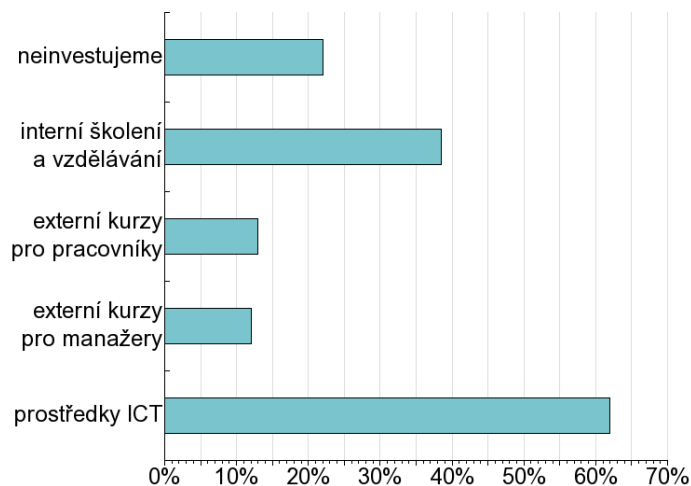


Interní školení a workshopy

Interní školení a workshopy jsou velmi účinným levným nástrojem interní komunikace, resp. vedení a řízení lidí. Přesto jsou neprávem opomíjeny a málo využívány. Proto bych ráda dnešní článek věnovala jejich významu pro fungování firmy. Tento článek tedy v mnohém naváže na předchozí „Základem každé spolupráce je komunikace“ neboť interní školení a workshopy jsou efektivními nástroji právě interní komunikace, mohou přinést výrazné zlepšení. Přesto jsou bohužel managementem firem často opomíjeny.

I v této oblasti se znovu objevuje fakt, že přestože malé firmy mají mnohem lepší podmínky pro zavedení systémů, aplikací a standardů (třeba interních školení), nedokáží ve většině této výhody využít. Jednodušší organizace, finanční nenáročnost a tím zvýšená efektivita jsou bohužel zastíněny faktem, že manažeři v malých organizacích převážně podceňují personální práci a interní komunikaci zvláště¹. Tento fakt dokladuje průzkum interní komunikace¹. Příkladně obrázek 1 ukazuje četnost různých druhů investic v rámci zvyšování efektivity interní komunikaci v segmentu malých firem a středních firem. Ukazuje fakt, že pouze 38% firem využívá interní školení pro zvýšení efektivity interní komunikace a většina volí cestu investic do ICT. Jak jinak. Nasazení technologií je jednodušší, ale mnohem, mnohem dražší.



Obr. 1 Četnost různých druhů investic do interních komunikací

K čemu to je

Interní školení a workshopy ve firmě, kdy firma poskytuje vlastními zkušenými pracovníky školení jiným vlastním pracovníkům, si klade za cíl nejen seznámit pracovníky s interními standardy firemních pracovních procesů a vést pracovníky k jejich osvojení, ale také sleduje žádoucí ovlivňování postojů pracovníků a jejich motivaci ke vzájemné spolupráci.

Interní školení je velmi dobrým nástrojem pro odstranění překážek ve vzájemném porozumění mezi firmou a jejími zaměstnanci, z hlediska harmonizace jejich vzájemných cílů.

Interní školení napomáhá firmě vytvářet a šířit know-how v rámci jejího managementu znalostí, zvyšuje kvalifikaci, vede ke spolupráci, vytváří další stimulační podmínky pro vlastní motivaci pracovníků a vede tak pracovníky k vyšší produktivitě, stabilitě a loajalitě.

Z těchto důvodů by interní školení měla být součástí komunikační strategie firmy, se součástí standardních procesů.

¹ Průzkum byl proveden na v rámci autorčiny disertační práce v roce 2005-6.

