



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## Nápady z diskuse na Manažerské snídani 11.5.2011 v Hradci Králové

### Které kurzy školíme interně?

- technická a produktová školení, bezpečnost práce
- ve výrobních firmách začínáme i s oblastí soft skills (interní lektori byli dlouhodobě školeni externí agenturou)
- v obchodních firmách jde o propojení produktových školení s tématy prodeje a péče o zákazníka

### Jak získat ve firmě pracovníky, ochotné školit ostatní?

- získat pro interní školení pracovníky s dlouhodobou praktickou zkušeností, kteří v dané oblasti dosahovali výborných výsledků a mají u ostatních přirozenou autoritu (účastníci školení je často budou na začátku zkoušet, zda dané téma sami ovládají).
- naplánovat postupné kroky zavedení systému IL a věnovat tomu dost času – vysvětlovat a přesvědčovat, začít s několika málo interními lektory a pak jejich tým postupně rozšiřovat
- představit práci IL v celém konceptu – co to firmě přinese, proč se tato funkce zřizuje, kam to zapadá atd. Nejlépe sdílet zkušenosti a přínosy z jiných firem.
- prezentovat práci IL jako prestižní pozici, kterou mohou dělat jen ti nejlepší
- ukázat zájemcům, že zařazení mezi IL je pro ně jedna z možností osobního růstu. Posílí svou pozici ve firmě, naučí se nové dovednosti, zvýší svou hodnotu na trhu práce.

### Jak interní lektory odměňovat a motivovat?

- přístup je ve firmách velmi rozdílný – od práce na full-time, přes na DPP (mimo běžný pracovní úvazek), kdy se IL proplácí hodinová mzda nebo měsíční paušál, až po žádnou finanční odměnu s odkazem na popis práce manažera a realizaci školení v rámci běžné pracovní doby
- hodinová mzda, která zahrnuje i čas na přípravu kurzů např. 300,- Kč za výukovou hodinu vč. přípravy
- jednorázová nefinanční odměna – např. teambuildingová akce pro interní lektory
- zajistit pro práci IL různorodost a možnost kreativity - např. mohou samostatně připravit kurzy, které pak budou nabídnuty ostatním manažerům, zapojit je do tvorby eLearningu atd.
- cíleně sbírat a prezentovat hmatatelné přínosy práce IL pro manažery, pro firmu
- pozici IL spojit s prestiží

### Jak zapojit manažery do procesu rozvoje zaměstnanců?

- stále vysvětlovat, že spolupráce manažerů je v procesu rozvoje jejich podřízených klíčová. Manažeři často nejsou schopni své podřízené rozvíjet (a to ani ve zkušební době), HR oddělení přichází s různou formou pomoci. Přesto je třeba manažery neustále do procesu vzdělávání zapojovat např. následujícím:
  - pokud přijde manažer na HR oddělení s požadavkem na vyškolení svého podřízeného, pak musí předem říct, jak bude měřit efektivitu školení, jestli splnilo jeho očekávání. Touto cestou musí přemýšlet, jak se účinek školení projeví v praxi a jak to pozná.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- před školením podřízených interním lektorem chtít po manažerovi písemný závazek, co udělá proto, aby jeho podřízení získané dovednosti dále rozvíjeli
- „udělej si sám“ – pokud chce manažer vyškolit podřízené v oblasti, která je specifická pro jeho oddělení (např. interní procesy), pak mu HR oddělení nabídne organizační zajištění (prostory, podklady) a vede manažera, tak aby byl schopen si své lidi vyškolit sám. HR oddělení mu nabízí i pomoc s přípravou obsahu a formy.
- tři měsíce po realizaci školení manažer vypracovává dotazník, co školení přineslo jeho podřízenému, celému oddělení, firmě.
- stále vyvolávat v manažerech odpovědnost za rozvoj svých podřízených ( je to jejich práce, nikoli HR)
- rozvoj podřízených zahrnout do ročního hodnocení manažera
- sledovat, aby se dané školení za rok znovu neobjevilo v plánu vzdělávání daného pracovníka – ptát se manažera, jak je to možné, příp. už mu to školení nabídnout za úhradu

### **Jak měřit účinnost školení?**

- testy znalostí hned po kurzu a následně dva měsíce po realizaci
- mystery-shopping
- sledování nepřímých ukazatelů přes zvýšení kvality, snížení úrazovosti ...
- každý účastník si před školením určí konkrétní 1/2-roční cíl a IL mu pomáhá v jeho naplnění

### **eLEARNING**

- je vhodným a zajímavým doplňkem v procesu vnitrofiremního vzdělávání. Může mít různé formy:
  - vypracování textů, které jsou pak přeneseny do intranetového prostředí
  - mohou být doplněny o testy, které zajišťují jejich prostudování
  - kurzy zaměřené na produkty a prodejní argumenty s nimi spojené
  - využití multimédií např. videoukázek atd.
- velkou otázkou v eLearningu je, jak zajistit jeho prostudování zaměstnanci
  - tlakem ve spolupráci s přímým nadřízeným
  - dát možnost studovat z prostředí domova
  - provázat eLearning s prezenčními aktivitami s konkrétním datem – kurz, návštěva interního kouče na pracovišti atd.

### **Interní lektor a kouč – vytvoření a pilotáž kurzů a metodik**

Registrační číslo: CZ.1.07/3.2.10/02.0046  
Začátek 15.12.2010, ukončení 14.12.2012

#### **Nositel projektu**

INC Consulting spol. s r.o., [www.inc.cz](http://www.inc.cz)



Tento projekt je spolufinancovaný z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu České republiky