

Projekt efektivního zlepšení procesu vzdělávání zaměstnanců ve firmě FORTEX - AGS, a. s.

Hana Marková

Diplomová práce
2008



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu
akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Hana MARKOVÁ**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt efektivního zlepšení procesu vzdělávání
zaměstnanců ve firmě FORTEX - AGS, a. s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky z oblasti rozvoje kvalifikace a vzdělávání pracovníků jako součást personálního řízení.
- Formulujte teoretická východiska pro zpracování analýzy v této oblasti.

II. Praktická část

- Zpracujte analýzu současné situace v oblasti odborné přípravy a vzdělávání pracovníků ve firmě FORTEX - AGS, a. s.
- Zhodnoťte výsledky analýzy a formulujte oblasti pro zlepšení odborné přípravy.
- Zpracujte projekt zlepšení odborné přípravy a rozvoje kvalifikace pracovníků FORTEX - AGS, a. s. Zhodnoťte ekonomickou náročnost a rizika spojená s realizací navrhovaných opatření.

Závěr

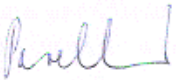
Rozsah práce: 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- [1] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] BELCOURT, Monica. Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Praha: Grada, 1998. 243 s. ISBN 8071694592.
- [3] HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [4] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [5] URBAN, Jan. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 1. vyd. Praha: ASPI, 2003. 298 s. ISBN 8086395464.

Vedoucí diplomové práce: doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc.
Ústav managementu
Datum zadání diplomové práce: 14. března 2008
Termín odevzdání diplomové práce: 5. května 2008

Ve Zlíně dne 14. března 2008


doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkan




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Ve své diplomové práci jsem se zaměřila na průzkum vzdělávacího procesu a na příčiny možných nedostatků. Práci jsem rozdělila do dvou částí – část teoretická a část praktická, která obsahuje také projekt pro zlepšení procesu vzdělávání ve společnosti FORTEX – AGS, a. s.

V teoretické části jsem provedla literární průzkum, kde jsem čerpala z monografické literatury, internetových a seriálových zdrojů. Popsala jsem vzdělávací proces od počátku, jeho jednotlivé části, metody výuky atd.

Praktická část popisuje současný stav procesu vzdělávání ve společnosti FORTEX. Nedostatky zjištěné v praktické části jsou východiskem pro zpracování projektu. Tento projekt je zpracován v závěru praktické části.

Klíčová slova: zaměstnanci, vzdělávání zaměstnanců, kvalifikace, lidské zdroje, personální oddělení, spokojenost zaměstnanců, identifikace potřeb vzdělávání, metody vzdělávání, e-learning.

ABSTRACT

In my Master Thesis I focused on a research of the employees' training process and on a reason for potential imperfection. I divided my Thesis to two parts – a theoretical part and a practical part, which includes also a project of the employees' training process improvement in the company FORTEX - AGS, a. s.

In the theoretical part I did a literary research, where I gathered data from monographic literature, internet and magazine sources. I described the training process from the beginning, it's individual parts, methods of the training etc.

The practical part describes a present state of the employees' training process in the company FORTEX. The imperfection ascertained in the practical part is the way out for working up the project. This project is worked up at the end of the practical part.

Keywords: employees, the employees' training, qualification, human resources, staff department, the employees' satisfaction, identification of the training needs, methods of the training, e-learning.

Velmi ráda bych poděkovala panu doc. PhDr. Ing. Aleši Gregarovi, CSc. za odborné vedení, cenné rady a připomínky a především za jeho trpělivost a čas.

Dále bych chtěla poděkovat panu Jiřímu Zaoralovi a panu Ing. Ivovi Černockému za zprostředkování možnosti psát diplomovou práci ve společnosti FORTEX – AGS, a. s. a za jejich pomoc při psaní diplomové práce.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovávala samostatně a použitou literaturu jsem citovala.

V Sobotíně dne 22. dubna 2008

.....

podpis

Vedení firmy, pro kterou jsem zpracovávala diplomovou práci, jejíž název je uvedený v práci a jejíž údaje byly v práci využity, SOUHLASÍ se zveřejněním práce třetí straně.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 POJETÍ A VÝZNAM PERSONÁLNÍ PRÁCE	11
2 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ	12
2.1 VÝHODY PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	12
3 POTŘEBA VZDĚLÁVÁNÍ	14
3.1 IDENTIFIKACE POTŘEBY VZDĚLÁVÁNÍ.....	14
3.2 METODY ANALÝZY POTŘEB VZDĚLÁVÁNÍ.....	15
3.3 SPECIFIKACE VZDĚLÁVÁNÍ	15
3.4 PLÁNOVÁNÍ PROGRAMŮ VZDĚLÁVÁNÍ.....	16
3.4.1 Cíle	16
3.4.2 Obsah.....	16
3.4.3 Délka	16
3.4.4 Místo uskutečnění	16
3.5 ROZPOČTOVÁNÍ.....	17
3.6 KDO ZABEZPEČUJE VZDĚLÁVÁNÍ?	17
3.7 ODPOVĚDNOST ZA VZDĚLÁNÍ	17
4 PROCES VZDĚLÁVÁNÍ	19
4.1 SYSTEMATICKÉ VZDĚLÁVÁNÍ	19
4.2 PLÁNOVANÉ VZDĚLÁVÁNÍ.....	19
5 METODY VZDĚLÁVÁNÍ	21
5.1 METODY PODLE MÍSTA USKUTEČNĚNÍ	21
5.1.1 V podniku, při výkonu práce (na pracovišti).....	21
5.1.2 V podniku, mimo výkon práce (mimo pracoviště).....	22
5.1.3 Externí vzdělávání (vzdělávání mimo podnik)	22
5.2 METODY PODLE AKTIVITY NEBO PASIVITY STUDENTŮ	23
5.2.1 Přednáška	23
5.2.2 Modelování chování.....	23
5.2.3 Distanční výuka.....	23
5.2.4 Výuka založená na využití techniky	24
5.2.5 Případové studie	24
5.2.6 Krátké případové studie	24
5.2.7 Hry a simulace.....	24
5.2.8 Hraní rolí	25
5.2.9 Skupinová diskuse.....	25
5.2.10 Akční učení	25
5.2.11 Výcvik na pracovišti.....	25
5.2.12 Učňovství	25
5.2.13 E-learning	26

