

Význam interního školení v rámci řízení firmy

Ing. Jana Holá, Ph.D.
Univerzita Pardubice, Ústav elektrotechniky a informatiky
e-mail: jana.Holá@upce.cz

Klíčová slova

Management, interní komunikace, interní školení, spolupráce, motivace

Abstrakt

Management firmy se snaží ovlivňovat pracovní chování a pracovní výkony svých pracovníků v souladu se zájmy firmy. Není-li dosahováno žádoucích pracovních výsledků, lze hledat příčiny ve vzájemném nepochopení zadavatele a vykonavatele úkolů. Špatné výsledky vycházejí z nepochopení zadaného úkolu, z neznalosti či špatně nastavených podmínek nutných k úspěchu, nebo z nezájmu pracovníka, který ke splnění úkolů není vnitřně motivován. Interní školení ve firmě, kdy firma poskytuje vlastními zkušenými pracovníky školení jiným 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 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 a loajalitě. Z těchto důvodů by interní školení měla být součástí komunikační strategie firmy, sledovat její základní cíle a stát se součástí standardních podnikových procesů. Článek popisuje primární i sekundární cíle a přínosy správně vedených interních školení, uvádí základní momenty ve vedení a řízení lidí, kdy se interní školení nejlépe uplatňují, a přináší základní pravidla a principy jejich úspěšné nasazení.

The meaning of internal training within company management.

Key words

Management, internal communication, internal training, cooperation, motivation .

Abstract

The company management tries to influence employees' behavior and work within the main company aims. If the results are not desirable the reasons can be found in mutual misunderstanding between the management and employees. These insufficient results can be caused either by misunderstanding of a set task, or by lack of knowledge or badly set work conditions, or employees' lack of interest and activeness and low motivation. The company internal training is a training which is provided by employees to employees. The main aims of the internal training are: acceptance of internal processes standard, teamwork set base and desirable employees' behavior, desirable opinion leading to cooperation in the company. Internal trainings and workshops are very good tools for negotiating the barriers within mutual understanding between the company management and employees leading to fulfillment of aims. The internal training helps company to create and distribute the company know-how within the knowledge management. It helps to increase employees' qualifications, helps to create the stimulated conditions for employees' self-motivation and in the end leads to higher employees' work effectiveness and loyalty. Due to this fact, the internal trainings and workshops should become a part of company's communication strategy; it should follow the main communication aims and become company's standard process. This article describes the primary and secondary aims, the contributions of effective internal training, brings the basic moment in managing people where the internal training provides good results and success and gives an overview of its basic rules and principles.

1. Úvod

S růstem firmy, reprezentovaným zejména nárůstem počtu zaměstnanců, přechází management od intuice a improvizace k procesnímu řízení využívající standardy a nastavené systémy s cílem zvýšení efektivity veškerých aktivit, zvýšení konkurenceschopnosti a ziskovosti. Důležitým činitelem v celém

procesu podnikání, jsou zaměstnanci samotní. Bohužel mnoho firem v segmentu malých a středních, nejen v období růstu neustále podceňuje význam pracovníků, nedostatečně využívá jejich pracovního potenciálu ochuzující se především o velký vliv dobře fungující interní komunikace. Základním pilířem stability firmy jsou její stabilní zaměstnanci, je proto nezbytné, aby se firma při budování stability firmy zaměřila na všechny dostupné nástroje napomáhající ke stabilitě pracovníků. Jedním z jednoduše dostupných a efektivních nástrojů je interní školení zaměstnanců, které jednoznačně přispívá ke stimulaci pracovního výkonu, stability a loajality, ale také navyšuje know-how firmy a zvyšuje kvalifikaci pracovníků, navyšuje hodnotu fungující a stabilní firmy.

