

Další rozvoj organizace je možné zajistit dlouhodobým procesem transformace jejího vnitřního prostředí

Zbyněk Pitra

Dnešní svět se rychle mění, je stále více (ekonomicky i komerčně) globálně propojený a uspět v něm mohou jenom ty organizace, které se dokáží trvale podnikatelsky rozvíjet, což je spojeno se *změnami charakteru jejich podnikatelského chování*. V těchto podmínkách je podnikatelský úspěch kterékoliv organizace stále více vázán na úspěch jejich inovačních aktivit při splnění požadavku zaměřit se souběžně na zvyšování produktivity stávajících podnikatelských aktivit i na vytváření platform pro další rozvoj podnikání.

Přechod současných podnikatelských subjektů do dynamicky proměnného prostředí globální ekonomiky, ve kterém jsou hnací silou vývoje změny technologií, institucí a hodnot, přitom výrazně ovlivňuje koncepci využití prostoru pro jejich inovace. Dochází ke stírání hranic mezi tradičními obory a odvětvími podnikání. Inovace vznikají na styku oborů, vznikají kombinované produkty a je proto nesmírně obtížné definovat konkurenci. Mizí rozdíl mezi nabídkou produktů a nabídkou služeb. Inovace se zaměřují na nabídku „práce“ či na „řešení problému“. Mizí komoditní členění trhu a **mění se charakter konkurenční soutěže**.

To je důvodem skutečnosti, že možnosti dnešní firmy zvyšovat svou konkurenceschopnost zvyšováním provozní efektivity jsou výrazně limitovány hranicemi „nejlepší praxe“. K jejich překonání vedou inovace, založené na účelném a efektivním využití znalostí.

Podnikatelský úspěch i v globální ekonomice uvádějí do života dva hybné činitele: *dobrý podnikatelský nápad a chytře vynaložené investice*. Moderním podnikatelským subjektům proto dnes vládne **inteligence**; novou tvrdou měnou jsou informace. K úspěchu je zapotřebí úrodná půda k růstu a využívání znalostí. Prostředí, kde mohou vznikat nápady a kde je možné je prověřovat, pohrávat si s nimi a využívat je.

Hnací síly technologií, institucí a hodnot vytvářejí internacionální svět orientovaný na znalosti; současně nastolily požadavek zvládnutí nejistoty! Tu lze zvládnout pouze využitím inteligence organizace - jejich nehmotných aktiv - ke změně stávajícího podnikatelského chování. Inteligence a nehmotné hodnoty jdou ruku v ruce. Problém s využitím inteligence k tvorbě inovací v moderním podnikání spočívá v tom, že je nehmotná; je obtížné jí popsat, vysvětlit její využití a ohodnotit její přínos k podnikatelským výsledkům.

Způsobilosti jednotlivých pracovníků a jejich spolupráce uvnitř pracovních týmů musí tvořit intelektuální kapitál který podporuje dosažení podnikatelských cílů organizace. **Intelektuální kapitál** organizace je však mnohem víc než pouhý souhrn toho, co ví všichni její pracovníci!

Znalosti urychlují rozvoj inovačního podnikání a přispívají ke zvyšování podnikatelské výkonnosti organizace pokud jsou využívány prioritně k volbě inovační strategie a až následně k volbě technologie a postupů realizace inovačních řešení. Otázka, které znalosti a k jakému účelu využít, musí být rozhodující při volbě modelu managementu znalostí aplikovaných při taktickém a operativním řízení účelné aplikace nových technických a komerčních aspektů v rámci implementace inovačních řešení do vnitřního prostředí organizace. Organizace potřebuje ke splnění tohoto požadavku mít v čele přirozeného vůdce, nikoliv razantního „genia s tisíci pomocníky“.



Mentoring jako nástroj ovlivňování lidských zdrojů

Vojtěch Kořen

Cílem přednášky je seznámit účastníky s myšlenkou a principy mentoringu v prostředí společnosti Baťa.

Zapojování vnitřních zdrojů do tvorby a realizace vzdělávání podporuje kohezi a loajalitu. Usnadňuje vedení a transfer informací napříč úrovněmi a zaměřením jednotlivců i útvarů. Je možnou cestou pro alternativní kariérové plánování a kariérové posuny.

Posun v odpovědnosti za rozvoj a směřování pracovníků uvnitř společnosti podporuje procesy řízení podle cílů a syntézu mezi cíli osobními a cíli společnosti. Kromě zvyšování určité multifunkčnosti pracovníka zapojeného do procesu sdílení znalostí, vytváří tato strategie přirozené podmínky pro nadhled a komplexnost nazírání na společnost, její fungování a organizační kulturu.