6	VYHODNOCOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	27
6.1	ÚROVNĚ VYHODNOCOVÁNÍ.....	27
6.2	METODY MĚŘENÍ A MODEL Y HODNOCENÍ.....	28
6.3	VÝBĚR METOD VYHODNOCENÍ EFEKTIVITY VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY.....	28
6.4	KOMUNIKACE VÝSLEDKŮ MĚŘENÍ.....	29
	SHRNUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ.....	30
II	PRAKTICKÁ ČÁST.....	32
7	O SPOLEČNOSTI FORTEX.....	33
7.1	PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ.....	34
7.1.1	Stavební činnost.....	34
7.1.2	Výroba čistíren odpadních vod.....	34
7.1.3	Kovovýroba.....	35
7.1.4	Prodej a servis automobilů.....	35
7.2	MOTTO SPOLEČNOSTI.....	36
7.3	DCEŘINNÉ SPOLEČNOSTI.....	36
8	PERSONÁLNÍ ÚTVAR SPOLEČNOSTI FORTEX.....	37
8.1	ÚLOHA PERSONÁLNÍHO ÚTVARU.....	37
8.2	LIDSKÉ ZDROJE.....	39
9	VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI FORTEX.....	40
9.1	IDENTIFIKACE POTŘEBY VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI FORTEX A JEJÍ METODA.....	40
9.2	ROZDĚLENÍ VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT VE SPOLEČNOSTI.....	40
9.3	VSTUPNÍ ŠKOLENÍ.....	41
9.3.1	Seznámení se společností.....	41
9.3.2	Seznámení se střediskem.....	42
9.3.3	Školení bezpečnosti a ochrany zdraví.....	42
9.3.4	Školení o požární ochraně.....	42
9.3.5	Technologie – IS (jakost a environment).....	43
9.4	ŠKOLENÍ ZE ZÁKONA POVINNÉ.....	43
9.4.1	Postupový diagram školení ze zákona.....	44
9.4.2	Popis školení ze zákona.....	44
9.5	OSTATNÍ ŠKOLENÍ A VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY.....	45
9.5.1	Postupový diagram procesu vzdělávání.....	46
9.5.2	Popis procesu vzdělávání.....	46
9.6	PLÁN VZDĚLÁVÁNÍ.....	47
9.6.1	Metody školení.....	47
9.6.2	Termín školení.....	48
9.6.3	Délka školení.....	48
9.6.4	Obsah školení.....	48

9.6.5	Místo školení.....	49
9.6.6	Příklady školení ve společnosti FORTEX.....	49
9.7	VÝBĚR ŠKOLITELE A JEHO HODNOCENÍ.....	50
9.8	ROZPOČET.....	51
9.8.1	Dotace na specifické vzdělávání zaměstnanců.....	51
9.9	ÚČAST NA ŠKOLENÍ.....	52
9.10	HODNOCENÍ ŠKOLENÍ.....	53
9.11	ZÁZNAMY O VZDĚLÁVÁNÍ.....	53
9.12	HODNOCENÍ PRACOVNÍKA.....	54
SHRNUTÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ.....		55
10	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	57
10.1	VLASTNÍ DOPORUČENÍ.....	58
10.2	E-LEARNING.....	58
10.2.1	Přínosy e-learningu.....	59
10.3	VÝCHODISKA PRO IMPLEMENTACI E-LEARNINGU DO SPOLEČNOSTI FORTEX.....	60
10.4	VYUŽITÍ E-LEARNINGU VE FIRMĚ FORTEX.....	61
10.5	POSTUP PROJEKTU IMPLEMENTACE.....	62
10.5.1	Identifikace potřeby vzdělání formou e-learningu a výběr jeho dodavatele.....	62
10.5.2	Sestavení projektového týmu.....	63
10.5.3	Výroba programu pro vzdělávací kurz vyhovující firmě FORTEX a jeho nákup.....	64
10.5.4	Distribuce do firmy FORTEX a jejím studentům.....	65
10.5.5	Zkušební provoz.....	65
10.5.6	Měření efektivity e-learningu.....	65
10.5.7	Zavedení e-learningu do společnosti „naostro“ a jeho řízení.....	69
10.6	PRŮBĚH E-LEARNINGOVÉHO KURZU.....	70
10.7	ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU.....	71
10.8	ROZPOČET PROJEKTU.....	72
10.9	RIZIKOVÁ ANALÝZA.....	74
ZÁVĚR.....		76
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		78
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....		80
SEZNAM GRAFŮ.....		81
SEZNAM OBRÁZKŮ.....		82
SEZNAM TABULEK.....		83
SEZNAM PŘÍLOH.....		84

ÚVOD

Lidský kapitál. Jeden z mnoha pohonných faktorů v podniku. Lidský kapitál představuje zaměstnance a jejich pracovní sílu, která rozhýbe všechny ostatní faktory. Je proto nutno o něj náležitě pečovat, neboť jen spokojení pracovníci odvádějí výkony, jež zvyšují výnosnost a úspěch podniku. Jedním z kritérií ovlivňující celkovou spokojenost zaměstnanců je zajištění jejich odborného růstu, tedy podnikové vzdělávání.

