



Jak vybrat nejlepšího dodavatele **firemního vzdělávání**

Praktický návod

pro HRM a L&D manažery malých a středních organizací

Úvod

Výběr správného dodavatele vzdělání a rozvoje je klíčový pro dosažení kýžených výsledků. Proto jsme pro Vás připravili přehledný návod vycházející z našich praktických zkušeností, který Vám pomůže celý proces hladce zvládnout a vyhnout se zbytečným chybám.

Najdete v něm přehledné shrnutí důležitých kroků a kritérií, příklady z praxe naší i našich klientů a tipy k řešení nejčastějších problémů jako například: nejasné cíle rozvoje, časté změny dodavatelů či chybějící metriky úspěšnosti.



1

Definujte potřeby a cíle vaší organizace

Definujte potřeby a cíle vaší organizace

Proč je to důležité?

Pochopení skutečných potřeb vaší organizace i jednotlivých zaměstnanců Vám pomůže správně nastavit hlavní rámec zadání pro potenciálního dodavatele. Díky přesně formulovaným požadavkům zajistíte Vaším zaměstnancům vzdělání šité na míru jejich reálným potřebám.

1. PTEJTE SE

Zapojte všechny zúčastněné strany! Vedoucí týmů, manažeři i zaměstnanci Vám mohou poskytnout důležité informace o stávajících dovednostech, znalostech i příležitostech k dalšímu rozvoji.

Jak postupovat?

- Uspořádejte individuální nebo skupinové rozhovory a pracovní skupiny. Použijte strukturované otázky, například:
 - Jaké dovednosti nebo znalosti Vám v týmu chybí?
 - Jaké situace by mohlo školení pomoci řešit?
 - Jaká forma vzdělávání Vám nejlépe vyhovuje (interaktivní, teoretická)?
- Zajistěte bezpečné prostředí pro upřímnost a otevřenost
 - Kde je to smysluplné, garantujte anonymitu, aby účastníci mohli bez obav vyjádřit své názory.

Tip na zjednodušení: Připravte si dotazník nebo šablonu pro sběr dat, abyste získali standardizované odpovědi, které pak snadno a spolehlivě vyhodnotíte. Pokud nevíte, kde začít, konzultujte svůj záměr s kolegy, využijte umělou inteligenci pro inspiraci a nebo se nám ozvěte. Rádi Vám s přípravou dotazníku pomůžeme.

2. JASNĚ DEFINUJTE FIREMNÍ KULTURU A HODNOTY

Proč je to důležité?

Aby bylo školení efektivní, je třeba, aby korespondovalo s Vaší firemní kulturou, hodnotami i dlouhodobými cíli. Správný dodavatel by měl Vaše kritéria zohlednit.

Jak postupovat?

Uspořádejte diskuzi, workshop nebo dotazníkové šetření, abyste našli odpovědi na důležité otázky:

- **Jaké hodnoty považujete ve Vaší organizaci za klíčové?**
 - Například týmová práce, inovace, orientace na výsledky...
- **Jaké pracovní prostředí ve Vaší organizaci převažuje?**
 - Je spíše formální, nebo neformální? Upřednostňujete otevřenou komunikaci?
- **Jaký postoj zastává ke změnám a vzdělávání Vaše vedení?**
 - Je firma připravena implementovat nové přístupy?

Praktický tip: Pokud je vaše kultura zaměřená na inovace, vyhledejte dodavatele, který má zkušenosti s workshopy zaměřenými na kreativní myšlení a řešení problémů.

3. INSPIRUJTE SE PŘEDCHOZÍMI ZKUŠENOSTMI

Proč je to důležité?

Minulá školení a vzdělávací aktivity Vám mohou poskytnout cenné informace o tom, co se v minulosti osvědčilo, co nikoliv a na co by se měl nový vzdělávací program zaměřit.

Jak postupovat?