Myšlenka existence mentora vznikla na základě potřeby zajistit vyšší flexibilitu vzdělávání a potřebu vytvoření systému, který by umožňoval zajišťovat vzdělávání v aktuálním čase a prostoru a to prostřednictvím pracovníků, kteří jsou pro vzdělávané důvěryhodným zdrojem informací. V pojetí společnosti je mentor člověk, který má dostatek zkušeností, schopností a dovedností, aby své znalosti mohl využít při rozvoji a vzdělávání svých kolegů, a to nejen z odborného hlediska, ale i oblastech rozvoje osobnostních kompetencí. Zaměření personální politiky na maximální využití vnitřních zdrojů je navíc finančně nenáročnou formou motivace jak těch, kteří jsou do projektu zapojeni přímo, tak těch, kterým je určen coby vnitřním spotřebitelům.

Struktura přednášky

- § Organizace společnosti
- § Mentoring – alternativa pro efektivní vzdělávání a řízené sdílení znalostí
- § Mentor v pojetí společnosti Baťa
- § Proč mentoring
- § Úloha mentorů ve společnosti
- § Dynamický rozměr firemního vzdělávání
- § Mentoring, nástroj transformace a transmise firemní kultury
- § Možné nástroje pro evaluaci práce mentorů

Příklady dobré praxe podle hodnocení účastníků diskuse: shrnutí

- mentoring jako nahrazení spontánního sdílení zkušeností řízeným procesem
- sociální role a status, motivace a hodnocení mentora ve firmě
- systém následnictví a zastupitelnosti





„Řízení - sdílení zkušeností“

Ing. Radomír Matyáš, CSc., Preciosa, a.s., duben 2007

*Motto: Znalosti a zkušenosti jsou nejcennějším kapitálem společnosti, který má vliv na efektivní použití jiných druhů kapitálu
Zkušenost je to, co bylo myšleno, vnímáno, cítěno, řečeno, rozhodnuto a uděláno. Zkušenost kumuluje všechny předchozí znalosti o tom, proč se věci staly a jaké vlivy na ně působily*

Cílem projektu „sdílení zkušeností“ je:

- Aktivovat a využít existující znalosti a zkušenosti pro snížení nákladů, pro lepší obsluhu trhu a pro lepší fungování infrastruktury společnosti. Rozšířit klíčové kompetence společnosti.
- Urychlit vytváření a sdílení nových znalostí a zkušeností.
- Vyhnout se opakování chyb.
- Zesílit motivaci lidí k rozvoji společnosti týmovou prací sdílením znalostí a zkušeností a s přínosem v uspokojení lidí a ve zvýšení výkonnosti firmy.
- Kultivovat kulturu společnosti směrem k „učící se organizaci“.

Management znalostí a zkušeností (MZ) vnímáme jako:

- Podporu, koordinaci, urychlení a optimalizaci procesu, v němž zaměstnanci využívají své vlastní znalosti a zkušenosti. Současně je předávají jiným lidem, kteří cizí znalosti a zkušenosti ochotně přijímají a vytvářejí znalosti nové.
- Proces, který umožňuje vytěžít skryté znalosti a dále je využívat a který podporuje rozvoj učící se organizace.
- Proces, který se soustřeďuje na nesdělené (samozřejmé) zkušenosti, které jsou vlastníkem obtížně sdílitelné. Jejich uvolnění závisí na individuálním přístupu člověka. Na pomoc angažujeme „zkušenostního kouče“.

Základní koncept:

1. Primární je jednání jednotlivce
2. Bez podpory vedoucího to nepůjde
3. Sdílení zkušeností odráží kulturu společnosti
4. Sdílení zkušeností musíme organizovat
5. Podstatné jsou dokumentované zkušenosti. Bez informační podpory to nejde.

Rizika:

- Čas a peníze, které proces „dolování“ znalostí a zkušeností spotřebovává. Je třeba opatrně rozhodnout, které zkušenosti jsou podstatné a „stojí za to“.
- Informační monopol. Sdílení znalostí a zkušeností může „ohrožovat“ pozici držitele.
- Nezpůsobilosti koncentrovaně vyjádřit znalosti a zkušenosti v žádoucí podobě.
- Nezvládnutá motivace k tvorbě a používání znalostního managementu – málo odvahy k ocenění mimořádných činů.
- Manažeri preferují pohled na potřeby „dneška“ oproti potřebám „budoucnosti“ i poučením z „minulosti“.
- Na prvním místě jsou aktuální problémy a výzvy. Teprve za nimi nastupuje „stres z pohledu do daleké budoucnosti“.
- Preferují se vklady do okamžitých efektů před vklady do potenciálu budoucích efektů.
- Preferují se výsledky před potenciály.
- Odpor proti pravidlům, proti systému a standardizovaným postupům, proti změně.
- Konfrontace „rozvahy a odvahy“.
- Konfrontace „splášení a vyčkávání“.
- Vliv obchodního tajemství.
- Potíže s modelováním současného a budoucího stavu, strach z práce se scénáři.
- Jsou častá „zadání“ k „provedení“ a teze „neztrácejme čas projektováním a plánováním – pracujme“.
- Proces sdílení zkušeností může být vnímán jako „zbytečná administrativa“.

