Analýza stávajícího systému vzdělávání ve firmě XY

Petr Juránek

Bakalářská práce
2014

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Petr JURÁNEK**
Osobní číslo:	**M10151**
Studijní program:	**B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Management a ekonomika**
Forma studia:	**prezenční**
Téma práce:	**Analýza stávajícího systému vzdělávání zaměstnanců ve firmě**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- **Vypracujte literární rešerši na téma forem a metod vzdělávání zaměstnanců ve vybrané firmě.**
- **Zpracujte syntézu literárních poznatků a formulujte teoretická východiska pro analytickou část.**

II. Praktická část

- **Proveďte analýzu současného stavu systému vzdělávání zaměstnanců ve firmě.**
- **Interpretujte výsledky analýzy a vyhodnoťte přednosti a nedostatky stávajícího systému.**
- **Na základě syntézy získaných poznatků navrhněte doporučení ke zlepšení stávajícího systému vzdělávání zaměstnanců a formulujte závěry.**

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
BINGHAM, Tony a Marcia L CONNER. The new social learning: a guide to transforming organizations through social media. Alexandria, Va.: ASTD Press, c2010, 193 s. ISBN 978-1-60509-702-2.
NOVOTNÝ, Petr. Učení pro pracoviště: prostor pro uplatnění konceptu workplace learning v českém prostředí. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2009, 153 s. ISBN 978-80-210-5116-4.
VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.
VRONSKÝ, Jiří. Profesiografie a její praktické využití při řízení lidských zdrojů v organizaci. 1. vyd. Praha: WoltersKluwer Česká republika, 2012, 197 s. ISBN 978-80-7357-747-6.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Pavel Rosman, Ph.D.**
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů

Datum zadání bakalářské práce: **22. února 2014**

Termín odevzdání bakalářské práce: **16. května 2014**

Ve Zlíně dne 22. února 2014

L.S.

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka

prof. Ing. Felicita Chromjaková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby[1];

- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,

- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3[2];

- podle § 60[3] odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

[1] *zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:*

(1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

[2] *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:*

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

[3] *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:*

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60[1] odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);

- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;

- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 8. 5. 2014 .....

.....

[1] *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:*

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše, přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Teoretické část bakalářské práce je věnována významu vzdělávání a jeho využití v podnikové praxi. Čerpané informace jsou převzaty z odborných materiálů a následně sumarizovány pro porovnání s podnikovou praxí. Praktické část představuje společnost XY a uvádí kvantitativní i kvalitativní výzkum, který jsem provedl. Závěru práce přináší nalezené nedostatky a popisuje jejich možné budoucí řešení.

Klíčová slova: podnikové vzdělávání, lidské zdroje, vzdělávání zaměstnanců, metody vzdělávání, plánované vzdělávání

ABSTRACT

The theoretical part of the bachelor thesis focuses on the importance of education and its use in business practice. Drawn informations are absorbed from specialized materials and subsequently summarized for comparison with corporate practice. The practical part presents XY company and provides both quantitative and qualitative research that I did. The conclusion of the bachelor thesis brings the deficiencies found and describes their possible future solutions.

Keywords: Corporate Education, Human Resources, Employee Training, Methods of Education, Planned Training

Velké díky bych chtěl touto cestou předat mému vedoucímu, panu Ing. Pavlu Rosmanovi, Ph.D., za cenné rady, ochotu a všechen věnovaný čas, který mi poskytl při zpracování této bakalářské práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD **10**
I TEORETICKÁ ČÁST **11**
1 LIDSKÉ ZDROJE **12**
2 VÝZNAM VZDĚLÁNÍ V INFORMAČNÍ SPOLEČNSTI **13**
2.1 SMYSL A PODSTATA UČENÍ 13
2.2 ZÁKLADNÍ POJMY A DEFINICE 15
2.3 PODMÍNKY PRO EFEKTIVNÍ VZDĚLÁVÁNÍ 16
2.3.1 Motivace ke vzdělávání 17
2.3.2 Samostatné vzdělávání 17
2.3.3 Cíle vzdělávání a zpětná vazba 17
2.3.4 Metody vzdělávání 17
3 FORMY VZDĚLÁVÁNÍ **18**
3.1 ŠKOLSKÉ VZDĚLÁVÁNÍ 18
3.1.1 Druhy učení 18
3.2 VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ 19
3.2.1 Zdroje učení 19
4 PROSTŘEDKY PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ **20**
4.1 VZDĚLÁVÁNÍ NA PRACOVIŠTI 21
4.1.1 Neformální vzdělávání 22
4.1.1.1 Pracovní instruktáž 22
4.1.1.2 Job rotation 22
4.1.1.3 Pracovní porady 23
4.1.2 Formální vzdělávání 23
4.1.2.1 Koučování 23
4.1.2.2 Mentoring 24
4.1.2.3 Stínování 26
4.1.2.4 Trainee programy 26
4.1.2.5 Výukové filmy 26
4.2 VZDĚLÁVÁNÍ MIMO PRACOVIŠTĚ 26
4.2.1 Přednáška 27
4.2.2 Seminář 27
4.2.3 Diskuse 28
4.2.4 Případová studie 28
4.2.5 Hraní rolí 28
4.3 E-LEARNING 28
4.3.1 Rozdělení kurzů podle vnitřní aktivity 29
4.3.2 Účast lektora a časování 30
4.3.3 Argumenty pro e-learning 30
5 VZTAH VZDĚLÁVÁNÍ A CÍLŮ ORGANIZACE **31**
6 TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ **33**

6.1 JUST-IN-TIME VE VZDĚLÁVÁNÍ 33
6.2 KATALOGOVÉ KURZY 33
6.3 E-LEARNINGOVÉ KURZY 34
7 SHRNUTÍ 35
II PRAKTICKÁ ČÁST 36
8 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI 37
8.1 FILOZOFIE SPOLEČNOSTI 38
8.2 MOTTO SPOLEČNOSTI 38
8.2.1 Klíčové hodnoty společnosti 40
8.3 PRODUKTOVÉ PORTFOLIO 40
9 ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO STAVU VZDĚLÁVÁNÍ 42
9.1 IDENTIFIKACE MEZER VE VZDĚLÁNÍ 42
9.2 NÁSTUPNÍ ŠKOLENÍ 42
9.3 CELOROČNÍ VZDĚLÁVÁNÍ 43
9.4 KATALOG VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT 44
9.4.1 Povinná školení 44
9.4.2 Speciální školení 45
9.4.3 Doplňkové školení 45
9.4.4 Jazyky 45
9.5 VYUŽÍVANÉ ZPŮSOBY VÝCVIKU 46
10 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ 48
10.1 NÁVRATNOST DOTAZNÍKŮ 48
10.2 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO VÝZKUMU 49
10.3 SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI 56
11 NÁVRHOVÁ ČÁST 57
ZÁVĚR 59
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 60
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK 62
SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ 63
SEZNAM TABULEK 64
SEZNAM PŘÍLOH 65

ÚVOD

Základem každé společnosti je její personál a vědomosti a schopnosti, které přináší do podniku. Lidé jsou považovaní jako druh hmotného majetku, do kterého je investováno velké množství finančních prostředků a času. Jsou to právě znalosti, zkušenosti a „know how“, které tvoří hodnotu podniku. Bez klíčových zaměstnanců by tato hodnota hluboce klesla.

Dnešní společnost je transformována na silně informační, a je kladen stále větší a větší důraz na informace, poznatky a jejich využívání v praxi. Proto je stále nutnější neukončit vzdělání pomocí vysvědčení, akreditace či titulu, ale dále v něm pokračovat i v roli nestudenta, tedy zaměstnance. Informace a zkušenosti, které máme, ač jsou to věci nehmotné, mají některé aspekty věcí hmotných, především, že zastarávají a je nutné se o ně starat a udržovat je.

Toto téma jsem si zvolil z několika důvodů. Aktuálnost vzdělávání je stále významnější a důležitější a z mého pohledu je to velice zajímavá oblast spojená s ekonomickými výsledky podniku. Měl jsem možnost ve společnosti XY několik měsíců pracovat a seznámit se s danou problematikou.

Práce je rozdělena do tří hlavních částí na teoretickou, analytickou a návrhovou. Teoretická část je zaměřená na získání základních poznatků a zpracování odborné literatury pro lepší porozumění problematice vzdělávání zaměstnanců. Formou rešerše je představena základní problematika, která je rozebrána do jednotlivých kapitol, týkajících se významu vzdělávání, prostředků podnikového vzdělávání. Poslední část je věnována kapitole „Trendy ve vzdělávání“.

V analytické části se věnuji zjišťováním vzdělávacích metod podniku. Teoretickou část využívám jako východisko pro porovnání aktuálního systému vzdělávání. V analýze používám jak kvantitativní tak i kvalitativní výzkumné metody. Jako zdroj interních informací využívám personální oddělení a skrze dotazník i samotné zaměstnance. Výsledkem porovnání získaných informací s teoretickým podkladem je návrhová část.

V závěrečné návrhové části, jsem se formou vlastních návrhů na opatření, snažil odstranit zjištěné nedostatky a popsat přínosy navrhovaných řešení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 LIDSKÉ ZDROJE

Základní předpokladem fungování jakékoliv společnosti (organizace, podniku, firmy) jsou nezbytné základní zdroje - materiálové, finanční a lidské. Nejdůležitější z nich jsou však zdroje lidské, které ostatní dva zdroje uvádějí do pohybu a determinují jejich využívání.

Co znamená pojem lidské zdroje? Jsou to především lidé se svými znalostmi, zkušenostmi, dovednostmi a schopnostmi, které přinášejí do organizace, ve které pracují. Lidské zdroje jsou lidským potenciálem, který ovlivňuje hodnotu organizace a její výsledky mnohem více než její technologické a materiální vybavení nebo stav financí.

Právě to, jací lidé pro organizace pracují, ale také to, jak jejich potenciálu dokáže management využít, jak je dovede motivovat a současně vytvářet podmínky pro jejich sebere-alizace, zkvalitňování a rozvoj, dává organizace větší šanci odolat tvrdému konkurenčnímu prostředí, obstát na trhu a dále se rozvíjet.

Do oblasti lidských zdrojů spadají předpoklady a ochota pro učení se. Zejména v období růstu požadavků na odbornost a kvality osobnosti, je potenciál pro učení se a sebe rozvíjení velmi důležitý. Zaměstnance, který se dlouhodobě odmítá vzdělávat a rozšiřovat a prohlubovat své dovednosti, se časem stává nositelem zastaralých, neefektivních pracovních postupů. Jeho potenciál je nízký a jeho zaměstnávání nepřiměřeně drahé.

Lidé, lidské zdroje a jejich potenciál jsou v každé organizaci tím nejcennějším, co organizace má. Jsou tedy nejdůležitějším kapitálem, do kterého se vyplatí investovat, rozvíjet ho a motivovat. Rozvoj lidských zdrojů, lidského kapitálu, patří do centra zájmu firmy. (Heinová, 2010, str. 5)

2 VÝZNAM VZDĚLÁNÍ V INFORMAČNÍ SPOLEČNSTI

Význam vzdělávání v průběhu posledních období neustále narůstá, a to nejen v jednotlivých státech, ale celosvětově. Rostoucí význam vzdělávání vyplývá ze souvislosti přechodu z industriální éry do éry postindustriální, informační až znalostní společnosti.

Znalostní společnost „knowledge society“ nebo vědomostní společnost je společnost, v níž základ společenského a hospodářského soužití ve zvýšené míře tvoří individuální a kolektivní znalosti a jejich organizace. Pojem se vyskytuje od druhé poloviny 20. století, především k označení aktuální fáze vývoje společnosti v rozvinutých zemích v důsledku větší komunikační propojenosti lidí informačními technologiemi. (Inflow, 2012)

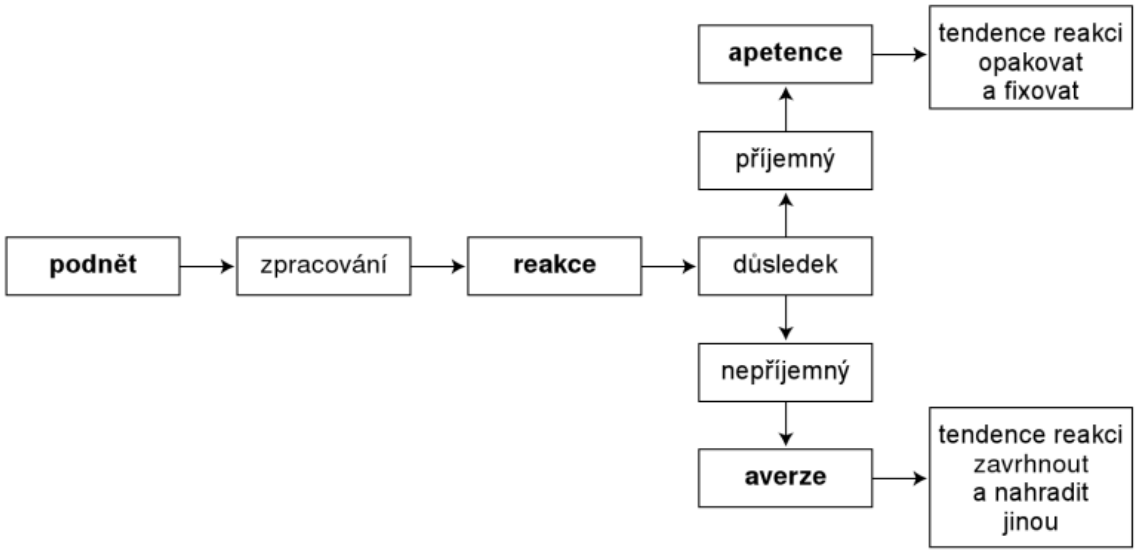
Po celou dobu lidské existence se člověk musel v důsledku vnějších a vnitřních faktorů učit a reagovat na změny. Pedagogické myšlení vzniklo jako reakce na problém, zda je možné zasáhnout do vývoje člověka takovým způsobem, aby se z něho stal člověk hodnotnější a dokonalejší. (Beneš, 2008, str. 13)

Vzdělávání je plánovitá činnost, která má jednotlivci nebo skupině vzdělávaných pomoci dosáhnout požadované způsobilosti, naučit se dělat správné věci správně a využívat osvojených znalostí a dovedností v praxi.

Rozvoj vědomostí a schopností je komplexem aktivit zaměřených na zvyšování osobního potenciálu jedince. Měl by představovat trvalý proces probíhající po celý aktivní život člověka zahrnující průběžné vzdělávání, růst a změny. (Barták, 2007, str. 11)

2.1 Smysl a podstata učení

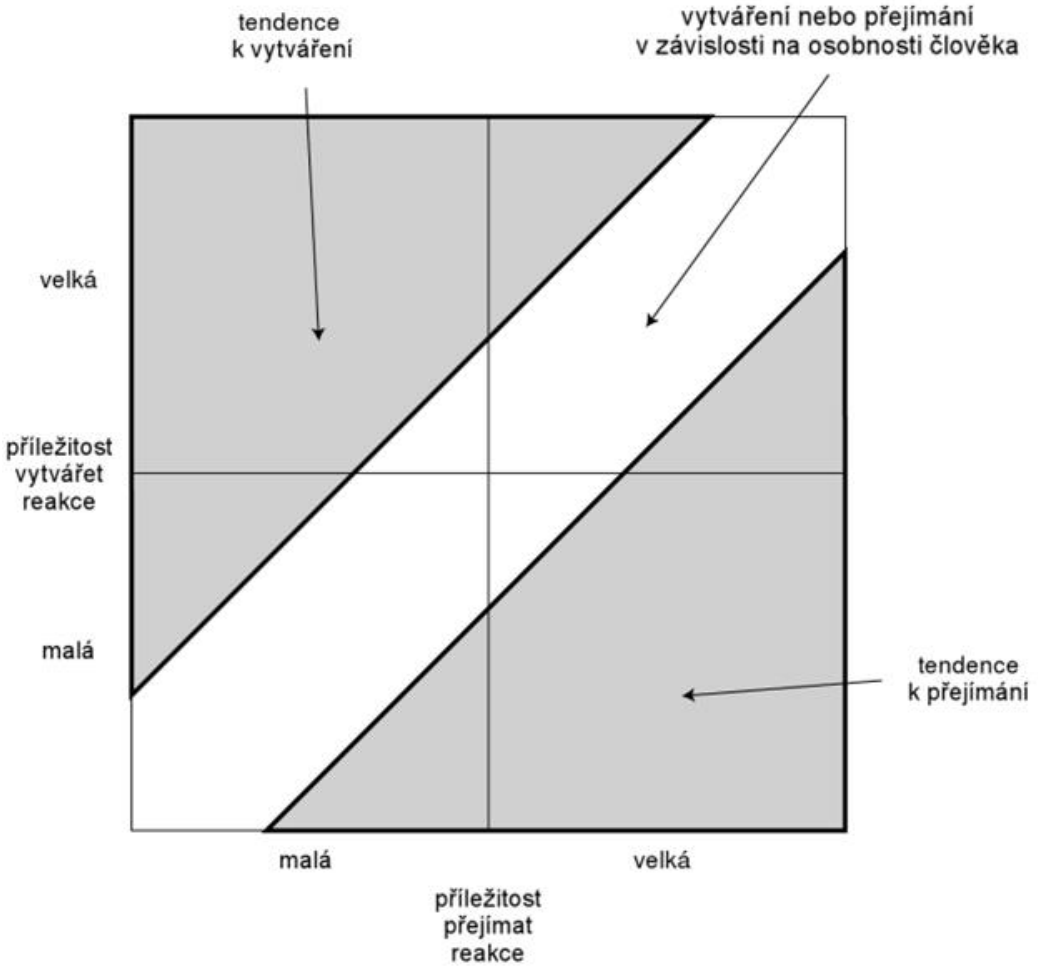
Učením se rozšiřuje zděděné spektrum našeho chování a obohacuje naši osobnost. Díky učení můžeme tedy vybírat ze stále mohutnější zásoby vzorců chování a dobře reagovat na stále větší množství životních situací. Učením se proto stáváme celkově úspěšnějšími při překonávání potíží a hrozeb. Díky učení můžeme potíže a hrozby v některých případech dokonce předvídat a předcházet jim, případně je začít přímo využívat ke svému prospěchu. Základní mechanizmus učení nalézáme ve snaze vyhnout se všem nepříjemným pocitům a naopak dosáhnou pocitů příjemných. (Plamínek, 2014, str. 18)



Obrázek 1 Schéma procesu učení (Plamínek, 2014, str. 27)

Tento mechanizmus je velmi účinný. Učení tedy probíhá tím způsobem, že testujeme určité typy chování a sledujeme, zda vedou k příjemným nebo nepříjemným pocitům. V případě pocitů příjemných máme tendenci testované chování ve stejných nebo podobných situacích zkoušet znovu, opakovaně a postupně je fixovat. Vzniknou-li pocity nepříjemné, máme tendenci se testovanému chování spíše vyhnout a vyzkoušet něco nového.

