 Formální uspořádání dokumentu

Po formální stránce zpracovatel z hlediska „praktické využitelnosti“ dokumentu uspořádal 6 zadavatelem požadovaných výstupů do jednoho dokumentu tak, aby byla maximálně pokryta *komplexnost řešení* a zároveň byly odstraněny *redundantní pasáže a duplicity*, které by přirozeně zahrnovaly jednotlivé součásti individuálních, samostatně stojících, dokumentů. Kapitoly, které nejvíce odpovídají jednotlivým požadovaným výstupům dle zadání, jsou uvedeny u jejich názvů v tabulce **úvodní stránky** dokumentu.

1.3 Popis situace

Po zpracování výstupů z dotazníkového šetření a jeho podrobného vyhodnocení, které bylo doplněno o polo-strukturovaný rozhovor s vybranými zástupci MSP a stakeholdery, vznikla dodatečná báze pro nastavení obsahu pilotních školení a metodiky jejich přípravy a realizace. Podrobný obsah těchto kurzů je součástí této zprávy.

Z předchozích průzkumů a na základě terénního šetření provedeného řešitelským konsorciem v květnu 2012 jasně vyplývá, že vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů MSP naráží na finanční možnosti těchto podniků. Kromě nákladů na vlastní vzdělávání (poplatek za otevřený kurz nebo úhrada nákladů lektorovi) vstupují do kalkulace náklady spojené s absencí zaměstnance ve firmě, přičemž v kategorii malých podniků hraje nezastupitelnou významnou roli při rozhodování o účasti na vzdělávací akci.



Zdroj: Šetření mezi malými a středními podniky, konsorcium EU FC-NVF, 2012, v rámci projektu KONCEPT – Zajištění koncepčního řešení v oblasti podpory vzdělávání zaměstnanců malých a středních podniků

Pro další rozvoj vzdělávání zaměstnanců MSP je klíčové kritérium cena školení, respektive celkové náklady pro firmu se zajištěním školení spojené. Z tohoto důvodu nastavujeme v návrhu pilotního ověření vzdělávání malých a středních jako hodnotící kritérium finanční náročnost (cena na účastníka).

Vycházíme z předpokladu potvrzeného v rámci semistrukturovaných rozhovorů s manažery MSP, že v případě kvalitního školení (tj. z jejich pohledu praktického, přínosného pro jejich praxi – viz výstupy z dotazníkového šetření, květen 2012), jsou ochotni takové vzdělávání zaplatit.

Reálnou responsi a ochotu vzdělávat zaměstnance MSP budeme ověřovat realizací pilotních školení.

Na základě dalších jednání se zástupci MSP a stakeholdery (klastry, asociace, velké firmy) byly dva samostatné vzdělávací projekty rozčleněny do následujících **modelů**, které jsou následně v projektu testovány:

1. Vzdělávací projekt - klastrování

- 1.1 model klastr
- 1.2 stakeholder v oblasti odborného vzdělávání v daném oboru
- 1.3 stakeholder / velká firma oslovující spolupracující menší firmy ve svém oboru

2. Vzdělávací projekt – vzdělávací instituce

- 2.1 model vzdělávací agentura

2.2 model střední odborná škola

Důvodem k uvedenému rozdělení je snaha otestovat specifické modely a jejich životaschopnost v praxi. Na základě provedených terénních šetření vyplývá neochota malých firem vysílat odborné zaměstnance do jiných firem podnikajících ve stejném oboru z důvodů obav o jejich přestup ke konkurenci. Nastavené modely se snaží tuto nedůvěru řešit.

Ad 1.1 – **model klastr** – volíme jej na základě spolupráce firem v dané oblasti, sdružených v profesní asociaci, kde je společným cílem zvyšování kvality poskytovaných služeb a získání odborného know-how od lídra na trhu a zároveň je zde nový prostor pro otestování dílčího submodelu „interní lektor / tutor“ v projektu.

Ad 1.2 - **model stakeholdera v oblasti odborného vzdělávání** - je zvolen pro oblast vzdělávání hard skills, kde firmy vysílají své vybrané zaměstnance pro získání úzce specifických znalostí a dovedností v oblastech, které si sami nemohou dovolit nakoupit např. kurzem na míru, ani obsáhnout interním vzděláváním především z důvodů, že malá firma nemá vyhrazeného specialistu na sledování a zapracovávání oborových novinek. Ve vybraném případě se jedná novinky z oblasti zákonných předpisů a vyhlášek, doplněno o téma vzdělávání v obsluze specifického softwaru v oboru stavebnictví.

Ad 1.3 **model stakeholder / velká firma** - spolupráce malých firem - partnerů technologického lídra na trhu tepelné techniky - volíme pro ověření možnosti rozšíření stávajících produktových školení o vzdělávání v oblasti soft-skills.

Ad 2.1 - **model vzdělávací agentura** – testujeme ochotu zástupců především malých firem, které nemohou nakoupit školení na míru, ale v průběhu dotazníkového šetření projeví zájem o vzdělávání v oblasti měkkých dovedností. Jejich ochota účastnit se byla podmíněna kvalitou a přínosem vzdělávání pro zaměstnance a firmu.

Postupným jednáním byli pro tyto čtyři modely vybráni klíčoví partneři. S těmi byla následně provedena analýza vzdělávacích potřeb budoucích účastníků pilotních projektu – zaměstnanců MSP, která řešitelům projektu umožnila designovat nové vzdělávací moduly – na míru potřebám v jednotlivých segmentech činnosti MSP.

Jelikož klíčovou podmínkou udržitelnosti a rozvoje dalšího vzdělávání MSP je přijatelná cena za kvalitní vzdělávací akce, bude v každém výše nastíněném modelu prověřováno, za jakých podmínek jsou

ochotni stakeholdeři i účastníci z řad zaměstnanců MSP vzdělávací akce realizovat / absolvovat s cílem nalézt limitní cenu pro dané modely dalšího vzdělávání malých a středních firem.

Ad 2.3 - model střední odborná škola

Vzhledem k období mezi dokončením terénního šetření a praktickou přípravou pilotních projektů (čerpání dovolené a prázdniny) nebylo možno rozvinout spolupráci s vytipovanými stakeholdery v oblasti středního odborného školství. Obecně však u oslovených středních škol byla odezva relativně nevýrazná, což se rovněž implicitně potvrdilo v závěrech terénních šetření.

V rámci terénních šetření, individuálních rozhovorů, komunikace se stakeholdery jsou střední školy, zaměřené specificky zejména na počáteční vzdělávání, při účasti na „dalším odborném vzdělávání“ považovány spíše za outsidera, pro kterého je v současnosti velice obtížné transponovat praktické dovednosti požadované trhem na své „absolventy“. Tlak na jejich zapojení do DV je spíše vyvíjen resortem školství jako takovým, nežli přirozenou iniciativou těchto škol zapojovat se do tohoto procesu. Obecně však není tajemstvím, že střední odborné školství má obtíže držet krok s požadavky trhu i ve své hlavní oblasti – v počátečním vzdělávání. Důkazem tohoto je i iniciativa MPO z prvního zářijového týdne 2012 ohledně postupů/opatření zaměřených na spolupráci firem z technických oborů s odbornými školami (viz MF Dnes, čtvrtek, 6. září 2012, str. A5) ve snaze produkovat kvalifikované absolventy počátečního vzdělávání. Zapojení středních škol do DV je tedy až dalším cílem v řadě a bude jej potřeba vyřešit nejprve na makro, nikoliv na mikro-úrovni.

Při přípravě pilotních projektů došlo k oslovení cca 4 středních odborných škol, a to jak prostřednictvím osobních vazeb na ředitele, nebo zástupce pro odborný výcvik, tak i prostřednictvím Krajské hospodářské komory jako společnosti zahrnující ve svém portfoliu i střední školu/y. Komunikace proběhla *jak telefonickou tak i písemnou formou*. Z „vlažné reakce“ je možné dovodit mimo jiné menší flexibilitu škol reagovat a přizpůsobovat své osnovy nejenom požadavkům trhu, ale i aktuální situaci obecně (např. účast v projektu Koncept) v porovnání s ostatními zpravidla „soukromými“ společnostmi testovanými v ostatních modelových projektech. Zpracovatelé jsou si vědomi výjimek z těchto závěrů, nicméně časový rámeček přípravy projektů nedovoluje rozsáhlým způsobem zkoumat případy jednotlivých „dobrých praxí“.

2. METODICKÉ POZNÁMKY K PŘÍPRAVĚ VZDĚLÁVACÍCH AKCÍ PRO ZAMĚSTNANCE MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ

V kapitole shrnujeme kroky, které řešitelské konsorcium podniklo, a zároveň předkládáme návrhy dalšího postupu při ověřování metodiky vzdělávacích akcí jednotlivých modelů.

2.1 Vytipování a oslovení proaktivních stakeholderů

Oslovení stakeholderů proběhlo na základě vyhodnocení dotazníkového šetření a obchodních kontaktů řešitele zakázky. S cílem co největšího rozložení projektu do několika odlišných výrobních oblastí byl pro preferovaný obor zvolen pouze jeden stakeholder s vynikající vazbou na MSP.

Partnerskými stakeholdery jsou:

- Česká asociace úklidu a čištění – úklidové služby – iniciátor klastru
- Buderus - tepelná technika - velká firma, odborného charakteru
- ÚRS Praha, a.s. – odborná poradenská a vzdělávací instituce v oboru stavebnictví
- AGPD – vzdělávací a poradenská agentura v oblasti rozvoje lidských zdrojů a tréninku měkkých dovedností

2.2 Předvýběr témat školení dle daného vzdělávacího modelu na základě oborových specifik a připomínek stakeholderů

V tomto bodě se osvědčil osobní přístup při získávání stakeholderů. V první fázi proběhlo jednání nejdříve s pomocí tzv. door opener – klíčové osoby, k získání motivace stakeholdera ke vlastní spolupráci. V následném kroku proběhla osobní schůzka projektového manažera řešitelského konsorcia se zástupci partnera konsorcia pro vzdělávání, společnosti AGPD, na které byly analyzovány možnosti stakeholdera a definovány jeho potřeby a potřeby jeho partnerů / MSP v oblasti vzdělávání a následně byly vytvořeny návrhy pilotních vzdělávacích modulů.

Na základě těchto zkušeností si můžeme dovolit popsat modelové kroky pro budoucí iniciátory vzdělávání malých a středních podniků:

- využít při prvotním oslovení door openera
- před schůzkou si zjistit základní informace o daném oboru podnikání
- otevřenými otázkami navést manažera ke sdělení klíčových problémů vzdělávání v daném oboru (cenové hladiny školení, ochota malých firem spolupracovat apod.) a popisu stávající situace a aktivit přehled vzdělávacích aktivit, jejich úspěšnost)

- zjistit specifika daného oboru (např. sezónnost prací a z toho plynoucí omezení pro realizaci vzdělávacích akcí)
- dát prostor k vyslovení očekávání od případné spolupráce ve vzdělávání

Vnímavost k potřebám a schopnost vhodnými otázkami rozvíjet rozhovor jsou základním klíčem nejen k analýze vzdělávacích potřeb MSP daného segmentu, ale k rozvoji oboustranně výhodné spolupráce obecně.