Příklady dobré praxe podle hodnocení účastníků diskuse: shrnutí

- vytipování klíčových znalostí a zkušeností ve firmě
- úloha zkušenostního kouče
- seniorský systém





DEKOM SYSTEM, s.r.o.

Příspěvek k diskusi sdílení řízení zkušeností

Téma předávání mezigeneračních zkušeností je téma, které se táhne stoletími. Já sám jsem absolventem Střední průmyslové školy strojnické Chrudim a ČVUT Praha fakulta strojní. Mým osobním úplně prvním střetem s předáváním zkušeností a dovedností řízení kolektivu bylo v této době povinné absolvování základní vojenské služby. Z dnešního pohledu na věc to může působit humorně, avšak dle mého názoru je pravdou, že každý z nás absolventů vysokých škol byl poprvé za svůj život postaven před problém řídit většinou s plnou zodpovědností, menší či větší kolektiv zcela samostatně. Každý z nás absolventů musel tehdy přijmout pravidla podřízenosti či nadřízenosti a přijmutí řídicích schémat. V roce 1988 jsem jako absolvent ČVUT musel nastoupit do dělnické profese. Tuto dělnickou profesi jsem vykonával jen velmi krátce, ale přesto to byla pro mne velmi cenná pracovní zkušenost. Teprve po tomto úvodu jsem nastoupil do mé skutečné profese, konstruktéra a projektanta chemických strojů, ve velmi specifickém prostředí výroby výbušnin. No a zde jsem už neměl problém vstoupit do kolektivu pracovníků, který byl velmi dobře a účinně generačně rozvrstven. V tomto kolektivu pracovali konstruktéři mé věkové vrstvy tj. absolventa VŠ, dále třicátníci, čtyřicátníci až po konstruktéry, připravující se k odchodu do důchodu. Toto rozložení vytvářelo přirozenou atmosféru, kde se mísila zkušenost s akčností a progresem nás absolventů VŠ. V tomto období docházelo k přirozenému předávání nabytých zkušeností mezi generacemi jednotlivě. (nebudu a nechci komentovat následné konkrétní využití našich myšlenek a nápadů a střet s dělnickými profesemi). Tuto profesi jsem ukončil v roce 1992. Chtěl jsem pracovat s automobily.

Tento úvodní odstavec jsem záměrně uvedl proto, že ač čerstvý absolvent VŠ narazil jsem alespoň na nějaká funkční schémata mezigeneračních zkušeností. Tyto byť malé, ale alespoň nějaké zkušenosti dnešní generaci chybějí. Při zakládání své malé firmy v roce 1993 jsem si již byl vědom, že by bylo dobré pracovat i v malé firmě s generačním rozvrstvením podobné struktury, kterou jsem již zažil v předcházejícím období. Narazil jsem na tyto problémy:

1. Branže obchodu s automobily v nové podobě po roce 1989 neměla v podstatě na co navazovat. Tím nebylo možné vytvářet jakoukoliv vrstvu generačních pracovníků a z důvodu přirozeného sdružování věkových kategorií jsem si k sobě vybíral spolupracovníky stejného věku.
2. V té době vstupovali na československý trh všechny světové automobilky a my jsme si plnili sny o spolupráci s nimi. Já jsem navázal takovouto spolupráci se společností RENAULT . Tyto společnosti v těchto letech se dostaly do stejné situace jako malé firmy neboť v některých oborech činnosti nebylo možné získat generačně rozvrstvené pracovníky. Zahraniční společnosti zjednodušily výběr nových pracovníků bez ohledu na jejich kvalifikovanost pouze na jazykové znalosti, to vedlo k jednovrstvé generaci pracovníků.
3. Z toho nám nově vznikajícím partnerům těchto firem přišlo správné chovat se obdobně





Tyto aspekty vedly k tomu, že se vytvořila ve větší míře jednogenerační vrstva pracovníků jak u nás v malé firmě, tak i ve firmě, která zajišťovala celý obchod v tehdy československé republice. Problém vzniklý v těchto letech má na činnost ve které se pohybujeme až v současné době pro značku VOLVO (8 let), nebo v minulosti pro značku Renault (5let) i nadále velký vliv. V prvních letech podnikání prodeje osobních automobilů šlo o období překotného budování nových obchodních struktur a schémat podnikání s nedostatkem zkušeností. Toto jsme překonávali maximálním nasazením a metodou úspěchu a omylů.

