

PODNIKATELSKÉ KOMPETENCE

Sborník
z mezinárodní konference

„Podnikatelské kompetence – sborník z mezinárodní konference“

Mezinárodní konference „Podnikatelské kompetence“
se konala 10. dubna 2008 v Praze.

Obsah tohoto dokumentu je plně v zodpovědnosti příjemce grantu a nelze jej v žádném případě považovat za oficiální stanovisko Evropské unie a České republiky.

Publikace byla vydána v rámci Programu Iniciativy Společenství EQUAL, akce 3, název projektu „Podnikatelské líhně a kompetence“ číslo projektu EQUAL/3/03, CZ.04.4.09/2.1.00.6/0410, realizátor projektu EDUKOL vzdělávací a poradenské sdružení, s. r. o. a partner projektu Sdružení CEPAC – Morava.

Informace o projektu jsou dostupné na www.edukol.cz

| | |
|-------------------------|---|
| Editor: | Mgr. Martin Štainer, Ph.D. |
| Grafický design a tisk: | Ondřej B. Jurečka |
| Vydal: | EDUKOL vzdělávací a poradenské sdružení s. r. o. 17. listopadu 43, Olomouc |
| Náklad: | 1000 ks |
| ISBN | 978-80-254-2075-1 |

Za obsahovou, stylistickou a jazykovou úroveň jednotlivých příspěvků odpovídají jejich autoři.

© EDUKOL vzdělávací a poradenské sdružení, s. r. o., 2008

**TENTO PROJEKT JE SPOLUFINANCOVÁN EVROPSKÝM SOCIÁLNÍM FONDEM EU
A STÁTNÍM ROZPOČTEM ČESKÉ REPUBLIKY**

ÚVODEM

Tento sborník obsahuje příspěvky, které byly předneseny v Praze na mezinárodní konferenci „Podnikatelské kompetence“ v dubnu 2008.

Na tuto konferenci jsme pozvali řadu zahraničních odborníků, kteří se zabývají profesní diagnostikou ve vztahu k začínajícím podnikatelům (nebo snad více „světově“ – START UPům). Na myšlenku zorganizovat podobnou konferenci nás přivedla předchozí setkání se zahraničními specialisty a zároveň detailní znalost podmínek při zahajování podnikatelské dráhy v České republice. Zatímco na Západě je poměrně běžnou praxí používání specifických diagnostických nástrojů sloužících k testování předpokladů jedinců pro vlastní podnikání, v případě ČR žádná taková metoda není ustálena, pokud nebudeme uvažovat o metodách obecnějšího zaměření. Z hlediska přímo osudové významnosti je ale zcela žádoucí, aby člověk uvažující o své další dráze v podnikatelské sféře měl možnost zjistit, co jej případně čeká, a mohl se předem rozhodnout na základě těchto informací, jestli podnikání opravdu zahájí a jak se na tuto životní etapu případně předem připraví.

Díky finanční pomoci z iniciativy Evropské unie EQUAL jsme mohli vyslechnout řadu velmi zajímavých vystoupení našich kolegů z Belgie, Portugalska, Španělska, Francie a Velké Británie. K tématu se vyjádřili také odborníci z České republiky. Všechna vystoupení jsou prezentována na následujících stranách textu. V žádném případě netvrdíme, že se nám podařilo shromáždit vše zásadní, co je minimálně ve státech Evropské unie využíváno, avšak rozhodně jde o velmi slušný vzorek několika různých pojetí, z něhož lze jistě čerpat řadu inspirací i pro naši vlastní praxi. A co víc, příspěvky českých kolegů ukazují i na kroky, které souvisejí s aplikací jednoho z příkladů do podmínek České republiky. Tento model může posloužit jak specialistům úřadů práce, tak rovněž vzdělávacím organizacím soustřeďujícím se na začínající podnikatele nebo nejrůznějšími poradcům, kteří provázejí podnikatele při jejich prvních (a zpravidla nejvýznamnějších) krůčcích v podnikání.

Přejeme si, aby se do našeho sborníku začetlo co nejvíce takových čtenářů, kteří budou ochotni načerpané informace i dál využívat.

Martin Štainer

OBSAH

ÚVOD

| | |
|---|----|
| Martin Štainer | 5 |
| Podnikatelské kompetence tady a teď? | |
| Javier Fínes | 11 |
| Metodika diagnostiky pro dvojici podnikatelské kompetence – podnikatelský záměr | |
| Caryl Cresswell | 21 |
| Pomocný rámec jako nástroj inkluzivního podnikání | |
| Frank Maleszka | 29 |
| „Fire works“: hledání cesty a motivace stát se podnikatelem | |
| Noel Cardi, Jana Lednická | 35 |
| MECEN – metoda hodnocení vrozených schopností pracovat | |
| Herman Baert | 41 |
| ENTRE-Mirror: sestavení nástroje pro řízené sebehodnocení podnikatelských kompetencí | |
| Cathy Camertijn | 53 |
| Práce s podnikatelskými kompetencemi v rámci směřování k podnikání | |
| Emídio Ferro | 57 |
| Hodnocení podnikatelských kompetencí na poli školícího poradenství | |
| Markéta Šupplerová | 61 |
| Využití vlámského modelu identifikace podnikatelských kompetencí v ČR | |
| David Skoupil | 69 |
| Počítačová podpora testování podnikatelských kompetencí | |

Martin Štainer

PODNIKATELSKÉ KOMPETENCE TADY A TEĎ?

EDUKOL vzdělávací a poradenské sdružení, s. r. o.

Česká republika

Pravděpodobně si po přečtení názvu tohoto příspěvku jeho čtenář řekne, že nikterak nejde o vzletný název a už vůbec ne o název, který je užíván pro odborné texty. Mojí snahou ale je, abychom se společně zamysleli nad oblastí, která je v českých podmínkách neobjevenou, a proto neprobádanou, a proto také téměř neznámou.

Novodobá historie systematické přípravy na podnikání trvá v naší zemi přibližně patnáct let. Na jejím počátku se začínají vynořovat ostrůvky, na jejichž půdě jsou organizovány první rekvalifikační kurzy pro začínající podnikatele. V zásadě ale jde o aktivity, které se nijak výrazně „politicky“ nepodporují, včetně přímé neprovázanosti na státní politiku zaměstnanosti. Nicméně můžeme nalézt první úřady práce, kde toto téma získává svou podporu mezi všemi jinými typy rekvalifikací. Tyto úřady reagují na nabídku, která je jim zpočátku zprostředkována sdružením CEPAC MORAVA, česko – francouzskou společností přinášející do našeho prostředí lety ověřenou metodiku přípravy začínajících podnikatelů z Francie (a nutno podotknout, že zrod sdružení podpořilo i MPSV ČR). Postupem času se na trhu začínají objevovat další vzdělávací a později i poradenské firmy. Některé podnikají na základě „ukradeného“ know-how, jiné si samy vytvářejí metody a učební materiály podnikatelských minim. A konečně, začínají se také rozvíjet poradenské služby začínajícím podnikatelům na úrovni zájmových a profesních organizací (hospodářské komory, RPIC, regionální rozvojové agentury, atp.).

Nikdy sice nešlo o záležitost kampaňovitého rozsahu, ale každoročně touto formou se podpořili nezaměstnaní občané, kteří tak založili stovky malých firem.

Můžeme sledovat dvě vývojové etapy, které se od sebe značně odlišují. Zatímco v devadesátých letech bychom mohli hovořit o etapě kvantitativního růstu, tak zejména v posledních letech probíhá – a naštěstí se i stále více rozvíjí – etapa kvalitativního růstu sféry malého a středního podnikání v České republice.

Se současným vývojem můžeme spojit aktivity Evropské unie, které se - naštěstí - musejí alespoň částečně realizovat i u nás. Živnostníci a drobní podnikatelé mohou rovněž využívat přínosů účasti v nejrůznějších projektech financovaných ze strukturálních fondů bez ohledu na to, jestli se jedná o účast přímou, nebo nepřímou (např. čerpáním různých výhod, které mohou být nabízeny díky tomu, že byly za „evropské“ peníze vyvinuty).

Nová Koncepce rozvoje malého a středního podnikání

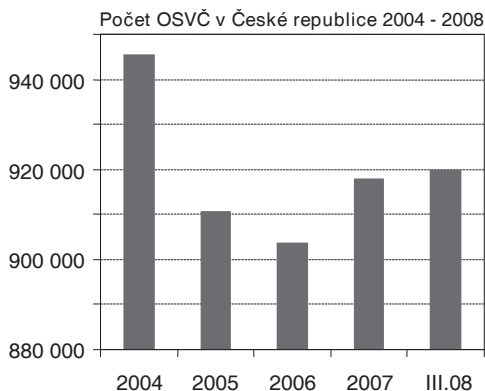
V roce 2006 byla vládou přijata Koncepce rozvoje malého a středního podnikání (MSP) na roky 2007 – 2013. Jde o klíčový dokument, který se zabývá hodnocením sektoru MSP v České republice. Zároveň je v něm definována vize, základní cíl a vývojové směry.

V Koncepci nalezneme řadu statistických údajů charakterizujících význam MSP ve společnosti. Citujme alespoň některé z nich:

- malí a střední podnikatelé představují stabilizující prvek zejména z pohledu zaměstnanosti, kde si trvale udržují podíl těsně nad 60 % celkové zaměstnanosti s mírnou tendencí k růstu;

- malí a střední podnikatelé byli doposud schopni držet krok s vývojem efektivnosti a výkonnosti ve velkých podnicích, to prokazuje zachování jejich podílu na HDP a vývozu (okolo 35 %), výkonech i vyprodukované přidané hodnotě (nad 50 %);
- malí a střední podnikatelé výrazně převažují z hlediska podílu na zaměstnanosti i přidané hodnotě v pohostinství, ve službách, v obchodě a ve stavebnictví a to s podílem 80 a více procent;
- v průmyslu a dopravě mají malí a střední podnikatelé přibližně třetinový podíl na zaměstnanosti a tvorbě přidané hodnoty;
- rostoucí a relativně vysoký je podíl malých a středních podnikatelů na celkových investicích realizovaných v České republice, který v roce 2004 již přesáhl 50 %, a tento trend pokračuje.¹

Údaje zveřejněné Českou správou sociálního zabezpečení hovoří o tom, že v posledních čtyřech letech dochází k mírnému nárůstu počtu osob samostatně výdělečně činných. Na druhou stranu hodnoty roku 2004, kdy došlo k legislativním změnám negativně postihující „spící“ podnikatele, zpomalily jejich počet. Tímto tempem dosáhneme nárůstu MSP ještě za dlouhou řadu let.



Zdroj: Česká správa sociálního zabezpečení, 2008

Bez ohledu na význam, který malí a střední podnikatelé pro společnost mohou mít, můžeme sledovat, jak každý rok vznikne a zároveň zanikne několik tisíc firem, přičemž se jejich absolutní množství mění pouze minimálně. Na první pohled můžeme konstatovat, že tak nedochází k žádnému významnému pohybu. Hlavně to tedy znamená, že zájem o podnikání je ustálený a téměř se nezvyšuje. Z toho bychom mohli vyvozovat, že zájem o podnikání v České republice kulminuje a zdá se, že už se dále nebude zvyšovat, respektive výrazně zvyšovat. Proč také, když podle údajů EUROSTATu je dokonce míra podnikatelských subjektů na počet obyvatel v České republice jednou z největších v Evropě. Záleží ovšem na tom, jestli je správné srovnávat se s Evropou, když víme, že počet podnikatelských subjektů v USA je výrazně vyšší než ve státech Evropské unie. Navíc se stále pohybujeme pouze v úrovni kvantitativních charakteristik, ale ty nám neříkají téměř nic o tom, jakou kvalitu MSP nabízejí.

¹ Konceptce rozvoje malého a středního podnikání na roky 2007 – 2013, 2006, str. 6.

Je Česká republika rájem podnikatelů?

Optimismus z výše uvedených údajů musíme doplnit několika dalšími. Nejprve jej ještě víc podpoříme, abychom posléze ukázali na kritičtější stránky věci.

Koncepce rozvoje malého a středního podnikání (MSP) na roky 2007 – 2013 v sobě zachycuje řadu nejrůznějších cílů a směrů dalšího vývoje. Mnohé z uvedených konstatování jednoznačně přispějí k tomu, aby podnikání v České republice bylo „příjemnější“. Vláda své představy rozčlenila do následujících čtyř oblastí:

1. Zlepšování podnikatelského prostředí
2. Rozšiřování a zkvalitňování infrastruktury pro rozvoj malého a středního podnikání
3. Přímá podpora malým a středním podnikatelům
4. Nástroje přímé podpory podnikatelů a rozvoje infrastruktury podnikání a jejich financování

Každá z těchto oblastí navíc obsahuje množství konkrétních opatření a už to nám může naznačit, že je co zlepšovat. A zdaleka nejde jenom o komplikace, které by se týkaly situace v naší zemi, jelikož inspiraci Koncepce jednoznačně čerpá z úsilí Komise o zlepšení podnikatelského prostředí v rámci celé Evropské unie. A tak se můžeme těšit například na:

- zjednodušování daňové legislativy a snižování administrativy, snižování daňového a dalšího finančního zatížení podnikatelů;
- posuzování dopadu navrhované legislativní změny na malé a střední podnikatele jako nedílné součásti legislativního procesu;
- zveřejňování právních předpisů před datem jejich účinnosti v dostatečném předstihu;
- zavedení tzv. institutu závazného výkladu příslušného předpisu poskytovaného podnikatelským subjektům;
- zavedení povinnosti měření administrativní zátěže podnikatelů na základě Standardního nákladového modelu u veškeré připravované legislativy;
- stimulování podnikatelů a zaměstnanců ke zvyšování kvalifikace;
- stabilizaci, specializaci a kooperaci institucí podílejících se na poskytování přímých a nepřímých podpor pro malé a střední podnikatele;
- rozvoj využití informačních míst pro podnikatele;
- zvyšování kvality a rozsahu finančně dostupného základního podnikatelského poradenství pro podnikatele v různém stádiu rozvoje;
- podporu sdružování malých a středních podniků;
- budování infrastruktury pro výzkum, vývoj a inovace, pro vzdělávání podnikatelů, rozvoj informačních a poradenských služeb včetně poradenských služeb pro přípravu projektů předkládaných do operačních programů;
- zvyšování využití nástrojů zabezpečujících přístup malých a středních podnikatelů ke kapitálu, zejména soukromému, založených na principu plné nebo částečné návratnosti a principu rozložení rizika;
- orientaci dotační formy především na rozvoj znalostní ekonomiky a podporu poradenských, informačních a vzdělávacích služeb, atp.²

² Koncepce rozvoje malého a středního podnikání na roky 2007 – 2013, 2006, str. 11 – 15.

Jistě se jedná o mnoho velmi vítaných a důležitých opatření a nezbývá než věřit, že se alespoň některá z nich podaří realizovat. Vycházíme-li totiž ze situace, jaká dnes je, spíše nám vyplývá, jak potřebné jsou navrhované kroky vládní koncepce.

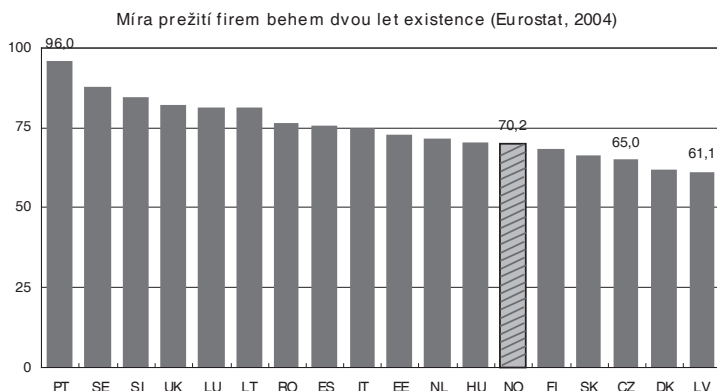
Co vede lidi k zahájení podnikání?

Zkusme se podívat na skladbu našich podnikatelů a na podmínky, ve kterých se osamostatňují. Začneme nejdříve otázkou jejich motivace k podnikání.

Existuje několik nejčastějších důvodů, které jsou určujícími pro to, aby lidé šli „svou cestou“. Originální nápad, myšlenka, záměr, plán bývají jedním z hlavních motivačních stimulů. Snaha osamostatnit se a založit si vlastní firmu se zejména objevuje u těch, kteří jsou v zaměstnání odborníky určitého oboru. Obvykle je tento motiv kombinován i s jiným, kterým je pocit patřičné nedoceněnosti v jejich zaměstnání. Jiným důvodem je to, že se lidé (už) nechtějí podřizovat, případně mají negativní zkušenosti plynoucí z toho, jak je s nimi jednáno v zaměstnání. Také se (zejména v zahraničí) stále častěji objevují demografické tlaky „stárnoucích otců“ na převzetí firem po nich jejich potomky. Nesmíme zapomínat ani na to, že lidé zakládají vlastní firmy také proto, že předpokládají, že se jim to finančně vyplatí. Mezi všemi možnými důvody bychom ale určitě měli jmenovat i to, že podnikáním se snaží mnozí lidé řešit problém vlastní nezaměstnanosti.

Pokud se odvoláme na šetření EUROSTATu s názvem Faktory podnikatelské úspěšnosti z roku 2004, je snaha o vyřešení otázky zaměstnání čtvrtým nejčastějším důvodem, proč lidé do podnikání vstupují. Jistě si ale můžeme položit otázku, jestli si tito lidé dostatečně uvědomují, co je v podnikání čeká, nebo jestli je to pouze nedostatečně promyšlený krok, který dočasně vyřeší jejich momentální situaci, avšak u velkého množství z nich je předem jisté, že úspěšnost není zdaleka garantována.

Další statistické údaje shromážděné EUROSTATem nám mohou poskytnout významnou a alarmující informaci. Z těchto údajů³ vyplývá, že se Česká republika řadí mezi 17 posuzovanými zeměmi Evropské unie na jedno z posledních míst, v nichž zaniká největší množství firem v průběhu prvních dvou let jejich existence. Proč tomu tak je? Na jedné straně bychom se mohli pyšnit tím, jaký jsme národ podnikavců a příslovečné



Zdroj: EUROSTAT, Business Demography Survey, 2004

³ EUROSTAT, Business Demography Survey, 2004.

„zlaté české ručičky“ jsou jistotou! Na straně druhé je ale evidentní, že zdaleka tomu tak není a že jsou zde přítomny alarmující faktory. A jak naznačuje zmiňovaná vládní koncepce, nebude jich právě málo.

Společenský dopad podnikání

Jisté potěšitelnou zprávou je to, že se mění názory našich občanů na společenský přínos podnikání a dochází ke snižování počtu odpůrců soukromého podnikání jako základního způsobu vykořisťování člověka člověkem. Je dobře, když potkáváme podnikatele, kteří nejenom pro sebe našli zaměstnání, ale tato práce je také uspokojuje a dokonce dokázali dojít až tak daleko, že vytvořili pracovní pozice i pro další. Je velmi důležité, že se zvyšuje počet firem nabízejících kvalitní služby a produkty. Jak jinak by mohla růst naše životní úroveň, když by konkurence mezi podnikateli nepůsobila jako katalyzátor inovací a změn. A jak jinak by mohlo docházet ke zvyšování produkce, nároků kladených na jakost, ale také k míře odváděných daní, pokud by nerostla zároveň naše životní úroveň. Je to tedy záležitost, která je vnitřně zacyklovaná a vzájemně propojená.

Všichni ovšem víme, že se nevyskytujeme v ideálním prostředí a svobodná ruka trhu dokáže zařídít vše pouze v teorii. Naše každodenní zkušenosti nám neustále signalizují nedostatky, které se týkají i úrovně toho, s čím si podnikatelé vystačí a co jim zajistí možnost výdělků – a bohužel mnohdy velmi dobrého – aniž by poskytovali vždy kvalitu alespoň v míře, která by nás nerozčilovala. Hledání důvodů toho, proč nejsou schopni podnikatelé nabízet kvalitu, kterou bychom očekávali a na kterou jsme stále častěji zvyklí, protože máme více možností cestovat do rozvinutých zemí, není jednoduché. Ale mohli bychom se zabývat alespoň výčtem některých – pro účely této statě – významných bodů. Podnikatel, který není schopen nabízet kvalitu, zpravidla nesplňuje některý z následujících bodů:

1. Nebyl dobře vychován – nedostatek můžeme potom spatřovat v tom, že nemá vyvinuty potřebné vlastnosti a postoje do takové míry, aby byl schopen působit správně na své klienty a zaměstnance.
2. Nebyl dobře vzdělán – neměl to „štěstí“ získat takové znalosti a dovednosti, s nimiž by mohl působit na trhu a díky kterým by byl oceňován okolím, a sám není schopen pracovat na doplnění toho, co mu schází.
3. Nemá dostatečné dispozice – chybí mu talent, vlohy, zručnost, adekvátní chování, bez kterých může realizovat kvalitu svého podnikání jen s těžší.

Ať už se nedostává podnikateli kteréhokoliv z výše uvedených bodů, můžeme vždy konstatovat, že mu pro podnikání schází určité kompetence. A v takovém případě můžeme jmenovat velké množství negativ, které to přináší společnosti.

Určitě bychom byli všichni spokojeni, kdybychom měli širší podnikatelské prostředí. Představa, že se nebudeme zlobit na politiky je – zdá se – iluzorní, ale proč bychom si neměli být schopni představit, že se k nám podnikatelé chovají jako k zákazníkům, kterých si váží a uvědomují si, že jsme zdrojem a zárukou jejich štěstí. Špatní podnikatelé tak působí proti smyslu pozitivních změn ve společnosti. Stále se setkáváme s jevy, jakými jsou u některých podnikatelů podvody, lež, neslušnost, neochota, nepružnost, neprofesionalita atp. Naštěstí občas dochází k tomu, že alespoň někteří takoví krachují. Ale ani to neznamená, že došlo ke zdárnému vyřešení daného případu, neboť jejich nezaměstnanost vede ke zhoršení podmínek životní úrovně jich samotných stejně jako

úrovně jejich rodin. Státu tak narůstají náklady na sociální zabezpečení a ani v tom tedy nenalezneme příliš pozitivního. Problém zůstává problémem, pouze se přesouvá na jiný subjekt – stát.

A tak můžeme odvodit jednoduchý závěr – každá společnost potřebuje úspěšné podnikatele. Nelze ale zůstat u apelování na tzv. společenskou odpovědnost firem, ale rovněž na státní odpovědnost vůči firmám. Stát musí soustavně a cílevědomě vytvářet podmínky podpory podnikatelského sektoru. Musí dbát o to, aby byrokracie a složitost předpisů nezasadily tvořivost a odvahu podnikatelů. Musí podporovat podnikání nejenom verbálně a spíše jen symbolicky, ale také úpravami legislativy a vytvářením takového prostředí, v němž se firmy mohou lehce orientovat, rychle získají potřebné informace a znalosti, přesvědčí se o výhodnosti svého podnikání, budou si jisti, že v případě komplikací se budou moci o stát opřít a využít nejrůznějších dotací, záruk a úvěrů sloužících jejich (ale vlastně spíše našemu!) dalšímu rozvoji. A ještě jedna oblast musí být v našem prostředí více prohlubována. Ve srovnání s běžně prováděnými praktikami v zemích jako je Francie, Velká Británie, Švédsko, Belgie, Nizozemí, ale také v zemích typu Španělsko či Portugalsko, je zcela běžné, že existuje velké množství nejrůznějších nástrojů, které slouží k poradenské a vzdělávací činnosti, v rámci které je důraz kladen na individuální potřeby a charakteristiky každého jedince, který už podniká, nebo se zatím třeba jen k podnikání odhodlává. A takový přístup může vést jak k tomu, že napoví, kde jsou slabé či silné stránky jedince a jeho podnikatelského záměru, ale také k tomu, že dokáže některé zájemce od tohoto kroku odradit dříve, než je pozdě. A možná tady je skryt ten základní důvod, proč v České republice končí tak mnoho podnikatelů v prvních dvou letech podnikání. A také důvod toho, proč je na podnikatele nazíráno občany stále ještě tak negativně a proč je každý z nás zvyklý na to, že zdaleka ne vždy se setkáváme pouze s vysokou mírou kvality a spokojenosti s poskytnutou službou nebo zakoupeným výrobkem.

