

# MANUÁL PRO ŘÍZENÍ ZAKÁZEK NA JAZYKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V SOUKROMÉ SFÉŘE



A handwritten signature in blue ink, reading 'Vítězslav Bican'.

---

Vítězslav Bican

*předseda Asociace jazykových škol, z.s.*



Expertní skupina profesního sdružení Asociace jazykových škol, z.s. (AJŠ) vytvořila manuál, jenž může sloužit soukromým společnostem jako vodítko při vypisování výběrových řízení na dodavatele jazykového vzdělávání v ČR.

Cílem je ukázat cesty k rozpoznání kvalitních dodavatelů od těch méně kvalitních a ke stanovení kritérií tak, aby se investice do jazykového vzdělávání vyplatila.

## Několik základních otázek k firemnímu jazykovému vzdělávání

Mělo by nás dnes firemní jazykové vzdělávání ještě vůbec zajímat?

V prostředí globalizujícího se světa jsou kladeny stále vyšší nároky na jazykové znalosti zaměstnanců. Klíčové je zejména zvládnutí angličtiny v profesním kontextu. Roste ovšem i význam dalších jazyků, jak evropských, tak i exotičtějších. Bariéry v jazykových kompetencích mohou být překážkou v efektivitě práce a ve využívání obchodních příležitostí. Význam cizích jazyků ve firemní praxi proto můžeme jen těžko zpochybňovat.

V jakém prostředí se v České republice pohybujeme z hlediska znalostí cizích jazyků?

Dle průzkumu Eurobarometru, publikovaného v roce 2012, se cizím jazykem nedomluví více než polovina občanů České republiky. Tento údaj je v rámci EU podprůměrný. Pokud vezmeme v úvahu, že oproti jiným evropským zemím je zde relativně nízký podíl znalostí angličtiny a zejména ve středních a vyšších věkových skupinách vysoký podíl znalostí ruštiny a němčiny, v klíčovém parametru, tedy ve znalostech angličtiny, se občané České republiky nacházejí hluboko pod evropským průměrem. Také u nás, jako v jedné z mála zemí, od roku 2005 došlo ke zhoršení jazykových kompetencí populace. Trend ve vyspělých zemích EU je přitom zcela opačný.

Podívejme se ještě na jiné zdroje. Z průzkumu rakouské agentury WIFI, provedeného v roce 2012 mezi zaměstnavateli v České republice, vyplývá, že při hodnocení kompetencí uchazečů o práci jsou z hlediska zaměstnavatelů největším problémem cizí jazyky. Tento názor má více než polovina zaměstnavatelů. Řada zaměstnanců totiž o sobě tvrdí, že cizí jazyk ovládají, ovšem ve skutečnosti nejsou schopni se dorozumět se zahraničními partnery.

Kapitál lidských zdrojů v České republice tedy není z hlediska cizojazyčné komunikace dostatečný. Strategií řešení této situace je několik. Český podnik může resignovat a přijmout omezení spojená s nedostatečnou schopností mezinárodní komunikace. Další možností je požadovat po zaměstnancích, aby jazykové znalosti měli již při nástupu do zaměstnání nebo si je sami doplnili. Limitované jazykové kompetence zaměstnanců na českém trhu však znamenají, že tato strategie je efektivní pouze u těch podniků, které mohou přebírat dostatek vyškolených zaměstnanců od konkurence, nebo u podniků, které nemají na kvalifikaci zaměstnanců příliš specifické požadavky. Třetí a z našeho pohledu nejefektivnější strategií je přístup, ve kterém se zaměstnavatel aktivně věnuje udržování a rozvoji jazykových kompetencí zaměstnanců v rámci interních vzdělávacích programů.

Do jazykového vzdělávání jsme již hodně investovali v minulosti. Copak to nestačí?

