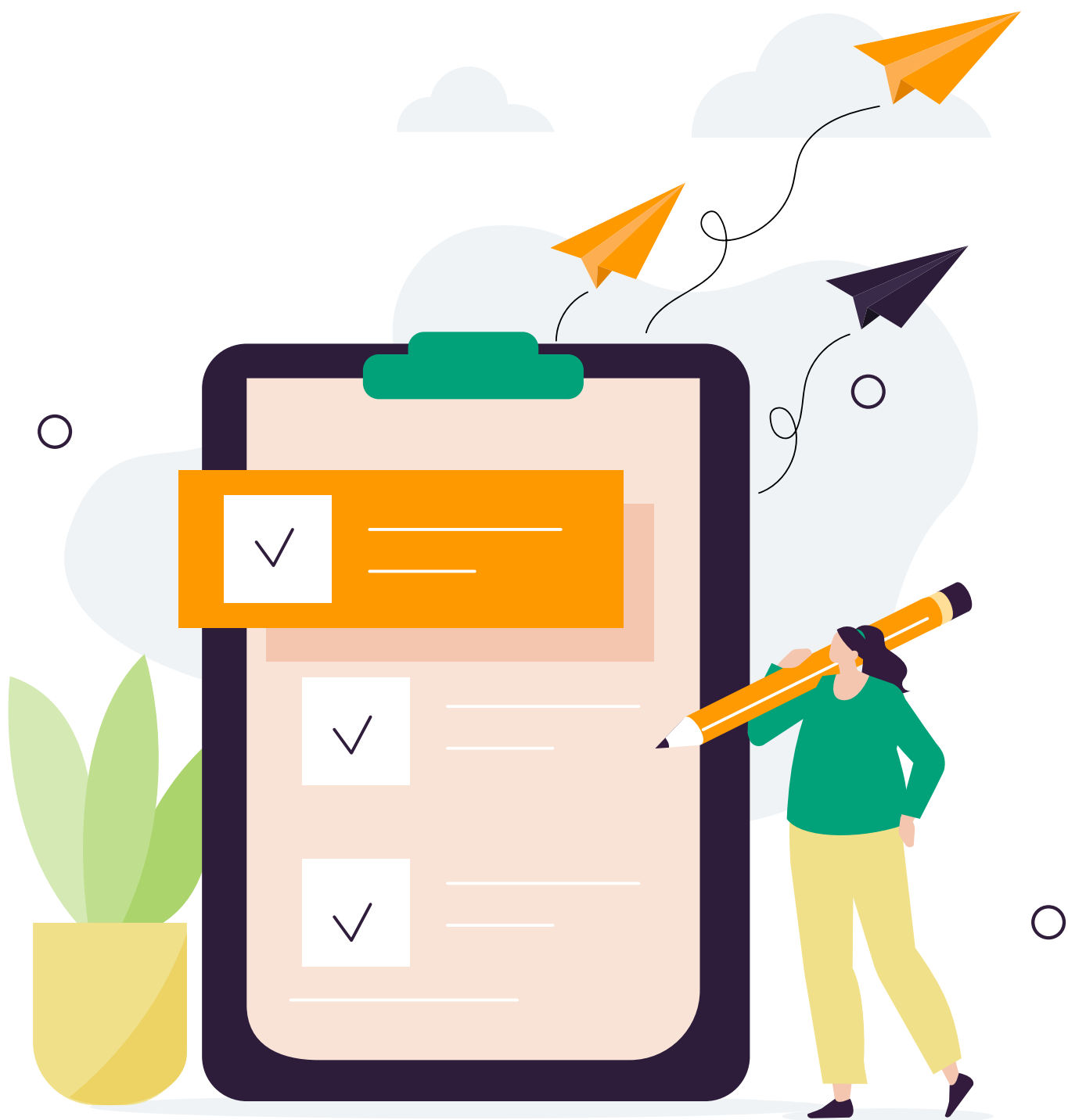
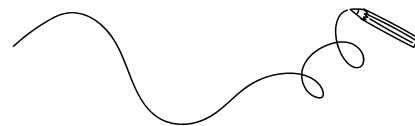


