

# Zdroje vzdělávacího programu pokračujícího profesního rozvoje pro pracovníky OVP

# **Zdroje vzdělávacího programu pokračujícího profesního rozvoje pro pracovníky OVP**

## **Příručka**

*Práce je podporována grantem Erasmus+, 2017-1-PL01-KA202-038280*

Vytvořeno konsorciem projektu Me2Me

2019

## Obsah

<b>Modul 1:</b> Vzdělávací program Me2Me – Co obnáší a jak ho používat?.....	4
<b>Modul 2:</b> Co je to vzájemné učení?.....	8
<b>Modul 3:</b> Jak vytvořit malé interaktivní výukové celky.....	12
<b>Modul 4:</b> Podnikání a strategický management.....	16
<b>Modul 5:</b> Marketing a prodej.....	20
<b>Modul 6:</b> Hodnocení finanční a obchodní výkonnosti.....	24
<b>Modul 7:</b> Lidé – hlavní aktivum podnikání.....	28
<b>Modul 8:</b> Externí komunikace a networking v podnikání.....	33
<b>Modul 9:</b> Řešení problémů v podnikání – Případová studie .....	36





# MODUL 1

## VZDĚLÁVACÍ PROGRAM ME2ME – CO OBNÁŠÍ A JAK HO POUŽÍVAT?

### METODA REALIZACE MODULU: 5HOD, PŘÍMÁ VÝUKA

#### UČEBNÍ VÝSTUPY:

- ✓ DEFINOVÁNÍ VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU ME2ME.
- ✓ ZNALOST UČEBNÍCH VÝSTUPŮ KAŽDÉHO MODULU.
- ✓ VYSVĚTLENÍ, JAK MŮŽE BÝT VZDĚLÁVACÍ PROGRAM ME2ME POUŽIT PRO ŠKOLENÍ A VZDĚLÁVÁNÍ.
- ✓ INSTRUKTÁŽ PRO ŠKOLENÉ OSOBY POUŽÍVAJÍCÍ VZDĚLÁVACÍ PROGRAM ME2ME.
- ✓ SCHOPNOST OHODNOTIT POUŽÍVÁNÍ VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU ME2ME.

#### Úvod

Tento modul má za cíl podpořit pracovníky v oblasti odborného vzdělávání a přípravy k používání vzdělávacího programu Me2Me pro školení a vzdělávání. Vzdělávací program ME2ME klade značný důraz na podporu reputace, profesionality a postavení pracovníků v oblasti odborného vzdělávání a přípravy, zejména při práci on-line, kde se jedná o interaktivní prostředí.

Modul tak bude řešit následující otázky:

- ✓ Jaký je dosah a cíle vzdělávacího programu Me2Me?
- ✓ Jaký je obsah vzdělávacího programu a jak byl vytvořen?
- ✓ Jak používat vzdělávací program ME2ME jako učební nástroj při školení a vzdělávání?

#### Přehled modulu

**Cílem vzdělávacího programu ME2ME je podpora** pracovníků odborného vzdělávání a přípravy, kteří pracují s malými podnikateli, ale také podpora pracovníků v oblasti odborného vzdělávání a přípravy pro práci v nekonvenčním prostředí.

**Vzdělávací program Me2ME byl vytvořen** na základě empirických poznatků vytvořených během výzkumné fáze projektu, odrážejících se ve ZPRÁVĚ O NADNÁRODNÍM AUDITU A VÝZKUMU. Data byla shromážděna s pomocí 8 partnerských zemí - Polska, Litvy, Spojeného království, Maďarska, Rumunska, Irska, České republiky a Finska. Na základě nadnárodních empirických poznatků byly identifikovány nejdůležitější dovednosti pro úspěšné podnikání pro obě cílové skupiny: pracovníky odborného vzdělávání pracující s malými podnikateli

a zástupce malých podniků. **Proces návrhu - vývoje - testování** tak reaguje na vzdělávací potřeby identifikované ve fázi výzkumu a pravidelná vzájemná hodnocení prováděná na fórech místních zúčastněných stran.

Vzdělávací program pokračujícího profesního rozvoje obsahuje **9 následujících modulů**: 1 modul týkající se mediální produkce, 1 modul pro podporu reputace a profesionality pracovníků odborného vzdělávání a přípravy, 1 modul pro pedagogické otázky / rámec a 6 modulů týkajících se teoretických prvků vzdělávacího programu (dovednosti pro podnikání). Obsah vzdělávacího programu pokračujícího profesního rozvoje je:

- ✓ **M1: Vzdělávací program Me2Me – Co obnáší a jak ho používat?**
- ✓ **M2: CO je to vzájemné učení?**
- ✓ **M3: JAK vytvořit malé interaktivní výukové celky**
- ✓ **M4: Podnikání a strategický management**
- ✓ **M5: Marketing a prodej**
- ✓ **M6: Hodnocení finanční a obchodní výkonnosti**
- ✓ **M7: Lidé – hlavní aktivum podnikání**
- ✓ **M8: Externí komunikace a networking v podnikání**
- ✓ **M9: Řešení problémů v podnikání – PŘÍPADOVÁ STUDIE**

**Vzdělávací program pokračujícího profesního rozvoje zahrnuje 100 hodin školení**, které se skládá z **35 hodin přímé výuky** se zaměřením na moduly, které podporují rozvoj malých výukových interaktivních celků a **65 hodin vlastního učení on-line**, které se zaměřuje na více pedagogické a teoretické prvky vzdělávacího programu. 65 hodin vlastního on-line učení nebude vyžadovat lektora / školitele, protože ve vzdělávacím programu pokračujícího profesního rozvoje poskytneme odkazy na stávající zdroje a materiály a vysvětlení, jak je používat.

Majitelé podniků si vždy stěžují, že délka kurzu je příliš dlouhá; že informace, které požadují, se ztrácí v celkovém programu; že učební materiály nejsou přístupné nebo prezentovány v jazyce laika. Významnou novinkou je rozvoj dovedností pracovníků odborného vzdělávání a přípravy v oblasti mediální produkce, což jim umožní vytvářet vysoce kvalitní a poutavé zdroje v malém interaktivním formátu, přístupné na široké škále fixních i mobilních platform. Pracovníci v oblasti odborného vzdělávání a přípravy budou vytvářet interaktivní zdroje malého formátu, které jsou určeny pro specifické potřeby v oblasti malých a středních podniků, aby napomohli odbornému vzdělávání a přípravě lépe reagovat na potřeby v podnikání.

## **Orientační obsah**

**Vzdělávací program Me2Me – CO obnáší a JAK ho používat?**

Tento modul podpoří pracovníky odborného vzdělávání a přípravy, aby vzdělávacímu programu pokračujícího profesního rozvoje Me2Me2 porozuměli, používali ho a vyhodnocovali. V rámci tohoto modulu bude přístupováno k následujícím bodům: (1) Vzdělávací program ME2ME - rozsah, cíle a principy, (2) Obsah vzdělávacího programu ME2ME, (3) Využití vzdělávacího programu ME2ME jako studijního nástroje ve školení a vzdělávání pracovníků v oblasti odborného vzdělávání a přípravy.

### **CO je to vzájemné učení?**

Tento modul umožní pracovníkům odborného vzdělávání a přípravy získat dovednosti potřebné pro usnadnění vzájemného učení mezi vlastníky malých firem. V tomto ohledu budou studenti během modulu vyškoleni v následujících tématech: (1) Plné zapojení vrstevníků do procesu, (2) Úvod k vzájemnému učení - definice a obsah, (3) Strategie vzájemného učení, (4) Modely vzájemného učení, (5) Učební nástroje používané ve vzájemném učení.

### **JAK vytvořit malé interaktivní výukové celky**

Modul bude podporovat rozvoj odborných dovedností v oblasti odborného vzdělávání a přípravy, pokud jde o produkci interaktivních zdrojů v malém formátu, určených pro majitele malých podniků. V rámci tohoto modulu budou probírána následující témata: (1) Úvod k teorii učení v malém formátu a teorii vzdělávání dospělých, (2) Školící potřeby vlastníků malých podniků, (3) Vytváření obsahu pro zdroj malého formátu, (4) Vytváření zdrojů v malém formátu, (5) Prezentace zdrojů v malém formátu, (6) Vyhodnocení a hodnocení zdrojů malého formátu.

### **Podnikání a strategický management**

Tento modul poskytne dovednosti pro podnikání. V rámci modulu se studenti seznámí s následujícími tématy: (1) Příležitosti a výzvy podnikání, (2) Rozpoznání příležitostí, podnikatelský nápad a proveditelnost, (3) Segmentace zákazníků, nabízená hodnota a schéma podnikatelského modelu, (4) Vypracování podnikatelského plánu, (5) Obchodní cyklus podnikání a matice strategie rozvoje podnikání, (6) Obchodní strategie a proces strategického plánování.

### **Marketing a prodej**

Tento modul umožní studentům získat obchodní dovednosti týkající se marketingu a prodeje tím, že si projdou následující témata: (1) Úvod do marketingu, (2) Nové trendy a vývoj v marketingu, (3) Komponenty marketingového prostředí a proces skenování, (4) Analýza trhu, (5) Výběr segmentu zákazníků a proces rozvoje marketingové strategie, (6) Využití online marketingových nástrojů k posílení image značky a podpoře prodeje, (7) Proces prodeje. Přehled nástrojů managementu prodeje.

## **Hodnocení finanční a obchodní výkonnosti**

Modul umožní vlastníkům malých podniků zauvažovat o tom, jak přezkoumat finanční potřeby podniku a jak efektivně plánovat a řídit finance, identifikovat a používat různé ukazatele analýzy výkonnosti podniku. V rámci tohoto modulu bude přistupováno k následujícím bodům: (1) Význam správy peněz, (2) Strategie pro správu peněz, (3) Správa peněz - Peněžní prostředky uvnitř a vně, (4) Možnosti financování rozvoje malého podniku, (5) Monitorování finanční výkonnosti malého podniku, (6) Porozumění výkonnosti podniku - Nad rámec peněz.