2.3 Návrh dalších kroků při přípravě, realizaci a vyhodnocení pilotních školení

2.3.1 Návrh a oslovení vybraných MSP

V rámci tohoto kroku průběžně sledujeme a na závěr spolupráce se stakeholdery vyhodnotíme:

a) Preferovaný způsob oslovení MSP (kombinace a následné ověřené preferované metody):

- telefonát tzv. door opener (zástupce stakeholdera) vybraným MSP
- direct mailing
- inzerce v oběžníku stakeholdera
- osobní prezentace stakeholderem na setkání se zástupci MSP
- webová prezentace na webu stakeholdera
- kombinace metod výše uvedených
- veřejná inzerce (především oborová periodika)

Poznámka: Vzhledem k limitům daným rozpočtem projektu Koncept na pilotní ověření vzdělávacích akcí nepřistoupíme k finančně náročné variantě veřejné inzerce.

Nejčastější formou komunikace vzdělávacích akcí je forma elektronická (e-mail, webová prezentace). Výhodou je i její nižší finanční náročnost oproti veřejné inzerci, nevýhodou je současný stav, kdy e-mailové schránky uživatelů jsou doslova přesyceny více či méně důležitými zprávami. Při oslovování zástupců malých a středních podniků s nabídkou vzdělávací akce elektronickou formou tak máme často jen jeden pokus zaujmout, v opačném případě končí naše nabídka „v koši“. Důležitá je tudíž již výstižnost předmětu zprávy a formulace samotného mailu. Obsah zprávy musí být krátký a výstižný. Na několika řádcích musí adresát nalézt odpovědi na základní otázky: Co mi nabídka přináší? Jaký to má pro mne / firmu přínos? Jaké jsou podmínky nabídky? Jen ten, koho se nám podaří zaujmout, si otevře přiložený dokument s konkrétní nabídkou. Pro komunikaci s potencionálními účastníky je vhodné formulovat sdělení max. na 1 stránku A4, přehledně členěného textu s důrazem na popis přínosů pro účastníka vzdělávací akce / firmu. Pro odesílání nabídky většímu počtu adresátů musíme

mít na zřeteli i způsob odeslání – konkrétně využití speciálních programů pro odesílání pošty, aby neskončila adresátům ve složce „spam“.

Uvedená pravidla platí pro všechny zkoumané modely vzdělávacích akcí, přičemž zásadní je především u otevřených akcí (model vzdělávací agentura), kde chybí silnější napojení na odesílatele než např. u modelu asociace / klastr, nebo modelu velká firma a její partneři z řad MSP.

b) Ochota MSP k společnému školení (preferovaný způsob spolupráce)

- klastr
- kurzy pořádané oborovou asociací
- kurzy pořádané odbornou vzdělávací společností
- kurzy realizované velkou firmou pro spolupracující malé podniky
- otevřené tréninky měkkých dovedností pro MSP (model vzdělávací agentura)

c) Preferovaná struktura školení:

- 2 x 0,5 den
- celodenní školení
- 2-denní školení

Poznámka: Na základě jednání se stakeholdery jsme zjistili, že původně zamýšlená varianta 2 x 0,5 dne není pro MSP atraktivní, a proto v rámci pilotních kurzů ověřujeme variantu jedno a dvoudenního školení.

Hodnotící kritériem je již výše uvedená cena. Finanční náklady na školení nesmí překročit limitní cenu, kterou jsou MSP ochotny do vzdělávání investovat. Ta bude pravděpodobně u jednotlivých modelů odlišná, proto se stanovením předpokládané limitní ceny věnujeme u popisu jednotlivých modulů dále v textu.

Při sběru zpětné vazby od účastníků kurzů počítáme s důležitou otázkou, kolik by za právě absolvovanou vzdělávací akci zaplatili (resp. jejich firma). Obdobnou otázku položíme v dalším kroku sběru zpětné vazby i manažerům malých a středních podniků.

Dílní výstupy a metodické poznámky z již uskutečněných kroků a jednání se zástupci MSP jsou popsány níže. Souhrnná zpráva bude doplněna o názory a zpětnou vazbu konkrétních účastníků pilotních školení a z šetření plánovaných po provedení pilotních vzdělávacích akcí s vybranými manažery malých a středních firem, které se projektu aktivně zúčastní (viz výstup Seznam motivovaných účastníků).



evropský
sociální
fond v ČR



2.3.2 Příprava a realizace školení

V rámci tohoto kroku budeme sledovat a vyhodnocovat dílčí kroky:

a) Preferovaná forma studijních materiálů

- stručné hand outy
- informace na CD
- tištěná skripta (podrobné texty)

Poznámka: Ověřovat budeme všechny výše uvedené varianty. Budou porovnávány nejen z hlediska finančních nákladů, ale i z hlediska praktické uchopitelnosti a použitelnosti pro účastníky školení jednotlivých modelů.

b) Preferované školící prostředí a jeho vybavení

- školící prostory stakeholdera (asociace / odborné vzdělávací společnosti / velké firmy)
- školící střediska / hotelové prostory v krajském městě
- virtuální (e-learning, webinář)

Poznámka: Vzhledem k omezené době trvání projektu a nákladům projektu Koncept budeme testovat první dvě uvedené varianty.

Vybrané školící prostory musí splňovat obecné požadavky:

- dobrá dostupnost (zastávka MHD, možnost parkování – zástupci MSP budou dojíždět)
- prostornost a přirozené osvětlení
- variabilního uspořádání mobiliáře (přenositelné stoly a židle)
- možnost zajistit drobné občerstvení pro účastníky (coffee break, možnost zajisti oběd v místě školení či v blízkém restauračním zařízení)
- základní technické vybavení – flipchart, bílá stěna / projekční plátno, dataprojektor s prezentátorem
- nízká finanční náročnost (náklady na pronájem a příznivé obchodní podmínky – především platba na základě faktury po akci a výhodné storno podmínky při zrušení akce)

Výčtem specifický potřebám pro zajištění školení se zabývá zpráva u popisu navrhovaných vzdělávacích modelů.

2.3.3 Forma a metody vzdělávání

Při designu vzdělávacích akcí pro MSP máme na výběr mnoho metod. V rámci projektu Koncept a na základě terénních šetření vedené řešitelským konsorciem v květnu 2012 realizujeme programy „mimo chod“ vlastní firmy (účastníci jsou uvolněni na školení realizované mimo svou firmu). Další specifickou charakteristikou je heterogenost účastnické skupiny – účastníci se budou sjíždět z více firem, nelze počítat, že se navzájem znají, stavět školení na určité firemní kultuře či navazovat na předchozí akce, jako je tomu u dlouhodobých rozvojových plánů ve velkých firmách.

V praxi dochází ke kombinaci několika vybraných metod a klíčem pro konkrétní volbu je přínosnost dané metody vzhledem ke zvoleným cílům kurzu a její finanční a časová náročnost. Kombinací metod výuky se snažíme, aby výběr pokrýval co nejširší spektrum metod. Na druhou stranu přílišné střídání působí nekoncentrovaně. Při designování vzdělávací akce uplatňujeme didaktický přístup, což znamená především nastavení vhodné míry akčnosti a zapojení účastníků a lektora. V neposlední řadě vždy prověřujeme sladění zvolených metod se vzdělávacími cíli akce.

Příklad: Zatímco cvičení konkrétního úkolu posiluje standardní reakci na danou situaci, případová studie podporuje hledání kreativních, nových řešení. Přednáška odborného lektora rámuje kontext a vystihne klíčové aspekty problematiky, načež vhodně vedená diskuze umožní sdílení zkušeností jednotlivých účastníků z různých firem a vytváří prostor pro „aha“ efekt.

Nejčastější metody vzdělávacích akcí „mimo chod“ firmy:

- přednáška
- instrukce
- test / dotazník
- demonstrace
- workshop
- případová studie
- skupinová diskuze
- hry, modelování situace
- řešení problému
- akční učení
- hraní rolí
- videotrénink
- samostudium

V rámci harmonogramu školícího dne střídáme metody, kdy jsou více aktivní účastníci školení s bloky, kdy aktivitu projevuje především lektor. Dbáme, aby po sobě nenásledovali programové bloky stejného charakteru a v průběhu vzdělávací akce docházelo k rámování (postupné budování kontextu).

Při celodenním a vícedenním školení nezapomínáme na dodržení rytmu vlastního dne. Respektujeme zákonitosti učení i pracovní křivku. Například po obědě nezařazujeme test, ale případové studie nebo modelové situace.

Preferovaná forma a metody pro kurzy měkkých dovedností MSP

Na základě teorie, provedeného dotazníkového šetření a následných rozhovorů s vybranými zástupci MSP je zřejmé, že z pestré palety různých forem a metod vzdělávání nejlépe daným podmínkám a požadavkům firem vyhovuje forma **tréninku** (důraz na **praktičnost** a okamžitou **využitelnost**).

Na rozdíl od běžných školení založených na frontální výuce, trénink výrazně posouvá podíl pasivního přijímání informací od lektora ve prospěch praktického zkoušení osvojení nových postupů a nábvy dovedností.

Trénink s využitím metody workshopu, akčního učení a facilitované diskuze umožní sdílení „best practice“ mezi účastníky různých MSP navzájem.

Vzhledem k cílům jednotlivých vzdělávacích akcí, časové náročnosti a tím i vyšší finanční náročnosti (2-denní vzdělávací akce je dražší, nežli 1-denní), neplánujeme otestovat vhodnost metody hraní rolí, obsáhlé simulace (tzv. manažerské hry) a videotrénink.

Preferovaná forma a metody pro kurzy tvrdých dovedností MSP

V případě školení hard skills navrhujeme na základě zkušeností vybraných stakeholderů ověřit pilotním školením především metody:

- interaktivní přednáška (velmi krátké časové bloky – do 30 minut)
- cvičení
- metodu demonstrace
- skupinová diskuze

Vhodnost navrhované formy je dále ověřována s vybranými stakeholdery. Finální úprava návrhu metodiky vzdělávání MSP proběhne na závěr pilotního ověřování vzdělávacích projektů, kdy bude zpracována zpětná vazba účastníků školení.

2.3.4 Vyhodnocení pilotních školení

Získání zpětné vazby na realizovanou vzdělávací akci je základní podmínkou pro ověření naplnění plánovaných cílů a nástrojem pro posouzení kvality odvedené práce lektora a organizátora akce. Pro pochopení širšího kontextu sběru a využívání zpětné vazby použijeme model dle Hamblina, 1974, který pracuje se 4 úrovněmi:

Úroveň 1 a 2

Sledujeme reakci na vlastní školení a probíhající proces učení. Touto úrovní se zabýváme v průběhu a na konci vlastní vzdělávací akce, nebo nanejvýše v horizontu několika málo dní po akci. V průběhu školení k zjištění zpětné vazby postačují ověřovací otázky kladené lektorem vybraným účastníkům, nejčastějším nástrojem na závěr školení bývá jednoduchý dotazník – tištěný, nebo i jeho on-line verze. Reakční úroveň je zásadním zdrojem informací především pro lektora dané akce a organizaci administrující školení, na jejímž základě může „pilovat“ obsah školení, volit výhodnější metody výuky nebo vylepšit např. způsob přihlašování,

V rámci pilotních vzdělávacích školení proběhne vyhodnocení na úrovni 1 a 2 na základě strukturovaných hodnotících dotazníků od účastníků školení v papírové formě a dílčími krátkými pohovory s účastníky přímo na školící akci.