Řada společností v minulosti investovala do jazykových kurzů pro zaměstnance nemalé prostředky. Nenastal již tedy čas jazykové vzdělávání zastavit? Pokud kompetence zaměstnanců po nákladném tréninku v minulosti neodpovídají dnešním potřebám, znamená to, že prostředky na jazykové vzdělávání byly vynaloženy neefektivně? Toto vše jsou zcela legitimní otázky. Uvědomme si ovšem, že situace dnes se liší od stavu v době okolo vstupu České republiky do EU, kdy výdaje firem na jazykové vzdělávání kulminovaly. I potřeby současného zaměstnavatele jsou jiné.

Zkusme si to ukázat na příkladu angličtiny. Pokud jsme se původně pohybovali v prostředí, kde většina dospěle kvalifikované populace nekomunikovala anglicky vůbec, bylo pochopitelné cílem dosáhnout alespoň elementárních jazykových kompetencí tak, aby nezvládnutí angličtiny nebylo zásadní mezikulturní překážkou. V tomto smyslu byly investice z minulých let úspěšné.

Dnešní potřeby jsou ovšem jiné. Aktuálně je pro zaměstnavatele důležité, aby stanovené skupiny zaměstnanců byly schopny plně se začlenit do mezinárodní pracovní komunikace. Položte si proto otázku, zda má pro práci vašich lidí mezinárodní komunikace smysl. Pokud ano, zvládají ji vaši spolupracovníci na dostatečné úrovni? Nejsou pro vás slabiny v mezinárodní komunikaci brzdou v rozvoji? Podle odpovědí na tyto otázky poznáte, zda mají ve vaší společnosti jazykové vzdělávací programy smysl. Více než dříve je pak důležitá otázka výběru dodavatele a dobrého nastavení zakázkového vzdělávacího programu.

Jak tedy vybírat dodavatele firemního vzdělávání? Efektivně.

Rozhodnutí investovat do firemního jazykového vzdělávání může být pro zaměstnavatele velmi smysluplné. Tímto rozhodnutím však problém teprve začíná. Na trhu působí stovky jazykových škol, ne každý dodavatel je přitom schopen splnit stejně dobře každé zadání. Naprosto chápeme, že v současné době jsou úspory nákladů klíčové. Cena nabízených služeb proto nepochybně bude důležitým kritériem. Podstatné však je, aby se porovnávala cena u srovnatelných nabídek. I velmi levné služby se totiž mohou prodražit, pokud nepřinesou požadovaný efekt. U vzdělávání je tato otázka obzvláště podstatná. U nákupu zboží lze nakupovaný produkt specifikovat poměrně snadno tak, aby byly všechny nabídky velmi dobře porovnatelné. Je proto pochopitelné, že jediným správným kritériem výběru může být cena. Při nákupu vzdělávání však podobný postup nemusí být tou nejlepší cestou.



Efektivní je zohlednit kvalitu a spektrum nabízených služeb.

Vždyť nám jazyková škola dodává jenom lektory. Budeme požadovat kvalifikované lektory a vše je vyřízeno.

Lze nabýt dojem, že u jazykové školy se jedná pouze o služby lektora. Pokud tedy někdo nabídne levně práci kvalifikovaných lektorů, může se zdát, že nabízí dobré služby. Takový přístup by však byl zjednodušující. Skutečně uchazeč o zakázku nabízí práci kvalifikovaných lektorů, nebo jen formálně naplňuje požadavek zadání? Někteří zaměstnavatelé mohou řešit tento problém tím, že se předem seznámí s lektory a posoudí kvalitu jejich práce. Pak se nemůže stát, že dostanou špatné služby. Ano, tento předpoklad může platit.