## **Lidé – hlavní aktivum podnikání**

Tento modul zlepší dovednosti v oblasti řízení lidských zdrojů v podnikání. V rámci tohoto modulu budou prezentována následující témata: (1) Co je to HR ?, (2) Co je to interní komunikace ?, (3) Lidé v podnikání, (4) HR nástroje, (5) Komunikační nástroje (v případě interní komunikace), (6) Komunikace leadera, (7) Systém odměňování, (8) Odměňování a udržení.

## **Externí komunikace a networking v podnikání**

Obchodní komunikace a obchodní sítě jsou považovány za velmi důležité pro obchodní úspěch. Během tohoto modulu se tedy studenti budou zabývat následujícími tématy: (1) Networking v podnikání - přístup zainteresovaných stran, (2) Integrovaná komunikace používající různé techniky a komunikační kanály, (3) Proces vnější komunikace jako osobní učení, (4) Hodnocení efektivnosti komunikačních kanálů

## **Řešení problémů v podnikání – PŘÍPADOVÁ STUDIE**

Dovednosti řešení problémů v prostředí podnikání jsou pro podnikatele velmi důležité. V rámci tohoto modulu budou prezentována následující témata: (1) Obecný úvod, (2) Strukturované a nestrukturované problémy v podnikání, (3) Řešení nestrukturovaných obchodních problémů, (4) Nástroje pro kreativní řešení problémů, (5) Případová studie

Pro více informací o vzdělávacím programu pokračujícího profesního rozvoje Me2Me navštivte Me2Me e-learningovou platformu:

<https://me2meproject.eu/en/learn/>



## MODUL 2

### CO JE TO VZÁJEMNÉ UČENÍ?

**METODA REALIZACE MODULU:** 12HOD SMÍŠENÉ UČENÍ (3HOD PŘÍMÉ / 9HOD ON-LINE)

#### UČEBNÍ VÝSTUPY:

- ✓ ZNALOST STRATEGIÍ VZÁJEMNÉHO UČENÍ
- ✓ POROZUMĚT MODELU VZÁJEMNÉHO UČENÍ
- ✓ VYSVĚTLIT, JAK MOHOU BÝT POUŽÍVÁNY RŮZNÉ MODELY VZÁJEMNÉHO UČENÍ.
- ✓ INSTRUKTÁŽ ŠKOLENÝCH O POUŽÍVÁNÍ MODELŮ VZÁJEMNÉHO UČENÍ.
- ✓ SCHOPNOST ZHODNOTIT POUŽÍVÁNÍ MODELŮ VZÁJEMNÉHO UČENÍ.

#### Úvod

Tento modul je zaměřen na podporu vlastníků malých podniků a pracovníků odborného vzdělávání a přípravy s cílem rozvíjet síť vzájemného učení. Účelem je tedy rozvíjet vzdělávací síť v reálném i virtuálním prostředí, kde mohou vlastníci malých podniků sdílet své znalosti a dovednosti s ostatními podnikateli s podporou pracovníků v oblasti odborného vzdělávání a přípravy.

Modul se bude věnovat následujícím otázkám:

- ✓ Co je to vzájemné učení?
- ✓ Jaké jsou strategie vzájemného učení?
- ✓ Jak mohou být využity různé modely vzájemného učení?
- ✓ Jak může být hodnoceno používání modelů vzájemného učení?

#### Přehled modulu

**Cílem tohoto modulu je poskytnout** vlastníků podniků a pracovníků v oblasti odborného vzdělávání a přípravy konzistentní podporu při porozumění strategiím a nástrojům vzájemného učení se záměrem usnadnit, ale také posílit síť vzájemného učení.

#### Co je to vzájemné učení?

V *Share to Know: Furthering peer-to-peer and collaborative learning methods* (2017) byla poskytnuta následující definice vzájemného učení:



*“ Interaktivní výměna, která probíhá na „úrovni očí“ („z očí do očí“) a je založena na důvěře ve znalosti a zkušenosti všech zúčastněných stran. Je to konotativní typ učení, který vědomě využívá sociální proces ke zvýšení úspěšnosti učení a je založen na potřebách žáka.”*

Mělo by tedy být poznamenáno, že vzájemné učení je v prvé řadě o interakci a výměně mezi lidmi (členy sítě). Účastníci jsou tak sociálně a profesionálně zapojeni do výměnného procesu, který spíše povyšuje a rozšiřuje vzdělávací zkušenost, než aby ji znevažovalo a odvádělo od ní. Sociální interakce mezi účastníky zvyšuje relevanci a efektivnost vzdělávacího obsahu a také činí proces efektivnějším (Share to Know: Furthering peer-to-peer and collaborative learning methods, 2017). Andrews M. a Manning N. (2016) také tvrdili, že tento druh učení vyžaduje jednotlivce, kteří si navzájem vyměňují znalosti a zkušenosti a šíří toto učení zpět do svých organizací, aby zajistili dopad ve velkém měřítku.

Vzájemné učení je často podporováno IT nástroji. Nástroje Web 2.0, jako jsou blogy, umožňují hodnocení a komentáře a jsou velmi vhodné pro vzájemný přehled (Chang et al., 2008).

Podle Milojicic D. ve všech (2002) sítích vzájemného učení jsou sítě, ve kterých vrstevníci spolupracují při provádění nějaké rozhodující funkce decentralizovaným způsobem. Všichni vrstevníci jsou **jak spotřebitelé, tak poskytovatelé** zdrojů a mohou k sobě **přistupovat přímo bez zprostředkovatelů**.

Spolupráce ve virtuálních vzdělávacích komunitách se vyznačuje silným opíráním se o interakce mezi spolupracovníky (Edwards, 2002; Biström, 2005). Podle Yanga, S. J. H. (2006) mohou být spolupracovníci instruktory a žáky, interakce může být zjišťování zdrojů, přístup a sdílení, jakož i skupinová komunikace a diskuse, nebo prostě jakákoli spolupráce, která se objevuje mezi instruktory a studenty.

Je také důležité poznamenat, že spolupráce podporovaná **sítí vzájemného učení** by měla být ustanovena uvnitř i vně učeben bez omezení prostoru a času, jak zdůraznil Yang, S. J. H. (2006). Vzájemné učení se tak může odehrávat v rámci učebny, ale také v rámci online platform; a lze konstatovat, že sítě vzájemného učení nemají žádnou geografickou hranici. Mnohokrát se spolupráce mezi partnery provádí v netradičních vzdělávacích prostředích.

## Proces vzájemného učení: o strategiích a nástrojích

### Jak zajistit, aby mělo vzájemné učení úspěch?

- ✓ **Prostřednictvím podpory sociálního učení** - sociální učení zahrnuje učení, které se děje, když lidé pozorují, napodobují a vzájemně se ovlivňují. Tato metoda učení je do značné míry neformální a lze ji použít za pomoci digitálních nástrojů, které pomáhají zaměstnancům zjistit, co dělají a učit se od ostatních.
- ✓ **Nechte žáky, aby se učili** - nabídněte studentům větší svobodu v procesu učení, získají větší stimul k tomu, aby využili své přípravy a získají více odvahy toho více udělat.
- ✓ **Různě věci mixujte** - povzbud'te rozmanitost z hlediska lidí, témat, pracovního prostředí, nástrojů. Spojením skupin, které nepracují společně a organizováním seminářů následovaných brainstormingem a používáním různých videí, audia, textů, interaktivních webinářů lze šířit informace, zkušenosti.

### Nástroje vzájemného učení

Existuje mnoho různých přístupů a nástrojů, které mohou být použity v procesu vzájemného učení:

- ✓ setkání malých skupin,
- ✓ školení,
- ✓ společné vzájemné aktivity
- ✓ online networking,
- ✓ produkty vzájemných poznatků,
- ✓ párová angažovanost,
- ✓ virtuální angažovanost,
- ✓ velké skupiny, které se setkávají,
- ✓ mobilní zařízení,
- ✓ expertní skupina vzájemné revize,
- ✓ telekomunikační angažovanost,
- ✓ vzájemná mnohonásobná reflexe,

Andrews M. and Manning N. (2016) prezentoval **úskalí vzájemného učení**:

**OSOBY PRO VZÁJEMNÉ UČENÍ:** Je důležité určit „správné“ osoby pro vzájemné učení, které se zapojí do procesu. Je také velmi důležité zvládnout rozdíl mezi těmito osobami (osobnostní, kulturní, v chování, ve zkušenostech atd.).

## ZAPOJENÍ DO PROCESU VZÁJEMNÉHO UČENÍ

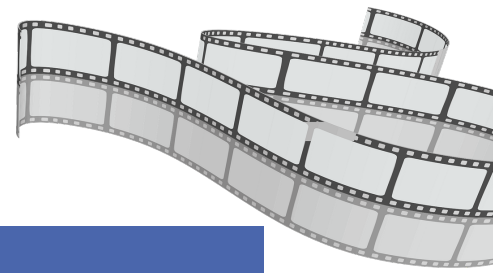
Vybudování důvěry mezi osobami vzájemného učení je velmi důležité. Důležitá je u studentů také ochota učit se. Využití nejvhodnějších nástrojů ovlivní úspěch procesu vzájemného učení.

## LOGISTIKA VZÁJEMNÉ INTERAKCE

Úspěch vzájemného učení je determinován logistikou používanou pro sdílení a výměnu. Je proto důležité, aby osoby vzájemného učení měly dostatek **času** na to, aby se setkávaly s ostatními na živých setkáních, ale i na online schůzkách. Pro podporu procesu jsou důležité také potřebné **materiály / zařízení**. Vhodné **prostory** pro živá vzájemná setkání, ale také vhodná online prostředí pro nepřímá vzájemná setkání, mají velký vliv na proces vzájemného učení.