Celý proces vzdělávání začíná ve chvíli, kdy je zjištěna potřeba školení pracovníků, tedy identifikace potřeby vzdělávání. Nutnost dalších studijních aktivit vyplývá většinou z požadavků vedoucích pracovníků na kompetence zaměstnance v porovnání s jeho kompetencemi skutečnými. V okamžiku nedostatků je navrženo školení. Ovšem ne vždy je školení efektivní natolik, aby zajistilo zlepšení pracovního chování zaměstnanců, vyšší produktivitu, zvýšení spokojenosti, nebo v neposlední řadě také návratnost investice do něj vložené.

Právě z tohoto důvodu jsem si vybrala pro zpracování mé diplomové práce téma Projekt efektivního zlepšení procesu vzdělávání zaměstnanců ve firmě FORTEX – AGS, a. s. Tato společnost je jednou z nejperspektivnějších firem nejen v Šumperku, ale v celé České republice. Společnost se zabývá stavební výrobou, výrobou čističek odpadních vod, kovovýrobou a prodejem a servisem vozů Škoda a Volkswagen.

Cílem mé práce je navrhnout společnosti FORTEX opatření, která zefektivní a vylepší celý vzdělávací proces. Z tohoto důvodu nejprve provedu literární průzkum v oblasti vzdělávání zaměstnanců a pokusím se formulovat teoretická východiska včetně stanovení hypotéz, následně tyto poznatky porovnáám se skutečným stavem procesu vzdělávání ve společnosti FORTEX, přičemž potvrdím nebo vyvrátím stanovené hypotézy. Třetí část mé diplomové práce bude věnována projektu, ve kterém navrhnu kroky, které by měly přispět k eliminaci případných nedostatků zjištěných při porovnání teoretické části s částí praktickou.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 POJETÍ A VÝZNAM PERSONÁLNÍ PRÁCE

Stěžejním úkolem každé organizace je co nejefektivněji využívat a propojovat materiální, finanční, lidské a informační zdroje. Na základě tohoto je teprve každá organizace schopna fungovat. Materiální a finanční zdroje však nejsou samy o sobě k ničemu, neboť to, co je uvádí do pohybu a to, co je oživuje, jsou lidské zdroje. Stejně tak lidé zaměstnaní v podniku potřebují informace k tomu, aby mohli uplatňovat své schopnosti a dovednosti.

„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“
(4, s. 13)

Jelikož jsou lidé nejdůležitějším a nejcennějším zdrojem, který rozhoduje o konkurenceschopnosti a ziskovosti podniku, je personální řízení a personální práce nejdůležitější oblastí celého řízení každé organizace. Do jedné z nejdůležitějších činností personálního útvaru organizace patří mimo jiné i vzdělávání a kvalifikace pracovníků. [4]

2 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ

Rozvoj techniky a technologie, změna způsobu života a lidských potřeb společně s mnoha dalšími faktory vyžadují od organizací, aby byly na tyto změny připravené. Je to podmínka pro přežití organizace v současném světě. Znamená to tedy, že formování na změny připravených pracovníků, jakožto nejdůležitějšího zdroje organizace, je jednou z nejdůležitějších aktivit organizace a zároveň i konkurenční výhodou. [5]

Lidé se učí pomocí vzdělávacích programů, instruktáží, plánovaného získávání zkušeností a pomocí rozvojových programů a tím systematicky přizpůsobují a mění své chování. Cílem takového vzdělávání z hlediska práce je rozvinout schopnosti jedince a uspokojit současné a budoucí potřeby organizace týkající se pracovní síly, pomoci organizaci dosáhnout jejích cílů pomocí lidí, které zaměstnává. Dosažení lepšího výkonu znamená investovat do lidí a co nejlépe využívat jejich přirozené schopnosti.

„Konkrétními cíli vzdělávání jsou:

- rozvinout schopnosti pracovníků a zlepšit jejich výkon,
- pomoci lidem k tomu, aby v organizaci rostli a rozvíjeli se tak, aby budoucí potřeba lidských zdrojů organizace mohla být v maximální míře uspokojována z vnitřních zdrojů,
- snížit množství času potřebného k zácvičení a adaptaci pracovníků začínajících pracovat na nově zřízených pracovních místech či pracovníků převáděných na jiné pracovní místo nebo povyšovaných, tedy k zabezpečení toho, aby se tyto pracovníci stali plně schopnými vykonávat tuto novou práci tak rychle a s tak nízkými náklady, jak je to jen možné.“ (1, s. 531)

2.1 Výhody podnikového vzdělávání

Pokud je proces vzdělávání a školení zaměstnanců efektivní, může znamenat:

- minimalizaci nákladů na osvojení znalostí, dovedností a schopností,
- zlepšení individuální, týmové a podnikové výkonnosti z hlediska množství a kvality produkce, rychlosti práce a celkové produktivity,
- zlepšení provozní flexibility rozšířením okruhu dovedností pracovníků,

- přilákání vysoce kvalitních pracovníků tím, že jim organizace nabízí příležitost ke vzdělávání a rozvoji, zvyšuje úroveň jejich schopností a kvalifikace a umožňuje jim tak dosáhnout většího uspokojení z práce, získat vyšší odměnu a postupovat v organizaci po žebříčku funkcí,
- zvýšení oddanosti a angažovanosti pracovníků tím, že podporuje jejich ztotožnění se s posláním a cíli organizace,
- usnadnění řízení změny tím, že jednak vytváří pochopení pro změnu a porozumění jejím příčinám a jednak poskytuje lidem znalosti a dovednosti, které budou potřebovat k přizpůsobení se nové situaci,
- pomoc při vytváření pozitivní kultury v organizaci, například kultury orientované na zlepšování výkonu,
- poskytnutí vyšší úrovně služeb zákazníkům. [1]