U velkých korporací došlo k tomu, že nekvalifikovaní pracovníci velmi mladé generace vybaveni pouze jazykovou znalostí, kteří neměli od koho získávat jakékoliv zkušenosti vytvořili vrstvu lidí, která stanovila jako axiom zkušenosti, jejich vlastní zkušenost. Tato bohužel není většinou podložena (ne vždy) jejich odbornými znalostmi. Částečně se tento problém objevuje na trhu práce, kde tato vrstva lidí je v současnosti brána jako základní etalon schopností a manažerských dovedností. V roce 1998 jsem po velmi výhodném prodeji firmy, která zastupovala značku Renault a která byla ve velké míře ovlivněna výše uvedeným vývojem koupil obchodní podíly v jiné firmě a začal zastupovat značku VOLVO.

Novou firmu jsem se už od začátku pokusil složit více vrstevně s ohledem na generační složení a profesní zdatnost až se jedná o zdatnost čistě v procesu řízení nebo procesu odborném. Firmu od roku 1998 stavím na základě silných individualit ve věkových generacích od velmi mladých tj. dvacetiletých až po padesátátníky. Během těchto let se ukazuje, že toto složení je plně střetů a vzájemných nepochopení. Přesto začalo toto schéma ukazovat, že jednotlivé generace již v kolektivu, který v současné době čítá 19 lidí funguje tak, že generace starších, která má své určité potíže s novými technologiemi, s výkonností, s rychlostí práce je částečně nucena přizpůsobovat své tempo výkonům generace mladší. Mladší generace se obecně snaží začínat pracovat zodpovědněji loajálněji vytrvaleji. Pro budování malé firmy to byl dobrý základ.

Dále jsem vytvořil pevnou strukturu a mechanismy řízení firmy, kde velmi bezproblémově dokážou tyto struktury chápat lidé střední a vyšší generace a naopak mladí lidé se nechtějí přizpůsobit řídicím mechanismům a jakýmkoliv pravidlům. Přesto že mladá generace provádí neustálé ataky na schéma řízení, začala sama částečně respektovat nastavená pravidla. Teprve v těchto okamžicích a po prosazení schémat řízení a obsazení postů zkušenějšími pracovníky začalo docházet k vzájemnému ovlivňování generačně starších pracovníků mladšími a naopak.

Předávání zkušeností a nabytých dovedností, které bylo ve výše uvedených minulých letech poměrně snadnou záležitostí, je v současné době jeden z velkých problémů. Generace velmi mladých lidí tj. čerstvých absolventů škol má ve většině případů v sobě zakódovánu jakoukoliv neúctu k přijímání úsudku a názoru generace starší. Momentální vliv společnosti celkově vytváří obraz, že vše je podřízeno pouze mladé generaci, velmi krásné, chytré a schopné. Generace starší kolikrát z obav před ztrátou vlastní úcty a ze společensky vypěstované nedokonalosti a tím z obav před ztrátou zaměstnání a respektu velmi nerada předává jakékoliv zkušenosti generaci mladší. Přes tento obecný společenský jev se úpěnlivým trváním na zavedených schématech a rozdělených funkcích, které garantuje starším pracovníkům jistotu jejich postavení a zaměstnanosti lze docílit toho, že jsou ochotni začít předávat své zkušenosti nově nastoupivším pracovníkům nebo pracovníkům mladé generace.

I po vytvoření výše uvedeného předpokladu je sdílení zkušeností v naší firmě v současnosti stále problémem, přesto, že starší pracovníci (a nebo pracovníci pracující delší dobu v naší firmě) jsou již ochotni a schopni předávat své zkušenosti alespoň částečně dál. Vesměs naráží na neochotu mladých pracovníků tyto názory, poznatky a zkušenosti přijímat. Tento jejich stav myslí je ještě velmi podporován zahraničními korporacemi vytvářejícími velké množství školících programů zaměřených na různé obory činnosti. Korporace, pracují se zažitými schématy lidí z let 1992,3,4 a nám pro naše pracovníky vytvářejí školící témata, kde velmi mladí lektori provádí školení způsobem mladé generace,



čímž nadále prohlubují mezigenerační rozkol. Tento mezigenerační rozkol po absolvování těchto školení nadále ubežpečuje generaci střední a starší v tom že je nevýkonná a nedostatečná a generaci mladou v tom, že nemusí respektovat vůbec žádná pravidla a tímto pádem i názory a zkušenosti generace starší.