Měli bychom maximálně usilovat o přenos všech dobrých zkušeností ze zahraničí do našeho prostředí. Tyto inovace ve svém důsledku mohou zlepšit život nás všech.

Javier Fínes

METODA DIAGNOSTIKY PRO DVOJICI PODNIKATELSKÉ KOMPETENCE – PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

MIC Cooperative Society

Španělsko

Úvod

Již více než tři roky pracujeme v rámci projektu EQUAL ARIADNA – ES-ES20040258 (www.equal-ariadna.net) – s nejrůznějšími metodikami pro hodnocení a rozvoj podnikatelských schopností.

V tomto příspěvku popíšeme s úspěchem vyzkoušenou metodiku „Školící systém ARIADNA“. Jedná se v zásadě o trojfázovou metodu, jež měří osobní podnikatelské kompetence jednotlivce, vztahující se ke „konkrétnímu“ podnikatelskému záměru, a provádí opravná opatření v případě, že kompetence a podnikatelský záměr mezi sebou patřičně nekorelují.

Jak už bylo zmíněno, „Školící systém ARIADNA“ probíhá ve třech fázích a zahrnuje následující aspekty:

Hodnocení dvojice „Podnikatelské kompetence – Podnikatelský záměr“, jež se skládá z kvalitativní diagnózy dvojice „podnikatelské kompetence – podnikatelský záměr“ ze široké škály pohledů jako například:

- Strategická a podnikatelská perspektiva
- Technické prostředky
- Podnikatelské schopnosti vztahující se k podnikatelskému záměru
- Podnikatelský záměr, atd.

Tato diagnóza přináší vyčerpávající zprávu o konkrétních podnikatelských kompetencích, jež se týkají navrženého podnikatelského záměru. Pokud je tato zpráva v zásadě uspokojivá a podnikatel je tudíž připraven uskutečnit svůj konkrétní podnikatelský záměr, je podnikateli následně přiřazen zkušený manažer nebo školitel, jenž mu pomůže se slabšími body, které byly zjištěny při hodnocení po dobu jednoho roku, což je takzvaná fáze „založení podniku a jeho konsolidace“.

Často se však stává, že hodnocení podnikatelských kompetencí není uspokojivé, a tím se podnikateli zabrání v tom, aby začal uskutečňovat „potenciálně“ neúspěšný podnikatelský záměr. Pokud se jedná o tento případ, obvykle jsou zjištěny dva důvody, jež by měly podnikatele upozornit na pravděpodobnou nerealizovatelnost jeho záměru: Buďto není podnikatelský záměr dostatečně dobrý nebo inovativní, aby na jeho základě vznikla úspěšná firma na otevřeném trhu, nebo dovednosti, schopnosti nebo znalosti podnikatele nejsou dostatečné, aby mohl podnikatel čelit všem komplikacím a rizikům, jež ho mohou v budoucnu potkat.

Případ první – tj. podnikatelský záměr není vhodný, protože nebude ziskový nebo úspěšný – i když podnikatelské kompetence jsou v pořádku. Například: Otevření knih-

kupectví specializovaného na multikulturní a multijazykovou literaturu, když populace přistěhovalců v dané městské čtvrti nedosahuje ani 5% a jejich průměrný příjem je velmi nízký ve vztahu k příjmu v místní populaci, i když podnikatel může být odborníkem s dlouholetou praxí v oboru ...

Pro tento případ jsme vyvinuli metodiku zvanou **Tréning podnikatelských kompetencí při přípravě realizovatelných podnikatelských záměrů**. Podnikatelé jsou v podstatě podporováni v tom, aby si uchovali „podnikatelského ducha“, a probírají se řadou všemožných podnikatelských záměrů, jež předchozí výzkum označil jako realizovatelné a jež „mohou být“ úspěšné. Jde o soubor 25 potenciálních záměrů, které byly realizovány jako nové firmy. Tento soubor se sestavuje každé 2 roky. Podnikatelské záměry mají následující strukturu:

- Sektor činnosti
- Určení mezery na trhu
- Stručný popis profilu podnikatele
- Dynamika sektoru
- Ekonomický trénink
- Podpůrná opatření

Jakmile si uchazeči vyberou jeden záměr a představí si sama sebe v pozici možných podnikatelů, přiřadíme jim školitele, jenž jim sestaví program, jak trénovat, rozvíjet a nabývat požadované kompetence, dovednosti atd. Jakmile uchazeči program absolvují, jsou připraveni založit svůj vlastní nový podnik.

Příklad druhý – podnikatelský záměr vypadá poměrně reálně, ale podnikatelské kompetence nejsou dostačující k tomu, aby byl uveden do praxe. Pro tento případ jsme vyvinuli metodiku s názvem **Podpora podnikatele při založení podniku pomocí tréninku podnikatelských dovedností**. Podnikatel je v zásadě školen tak, aby získal požadované dovednosti, kompetence a tržní znalosti, jež mu umožní realizovat původní předpokládaný podnikatelský záměr. Tento přístup je založen na tradičnějším a formálnějším vzdělávání, jako je například:

- Získávání potřebných technických dovedností a kompetencí
- Příprava realizovatelného plánu
- Analýza trhu
- Plán marketingové komunikace
- Trénink komunikačních dovedností
- Příklady z běžného života daného sektoru (Případové studie)
- Nástroje podnikového řízení, atd. ...

Diagnostická metodika pro dvojici „podnikatelské kompetence – podnikatelský záměr“

S ohledem na téma konference se budeme ze tří výše popsanych metodik soustředit zejména na metodu zvanou „Diagnostická metodika pro dvojici „podnikatelské kompetence – podnikatelský záměr““. Tato metodika byla vyvinuta ve spolupráci s organizací SAIOLAN – Centrem pro podnikání a inovaci Mondragonského spolkového sdružení (www.mcc.es), jehož úkolem je stimulovat a podporovat podnikatele při vytváření nových podnikatelských aktivit, zejména na poli inovací.

Před podrobným vysvětlením metodiky je třeba upozornit na dvě věci:

1. Podle zkušeností organizace SAIOLAN a ročních záznamů k nim velmi málo lidí přichází s pouhým konstatováním, že chtějí začít v něčem podnikat – „nezáleží na tom, v čem“. Na druhou stranu více než 85% jednotlivců, kteří sami přicházejí do organizace SAIOLAN, už má více či méně promyšlenou představu o svém podnikatelském záměru, jež by rádi převedli do praxe a jež vychází z jejich pracovních zkušeností nebo z oboru, jež v současnosti zkoumá. Proto naše metodika analyzuje dvojici „podnikatelské kompetence – podnikatelský záměr“, poněvadž abychom mohli zpracovat přesnou diagnózu podnikatelských kompetencí jednotlivce, musíme si stanovit cíl či plán, vůči němuž se budou kompetence měřit... cíl, jež v našem případě představuje „konkrétní podnikatelský záměr“.
2. Přestože jde o obecnou metodiku, byl tento přístup obzvláště oceňován u organizací poskytujících předstartovní nebo rizikový kapitál jako další indikátor při rozhodování, zda budou nové podnikatele finančně podporovat, a to právě díky úplnosti a hloubkovému přístupu diagnostické metodiky.

Analýza jedince a jeho záměru probíhá ve čtyřech až pěti sezeních, kdy podnikatel a dva odborníci – jeden z podnikatelské sféry a další z oboru, do něhož spadá podnikatelský záměr – vedou otevřený dialog v následujících oblastech:

- Strategie a podnikatelská perspektiva
- Technické a výrobní prostředky
- Podnikatelské kompetence s ohledem na podnikatelský záměr
- Podnikatelský záměr

První sezení

První sezení zahrnuje obecný pohled na podnikatelský záměr a soustředí se na **Strategii a podnikatelskou perspektivu**. Tazatelé tedy podnikatele požádají, aby představil základní body podnikatelského záměru, jeho vlastní původ (předchozí pracovní zkušenosti, činnost ve vývoji a výzkumu, jakékoliv realizované nápady, promyšlené osobní příležitosti ...), podrobný přehled sfér aktivit, kde bude produkt nebo služba nabízena, mezeru na trhu, v níž chce podnikatel svůj produkt nebo výrobek uplatnit.

Při prvním sezení se tazatelé podnikatele ptají také na podnikatelské indikátory - jak a za jak dlouho po založení začne podle něj podnik vykazovat zisk, jaký je nezbytný klientský práh, aby podnik začal vydělávat, závislost na klientovi, jakýkoliv zvláštní/doplňkový produkt nebo službu.

Nakonec se při prvním sezení diskutuje také o možných překážkách, jež by mohly produktu nebo službě stanout v cestě, jaká jsou očekávání podnikatele a jak si představuje svůj podnik za pět let...

Druhé sezení

Druhé sezení se vztahuje k **Technickým a výrobním prostředkům**, jež jsou nezbytné pro spuštění služby nebo výroby produktu. Toto sezení se může dosti lišit co do hloubky a komplikovanosti, protože závisí na druhu produktu nebo služby. Podnikatel může potřebovat obrovský výrobní a technický provoz (například pro masovou výrobu) nebo

jen kancelář s počítačovým a komunikačním zařízením, pokud bude poskytovat služby. Pokud půjde o výrobní provoz pro masovou výrobu, rozhovor se může týkat následujících témat:

- Poskytnutí prototypových testů, aby si podnikatel vyzkoušel, jak bude produkt vypadat
- Odhadovaná kapacita provozu, tj. množství výrobků, jež provoz může vyprodukovat za den...
- Geografické umístění podniku
- Potřebné stroje, suroviny, procesy, logistika atd.
- Odhadované množství spolupracovníků, kde je najmout, profily dovedností pro určité pracovní pozice...

V obou případech, u výrobního provozu i u dodávky služeb, musí podnikatel představit a obhájit realistický odhad přibližného rozpočtu potřebného pro založení a rozběhnutí podniku.

Třetí sezení

Toto sezení se zabývá zejména **Podnikatelskými kompetencemi s ohledem na podnikatelský záměr** a je samotným jádrem obsahu této konference, proto se zde zastavím a pokusím se náš přístup vysvětlit velice podrobně. Bezpochyby jde také o nejobtížnější stránku, kterou musí tato metodika zhodnotit, poněvadž pracuje s lidmi a jednotlivci, s jejich náhledy, postoji, znalostmi a dovednostmi.

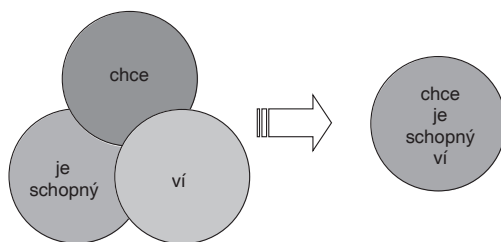
Přístupujeme k podnikatelům ze tří odlišných hledisek: jejich postoje, jejich dovednosti a jejich schopnosti. Tyto proměnné mohou být také vysvětleny pomocí následujících tří konceptů:

- Postoj: Chci něco vytvořit...
- Dovednost: Něco umím...
- Schopnost: Jsem schopný něco vytvořit...

Z tohoto hlediska může být podnikatel jedinec, který:

- Chce, je schopný, ale neumí věci dělat: Postoj takového jedince k podnikání je kladný, možná má správné dovednosti nebo schopnosti (vůdčí schopnosti, management, týmová práce...), ale postrádá know-how nezbytné pro podnikatelský sektor a trhy, výrobní procesy nebo provoz, technické znalosti o produktu nebo službách...
- Umí, chce, ale není schopen věci dělat, tj. jeho postoj k podnikání je kladný, má know-how nezbytné pro podnikatelský sektor a trhy, výrobní procesy nebo provoz, technické znalosti o produktu nebo službách, ale postrádá důležité schopnosti (vůdčí schopnosti, management, týmová práce...).
- Nakonec vás možná napadne, že existují také jedinci, kteří vědí, jsou schopní, ale nechťejí... To však není obvykle případ podnikatele, protože samotný fakt, že je někdo podnikatel, v sobě vždy zahrnuje „postoj nebo přístup, že osoba něco chce“.

Proto z tohoto hlediska usilujeme o podnikatele, kteří chtějí, jsou schopní a vědí. Grafické znázornění na obrázku 1:



Obrázek 1: Podnikatel musí chtít, být schopný a vědět

Tyto dovednosti (znalosti), postoje (podnikatelský duch) a schopnosti (kompetence) mohou být rozděleny na různé proměnné, jak ukazuje obrázek 2:

| Dovednosti | Postoje | Schopnosti |
|--------------------|-----------|--------------|
| Znalost oboru | Motivace | Vůdčí duch |
| Technické znalosti | Chování | Management |
| Praxe | Mentalita | Týmová práce |

Obrázek 2: Adaptace podnikatelských schopností (Johan, R. & Edvinsson, L. (1997)).

Ve **Sloupci dovedností** jsou hodnoceny otázky jako například předchozí pracovní pozice a zkušenosti, praktické technické znalosti týkající se podnikatelského záměru, atd. Toto hodnocení je založeno na otevřeném rozhovoru, kdy odborník o produktu, nebo službě podrobně s podnikatelem polemizuje:

- o znalosti podnikatelského sektoru a trhů
- o potřebných výrobních procesech, strojích a provozech
- o technických znalostech produktu nebo služby, jež jsou předmětem podnikání
- o potenciálních klientech, třeba i „převzatých“ z předchozí práce
- o znalostech a vztazích s potenciálními dodavateli a/nebo konkurencí

Když místo jednotlivých podnikatelů hodnotíme sdružení podnikatelů, používáme techniku zvanou **nn (n na ntou)**, kde n je počet podnikatelů ve sdružení. Abychom tuto techniku pochopili, uvažujme například, že novou firmu chce dohromady založit pět podnikatelů. V takovém případě čtyři podnikatelé střídavě označují schopnosti, jež rozeznávají u pátého. Tento pátý podnikatel může také dodat své vlastní schopnosti, na které možná druzí zapomněli... Může se hovořit pouze o pozitivních věcech. Takto jsou střídavě ohodnoceni všichni členové týmu.

Pomocí této dynamické techniky je vytvořen seznam týmových schopností a znalostí o podnikání. Další krok se skládá z ohodnocení těchto schopností podle následující stupnice, od nejnižší po nejvyšší:

1. Ví.
2. Umí.
3. Může učit ostatní.

Takto je za krátkou dobu vytvořena celková mapa podnikatelů a jejich znalostí a technických zkušeností v podnikatelském sektoru či konkrétním záměru.

Sloupec Schopnosti stejným způsobem popisuje dovednosti podnikatele vztahující se k týmové práci, managementu anebo vůdčím schopnostem. Podle hlavních autorů zabývajících se organizační psychologií, jako je například L. Hayes, E. Riber a S. Bijou, „na rozdíl od podnikatelských schopností, jež jsou očividně naučené a zlepšují se časem a přímou zkušeností, schopnosti, jako je například vůdčí duch, komunikační dovednosti, týmová práce nebo sebedůvěra jsou téměř vnitřně zakotvené v každém člověku, tzn. jednotlivci se rodí s těmito vlastnostmi, nebo bez nich. Takový je názor zmiňovaných autorů. My však nicméně netvrdíme, že jedinec na těchto schopnostech nemůže pracovat, trénovat je a zlepšovat je, ale nepochybně mnohem méně než u dovedností.

Proto se blíže podívejme na každou proměnnou ve sloupci Schopností s přiřazenými nástroji:

- **Vůdčí schopnosti** v tomto přístupu odkazují ke sdílení vize a cílů, k vedení druhých, aby těchto cílů dosáhli, pomocí ulehčení, účasti a podpory při stanovení vize a cílů. Abychom tuto schopnost ohodnotili, používáme zjednodušenou verzi modelu **LEA**
- **Leadership Effectiveness Analysis (Analýza efektivity vůdčích schopností)**, jenž používá klasifikaci 22 „vůdčích schopností“ a umožňuje podnikatelům klasifikovat a ohodnotit jejich vlastní efektivitu ve vůdčí pozici.

LEA je dotazník, jenž se skládá ze 128 tvrzení, která musí podnikatel zodpovědět. Výsledná zpráva se zpětnou vazbou ukazuje na jejich vůdčí schopnosti rozdělené do šesti různých kategorií:

1. Vytvoření vize (konzervativní, inovační, technická, vlastní a strategická)
2. Rozvíjení přívrženectví (přesvědčovací, otevřený, vzrušený a omezení)
3. Prosazování vize (strukturní, taktická, komunikační a delegační)
4. Průběžná práce (kontrola a zpětná vazba)
5. Dosažení výsledků (soustředění se na management, dominanty, výrobu)
6. Týmová souhra (spolupráce, konsensus, autorita, empatie).

Celkem jde tedy o 22 různých charakteristik, jež umožňují popis vůdčích schopností podnikatele. Podrobné informace o dotazníku (v angličtině), analýzu zprávy a obecný popis použití nástroje LEA naleznete na internetové stránce: www.leaonline.com.

- **Schopnosti řízení (managementu)** se vztahují k souboru schopností, jež potřebuje manažer k tomu, aby se vypořádal s povinnostmi efektivního řízení podniku, ať už jde třeba o to, jak se rozhodují, jak zvládají změny a tlak, či o využívání strategií

vyjednávání nebo měření dosahovaných výsledků. V tomto případě neexistuje jeden nástroj, jenž by tyto otázky zpracoval; místo toho vedeme s podnikatelem **otevřený strukturovaný rozhovor**, v němž běžným způsobem probíráme následující témata:

- Komunikační dovednosti
- Strategie řešení konfliktu
- Měření výsledku
- Plánování
- Delegování pravomocí
- Motivování zaměstnanců
- Rozhodování
- Zvládání změn a tlaku
- Vyjednávání

Musíme mít na paměti, že podnikatelé (zejména ti mladí) obvykle budou vytvářet domněnky, jak by se s těmito situacemi vyrovnali, než aby podali opravdové odpovědi nebo řešení založené na jejich zkušenosti... Jejich odpovědi však nastíní, zda považují tato témata za důležitá, zda o nich přemýšleli, atd. ...

• Na posouzení **schopností týmové práce** podnikatele používáme **Metodiku měření dovedností pro týmovou práci** z Kentské univerzity ve Spojeném království, jež předkládá podnikateli soubor otázek, mimo jiné například:

- Pomáhám druhým nalézt kompromis mezi odlišnými názory
- Představuji nové záměry skupinám, v nichž pracuji
- Stavím na myšlenkách druhých
- Stojím si za svými názory a snažím se přesvědčivě a logicky argumentovat
- Podporuji a chválím další členy týmu.
- Rozpracovávám to, co řekli druzí
- Snažím se, aby vztahy mezi členy skupiny byly harmonické

Tímto způsobem je podnikateli předloženo 28 různých otázek z oblasti schopností týkajících se týmové práce a podnikatel je musí zodpovědět s pomocí následující stupnice: Zřídka, Někdy, Často nebo Vždy.

Těchto 28 otázek ohodnotí schopnosti podnikatele od 0 do 12 bodů u každé ze sedmi zavedených skupinových rolí, jež jsou definovány následovně:

- Hodnotitel: Pomáhá skupině v tom, aby se při domluvě neukvapovala, navrhuje jiný záměr, účastní se zásadních rozhodnutí, je schopen zhodnotit konkurenční návrhy...
- Nápaditá osoba: Navrhuje nové nápady, jež mohou vyřešit problémy skupiny, nebo nové způsoby, jak si může skupina zorganizovat úkoly. Zabývá se spíše všeobecným pohledem než podrobnostmi.
- Vůdce: Udržuje skupinu „ve správném směru“. Formuje úsilí týmu, má energii, odhodlání a iniciativu, aby překonal překážky a dodal týmu soutěživého ducha.
- Osoba, jež dělá kompromisy: Snaží se mezi členy týmu zachovat harmonii, umožňuje, aby i „problematičtí“ členové týmu pozitivně přispívali k práci.

- Osoba, jež shrnuje rozhodnutí: Shrnuje diskuze a rozhodnutí skupiny. Ujasňuje cíle skupiny a rozpracovává myšlenky druhých.
- Zapisovatel: Pomáhá skupině soustředit se a kontroluje, zda všichni ve skupině k projektu přispívají. Funguje jako „paměť“ skupiny.
- Podporovatel: Posiluje skupinu humorem nebo nadšením v případě poklesu motivace. Podporuje a chválí ostatní členy týmu.

Více informací o Metodice měření dovedností pro týmovou práci naleznete na internetové stránce www.kent.ac.uk/careers/sk/teamwork.htm.

A konečně Sloupec Postojů, rozčleněný na otázky, jako jsou například motivace podnikatele, chování a jednání, je rozpracován pomocí strategického testu chování, založeného na Teorii enneagramu. Tato teorie umožňuje klasifikaci postojů jednotlivce do 9 různých základních kategorií podle chování a osobnosti každého jednotlivce. Ve zkratce je 9 různých typů rozděleno následujícím způsobem:

- Typ Jedna je zásadový, odhodlaný, perfekcionista se sebekontrolou.
- Typ Dvě je otevřený, štědrý, majetnický a příjemný k lidem.
- Typ Tři je přizpůsobivý, chce vynikat, cílevědomý a citlivý na svůj image.
- Typ Čtyři je expresivní, dramatický, egocentrický a náladový.
- Typ Pět je vnímavý, novátorský, uzavřený a izolovaný.
- Typ Šest je podmanivý, zodpovědný, úzkostlivý a podezřívavý.
- Typ Sedm je spontánní, všestranný, izolovaný a podléhající rozptýlení.
- Typ Osm je sebejistý, rozhodný, tvrdohlavý a konfrontačně založený.
- Typ Devět je chápavý, konejšivý, příjemný a spokojený.

Graficky je 9 odlišných kategorií postojů jednotlivce znázorněno na obrázku č. 3:



(1. Reformátor, 2. Pomocník, 3. Vítěz, 4. Individualista, 5. Pozorovatel, 6. Loajalista, 7. Nadšenec, 8. Vyzývatel, 9. Mírotvorce)

Obrázek č. 3: Teorie enneagramu a 9 odlišných základních kategorií jednotlivců

Nejpoužívanější test pro měření typu enneagramu jednotlivce je Riso-Hudsonův enneagramový indikátor, což je soubor téměř 150 otázek, jako například:

1. Mám tendenci
 - vstupovat do střetů.
 - vyhýbat se střetům.
2. Obvykle jsem
 - diplomatický, okouzlující a ambiciózní.
 - přímý, formální a idealistický.