- **Analyzujte předchozí školení**
 - Jaká témata byla pokryta? Jaké formy byly použity (online, prezenční, interaktivní)?
- **Vyhodnoťte zpětnou vazbu účastníků**
 - Co jim na školeních nejvíce vyhovovalo, co by chtěli naopak změnit? Splnilo školení stanovený účel a cíle?
- **Identifikujte slabiny**
 - Kde se objevily nové potřeby, mezery nebo slabá místa, jež školení nezvládlo pokrýt?

Praktický tip: Zapojte do analýzy klíčové zaměstnance – organizátory, přímé účastníky, jejich nadřízené i vedení. Mohou Vám poskytnout další užitečný vhled a podněty.

Jaké problémy se mohou objevit?

- **Nejasné cíle rozvoje**
 - Spolupracujte se zúčastněnými stranami na jejich přesném vymezení. Nebojte se být důslední, investovaný čas a energie se rozhodně vyplatí.
- **Nekonzistentní výsledky školení**
 - Pokud dřívější aktivity nevedly k úspěchu, zvažte změnu přístupu nebo formátu školení. Takovou změnu může navrhnout i dodavatel v rámci své nabídky.

Praktický tip: Zahrňte výsledky Vašeho šetření do zadání pro potenciální dodavatele a vyžádejte si jejich návrhy. Inspirujte se jinými podobnými projekty a vyberte přístup, který respektuje vaší firemní kulturu.

2

Nastavte základní východiska výběru dodavatele

Nastavte základní východiska výběru dodavatele

1. DEFINUJTE CÍLE SPOLUPRÁCE

Proč je to důležité?

Stanovení konkrétních cílů spolupráce s novým dodavatelem Vám umožní lépe komunikovat očekávání a měřit úspěšnost vzdělávacího programu. Obě strany tak mají od počátku jasnou představu o požadovaných výsledcích i způsobu jejich vyhodnocení.

Jak postupovat?

- **Identifikujte hlavní cíle**
 - Jaké konkrétní dovednosti nebo znalosti potřebujete rozvíjet?
 - Jaký dopad má mít školení na výkon jednotlivců nebo týmů?
- **Stanovte měřitelné ukazatele**
 - Například: zvýšení spokojenosti zaměstnanců o 10 %, snížení chybovosti ve výrobě o 15 %.
- **Určete odpovědné osoby**
 - Kdo bude s dodavatelem komunikovat za Vaši organizaci?
 - Vytvořte tým, který bude při výběru a realizaci vzdělávacích aktivit spolupracovat. (např. zástupce týmu, který projde školením, manažer oddělení, zástupce HR nebo L&D, člen odborů...).
 - Jaká bude role manažerů a HR při implementaci vzdělávacího programu?

Praktický tip: Připravte si stručný dokument, v němž zjištěné cíle a důležité metriky přehledně shrnete. Tento dokument sdílejte a diskutujte s dodavatelem i zúčastněnými stranami.

2. NASTAVTE KRITÉRIA VÝBĚRU

Proč je to důležité?

Jasná a měřitelná kritéria Vám umožní objektivně porovnat jednotlivé dodavatele a vybrat toho, který nejlépe odpovídá Vaším potřebám.

Jak postupovat?

1. Vyberte klíčová kritéria, například

- Zkušenosti dodavatele s obdobnými projekty.
- Schopnost přizpůsobit obsah na míru vašim potřebám.
- Důležitost poměru ceny a kvality poskytovaných služeb.
- Reference jiných klientů.

2. Určete předem váhu jednotlivých kritérií

- Například: přizpůsobení obsahu (30 %), zkušenosti (25 %), cena (20 %), reference (15 %), časová flexibilita (10 %).

3. Připravte si hodnoticí tabulku

- Použijte bodový systém (např. 1–10) pro hodnocení každého dodavatele podle jednotlivých kritérií.