Úroveň 3 a 4 (oblast zlepšení výkonu, změny chování)

Zatímco předchozí dvě úrovně zajímali především lektora a organizaci administrující školení, manažera podniku, který zaměstnance na školení vyslal, především zajímá, jaký praktický přínos má absolvování vzdělávací akce pro jeho firmu. Snaží se sledovat zlepšení výkonu daného pracovníka, případné změny v chování, které pozitivně ovlivňují výkon jeho i podniku.

Stakeholder na poli vzdělávání MSP by měl být schopen – sám / nebo ve spolupráci se vzdělávací agenturou / najatým lektorem cíleně pracovat i s 3. a 4. úrovní zpětné vazby.

Budoucí stakeholdeři by si měli být vědomi, že získání zpětné vazby této úrovně není lehké. V rámci projektu budeme testovat získání zpětné vazby od přímých nadřízených účastníků školení a pro tento účel navrhujeme metodu sběru dat formou 3 otázek, které položí svému nadřízenému přímo účastník školení s časovým odstupem po tréninku a zajistí distribuci odpovědí organizátorovi školení / zástupci vybraného stakeholdera.



evropský
sociální
fond v ČR



Pro účely ověření hypotéz a cílů projektu Koncept je zásadní získat v rámci sběru zpětné vazby od účastníků pilotních školení odpovědi na otázky směřující ke koncepci a organizaci vzdělávání malých a středních podniků v rámci ověřovaných dvou vzdělávacích projektů.

Jedná se především vyhodnocení kritérií:

- způsob oslovení zaměstnanců a manažerů MSP
- ochota cestovat do krajských měst
- ochota k spolupráci v rámci klastrů / asociací / s velkou firmou / odbornou vzdělávací firmou / vzdělávací agenturou
- preferovaná délka školení
- formy a metody výuky pro jednotlivé modely
- akceptovatelnost finanční náročnosti vzdělávání v daném modelu

Především odpovědi na poslední bod je zásadním výstupem Aktivity 2.1 projektu Koncept. Proto budou nedílnou součástí sběru zpětné vazby na všech úrovních otázky na ochotu účastnit se obdobných školení i v budoucnosti bez finanční spoluúčasti státu a EU, případně na výši finančního příspěvku, za který je firma ochotna obdobné školení „nakoupit“ pro své zaměstnance v rámci:

- Podnikového (uzavřeného) školení na míru
- Otevřeného školení organizováno:
 - asociací / klastrem
 - odbornou vzdělávací společností
 - velkou firmou v daném oboru
 - vzdělávací agenturou (oblast soft skills)

2.3.5 Vyhodnocení organizace školení s partnerskými stakeholdery

Proběhne v součinnosti se zúčastněnými stakeholdery s cílem nalézt preferovaný způsob organizace vzdělávání malých a středních firem v budoucnosti.

Ověřovat budeme v jednotlivých modelech obou vzdělávacích projektů:

- náročnost administrace vzdělávacích akcí dle zvoleného modelu
- míru zapojení stakeholdera do vlastního školení (stakeholder poskytne lektora / externí lektor vzdělávací agentury apod.)

Součástí vyhodnocování bude i visitace zástupců stakeholdera na realizovaných pilotních kurzech a vyhodnocení náročnosti administrace školení (sledujeme počet hodin na jednu vzdělávací akci školení).

Na základě realizace pilotních školení a zkušenosti s objemem práce, který bude muset stakeholder do pilotáže vložit lze při vyhodnocení spolupráce zjistit jeho konkrétní představu o finančních benefitech a podmínkách, které jsou pro něj zajímavé.

2.3.6 Další kroky vedoucí k finalizaci „balíčku“ metodiky vzdělávání MSP

- zapracování připomínek z řad účastníků a MSP
- zapracování připomínek z řad stakeholderů
- úprava obsahu a formy školení (pro potřeby stakeholderů)
- finalizace studijních materiálů
- soupis metodiky a „best practice“ pro přípravu a realizaci školení pro zaměstnance MSP ve zvolených vzdělávacích modelech

3. NÁVRH PILOTNÍCH PROJEKTŮ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ MSP

3.1 MODEL KLASTR

Model „čistého“ klastru (tj. bez účasti stakeholdera) nebylo i přes počáteční optimistické předpoklady možnost realizovat. Na základě výstupů z dotazníkového šetření je zřejmé, že firmy mají značnou nedůvěru, co se společného vzdělávání svých zaměstnanců týče. Důvodem je především obava o přetahování kvalifikovaných zaměstnanců.

Odrazovým můstkem pro vytvoření modelu klastr tak byl impuls odborné asociace, která zaštiťuje podniky ve vybrané oblasti služeb. Zvoleným partnerem je Česká asociace úklidu a čištění.

3.1.1 Představení partnera

Česká asociace úklidu a čištění (CAC)

CAC sdružuje profesionály z oboru úklidových služeb i výrobců a dovozců pomůcek pro úklid a čištění. Je členem Hospodářské komory ČR i Evropské asociace úklidového průmyslu. V české republice poskytuje certifikované vzdělávání ve spolupráci s Českou společností pro jakost ve 3 úrovních, které je uznáno Akreditační komisí Evropské organizace pro jakost:

CAC I. – základní – Úklidový operátor (Cleaning Operator)

CAC II. – nástavbová – Úklidový manažer (Cleaning Manager)

CAC III. – systémová – Úklidový specialista (Cleaning Specialist)

Poznámka: Jedním z dosavadních poznatků z průběhu spolupráce a iniciace tohoto klastru je skutečnost, že k nastartování procesu sdružování do klastru dochází na popud pro-aktivní zástupkyně jedné z firem a současně předsedkyně CAC. V současné fázi projektu nedokážeme určit, zda-li se jedná o nezbytnou podmínku pro proces klastrování, nicméně můžeme konstatovat, že odborná erudice předsedkyně CAC a její autorita v oboru úklidu a čištění výraznou měrou rozhodla o úspěchu testování tohoto vzdělávacího modelu.

3.1.1 Návrh obsahu vzdělávacích modulů

Při přípravě dvou vzdělávacích modulů bylo přihlédnuto k Národní soustavě kvalifikací a popsané pracovní pozici Úklidový pracovník (69-008 až 69-011), přičemž došlo k výraznému ovlivnění náplně kurzu na základě aktuální analýzy potřeb provedené metodou rozhovoru s garantem odbornosti v oblasti úklid a čištění - předsedkyní CAC. Výsledkem je inovace vzdělávacích modulů pro Úklidové manažery a Úklidové specialisty.



evropský
sociální
fond v ČR



Úklidový manažer/trainer/tutor

Cílová skupina: Vedoucí úklidových skupin v malých a středních podnicích specializující se na úklidové služby. Úklidový manažer plánuje harmonogram úklidu dle dané smlouvy, řeší technologii úklidu konkrétních prostor a provádí školení pracovníků úklidové čety (působí v roli „**tutora**“). V této roli replikuje své dovednosti tím, že přímo na místě své zkušenosti předává svým kolegům až do chvíle kdy je schopen ujistit zaměstnavatele, že „trénovaný“ pracovník je schopen samostatného managementu svěřeného pracoviště (tj. je dostatečně kvalifikován). Tento pracovník potom odchází na jiné pracoviště a působí v roli „seniorátního“ **tutora/trainera** identickým způsobem. Zaměstnavateli tak za „jedny náklady“ několikrát rozšíří požadované know-how ve firmě. V průběhu vlastního úklidu se na něm aktivně podílí, provádí kontrolu jak provedených prací tak přenos zkušeností na své kolegy. V rámci náplně práce komunikuje nejen s pracovníky úklidové čety a nadřízeným pracovníkem své firmy, ale i se zástupci klienta.

Cíl tréninku:

- seznámit se a naučit se technologie úklidu a čištění
- naučit se techniky efektivní komunikace s klientem i zaměstnanci
- získat a trénovat praktické metody zaškolení pracovníků úklidové čety
- replikovat kvalifikaci způsobem „přenosu know-how“ přímo na pracovišti

Forma a metoda tréninku:

- interaktivní přednáška
- demonstrace/**role tutora**
- akční učení/**role tutora**
- workshop
- diskuze

Obsah tréninku:

1. DEN:

1. Představení a úvod

2. Hlavní zásady úklidu

- a) mechanické působení
- b) chemické roztoky
- c) slovníček odborných pojmů

3. Barevné kódování úklidových oblastí a pomůcek

- a) mechanické pomůcky
- b) čisticí chemie

4. Zásady při práci s chemickými prostředky z hlediska

- a) bezpečnosti práce
- b) ochrany ŽP
- c) zásady při dezinfekci

5. Odstraňování nečistot

- typy nečistot
- technologie odstranění
- používané chemické přípravky (pH, účinné látky, správná koncentrace, reakce chemikálií se stavebními materiály)

6. Zásady při práci s úklidovými stroji

- vysavače
- podlahové kotoučové stroje
- automaty

7. Jak udržovat povrchy

- Podlahové plochy
 - PVC, linoleum, marmoleum
 - dlažba, mramor, žula, kámen
 - dřevěné podlahy a lamináty

b) Nábytek a zařízení

- ze dřeva
- z plastu
- kožené sedačky

c) Sanitární zařízení

d) Prosklené plochy, nerez, mosaz

8. Odpady – základní principy nakládání s odpady a jeho třídění

9. Management kvality a systémy kontroly kvality provedené práce

10. Úklidové výkony = systémy úklidu, zefektivnění úklidu

2. DEN:

1. Základy komunikačních dovedností

- formy komunikace se zaměstnanci, nadřízeným a klientem
- teorie vysílač a přijímač
- forma x obsah sdělení
- neverbální komunikace
- metoda STOP

2. Základy lektorských dovedností

- principy zkušenostního učení a jejich aplikace
- metody a nástroje vhodné pro proškolení zaměstnanců

3. Zvládání nestandardní situací

- zástupy
- tlak od klienta x nadřízeného
- specifika vedení kolektivu pracovníků s nízkou kvalifikací

4. Zpětná vazba

- znaky zpětné vazby
- podstata sdělení
- model GROW

d) omezení

5. Finální rekapitulace

- a) zpětná vazba
- b) další zdroje pro studium a odborná literatura

Rozsah tréninku: 2 dny

Logistika a administrace tréninku:

Vzdělávací akce bude administrována kanceláří asociace CAC – iniciátorem klastru. Asociace provádí oslovení vytipovaných zájemců o účast na vzdělávací akci formou direct mailingu a telefonické nabídky.