3. Mám sklony k
 - silnému soustředění.
 - spontaneitě a mám rád legraci.
4. Obvykle jsem
 - pohostinný a rád vítám ve svém životě nové přátele.
 - uzavřený a příliš se nestýkám s ostatními.
5. Obecně se
 - lehce rozčílím.
 - málokdy rozčílím.
6. Jsem spíše
 - protřelý bojovník.
 - šlechetný idealista.

Po zodpovězení všech otázek určí nejvyšší skóre základní typ podnikatele, nebo se bude nacházet mezi dvěma nebo třemi nejvyššími skóre, a tím získáme přístup k postojům jednotlivce vůči podnikání.

Více informací o teorii enneagramů naleznete v knize „Strategické chování“, Fernández, C. - ISBN 84-7978-639-6 nebo na následujících internetových stránkách:

- [www.enneagraminstitute.com](http://www enneagraminstitute.com)
- www.enneagram.net
- www.9types.com

Jak už bylo řečeno výše, sloupec Postojů je apriori pravděpodobně „nejjednodušší“, když se pracuje s podnikateli, protože díky pouhému faktu, že jde o podnikatele, jsou zpravidla tyto osoby vysoce motivovány k přebírání rizik, nadšení, zápalu, pozitivnímu myšlení atd., jinak by neučinili první krok k tomu, aby se stali podnikateli.

Čtvrté sezení

Konečně na čtvrtém sezení se zabýváme **Podnikatelským plánem**. Podnikatel je vyzván, aby předložil podrobný plán a studie proveditelnosti potřebné k realizaci projektu, což je v zásadě seznam všeho, co musí být zkontrolováno, aby mohla firma začít fungovat.

Na tomto sezení se obvykle probírají následující aspekty:

- Analýza společnosti: Tato část poskytne strategický přehled společnosti, jenž popíše, jak je společnost organizována, jaké produkty a služby nabídne, a dopodrobna rozebírá charakteristické rysy společnosti při fungování na určitém trhu.
- Analýza konkurence a zákazníků: První část definuje konkurenční prostředí, jemuž bude muset společnost čelit, určuje přímé a nepřímé konkurenty, analýza zákazníků hodnotí tržní segment, jenž společnost obsluhuje, určené potřeby cílových zákazníků, a musí ukázat, jak produkty nebo služby tyto potřeby uspokojují.
- Komerční realizovatelnost: týká se marketingového plánu, jenž zahrnuje analýzu produktu/trhu, cenovou strategii, předpokládaný podíl na trhu, jak bude produkt propagován a distribuován, musí být v souladu s finančními výhledy atd.
- Provozní/designové a rozvojové plány: Tato část upřesňuje vnitřní strategie pro výstavbu podniku od konceptu až po realitu a zahrnuje odpovědi na případné

otázky: Jaká funkce bude potřeba k vedení podniku, jaké procesy musí být upraveny, jak bude kontrolována kvalita...

- Finanční realizovatelnost: Odhad cash flow, s převzetím podpory, odhad účetního zisku a ztráty, ohodnocení hlavních zdrojů rizik. Popis skutečných nebo zamýšlených zdrojů financování. Popis zamýšlené finanční struktury...
- Technická realizovatelnost: Popis hlavních technických anebo vědeckých prvků a jejich užití. Upřesnění navrhované výzkumné a rozvojové činnosti. Ohodnocení rizikových faktorů jako přiměřených.
- Forma: Právní struktura společnosti, popis hlavních podílníků.

Závěrečné poznámky

Nakonec uvádíme některé závěry a poznámky o Diagnostické metodice pro dvojici: „Podnikatelské kompetence – podnikatelský záměr“

- Jak bylo uvedeno výše, z našeho pohledu, analyzovat odděleně na jedné straně podnikatelské kompetence podnikatele a na straně druhé podnikatelský záměr je nesprávné, protože kompetence jednoho podnikatele mohou být dostatečné pro jeden podnikatelský záměr, ale nedostatečné pro jiný. Proto obhajujeme diagnózu dvojice: „Podnikatelské kompetence – podnikatelský záměr“ jako nejlepší přístup k dané problematice.
- Jak už bylo uvedeno výše, tato diagnostická metodika je pouze první částí ze tří, jež provádí podnikatele skrze nejrůznější obtížná místa, jimž mohou jejich kompetence nebo podnikatelský záměr čelit, když jsou předloženy odbornému orgánu zabývajícímu se podnikáním, jako je například organizace SAIOLAN.
- Než se podnikatel rozhodne učinit první krok k založení podniku, měl by projít podobnou analýzou, poněvadž tato analýza ho přinutí přemýšlet spolu s ostatními o jeho procesech, dovednostech, obchodním modelu, schopnostech, technických a manažerských znalostech.
- Na druhou stranu musíme přiznat, že snaha této diagnostiky být co nejúplnější a nejkompaktnější může být pro některé podnikatele příliš náročná, poněvadž jejich podnikatelský záměr může být příliš jednoduchý, než aby bylo nutné „podstupovat“ tuto vyčerpávající analýzu. Předpokládáme však, že se bude používat u společností s rizikovým nebo předstartovním kapitálem, protože ty „tvrdě“ hodnotí celý podnikatelský záměr, než se rozhodnou jej financovat.
- Je důležité připomenout, že konkrétní rozhodnutí o vhodnosti kompetencí vzhledem k určitému podnikatelskému záměru je vypracováno dvojicí nezávislých zkušených odborníků: jedním odborníkem na podnikání a druhým odborníkem z určitého sektoru, z něhož záměr pochází.
- Díky této „hodnotící zprávě“ si mohou podnikatelé uvědomit svá slabá místa, a tudíž se na ně mohou více zaměřit, přemýšlet o nich a vyřešit je před tím, než budou čelit výzvě založení a provozování opravdového podniku v reálném světě.

Caryl Cresswell

POMOCNÝ RÁMEC JAKO NÁSTROJ INKLUZIVNÍHO PODNIKÁNÍ

Enterprise Development Associates Ltd.

Wales

Úvod

Tato studie popisuje vývoj a aplikaci rámce matrix ve Walesu. Rámec je nápomocný při identifikaci mezer při zajišťování podpory podnikání, zejména pak pokud jde o znevýhodněné skupiny a potřeby těchto skupin.

Rámec umožňuje provádět srovnávání mezi názory podnikatelů a poskytovatelů podpory podnikání s cílem identifikace klíčových zpráv pro politické činitele a organizace pro podporu podnikání. Napomáhá tak řešit problémy, jimž jednotlivé osoby čelí při zakládání a provozování svých vlastních firem.

Rovněž se ve Společenství pro postup v inkluzivním podnikání (Community of Practice for Inclusive Entrepreneurship – COPIE) vedou rozhovory týkající se pokračujícího vývoje a pilotování podobného rámce. COPIE staví na práci, kterou v posledních pěti letech odvádělo společenství EQUAL, a zaměřuje se na zpřístupnění možnosti podnikání všem členům společnosti. COPIE zřídilo studijní a komunikační platformu pro osoby pracující na návrzích a dodání daných postupů, což znevýhodněným skupinám usnadňuje začátek podnikání nebo založení firmy.

Přehled podnikatelské činnosti ve Walesu

Wales je zemí s téměř 3 miliony obyvatel a soustřeďuje se zejména na zemědělství, těžební, železářský a ocelářský průmysl. V 80. a 90. letech Wales přilákal mnoho investorů. Do Walesu přišly elektronické společnosti jako například Sony, Panasonic a LG.

Těsně před začátkem nového tisíciletí představoval HDP Walesu 75% HDP Spojeného království a Wales měl druhé nejnižší týdenní výdělky v rámci celého Spojeného království. Wales byl tedy ve strukturálních fondech v letech 2000-2006 označen za cíl 1.

V zemi byl znát nedostatek podnikatelských aktivit a panovala tam kultura hlásající: „To není nic pro mě“. Většinu nových firem založili běloši mužského pohlaví ve věku 40 let. Postupně se ale začalo uvažovat o tom, že by bylo dobré povzbudit a podpořit také znevýhodněné skupiny, aby vykročily na cestu podnikání. Do těchto skupin patří ženy, mladí lidé, etnické menšiny, postižení a lidé na 50 let.

Co se týče stávajících firem, existovala jen jakási nesouvislá podpora podnikání a také se nedostávalo vhodných „kvalifikovaných“ poradců v oblasti podnikání, kde většinu z nich tvořili manažeři bank v důchodu (běloši, muži nad 50 let věku). V rámci vyššího vzdělávání neexistoval žádný stimul pro podnikání a ve školách se podnikání vyučovalo jen velmi omezeně. Cílem poradenství pro volbu povolání bylo studenty jen podpořit, aby si „našli práci“ nebo aby pokračovali v dalším studiu.

V roce 1999 Národní shromáždění Walesu schválilo tuto rezoluci:

„Shromáždění si uvědomuje, že úspěšná budoucnost pro waleskou ekonomiku se odvíjí od silné kultury podnikání a souhlasí s tím, že relevantní politika Shromáždění by měla reflektovat důležitost úspěšného podnikání a potřebu navýšit úroveň začínajících firem ve Walesu a stejně tak míru týkající se jejich přežití, míru inovace a růstu, pokud jde o malé a střední firmy ve Walesu.“

Shromáždění zaúkolovalo waleskou Agenturu pro místní rozvoj (Development Agency), která byla založena v roce 1976 a byla velmi úspěšná v podporování příchozích investic, aby provedla identifikaci příležitostí a realizovala strategie a akce pro podnikatelský růst.

Po celou dobu roku 1999 se ve Walesu vedly četné porady a prováděl se průzkum. Na jejich výsledcích byly klíčové důvody způsobující nedostatek podnikatelských aktivit určeny následovně:

- Neexistence podnikatelské strategie pro zajištění integrovaného přístupu pro poskytování takovýchto iniciativ.
- Široká veřejnost se domnívala, že pro založení nových firem je málo příležitostí.
- K podpoře podnikatelských aktivit bylo málo stimulů.
- Ve školách a různých kurzech se podnikání vyučovalo jen velmi omezeně.
- Fondy na podporu podnikatelských iniciativ byly krátkodobé bez koordinovaných postupů nejlepší praxe (best practice).
- Služby podnikatelské podpory byly roztržštěny a měly omezený podnikatelský obsah.
- V monitorování a vyhodnocování dopadu daných iniciativ ve Walesu chyběla konzistence.

Na základě daných porad byl v rámci Waleské národní strategie vyvinut Akční plán pro podnikání (Entrepreneurship Action Plan – EAP) s cílem vytvořit nové firmy s vyšším růstem.

Klíčová opatření pro úspěch EAP byla identifikována následovně:

- Významná změna v přístupech lidí ve Walesu k podnikání.
- Veřejný sektor, který stále více a otevřeně podporuje podnikatelskou činnost v rámci všech jejích aktivit.
- Podstatný nárůst nově založených a úspěšných firem.
- Nové podniky s vyšší přidanou hodnotou.
- Více podniků s vysokým růstem.

Akční plán pro podnikání (EAP) v rámci Waleské národní strategie – *„Nic není nemožné (The Sky is the Limit)“*, byl přijat Národním shromážděním v březnu roku 2000 a stanovil tak vizi a výzvy pro rozvoj podnikatelské činnosti ve Walesu.

Realizace Akčního plánu pro Wales – *Změňme plán ve skutečnost (Making it Happen)* byla provedena Řídící skupinou v roce 2001. Skupina stanovila klíčové postupy, které mají za úkol dosáhnout daných cílů, a zřídila rámec pro vývoj a šíření podnikání a podnikatelských aktivit po celém Walesu pro následujících 7 let.

Tyto postupy byly následující:

- Propagace podnikatelské kultury
- Pomoc lidem, aby mohli začít podnikat
- Pomoc společnostem, aby dosahovaly růstu

Iniciativy plánu EAP měly významný dopad na celý Wales. Zaměřovaly se například na marketingové kampaně, investování do vzdělání a podporu nových a stávajících firem.

Mezi hlavní úspěchy patří:

- Aktivity spojené s kampaněmi zahrnují přímé zasílání pošty, billboardy, tisk, rádio, styk s veřejností, webové stránky. Výsledkem bylo více než 70 000 ohlasů.
- Od roku 2002 256 vzorových podnikatelů (role models) projektu Dynamo – všichni byli majiteli firem – uskutečnilo 7 623 prezentací pro 172 344 studentů a zúčastnilo se 128 akcí na podporu podnikání, čímž přispěli k budování nové a pestřejší generace podnikatelů.
- Materiály pro osnovy výuky podnikání v projektu Dynamo byly vyvinuty ve spolupráci s učiteli, kteří mají za úkol vyučovat mladé Velšany rozvoj podnikání. Dané materiály se rozloží do výuky od věku 5 do 19 let, čili s podnikatelskými kompetencemi/dovednostmi se žáci seznamují krok za krokem a v průběhu vzdělávání si mohou své znalosti postupně prohlubovat. Co se týče používání daných materiálů, už téměř 1 000 základním školám a 225 středním školám bylo poskytnuto školení (www.projectdynamo.com).
- V roce 2002 byl v reakci na narůstající problémy s nekonzistencí služeb podnikání, na zmatek v tom, koho kontaktovat, a nedostatek integrace zaveden nový radikální přístup ve věci poskytování podpory podnikání znevýhodněným skupinám. Program Potentia, Potentia Programme byl založen na spolupráci mezi hlavním poskytovatelem, Velšskou agenturou pro místní rozvoj (nyní součástí velšské vlády), a řadou specializovaných organizací, jako jsou Disability Wales (postižení), Prince's Trust Cymru (mladí lidé), Chwarae Teg (ženy), the Ethnic Business Support Programme (podpora etnik), Prime Cymru (lidé starší 50 let) a Menter a Business (mluvčí waleského jazyka). Zaznamenané výsledky zahrnují asistenci 13 288 klientům, 2 562 nově založených firem a 3 754 nově vytvořených pracovních míst.

A na tomto pozadí bylo ve Walesu zavedeno podnikání matrix.

Nástroj

Na semináři Města podnikání (Cities of Entrepreneurship) při Radě evropských místních samospráv a regionů (CEMR) v červnu 2004 přednesl svou prezentaci tým z KIZ, kteří mají sídlo v Offenbachu v Německu. To dalo vznik návrhu nástroje matrix, který by mohl být využit k identifikaci mezer v poskytování podpory podnikání. Autor

této přednášky uvedl, že by tento nástroj mohl sloužit jako prostředek napomáhající při šíření právě probíhajících projektů ve Walesu.

Tyto projekty zahrnovaly „Město podnikání (City of Enterprise)“ a „Okres podnikání (County of Enterprise)“, což byly projekty financované z ESF a ERDF a realizované v městských a venkovských částech Walesu určené ke stimulaci a podpoře podnikatelských aktivit. Došlo sice k realizaci rozličných aktivit, avšak bez skutečné analýzy potřeb pro danou oblast nebo analýzy potřeb nových i stávajících podnikatelů.

Původní nástroj matrix byl převeden do praxe v Newportu (Město podnikání) a Monmouthshire (Okres podnikání). Nástroj, kterým je excelová tabulka, nabízí několik tvrzení v rámci řady témat, jako je kultura, infrastruktura, finance a podpora podnikání. V příloze A je uveden příklad. Tvrzení ve vztahu ke specializované cílové skupině, která respondentům byla blízká, pak oznámkovali oslovení odborníci z oblasti podpory podnikání (1 jako nepravdivé, 2 pravdivé v některých případech, 3 ve většině případů pravdivé nebo 4 velmi pravdivé). Mezi cílové skupiny patřili nezaměstnaní, postižení, ženy, mladí lidé, etnické menšiny, studenti a stejně tak sektory, jako jsou například technologické, kreativní a rodinné podniky.

S použitím excelových vzorců se následně průměrné výsledky pro každé tvrzení shrnuly. Průměr mezi 1 až 1,99 se označil červeně, od 2 do 2,99 žlutě a od 3 do 4 zeleně (viz příloha B). Tyto barevné kódy nám dávají jasnou vizuální indikaci toho, kde se mezery (červeně) a pozitivní výsledky (zeleně) v rámci poskytování podpory podnikání nacházejí.

Tato počáteční studie přinesla srovnání v oblasti poskytování podpory podnikání v Newportu, v městské oblasti, a Monmouthshire, ve venkovské oblasti, a popsala mezery mezi těmito dvěma oblastmi. Navíc byl matrix upraven tak, aby jej používali podnikatelé, se kterými byly vedeny rozhovory, a aby mohl být dále použit pro srovnávání potřeb uživatelů a poskytovatelů podpory podnikání v daných oblastech. Cílem bylo zjistit, zda je zapotřebí politickým činitelům a organizacím zabývajícím se podporou podnikání předat nějaká klíčová sdělení, jež se týkají problémů, kterým jednotlivci čelí při zakládání a provozování svých vlastních firem.

Výsledky získané ze studie byly užitečné pro vývoj aktivit za účelem plnění potřeb jednotlivých sektorů nebo skupin. Z hlediska dlouhodobějšího strategického rozvoje podnikatelských aktivit byly vytvořeny akční plány. To se týkalo i veřejné podnikatelské strategie pro město Newport, která byla realizována v roce 2005.

Další rozvoj nástroje provedla společnost KIZ v Offenbachu dle článku 6: Projekt Města podnikání v roce 2005. To se týkalo vývoje on-line verze, což zjednodušilo provedení shrnutí výsledků a umožnilo provádět přímé srovnávání oblastí po celém Walesu a Německu.

Společenství pro postup v inkluzivním podnikání (COPIE)

V roce 2007 byl autor jmenován odborníkem pro Wales v pilotním projektu Společenství pro postup v inkluzivním podnikání (COPIE). Společenství COPIE (www.cop.downloadarea.eu) bylo založeno v roce 2006 a jedná se o síť členských států Evropské unie, regionů, organizací a jednotlivců, kteří se domnívají, že:

„Zjednodušit podílení se na nezávislých aktivitách různých druhů a forem vytvářejících příjem pro lidi ze všech částí společnosti je nejen možné, ale i nutné. Ve stručnosti jsou přesvědčeni o tom, že na „podnikatelské aktivity“ by nemělo být pohlíženo jako na výsadu několika málo privilegovaných. Pro miliony Evropanů podnikání již představuje strategii přežití – a pokud se budou aplikovat správné podmínky a správná politika - členové COPIE jsou přesvědčeni o tom, že společenství má potenciál pro uvolnění kreativity mnoha dalších milionů občanů.“

COPIE je studijní a komunikační platforma, kde se sdružují lidé pracující na návrzích a realizacích projektů, jež znevýhodněným skupinám usnadňují stát se samostatně výdělečnou osobou nebo založit si firmu. COPIE vychází z práce, kterou v posledních pěti letech provádělo společenství EQUAL (téměř 300 sdružení), které pro všechny členy společnosti zjednodušilo přístup k založení podnikání a které za ta léta vyvinulo rozsáhlý počet nástrojů a technik, které bylo zapotřebí uchopit a dále rozšiřovat.

Společenství COPIE je financováno jako pilotní iniciativa Evropskou komisí (ESF) a má čtyři hlavní členy: Vlámsko (hlavní partner), Německo, Španělsko a Portugalsko a regiony, zahrnující Wales a Valonsko, Francie, Nizozemí a Řecko mají status pozorovatelů.

Byl vyvinut nový rámec, kterým je excelová tabulka se třemi sekcemi pro politické činitele, pro specializované poradce a pro podnikatele z různých cílových skupin. Do těchto skupin patří nezaměstnaní, ženy, přistěhovalci a etnické menšiny, osoby nad 50 let, mladí lidé pod 30 let, osoby s postižením a veřejné subjekty.

Rámec byl pilotně uveden ve Vlámsku, Walesu, Německu, Španělsku a Portugalsku v průběhu roku 2007. Zpovídání osoby z uvedených skupin byly požádány, aby okomentovaly a ohodnotily tvrzení týkající se podpory podnikání (od 4 = naprosto souhlasím do 1 = naprosto nesouhlasím). Jednalo se o témata týkající se strategie, kultury, podpory v začátcích podnikání, upevnění pozice a růstu a přístupu k financím.

Skóre a komentáře byly zaznamenány v elektronické podobě a pro každou zúčastněnou skupinu byly výsledky shrnuty. Toto výsledné skóre bylo následně označeno červenou, žlutou nebo zelenou barvou dle toho, jaká byla hodnota průměrného skóre vyplývajícího z tabulek pro každé tvrzení v jednotlivých tématech (výsledky pilotu ve Walesu viz příloha C).

Údaje z tabulek se následně analyzovaly, a tak došlo ke zjištění, kde je podnikatelská aktivita na dobré úrovni (zelená), na slušné úrovni, ale musí být nadále hlídána (žlutá), a na slabé úrovni (červená). Tuto analýzu umožňuje nástroj určený k identifikaci dobré

podnikatelské praxe nebo k znázornění mezer v poskytování či v potřebách konkrétních skupin podnikatelů.

Projekt společenství COPIE také zahrnuje identifikaci dobré praxe v zemích, které jsou zařazeny do on-line databáze, tím se vytváří možnost v databázi vyhledávat příklady dobré praxe z celé Evropy, které mohou být následně prozkoumány a zhodnoceny, co se týče potenciální realizace ve věci vyplnění mezer v poskytování podpory zjištěných v nástroji matrix.

Tato analýza matrixu a databáze s dobrou praxí mohou potom vytvářet základ pro strategie nebo akční plány na podporu šíření podnikatelských aktivit v celém regionu.

Pilotní studie COPIE pro Wales

Autor nástroj, který je tamní odborník, testoval u 14 politických činitelů, 14 specializovaných poradců a 20 podnikatelů po celém Walesu. Pro počáteční kontakt použil e-mail nebo jednal osobně, pilotní projekt s jeho cíli celkově představil a požádal o rozhovor. Schůzky za účelem rozhovoru byly sjednány na konkrétní datum a čas tak, aby vyhovovaly dotazované osobě. Postupovalo se individuálně a na bázi cílových skupin, metodami „tváří v tvář“, telefonicky a prostřednictvím rozhovorů s třetími osobami. Účelem bylo metody získávání informací i jejich kvalitu otestovat.

V tak krátkém časovém období by informace s překonáváním velkých vzdáleností po celém Walesu z osobních rozhovorů nebylo možné získat. Avšak telefonický rozhovor trval obvykle přibližně jen 15 – 20 minut, osobní rozhovor asi 30 – 40 minut a s cílovou skupinou asi 1,5 hodiny.

Politici činitelé, s kterými byl udělán rozhovor, byli jednatelé z různých odborů velšské národní vlády, kteří konkrétně zodpovídají za podnikání, vzdělávání, inkubaci, inovaci, podporu podnikání pro znevýhodněné skupiny, podnikatelský růst a vývoj společenství. Rozhovor s cílovou skupinou pěti politických činitelů byl realizován prostřednictvím osobních či telefonických interview.

Rozhovory pro specializované poradce byly vybrány z partnerů „Potentia“, kam spadá Chwarae Teg (ženy), Ethnic Business Support (podpora podnikání u etnik), Prince's Trust (osoby mladší 30 let), Prime Cymru (lidé starší 50 let), Disability Wales (postížení) a Menter a Business (mluvčí waleského jazyka) a z dalšího vzdělávání, veřejných subjektů, podpory podnikání hlavního proudu, soukromých a dobrovolnických sektorů.