Praktický tip: Při nastavování kritérií spoléhejte především na zdravý selský rozum. Vyberte 3–4 kritéria, která jsou pro Vás opravdu podstatná. Snaha o příliš detailní popis kritérií může odvádět pozornost od jejich praktické použitelnosti. Soustředte se proto na hlediska, která Vám skutečně pomohou správně se rozhodnout.



3

Proces výběru dodavatele krok za krokem

Proces výběru dodavatele krok za krokem

VYTVOŘTE SI PLÁN

Proč je to důležité?

Každému kroku věnujte potřebnou pozornost. Investovaná energie se Vám vrátí v podobě kvalitního školení, spokojených zaměstnanců i efektivně vynaložených financí.

Jak postupovat?

- **Definujte rozsah služeb**
 - Připravte interní dokument s detailním popisem požadavků a očekávaných výsledků, který jste projednali a odsouhlasili v rámci interního týmu pro výběr dodavatele.
- **Sestavte seznam potenciálních dodavatelů**
 - Vyhledejte doporučení od kolegů, použijte online zdroje nebo kontaktujte další HR (například skupiny HR a L&D na LinkedIn).
- **Vyžádejte si nabídky**
 - Pošlete RFP (Request for Proposal) s konkrétními otázkami, které pomohou vyhodnotit schopnosti všech oslovených organizací.
- **Potkejte se s dodavateli**
 - Pozvěte dodavatele na schůzku (může být i online), kde podrobně představí své řešení a budou mít příležitost odpovědět na Vaše otázky.
- **Otestujte spolupráci**
 - Pokud je to možné, požádejte o ukázkové školení nebo pilotní projekt.

Praktický tip: Rozvrhněte jednotlivé kroky v realistickém časovém horizontu a rozdělte odpovědnost za jejich splnění v rámci interního týmu. Proces výběru nového dodavatele tak zvládnete snáze a bez časových ztrát.

PŘÍKLAD Z PRAXE

VÝBĚR DODAVATELE ŠKOLENÍ V OBLASTI ŘÍZENÍ INTERNÍCH ZMĚN V ORGANIZACI

Scénář

Vaše firma plánuje zásadní reorganizaci, která si vyžaduje přípravu zaměstnanců na všechny změny.

Kroky

- Identifikace klíčových potřeb
 - Zaměřte se na rozvoj komunikačních dovedností a schopností adaptace.
- Sestavení seznamu dodavatelů
 - Vyhledejte specialisty na školení v oblasti změnového řízení.
- Výběr na základě kritérií
 - Budete hodnotit zkušenosti, přizpůsobení obsahu a reference.
- Pilotní projekt
 - Otestujete přístup dodavatele na menší skupině.

CO DĚLAT A ČEHO SE VYVAROVAT?

Co dělat

- Vždy sladte cíle školení s dlouhodobými cíli organizace.
- Zahrňte klíčové uživatele do rozhodovacího procesu.
- Upřednostňujte kvalitu před nízkou cenou.

Čeho se vyvarovat

- Nevybírejte dodavatele pouze na základě nejnižší ceny.
- Neignorujte zpětnou vazbu od zaměstnanců a vedení.



4

Jak získat podporu napříč organizací

Jak získat podporu napříč organizací

1. KOMUNIKUJTE TRANSPARENTNĚ PROCES A VÝSLEDKY VÝBĚRU

Proč je to důležité?

Když vaši kolegové, vedení, manažeři i samotní zaměstnanci budou sdílet Vaše přesvědčení o kompetencích dodavatele a důležitosti zvoleného programu, budou na vzdělávacích aktivitách ochotně participovat a bude snazší implementovat změny.

Jak na to?

- **Připravte stručnou prezentaci**
 - Shrňte důvody výběru daného dodavatele, cíle školení a očekávané přínosy.
- **Použijte srozumitelné vizuály**
 - Vytvořte grafy nebo tabulky, které zřetelně ilustrují porovnání dodavatelů.
- **Odpovídejte na otázky**
 - Buďte připraveni vysvětlit, proč byl konkrétní dodavatel vybrán.