V tvrdých obchodních podmínkách se firmy přesvědčují o tom, že investice do vzdělávání a rozvoje pracovníků je investice, která se vyplácí, neboť nedostatky v kvalifikaci pracovníků mohou ohrozit budoucí prosperitu a růst. Vzdělávání je tu proto, aby pracovníci dělali svou práci lépe, aby byli více aktivní, a aby byli schopni dělat věci, které doposud dělat nemohli. [1]

Zaměstnavatel může se zaměstnancem uzavřít dohodu, ve které se zaměstnavatel zaváže k tomu, že umožní zaměstnanci prohlubování kvalifikace, zároveň mu tedy poskytne volno ke studiu s náhradou mzdy. Zaměstnanec se naopak zavazuje k tomu, že po zvýšení kvalifikace odpracuje u tohoto zaměstnavatele sjednaný čas, nebo mu uhradí veškeré náklady, které zaměstnavatel vynaložil v souvislosti se studiem zaměstnance. [8]

3 POTŘEBA VZDĚLÁVÁNÍ

Učení a vzdělávání je nepřetržitý proces a je třeba sledovat a aplikovat politiku trvalého rozvoje. Je důležité, aby každé vzdělávání mělo své zásady:

- identifikace potřeby vzdělávání,
- jaké množství a jaká proporce prostředků má být vynaložena na vzdělávání
- kdo je za vzdělávání odpovědný. [1]

Měřit a posuzovat kvalifikaci a vzdělávání jde velice těžko. Je to obtížný problém, protože tyto vlastnosti člověka, stejně tak jako identifikace jejich potřeby, jsou jen velmi těžce měřitelné. Stejně tak neexistuje žádná metoda, která by určovala přesné požadavky jednotlivých pracovních míst. Neméně obtížné je také rozpoznat a kvantifikovat vztah mezi kvalifikací zaměstnance a výsledky jeho práce.

Potřeba vzdělávání je vlastně jakákoliv nevyrovnanost mezi znalostmi, přístupem, dovednostmi, porozuměním problému na straně pracovníka a požadavky organizace. V současné době se vzdělanost nebo kvalifikace primitivně posuzuje např. podle stupně dosaženého vzdělání, vyučení a délka praxe. Toto ovšem není spolehlivý ukazatel způsobilosti pracovníka. [5]

3.1 Identifikace potřeby vzdělávání

Je důležité si položit otázku, či potřeby vzdělávání chceme vlastně identifikovat – potřeby organizace nebo také potřeby pracovníka samotného? Dále je také nutné rozpoznat rozdíl mezi tím, co již pracovník umí, a tím, co by umět měl.

Model deficitu – vzdělávání je pouze dávání do pořádku toho, co bylo špatné. Vzdělávání je totiž mnohem více. Zabývá se rozpoznáváním a uspokojováním rozvojových potřeb – flexibilní kvalifikací, přípravou lidí, zvyšování všestranných schopností a přípravou na to, aby byli pracovníci v budoucnu schopni přebírat vyšší úroveň odpovědnosti a pravomocí.

Při analýze potřeb vzdělávání se rozpoznávají podnikové potřeby (analýza strategických plánů, analýza plánů lidských zdrojů), potřeby skupiny (průzkum potřeby

vzdělávání jednotlivých pracovníků) a potřeby jednotlivce (hodnocení pracovníků a analýza pracovních míst). [5,9]

3.2 Metody analýzy potřeb vzdělávání

Analýza vzdělávacích potřeb je systematický průzkum, jímž lze zjistit to, co si potřebují zaměstnanci doplnit, aby vykonávali svou práci s požadovaným efektem.

Čtyři metody analýzy potřeb vzdělávání jsou:

- analýza podnikových a personálních plánů,
- analýza pracovních míst,
- analýza hodnocení pracovního výkonu (hodnocení pracovníků, pozorování práce, rozhovor, testy),
- šetření o vzdělávání. [1,9]

3.3 Specifikace vzdělávání

Specifikace vzdělávání je produktem analýzy pracovních míst. Vyčleňuje řadu charakteristik, které by jedinec měl mít, aby mohl úspěšně plnit úkoly. Těmito charakteristikami jsou:

- *znalosti* – to, co jedinec potřebuje znát. Jedná se o odborné, technické nebo komerční znalosti. Dále to mohou být znalosti o komerčním, ekonomickém nebo tržním prostředí, znalosti týkající se problémů a jejich řešení, znalosti obsluhy strojů, používání materiálů, zákazníků atd.,
- *dovednosti* – mají-li být znalosti efektivně využívány a má-li být dosaženo požadovaných výsledků, je potřeba, aby měl jedinec potřebné dovednosti,
- *schopnosti* – potřebné k dosažení požadované úrovně výkonu,
- *postoje* – práce má určité požadavky a zaměstnanec by se měl chovat a pracovat požadovaným způsobem,
- *normy výkonu* – to, čeho musí být jedinec schopen dosáhnout. [1]

3.4 Plánování programů vzdělávání

Při plánování programů vzdělávání je důležité zaměřit se a prodiskutovat následující položky:

3.4.1 Cíle

Cíle lze definovat jako kritéria chování, kterých musí být dosaženo, aby bylo vzdělávání považováno za úspěšné. Je potřeba definovat to, co by měla být školená osoba po ukončení školicího programu schopna udělat. Cíle vzdělávání je možné nejlépe vyjádřit následujícím způsobem: „Po ukončení vzdělávání (nebo této části vzdělávání) bude školený schopen... (např. orientovat se v bilancích, programovat osobní počítač, pracovat s textovým editorem, pracovat s vysokou mírou přesnosti atd.).“

3.4.2 Obsah

Vymezení obsahu školicího programu má na starosti analýza potřeby vzdělávání a vyhodnocení toho, co je potřeba udělat pro dosažení projednaných a odsouhlasených cílů vzdělávání.