Pro více informací o vzájemném učení navštivte **Me2Me e-learningovou platformu**: <https://me2meproject.eu/en/learn/>





## MODUL 3

### JAK VYTVOŘIT MALÉ INTERAKTIVNÍ VÝUKOVÉ CELKY

**METODA REALIZACE MODULU:** 35HOD SMÍŠENÉ UČENÍ (27HOD PŘÍMÉ/ 8HOD ONLINE)

#### UČEBNÍ VÝSTUPY:

- ✓ DEFINOVAT MINI-LEARNING A MIKRO-LEARNING
- ✓ VYTVOŘIT UČEBNÍ VÝSTUPY PRO UČEBNÍ ZDROJE MALÉHO FORMÁTU
- ✓ POCHOPIT, CO TO JSOU INTERAKTIVNÍ UČEBNÍ ZDROJE V MALÉM FORMÁTU A PROČ JSOU RELEVANTNÍ PRO MALÉ FIRMY
- ✓ PROVÉST CVIČENÍ ANALÝZY POTŘEB PRO INFORMACE K VYTVÁŘENÍ UČEBNÍCH ZDROJŮ MALÉHO FORMÁTU
- ✓ VYTVOŘIT PLÁN LEKCE PRO UČEBNÍ ZDROJ MALÉHO FORMÁTU.
- ✓ VYTVOŘIT INTERAKTIVNÍ UČEBNÍ ZDROJ MALÉHO FORMÁTU PRO MALÉ FIRMY.
- ✓ VYTVOŘIT RÁMEC HODNOCENÍ PRO UČEBNÍ ZDROJ MALÉHO FORMÁTU.

#### Přehled modulu

Internet poskytuje lidem neomezené online vzdělávací řešení, metody a nástroje, které umožňují, aby vzdělávání bylo usnadněno prakticky odkudkoli. Existují různé přístupy ke vzdělávacímu procesu v e-learningu. Mezi nimi jsou **mini-learning a mikro-learning**. Jedná se o vznikající strategie učení, které jsou známé pro rychlé doplnění mezer v dovednostech a znalostech. Jinými slovy, všechny se týkají **poskytování e-learningu v malých dávkách, jako drobných částí vzdělávacího materiálu**, které je student schopen v krátkém čase pochopit. Jako příklady mini-learningových a mikro-learningových praktik lze zmínit: sledování krátkých instruktážních videí na YouTube, flashcard učení nebo řešení kvízů. Studenti se více naučí (a udržují si znalosti lépe), když studují v krátkých zacílených částech, než když jsou nuceni sedět dlouho ve třídách. Díky tomu jsou mini-learningové a mikro-learningové nástroje efektivní, šetří čas a umožňují přenos kompetencí. Projekt Me2Me navrhuje využití prostředků mini-learningového formátu jako nástroje mini- a mikro-vzdělávání zaměřeného na podnikatele.

## Vzdělávání dospělých v e-learningu

Učitel dospělých má odlišnou práci a čelí odlišným očekáváním a výzvám než ten, kdo učí děti. Dospělí se nejlépe učí, když je učení soustředěno na ně, ne na učitele. Proces vzdělávání dospělých se více zaměřuje na pomoc s učením se a nazývá se **andragogika**.

Zralost studentů vede k jejich jedinečnosti, která ovlivňuje roli a postavení učitele ve vzdělávání dospělých. Dospělí studenti jsou obecně autonomní a orientovaní na cíle. Oceňují, když jsou k dispozici možnosti a volby týkající se obsahu učení nebo stylu. Velmi často mají ve svém vzdělávání specifické cíle, kterých chtějí dosáhnout. Dávají přednost účasti na vzdělávacích aktivitách, které vedou přímo k jejich dosažení. Pokud se domnívají, že jejich očekávání nejsou splněna, jejich úroveň zapojení může drasticky poklesnout. Dospělí jsou také velmi praktičtí a raději se učí prostřednictvím zkušeností. Chtějí vzdělávání relevantní pro jejich osobu, proto očekávají, že se naučí praktickým znalostem a dovednostem.

Jeden z průkopníků ve studiu vzdělávání dospělých, Malcolm Knowles, uvedl pět zásad, které pomáhají učitelům dosáhnout nejlepších výsledků ve vzdělávání dospělých:

- Dospělí žáci by měli jasně chápat účel učení;
- Dospělí žáci by měli mít svobodu ve volbě způsobu a tempa učení;
- Učitel by měl ustoupit od školského typu vzdělávání a umožnit studentům učit se prostřednictvím zkušeností;
- Učitel by měl dospělým studentům naslouchat, zůstat flexibilní a otevřený;
- Učitel by měl vytvořit podporující a povzbuzující atmosféru učení.

Modely vzdělávání pomocí mini- a mikro-learningu perfektně odpovídají potřebám vzdělávání dospělých.

### Malé interaktivní výukové celky

Interaktivní vzdělávací zdroje s mediálním dosahem jsou všechny druhy technologicky založených, audiovizuálních mini-learningových materiálů vytvořených k přenosu malého objemu znalostí nebo informací. Jsou určeny pro studenty, kteří jsou časově omezeni a potřebují získat znalosti nebo kompetence v krátké časově omezené relaci.

**Analýza potřeb školení** je strukturovaný proces pro zjištění nedostatků ve vzdělávání zaměstnanců a v souvisejících vzdělávacích potřebách. Analýza

potřeb školení je důležitým krokem při tvorbě vzdělávacích zdrojů, neboť poskytuje tvůrci přehled o očekávaných dovednostech a znalostech studentů. Analýza potřeb školení má obvykle strukturu výzkumu založeného na průzkumu, který je určen potenciálním studentům. Prvním cílem výzkumného dotazníku je určit dovednosti a znalosti potřebné pro specifické role, které žáci zaujímají v pracovním prostředí.

Dalším důležitým prvkem e-learningových zdrojů je vytváření **učebních výstupů**. Jejich rolí je podpora studentů v pochopení účelu prezentovaného materiálu.

Příprava mini-learningových zdrojů zahrnuje vhodnou specifickou **strukturu**, která umožňuje zajištění kvality. Projekt Me2Me doporučuje strukturu zdroje mini-learningového formátu, která je vhodná pro všechny typy interaktivních výukových zdrojů, nezávisle na jeho skutečném formátu, jako je video, audio, pracovní listy atd. Struktura zahrnuje čtyři fáze:

- Fáze 1 (Vstupní čas: 1 minuta): Úvod a cíle
- Fáze 2 (Vstupní čas: 3 – 5 minut): Klíčový vzdělávací obsah
- Fáze 3 (Vstupní čas: 1 – 2 minuty): Reflexe a transfer
- Fáze 4 (Vstupní čas: 1 minuta): Hodnocení a náhled

**Celková délka** audio / video zdroje by neměla být delší než 10 minut (optimální délka je 5-8 minut). Produkce zdroje vyžaduje vytvoření skriptu pro obsah zdroje. U skriptů by měla být dodržována délka mezi 450 a 700 slovy. Jelikož se jedná o krátké zdroje, je důležité, aby skripty obsahovaly pouze relevantní a přesné informace.

Mini-learningové zdroje mohou mít různé digitální formy. Projekt Me2Me navrhuje dva typy audiovizuálních školicích zdrojů, které dobře reagují na potřeby vlastního výběru a vlastního tempa učení prostřednictvím video a / nebo hlasově vedených prezentací. Tyto mini-learningové zdroje jsou scribe videa a hlasově doprovázené avatarové prezentace.

Poslední fáze produkce mini-learningových formátů je **vyhodnocení**. Jedním z přístupů k hodnocení mini-learningových zdrojů je Kirkpatrickův čtyř-úrovňový model hodnocení. Tato strategie umožňuje objektivní analýzu všech aspektů a konečného dopadu školení včetně čtyř úrovní - reakce, poznání, chování a výsledky.

Pro více detailů k produkci zdrojů mini-learningového formátu **navštivte Me2Me e-learningovou platformu:** <https://me2meproject.eu/en/learn/>

Najdete zde všechny potřebné nástroje a informace, abyste sami mohli vytvořit zdroje mini-learningového formátu.





## MODUL 4

### PODNIKÁNÍ A STRATEGICKÝ MANAGEMENT

**METODA REALIZACE MODULU: 8HOD, ON-LINE STUDIUM**

UČEBNÍ VÝSTUPY:

- ✓ ZNALOST PODNIKATELSKÉHO PROCESU A OSOBNÍ CHARAKTERISTIKY PODNIKATELE.
- ✓ POCHOPENÍ OBCHODNÍHO CYKLU PODNIKÁNÍ.
- ✓ ZHODNOCENÍ RŮZNÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ K ZAHÁJENÍ PODNIKÁNÍ.
- ✓ ZNALOST NABÍZENÉ HODNOTY A JAK HODNOTU ROZVÍJET PROSTŘEDNICTVÍM VZTAHU SE ZÚČASTNĚNÝMI STRANAMI (ZÁKAZNÍKY, DODAVATELI, ZPROSTŘEDKOVATELI A DALŠÍMI).
- ✓ PŘEVEDENÍ PODNIKATELSKÉHO NÁPADU DO EFEKTIVNÍHO SCHÉMATU PODNIKATELSKÉHO MODELU A PODNIKATELSKÉHO PLÁNU.
- ✓ IDENTIFIKACE KLÍČOVÝCH PARTNERŮ A KLÍČOVÝCH ZDROJŮ V PODNIKÁNÍ.
- ✓ POROZUMĚNÍ STRATEGICKÉMU PLÁNOVACÍMU PROCESU.
- ✓ NÁVRH PODNIKOVÉ STRATEGIE.