2. NÁMITKY ŘEŠTE A S DOTČENÝMI STRANAMI DISKUTUJTE

Připravte se na časté otázky

- „Proč právě tento dodavatel?“
 - Odpovězte pomocí dat a konkrétních příkladů z jeho nabídky.
- „Je cena adekvátní?“
 - Vysvětlete, jaké přínosy školení přinese a jaký dopad očekáváte.

5

Na co pamatovat ve smlouvě / objednávce

Na co pamatovat ve smlouvě / objednávce

Proč je to důležité?

Ve smlouvě či objednávce máte možnost přehledně definovat konkrétní požadavky, určit kvantitativní i kvalitativní metriky dodaných služeb, cenové podmínky, dodací lhůty, odpovědné osoby a storno podmínky. Pro pozdější vyhodnocení i případnou nápravu nedostatků to může být zásadní.

1. NASTAVTE OBOUSTRANNĚ TRANSPARENTNÍ SMLUVNÍ PODMÍNKY

Co by ve smlouvě nemělo chybět

- Jasný popis školení, včetně cílů a očekávaných výsledků
- Časový harmonogram a klíčové milníky
- Způsob hodnocení úspěšnosti školení
- Způsob a četnost plateb, především pokud je projekt dlouhodobý
- Storno podmínky, případné slevy a inflační doložka
- Podmínky pro ukončení smlouvy
- NDA – dohoda o mlčenlivosti

3. MONITOROVÁNÍ A HODNOCENÍ

Proč je to důležité?

Zejména u dlouhodobých vzdělávacích programů je namístě pravidelná kontrola a hodnocení dílčích výsledků. Školení lze průběžně upravit nebo lépe přizpůsobit nově zjištěným potřebám, případně zjednat nápravu pochybení ze strany dodavatele.

Jak na to?

- **Pravidelně kontrolujte průběh školení**
 - Využijte zpětnou vazbu od účastníků a měřte pokrok.
- **Vyhodnocujte výsledky**
 - Porovnejte dosažené výsledky s cíli a závazky uvedenými ve smlouvě.
- **Vyžádejte si pravidelný reporting od dodavatele**
 - Domluvte se, jak často Vám bude dodavatel reportovat, jakým způsobem, a jak bude reagovat na zjištěné potřeby změn (např. pokud se během školení ukáže, že jeho části nejsou relevantní).
- **Hledejte zlepšení**
 - Na základě získaných dat upravte další kroky nebo obsah školení.

Šablony a příklady

6

Šablony a příklady

Využijte naše šablony na maximum. Nechte se jimi inspirovat, zároveň je však přizpůsobte, aby Vám přinesly maximální užitek.

Šablona pro hodnocení dodavatelů

Kritéria	Váha	Dodavatel A	Dodavatel B	Dodavatel C
Relevantní zkušenosti	30 %	8	7	9
Přizpůsobení	20 %	9	6	8
Cena	25 %	7	9	8
Kulturní sladění	25 %	9	8	7

Hodnoticí tabulka nabídek

- Přidejte ke každému bodu také kvalitativní komentář pro jasné a vyvážené hodnocení.

Příklady kvalitativních komentářů

- **Zkušenosti dodavatele (30 %)**
 - „Dodavatel A má rozsáhlé zkušenosti s podobnými projekty ve stejném odvětví, což nám dává jistotu, že rozumí našim specifickým potřebám.“
 - „Dodavatel B má méně zkušeností v naší oblasti, ale prezentoval inovativní přístupy, které by mohly být přínosné.“
- **Přizpůsobení obsahu (25 %)**
 - „Dodavatel A nabídl flexibilní možnosti přizpůsobení školení, včetně využití našich interních materiálů a terminologie (směrnice, portfolia, předpisy apod.).“
 - „Dodavatel C sice obsah přizpůsobuje, ale rozsah úprav je omezený, což mohou účastníci vnímat jako příliš všeobecné, a nedostatečně relevantní pro jejich potřeby.“