3.4.3 Délka

Jsou případy, kdy je třeba věnovat více času tomu, aby se lidé učili sami objevovat různé metody a postupy, nebo také tomu, aby byli zapojeni do práce, čímž si osvojí nové myšlenky a postupy. Postupy při vzdělávání je také možné urychlit pomocí počítačů, ale samotná délka vzdělávacího procesu samozřejmě závisí hlavně na jeho obsahu.

3.4.4 Místo uskutečnění

Realizace vzdělávacího programu je možná na třech místech:

- v podniku, při výkonu práce (na pracovišti),
- v podniku, mimo výkon práce (mimo pracoviště),
- externě (mimo podnik). [1]

3.5 Rozpočtování

Sestavování rozpočtu je část plánu vycházející ne z potřeb vzdělávání a rozvoje pracovníků, ale z priorit organizační strategie a strategie lidských zdrojů. Rozpočet pro financování vzdělávacích aktivit se obvykle sestavuje na období jednoho roku nebo kratší. Tento rozpočet by měl obsahovat tři složky:

- fixní složka zabezpečující dlouhodobé vzdělávací programy, které se vztahují k dlouhodobým a střednědobým cílům organizace,
- variabilní složku zajišťující operativní (krátkodobější) vzdělávací programy,
- rezervní složku k pokrytí náhlých potřeb.

S finanční stránkou dále úzce souvisí také sestavení časového harmonogramu. Je důležité efektivně zkoordinovat vzdělávací aktivity s pracovními procesy v organizaci. [7]

3.6 Kdo zabezpečuje vzdělávání?

Koučování, instruktáž nebo mentoring zpravidla zabezpečují vedoucí týmu, manažeři, spolupracovníci (kteří jsou speciálně pověřeni vést, radit a pečovat o školené osoby) nebo „mentoři“.

Mimo pracoviště může být vzdělávání zabezpečováno členy útvaru vzdělávání, externími vzdělávacími institucemi, konzultanty nebo lektory. Linioví manažeři by měli být také zapojeni do vzdělávacího procesu, neboť umožní snazší aplikaci naučené látky na pracovišti, tím také zdůrazní svou hlavní zodpovědnost za vzdělání. Rození školitelé jsou vzácní, dokonce i profesionálové musejí být pečlivě vedeni k tomu, aby poskytl odpovídající vzdělání. [1]

3.7 Odpovědnost za vzdělání

Odpovědnost za vzdělání nesou manažeři a sami pracovníci. Oblast vzdělání a rozvoje představuje klíčové kritérium, podle kterého budou manažeři hodnoceni. Úkolem specializovaného útvaru vzdělávání je poskytovat rady a vést manažery při plnění jejich

vzdělávacích povinností. V současné době však podniky mnohem více spoléhají na externí školitele nebo vzdělávací instituce. Roli podnikového vzdělavatele ve stále větší míře hraje konzultant.

Menší vzdělávací útvary jsou odpovědné za následující aktivity:

- vytváření vzdělávacích strategií,
- analyzování a identifikace potřeb vzdělávání v podniku a u jednotlivých zaměstnání,
- formulování návrhů, jak tyto potřeby uspokojovat,
- příprava plánů a rozpočtů vzdělávání,
- zjišťování vnitropodnikových možností vzdělávání, výběr externích vzdělavatelů, specifikace požadavků na ně a zabezpečování toho, aby poskytované vzdělávání odpovídalo těmto požadavkům,
- poskytování konzultací o externích vzdělávacích kursech jednotlivcům nebo skupinám,
- organizování interních kursů a vzdělávacích programů,
- vzdělávání manažerů, mistrů a mentorů,
- poskytování pomoci a vedení jedincům při přípravě a realizaci jejich plánů osobního rozvoje,
- sledování a vyhodnocování efektivnosti vzdělávání v organizaci. [1]

4 PROCES VZDĚLÁVÁNÍ

Vzdělávání jako proces je možné rozdělit do dvou podskupin, a to systematické a plánované vzdělávání. V obou případech by měla být výsledkem zvýšená schopnost, adaptibilita a zaměstnatelnost. [1]

4.1 Systematické vzdělávání

„Systematické vzdělávání je vytvořeno k uspokojení definovaných potřeb. Systematické vzdělávání je založeno na následujícím jednoduchém čtyřfázovém modelu:

- definování potřeb vzdělávání,
- rozhodnutí o tom, jaký druh vzdělávání je k uspokojení těchto potřeb zapotřebí,
- využití zkušených a školených školitelů při plánování a realizaci vzdělávání,
- monitorování a vyhodnocení vzdělávání za účelem zjištění jeho efektivnosti.“
(1, s. 535)

Tento model poskytuje dobré východisko pro plánování vzdělávacích programů, ale je příliš zjednodušený. Dalším nedostatkem je to, že neklade dostatečný důraz na odpovědnost manažerů a samotných pracovníků za vzdělávání. [1]

4.2 Plánované vzdělávání

Plánované vzdělávání jsou promyšlené kroky, které vedou k dosažení vzdělání nezbytného k tomu, aby se zlepšil výkon pracovníků. Skládá se z následujících kroků:

- *identifikace a definování potřeb vzdělávání* – analýza podnikových, týmových a individuálních potřeb i potřeb jednotlivých zaměstnání získat nové dovednosti nebo znalosti nebo zlepšit stávající schopnosti. V této fázi se rozhoduje o tom, jaké vzdělávání je pro vyřešení daného problému nejvhodnější a nejefektivnější,
- *definování požadovaného vzdělání* – je nezbytné určit, jaké dovednosti a znalosti se mají pracovníci naučit, rozvíjet a jaké je třeba změnit postoje,

- *definování cílů vzdělávání* – definují to, co se mají pracovníci naučit, dále také to, co školené osoby musejí být schopny po absolvování školicího programu dělat,
- *plánování vzdělávacích programů* – je nutné vytvořit takové programy vzdělávání, které by zabezpečily uspokojení potřeb a splnění cílů vzdělávání,
- *rozhodnutí o tom, kdo bude zabezpečovat vzdělávání* – zde je důležité vhodně rozhodnout o tom, do jaké míry bude vzdělávání uskutečňováno interně v organizaci a do jaké míry externě. Dále je také nezbytné určit, jak se budou jednotliví manažeři, vedoucí týmů, útvar vzdělávání nebo samotní pracovníci podílet na odpovědnosti za vzdělávací programy,
- *realizace vzdělávání* – zajistit nejvhodnější metody vzdělávání. Tyto metody by měly zajistit, že se zaměstnanci naučí dovednosti, schopnosti, znalosti a postoje takové, které jsou potřeba ke splnění daného cíle a které potřebují mít,
- *vyhodnocení vzdělávání* – během průběhu vzdělávacích programů je nutné sledovat efektivnost a poté se provádí vyhodnocení vzdělávání, abychom zjistili, do jaké míry byly splněny stanovené cíle,
- *zdokonalení vzdělávání a pokračování v něm, pokud je to nezbytné* – je dobré zhodnotit, v čem je potřeba vzdělávací program vylepšit nebo zdokonalit, dále také je nutné rozhodnout o tom, jak budou uspokojeny potřeby na vzdělávání pracovníků, které zbývají či přetrvávají. [1]

5 METODY VZDĚLÁVÁNÍ

Uměním při vytváření vzdělávacích programů je namíchat správnou směs vzdělávání při výkonu práce nebo mimo pracoviště a ostatních metod vzdělávání. V současné době existuje řada technik, které učitelé nebo školitelé používají k výcviku. Nyní je trendem přecházet od pasivních metod k aktivním, nebo se dají oba tyto druhy výuky kombinovat. Při kombinaci metod musejí být školitelé velmi dobře kvalifikovaní. [1,2]

5.1 Metody podle místa uskutečnění

Jak již bylo v předchozích kapitolách řečeno, metody vzdělávání se mimo jiné rozčleňují podle místa, kde se uskutečňují:

- metody vzdělávání *při výkonu práce* (interní vzdělávání na pracovišti), které se používají každý den jako součást speciálního na míru šitého programu (demonstrování, koučování, rotaci práce, plánované zážitky, zapojení do projektů a mentoring),
- metody vzdělávání *mimo pracoviště* (externí vzdělávání), provozované ve vzdělávacích zařízeních (přednášky, účasti na výstavách, debaty, diskuse, metodu objevování, případové studie, hraní rolí, simulaci, skupinová cvičení, team building, distanční vzdělávání, školení nebo učení se hrou – outdoor training/learning nebo adventure education – a semináře,
- metody používané *na pracovišti i mimo pracoviště* (instruktáž, otázky a odpovědi, učení se akcí, pověření úkolem, projekty, usměrňované čtení, vzdělávání pomocí počítačů, interaktivní vide a video). [1,6]

5.1.1 V podniku, při výkonu práce (na pracovišti)

Způsoby, jakými mohou být zaměstnanci na pracovišti školeni, je mnoho. Mezi nejpoužívanější patří zejména vyučování nebo koučování manažerem, vedoucími týmů nebo školiteli. Dále pak například může školení spočívat v individuálním nebo skupinovém pověření úkolem či přidělení projektu. Jedinci pak pracují, učí se, rozvíjí své dovednosti a odbornost. Teorie naučení při školení se bezprostředně uplatňuje v praxi a stává se tak pochopitelnou. Nevýhodou je to, že efektivnost vzdělání závisí na kvalitě vedení

a koučování, které je při práci poskytnuto. Problémem mnohdy bývají manažeři nebo vedoucí týmu, kteří neumějí vzdělávat a mají sklon vzdělání neprovádět, nepodporovat. Další nevýhodou mohou být vzdělávání typu „sedni si vedle mne“; toto může mít za následek kopírování zlovyků. Abychom se vyhnuli těmto problémům, je třeba manažery a vedoucí týmů důkladně proškolit v tom, jak správně vzdělávat, dále je třeba zdůraznit, že kvalita jejich práce se odrazí v jejich hodnocení. [1]

5.1.2 V podniku, mimo výkon práce (mimo pracoviště)

Nejlepším způsobem, jak získat pokročilé administrativní či manuální dovednosti, dovednosti v oblasti služeb zákazníkům nebo prodeje, je školit pracovníky mimo pracoviště, například ve zvláštních kurzech nebo ve vzdělávacích zařízeních, která jsou přímo určena pro školení zaměstnanců. Tato metoda je hospodárná a efektivní vzhledem k tomu, že pomáhá zvyšovat identifikaci školeného s podnikem jako celkem. Hlavní nevýhodou je přechod školených pracovníků ze vzdělávací místnosti na pracovní místo, aby zde aplikovali to, co se naučili. Tento problém se týká také manažerů a vedoucích týmů, protože ti jsou naopak většinou školeni v zabývání se relativně abstraktních pojmů, jako je například motivace a vedení, a souvislosti mezi tím, co se lidé naučí ve vzdělávacích kurzech nemusejí být vždy zřejmé. Školené osoby by si měly uvědomovat, co se učí a co se od nich očekává, že budou zavádět své nové poznatky a zkušenosti přímo do praxe. [1]