Logickou otázkou je, kde se to nové bere – odkud čerpáme inspiraci k tomu, jaké chování budeme testovat a následně fixovat nebo opouštět. Odpověď přináší obrázek 2. Z něho je zřejmé, že máme k dispozici v zásadě dva zdroje behaviorálních vzorců – přejímání a vytváření. Při přejímání opakujeme chování, jež jsme již někde viděli, nebo fixujeme informace, které jsme vnímali. Vstřebáváme tedy poznatky a napodobujeme své vzory – zprvu rodiče, potom i další lidi, kteří jsou úspěšní nebo které za úspěšné považujeme – od učitelů ve škole, až po nadřízené v zaměstnání.



Obrázek 2 Dva zdroje chování (Plamínek, 2014, str. 28)

2.2 Základní pojmy a definice

Některé pojmy jsou snadno zaměnitelné a matoucí, a tak si je raději definujme.

Učení (se)

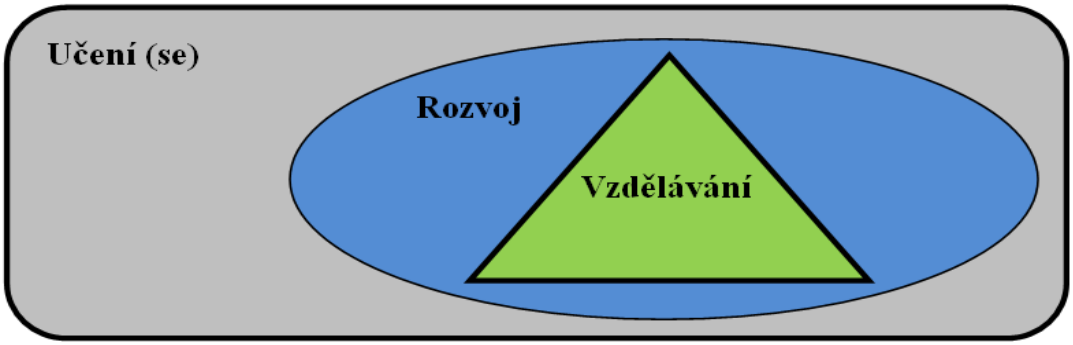
Učení lze definovat jako rozvoj, který vede k přetrvávající a efektivní změně v duševní činnosti a konání. Učení tedy zahrnuje nejen vědění, ale i konání. Všichni máme stálou potřebu lépe se orientovat ve světě a lépe se v něm „pohybovat“.

Učení zabezpečuje interakci mezi člověkem a jeho permanentně se proměňujícím prostředím. Učení je úsilí o dosažení změny, jež má nastolit novou rovnováhu, která je však nemožná nebo trvale neudržitelná. Přesto není možné se změny vzdát. Nelze se neučit. Kdo se neučí, není. Jde spíše o to, jestli se učíme dostatečně rychle. Člověk nebo firma, která zaostává v učení, upadá. (Hroník, 2007, str. 30)

Učení je proces zvyšování schopnosti člověka konat. Je třeba rozlišovat mezi učením a vzděláváním: „Učení je proces, v němž daná osoba získává nové znalosti, dovednosti a schopnosti, zatímco vzdělávání je jedním ze způsobů, které organizace podniká za účelem podpory učení.“ Dále musíme také zmínit rozdíl mezi učením a rozvojem. Učení považujeme za něco, co se koncentruje na přírůstek znalostí nebo na vyšší stupeň existujících dovedností, zatímco rozvoj se vztahuje k přechodu k jinému stavu bytí nebo fungování.

Učení neznamená jen mít nový úhel pohledu, novou myšlenku nebo nové chápání věcí. K učení dochází, když podnikáme účinné kroky, když odhalujeme a napravujeme chybu. „Jak víte, kdy něco znáte? Když můžete udělat něco, o čem tvrdíte, že to znáte.“Argyris

(Armstrong, 2007, str. 453)



Obrázek 3 Vztah učení, rozvoje a vzdělávání (Hroník, 2007, str. 31)

Rozvoj

Rozvoj je dosažení žádoucí změny pomocí učení (se). Rozvoj obsahuje záměr, který je podstatnou částí ohraničených (diskrétních) a neohraničených (difuzních) rozvojových programů.

Vzdělávání

Vzdělávání je jeden ze způsobů učení (se), organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Vzdělávací aktivity jsou ohraničené (diskrétní) - mají svůj začátek a konec. Při koncipování vzdělávání ve firmě postupujeme systematicky. (Horník, 2007)

2.3 Podmínky pro efektivní vzdělávání

Řada předních odborníků prohlásila, že učení je složité a rozmanité a týká se všech druhů záležitostí, jako jsou znalosti, dovednosti, chápání, přesvědčení, hodnoty, postoje a zvyky. Lidé se učí pro sebe a učí se od jiných lidí. Učí se jako členové týmů a pomocí vzájemného působení se svými nadřízenými, spolupracovníky a s lidmi mimo organizaci. Lidí se učí

pomocí vykonávané práce a pomocí instrukcí. Způsob jak se jednotliví lidé učí, jsou různé a intenzita jejich učení závisí do značné míry na tom, jak dobře jsou motivováni svým okolím nebo sami sebou. V následujících podkapitolách jsou uvedeny podmínky potřebné pro to, aby vzdělávání bylo efektivní.

2.3.1 Motivace ke vzdělávání

Lidé musejí být motivováni se učit a vzdělávat. Měli by si být vědomi toho, že současnou úroveň jejich znalostí, dovedností a schopností nebo jejich postoje či chování je třeba rozvinout nebo zlepšit, aby byli schopni vykonávat svou práci ke své vlastní spokojenosti i ke spokojenosti jiných. Musejí tedy mít jasnou představu o tom, jak by se v tomto případě měli chovat. Pro motivaci, musejí vzdělávající se lidé nalézat ve vzdělávání uspokojení.

2.3.2 Samostatné vzdělávání

Znamená podněcovat lidi k tomu, aby převzali odpovědnost za uspokojování svých vlastních potřeb vzdělávání za účelem zlepšení pracovního výkonu na svém současném pracovním místě. Samostatné vzdělávání je založeno na zásadě, že lidé se naučí a zapamatují si více, jestliže sami přijdou na to, jak se věci mají. Ale i tak mohou potřebovat, aby jim někdo ukázal směr.

2.3.3 Cíle vzdělávání a zpětná vazba

Měly by jimi být cíle a standardy výkonu, které budou přijatelné a dosažitelné a umožní této osobě posuzovat své vlastní pokroky ve vzdělávání. Lidé by měli být vedeni, aby si své vlastní cíle stanovovali sami. Vzdělávající se lidé potřebují mít jasný směr a zpětnou vazbu, jak si vedou. Mělo by se jim dostat ocenění za správné chování, aby se toto chování upevňovalo.

2.3.4 Metody vzdělávání

Cíle vzdělávání, konkrétní potřeby a styl vzdělávání konkrétní osoby by měly ukázat, jaká metoda nebo metody vzdělávání by měly být použity. Při výběru vhodných metod vzdělávání pomáhají konkrétní cíle a pochopení individuálních potřeb. Nemělo by se předpokládat, že postačí jen jediná metoda. Lepší výsledky pravděpodobně přinese kombinace různých metod. (Armstrong, 2007, str. 464)

3 FORMY VZDĚLÁVÁNÍ

V zásadě můžeme rozlišit vzdělání ve dvou formách: školské vzdělávání a mimoškolské vzdělávání (v našem případě firemní vzdělávání zaměstnanců).

3.1 Školské vzdělávání

Pro úplnost připomínám, že existuje rozsáhlý systém formálního školního vzdělávání, sledující postupné zrání lidské osobnosti s věkem, a mající tudíž hierarchickou strukturu. Na počátku tohoto systému jsou jesle a mateřské školy, následuje triáda, jež mívá třeba podobu základní škola – střední škola – vysoká škola. Toto institucionalizované učení uskutečňované na školách všech stupňů se zpravidla zaměřuje na získávání znalostí, duševní rozvoj a dosažení příslušné kvalifikace. Uspokojování vzdělávacích potřeb jednotlivců nabývá poslední dobou na významu.

Toto formální vzdělávání na nás má obrovský vliv. Ve významné míře nahrazuje původní nevědomé učení, dominující zejména v prvních třech letech našeho věku, učením vědomým. Obrací naši pozornost od neverbální k verbální komunikaci.

(Plamínek, 2014, str. 34), (Barták, 2007, str. 11)

3.1.1 Druhy učení

V zásadě můžeme rozlišit dva druhy učení: *spontánní* (nevědomé) a *záměrné* (vědomé). Jedno vytváří příležitost pro druhé. Lze však také konstatovat, že pozornost je soustředěna především na vědomé učení, které je reprezentované vzděláváním. Lze s jistotou tvrdit, že ty nejpodstatnější věci pro život (řeč, vytváření vztahů, otevřenost novému poznání, cílevědomost apod.) se učíme spontánně. Jak však spontánní učení rozšiřuje naše obzory, dáváme mu směr, zaměření organizovaným učením. I v práci se řadě podstatných věci učíme spontánně.

Z pohledu vzdělávání jde o určitou potíž – pokud se totiž něco naučíme pouze a jenom na vědomé úrovni (např. vyjednávat, prezentovat nebo vést porady), můžeme to bez omezení používat jen při minimální zátěži – tedy ve standardních situacích a naprosté pohodě. Jakmile se zátěž zvýší, máme tendenci sáhnout po hlouběji zakořeněných návycích, typicky po nevědomě naučených vzorcích chování. Vědomě naučené (např. zachování klidu ve sporech s jinými lidmi) ustupuje a my se začínáme rozčilovat a křičíme.

To je nežádoucí efekt, protože právě v těchto nestandardních situacích potřebujeme plně využívat vědomě naučené. Potřebujeme, aby vědomě naučené dostalo pevnost nevědomě naučeného. To se stane teprve tehdy, až se z používání určité znalosti stane návyk. (Plamínek, 2014, str. 35)

3.2 Vzdělávání pracovníků

Úspěch firmy na trhu je stále více podmíněn „inteligentní výrobou“, spjatou s rozvíjením znalostí, hledáním a nalézáním inovativních řešení, tedy budováním **„firemní inteligence“**. Rozumějme tím jádro duševního kapitálu firmy, schopnost širokého sdílení a rozvíjení podnikatelského myšlení, *permanentního učení*, knowledge managementu (správy a rozvoje znalostí), týmového řešení a rozhodování, rozvoj ducha firmy a synergický management umožňující využít potenciál zaměstnanců pro vlastní i firemní rozvoj. (Barták, 2007, str. 11)

3.2.1 Zdroje učení

Mix spontánního a záměrného učení nám umožňuje se dobře přizpůsobit nebo být o krok napřed - **být proaktivní**.

Zdroje pro takové učení jsou v zásadě tři:

1. údiv
2. zkušenost
3. kritické myšlení

Tyto zdroje učení si můžeme představit nejen na úrovni jedince, ale na úrovni celé firmy.V mnohém působí proti sobě i pospolu. Vezměme v úvahu představu člověka, který je zkušeným, a přesto na tuto zkušenost nesází, neustále ji kriticky prověřuje, analyzuje, zkušenost mu neubírá na pochybách. A přitom to není žádný mrzout, ale bytost schopná spontánního údivu, dobrodružství a experimentu. Rozvoj těchto schopností je potřebný pro každého, kdo se chce učit. (Hroník, 2007, str. 32)

4 PROSTŘEDKY PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ

Lidé se permanentně učí pracovní činností, při spolupráci s kolegy a nadřízenými, aniž by to oni sami měli v úmyslu nebo by to bylo cíleně podpořeno prostřednictvím podnikového doškolování. Bez tohoto „learning by doing“ by se pracovní den se svými kvalifikačními požadavky dal sotva zvládnout. Podnikové školení směřuje, v protikladu k tomuto implicitnímu učení, k využitelnosti existujících kvalifikací a k explicitnímu zprostředkování nových kvalifikací.

Podnikové školení rozdělujeme podle lokace:

- Přímo na pracovišti (on the job)
- Mimo pracoviště (off the job)
- Za použití ICT (telelearning, e-learning)

Přitom je třeba si povšimnout toho, že každý způsob zprostředkování má své specifické výhody a nevýhody. Je třeba vždy pečlivě zvážit, jaké metody ke vzdělávání svých pracovníků použijeme. Některé metody jsou vhodnější k zapracování nových pracovníků, některé k doškolování a jiné k rozvoji. Pouze v souladu s obsahem výuky, firemními požadavky a zúčastněnými osobami může být stanoveno, který z nich představuje právě tu nejvhodnější metodu. (Kasper a Mayrhofer, 2005, str. 466), (Koubek, 2003, str. 136)

Vzdělávání si můžeme systematizovat také podle vlastního obsahu:

Funkční vzdělávání

Projektant, obchodník a analytik mají patřičné vzdělání, pro výkon jejich funkce. Funkční vzdělání navazuje na popis práce a zabezpečuje, aby mohl pracovník zdárně a standardním způsobem vykonávat svou práci.

Doplňkové vzdělávání

Je rozšiřující vzdělání mimo obor. Například u projektantů to bývá výcvik v obchodních dovednostech, školení v jakosti a podobně. To co je pro nějakého pracovníka funkčním vzděláním, je pro jiné doplňkovým.

Manažerské vzdělávání

Od nejznámějšího MBA až po dílčí aktivity jako je nácvik týmového řešení problémů a rozvoj dalších způsobilostí. Manažerské vzdělání nabývá všech možných podob.

Jazykové vzdělávání

Zde se jedná o rozšíření znalostí cizích jazyků, pro potřebnou komunikaci se zahraničními partnery, popřípadě o kompletní nauku nového jazyka.

IT školení

Počítačové kurzy pro zaměstnance. Elektronika se stále vyvíjí a ne všichni zaměstnanci se zajímají o dnešní trendy. Můžeme zde najít školení pro práci s firemním systémem nebo pro známé početní a písemné editory.

Účelové vzdělávání

Stress management, efektivní telefonování a podobně má povětšinou charakter rozvoje měkkých dovedností, ale není omezeno jen na ně.

Školení ze zákona

Řadu vzdělávacích aktivit máme dány, protože vyplývají ze zákona. Má nevýběrový charakter – vztahuje se na všechny. Klasický příklad je školení o bezpečnosti práce, či školení řidičů.

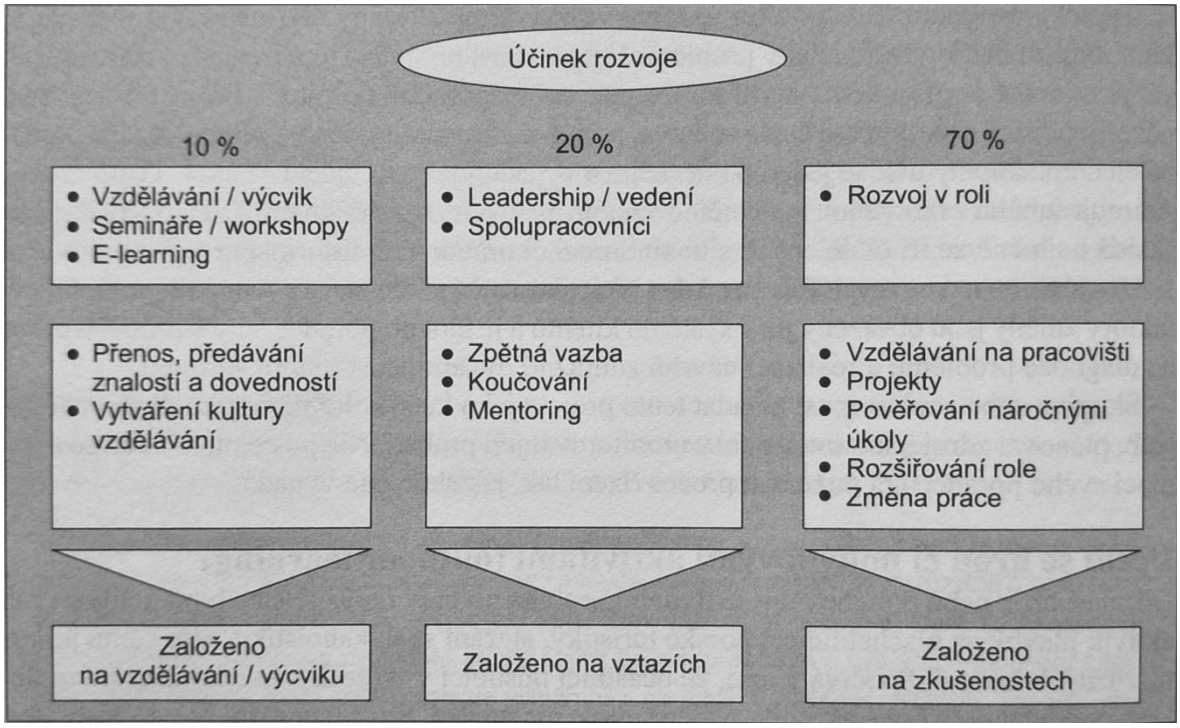
4.1 Vzdělávání na pracovišti

Opatření ke zvyšování kvalifikace se konají přímo v pracovním procesu, na pracovišti. Cílem je potřebné kvalifikace pro provádění práce zprostředkovat přímo na místě. Tím lze zjistit bezprostředně kvalifikační deficity a ihned je odstranit. Především pro pracovníky s menšími učebními návyky nebo pro ty, u nichž převažují negativní učební zkušenosti, je tímto usnadněn přístup k učení, neboť úzce navazuje na známé úkoly ve známém prostředí. Avšak provádění opatření přímo na pracovišti je omezeno obsahovými, časovými a technickými restrikcemi. (Kasper a Mayrhofer, 2005, str. 466)

Mezi výhody vzdělávání na pracovišti patří zejména nízké náklady, i když to může vést k tomu, že pracovní výkon školitele se poněkud sníží, protože bude muset věnovat pozornost školenému. Vzdělávání je zpravidla individuální a jeho průběh může být snadno přizpůsoben specifickým vlastnostem a schopnostem školeného, přináší mu praktické zkušenosti. Znalosti a dovednosti přicházejí s prací, tedy názorně, a snadněji si je osvojuje. (Koubek, 2003, str. 138)

4.1.1 Neformální vzdělávání

Neformální vzdělávání je učením se ze zkušeností. Většina učení neprobíhá ve formálních vzdělávacích programech. Lidé se mohou naučit 70 % toho, co vědí o své práci, zcela neformálně, pomocí procesů, které nejsou organizovány nebo podporovány organizací. Efektivní vzdělávání je však závislé na sebedůvěře, motivaci a schopnosti pracovníků.



Obrázek 4 Účinek rozvoje (Armstrong, 2007, str. 474)

4.1.1.1 Pracovní instruktáž

Instruktoři zaškolují pracovníky do nových úkolů systematickou formou. Učení probíhá pozorováním, napodobováním a zpětným hlášením instruktora. Po několika opakovaných cvičeních pak pracují „posluchači“ samostatně a kontaktují instruktory převážně svými dotazy.