Management firmy se snaží ovlivňovat pracovní chování a pracovní výkony svých pracovníků. Jde v podstatě o dosažení souladu vzájemných očekávání firmy a pracovníka. Není-li vše dostatečně vyjasněno dochází k nedorozumění. 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. Pokud tedy 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. (1)

Odstranění překážek způsobující nesoulad mezi očekávání firmy - požadovanými výsledky a výsledky pracovního výkonu pracovníků vychází z rámcového nastavení personální práce firmy (např. preventivně zcela jasně nastavené požadavky v procesu výběru zaměstnanců) a z práce konkrétního odpovědného manažera (např. řízení pracovního výkonu). Základem je otevřená a efektivně vedená komunikace, která vede k odhalení příčin, pojmenování problému, k jeho analýze a následnému vyřešení. Interní školení napomáhá preventivně předcházet problémům ve všech třech výše uvedených kategoriích, případně je odhalit a řešit.

2. Konkrétní cíle a přínosy interního školení

Cíle a přínosy (naplnění cílů) interních školení lze rozdělit na primární a sekundární. Primární cíle vycházejí z konkrétních firemních potřeb a zejména se pohybují v oblastech:

- zvyšování kvalifikace přidáním znalostí nebo dovednostmi (příkladem může být kromě dovedností a znalostí ve výrobě také zvyšování informační gramotnosti pracovníků nebo zvyšování jiné konkrétní odbornosti),
- sdílení know-how, budování managementu znalostí,
- zvyšování motivace pracovníků v rámci akceptace změn a spolupráce při jejich naplňování.

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

- navázání formálních a neformálních vztahů,
- akceptace firmy a jejího zájmu o pracovníka,
- přijetí vlastní zodpovědnosti a kompetencí, posílení významu pracovníkovi práce v rámci fungování firmy,
- zvýšení zájmů o fungování firmy,
- stimulace zkušenějších dlouhodobých pracovníků, kteří se stávají školiteli a nacházejí 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.

3. Hlavní momenty firemního řízení vhodné pro implementaci interního školení

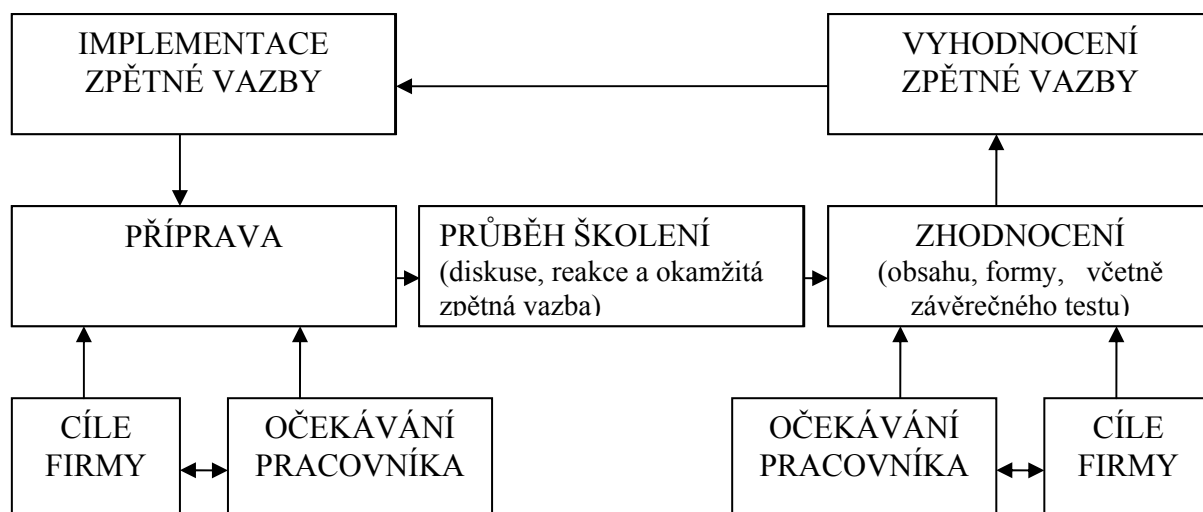
Z uvedených cílů, resp. přínosů lze jednoduše odvodit, jaké jsou nevhodnější momenty – situace vhodné pro efektivní nasazení interního školení. Interní školení nacházejí uplatnění zejména v uvedených oblastech řízení a vedení pracovníků:

- 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,
- vzdělávání v rámci řízení kariéry.