Uvědomme si ovšem, že v takovém případě vlastně zákazník supluje práci jazykové školy. Kolik času stráví přípravou zakázky? Co se stane, až lektor onemocní a bude třeba jej vyměnit? Jaké jsou mzdové náklady na to, aby personalisté na straně zákazníka posuzovali spolupracovníky dodavatele? Není výhodnější, aby se tyto zdroje věnovaly rozvoji vlastních aktivit? Posouzení lektora je navíc dost náročnou činností, na kterou mají vzdělávací společnosti specializované odborníky. Kvalitní pohovor s lektorem je zpravidla několikastupňový, zahrnuje demonstraci a rozbor konkrétní výuky i odborné posouzení schopností lektora. Skutečně dokáže zákazník tuto práci provést efektivněji než vzdělávací společnost? V praxi většinou ne, posuzování lektora či ukázkových hodin se tak omezuje na dojmy, hodnotí se spíše osobnost než kvalita práce.

Kvalitní jazyková škola přitom jistě nenechá studenty pracovat s lektorem, který jim nevyhovuje. Naopak lektor, který dokáže vzbudit dobrý první dojem u pohovoru, nemusí být vždy ten nejlepší. Zajímejte se o proces výběru lektorů u dodavatele, chcete-li, navštivte skutečné lekce v běžících kurzech, dobrý dodavatel to jistě rád umožní. Vybírejte ale spíše kvalitní školu než jednotlivé dobré lektory. Nemluvte o tom, že dobrá jazyková škola nabízí mnohem víc než jen zprostředkování práce lektorů. Jedná se o spektrum služeb, které jen v celku dokáží zajistit skutečně kvalitní jazykové vzdělávání.

O jaké spektrum služeb jde? A proč by pro nás mělo být důležité?

Lektorem vzdělávací proces jenom začíná. Služby jazykových škol představují širokou škálu činností, které určují celkovou kvalitu jazykové výuky a její organizace. Patří sem například zákaznický servis a s ním související

kancelářské zázemí. Dobrá škola řídí práci lektorů po stránce organizační a obsahové, tím významně šetří čas zaměstnanců zákazníka, a tedy i náklady. Již samotnému zahájení výuky předchází testování a návrh struktury kurzů. O realizaci zakázky je potřeba zákazníkovi poskytovat reporting, do kterého kromě dokladů o odvedené práci a vyúčtování patří i evidence docházky, testování, práce se zpětnou vazbou, podklady potřebné pro sledování efektivity vzdělávání. Klíčová je i podpora, kterou škola poskytuje pro kvalitní práci lektorů. Stejně jako v jiných školách, i v rámci jazykového vzdělávání je třeba lektorům poskytovat odborné a technické zázemí a investovat do jejich vzdělávání. Kvalitní jazyková škola proto disponuje týmem kvalifikovaných odborníků, který se podílí na přípravě výukových programů a řídí kvalitu výuky.

Právě tyto procesy, které tvoří nadstavbu nad prací lektorů, ať již se jedná o otázky obsahové nebo o otázky organizace a zákaznického servisu, jsou pítom pro zákazníka klíčové. Samozřejmě, zajištění těchto procesů také něco stojí. V důsledku se ale jedná o efektivní investici ve prospěch zákazníka.

I tak trváme na nejuvhodnější ceně.

Samozřejmě, cena je velmi důležitá. Dobří dodavatelé respektují právo zákazníka na řízení nákladů a dokáží nabídnout dobré ceny. Nejnížší cena ale zdaleka nemusí reprezentovat odpovídající služby. Proto není dobré vybírat dodavatele jen podle ceny. Mnohem lepších výsledků dosáhnete, zvolíte-li kvalitního dodavatele, který nabízí rozumnou cenu.

Jaké ceny lze považovat za rozumné? Pomyslete například na to, že lektor je kvalifikovaný vysokoškolák. Z peněz za výuku musí získat tolik, aby neměl zájem odejít do jiné profese. Musí zaplatit daně a pojištění.

Je také potřeba pokrýt náklady na práci školy v oblasti organizace, zákaznického servisu i v oblasti akademické. Tato práce je pro školu podstatná, garantuje kvalitu služeb a šetří zákazníkovi práci, v důsledku tedy i peníze. Hodnoťte cenu, ovšem u kvalitních dodavatelů. Jazykové vzdělávání není levnou záležitostí, zejména proto, že se jedná o dlouhodobý a časově náročný proces.