Na vlastním tréninku se lektorsky podílí CAC a subdodavatel tréninku měkkých dovedností v rámci 2. dne tréninku, jehož výběr asociace garantuje. Předpokladem k tomuto rozdělení rolí je snaha zkvalitnit výuku vnitřního tutora (Úklidového manažera). Každý ze spolupracujících partnerů dělá to, co umí nejlépe. CAC je lídrem a garantem v oboru čištění a úklidu, lektor vzdělávací agentury pak specialista na školení měkkých a lektorských dovedností. Funkčnost nastavené spolupráce bude otestována pilotním školením.

Pro zajištění školení je třeba počítat se specifickým zvolením formy výuky – součástí tréninku jsou v prvním dni i praktické demonstrace úklidové techniky a technologií, proto je třeba zajistit školící místnost v budově, kde lze v rámci praktické části provádět úklid.

Rozpočet tréninku a finanční náročnost pro účastníka

Náklady - jednotlivé položky	počet	Kč bez DPH / jednotka	Celkem Kč bez DPH	Poznámky
Lektorné	2	18 000	36 000	včetně dopravy lektora
Pronájem školících prostor	2	3 500	7 000	vč. flipchartu
Pronájem školící techniky	2	1 000	2 000	dataprojektor, plátno
Materiály pro účastníky	12	1 500	18 000	pomůcky a vybavení pro úklid, studijní materiály
Občerstvení pro účastníky a lektora	52	100	5 200	2 coffee breaky - ráno a dopoledne / den
Administrace vzdělávací akce	10	350	3 500	hod., oslovování MSP, evidence přihlášek, komunikace s lektory, příprava materiálů
Mezisoučet			71 700	
Provize pro stakeholdera	5%		3 585	
Celkem			75 285	
Předpokládaný počet účastníků	12			
Cena na účastníka bez DPH			6 274 Kč	
Cena za obdobné školení (Kč / os.) *			8 000 Kč	zjištěno průzkumem trhu

Pozn.: * Udává limitní cenu, kterou by neměl zájemce o realizaci daného vzdělávacího modelu překročit.

Manažer úklidové skupiny



evropský
sociální
fond v ČR



Cílová skupina: Projektoví manažeři, manažeři kvality a obchodní ředitelé úklidových firem z kategorie MSP. Manažer / specialista řídí úklidové čety v jednotlivých objektech ve svěřeném regionu. Vzhledem k obsáhlosti oboru úklidu pro různé typy objektů se manažer specializuje na vybrané typy provozů (např. potravinářské a gastro provozy + nemocnice, nebo průmyslové objekty a skladovací plochy. Získává zakázky a řeší nestandardní situace při realizaci zakázky. Podílí se na uzpůsobení technologických procesů a je zodpovědný za vedení a rozvoj podřízených pracovníků. Zvyšuje svojí kvalifikaci o tzv. „přenositelné dovednosti“, čímž se stává odolnější vůči výkyvům na trhu práce v této „oblasti“.

Cíl tréninku:

- prohloubit znalosti v managementu kvality
- sdílet novinky v oblasti úklidu a čištění
- načerpat inspiraci pro zvládání nestandardních komunikačních situací

Forma a metoda tréninku:

- interaktivní přednáška
- demonstrace
- akční učení
- workshop
- diskuze

Obsah tréninku:

1. Kvalita a řízení jakosti

- a) ekonomika a kvalita jakosti
- b) metody zavedení systému controllingu
- c) nástroje stanovení kvality / nekvality vypovídajících vzorků

2. Management úklidové firmy

- a) tvorba úklidové dokumentace včetně ekonomické analýzy
- b) příprava rozpočtu včetně analýzy rizik
- c) nástroje pro kontrolu a řízení zakázky
- d) sociálně-motivační hlediska
- e) smluvní vztahy a garance
- f) řešení sporů včetně problematiky národní a mezinárodní regulace

2. DEN:

1. Trénink komunikačních dovedností pro pokročilé

- a) formy komunikace se zaměstnanci, nadřízeným a klientem
- b) teorie vysílač a přijímač
- c) forma x obsah sdělení
- d) neverbální komunikace
- e) metoda STOP

2. Zpětná vazba

- a) metody zpětné vazby

- b) model GROW
- c) nastavení procesů zpětné vazby ve firmě (pravidelnost, pohovory, nástroj 360°)

3. Finální rekapitulace

- a) zpětná vazba
- b) další zdroje pro studium a odborná literatura

Rozsah tréninku: 2 dny

Logistika a administrace tréninku:

Podmínky jsou shodné s kurzem Úklidový manažer.

Rozpočet tréninku a finanční náročnost pro účastníka

Náklady - jednotlivé položky	počet	Kč bez DPH / jednotka	Celkem Kč bez DPH	Poznámky
Lektorné	2	18 000	36 000	včetně dopravy lektora
Pronájem školících prostor	2	3 500	7 000	vč. flipchartu
Pronájem školící techniky	2	1 000	2 000	dataprojektor, plátno
Materiály pro účastníky	12	1 500	18 000	pomůcky a vybavení pro úklid, studijní materiály
Občerstvení pro účastníky a lektora	52	100	5 200	2 coffee breaky - ráno a dopoledne / den
Administrace vzdělávací akce	10	350	3 500	hod., oslovení MSP, evidence přihlášek, komunikace s lektory, příprava materiálů
Mezisoučet			71 700	
Provize pro stakeholdera	5%		3 585	
Celkem			75 285	
Předpokládaný počet účastníků	12			
Cena na účastníka bez DPH			6 274 Kč	
Cena za obdobné školení (Kč / os.) *			8 000 Kč	zjištěno průzkumem trhu

*Pozn.: * Udává limitní cenu, kterou by neměl zájemce o realizaci daného vzdělávacího modelu překročit.*

3.2 MODEL STAKEHOLDER V OBLASTI ODBORNÉHO VZDĚLÁVÁNÍ V DANÉM OBORU

Druhým testovaným modelem je odborná vzdělávací společnost v dané oborové oblasti. Klíčovým rozhodnutím je volba důvěryhodného partnera, který působí na trhu a má vybudovanou pevnou pozici. Na rozdíl od modelu klastr, kde je třeba spojit doposud nespolupracující subjekty do platformy „klastru“, zde není třeba řešit obavy zástupců MSP o přetahování zaměstnanců, ani nedůvěru v odbornost školitelů právě díky volbě seriózního a dlouholetého poskytovatele služeb ve stavebnictví. Firma ÚRS Praha a.s. zosobňuje model oborově specializované vzdělávací společnosti, která se chce mimo jiné zaměřit na naplnění vzdělávacích potřeb MSP.

3.2.1 Představení partnera

ÚRS Praha, a.s

Základní činností firmy ÚRS Praha, a.s. jsou služby v oblasti oceňování stavební produkce. Vytváří analýzy vývoje a prognózy ve stavebnictví, v regionálním rozvoji a bytové problematice pro státní i soukromý sektor. V projektu Koncept zastává roli stakeholdera pro oblast stavebnictví. V rámci nastavené spolupráce proběhne tvorba a ověření inovativního vzdělávacího modulu pro rozpočtáře MSP ve stavebnictví s implementací aktuálních změn v prováděcí vyhlášce o zadávání veřejných zakázek č. 230/2012.

3.2.2 Návrh obsahu vzdělávacího modulu

Rozpočtování stavebních prací – tvorba soupisu prací včetně ocenění zadání dle prováděcí vyhlášky č. 230/2012

Cílová skupina: Projektanti a rozpočtáři stavebních firem. Odborní pracovníci řešící problematiku rozpočtování a oceňování stavebních prací včetně oceňování zadání dle veřejných zakázek. Zároveň reagují na aktuální stav na trhu tj. novelizace zákona při účasti ve veřejných zakázkách, na kterých stavební sektor velice často závisí. Sledování změn v této oblasti by mělo vést ke zvýšení úspěšnosti účasti ve veřejných zakázkách a tudíž posílení konkurenceschopnosti firmy. Velice důležitou formou učení je zde **elektronické vzdělávání/e-learning**, které je nezbytné pro simulaci nacenění staveb, tak i vyplňování tzv. „slepých rozpočtů“.



evropský
sociální
fond v ČR



Cíl školení:

- prohloubit dovednosti se specifickým softwarovým produktem pro oceňování
- získat potřebné dovednosti pro oceňování stavebních prací dle novely vyhlášky o veřejných zakázkách s platností od 1.9. 2012

Forma a metoda školení:

- přednáška
- demonstrace
- cvičení
- modelové situace
- diskuze
- **elektronické vzdělávání, e-learning – program pro rozpočtování**

Obsah školení:

1. blok

- a) zahájení a uvítání
- b) základní orientace v programu
- c) práce se zakázkami v okně Seznam zakázek
- d) základní orientace v ceníku prací
- e) vyhledávání položek a dalších údajů v ceníku prací
- f) zápis položky do rozpočtu

2. blok

- a) tvorba podrobného výkazu výměr
- b) struktura výkazu výměr
- c) tvorba figur
- d) použití vzorců ve výkazu vzorců
- e) odečítání výkazu výměr v PDF formátu

3. blok

- a) položky vyžadující zápis specifikací, orientace v ceníku materiálů
- b) orientace v rozpočtu a úpravy jednotlivých položek v rozpočtu
- c) práce s položkami v rozpočtu – vkládání vlastních položek, kopie, výmaz, přesun apod.
- d) úpravy struktury rozpočtu
- e) užitečné pohledy v rozpočtu i v databázi
- f) různé verze rozpočtu

4. blok

- a) hromadné změny rozpočtu – rychlé úpravy cen apod.
- b) tisk rozpočtu
- c) export rozpočtu do otevřeného elektronického formátu

5. blok

- a) zpětná vazba
- b) ukončení a závěr kurzu

Rozsah školení: 1 den

Logistika a administrace tréninku:

Vzdělávací akce bude administrována stakeholderem. ÚRS Praha a.s. provedl oslovení vytipovaných MSP a eviduje jejich zájem o účast na vzdělávací akci formou on-line přihlašovacího systému (softwarové řešení uzpůsobeno na míru snižuje náklady na administraci školení).

Lektorské zařazení vzdělávací akce je plně v rukou stakeholdera (interní lektor / zaměstnanec ÚRS Praha a.s.).

Pro zajištění školení je třeba počítat se specifickým zvolené formy výuky – převážná část školení probíhá na počítači, a proto je třeba pro školení zajistit vybavenou učebnu s 10 PC. Firma ÚRS Praha a.s. je na toto připravena a disponuje vybavenými prostorami v Praze i Brně.

Rozpočet tréninku a finanční náročnost pro účastníka

Náklady - jednotlivé položky	počet	Kč bez DPH / jednotka	Celkem Kč bez DPH	Poznámky
Lektorné	1	15 000	15 000	interní lektor URS Praha a.s.
Pronájem školících prostor	1	3 000	3 000	vč. techniky a 10 ks PC
Materiály pro účastníky	10	200	2 000	studijní materiály
Občerstvení pro účastníky a lektora	22	100	2 200	2 coffee breaky - ráno a dopoledne / den
Administrace vzdělávací akce	4	350	1 400	hod., oslovování MSP, evidence přihlášek, komunikace s lektory, příprava materiálů
Mezisoučet			23 600	
Provize pro stakeholdera	0%		0	stakeholder je organizátorem i konečným dodavatelem školení
Celkem			23 600	
Předpokládaný počet účastníků	10			
Cena na účastníka bez DPH			2 360 Kč	
Cena za obdobné školení (Kč / os.) *			2 900 Kč	zjištěno průzkumem trhu

Pozn.: * Udává limitní cenu, kterou by neměl zájemce o realizaci daného vzdělávacího modelu překročit.