### Přehled modulu

**Podnikání** je aktem vytvoření firmy nebo firem a jejího budování a rozšiřování tak, aby vytvořila zisk. Jako základní definice podnikání je však trochu omezující. Novější definice podnikání je také o transformaci světa řešením velkých problémů. Formou iniciování sociální změny, vytvoření inovativního produktu nebo prezentování nového řešení měnícího život. Navíc je potřeba vytvořit prostředí pro inovace v rámci organizací. Inovační systémy, nástroje a myšlení jsou klíčové pro zdravou organizaci a její budoucí životaschopnost. Inovační leadership má dvě složky - inovativní přístup k leadershipu a leadership pro inovace.

**Rozpoznání příležitostí** jsou způsoby, jakými podnikatelé identifikují možné cesty určení nového podnikání na základě příležitostí, které stanoví. Prostřednictvím rozpoznání příležitostí by podnikatelé měli být schopni identifikovat nové a lepší způsoby poskytování produktů a služeb, které splňují očekávání zákazníků a také identifikují nové obchodní příležitosti. Existuje také mnoho různých typů obchodních příležitostí, včetně obchodů s distributory, smluv o dodávkách, franšízového vlastnictví, akvizic webových stránek a dalších.



Pochopení, jaký typ příležitosti hledáte a to, že máte na mysli několik cílů, je klíčové a pomůže určit, které faktory z něj činí dobrou příležitost. Při určování, zda stojí za to investovat svůj čas a peníze, je důležité kriticky se zaměřit na váš podnikatelský nápad. Studie proveditelnosti týkající se konkrétního aspektu podnikání může pomoci odhalit, zda má váš nápad dobrou šanci na úspěch. Studie proveditelnosti by měla zahrnovat posouzení trhu, komerční proveditelnost a další úvahy.

**Schéma podnikatelského modelu (Business Model Canvas)** je šablona strategického managementu a lean startup pro vývoj nových nebo dokumentování stávajících obchodních modelů. Jedná se o vizuální graf s prvky popisujícími hodnotu firmy, produktu, infrastrukturu, zákazníky a finance. Pomáhá firmám při sladění jejich činností tím, že ilustruje potenciální kompromisy. Schéma můžete použít k popisu, návrhu, výzvě a změně směru obchodního modelu. Funguje ve spojení s Value Proposition Canvas a dalšími strategickými nástroji a procesy pro řízení a provádění. Rázem pochopíte infrastrukturu svého obchodního modelu, ale máte také představu o své struktuře nákladů. Takže se schématem podnikatelského modelu můžete nyní zmapovat celý obchodní model v jednom obrázku. Funguje jak pro začínající podnikatele, tak pro vedoucí pracovníky.

**Podnikatelský plán** je ucelený a přehledný dokument, který popisuje, co společnost zamýšlí a jak hodlá dosáhnout svých cílů. Podnikatelský plán je syntézou různých technologických a finančních dokumentů, analýz a výpočtů, které jsou základem podnikatelského záměru a strategie společnosti. Je to pohodlná a rozšířená forma úvodu k projektu, v němž se vybízí k účasti, nebo se navrhuje jeho financování.

**Obchodní cyklus** je postupem v podnikání a jeho „fází“ v průběhu času a je nejčastěji rozdělen do pěti fází: zahájení, růst, restrukturalizace, zralost a pokles. Cyklus je zobrazen na grafu s vodorovnou osou jako čas a svislá osa jako euro nebo různé finanční metriky. Pro popis stavu každé fáze cyklu obchod- prodej, zisk a peněžní tok budou použity tři finanční metriky.

**Správný strategický management** je pro firmu velmi důležitý. Soubor pokynů vám pomůže uplatnit správný strategický management a učinit správná strategická rozhodnutí. V procesu **strategické volby** musíte zvážit následující otázky. Jako první, která z těchto možností je postavena na silných stránkách organizace, pomůže vám překonat slabé stránky a využít příležitostí a zároveň minimalizovat nebo obcházet hrozby, kterým vaše podnikání čelí? Tato otázka je známa jako hledání strategického propojení nebo vhodnosti strategie. Je však důležité vzít v úvahu i další otázky, např. Do jaké míry by mohla být zvolená strategie provedena? Mohly by se odhadované finanční zdroje zvýšit? Bude k dispozici dostatek zásob ve správný čas a na správném místě? Existuje dostatek personálu s potřebnými dovednostmi? I kdyby tato kritéria byla

splněna, byla by volba přijatelná pro zúčastněné strany? Při výběru strategie mějte na paměti, že existuje více než jedna strategie, kterou si můžete vybrat. Neexistuje „správná“ nebo „špatná“ volba, protože volby vždy obsahují různé hrozby a slabiny.

Dvě ze zásadních rozhodnutí, které musí firma učinit, souvisí s její pozicí v rámci odvětví buď tím, že se rozhodne pro nízké náklady nebo diferenciaci a to, jak široký nebo úzký by měl být segment trhu. Porter vytvořil matici využívající nákladovou výhodu, výhodu diferenciaci a široké či úzké zaměření, aby klasifikoval soubor obecných strategií, které může firma uplatnit, aby vytvořila a udržela konkurenční výhody. Uplatnění těchto silných stránek v širokém nebo úzkém rozsahu zahrnuje tyto **tři obecné strategie**: prvenství v nákladech, diferenciaci a zaměření. Tyto strategie lze uplatnit ve většině případů na úrovni malých a středních podniků. Nazývají se generickými strategiemi, protože nejsou závislé na firmě ani odvětví.

Nicméně jediná generická strategie není vždy nejlepší odpovědí, protože zákazníci daného produktu se často dívají na různé aspekty, například na kombinaci kvality, stylu, užitečnosti a ceny. Kromě toho existují současné důkazy o tom, že firmy praktikují „hybridní strategii“ (nízké náklady a diferenciální strategii) s úspěchem, a to ještě lépe než ty, které přijímají jednu generickou strategii, která vede k udržitelné konkurenční výhodě. Porter revidoval svůj předchozí názor a uznal, že by mohly existovat hybridní obchodní strategie.

Neexistuje žádná jasná definice strategie a je velmi pravděpodobné, že ji nikdy nenajdeme, protože v praxi se strategie a akční plány často prolínají, a proto se neustále vzájemně ovlivňují. Když se zamyslete nad **formulací strategie**, je třeba vzít v úvahu mnoho věcí. Životní prostředí se neustále mění, takže musíte přemýšlet, zda je vaše společnost schopna se s takovými environmentálními změnami vyrovnat. V důsledku takových změn se mohou vaše organizační silné stránky časem měnit. Proto byste měli zvážit, zda současné silné stránky budou i nadále za různých okolností silnými stránkami. Dále musíte zvážit zainteresované strany firmy, protože ty mají vždy na mysli své vlastní cíle. Znalost těchto cílů vám pomůže pochopit jejich vzorce chování a jejich dopad s ohledem na současné a budoucí podmínky. Zohlednění těchto faktorů vám pomůže rozvinout vaši vlastní obchodní strategii, a to je důvod, proč musíte uplatnit své strategické manažerské dovednosti. **Strategický management** je strukturovaná metoda pro rozvoj, realizaci a hodnocení vaší strategie. Existují tři důležité prvky strategického řízení, které mohou vaší společnosti pomoci efektivně fungovat. Tyto tři prvky jsou: **strategická analýza, strategická volba a implementace strategie**. Poslední krok, implementace strategie, je definován jako způsob, jakým budete svou strategii převádět do akcí. Strategická implementace vyžaduje pečlivé plánování a správné nasazení zdrojů vaší

společnosti, pečlivé zpracování možných změn ve vaší organizační struktuře a efektivní řízení změn.

Pro více informací o podnikání a strategickém managementu navštivte prosím **Me2Me e-learningovou platformu:** <https://me2meproject.eu/en/learn/>





# MODUL 5

## MARKETING A PRODEJ

### METODA REALIZACE MODULU: 8HOD, ON-LINE STUDIUM

#### UČEBNÍ VÝSTUPY:

- ✓ APLIKOVAT KLÍČOVÉ KONCEPTY MARKETINGU A PRODEJE.
- ✓ APLIKOVAT RŮZNÉ ONLINE MARKETINGOVÉ NÁSTROJE.
- ✓ POCHOPIT PRVKY MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ.
- ✓ POCHOPIT POUŽITÍ RŮZNÝCH NÁSTROJŮ PRO SKENOVÁNÍ MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ.
- ✓ POSKYTNOUT ZÁKLADNÍ MARKETINGOVÝ PRŮZKUM.
- ✓ NAVRHNOUT PÍSEMNÉ PRODEJNÍ PLÁNY A PROFESIONÁLNÍ ÚSTNÍ INTERAKTIVNÍ PRODEJE.

#### Úvod:

Ať už prodáváte zboží nebo služby, musíte se naučit prodávat. Osvojte si základy prodeje a marketingu pro malé podniky, včetně výukových programů, osvědčených postupů, vztahů s veřejností, tvorby cen a výzkumu trhu. Podnikání má za cíl pochopit potřeby a přání zákazníka. Provádí marketingovou strategii podle průzkumu trhu od produktové koncepce až po prodej. Zaměřením se na potřeby a požadavky cílového trhu může společnost přinést vyšší hodnotu než konkurenti. Marketing je proces sdělování hodnoty výrobků a služeb zákazníkům. Je to také činnost spojená s nákupem a prodejem produktu nebo služby a zahrnuje reklamu, prodej a dodání cílovým zákazníkům. Marketingový koncept je strategie, kterou firmy přijímají, aby uspokojily potřeby zákazníků, zvýšily prodej, maximalizovaly zisk a porazily konkurenci na trhu.

Modul tak bude řešit následující otázky:

Co obnáší marketing v malých firmách?

Jaké jsou nové trendy a vývoj v oblasti marketingu a prodeje?

Jaké jsou prvky marketingového prostředí?

Co je proces marketingového skenování?

Jak připravit analýzu trhu?

Jak vybrat segmenty zákazníků a jak vytvořit dobrou marketingovou strategii?

Jak používat online marketingové nástroje?

Jak řídit prodejní proces vaší malé firmy?

