

**UNIVERZITA PARDUBICE**  
**FAKULTA EKONOMICKO – SPRÁVNÍ**

**PROCES SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ VE FIRMĚ 2VV s.r.o.**

**Veronika Filáčková**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**2009**

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Veronika FILÁČKOVÁ**

Studijní program: **B6202 Hospodářská politika a správa**

Studijní obor: **Veřejná ekonomika a správa**

Název tématu: **Proces systému vzdělávání v dané firmě**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Úvod a cíl bakalářské práce
2. Teoretická východiska (vzdělávání jako prvek systému manažerské etiky)
3. Charakteristika firmy a systém jejího vzdělávání
4. Návrhy opatření
5. Závěr a vyhodnocení bakalářské práce

Rozsah grafických prací: -  
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

1. BELACOURT, Monica, WRIGHT, Philip C. Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1998. vyd. Praha : Grada Publishing, 1998. 248 s. ISBN 80-7169-459-2.
2. DYTRT, Zdeněk. Dobré jméno firmy. 1. vyd. Praha : Alfa, 2006. 137 s. ISBN 80-86851-45-1.
3. KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky. 2001. přeprac. vyd. Praha : Management Press, 2001. 365 s. ISBN 80-7261-033-3.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Zdeněk Dytrt, CSc.  
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 30. června 2008

Termín odevzdání bakalářské práce: 1. května 2009



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.



Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 9. července 2008

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30.4. 2009

Veronika Filáčková

### **Poděkování**

*Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce doc. Ing. Zdenkovi Dytrtovi, CSc. za cenné rady a připomínky při vedení mé práce.*

## **ANOTACE**

V současné době se firemní vzdělávání dostává stále více do popředí. Je to způsobeno tím, že vědomosti získávané během školních let dnes bývají nedostatečné. Vzniká tedy stále více nutnost znalosti zaměstnanců prohlubovat a přizpůsobovat je současným trendům. To je v kompetenci firemních školitelů, kteří musí neustále sledovat tyto nové trendy a snažit se jimi oživit podnikovou kulturu.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

vzdělávání, systém, zaměstnanci, firma

## **TITLE**

Process of system education in the given firm

## **ANNOTATION**

In the present time a firm education is moving into the foreground to make more visible. It is caused by knowledge which was obtained in the course of school years and currently in not sufficient. There is a large necessity to deepen knowledge and adapt them to changing condition and present trends of all employees. There is very important for corporate instructions which permanently have to monitor these new trends and strive to boost corporate culture.

## **KEYWORDS**

education, system, employees, firm

## Obsah

1	Úvod a cíl.....	9
1.1	Definice vzdělávání .....	10
1.2	Historie vzdělávání.....	10
2	Teoretická východiska (vzdělávání jako prvek systému manažerské etiky).....	12
2.1	Formování pracovních schopností člověka a formování pracovních schopností zaměstnance organizace .....	13
2.2	System vzdělávání zaměstnanců v organizaci .....	16
2.3	Systematické vzdělávání zaměstnanců v organizaci .....	17
2.3.1	Identifikace potřeby vzdělávání.....	19
2.3.2	Diagnostický proces.....	19
2.3.2.1	Analýza organizace .....	21
2.3.2.2	Analýza pracovního místa .....	22
2.3.2.3	Personální analýza .....	23
2.3.2.4	Metody sběru dat .....	24
2.3.3	Plánování vzdělávání zaměstnanců .....	27
2.3.4	Metody vzdělávání zaměstnanců .....	28
2.4	Vyhodnocování výsledků vzdělávání.....	34
3	Charakteristika firmy a systém jejího vzdělávání.....	35
3.1	Vzdělávání .....	36
3.1.1	Externí vzdělávání .....	36
3.1.2	Interní vzdělávání .....	42
4	Návrhy opatření.....	46
5	Závěr a vyhodnocení bakalářské práce .....	47
6	Použitá literatura .....	49

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Systém formování pracovních schopností člověka [5.] .....	14
Obrázek 2: Základní cyklus systematické vzdělávání [5.].....	19
Obrázek 3: Diagnostický proces [2.] .....	20
Obrázek 4: Sídlo společnosti [1.].....	35
Obrázek 5: Kardex Shuttle XPlus a Shuttle XP [6.], [7.].....	45



# 1 Úvod a cíl

V moderní společnosti se neustále mění požadavky na znalosti a dovednosti člověka. Aby mohl člověk fungovat jako pracovní síla a byl zaměstnaný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Je to už velmi dávno, kdy si člověk po celou dobu zaměstnání vystačil jen se znalostmi, které posbíral při studiích. V současné době se vzdělávání a formování pracovních schopností stává celoživotním procesem. V tomto procesu je hlavním aktérem organizace a jí organizované vzdělávací aktivity.

Základním kritériem úspěšnosti podnikání je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace utvářejí flexibilní lidé, kteří jsou připraveni na změnu a také ji akceptují a podporují. Proto se péče o formování pracovních schopností pracovníků organizace v současnosti stává jedním z nejdůležitějších úkolů personální práce. Je třeba zajistit, aby dynamika a struktura rozvoje pracovních dovedností byla neustále s určitým předstihem v souladu s dynamikou a strukturou rozvoje techniky využívané nebo využitelné v organizaci a aby zaměstnanci byli schopni pružně reagovat na požadavky a potencionální možnosti trhu i na potřebu neustálého zlepšování systému řízení organizace. Nynější charakter práce v organizacích a nejnovější metody řízení vyžadují nejen pracovníky náležitě odborově připravené a schopné si osvojovat nové odborné znalosti a dovednosti, ale také pracovníky s potřebnými rysy osobnosti. Nestačí zde už tradiční způsoby vzdělávání zaměstnanců, ale jedná se stále více o rozvojové aktivity, které jsou zaměřené na formování širšího rámce znalostí a dovedností, než jaký vyžaduje momentálně zastávané pracovní místo, a v neposlední řadě i na formování osobnosti zaměstnanců, formování jejich hodnotových orientací, přizpůsobování jejich kultury kultuře organizace. Tyto rozvojové činnosti formují flexibilitu zaměstnanců a jejich připravenost na nové situace. [5.]

Většina majitelů nebo vedoucích zaměstnanců malých a středních firem nepřikládají velkou důležitost vzdělávání svých zaměstnanců. Domnívají se, že si vzdělání nemohou dovolit a že je to něco, co si mohou dovolit spíše velké podniky. Také se můžeme setkat s názorem, že je ve vlastním zájmu konkrétního pracovníka rozšiřovat a prohlubovat si znalosti spojené s jeho prací. [4.]

Cílem mé bakalářské práce je seznámit čtenáře se systémem vzdělávání ve firmě 2VV s.r.o.. Budu postupně popisovat všechny formy vzdělávání, které se ve firmě používají. Všichni zaměstnanci 2VV s.r.o. jsou si vědomi, že vzdělávání je jim umožňováno ve velké míře, oproti jiným podobným společnostem. Nejenže si toho jsou zaměstnanci vědomi, ale

také si toho váží a tím si firma nepřímou zajišťuje na vyšších pozicích stále zaměstnance. Proto si myslím, že firma 2VV s.r.o. je dobrým námětem pro moji bakalářskou práci.

### ***1.1 Definice vzdělávání***

Vzdělávání zaměstnanců je personální činnost, která zahrnuje následující aktivity:

- Přizpůsobování pracovních schopností zaměstnanců měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností.
- Zvyšování použitelnosti zaměstnanců tak, aby alespoň částečně zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších, jiných pracovních míst či prací. Dochází tak k rozšiřování pracovních schopností.
- Snaha o rozšiřování pracovních schopností zaměstnanců usnadňuje případný rekvalifikační proces, tj. procesy, kdy zaměstnanci vykonávající povolání, které organizace nepotřebuje, jsou přeškoleni na povolání, které naopak organizace potřebuje. Také péče o rekvalifikaci zaměstnanců v zájmu organizace je součástí jí organizovaného vzdělávání zaměstnanců.
- Organizace v některých případech nezískává vždy takové nové zaměstnance, kteří jsou již náležitě odborně připraveni okamžitě v plné míře vykonávat práci na pracovním místě, na něž byli přijati. Naopak, většinou je nutné přizpůsobit pracovní schopnosti těchto nových zaměstnanců specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v organizaci atd. Noví zaměstnanci tedy musí být doškoleni, přeškoleni nebo alespoň adaptováni na zvláštnosti, mechanismus a kulturu organizace v procesu, který se nazývá orientace pracovníka.
- Formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti (kvalifikace) a stále více zahrnuje i formování osobnosti zaměstnance, tedy vlastnosti, které hrají tak významnou roli v mezilidských vztazích, ovlivňují chování a vědomí, a tedy i motivace zaměstnance, a odrážejí se i ve vztazích na pracovišti, výrazně ovlivňují procesy formování týmů a samozřejmě i individuální a kolektivní pracovní výkon. [5.]

### ***1.2 Historie vzdělávání***

Vzdělávání se dělí do několika etap. Jsou to etapy nazývané: řemesla, velkovýroba, střed zájmu je zaměstnanec a saturační výcvik.

### **První etapa: řemesla**

Ve 14. století probíhala většina výcviků přímo na pracovišti. Zhruba devadesát procent pracovníků bylo zaměstnáno v zemědělství, zbývajících deset procent byli řemeslníci, kteří pracovali doma nebo v blízkosti svých domovů. Výcvik byl neformální a tvořilo ho napodobování nebo slovní výklad. Bylo to z toho důvodu, protože většina lidí nebyli gramotní. Učedník pozoroval mistra a následně ho napodoboval.

Systematický výcvik byl zaveden roku 1459 v Anglii, je spojen se vznikem učňovského školství. První z těchto programů byly založeny na výuce syna otcem řemeslu, které ovládal otec. Tato výuka probíhala doma. Nebo otec vyhledal mistra, u kterého by se syn mohl vyučit. Učební doba byla sedmiletá a byla na ni uzavřena písemná smlouva. Velmi často byla jediným dosaženým vzděláním.

### **Druhá etapa: velkovýroba**

Průmyslová revoluce s sebou přinesla přesun výroby z domovů do továren, z venkova do města, z rozsahem omezené řemeslné výroby na velkovýrobu. Byla zde potřeba vycvičit dělníky v masovém měřítku. Pokud majitelé továren nenalezli kvalifikované dělníky, začali ve svých továrnách otevírat školy, které poskytovaly odborný výcvik. Školili kvalifikovaní dělníci se zkušenostmi. Tento výcvik byl kratší, než byla doba učení a byla zaměřená na nejnужnější dovednosti, které bylo pro výkon určité práce potřebné. V tomto období se začal používat kooperativní výchovný systém, v němž studenti kombinovali studium ve škole s praxí v továrně.

Na organizování výuky se začala podílet vláda, nejdříve zřídila zemědělské školy a školy poskytující všeobecné vzdělání. Následně odborné školy s výukou pro učitele, domácí ekonomiku a průmysl.

Přešlo se od pozorování a napodobování k používání principů efektivity. Obsah školení byl rozdělen do jednotlivých malých kroků a začalo se také používat hodnocení školení.

### **Třetí etapa: střed zájmu je zaměstnanec**

Tuto etapu evidujeme po konci druhé světové války, kdy se začal dávat důraz na spokojenost pracovníka. Věřilo se, že spokojený zaměstnanec je produktivnější. Vedoucí zaměstnanci byli vedeni, aby přispívali ke zvyšování spokojenosti zaměstnanců a produktivity. Manažeři se školili v seminářích, které byly zaměřené na rozvoj mezilidských dovedností a sociální vnímavosti. Toto období bylo velkým mezníkem pro poznání, že potřeby a požadavky zaměstnanců představují důležité proměnné v produktivitě práce.

### **Čtvrtá etapa: saturační výcvik**

Saturační výcvik je používán v dnešní době. Spočívá v přesunu výcviku ze vzdálené učebny přímo na pracoviště. Školení je zaměřené na pěstování základních dovedností. Jednotlivé druhy práce jsou analyzovány a definují se hlavní dovednosti potřebné pro výkon konkrétní práce, zaměstnanci jsou pak školeni cíleně pro rozvoj těch určitých dovedností.

Vzniká požadavek školit zaměstnance ve všech oblastech, od základní gramotnosti až po výchovu osobnostních vlastností. Dále na všech místech, počínaje vlastním pracovištěm až po podnikovou „univerzitu“. „Univerzitou“ zde rozumíme detašované školící pracoviště, kde se uskutečňuje veškerý výcvik. Cílem je dosáhnout toho, aby každý zaměstnanec věděl, co dělá a dělal to lépe. [2.]

## **2 Teoretická východiska (vzdělávání jako prvek systému manažerské etiky)**

### **Etika v rozhodování**

„Manažerská etika se v rámci řídicího procesu uplatňuje především v oblasti rozhodování o formě, obsahu, nákladech a termínu změny, která by měla upravit současné působení jevů, které reprezentují určitou činnost řízeného objektu navenek a které vyjadřují dispozice vnitřní struktury objektu k uspokojování potřeb a zájmů jeho ekonomického a sociálního okolí.

Řízený objekt je ve svém konání ovlivňován svými možnostmi, které vyplývají z jeho specifických podmínek, stejně jako potřebami a záměry vyplývajícími z jeho ekonomického a sociálního okolí. Úspěšnost managementu spočívá v tom, jak intenzivně a včas dokáže tyto potřeby a záměry získat, vnímat, verifikovat a realizovat.“<sup>1</sup>

### **Etika v řízení lidských zdrojů**

„Teorie řízení lidských zdrojů je u nás dostatečně známa, ale v mnoha organizacích není důsledně uplatňována. V praxi stále přetrvává systém práce personálních útvarů a preference činností, které nemají dostatečný vliv na růst efektivnosti organizace. V řízení lidských zdrojů je třeba uplatnit změnu, především ve vztazích mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci.

K novému vztahu manažer – zaměstnanec dochází proto, že obě strany se vzájemně potřebují, jelikož jsou v rámci svých činností na sobě závislé. Namísto dosavadních, někdy i

---

<sup>1</sup> DYTRT, Zdeněk. *Dobré jméno firmy*. Praha : Alfa Publishing, 2006. 137 s. ISBN 80-86851-45-1.

nepřátelských vztahů je třeba hledat vztah nový, vztah vzájemné sounáležitosti, jak to vyplývá z praktického uplatňování vůdcovských metod managementu.“<sup>2</sup> [3.]

## ***2.1 Formování pracovních schopností člověka a formování pracovních schopností zaměstnance organizace***

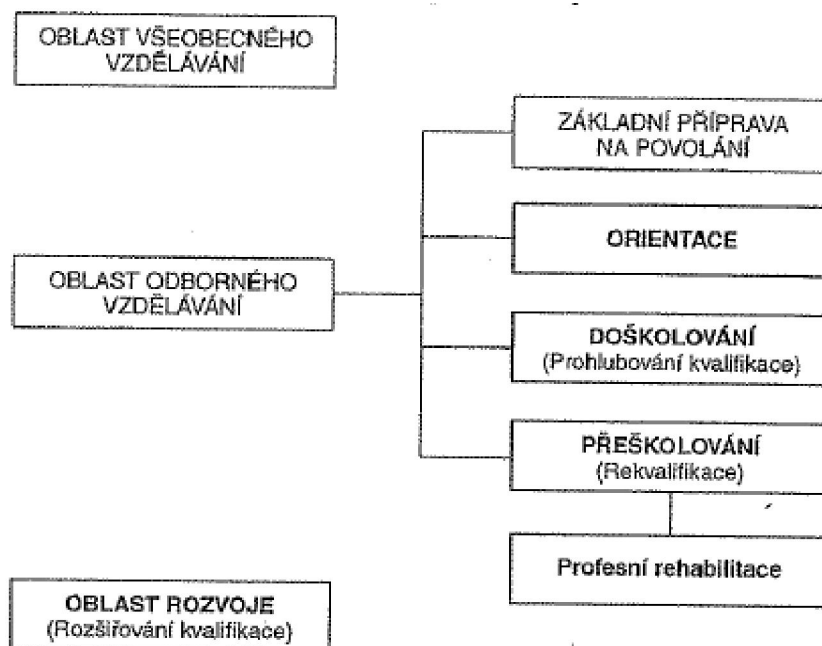
V souvislosti s formováním pracovních schopností je nutné rozlišovat pojmy „formování pracovních schopností člověka“ a formování pracovních schopností zaměstnance“. V prvním případě jde o formování pracovních schopností člověka v obecném slova smyslu, tedy v průběhu celého jeho života, bez ohledu na to, kdy, kde a z čí iniciativy se uskutečňuje. Ve druhém případě se jedná o formování pracovních schopností zaměstnance konkrétní organizace. Jde o aktivitu, která souvisí s prací vykonávanou zaměstnancem, či s organizací, ve které pracuje, o aktivitu organizovanou, podporovanou nebo umožňovanou organizací v rámci její personální a sociální práce. Formování pracovních schopností zaměstnance je tedy součástí pracovních schopností člověka, a to tou součástí, v níž se angažuje zaměstnavatelská organizace.