3.3 MODEL STAKEHOLDER = VELKÁ FIRMA V DANÉM OBORU

Třetím modelem testujeme ochotu MSP ke vzdělávání ve spolupráci s jejich partnerskou firmou – zastřešujícím dodavatelem dané technologie. Účastníci pilotních školení jsou rekrutováni z řad zaměstnanců samostatných malých a středních firem, které využívají technologie svého velkého partnera a tudíž se účastní marketingových akcí a produktových školení. Cílem aktivity je ověřit ochotu a možnosti dalšího vzdělávání těchto zaměstnanců i v klíčových oblastech rozvoje lidských zdrojů.

3.3.1 Představení partnera

Buderus – tepelná technika

Firma Buderus je stakeholderem na poli tepelné techniky. Její partneři – vybrané firmy z kategorie MSP – připravují a realizují komplexní řešení vytápění a ohřevu vody u koncových zákazníků. Projektanti a montážní technici mají detailní znalosti produktů fy Buderus, která se stará o pravidelný přísun potřebného technologického know-how. V rámci projektu Koncept vznikne nový vzdělávací modul pro partnery fy Buderus se zaměřením na zlepšení v oblasti komunikace a budování vztahu s koncovými zákazníky.

Při přípravě tohoto vzdělávacího modulu bylo přihlédnuto i k Národní soustavě kvalifikací a pracovní pozici Servisní technik u zákazníka (69-013-H).



evropský
sociální
fond v ČR



3.3.2 Návrh obsahu vzdělávacích modulů

Komunikační dovednosti pro servisní pracovníky u zákazníka (montážní techniky a projektanty)

Cílová skupina: Projektanti a montážní a servisní technici tepelné techniky zaměstnanci malých a středních podniků, které jsou partneři stakeholdera – firmy Buderus. Vybraní zaměstnanci připravují a realizují řešení v oblasti ohřevu vody a vytápění na klíč, kromě technických dovedností a detailní znalosti produktů jsou v každodenním kontaktu s koncovými zákazníky a tvoří finální obraz společnosti a značky v jejich očích.

Cíl tréninku:

- zvládat nestandardní komunikační situace
- ovládnou nové komunikační nástroje
- osvojit si metodu vytváření dohod

Forma a metoda tréninku:

- workshop
- cvičení
- případová studie
- dotazník
- diskuze

Obsah tréninku:

- 1. Komunikace se zákazníkem a péče o zákazníka**
 - a) komunikace po telefonu
 - b) komunikace při schůzce se zákazníkem
 - c) neverbální komunikace
 - d) význam pozitivních slov
- 2. Nestandardní komunikační situace**
 - a) zvládnání námitek
 - b) konfliktní situace
 - c) uzavírání dohod a konstruktivních řešení
- 3. Finální rekapitulace**
 - a) zpětná vazba
 - b) další zdroje pro studium a odborná literatura

Rozsah tréninku: 1 den

Logistika a administrace tréninku:

Vzdělávací akce bude administrována stakeholderem. Oslovení potencionálních účastníků tréninku proběhlo osobní prezentací nabídky školení na jednom z pravidelných setkání zástupců malých firem, partnerů fy Buderus. Pro tento model je proto nutné mít připravenou jasnou a srozumitelnou prezentaci ve formátu PowerPoint, kde klíčovými sděleními jsou přínosy pro účastníky a jejich rozsah nepřekročí 2 - 3 slidy.

Vzorová nabídka tréninku pro osobní prezentaci zástupcům MSP:

Teplo je náš živel **Buderus**

EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE SE ZÁKAZNÍKEM

Interaktivní jednodenní trénink, ve kterém získáte praktické dovednosti, jak se lépe domluvit se zákazníky a jak navýšit Váš obrát!

Hlavní přínosy tréninku:

- ✓ osvojíte si účinné techniky pro zlepšení vztahů se zákazníky
- ✓ procvičíte si konkrétní situace z Vaší každodenní praxe
- ✓ vše je zaměřeno prakticky - žádná suchá teorie
- ✓ vyzkoušíte si zvládání nestandardních situací
- ✓ dostatečný prostor pro vzájemné sdílení zkušeností
- ✓ metody jsou funkční nejen v obchodě, ale využitelné kdekoli

Trénink je realizován v rámci projektu **Koncept: Zajištění koncepčního řešení v oblasti podpory vzdělávání zaměstnanců malých a středních podniků** podpořeného v rámci programu MŠMT Vzdělávání pro konkurenceschopnost (reg.č. CZ1.07/4.3.00./06.0019.)

Prezentace značky Buderus
© Bosh Termotechnika s.r.o., obchodní divize Buderus. Všechna práva vyhrazena.
Fólie č. 1
verze 12. 3. 2011

Teplo je náš živel **Buderus**

EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE SE ZÁKAZNÍKEM

Termín: dle vzájemné dohody **1 den v říjnu 2012**
(omezení pro čerpání podpory v rámci projektu)

Lokace: **Praha** (školící prostory Buderus – bude upřesněno)

Odborný garant tréninku: Mgr. Petr Doležel, AGPD

Kontaktní osoba:
Ing. Jaroslav Ptáček
Tel: +420 272 191 000
GSM: +420 724 191 000
E-mail: ptacek@buderus.cz

Prezentace značky Buderus
© Bosh Termotechnika s.r.o., obchodní divize Buderus. Všechna práva vyhrazena.
Fólie č. 2
verze 12. 3. 2011

Trénink se uskuteční v moderních školících prostorách fy Buderus v Praze.

Administrace je plně v rukou stakeholdera, lektor bude zajištěn externí vzdělávací firmou. Stakeholder v tomto modelu garantuje kvalitu tréninku vůči MSP volbou kvalitního subdodavatele. Klíčová kritéria pro úspěch modelu je udržení finanční náročnosti školení i výběr kvalitního subdodavatele / lektora tréninku.

Rozpočet tréninku a finanční náročnost pro účastníka

Náklady - jednotlivé položky	počet	Kč bez DPH / jednotka	Celkem Kč bez DPH	Poznámky
Lektorné	1	25 000	25 000	včetně dopravy lektora
Pronájem školících prostor	1	0	0	
Pronájem školící techniky	1	2 500	2 500	dataprojektor, plátno, 2x flipchart
Materiály pro účastníky	12	200	2 400	studijní materiály
Občerstvení pro účastníky a lektora	26	100	2 600	2 coffee breaky - ráno a dopoledne / den
Administrace vzdělávací akce	8	350	2 800	hod., oslovování MSP, evidence přihlášek, komunikace s lektory, příprava materiálů
Mezisoučet			35 300	
Provize pro stakeholdera	5%		1 765	
Celkem			37 065	
Předpokládaný počet účastníků	12			
Cena na účastníka bez DPH			3 089 Kč	
Cena za obdobné školení (Kč / os.) *			4 000 Kč	zjištěno průzkumem trhu

Pozn.: * Udává limitní cenu, kterou by neměl zájemce o realizaci daného vzdělávacího modelu překročit.

3.4 MODEL STAKEHOLDER = VZDĚLÁVACÍ AGENTURA

Tímto způsobem bude umožněna účast na dalším vzdělávání jednotlivým zástupcům MSP, kteří nespádají do výše popsaných modelů klastr – stakeholder = velká firma. Jedná se mimo jiné o aktivní respondenty dotazníkového šetření realizovaného v květnu 2012, kteří o vzdělávání projeví zájem a o zájemce obchodně navázané na partnera projektu - vzdělávací agenturu AGPD.

3.4.1 Představení partnera

AGPD je poradenská firma v oblasti poradenství, vzdělávání a event marketingu. Na trhu působí již od roku 2000 s cílem poskytovat svým zákazníkům nejkvalitnější možné služby přinášející okamžitý efekt v každodenní praxi i v reálném životě. AGPD se zaměřuje na vzdělávání a rozvoj jednotlivců a týmů – realizuje individuální i týmové tréninky, rozvojové programy, projekty work-life balance, life management a zaměřuje se na zvyšování produktivity týmů.

3.4.2 Návrh obsahu vzdělávacích modulů

Témata vzdělávacích modulů pro pilotní ověření jsme zvolili na základě dotazníkového terénního šetření z oblasti tzv. „měkkých dovedností“. Po analýze odpovědí respondentů byla rozpracována do konkrétních návrhů **otevřených tréninků**:

- Time management
- Umění komunikovat
- Prezentační dovednosti
- Týmová spolupráce

K dílčí úpravě obsahu jednotlivých modulů došlo po zapracování informací od respondentů v rámci osobních interview, následně při přípravě pilotáží ve vybraných regionech se zástupce stakeholderů a MSP. Takto designované moduly projdou pilotáží v regionech. Definitivní úprava proběhne na základě evaluace v rámci pilotního ověření s cílem předložit „balíček“ pro případné zájemce o další vzdělávání MSP.



evropský
sociální
fond v ČR



Time management / Efektivní práce s časem a úkoly

Cílová skupina:

- zaměstnanci a management malých a středních podniků

Cíl tréninku:

- zlepšit praktické schopnosti práce s časem
- naučit se čas efektivně plánovat a rozvrhnout
- osvojit si důležité vzorce – začátek dne / konec dne...
- práce s úkoly a to-do list a práce s více úkoly - multitasking
- naučit se vytvářet rezervy a zvládat „narázovky“
- vytvořit efektivní model práce s výkazy

Forma a metoda tréninku:

- workshop
- cvičení
- případová studie
- dotazník
- diskuze

Obsah tréninku:

1. **Představení a úvod**
2. **Práce s časem**
 - a) Úvod do problematiky práce s časem
 - b) Co vám funguje
 - c) Plánování času
 - d) Úkoly z nadhledu – rok, měsíc, týden, den...
 - e) Práce s úkoly a to-do list
 - f) Práce s více úkoly – metoda vláček
 - g) Rezervy
 - h) Důležité vzorce – začátek dne, konec dne, nadhled a odstup
 - i) Práce s výkazy
 - j) Tipy a triky práce s časem
 - k) Zlatá pravidla
3. **Efektivní správa úkolů**
 - a) zadávání úkolů a delegování
 - b) kontrola plnění úkolů
 - c) kooperace v rámci manažerského týmu
 - d) efektivní práce s časem na poradách
 - e) projektové řízení a čas
4. **Osobní akční plán**
5. **Finální rekapitulace**
 - a) Zpětná vazba
 - b) Další zdroje pro rozvoj a literatura

Rozsah tréninku: 1 den



evropský
sociální
fond v ČR



Umění komunikovat

Cílová skupina:

- zaměstnanci a management malých a středních podniků

Cíl tréninku:

- posílit a rozvinout komunikační dovednosti
- rozumět základním principům mezilidské komunikace
- získat a trénovat efektivní styl komunikačních dovedností

Forma a metoda tréninku:

- workshop
- cvičení
- případová studie
- dotazník
- diskuze

Obsah tréninku:

1. Představení a úvod

2. Přímá komunikace

- a) vědomí axiomu: Nelze nekomunikovat
- b) formy a způsoby komunikace
- c) teorie vysílač a přijímač
- d) forma x obsah sdělení
- e) společný cíl
- f) metoda STOP
- g) dosahování dohod

3. Aktivní naslouchání

- a) funkce mozku
- b) citové a emotivní šumy
- c) neverbální komunikace

4. Magie otázek

- a) význam a podmínky dialogu
- b) odstranění manipulace
- c) partnerský přístup

5. Zpětná vazba

- a) znaky zpětné vazby
- b) podstata sdělení
- c) model GROW
- d) omezení

6. Osobní akční plán - „Zlatá pravidla“

7. Finální rekapitulace

- a) zpětná vazba
- b) další zdroje pro rozvoj a literatura

Rozsah tréninku: 1 den



evropský
sociální
fond v ČR



Prezentační dovednosti

Cílová skupina:

- zaměstnanci a management malých a středních podniků

Cíl tréninku:

- posílit prezentační dovednosti
- naučit identifikovat cíl prezentace a zvolit adekvátní prezentační prostředky
- rozvinout dovednost prezentovat i v krizových situacích

Forma a metoda tréninku:

- workshop
- cvičení
- případová studie
- dotazník
- diskuze

Obsah tréninku:

1. Představení a úvod

2. Osobní prezentační styl

- a) osobnost prezentátora
- b) pan Příprava x pan Improvizátor
- c) kultura vystupování
- d) vizáž

3. Jak připravit obsah prezentace

- a) analýza cílů prezentace
- b) příprava koncepce a scénáře, volba technik
- c) metoda strukturování do logických celků

4. Efektivní prezentace (využití Power Pointu, flipchartu...)

- a) preferenční typy vnímání (vizuální x audiální x kinestetický)
- b) vybrané techniky prezentace – výhody a omezení
- c) udržení atmosféry a pozornosti

5. Ergonomie prostoru – vnější faktory prezentace, možnosti ovlivnění

6. Pokročilé prezentační dovednosti

- a) verbální a nonverbální komunikace (práce s hlasem, ruce)
- b) práce s metaforou, příběhem
- c) zvládání nervozity a trémy
- d) reakce na nepříjemné otázky

7. Jak uzavřít prezentaci, význam závěru prezentace

8. Praktické tipy na vybavení pomůckami

9. Finální rekapitulace

- a) zpětná vazba
- b) další zdroje pro rozvoj a literatura

Rozsah tréninku: 1 den



evropský
sociální
fond v ČR



Efektivní týmová spolupráce

Cílová skupina:

- zaměstnanci a management malých a středních podniků

Cíl tréninku:

- naučit a vyzkoušet moderní metody týmové práce.
- ukázat si výhody týmové práce, ale také její rizika a omezení platnosti
- zlepšit vedení porad

Forma a metoda tréninku:

- workshop
- cvičení
- případová studie
- dotazník
- diskuze

Obsah tréninku:

1. Představení a úvod

2. Týmová spolupráce

- a) výhody práce v týmu
- b) tvorba a vývojové fáze týmu
- c) představení teorie týmových rolí
- d) osobní – skupinové – výkonové potřeby
- e) efektivní týmová komunikace

3. Nastavení základních procesů v týmu

- a) nástroje analýzy současného stavu týmu
- b) důležitost procesů a jejich periodicita
- c) mezilidské vztahy a respekt
- d) základní principy zpětné vazby v týmu

4. Problematika sebevedení a vedení týmu

- a) sebepoznání - vhodné techniky
- b) rozdělení odpovědností a rolí
- c) přínosná porada týmu:
 - role a nástroje facilitátora
 - moderátor x účastník porady
 - jak vytvářet zápis z porady
 - metoda brainstormingu

5. Sdílení best practice – tipy a triky

6. Finální rekapitulace

- a) zpětná vazba
- b) další zdroje pro rozvoj a literatura

Rozsah tréninku: 1 den

Logistika a administrace tréninku:

Vzdělávací akce bude administrována partnerem řešitelského konsorcia EUFC a vzdělávací agenturou. Oslovení potenciačních účastníků tréninku proběhne formou direct mailingu MSP a jejím zástupců. Metoda direct mailingu bude postupně doplněna o cílené telefonáty vybraným manažerům malých a středních firem, kteří pozitivně reagovali na terénní šetření realizované řešitelským konsorciem v květnu 2012.

Vzhledem k vysokému konkurenčnímu tlaku na trhu otevřených kurzů je třeba nabídku již od začátku odlišit – maximálním důrazem na srozumitelnost a explicitním výčtem přínosů pro účastníka a firmu.

Otevřené tréninky proběhnou v pronajatých školicích prostorách a hotelových školicích místnostech v Brně a Praze.

Rozpočet tréninku a finanční náročnost pro účastníka

Náklady - jednotlivé položky	počet	Kč bez DPH / jednotka	Celkem Kč bez DPH	Poznámky
Lektorné	1	28 000	28 000	včetně dopravy lektora
Pronájem školících prostor	1	3 500	3 500	
Pronájem školící techniky	1	2 500	2 500	dataprojektor, plátno, 2x flipchart
Materiály pro účastníky	12	200	2 400	studijní materiály
Občerstvení pro účastníky a lektora	26	100	2 600	2 coffee breaky - ráno a dopoledne / den
Administrace vzdělávací akce	8	350	2 800	hod., oslovení MSP, evidence přihlášek, komunikace s lektory, příprava materiálů
Mezisoučet			41 800	
Provize pro stakeholdera	5%		2 090	
Celkem			43 890	
Předpokládaný počet účastníků	12			
Cena na účastníka bez DPH			3 658 Kč	
Cena za obdobné školení (Kč / os.) *			4 000 Kč	zjištěno průzkumem trhu

Pozn.: * Udává limitní cenu, kterou by neměl zájemce o realizaci daného vzdělávacího modelu překročit.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



KDV
koncept

Vzor nabídkového letáku otevřených kurzů realizovaných v rámci projektu Koncept:

UŠETŘETE NÁKLADY NA ROZVOJ VAŠICH ZAMĚSTNANCŮ!

BEZPLATNÉ VZDĚLÁVÁNÍ PRO ZAMĚSTNANCE MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ

Intenzivní jednodenní a prakticky orientované tréninky vedené zkušenými lektory s praxí z firemního prostředí **pro vás ZDARMA!**

UMĚNÍ KOMUNIKACE

Naučte se lépe komunikovat a ovládněte nové komunikační nástroje.

Přínosy pro účastníky: lepší porozumění druhým - vytváření dohod – efektivní řešení konfliktů

Praha 19.9.
Brno 25.9.

PREZENTAČNÍ DOVEDNOSTI

Vylepšete své prezentační dovednosti, osvojte si umění získat posluchače a vtáhnout je do děje.

Přínosy pro účastníky: trénink prezentace - užitečné tipy a triky z praxe – osobní prezentační styl

Praha 20.9.
Brno 26.9.

TIME MANAGEMENT

Seznamte se s nástroji efektivního plánování času a úkolů a využijte je ve svůj prospěch.

Stíhejte, co je nutné, mějte svůj čas pod kontrolou a číťte se dobře.

Přínosy pro účastníky: zvýšení výkonu – zmenšení chybovosti - „uvolnění rukou a hlavy“

Praha 9.10.
Brno 17.10.

TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE

Pronikněte do tajů týmové spolupráce, seznámte se s teorií týmových rolí a principy kooperace.

Přínosy pro účastníky: sebezpoznání – znalost týmové spolupráce – techniky pro vedení týmů

Praha 10.10.
Brno 18.10.

Tréninky jsou realizovány ve skupině do 16 účastníků ve školících prostorách v Brně a Praze.

Z projektu je hrazen pronájem školící místnosti, materiály pro účastníky a lektor.

Dopravu a oběd si účastníci zajišťují samostatně.

V tréninku klademe důraz na praktická cvičení a vysokou míru zapojení účastníků.

Vybrané termíny jsou alternativní - zvolte si, který Vám vyhovuje – počet míst je omezen!

Místo konání je účastníkům zasláno společně s dalšími organizačními informacemi a podklady cca 10 dní před zahájením kurzu. Tréninky začínají v 9.00 a končí v cca 16.30.

Kontakt: Ing. Lenka Brůžová – office@eufc.cz - 538 728 779 / 736 631 354

Tréninky jsou realizovány v rámci projektu **Koncept: Zajištění koncepčního řešení v oblasti podpory vzdělávání zaměstnanců malých a středních podniků** operačního programu MŠMT

Vzdělávání pro konkurenceschopnost (reg.č. CZ1.07/4.3.00./06.0019.)



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



KDV
koncept

4. INSTRUKCE TÝKAJÍCÍ SE ZÁKLADNÍCH MANAŽERSKÝCH, EXPERTNÍCH, LOGISTICKÝCH, FINANČNÍCH A PROPAGAČNÍCH ASPEKTŮ

Kapitola shrnuje dosavadní poznatky k přípravě a organizaci vzdělávacích akcí pro zaměstnance MSP. Podkladem byly zkušenosti a know-how zúčastněných partnerů projektu, výstupy z dotazníkového šetření mezi MSP realizovaného v předchozí části projektu Koncept a doplněny byly o informace od potencionálních účastníků školení. Předkládané teze budou ověřeny pilotáží vzdělávacích modulů, zpracováním zpětných vazby od účastníků školení a shrnuty do komplexního návodu v další části projektu Koncept – Aktivita 2.1.3.

4.1 Marketing vzdělávacích akcí

Specifika vzdělávání zaměstnanců MSP ovlivňují i samotný marketing vzdělávacích akcí.

Mezi limitující faktory lze jmenovat:

- omezený rozpočet na vzdělávání zaměstnanců (nad rámec probíhajících povinných školení typu BOZP a PO)
- komplikovaná zástupnost pracovníků (zřetelné u malých firem)
- nedůvěra k osobně neověřeným poskytovatelům vzdělávání

Při přípravě projektu bylo potvrzeno, že úspěšným modelem oslovení potencionálních účastníků školení je **osobní reference a pozvání od respektované instituce / člověka**. Tento způsob marketingu je funkční ve všech 4 pilotovaných modelech – nejsilněji u modelu klastr (respektovaná kapacita = předsedkyně CAC) a odborná vzdělávací organizace (ÚRS Praha).

Marketing v případě vzdělávacího modelu „velká firma v daném oboru“ a „vzdělávací agentura“ je založen v první řadě na obchodních a osobních vztazích zástupců firmy s představiteli MSP. Firma předkládá svým partnerům bonusovou nabídku (zajištění školení v rámci ESF projektu) nad rámec standardní spolupráce a zároveň tím posiluje jejich konkurenceschopnost na trhu.