5 otázek, které vás dovedou ke vzdělávací strategii



Proč vůbec mít vzdělávací strategii



Jednou z nejčastějších chyb ve firmách ohledně vzdělávání je, že se neplánuje systematicky. Rozvoj zaměstnanců by totiž neměl být jen jako benefit nebo zajímavý doplněk péče o zaměstnance, ale spíš jako dlouhodobá cesta, jak se může posouvat celá firma. A to prostě bez vzdělávací strategie nejde. Poradíme vám, jak na ni.

JAK TO OBVYKLE FUNGUJE, POKUD JI VE FIRMĚ NEMÁTE?

1. Celé vzdělávání není příliš efektivní – nedokážete ho měřit ani prokazovat jeho dlouhodobý smysl ve firmě. A nikdo mu nepřikládá důležitost. Lidé o něm začínají pochybovat, a často mu tedy věnují minimum času.
2. Těžko přesvědčujete vedení o investici do vzdělávání. Budget na tyto aktivity stagnuje nebo o nich musíte každý rok tvrdě jednat.
3. Může se zvyšovat fluktuace zaměstnanců. Podle našich průzkumů JobsIndex je možnost vzdělávání a osobního růstu silnou motivací ke změně zaměstnavatele.

CO VÁM NAOPAK VZDĚLÁVACÍ STRATEGIE VE FIRMĚ VYŘEŠÍ?

1. Jasně nastavené cíle vzdělávání posilují pozice HR ve firmě. Strategie přitom dává vizi rozvoje i samotným studujícím, kteří do něj jsou o to angažovanější. I board ovšem díky ní rozumí, jaké změny vzdělávání ve firmě podporuje a že jde ruku v ruce s firemní strategií.
2. Díky prokazatelným výsledkům je jednání o investici do vzdělávání snazší. A dovoluje vám rozvíjet jeho formy či přidávat další témata.
3. Vaši lidé jsou loajálnější, obzvlášť pokud je rozvíjíte v oblastech, které je samotné zajímají.

Setkáváte se ve firmě s předsudky, že vzdělání firma nepotřebuje? [S tímhle článkem je jednou provždy vyvrátíte.](#)



Abyste se ale investice vyplatila celé firmě, je třeba dodržet několik zásad. Zodpovězte si 5 otázek, které vám s tím pomohou.



1. K čemu má vzdělávání vaší firmě pomoci?

2. Jací lidé mi nejlépe pomůžou cíle naplnit?

3. Jakou míru znalostí od zaměstnanců potřebuji?

4. Kolik peněz na to budu potřebovat?

5. Jak to mám celé vyhodnocovat?

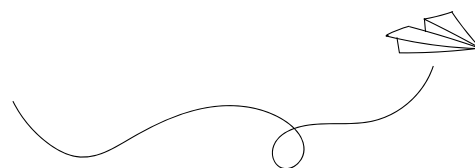


1. K čemu má vzdělávání vaší firmě pomoci?

Aby vzdělávání dávalo smysl nejen vám, ale i vedení a celé firmě, je důležité vědět, proč to vlastně chcete dělat. Měli byste si tedy nejdříve pojmenovat cíle a až po nich vytyčit cestu, kterou k nim dojdete.

POLOŽTE SI TŘEBA NÁSLEDUJÍCÍ OTÁZKY:

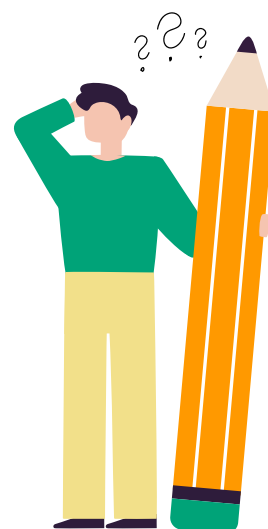
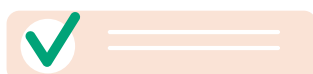
- *Děje se ve firmě zásadní změna v důsledku externích vlivů nebo v důsledku změny strategie firmy?*
- *Potřebuje naše firma zvýšit prodeje?*
- *Pracují naši lidé dostatečně efektivně?*
- *Budeme v následujícím roce expandovat, nebo spíše stagnovat?*