V systému formování pracovních schopností člověka rozlišujeme tři oblasti:

- oblast všeobecného vzdělávání
- oblast odborného vzdělávání
- oblast rozvoje

---

<sup>2</sup> DYTŘT, Zdeněk. *Dobré jméno firmy*. Praha : Alfa Publishing, 2006. 137 s. ISBN 80-86851-45-1.



Obrázek 1: Systém formování pracovních schopností člověka<sup>3</sup> [5.]

### **Oblast všeobecného vzdělávání**

V této oblasti se formují základní a všeobecné znalosti a dovednosti, které umožňují člověku žít ve společnosti a v návaznosti na ně získávat a rozvíjet specializované pracovní schopnosti i další vlastnosti.

Oblast všeobecného vzdělávání se tedy orientuje hlavně na sociální rozvoj jedince, na jeho osobnost. V této oblasti není uplatňována aktivita organizací. Jde o oblast řízenou a kontrolovanou státem.

### **Oblast odborného vzdělávání**

Tato oblast je známá jako oblast formování kvalifikace nebo oblast odborné/profesní přípravy, ve světě známo jako training (v širším slova smyslu).

V oblasti odborného vzdělávání se uskutečňuje proces přípravy na povolání, formování specifických, na určité zaměstnání orientovaných znalostí a dovedností i jejich aktualizace či přizpůsobování měnícím se požadavkům pracovního místa. Je tedy orientována na zaměstnání a zahrnuje jak základní přípravu na povolání, tak doškolování neboli prohlubování kvalifikace.

<sup>3</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

V rámci formování pracovních schopností zaměstnanců se organizace zpravidla angažují v plné míře při orientaci zaměstnanců a doškolování zaměstnanců, popř. i při přeškolení zaměstnanců, dochází-li k němu z iniciativy organizace k uspokojení jejich potřeb.

- **Základní příprava na povolání:** Uskutečňuje se většinou mimo organizaci a i ta část základní přípravy na povolání, v níž se organizace angažuje (příprava na dělnická povolání v učňovském zařízení organizace), se netýká zaměstnanců organizace a stojí tedy mimo systém jejího vzdělávání zaměstnanců.
- **Orientace:** Je úsilí o zkrácení a zefektivnění adaptace nového zaměstnance na organizaci, pracovní kolektiv i práci na daném pracovním místě pomocí zprostředkování všech potřebných informací, včetně specifických znalostí a dovedností potřebných pro řádný výkon práce, pro kterou byl nový zaměstnanec přijat.
- **Doškolování (prohlubování rekvalifikace):** Jedná se o pokračování odborného vzdělání v oboru, ve kterém člověk pracuje na svém pracovním místě. Jde tedy o proces přizpůsobování znalostí a dovedností zaměstnance novým požadavkům jeho současného pracovního místa, vyvolaný změnami techniky či technologie, požadavky trhu, novými objevy v oboru, rozvojem metod řízení atd. Doškolování je považováno jak za významný nástroj zvyšování pracovního výkonu a prosperity organizace, tak za nástroj zvyšující šance (konkurenceschopnost) zaměstnanců na trhu práce uvnitř organizace i mimo ni.
- **Přeškolení (rekvalifikace):** Jde o takové formování pracovních schopností člověka směřující k osvojení si nového povolání, nových pracovních schopností, více či méně odlišných od dosavadních. Rekvalifikace může být plná nebo částečná, částečnou rozumíme využití některých znalostí a dovedností původního povolání v novém povolání. Specifickým případem rekvalifikace je tzv. profesní rehabilitace, směřující k opětovnému pracovnímu zařazení osob, kterým jejich současný zdravotní stav brání trvale nebo dlouhodobě vykonávat dosavadní zaměstnání a jemu odpovídající povolání. V rámci vzdělávání zaměstnanců organizace se odehrává jen ta část rekvalifikací, které jsou iniciovány organizací. Objem rekvalifikačních procesů ve společnosti iniciují státní nebo regionální instituce trhu práce v rámci realizace politiky zaměstnanosti a málokdy rekvalifikaci iniciují také sami jednotlivci, kteří nenalezli uspokojení v dosavadním povolání či vidí pro sebe lepší šanci na trhu práce, přeorientují-li se na povolání jiné.

## **Oblast rozvoje**

Je orientována na získání širšího rozsahu znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání současného zaměstnání. Velmi významné je zaměření na pochopení a zvládnutí komplexních problémů, které nezdědka překračují meze oboru. Vedle formování ryze pracovních schopností připadá v této oblasti významné místo i formování osobnosti jedince. Můžeme tedy říci, že rozvoj je orientován více na kariéru pracovníka než na jím momentálně vykonávanou práci. Formuluje spíše jeho pracovní potenciál než kvalifikaci, vytváří tak z jedince adaptabilní pracovní zdroj. V neposlední řadě formuje osobnost jedince tak, aby lépe přispíval k plnění cílů organizace a ke zlepšování mezilidských vztahů v organizaci. Pokud se jedná o rozvoj iniciovaný a realizovaný organizací, mluvíme o rozvoji pracovníků.

Rozvoj ve svých důsledcích vede ke zvýšení pracovního výkonu a flexibility pracovní síly, ale hlavně vede k podstatnému zvýšení šancí jedince, pokud jde o jeho pracovní uplatnění v organizaci i na vnějším trhu práce.

V poslední době je pozorován zvýšený zájem organizací zejména o takové rozvojové aktivity, jakými jsou vzdělávání v oblasti vedení lidí a komunikace, jazykové vzdělávání, kurzy práce s osobními počítači apod. V souvislosti s rozvojem pracovníků v organizaci lze však nalézt i takové aktivity, které nezvyšují pracovní potenciál pracovníků a nepřinášejí organizaci bezprostřední efekt, ale přispívají spíše ke zlepšování životních podmínek zaměstnanců či k aktivnímu trávení volného času. Tyto aktivity zlepšují vztah pracovníků k organizaci a pochopitelně zvyšují i spokojenost zaměstnanců. Spokojenost zaměstnanců může mít zprostředkovaně pozitivní vliv i na jejich pracovní výkon. Organizace vytvářejí podmínky, aby se v těchto oblastech mohli jejich zaměstnanci vzdělávat především po pracovní době a mnohdy plně nebo alespoň zčásti hradí i náklady na vzdělávání. [5.]

## ***2.2 Systém vzdělávání zaměstnanců v organizaci***

Vzdělávání pracovníků v organizaci se zaměřuje na formování pracovních schopností v širším slova smyslu (včetně formování charakteristik osobnosti a hodnot potřebných pro vytváření zdravých mezilidských vztahů na pracovišti, formování pracovních týmů aj.) u osob, které v organizaci pracují, ať už v pracovním poměru či na jiném základě.

Do systému vzdělávání zaměstnanců organizace patří takové vzdělávací aktivity, jakými jsou orientace, doškolování, přeškolování iniciované organizací a rozvoj iniciovaný organizací.



V systému vzdělávání zaměstnanců organizace se angažuje nejen personální útvar či dokonce zvláštní útvar vzdělávání zaměstnanců, ale také všichni vedoucí pracovníci a odbory, či jiná sdružení zaměstnanců.

Vzdělávání zaměstnanců je personální činnost, v níž se tradičně nejčastěji vyskytuje úzká spolupráce organizace s externími odborníky či specializovanými vzdělávacími institucemi.

Intenzita a šíře záběru vzdělávání zaměstnanců závisí na personální politice a personální strategii organizace. Existují organizace (většinou menší), které dávají přednost získávání již „hotových“, odborně náležitě připravených zaměstnanců. Tento způsob však klade značné nároky na získávání a výběr zaměstnanců. Další skupina organizací se orientuje na vzdělávání zaměstnanců jen tehdy, když je to naléhavě potřebné. Ke vzdělávání pak dochází náhodně, nepravidelně a mnohdy je to záležitost kampaně. Většina organizací ve vyspělých zemích věnuje vzdělávání svých zaměstnanců trvalou pozornost, má vypracovanou svou vlastní koncepci vzdělávání, vyčleněnou skupinu lidí, kteří se touto problematikou zabývají, a má nezřídka i své vlastní vzdělávací zařízení. Tyto aktivity organizací bývají podporovány i daňovou politikou nebo dotovány od státu. [5.]

### ***2.3 Systematické vzdělávání zaměstnanců v organizaci***

Nejvíce efektivním vzděláváním zaměstnanců v organizaci je dobře organizované systematické vzdělávání.

Je to neustále se opakující cyklus, který vychází ze zásad politiky vzdělávání, sleduje cíle strategie vzdělávání a opírá se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Rozumí se jimi především existence skupiny či skupin zaměstnanců, kteří iniciují vzdělávání a zajišťují jeho odbornou a organizační stránku. Důležitá je i existence standardních i speciálních vzdělávacích programů, přiměřeně vybavených vzdělávacích zařízení či vhodných podmínek. Je nutné mít i vlastní či smluvně zajištěné externí vzdělavatele, popř. mít alespoň představu, jakým způsobem se bude vzdělávání zabezpečovat v případě, že organizace nemá vlastní vhodné vybavení.

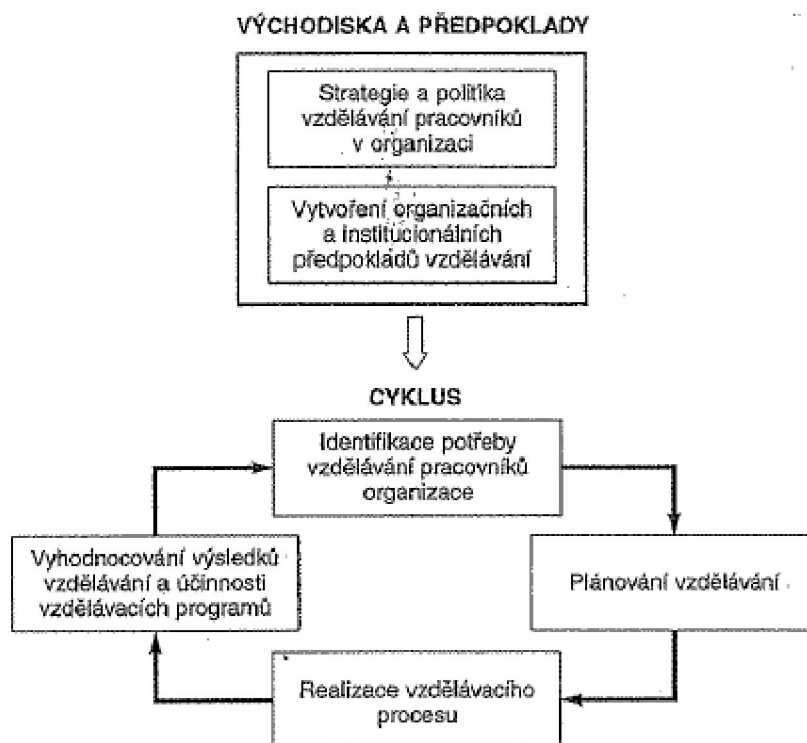
Vlastní cyklus se skládá z následujících kroků:

- Identifikace potřeby vzdělávání zaměstnanců organizace.
- Plánování vzdělávání, během níž se řeší otázky rozpočtu, časového plánu, pracovníků, kterých se bude vzdělávání týkat, oblastí, obsahu a metod vzdělávání apod.
- Vlastní proces vzdělávání, tedy realizace vzdělávacího procesu.

- Vyhodnocování výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod, v níž se objevují skutečnosti, ke kterým se pak přihlíží v dalším cyklus, především pak ve fázích identifikace potřeby vzdělávání a plánování vzdělávání.

Systematické vzdělávání zaměstnanců organizace má mnoho kladů, jsou to:

- Neustále organizaci dodává náležitě odborně připravené zaměstnance bez mnohdy obtížného vyhledávání na trhu práce.
- Umožňuje průběžné formování pracovních schopností zaměstnanců podle specifických potřeb organizace.
- Soustavně zlepšuje kvalifikaci, znalosti, dovednosti i osobnost zaměstnanců.
- Přispívá k zefektivnění pracovního výkonu, produktivity práce i kvality výrobků a služeb výrazněji než jiné způsoby vzdělávání.
- Je jedním z nejvíce efektivních způsobů nalézání vnitřních zdrojů pokrytí dodatečné potřeby zaměstnanců.
- Průměrné náklady na jednoho vzdělávaného zaměstnance bývají nižší než při jiném způsobu vzdělávání.
- Umožňuje neustálé zlepšování vzdělávacích procesů tím, že zkušenosti z předchozího cyklu se berou v úvahu v cyklu následujícím.
- Zlepšuje vztah zaměstnanců k organizaci a zvyšuje jejich motivaci.
- Zvyšuje atraktivitu organizace na trhu práce a usnadňuje získávání a stabilizaci zaměstnanců.
- Zvyšuje sociální jistoty zaměstnanců.
- Zvyšuje kvalitu, a tím i tržní cenu individuálního zaměstnance i jeho potencionální šance na trhu práce v organizaci i mimo ni.
- Přispívá k urychlení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců, zvyšuje jejich šance na funkční a platový postup.
- Přispívá ke zlepšování pracovních i mezilidských vztahů. [5.]



Obrázek 2: Základní cyklus systematické vzdělávání<sup>4</sup> [5.]

### 2.3.1 Identifikace potřeby vzdělávání

Základními východisky pro zjištění potřeb jsou tyto informace:

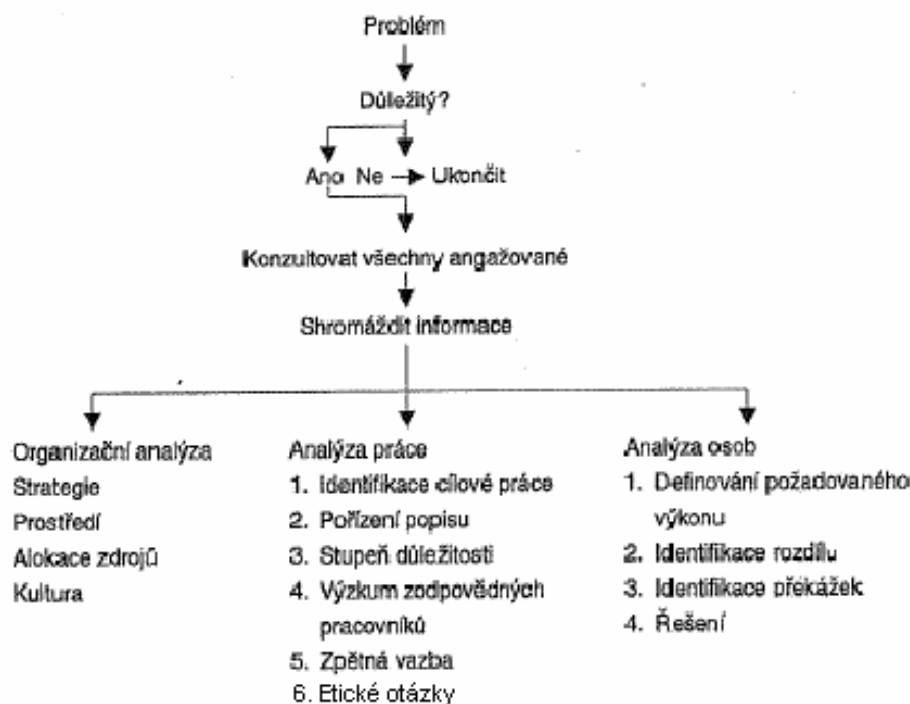
- stanovit, jaké znalosti školený již má,
- odhadnout náklady současného výkonu,
- navrhnout program, aby se zaměstnanec vyškolil jen v oblastech, které jsou potřeba zlepšit,
- testovat zlepšení,
- provést analýzu poměru vynaložených prostředků a výsledného přínosu daného programu.