Ve všech uvedených případech bylo při průběhu specifikace obsahu vzdělávacích modulů ověřeno, že zaměstnanci MSP a jejich zástupci vyžadují **stručné a přesvědčivé argumenty a informace ke školení / tréninku**, aby se vzdělávací akce sami zúčastnili / vyslali své podřízené.

Oslovení MSP probíhá v 95% elektronickou cestou formou direct emailů, zařazením nabídky školení do věstníku organizace, zbývajících 5% je řešeno osobní cestou (doporučení, telefonát...).

4.2 Administrace vzdělávacích akcí

Zatímco vznikající klastr nemá připraven speciální software pro přihlašování účastníků, zavedené vzdělávací firmy v daném oboru (například ÚRS Praha) s úspěchem využívají programového řešení na míru – přihlašování zájemců on-line. Problematika v ostatních modelech je řešena vyčleněním administrativní pracovnice pro vedení evidence přihlášek a komunikaci s přihlášenými účastníky. Z modelových kalkulací lze vysledovat, že při výraznějším počtu opakování kurzů stakeholderem je výhodné uvažovat o investici do softwarového řešení přihlašování účastníků.

4.3 Požadavky na metodické materiály

Účastníci dle dotazníkového šetření ocení především vysokou přidanou hodnotu školení ve formě okamžité aplikace v pracovním prostředí a praktičnost. Z těchto důvodů jsou pro pilotní vzdělávací moduly připraveny podklady ve formě hand outů (jednoduché pracovní listy shrnující zásadní poznatky v dané problematice, do kterých si účastníci aktivně zaznamenávají své postřehy a nápady).

Byť jsou pro školení hard skills připravena podrobnější studijní materiály s popisem dané problematiky, která ukázkově využívají nákresů / schémat a obrázků pro vysvětlení probírané látky, staví metodika výuky těchto kurzů na principech zkušenostního učení – okamžitou aplikaci získaných poznatků, jejich ověření / vyzkoušení a korekce o nabitou zkušenost pod vedením odborného lektora (příklad: trénink úklidu v reálném prostředí / sestavování rozpočtu s pomocí softwaru na PC a jeho modelování)

4.4 Požadavky na školící prostory a jejich vybavení

Problematiku popisuje kapitola č. 2.3.2 Příprava a realizace školení a dílčí poznámky k jednotlivým modelům jsou uvedeny v kapitole č. 3.

4.5 Další aspekty vzdělávání zaměstnanců MSP

Jedním z limitujících omezení MSP je nedostatek financí na odborné vzdělávání. V rámci pilotáže budeme ověřovat dotazem v rámci zpětné vazby, jakou částku by za dané školení MSP poskytnuli.

Dalším z výstupů dotazníkového šetření byla i neochota zaměstnanců MSP účastnit se vzdělávacích akcí nad limit povinných školení. Tento aspekt se snažíme eliminovat kvalitou předkládaných vzdělávacích modulů, jejich designem na míru potřebám dané oblasti činnosti MSP a v neposlední řadě zde hraje významnou roli firemní značka / zástupce instituce stakeholdera a jeho doporučení, zařazení vzdělávací akce do svého portfolia akcí.

Pro pilotované vzdělávací modely v rámci projektu Koncept jsme sestavili tabulku, která ukazuje limitní hodnoty jednotlivých položek přípravy a realizace vzdělávací akce. Přestože nelze stavět na stejnou úroveň jednotlivé položkové náklady na zajištění hard skills školení vůči nákladům na soft skills, a to především z důvodů potřeby vyššího materiálového vybavení pro hard skills, případně pronájmu specifické techniky, lze z tabulky vysledovat obecné kritéria úspěšné vzdělávací akce pro MSP:

- **nejdražší položkou každého školení je lektor**

Kvalitní lektor je zároveň klíčem k úspěchu celého školení a je to řešení, na které někteří zástupci MSP slyší (viz. výsledky terénních šetření, kde zástupci malých a středních firem popisují, že jsou ochotni investovat do vzdělávání, pokud bude kvalitní a přínosné).

- **náklady na pronájem školících prostor by neměly činit více jak 10% rozpočtu**

Nákladová položka	% z celkových nákladů
Lektorné	48 - 67
Pronájem školících prostor	6 - 13
Pronájem školící techniky	3 - 13
Materiály pro účastníky	5 - 24
Občerstvení pro účastníky a lektora	6 - 7
Administrace vzdělávací akce	6 - 8
Provize pro stakeholdera*	0 – 5

Pozn.: * Výše provize závisí od role a motivace iniciátora vzdělávací akce. Jeli iniciátorem vzdělávání například oborová asociace, která školení pojme jakou neziskovou službu svým členům, nebo i jako formu marketingu asociace, nabude na akci tvořit zisk a může si určit i provizi ve výši 0%.

4.6 Návrh zpětnovazebních otázek pro účastníky vzdělávání

Na základě zkušeností partnerů z oblasti vzdělávání navrhujeme pro získání zpětné vazby od účastníků jednoduchý písemný formulář, který účastník vyplní na závěr vzdělávací akce. (Návratnost při vyplňování zpětné vazby na kurz po akci je vždy nižší.)

Požadovaná kritéria:

- **jednoduchost formuláře**
zatrhávací políčka, možnost odpovědět na otevřené otázky jen několika slovy
- **výstižnost**
otázky vztahující se jasně k vzdělávací akci, srozumitelnost formulací
- **krátký rozsah**
1 strana A4, náročnost do 5 minut pozornosti respondenta
- **možnost zachovat anonymitu respondenta**
anonymní vyhodnocení, neuvádění jména / podpisu respondenta

První strana dotazníku pokrývá 1. a 2. úroveň zpětné vazby (reakce na vzdělávací akci, co příště vylepšit, vhodnost zvolené formy a metod výuky). Druhá strana dotazníku nabízí otázky a prostor pro odpověď na zásadní kritéria úspěšnosti projektu vzdělávání zaměstnanců malých a středních firem. Vzor zpětnovazebního dotazníku je součástí příloh této zprávy.

4.7 Návrh zpětnovazebních otázek pro přímé nadřízené zaměstnanců / účastníků školení

Ze zkušenosti a ověřením při semistrukturovaných rozhovorech se zástupci (majiteli / manažery) MSP vyplývá neochota vedoucích pracovníků ztrácet čas vyplňováním dlouhých dotazníků a emailů. Pro ověření efektivity školení na zpětnovazební úrovni 3 a 4 (oblast zlepšení výkonu a změny chování) navrhujeme řešení v podobě 3 otázek, které nadřízený (účastník vzdělávací akce) položí s odstupem 2-4 týdnů svému vedoucímu manažerovi a požádá o stručnou odpověď. Tuto odpověď následně zašle emailem administrátorovi školení.

Motivací k tomuto kroku – vyžádání si zpětné vazby u nadřízeného - je navázání vztahu lektora s konkrétním účastníkem během školení.

Návrh otázek:

- Přispěla účast na vzdělávací akci k mé motivovanosti, nasazení?
- Všiml jste si nějaké změny v mém pracovním výkonu?

- Jaké konkrétně?
- Chcete být informován o novinkách na poli vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?

Tento zdroj informací bude doplněn o cílené oslovení manažerů MSP pracovníky řešitelského konsorcia (telefonem / semistrukturovaný osobní rozhovor), kde budou položeny další zpřesňující otázky. Vzhledem k časové náročnosti provedení těchto kroků a omezených časových možnostech manažerů MSP nelze předpokládat masivní podporu podniků v tomto kroku. Přesto je třeba jej učinit, abychom byli schopni doplnit mozaiku informací ohledně ochoty MSP financovat vzdělávání zaměstnanců.

Návrh otázek:

- Bylo vám z oslovení jasné vše podstatné, abyste se mohl rozhodnout pro investici času a peněz do takové akce?
- Odpovídala zvolená forma / rozsah / metoda vašim potřebám / očekáváním?
- Byl byste ochoten zaplatit částku X , pokud by vzdělávání probíhalo pro poloviční počet účastníků?
- Jste ochoten věnovat energii vytvoření klastru spolupracujících MSP ve vašem regionu za účelem organizace podobných vzdělávacích akcí za cenu X ?
- Který z modelů klastr / odborná vzdělávací společnost / velká firma / vzdělávací agentura je pro potřeby vaší firmy a vás nejpříjemnější?

Návrhem a popisem kroků pro získání zpětné vazby od spolupracujících stakeholderů se věnuje kapitola č. 2.3.4 a 2.3.5.

5. INDIKATIVNÍ SEZNAM ÚČASTNÍKŮ PILOTNÍCH ŠKOLENÍ

5.1 Průběžný seznam účastníků - CAC*

P.č.	Název firmy	Indikativní počet účastníků	Jméno
1	Anna Kopčajová - Běla	1	Vítová Lenka
2	JASPA	4
3	Blankyt PLUS	6	Lajčíková Martina, Drozdová Renata, Barošová Marcela
4	V&T	2	Votrubec Pavel, ...
5	D&D servis	2	Dalibábová Jana, Dalibába David
6	JASPA	3
Celkem			18

Pozn.: * Počet účastníků je v době uzávěrky průběžně doplňován.



evropský
sociální
fond v ČR



5.2 Indikativní seznam účastníků - ÚRS Praha

P.č.	Název firmy	Indikativní počet účastníků
1	HG partner s.r.o.	1
2	APIS s.r.o.	2
3	CITYPLAN spol. s r.o.	3
4	PROXIMA, stavební společnost spol. s r.o.	1
5	KSF s.r.o. stavební firma	2
6	SALK, spol. s r.o.	3
7	BELSTAV CZ, s.r.o.	1
8	LUKA S.R.O.	1
9	GS stavitelství s.r.o.	2
10	Termonta Praha, a.s.	3
11	Stavební firma Pastyřík spol. s r.o.	1
12	Energie - stavební a báňská a.s.	2
13	PRAGOPROJEKT, a.s.	2
14	Prakan a.s.	3
15	CR Project s.r.o.	1
16	Technická správa komunikací hl.m. Prahy, p.Krůta	2
17	Správa komunikací s.r.o.	1
18	H-Intes s.r.o.	1
19	Ing. Zdena Weigertová	1
20	STAVEBNÍ ŘEMESLA - ZEMAN, s.r.o.	2
21	VODNÍ DÍLA - TBD a.s.	1
22	Kompakt Příbram spol. s r.o.	2
23	DEPONIA INVEST s.r.o.	2
24	SSG s.r.o.	3
25	EDIKT, a.s.	1
26	AGOS stavební, a.s.	2
27	ARSTAV s.r.o.	3
28	JUREX, v.o.s.	1
29	PROTOM Strakonice, s.r.o.	1
		51