Co se týče podnikatelů, ti byli v počátku vybráni prostřednictvím programové databáze Cyfenter EQUAL. V databázi bylo možné identifikovat cílovou skupinu všech jednotlivců, byl tedy zaslán e-mail reprezentativnímu výběru 40 podnikatelů s žádostí, aby se na pilotním projektu podíleli. Na základě jejich reakcí se zrealizovalo 9 telefonických rozhovorů. Další podnikatelé byli identifikováni z účastníků, kteří se podíleli na programu podpory podnikání nebo jím prošli, a jiná skupina vedla rozhovory s dalšími devíti jednotlivci, kteří vyplňovali vlastní dotazníky. Zbytek podnikatelů byl získán

prostřednictvím osobního kontaktu. Rozhovory se realizovaly s podnikateli z různých podnikatelských oborů.

Abychom to shrnuli, tato pilotní studie přinesla několik následujících výsledků:

- Přínosy spojené s použitím dotazníku v rámci daných postupů a nejlepší praxe připadaly politickým činitelům a poradcům prospěšné. Potenciál pro identifikaci mezer v rámci poskytování podpory specifickým cílovým skupinám a používání příkladů nejlepší praxe z jiných regionů a zemí byl zhodnocen jako pozitivní krok vpřed.
- Telefonické rozhovory se osvědčily jako velmi účinné a efektivní. Jinak by z hlediska času vzdálenosti požadované k získání odpovědí od různých cílových skupin v různých částech Walesu nebylo možné v tak krátkém časovém období překonat. Telefonicky se účastníci vyjadřovali otevřeně a čestně a byli ochotní sdílet své znalosti a zkušenosti. Podle potřeby bylo možné otázky objasnit.
- Díky získávání některých informací z prostředí činnosti podnikatelů a prostřednictvím dotazů jsme docílili jakési osobní perspektivy. Otázky vyvolaly zpětnou vazbu od podnikatelů, což nám přineslo vzhled do některých bariér, problémů a zkušeností vycházející z praxe.
- Dané rozhovory s podnikateli zvýraznily možnost poskytovat na konci rozhovoru určitou zpětnou vazbu, kterou by mohl podnikatel využít pro své vlastní dobro. Například tam, kde byl zaznamenán nedostatek podpory podnikání a přitom se ví, že podpora je dostupná, odborník mohl podnikateli poskytnout dané informace, a tak mu umožnit přístup k podpoře.
- Političtí činitelé nedisponovali nutně znalostmi všech oblastí zahrnutých v daném rámci. Někteří z nich byli vybráni kvůli své odbornosti v jednom tématu, aby se na problematiku pohlíželo z vyváženějšího pohledu.
- Dobré odpovědi na strategické a kulturní tvrzení se zakládaly na důkazech silného strategického rámce pro podnikání, který Wales uplatňuje již od roku 2000 prostřednictvím Akčního plánu pro podnikání pro Wales.
- Na území Walesu jsou v zajišťování podpory a infrastruktury značné rozdíly. Matrix je skvělým nástrojem pro zviditelnění těchto mezer a následujících potřeb podnikatelů a rámec nejlepší praxe by mohl nabídnout základ pro nabízená řešení. Jako příklad zde může posloužit přístup určitých skupin k podnikatelským inkubátorům (viz příloha D).
- Tam, kde jsou mezery identifikovány, může dojít k prohledávání databáze pro nejlepší praxi. Například v reakci na bariéry spojené s financováním mnoha znevýhodněných skupin by mohlo dojít k prověření mikrofinančních programů z Německa a Portugalska, zda-li by se jejich záběr dal aplikovat na Wales.
- Průměrné skóre politických činitelů a specializovaných poradců v různých tvrzeních může být srovnáno s názorem podnikatelů. Pomáhá to při vyhodnocení, zda jsou programy či podniky hodnoceny ze strany podnikatelů.

Zatímco přístup k podnikatelským prostorům je pro rostoucí podniky specializovanými poradci vnímán jako dobrý, někteří podnikatelé (tj. postižení, lidé nad 50 let, ženy) v tom vidí velkou obtíž z důvodu nekonzistentní dostupnosti v regionech Walesu (viz příloha D). To pro politické činitele a poradce může znamenat, že je zapotřebí lépe plánovat nové podnikatelské prostory, nebo že stávající podniky, jsou-li dostupné, musejí být lépe propagovány.

Ucelené zprávy z pilotu ve Walesu a Německu, Španělsku a Portugalsku najdete na internetových stránkách COPIE na adrese www.cop.downloadarea.eu/. Také existují stránky WIKI (copie.wikia.com/wiki/Main_Page), což je diskusní skupina, kde v současnosti naleznete přibližně 226 článků zabývajících se podnikáním.

Další pilotní studie se realizují v České republice, Irsku, Německu, Španělsku a Portugalsku. Dne 17. 4. 2008 proběhne v Bruselu schůze, na které dojde k projednání výsledků z daných pilotních studií a bude se zde zkoumat záběr pro budoucí rozvoj tohoto nástroje v celé Evropě.

Nové uplatnění tohoto nástroje

Aby autor prokázal flexibilitu takového nástroje, jeho principy přizpůsobil v článku 6 ESF projekt "MePlan50+". Jedná se o spolupráci tří národů se základními v Monmouthshire ve Walesu, Offenbachu v Německu a v hrabství Westmeath v Irsku, která má následující cíle:

- Změnit kulturu, aby se zvýšila očekávání starších lidí a zaměstnanců
- Šířit povědomí o skutečné hodnotě a potenciálu starších pracujících
- Lidem starším 50 let umožnit dále pracovat, povzbudit je a podpořit
- Pomáhat a povzbudit starší pracující, aby opět začali pracovat
- Pomoci starším lidem uplatnit jejich dovednosti a zkušenosti prostřednictvím dobrovolnických nabídek

V matrixu tedy došlo k úpravě a nyní se skládá ze tří sekcí pro politické činitele, osoby starší 50 let a zaměstnavatele. Kvůli identifikaci mezer a potřeb, co se týče zaměstnávání lidí starších 50 let, jejich možností stát se osobami samostatně výdělečně činnými a jejich možností v dobrovolnictví, došlo v tvrzeních ke změnám. Příklad tohoto matrixu je uveden v příloze E.

Závěry

Nástroj matrix se realizuje a vyvíjí v různých situacích v oblasti podnikání či ekonomických aktivit. Poskytuje vizuální rámec pro analýzu a může být uplatněn při vývoji akčních plánů k zaplnění mezer v poskytování podpory podnikání na základě potřeb skupin klientů či sektorů.

Reference

Shromáždění vlády Walesu, *Národní strategie Akčního plánu pro podnikání pro Wales, Entrepreneurship Action Plan for Wales* National Strategy, – „*Limitují nás jen nebesa, The Sky is the Limit*“, 2000, (www.wales.gov.uk)

Národní shromáždění Walesu, *betterwales.com*, April 2000, (www.wales.gov.uk)

Shromáždění vlády Walesu, *Akční plán pro podnikání pro Wales – „Změňme plán ve skutečnost, Making it Happen*“ 2001, (www.wales.gov.uk)

Grafickou přílohu naleznete na CD.

Frank Maleszka

„Fire works“: hledání cesty a motivace stát se podnikatelem

Stebo

Belgie

Úvod

Organizace Stebo vzw byla založena před 20 lety jako centrum podpory komunitního rozvoje v bývalé hornické oblasti v belgickém Limburgu. V průběhu let povědomí o nových potřebách týkajících se konkrétních skupin obyvatelstva vedlo k tomu, že Stebo otevřelo několik nových projektů a oddělení:

- Práce na komunitním rozvoji: podpora občanů, dobrovolných skupin a poskytování podpory lidem a komunitám, jež čelí sociálnímu vyloučení. Po skytnutí širší kapacity pro několik dalších programů je také klíčovou součástí práce našich oddělení.
- Zaměstnanost: rozvoj a zavádění programů pro skupiny, jež jsou v současnosti znevýhodněny v přístupu na trh práce.
- Ubytování: poskytujeme občanům podporu a poradenské služby vztahující se k renovaci bydlení v několika oblastech a podporu místním orgánům při rozvoji jejich politiky bydlení.
- Racionální spotřeba energie: v období 2 let bude prověřeno a vyhodnoceno 6 000 domů, zda efektivně nakládají s energií, a zákazníkům bude poskytnuto poradenství, jak postupovat při snižování spotřeby energie. Většina zainteresovaných rodin bude do programu zahrnuta kvůli znevýhodnění anebo tíživým sociálním podmínkám.

Hlavní myšlenkou práce na komunitním rozvoji je, že silní podnikatelé podporují silné čtvrti. Proto organizace Stebo vytvořila oddělení „Příležitost díky podnikání“, jež se zaměřuje na dvě oblasti:

- Místní podnikání (management nákupní zóny): podpora, poradenství a rozvoj programu zaměřeného na obnovu nákupních center, které jsou v útlumu.
- Podnikání vzhledem k cílovým skupinám: poskytujeme podporu a poradenské služby znevýhodněným nebo nedostatečně zastoupeným skupinám obyvatel, jež chtějí založit vlastní podnik. Tyto skupiny mohou být definovány jako „nově příchozí“ a tvoří je přistěhovalci, kteří v Belgii pobývají méně než rok, nezaměstnaní, lidé starší 50 let...

Nedílná cesta k podnikání a partnerství

Již více než 10 let pracuje oddělení „Příležitost díky podnikání“ se začínajícími podnikateli, jež často čelí konkrétním překážkám kvůli svému postavení ve společnosti: etnické menšiny, nově příchozí, nezaměstnaní, ženy,....

Jedním z našich současných projektů je poskytnutí nedílné cesty k samostatnému podnikání pro nově příchozí. Vláda má pro jejich zaměstnanost konkrétní politiku, ale nikoliv pro jejich samostatné podnikání. Nově příchozí však často uvažují o založení vlastního podniku.

Pro tento projekt jsme vytvořili širokou místní síť, do níž se každý partner zapojuje díky své síle (Syntra Limburg obstarává vzdělávací část, VLAO Limburg se zabývá specializovanými informacemi, VDAB se stará o novou orientaci na zaměstnání, Onthaalbureau Limburg se zabývá orientací a odkazováním nově příchozích na organizaci Stebo,...).

Metoda

Domníváme se, že potenciální podnikatelé z naší cílové skupiny se mohou stát úspěšnými podnikateli, pokud se jim dostane správného vedení a poradenství. Dobrá příprava je důležitým bodem, jemuž je třeba věnovat pozornost.

Přesto může poradenství pro podnikatele z určitých cílových skupin často zabrat ještě více času, než se předpokládá.

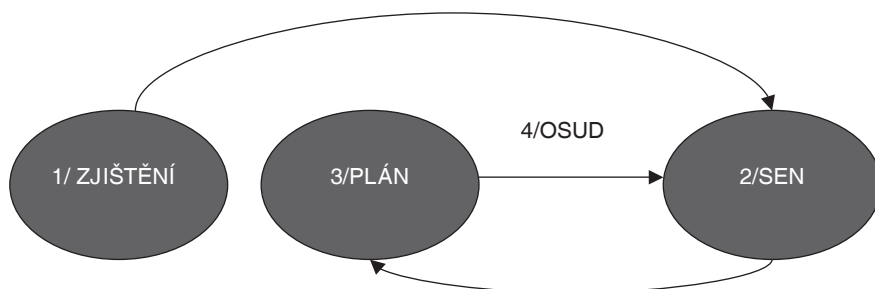
Při procesu vedení osoby, jež chce založit svůj vlastní podnik, se organizace Stebo vždy soustřeďuje na dvě oblasti:

- Projekt: Jaký bude obchodní plán, bude potenciální podnikatel schopen zajistit si finance, kdo budou jeho zákazníci, jací budou jeho konkurenti....
- Osoba: Má patřičnou kvalifikaci, má podnikatelské kompetence? A ještě důležitější otázky - proč se chce stát podnikatelem, z čeho pramení jeho nadšení a motivace ...

Když je základní podnikatelský nápad (projekt) solidní, ale osobní stránka nikoliv, půjde o rizikovější podnik; pokud jsou osobní faktory solidní, ale projekt už tak solidní není, mohou školitel a potenciální podnikatel dále spolu pracovat na doladění navrhovaných projektových plánů.

Kromě pozornosti věnované ekonomickým faktorům, konkrétním zákonům, atd. se naše metoda soustředí hlavně na osobu, jež chce založit svůj vlastní podnik. Soustřeďuje se na znalosti (co osoba ví, co umí), kompetence (v čem by měl být dobrý/v čem může být horší) a motivaci/nadšení (co **opravdu** chce).

Tato metoda, jež ujasňuje, co lidé opravdu chtějí, byla vyvinuta organizací Stebo v průběhu experimentálního projektu „Vuurwerkt” (Ohňostroj: www.vuurwerkt.be) a je založena na Metodě hodnotícího dotazování (www.appreciative-inquiry.org).



Obr. 1 Metoda pro zaměstnané

1) Zjištění

Kladením správných otázek (na jakou situaci/akci jste byl v loňském roce pyšný a proč, jak jste se cítil,...) se školitel snaží zjistit nadšení a motivaci dané osoby.

2) Sen

Kdybyste si mohl naplánovat budoucnost, jaká by byla za 3 až 5 let? Kým byste byl, co byste dělal, s kým a kde... ?

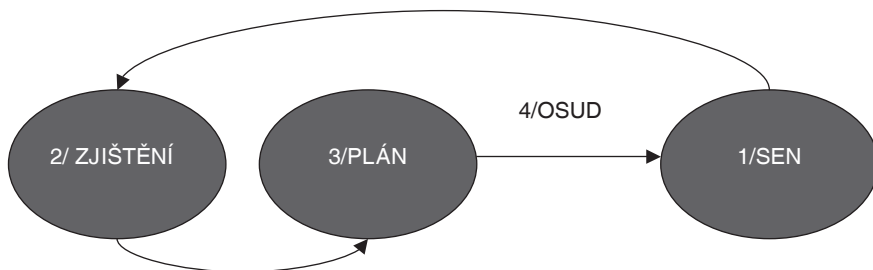
Školitel se snaží zjistit, proč si daná osoba plánuje budoucnost právě takto. Tyto prvky budou použity v další fázi.

3) Plán

S pomocí dvou výše uvedených fází a zjištěných prvků se školitel snaží budoucnost dané osoby zkonkretizovat a vytvořit akční plán.

4) Osud

V závěrečné fázi školitel pomáhá uskutečnit akční plán, případně učinit jisté změny.



Obr. 2 Metoda pro podnikatele

Osoba, jež chce založit vlastní podnik, už má jistý „sen“. Chce založit svůj vlastní podnik, chce být sám sobě šéfem, chce něco vytvořit nebo chce rozvinout svůj podnikatelský nápad. Proto pořadí fází bude odlišné, ale fáze samotné se neliší.

1) Sen

Sen osoby, jež chce založit svůj vlastní podnik, je podnikatelským nápadem. Ale ve většině případů jsou takové nápady zpočátku dosti nepropracované.

V této fázi může školitel potenciálního podnikatele vést k tomu, aby si ujasnil náhled na svůj podnikatelský nápad pomocí následujících otázek:

- Jaký podnikatel (v jakém oboru) byste chtěl být (kdyby neexistovala žádná omezení)?
- Jaké je ideální místo pro váš podnik?
- Jaké zákazníky byste chtěl oslovit, pro jaké zákazníky byste chtěl pracovat?
- Kdo z vaší sítě vám s podnikem pomůže?
- Na jaké úrovni chcete být za tři roky?

Pokud chce někdo začít podnikat s myčkou aut, jeho nápad bude: „Chci si založit myčku aut.“

Po této fázi (sen) bude pohled školitele a potenciálního podnikatele následující: Je dobré si založit myčku u hlavní silnice poblíž benzinové pumpy, protože zde se vyskytují potenciální zákazníci. Cena bude trochu vyšší, protože cílovou skupinou bude „vyšší“ třída aut a tato třída vyžaduje lepší čisticí prostředky.

O víkendech pomohou tatínek a švagr. Po dvou letech by si chtěl podnikatel najmout zaměstnance.

2) Zjištění

Jak je možné, že jeden podnikatel je úspěšnější než druhý, jestliže mají stejné kompetence? Proč je jeden úspěšný tam, kde ostatní selhávají?

Organizace Stebo se domnívá, že jde o otázku nadšení, motivace a touhy něco dělat a pokračovat v této věci i v nepříznivých dobách. Zejména u příležitostných skupin je velmi důležité hledat nadšení a motivaci, proč se tyto osoby chtějí stát podnikateli.

V této fázi školitel spolu s potenciálním podnikatelem hledá, kde leží tato motivace. V čem je dobrý, co mu přináší radost? Můžeme najít podobné příklady v minulosti? Kde může tato osoba čerpat energii? Je důležité nalézt prvky, z nichž pramení motivace a nadšení.

Není nápad se založením vlastního podniku jen únikem z reality, snahou uniknout z nezaměstnanosti?

Daná osoba může mít kompetence k podnikání, ale pokud chybí motivace a nadšení, kompetence nebudou plně využity. Proto je velmi důležité definovat prvky, z nichž se skládá nadšení a motivace této osoby.

V našem příkladu mohou být prvky potenciálního podnikatele následující: dlouhodobě má rád auta, o sobotách myje auta svého otce a bratra a baví ho to. Má rád tvrdou práci, rád pracuje venku. Má rád změnu,....

3) Plán

V této fázi je sestaven akční plán. S podněty získanými ve fázi „Sen“ a prvky z fáze „Zjištění“ je vytvořen akční plán do budoucna.

Nejčastějšími otázkami, jež se objevují u akčního plánu potenciálního podnikatele, jsou:

- Má podrobný podnikatelský plán?
- Je možné ještě dál v oboru studovat?
- Jaké informace si musí najít?
- Bylo by přínosné kontaktovat osobu, jež už v tomto oboru podniká?
- Jak nalézt finanční podporu potřebnou k realizaci podnikatelského nápadu?

V našem příkladu se potenciální podnikatel rozhoduje a plánuje si administrativní postup. S vytvořeným podnikatelským plánem půjde do banky, aby získal další investice.

Protože už přemýšlel, jak si představuje svůj podnik za tři roky (viz „Sen“), může plánovat dlouhodobě a více strategicky.

4) Osud

V této fázi školitel pomáhá uskutečnit akční plán, případně učinit jisté změny.

V našem příkladu podstupuje potenciální podnikatel administrativní školení, hledá si ekologická povolení,...

Bude jednat s bankou o půjčce,...

V praxi

Zpočátku byli školitelé k metodě kritičtí, protože zabírala hodně času.

Po dvou letech (a spoluprací s přibližně 450 potenciálními podnikateli) používání této metody k ní dnes už nejsou žádné výhrady. Na začátku může zabírat hodně času, ale nakonec se jejím použitím čas jen získá.

Tato metoda je dalším nástrojem, jak rozpoznat, zda se daná osoba k podnikání hodí. V raných fázích tak školitelé vidí, zda se osoba pro podnikání hodí, nebo zda by měla být přesměrována k zaměstnaneckému poměru.

Noël Cardi, Jana Lednická

MECEN – METÓDA HODNOTENIA VRODENÝCH SCHOPNOSTÍ PRACOVAŤ

ID Formation, Francie – Korsika

Agentúra RRI, Slovensko

Čoraz významnejšie a čoraz rýchlejšie zmeny, ku ktorým dochádza v súčasnej dobe znásobujú potrebu kvalifikovaného prístupu ku kompetenciám: jedná sa o lepšie predvídanie budúcich potrieb podnikov a o prípravu foriem organizácie a schopností spolupracovníkov na nové požiadavky, aby sme zabezpečili konkurencieschopnosť našich podnikov.

Schopnosť je mnohovýznamový pojem. Náš príspevok sa týka systému, ktorým sa v našej organizácii (Inštitút pre rozvoj a vzdelávanie) zaoberáme od roku 1990 a ktorý je založený na hodnotení všeobecnej schopnosti pracovať. Vrodená schopnosť je súhrn osobných kvalít viažucich sa viac na osobnosť človeka ako na presnú funkciu. Vrodená schopnosť sa rozvíja pri výkone (pri akcii) a vyvíja sa počas života človeka v rôznych životných skúsenostiach a v práci. Vrodené schopnosti je možné preniesť z jednej situácie do inej (sú prenositeľné). Náš prístup k tejto problematike sa neobmedzuje na hodnotenie, akým spôsobom človek «vie existovať», ale na preukázanie určitých kvalít, ktoré sa očakávajú v jednotlivých profesionálnych situáciách.

Metóda hodnotenia vrodených vlastností bola vyvinutá v spolupráci s kanadskou spoločnosťou pre rozvoj pracovnej sily SQFM. Cieľom tejto metódy je podporiť:

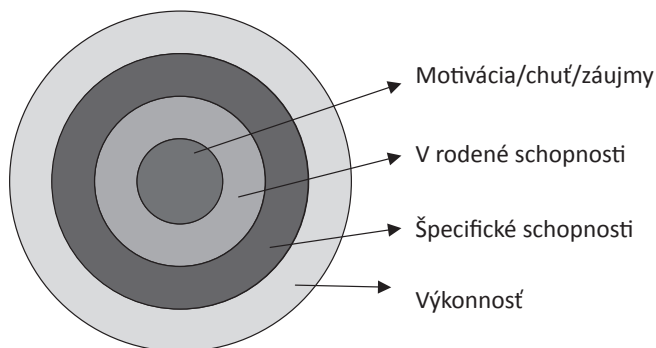
- umiestnenie ľudí na trhu práce,
- udržanie si pracovného miesta v podniku,
- kariérny rast pracovníka v podniku,
- zlepšiť výber pracovníkov na jednotlivé voľné pracovné miesta,
- vypracovanie plánu vzdelávania pracovníka,
- ocenenie pracovníka.

Slovo „schopnosť“ nie je nové. Nový je však jeho význam, jeho ústredné miesto, ktoré zaujíma v súčasnej dobe v diskusiách a v praxi, hlavne v školách a v podnikoch. Prostredníctvom logiky schopnosti je možné odstrániť značný počet prekážok, ktoré až doteraz charakterizovali systém riadenia prostredníctvom kvalifikácií. Výkonnosť žiaka v škole, študenta na univerzite alebo zamestnanca v práci sa vysvetľuje širokým spektrom faktorov, ale aj určitým počtom iných premenných, ktoré sú podstatou motivácie a výkonu.

Schopnosť je kapacita človeka používať svoje znalosti pri výkone funkcie, remesla alebo povolania podľa požiadaviek definovaných a uznávaných na trhu práce. Schopnosti sú vrodené a špecifické. Znalosti predstavujú súbor vedomostí, zručností a postojov, ktoré človek získa alebo rozvíja počas svojej existencie. Je to výsledok rozličných spôsobov učenia sa. Znalosti môžu byť nadobudnuté v školskom alebo mimoškolskom systéme.

Základom ľudského konania je motivácia. Tá tvorí hnacie centrum človeka. Vrodené schopnosti sa nachádzajú na jej obode, sú ľahko identifikovateľné a merateľné. Po nich nasledujú špecifické schopnosti a štvrtý prstenec predstavuje výkonnosť. V pracovnom prostredí sa neustále opakuje konštatovanie, že práve schopnosť efektívne reagovať v nových situáciách (vrodenná schopnosť) odlišuje „najlepších odborníkov“ od ostatných pracovníkov a nie odborné zvládnutie ich práce a jej rozličných aspektov (špecifická schopnosť).