Pokud budete posuzovat náklady, vzpomeňte si, jaké hodinové sazby platíte trenérům v jiných oblastech, poradcům nebo třeba servisním technikům. Možná zjistíte, že kvalitní jazykové vzdělávací služby nejsou tak drahé a že výběr dobrého dodavatele se opravdu vyplatí. A právě v tom, jak vybrat kvalitního a přitom nákladově efektivního dodavatele, vám může pomoci tento manuál.



## Přehled možných hodnotících kritérií (akademická, organizační a cenová):

Následující kritéria je vhodné zohlednit při výběru dodavatele jazykových služeb. Pro efektivní výběr dodavatele zvolte ta, která budou odpovídat vašemu záměru a koncepci jazykového vzdělávání.

Na jedné straně je možné dbát především na akademickou kvalitu výuky, na straně druhé je zcela legitimní rozhodovat se na základě administrativní podpory, kterou dodavatel poskytuje. Proto je pro každou společnost výhodná jiná kombinace kritérií.

Následující seznam přináší ta základní, která jsou k dispozici, přičemž je možné je měřit, hodnotit a vybrat podle nich dodavatele splňující představu vaší společnosti.

### 1. KVALIFIKACE AKADEMICKÉHO MANAGEMENTU UCHAZEČE

Jak prokázat kvalifikaci	Co požadovat pro prokázání	Proč prokazovat
vzdělání hlavního metodika a potvrzení o objemu pracovního úvazku	<ul style="list-style-type: none"> <li>kopie akademického diplomu hlavního metodika</li> </ul>	Kvalifikované akademické vedení je základním předpokladem kvalitního dodávání služby jazykového vzdělání.
praxe hlavního metodika v oblasti jazykového vzdělávání	<ul style="list-style-type: none"> <li>životopis hlavního metodika s uvedením praxe</li> </ul>	Hlavní metodik musí mít vlastní zkušenost jak s výukou jazyka, tak s akademickým řízením JŠ.

### 2. KVALIFIKACE LEKTORŮ

Kritérium	Co a jak hodnotit	Proč hodnotit
kvalifikace lektorů / struktura lektorského sboru	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>doklad</b> členství AJŠ</li> <li><b>čestné prohlášení</b> o získané kvalifikaci lektorského sboru</li> </ul>	Před zahájením zakázky není zřejmé, kteří lektori ji povedou, proto je správné hodnotit celkovou kvalifikovanost.

### 3. KVALITA VÝUKY

Kritérium	Co a jak hodnotit	Proč hodnotit
proces výběru lektorů	<ul style="list-style-type: none"> <li>zda podle zadavatele zajišťuje <b>popsaný proces</b> výběru kvalitu lektorů</li> </ul>	Jednotlivé školy se v procesech liší, což se může projevit na složení lektorského týmu.
metodika výuky	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>popis</b> metodiky uplatňované v dané jazykové škole</li> </ul>	Metodika je jednou ze záruk, že všichni lektori podávají kvalitní a srovnatelný výkon.
ověřování / testování jazykových znalostí	<ul style="list-style-type: none"> <li>zda má škola propracovaný systém ověřování znalostí / testování</li> <li>zda je <b>popsané ověřování</b> znalostí nebo testování založené na Evropském referenčním rámci pro jazyky (ERR)</li> </ul>	Pouze pokud je ověřování a testování založené na Evropském referenčním rámci, je tato informace univerzálně přenositelná.
rozvoj lektorů a monitoring výuky	<ul style="list-style-type: none"> <li>popis nastaveného procesu vzdělávání lektorů</li> <li>nastavení způsobu monitoringu</li> </ul>	Pouze pokud má JŠ nastavené tyto procesy, může adekvátně reagovat na změny a zároveň udržet kvalitu služby.