[5.]

### 2.3.2 Diagnostický proces

Jedná se o doporučení mnoha přístupů, které pomohou ke stanovení problému výkonu a potenciálních výcvikových potřeb (viz. Obrázek 3).

<sup>4</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.



Obrázek 3: Diagnostický proces [2.]

### Zjištění nedostatku

Nejprve je nutné zjistit nedostatek. Nedostatkem může být hrubé chování zaměstnanců k zákazníkům, nebo trávení velkého množství času se zvládáním nového systému mezi zaměstnanci. Dalším nedostatkem může být stále častěji se vyskytující vadných dílů, nehod či stížností.

### Význam

Jakmile byl objeven konkrétní nedostatek, následuje zjištění, zda je pro efektivitu celé organizace rozhodující. Manažer výcviku musí znát strategickou orientaci celé skupiny. Cíle, plány, zavádění nových výrobků, změny v technologii, postupy a pravidla, to vše musí být jasné. Řízení lidských zdrojů musí být propojeno se strategickou orientací firmy. Je potřeba, aby strategie výcviku zvyšovala schopnost organizace těchto cílů dosahovat.

### Účastníci

Dalším postupem je zahrnutí všech nadřízených složek, které mají na celém procesu a na jeho výsledcích zájem. Ti, jenž navrhují analýzu potřeb, si tedy musí uvědomit, že rozvojové programy probíhají v organizacích skládajících se z jednotlivců, kteří mají své vlastní názory a postoje.

Musí být vyjasněno, jaké očekávání mají manažeři. Konzultace musí být také s dalšími zainteresovanými stranami, jako jsou zaměstnanci nebo jejich kolektivní představitelé.

Spolupráce, komunikace a důvěra jsou jedny z hlavních proměnných úspěchu při jakémkoliv opatření. Všichni zainteresovaní se musí podílet na diagnostické fázi, aby se zajistilo, že sběr dat povede k přesným informacím a že existuje skutečný zájem na úspěchu celého programu.

### **Sběr dat**

Následuje krok, který představuje dokumentování konkrétního nedostatku prostřednictvím informací shromážděných z různých zdrojů. Zdroji informací jsou organizace, práce a zaměstnanec.

Následně se definuje každý z těchto informačních zdrojů a doporučuje postupy pro provádění analýzy potřeb v každém z těchto sektorů. Pokračuje popis metod sběru dat, které jsou společné pro všechny analýzy organizačního nebo lidského systému výkonu.

### ***2.3.2.1 Analýza organizace***

Představuje studium celé organizace: strategie, prostředí, alokace zdrojů, kultury.

#### **Strategie**

Většina organizací má širší cíle. Ty se dají vyjádřit jako poslání, cíle nebo konkurenční výhody. Tyto širší cíle se konkretizují do podoby specifických cílů u každého úseku nebo jednotky. Odrážejí plány organizace pro přežití, růst, adaptaci, ziskovost atd. Jelikož se prostředí pro podnikání neustále obměňuje, jedná se o neustálý proces plánování.

Firemní strategie jsou úzce spojeny s prostředím organizace.

#### **Prostředí**

Organizace fungují díky zavedeným zvykům, vnitřním zákonům a vyhláškám. Výcvikové programy jsou často nařízeny vládou nebo vyjadřují určité postoje. Velké organizace jsou často v čele rozvoje programů, které mají splnit očekávání veřejnosti a vládních předpisů.

Vyjma vlivu ze strany legislativy si organizace jsou vědomy strategií konkurentů. Výcvikový program může být přímo úměrný snaze využít organizací určité mezery na trhu.

Prostředí je dynamické a nejisté. Nové technologie, vynálezy a obchodní smlouvy mohou zásadně ovlivnit nejen obsah výcviku, ale i způsob, jak zaměstnanci výcvik přijímají.

#### **Alokace zdrojů**

Vedoucí pracovníci stále sledují informace o situaci v organizaci, jako je počet vyrobených jednotek, procento vadných výrobků, nehody, stížnosti, množství odpadů atd. Kterákoliv z těchto odchylek může představovat důvod k analýze. Nedostatky mohou být výsledkem velkého množství faktorů a způsob jejich řešení může dokonce výcvik i vyloučit. Důkladný rozbor pomůže ve specifikaci příčin a přijetí rozhodnutí.

„Sledování pohybu lidských zdrojů také poskytne informace pro rozbor potřeb výcviku. Zvýšený pohyb zaměstnanců, jako jsou nově přijatí, převedení na jinou funkci a četnost převedení na vyšší funkci vede často ke snížení množství výukových programů. Plánování lidských zdrojů představuje proces předzvěst potřeby zaměstnanců s určitými dovednostmi pro určitý typ práce. Seskupením výcvikových plánů s plánováním lidských zdrojů mohou organizace připravovat zaměstnance na nové úkoly, převedení zaměstnance na vyšší funkci tak, aby bylo dosaženo cílů organizace.“<sup>5</sup>

### **Kultura**

Organizace jsou tvořeny také lidmi, kteří mají své city, postoje a hodnoty. Organizační kultura souvisí s kolektivními postoji zaměstnanců k práci, jejich nařízením, firemním cílům pravidlům a postupům. Zaměstnanci také mají své postoje týkající se komunikace a rozhodování, které jsou naučeny a ovlivňovány zkušenostmi zaměstnance v organizaci. Školitelé tedy musí nejdříve odhalit tyto postoje a poté se je pokoušet měnit.

#### ***2.3.2.2 Analýza pracovního místa***

V popisu pracovního místa jsou uvedeny konkrétní povinnosti, které jsou v průběhu realizace určitých úkolů zabezpečovány, seznam pracovních operací prováděných na určitém pracovním místě a popisu podmínek, za kterých jsou tyto činnosti vykonávány. Uvádí podrobnosti o úkolech a relevantních znalostech, dovednostech a schopnostech, které jsou potřebné pro výkon určité práce. Kroky, které osoba musí učinit, aby práce byla vykonávána co nejefektivnějším způsobem.

Analýza pracovního místa obsahuje následující body:

- Identifikace cílových prací: následuje po přezkoumání záznamů o výrobě a organizační kultuře. Mělo by se určit, které práce mají určité výkonové rezervy.
- Popis práce: u velkých organizací u většiny pracovních míst existuje také popis úkolů a minimální požadovaná kvalifikace, která je nutná pro výkon dané práce. Tento popis by měl být alespoň jednou ročně aktualizován.
- Ohodnocení důležitosti každé činnosti a četnost konání konkrétního úkolu.
- Výzkum vzorku vybraných odpovědných pracovníků: dotazování manažerů a zaměstnanců na konkrétních pracovních místech na hodnocení důležitosti jednotlivých úkolů a kompetentnost, se kterou jsou vykonávány.

---

<sup>5</sup> BELACOURT, Monica, WRIGHT, Phillip C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha : Grada Publishing, 1998. 243 s. ISBN 80-7169-459-2.

- Analýza a interpretace informací: rozdělení úkolů na důležité, často prováděné či nedostatečné.
- Zpětná vazba k výsledkům: povzbuzuje zaměstnance, aby hovořili o silných a slabých oblastech a navrhovali řešení problémů.

Díky této analýze získá organizace informace o nedostatcích, které mohou mít vedoucí zaměstnanci či manažeři. Bude se snažit se tyto nedostatky odstranit vhodným vyškolením či doškolením.

### 2.3.2.3 *Personální analýza*

Nazývána také jako analýza osoby. V této analýze jsou posuzovány kompetence jednotlivých zaměstnanců. Odpovídá organizaci na otázky: Jak dobře zaměstnanec pracuje? Kdo v organizaci potřebuje zaškolit? Jaký druh školení potřebuje?

Na tyto otázky nám pomůže najít odpovědi následující proces:

- **Definice požadovaného výkonu:** definujeme ukazatele výkonu, které budou velmi důležité pro analýzu potřeb, během školení a při vyhodnocování efektivity školení. Je zde studován zaměstnanec nebo chování pracovní skupiny s cílem určit, zda výkon odpovídá pracovním normám.
- **Identifikace rozdílu mezi výkonem požadovaným a skutečným:** údaje o rozdílu obsahují hodnocení výkonu, požadavky manažerů na výcvik, pracovní vzorky, sledování, sebehodnocení aktivity (soutěživosti) a formální testy. Objektivnější informace by mohly být nalezeny v záznamech o výsledcích práce, stížnostech, nehodách, odmítnutích, ztraceném čase a efektivitě zatížení. Výkon zaměstnance se může porovnat s průmyslovými normami či s výkonem jiných pracovníků.
- **Stanovení překážek efektivního výkonu:** špatný výkon může souviset s nedostatky v provádění práce, a ne v nedostatečných dovednostech nebo znalostech. Někdy může být důsledkem nedostatku to, že pracovník nezná normy, nedostává se mu odpovídající zpětné vazby k výkonu, který souvisí s určitou normou či není odměněn za práci, která normě odpovídá. Rozlišujeme následující překážky efektivního výkonu:
  - lidské: nedostatek znalostí, nedostatek dovedností, nedostatek motivace, kontraproduktivní systém odměňování, skupinové normy, neformální vedení;
  - technické: špatně navržené pracovní místo, nedostatek nástrojů/přístrojů, nedostatek standardizovaných postupů, rychle probíhající technologické změny;

- informace: nesprávně definované cíle, nedostatek měřítek výkonu, neoptimalizované zdroje, neefektivní zpětná vazba;
- strukturální: překrývající se činnosti a zodpovědnosti, nedostatek flexibility, nedostatek kontrolních systémů.
- **Návrhy řešení**: po zjištění nedostatku musí manažer rozhodnout o tom, zda náprava problému stojí za to, aby za ni byly utráceny peníze nebo čas. Řešením nedostatečného výkonu není ve všech případech školení. Někdy je dobré si položit otázku, zda by zaměstnanci dokázali vykonávat danou činnost, kdyby na tom závisel jejich život. Pokud si odpovíme ano, tak řešením zde není výcvik, ale vytvoření takového prostředí, které jim umožňuje nebo je povzbuzuje konkrétní úkol zvládnout. Jde tedy o určité formy odměn.

#### 2.3.2.4 *Metody sběru dat*

Použití následujících metod pomůže analytikovi rozlišovat mezi domnělými potřebami (jaké kurzy si zaměstnanci myslí, že potřebují), požadovanými kurzy (co manažeři požadují) a normativními potřebami (školení potřebné k tomu, aby se vyhovělo průmyslovým nebo srovnávacím normám)

**1) Sledování** může být jak technické, jako je studie zaměřená na funkce či chování (např. jak se nový zaměstnanec chová na schůzi), tak nestrukturované (např. vyhledávání komunikačních překážek prohlídkou kanceláře). Používáno může být normativně k rozlišení efektivního a neefektivního chování, organizačních struktur nebo procesů.

*Výhody*: Minimalizace přerušení průběhu rutinní práce nebo skupinové činnosti, tvorba údajů vysoce relevantních určité situaci, ve které budou působit důsledky výcviku, přímo na místě, v kombinaci se zpětnou vazbou umožňuje posoudit interference vyplývající ze vztahu pozorovatel a respondent.

*Nevýhody*: Vyžaduje vysoce kvalifikovaného pozorovatele jak v souvislosti s procesem, tak s obsahem (rozdíl oproti osobě provádějící rozhovor, ta většinou potřebuje znát pouze proces). Nese s sebou jistá omezení, která jsou důsledkem toho, že je možné shromažďovat údaje v rámci určité pracovní situace, respondenti mohou sledování chápat jako „špiclování“.

**2) Dotazníky** - dotazování mohou být náhodně vybírání nebo mohou být dotazování všichni v organizaci. Využívat se mohou otázky s otevřeným koncem, projektivní otázky, otázky s nuceným výběrem odpovědí, seřazení odpovědí dle priority.



*Výhody:* Dotazování velkého množství lidí v krátké době, jsou relativně levné, umožňují respondentům vyjádřit se beze strachu nebo ostychu, údaje obsažené v dotazníku jsou snadno vyhodnotitelné.

*Nevýhody:* dávají málo prostoru pro možnost vyjádření neočekávaných myšlenek, jsou náročné na čas potřebný k vytvoření efektivních nástrojů a na technické dovednosti, hlavně v souvislosti s výzkumem, mají omezenou schopnost identifikovat příčiny problémů nebo možná řešení, existuje nízká návratnost dotazníků od respondentů (ne každý respondent dotazník odevzdá).

- 3) Konzultace** představují zjištěné informace od osob, které díky svému formálnímu či neformálnímu postavení vědí, jaké jsou výcvikové potřeby určité skupiny.

*Výhody:* Možnost provést je snadno a levně, umožňující účast a spolupráci s velkým množstvím osob, každé s vlastním názorem na potřeby vyplývající z určité situace, specializace, skupiny atd. Také poskytuje rámec pro komunikaci a posiluje komunikaci mezi účastníky.

*Nevýhody:* Existence jisté míry zaujetí, protože jsou založeny na názorech lidí, kteří mají sklon vidět potřebu školení z vlastního pohledu, dále mohou vést k vytvoření jen dílčího obrázku potřeb školení v důsledku typické nereprezentativní povahy hlavní skupiny respondentů.

- 4) Tisková média** - zahrnují například odborné časopisy, novinky z oblasti legislativy, novinky z průmyslu, obchodní časopisy.

*Výhody:* Jsou jedinečným zdrojem informací pro objevování a vyjasňování normativních potřeb, poskytují informace, které jsou aktuální a zpřístupňující budoucí trendy, jsou okamžitě k dispozici a klient je s nimi pravděpodobně již seznámen.

*Nevýhody:* Možný výskyt problémů v souvislosti s analýzou a syntézou dat do užitečné podoby (vystříhování článků či použití konzultantů může přispět k větší užitečnosti služby).

- 5) Rozhovory** mohou být formální nebo neformální, strukturované či nestrukturované. Provedeny mohou být s vybranými lidmi určité skupiny nebo se všemi, koho se daná věc týká. Mohou se provádět osobně, telefonicky, na pracovišti nebo mimo pracoviště.

*Výhody:* Odhalují pocity, příčiny a možná řešení problémů, kterým tázaný čelí, nebo která očekává, poskytují klientovi maximální příležitost, aby se vyjádřil. Hlavně tehdy, pokud rozhovor probíhá v maximálně otevřené neautoritativní atmosféře.

*Nevýhody:* Časová náročnost, výskyt obtíží s analýzou a kvantifikací výsledků. Osoba provádějící rozhovor s nedostatečnými kompetencemi může na dotazovaného působit

nepříjemně přílišným zájmem. Osoba, která provádí rozhovor, by měla být obratná a schopna získávat údaje, aniž by v dotazované osobě vyvolala nepříjemné pocity.