4.1.1.2 Job rotation

Pracovníci přecházejí plánovitě a v relativně krátkých časových intervalech mezi pracovišti. Pracovní obory jsou předem stanoveny. Přejímají různé funkce v okolí svého budoucího působiště, aby dostali komplexní představu o problematice jejich budoucí pracovní pozice. Toto střídání podporuje seznámení se s různými obory úkolů, s činnostmi a souvislostmi mezi odděleními a pracovišti. (Kasper a Mayrhofer, 2005, str. 466)

4.1.1.3 Pracovní porady

Pracovní porady jsou rovněž považovány za vhodnou metodu formování pracovních schopností. Během nich se účastníci seznamují s problémy a fakty, týkajícími se jak vlastní práce, problémů pracoviště i celého podniku, tak často i jiných oblastí (technické novinky, nové používané přístupy atd.). Výměna zkušeností, prezentace názorů a zaujímaní postojů k pracovním problémům zvyšují nejen informovanost pracovníků, ale i jejich pocit sounáležitosti s kolektivem či podnikem, motivují k projevům individuální aktivity a iniciativy. Je to neformální metoda, která může dosti účinně přispět i k rozšíření znalostí nových nebo méně zkušených pracovníků. Nevýhodou je problém časového umístění porady. (Koubek, 2003, str. 138)

4.1.2 Formální vzdělávání

Formální vzdělávání je plánované a systematické, používá strukturované vzdělávací programy.

4.1.2.1 Koučování

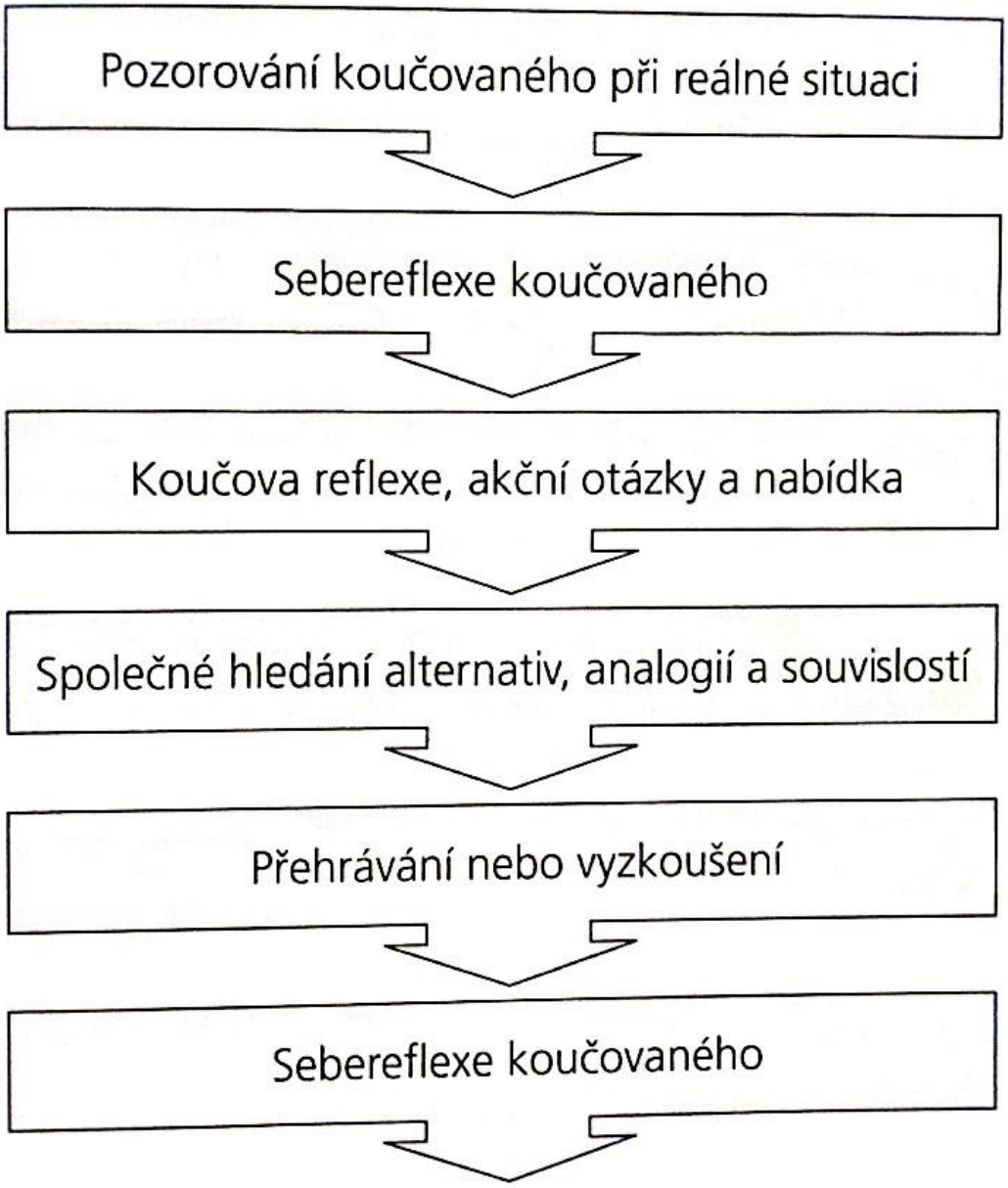
Má formu osobního přístupu ke vzdělávání na pracovišti. Kouč pomáhá lidem rozvíjet jejich dovednosti a úroveň schopností. Koučování je zaměřeno na rychlé zlepšování dovedností, chování a výkonu, obvykle ve vazbě na práci vykonávanou v současnosti. Podstata koučování spočívá v tom, že koučovaní přijdou na způsob řešení dané situace sami, za navádění a konzultací kouče. (Plamínek, 2014, str. 44)

Koučem často bývá někdo, kdo stojí vně organizace. Externí kouč má výhodu v tom, že není osobně ničím ani nikým vázán. Jeho vztah ke koučovanému může být jiný než manažera firmy a může přinést nový pohled. (Daňková, 2008, str. 9)

Koučování je nejefektivnější, když kouč chápe, že jeho úlohou je pomáhat lidem, aby se učili, a lidé jsou k učení motivováni. Měli by si být vědomi toho, že jejich současná úroveň znalostí, dovedností nebo chování potřebuje zlepšit, mají-li svou práci vykonávat uspokojivě. Pracovníkům by měla být poskytnuta rada, co by se měli naučit, a také zpětná vazba, aby věděli, jak se jim to daří. A protože učení a vzdělávání je aktivní, a nikoliv pasivní proces, měli by být do něho aktivně zapojování svým koučem, který by měl být konstruktivní a měl by stavět na jejich silných stránkách a zkušenostech.

Koučování může být neformální, ale musí být plánované. Neznamená to jen čas od času provádět kontrolu toho, co lidé dělají, a poté jim dávat rady, jak to dělat lépe. Není to ani

příležitostné informování lidí, kde jim to šlo špatně, a udělování jim lekcí, jak to napravit. Pokud je to možné, ke koučování by mělo docházet v rámci jakéhosi celkového plánu oblastí a směrů, v nichž budou mít pracovníci z dalšího rozvoje prospěch. Plány koučování mohou a měly by být vtěleny do plánů osobního rozvoje stanovených v rámci dohody o pracovním výkonu. (Armstrong, 2007, str. 468)



Obrázek 5 Obvyklé schéma individuálního koučinku (Hroník, 2007, str. 107)

4.1.2.2 Mentoring

Mentoring je proces používající speciálně vybraných a školených jedinců, kteří vedou pracovníka a poskytují pragmatické rady a soustavnou podporu, čímž pomáhají při vzdělávání

a rozvoji pracovníka nebo pracovníků, kteří jsou jim přiděleni. Clutterbuck (2004) definoval mentoring jako „příležitostnou pomoc jednoho člověka jinému při uskutečňování významných změn ve znalostech, v práci nebo myšlení“. Hirsh a Carter (2002) říkají, že mentor připravuje lidi k tomu, aby v budoucnu pracovali lépe, a připravuje je i pro náročnější a větší záležitosti, tj. na postup v kariéře.

Mentorig lze definovat jako metodu pomáhání lidem při učení na rozdíl od koučování, které je poměrně direktivním nástrojem zvyšování schopnosti lidí. Jde o vzdělávání při výkonu práce, které samozřejmě je tím nejlepším způsobem osvojování si konkrétních dovedností a znalostí, které držitel pracovního místa nebo role potřebuje. Mentoring také doplňuje formální vzdělávání a výcvik tím, že nabízí individuální vedení od zkušených manažerů, kteří „vědí, jak to v organizaci chodí“.

Mentoři poskytují lidem:

- radu, jak vypracovat program svého sebevzdělávání nebo smlouvu o vzdělávání
- všeobecnou pomoc s programem vzdělávání
- vedení v tom, jak získat nezbytné znalosti a dovednosti potřebné pro vykonávání nové práce
- radu v tom, jak zvládat všechny administrativní, odborné, či mezilidské problémy, s nimiž se jedinec setkává, zvláště pak v raných fázích své kariéry
- informace o tom „jak to tu chodí“ - o podnikové kultuře a jejích projevech v podobě základních hodnot a chování v organizaci (styl řízení)
- koučování týkající se specifických dovedností
- pomoc v záležitostech projektů - nikoliv to, aby je pro ně vypracovávali, ale aby je správným způsobem orientovali, tj. pomáhat lidem, aby si sami pomohli
- jsou jakýmsi otcovským přítelem, s nímž mohou lidé mluvit o svých aspiracích a starostech a který je ochoten jim se sympatiemi naslouchat

Neexistují žádné standardní procedury mentoringu, i když je důležité si vybrat mentory, kteří zřejmě uplatňují správnou nedirektivní, ale užitečnou pomoc osobě nebo osobám, s nimiž jednají. V každém případě musejí být mentoři pro svou roli dobře informováni a proškoleni.(Armstrong, 2007, str. 469)

Porovnání mentora a kouče

Mentor

- Moudrý, zkušený, zralý, je vzorem, vypráví „příběhy“ (case study)
- Radí, poskytuje hotové informace (odpovědi)
- Je příkladem commitmentu (věrnosti, závazku)
- Takřka výhradně je z prostředí organizace

Kouč

- Akční, výkonný
- Dává akční a učící se otázky
- Je příkladem ve výkonnosti
- Může být i externí

4.1.2.3 Stínování

Stínující se po určitou dobu (obvykle týden) účastní dennodenního programu manažera, který je o dvě a více úrovní výše a obvykle z téže organizační jednotky. Během programu je důležité nejen „stínovat“. Je potřeba vytvořit prostor pro reflexi, rámování a další podobné aktivity. (Hroník, 2007, str. 106)

4.1.2.4 Trainee programy

Účastníci vybraní do trainee programu se obvykle stávají zaměstnanci firmy po dobu konání programu. Běžná délka programu je půl roku až jeden rok. S každým účastníkem je vytvořen rozvojový plán, který má rozmanitou strukturu. Po jeho skončení je úspěšným absolventům nabídnut další kontrakt. (Hroník, 2007, str. 115)

4.1.2.5 Výukové filmy

Jsou většinou krátké, do 30 minut délky. Mají podobu instruktážních filmů, některé jsou ve formě příběhů s jednoduchým dějem.

4.2 Vzdělávání mimo pracoviště

Vyčlenění učících se ze sociální a věcné souvislosti s pracovní činností je v různých případech smysluplné. Například tehdy, když jedna odborná informace má být současně zpří-

stupněna většímu počtu adresátů nebo má být procvičováno nové chování v různých situacích. (Kasper a Mayrhofer, 2005, str. 466)

4.2.1 Přednáška

Přednáška je výklad s malou či žádnou participací účastníků, s výjimkou závěrečné části, která bývá věnována otázkám a odpovědím. Používá se k přenášení informací k posluchačům a vyznačuje se tím, že přednášející má pod svou kontrolou jak obsahovou, tak časovou strukturu přednášky. Když je posluchačů mnoho, asi nebude existovat žádná jiná možnost, než uspořádat konvenční přednášku – pokud ovšem není možné rozdělit posluchače do diskusních skupit.

Ať je přednášející jakkoli efektivní, je nepravděpodobné, že by si lidé ke konci dne zapamatovali více než 20 % toho, co jim bylo řečeno. Po týdnu bude zapomenuto téměř vše, pokud posluchači nevyvinuli vlastní aktivitu a sami si nedělali zápisky. V zájmu maximální efektivity by přednáška neměla být delší než třicet nebo čtyřicet minut a neměla by obsahovat příliš velké množství nových informací. (Armstrong, 2007, str. 478)

Výhody

- Instruktor má úplnou kontrolu nad obsahem a sekvencí, ve které je materiál prezentován.
- Přednáška může být poskytnuta velkému množství studentů.
- Může být prezentováno více materiálu v dostupném čase než při jiných metodách.

Nevýhody

- Nedostatek interakce mezi instruktorem a posluchači.
- Je obtížné udržet pozornost posluchačů z důvodu nedostatku účasti.
- Velice vysoký požadavek na kvalifikaci přednášejícího.

4.2.2 Seminář

Strukturované školení je vedeno na individuální bázi mezi instruktorem a posluchačem. Školení se může konat při zaměstnání, nebo mimo zaměstnání. V situacích vzniklých při zaměstnání může být instruktor zaměstnancem, který předvádí, vysvětluje a vede posluchače pomocí aktivit postupů, jež jsou součástí zaměstnání nebo úkolu. Seminář může být použit pro pomocné školení a pro vývojové školení. (Buckley a Caple, 2004, str. 173)

4.2.3 Diskuse

Cílem školitele by mělo výt vést a usměrňovat uvažování a myšlení skupiny. Měl by se tedy více soustřeďovat na formování postojů než n sdělování nových znalostí. Školitel musí nenápadně stimulovat lidi k tomu, aby mluvili, vést diskusi předem danými cestami (musí existovat plán a konečné cíle) a zajišťovat dílčí a závěrečné shrnutí diskuse. Diskuse poskytuje lidem možnost učit se ze zkušeností ostatních, rozvíjí schopnosti sebevyjadřování a pomáhá pochopit jiné názory. (Armstrong, 2007, str. 478), (Buckley a Caple, 2004, str. 173)

4.2.4 Případová studie

Případová studie je historie nebo popis nějaké události nebo řady okolností, které vzdělávané osoby analyzují, aby odhalily příčiny problému a vypracovaly jeho řešení.

Případové studie by měly usilovat o zlepšení schopnosti zkoumat problémy, hledat informace, vyměňovat si nápady a analyzovat zážitky a zkušenosti tak, aby účastníci mohli objevovat podstatu věcí a procesů, na které je případová studie zaměřena.

4.2.5 Hraní rolí

Při hraní rolí účastníci předvádějí nějakou situaci a berou na sebe role postav do ní zapojených. Jde o situaci, v níž se projevuje vzájemné působení mezi dvěma lidmi nebo uvnitř skupiny. Situace by měla být zvlášť připravena a každý účastník by měl dostat stručný popis s jejím vysvětlením. Hraní rolí však může také zcela přirozeně vyplynout z případové studie, kdy školitel požádá účastníky, aby ji zkusili řešit tak, že budou hrát role osob uváděných případovou studií.

Používá se pro poskytnutí určité obratnosti při zvládání takových situací, v nichž spolu jednají lidé tváří v tvář. Můžou to být různé rozhovory, konzultování, koučování, projednávání stížností, vedení schůze apod. Rozvíjí interaktivní dovednost a poskytuje lidem pohled na to, jak se lidí chovají a jak vnímají a cítí. (Armstrong, 2007, str. 479)

4.3 E-learning

E-learning v širším slova smyslu je definován zejména jako aplikace nových multimediálních technologií a internetu do vzdělávání za účelem zvýšení jeho kvality posílením přístupu ke zdrojům, službám k výměně informací a ke spolupráci. Tato definice chápe e-learning jako jakékoli využívání informační technologie multimediálního charakteru ke

zlepšení kvality a efektivity vzdělání. Jeho základním úkolem je v čase i prostoru svobodný a neomezený přístup ke vzdělání. (Kopecký, 2006, str. 6)

Důraz se klade na samostatné vzdělávání. Vzdělávající se osoby mají pod kontrolou intenzitu svého učení, i když na druhé straně jim mohou být dány určité cíle nebo termíny dokončení a mohou jim být od tutorů, konzultantů poskytovány rady, jak by se měli učit.

Programy e-learinigu se mohou týkat obvyklých podnikových postupů a procesů, programů orientace a vzdělávání a často také rozvoje dovedností v oblasti informačních technologií. Nejsou však příliš efektivní při rozvíjení „měkkých" dovedností, jako jsou vytváření týmů či schopnost komunikace nebo prezentace, které spočívají v kontaktech mezi osobami. I přesto však tyto programy poskytují základní principy, které mohou připravit lidi na praktická setkání tváří v tvář, pomoci při upevňování znalostí a dovedností díky čtení literatury poté, co došlo k praktickým cvičením nebo skutečným událostem poskytující poučení, pomoci při sebehodnocení a vést k podpoře debat.

E-learning se poskytuje pomocí webových stránek a intranetu. Ve značné míře se používají i CD-ROMy. Lze jej poskytovat i v podobě online koučování a diskusních fór. Obsah lez poskytovat i v PowerPointu, v podobě audio nebo video klipů otázek s odpověďmi, různých souborů a odkazů na webové stránky.

4.3.1 Rozdělení kurzů podle vnitřní aktivity

Distribuce hotových informací

Studentům jsou předloženy hotové informace v různé podobě. Leckdy se e-learning v prostředí webu neodlišuje od powerpointové prezentace, která rovněž umožňuje vkládat zvuk.

Získávání informací

E-learning je již koncipován tak, že student musí vyvinout vyšší aktivitu, než je procházet jednotlivé stránky a číst. Jsou zde různé selftesty, doplňování výběrem z různých variant. Je zde posílena interaktivita s obsahem.

Spolupráce

Obsahuje níže uvedené postupy. Navíc se však zde objevují prvky, kdy je možné interaktivně vstupovat nejen s obsahem, ale i s dalšími studenty kurzu čí lektorem. Zde jsou různá diskusní fóra a také virtuální třídy. Obvykle v sobě mají e-learningové kurzy kombinaci získávání informací a spolupráci.

4.3.2 Účast lektora a časování

Podle časování můžeme dělit e-kurzy na následující:

Synchronní s lektorem

Tento typ kurzu je poměrně náročný, protože vykazuje skoro všechny nároky, jaké jsou u prezenčních kurzů. Znamená to vyčlenit si určitý čas. Jedinou výhodou je, že odpadá doprava do určitého místa. Je však třeba zvážit, kdy je takový kurz vhodný.

Synchronní bez lektora

Kurz má nastavené časování a výuka je řízena přesným programem. Typ tohoto kurzu bude málo populární, protože působí strojově. Výjimkou mohou být různá neřízená on-line diskuzní fóra.