Nasledovný obrázok „model cibule“ znázorňuje pozíciu vrodenných schopností:



Metóda hodnotenia vrodenných schopností pracovať sa zameriava na 18 schopností, rozdelených do 5 kategórií:

a) plnenie úloh:

- preukázať iniciatívu
- byť samostatný
- byť efektívny
- byť presný

b) riešenie problémov:

- schopnosť odhaliť problém
- mať metodické myslenie
- byť pružný

c) vplyv:

- robiť dobrý dojem
- riadiť iných ľudí
- presvedčiť iných ľudí

d) medziľudské vzťahy:

- vnímanie vecí a ich interpretácia
- vnímanie ľudí a starostlivosť o nich
- spolupráca
- jasná komunikácia

e) sebariadenie:

- sebadôvera
- vytrvalosť
- sebaovládanie
- spoľahlivosť.

Tieto vlastnosti sa u človeka monitorujú hlavne prostredníctvom rozhovoru, ktorý má jasnú štruktúru a pátra po hlbokých poznatkoch. Rozhovor vedie akreditovaný hodnotiteľ, obvyčajne psychológ. Klient (hodnotená osoba) vyberá kľúčové situácie zo svojho života, o ktorých chce hovoriť a ktoré zdôrazňujú jeho minulé pozitívne skutočnosti. Hodnotiteľ skúma detaily poskytnutých dôkazov schopností hodnotenej osoby a systematicky kóduje získané informácie. Hodnotený človek dostáva spätnú väzbu o profile svojich schopností a tiež rady, ako môže svoje schopnosti obohatiť prostredníctvom školení, kurzov alebo aké je pre neho vhodné pracovné miesto.

Okrem rozhovoru sa vrodené schopnosti pracovať hodnotia aj prostredníctvom dotazníka s 54 otázkami a tiež dotazníkom samohodnotenia. Veľmi dôležitá je spätná väzba pre klienta.

Metóda hodnotenia vrodenej schopnosti pre prácu sa využíva pri tvorbe projektov profesionálneho uplatnenia človeka, pri bilancii schopností človeka, pri tvorbe portfólia schopností človeka, pri hodnotení odborných schopností a kapacít pracovníka, pri tvorbe profilu vrodenej schopnosti pracovať, pri tvorbe profilu pracovných tímov, pri tvorbe plánu kariérneho rastu a pod.

Ponúkame príklad mapovania schopnosti riešiť problémy u prípade recepčného v hoteli. Adept na tento post má za úlohu vyriešiť nasledovné situácie:

- Byť vystavený konfrontácii s nespokojnými hosťami, ktorí zabudli zaplatiť za všetky produkty skonzumované z mini baru. Recepčný vysvetlí politiku hotela klientom a ak je to nutné, urobí gesto dobrej vôle – ponúkne zľavu.
- Odpovedať na sťažnosť hosťa neskoro v noci, kvôli nefungujúcemu radiátoru, za situácie plne obsadeného hotela, teda nie je možné vymeniť izbu. Recepčný musí zvážiť možné riešenia, ako je poskytnúť ďalšie prikrývky alebo ponúknuť bezplatnú noc, pričom sa pokúsi zistiť, čo by viac uspokojilo hosťa.
- Odpovedať na sťažnosť hostí kvôli veľkému hluku pochádzajúcemu z jedného poschodia. Recepčný najskôr musí hovoriť s pôvodcami problému, aby sa chovali tichšie. Ak to bude nutné, vypovedať skupinu z hotela, zavolaním polície, ak sa hostia budú neustále zle správať.
- Neubytovať hosťa, ktorý má potvrdenú rezerváciu, ale hotel je prebukovaný. Treba taktne vysvetliť situáciu klientovi a sledovať disponibilitu izieb garantovaných do určitej hodiny, kedy sa uvoľnia. V nevyhnutnom prípade nájsť hosťovi izbu v inom hoteli.

Po absolvovaní rozhovoru a dotazníkov je výsledný profil záujemcu o post recepčného v hoteli nasledovný:

| Schopnosť | nízka | úroveň schopnosti | vysoká |
|--------------------------------------|-------|-------------------|--------|
| Iniciatíva | | | |
| Byť samostatný | | | |
| Byť efektívny | | | |
| Byť presný | | | |
| Schopnosť odhaliť problém | | | |
| Mať metodické myslenie | | | |
| Byť pružný | | | |
| Robiť dobrý dojem | | | |
| Riadiť iných | | | |
| Presvedčiť iných | | | |
| Vnímanie vecí a ich interpretácia | | | |
| Vnímanie ľudí a starostlivosť o nich | | | |
| Spolupracovať | | | |
| Komunikovať | | | |
| Sebadôvera | | | |
| Vytrvalosť | | | |
| Sebaovládanie | | | |
| Spoľahlivosť | | | |

Realizácia a úspech projektov založenia nového podniku alebo zmeny v existujúcom podniku (investície, zavedenie nových technológií, rozvoj obchodných aktivít, ...) sú v rôznej miere závislé od odborných a špecifických schopností zhromaždených a využitých vo vhodnom čase. Táto hodnotiacia metóda sa nazýva MECEN a bola vyvinutá s cieľom identifikovať celkový potenciál ľudí prostredníctvom ich odborných a ostatných schopností. Táto metóda sa využíva pre:

- identifikáciu schopností potrebných k úspešnej realizácii projektov zakladania nových podnikov a podnikateľských činností;
- identifikáciu rozdielu medzi získanými schopnosťami a reálnymi schopnosťami osôb majúci záujem o založenie podniku;
- pomoc podnikateľom v procese zakladania podniku tým, že si naplno uvedomia svoj potenciál (možnosti);
- poskytnutie rád pre podnikateľov ak majú ťažkosti s podnikaním, v oblasti ich vlastných schopností a postojov, s cieľom opätovne ich motivovať k podnikateľskej činnosti a dodať im sebavedomie;
- pri zmene orientácie človeka, ak v danom čase nemôže úspešne realizovať svoj projekt.

Metóda je založená na viacerých výzvach. Tie tvoria postup, ako sa dopracovať k rozvoju samostatnosti:

- výzva objavenia sa – umožniť, aby sa objavili potenciálnosti, vedomosti, spôsobilosti, ktoré si neuvedomujeme, ktoré sú ukryté hlboko v našich skúsenostiach a ktoré nie sú ani zistené ani ocenené;
- výzva vytvoriť štruktúru - vytvoriť systém (štruktúru) zo zistených poznatkov a zorganizovať ich tak, aby vstupovali do dynamiky človeka, aby sa dali integrovať hlavne vo väzbe na viac formálne vzdelávanie, učenie sa;
- výzva prenositeľnosti - prenos spôsobilostí, kompetencií a poznatkov do iného sektora činnosti, do iných profesionálnych projektov, hlavne do procesu založenia vlastného podniku.

Profil potrebných vrodenných schopností podnikateľa:

| | |
|--------------------|---|
| Plnenie úloh | Preukázať iniciatívu Byť efektívny Byť presný |
| Riešenie problémov | Schopnosť odhaliť problém Mať metodické myslenie Byť pružný |
| Vplyv | Riadiť iných ľudí Presvedčiť iných ľudí |
| Medziludské vzťahy | Vnímanie vecí a ich interpretácia Jasná komunikácia |
| Sebariadenie | Sebadôvera Vytrvalosť Sebaovládanie |

V prípade, že človek, ktorý chce založiť vlastný podnik nedisponuje týmito schopnosťami, môže zamestnať zamestnancov, ktorí dané schopnosti majú alebo si zaobstarať tieto schopnosti u externých dodávateľov. Preto je často kladenou otázkou či treba uvažovať o profile schopností podnikateľ z pohľadu jednotlivca alebo kolektívu. Táto metóda je pomôckou pre dodanie sebadôvery človeku, pretože predstava o sebe samom hrá dôležitú úlohu pri vytváraní schopností. Od tejto predstavy totiž závisí ako človek zhodnotí svoju kapacitu vytvoriť danú schopnosť, zmobilizovať svoju energiu na jej vytvorenie alebo či sa vzdá.

V prípade podnikateľa je nutné rozšíriť pojem individuálnych schopností na pojem kolektívnych schopností a je dôležité zdôrazniť, že hodnota schopností organizácie nie je len jednoduchým súčtom individuálnych schopností jednotlivcov, ale je ich špecifickou kombináciou.

Herman Baert¹

ENTRE-Mirror: SESTAVENÍ NÁSTROJE

PRO ŘÍZENÉ SEBEHODNOCENÍ PODNIKATELSKÝCH KOMPETENCÍ

Belgie

Úvod

Zásadním faktorem při podpoře podnikání je rozvoj podnikatelských kompetencí. Definice a ověření existujících a chybějících podnikatelských kompetencí však nejsou jednoduchou záležitostí, ať už jde o pojmy či metodiku. Dostupné teoretické referenční rámce a nástroje pro ověření kompetencí, jež z nich vycházejí, jsou stále ještě v plenkách. Je také třeba mít k dispozici nástroj, jenž musí splňovat určité podmínky, aby zapadl do trajektorie rozvoje kompetencí – do trajektorie, již chtějí inspektoři a školitelé zavést ve Vlámku.

V rámci projektu ENTRE-mirror byl navržen a otestován nový nástroj pro sebehodnocení uchazečů o zaměstnání, jež se zajímají o živnostenské podnikání, a také (potenciálních) podnikatelů. Tento nástroj byl také uveden v širokém měřítku ve Vlámku. Vše proběhlo v rámci projektu ENTRE ve spolupráci s partnery, kteří se v podnikání výborně vyznají: s organizací SYNTRA Flanders (Vlámský institut pro školení a vzdělávání živnostníků – Flemish Institute for training and education of the self-employed), VDAB (Vlámská agentura pro zaměstnanost a vzdělávací školení – Flemish Agency for Employment and Educational Training), UNIZO (Unie živnostníků – Union for Self-Employed Entrepreneurs), a se školicími centry AGORA, SYNTRA West a SYNTRA Midden-Vlaanderen.

Jelikož tito partneři vyžadovali, aby byl vyvinut vědecky ověřený ověřovací nástroj, obrátili se na Centrum pro výzkum celoživotního vzdělávání a participace (Centre for Research on Lifelong Learning and Participation – K. U. Leuven). Při vývoji softwaru a poskytnutí zázemí pro projekt ENTRE-mirror byly (a stále jsou) pomocnými partnery služby ICT společnosti VDAB.

Podnikatelské kompetence

Zájem o kompetence, školení a management v oblasti kompetencí postupně přerostl v jakousi „módní záležitost“ v kruzích vládní politiky, vzdělávání, vzdělávání dospělých, odborných školení a správy lidských zdrojů. Současně se také ozývají kritické, skeptické a dokonce odmítavé hlasy. Jedna z kritických připomínek podotýká, že pojem „kompetence“ se jen velmi obtížně definuje (viz „triumf ‚fuzzy‘ pojmu“, Kirschner, P. & Thijssen, J. 2005).

Jelikož jsme si vědomi choulostivé povahy svého úkolu, snažili jsme se pojmy formulovat co nejpřesněji. V tomto projektu popisujeme „budoucího podnikatele“ takto: „podnikatel je osoba, jež se obrací vůči vnějšímu prostředí za účelem maximálně

¹ Prof. Dr. Herman Baert, Centre for Research on Lifelong Learning and Participation, Katholieke Universiteit Leuven. Andreas Vesaliusstraat 2, Box 3780, 3000 Leuven, Belgium
Phone: 0032-(0)16-326233, herman.baert@ped.kuleuven.be and <http://ppw.kuleuven.be/cscap>

přízpůsobit směr svého podnikání požadavkům trhu a společnosti, přičemž tato osoba je si vědoma toho, jak se v maximální možné míře chopit tržních příležitostí. Jde tedy v podstatě o osobu, jež vytváří podmínky, v nichž musí manažer a řemeslník fungovat, a jež bere v úvahu přání trhu a společnosti“ (Lans a kol. Ppt ORD 29/06/05).

„Podnikání je schopnost vytvořit a vybudovat něco nového (podnik a/nebo organizaci), intuice, jež rozpozná nové možnosti a příležitosti, znalost vlastních vloh a dovedností a schopnost dodatečně získávat tyto dovednosti, schopnost používat různé zdroje a schopnost optimálně tyto zdroje využívat, ochota promyšleně vstupovat do rizikových situací, jakož i ambice a touha dosáhnout svých cílů.“ (Timmons, 1997 v: Driessen & Zwart, 2003 str. 7).

Tato definice podnikání z hlediska schopností nás vede k tomu, abychom o podnikání uvažovali z úhlu pohledu kompetencí. Kompetence můžeme popsat jako „reálnou, individuální schopnost užívat získané znalosti (teoretické a praktické vědomosti), dovednosti a postoje při úspěšném jednání, v závislosti na konkrétní, každodenní a měnící se pracovní situaci a v závislosti na úspěchu v osobních a společenských aktivitách.“ (viz mimo jiné Baert, H., De Witte, K., & Sterck, G., 2000)

Projekt ENTRE je zaměřen na obecný, sektor přesahující, profil podnikání, s výjimkou kompetencí, jež jsou charakteristické pro danou profesi, a technických znalostí, jimiž musí podnikatel také disponovat. Jde tedy o obecné podnikatelské kompetence, tj. kompetence, jež vycházejí z jádra profese podnikatele, jež jsou použitelné i v širším měřítku než pouze v podnikatelově konkrétní profesi a jež jsou také součástí obecnějšího osobního vzdělání.

Při definici kompetencí a obecných podnikatelských kompetencí si projekt ENTRE vzal za výchozí bod skutečnost, že se tyto kompetence může každý „naučit a rozvíjet“ za předpokladu, že pro to u osoby existují duševní schopnosti a motivační základ. Kompetence tedy nejsou trvalé rysy osobnosti. Jejich ověření tudíž může být pouze momentálním obrazem při procesu učení a rozvoje těchto kompetencí.

Kompetenční profil podnikatele v malém podniku

Abychom mohli přistoupit k vývoji kontrolního nástroje podnikatelských kompetencí (a později navrhnout školení v oboru kompetencí), bylo nezbytně nutné načrtnout ověřený kompetenční profil podnikatele. To probíhalo v nejrůznějších fázích, z nichž v tomto dokumentu osvětlíme hlavní linie.

„Podnikatel v projektu ENTRE musí být chápat jako úspěšný podnikatel – jenž – kromě kontextu oboru, v němž podniká – úspěšně spustil nebo převzal podnik a úspěšně tento podnik budoval stabilním způsobem po dobu prvních tří let, takže byly položeny základy pro jeho další zdravý rozvoj.“ Přesněji řečeno projekt se soustředí na malopodnikatele, jenž spustí nebo převezme vlastní podnik jako jednotlivec nebo s omezeným množstvím spolupracovníků (maximálně 15).

Průzkum tématu podnikatelských kompetencí od pracovního stolu přinesl seznam zhruba 40 obecných kompetencí (mimo jiné Biemans, H., L. Nieuwenhuis, R. Poell, M. Mulder & R. Wesselink, 2004; Bunk, G. P., 1994; Descy, P. & Tessaring, M., 2002; Lans, T., R. Wesselink, H. J. A. Biemans & M. Mulder, 2004; Mansfield, B. & Mitchell, L., 1996; Onstenk, J., 2003 a kompetenční slovník ministerstva vlámské komunity, který sestavila společnost Quintessence Consulting). Tento počet byl pro funkční nástroj příliš velký a seznam kompetencí musel být upraven.

Volba způsobu uspořádání padla nikoliv na funkčně nebo úkolově zaměřený přístup podnikatele, ale na model, jenž byl navržen Lansem, Bergevoetem, Mulderem a van Woerkumem (2005) pro zemědělský sektor a vychází z Manovy práce (Man a kol., 2002). K tomuto modelu řídicí skupina ENTRE přidala 7. doménu: podnikání se společenskou zodpovědností, do nějž mohou být zahrnuty kompetence s ohledem na solidární a ekologické jednání. Tím došlo k následujícímu hlavnímu rozdělení obecných podnikatelských kompetencí:

Kompetenční domény pro uspořádání obecných podnikatelských kompetencí (Řídící skupina ENTRE a Centrum pro výzkum celoživotního vzdělávání a participace, podle Lanse a kol., 2005 a Mana a kol., 2002)

- Podnikání s naprostým odevzdáním: kompetence, jež se týkají vědomí hodnot a šíření vize.
- Strategické podnikání: kompetence, jež jsou zaměřeny na formulaci, hodnocení a implementaci strategií.
- Organizované podnikání: kompetence, jež se týkají organizace práce a lidí, ať už interně nebo externě.
- Promyšlené (koncepční) podnikání: kompetence, jež se týkají analýzy a rozpoznání složitých problémů, spolu se schopností vytvořit si vizi a úsudek.
- Podnikání ve smyslu spolupráce: kompetence, jež se zaměřují na vztahy, na získávání důvěry a využívání těchto kontaktů.
- Uchopení příležitosti: kompetence, jež se týkají rýsujících se možností a vývoje pro podnikatele, který chápe, jak jich nejrůznějšími způsoby využít.
- Ospravedlněné podnikání: kompetence, jež se týkají eticky ospravedlněného a udržitelného podnikání (přidaná doména)

Seznam zhruba 40 kompetencí, uspořádaný podle výše zmíněných domén, byl předložen v rámci jak ústní, tak písemné zpětné vazby 37 učitelům v oboru podnikatelských školení, poradcům ve sféře podnikání a samotným podnikatelům. Cílem bylo snížit počet kompetencí na použitelné číslo, vylepšit definice a zaručit relevanci pro vlámský kontext (s ohledem na jazyk a podnikatelskou realitu) a pro „malopodnikatele“.

Tímto způsobem bylo ustaveno 13 klíčových kompetencí, zatímco poté nás statistická faktorová analýza dovedla ke 12 klíčových kompetencím (viz dále) s poněkud jinými názvy a obsahem, než jak zněly počáteční formulace. Kompetence „strategické podnikání“ byla vypuštěna, protože z faktorové analýzy vyplynulo, že formulované behaviorální indikátory byly rozděleny mezi nejrůznější další kompetence, zejména do kompetence „rozhodnost“.

Podmínky, jež musí kontrolní nástroj splňovat

Kontrolní nástroj ENTRE nejenže musel vycházet z rozvinutého kompetenčního profilu (viz výše), ale musel být také použitelný v konkrétním kontextu mezi partnery projektu ENTRE. To vyplývá z kritérií, jež byla předložena:

- *Cílová skupina*: zaregistrovaní uchazeči o zaměstnání, kteří jsou budoucí malo-podnikatelé a budoucí účastníci podnikatelských školení.
- *Cílové pásmo*: přizpůsobeno holandským mluvčím ve vlámském kontextu, kteří se ucházejí o zaměstnání ve VDAB a o podnikatelská školení ve školicích centrech SYNTRA a UNIZO.
- *Kompetenční oblasti*: obecné podnikatelské kompetence relevantní pro situace při zahájení podnikání a založené na podnikatelském profilu ENTRE.
- *Cíle*:
 - (1) upozornit zájemce na potřebu kompetencí a na to, které kompetence jsou na pracovním trhu potřebné
 - (2) zmapovat jeho/její sebehodnocení
 - (3) prodiskutovat toto sebehodnocení a srovnat jej se standardním skóre, tj. s obecnými kompetencemi, jež úspěšný začínající podnikatel potřebuje k tomu, aby po dobu prvních tří let udržel zdravý a fungující podnik
 - (4) zvážit potřebu a ochotu zájemce o další rozvoj
 - (5) prodiskutovat možná školení zaměřená na kompetence a (strukturní) možnosti zahájení kariéry.
- *Provozní podmínky*:
 - (1) Nástroj musí být srozumitelný a smysluplným způsobem strukturovaný pro běžného uchazeče, bez požadavku, aby tento uchazeč měl zkušenosti a nebo znalosti týkající se provozování podniku a nebo podnikání.
 - (2) Nástroj musí být uživatelsky přátelský; uchazeč by měl být schopen vyplnit formulář „klikáním“ na stupnici škály; výsledky na počítači by měly být automaticky zpracovány v podobě vytisknuté zprávy.
 - (3) Nástroj musí být dostupný v chráněném prostředí s dohledem, přičemž úvodní a následné diskuze s profesionálním poradcem jsou jeho nedílnou součástí.
 - (4) Musí být k dispozici školení a příručka pro tyto úvodní a následné diskuze s poradcem.
 - (5) Celkové trvání úvodu, vyplnění formuláře, zprávy a následné diskuze by mělo trvat maximálně jednu hodinu, což odpovídá možnostem VDAB, podle smlouvy o managementu s vlámskou vládou.
 - (6) Nástroj musí být k dispozici partnerům projektu ENTRE zdarma. Možnosti širší distribuce budou zváženy v pozdější fázi.

Již existující nástroje, jako je například rychlý sken „Water & vuur ondernemerstest“ (Test pro hasiče a podnikatele ve vodním hospodářství), spojený s televizním seriálem „Kinderen van Dewindt“ (jenž měří zájem a vlohy k podnikání a jenž je přístupný na webových stránkách Vlámského rozhlasu a televize), OZON (jenž ověřuje dovednosti a postoje středoškolských studentů jako budoucích podnikatelů) a holandský E-SCAN (Podnikatelské kompetence se sebehodnocením a hodnocením 180°, dostupný na in-

ternetu a prostřednictvím ABN-AMRO Bank), jako takové nevyhovovaly, ale představovaly příklady, jež obsahovaly inspirující prvky.

Vývoj projektu ENTRE-mirror

Z výše zmíněných kritérií vyplývá, že nástroj nemůže být „testem“ v tom smyslu, že respondent po absolvování testu obdrží „výsledek“, podle něhož „examinátor“ poté, co provedl jakési „záhadné postupy“, zformuluje „posudek“ o vlohách „testované osoby“, jeho/jejích úspěších, jeho/její osobnosti... Naopak, jde o zrcadlo, v němž uchazeč spatří sám sebe a jež ho vyzývá k tomu, aby interpretoval důležitost toho, co mu zrcadlo ukazuje.

13 vybraných kompetencí bylo přeloženo do konkrétních, pozorovatelných behaviorálních indikátorů. Behaviorální indikátor je stručný popis přímo pozorovatelného chování, jež ukazuje, zda dotyčný má, či nemá klíčovou kompetenci. Abychom mohli tyto behaviorální indikátory vytvořit, vzali jsme v úvahu vodítka Van Beirendoncka (2004):

1. formulace z hlediska chování;
2. jedinečná formulace;
3. pozitivní formulace;
4. bez hodnotového soudu („dobrý“, nebo „špatný“).

Cílem je, aby u každého behaviorálního indikátoru uživatel nástroje zhodnotil sám sebe a zodpověděl na otázku: „Do jaké míry vykazují toto chování, a tudíž u sebe rozpoznávám tento prvek kompetence?“

U jedné klíčové kompetence se hledalo 8 až 10 indikátorů. Tyto indikátory byly přebrány z literatury, odborných zkušeností členů Řídící skupiny a badatelů. Celkem bylo formulováno 113 položek. Dále 9 odborníků zkontrolovalo, zda behaviorální indikátory představují dostatečnou reprezentaci již dříve formulované kompetence, a pokud bylo třeba, byla formulace upravena. Jakmile byl seznam kompetencí a behaviorálních indikátorů připraven, byla přezkoušena srozumitelnost formulace tak, že test byl přečten nahlas 12 osobám z cílové skupiny.