5.1.3 Externí vzdělávání (vzdělávání mimo podnik)

Externí vzdělávání by mělo být schopno nabídnout takovou kvalitu vyučování, jakou by bylo neekonomické zajišťovat pomocí vnitřních zdrojů. Je užitečné zejména pro rozvoj znalostí a dovedností manažerů a vedoucích týmů. Bývá nejčastěji použito při vštěpování vysoce specializovaných znalostí nebo pokročilých dovedností. Nevýhoda spočívá v tom, že je potom problém aplikovat naučenou teorii do praxe. I v případě, kdy je toto vzdělávání vysoce efektivní, se získané znalosti a dovednosti rychle ztratí, pokud nejsou používány okamžitě. [1]

5.2 Metody podle aktivity nebo pasivity studentů

Následující metody výuky jsou uspořádány podle toho, jak jsou studenti aktivní nebo pasivní při výuce, počínaje metodami, při kterých jsou studenti aktivní nejméně. [2,6]

5.2.1 Přednáška

Přednáška je z hlediska nákladů nejefektivnější metodou přímého kontaktu s velkým počtem studentů. Hlavním předpokladem pro schopnost vést přednášku je dokonalý herecký výkon, dále pak schopnost vžít se do role studenta (nejlépe se umějí vžít do role studentů ti, kteří jimi ještě nedávno sami byli). Při přednášce je také důležité mít ji důkladně předem připravenou, zvolit vhodné výukové prostředí, prezentovat látku tak, aby udržel pozornost studentů. Může doplnit přednášku různými grafickými prvky, vtipy, videoprogramy atd. [2]

5.2.2 Modelování chování

Většina lidí se učí tak, že pozoruje chování druhých. Napodobování bývají většinou jedinci mající autoritu nebo určité charisma. Výuka stavěná na modelování chování je založena na čtyřech principech učení:

- napodobování (modelování),
- zkouška chování (cvičení),
- zpevnování (odměna),
- transfer (přenos nových dovedností na pracoviště).

Školený sleduje chování školitele a potom se jej pokouší napodobit. Výhodou je, že během procesu je okamžitě poskytována zpětná vazba. Tato metoda výuky by měla vést k rozvoji dovedností a k sebedůvěře. [2]

5.2.3 Distanční výuka

Metoda spočívá v přenosu informací pomocí techniky centrálního zdroje k jednotlivcům nebo skupinám z místa zdroje do místa vzdáleného. Mohou to být korespondenční kurzy, dozorované zkoušky organizované mimo vlastní instituci, telekonference, počítačové multimediální výukové programy. Tyto metody jsou vhodné pro

studenty nebo zaměstnance pocházející ze vzdálených oblastí, a proto nejsou tak mobilní jako ostatní. Velkým problémem u tohoto druhu výuky je motivace – studenti jsou izolovaní a postrádají atmosféru třídy, dále pak jsou problémem vysoké náklady na vývoj kursu. [2]

5.2.4 Výuka založená na využití techniky

Metoda využívá jakoukoliv techniku, která vyučuje, podporuje výuku a vzdělává. Jedná se o techniky tiskem počínaje a virtuální realitou konče. Dále je možno využít videokonference nebo různá multimedia. [2]

5.2.5 Případové studie

Tato metoda umožňuje studentům samostatné myšlení. Studenti aplikují získané manažerské znalosti na reálné situace. Případové studie podporují kreativitu, zdokonalují schopnost řešit problémy a uspořádat myšlenky. Zpravidla bývají velmi zdlouhavé. [2]

5.2.6 Krátké případové studie

Kratší případové studie bývají oblíbenější, bývají používány velmi výhodně v celé řadě výukových situací. Zpravidla se jedná o jednostránkovou ilustraci nebo analýzu konkrétní myšlenky nebo teorie. Většinou se umísťují na konec kapitol v učebnicích. [2]

5.2.7 Hry a simulace

Tyto metody výuky se používají v případech, kdy by výcvik v reálném světě mohl být nákladný nebo nebezpečný. Pokoušejí se vytvořit realitu, která zjednoduší danou situaci.

Hry - jsou jednodušší a prezentují realitu, více manuální,

Simulace – představují operační modely fyzikálních nebo společenských jevů (trenažery, cvičení pro výuku obchodní administrativy atd.).

Hry a simulace vyžadují aktivní zapojení, využití znalostí na skutečných problémech. Je třeba brát na zřetel riziko, že se studenti naučí nesprávný postup nebo že si vypěstují přílišné sebevědomí ve vlastní schopnosti. [2]

5.2.8 Hraní rolí

Metoda, při níž studenti nebo zaměstnanci dostanou příležitost vyzkoušet si nové způsoby chování přímo v praxi – v bezpečné situaci. Při hraní rolí rozvíjejí lidé schopnosti empatie. [2]

5.2.9 Skupinová diskuse

Skupinová diskuse je jeden z hlavních způsobů zvyšování angažovanosti školených v učebním procesu.