Asynchronní s lektorem

Kurz je možné studovat podle vlastního časového rozvrhu. S lektorem a dalšími účastníky je možné se potkávat v různých off-line diskuzních fórech či na bázi individuálních konzultací, které probíhají v systému či mimo něj.

Asynchronní bez lektora

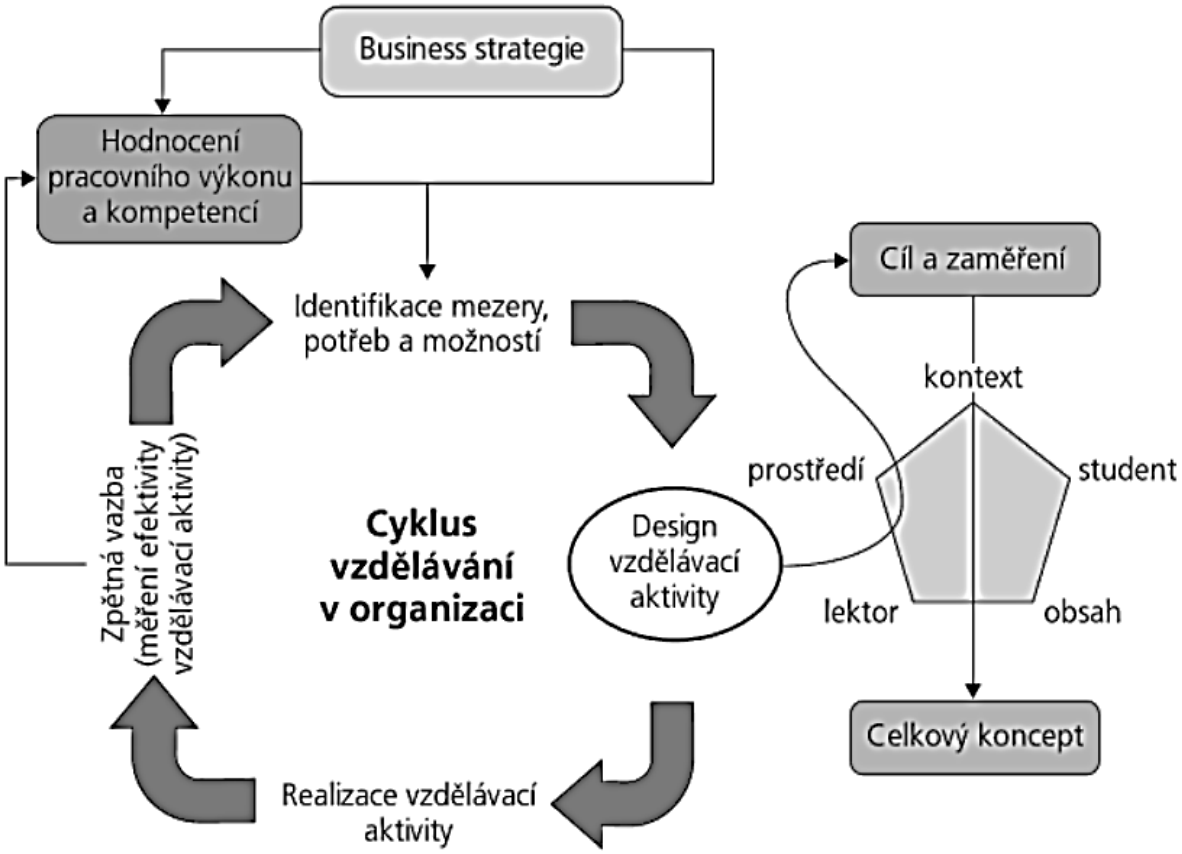
Kurz je vytvořený výhradně jako samostudijní. Může být pojat výrazně interaktivně. Interaktivita se většinou týká obsahu. V kurzu jsou různé animace, které mají učební materiál učinit rozmanitější a podporovat tak studium samotné. (Hroník, 2007, str. 196)

4.3.3 Argumenty pro e-learning

Umožňuje flexibilní přístup ke značnému množství různých zdrojů vzdělávání, nacházejících se v různých místech a jejich integraci. Může urychlit proces vzdělávání až o 50 % a zaměřit se na naléhavé potřeby vzdělávání v organizaci. Náklady na vzdělávání lze snížit na polovinu tím, že se sníží počet hodin zabezpečovaných instruktory. (Armstrong, 2007, str. 483)

5 VZTAH VZDĚLÁVÁNÍ A CÍLŮ ORGANIZACE

Cíle představují ve vzdělávacím procesu determinující proměnné, tj. takové, které vyjadřují, co je potřeba účastníky naučit, jaké vědomosti, eventuálně dovednosti či návyky by si měli osvojit, případně na jaké úrovni. Určují tedy, k čemu má určitá vzdělávací a rozvojová aktivita směřovat. Hlavní vzdělávací cíl se uskutečňuje prostřednictvím dílčích cílů. (Barták, 2007, str. 17)



Obrázek 6 Cyklus vzdělávání (Hroník, 2007, str. 143)

Máme k dispozici dva základní vstupy pro identifikaci mezery rozvojových potřeb a možností. Tyto potřeby se snažíme dávat do souladu a vyvážit je pro uspokojení všech.

1. Individuální potřeby
2. Potřeby organizace

Individuální vzdělávací potřeby můžeme identifikovat z různých úhlů pohledu:

- Subjekt vzdělávání (individuální potřeby a přání)
- Požadavky vyplývající z funkce (rozdíl mezi nároky pracovní pozice a reálnou způsobilostí)
- Budoucnost (plánování profesního růstu)

Analýza potřeb umožňuje zjistit, co chybí jednotlivcům a týmům v organizaci z hlediska požadovaných způsobilostí. Porovnává se, jakými způsobilostmi jednotlivci a týmy v současné době disponují a jakými by z hlediska způsobilostí požadovaných o příslušné pracovní místo disponovat měli. Výsledkem bývá zjištění rozdílu mezi očekáváním a realitou a návrh způsobu, jak jej zmenšit. (Barták, 2007, str. 19)

Mezeru a potřeby organizace identifikujeme v konfrontaci dvou hledisek:

1. Kde jsme a kam směřujeme (strategie)
2. Jaké máme lidi a jaké potřebujeme, abychom naplnili obchodní strategii

Při plánování samostatného kurzu vzdělávání nesmíme zapomenout na těchto pět důležitých elementů.

1. Kontext (musíme brát v potaz společnost a kulturu, ve které se pohybujeme, také tradice firmy a její strategii)
2. Student (každý student má jiný styl učení a rychlost učení, také nesmíme zapomínat na křivku zapomínání)
3. Lektor (každý lektor používá jiné strategie a taktiky učení)
4. Téma (jazykový kurz, kurz sebeobrany)
5. Prostředí (virtuální, outdoorové apod.)

Jestliže základ vzdělávání tvoří cíl, respektive konkrétní vzdělávací cíle, jako determinující proměnné, pak určenými proměnnými jsou metody, formy a techniky vzdělávání. Víme-li, koho máme čemu, v jakém čase a v jaké kvalitě naučit, odvodíme i vhodné metody a formy, jak tento úkol realizovat. Komplexnější pohled představuje plán osobního rozvoje nebo kariérní plán, konkretizovaný na podmínky příslušného týmu či jedince. (Barták, 2007, str. 24)

6 TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ

To, co je v několika málo posledních letech markantní, je stále se zesilující tlak na to, aby rozvoj a vzdělávání prokazatelně vedlo ke zvýšení výkonnosti a s tím ruku v ruce jdoucí trend mířil k validnímu měření efektivity. Sílící tlak na zvýšení výkonnosti se promítá do všech trendů, které si přestavíme.

6.1 Just-In-Time ve vzdělávání

Je ve vzdělávání opakem učení se do zásoby. Výkonově orientované organizace chtějí mít co nejmenší zásoby. Snadno tento přístup pak přenáší i na nehmotné zásoby různého druhu. Jejich filozofie je co nejštíhlejší firma, která nemá žádný podkožní tuk. Můžeme to hanlivě nazvat firemní anorexií.

Dá se předpokládat, že v organizacích bude přibývat just-in-time ve vzdělávání. Nejdříve je potřeba si ve firmě rozdělit kurzy na standardní a zakázkové. Standardní kurzy budou součástí tréninkových katalogů, které výrazně zeštíhlí. Zakázková řešení nejsou opakující se a mohou být použita proaktivně či reaktivně. Velmi často horujeme pro předvídavý a aktivní přístup předem. Avšak v současnosti nelze vše předvídat a připravovat se na všechny eventuality by bylo velmi drahé. Proto reaktivní přístup není něco nedokonalého, či zastaralého. Reaktivní použití standardizovaných kurzů, či zakázkového řešení má charakter just-in-time.

Just-in-time má podobu kurzu, který přichází v pravý čas, například v podobě soustředění projektového týmu těsně před zahájením projektu. Na takovém soustředění probíhá několik kurzů najednou - teambuilding, projektové řízení, techniky rozhodování a podobně. U zakázkových řešení má charakter nezbytného „minima“, které potřebují pro zdárné fungování. (Hroník, 2007, str. 124)

6.2 Katalogové kurzy

Ve velkých firmách existují katalogy vzdělávání již pěknou řádku let. Za ta léta se většinou rozrůstaly a přibývalo v nich stále více kurzů. Některé kurzy se přitom stávaly podobné, některé velmi podrobně rozpracovávaly dané téma v různých, Katalogové kurzy přestavují standardizovaná řešení do zásoby. Obvykle jsou členěny podle osnovy:

- Odborné kurzy
- Měkké dovednosti

- IT školení
- Jazyková školení
- Školení povinná ze zákona

Důležité je, aby katalogové kurzy mohly poskytnout většině lidí potřebné základní dovednosti. Kurzy jsou nabízeny v prezenční nebo e-learningové formě.

6.3 E-learningové kurzy

Nástup e-learningu byl spojen s velkým očekáváním. To bylo spojeno s tím, že 80-90 % firemního vzdělávání bude mít tuto formu, že se výrazně sníží náklady na vzdělávání. Po počátečním nadšení následovalo zklamání. E-learning nesplnil očekávání, účastníci přece jen upřednostňují osobní setkání a nechtějí trávit hodiny u obrazovky, když u ní tráví většinu své pracovní doby. Proto se objevily nové trendy. Zejména kombinace e-learningu a prezenčního studia se ukazuje jako nosná. V zájmu snížení nákladů a při možnosti mít kombinovaný přístup převládají kurzy bez lektora. (Hroník, 2007, str. 124)

7 SHRNUTÍ

Po prostudování doporučených odborných publikací jsem v teoretické části nastínil průběh vzdělávání zaměřený primárně na podnikovou sféru. Rozepsal jsem různé metody vzdělání a různé postupy školení, které se každé hodí pro jinou situaci nebo pro různého zaměstnance v závislosti na tom, jakou pozici zastává.

Jako důležitý aspekt jsem také zmínil lokaci samotného vzdělávání, jak z hlediska výsledků, tak z hlediska nákladů. Školení manuálně pracujících zaměstnanců jsou výhodnější přímo v jim známém prostředí a na konkrétních příkladech. Jeden z hlavních důvodů je také možnost hromadného proškolení. Na druhou stranu u technicko-hospodářských pracovníků se volí metoda výjezdu na seminář z důvodu malého počtu školených osob z jednoho podniku.

Dalším důležitým bodem pro kvalitní vzdělávání zaměstnanců je určovat správně vhodnou metodu výcviku, její časový interval a intenzitu.

V praktické části se zaměřím na zjištění aktuálního stavu systému vzdělávání ve společnosti XY a porovnám ji s poznatky získanými v teoretické části. Aktuální stav budu zjišťovat formou částečně strukturovaného rozhovoru s personálním oddělením a dále vytvořím dotazník pro zaměstnance zaměřený na průběh a kvalitu pracovního vzdělávání. Dotazník vyhodnotím a uvedu výsledky jeho šetření spolu s možným řešením nalezených nedostatků.

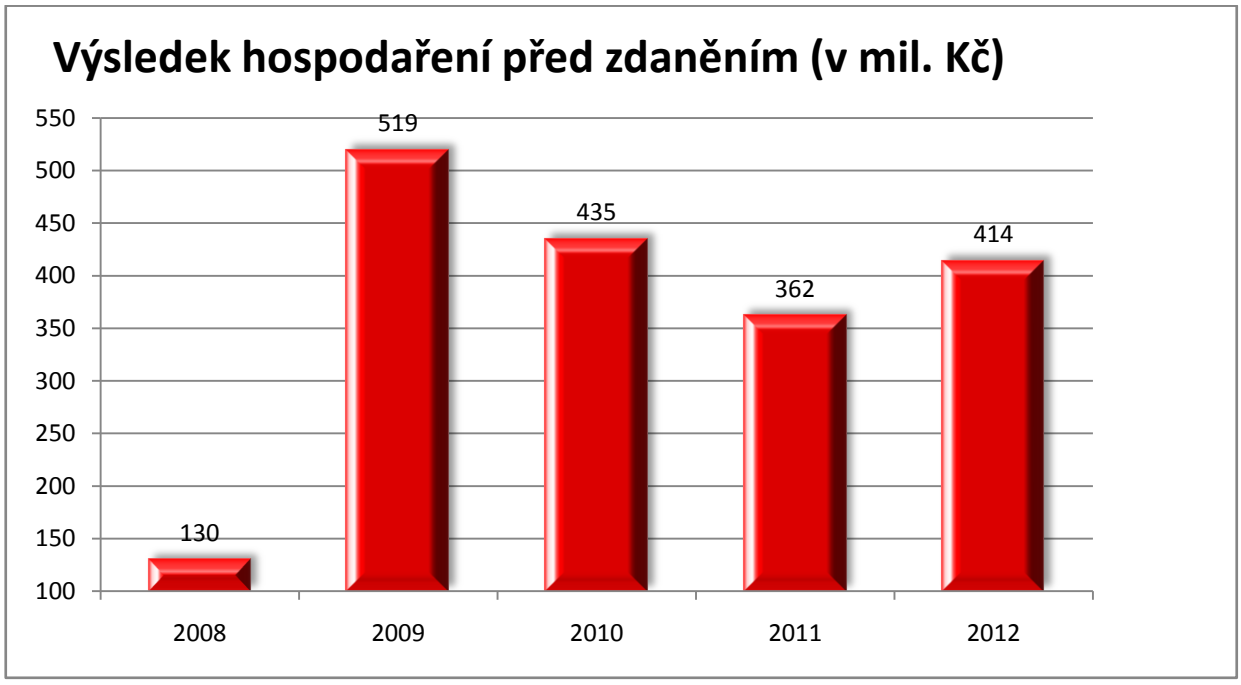
II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Společnost XY podniká v papírenském průmyslu, byla založena už v roce 1861, a proto má bohaté zkušenosti s jeho výrobou. Jelikož zásadní podmínkou pro výrobu papíru je dostatečný přísun vody, byla při založení papírna lokalizována blízko poměrně velké řeky. V roce 1997 zasáhly celou Českou republiku povodně a nejinak tomu bylo s papírnami. Firma byla kompletně zatopena a veškeré papírenské stroje byly silně poškozeny. Protože firma neměla dostatečné finanční prostředky na obnovu své výroby, odkoupila ji mateřská společnost a zařadila ji mezi svých pět dceřiných závodů. Tato nadnárodní firma má mimo jiné pobočky v Rakousku, Finsku a Maďarsku.

Dceřiná společnost XY v České republice poskytuje v současné době 512 pracovních pozic. Z tohoto počtu pracuje 129 osob jako THP a zbývajících 383 zaměstnanců pracuje ve výrobě.

Podnik XY je ekonomicky velice silná společnost, která vyváží své produkty do celého světa. Exportuje do zemí jako Německo, Rusko, Austrálie, Čína, USA a mnoho dalších. Nejvíce však prodává své výrobky do Evropy (60 % prodaného produktu). Papírna generuje každoročně velký zisk s občasnou fluktuací, když nepočítáme následky ekonomické krize z roku 2008, kdy i přes tyto problémy byla schopna vytvořit zisk přes 130 mil. Kč.



Graf 1 Výsledek hospodaření před zdaněním (v mil. Kč)

Na vzdělávání zaměstnanců je ročně vyhrazena částka 2 miliony korun, která však není pevná, v případě potřeby je možné ji navýšit. Je však nutné mít schválení od ředitele ekonomického oddělení. Tato částka se postupně navyšovala prakticky od roku 1997 a je stálá tendence v tom pokračovat.

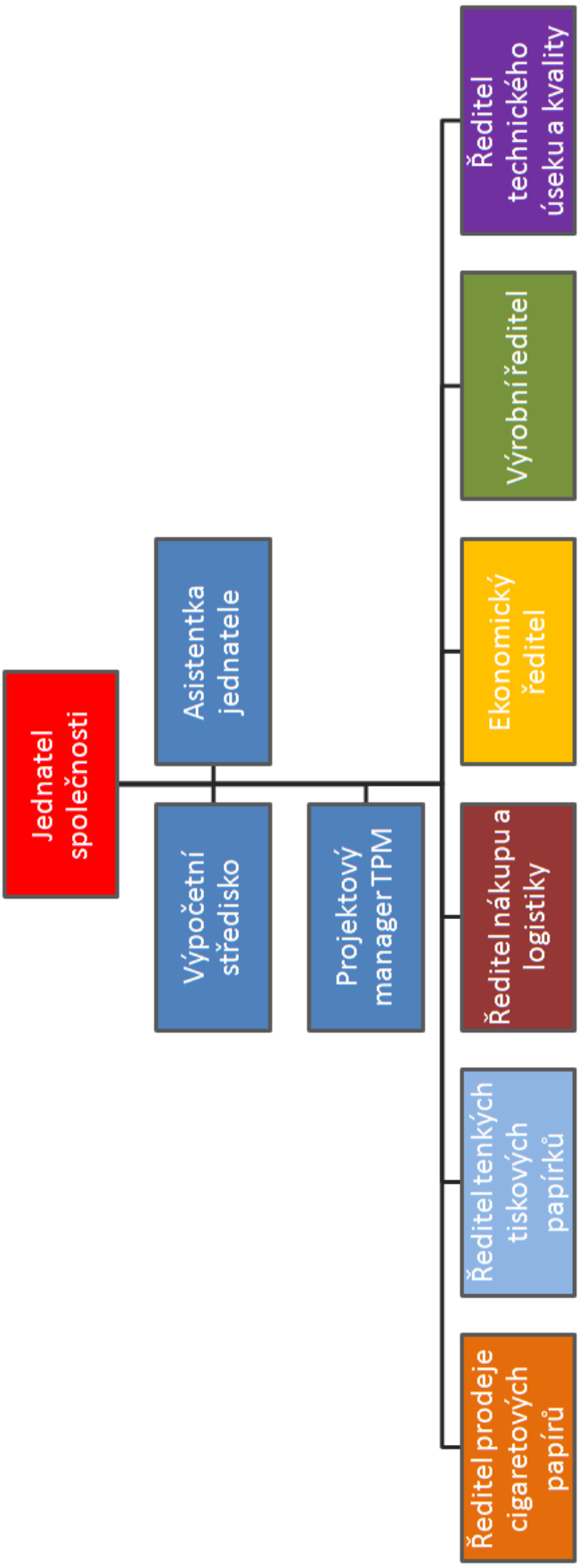
8.1 Filozofie společnosti

Důraz je kladen na jedinečnost jejich firemní kultury a schopnosti, což jim pomáhá úspěšně dosahovat všech stanovených cílů i budoucích ambicí. Spoléhají se především na své zaměstnance - tj. na ty, se kterými jsou v nejužším kontaktu a snaží se o ně pečovat co nejlépe. Coby vizionářská společnost jsou pevně přesvědčeni o tom, že centrem jejich úspěchu jsou zejména nové a kreativní nápady, které jsou základem inovativních řešení v rámci celosvětového tržního prostředí, které je vysoce konkurenční. Společně tvoří poměrně velký mezinárodní tým, který spolupracuje na neustálém zlepšování společnosti jak ve vztahu k budoucímu rozvoji, tak ve vztahu k zákazníkům, kteří jsou v jejich očích na prvním místě a jejichž spokojenost je základem veškerého jejich snažení a aktivit.