Potřeba každé firmy přitom bude trochu jiná a její definice by měla jakémukoliv plánu předcházet. Častou chybou při nastavování firemního vzdělávání je právě plánování bez dopadu na byznys. Konkrétní cíle vám vždy nejlépe dokáže sdělit vedení, případně klíčoví manažeři ve firmě. Pokud budete vědět, kam celá firma směřuje, snáz ji v tom i z pozice HR můžete podpořit.



Tip: Bez znalosti potřeb a cílů firmy se nikam nepohnete.



Potřebujete ve firmě vysvětlit, k čemu je vzdělávání vlastně dobré?

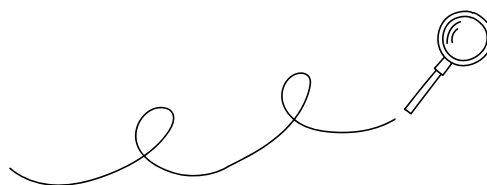
Stáhněte si také náš [e-book Firemní vzdělávání jako na dlani](#), který vám vysvětlí základní principy a dá i pár praktických tipů, jak s ním jednoduše začít.

2. Jací lidé mi nejlépe pomůžou cíle naplnit?

Jakmile máte cíle, je na čase dát dohromady, jací lidé nebo týmy z firmy vám je nejlépe dokážou naplnit. Potřebujete třeba zvýšit prodeje? Logicky dává smysl zainvestovat do rozvoje obchodníků. Podpořit je ale můžou i kvalifikovaní vývojáři, kteří jsou schopni připravit nový produkt. A dopad bude mít například i to, že se zaměstnanci naučí využívat nové nástroje a dokážou pak dělat svou práci efektivněji v kratším čase. Nebo pokud budou ovládat cizí jazyky a zvládnou komunikaci se zahraničními partnery.

NAVRHNĚTE TEDY DOPAD OSOBNÍHO ROZVOJE PRO JEDNOTLIVÉ POZICE:

- *V čem mi může pomoci rozvoj obchodníků?*
- *Mají linioví manažeři všechny potřebné znalosti a dovednosti k vedení svých týmů?*
- *Jaké nové kompetence mi pomůžou u řadových zaměstnanců?*



Při návrhu vzdělávací strategie je důležité myslet na všechny ve firmě. Ke konkrétním cílům totiž každý zaměstnanec může přispět trochu jinak. Pro každou pozici by tak měl výběr školení probíhat individuálně.



Tip: Jiné vzdělávání bude vhodné pro projektáka a jiné zase pro operátora výroby. Oba však mohou firmu posouvat dál.

○

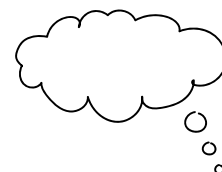


3. Jakou míru znalostí od zaměstnanců potřebuji?

Identifikovali jste, že pro vstup na další trhy potřebujete, aby váš tým mluvil anglicky? Zkuste jít ještě do větší hloubky. Ptejte se u každé pozice, nakolik je pro ni daná dovednost klíčová.

POMOCI VÁM MŮŽOU TŘEBA NÁSLEDUJÍCÍ OTÁZKY:

- Měl by náš projekták umět anglicky?
- Nakolik se mu bude znalost jazyka v jeho roli hodit?
- Bude potřebovat angličtinu, aby dokázal odprezentovat výsledky společnosti na konferenci, nebo mu stačí pasivní znalost?



Na základě takových zjištění pak dokážete lépe navrhnout, zda zaměstnanec bude potřebovat intenzivní výukový program, který mu zabere třeba i několik měsíců, jednodenní workshop, nebo zda mu stačí mít obecný přehled o nějakém tématu, které se dá snadno studovat online.