Nakonec byla první verze dotazníku nabídnuta uchazečům na internetu. Na dotazník reagovalo nejméně 1222 osob – z nejrůznějšího zázemí a nejrůznějších vlastností. Tyto osoby dotazník vyplnily, okomentovaly jeho důležitost a technickou stránku. Vzorek dotázaných byl vzhledem k počtu a variaci složení nadměru dostačující k tomu, aby byla provedena statistická faktorová analýza. V SPSS jsme použili metodu hlavních faktorů PAF (Principal Axis Factoring). Zvláštním prvkem této programované techniky analýzy je kombinované použití faktorové analýzy [FA] a analýzy hlavních komponent [Principal Components Analysis - PCA] (De Heus, Van der Leeden & Gazendam, 1995). Provedli jsme řešení rotace faktorů a vypočítali Cronbachovu alfu. Celkový výsledek byl: 12 faktorů s 80 (původně 115) položkami celkem, se zatížením 5 až 10 rozlišujících položek na faktor.

S pomocí úvodu pro respondenty a několika úvodních identifikačních otázek vytvořili zaměstnanci služby VDAB z dotazníku softwarovou aplikaci. Také ji předtím otestovali, nejdříve s tvůrci dotazníku, později s 60 skutečnými uchazeči o zaměstnání a nezaměstnanými, kteří se zajímali o zahájení podnikání nebo podnikatelské školení. Na základě těchto testů byl projekt ENTRE-mirror ohodnocen s ohledem na uživatelskou přátelskost a případné vady nebo chyby v softwaru, a to jak z pohledu respondenta, tak z pohledu poradce VDAB, jenž dohlíží na použití projektu ENTRE-mirror. Tento test se vztahoval nejen na dotazník samotný, ale také na zprávu pro respondenta, jež byla vytvořena okamžitě po skončení testu a v níž respondent obdržel veškeré svoje odpovědi, seřazené do skupin podle kompetencí, spolu se standardním skóre (viz dále) a závěrem pro další postup.

Standardní skóre bylo ustaveno podle odpovědí 113 úspěšných podnikatelů s mnoha lety praxe na otázku, do jaké míry – na základě ohlédnutí se za svými zkušenostmi – je každá z kompetencí důležitá, pokud chce někdo začít podnikat nebo převzít nějaký podnik a pokud chce tento podnik během prvních tří let vystavět na zdravém základě. Jako standard jsme vzali průměrné skóre 113 respondentů, se střední odchylkou plus minus jednoho bodu. Tak zůstává jistý prostor pro posouzení, zda uchazeč získá, nebo nezíská dostatečné skóre.

Mezitím jsme také vytvořili a experimentálně představili rozsáhlý manuál a krátké školení pro poradce VDAB. Prostřednictvím help desku mohou poradci VDAB klást otázky a diskutovat problémy týkající se testu, interpretace a následné diskuze s agentem ve vedení v Bruselu. Poskytli jsme také školicí program pro vyučující v organizacích SYNTRA a UNIZO. Před těmito vývojovými aktivitami testy ověřili zkušení poradci VDAB, takže všechny nezbytné body hodné pozornosti a problémy mohly být zkontrolovány a v případě potřeby zahrnuty do školicího manuálu.

Projekt ENTRE-mirror z ptací perspektivy

K projektu ENTRE-mirror se přistupuje individuálně, a to ve třech krocích:

- Úvodní pohovor (5 až 10 minut) s poradcem; poradce osvětlí, co se bude dít, zdůrazní důležitost realistického sebehodnocení, a také vyzkouší, zda je uchazeč dostatečně obeznámen s používáním počítače.
- Vyplňování dotazníku v počítači (10 minut)
- Tisk zprávy (1 minuta)
- Následná diskuze (20 až 30 minut)
- Nabídnutí školicího programu nebo práce pro začínající podnikatele.

Vyplňování dotazníku

Online dotazník, jenž je přístupný pouze v centrech VDAB, SYNTRA a UNIZO prostřednictvím uživatelského jména a hesla, se skládá z následujících položek. Nejprve program účastníka vyzve, aby vyplnil určité osobní údaje, a zeptá se ho, jaká je jeho hlavní otázka týkající se podnikání. Dále program účastníka vyzve, aby u sebe sám zhodnotil různé podnikatelské kompetence – v této fázi jsou položky nabízeny nahodile, zatímco v první verzi byly seřazené podle kompetencí. Ve výsledné rozvojové zprávě jsou však výsledky uspořádány podle kompetencí.

12 obecných podnikatelských kompetencí v projektu ENTRE-mirror

A. PODNIKÁNÍ S NAPROSTÝM ODEVZDÁNÍM

1. *Vytrvalost*
2. *Znalost sebe sama*

B. ORGANIZOVANÉ PODNIKÁNÍ

3. *Pochopení efektivity*
4. *Rozhodnost*

C. PROMYŠLENÉ PODNIKÁNÍ

5. *Nezávislost*
6. *Plánování budoucího vývoje*

D. PODNIKÁNÍ VE SMYSLU SPOLUPRÁCE

7. *Přesvědčivost*
8. *Sítování*

E. UCHOPENÍ PŘÍLEŽITOSTÍ

9. *Rozpoznání příležitostí*
10. *Rozhled na trhu*

F. SOCIÁLNĚ ODPOVĚDNÉ PODNIKÁNÍ

11. *Solidární a ekologické jednání*

G. PROZÍRAVÉ PODNIKÁNÍ

12. *Důraz na vzdělávání*

Toto jsou například položky pro:

A. PODNIKÁNÍ S NAPROSTÝM ODEVZDÁNÍM

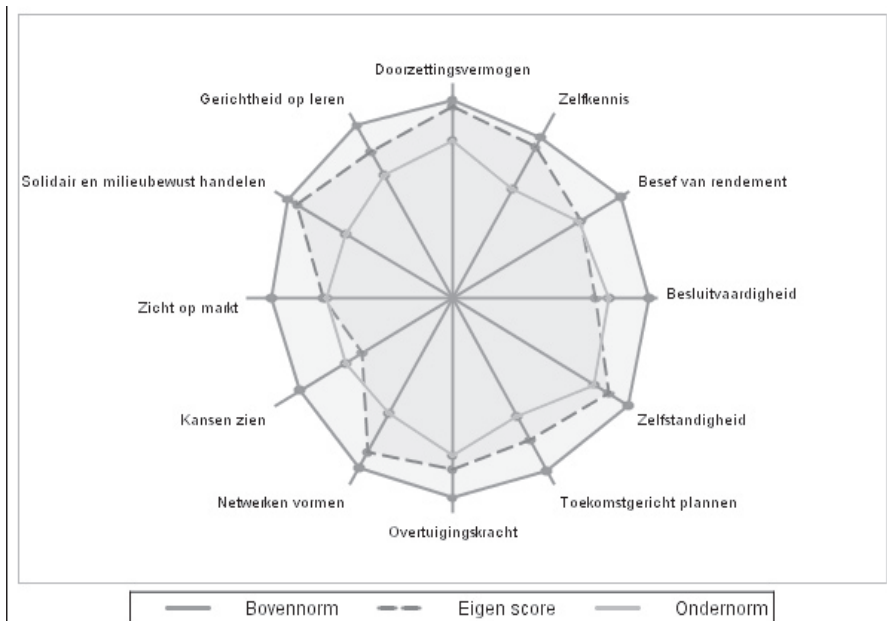
1. *Vytrvalost*
 - 1) Když začnu nový úkol, dokončím jej, i když mě už nebaví.
 - 2) I když mě něco rozptyluje, stále se soustředím na svoji práci.
 - 3) I když je úkol obtížný, okamžitě se do něj pustím.
 - 4) Kladu na sebe při práci vysoké nároky.
 - 5) Stále v úkolu pokračuji, i přes vzniklé překážky či neúspěchy.
 - 6) Pracuji s jasným cílem.
 - 7) Měním své plány jen kvůli důležitým důvodům.

U každé položky se objeví odpověď:

0 nikdy 0 zřídka 0 někdy 0 často 0 obvykle 0 vždy

Zpráva a následná diskuze

Poté, co uchazeč vyplnil dotazník, a byla vytištěna rozvojová zpráva, následuje diskuze s poradcem VDAB, SYNTRA nebo UNIZO. Diskuze se skládá z následujících částí: rozbor zvolených odpovědí s ohledem na osobní údaje, diskuze nad globální reprezentací podnikatelských kompetencí v podobě „pavučiny“ a – ve srovnání se standardním skóre – nad individuální reprezentací každé kompetence, u níž jsou odpovědi řazeny podle otázek – a konečně, závěrečné shrnutí. Nakonec má tento dotazník za úkol přivést uchazeče k tomu, aby si vyhledal další informace. Také mu poskytne nejdůležitější webové stránky týkající se podnikatelských školení a podnikání.



Kromě „pavučiny“ je uchazeči nabídnut také podrobný přehled jednotlivých kompetencí. Vypadá následovně (viz příklad):

Gedetailleerd beeld:

A1. Ondernemen met volle inzet - Doorzettingsvermogen
 Competenties die te maken hebben met het zich bewustzijn van waarden, zelfontwikkeling en visie uitdragen.

Succesvolle ondernemers kunnen krachtig doorgaan ondanks tegenslagen of bezwaren en dit ook op lange termijn. Ze kunnen zich vastbijten in het werk en laten niet los voordat het doel bereikt is; ze blijven dus niet bij de pakken zitten.

Succesvolle ondernemers streven ernaar om taken af te maken waaraan ze éémaal begonnen zijn, ook wanneer zij deze plots niet boeiend meer vinden en/of te veel risico's zien. Mogelijke obstakels en/of mislukkingen gaan zij niet uit de weg maar pakken zij met een gezonde portie doorzettingsvermogen en vastberadenheid aan.

0,0 0,5 1,0 1,5 2,0 2,5 3,0 3,5 4,0 4,5 5,0 5,5

Legend: — Bovennorm - - - Eigen score Ondernorm

| | Nooit | Zelden | Soms | Dikwijls | Meestal | Altijd |
|---|-------|--------|------|----------|---------|--------|
| 1) Als ik aan een taak begin, maak ik die af, ook al ben ik het beu | | | | | X | |
| 2) Ook al is er afleiding, ik blijf geconcentreerd doorwerken. | | | X | | | |
| 3) Ook al is mijn taak moeilijk, ik begin er toch meteen aan. | | | | | X | |
| 4) Ik eis veel van mezelf als ik aan het werk ben. | | | | X | | |
| 5) Na inspanning of mislukking, ga ik toch door met een taak. | | | | X | | |

S ohledem na závěrečné shrnutí diskuze, závěr, jenž vzejde ze zprávy, není automaticky stejný jako závěr a rozhodnutí poradce! Rozbor výsledků a následná diskuze musí odhalit, zda a jak uchazeč otázky pochopil, zda má sklon k přeceňování nebo podceňování, zda výsledky přijímá, zda odpovědi odpovídají jeho osobním údajům a informacím, jež poradce získal ze životopisu, uloženého ve složce VDAB.

Nakonec poradce VDAB – a pouze tento poradce – může rozhodnout, zda se může uchazeč zdarma (na náklady VDAB) zúčastnit kurzu „Podnikatelský management“. Byl přijat následující standard, jenž má poradci VDAB pomoci při rozhodování. Z 12 kompetencí bylo zvoleno 5, jimiž úspěšnější podnikatelé – na něž jsme se obrátili kvůli určení standardního skóre – dali nejvyšší hodnocení, a to s nejvyšší jednomyslností (jinými slovy, s nejmenší střední odchylkou).

Jde o následujících 5 kompetencí se standardním skóre a střední odchylkou:

1. Vytrvalost 4,9 se SO (střední odchylkou) 0,56
2. Pochopení efektivity 4,9 se SO 0,69
3. Rozhodnost 5,1 se SO 0,57
4. Nezávislost 5,3 se SO 0,57
5. Přesvědčivost 4,9 se SO 0,58

Užití a další postup v projektu ENTRE-mirror

Projekt ENTRE-mirror je nástroj sebehodnocení, jenž se používá v chráněném prostředí s dohledem. Nepochopení, s nimiž jsme se setkali při vývoji a experimentální fázi, nás vedou k tomu, abychom popsali, co ENTRE-mirror není a co nemá v úmyslu měřit.

Uživatel ENTRE-mirror neobdrží jasnou a definitivní odpověď na otázku: „Jsem v této chvíli schopen úspěšně zahájit podnikání? Na základě dosaženého skóre uchazeče u různých podnikatelských kompetencí nemůžeme usuzovat, jakou šanci na úspěch má tento uchazeč jako živnostník, pokud by začal okamžitě pracovat.

Poté, co uchazeč sám sebe v systému ENTRE-mirror zhodnotil, nemůže toto hodnocení vyústit v potvrzení nebo osvědčení jeho dříve a jinde získaných kompetencí.

Není možné vybrat uchazeče pomocí systému ENTRE-mirror (např. pro určitá školení nebo pro zahájení podnikání) pouze na základě jejich sebehodnocení. Následná diskuze a uvedení v souvislost s dalšími údaji ve složce VDAB jsou naprosto nezbytné k tomu, aby mohl poradce uchazeči poradit. Dalekosáhlejších rozhodnutí je možné se dobrat pouze v tom případě, že se systém ENTRE-mirror použije v kombinaci s dalšími nástroji (např. testy osobnosti, inteligenčními testy, testy týkajícími se konkrétních znalostí a dovedností).

Vedle všech opatření, jež mají zajistit zdánlivou a konstruktovou validitu nástroje a světit nástroj do rukou zkušených spolupracovníků, je také záhodno prozkoumat predikční validitu. Otázkou totiž zůstává, zda osoby, jež dosáhly v systému ENTRE-mirror vysokého skóre, budou mít podobně vysoké skóre v podnikatelských školeních a budou úspěšné při zakládání nebo převzetí a provozu podniku. Jelikož jsou výsledky uchazečů uloženy (bezpečně) ve VDAB, bude možno provést dlouhodobý výzkum, tj. zpětně sledovat uchazeče po několika letech a dotázat se jich na podniknuté kroky, na jejich úspěchy a neúspěchy. Tyto údaje mohou být poté srovnány s jejich starým skóre ze systému ENTRE. To však už nespadá do časového období projektu ENTRE.

Použítá literatura

Baert, H., De Witte, K. en Sterck, G. (2000). *Vorming, training en opleiding. Handboek voor een kwaliteitsvol VTO-beleid in welzijnsvoorzieningen*. Leuven-Apeldoorn: Garant.

Baert, H. (2008) Perspectieven voor het debat. In: Vlaamse Onderwijsraad, *Competentie-ontwikkeland onderwijs: een verkenning*. Leuven-Apeldoorn: Garant.151-185.

Biemans, H., L. Nieuwenhuis, R. Poell, M. Mulder & R. Wesselink (2004). Competence-based VET in The Netherlands: backgrounds, pitfalls and implications. *Journal of Vocational Education and Training*, 56, 4, 523-538. ISSN 1363-6820.

Bunk, G. P. (1994). Competentie-ontwikkeling in de Duitse Beroepsopleidingen. *Beroepsopleiding*, 1, 8-15.

De Heus, P., Van der Leeden, M., & Gazendam, A. (1995). *Toegepaste data-analyse: technieken voor niet-experimenteel onderzoek in de sociale wetenschappen*. Utrecht: Lemma.

Descy, P. & Tessaring, M. (2002) *Training and learning for competence. Second research report on vocational training research in Europe*. Luxemburg: CEDEFOP (zie: <http://europa.eu.int>).

Dochy, F. & Nickmans, G. (2005) *Competentieverricht opleiden. Theorie en praktijk van flexibel leren*. Utrecht: Lemma.

Driessen, M. P. & Zwart, P.S. (2006). De e-scan ter beoordeling van ondernemerschap. MAB, jul./aug. 382-391. <http://www.ondernemerstest.nl/files/MAB%20juni-juli%202006.pdf>

Kirschner, P. & Thijssen, J. (2005) Competence development and employability. *LLinE Lifelong Learning in Europe*. (2) 70-75.

Lans, T., R. Wesselink, H. J. A. Biemans & M. Mulder (2004). Work-related lifelong learning for entrepreneurs in the agri-food sector. *International Journal of Training and Development*, 8, 1, 73 - 89. ISSN 1360-3736.

Lans, T. Bergevoet, R., Mulder, M. en van Woerkum, C. (2005) *Identification and measurement of competences of entrepreneurs in agribusiness*. In: Baterink, M., Cijssouw, R., Ehrenhard, M., Moonen, H. en Terlouw, P. (eds.) Selected papers from the 8th Ph.D. conference on Business Economics, Management and Organization Science. PREBEM/NOBEM, Enschede, 81-95.

Luken, T. Zijn competenties meetbaar ? Dilemma en uitweg bij het werkbaar maken van het competentiebegrip. *Tijdschrift voor hoger onderwijs*, 22, 38-53.

Man, T. W. Y, Lau, T. en Chan, K.F. (2002) The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competences. *Journal of business venturing*. 17, 123-142

Mansfield, B. & Mitchell, L. (1996). *The Competent Workforce*. London: Gower Press.

Onstenk, J. (2003) Entrepreneurship and education. *European Educational Research Journal*, 2 (1), 74-89

Thijssen, J. P. T. (2003). *Competenties van een ondernemer vanuit de praktijk. Ontwerp nota ten behoeve van het project 'de Competente Ondernemer' van de Digitale Universiteit*. Amsterdam: Vrije Universiteit Amsterdam.

Sels, L, Forrier, A., De Vos, A., Buyens, D., Dewettinck, K. en de Winter, C. (2006) *Competentieagenda*. In opdracht van de Vlaamse minister van Werk, onderwijs en vorming. Brussel. Zie ook: www.ond.vlaanderen.be/nieuws/2007p/0514-competentieagenda.htm

Van Beirendonck, L. (1998) *Beoordelen en ontwikkelen van competenties. Assessment centers, development centers en aanverwante technieken*. Leuven: Acco.

Van Beirendonck, L. (2004) *Iedereen competent. Handleiding voor competentie management dat werkt*. Tielt: Lannoo nv.

Cathy Camertijn

PRÁCE S PODNIKATELSKÝMI KOMPETENCEMI

V RÁMCI SMĚŘOVÁNÍ K PODNIKÁNÍ

SYNTRA, Vlaanderen

Belgie

1. Představení organizace SYNTRA Vlámsko

SYNTRA Vlámsko je vládní organizace přidružená k ministerstvu práce a školství.

SYNTRA Vlámsko funguje jako vlámské centrum podnikatelských školení. SYNTRA Vlámsko se zabývá třemi činnostmi. Na jedné straně se zabývá odborným školením pro potenciální i zavedené samostatné podnikatele a jejich zaměstnance ve Vlámsku. Každoročně projde kurzem zhruba 100 000 účastníků. Školení probíhá na 22 školicích místech (uskupených do 5 center). Na druhé straně se zabývá politikou rozvoje podnikatelských kompetencí u různých cílových skupin, včetně rizikových cílových skupin (jako jsou nezaměstnaní, osoby s nízkým vzděláním...), a v rámci vzdělávacího systému ve Vlámsku. SYNTRA Vlámsko také provozuje druhý největší alternativní školicí systém pro mladé (školení pro učně) ve Vlámsku.

SYNTRA Vlámsko byla vedoucí organizací v podobném projektu zvaném „ENTRE“. Cílem projektu bylo aplikovat kompetenčně zaměřené uvažování na existující dráhu podnikatelského školení prostřednictvím propracované definice a aplikace pojmu „podnikatelské kompetence“. Tento obnovený koncept kontroly, školení a vedení je otevřen všem potenciálním a zavedeným podnikatelům.

Sekundární cíle projektu jsou následující:

1. Rozvoj, testování a zavedení kontrolních nástrojů, které odhalí podnikatelského ducha (v přesném slova smyslu) u cílové skupiny nezaměstnaných a dalších případných podnikatelů.
2. Rozvoj kompetenčně zaměřené školicí dráhy pro (potenciální) podnikatele prostřednictvím úpravy metodiky a materiálů u existujícího školení a rozvoj nových školicích modulů.

Do tohoto projektu byli zahrnuti národní i nadnárodní partneři. Národní projekt ENTRE (1. května 2005 – 31. prosince 2007) zahrnoval nejrůznější partnery. Šlo o hlavní organizace, jež jsou aktivní ve sféře školení a vedení podnikatelů ve vlámské části Belgie. Partneři byli: VDAB, UNIZO, KULeuven, SYNTRA West, SYNTRA Mid Flanders, Agora a SYNTRA Flanders jako koordinátor.

Mezi nadnárodními partnery byly následující organizace: Adrimag z Portugalska, CEPAC z České republiky, Boutique de Gestion z Francie a SYNTRA Vlámsko z Belgie.

2. Podnikatelská dráha ve Vlámsku

V tomto příspěvku upřesním dráhu nezaměstnaného člověka s nízkou kvalifikací, jenž se zajímá o založení podniku.

Ve Vlámku se na této dráze podílejí nejrůznější organizace. První organizací je Úřad práce. Každý nezaměstnaný ve Vlámku má možnost oznámit svůj záměr stát se podnikatelem. Tuto osobu si pak pozve poradce na schůzce, na níž uchazeč vyplní údaje v systému ENTRE-mirror. Systém ENTRE-mirror je online dotazník, jenž odhaluje podnikatelské kompetence. Po vyplnění dotazníků následuje pohovor. Poradce může učinit **3 rozhodnutí**.

- První rozhodnutí je zamítavé, kdy osoba dosáhla v testu negativního výsledku a během konzultace jsou zjištěny kontraindikace (např. nerealistické cíle, osobní problémy...). V takovém případě se nezaměstnaný **vrací** na obvyklou dráhu na Úřadě práce a bude hledat jiné pracovní příležitosti.
- Druhé rozhodnutí je kladné. To znamená, že osoba dosáhla pozitivního výsledku v testu a během konzultace byly zjištěny pozitivní prvky, např. správná motivace. Třetím prvkem, jenž je třeba vzít v úvahu, jsou právní podmínky nutné k zahájení podnikání. Pokud osoba splňuje právní podmínky pro zahájení podnikání, může nastoupit dráhu individuálního **poradenství**, jak se stát podnikatelem. Proto se tato osoba obrátí na specializované organizace, aby mohla založit malý nebo středně velký podnik.
- Třetí rozhodnutí se objevuje při kladném výsledku a značí, že daná osoba vyžaduje další **školení**. V této fázi navštíví osoba školicí centrum SYNTRA a absolvuje přípravný kurz. Pokud má tato osoba vyšší vzdělání, může začít přímo s hlavním školením, jež se týká podnikatelské administrativy. Po skončení tohoto školicího programu získá absolvent oficiální osvědčení k zahájení podnikání. Po půl roce provede Úřad práce kontrolu, aby zjistil, jaký je status osoby – zda je stále nezaměstnaná, zaměstnaná nebo zda podniká.