8.2 Motto společnosti

„Performance by understanding“

V mateřské společnosti věří v jedinečnou firemní hodnotu, která jim pomáhá dosáhnout každodenních cílů a pokládá základy budoucím ambicím. Důraz kladou na pracovní sílu, na kterou spoléhají, na lidi, o které pečují a spolupracují s nimi. Na lidi vykonávající svou práci s dovedností, hrdostí a velkým odhodláním. Jako vizionářská společnost pevně věří v ideu vytváření skutečně inovativních řešení pro splnění potřeb trhu a pokračují ještě o krok dále, pomáhat formovat a zlepšovat budoucnost papírenského průmyslu. Dělají vše dohromady jako tým, využívají své schopnosti a sdílejí své znalosti s cílem být zákazníkům loajální, efektivní a spolehlivý partner.



Obrázek 7 Organizační struktura společnosti XY (vlastní zpracování)

8.2.1 Klíčové hodnoty společnosti

Výkon

Podávat výkon a mít odpovídající výsledky má co do činění s jejich činností, tak se správným pochopením jednotlivých postupů a dílčích procedur. Jsou hrdí na to, že se jim daří lépe, než většině jejich konkurence - což je zárukou slibné budoucnosti, růstu, rozvoje a prosperity celé společnosti.

Kreativita

Společnost prokazuje vysokou úroveň originality a schopnosti kreativně myslet a tvořit.

Empatie

Snaží se být v rámci svých možností co nejvíce empatičtí jak ve vztahu k jejich zákazníkům, tak ve vztahu k jejich zaměstnancům.

Inovace

Díky velkému úsilí o spolupráci mezinárodního týmu čítajícího okolo 1750 zaměstnanců (v rámci pěti výrobních závodů a několika prodejních kanceláří po celém světě)

Udržitelný rozvoj

Celá společnost se zavazuje k péči o životní prostředí a k respektování přírodních zdrojů - a to jak ve vztahu k přítomnosti, tak ve vztahu k budoucímu vývoji.

Růst a podpora papírenského průmyslu

Odvětví papírenského průmyslu je rychle se rozvíjejícím, kreativním a soutěživým sektorem a jeho zákazníci očekávají jen to nejlepší. Hlavním úkolem je proto zajistit stávající i budoucí úspěch pro společnosti, tak i pro zákazníky odebírající jejich produkty.

8.3 Produktové portfolio

Cigaretový papír

Firma XY vyrábí nejlepší cigaretový papíry pro globální tabákový a cigaretový průmysl. Vyrábí papírové výrobky pouze z nejčistších surovin za pomoci nejmodernějšího pokročilého vybavení. Ujišťují se, že výrobky dodávané předním výrobcům tabákových výrobků splňují nejpřísnější požadavky na kvalitu.

Tenké tiskové papíry

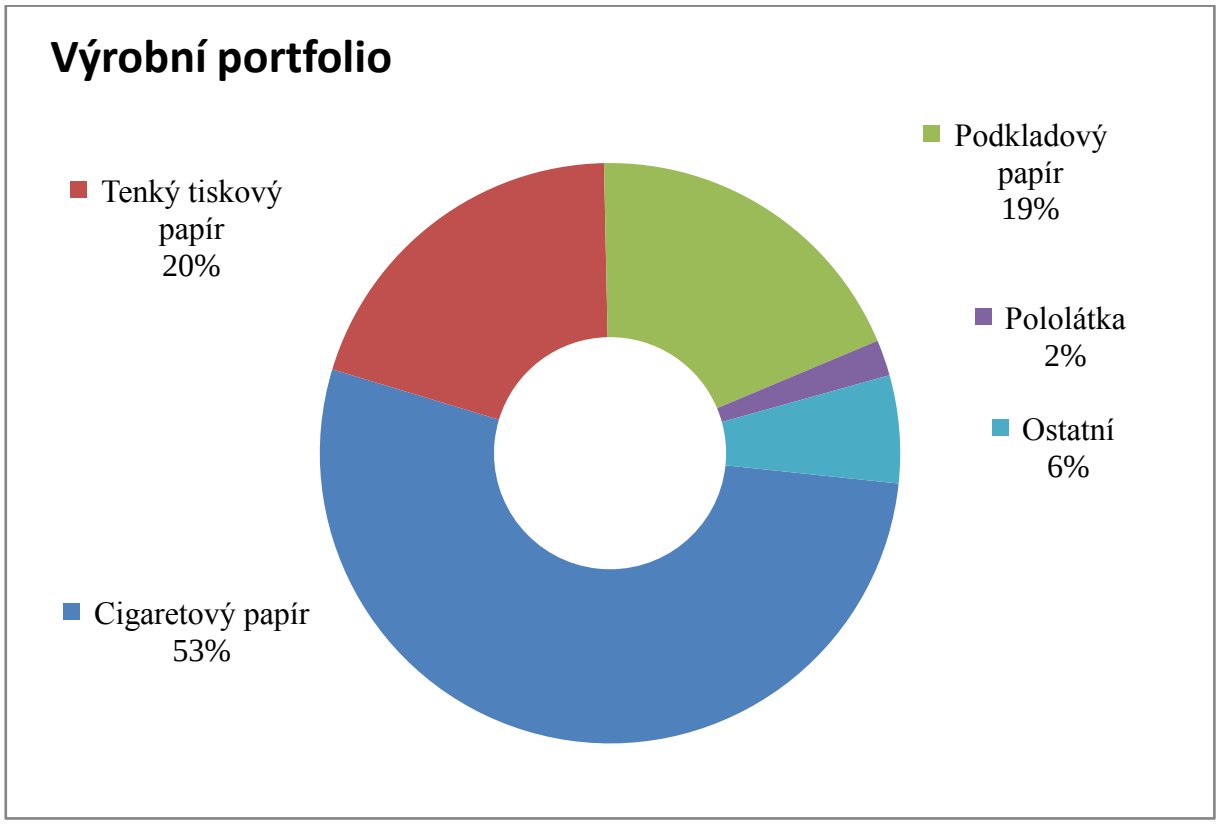
Tenké tiskové papíry jedinečné kvality, a to jak v jasu, tak v neprůhlednosti. Vyrábí se potažené a nepotažené nebo z bezdřevého papíru. Tento druh papíru je hojně využíván pro tisk mnohastránkových publikací díky své nízké tloušťce (např. slovníky, bible) nebo pro tisk příbalových letáků (k lékům) a návodů.

Podkladový papír

Využívá se v cigaretovém průmyslu zejména na výrobu krabiček.

Buničina (pololátka)

Buničina je nejčastější materiál používaný na výrobu papíru. Vyrábí se jak z jednoletých rostlin jako bavlny nebo lnu, tak i z víceletých rostlin (prakticky ze dřeva všech stromů - ve střední Evropě je z nich nejpoužívanější smrk). Jedná se o chemický proces, při kterém je hlavní snahou nepoškodit molekuly celulózy v rostlinném vlákně (obvykle tvořeném buněčnou stěnou) a naopak rozrušit látky, které způsobují pevnost rostliny.



Graf 2 Výrobní portfolio (interní informace)

9 ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO STAVU VZDĚLÁVÁNÍ

V této kapitole se budu věnovat poznatkům a zjištěním, které vyplynuly z částečně strukturovaného rozhovoru se dvěma zaměstnankyněmi personálního oddělení, který se uskutečnil 29.4.2014 v areálu společnosti XY.

Personální oddělení je samostatný útvar, který se zodpovídá jenom řediteli ekonomického oddělení. Má na starosti poměrně velké množství práce, já se však budu zabývat pouze péčí o zaměstnance ve směru vzdělání. Do této části musíme počítat i příjem nových zaměstnanců, protože zaměstnanec musí odpovídat požadavkům na určitou pozici, takže je hodnocen hned na začátku pracovního poměru.

9.1 Identifikace mezer ve vzdělání

Zjištění úrovně vzdělání zaměstnanců už má každý přijatý zaměstnanec za sebou, protože všichni museli projít přijímacím řízením, které má na starosti personální oddělení.

Personální oddělení má stanovený katalog určitých schopností a dovedností, které náleží každé pracovní pozici v podniku a podle něj strukturuje přijímací řízení. Tím je zajištěn vstupní level schopností nového pracovníka.

9.2 Nástupní školení

Hned po přijetí nové pracovní síly začíná soubor vstupních školení, které probíhají v poměrně krátkém čase. V první řadě je to zákonem stanovené školení o bezpečnosti práce a požární ochraně, na tato školení bývá samozřejmostí mít svého vlastního bezpečnostního technika, nejinak je tomu zde. Vzhledem k tomu, že společnost XY musí disponovat i vlastní hasičskou hlídkou, není to překvapivé. Veškeré toto dění musí být potvrzeno podepsanými protokoly, které se uchovávají na jednotlivých odděleních, podle umístění zaměstnance. (Příloha P I). Další z řady vstupních školení je zaučení o počítačové síti a pravidla pro využívání výpočetní techniky a software. (Příloha II, III)

Pro seznámení s prostředím a s nároky nové pracovní pozice sestaví nadřízený se zaměstnancem pracovní plán pro zaučení. (Příloha IV). Dělá se to nejen z důvodu zaučení nového zaměstnance, ale převážně kvůli zjištění reálných schopností pracovníka v pracovním poměru. Nadřízený ho po dobu zaučení sleduje a dohlíží na něj. Po splnění celého plánu vyhodnotí vedoucí jeho průběh a navrhne opatření, pokud jsou nutná. Má možnost doporučit nebo nařídit dodatečná školení v oboru, ve kterém se mu zdá zaměstnanec nedostatečně

zkušený či zběhlý. Toto vyhodnocení odevzdá personálnímu útvaru a ten se zaměstnancem projedná další průběh potřebného doškolení.

Pravidlem bývá, že nový zaměstnanec podstoupí tzv. „Job rotation“ neboli „kolečko“. Děje se tak z podobného důvodu, jako plán pro zaučení. Má zajistit, aby se pracovníkovi dostalo do povědomí celkové pracovní prostředí (nejen jeho vlastní útvar), a aby se seznámil s problémy, se kterými se potýkají jeho kolegové. Zjistí se tím také, ve které oblasti je pracovník nejschopnější a je možné ho podle výsledků přeřadit na jinou pozici, než na kterou byl přijat. Této, podle mého názoru, velice důležité zkušenosti, se ale nedostává všem zaměstnancům, z toho důvodu, že je velice složité sestavit takové kolečko ve výrobním provozu, který funguje na směny. Druhým problémem je nutnost stálého dozoru a nemožnost vložit na nového zaměstnance celkovou odpovědnost za odvedenou práci.

9.3 Celoroční vzdělávání

Základním prvkem vzdělávání v podnikové praxi společnosti XY je roční plán rozvoje zaměstnance. Nadřízený spolu se zaměstnanci sepíše cíle, kterých by měli do příštího roku dosáhnout a v nich je zahrnuto i vzdělávání. Pokud zaměstnanec zjistí, že k některým cílům je nedostatečně připravený a potřebuje k výkonu své práce nové postupy a vědomosti, sdělí to svému nadřízenému a zažádá ho o dodatečné školení v patřičném zaměření. Pokud to nadřízený uzná za opodstatněné, schválí mu tuto žádost a předá ji na personální oddělení. Nutno dodat, že většina těchto žádostí je opodstatněná a schválená. Jen ve výjimečných případech je zamítnuta. Pokud je z nějakého důvodu zamítnuta, je poskytnuta alternativa, která vyhovuje personálnímu oddělení. Vzor žádosti o povolení školení je v Příloze P V. Tento postup, mimo zákonem stanovená školení, je nejčastějším způsobem vzdělávání pracovníků v podniku, pokud zaměstnanec uzná nekvalifikovanost, zažádá o školení. Tomuto způsobu vzdělávání se říká „Just-In-Time“ a je velice rozšířený v podnicích. Například se používá v případech, kdy je novelizována některá část důležitého zákoníku, který se vztahuje na podnikatelský záměr společnosti (změna zákona o DPH, Silniční daně, atd.)

Další způsob výcviku pracovníků, který ve společnosti XY využívají je tzv. „Učení do zásoby“. Personální oddělení dostává od mnoha školících společností nabídky s aktuálními kurzy a semináři. Tyto nabídky protřídí podle svých kritérií (cena, dostupnost, lektor) a skrze firemní síť je rozešle svým zaměstnancům. Pokud o některý kurz projeví pracovník zájem, odevzdá personálnímu oddělení žádost a to posoudí, jestli je smysluplné poslat da-

ného pracovníka na výcvik. Takto jsou většinou nabízeny různé semináře a školení, která jsou pořádána mimo firmu.

Jakmile se zaměstnanec vrátí ze školení, jeho povinností je poskytnou personálnímu oddělení zpětnou vazbu na přednášku či seminář, které se zúčastnil. K tomu slouží hodnotící list školení, na kterém jsou otázky typu: přínosnost školení, hodnocení lektora, atd. (Příloha PVI). Toto hodnocení považuji za zcela zásadní a velice přínosné. Personální oddělení z něj dostává velice důležité informace o přínosnosti celé školící akce. Dalším pozitivním zjištěním je, že pokud jsou stížnosti na nějakého přednášejícího, personální oddělení ho automaticky vyřadí a už nebude přijímat žádné nabídky s tímto lektorem.

Na konci roku se musí vedoucí sejít s každým ze svých podřízených a vyplnit roční hodnocení zaměstnance (Příloha P VII). Spolu projdou splnění či nesplnění dílčích úkolů, které měl zaměstnanec přes rok, udělá se zhodnocení, okomentuje se dosavadní průběh a případně se stanoví opatření. Dále se stanoví cíle pro nový rok, s postupem, jak jich dosáhnout a s uvedením potřebných prostředků (školení). Tento arch si nadřízený nechává u sebe. Personálnímu oddělení se vyhotovuje formulář s výsledky pohovoru nový (Příloha P VIII).

9.4 Katalog vzdělávacích aktivit

Personální oddělení se řídí pomocí interního katalogu, který je rozdělený do několik základních sekcí:

- Povinná školení
- Speciální školení
- Profesní školení
- Jazykové kurzy

Každá z těchto skupin má svoje kritéria podle kterých se určuje, kterému zaměstnanci se může poskytnout možnost využít ji. Z velké části to také záleží na vedoucím zaměstnanci a na personálním oddělení.

9.4.1 Povinná školení

Tato školení jsou ve výrobním podniku nejběžnější a nejčastější nákladová položka v oblasti vzdělání. Přesto, že firma XY si provádí některé školení sama (požární ochrana, bezpečnost práce, kvalita) je zde mnoho dalších školení, které jim zprostředkovává cizí agentura. Příkladem můžeme uvést školení řidičů motorových vozidel, školení pro řidiče vyso-

ko zdvižných vozíků, školení jeřábníků, školení tlakových nádob, školení práce ve výškách a mnoho jiných. Toto jsou školení, která se musí ze zákona opakovat každý rok. Pro papírny to znamená, že většina pracovníků ve výrobě musí povinně absolvovat okolo pěti kurzů za rok, v některých případech je ti i více.

9.4.2 Speciální školení

Poskytují se pouze vybraným zaměstnancům, u kterých má smysl školit je pro budoucí přínos pro firmu. Například některým zaměstnancům, kteří mají oprávnění řídit firemní automobily a jezdí pracovně na dlouhé cesty (do zahraničí), se sjednává škola smyku. Což je poměrně nadstandardní školení, které nedostává každý. Cena jednoho školení se pohybuje od 1500 do 3000 Kč v závislosti na tom, jestli ho budete absolvovat ve vlastním vozidle. Školení se skládá z hodinové teoretické přípravy a dvouhodinového praktického tréninku. Podobně specifickým programem je tzv. „Manažerská akademie“. Projekt, který je určen některým středním a top manažerům, který se skládá z několika částí, jako jsou semináře, přednášky a případové studie, zaměřené na manažerské schopnosti (vedení lidí, krizové situace, zvládání stresu, manažerská asertivita, komunikace na pracovišti, motivace, atd.). Toto je dlouhodobější výcviková metoda, která probíhá většinou v dvoudenních výukových blocích v měsíčních intervalech. Cena takového kurzu je 16 000 Kč za jednu osobu a takové kurzy jsou tři stupňové.

9.4.3 Doplňkové školení

Převážně ho využívají THP, kteří si pomocí doplňkových školení aktualizují nebo rozšiřují své znalosti potřebné pro výkon své pracovní povinnosti. Tyto školení jsou spojené převážně se změnou pracovní náplně či inovací pracovního postupu. Mohou být zapříčiněné také aktualizací využívaného software nebo úplným přechodem na jinou platformu. Častým důvodem takového školení bývají legislativní změny.

9.4.4 Jazyky

Vzhledem k tomu, že firma XY většinu své produkce vyváží do zahraničí (až 80 %) a má mateřskou společnost v zahraničí, znamená to pro většinu nevýrobních oddělení převážně komunikaci v cizím jazyce. Vyvážejí své produkty do všech trvale osídlených kontinentů. Není tedy divu, že klade velký důraz na jazykovou vybavenost svých zaměstnanců a poskytuje jim možnost se stále zdokonalovat.

Vybrat si lze ze všech hlavních světových jazyků:

- Anglický jazyk
- Německý jazyk
- Francouzský jazyk
- Ruský jazyk
- Portugalský jazyk

Protože je však na jazykovou vybavenost kladen velký důraz při každém pohovoru o novou pracovní pozici, je považováno využití jazykového kurzu za osobní nedostatek. Proto si musí zaměstnanec sponzorovat vybraný kurz jednou třetinou ceny vybraného kurzu ze svého příjmu.