- 6) Rozhovory ve skupině** představují techniku rozhovorů s jednotlivci, mohou být strukturované nebo nestrukturované, formální nebo neformální. Zaměřeny mohou být na analýzu práce, na skupinovou analýzu problému, na skupinové definování cílů nebo na jakýkoliv druh skupinových úkolů nebo témat (např. potřeba školení vůdcovství pro členy správní rady). Používají techniky pro usnadnění komunikace ve skupině jako jsou: brainstorming, nominální skupinový proces (nominal group process), „force-fields“, konsensuální definování priorit zrcadlení (mirroring), simulace a další.

*Výhody:* Umožňují syntézu rozdílných pohledů na místě, vytvářejí podobu pro určitý postup, o kterém se nakonec rozhodne a pomáhají účastníkům, aby se z nich stali lepší analytici problémů, lepší posluchači atd.

*Nevýhody:* Potřeba podstatně drahé techniky v počáteční fázi. Také může vést k získání údajů, které se obtížně analyzují.

- 7) Testy** představují odnož dotazníků. Mohou být orientovány funkčně, používány pro testování vzorků naučených myšlenek a faktů.

*Výhody:* Užitečnost stanovení toho, zda příčina rozpoznávaného problému spočívá v nedostatku znalostí nebo dovedností nebo v nesprávném postoji. Výsledky jsou snadno kvantifikovatelné a porovnatelné.

*Nevýhody:* Dostupnost relativně malého množství testů, kterou jsou pro určitou situaci validní. Také nevypovídají o tom, zda jsou měřené znalosti a dovednosti skutečně v konkrétní situaci používány.

- 8) Záznamy, zprávy** - mohou se skládat z organizačních schémat, manuálů pracovních postupů, plánovacích dokumentů, auditů a rozpočtových zpráv. Konkrétně se může jednat o záznamy o zaměstnancích jako jsou stížnosti, nemocnost, nehody atd., zápisy z porad, týdenní a měsíční zprávy, memoranda, záznamy o poskytnutých službách, studie hodnocení programů.

*Výhody:* Poskytování neocenitelných informací o problémových situacích, poskytování objektivních důkazů o důsledcích problémů, které existují v určité skupině nebo v určitém systému. Mohou být shromažďovány s minimálním úsilím a bez přerušení práce, protože již na pracovišti existují.

*Nevýhody:* Neprůhlednost příčin problémů nebo možných řešení. Pohled, který přinášejí odráží situaci spíše minulou než současnou. Je potřeba zkušeného analytika, aby z těchto údajů byly získány zřetelné výsledky.

**9) Pracovní vzorky** - metoda je stejná jako sledování, ale v písemné podobě. Respondenti písemně odpovídají na hypotetické a relevantní případové studie. Mohou to být dokumenty vzniklé během činnosti organizace (např. plány, návrhy programů, analýzy trhu, návrhy školení).

*Výhody:* Informace jsou zdrojem z vlastní produkce.

*Nevýhody:* Časová náročnost případových studií, potřeba specializovaného analytika, hrozí zaujatost analytika při posuzování silných a slabých stránek. [2.]

### **2.3.3 Plánování vzdělávání zaměstnanců**

Fáze identifikace potřeby vzdělávání plynule přechází do fáze plánování vzdělávání pracovníků. Iniciativu vyvíjí podniková rada společně s personálním útvarem, vyšším vedením a zvláštní komisí pro rozvoj kvalifikace a vzdělávání. Podklady pro identifikaci potřeby kvalifikace a vzdělávání se pak získávají od vyššího vedení, bezprostředních nadřízených a zaměstnanců samých.

Již ve fázi stanovení potřeby vzdělávání se objevují návrhy plánů a předběžné plány, formulují se první úkoly a priority vzdělávání a z nich vyplývající návrhy programů a návrhy rozpočtů. Všechny tyto návrhy se postupně upřeshňují a projednávají až vznikne konečná podoba rozpočtu a programu. Program se pak dále specifikuje, takže v konečné podobě vymezuje oblasti, na něž se vzdělávání zaměří, stanovuje počty a kategorie zaměstnanců, kterých se bude vzdělávání týkat, metody a prostředky vzdělávání a v neposlední řadě pak časový plán vzdělávání.

Dobře vypracovaný plán vzdělávání zaměstnanců by měl odpovědět na následující otázky:

- Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?
- Komu? (jednotlivci, skupiny, zaměstnání, povolání, kategorie, kritéria výběru účastníků)
- Jakým způsobem? (na pracovišti při výkonu práce, mimo pracoviště, metody vzdělávání, didaktické pomůcky, učební texty, režim vzdělávání)
- Kým? (interní či externí školitelé, organizace sama, vzdělávací instituce, organizační zabezpečení)
- Kdy? (termín, časový plán)
- Kde? (místo konání např. konkrétní organizační jednotka organizace, vzdělávací zařízení organizace, pronajaté vzdělávací zařízení, vzdělávací zařízení jiné organizace,

konkrétní veřejná či soukromá vzdělávací instituce, zajištění ubytování, stravování, dopravy aj.)

- Za jakou cenu, s jakými náklady? (rozpočtová stránka plánu)
- Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů? (metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy se bude hodnotit)

#### **2.3.4 Metody vzdělávání zaměstnanců**

Rozlišujeme nepřeberné množství metod vzdělávání, které řadíme do dvou velkých skupin:

1) **Metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce** – tedy na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních úkolů (metody „on the job“). Jsou používány při vzdělávání dělníků.

a) **Instruktaž při výkonu práce** je jedna z nejčastěji používaných metod. Jedná se o nejjednodušší způsob zácviku nového, popř. méně zkušeného zaměstnance, při němž zkušený zaměstnanec či bezprostřední nadřízený předvede pracovní postup a vzdělávaný zaměstnanec si pozorováním a napodobováním tento pracovní postup osvojí při plnění svých vlastních pracovních úkolů.

*Výhody:* Metoda umožňuje organizaci rychlý zácvik a vytváří pozitivní vztah spolupráce mezi pracovníky navzájem či mezi vzdělávaným zaměstnancem a jeho bezprostředním nadřízeným.

*Nevýhody:* Umožňuje zácvik převážně u jednodušších nebo dílčích pracovních postupů, jde spíše o jednorázové působení, vzdělávání probíhá často v hlučném a rušivém pracovním prostředí a pod tlakem pracovníků úkolů.

b) **Coaching** představuje dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek i periodickou kontrolu výkonu zaměstnance ze strany nadřízeného či školitele. Jedná se o soustavné podněcování a směřování vzdělávaného k žádoucímu výkonu práce a vlastní iniciativě, přičemž se bere v úvahu jeho individualita.

*Výhody:* Vzdělávaný zaměstnanec je soustavně informován o hodnocení své práce. Metoda umožňuje úzkou oboustrannou spolupráci vzdělávaného se školitelem, zlepšuje komunikaci mezi nimi a vytváří prostor pro stanovení pracovní kariéry zaměstnance.

*Nevýhody:* Formování pracovních schopností probíhá pod tlakem pracovních úkolů, často v hlučném a rušivém prostředí a může být dosti roztroušené a nesoustavné.

- c) **Mentoring** je obdobou coachingu, avšak vzdělávaný má zde určitou iniciativu a odpovědnost, sám si vybírá jakéhosi rádce (mentora), svůj osobní vzor. Ten mu poskytuje rady, stimuluje jej a usměrňuje, pomáhá mu však i v jeho kariéře.

*Výhody:* Metoda umožňuje zaměstnanci jeho vlastní iniciativu, uvědomělou volbu vzoru. Je hodnocena daleko příznivěji než coaching.

*Nevýhody:* Existuje nebezpečí volby nevhodného mentora. Formování pracovních schopností probíhá pod tlakem pracovních úkolů v hlučném a rušivém prostředí.

- d) **Counselling** patří k nejnovějším metodám formování pracovních schopností zaměstnanců. Jedná se o vzájemné konzultování a vzájemné ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi vzdělávaným a školitelem, podřízeným a nadřízeným.

*Výhody:* Vzdělávaný zaměstnanec vnáší do vztahu svou aktivitu a iniciativu tím, že se vyjadřuje ke všem problémům své práce i k procesu vzdělávání. Předkládá své vlastní návrhy na řešení problémů a mezi ním a školitelem vzniká zpětná vazba poskytující náměty pro obohacování stylu vedení zaměstnanců. Školitel si tak zároveň sám formuje a prověřuje své pracovní schopnosti, především v oblasti práce s lidmi.

*Nevýhody:* Metoda je více časově náročná, vzdělávání se tak může dostat do určitého rozporu s plněním běžných pracovních úkolů pracoviště. Někteří vedoucí zaměstnanci nebo školitelé přijímají tuto metodu s jistou neochotou a nedůvěrou.

- e) **Asistování** je tradiční a často používanou metodou při formování pracovních schopností zaměstnance. Vzdělávaný zaměstnanec je přidělen jako pomocník ke zkušenému zaměstnanci, pomáhá mu při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům. Postupně se podílí na práci stále větší mírou a stále více samostatněji, až konečně získá takové znalosti a dovednosti, že je schopen vykonávat práci zcela samostatně. Metoda se používá nejen při vzdělávání pro manuální zaměstnání, ale i při výchově řídicích zaměstnanců a specialistů. a to hlavně tak, kde si osvojení žádoucích pracovních schopností vyžaduje delší dobu.

*Výhody:* Soustavné působení a důraz na prakticko stránku vzdělávání.

*Nevýhody:* Vzdělávaný se může naučit i některým nepříliš vhodným pracovním návykům, informace a instrukce jsou mu poskytovány z jednoho zdroje, napodobování školitele může oslabovat vlastní tvůrčí přístup i nadání dělat věci jinak. Může to vést k podceňování alternativních pracovních postupů.

- f) **Pověření úkolem** je rozvinuté asistování. Vzdělávaný zaměstnanec je svým školitelem pověřen splnit určitý úkol. Přitom má vytvořeny všechny potřebné

podmínky a má příslušné pravomoci. Práce zaměstnance je sledována. Metoda je používána při formování pracovních schopností řídicích a tvůrčích zaměstnanců.

*Výhody:* Vychovává zaměstnance, aby se rozhodovali a řešili úkoly samostatně a tvůrčím způsobem. Zaměstnanec si vyzkouší své schopnosti, je více motivován k jejich rozvoji, rozšiřuje se jeho pole působnosti.

*Nevýhody:* Zaměstnanec se může dopustit chyb či nesplnit úkol, protože sledovat a usměrňovat jednotlivé kroky jeho práce není vždy možné. Neúspěch pak může ohrozit důvěru nadřízených v jeho schopnosti a narušit tak jeho sebedůvěru.

- g) **Rotace práce** (známé i pod výrazem cross training) je metoda, při níž je vzdělávaný zaměstnanec postupně vždy na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech organizace. Metoda je používána hlavně při výchově řídicích zaměstnanců, úspěšná bývá i u řadových zaměstnanců.

*Výhody:* Zaměstnanec si rozšiřuje své zkušenosti a schopnosti, vytvářejí se u něj nové zájmy, poznává komplexněji pracovní postupy a úkoly organizace. Rozvíjí se flexibilita jeho pracovní síly a schopnost vidět problémy organizace komplexněji a ve vzájemné provázanosti. Současně si on sám i jeho nadřízení testují jeho schopnosti. Metoda zvyšuje flexibilitu pracovní síly a přispívá k celkové flexibilitě organizace.

*Nevýhody:* Zaměstnanec nemusí právě na každém pracovišti uspět, což může podryvat jeho sebevědomí a odrazit se v hodnocení jeho způsobilostí nadřízenými.

- h) **Pracovní porady** jsou také považovány za vhodnou metodu formování pracovních schopností zaměstnanců. Během nich se účastníci seznamují s problémy a fakty týkajícími se nejen jejich pracoviště, ale i celé organizace či jiné oblasti zájmu.

*Výhody:* Výměna zkušeností, prezentace názorů a zaujímání postojů k pracovním problémům zvyšují nejen informovanost zaměstnanců, ale také jejich pocit sounáležitosti s pracovním kolektivem či organizací, motivují k projevům individuální aktivity a iniciativy. Je to neformální metoda, která může velmi účinně přispět i k rozšíření znalostí nových nebo méně zkušených zaměstnanců.

*Nevýhody:* Problémem je časové umístění pracovní rady. Uspořádání rady v pracovní době zkracuje dobu určenou k plnění pracovních úkolů, uspořádání pracovní rady mimo pracovní dobu či v pracovních přestávkách naráží na neochotu zaměstnanců se rady zúčastnit a zpravidla se objevuje snaha ji maximálně zkrátit.

- 2) **Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště** jsou vhodné ke vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů (metody „off the job“). Často se realizují v režimu podobném režimu školnímu, ve zvláštních zařízeních, na vývojových pracovištích,

v zařízeních předvádějících novou techniku atd. Jedná se o metody používané k hromadnému vzdělávání skupin účastníků. Tradičnější z těchto metod jsou orientovány na rozvoj znalostí a sociálních vlastností, ale modernější metody se vyznačují stejně výraznou orientací na rozvoj znalostí jako na rozvoj dovedností.

- a) **Přednáška** bývá obvykle zaměřená na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí.

*Výhody:* Informace jsou rychle přenositelné a nenáročné na podmínky (vybavení).

*Nevýhody:* Jedná se o jednostranný tok informací pasivně přijímaných účastníky vzdělávání.

- b) **Přednáška spojená s diskusí (skupinovou diskusí)** nebo také **seminář** překonává nevýhody spojené s přednáškou. Metoda zprostředkovává spíše znalosti.

*Výhody:* Během diskuse se objevují nápady a návrhy na řešení problémů. Účastníci jsou stimulováni k aktivitě.

*Nevýhody:* Akce musí být již důkladněji organizačně připraveny a vhodným způsobem moderovány.

- c) **Demonstrování (praktické, názorné vyučování)** zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem za použití audiovizuální techniky, počítačů, trenažerů, předvádění pracovních postupů nebo funkčních vlastností a obsluhy jednotlivých zařízení ve výukových dílnách, na vývojových pracovištích nebo v podnicích vyrábějících tato zařízení apod. Metoda vnáší do vzdělávání důraz na praktické využívání těchto znalostí a oproti předchozím metodám se i více orientuje na dovednosti.

*Výhody:* Účastníci vzdělávání si zkoušejí svou dovednost v bezpečném prostředí bez rizik způsobením závažnějších škod. Metoda zaměřena na zprostředkování znalostí i dovedností.

*Nevýhody:* Většinou jsou podmínky ve vzdělávacím zařízení a na skutečném pracovišti rozdílné. Závadou zde je i určitá schematičnost výuky či zjednodušení problémů.

- d) **Případové studie** jsou rozšířenou a jednou z oblíbených metod vzdělávání. Nejčastěji se používají při vzdělávání manažerů a tvůrčích zaměstnanců. Jsou to reálná nebo smyšlená vylicení nějakého organizačního problému. Jednotliví účastníci vzdělávání nebo jejich malé skupinky je studují, snaží se určit situaci a navrhnout řešení problému.

*Výhody:* Pokud jsou perfektně připraveny, pomáhají rozvíjet analytické myšlení i schopnost nalézt řešení problému. Pokud se případová studie týká konkrétní situace v konkrétní organizaci v dostatečně vzdálené minulosti, je možné konfrontovat analýzu a řešení účastníků vzdělávání se skutečným řešením problému, které bylo zvoleno v praxi, i s jeho výsledky.

*Nevýhody:* Kladou mimořádné požadavky na přípravu i na školitele, který by měl k řešením navrhovaným účastníky přistupovat vždy s taktem.

- e) **Workshop** je jednou z variant případových studií. Praktické problémy se zde řeší týmově a z komplexnějšího hlediska.

*Výhody:* Poskytuje příležitosti podělit se o nápady při řešení každodenních reálných problémů a posoudit problémy z různých pohledů. Je vhodný nástroj výchovy týmové práce, která se vyskytuje např. při sestavování plánů nebo vytváření systémů.

*Nevýhody:* Jsou zde kladeny velké požadavky na přípravu i na školitele.