3. Kompetenční model organizace SYNTRA Vlámko

Definování obecných podnikatelských kompetencí vedlo k **novému přístupu** v rámci našich školení. Práce s kompetencemi zahrnuje mnohem více než jen užití jiných nebo nových slov. Je potřeba také nového způsobu vyučování a učení. Abychom nově definovali náš školicí model, potřebovali jsme jasnou vizi a strategii, jak zavést tuto novou metodiku zvanou „kompetenčně zaměřené školení“.

Kompetenčně zaměřené školení je založeno na některých **univerzálních principech**, např. na zodpovědnosti účastníka vůči sobě samému, aktivním učebním prostředí; a výsledkem školení jsou kompetence místo obsahu, reálné a realistické pracovní případy.

SYNTRA Vlámko užívá model s 10 kroky, jenž do našich školení začleňuje podnikatelské kompetence:

- | | |
|--------|---|
| Krok 1 | Vysvětlení vlastní výchozí pozice potenciálního podnikatele (osobní motivace) |
| Krok 2 | Vyplnění dotazníku v systému ENTRE-mirror |
| Krok 3 | Definování 12 podnikatelských kompetencí školitelem |
| Krok 4 | Účastník spojí kompetence se svými zkušenostmi a s podnikatelským nápadem |
| Krok 5 | Hledání učební metody (individuální nebo ve skupině) |

- Krok 6 Účastník formuluje učební cíl pomocí metodiky SMART
- Krok 7 Účastník zahájí plán osobního rozvoje
- Krok 8 A a B Účastník podstupuje učební aktivitu ve třídě a získává zpětnou vazbu
- Krok 9 A a B Zpětná vazba u aktivit, jež účastník ve třídě nepodstoupil
- Krok 10 Závěrečný pohovor se školitelem

Kompetenčně zaměřený trénink má mnoho **důsledků**. Musí být například přepsány učební osnovy, musí být vypracovány nové školicí materiály, školitel již není odborníkem a stává se pomocníkem ve výuce, a proto musí být přeškolen...

Jedna školicí dráha už byla uzpůsobena s ohledem na kompetence, zejména náš hlavní směr podnikatelské administrativy. To znamená, že učební osnovy se zaměřují na kompetence, koordinátoři podstoupí informační sezení a plánují se také školení pro školitele. Tento nový školicí přístup zavedeme do praxe v příštím školním roce.

4. Závěry

Začlenění podnikatelských kompetencí do podnikatelské dráhy má dalekosáhlé důsledky a vyžaduje akci na nejrůznějších úrovních, například na úrovni organizace, infrastruktury, podpory, atd.

Zainteresané osoby, hlavní činitelé, musí být informováni a povzbuzováni v tomto novém způsobu práce. Důležité je, že je proces započat a že postupuje krok za krokem.

Začlenění podnikatelských kompetencí do podnikatelské dráhy je **strategickou volbou**, jež musí být garantována ve smlouvách mezi organizacemi a musí být sdělena podílníkům...

Stále nás čeká spousta práce. Práce s podnikatelskými kompetencemi je **inovativní** akcí, která přináší službě silnou přidanou hodnotu. Je mnohem osobnější a dává oběma (školiteli i školenému, poradci i klientovi) „slova“, pomocí nichž mohou mluvit důvěrněji.

Práce s kompetencemi je jako učení se novému jazyku: vyžaduje spoustu času a úsilí!

Emídio Ferro

HODNOCENÍ PODNIKATELSKÝCH KOMPETENCÍ NA POLI ŠKOLICÍHO PORADENSTVÍ

Centre RVCC

Portugalsko

Podnikatelské kompetence

Naše instituce je školicím centrem, jež prosazuje uznání a potvrzení dovedností získaných během života ve formálních i neformálních kontextech. Postupujeme podle metodiky, jež zahrnuje vytvoření portfolia a rozpoznává body, které vyžadují další školení nebo poradenství.

Rozpoznání dovedností získaných během života je velmi důležité k tomu, aby mohla být při individuální perspektivě dosažena nezbytná podpora, kterou naši zákazníci potřebují, aby mohli uvést v praxi nápad/projekt zahrnující vytvoření vlastního podniku.

Metodika podpory umožňuje orientaci a školení v různých oblastech: účetnictví, management, ekonomika, právní otázky, zdanění a lidské zdroje. Zároveň také umožňuje individuální poradenství u výsledků a kvality v logice udržitelného podnikání.

Rozpoznáváme tedy dovednosti, jež byly získány v různých kontextech – osobním, společenském a pracovním. Následně strukturujeme potenciál a problémy zákazníka tak, že ho postavíme před projekt, jenž má v úmyslu realizovat.

Domníváme se, že v tomto přístupu se kompetence projevují v **akci**, v **situaci**, v **kontextu**, jenž **může být příště odlišný**, kdy bude jedinec muset opět jednat. V mimořádných kontextech reagují kompetentní lidé na situaci podle jednání, pomocí něhož již v minulosti uspěli.

Kompetence k podnikání

V našem regionu je věk průměrného podnikatele 25-45 let, má průměrné vzdělání, zkušenosti v určitém oboru, v němž chce realizovat podnikatelský záměr, je nespokojený s příjmem, jenž získává v tomto oboru jako zaměstnanec, ale ukazuje se, že je obeznán s prakticky zaměřenými výrobky nebo službami. Má určitá omezení, často zaostává ve finančním a daňovém ohledu, managementu projektu a přesném finančním vyhodnocení výsledků v střednědobém výhledu vůči investici a udržitelnosti podniku.

Velká část těchto nových podnikatelů ztratila práci u velkých společností nebo oblastech s malou specializací (nekvalifikovaní dělníci). Mají v úmyslu založit podnik v saturovaných oborech, jako je catering, kadeřnictví a stavebnictví menšího měřítka.

V takových případech silná vůle a vysoká motivace mohou kolidovat s neznalostí podnikatelské reality, obtížemi a nasazením, které si tato realita vyžaduje.

K tomu, aby byli **kompetentní**, potřebují **interpretovat situaci** v kontextu, vybrat si z široké škály možných akcí a musí být v nich **vyškoleni**.

Bez ohledu na školení **roste kompetence zkušeností**, které jsou znásobovány schopnostmi jedince učit se a přizpůsobovat se.

Možný nástroj -- sebehodnocení

V naší metodice jsme použili různé prostředky, abychom podpořili strukturování podnikatelského nápadu, definici podnikatelského plánu, rozpoznání dovedností a obtíží. Abychom usnadnili rozpoznání dovedností, vyvinuli jsme metodu/nástroj sebehodnocení založenou na tvrzeních vztahujících se k životní zkušenosti. Každý zákazník je vyzván k tomu, aby s metodou/nástrojem pracoval a označil ta tvrzení, s nimiž se nejvíce ztotožňuje.

„Testování podnikatelského ducha“ – použití tohoto prostředku předpokládá předchozí vysvětlení cílů a způsobu práce s nimi. Než bude zájemci nástroj předán, měla by být tato osoba informována o následujících skutečnostech...

NÁSTROJ

Podnikám?

Příklady tvrzení v nástroji:

| | | |
|----|--|---|
| 9 | Jsem vždy spokojený s tím, co dělám; není třeba uvažovat o tom, co by se dalo dělat lépe. | Uspokojuje mě vykonávat povinnosti a vždy se zaměřuji na nové cíle. |
| 24 | Rád dělám věci odlišným způsobem a zkusím nové myšlenky. | Raději bych postupoval podle toho, co dělají druzí; úsilí, které je potřeba k vytváření a vymyšlení nových věcí, pro mě není odměnou. |
| 43 | Někdy jsem ze závisti kritizován; ti, kteří mne kritizují, chtějí očerнат moji práci nebo nemají na práci nic lepšího. | Mám rád návrhy, kritiku nebo komentáře; analyzuji je a těžím přinejmenším z některých názorů. |

V tomto nástroji odvozujeme ze souboru tvrzení některé osobní charakteristiky a následné kompetence.

Analýza výsledků, která se provádí spolu se zákazníkem, umožňuje opravy nebo dodatky, usnadňuje orientaci při vytváření podnikatelského projektu a při potenciálním školení.

I přes podporu v podobě poradenství jsou veškerá rozhodnutí na zodpovědnosti uživatelů a musí být přijata vědomě a po dlouhé úvaze.

Předvídání problémů

- Některé charakteristiky jednotlivce závisí na osobní interpretaci. Bude zajímavé získat jiný názor před uzavřením nástroje.
- Některé kompetence mohou být rozpoznány odlišně v naprosto odlišných kontextech:

„Mohu si plánovat celý svůj osobní život, ale... nikdy jsem nemohl naplánovat projekt ve společnosti, nakonec protože mi nikdo takovou možnost nedá a... já o to nikdy neusiluji.“

- K tomu, aby byl člověk podnikatelem a dosahoval výsledků, není potřeba mít všechny tyto kompetence... ale pomáhá to!

Charakteristiky, jež je potřeba zvážit

- Schopnost pracovat
- Přizpůsobivost
- Samostatnost
- Komunikace a empatie
- Soutěživost
- Kreativita a inovace
- Kritické myšlení a jasné vidění
- Ekonomické kompetence
- Nadšení
- Podnikatelský duch a praxe
- Organizace
- Přesvědčivost
- Pragmatismus
- Kontrola sebe sama
- Znalost sebe sama
- Smysl pro zodpovědnost
- Houževnatost

Školící poradenství

Během podpory, kterou našim uživatelům nabízíme, musíme vzít v úvahu tři hlavní aspekty:

- Veškeré kompetence budou získány v reálných situacích, proto musíme nalézt více dokladů této zkušenosti.
- Veškeré kompetence budou upevněny pomocí experimentů-prožíváním různých situací. Z tohoto důvodu podporujeme vytvoření testovacího podniku.
- Školení není jediným řešením, jak vyřešit problémy rozpoznané v rámci poradenství. Po většinu času je podpora individuální, v odlišných oblastech odborného poradenství.

Závěr

Veškeré mechanismy podporující podnikání jsou relevantní, pokud vezmeme v úvahu cíle, výsledky a charakteristiky zákazníků. Naším hlavním zájmem je vytvořit podmínky pro udržitelný rozvoj ve střednědobém a dlouhodobém horizontu, jenž bude založen na nápadech a projektech našich zákazníků. Chceme je upozornit na nebezpečí a obtíže, jež na ně číhají. Výsledek užití metodiky tak může usnadnit přístup k financování ze strany bank, zejména v oblasti mikropůjček.

Ze všech těchto důvodů jde o přesný a závažný postup, jenž může vyústit v neočekávané důsledky, pokud se k němu bude přistupovat lehkověrně.

Všechna rozhodnutí však musí učinit naši zákazníci, svědomitě a po kritickém přístupu ke svým názorům a životním zkušenostem.

Všichni potřebujeme vnější úhel pohledu, jenž nám pomáhá dosáhnout vynikajících výsledků. Ale abychom byli kompetentní, potřebujeme na tom pracovat.

Úvod

Ve svém příspěvku bych se ráda zaměřila na popis a možnosti využití metodiky pro zjišťování a práci s konceptem podnikatelských kompetencí, který vyvinul vlámský partner SYNTRA Flanders v rámci mezinárodní Iniciativy EU společenství Equal. Tato metodika nás natolik zaujala, že jsme se rozhodli pokusit se ji přenést do českých podmínek a nabídnout ji tak zejména úřadům práce jako nástroj sloužící zájemcům o podnikání. Vlámský model identifikace podnikatelských kompetencí je ucelenou metodikou, která je založena na použití nástroje pro identifikaci úrovně 12 podnikatelských kompetencí, tedy základních vlastností, které by měl budoucí podnikatel mít. Každá tato podnikatelská kompetence je v metodice přesně popsána a je stanovena její minimální a maximální úroveň. Nástroj existuje v podobě dotazníku a vlámsští kolegové jej nazvali ENTRE Mirror (v originále ENTRE Spiegel). Umožňuje, za spolupráce speciálně vyškolených konzultantů, identifikovat úroveň těchto 12 podnikatelských kompetencí (z nichž 5 je stanoveno jako klíčových) a na základě výsledků pak sestavit plán osobního rozvoje. Cílem tohoto plánu je rozvíjet podnikatelské kompetence a vytvářet tak předpoklady pro úspěšné podnikání. Celá vlámská metodika nespočívá pouze na samotném nástroji ENTRE Mirror, ale klade důraz také na následné konzultace, individuální poradenství a individuální rozvoj úrovně podnikatelských kompetencí. Jelikož se detailním rozbořením tohoto nástroje zabývají jiné příspěvky, uvádím pro zájemce pouze jeho stručnou podobu.

Podnikatelský profil dle vlámského modelu

Obsahuje 7 kompetenčních oblastí a 12 základních podnikatelských kompetencí, z nichž 5 je klíčových (tučně vyznačeno). Úroveň těchto podnikatelských kompetencí určuje 80 ukazatelů, které jsou zjišťovány dotazníkem ENTRE Mirror.

KOMPETENČNÍ OBLAST

1. Podnikání na plno
2. Organizace podnikání
3. Promyšlené podnikání
4. Spolupráce v podnikání
5. Získávání nových příležitostí
6. Společensky zodpovědné podnikání
7. Předvídavost v podnikání

PODNIKATELSKÉ KOMPETENCE

1. Vyrvalost
2. Sebehodnocení
3. Orientace na zisk
4. Schopnost správného úsudku
5. Samostatnost
6. Orientace na budoucí cíle
7. Schopnost přesvědčovat
8. Vytváření vzájemných vztahů
9. Vnímání příležitostí
10. Znalost trhu
11. Etické a ekologické jednání
12. Aktivní přístup ke vzdělávání

Nyní bych se vrátila na začátek a zmínila, jak jsme se vůbec dostali k této metodice. S projektem realizovaným v rámci Iniciativy společenství Equal sdružením Cepac Morava a firmou Edukol s názvem „Zaměstnej sám sebe“ jsme společně s partnery z Belgie (Vlámska), Francie a Portugalska vytvořili čtyři pracovní skupiny. Jednou z nich byla právě pracovní skupina Podnikatelské kompetence, která fungovala v gesci vlámského partnera, který na tomto tématu intenzivně pracoval. Detailněji zde ostatní témata nebudou představena, neboť ta najdete ve vystoupeních ostatních partnerů, jejichž příspěvky jsou také součástí tohoto sborníku.

Vlámský partner tedy postupně předložil k diskusi výsledky svého výzkumu podnikatelských kompetencí a umožnil nám tak do jisté míry podílet se na vytvoření konceptu podnikatelských kompetencí. Již v této průběžné fázi projektu jsme si uvědomili, že máme možnost spolupodílet se na něčem nejen velmi zajímavém, ale zejména na něčem, čemu dosud v České republice nebyla věnována pozornost. Celkový výsledek, tedy celá metodika identifikace podnikatelských kompetencí, nás utvrdila v našem zájmu pokusit se využít těchto zkušeností a přenést celý model do českých podmínek. Nyní bych čtenáře ráda seznámila s následujícími řádky, tedy co vše v tomto příspěvku nalezneme. V logickém sledu zmíním základní informace a vysvětlím důvody, proč se zabýváme myšlenkou na využití vlámského modelu identifikace podnikatelských kompetencí, proč jsme se v rámci projektu zaměřili na tento koncept a proč se domníváme, že by byl uplatnitelný také v našich podmínkách.

Následně se zaměřím na popis spolupráce s vlámskou stranou při vytváření nástroje pro identifikaci podnikatelských kompetencí. Přiblížím náš postup zkoumání metodiky i možnosti další kooperace.

Po seznámení se se všemi základními okolnostmi chci čtenáři přiblížit současnou situaci, tedy to, kde se nyní nacházíme, s čím se potýkáme, co plánujeme a co musíme udělat. Zda tedy vlámský model převzít nebo upravit?

A na závěr se pokusím nastínit budoucí situaci. Samozřejmě hlavním cílem je a bude zavedení efektivního nástroje pro identifikaci podnikatelských kompetencí, který navíc umožní s těmito kompetencemi dále pracovat a bude poskytovat kvalitní základ pro další přípravu začínajících podnikatelů. Naznačím tedy, jakou cestu ještě musíme ujit a s kým bychom chtěli na této cestě spolupracovat.

Vysvětlení

Na následujících řádcích shrnu základní důvody pro využití vlámského modelu identifikace podnikatelských kompetencí v českých podmínkách. A v této souvislosti zmíním také naše argumenty, proč by se vůbec mělo o podnikatelských kompetencích diskutovat.

Nechci opakovat všeobecně známé proklamace o nutné podpoře zaměstnanosti a debatovat zde o kvalitě a úrovni aktivní politiky zaměstnanosti. Ostatně o tom, že se o těchto tématech hovoří, svědčí také fakt, že byly a jsou realizovány projekty, které se představily v rámci této konference. Zdůraznila bych tak pouze otázku provázanosti s trhem práce a s jeho požadavky, kdy pro všechny, kteří se zabývají otázkou podpory zaměstnanosti, je důležité nalézt takové nástroje, které budou reflektovat právě dlouhodobé požadavky trhu práce a budou umět naplnit jeho potřeby. Úřady práce i další poradenské organizace se v současné době soustřeďují na podporu začínajících podnikatelů a je to nepochybně správná cesta. Podpora malých a středních podnikatelů a jejich doprovod v těžkých začátcích je důležitý pro jejich následující úspěch

a trvalé zakotvení na poli prosperujícího podnikání. Ovšem naskytá se logická otázka, jak poznat, zda je ten konkrétní uchazeč o zaměstnání a potenciální podnikatel v jedné osobě (samozřejmě lze také hovořit o již fungujících podnikatelích) skutečně vhodný pro tuto oblast a zda má šanci uspět. Lze toto predikovat? Nebo dokonce nějak ovlivnit? Vlámská metodika identifikace podnikatelských kompetencí nám může na tyto otázky poskytnout velmi konkrétní odpovědi a pomůže nám tak zjistit, zda je zájemce o podnikání skutečně připraven k podnikání. V obecnější míře tak může rozšířit možnosti jak pracovat se zájemci o podnikání na úřadech práce i na jiných střediscích, a to komplexním systémem poradenství, diagnostiky a vzdělávání.

Nelze říci, že by v současnosti nic takového neexistovalo a že vlámský model by přinesl něco převratného. Jeho výhoda však spočívá především v propracované metodice, která zahrnuje nejen diagnostiku a poradenství, ale i další vzdělávání a zaručuje tak přesnou identifikaci potřeb a také naplnění těchto potřeb a následnou evaluaci. Je to tedy systematický model, který v současné praxi úřadů práce nemá obdoby (i když se na zavedení podobných postupů pracuje).

Můžeme si stručně shrnout současné možnosti, jak pracovat se zájemci o podnikání na úřadech práce. V první řadě může zájemce (ať už je to člověk hledající práci, či zaměstnaný) získat aktuální informace o dotacích, které lze získat na podporu podnikání. Vedle toho mají úřady práce k dispozici analýzy trhu práce, které mohou zájemcům o podnikání poskytnout informace o profesích, kterých je na trhu práce nedostatek a kde jsou tedy reálně největší šance se uplatnit. Dalším krokem mohou být rekvalifikační kurzy, které jsou zájemcům nabízeny dle aktuální nabídky úřadů práce. V těchto kurzech může účastník získat znalosti daňového systému, účetnictví, pracovního a obchodního práva či pojištění. V současné době jsou realizovány například kurzy typu Základy podnikání nebo Podnikatelské minimum. V této souvislosti ale musím zmínit hned dva základní problémy. Prvním problémem se jeví určitá subjektivní úroveň při posuzování a nabídce rekvalifikačních kurzů ze strany poradců. Kurzy jsou nabízeny na základě osobního posouzení jednotlivých poradců a bez ohledu na to, zda budou uchazeči skutečně poskytnuty vědomosti a dovednosti nezbytné pro jeho budoucí dráhu podnikatele. Vedle toho se jako druhý problém může jevit náplň těchto kurzů nebo spíše profil absolventa. Pokud neexistuje žádná identifikace vzdělávacích potřeb, tedy zjišťování toho, co zájemce o podnikání potřebuje, a pokud nemáme k dispozici ani žádný jednotný profil úspěšného podnikatele, jak lze stanovit obsahovou náplň kurzů pro zájemce o podnikání, abychom jim zaručili uplatnění nabytých vědomostí v praxi a nepřímo tak zajistili úspěšný podnikatelský start?

Je zřejmé, že také samotní zájemci o podnikání si kladou otázku, jestli jsou vůbec k této kariéře vhodní a zda právě oni mají šanci na úspěch. V této oblasti může působit nejčastěji psycholog úřadu práce, který může být nápomocen v otázkách vzdělávání a rekvalifikací, ale má také k dispozici diagnostické nástroje. Zájemce může s psychologem své plány prokonzultovat a může se také podrobit standardizovaným testům a dotazníkům, které pomohou zhodnotit jeho vědomosti a schopnosti a na základě těchto výsledků se zájemcem dále pracovat. K dispozici jsou nástroje zaměřené na vyšetření intelektových schopností, paměti, koncentrace pozornosti, osobnosti, testy zájmů apod. Ovšem marně bychom v současnosti hledali nějaký ucelený test, který by byl zaměřený na posouzení schopností, které jsou nutným předpokladem pro úspěšné podnikání. Pokud by chtěl psycholog takovýto nástroj využít, musel by zřejmě sám

sestavit testovou baterii, která by sledovala nejrůznější schopnosti, o kterých bude přesvědčen, že mohou vypovídat o podnikatelských předpokladech. Takovýto individuální přístup by však byl velmi časově (a pravděpodobně také finančně) náročný a to nejen pro konzultanta (ať už v podobě poradce či psychologa), tak i pro samotného zájemce.

Pokud tedy vlámský model identifikace podnikatelských kompetencí poskytuje vědecky definovaný a ověřený soubor základních předpokladů k podnikání, umožňuje tyto předpoklady jednoduše identifikovat a nabízí také postup, jak s nimi dále pracovat, proč jej nepoužít? Nástroj ENTRE Mirror vychází z pracovních zkušeností zájemce, z jeho informovanosti o sféře podnikání, posuzuje např. jeho vytrvalost, aktivitu, schopnost plánování, rozhodování, spolupráci, nezávislost nebo chování v modelových situacích. Pomáhá zájemci uvědomit si existenci podnikatelských kompetencí, znát jejich užitečnost, vnímat možnosti jejich získání, rozvíjení a zlepšování a celkově tedy pochopit jejich nezbytnost (do určité míry) pro úspěšné podnikání. Dotazník slouží jako auto-evaluační (sebehodnotící) nástroj, kdy současné podnikatelské kompetence zájemce jsou srovnávány se strukturou úspěšného podnikatele, která slouží jako norma. Nejde zde však pouze o získání výsledků a zjednodušené stanovení vhodnosti či nevhodnosti pro podnikání. Dle vlámské metodiky je každý výsledek v rozhovoru s konzultantem podrobně analyzován, ať už je úspěšný či neúspěšný a pro každý výsledek existují doporučení. Dle výsledku je pak zájemci doporučen vzdělávací (rekvalifikační) kurz „na míru“, který by mu dopomohl získat potřebné informace a dovednosti v oblastech, které se ukazují jako nedostačující. Zajímavé je také to, že ani velmi pozitivní výsledky nezůstanou bez povšimnutí. Konzultant dle metodických pokynů musí upozornit na úskalí např. přílišné nezávislosti, která je sice pro podnikání nezbytná, ale v únosné míře.