V naší firmě se ukázalo, že jednou z dalších cest jak potlačit tyto mezigenerační střety je pokus o minimalizaci fluktuace pracovníků, neboť teprve po jejich delší vzájemné spolupráci lze vidět, vzájemné ovlivňování.

Takže v současné době nám k danému tématu fungují tři základní pilíře. Minimalizace fluktuace pracovníků a zavedená schémata řízení a více generační vrstva pracovníků. V malé firmě těmito schémata myslíme stanovení pracovních postů, rozdělení pravomocí rozdílné odměňování atd.

Dalším bodem, ke kterému bychom chtěli přistoupit je stanovení růstových profesních cílů. Toto je velmi složitý problém zejména u malých firem neboť množství volných míst, které by umožňovaly potencionální růst pracovníků je nedostatečný. Velký problém je i v tom, že pokud má fungovat generační ovlivňování a sdílení zkušeností je nutné mít malou fluktuaci pracovníků, pak narážíme na problém jaký růst těmto pracovníkům nabídnout. Tyto dva faktory se velmi ostře ovlivňují a samozřejmě za sebou vlečou i problematiku dodržování schémat řízení a nastavení pracovních pozic.

Problematikou profesního růstu pracovníků v malé firmě se teď intenzivně zabývám. Jedním z řešení je růst malé firmy řekněme ve firmu střední velikosti, kde dojde k přirozenému vývoji nových pracovních pozic pro stávající pracovníky a tím možnost jejich profesního růstu, což se nám v současnosti již podařilo aplikovat otevřením další pobočky. Došlo k určitému poklesu napětí v této oblasti. Stabilizováním těchto nových pozic a zachováním výše uvedeného pravidla schématu řízení nám zafungovalo sdílení nabytých zkušeností.

Zde se potvrdilo, že člověk nemusí povyrůst hmotně a přesto je schopen s přijetím důležitější funkce ve firmě zpětně se zafixováním svého postu předávat své zkušenosti. V našem oboru činnosti je jako příklad velmi citlivým postem post obchodníka. Zde pracují největší individuality a pokud starší pracovník (starší se může rozumět služebně nebo věkově nebo zkušenostně) je ohodnocen pouze hmotně tak je velmi málo ochoten cokoliv předat dál ze svých zkušeností.

Zde velmi důsledně využíváme bodu „schémata řízení“ kde máme například funkci obchodního ředitele a vedoucího pobočky. (i když existují jen čtyři obchodníci)

V této oblasti ovšem po určitém opadnutí napětí očekávám, že v horizontu tří až pěti let dojde znovu k zvýšení napětí. Za situace udržení minimální fluktuace hledáme nové cesty k řešení profesního růstu zaměstnanců.

Z pohledu malé firmy jsem se k danému tématu pokusil shrnout body směřující k základní myšlence. Pokud má dojít k jakémukoliv sdílení zkušeností ať už řízení, nebo myšlenkového dědictví nebo základní filozofie firmy, musí dojít k nějakému vzniku zkušenosti. Dle mého názoru je nositelem těchto zkušeností člověk, pracovník, zaměstnanec, majitel firmy. To znamená, že základním předpokladem vytvoření zkušeností je vytvoření dlouhodobého vztahu člověka, zaměstnance, majitele k dané profesi firmě. Malá firma, která se snaží poskytovat kvalitní služby, vyrábět kvalitní výrobek musí stabilizovat svůj pracovní kádr. Stabilizací tohoto kádru získá potřebný základ pro vytvoření zkušeností. Proto jsem se zaměřil ve své firmě na vytvoření podmínek pro stabilizaci kádrů a teprve potom dochází ke všem výše uvedeným skutečnostem. Stabilizace kádrů je přímo propojena s body schémata řízení, fluktuace, generační rozvrstvení pracovníků.

Toto v současné době bohužel naráží na problematiku snižování nákladů a to je poslední část o které se zmíním. Téma problematiky snižování nákladů u malých firem je odvislé od různých podmínek



v různých oborech činnosti. V našem oboru činnosti se v současné době dostává do přímého rozporu s oblastí stabilizace kádrů. A ta souvisí s nákladovou částí každé firmy.