Pro fungování firmy je velmi výhodné pokud má management vypracovaný systém interních školení a standardizované rámce, formy a náplně jednotlivých školení, které jsou vzájemně provázané, navazují a umocňují výsledný efekt celého procesu. Některé firmy mají v rámci personální práce nebo komunikační strategie vypracovaný plán interních školení pro jednotlivé skupiny pracovníků dle pracovního zařazení nebo požadované spolupráce. Jsou firmy, které mají jen 30 zaměstnanců a přesto mají detailně vypracovaný plán nástupu pracovníka pokrývající zkušební dobu, ten zahrnuje plán interního školení, jeho přesný průběh a konkrétní popis vyhodnocení efektivity, to vše slouží současně k vyhodnocení zkušební doby pracovníka jako podklad pro rozhodnutí o jeho dalším setrvání ve firmě – z obou stran, firmy i pracovníka.

4. Základní prvky v procesu implementace interního školení

Pokud chce firma dosáhnout cílů interního školení a využít tento jednoduchý nástroj opravdu efektivně, je třeba proces interního školení standardizovat, zavést jednoduchý systém přípravy, implementace a vyhodnocení, zavést a delegovat zcela jasně odpovědnosti a kompetence. Důležitý je zejména prvek vyhodnocování, který bývá často opomíjen, čímž se velkou měrou degraduje význam celého procesu. Obrázek 1 ilustruje celý postup nasazení efektivního procesu interního školení s důrazem na základní prvky tohoto procesu.



Obr. 1 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. 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 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.

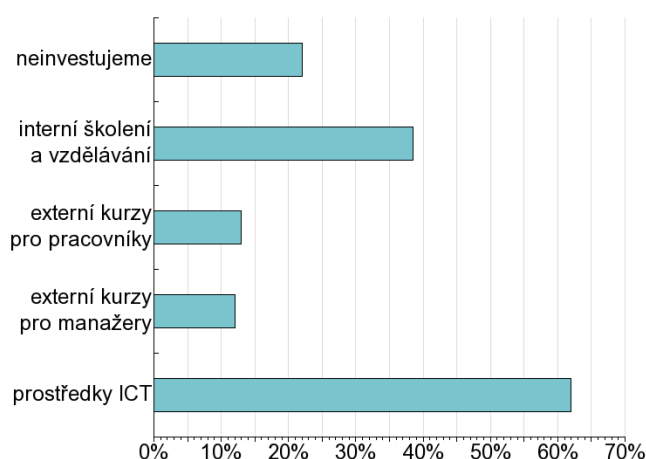
Pro spolupráci v rámci školení je třeba vytvářet stimulační podmínky od počátku do konce školení. Zpětná vazba, která přináší důležité informace pro hodnocení a tím pro možné zlepšování procesu školení, po skončení školení je důležitá pro nepřetržitý proces vlastní evaluace. Závěry z vyhodnocení, které by mohly vést ke zvýšení efektivity školení by měly být bez prodlení implementovány. Závěry stejně jako celé zhodnocení (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 po 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.

5. Závěr

Přestože malé firmy mají mnohem lepší podmínky pro zavedení a aplikaci systémů a standardů 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 zvláště. Tento fakt dokladuje průzkum interní komunikace¹. Příkladně obrázek 2 ukazuje četnost různých druhů investic v rámci zvyšování efektivity interní komunikaci v segmentu malých firem a mimo jiné dokládá fakt, že tyto firmy nedostatečně využívají nástroje interního školení a ochuzují se tak jednoznačně o jeho velký přínos pro zvýšení efektivního řízení firmy.



Obr. 1 Četnost různých druhů investic do interních komunikace

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

Seznam literatury

[1] HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006.