Kooperace s vlámskou stranou

Nyní bych se vrátila k samotnému projektu a naší spolupráci s vlámskými partnery SYNTRA Flanders. Jak jsem se zmínila na začátku, naše spolupráce vychází z mezinárodního partnerství Iniciativy EU společenství Equal. V rámci této aktivity jsme se s modelem identifikace podnikatelských kompetencí seznámili a toto partnerství nám také umožňuje použít výsledky projektu Equal ENTRE vlámského partnera a jeho rozsáhlých zkušeností. Chtěli bychom tak využít příležitosti, která se nám díky této aktivitě naskytl a přenést vlámskou metodiku, již ověřenou v praxi místních úřadů práce (VDAB), do českých podmínek.

Spolupráce s partnery z Vlámka nebyla z naší strany rozhodně pouze pasivní. Kromě diskusí v rámci pracovních skupin, kde jsme byli seznamováni s dílčími postupy a výsledky při vytváření celé metodiky, tyto výsledky jsme měli možnost komentovat a poskytovat tak zpětnou vazbu, jsme byli vlámským partnerem požádáni o konkrétní spolupráci při tvorbě nástroje ENTRE Mirror. Na přelomu let 2005/2006 jsme se podíleli na vyhodnocení důležitosti podnikatelských kompetencí dle metodiky předložené partnery z Vlámka. V této fázi projektu docházelo k přesnější specifikaci kompetencí a jejich zúžení na soubor těch skutečně nejdůležitějších. Dle instrukcí vlámských partnerů se uskutečnily dvě aktivity. Nejprve byl předložen dotazník hodnocení významnosti podnikatelských kompetencí třem skupinám osob, který mají vztah k problematice podnikání a které jsou schopny posoudit důležitost těchto kompetencí. První skupinou byli lektori se zkušeností s výcvikem začínajících podnikatelů. Druhou skupinu tvořili pracovníci úřadů práce, kteří poskytují poradenství a další služby klientům registrova-

ným na úřadech práce, kteří chtějí začít podnikat. Poslední skupinou byli absolventi kurzu pro začínající podnikatele. Celkem se tohoto dotazníkového šetření zúčastnilo 35 osob. Současně bylo také zorganizováno skupinové sezení lektorů, kde byla posuzována důležitost jednotlivých kompetencí a byly dále diskutovány.

Kromě výsledků z dotazníkového šetření jsme poskytli vlámskému partnerovi také řadu komentářů a doporučení, které mohou pomoci lépe definovat podnikatelské kompetence. Tyto podněty bych zde zmínila, protože byly významné nejen v době tvorby metodiky, ale i v současnosti pro nás, pokud chceme s danou metodikou nyní pracovat a zároveň respektovat české podmínky.

- Kromě výsledků hodnocení prostřednictvím dotazníků důležitosti podnikatelských kompetencí byly v diskusi s lektory shledány některé kompetence jednoznačně velmi důležité. Byly to: orientace na výsledek, rozhodnost/schopnost přijímat rozhodnutí, vytrvalost, sebeřízení a smysl pro zodpovědnost.
- V souvislosti s kompetencemi bylo zdůrazněno zohlednění toho, kam je podnikání zaměřeno a komu je vzdělávání pro začínající podnikatele určeno.

Kromě těchto námětů vyplynul také velice zajímavý výsledek při srovnání vyjádření jednotlivých skupin. U některých kompetencí byl zaznamenán výrazný názorový rozpor zejména mezi jednou stranou, kterou tvořili začínající podnikatelé a lektori a stranou druhou, zastoupenou pracovníky úřadů práce. Z toho vyplývá, že je důležité promyslet, která z těchto skupin se nejvíce přibližuje realitě a která tak může význam jednotlivých kompetencí zhodnotit.

Vzhledem k našemu rostoucímu zájmu o metodiku šetření podnikatelských kompetencí jsme se rozhodli uskutečnit také studijní cestu do Belgie, která byla realizována v dubnu 2007 a kde jsme měli možnost seznámit se detailně nejen se současnou podobou nástroje, ale i s pozadím jeho tvorby a vazbou na celkovou metodiku. Studijní cesty se zúčastnili jak stálí členové pracovní skupiny, tak i dva psychologové (z nichž jeden pracoval v té době jako psycholog úřadu práce) zabývající se diagnostikou. Jejich úkolem bylo detailní studium nástroje ENTRE Mirror a určení možností jeho přenositelnosti a využití.

Při tomto studijním pobytu v Antverpách byly primárně vedeny diskuse nad vývojem celého projektu podnikatelských kompetencí přímo s kolegy se SYNTRA Flanders. Byl zjišťován detailní postup při vytváření profilu úspěšného podnikatele a definování podnikatelských kompetencí. Byli jsme seznámeni s aplikací dotazníku ENTRE Mirror a zejména s účelem, ke kterému je využíván vlámským úřadem práce VDAB a SYNTRou Flanders. Pozornost byla věnována také provázanosti s jednotlivými typy tréninkových vzdělávacích kurzů, které mají (prozatím jako experimentální) sloužit pro rozvoj jednotlivých podnikatelských kompetencí. Za zmínku stojí zjištění, že nedílnou součástí projektu je také výcvik a instruktáž osob, které se podílí na realizaci ENTRE Mirror a pracují s výsledky dotazníku (kouč, trenér, trainee, peertrainee).

Realizovali jsme také pracovní návštěvu přímo na vlámském úřadu práce VDAB a seznámili jsme se s praktickými zkušenostmi konzultantů s využitím této metodiky, s celkovým postupem od vstupních rozhovorů se zájemci, přes realizaci dotazníků, následné vyhodnocení s konzultantem až po doporučení a realizaci kurzů a tréninkových programů.

Vedle toho jsme podnikli cestu na Univerzitu v Lovani (Katholieke Universiteit Leuven), kde jsme se setkali s prof. Hermanem Beartem, který je spoluautorem nástroje ENTRE Mirror. Prezentoval nám vlastní přínos v projektu spojený zejména se

stanovováním kompetenčního profilu úspěšného podnikatele, měřením podnikatelských kompetencí (metodika výzkumu, techniky, respondenti, cíle výzkumu), a seznámil nás s výchozími informacemi a podklady, ze kterých bylo čerpáno (ENTRE Scan z Nizozemska).

Lze říci, že tato studijní cesta akcelerovala náš zájem o uplatnění vlámského modelu u nás a umožnila nám začít podnikat další aktivity, které souvisejí s přenosem a uplatnitelností této metodiky v českých podmínkách.

Současná situace

Pokud bych měla shrnout situaci, v jaké se v současnosti nacházíme, bylo by to velmi jednoduché. Máme jasně deklarovaný zájem využít vlámský model identifikace podnikatelských kompetencí v českých podmínkách. Pro zopakování si dovolím shrnout základní důvody, které nás k tomu vedly:

- Důvod 1: Možnost využít výsledky partnerské organizace v našich podmínkách. Partnerství v rámci Iniciativy společenství Equal nám umožňuje využívat zkušeností ostatních partnerů a učit se od nich.
- Důvod 2: V současnosti takto propracovaný nástroj nemají poradci/psychologové na úřadech práce k dispozici.
- Důvod 3: Dotazník ENTRE Mirror je jednoduchý, má rychlé vyhodnocení, nabízí možnost názorné a rychlé interpretace výsledků. Kromě toho, právě díky propracované metodice využití a interpretace výsledků dotazníku, je východiskem pro další práci na sobě. Což může být nejen podkladem pro vytváření specializovaných rekvalifikačních kurzů a tréninkových programů, ale také výzvou pro podnikatele, kteří chtějí na svém kompetenčním profilu nadále pracovat.

V současnosti tedy stojíme před otázkou, jaké jsou možnosti použití původního, tedy vlámského modelu. V našem zájmu je samozřejmě pokusit se přenést celý model (metodiku včetně dotazníku) tak, jak byl vytvořen a již validován vlámskými partnery. Bylo by to nejjednodušší a nejrychlejší řešení, které by zároveň umožnilo okamžité uplatnění vlámského modelu u nás. Ale vzhledem k určitým odlišnostem, které se ukázaly do jisté míry již ve fázi tvorby nástroje, musíme zvažovat také jiné varianty.

- Ideální variantou (z teoretického/vědeckého hlediska) by bylo sestavení zcela nového nástroje včetně definování vlastních norem pro podnikatelské kompetence vycházejících z českých podmínek, kde by byl vlámský model a způsob jeho utváření pouze inspirací. To by však znamenalo časově náročnou práci celého týmu odborníků. Zvažovali jsme proto několik kompromisních variant, které zde ve stručnosti představím.
- Kompromisní varianta 1 by spočívala v tom, co jsem naznačila výše, tedy v převzetí vlámského modelu bez výhrad. Kromě jazykové precizace by to však znamenalo zjištění všech potřebných dat a zejména poskytnutí dotazníku ze strany vlámského partnera, což by se mohlo jevit jako problematické. Vedle toho bychom museli převzít také vlámské normy a způsob vyhodnocení, což by se dalo argumentovat pouze za předpokladu, že dotazníky v evropském regionu jsou přenositelné a jejich výsledky se neliší.
- Kompromisní varianta 2 by byla založena na převzetí pouze základní metodiky, ale spočívala by ve standardizaci výchozích dat pro českou populaci a na vytvoření vlastního softwarového nástroje, dotazníku, pro vyhodnocování.

- **A kompromisní varianta 3** pak navrhovala převzít vlámský model, ale realizovat ověření norem pro jednotlivé úrovně podnikatelských kompetencí na kontrolním vzorku. Vedle toho bychom, dle vlámského vzoru, vytvořili softwarový nástroj pro vyhodnocení, který by měl stejnou podobu, ale autorství by bylo na naší straně. Pro tuto třetí variantu jsme se nakonec rozhodli.

Budoucnost

Naše budoucí cíle jsou z výše uvedeného zřejmé. Chceme upravit vlámský model identifikace podnikatelských kompetencí na české podmínky. Znamená to několik kroků:

- Validaci podnikatelského profilu založeného na podnikatelských kompetencích v českých podmínkách.
- Stanovení českých norem pro jednotlivé kompetence a případnou redefinici klíčových kompetencí.
- Vytvoření vlastní verze softwarového nástroje dle výsledků kontrolního vzorku.

Tyto kroky nejsou uváděny v časové posloupnosti a vyjadřují možnosti, se kterými chceme počítat. V současné době již byl partnerem v projektu sdružením Cepac Morava vytvořen zmiňovaný softwarový nástroj, který byl naplněn přesně dle vlámského vzoru, a to včetně norem pro jednotlivé kompetence a interpretace jejich výsledků. Nyní plánujeme další kroky, které by měly spočívat v kontrolním ověření přenositelnosti těchto norem. V případě, že se ukáže, že výsledky vlámských partnerů jsou odlišné, upravíme tento nástroj na české podmínky.

Pro tyto účely momentálně navazujeme spolupráci zejména s úřady práce a jednotlivými poradci, kteří by nám měli pomoci při přenášení vlámského modelu do českých podmínek. Vedle toho plánujeme obrátit se na začínající, ale také na již stabilizované a úspěšné podnikatele, kteří by mohli, společně s pracovníky úřadů práce, tvořit kontrolní vzorek pro ověření významnosti jednotlivých podnikatelských kompetencí a případné stanovení českých norem pro jejich naplnění.

Pomoc a spolupráce úřadů práce by spočívala ve třech možných aktivitách:

- Odzkoušení nástroje a jeho zhodnocení.
- Konzultace poradců, jejich pomoc při kontaktování dalších možných skupin pro kontrolní vzorek (zájemci o podnikání, začínající podnikatelé, zkušení a úspěšní podnikatelé).
- Spolupráce na dalším přenosu celé vlámské metodiky, zejména provázání se se systémem vzdělávání a rekvalifikační navazujícím na výsledky z dotazníku pro zjišťování podnikatelských kompetencí.

Nutno podotknout, že v současnosti již spolupracujeme s Úřady práce v Novém Jičíně a Vsetíně.

Uvědomujeme si, že tento nástroj a celá vlámská metodika nejsou samospasitelné. Rozhodně ale nabízí velmi systematický přístup, který funguje na individuálních principech dlouhodobého doprovodu zájemců o podnikání a který byl praxí ověřen. A vzhledem k vlámským podmínkám je také poměrně blízký České republice.

Informační zdroje – materiály zpracované v rámci projektu Equal „Zaměstnej sám sebe“:

Štainer, M., Chudoba, T.: Hodnocení důležitosti podnikatelských kompetencí. Březen 2006.

Morávek, S.: Stanovisko k dotazníku ENTRE Spiegel. Září 2007.

Dvořáková, D.: Chcete podnikat? Říjen 2007.

Camertijn, C.: Final report „implementation of entrepreneurial competences in the entrepreneurial trajectory“.

Další materiály a prezentace poskytnuté vlámským parterem Syntra Flanders.

David Skoupil

POČÍTAČOVÁ PODPORA TESTOVÁNÍ PODNIKATELSKÝCH KOMPETENCÍ

Sdružení CEPAC – Morava

Česká republika

Abstrakt

Systém na počítačovou podporu testování podnikatelských kompetencí byl vyvinut na základě vlámského modelu v rámci mezinárodní spolupráce projektu Iniciativy společenství EQUAL. Počítačová podpora má podobu internetového portálu, který může být využíván institucemi pracujícími v oblasti poradenství na trhu práce.

Projekt EQUAL

Jednou ze základních myšlenek, kterou propaguje Iniciativa společenství EQUAL, je šíření dobrých praktik a inovativních myšlenek mezi jednotlivými zeměmi Evropské unie. Právě tento efekt přinesl projekt „Zaměstnej sám sebe – rozvoj podnikání a zaměstnávání osob navracejících se na trh práce po rodičovské dovolené“, který realizuje Sdružení CEPAC – Morava v partnerství se společností EDUKOL, Univerzitou Palackého, Úřady práce ve Vsetíně, Novém Jičíně a v Přerově a mateřskými centry Čtyřlístek v Olomouci a Cipísek v Prostějově.

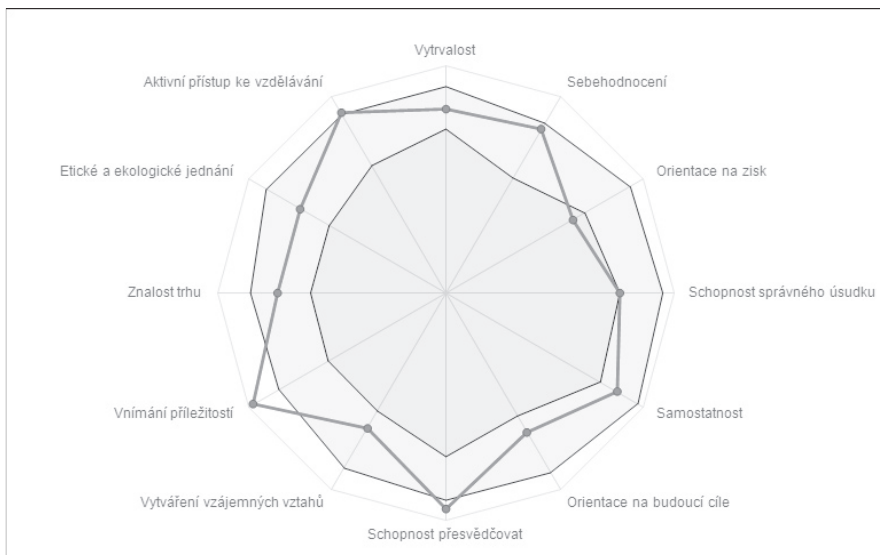
V rámci mezinárodní spolupráce se realizační tým projektu seznámil s vlámským systémem testování klíčových kompetencí budoucích podnikatelů. Tento systém vyvinula belgická společnost SYNTRA a test kompetencí probíhá prostřednictvím webových portálů. Na závěr projektu EQUAL se Sdružení CEPAC – Morava rozhodlo tento systém převzít a vyvinout podle belgického vzoru vlastní webový portál, který umožní testování podnikatelských kompetencí v prostředí České republiky.

Vlámský model testování podnikatelských kompetencí

Základem řešení je metodologie, kterou plně vyvinula vlámská strana a která byla ve Vláměch validována prostřednictvím renomovaných odborníků. Úspěšný podnikatel by podle tohoto systému měl mít dvanáct kompetencí, které se sdružují do sedmi oblastí. Pět z těchto kompetencí vlámský model označuje jako klíčové. Systém testování podnikatelských kompetencí zjišťuje, do jaké míry klient ovládá příslušné kompetence ve srovnání s modelem, vytvořeným pomocí testování úspěšných podnikatelů.

Samotný test probíhá formou ankety. Účastník postupně odpoví na 80 otázek, které testují jednotlivé kompetence. Odpovědi jsou hodnoceny na číselné stupnici od 1 do 7. Z odpovědí na otázky náležící k dané kompetenci se pak spočítá aritmetický průměr. Zjištěné číslo se následně porovnává s průměrným výsledkem, kterého dosáhli úspěšní podnikatelé. Pokud je výsledek klienta menší než modelový průměr zmenšený o směrodatnou odchylku, je míra ovládnutí kompetence nedostatečná. Pokud je výsledek vyšší než průměr zvětšený o směrodatnou odchylku, dosahuje klient statisticky významně lepších výsledků než úspěšní podnikatelé a je na zvážení, jestli otázky správně pochopil.

Výsledky kompetenčního testu zobrazuje polární graf. V grafu jsou vyznačeny minimální a maximální hodnoty modelu (průměr plus/mínus směrodatná odchylka) a výsledky testu klienta.



Obrázek 1 Polární graf

Data vlámského modelu byla získána testováním cca 100 podnikatelů a expertů v oblasti trhu práce.

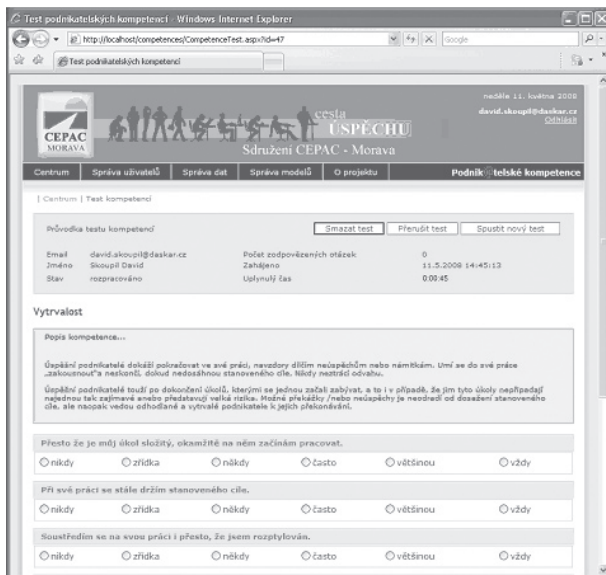
Webový portál

Webový portál, který na základě vlámského systému vyvinulo pro české podmínky Sdružení CEPAC – Morava, poskytuje shodnou základní funkcionalitu jako portál vlámský. Umožňuje klientům registraci, vyplnění základního demografického dotazníku, zodpovězení na jednotlivé otázky a vyhodnocení testu. Test je ukončen závěrečnou zprávou, která podrobně rozebírá silné a slabé stránky podnikatele.

Kromě této základní funkcionality portál navíc k belgickému řešení dodává i přídavnou funkcionalitu. Veškeré testy podnikatelských kompetencí, které se pomocí portálu provedou, jsou evidovány. Uživatelé s autorizačními privilegii „konzultant“ nebo „administrátor“ pak mohou zpětně k jednotlivým testům přistupovat a analyzovat je. Systém například umožňuje ze sady testů vygenerovat nový datový model. Jednotlivé subjekty užívající portál si pak mohou vytvářet různé modely pro různé typy cílových skupin. Může tak vzniknout kompetenční model pro podnikatele, úspěšné manažery nebo zaměstnance.

Portál umožňuje kromě správy modelů také správu otázek, úpravy kompetencí a správu uživatelů. Uživatelé, testy i modely jsou přitom členěny do poboček, přičemž každá pobočka má přístup pouze ke svým datům. Existuje tak možnost, aby portál nezávisle na sobě využívalo větší množství institucí, například úřadů práce. Portál je dostupný na adrese <http://kompetence.cepac.cz>.

Nasazení systému vidíme především při poradenství v oblasti trhu práce. Mohou ho využívat konzultanti na úřadech práce při hledání vhodného řešení pro nezaměstnané nebo budoucí podnikatele. Na základě výsledků testu je možno doporučit vhodné vzdělávací kurzy.



Obrázek 2: Testovací otázky

Technické řešení

Po technické stránce je portál postaven jako webová aplikace ASP.NET na .NET Frameworku verze 3.5. Aplikace je umístěna na IIS 6 a využívá databázový server. Při vývoji aplikace byly využity nejmodernější technologie, které zabezpečí robustnost a spolehlivost spolu s vysokým uživatelským komfortem. Za zmínku stojí například technologie AJAX, která umožňuje aktualizaci pouze části stránky prohlížeče, což jednak zmenšuje datový tok a jednak odstraňuje nepříjemný efekt „problikávání“ stránky při stisku funkčních tlačítek. Pro přístup k datům byla využita technologie LINQ. Portál je dostupný prostřednictvím běžného internetového prohlížeče. Stránky jsou XHTML validní a byly testovány v prohlížečích Internet Explorer 6 a 7, Mozilla Firefox a Opera. Stránky jsou optimalizovány na rozlišení obrazovky 1024 x 768 obrazových bodů.

Rozvoj systému

Prvním krokem použití vytvořeného portálu v českém prostředí bude zřejmě naplnění portálu daty českých úspěšných podnikatelů a ověření, zda vlámský model odpovídá našim podmínkám. Dalším krokem bude pokus o vytváření vlastních datových modelů.

Při implementaci systému testování podnikatelských kompetencí do českého prostředí však vznikala řada otázek. Na některé jsme našli odpověď ihned, jiné zůstávají nezodpovězeny. Jsou podnikatelské kompetence dobře navrženy? Odpovídají otázky české mentalitě? Je navržena bodová stupnice vhodná? Mají všechny otázky stejnou váhu? Je použitý algoritmus správný a statisticky průkazný? Neměl by portál ověřovat pravdivost odpovědí formou doplňujících otázek – skrytých „chytáků“? To jen několik otázek, na které jsme při implementaci narazili.

Vývoj softwarového řešení tak určitě není ukončen. Portál navíc představuje pouze obálku, kterou je možno naplnit nejrůznějším obsahem. Kompetence, stejně jako otázky, jsou uživatelsky editovatelné a nic nebrání tomu, aby odborníci v oblasti sociologie a personalistiky vyvinuli jiné sady testovaných dovedností, jiné otázky a jiné datové modely, aby portál mohl být nasazen i v dalších oblastech personálního poradenství.

Závěr

Počítačová podpora testování podnikatelských kompetencí je softwarový produkt, vyvinutý v rámci mezinárodní spolupráce a výměny dobrých praktik. Takovýto veřejně dostupný prostředek v oblasti poradenství chyběl. Lze očekávat, že tento systém bude v České republice testován a využíván v oblasti kariérního poradenství. Lze také očekávat úpravy tohoto systému a nasazení v jiných oblastech než jsou klíčové kompetence začínajících podnikatelů.