- f) **Brainstorming** je také variantou případových studií. Skupina účastníků vzdělávání je vyzvána, aby každý z nich navrhl (ústně nebo písemně) možné způsoby řešení zadaného problému. Po předložení návrhů se uskuteční diskuse o navrhovaných řešeních a hledá se optimální návrh či optimální kombinace návrhů.

*Výhody:* Velice účinná metoda přinášející nové nápady a alternativní přístupy k řešení problémů. Podporuje kreativní a tvůrčí myšlení.

*Nevýhody:* Kladen je zde velký důraz na připravenost a na školitele.

- g) **Simulace** je metoda zaměřující se více na praxi a účast školených. Účastníci vzdělávání dostanou velmi podrobný scénář a jsou požádáni, aby během určité doby učinili řadu rozhodnutí. Obvykle se jedná o řešení běžné životní situace vyskytující se v praxi vedoucích pracovníků. Během vzdělávání se zpravidla přechází od jednodušších problémů ke složitějším.

*Výhody:* Formuje velmi účinným způsobem schopnosti vyjednávat a rozhodovat se.

*Nevýhody:* Problémem je objevení vhodné formy působení a usměrňování účastníků školitelem. Metoda je velmi časově náročná.

- h) **Hraní rolí (manažerské hry)** je metodou orientovanou na rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých je vyžadována značná aktivita a samostatnost, nehledě na potřebnou dávku hravosti. Účastníci na sebe berou konkrétní roli a v ní poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání. Scénář role jim přitom může ponechávat větší nebo menší prostor pro dotváření role, vždy je nutné řešit konkrétní situaci. Je nutné v každém případě zachovat žádoucí míru autenticity.



Metoda se zaměřuje na osvojení si určité sociální role a žádoucích sociálních vlastností spíše u vedoucích pracovníků.

*Výhody:* Učí účastníky ovládat své emoce, samostatně myslet a reagovat.

*Nevýhody:* Nutná je pečlivá organizační příprava a na školitele jsou kladeny velké požadavky.

- i) **Assessment centre** (také **development centre**), česky **diagnosticko-výcvikový program** je moderní a velmi vysoce hodnocená metoda nejen výběru ale i vzdělávání manažerů. Účastník vzdělávání plní nejrůznější úkoly a řeší problémy tvořící každodenní náplň práce manažera. Úkoly a problémy jsou často náhodně generovány počítačem, lze měnit jejich frekvenci a vytvářet tím různou úroveň stresu. Počítačem bývají vyhodnocována i řešení problémů a vzniká rozhodnutí, popř. už existují optimální, předem vypracovaná řešení a rozhodnutí. Účastník si tím může snadno konfrontovat svá řešení a rozhodnutí s nejlepšími, čímž se učí.

*Výhody:* Účastník vzdělávání si komplexním způsobem osvojuje nejen znalosti, ale hlavně také manažerské dovednosti, učí se překonávat stres, řešit zároveň úkoly různé povahy, jednat s lidmi, hospodařit s časem a mnoho jiné. Metoda je velmi účinná.

*Nevýhody:* Metoda je velmi náročná na přípravu a technické vybavení.

- j) **Outdoor training** nebo také **adventure education**, český ekvivalent se dá označit jako **učení se hrou**, je metoda, která je v poslední době stále častěji používána při vzdělávání manažerů. Jedná se skutečně o hry či akce spojené se sportovními výkony, které by se úspěšně uplatnily na skautském táboře. Jenže v tomto případě je hrají manažeři a učí se přitom manažerským dovednostem, např. hledání nejlepšího řešení nějakého úkolu, umění koordinovat nějakou činnost, umění komunikovat se spolupracovníky a pověřovat je úkoly, vést spolupracovníky, orientovat se a další. Vzdělávání se může uskutečnit ve volné přírodě, v tělocvičně, ale i v upravené učebně. Postup tkví v zadání úkolu majícího podobu nějaké hry či pohybové aktivity. Úkol se poměrně často řeší kolektivně, přičemž se vedení ujímá jeden účastník buď spontánně, nebo je jím pověřen. Po splnění úkolu se diskutuje o tom, jaké manažerské dovednosti byly ke splnění úkolu nezbytné, jak se uplatnily a co by se dalo vylepšit.

*Výhody:* Účastníci se zábavnou formou učí manažerským dovednostem a zdokonalují je, učí se uvědomovat si a rozpoznávat tyto dovednosti, jejich uplatnění a význam v kterékoliv běžné činnosti a aplikovat je na běžnou manažerskou práci. Ideální propojení hry a sportu s procesem zdokonalování pracovních schopností manažerů. Metoda je velmi efektivní.

*Nevýhody:* Metoda je náročná na přípravu, je nutné překonat určité předsudky a neochotu manažerů hrát si, obavu ze zesměšnění, popř. jejich nechuť k pohybovým aktivitám.

- k) **Vzdělávání pomocí počítačů** patří mezi metody, jejich používání soustavně roste. Počítače umožňují simulovat pracovní situaci, usnadňují učení pomocí schémat, grafů a obrázků, poskytují učícím se ohromné množství informací, nabízejí jim různé testy a cvičení a umožňují průběžně hodnotit proces osvojování si znalostí a dovedností. V posledním čase je k dispozici stále více počítačových vzdělávacích programů ze všech oborů lidské činnosti. Metodu používají organizace, které mají k dispozici interní počítačové sítě. Díky rozšiřování internetu její význam roste.

*Výhody:* Metoda je použitelná jak ke kolektivnímu, tak k individuálnímu vzdělávání, je to interaktivní metoda umožňující bezprostřední zpětnou vazbu, tempo vzdělávání se dá přizpůsobit individuálním potřebám a schopnostem účastníka, je to velmi atraktivní metoda vzdělávání a umožňuje vzdělávat se zábavnou a velmi názornou formou, z hlediska organizace je metoda časově efektivní, protože ke vzdělávání mohou pracovníci využít část dne, kdy mají méně práce, a mimo toho metoda umožňuje přenést vzdělávání mimo pracovní dobu do soukromí pracovníka bez nějakého většího odporu. Metoda je použitelná ke vzdělávání na pracovišti i mimo pracoviště.

*Nevýhody:* Metoda je dosti náročná na vybavení. Vzdělávací programy jsou drahé, hlavně jsou-li „šity na míru“ organizace. [5.]

## **2.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání**

Nejčastěji je proces hodnocení rozdělen na řadu dílčích hodnocení, přičemž v některých případech se rozlišují jak bezprostřední a zřetelné účinky vzdělávání, tak potencionální nebo perspektivní účinky. Hodnocení se zaměřuje na následující otázky:

- Zkoumá se, zda při vzdělávání byly použity adekvátní nástroje, tj. metody vzdělávání, časový plán, technické vybavení, ale také obsahová stránka vzdělávání.
- Zkoumá se odezva, postoje a názory účastníků vzdělávání samotných – jedná se o nejčastěji používanou metodu získávání podkladů pro hodnocení.
- Zkoumá se míra osvojení rozvíjených znalostí či dovedností. Nejčastěji se k tomu používá testování účastníků bezprostředně po ukončení vzdělávání.

- Zkoumá se, do jaké míry uplatňují absolventi vzdělávání v praxi, tj. při vykonávání své práce, dovednosti a znalosti, na které bylo vzdělávání zaměřeno, jak se změnilo jejich pracovní chování.

Všeobecně je známo, že první tři body představují relativně nejsnadnější postup vyhodnocování, neboť možnost formalizování hodnotícího procesu i měřitelnost zjišťovaných skutečností jsou v těchto případech širší. Také je zdůrazňováno, že je třeba věnovat více pozornosti vlastní aplikaci znalostí a dovedností na pracovišti. V souvislosti s tímto závisí mnohé na bezprostředním nadřazeném absolventa vzdělávání, na tom, zda a jak rozpozná u svého podřízeného zlepšení pracovního výkonu a aplikaci znalostí a dovedností, které byly předmětem vzdělávání. [5.]

### 3 Charakteristika firmy a systém jejího vzdělávání

„Firma 2VV s.r.o. se sídlem v Poděbradské ulici 289 v Pardubicích je renomovaný výrobce vzduchových clon, větracích jednotek a široké škály vzduchotechnických výrobků (viz Příloha G, H). Společnost byla založena v roce 1995 a její výrobní program se postupně rozrůstá, stejně jako její finanční zázemí. Firma dnes patří do rodiny evropských výrobců díky kvalitním spolehlivým výrobkům a službám. Aby byla schopna plnit nejvyšší požadavky zákazníků v celé Evropě, zaměstnává tým vysoce kvalifikovaných odborníků, kteří využívají perfektní technické zázemí a nejmodernějších výrobních technologií.“<sup>6</sup> Název 2VV vznikl složením počátečních písmen z věty: „Druhá východočeská větrací“.



Obrázek 4: Sídlo společnosti [1.]

Společnost 2VV s.r.o. obchoduje převážně na zahraničních trzích, jak v Evropské unii např. v Belgii, Nizozemí, Německu, Itálii, Francii, Velké Británii a dalších tak v zemích třetího světa např. Čína, Thajsko, Bosna a Hercegovina, Rusko a další (viz Příloha C).

<sup>6</sup> 2VV s.r.o. : *Your partner in the world of ventilation* [online]. c2005-2009 [cit. 2009-02-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.2vv.cz/about.profil.php?&auth=b0e39d9659444c4eecaf7b6b0aa537cf>>.

Obchodování na domácím trhu zajišťuje její spřízněná společnost Multi-VAC s.r.o. Společnosti 2VV s.r.o. a Multi-VAC s.r.o. mají stejného výkonného ředitele a účetní oddělení zajišťuje služby pro obě firmy (viz Příloha A, B).

V současné době ve 2VV s.r.o. pracuje celkem 90 zaměstnanců z toho 77 mužů a 13 žen. Ve výrobě pracuje z celkového počtu 47 zaměstnanců z toho 40 mužů a 7 žen.

V čele společnosti stojí výkonný ředitel, jehož pravou rukou je asistentka ředitele. Ta vykonává v době ředitelovy nepřítomnosti dozor nad vedoucími jednotlivých oddělení. Vedoucí oddělení jsou zodpovědní za správný a bezchybný chod svého oddělení.

### **3.1 Vzdelávání**

#### **3.1.1 Externí vzdělávání**

Ve společnosti 2VV s.r.o. vzdělávání zajišťuje personální manažerka ve spolupráci s vedoucími oddělení, která má za úkol informovat vedoucí zaměstnance jednotlivých oddělení o aktuálních kurzech, které jsou k dispozici pro dané oddělení. Tyto aktuální kurzy jsou personální manažerce nabízeny propagátory společností zaměřených na vzdělávání prostřednictvím e-mailů, pošty či osobních schůzek. Denně personální manažerka obdrží nespočetné množství nabídek, ze kterých musí vybrat jen relevantní. Takto vytřížené nabídky předá vedoucí oddělení podle zaměření kurzu. Každý vedoucí pak jednotlivé nabídky zváží a rozhodne, které z kurzů jsou zajímavé a bylo by dobré se jich zúčastnit. Posuzuje se:

- zda se kurzy věnují aktuální problematice a změnám v legislativě,
- zda jsou v souladu s cíly firmy
- posuzuje se délka kurzu,
- posuzuje se cena kurzu,
- posuzují se podtémata kurzu.

#### **Délka kurzu**

Kurzy trvající déle než dva dny nejsou vždy žádoucí, protože je 2VV s.r.o. malá firma a na některých odděleních pracují pouze tři zaměstnanci, není možné, aby je po delší dobu tedy zastupoval pouze jeden kolega. Práce na všech odděleních je náročná a spočívá v každodenní komunikaci se zákazníky a plnění jejich přání a požadavků. Při plném vytížení oddělení dokáže zastupující kolega zařídit pouze nejnnutnější záležitosti a záležitosti týkající se denního provozu se odkládají na dobu, až budou na oddělení přítomni všichni. Proto z tohoto důvodu není možné umožnit zaměstnancům kurzy na delší období.

## **Cena kurzu**

Je známé, že vědomosti stojí velké množství peněz. Na druhou stranu firem nabízejících vzdělávací kurzy, je dnes velmi mnoho, a tak je možné si vybírat z velkého množství firem. Tyto firmy se vzájemně předhánějí výhodnými cenami, či doplňkovými službami ke kurzům. Doplňkovými službami mám zde na mysli ubytování v luxusnějších hotelích a stravování zahrnuté v ceně kurzu. V poslední době v nabídkách vzdělávacích firem převažují kurzy využívané techniku outdoor training. Tyto kurzy jsou u firem velmi vítány, avšak jejich cena se dokáže vyšplhat k závratným výšinám.

Kurz je hrazen z fondu oddělení. Každý vedoucí má pro potřeby svého oddělení vytvořen fond, z něž čerpá finanční prostředky. Finanční prostředky musí být čerpány uvážlivě. Fond je sestavován na jeden kalendářní rok. Každý vedoucí si na základě předchozího roku stanoví jeho výši. Návrh na výši fondu následujícího roku každý předkládá za své oddělení ke schválení finanční ředitelce s potřebnými podklady. Ta na základě cílů a strategií firmy pro následující rok buď schválí výši fondu, nebo rozhodne o jeho snížení. Každý vedoucí si tedy musí sám zvážit, zda má dostatek finančních prostředků ve svém fondu a zároveň musí počítat s jistou rezervou, kterou kryje mimořádné potřeby. Vedoucí oddělení, který za celý rok nevyčerpá všechny finanční prostředky z fondu šetří firmě finance.

## **Podtémata kurzu**

Dále se provede rozbor podtémat, kterým se bude daný kurz zabývat. Někdy se stává, že název kurzu je velmi přitažlivý, ale po přečtení nabídky se stane bezpředmětným a zbytečným. Je dobré rozebrat jednotlivá podtémata kurzu také z pohledu použitelnosti v praxi a zda bude dobře uplatněn v chodu firmy.

Po zhodnocení všech těchto faktorů vzejde konečné rozhodnutí, zda ano či ne konkrétní kurz. Tento proces hodnocení nabídek může podle předchozího procesu vypadat složitě, ale je to otázka pár minut. Je to ale pouze proto, že tyto nabídky posuzuje sám vedoucí oddělení, který zná své oddělení nejlépe a zná i velmi dobře cíle a strategie firmy. S cíly a strategiemi je seznámen na poradách, které se konají každé pondělí. Na těchto poradách, které jsou nazývány „porady vedení“ je přítomen výkonný ředitel, asistentka ředitele a vedoucí jednotlivých oddělení. Probírají se zde aktuální otázky týkající se chodu firmy. V současné době světové krize je nejčastějším tématem zvýšení odbytu a tím zvýšení objemu zisku. Také jsou zde probírány otázky týkající se organizačních změn, personálních změn a v neposlední řadě vzdělávání.

Jakmile se vedoucí oddělení rozhodne, že tento kurz vyhovuje všem jeho požadavkům, musí se také ještě rozhodnout, kdo se kurzu zúčastní. Kurz, který je zaměřený na činnosti, které vykonává sám vedoucí, je vhodný pro něj a pro zástupce, který jej zastupuje v době jeho nepřítomnosti. Pokud je kurz zaměřen na problematiku týkající se běžných činností oddělení, vzdělávat se jdou podřízení zaměstnanci. Může se stát, že školení je natolik zajímavé a líbivé, že by bylo prospěšné pro celé oddělení. V tomto případě zůstává služebně nejmladší kolega, nebo pokud je sporné rozhodnout o služebním stáří a mají všichni eminentní zájem se kurzu zúčastnit, rozhodne se „losem“. Kolega, který se nezúčastní kurzu, bude o jeho průběhu posléze informován a bude mu problematika vysvětlena (viz. následující kapitola interní vzdělávání). Při dalším kurzu se kolegové prostřídají, aby vše bylo spravedlivé.