### **Přehled modulu**

Hepalova, (2018) poznamenala, že marketing budoucnosti vychází ze skutečnosti, že mobilní zařízení (smartphony, tablety, a dokonce i hodinky) se stávají centrem marketingu. Rychlý vývoj zařízení a volný přístup k internetu z jakéhokoli místa jsou hlavními faktory ovlivňujícími tvorbu marketingových trendů budoucnosti.

Počátkem roku 2015 mobilní provoz obcházel počítačový provoz. To vedlo mnohé společnosti k tomu, aby se podívaly na propagaci značky v síti z jiného úhlu. Dnes mají internetové obchody nejen mobilní verzi svých stránek, ale nabízejí také aplikace pro smartphony, takže uživatelé mohou rychle nakupovat.

43 % značek aktivně vede své komunity na sociálních sítích, 59 % je v kontaktu se zákazníky prostřednictvím mikroblování (Twitter) a Instagramu. Více než polovina společností (53 %) platí za reklamu v sociálních médiích a 25 % využívá reklamu v aplikacích.

Mezi trendy internetového marketingu je v současné době trend zvyšování funkčnosti sociálních sítí. 60 % uživatelů online zdrojů se dozví novinky ze sociálních sítí. Zvýšením vnitřní funkčnosti mají sítě tendenci zaměřit pozornost uživatele na sebe. Kromě toho, mají sociální sítě tendenci vytlačit obvyklé

vyhledávače, protože zde člověk může okamžitě zjistit zpětnou vazbu ostatních uživatelů o produktu nebo službě.

Pahwa (2018) poznamenává, že marketingové aktivity podniku jsou ovlivněny několika interními i externími faktory. I když některé z faktorů má podnik pod kontrolou, většinu z nich nemá a musí se přizpůsobit, aby se vyhnul tomu, že bude zasažen změnami těchto faktorů. Tyto vnější a vnitřní faktory se sdružují a vytvářejí marketingové prostředí, ve kterém podnik působí.

Klíčovou součástí každého obchodního plánu je analýza trhu. V této části je třeba ukázat jak své odborné znalosti na vašem konkrétním trhu, tak atraktivitu trhu z finančního hlediska. Tento článek se nejprve zaměří na to, co máme přesně na mysli analýzou trhu a poté se podíváme na to, jak vytvořit dobrý obchodní plán. Analýza trhu může znít jako příliš skličující a formální, ale nenechte se odradit. Je to opravdu důležité a není to tak složité. Pochopení vašich zákazníků je klíčem k úspěchu každého podniku. Pokud nejste do hloubky seznámeni s tím, kdo jsou vaši zákazníci, budete mít problémy s výrobou produktů, které skutečně odpovídají jejich potřebám, a bude obtížné vytvořit úspěšnou marketingovou strategii. Zde nastupuje analýza trhu.

Cílem marketingové strategie na vysoké úrovni je identifikovat cílový trh a vytvořit marketingový mix, který osloví potenciální zákazníky. Rozhodnutí týkající se ideálního marketingového mixu lze organizovat z hlediska propagace, produktu a ceny. Cílem však není jen přijít s určitou strategií, ale spíše se zaměřit na poskytování hodnoty vašim klíčovým segmentům trhu. Je užitečné vidět plánování marketingové strategie jako proces segmentovaných trhů, zacílení na konkrétní zákazníky a snahu o efektivní umístění vaší nabídky mezi konkurenty. V této části modulu se dozvíte, jak efektivně segmentovat, zacílit a umístit váš produkt nebo službu.

Jsme ve zcela nové éře. Pryč jsou dny, kdy si můžete dovolit ignorovat internet. Pokud chcete dosáhnout úspěchu, bez ohledu na vaše odvětví, je nutné mít od prvního dne k dispozici kvalitní online marketingový plán - strategii, která využívá sílu sociálních médií, využívá optimalizaci vyhledávačů pro řízení provozu a dobře využívá služby mediálního marketingu, který je tam venku.

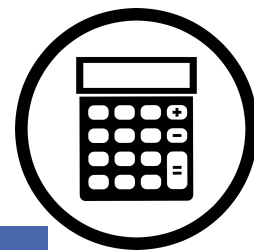
V této části modulu načrtneme 10 online marketingových nástrojů, které potřebujete při zahájení podnikání.

8 hodin vašeho času, stráveného v tomto modulu může kompletně změnit vaše podnikání. Doufáme, že to stojí za investování vašeho času.

Tento modul odhalí řadu otázek týkajících se porozumění marketingu a také schopnosti a dovednosti potřebné pro řízení marketingu a prodeje malých podniků.

Pro více informací o hodnocení marketingu a prodeje **navštivte Me2Me e-learningovou platformu:** <https://me2meproject.eu/en/learn/>





# MODUL 6

## HODNOCENÍ FINANČNÍ A OBCHODNÍ VÝKONNOSTI

**METODA REALIZACE MODULU: 8HOD, ON-LINE STUDIUM**

UČEBNÍ VÝSTUPY:

- ✓ POPSAT VÝZNAM SPRÁVY FINANČÍ V ROZVOJI MALÝCH FIREM
- ✓ DEFINOVAT RŮZNÉ MOŽNOSTI PRO FINANCOVÁNÍ ROZVOJE MALÉ FIRMY
- ✓ ZHODNOTIT VÝHODY A NEVÝHODY RŮZNÝCH ZDROJŮ FINANČÍ „UVNITŘ“ A „VNĚ“ V ŘÍZENÍ A ROZVOJI MALÉ FIRMY
- ✓ IDENTIFIKOVAT RŮZNÉ STRATEGIE, KTERÉ MOHOU BÝT POUŽITY K FINANCOVÁNÍ ROZVOJE MALÉ FIRMY
- ✓ IDENTIFIKOVAT KLÍČOVÉ INDIKÁTORY, KTERÉ MOHOU BÝT POUŽITY K MONITOROVÁNÍ FINANČNÍCH VÝSLEDKŮ MALÉ FIRMY
- ✓ DEMONSTROVAT, JAK MONITOROVAT FINANČNÍ VÝSLEDKY MALÉHO PODNIKU
- ✓ DEFINOVAT NEFINANČNÍ MĚŘÍTKA VÝKONNOSTI MALÉ FIRMY

### Úvod

Celkovým cílem tohoto modulu je přezkoumat procesy a postupy zapojené do správy financí malých podniků. Modul se bude zabývat dvěma hledisky: každodenním chodem podniku a strategickým rozvojem podniku. Modul tak bude řešit následující otázky:

- Jaké jsou klíčové finanční potřeby a požadavky malé firmy?
- Jaké jsou klíčové zdroje financování, které lze využít při řízení a rozvoji malé firmy?
- Jaké procesy a postupy lze použít ke správě financí malé firmy?
- Jak lze přezkoumat finanční výkonnost malé firmy?
- Jak lze hodnotit výkonnost malé firmy, zejména z hlediska jejího dopadu na interní a externí zainteresované strany?



Modul proto umožní vlastníkům-manažerům malých firem uvažovat o tom, jak přezkoumat finanční potřeby podniku a jak:

- Efektivně plánovat a spravovat finance v podnikání
- Identifikovat a používat různé indikátory výkonnosti podnikání.

## **Přehled modulu**

Osterwalder a Pigneur (2010) poznamenávají, že při rozvoji podnikání je důležité mít jasno v obchodním modelu, pokud jde o:

- Hodnotové nabídky - hodnota podniku při řešení problémů a potřeb zákazníka (ů)
- Klíčové činnosti - činnosti, které jsou potřebné k dodání hodnoty
- Klíčové partnery - zúčastněné strany, od kterých se požaduje rozvíjet a poskytovat hodnotu
- Klíčové zdroje - aktiva potřebná k nabídce a dodávce hodnoty
- Zákaznické segmenty - skupiny zákazníků, na které má být podnik zaměřen
- Vztahy se zákazníky - typ vztahů, které musí být vytvořeny s každým zákaznickým segmentem
- Kanály - hodnota je dodávána zákazníkům prostřednictvím komunikačních, distribučních a prodejních kanálů.

Kromě toho, Osterwalder a Pigneur (2010) poznamenávají, že je důležité mít přehled o struktuře nákladů a příjmových tocích pro podnik. Struktury nákladů neboli „peníze plynoucí ven z podniku“, se týkají nákladů vzniklých v souvislosti s dodáním hodnoty zákazníkovi a budou zahrnovat mzdy, platby dodavatelům, poplatky za vybavení, nájemné a sazby, poplatky za služby, náklady na marketing a branding. Příjmy neboli „peníze plynoucí do podniku“ vyplývají z úspěšného nabízení hodnotových nabídek zákazníkovi.

Tyto stavební bloky obchodního modelu mohou být použity k demonstrování logiky toho, jak malá firma generuje příjmy a mapují čtyři hlavní aspekty podnikání - zákazníky, nabídku (nebo hodnotovou nabídku), infrastrukturu a finanční životaschopnost. (Gibb a Scott, 1985; Bridge a O'Neil, 2012).

Soubor faktorů bude formovat finanční životaschopnost malé firmy. Tyto zahrnují:

- Výpočet toho, co je třeba za službu nebo nabízený produkt požadovat

- Pochopení toho, jaké finanční prostředky jsou potřebné k provozování podniku a jak to zdůvodnit ostatním, a to jak uvnitř podniku (např. jiným ředitelům nebo obchodním partnerům), tak vně (např. finanční zdroje).
- Pochopení nákladové struktury podniku a způsobů, jak lze efektivně řídit náklady
- Plánování cashflow podniku.

Jarvis a Schizas (2012) upozorňují na to, že i když se to může jevit jako poměrně jednoduché úkoly, které je třeba podniknout, mnohým lidem, kteří provozují své podniky, chybí porozumění a / nebo dovednosti pro efektivní řízení financí. To odráží kombinaci problémů souvisejících s:

- Motivací a hnací silou k řízení podniku (např. touha jít za vášní na rozdíl od manažera a leadera)
- Strachem z výpočtů a čísel
- Odborností některých pojmů, ukazatelů a forem spojených s řízením financí (Burns, 2010).