9.5 Využívané způsoby výcviku

Některé způsoby už jsem popsal v předchozích podkapitolách, jako „kolečko“ a různá školení. Chtěl bych uvést ještě další druhy vzdělávání, se kterými jsem se setkal. Například společnost XY využívá ke vzdělávání „*instruktážní film*“, je používán především při zaškolení výrobních dělníků a při školení o bezpečnosti práce. Z mého pohledu je to velice kladně hodnocený způsob, který se hodí použít ještě před samotnou výukou pomocí „děláním“. Samozřejmostí je použití základních výcvikových metod, jako jsou přednášky, tuto variantu volí společnost XY jako nejčastější vzdělávací metodu pro THC.

O něco méně častější způsob školení jsou případové studie, které jsou voleny, jako poučení se z vlastních chyb. Mimo jiné jsou aplikovány, jako následek reklamace zákazníka. Je vypracován scénář, zpětně rekonstruován celý postup a analyzována chyba. Následně se problém odstraní nebo se alespoň eliminují možnosti příštího opakování.

Stínování je způsob, který je užíván minimálně, a to z toho důvodu, že se volí pouze při odchodu významnějšího zaměstnance, jako zapracování nástupce. Dříve, než zaměstnanec ukončí pracovní smlouvu nebo odejde na jiný pracovní post, najde si za sebe adekvátní náhradu. Nástupce poté stínuje (kopíruje) pracovní povinnosti svého nadřízeného a přizpůsobuje se na novou pozici. Dá se to také popsat jako dočasná asistence. Nástupce vypracovává různé analýzy, zpracovává podklady a postupně přebírá zodpovědnost.

Okrajovou, nicméně důležitou záležitostí, je používání metody „Trainee“. Společnost XY ji využívá v oboru „papírářů“, protože, na tyto pozice je obtížné dosadit kvalitní zaměstnance. V České republice a na Slovensku jsou pouze dvě vysoké školy s tímto zaměřením

(Pardubice, Bratislava) a proto je nedostatek těchto pracovníků. Papírny úzce spolupracují s oběma školami a zajišťují si tak pro svou potřebu nové kvalitní zaměstnance. Přijímají je do tréninkového programu, který je na půl roku, s předpokladem trvalého umístění pracovníka ve firmě v budoucnu.

10 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Pro porovnání získaných informací z personálního oddělení se skutečným stavem jsem zvolil dotazníkovou metodu. Abych se dozvěděl, co si skutečně zaměstnanci společnosti XY myslí o stávajícím systému vzdělávání, vytvořil jsem dotazník, který jsem za pomoci personálního oddělení rozeslal všem zaměstnancům papíren. V této kapitole jsem rozepsal a okomentoval jednotlivé otázky spolu s výsledky, které mi poskytlo dotazníkové šetření.

Volil jsem metodu elektronické distribuce všem zaměstnancům. Pomocí „Google Docs“ jsem vytvořil elektronický dotazník a odkaz na něj jsem odeslal personálnímu oddělení. Odtud byl skrz databázi rozeslán e-mailem všem zaměstnancům. Celý dotazník je v Příloze P IX.

10.1 Návratnost dotazníků

Dotazník byl rozeslán všem 512 zaměstnancům a zpětně jsem obdržel 103 odpovědí, což považuji za dostatečně vypovídající vzorek, který mi poskytne potřebné informace. Četnost zastoupení jednotlivých respondentů dle zastávaných pracovních pozic byla následující:

Tabulka 1 Četnost respondentů podle pracovní pozice (vlastní zpracování)

Pracovní pozice	Respondenti	Zaměstnanců celkem	%
Management	14	48	29,2
Administrativa	58	81	71,6
Pracovník ve výrobě	31	383	8,1
Celkem	103	512	20,1

Jak je z tabulky patrné, nejvíce odpovědí mám od THP, naopak pracovníci z výroby na dotazník téměř nereagovali. Způsobeno je to tím, že THP jsou zvyklí kontrolovat si elektronickou poštu a reagovat na ni, a také proto, že se jich toto téma týká více, než dělníků, kteří se účastní převážně zákonem stanovených školení.

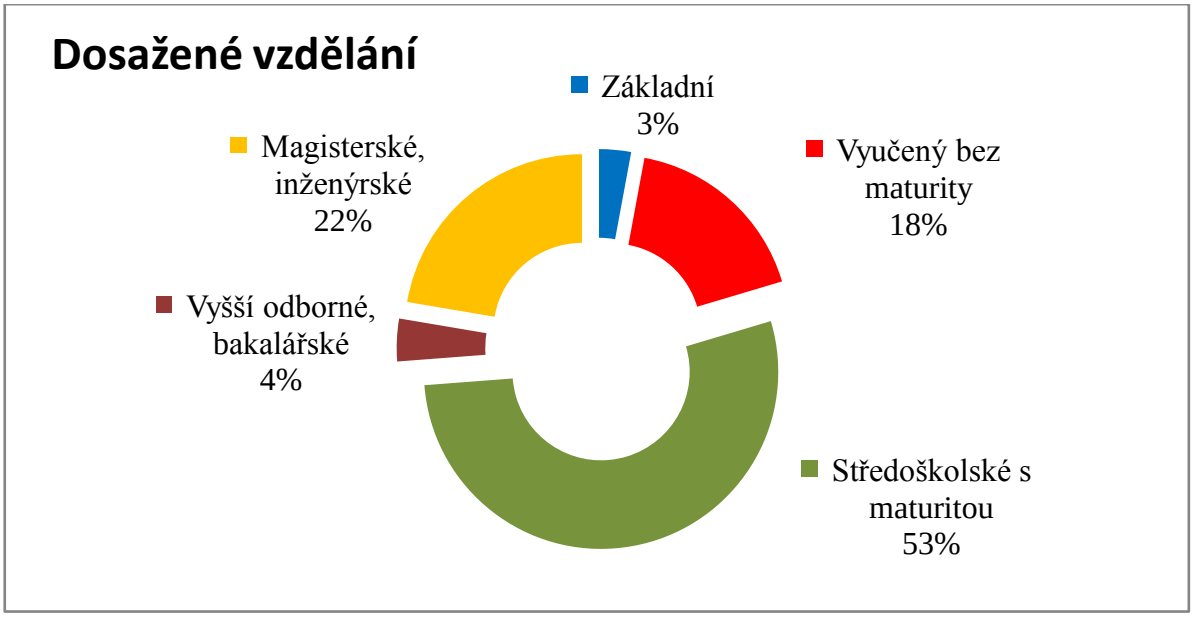
10.2 Vyhodnocení dotazníkového výzkumu

V následující tabulce jsou rozděleni pracovníci, kteří odpověděli na dotazník, do kategorii podle věku. Je patrné, že věk zaměstnanců je převážně rovnoměrně rozvrstvený, s mírnou převahou u starších ročníků. Dále je patrný věkový rozdíl mezi pracovními pozicemi. Pracovníci ve výrobě jsou z větší části mladí lidé do 30 let (téměř 84 %), kdežto u administrativy (12 %) s managementem (0 %) je tomu přesně naopak. Je to dáno tím, že v zaměstnanci, kteří pracují jako THP jsou na svých pozicích déle a drží si je. Kdežto dělníci ve firmě nepracují tak dlouho, kvůli třísměnném provozu a náročnosti.

Tabulka 2 Rozdělení respondentů dle věku a pracovní pozice (vlastní zpracování)

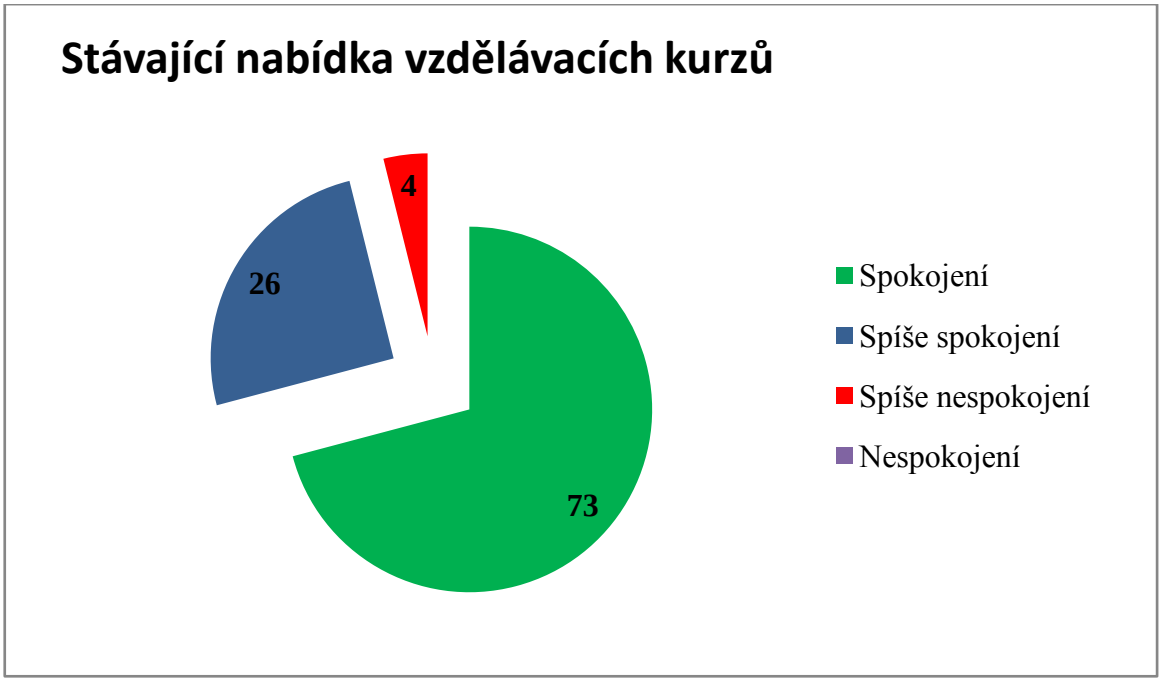
Věk	Management	Administrativa	Pracovníci ve výrobě	Celkem
Do 25 let	-	2	19	17
25 - 30 let	-	5	7	12
30 - 40 let	3	12	4	19
40 - 50 let	8	18	1	27
50 - 60 let	3	17	-	20
60 let a více	-	4	-	4

Věkovou charakteristiku jsem ještě doplnil informací o vzdělání. Vzhledem k tomu, že většina respondentů pracuje v administrativě, je pochopitelné, že nejvyšší zastoupení mají zaměstnanci maturitním vzděláním (53 %) a vysokoškolským vzděláním (22 %).



Graf 3 Dosažené vzdělání (vlastní zpracování)

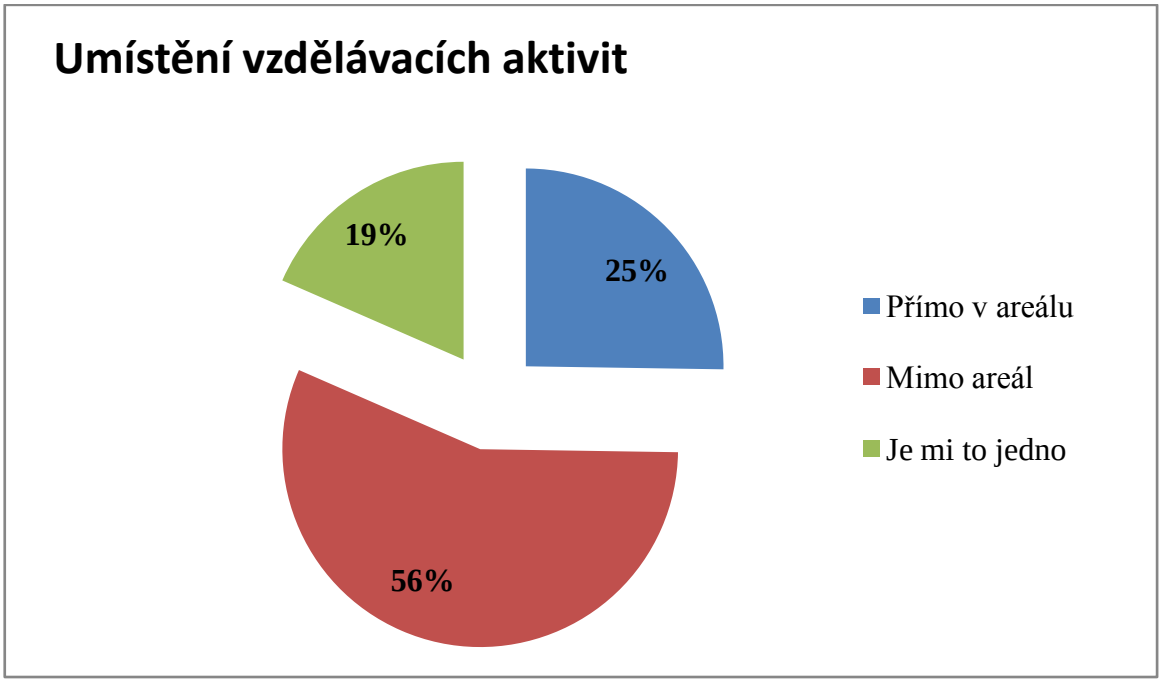
Velice důležitou otázkou pro mě byl pocit zaměstnanců, který mají z nabízených školení a kurzů. Ukázalo se, že personální oddělení v papírnách postupem času upravilo katalog nabízených školení, podle zpětných vazeb od zaměstnanců, kteří absolvovali nějaký výcvik a to se projevilo na spokojenosti. Sedmdesát tři dotázaných uvedlo, že jsou spokojení bez výhrad a považují nabídku za dostačující. Pouze čtyři lidé řekli, že jsou spíše nespokojeni a chybí jim v nabídce například grafické kurzy.



Graf 4 Stávající nabídka vzdělávacích kurzů (vlastní zpracování)

Poměrně opomíjeným aspektem vzdělávání zaměstnanců je lokace samotného školení. Ovlivňuje to jak spokojenost účastníků, tak především náklady. Pokud volíme vyučování přímo v areálu firmy a pozveme lektora nebo ještě lépe, můžeme využít odbornost svých vlastních zaměstnanců, snižuje se cena za kurz samotný a odpadají tím cestovní náklady.

Z grafu můžeme vyčíst, že více než čtyřicet procent dotázaných by nevadilo, kdyby některé kurzy probíhaly přímo v areálu firmy, naopak více než polovina dotázaných upřednostňuje vzdělávání mimo podnik.



Graf 5 Umístění vzdělávacích aktivit (vlastní zpracování)

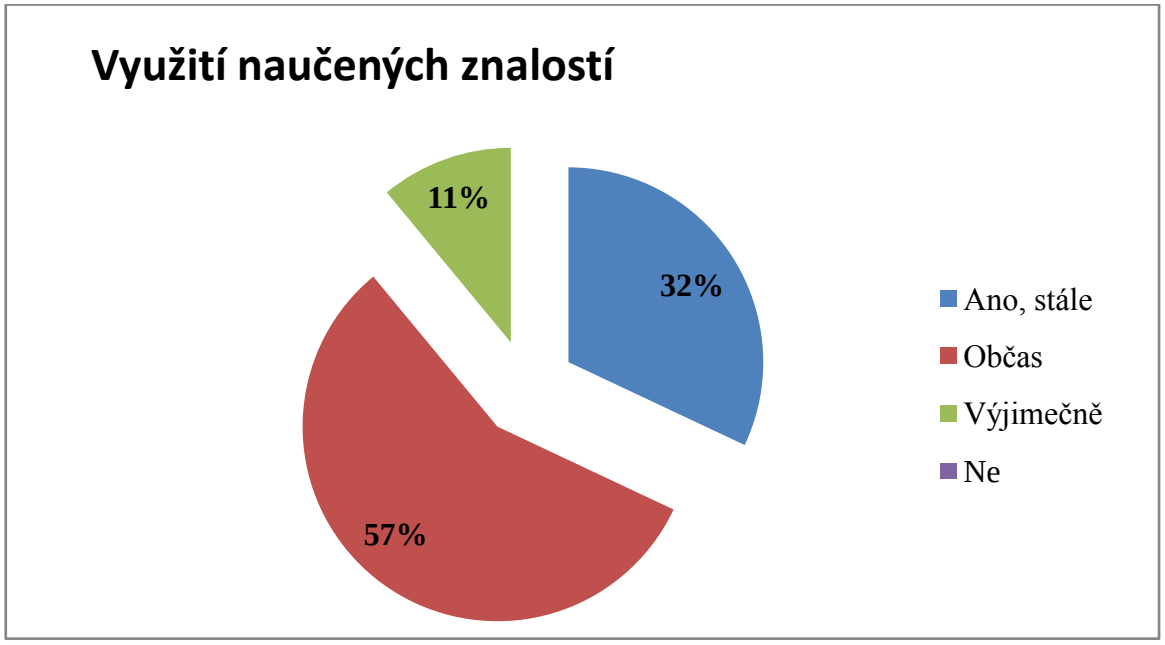
Na otázku: **Pokud máte potřebu se doškolit, máte snadný přístup ke vzdělání?** Se mi dostalo kromě čtyř pracovníků pouze kladné hodnocení (Tabulka 3). Tedy téměř 97 % dotázaných má bezproblémový přístup k potřebnému vzdělání a může požádat o výcvik s vědomím kladné odpovědi.

Tabulka 3 Průzkum dostupnosti školení (vlastní zpracování)

Pracovní pozice	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Management	14	-	-	-
Administrativa	47	9	2	-
Pracovník ve výrobě	24	5	2	-
Celkem	**85**	**14**	**4**	**-**

Vysoce prioritní otázkou z hlediska účinnosti a zpětné vazby, je reálný užitek v praxi. Zjišťoval jsem, jestli zaměstnanci doopravdy naučené vědomosti a postupy využijí při práci v zaměstnání. Je nezbytné, aby vzdělávací aktivity byly koncipovány pro praktické využití a přinášely užitek, jinak je to mrhání zdroji.