evropský
sociální
fond v ČR



5.3 Indikativní seznam účastníků – Buderus

P.č.	Název firmy	Indikativní počet účastníků
1	Plynoma Soukup s.r.o.	1
2	I-THERM, spol. s r.o.	1
3	ZKM Praha, s.r.o.	1
4	KV*SERVIS 92 spol. s r.o.	1
5	VTZ s. r. o.	1
6	PETAS Petřík, s.r.o.	1
7	ODYS s.r.o.	1
8	INSTOP, spol. s r.o.	1
9	Ing. Petr Hanek - VENTOS	1
10	D.I.M. spol. s r.o.	1
11	TERMO SERVIS spol. s r.o.	1
12	InTePs, s.r.o.	1
13	Zdeněk Helekal - PLYNOSERVIS	1
14	Ivan Schmeister - PLYNOSERVIS	1
15	Roman Tichý - PLYNoELEKTRo Servis	1
16	KRIF, spol. s r.o.	1
17	Plynoservis Vágner spol. s r.o.	1
18	Václav Rohlíček GASTERM	1
19	Intermont, Opatrný, s.r.o.	1
20	SVĚTLO TURNOV s.r.o.	1
21	Navrátil GROUP s.r.o.	1
22	AQUAGAS-T, s.r.o.	1
23	MAPO - servis s.r.o.	1
24	REMONS - CZ s.r.o.	1
25	REKKOM s.r.o.	1
26	TONKA, s.r.o.	1
27	Plyntop - 24 servis s.r.o.	1
28	SINTOP, s.r.o.	1
29	T.P.V. MONT s.r.o.	1
30	ALFA TERM MOST a.s.	1
31	SEKOM, spol. s r.o.	1
32	AGA SERVIS spol. s r.o.	1
33	TOVOMARKET s.r.o.	1
34	Unigaz servis s.r.o.	1
35	METOP SERVIS s.r.o.	1
36	TRENDEX NOVA a.s.	1
37	UNOTHERM s.r.o.	1
38	K.O.K. spol. s r.o.	1
39	ESK, spol. s r.o.	1
40	Topenářství Štrébl s.r.o.	1
		40



evropský
sociální
fond v ČR



5.4 Indikativní seznam účastníků – otevřené tréninky

P.č.	Název firmy	Indikativní počet účastníků
1	AJAX & BLUNDELL, a.s.	5
2	AMF Reece CR, s.r.o.	3
3	Amplus pro Object s.r.o.	2
4	AQUA PROGRESS, s.r.o.	1
5	Armaturka Vranová Lhota, a.s.	6
6	Auto Fit s.r.o	4
7	Be.F.Ce. s.r.o.	2
8	BIOS Dobříš, s.r.o.	3
9	BUSSMARK, s.r.o.	5
10	CAVD s.r.o.	4
11	CNM textil a.s.	1
12	CZECH SPORT AIRCRAFT a.s.	3
13	Divesoft s.r.o.	2
14	DOS - TRADING spol. s r.o.	4
15	DUDINGER s.r.o.	1
16	EKOAUDIT, spol. s.r.o.	2
17	ENERGIS 92, s.r.o.	1
18	Farma Čapí hnízdo a.s.	3
19	Hotel ROTT a.s.	2
20	IEG s.r.o.	1
21	Ventos s.r.o.	3
22	Josef Dvořák - IZOPOL	4
23	JaP – Jacina, s.r.o.	3
24	KERAMIZOL s.r.o.	3
25	Keri s.r.o	2
26	KOMTERM, a.s.	1
27	KUNC ocelové konstrukce s.r.o.	6
28	MG CENTRUM s.r.o.	3
29	MIDUR s.r.o.	2
30	M – KOVO s.r.o.	1
31	MOBAL, s.r.o.	3
32	Nevoga s.r.o.	3
33	NoVy Vacov, spol. s r.o.	1
34	Nupharo Park, a.s.	3
35	ORLÍK-KOMPRESORY výrobní družstvo	2
36	Pampus Automotive s.r.o.	1
37	PEZAG Machining a.s.	3
38	POLDI TRADE a.s.	4
39	RETRE, s.r.o.	2
40	R.I.G.I., spol. s.r.o.	1
41	SGA Schody s.r.o.	3

42	Siga, a.s.	4
43	SINGER s.r.o.	2
44	SKLOCEMENT PLUS s.r.o.	1
45	SKC vysočina, s.r.o.	2
46	Tomovy Parky s.r.o.	3
47	TOP Hop spol. s r.o.	4
48	TRANSELCO CZ s.r.o.	1
49	Zakovo s.r.o.	1
50	Zlatý vůl s.r.o.	2
		129

P.č.	Název firmy	Indikativní počet účastníků
1	MADAMI s.r.o.	1
2	MILLBA - CZECH a.s.	2
3	EXTRUDO Bečice s.r.o.	3
4	Pekařství Malinová, s.r.o.	1
5	Zdeněk Velíšek - soukromá pekárna	1
6	TRUMF International s.r.o.	1
7	GOLDIM, spol.s r.o.	1
8	VITAR, s.r.o.	1
9	CLUTEX - klastr technické textilie, o.s.	1
10	VAMAFIL, spol. s r.o.	2
11	T-shock, s.r.o.	1
12	KANAFAS CZ, s.r.o.	1
13	MarS a.s.	1
14	MOUKA TIŠNOV, s.r.o.	2
15	ELLIPSE CZ s.r.o.	1
16	RESCUE TECHNICAL AND TRAINING INSTITUTE s.r.o.	1
17	TILAK,a.s.	1
18	PLETEX s.r.o.	1
19	DŘEVOVÝROBA WIMMER s.r.o.	1
20	BO CO, spol. s r.o.	1
21	CARMAN-DOORS, s.r.o.	1
22	EKOLTES Hranice, a.s.	1
23	GERBRICH s.r.o.	1
24	HON-okna,dveře,s.r.o.	1
25	INTEREXPO BRNO, spol. s r.o.	1
26	Střechy POTÁČEK, s.r.o.	1
27	TFH dřevěné skeletové domy s.r.o.	1
28	TRUHLÁŘSTVÍ VANĚČEK s.r.o.	1
29	ZK Design a.s.	1
		34



evropský
sociální
fond v ČR



6. SEZNAM ZAJIŠTĚNÝCH UČEBEN PRO PROVEDENÍ PILOTNÍCH ŠKOLENÍ

ŠKOLÍCÍ MÍSTNOSTI BRNO

E S L, a.s.

Město: Brno

Adresa: Dukelská třída 247/69, Brno

Kontakt: +420 545 212 418, +420 545 240 706

Web: <http://www.esl.cz/skolici-centrum/>

City Apart Hotel

Město: Brno

Adresa: Komárovské nábřeží 2, Brno

Kontakt: Kamila Švarcová, +420 5 45427 - 614

Web: <http://www.city-aparthotel.com/>

ŠKOLÍCÍ MÍSTNOSTI PRAHA

NÁZEV: HOTEL MICHAEL

Město: Praha

Adresa: Pod Lysinami 474/1, 147 00 Praha 4

Kontakt: 241 093 500

Web: <http://www.hotelmichael.cz/>

NÁZEV: SDRUŽENÍ TEREZA – školící místnost

Město: Praha

Adresa: Haštalská 17, 110 00 Praha 1

Kontakt: 224 816 868

Web: <http://www.terezanet.cz/skolici-prostory.html>

NÁZEV: Hotel Atlantic

Město: Praha

Adresa: Na Poříčí 9

Web: <http://www.hotel-atlantic.cz/cs/contact>

Školící místnosti CAC

Česká asociace úklidu a čištění (CAC)
Golčova 32/2a, 148 00 Praha 4 - Kunratice
tel.: 267 910 490, mobil.: 739 449 448
www.uklid.to, www.cac-clean.cz

Školící místnosti Buderus

Obchodní divize Buderus
Průmyslová 372/1
108 00 Praha 10
<http://www.buderus.cz/o-nas/skoleni/>

Školící místnosti ÚRS Praha

**Pozn.: k ověření dle dispozičních práv na učebny jako součásti závazné nabídky EUFC
a NVF k zakázce projektu Koncept**

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Já, níže podepsaný Ing. František Glazar, předseda představenstva společnosti ÚRS PRAHA, a.s., zapsané v OR vedeném u Městského soudu v Praze, oddíl B, vložka 1776, se sídlem Praha 10, Pražská 18, PSČ 102 00, IČ: 471 15 645,

jako subdodavatel společnosti EUFC CZ s.r.o., za účelem podání nabídky na veřejnou zakázku s názvem „**Koncept – Zajištění koncepčního řešení v oblasti podpory vzdělávání zaměstnanců malých a středních podniků**“, zadavatele Národní Ústav odborného vzdělávání v Praze, se sídlem Weilova 1271/6, Praha 10, PSČ 102 00, IČ: 00022179,

tímto

čestně prohlašuji,

- že společnost ÚRS PRAHA, a.s., je spoluvlastníkem budovy a výlučným uživatelem učebny na **adrese Šumavská 33, Brno** s kapacitou nejméně 15 osob, vybavenou potřebnou prezentační technikou, funkčními PC nebo PC přípojkami a to minimálně do 30.01.2013.
- že společnost ÚRS PRAHA, a.s., je výlučným uživatelem učebny v budově na **Pražské 18, Praha 10**, s kapacitou nejméně 15 osob, vybavenou potřebnou prezentační technikou, funkčními PC nebo PC přípojkami. Majitelem budovy je majetkově propojená společnost ÚRS Progress, a.s.

V Praze dne 13.7.2011

.....
Ing. František Glazar
Předseda představenstva



evropský
sociální
fond v ČR



7. VZOROVÉ METODICKÉ INSTRUKCE A VZORKY INSTRUKTÁŽNÍCH MATERIÁLŮ PRO ORGANIZÁTORY A ÚČASTNÍKY (samostatné přílohy)

7.1 Model klastr

Příloha č. 1: Vzor hand outu 2.dne školení modulu Úklidový manažer

Vzor představuje vhodnou a odzkoušenou míru stručnosti studijních materiálů pro trénink měkkých dovedností. Trénink je především praktický, popisné statě ve skriptech nemá zaměstnanec MSP čas ani motivaci číst.

7.2 Model stakeholder - odborná vzdělávací instituce

Příloha č. 2: Vzorové studijní materiály pro účastníky školení Rozpočtování stavebních prací – tvorba soupisu prací včetně ocenění zadání dle prováděcí vyhlášky č. 230/2012

Příklad obsáhlejších studijních materiálů pro školení hard skills (specifický software pro rozpočtáře stavebních prací), který si díky vizualizacím a praktickým schémátům udržuje přehlednost a názornost.

7.3 Model stakeholder - vzdělávací agentura

Příloha č. 3: Vzor scénáře tréninku prezentačních dovedností

Ukazuje použití myšlenkové mapy jako nástroje pro tvorbu scénářů.

Program iMindMap, v kterém je dokument vytvořen je ve své základní verzi freeware.

Příloha č. 4: Vzor hand outu pro trénink prezentačních dovedností

Vzor představuje stručnost a praktičnost podkladových materiálů pro trénink prezentačních dovedností. Trénink je především praktický, popisné statě ve skriptech nemá zaměstnanec MSP čas ani motivaci číst.

7.4 Návrh dotazníku na závěr vzdělávací akce

Příloha č. 5: Zpětnovazební dotazník pro účastníky školení