I když existují účetní a další organizace, které poskytují finanční konzultace a poradenství, mohou být nákladné a / nebo mohou zvětšit některé problémy spojené se správou financí. Podobně existuje celá řada softwarových balíčků, které mohou být použity ke správě financí podniku. K interpretaci informací generovaných softwarem je však třeba porozumět číslům a klíčovým finančním ukazatelům.

Pro manažery v podnicích s omezenými zkušenostmi s řízením financí, Mazzarol (2014) poznamenává, že je snadné učinit rychlá rozhodnutí o informacích prezentovaných v účetní závěrce. V některých případech mohou vlastníci-manažeři učinit tyto úsudky pouze po zběžném pohledu na čísla a výpočet několika měřítek zisku. Tyto mezery v chápání toho, jak řídit finance a související dovednosti, mohou mít dopad na udržitelnost podnikání v blízkém a střednědobém horizontu. Jak reflektuje Mazzarol (2014):

*Firmy ve svých prvních letech od start-upu často zažívají nedostatek pracovního kapitálu, zejména pokud je růst silný. Efektivní řízení cash flow a pracovního kapitálu je proto pro přežití rozhodující. Pomáhá také zvyšovat ziskovost, což může zase usnadnit růst. Majitelé-manažeři, kteří zažívají růst nebo finanční stres, musí hledat pomoc zvenčí. Potřebují však také investovat do dalšího vzdělávání o finančním řízení a systémech, které potřebují k efektivnímu fungování svého podnikání.*

Schopnost spravovat finance podniku není o tom, že se stanete účetním. Je to o tom být zvědavý a sledovat vzorce v číslech. Například v rámci účetní závěrky

může existovat neobvyklý počet nebo trend. Je důležité tento počet nebo trend dále prozkoumat a klást otázky jako:

- Je to opravdu trend nebo je to výsledek nějaké změny v účetních postupech v podnikání?
- Kdy nastal tento stav?
- Co to způsobuje?
- Je tento stav pro podnik jedinečný nebo se to děje i dalším malým podnikům?

Přibližně 60 % malých podniků v celé Evropské unii se nedostane do pátého roku svého obchodování a klíčovým důvodem je, že se podnikům nedostávají peníze. Zatímco obchodní rozvaha by mohla identifikovat, že je pro podnik ziskové obchodovat, v bance není dostatek peněz na plnění každodenních závazků. Je proto důležité, aby ti, kteří provozují malé firmy, měli správný přístup ke správě peněz v rámci podniku. To znamená porozumění správě peněz vytvořených v rámci podniku prostřednictvím prodeje zákazníkům a také pochopení toho, jak získat peníze generované externě, které by mohly podpořit rozvoj a růst podniku. I když existuje řada zdrojů pro generování externích příjmů prostřednictvím přístupu k finančním prostředkům z finančních institucí a veřejných orgánů, malé podniky opakovaně uvádějí, že přístup k finančním prostředkům je jednou z hlavních překážek, kterým čelí, a to jak při zahájení podnikání, tak při snaze o dosažení udržitelnosti.

Tento modul odkryje řadu otázek týkajících se porozumění číslům a schopnostem a dovednostem potřebným pro řízení a přezkoumání financí a výkonnosti malých firem.

Pro více informací o hodnocení finanční a obchodní výkonnosti **navštivte Me2Me e-learningovou platformu:** <https://me2meproject.eu/en/learn/>

**Klíčová slova:**

finance, bankovní služby, příjmy, výdaje, cash flow, zisk a ztráta



# MODUL 7

## LIDÉ – HLAVNÍ AKTIVUM PODNIKÁNÍ

**METODA REALIZACE MODULU: 8HOD, ON-LINE STUDIUM**

UČEBNÍ VÝSTUPY:

- ✓ VYSVĚTLENÍ VÝZNAMU LIDÍ V PODNIKÁNÍ A V ROZVOJI PODNIKÁNÍ
- ✓ BÝT SCHOPEN APLIKOVAT SOUČASNÉ POSTUPY VÝBĚRU A UDRŽENÍ SI ZAMĚSTNANCŮ
- ✓ POROZUMĚT POUŽITÍ MOTIVAČNÍCH METOD A NÁSTROJŮ HODNOCENÍ VÝKONNOSTI
- ✓ VYSVĚTLIT OTÁZKY V SOUVISLOSTI SE ZALOŽENÍM SYSTÉMŮ KOMPENZACÍ
- ✓ POROZUMĚT INTERNÍ KOMUNIKACI A INFORMAČNÍM POTŘEBÁM VE VZTAHU K ZAMĚSTNANCŮM
- ✓ KOMUNIKACE O ROZHODNUTÍCH MANAGEMENTU PROSTŘEDNICTVÍM PSANÝCH POZNÁMEK, REVIDOVÁNÍ ZAMĚSTNANECKÉ POLITIKY A ÚSTNÍ PREZENTACE

### Aktivita 1: Lidé v podnikání

Simon Sinek, renomovaný marketingový konzultant, motivační mluvčí a nejprodávanější autor řekl, že „Zákazníci nikdy nebudou milovat společnost, dokud ji nejprve nebudou milovat zaměstnanci“. To znamená, že se zaměstnanci musí dostat nad rámec píchaček a vyzvednutí výplaty. Musí s sebou nést vášen k poskytování služby zákazníkovi a musí být oprávněni činit to, co je v jeho prospěch.

*Kdo jsou lidé ve vašem byznysu?* Identifikujte je a určete jejich význam a odpovědnost v rámci společnosti. Každá společnost je jiná, měli byste si najít nejvhodnější strukturu a nejvhodnější lidi.

*Máte na místě ten správný tým?* To může být jeden z nejobtížnějších rozhovorů s jakýmkoliv majitelem firmy. Mnozí z nich budují své podniky s jádrem klíčových jedinců, kteří často nejsou jen kolegové, ale také přátelé - a často rodinní příslušníci. V obou směrech je obrovská loajalita a v případě rodinných příslušníků silné emocionální spojení. Čelit možnosti, že jeden nebo více z jejich týmu nemá dovednosti nebo patřičný profil, aby se stali součástí nové struktury, může být neuvěřitelně náročné a vyžaduje odvahu k řešení - ale v zásadě vzato vaše podnikání závisí na tom, zda učiníte správné rozhodnutí. Pokud ne, nedosáhnete svých ambicí. Změna není snadná.

## **Aktivita 2: Co je to HR?**

Proces přijímání a rozvoje zaměstnanců tak, aby se stali pro organizaci cennějšími.

Řízení lidských zdrojů (Human Resource Management) zahrnuje provádění analýz pracovních míst, plánování personálních potřeb, nábor správných lidí pro tuto práci, orientaci a školení, správu mezd a platů, poskytování benefitů a pobídek, hodnocení výkonnosti, řešení sporů a komunikaci se všemi zaměstnanci na všech úrovních. Příklady klíčových kvalit HR managementu jsou rozsáhlé znalosti odvětví, leadership a efektivní vyjednávací dovednosti. Jde o dříve nazývaný personální management.

HRM slovníček (viz MLFR)

## **Aktivita 3: HR nástroje**

Jedná se o personální zajištění, odměňování a benefity zaměstnanců a definování / projektování práce. Všechny základní procesy v oblasti HR spadají do těchto tří oblastí, včetně náboru, ukončení, výplatní listiny, sledování času, školení, udržení, odškodnění a dalších.

Příklady HR nástrojů: Gusto Software, Zoho, Trello, Bamboo HR, Slack, Timetastic, Greenhouse, Skillsoft, Google Suite, 360-Feedback, TinyPulse, LinkedIn, Namely HR, Tallyfy, Harver, Jobvite, Better Team, Zenefits, StaffSquared, Bonus.ly, Trakstar, nGUVU, etc.

## **Aktivita 4: Co je to interní komunikace**

Interní komunikace, často vnímaná jako synonymum pro vnitrofiremní komunikaci, je poměrně často přirovnávána ke komunikaci se zaměstnanci. Je velmi důležité definovat nebo předefinovat hranice organizace, což možná také povede k předefinování parametrů interní komunikace. Kromě toho by měla interní komunikace motivovat zaměstnance a vytvářet tak hodnotu pro společnost. Je možné také sepsat vnitropodnikovou příručku pro zaměstnance. Informační manažer je dnes spíše zprostředkovatelem mezi managementem a pracovníky a také interním koučem pro management. Za úkol interní komunikace je také považováno sladění cílů jednotlivých zaměstnanců s cíli organizace. Toto sladění pomáhá organizacím vybudovat silnou kulturu. Interní komunikace je aspirace (počínaje vizí a postupem k politice a poslání, a nakonec ke strategii) dosažení systematické analýzy a distribuce informací ve všech vrstvách současně koordinovaných co nejefektivnějším způsobem.

Firemní komunikace je manažerská funkce, která nabízí rámec a slovní zásobu pro účinnou koordinaci všech komunikačních prostředků s celkovým účelem

navázání a udržení příznivé reputace se skupinami zúčastněných stran, na nichž je organizace závislá.

### **Aktivita 5: Komunikační nástroje (v případě interní komunikace)**

Jak dobře je zpráva sdělována, je stejně důležité jako samotná zpráva. Zcela určitě to platí u interní komunikace. V období změn může poskytnout vaší organizaci hlavní strategickou výhodu firemní kultura. To, z čeho se vaše kultura sestává - cílů, hodnot a praktik - musí být efektivně předáno zaměstnancům, aby jim porozuměli a jednali podle nich. Proto je nezbytné zaměřit se nejen na to, o čem komunikujete, ale také na to, jak komunikujete.