- **Cena (20 %)**
 - „Cena dodavatele B je velmi příznivá, přičemž nabízí kvalitní základní služby.“
 - „Cena dodavatele A je vyšší, ale zahrnuje také dodatečné konzultace a podporu po školení.“
- **Reference (15 %)**
 - „Dodavatel A poskytl detailní reference, které potvrzují jeho schopnost realizovat úspěšná školení.“
 - „Dodavatel B má omezený počet referencí z našeho sektoru, což ztěžuje posouzení jeho schopnost dodat školení dle našich požadavků.“
- **Flexibilita (10 %)**
 - „Dodavatel A je otevřený přizpůsobení časového harmonogramu dle našich potřeb.“
 - „Dodavatel C preferuje pevný harmonogram, což by mohlo být nevýhodné při změně priorit na naší straně.“

Slovník klíčových pojmů

- **Dodavatel vzdělávání:** Organizace nebo jednotlivec poskytující vzdělávací nebo rozvojové služby na základě smlouvy.
- **Firemní kultura:** Sada hodnot, postojů a chování, které charakterizují pracovní prostředí organizace.
- **Hodnoticí tabulka:** Nástroj používaný k objektivnímu srovnání nabídek dodavatelů na základě stanovených kritérií.
- **Kritéria výběru:** Faktory, podle kterých je hodnocen vhodný dodavatel (např. zkušenosti, přizpůsobení obsahu, cena).
- **Pilotní projekt:** Zkušební verze školení, která slouží k ověření schopností dodavatele před plnou implementací.
- **Request for Proposal (RFP):** Dokument, který formálně vyzývá dodavatele k předložení nabídky na konkrétní služby.
- **Rozvojové aktivity:** Programy a školení zaměřené na zlepšení dovedností, znalostí nebo výkonu zaměstnanců.

- **Zpětná vazba:** Informace poskytnuté účastníky školení nebo jinými zúčastněnými stranami za účelem zlepšení služeb.
- **Měřitelné ukazatele:** Kvantitativní nebo kvalitativní hodnoty, které pomáhají vyhodnotit úspěch školení (např. zvýšení produktivity o 10 %).

Příklad z praxe

- Detailní popis úspěšné spolupráce s dodavatelem v malém a středním podniku.

Shrnutí toho nejdůležitějšího

- **Cíle:** Jasně definujte, jakých výsledků chcete školením dosáhnout
- **Kritéria:** Použijte hodnoticí tabulky a kvalitativní komentáře k objektivnímu porovnání dodavatelů.
- **Transparentnost:** Otevřeně komunikujte a svá rozhodnutí opírejte o jasná data.
- **Hodnocení:** Sledujte průběh vzdělávání a přizpůsobujte je aktuálním potřebám.

Pečlivým výběrem dodavatele zvýšíte efektivitu zvolených programů a současně posílíte důvěru zaměstnanců v proces vzdělávání a v ocenění investic organizace do jejich osobního a profesního rozvoje.

Zvládnete to!

Vyberte si z našeho návodu kroky a nástroje aplikovatelné ve vaší organizaci a důvěřujte celému procesu. Když si nastavíte jasné cíle a kritéria v souladu s kulturou i hodnotami Vaší organizace a vytvoříte si komplexní systém hodnocení, jste na nejlepší cestě ke spolehlivému dodavateli vzdělání a rozvoje, který Vaší organizaci přinese dlouhodobé a hmatatelné výsledky.



Využijte **30 min. online mentoring zdarma**
na Vámi vybrané vzdělávací téma.

Domluvte si Váš termín.



Martina Janděčková
jandeckova@mgcgroup.cz



Magdaléna Prunerová
prunerova@mgcgroup.cz

www.mgcgroup.cz

PEOPLECARE
Guide
by **MGC** Group