Tip: Nebojte se zeptat i zaměstnanců, jaká forma vzdělávání by jim vyhovovala.

UŽ JSTE SLYŠELI O KOMPETENČNÍCH MODELECH?

Kompetenční model přesně popisuje, co všechno by měl správný člověk na konkrétní pozici umět. Jaké má mít znalosti, zkušenosti, schopnosti a kvalifikaci. Jakmile tohle budete vědět, nastavíte vhodné vzdělávání raz dva. Jako jednoduchou pomůcku pro vytvoření základního kompetenčního modelu můžete použít [Centrální databázi kompetencí](#).



Na konkrétní podobu vzdělávání pro jednotlivé firemní role vás pomůže navést i [Seduo.cz](#). Naše vzdělávací programy jsou [sestavené dle dovedností, které ve firmách nejčastěji chybí](#) – ať už jde o angličtinu, základy Office 365, nebo posílení schopnosti rozhodování.

4. Kolik peněz na to budu potřebovat?

Až po definování potřeb přichází na řadu řešení rozpočtu. Častou chybou přitom je, když personalisté postupují opačně a přidělený vzdělávací budget nabídnou k volnému čerpání. Špatně se poté nastavují cíle a ještě hůře se motivují zaměstnanci k tomu, aby si z kurzů něco odnesli. Rozpočet ve firmách samozřejmě není neomezený, řekněte si proto, jaké kompetence jsou klíčové a jaké je jen fajn ve firmě mít.

ČASTÉ CHYBY:

- **Nastavit vzdělávání pro všechny je příliš drahé.**

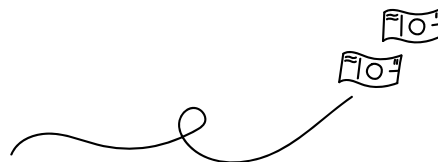
Ne každý musí mít stejný vzdělávací plán. Některým rolím můžou stačit poměrně dostupné nástroje a to, co potřebujete nejvíc, naopak stojí za investici.

- **Necháte výběr kompletně na zaměstnancích.**

Mít rozpočet ke vzdělávání, který mohou zaměstnanci volně čerpat, je fajn jako doplněk a benefit. Jejich směřování byste ale měli mít aspoň trochu pod kontrolou přinejmenším v tom ohledu, aby šly ruku v ruce s firemními cíli.

- **S malým budgetem skoro ani nemá smysl něco dělat.**

Není to pravda, řada věcí se dá dnes řešit online a vzdělávat se zaměstnanci mohou i navzájem. Počítejte ve vzdělávacím plánu i s interním předáváním zkušeností a vhodně celou paletu nakombinujte.



Tip: Pamatujte, že vzdělávání není vždy jen o osobních školeních někoho zvenčí. Výrazně můžete ušetřit s online kurzy nebo s interním předáváním know-how.

Pokud jste si dopředu navrhli ideální stav rozvoje jednotlivých rolí (viz kompetenční model jednotlivých rolí), pak už do nich můžete jen určité formy vzdělávání dosazovat. A věřte, že jich je hodně. Ve vzdělávací strategii je přitom vhodné různé formy kombinovat. Mrkněte se třeba, s čím vším vám mohou pomoci online videokurzy.



Tabulka časové a finanční náročnosti různých forem vzdělávání

Forma vzdělávání:	Časová náročnost:	Finanční náročnost:
Zaškolení zaměstnance	Nízká až střední (dle pozice)	Nízká
Buddy systém	Střední	Nízká
Sdílení zkušeností	Nízká (ale jde o dlouhodobou aktivitu)	Nízká
Stínování (shadowing)	Nízká (ale jde o dlouhodobou aktivitu)	Nízká
Projektové učení	Střední (dle velikosti projektu)	Střední
Samostudium	Nízká (obvykle dlouhodobá aktivita)	Nízká
Rotace práce	Nízká až střední	Nízká
Seminář/přednáška	Obvykle vyšší	Vyšší (záleží na odbornosti)
Videokurz	Střední	Střední
Webinář	Střední	Střední
E-learning	Nízká až střední	Střední
M-learning	Nízká	Vyšší
Microlearning	Nízká	Střední
Mentoring	Střední	Vyšší