Použijte nástroje, které se nejvíce hodí pro vaši firmu:

Přímé – Nepřímé

On-line – Off-line

Synchronní – Asynchronní

Písemné – Ústní

Jednosměrné – Bilaterální

Příklady nástrojů: video, intranet, mobilní aplikace, spořiče obrazovek, comms management (jako např. Trello, Basecamp), fóra, průzkumy, gamifikace, blogy, podcasty, spolupráce (jako Slack, HipChat), digital signage, interní informační bulletiny, sociální média (jako Facebook, Workplace).

### **Aktivita 6: Komunikace leadera**

Leadership vyžaduje schopnost stanovit cíle, formulovat vize, stanovit strategii priority a odhalit hodnotu společnosti. To vše musí probíhat v prostředí, které je otevřeno změnám, organizačnímu procesu a podléhající rozmarům vznikajících událostí.

Leader může ve firmě zakotvit v zákulisí jako důležitá pečující kapacita, nebo stejně tak hrát prominentní roli v reakci na krizové řízení.

Zvláštní pozornost je věnována jazyku, schopnosti přesvědčovat, být důrazný, stejně jako přátelský a podporovat zaměstnance společnosti, včetně příznivců v širším veřejném prostoru.

Existují čtyři široce známé styly leadershipu. Jsou to:

Diktátorský styl

Autoritativní styl

Konzultativní styl

Participativně - skupinový styl

Vaše komunikace leadera by měla odrážet zvolený styl leadershipu. Najděte si efektivní nástroje pro komunikaci ve stylu, který používáte jako leader.

### **Aktivita 7: Systém odměňování**

Pojem „kompenzace“ označuje kombinaci mezd, platů a benefitů, které zaměstnanec obdrží výměnou za práci. Kompenzace může zahrnovat hodinové mzdy nebo roční mzdu, plus výplaty bonusů, pobídky a benefity, jako je skupinové zdravotní pojištění, krátkodobé pojištění pro případ invalidity a příspěvky na účet důchodového spoření. Balíček s celkovou kompenzací může obsahovat několik složek. „Systém odměňování zaměstnanců“ společně odkazuje na všechny složky, a navíc na způsob, jakým je kompenzace vyplacena a za jakým účelem zaměstnanci dostávají případové bonusy, zvýšení platů a pobídky.

Zajištění konkurenceschopnosti mezd je hlavní výhodou systémů řízení odměňování. Kompenzační data, která jsou v souladu s trhem, poskytují manažerům náboru kritická data, která potřebují při stanovení nabídky kandidátovi. To platí i pro zvýšení a bonusy pro stávající pracovníky. Zaměstnanci mají dnes možnost zjistit platy a benefity svých vrstevníků. Dobrý systém řízení odměňování je vnímavý k trhu, což může pomoci motivovat zaměstnance a redukovat jejich odchody.

Řízení odměňování vyžaduje použití externích dat. Manažeři shromažďují údaje o tržních platech podle odvětví, velikosti společnosti, pracovní pozice a zeměpisné polohy. Mohou využívat vládní údaje, informace z veřejně dostupných stránek, které shromažďují údaje o mzdách hlášené uživateli, jakož i údaje o nákupu od firem třetích stran, které provádějí průzkumy platů a benefitů.

### **Aktivita 8: Odměňování a udržení**

Strategie založená na angažovanosti zaměstnanců vyvíjí silný pocit spojení mezi zaměstnancem a společností, což jim dává dobrý pocit ze své práce, posiluje jejich pozici a nadšení pro budoucnost podniku. Existuje nesčetné množství taktik a nápadů pro zlepšení angažovanosti zaměstnanců - zahrnují téměř vše od zaměstnaneckých boxů na pochvaly až po bezplatné obědy a teambuilding.

Cílem strategie, jak vylepšit sladování osobního a pracovního života (work-life balance) je pomáhat zaměstnancům zvládat život mimo práci. Rovnováha mezi

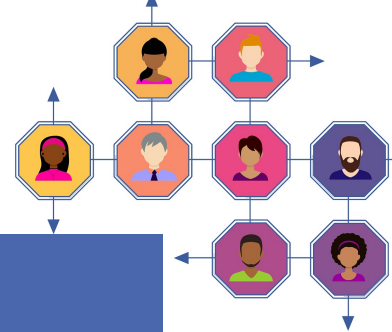


pracovním a soukromým životem se může týkat věcí od mateřské dovolené a nemocenské až po poskytování bezplatných služeb prádelny, které pomohou vašim zaměstnancům zkrátit čas strávený povinnostmi doma. Pokud se vaše firma potýká se syndromem vyhoření zaměstnanců, je to skvělá příležitost, jak být kreativní.

Úspěšnost ve snaze udržet si zaměstnance vyžaduje, abyste přemýšleli o věcech z pohledu týmu. Všichni zaměstnanci jsou samozřejmě odlišní a každý má jedinečné touhy a cíle. Ale můžete se vsadit, že všichni chtějí vědět, že jsou placeni za nebo více než tržní ceny a mají dobré benefity. Chtějí cítit, že si jich zaměstnavatel váží a zachází s nimi spravedlivě. Chtějí podstupovat výzvy a být nadšení prací, kterou mají dělat.







# MODUL 8

## EXTERNÍ KOMUNIKACE A NETWORKING V PODNIKÁNÍ

**METODA REALIZACE MODULU: 8HOD, ON-LINE STUDIUM**

UČEBNÍ VÝSTUPY:

- ✓ ZNALOST KLÍČOVÝCH ASPEKTŮ OBCHODNÍHO NETWORKINGU A EXTERNÍ KOMUNIKACE
- ✓ SCHOPNOST IDENTIFIKOVAT EXTERNÍ ZÚČASTNĚNÉ STRANY
- ✓ SCHOPNOST SPRAVOVAT FIREMNÍ SÍTĚ
- ✓ POROZUMĚT POUŽÍVÁNÍ EXTERNÍCH KOMUNIKAČNÍCH KANÁLŮ VE VZTAHU K EXTERNÍM ZÚČASTNĚNÝM STRANÁM
- ✓ SCHOPNOST SPRAVOVAT ON-LINE KOMUNIKAČNÍ NÁSTROJE
- ✓ BÝT SCHOPEN VYSVĚTLIT ZÁKLADNÍ POCHOPENÍ ASPEKTŮ MANAGEMENTU PODNIKOVÝCH DATOVÝCH KOMUNIKACÍ A SÍTÍ
- ✓ POCHOPENÍ KLÍČOVÝCH OTÁZEK SPOJENÝCH S KONTROLOU INFORMACÍ A IMAGE ORGANIZACE

### Úvod do modulu

Tento modul je zaměřen na podporu vlastníků malých podniků a pracovníků v oblasti odborného vzdělávání a přípravy s cílem rozvíjet externí komunikaci a networking.

Bude řešit otázky jako

- Jaké jsou aspekty firemních sítí a externí komunikace?
- Jak identifikovat externí zúčastněné strany
- Jak spravovat firemní sítě
- Jak řídit on-line komunikační nástroje
- Jak používat externí komunikační kanály
- Jak hodnotit dopad externí komunikace

### Networking v podnikání

Networking (vytváření sítí) v podnikání je cenným a účinným způsobem, jak se učit od ostatních, rozšiřovat své znalosti, dosahovat větší kapacity, získat nové klienty a říct ostatním o vás a vašem podnikání.

Sít' nepřichází sama od sebe. Její vznik a rozvoj vyžadují motivaci a ochotu spolupracovat. Každý podnikatel nějakým způsobem sít' vytvořil. A to spoluprací s dodavateli, subdodavateli nebo jinými podnikateli.

Sítě jsou zvláště důležitým nástrojem pro osoby samostatně výdělečně činné a malé podniky.

Výhody networkingu jsou

- Nové kontakty a doporučení
- Viditelnost
- Aktuálnost
- Řešení problémů
- Sdílení vědomostí a zkušeností

### **Integrovaná komunikace s využitím různých technik a komunikačních kanálů a interní komunikace**

Podle Ryana Potvina (<http://printtek.com/the-4-cs-of-integrated-communication/>) efektivně integrovaná komunikace vyžaduje čtyři prvky: sdělení musí být

- coherent (koherentní)
- consistent (konzistentní)
- continuous (navazující)
- complementary (komplementární)

Využitím 4 C integrované marketingové komunikace mohou podniky zajistit, aby jejich sdělení fungovala všechna společně a proměňovala příležitosti na zákazníky. Když je komunikace efektivní, zákazníci získají zájem a začnou tomu věnovat pozornost.

Prvním krokem k integraci komunikace je identifikace stávajících kanálů a pochopení silných stránek a charakteristiky dostupných kanálů.

Veškerá komunikace, která se uskutečňuje uvnitř organizace, je interní komunikace a musí být zohledněna při plánování integrované komunikační strategie.

Při vytváření integrované komunikační strategie musí být zodpovězeny následující otázky:

- S kým nyní komunikujeme?
- O čem komunikujeme?
- Jaké kanály používáme?
- Co funguje a co nefunguje?

### **Proces externí komunikace**

Externí komunikace a networking jsou velmi důležitou součástí podnikání. Cílem externí komunikace je šíření informací o podnikání zákazníkům, potenciálním zákazníkům, zainteresovaným stranám a veřejnosti. Aktivní externí komunikace pomáhá budovat důvěru mezi organizací a jejími zúčastněnými stranami. Zároveň externí komunikací vytvoříte veřejnou image vaší společnosti, která je důležitá při budování sítí.