V tuto chvíli má vedoucí oddělení všechny potřebné informace, které zpracuje do krátké zprávy. Tu předloží na schválení finanční ředitelce. V tuto chvíli se jedná spíše o formalitu, protože pokud vedoucí ve své zprávě dostatečně odůvodní důvody pro konkrétní kurz a má ve svém fondu dostatečné finanční prostředky na zaplacení kurzu a zároveň dostatečnou finanční rezervu na mimořádné potřeby, dostane od finanční ředitelky „zelenou“.

Vedoucí oddělení dostal potřebné povolení a stačí jen poslat přihlášku. Přihláška je buď přiložena u letáku, nebo je umístěna na internetových stránkách dané vzdělávací společnosti. Po odeslání přihlášky obdrží nejdéle do týdne potřebné informace, které obsahují místo konání kurzu s přiloženou mapou, podrobný a hodinový rozpis kurzu (viz. Příloha D), datum začátku a ukončení kurzu, hodinu začátku kurzu, případně informace o ubytování a druhu stravování.

Následně už jsou doladovány pouze otázky týkající se dopravy a případného ubytování a stravování, pokud se jedná o kurz trvající přes noc. Účastníci kurzu se na místo určení většinou dopraví firemním vozidlem, pokud ho mají přiděleni. V opačném případě se dopraví veřejnými hromadnými prostředky, nejčastěji vlakem či autobusem, záleží na dostupnosti a umístění dopravních cest v místě určení. Náklady na dopravu hromadnými prostředky si zaměstnanec zaplatí a následně předloží doklady o zaplacení na účetním oddělení, kde mu budou posléze uhrazeny. Náklady za benzín u firemních automobilů jsou hrazeny tzv. CCS kartou, která je přidělena každému zaměstnanci s firemním automobilem.

V případě, že se zaměstnanec bude na kurz dopravovat autobusem či vlakem předá personální manažerce svůj požadavek na zajištění lístku pro cestu tam a zpět. Personální manažerka také zjistí časy spojů a předá je žadateli.

Ubytování a stravování někdy bývá zahrnuto v kurzu, jak jsem již zmínila. Ovšem někdy je nutné jej zajistit a tato činnost náleží personální manažerce. Ta obdrží přesné požadavky od

vedoucího oddělení. Požadavek musí obsahovat místo požadovaného ubytování (nejčastěji co nejbližší místa, kde bude probíhat kurz), délku ubytování a s tím související stravování, většinou se zajišťuje polopenze, málokdy plná penze (plná penze pouze v případě, že je znám podrobný a hodinový rozpis školení ze kterého je patrné, že účastník kurzu bude mít čas dostat se na hotel včas k obědu).

Jakmile jsou zajištěny všechny tyto kroky, musí si zaměstnanci, kteří se účastní školení vyjasnit s kolegou, který bude zůstat jaké úkoly bude v daný den (případně dny) vyřizovat za svého kolegu. Nejčastěji se jedná, jak jsem již zmínila o záležitosti běžného provozu jako jsou zadávání objednávek na oddělení logistiky, objednávání materiálu na oddělení nákupu, potvrzování termínů výroby objednaných komponentů na výrobním oddělení a další, otázky týkající se komunikace se zákazníky náhle vzniklých situací. Den před konáním kurzu musí zaměstnanec ostatní kolegy informovat o jeho nepřítomnosti, nejčastěji e-mailem, dále musí do svého e-mailu nastavit automatickou odpověď o nepřítomnosti, aby byli informováni i zákazníci. Na oddělení logistiky a obchodním oddělení musí být e-maily přesměrovány na kolegu, který se neúčastní školení.

V této fázi zaměstnanec může v klidu odjet na kurz a vzdělávat se. 2VV s.r.o. ve většině případů vysílá své zaměstnance na školení, na nichž se skládají zkoušky a získává se certifikát. Takto vzdělaní zaměstnanci jsou pro firmu cenný lidský zdroj. Na kurzu si zaměstnanec píše poznámky, ze kterých pak bude čerpat v praxi. Tyto poznámky také slouží k poučení kolegy, který se nemohl kurzu zúčastnit. Dále budou poznámky sloužit ke složení testu, pokud je kurz podmíněn zakončením s certifikátem. Případný certifikát, který je vystavován na jméno se okopírovaný uloží do speciálně vytvořené složky s názvem CERTIFIKÁTY A ŠKOLENÍ (viz. Příloha E, F). Složka je umístěna u personální manažerky. Originál certifikátu se vystaví v kanceláři účastníka kurzu. V případě, že zaměstnanec nesložil zkoušku a tím nezíská certifikát dochází k následujícím opatřením:

- Buď se zaměstnanec spolupodílí na nákladech, které vznikly společnosti s umožněním kurzu ve výši 60%. Vezmeme-li v úvahu jak vysoké jsou ceny kvalitních kurzů a připočteme-li vedlejší náklady na dopravu, stravování a případné ubytování, je jasné, že tyto náklady by nechtěl hradit žádný zaměstnanec, proto z 99,9% jsou zaměstnanci pilnými studenty.
- Nebo si zaměstnanec musí zajistit rekurz a uhradit ho z vlastních finančních prostředků a ve svém volném čase, nejčastěji v rámci dovolené. Tomuto případu se také každý rád vyhne a tak raději svědomitě studuje.

Pokud se jedná o kurz, ze kterého si zaměstnanec neodnáší žádný certifikát, je zaměstnanec „prozkoušen“ na pracovišti při uplatnění v praxi. Jestliže zaměstnanec neobhájí své znalosti dochází k následujícím situacím:

- Jedná-li se o závažné nedostatky a jeví se skutečnost, že kurz byl naprosto zbytečný je zaměstnanci udělena srážka ze mzdy. Srážka se pohybuje ve výši od 500,- Kč do 5 000,- Kč.
- Jedná-li se o drobnější nedostatky je zaměstnanci doporučeno, aby se doučil informace, ve kterých má mezery z nějaké dostupné literatury ve svém volném čase. Literatura může být zakoupena firmou, je-li prokázáno, že bude upotřebena, nebo si jí musí zakoupit zaměstnanec sám na své vlastní náklady.
- Jestliže v prvním případě nepomůže peněžitá srážka a přetrvávají stále a markantní nedostatky ve znalostech zaměstnance a jestliže tyto nedostatky mají negativní dopad na klidný a bezproblémový chod firmy dochází k nejhoršímu, tedy k rozvázání pracovního poměru se zaměstnancem.

V praxi jsou tyto případy ojedinělé. Zaměstnanci jsou na své pozice vybíráni pečlivě a na kurzy a školení jsou vysíláni nejčastěji až po roce působení ve firmě, tím firma získá částečnou jistotu, že zaměstnanec má o svoji práci vážný zájem a bude tedy umožněné vzdělání brát svědomitě a nebude jej považovat za úlevu z práce. Stane se tedy málokdy, že by vyškolený zaměstnanec, nedokázal uplatnit získané znalosti v praxi a ve prospěch firmy.

Po návratu z kurzu zaměstnanec sepíše tzv. ZPRÁVU ZE ŠKOLENÍ, kterou předloží svému přímému nadřízenému – v případě řadového zaměstnance zprávu předá vedoucímu oddělení, pokud se jedná o vedoucího zaměstnance předá svoji zprávu asistence ředitele, která je přímá nadřízená ostatních vedoucí oddělení.

Kopii zprávy je také nutné předat personální manažerce, která ji uloží do složky CERTIFIKÁTY A ŠKOLENÍ, v níž je vedena evidence školení a kurzů, které zaměstnanci podstoupili.

Vyskytují se také případy, že vedoucí oddělení potřebuje proškolit podřízené zaměstnance na dané téma. V tomto případě předá personální manažerce požadavek, aby takový kurz vyhledala. Požadavek musí obsahovat:

- zaměření kurzu s podrobnějším popisem problematiky pro co nejlepší přiblížení personální manažerce,



- požadovaný interval konání kurzu (interval bývá určen na jeden až dva měsíce)
- maximální cenu kurzu na osobu
- počet dnů trvání kurzu
- zda požaduje doplňkové služby zajišťované vzdělávací agenturou – ubytování v případě kurzu delšího než jeden den, stravování či dopravu.

Personální manažerka v co nejkratší době vyhledá požadované kurzy buď na internetu, nebo zašle poptávky vzdělávacím agenturám, které jsou vedeny v registru firmy. Všechny příchozí nabídky předá personální manažerka vedoucímu, který podal žádost. Ten si z nabídek vybírá podle již popsaného postupu.

Dalším případem, který lze považovat za formu externího vzdělávání jsou jazykové kurzy. Zaměstnanec, který k výkonu své práce potřebuje jazykovou zdatnost, je sice na své pracovní místo přijímán s jistou jazykovou zdatností, ale k prohloubení svých znalostí nebo k rozšíření o další jazyk mu bývá umožňován kurz firmou. Je na zaměstnanci, zda si chce své jazykové schopnosti rozšiřovat v rámci jednoho jazyka, nebo přidat další jazyk. U tzv. stálých zaměstnanců (tím mám na mysli zaměstnance působící ve firmě déle než 5 let) jsou tyto kurzy plně hrazeny firmou, v opačném případě je jazykový kurz hrazen z části firmou a z části zaměstnancem. Podíl spoluúčasti zaměstnance je na vůli finanční ředitelky. Ta posuzuje, jak dlouho zaměstnanec pracuje ve firmě, jak je s jeho prací spokojený jeho přímý nadřízený, zda nemá zaměstnanec nějaké finanční závazky vůči firmě. Pokud jsou posuzované okolnosti příznivé pro zaměstnance, stanoví finanční ředitelka nízký podíl na platbách za kurz. Podíl se může pohybovat v rozmezí 50%-10% podílu plateb zaměstnance za kurzy. Zaměstnancova spoluúčast se mu strhává měsíčně z pohyblivé části jeho mzdy. Stojí-li tedy měsíčně jazykový kurz 1 600,- Kč a má-li zaměstnanec stanoven podíl ve výši 20%, je mu strhnuto 320,- Kč.

Jazykové kurzy, které se uskutečňují mimo firmu se konají po pracovní době zaměstnance v intervalu jednou za týden. Kurz je zaměstnanci poskytován na jeden rok minimálně, poté záleží na přímém nadřízeném a zaměstnanci, jak se dohodnou. Může dojít k dohodě o prodloužení kurzu či ukončení kurzu.

Jazykový kurz je firemní investice do zaměstnance, proto se zaměstnanec zavazuje, že do 2 let od ukončení kurzu nedá výpověď. Pokud by se tak stalo musel by firmě uhradit všechny náklady, které zaplatila za jeho jazykové kurzy.

### **3.1.2 Interní vzdělávání**

Vzdělávání, které se uskutečňuje na pracovišti lze rozdělit do čtyř velkých skupin:

- vzdělávání prováděné při nástupu nového zaměstnance,
- vzdělávání týkající se implementace informačního systému,
- vzdělávání týkající se strojů potřebných k výkonu práce, jak tiskáren, archivních zakladačů, tak strojů používaných k výrobě výrobků na výrobním oddělení,
- vzdělávání prováděné kolegou, který se zúčastnil kurzu.

#### **Nástup nového zaměstnance**

Při nástupu je nový zaměstnanec seznámen s organizační strukturou firmy, vnitřními předpisy, směrnici bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) a požární ochranou (PO) promítnutím prostřednictvím prezentace v PowerPointu. Seznamuje se s nimi již první den nástupu společně s tím vyplňuje potřebné doklady nástupu. Po shlédnutí prezentace zaměstnanec podepíše dokument s názvem SEZNÁMENÍ SE VSTUPNÍM ŠKOLENÍM. Následně je zaměstnanec způsobený k výkonu práce. Na svém pracovišti je postupně seznamován se svými budoucími úkoly a s chodem firmy. Avšak nejdříve ze všeho je mu vysvětlena práce s informačním systémem – na jaké bázi systém funguje, základní klávesové zkratky a struktura systému. Postupně v průběhu se učí novým činnostem a tím si také osvojuje práci s informačním systémem.

#### **Implementace informačního systému**

V roce 2002 firma přecházela ze starého informačního systému Helios na nový s názvem Noris. Při implementaci informačního systému Noris bylo potřeba do systému nejprve vložit všechny potřebné informace, tento přechod trval zhruba půl roku. Zaměstnanci zadávající potřebná data, nejčastěji se jednalo o konstruktéry, pracovníky technického oddělení a vedoucí ostatních oddělení, byli nejprve proškoleni od informatiků, kteří daný systém vytvořili. Školení před zahájením implementace probíhalo v následujících fázích:

- Byla jim poskytnuta příručka, která obsahovala popis jednotlivých činností s podrobným popisem jak postupovat v konkrétních případech. Tuto příručku dostali zaměstnanci nejdříve na prostudování domů. Prostudování příručky sloužilo k hrubé orientaci v informačním systému a získání určitého obrazu o budoucím fungování.

- Následně docházelo k předvedení informačního systému z praktické stránky. V zasedací místnosti byly zaměstnancům promítány jednotlivé kroky např. jak vytvořit jednotlivé rozpady výrobků a jak vkládat do těchto rozkladů potřebná data a další. Zaměstnanci si psali poznámky a vysvětlivky k poskytnuté příručce, ze kterých následně čerpali.
- Poté začali zaměstnanci pracovat se systémem pod dohledem informatiků. Tento krok probíhal v zasedací místnosti, do které byly dočasně přesunuty počítače. Při této práci čerpali ze svých poznámek, vysvětlivek a z příručky. Informatici občas školeným vysvětlili případné nejasnosti, nebo ukázali jak postupovat v případě nesrovnalostí.
- Po určité době, jakmile byli zaměstnanci připraveni na samostatnou práci s informačním systémem, byly počítače přesunuty zpět na jejich pracoviště. Nyní zaměstnanci sami vkládali potřebná data. Pokud si ovšem zaměstnanec nevěděl rady s určitým krokem mohl zavolat informatikovi a ten mu pomohl s daným problémem.

Po zadání všech potřebných dat do informačního systému byl systém připraven na zavedení do zkušebního provozu. Zavedení do zkušebního provozu ovšem vyžadovalo další proškolení a to: proškolení všech zaměstnanců, kteří s ním budou pracovat, jak v rámci jejich oddělení budou zajišťovat jednotlivé činnosti např. jak zadat objednávku od zákazníka, jak zaúčtovat přijaté faktury, jak vést evidenci o zaměstnancích a další. Toto školení probíhalo přibližně ve stejných krocích jako před zahájením implementace. Avšak s rozdílem, že nemohla být zřízena místnost s počítači, kde by se zaměstnanci školili dohromady pod dozorem informatika. Tento krok byl nemožný, protože do školení bylo zapojeno cca 50 osob a nebylo možné zajistit tak velkou místnost a tolik informatiků, aby se každý mohl věnovat maximálně pěti osobám. Proto tento krok probíhal jednotlivě na každém oddělení zvlášť a každý zaměstnanec pracoval pod dozorem svého vedoucího, který byl proškolen již před zaváděním systému. V této fázi se zjišťovaly nedostatky, které byly doladovány s informatiky poskytovatele, aby mohl být systém zaveden bez problémů.

Za nějaký čas již všichni uměli s informačním systémem samostatně pracovat a mohl být uveden do chodu.

Některé funkce systému se v praxi projeví jako nedostatečné a nevyhovující, bylo tedy nutné je následně pozměnit. K tomuto „vychytávání chyb“ dochází i nyní. Je to způsobeno delegováním činností na jiná oddělení např. z oddělení obchodu na logistické oddělení to byly otázky týkající se rabatů poskytovaných zákazníkům, nebo také rozšiřováním zákaznické sítě a dalšími. Při tomto upravení určité funkce informačního systému musí být zaměstnanci

následně doškolení s jejím fungováním. Toto doškolení probíhá již za běhu a není náročné na čas.