Naší firmě se zatím daří udržovat své náklady v rovnováze s našimi výkony, ale je pravdou, že větší korporace v naší obchodní branži se snaží tuto záležitost řešit vysokou fluktuací pracovníků a tím ruku v ruce jdoucími nižšími mzdovými náklady. Za současné situace sám jsem na určité hranici rozhodnutí, jestli stabilizací pracovníků, minimalizací fluktuace a vytvoření schémat řízení což považuji za základ vytvoření zkušeností, nevytváříme nemoderní malou firmu, neboť tato struktura je zaměřena na dlouhodobější horizont plnění cílů.

Současný trend i zahraničních korporací se zaměřil na formální vytvoření pracovních standardů písemnou formou a jejich dodržování, což vede k tomu, že nositelem zkušeností není člověk, ale formální médium, které stačí pro levného fluktuujícího pracovníka pouze naplňovat. Tento model se ukazuje jako levnější, ale zároveň bohužel z našich zkušeností produkující nekvalitu.

Tuto poslední část jsem otevřel jako téma, které může být podrobena velké diskusi a já sám momentálně zastávám svoji teorii, kterou jsem prezentoval v první části. Téma sdílení řízení zkušeností je tedy dle mého názoru věc personální strategie a v takto krátké prezentaci jsem se pokusil vysvětlit základní filozofii z pohledu naší společnosti a tedy mé malé firmy.

Příklady dobré praxe podle hodnocení účastníků diskuse: shrnutí

- mezigenerační kontinuita jako součást personální strategie
- posilování stabilizace a loajality zaměstnanců jako základ managementu zkušeností
- motivace zaměstnanců ke sdílení zkušeností

Název: Mentoring aneb Školíme se vzájemně

Společnost: Microsoft s.r.o.

Prezentující: Mgr. Martina Šmidochová, personální ředitelka

Společnost Microsoft se snaží pomáhat lidem realizovat jejich potenciál. S tímto závazkem také úzce souvisí podpora a rozvoj vlastních zaměstnanců. Společnost nabízí velké množství interních kurzů poskytovaných standardní formou a jako e-learningové (on-line) kurzy.

V uplynulých čtyřech letech společnost začala klást velký důraz na **vzdělávání zaměstnanců vlastními zaměstnanci** a na organizování e-learningových kurzů. Tento systém vzdělávání pomáhá společnosti šetřit náklady a zvyšovat efektivitu práce vlastních zaměstnanců. Cílem je rozvíjet potenciál jak absolventů kurzů, tak samotných školitelů. Sami zaměstnanci se v rámci vypisovaných kurzů stávají lektory, kteří předávají své dovednosti a znalosti kolegům. Mohou si tak ověřit své znalosti a například odolnost vůči stresu „nanečisto“. Jejich žáci, kolegové, jim poskytují cennou zpětnou vazbu, ze které se sami lektoři mohou poučit. Kurzy jsou zaměřené na širokou oblast témat.

Program interního školení zaměstnanců probíhá ve společnosti v posledních čtyřech letech a je určen pro všechny zaměstnance.

Personální oddělení v tom typu vzdělávacího procesu zastává roli kouče, který v rámci Strength Finder programu pomáhá všem zaměstnancům společnosti s identifikací rozvojových potřeb a sestavením jejich osobního rozvojového plánu. Personální oddělení se v rámci své role kouče zaměřuje také na potřeby a hodnocení rozvoje talentů a manažerů. Pro tuto skupinu se využívá 360° hodnocení. Na základě osobních rozvojových plánů a hodnocení zaměstnanců se následně připravují interní vzdělávací programy zaměřené jak na rozvoj dovedností jednotlivců, tak celých týmů. V rámci rozvojového programu získává každý zaměstnanec svého mentora, se kterým může diskutovat své pracovní i osobní problémy. Současně se tento zaměstnanec zařazený do **mentorského programu** stává mentorem jinému zaměstnanci a může tak dále předávat získané zkušenosti.

Interní vzdělávací programy mohou mít standardní formu (běžné kurzy za účasti školitele a školených) nebo e-learningovou formu. Česká pobočka společnosti využívá pro interní **e-learningové kurzy** své vlastní řešení Class Server, které představuje výkonnou platformu pro správu vzdělávacího procesu umožňující zpřístupňovat vyučování a hodnocení přes web. Díky tomuto řešení tak vznikla široká nabídka e-learningových (on-line) kurzů. Zaměstnanci si sami mohou zvolit nejvhodnější čas pro absolvování kurzů a zpracování případných testů. Šetří se tak čas absolventů i školitele a maximálně se využívá efektivita práce zaměstnanců. Mezi kurzy, které tímto způsobem společnost poskytuje, patří jazykové kurzy (němčina, angličtina, španělština), školení bezpečnosti práce, úvodní seznámení se společností pro nově příchozí zaměstnance, školení o funkčnosti nových produktů společnosti, atd.