Externí komunikace

- je informace, kterou firma doručuje veřejnosti
- propaguje firmu a pomáhá jí zvýšit obrát
- je důležitou součástí marketingu

Organizace musí dosáhnout správné rovnováhy ve využívání všech nástrojů, které má k dispozici, k vytvoření pozitivního obrazu společnosti. Každá společnost potřebuje sociální média. A to více než jen nastartovat Facebook nebo LinkedIn nebo příležitostně rozesílat vlastní propagační tweety. Sociální média umožňují cílené skupiny a interakci. Komunikačních kanálů je mnoho:

- Kanály sociálních médií
- Facebook, Twitter, LinkedIn
- Další menší nebo více specializované platformy sociálních sítí
- E-mailové newslettery
- Webová stránka a blog
- Tištěný časopis nebo newsletter

Na prvním dojmu záleží a dnešní spotřebitelé nebudou váhat jít dál, pokud nebudou moci rychle najít to, co hledají, nebo pokud se jim nelíbí, co najdou. Vaše webové stránky mohou být prvním dojmem potenciálního zákazníka z vaší organizace. Vaše webové stránky by měly být dynamické, obsahovat aktualizované zprávy z oboru nebo informace o společnosti a zahrnovat relevantní zdroje obsahu nebo blogy.

### **Hodnocení efektivity komunikačních kanálů**

Efektivní komunikátor dosáhne svého cíle při zachování produktivního vztahu s druhou stranou. To je nesmírně důležité, pokud plánujete provozovat malou firmu. Způsob, jakým komunikujete se svými zákazníky, zaměstnanci a dalšími zúčastněnými stranami, může mít významný vliv na celkový úspěch vaší společnosti. Když měříte, zda komunikujete efektivně, mějte na paměti několik klíčových konceptů. Vyhodnoťte, jakou má vaše firma v současné době působnost na zúčastněné strany. Zeptejte se sami sebe:

- Jaké komunikační nástroje používáme?
- Jaké zprávy sdílíme?
- Jak efektivní je tato komunikace?

Použijte audit jako příležitost k přímému zapojení zúčastněných stran. Mohou být dotázáni, jak vnímají sdělení vaší společnosti a jaké cíle jsou pro ně nejdůležitější. Můžete také provádět obecnější výzkum ve svém oboru a využít tyto poznatky k návrhu svého plánu.

Klíčový ukazatel výkonnosti (KPI -Key Performance Indicator) je měřitelná hodnota, která demonstruje, jak efektivně společnost dosahuje klíčových obchodních cílů.

Sledování pokroku nejen že obhájí všechnu vaši práci vůči ostatním, ale také pomáhá udržet motivaci a zaměřit se na strategické cíle.



## **MODULE 9**

## ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ V PODNIKÁNÍ – PŘÍPADOVÁ STUDIE

### METODA REALIZACE MODULU: 8HOD, ON-LINE STUDIUM

#### UČEBNÍ VÝSTUPY:

- ✓ POCHOPENÍ DEFINICE A CHARAKTERU PROBLÉMU V PODNIKÁNÍ
- ✓ DEFINOVÁNÍ RŮZNÝCH DRUHŮ PROBLÉMŮ V PODNIKÁNÍ – STRUKTUROVANÝCH A NESTRUKTUROVANÝCH
- ✓ POCHOPENÍ ZÁKLADNÍCH PŘÍSTUPŮ K ÚSPĚŠNÉMU ZVLÁDnutí A ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ V PODNIKÁNÍ
- ✓ KRITICKÉ SYNTETIZOVÁNÍ A ANALYZOVÁNÍ INFORMACÍ PRO ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ V PODNIKATELSKÝCH SITUACÍCH
- ✓ POCHOPENÍ VÝZNAMU KONVERGENTNÍHO A DIVERGENTNÍHO MYŠLENÍ V HLEDÁNÍ ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ
- ✓ POCHOPENÍ METODOLOGIE RŮZNÉHO ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ
- ✓ POROZUMĚNÍ RŮZNÝM NÁSTROJŮM PRO IDENTIFIKACI PROBLÉMŮ A GENEROVÁNÍ ALTERNATIV
- ✓ POUŽÍVÁNÍ NÁSTROJŮ ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ PRO ROZHODOVÁNÍ A HODNOCENÍ ŘEŠENÍ
- ✓ POCHOPENÍ VÝZNAMU METODY PŘÍPADOVÉ STUDIE VE VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH
- ✓ POCHOPENÍ TOHO, JAK VYTVOŘIT PŘÍPADOVOU STUDII
- ✓ POCHOPENÍ TOHO, JAK ZHODNOTIT ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ

#### Přehled modulu

Od start-upů k malým a středním firmám až po nadnárodní korporace, každý podnik čelí problémům. Problémy v každodenní práci řeší nejen manažeři, ale každý člen organizace. Jejich dovednosti při řešení problémů mohou rozhodovat o stavu aktuálních událostí na nejzákladnějších úrovních společnosti. Podnikatelské prostředí v nedávné době prošlo revoluční transformací z předvídatelného a snadno kontrolovatelného na nepředvídatelné, složité a měnící se. V takových podmínkách se kompetence k řešení velkých problémů staly jednou z nejdůležitějších a nejhodnotnějších kvalit pro podnikatele. **Problém je definován jako vnímaná mezera mezi existujícím a žádaným stavem.** Lze ho také považovat za odchylku od normy nebo standardu. Existují různé typy problémů. Z hlediska složitosti problematické situace a obtížnosti při hledání řešení existují strukturované a nestrukturované problémy.

## Řešení nestrukturovaných problémů v podnikání

Úspěšné řešení problémů vyžaduje, aby podnikatel pracoval na řadě kroků, než bude moci problém vyřešit:

- Definování problému,
- Analýza problému,
- Hledání možných řešení,
- Výběr a realizace řešení.

**První fáze nestrukturovaného řešení problémů zahrnuje dva aspekty: identifikování problému a jeho definování.** Přestože se první prvek může jevit jako naprosto zřejmý, pro některé podnikatele je obtížné rozpoznat problémy v rané fázi. Jakmile byl problém identifikován, je jeho dalším krokem definování. Správná definice problému vede k jeho lepšímu pochopení a v důsledku toho k výběru nejvhodnějšího řešení.

**Dalším krokem v procesu řešení nestrukturovaného problému v podnikání je jeho analýza.** Proces analýzy problémů zahrnuje soubor analytických úkolů, jejichž cílem je prozkoumat nevyváženou situaci s cílem poskytnout lepší vhled a pomoci najít nejlepší dostupné řešení. Hlavním cílem analýzy nestrukturovaných problémů v podnikání je shromažďování informací. Pro usnadnění analýzy v procesu řešení problémů v podnikatelském prostředí lze použít různé nástroje. Mezi ně patří:

- **Paretova analýza**

Tento nástroj může sloužit jako skvělý výchozí bod, který poskytuje včasný přehled o příčinách a následcích problémů bez nutnosti intenzivní nebo komplexní analýzy. **Paretova analýza je také označována jako pravidlo 80:20, protože uvádí, že 80 % důsledků nebo následků je výsledkem pouze 20 % příčin.** Podle Paretova pravidla může identifikace a řešení 20 % problémů v podnikání vést k 80% prospěšnosti z celkové výkonnosti. Tento nástroj je zaměřen na omezený výběr problémů, které mají významný vliv na organizaci tím, že identifikuje opakující se vzorce problémů, které narušují postup práce. Nejdůležitější částí této analýzy je jasně identifikovat oněch 20 % příčin a soustředit veškeré úsilí na jejich odstranění.

- **Cyklus naplánuj-proved'-ověř-jednej**

Tento nástroj zahrnuje čtyři kroky: identifikace problému a jeho příčin (naplánuj), implementace zlepšení a testování (proved'), kontrola průběhu (ověř) a standardizace řešení nebo opakování cyklu pro nové řešení (jednej). Tento nástroj lze aplikovat na všechny druhy problémů v jakékoli organizaci.

## **Případová studie**

Jedním z nejúčinnějších nástrojů pro řešení problémů, který lze úspěšně využít ve vzdělávání dospělých v podnikatelském prostředí, je případová studie. **Případové studie jsou dokumentované studie o konkrétní situaci v reálném životě nebo imaginární scénáře, které se používají jako vzdělávací nástroj.** Obvyklou koncepcí případové studie v podnikání je prezentovat problémy a výzvy, kterým organizace čelí. Studenti musí využít své analytické dovednosti, aby mohli vybrat dostupné informace a zjistit nejúčinnější řešení. Případové studie se mohou vyskytovat v mnoha formátech, od jednoduché otevřené otázky až po popis situace s doprovodnými údaji k analýze.

Proces vytváření případové studie může být složitý a časově náročný, protože je třeba vynaložit velké úsilí, aby bylo zajištěno, že předložený podnikatelský problém byl řádně prošetřen a přezkoumán. V opačném případě ho student nebude schopen identifikovat a navrhnout řešení, která jsou základním cílem tohoto kreativního nástroje pro řešení problémů.

Proces tvorby případové studie zahrnuje dvě etapy - přípravu kombinovanou s pochopením případové studie a její zpracování. Pro usnadnění tohoto procesu by se učitelé měli řídit tímto schématem:

- Určete si cíl případové studie
- Vyberte téma případové studie
- Proved'te analýzu tématu
- Odkryjte možná řešení
- Sepište případovou studii

Jedním z nejdůležitějších aspektů při aplikaci metody případové studie ve vzdělávání dospělých je **proces hodnocení**. Vzhledem k tomu, že tento nástroj lze využít při výuce jak obsahu kurzu, tak podnikatelských dovedností, je třeba tyto aspekty posuzovat odděleně.

Pokud se chcete dozvědět další detaily o různých technikách kreativního řešení problémů a tvorbě případové studie pro účely vzdělávání dospělých, **navštivte Me2Me e-learningovou platformu: <https://me2meproject.eu/en/learn/>**



Kaunas Science and  
Technology Park

**INNEO**

innoventionum

SFEDI<sup>®</sup>GROUP

**REINTEGRA**

  
PANDOKRÁTOR



**fip**  
Future In  
Perspective

S V E B ■  
F S E A ■

With the support of

**movetia**

Autism and Mobility  
Exchanges at mobility  
Science mobility  
Exchange and mobility



Erasmus+

"This website reflects the views only of the authors, and the Education, Audiovisual and Culture Executive Agency and the European Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein."

Project Number: 2017-1-PL01-KA202-038280