Odstranění příčin „ neví, nemůže , nechce“

Špatné výsledky pracovníka mohou vycházet z nepochopení zadaného úkolu, ze špatné motivace, z nezájmu, z reálné nemožnosti vykonat úkol vzhledem k nastaveným pracovním podmínkám apod. Na tomto místě připomenu jednoduchou a zároveň logickou a lehce uchopitelnou pomůcku. Pokud pracovníci neodvádějí požadované pracovní výkony nebo se jejich pracovní chování odlišuje od požadovaných standardů, lze hledat příčiny ve třech základních kategoriích:

- pracovník *neví co má dělat*, neumí nebo není schopný vykonávat požadovanou práci,
- pracovník *nemůže* pracovat podle očekávání, nemá k práci přizpůsobené podmínky,
- pracovník *nechce* vykonávat zadanou práci a plnit požadované úkoly, není vnitřně motivován k výkonu, stimulační podmínky ve firmě jsou nefunkční.

Operativní odstraňování problémů je náplní každodenní manažerské práce. Preventivní odstranění uvedených překážek, které může předcházet problémům, pak musí vycházet z nastavení personální práce firmy (např. preventivně zcela jasně nastavené požadavky v procesu výběru zaměstnanců, školení nových zaměstnanců, pravidelné hodnocení apod.) a z nastavení základních pravidel práce konkrétního odpovědného manažera (poskytování zpětné vazby apod.). Každopádně vždy otevřená diskuse vede k odhalení příčin, pojmenování problému, k jeho analýze a následnému vyřešení. A právě interní školení napomáhá preventivně předcházet problémům ve všech třech výše uvedených kategoriích, případně je odhalit a řešit.

Konkrétní cíle a přínosy interního školení

Je zajímavé co všechno takové školení nebo workshop může přinést a čemu všemu může napomoci. Některé cíle a přínosy plánujeme, některými přínosy můžeme být zprvu příjemně překvapeni. Pro lepší přehled můžeme přínosy rozdělit na primární a sekundární (vedlejší efekty). Primární vycházejí z konkrétních firemních potřeb, jsou to stěžejní cíle, pro které jsou školení pořádány. Zejména se pohybují v oblastech:

- zvyšování kvalifikace přidanými znalostmi nebo dovednostmi (příkladem může být kromě dovedností a znalostí ve výrobě také zvyšování informační gramotnosti pracovníků nebo zvyšování jiné konkrétní odbornosti, obchodní dovednosti apod.),
- sdílení know-how, budování managementu znalostí (např. předávání znalostí a zkušeností z obchodních případů), posilování spolupráce,
- zvyšování motivace pracovníků v rámci akceptace změn a spolupráce při jejich naplňování (sdílené cíle a plány firmy, nutné změny).

Sekundární přínosy jsou na první pohled skryté a samy osobě nebyvají prioritním cílem interního školení. Jsou výsledkem synergického efektu několika důležitých momentů, které jsou součástí průběhu procesu školení. Sekundární přínosy jsou například:

- navázání formálních a neformálních vztahů,
- přijetí základních hodnot kultury firmy pracovníky,
- přijetí vlastní zodpovědnosti a kompetencí, posílení významu pracovníkovi práce v rámci fungování firmy,
- zvýšení zájmů o fungování firmy,
- motivace zkušenějších dlouhodobých pracovníků, kteří se stávají školiteli a nacházejí tak novou inspiraci a motivaci k pracovnímu výkonu.

Je tedy patrné, že interní školení opravdu mohou nejen navyšovat kvalifikaci pracovníků a navyšovat know-how, ale také plnit roli další stimulace pro motivaci, stabilitu a loajalitu zaměstnanců.