### **Nákup nového výrobního stroje**

Firma neustále sleduje svoji konkurenci a snaží se jí vyrovnávat vývojem nových výrobků. Někdy je nutné pro výrobu nového výrobku pořídit nový výrobní stroj. Je jasné, že tento nový stroj musí být všestranný a vhodný i pro výrobu ostatních výrobků, protože jinak by tato investice byla nesmyslná. Jestliže jsou tedy všechny okolnosti pro nákup nového stroje pozitivní, nic nestojí v cestě koupi stroje.

Zaměstnanci jsou pro práci se strojem proškoleni od odborníka, který je do firmy vyslán od dodavatelské společnosti. Při tomto školení jsou přítomni: vedoucí výrobního oddělení, vedoucí výrobní čety a všichni dělníci, kteří budou na daném stroji pracovat. Je nutné, aby si všichni práci se strojem vyzkoušeli po vzoru jejich školitele. Vedoucí výrobního oddělení si píše poznámky, jak se strojem zacházet a poté sepíše stručný návod na použití s případnými obrázky. Tento návod uloží do složky, kde se nachází návody na použití na ostatní stroje.

Následně je stroj uveden do zkušebního provozu, kdy je zdokonalován výrobní proces a snižován vznik tzv. zmetků. Jakmile je dosaženo uspokojivých výsledků může být stroj uveden do provozu.

### **Nákup archivních zakladačů do kanceláří**

V srpnu roku 2007 firma dostavila novou budovu, do které posléze přesunula kanceláře a na místě původní budovy byly vystavěny skladové prostory. V nové budově je zabudován archivní zakladač s názvem Kardex Shuttle XP (viz. Obrázek 5). „Je to automatizovaný modulární systém pracující na bázi výtahu, který na základě požadavku obsluhy přiváží dokumentaci do výdejového otvoru.“<sup>7</sup>

Zaměstnanci, kteří měli pracovat se zakladačem museli být zasvěceni do jeho chodu. Školení se týkalo účetního oddělení a oddělení služeb. Kancelář účetního oddělení sídlí v prvním patře budovy a nachází se zde vrchní část zakladače, kancelář oddělení služeb se nachází v přízemí a nachází se zde dolní část zakladače. Zaměstnancům z těchto dvou

---

<sup>7</sup> Shuttle XPlus [online]. [2006] [cit. 2009-03-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.kardex.cz/cz/produkty-a-servis/skladovaci-technika/vytahove-systemy/shuttle-xplus.html>>.

oddělení byl nainstalován software pro ovládání zakladače a poté jim byly vysvětleny jednotlivé kroky manipulace. Bylo nutné je zasvětit do následujících oblastí:

- jak správně vložit složky obsahující dokumenty, aby byly správně uchyceny do ramen, které je následně umisťují do jednotlivých pater,
- jak zaevidovat do paměti zakladače místo uložení daného dokumentu,
- jak zjistit místo uložení požadovaných dokumentů,
- jak ovládat jednotlivá patra zakladače, aby se uživatel dostal k hledanému místu uložení.



Obrázek 5: Kardex Shuttle XPlus a Shuttle XP [6.], [7.]

### **Nákup archivních zakladačů do výroby a do skladů**

Na počátku roku 2008 byly do firmy zakoupeny archivní zakladače i do skladových a výrobních prostor. Jedná se o archivní zakladač s názvem Kardex Shuttle XPlus (viz. Obrázek 5). „Je to vysoko-regálový výtah, který kompaktním způsobem naskladňuje zboží automaticky podle velikosti a hmotnosti.“<sup>8</sup> Pro zacházení s tímto zakladačem byli stanoveni konkrétní zaměstnanci. Manipulace se zakladačem probíhala až po důkladném proškolení. Toto proškolení probíhalo na stejné bázi jako v předchozím případě jen s rozdílem, že se nejedná o zakládání složek s dokumenty, ale vzorků zboží.

### **Vzdělávání kolegou**

Toto vzdělávání se uskutečňuje tehdy, pokud byl jeden či více z pracovníků konkrétního oddělení vyslán na kurz a získané poznatky a vědomosti je nutné předat zbývajícím kolegovi

---

<sup>8</sup> Výtahový systém Shuttle XP [online]. [2006] [cit. 2009-03-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.kardex.cz/cz/produkty-a-servis/kancelarska-technika/vytahovy-system-shuttle-xp.html>>.

či kolegům na oddělení. V případech, kdy se nejedná o kurz zaměřený na novou legislativu nebo o kurz týkající se znalostí potřebných k výkonu práce, jsou informace stručně předány běžným rozhovorem.

V opačné případě jde o delší proces, který je prováděn v kanceláři příslušného oddělení a probíhá za běžného provozu. Kolegové se dohodnou, ve kterou hodinu v daný den se mohou na krátký čas uvolnit ze své práce, aby se mohli věnovat otázkám souvisejících s již uskutečněným kurzem. Kolega provádějící školení („školitel“) si nejprve rozmyslí o čem a jak bude kolegu („školeného“) informovat. Následně se pokusí odhadnout čas nutný k předání těchto informací a rozdělí je na části. Tyto části musí být stanoveny na délku maximálně jednoho týdne a denně by neměly odvádět zaměstnance od jejich práce na delší dobu než dvě hodiny. „Školitel“ čerpá ze svých poznámek, které si na kurzu pečlivě zaznamenával. „Školený“ si potřebné informace zapisuje bude z nich následně čerpat.

#### **4 Návrhy opatření**

Jak jsem již zmínila ve firmě 2VV s.r.o. vzdělávání zajišťuje personální manažerka ve spolupráci s vedoucími oddělení. Personální manažerka nese odpovědnost za zajištění školení, která se uskutečňují na pracovišti (např. školení BOZP). Vyškolený zaměstnanec za uplatňování získaných vědomostí a znalostí je samostatně odpovědný při výkonu své práce. Dopustí-li se vyškolený zaměstnanec chyb, postupuje se podle již zmíněných pravidel. V případě vzdělávání uskutečňovaného se mimo pracoviště, odpovědnost za daný kurz nese objedávající kurzu, většinou to bývá vedoucí oddělení. To z toho důvodu, že každý vedoucí si dokáže všimnout u svých podřízených zaměstnanců daleko více nějakých nedostatečných znalostí, než to dokáže personální manažerka. Vedoucí oddělení totiž každý den pozoruje práci svých podřízených a následně ji jednou za měsíc vyhodnocuje. Vyhodnocení je zaznamenáno do určité tabulky, kde jsou sepsány jednotlivé „průšvihy“ oddělení a k nim je přiřazeno jméno zaměstnance, který je zavinil. V některých případech jsou tyto „průšvihy“ zaviněny neschopností zaměstnance a ne jeho nedostatečnými znalostmi. Tento rozdíl však dokáže stanovit vedoucí oddělení a ne personální manažerka, která ani nemá přístup k těmto hodnocením každého oddělení. Hodnocení všech oddělení zná pouze výkonný ředitel a vedoucí oddělení controllingu.

Odpovědnost za finanční prostředky vydávané na školení má finanční ředitelka, která povoluje jakých kurzů se zaměstnanci mohou či nemohou zúčastnit, jak jsem se již zmínila výše.

Z těchto zmíněných důvodů si myslím, že práce personální manažerky není ve firmě 2VV s.r.o. natolik protěžována, aby v popisu práce měla pouze zajišťování vzdělávání pro zaměstnance. Měla by motivovat zaměstnance k většímu zájmu o nové trendy a metody, které povedou ke zdokonalování jejich práce. Také by měla mít na starosti speciální odměny pro zaměstnance, kteří se takto iniciují. Pro někoho může být motivací uznání od generálního ředitele, pro někoho to může být odměna ve formě příspěvku na dovolenou atd.

Vedoucí oddělení by si mohli rozhodovat sami o kurzech, které by nepřesáhly výši dvaceti tisíc korun. O dražších kurzech by rozhodovala finanční ředitelka jako doposud. Vedoucí oddělení by tím získali větší samostatnost a urychlil by se tím proces vzdělávání.

Měla by být zavedena lepší zástupnost mezi odděleními, aby se kurzu mohli zúčastnit všichni pracovníci oddělení. Např. za logistické oddělení by objednávky mohl zadávat jeden pracovník z obchodního oddělení po dobu jejich nepřítomnosti. Odpadlo by tím vzdělávání kolegy, který se nemohl kurzu zúčastnit a snížilo by se tím riziko předání nepřesných informací. Kolega, který se účastnil kurzu nemusel správně pochopit některá podtémata kurzu a může je tedy nepřesně interpretovat.

## **5 Závěr a vyhodnocení bakalářské práce**

V bakalářské práci jsem se věnovala systému vzdělávání zaměstnanců. Práce je rozdělena na dvě hlavní části a to na praktickou a teoretickou část. V praktické části je nejprve vysvětlen pojem vzdělávání zaměstnanců. Následně je popsána historie vzdělávání od 14. století po současnost, jak se postupně vzdělávání dostávalo na pracoviště. Druhá kapitola se již věnuje systému vzdělávání zaměstnance. Je zde nejprve vysvětlen rozdíl mezi formováním pracovních schopností člověka a formování pracovních schopností zaměstnance organizace. Poté je postupně popsán systém vzdělávání po jednotlivých bodech od identifikace potřeby vzdělávání, přes diagnostický proces, plánování vzdělávání, metody vzdělávání zaměstnanců, až po vyhodnocování výsledků vzdělávání.

Praktická část práce je věnována vzdělávání zaměstnanců ve společnosti 2VV s.r.o.. Nejprve je společnost 2VV s.r.o. představena – jaký je předmět podnikání, zahraniční trhy na kterých 2VV s.r.o. obchoduje a počet zaměstnanců. Další kapitola je věnována vzdělávání, to jsem rozdělila na dvě části: externí vzdělávání a interní vzdělávání. Kapitola externí vzdělávání obsahuje jednotlivé kroky, které jsou potřebné pro posouzení kurzu a následně i pro jeho zajištění. Tyto kroky spočívají nejprve v hodnocení všech aspektů, které daný kurz nabízí. Mezi tyto aspekty patří: zda jsou kurzy v souladu s aktuální politikou firmy, jak je

kurz dlouhý, jaká je cena kurzu a jaká podtémata kurz obsahuje. Po schválení všech kroků potřebných pro absolvování kurzu, jsou zajišťovány kroky týkající se: zástupnosti na oddělení, dopravy na kurz a případného ubytování či stravování.

Kapitola zabývající se interním vzděláváním je tématicky rozdělena do čtyř skupin, které se týkají vzdělávání při: nástupu nového zaměstnance, implementaci informačního systému, nákupu nového výrobního stroje, nákupu archivních zakladačů do kanceláří a skladových prostor a předávání znalostí kolegou, který se zúčastnil kurzu.

Tato bakalářská práce zabývající se vzděláváním ve společnosti 2VV s.r.o. je podle mého názoru jedinečná svou rozmanitostí. Jelikož společnost 2VV s.r.o. vzdělávání svým zaměstnancům umožňuje v hojné míře. Myslím si tedy, že výběr společnosti 2VV s.r.o. byl pro mne velmi šťastná volba. Velmi dobrým příkladem v tomto směru jsou výše popsané jazykové kurzy, které jsou vybraným zaměstnancům převážně hrazeny firmou. Je obvyklé, že vedoucí zaměstnanci a zaměstnanci pracující v kancelářích se školení mimo firmu účastní v průměru dvakrát ročně. Není přeci tolik obvyklé, aby jiná společnost přibližně se sty zaměstnanci, umožňovala tolik výhod v oblasti vzdělávání pro své zaměstnance, jako 2VV s.r.o. Nejspíš je to ovlivněno i tím, že výkonný ředitel a jednatel společnosti v jedné osobě je člověk, u kterého je vzdělání a vědomosti na prvním místě.



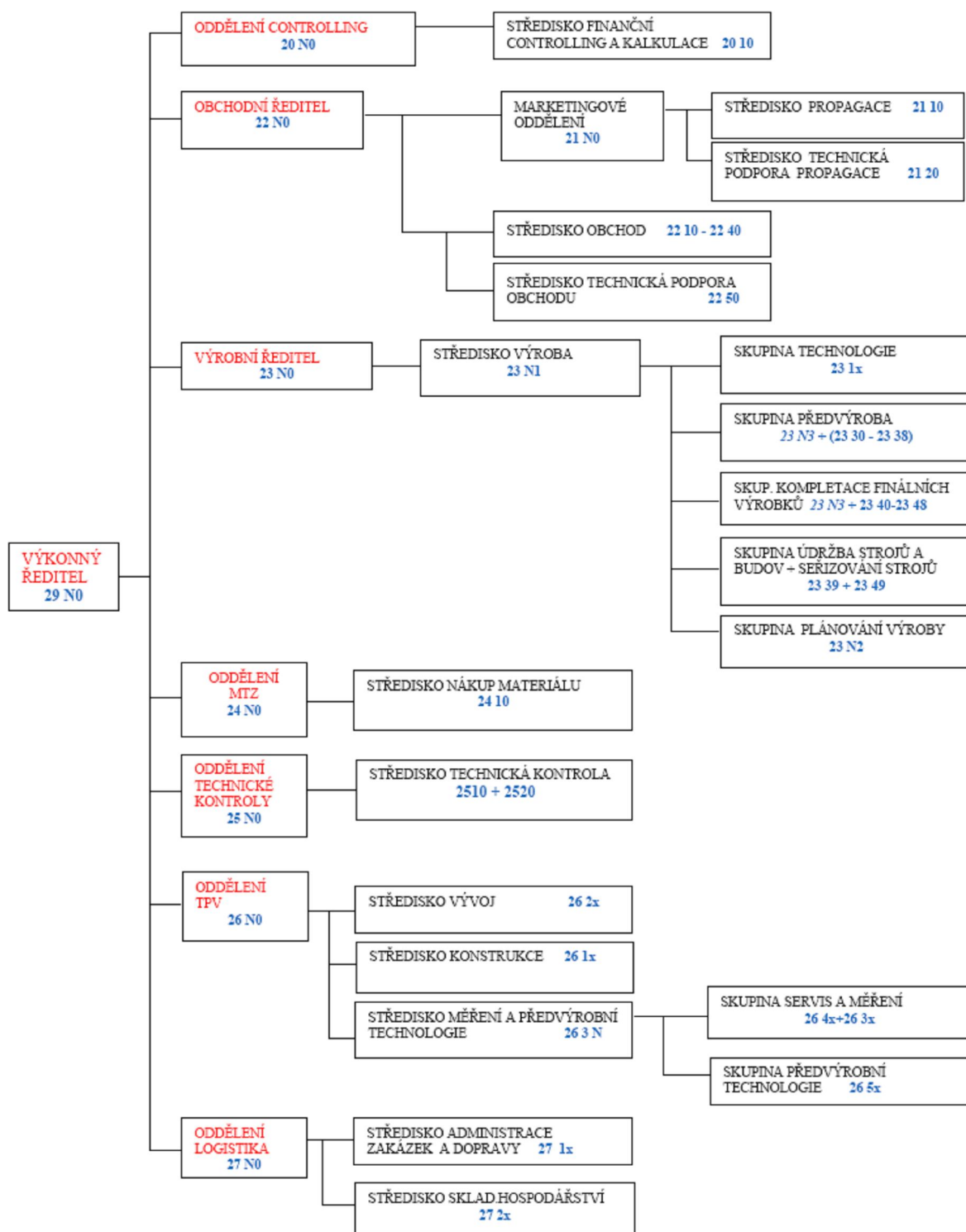
## 6 Použitá literatura

- [1.] *2VV s.r.o. : Your partner in the world of ventilation* [online]. c2005-2009 [cit. 2009-02-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.2vv.cz/about.profil.php?&auth=b0e39d9659444c4eecaf7b6b0aa537cf>>.
- [2.] BELACOURT, Monica, WRIGHT, Phillip C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha : Grada Publishing, 1998. 243 s. ISBN 80-7169-459-2.
- [3.] DYTRT, Zdeněk. *Dobré jméno firmy*. Praha : Alfa Publishing, 2006. 137 s. ISBN 80-86851-45-1.
- [4.] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha : Grada Publishing, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [5.] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [6.] *Shuttle XPlus* [online]. [2006] [cit. 2009-03-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.kardex.cz/cz/produkty-a-servis/skladovaci-technika/vytahove-systemy/shuttle-xplus.html>>.
- [7.] *Výtahový systém Shuttle XP* [online]. [2006] [cit. 2009-03-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.kardex.cz/cz/produkty-a-servis/kancelarska-technika/vytahovy-system-shuttle-xp.html>>.