#### 4. OBSAH VÝUKY

Kritérium	Co a jak hodnotit	Proč hodnotit
návrh učebních materiálů	<ul style="list-style-type: none"> <li>soulad <b>návrhu učebních materiálů</b> s požadovaným obsahem</li> </ul>	Zjistí se, zda škola při výběru materiálů respektuje požadavky klienta.
způsob reportování pokroku ve výuce	<ul style="list-style-type: none"> <li>vypovídací schopnost <b>navrženého reportu</b></li> <li>schopnost přizpůsobit reporting potřebám zadavatele</li> </ul>	Každá JŠ má vlastní způsoby reportingu, některé mohou vyhovovat více než jiné.

#### 5. ORGANIZAČNÍ ZAJIŠTĚNÍ JAZYKOVÉ VÝUKY

Kritérium	Co a jak hodnotit	Proč hodnotit
administrace dat a komunikace	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>popis procesu</b> administrativního zajištění výuky</li> </ul>	Každému zadavateli mohou vyhovovat jiné způsoby administrativního zajištění.
způsob evidence účasti na výuce	<ul style="list-style-type: none"> <li>návrh školy, jakým způsobem a v jaké formě bude dodávat reporty o účasti – <b>předložení vzoru</b></li> </ul>	Předkládání reportu šetří náklady HR oddělení a zvyšuje tak efektivnost výuky.
proces řešení reklamací	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>předložení procesu řešení reklamací</b>, který má škola zaveden, a hodnocení jeho efektivity</li> </ul>	Každá škola řeší reklamace jiným způsobem. Zadavatelům mohou vyhovovat různé přístupy řešení reklamací.

#### 6. PROVOZNÍ A TECHNICKÉ ZÁZEMÍ

Kritérium	Co požadovat pro prokázání	Proč prokazovat
prokázání existence dostatečného zázemí pro provozování jazykové školy	<ul style="list-style-type: none"> <li>čestné prohlášení s výčtem splněných požadavků</li> </ul>	Pouze pokud má JŠ dostatečné vybavení a zázemí, je schopna kvalitně dodávat jazykové služby.

#### 7. REFERENCE

Jak prokázat kvalifikaci	Co požadovat pro prokázání	Proč prokazovat
doložení reference klientů v součtu o srovnatelném objemu, jako je přepokládaný objem zakázky	<ul style="list-style-type: none"> <li>reference s uvedením objemu výuky, délky spolupráce, poskytovaných služeb a s referenčním kontaktem (jméno, pozice, kontakt)</li> <li>reference potvrzené klientem</li> <li>potvrzení a čestná prohlášení školy</li> </ul>	Pouze škola, která je schopna zvládnout podobný objem (i když pro více klientů), by se měla účastnit VŘ.

#### 8. DOKLADY O KVALITĚ

Kritérium	Co a jak hodnotit	Proč hodnotit
certifikát kvality vystavený profesní asociací	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>doklad</b> členství v AJŠ</li> </ul>	Asociace zaručuje určitou úroveň kvality u členů na základě auditů či inspekci.
certifikace systému řízení, mezinárodní certifikace, zkušební centrum pro mezinárodní zkoušky	<ul style="list-style-type: none"> <li>Certifikát ISO 9001, členství v EAQUALS, certifikát akreditovaného zkušební centra</li> </ul>	Prověřkou je podložena certifikace či akreditace související s kvalitou poskytovaných služeb.



## 9. DOPLŇKOVÉ SLUŽBY A CENA

Kritérium	Co a jak hodnotit	Proč hodnotit
cena	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>závazek</b> ceny za 1 vyučovací hodinu (45 minut) příslušné výuky</li></ul>	Jde o jedno z kritérií efektivity vynaložených prostředků.
doplňkové služby týkající se jazyků	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>nabídka</b> doplňkových služeb poskytovaných uchazečem zadavateli za konkrétní cenu</li></ul>	Zadavateli může v průběhu zakázky vzniknout potřeba dalších jazykových služeb. Zadavatel získá přehled o celkovém spektru služeb poskytovaných školou.