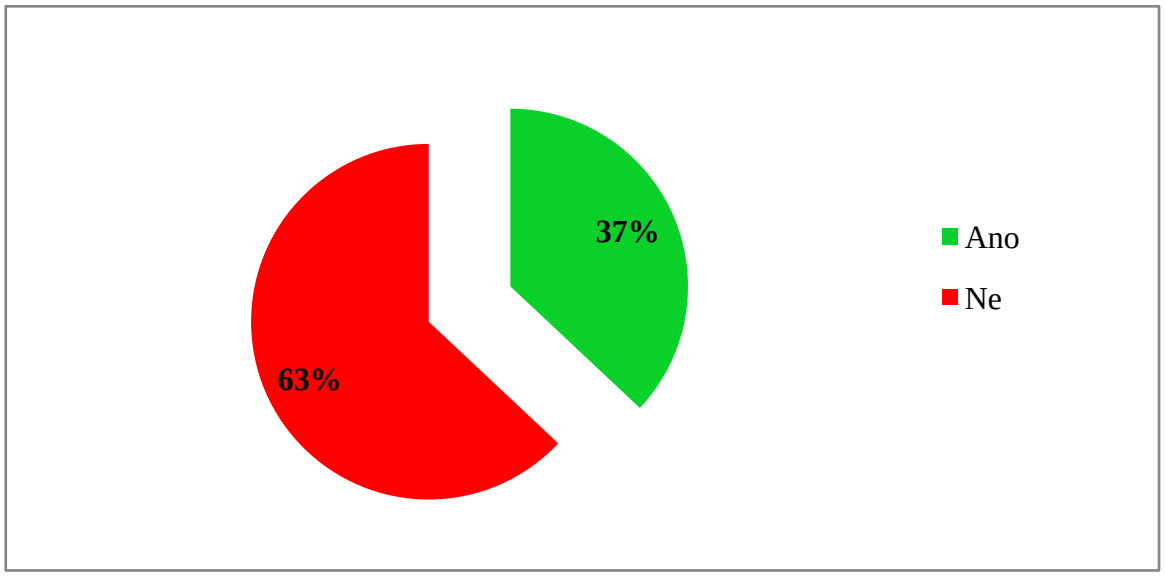
Otázka zněla: **Používáte nově naučené vědomosti v pracovním procesu?** Z grafu 6 je patrné, že 89 % dotázaných využívá pro svoji práci nové poznatky ze školení a seminářů a považuje je za přínosné. Pouze 11 % nepoužívá nově nabyté znalosti moc často.



Graf 6 Využití naučených znalostí (vlastní zpracování)

Společnost XY vůbec nevyužívá koučinku nebo mentorinku, proto jsem zařadil mezi otázky i možnost využití tohoto druhu vzdělávání. Na takto velkou společnost je to neobvyklé a nečekané. V koučinku vidím velký potenciál pro rozvoj vedoucích zaměstnanců, ale i zaměstnanců pracujících v administrativě.

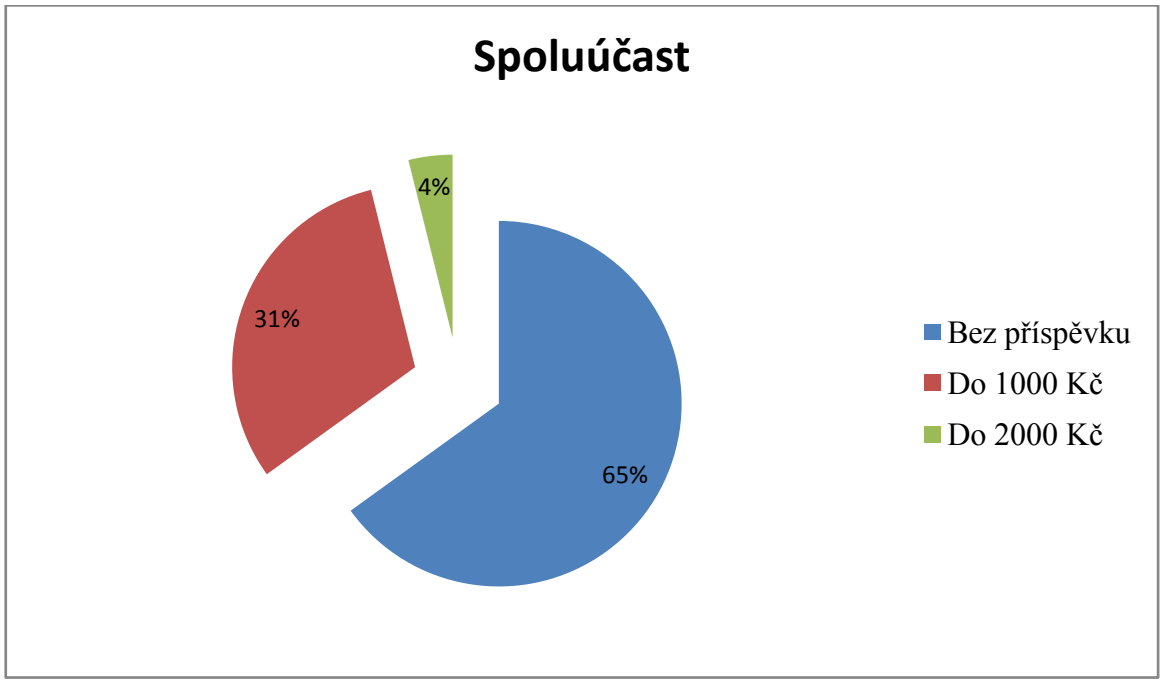
Chtěli byste mít osobního mentora nebo kouče? V jakém oboru byste ho využili?



Graf 7 Potřeba kouče či mentora (vlastní zpracování)

Prokázala se moje domněnka, že alespoň třetina dotázaných by ráda při vykonávání pracovních povinností využila rady kouče a učila se přímo na pracovišti při konkrétních případech. Všichni, kdo měli o tuto metodu zájem pracují jako THP na vedoucích pozicích nebo v administrativě. Mezi nejčastěji uváděné obory využití bylo: vedení lidí, daňový řád a komunikace s daňovým úřadem, řízení kvality, efektivita práce a jiné.

Přesto, že podnik investuje velké množství finančního kapitálu do vzdělávání personálu, některé žádosti o školení musejí být zamítnuty. Ať už z důvodu zbytečného školení zaměstnance mimo obor jeho působnosti nebo kvůli příliš nákladnému kurzu. Toto se týká nadstandardního vzdělávání, a proto jsem doplnil do dotazníku otázku: **Jakou částkou jste ochotni se podílet na financování nadstandardních kurzů?** Dvě třetiny dotázaných odmítlo jakoukoliv spoluúčast na svém vzdělání a jedna třetina je ochotná přispívat maximálně tisíc korun na nadstandardní vzdělávací aktivitu.



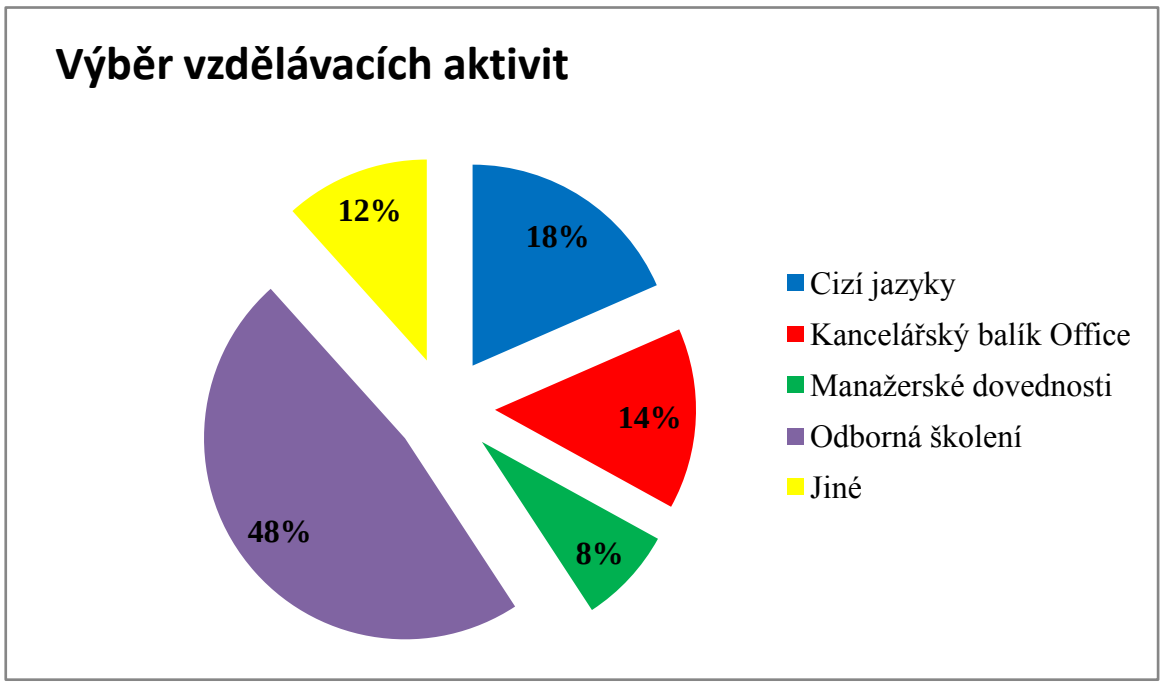
Graf 8 Spoluúčast financování nadstandardních kurzů (vlastní zpracování)

Podle Tabulky 4 se dozvídáme, že 90 % pracovníků ve výrobě není ochotno platit nadstandardní kurzy žádnou částkou. Není to nic překvapivého, protože většina z nich se účastní pouze zákonných školení. U vedoucích pozic je to zcela naopak, manažeři jsou ochotni investovat do svého vzdělání i mimo rámec svých povinností.

Tabulka 4 Nadstandardní kurzy podle pracovní pozice (vlastní zpracování)

Pracovní pozice	Bez příspěvku	Do 1000 Kč	Do 2000 Kč
Management	-	10	4
Administrativa	39	19	-
Pracovník ve výrobě	28	3	-
Celkem	**67**	**32**	**4**

Jak využíváte možnost vzdělávat se v zaměstnání mimo zákonem stanovené školení?



Graf 9 Výběr vzdělávacích aktivit (vlastní zpracování)

V celé firmě je kladen velký důraz na perfektní komunikaci minimálně v jednom cizím jazyku, protože většina vyrobeného produktu se exportuje do ciziny, a tak veškeré dodavatelsko-odběratelské vztahy probíhají zásadně v cizím jazyce. Projevilo se to i na využívání výuky cizích jazyků, téměř 20 %. Nejpočetnější kurzy jsou zastoupeny v odborných školeních, které obsahují: Asertivita v praxi, Profesionální asistent/ka, Rétorika, Účetnictví, Logistika, Celní předpisy, atd.

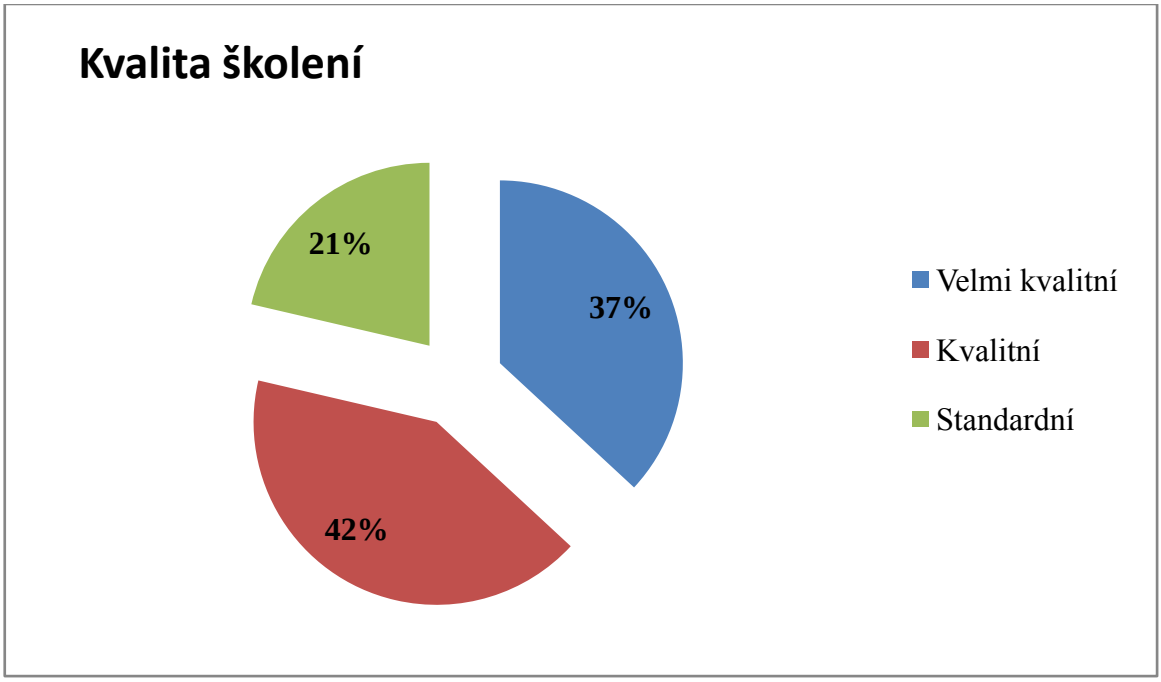
Jak hodnotíte kvalitu poskytovaných školení?

Z hlediska péče o zaměstnance je velice nutné znát jejich názor na uskutečněné školení, jestli proběhlo v pořádku, jestli bylo věcné a k tématu, jaký byl lektor a jaký mělo přínos. To vše se odráží na spokojenosti účastníků a budoucí spolupráci s lektorem.

Tabulka 5 Hodnocení poskytovaných školení (vlastní zpracování)

Pracovní pozice	Velmi kvalitní	Kvalitní	Standardní	Spíše nekvalitní	Nekvalitní
Management	3	6	5	-	-
Administrativa	17	25	16	-	-
Pracovník ve výrobě	18	12	1	-	-
Celkem	**38**	**43**	**22**	**-**	**-**

Odpovědi všech dotázaných shodně uvedli, že jednotlivá školení jsou kvalitní. Lišily se pouze v míře kvality, nikdo však neuvedl, že by nebyl spokojen z nějakého závažného důvodu. Třicet sedm procent zaměstnanců si dokonce myslí, že nabízená školení jsou velice kvalitní.



Graf 10 Kvalita školení (vlastní zpracování)

Závěrečná otázka v dotazníku: **Stalo se Vám, že jste se zúčastnili pro vás naprosto nepřínosného školení?** (Neberte v potaz školení stanovená zákonem)

Ze všech dotazovaných 25 respondentů zodpovědělo, že se zúčastnili výcvikové akce, kterou shledali naprosto nepřínosnou a pro ně zbytečnou. Bylo to zapříčiněno převážně špatným lektorem, nedostatkem podpůrných materiálů, krátkým časovým úsekem věnovaným dané problematice, špatně zvoleným tématem.

10.3 Shrnutí analytické části

Uskutečnil jsem rozhovor se dvěma pracovnicemi z personálního oddělení zaměřený na vzdělávání zaměstnanců. Vyšlo najevo, že mají poměrně kvalitní systém vzdělávání, který se skládá ze základního výběru nového zaměstnance, průvodního školení a celoročního vzdělávání. Celý tento kruh je uzavřen zpětnou vazbou a hodnotícími povinnostmi, které využívá personální oddělení pro zkvalitňování své péče o své pracovníky. Dále se ukázalo, že personální oddělení se stará o své zaměstnance převážně Interpretoval jsem použité metody vzdělávání a v návaznosti na to jsem se ptal na názor a spokojenost zaměstnanců pomocí dotazníkové metody. Ze zjištěných informací jsem formuloval návrhové opatření pro zlepšení stávajícího systému.

11 NÁVRHOVÁ ČÁST

V oblasti využívaného systému vzdělávání ve společnosti XY není co vytknout. Personální oddělení poskytuje všem svým zaměstnancům kvalitní péči a příležitost se vzdělávat. Každoročně hodnotí postup pracovníků, kontroluje dodržování stanovených cílů a stanovuje opatření pro budoucí rozvoj. Vytváří hlášení o stavu jednotlivých vzdělávacích aktivit a klade velký důraz na zpětnou vazbu od zaměstnanců. Veškeré formuláře k tomu potřebné jsou ideálně sestaveny a prověřeny dlouholetou praxí.

Velké nedostatky však spatřuji v nedostatečném využití moderních a některých klasických metod vzdělávání. Systém se zaměřuje převážně na jednoduché modely, jako jsou školení a přednášky, které postrádají dlouhodobější rámec.

Společnost absolutně ignoruje možnost školit své zaměstnance pomocí e-learningu a online kurzů. V dnešní době všichni administrativní pracovníci a manažeři pracují výlučně s výpočetní technikou, která už obstarává velkou část jejich práce a šetří jejich čas. Možnost využití vidím například v každoročním školení referenčních řidičů, které se dnes dá provést pomocí elektronických kurzů, za minimální cenu a v libovolném čase. Nebo místo přednášky na téma aktualizace daňového zákona. Odpadá také nutnost zbytečné cesty na školení a další ztráta času. Možnost je také skloubit elektronickou výuku dohromady s jinou formou výuky, například se semináři. V tomto případě ideální využití pro jazykové kurzy. Elektronická příprava je vhodná pro téměř jakoukoli kombinaci. V současném světě existuje mnoho nabídek na elektronické vyučování s výběrem téměř jakéhokoli zaměření. Poskytují elektronické materiály, diskusní fóra s odborným lektorem pro dotazy a pomoc. Například MS Office poskytuje vlastní elektronické kurzy pro školení zdarma. Cena jednodenního základního kurzu pro MS Excel (nikoli celý balík Office) v Brně nebo v Praze stojí 1200 Kč pro jednu osobu. Časově neomezená licence na elektronický kurz je v základní ceně 800 Kč bez firemních slev, které se poskytují na základě počtu objednaných licencí.

Jako další pozici pro zlepšení vidím v nedostatečném využití základního adaptačního procesu „Kolečko“, které musí být nedílnou součástí zapracování každého nového zaměstnance. Je to nejzákladnější způsob, jak předat novému zaměstnanci informace o jeho pracovním prostředí, o problémech, se kterými se potýkají jeho kolegové. Pracovník dostane širší perspektivu a pochopí komplexní procesy ve firmě. Odlišné prostředí než je jeho pracovní pozice mohou stimulovat a přinést nové zkušenosti. Tento způsob vzdělávání je vhodný

jak pro manuálně pracující zaměstnance, tak pro THP. Kolečko se ovšem musí přizpůsobit dané pracovní pozici. Tato metoda však není vhodná pouze pro nastupujícího pracovníka, ještě přínosnější efekt má pro člověka s již rozvinutou kariérou.

Doporučil bych také zavést „Talent management“, který rozvíjí výkonnost a perspektivu v oboru založeném na znalostech. Je to program, který je určen pro lidi z firmy, kteří mají určitý post a předpoklady. Je to nadstandardní program, který má za úkol systematicky a všestranně vychovávat a udržovat kvalitní zaměstnance. Pomocí něho se ve firemním prostředí vytváří všestranný zaměstnanec, kterého je možné využít na více postech, ať už jako vedoucí manažer nebo pracovník s odbornými znalostmi.

Nejvíce firma postrádá „Koučink“. Pomocí koučinku se v praxi velice rychle zlepšují dovednosti a řeší současné problémy. Koučování znamená pomoci někomu maximálně využít jeho potenciál a schopnosti. Je to psychická podpora a motivace k uskutečnění efektivního výsledku. Kouč však nepřebírá zodpovědnost a nemůže rozhodovat za druhou osobu, je přítomen pouze jako podpora.

Možností je využít externího kouče, ale to je poměrně finančně náročné a efektivní spolupráce není jistá. Najmout kouče znamená být ochoten zaplatit v průměru tři až pět tisíc korun na hodinu pracovní doby. Lepší variantou je vybrat kouče mezi zkušenými pracovníky firmy a pro dané účely ho vyškolit. Kvalitní kouč ve firemním kolektivu je neocenitelným přínosem z hlediska zvýšení produktivity práce, příjemnějšího pracovního prostředí a motivace.