Hlavní momenty v řízení a vedení lidí, kdy je vhodné interní školení využít

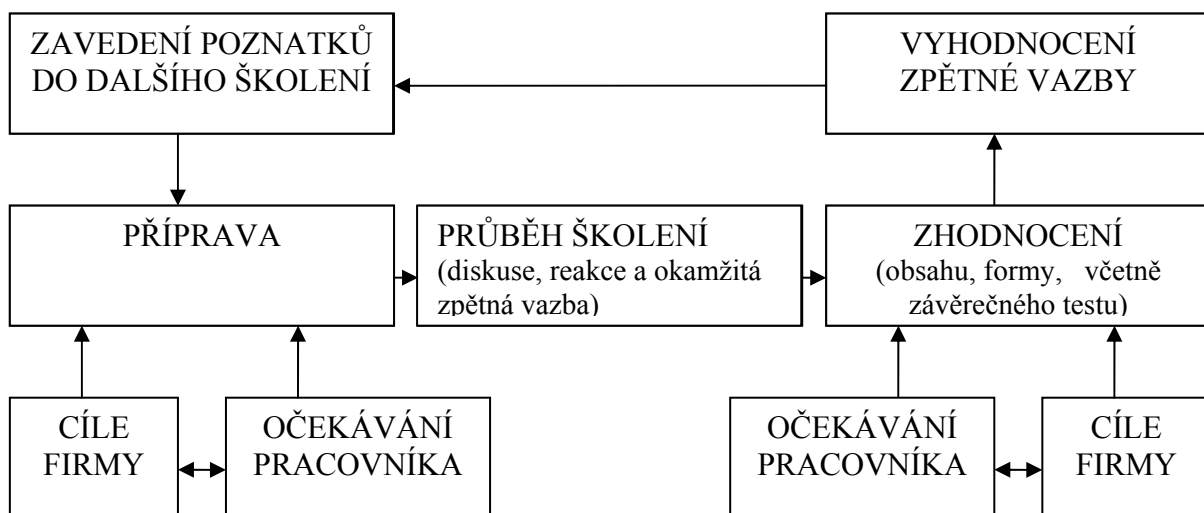
Z uvedených cílů, resp. přínosů, lze jednoduše odvodit, jaké jsou nejuhodnější momenty – situace vhodné pro efektivní nasazení interního školení. Interní školení nacházejí uplatnění zejména v uvedených situacích při řízení a vedení pracovníků:

- nástup nového pracovníka, jeho orientace a adaptace ve firmě na úrovni firmy, týmu a pracovního místa,
- zvýšení kvality dovedností a znalostí pracovníků nutných pro výkon práce,
- řízení pracovního výkonu, naplňování informačních potřeb pracovníků,
- budování týmové spolupráce,
- vzdělávání v rámci řízení kariéry.

Některé firmy mají v rámci personální práce vypracovaný plán interních školení pro jednotlivé skupiny pracovníků podle pracovního zařazení nebo požadované spolupráce. Jsou firmy, které mají jen 30 zaměstnanců a přesto mají detailně vypracovaný plán nástupu pracovníka pokrývající zkušební dobu. Tento plán zahrnuje také interního školení, jeho přesný průběh a konkrétní popis pro vyhodnocení efektivity školení. Celá tato procedura pro efektivní adaptaci a orientaci pracovníka také současně slouží k vyhodnocení zkušební doby pracovníka, jako podklad pro rozhodnutí o jeho dalším setrvání ve firmě – z obou stran, firmy i pracovníka.

Jak provádět interní školení a workshopy efektivně

Pokud chce firma dosáhnout cílů interního školení a využít tento jednoduchý nástroj opravdu efektivně, je třeba tento proces standardizovat, zavést jednoduchý systém přípravy, implementace a vyhodnocení, zavést a delegovat zcela jasně odpovědnosti a kompetence. Důležitý je zejména prvek vyhodnocování, který však bývá často opomíjen, čímž se velkou měrou degraduje význam celého procesu. Obrázek 2 ilustruje celý postup nasazení efektivního procesu interního školení s důrazem na základní prvky tohoto procesu.



Obr. 2 Jednotlivé části procesu interního školení

Efektivita interního školení se odvíjí již od vlastní přípravy. Příprava školení by měla deklarovat cíl a očekávaný přínos nejen firmy, ale i pracovníka. Tento moment je velmi důležitý pro konečné zhodnocení neboť efektivitu můžeme měřit pouze tím, že porovnáme očekávané od dosaženého, přínosy a náklady a k tomu je třeba vymezit měřitelnost konkrétního cíle. V tomto případě cíle školení. Zde spousta manažerů selhává neboť z různých důvodů cíle a jejich měřitelnost nedokáží popsat. Tato fáze je náročná a vyžaduje určité manažerské znalosti a zkušenosti. Popis zodpovědného manažera, co vlastně od školení svých podřízených očekává, nastavení objektivní metriky dosažení cíle, je náročná práce a je

nutná podpora od zkušenějšího manažera nebo zkušeného personalisty – takže i toto téma může být náplní interního manažerské školení, popřípadě externího školení.