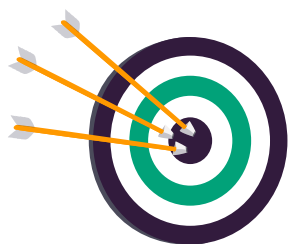


5. Jak to mám celé vyhodnocovat?

Aby bylo vzdělávání účinné a motivující, mělo by mít jasné cíle. A to i pro každou pozici, která má svůj individuální plán. Je proto důležité, aby byly reálné a vyčíslitelné.

A tady se vyplatí řídit se principem takzvaného **SMART plánování**. Cíle by tedy měly být:

- *Specifické*
- *Měřitelné*
- *Akceptovatelné*
- *Realizovatelné*
- *Termínované*



Teprve pak si nastavte, nakolik budete vyhodnocovat výsledky u jednotlivých pozic. Pro inspiraci přikládáme pár ukázek:

- **Potřebujete zvýšit výkon obchodáků?**

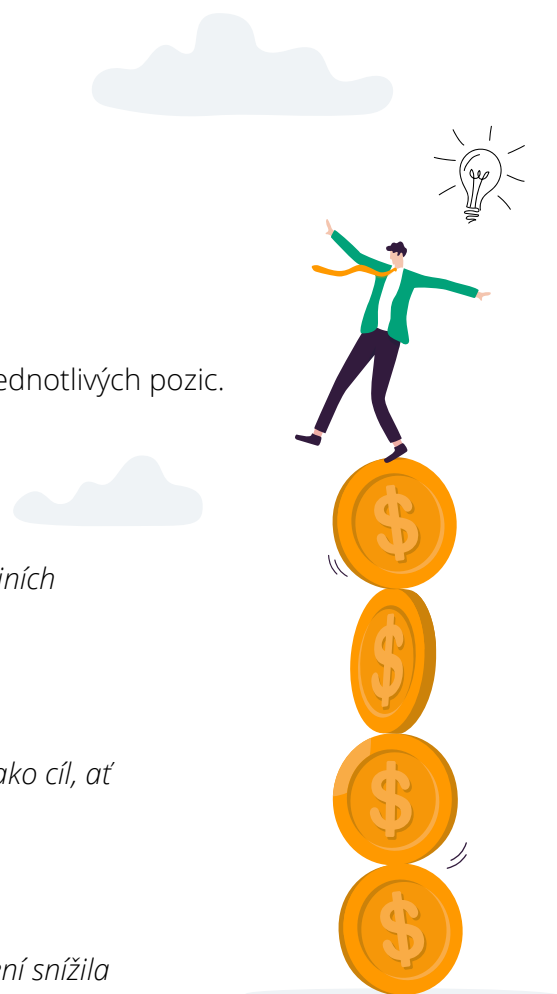
Měřte několik měsíců po absolvování školení, jak se zvýšil počet prodejních schůzek.

- **Potřebujete zlepšit angličtinu zaměstnanců?**

Změřte jejich znalosti certifikovaným testem po kurzu a nastavte jim jako cíl, ať se posunou třeba z úrovně B1 na B2.

- **Chcete mít lepší manažery?**

Měřte v horizontu jednoho roku, nakolik se ve firmě a v daném oddělení snížila fluktuace.



Vyhodnocujte přitom vzdělávání nejen na konci, ale také průběžně. Držte v procesu zapojené manažery týmů a řešte s nimi, jaké změny v týmech oni pociťují. Můžete tak odvrátit neúspěch vzdělávání už v samotném zárodku.



Pokud vzdělávání nezměříte, nikdy nebudete schopni prokázat, že je přínosné i pro vaši firmu.