Další formou vzdělávání jsou **kulaté stoly**, které jsou zaměřené na sdílení zkušeností manažerů, oživení již existujících znalostí a získávání nových schopností. Tyto kulaté stoly jsou věnované například tématům jak dělat kariérové rozhovory s podřízenými, jaké jsou hodnoty společnosti, a podobně. Jedná se o interaktivní metodu vzdělávání, kdy si manažeři často i hrají. Jako příklad můžeme uvést kulatý stůl věnovaný hodnotám společnosti, kde manažeři vytvářeli koláže, jak vnímají hodnoty společnosti. Tyto koláže byly následně i s autorizací manažerů prezentovány ostatním zaměstnancům společnosti.

Mezi velmi populární formu vzdělávání patří také **večerní univerzity**. V rámci večerní univerzity prezentuje zaměstnanec společnosti, případně externista, přínosné téma. Cílem je rozvíjet znalosti a informovat o různých oblastech života, které se týkají práce a schopností zaměstnanců, ale i způsobu života. V rámci večerních univerzit často vystupují produktivní manažeři, kteří informují ostatní zaměstnance společnosti o produktech a novinkách, které se připravují. Mezi lektory mohou být také zaměstnanci, kteří absolvovali zajímavé školení v zahraničí a nyní toto téma zpracovali pro své spolupracovníky. Večerní univerzity jsou často zaměřeny například na témata work/life balance, zvládnání stresových situací a podobně. Na tyto programy jsou zváni také rodinní příslušníci zaměstnanců.

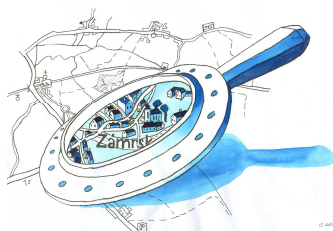
Program interních školení je celoroční. Využití kombinace standardních kurzů, kde je nutná osobní účast lektora i absolventů, a on-line kurzů, kterých se zaměstnanci mohou účastnit v souladu se svým pracovním i osobním časovým harmonogramem, dovoluje společnosti poskytnout zaměstnancům širší nabídku kurzů, zvyšovat produktivitu práce zaměstnanců a současně snižovat náklady nutné na realizaci kurzů. Využití interních lektorů, tedy vlastních zaměstnanců, pomáhá ke vzdělávání nejenom absolventů kurzů, ale také samotných lektorů.

Příklady dobré praxe podle hodnocení účastníků diskuse: shrnutí

- firemní vzdělávání – spontánní školení se navzájem mezi zaměstnanci
- mentoring program jako podpora kariérního růstu zaměstnanců
- stínování manažerů

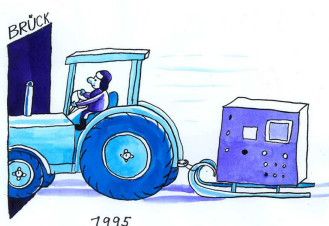


- firma Brüčk je rodinná firma, vedená druhou generací *Brüčků*



1993

- po hledání v pohraničí padá volba na zelenou louku v katastru obce Zámrsk



1995

- v březnu 1995 natahujeme traktorem do haly první stroje



1996

- už o rok později vyrábíme příruby pro australskou ponorku,
 - pořizujeme 1. CNC soustruh



1998

- překračujeme počet zaměstnanců 50
 - v roce 1998 se rozjíždí noční směna – zavádíme tří-směnný provoz
 - začínáme pokusně využívat magnetické upínání



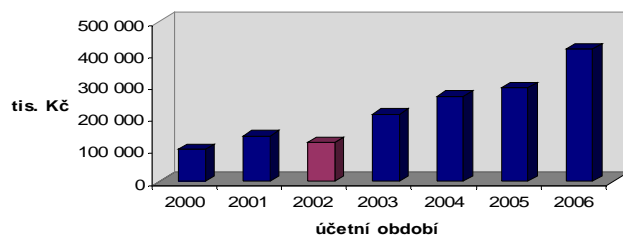
2000

- magnetické upínání dovádíme k dokonalosti a i dodavatel nás přemlouvá ke zřízení prodejní pobočky pro Českou republiku,
 - začínáme se specializovat na výrobu ložiskových kroužků provětrné elektrárny