Do přípravy školení je také nutné zahrnout očekávání pracovníka, i pracovník by měl mít svůj cíl, se kterým do školení vstupuje. Pokud od počátku nebude ztotožněn s cílem a přínosem, nebude školení považovat za užitečné a jeho přístup bude negativní. Aby tato bariéra ze strany školeného pracovníka nevznikla, je třeba harmonizovat porozumění o významu školení ještě před počátkem školení a stimulovat pracovníky k pozitivnímu postoji, založenému především na užitečnosti obsahu a zvýšení pracovníkovi hodnoty. Z potřeby pozitivního přístupu pracovníka a jeho spolupráce v procesu školení je nutné neustále udržovat otevřenou atmosféru důležitou pro okamžitou zpětnou vazbu a podněcovat diskusi ke spolupráci. Zaměstnanci, kteří se stanou školiteli by měli projít přípravným školením zaměřené na vedení samotného školení. Toto téma je opět dobrým námětem na interní vzdělávání. Vlastní školení nemá být přehlídkou znalostí školitele, je třeba mít na paměti komu a proč je určené. Proto zvolené metody a obsah musí podléhat nejen potřebám firmy, ale také nárokům a požadavkům školených pracovníků. Pokud firma chce pracovníky získat ke spolupráci musí pro školení vybrat vhodnou formu, vhodné prostředí a vhodnou školící osobu. Na místě je připomenutí, že zaměstnanci jsou vnitřními zákazníky, proto je potřeba si také trochu hýčkat. Pro spolupráci v rámci školení je třeba vytvářet motivaci od počátku do konce. Zpětná vazba, která přináší důležité informace pro zhodnocení a tím pro možné zlepšování procesu školení, je velmi důležitá. Závěry z vyhodnocení, které by mohly vést ke zvýšení efektivity školení by měly být bez prodlení zavedeny. Závěry stejně jako celé zhodnocení (tzv. proces autoevaluace) je nutné sledovat v několika oblastech:

- ověření získaných znalostí či dovedností (např. testy a přezkušování),
- ověření správné volby obsahu a formy školení (např. anonymní anketa),
- ověření zvýšení vlastní motivace k výkonu a požadovanému pracovnímu chování jednotlivých pracovníků (např. anketa a rozhovor, sledování pracovního chování a výkonu).

Další fáze zhodnocení by měla samozřejmě následovat v určitém časovém odstupu, kdy se projeví jednotlivé efekty školení v dlouhodobějším horizontu a lze tak objektivně znovu posoudit konkrétní význam školení. Vyhodnocování v této fázi také navazuje na plánování dalšího školení, které by mělo navazovat. Vyhodnocování v této fázi se malé firmy věnují velmi ojediněle a navíc interní školení bývají často pouze osamocenou aktivitou bez dalšího pokračování. Z tohoto důvodu je velmi vhodné, má-li firma celý systém navazujících školení standardizován a celkem automaticky nastaven. Zavedení tohoto systému je pro mnoho firem náročné a vyžaduje hlubší personální znalosti, proto by se touto problematikou měl zabývat specialista, který však většinou v malých firmách chybí a jehož práci pouze z části suplují ostatní manažeři, bohužel často ne zcela kompetentně.

Nebojte se toho!

Vedení firmy by mělo podněcovat vlastní manažery k předávání zkušeností a znalostí. Manažer k tomu má přeci všechny předpoklady (nemá-li, nemá být manažerem) může zlepšovat své komunikační schopnosti a dovednosti! Mnoho manažerů se někdy ostýchá předávat své know-how, někdy proto, že se necítí jisti v prezentačních schopnostech a dovednostech, a někdy proto, že to cítí jako svou výhodu a nechce ji ztratit sdílením s ostatními. Oba důvody je potřeba odstranit, firmě to jenom prospěje. Interní školení jednoznačně napomáhá budovat sdílení znalostí, know-how firmy, posiluje spolupráci, zlepšuje komunikaci uvnitř firmy, zvyšuje konkurenční výhodu. Že na to není čas? Tak si ho udělejte, určitě se vám to vyplatí.