Cena základního dvoudenního kurzu pro kouče je 8 tisíc, nutno dodat, že ten je naprosto nedostačující. Kvalitní trénink kouče stojí minimálně 50 000 Kč a je rozdělen do několika fází a poskytuje odborné materiály a elektronické kurzy. Kurzy jsou zaměřeny na rozvoj emoční inteligence, verbální a nonverbální komunikace, asertivního myšlení, psychologie a mnoho dalšího.

Zaměstnanec se však nesmí k tomuto kurzu nutit, musí ho absolvovat z vlastní vůle, protože má chuť pracovat jako kouč a být podporou a motivátorem svým spolupracovníkům. K zmíněným nákladům je nutno připočítat cestovné a ubytování po dobu kurzu a stanovit příplatek ke mzdě jako bonus za rozšířenou pracovní náplň. Navýšení mzdy je nutno domluvit dopředu se zaměstnancem, aby bylo adekvátní, mělo by být minimálně ve výši 20 % předchozího platu.

ZÁVĚR

Svět se neustále vyvíjí a my se tomu snažíme přizpůsobit pomocí modernizace vzdělávacího systému. Veškerý pokrok a rozvoj světových firem byl výhradně spojen s významným nárůstem vzdělávání. Čas, který v našem životě věnujeme vzdělání a rozvoji stále vzrůstá. Rozvoj zaznamenáváme ve všech směrech a odvětvích, ať už se jedná o výrobní postupy, technologie či nové léčebné metody v medicíně. Stále musíme udržovat své vědomosti a schopnosti aktuální, abychom byli schopni nabídnout kvalitní výkon.

Každý podnik si musí vychovávat své zaměstnance a zvyšovat jejich kvalifikaci, jenom tak může obstát v konkurenčním boji. Dnes už se nebere v potaz jen jaký má firma základní kapitál a jaký má zisk. Velký důraz se klade na to, jaký má personál a budoucí vizi.

Tato bakalářská práce je zaměřena na analýzu stávajícího systému vzdělání ve firmě XY. Práce je rozčleněna do tří částí, a to teoretické, analytické a návrhové části.

V teoretické části byla nastíněna problematika vzdělávání zaměstnanců pomocí literární rešerše z prostudovaných odborných materiálů. Popsal jsem důležitost vzdělání v dnešní informační společnosti a jeho postupy. Uvedl jsem celosvětově rozšířené metody pro výcvik zaměstnanců a popsal podmínky, ve kterých se určité metody využívají.

Tato rešerše byla vypracována jako podklad pro porovnání teoretických zkušeností s praktickými příklady z firmy XY, ve které probíhal samotný výzkum.

V analytické části jsem interpretoval přednosti a nedostatky stávajícího systému vzdělávání. Zhodnotil jsem praktické poznatky, které jsem čerpal z personálního oddělení a také od samotných zaměstnanců formou částečně strukturovaného rozhovoru a dotazníku.

Analytická část přechází do části návrhové, chyby v systému, které jsem pomocí analýzy našel jsem odůvodnil, vysvětlil a navrhl jsem k nim adekvátní řešení. Tato opatření jsem okomentoval a uvedl na konkrétních případech, které považuji za vhodné využít při dalším vzdělávání pracovníků. Myslím, že jsem tímto splnil cíle své bakalářské práce, jak byly stanoveny v zadání, podle kterého byla tato práce vyhotovena.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007, 162 s. ISBN 978-80-86851-68-6.

BENEŠ, Milan. *Andragogika*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 135 s. ISBN 978-80-247-2580-2.

BUCKLEY, Roger a Jim CAPLE. *Trénink a školení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004, xii, 288 s. ISBN 80-251-0358-7.

DAŇKOVÁ, Michaela. *Koučování: kdy, jak a proč : [rady pro všechny manažery]*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 107 s. ISBN 978-80-247-2047-0.

HEINOVÁ, Hana. *Rozvoj lidských zdrojů* [PDF]. Šumperk: Jena, 2010, 68 s. Dostupné z: http://www.cmkos.cz/data/articles/down_2533.pdf

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, 248 s. ISBN 8024706024.

KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde, 2005, 592 s. ISBN 80-86131-57-2.

KOPECKÝ, Kamil. *E-learning (nejen) pro pedagogy*. 1. vyd. Olomouc: HANEX, 2006, 125 s. ISBN 80-857-8350-9.

Manažerská akademie. *Cadetgo* [online]. 2011 [cit. 2014-05-02]. Dostupné z: http://www.cadetgo.cz/cz/manazerska-akademie/ma-i-pro-zacinajici-manazery.html

MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 263 s. ISBN 978-80-7357-738-4.

MUŽÍK, Jaroslav. *Řízení vzdělávacího procesu: andragogická didaktika*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 323 s. ISBN 978-80-7357-581-6.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 336 s. ISBN 978-80-247-4806-1.

PLAMÍNEK, Jiří a Roman FIŠER. *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 179 s. ISBN 8024710749.

SEMRÁDOVÁ, Ilona. *Paradigma komunikace a technologie vzdělávání*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2003, 123 s. ISBN 80-7041-629-7.

Význam vzdělávání pro informační a znalostní společnost. *Inflow*. [online]. 5. 9. 2012 [cit. 2014-05-02]. Dostupné z: *http://www.inflow.cz/vyznam-vzdelavani-pro-informacni-znalostni-spolecnost*

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CD-ROM	Compact Disc - Read Only Memory
DPH	Daň z přidané hodnoty
ICT	Information and Communication Technologies
MBA	Master of Business Administration
TPM	Total Productive Maintenance
THP	Technicko-hospodářský pracovník

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Obrázek 1 Schéma procesu učení (Plamínek, 2014, str. 27) 14
Obrázek 2 Dva zdroje chování (Plamínek, 2014, str. 28) 15
Obrázek 3 Vztah učení, rozvoje a vzdělávání (Hroník, 2007, str. 31) 16
Obrázek 4 Účinek rozvoje (Armstrong, 2007, str. 474) 22
Obrázek 5 Obvyklé schéma individuálního koučinku (Hroník, 2007, str. 107) 24
Obrázek 6 Cyklus vzdělávání (Hroník, 2007, str. 143) 31
Obrázek 7 Organizační struktura společnosti XY (vlastní zpracování) 39

Graf 1 Výsledek hospodaření před zdaněním (v mil. Kč) 37
Graf 2 Výrobní portfolio (interní informace) 41
Graf 3 Dosažené vzdělání (vlastní zpracování) 49
Graf 4 Stávající nabídka vzdělávacích kurzů (vlastní zpracování) 50
Graf 5 Umístění vzdělávacích aktivit (vlastní zpracování) 51
Graf 6 Využití naučených znalostí (vlastní zpracování) 52
Graf 7 Potřeba kouče či mentora (vlastní zpracování) 52
Graf 8 Spoluúčast financování nadstandardních kurzů (vlastní zpracování) 53
Graf 9 Výběr vzdělávacích aktivit 54
Graf 10 Kvalita školení (vlastní zpracování) 55

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Četnost respondentů podle pracovní pozice (vlastní zpracování) 48
Tabulka 2 Rozdělení respondentů dle věku a pracovní pozice (vlastní zpracování)..... 49
Tabulka 3 Průzkum dostupnosti školení..... 51
Tabulka 4 Nadstandardní kurzy podle pracovní pozice..... 54
Tabulka 5 Hodnocení poskytovaných školení..... 55

SEZNAM PŘÍLOH

P I Školení bezpečnosti práce

P II Informace o počítačové síti

P III Pravidla pro výpočetní techniku

P IV Plán pro zapracování

P V Žádost o školení

P VI Hodnocení školení

PŘÍLOHA P I: ŠKOLENÍ BEZPEČNOSTI PRÁCE

OSOBNÍ LIST BEZPEČNOSTI PRÁCE

Příjmení, jméno:	
Bydliště:	
Rodné číslo:	**Datum nástupu:**
Pracovní zařazení:	
Osobní číslo:	**Středisko:**

Vstupní lékařská prohlídka: datum:

.....

(ZPP - uloženo v osobní kartě)

výsledek:

.....

podpis pers. pracovnice:

.....

1. Vstupní instruktáž zaměstnance v oblasti BOZP a PO při nástupu do zaměstnání podle IJS A5/02/01:

provedeno dne: ..... Školení provedl: .....

Potvrzuji, že jsem byl(a) při nástupu do zaměstnání seznámen(a) s organizací společnosti OP papírna, s. r. o. s předpisy o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, s předpisy o požární ochraně, se systémem řízení kvality, s pracovním řádem a kolektivní smlouvou. Dále jsem byl(a) seznámen(a) se zásadami bezpečné práce, s provozními předpisy, s hodnocením rizik a prevencí rizik, nebezpečnými místy výrobního a strojního zařízení a s ostatními okolnostmi, které by mohly způsobit pracovní úraz. Beru na vědomí, že při práci musím používat předepsané ochranné pomůcky a vyvaruji se všeho, co by mohlo způsobit úraz či ohrozit zdraví a život můj i mých spolupracovníků. Potvrzuji, že jsem byl(a) poučen(a) o věcech trestních a také jiných důsledcích, které by mohly vyplynout z případného nedodržování platných předpisů a nařízení o bezpečné a zdravotně nezávadné práci jakož i předpisů protipožárních.

podpis zaměstnance:

.....

2. *Školení zaměstnance BOZP a PO při nástupu na pracoviště podle stanovené osnovy dle IJS A5/02/01:*

provedeno dne: …….. školení provedl:
……

podpis zaměstnance:
……

3. Záznam o zařazení na pracoviště a školení na pracovišti				
Datum	**Středisko, pracoviště**	**Profese**	**Podpis pracovníka**	**Podpis vedoucího**

4. Záznamy o pracovních úrazech			
Datum	**Příčina pracovního úrazu, druh úrazu**	**Podpis pracovníka**	**Podpis vedoucího**

5. Záznamy o porušení pracovní kázně				
Datum	**Porušení**	**Opatření**	**Podpis pracovníka**	**Podpis vedoucího**

Přílohy: Karta zdravotních prohlídek
Výstrojní list OOPP
Karta profesních školení

PŘÍLOHA P II: INFORMACE O POČÍTAČOVÉ SÍTI

Informace pro nové uživatele počítačové sítě

Uživatelské jméno a heslo

- prvních šest písmen z příjmení + 2 písmena z křestního jména
- kvůli vyšší bezpečnosti by mělo heslo obsahovat malá a velká písmena a číslice např. ***heSLo96***

LAN a WAN

- uživatelé jsou v OPP připojeni rychlou lokální sítí (LAN)
- spojení do holdingu a ostatních továren/prodejních kanceláří je zajištěno pomocí WAN (rozsáhlé = pomalé sítě)

Rozdělení diskového prostoru

- lokální disk – C: (disk pro uložení soukromých dat, která se nezálohují!!! – např. obrázky, MP3, apod.)
- disky ředitelů – K: Konfekce, M: Ekonom, N: Nakup, P: TTP, Q: Kvalita, R: Infrastruktura, T: Cigaret, V: Vyroba (k daným diskům mají přístup podřízení daných ředitelů)
- společný disk – S: (určeno pro data sdílená lidmi z více oddělení)
- obecný disk – X: (pro čtení i zápis všem uživatelům)
- info disk – W: (pro všechny uživatele, ale jen pro čtení – obsahuje formuláře, telefonní seznam, apod.)
- soukromý disk – Y: (soukromý disk každého uživatele)
- všechny síťové disky jsou denně zálohovány

Informační systémy

- SAP – používané moduly CO, FI, MM, PP, SD
    - K dispozici jsou tři systémy
        - Nový SAP = produktivní systém – „živý" systém, který obsahuje aktuální informace firmy; v tomto systému je možné pracovat až po řádném zaškolení, které provádí „klíčový uživatel" nebo jeho zástupce
        - Cvičný SAP = testovací systém – obsahuje kopii „Nového SAPu", která se dělá dle potřeby – přibližně 2x do roka. V tomto systému je možné cokoliv měnit, zkoušet apod.
        - Ostrý SAP – obsahuje data do 31.12.2001. Po tomto datu se začal používat Nový SAP.
    - Klíčový uživatel je nejzkušenější uživatel SAPu příslušného modulu a účastní se interních integračních schůzek SAP. Za každý modul je jmenovaný jeden klíčový uživatel.
- OVIS (obchodně-výrobní informační systém) – nadstavba nad SAPem, skládá se z desítek různých aplikací od nákupu až po expedici

Podpora výpočetního střediska

- helpdesk pro uživatele – chyby tiskárny, nefunkční počítač, síť apod. – Ing. Mareš
- správa serverů – přístup do SAP, síťový disk apod. – Ing. Švéda
- databáze, vývoj – OVIS – Ing. Tyšlic
- vedoucí VS – Ing. Novotný

Pravidla pro používání výpočetní techniky a internetu jsou specifikována v pokynu jednatele B2/020/07

PŘÍLOHA P III: PRAVIDLA PRO VÝPOČETNÍ TECHNIKU

Pravidla pro využívání zařízení výpočetní techniky a používání software

Vážené kolegyně a kolegové,

respektujte prosím, že dle platných zákonů a předpisů jsme odpovědni za řádné využívání software používaného v naší společnosti. Upozorňujeme Vás na to, že z důvodu licenčních práv není přípustné, tento software, jako např. MS-Office a další, kopírovat a brát si s sebou domů.

Z důvodu zabránění zanesení virů, které by mohly snížit funkčnost provozně důležitého software, nesmí být na našem zařízení výpočetní techniky, žádný soukromý nebo cizí software instalován a používán. Toto opatření se vztahuje i na diskety a CD-Rom, které jsou např. rozdávány na seminářích.

Upozorňujeme Vás, že firemní výpočetní technika se může používat výlučně pro pracovní účely. Je zakázáno jakkoliv zasahovat do hardware výpočetní techniky, včetně připojování jakýchkoliv externích zařízení neschválených pracovníky VS. Instalace hardware a software může být prováděna pouze pracovníky VS.

Dále Vás upozorňujeme na to, že existuje způsob, který umožňuje zaznamenání veškerých aktivit na internetu. Pokud tedy používáte internet a www stránky, souhlasíte s tím, že tento protokol je o Vašich aktivitách veden. Upozorňujeme také na to, že není dovoleno prohlížet na internetu jiné, než pro naši činnost nutné oblasti a také není dovoleno z internetu instalovat software.

Také Vás upozorňujeme na to, že se vystavujete nebezpečí postihu pokud se pokusíte o proniknutí do datových oblastí, ke kterým Vám nebyla poskytnuta práva administrátory systému (přihlašování se na jiné uživatelské účty, zjišťování hesel jiných uživatelů apod.).

Z nerespektování a nedodržování těchto pravidel mohou být vyvozeny pracovně právní důsledky.

Uvedená opatření jsou nutná z důvodu zajištění řádného a bezproblémového provozu naší výpočetní techniky.

Pracovník byl seznámen dne: ....

podpis

PŘÍLOHA P IV: PLÁN PRO ZAPRACOVÁNÍ

Jméno:

Pracovní zařazení:

Nástup dne:

Období	Pracovní náplň	Zodpovídá

Podpis: Podpis zaměstnance:

Dne:

Poznámka: Zácvikový plán musí obsahovat i QMS a EMS na pracovišti nebo pracovištích zaměstnance.

Vyhodnocení plánu pro zapracování

Jméno:

Pracovní zařazení :

Nástup:

Zácvik:

STRUČNÉ ZHODNOCENÍ ZÁCVIKOVÉHO PLÁNU:

V [redacted] dne:

Hodnocení provedl:

Podpis:

Zaměstnanec byl seznámen dne: Podpis zaměstnance:

PŘÍLOHA P V: ŽÁDOST O ŠKOLENÍ

Požadavek na výcvik

Jméno, příjmení, titul: .....

Pracovní zařazení-funkce: .....

Středisko: .....

Osobní číslo: .....

Stávající kvalifikace: .....

Vzdělávací akce: (škola, kurz, školení)

Důvod vystavení požadavku: (prohloubení, rozšíření kvalifikace apod.)

Požadovaný termín:

Vystavil:

Datum:

Podpis:

Schválil (nadřízený zaměstnance - vedoucí střediska, ředitel nebo jednatel):

PŘÍLOHA P VI: HODNOCENÍ ŠKOLENÍ

Záznam ze školení

(externí)

Názevakce: ……

Místo konání: …… Termín: ……..

Firma: ……..

Lektor: ……

Účastník školení: …….. Osobní číslo: ……..

Program:

Jaká opatření z toho vyplývají pro firmu, útvar nebo oblast – pracovní pozici?

Jak hodnotíte obsah školení?

Jak hodnotíte lektora?

Pro hodnocení užívejte škálu:

1 = výborný

2 = velmi dobrý

3 = dobrý

4 = méně dobrý

5 = slabý

Splnila akce vaše očekávání a jaké máte připomínky?

Dne: ……..

Zpracoval: …… Podpis: ……

PŘÍLOHA P VII: ROČNÍ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE

Roční hodnocení zaměstnance

Jméno zaměstnance: _____
Jméno nadřízeného: _____

Datum pohovoru: _____
Místo pohovoru: _____

Ohlédnutí za minulým rokem / Stanovené cíle minulého období

Jaké cíle byly před rokem stanoveny? Jaké cíle byly nebo nebyly splněny?

Stanovený cíl	Dosažení v jakém rozsahu byl stanovený cíl splněn (uved`te v procentech) nebo se ještě nachází v rozpracování	Důvody odchylky

Stanovené cíle v pořadí dle důležitosti.

Jaké jsou stanovené cíle pro zaměstnance na příští rok? Jak je možno je měřit? Je k dosažení cíle potřebná nějaká podpora?

Cíl 1 Dokončit kdo / do

Je dosaženo, pokud / hodnotící kritéria Potřebná podpora

Cíl 2	Dokončit kdo / do
Je dosaženo, pokud / hodnotící kritéria	Potřebná podpora

Cíl 3	Dokončit kdo / do
Je dosaženo, pokud / hodnotící kritéria	Potřebná podpora

....

Podpis nadřízeného Podpis zaměstnance

PŘÍLOHA P VIII: PRACOVNÍ VÝKON ZAMĚSTNANCE

Pracovní výkon zaměstnance

Měli jsme pohovor na téma pracovní výkon a osobní rozvoj!

Jméno zaměstnance: _____
Jméno nadřízeného: _____
Datum pohovoru: _____
Místo pohovoru: _____

Informace pro personální oddělení:

Navrhnutý trénink	Priority

Efektivita absolvovaného tréninku / Spokojenost:

Trénink a obsah	Hodnocení (%)

Osobní rozvoj (např. zájem o témata mimo práci, rotace míst, zájem o přesun do jiné pobočky holdingu, atd.):

Obecné poznámky …

....

Podpis nadřízeného Podpis zaměstnance