## **Přílohy:**

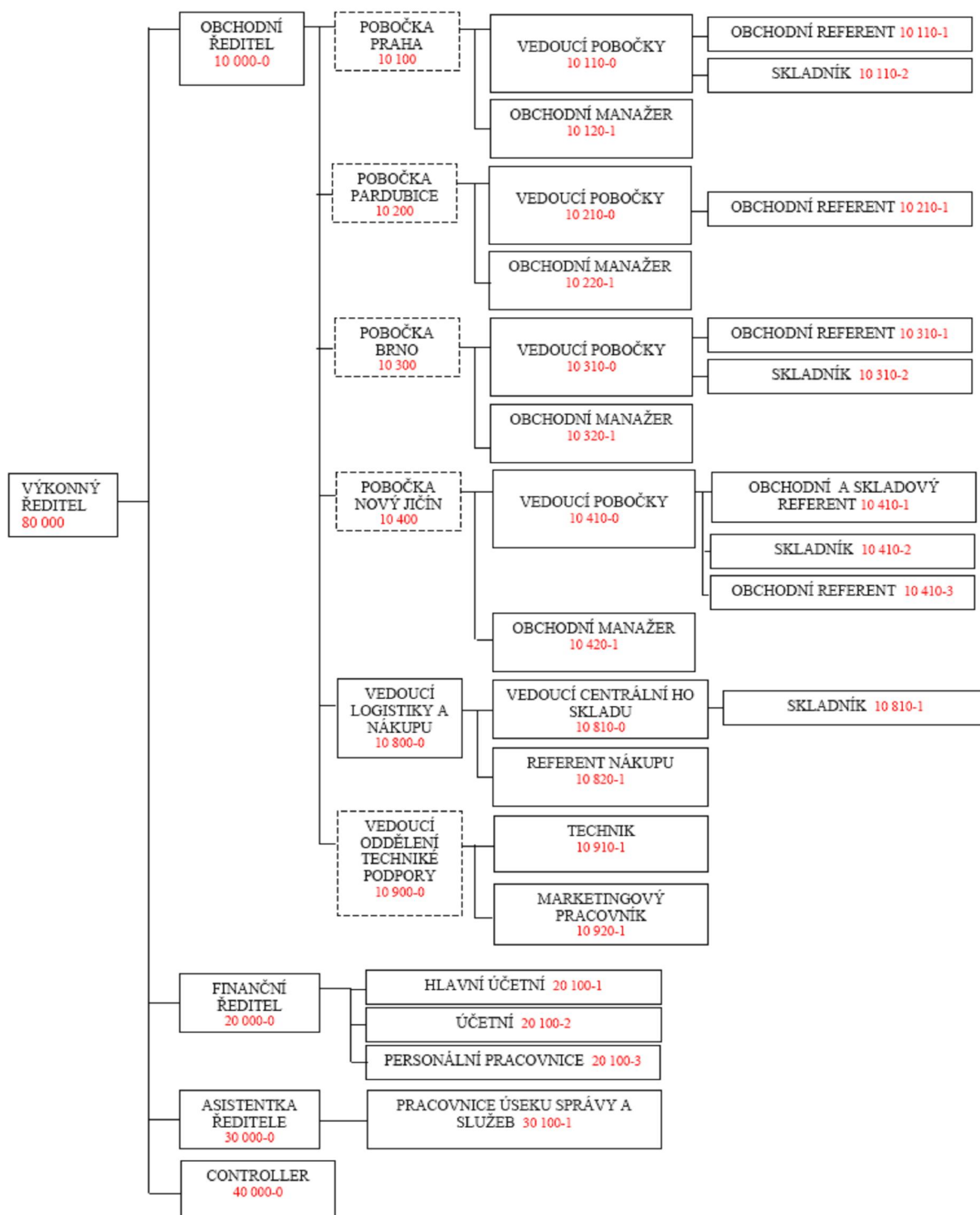
Příloha A: Organizační schéma firmy 2VV s.r.o.....	51
Příloha B: Organizační schéma firmy Multi-VAC s.r.o. ....	52
Příloha C: Distribuční síť 2VV s.r.o.....	53
Příloha D: Program kurzu .....	54
Příloha E: Certifikát získaný po ukončení kurzu.....	55
Příloha F: Certifikát získaný po ukončení kurzu.....	56
Příloha G: Výrobek ECONOMIC-B - ukázka z katalogu.....	57
Příloha H: Výrobek COMTESSE - ukázka z katalogu.....	58

## ORGANIZAČNÍ SCHÉMA



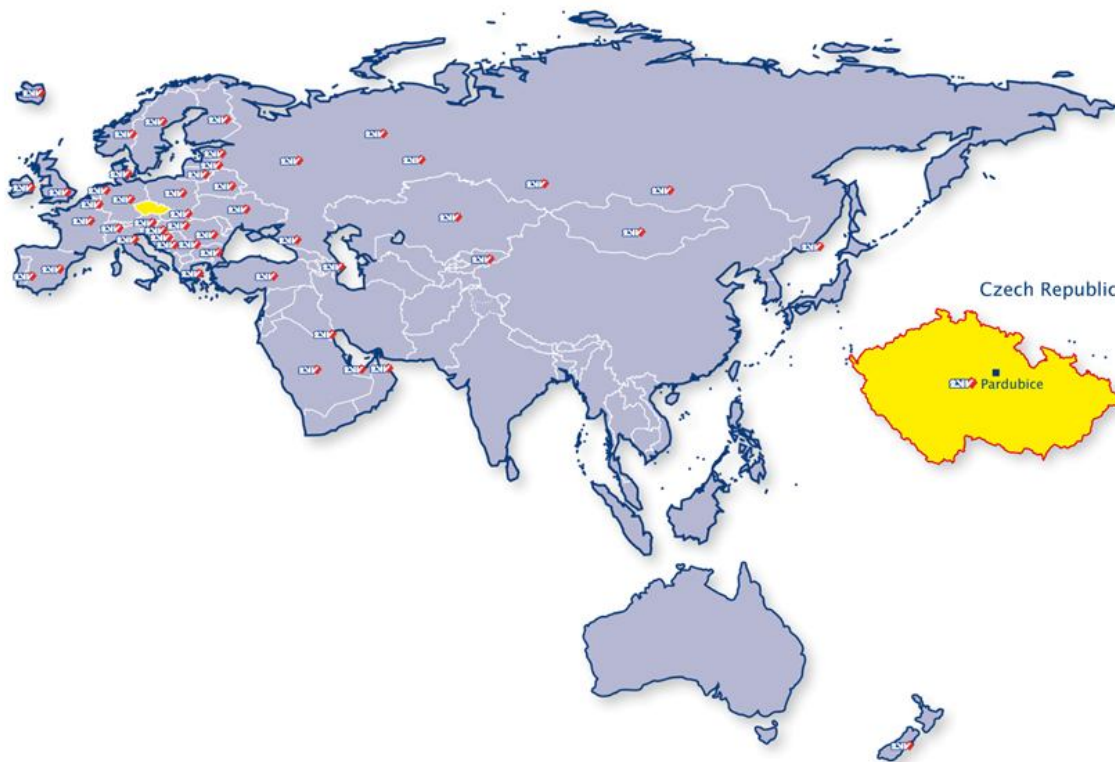
Příloha A: Organizační schéma firmy 2VV s.r.o.

## Funkční schéma



**Příloha B: Organizační schéma firmy Multi-VAC s.r.o.**

**Distributor's network 2W**  
**Vertriebsnetz 2W**  
**Сеть дистрибьюторов' 2W**



**Příloha C: Distribuční síť 2VV s.r.o.**

## Právní minimum v nákupní praxi

### Intenzivní trénink v jednom dni!

Tomáš Hübner, Svatava Hübnerová, Daniel Kubec, Jiří Sauer, Petr Zajíček

22. ledna 2009, hotel S.E.N., Senohraby

Čtvrtek 22.1. Společný program	
8:45 – 9:10	Registrace, ranní káva
9:10 – 10:40 Blok „A“ praktické příklady a case studies v průběhu bloku	<p><b>Koho za smluvního partnera? Které právo platí?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ kritéria pro volbu smluvního partnera, získání dostupných informací</li> <li>◦ charakteristika s.r.o., a.s., k.s. (ručení za závady atd.)</li> <li>◦ soudní příslušnost a rozhodné právo, možnosti dohody a volby</li> </ul> <p><b>Fáze před uzavřením smlouvy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ poptávka, letter of intent, nabídka</li> <li>◦ protokol o jednání</li> <li>◦ předmluvní práva a povinnosti</li> <li>◦ možnosti postupu před uzavřením smlouvy (kontraktační formy)</li> </ul>
10:40 – 10:50	Přestávka na kávu a občerstvení
10:50 – 12:30 Blok „B“ praktické příklady a case studies v průběhu bloku	<p><b>Uzavření smlouvy telefonicky, e-mailem, faxem, elektronický nákup a aukce, otázky prokazování</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ návrh a jeho přijetí</li> <li>◦ objednávka a její potvrzení</li> </ul> <p><b>Jak hájit své zájmy v jednání s dodavateli</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ jaké smlouvy pro jaké obchody?</li> <li>◦ kupní smlouvy, smlouva o dílo a další typy</li> <li>◦ rámcové smlouvy</li> <li>◦ vhodný obsah smluv, způsoby úpravy</li> </ul>
12:30 – 13:30	Společný oběd
13:30 – 17:00 Blok „C“ praktické příklady a case studies v průběhu bloku  Přestávka na občerstvení bude v průběhu bloku	<p><b>Co máte vědět o všeobecných obchodních podmínkách? Co o dodacích podmínkách INCOTERMS?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ paušální náhrada škody, vyloučení odpovědnosti</li> <li>◦ nebezpečí kolidující nebo odporující obchodních podmínek; jak zajistit platnost svých obchodních podmínek?</li> </ul> <p><b>Opatření při porušení dodací lhůty</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ prodloužení s dodávkou, podmínky a právní následky prodloužení, smluvní pokuty</li> <li>◦ vadná dodávka</li> <li>◦ vady jakosti: oprava, náhradní dodání, sleva z ceny, odstoupení</li> <li>◦ odpovědnost za škodu, náhrada škody</li> <li>◦ formulace výzvy k úhradě</li> <li>◦ proces reklamace (oznámení vad a uplatnění nároků)</li> <li>◦ záruka</li> <li>◦ promlčecí lhůty</li> </ul> <p><b>Uplatnění a prokázání nároků</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ základní přehled procesních forem</li> <li>◦ povinnosti při prokázání nároků</li> <li>◦ vazby na existující obchodní vztahy</li> </ul>

#### Příloha D: Program kurzu





VYDÁVA

# CERTIFIKÁT

ČÍSLO PQ 283/2007

**RENÁTA KAUPOVÁ**

NAROŽENA 6. SRPNA 1972

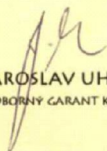
ÚSPĚŠNE ABSOLVOVALA

KURZ

**LOGISTIKA SKLADOVÁNÍ,  
DISTRIBUCE A PRODEJE**

V ROZSAHU 16 VYUŽOVACÍCH HODIN

VE DNECH 3. AŽ 4. PROSINCE 2007

  
ING. JAROSLAV UHLÍŘ, CSC.  
ODBOBNÝ GARANT KURZU

*Znalost pro třetí tisíciletí*  
**PYRAMIS Q CZ S.R.O.**  
Benešičova 10, 702 00 Moravská Ostrava

  
JAROSLAV SPIŠÁK  
JEDNATEL SPOLEČNOSTI

V PARDUBICÍCH DNE 4. PROSINCE 2007

Příloha E: Certifikát získaný po ukončení kurzu





Mariánské náměstí 480/5, 709 28 Ostrava, Czech Republic

vydává  
issues

## OSVĚDČENÍ - CERTIFICATE

č./No - 06/15020803

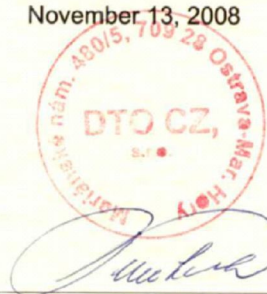
**Renáta KAUPOVÁ**

Držitel tohoto osvědčení absolvoval seminář  
The bearer of this certificate has completed the seminary

### ŠTÍHLÁ VÝROBA LEAN PRODUCTION

v době od 12. listopadu 2008 do 13. listopadu 2008  
from November 12, 2008 to November 13, 2008

13. listopadu 2008  
November 13, 2008



prof. Ing. Růžena Petříková, CSc.  
ředitelka DTO CZ  
Director of DTO CZ

Příloha F: Certifikát získaný po ukončení kurzu



# ECONOMIC-B



- ✓ kompaktní a elegantní design
- ✓ tichý chod
- ✓ úspory tepla/chladu
- ✓ bezúdržbový provoz
- ✓ jednoduchá a rychlá instalace

Vzduchová clona ECONOMIC B je ideální pro pužití v malých obchodech, skladech, servisech, barech, vstupních halách hotelů, kanceláří apod.

Vzduchová clona ECONOMIC B je vhodná pro dveřní otvory do výšky 4 m. Je dodávána v délkách 1; 1,5 a 2 metry. Pro ohřátí vzduchu v místnosti je clona dodávána s vodním nebo elektrickým ohříváčem, který je dostupný ve dvou výkonových řadách. Clona je také nabízena bez ohříváče.

Stavitelné lamely umožňují efektivní směřování proudu vzduchu ve dveřním otvoru k dosažení maximální účinnosti clonění.

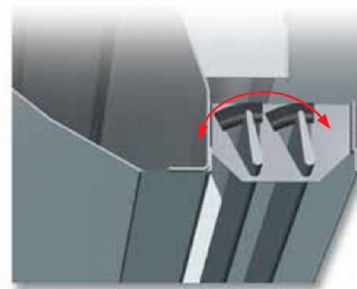
Dodávka je doplněna konzolami pro montáž clony na zeď.

Pro optimální využití clony a regulaci tepelného a vzduchového výkonu je clona dodávána s externím 3-stupňovým regulátorem rychlosti otáček ventilátoru a 1/2 stupni elektrického výměníku. Funkce jsou indikovány dvěma LED na těle clony.



Indikační LED

Dálkový ovladač



Lamely

# COMTESSE



Vzduchová clona COMTESSE se svým elegantním designem byla navržena tak, aby se stala součástí Vašeho interiéru. V těle clony je umístěna zářivka pro osvětlení dveřního otvoru.

- ✓ Propracovaný design
- ✓ Vodní, elektrická nebo bez ohřívače
- ✓ PID regulace
- ✓ Integrovaná vodní regulace
- ✓ Drátkový ohřívač s minimální setrvačností tepla
- ✓ Metalické barvy podle vzorníku
- ✓ Nová komfortní regulace
- ✓ Řetězení až 6 kusů clon

Nastavitelné lamely umožňují směřování proudu vzduchu. Nový typ elektrického ohřívače (drátkové topné těleso) přináší úsporu elektrické energie až 20%. Drátkové topení dosahuje plného výkonu během několika sekund.

Nový systém ovládání umožňuje individuální chování clon při jejich řetězení.

COMTESSE je nabízena v metalických barvách podle vzorníku.

## Nová komfortní regulace

- manuální a automatický režim, který šetří energii
- jeden typ ovladače pro všechny modely
- indikace chyb
- servisní režim
- interní diagnostický systém