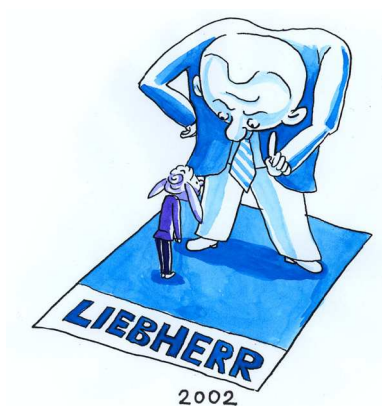


- kupujeme do té doby pro nás nejdražší CNC stroj
vrtačka ELHA 1.150.000,- €

Obrat firmy v letech 2000 - 2006



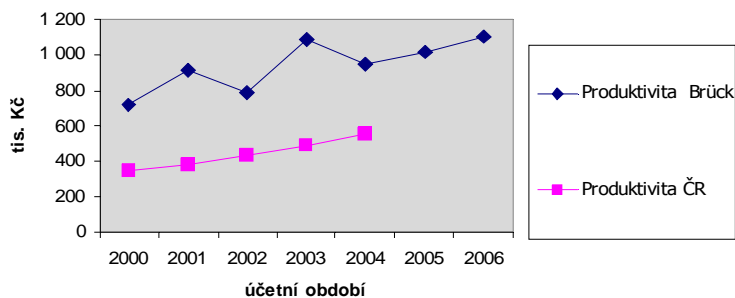
- v roce 2002 jsme poprvé v historii firmy 3 měsíce po sobě v červených číslech,
- snažíme se najít alternativní dodavatele, daří se u firmy LIEBHERR



- fáze rozjezdu výroby nových produktů pro Liebherr není jednoduchá – 2x musíme na “kobereček” až na potření se daří,
- pro Liebherr vyrábíme jak ložiskové kroužky, tak i komponenty bagrů

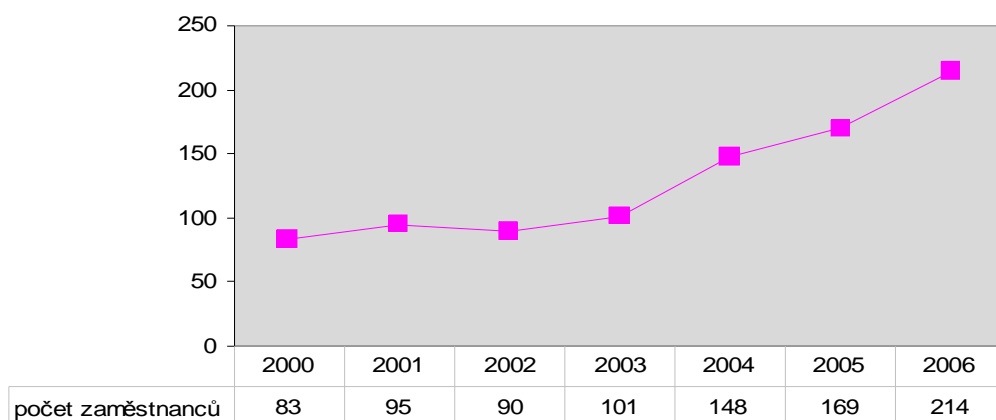
- při poučení z “krizového vývoje 2002“ nasazujeme vyšší tempo a produktivita roste..

Produktivita práce



Vývoj firmy v číslech – zaměstnanci

Průměrný přepočtený počet zaměstnanců



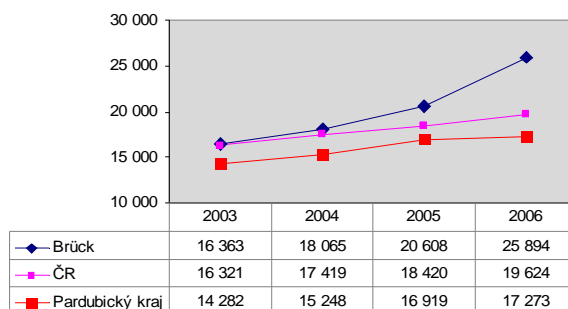
- v přepočtu používaných magnetických systémů na osobu zaujímáme 1. místo v Evropě
- zatím největší syst. v Evropě pro třískové obrábění montujeme a rozjíždíme v PSL na Slovensku



- rozjíždíme novou výrobu a to tepelné zpracování výkovků

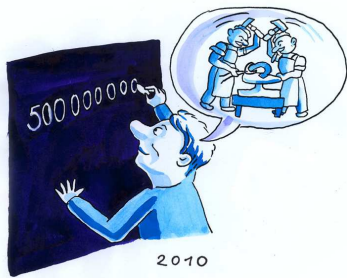
Odskakujeme od celorepublikového průměru ve mzdách

Vývoj průměrné mzdy





- píšu sestřenci o pomoc při tvorbě prezentace pro tento den...



- plánujeme více jak půl miliardovou investici do stavby kovářny..... a roztáčíme tím tak ještě větší věci...

Luboš Malý