Tři techniky:

- školitel vedené techniky,
- skupiny rovnocenných partnerů,
- skupiny podporované technikou. [2]

5.2.10 Akční učení

Nejlepší způsob učení je takový, když student rozvíjí dovednosti pomocí zapojení do skutečného, složitého nebo stresujícího problému. Tato metoda nutí školené identifikovat problémy, hledat řešení, testovat je v reálném světě a vyhodnocovat výsledky. [2]

5.2.11 Výcvik na pracovišti

Výuka na pracovišti, neboli on-the-job training, spočívá v tom, že školená osoba má určitý úkol, který musí splnit přímo na pracovišti s pomocí technických a moderních pracovních pomůcek. [2]

5.2.12 Učňovství

Je pravděpodobné, že na učební obory bude kladen velký důraz, protože tato metoda výuky je nejpraktičtější a nejefektivnější způsob výuky technických oborů. Kombinuje metodu výuky na pracovišti s výukou ve třídě. [2]

5.2.13 E-learning

E-learning je v podstatě systém elektronického vzdělávání. Je to vyučování a výchova samostudiem při využití různých opor, jako jsou například www stránky. E-learning je progresivní výuková metoda využívající v maximální míře informační a komunikační technologie. Pracuje s testy, obrázky, tabulkami, grafy, audio i video záznamy. Je technologicky zajišťován pomocí systému služeb Learning Management System (LMS). Tato strategická forma výuky je využitelná od základních škol až po speciální tréninky, podporující celoživotní učení.

Je to nejlepší způsob, jak systematicky a efektivně vzdělávat zaměstnance. E-learning je vhodné využívat jak v obchodních nebo výrobních společnostech, tak i v administrativních odděleních organizací nebo na úřadech. E-learning podporuje kreativitu a spolupráci, klíčové dovednosti k dosažení znalostí současné společnosti.

Hlavní důvody, proč využívat e-learning:

- úspora času a nákladů na školení,
- jednoduchá organizace,
- časová a prostorová nezávislost,
- názornost a možnost okamžité zpětné vazby,
- pozitivnější přístup zaměstnanců ke školené problematice,
- on-line kontrola a odborný servis,
- standardizovaná forma vzdělání – ke každému zaměstnanci se dostává v identické podobě.

Osvojené vlastnosti lze prověřit pomocí řešení testových otázek a modelových situací. Při vyhodnocování testu je nutné, aby student dostal vysvětlení a doporučení, co by měl znovu prostudovat a na co by se měl znovu zaměřit. [11,12,14]

6 VYHODNOCOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Je nutné si uvědomit, že měření efektivity nezačíná až po ukončení vzdělávací aktivity, ale již na začátku vzdělávacího cyklu, tzn. u analýzy vzdělávacích potřeb.

Vždy je potřeba rozhodnout, zda mělo vzdělávání smysl a zda splnilo všechna kritéria, která musejí být stanovena již ve fázi plánování vzdělávání. Především jde o definici výsledků, kterých má školení dosáhnout, dále je také potřeba zajistit, aby každý zúčastněný vzdělávacího procesu znal od začátku cíl. Dále je nutné posoudit, co je třeba zlepšit, aby bylo vzdělávání nákladově efektivnější. K posouzení všech těchto kritérií je třeba vědět, jaké informace budou pro hodnocení kursů potřeba, jak je získat a v neposlední řadě vybrat vhodnou metodu, jak tyto informace analyzovat.

Při hodnocení vzdělávacího kursu porovnáváme cíle (žádoucí chování) s výsledky (výsledné chování). Toto srovnání nám umožní odpovědět na otázku, do jaké míry splnilo vzdělávání své cíle. [1,7,10,15]

6.1 Úrovně vyhodnocování

Vyhodnocování efektivity vzdělávacího procesu se uskutečňuje na pěti úrovních:

- 1) *Reakce* – co si myslí školené osoby o užitečnosti či příjemnosti vzdělávání, o jednotlivých lekcích a lektorech, co jim chybí a naopak přebývá,
- 2) *Hodnocení poznatků* – co se školené osoby naučily – nové znalosti a dovednosti, změny v postojích atd.,
- 3) *Hodnocení pracovního chování* – míra, v jaké absolventi školicího kurzu uplatňují své nové poznatky při pracovním výkonu,
- 4) *Hodnocení na úrovni organizační jednotky* – zjišťuje dopad změn v pracovním chování pracovníků, kteří absolvovali vzdělávací kurz, na fungování organizace (konkrétně té části organizace, ve které pracovníci vykonávají svou funkci),
- 5) *Hodnocení konečné hodnoty* – zjišťuje, jaký má organizace celkový prospěch ze vzdělávacích kurzů z hlediska ziskovosti nebo růstu organizace. [1]

6.2 Metody měření a modely hodnocení

Nejčastěji dělíme metody měření podle toho, zda následují bezprostředně po výcvikovém kurzu, nebo až po určité době, dále také podle toho, kdo je autorem hodnocení.

Velmi známé rozčlenění metod hodnocení je:

- úroveň reakce účastníků (dotazníky spokojenosti atd.),
- úroveň učení (testování znalostí, získaných dovedností),
- úroveň chování (zhodnocení dovedností – assesment/development centra),
- úroveň výsledků (měření dopadu do reálné výkonnosti, přenesení nabytých poznatků do praxe – např. pozorování při práci),
- úroveň postojů. [3,15]

Tab. 1: Modely hodnocení, jejich výhody a nevýhody. Zdroj: [9]

Model hodnocení				
	Empirický	Systémový	Instruktivní	Doporučující
Cíl	Ověřovat	Kontrolovat, zdokonalovat	Ověřovat, zdokonalovat	Zdokonalovat, učit se
Metody/ charakteristiky	Měření, testování, kontrolní skupiny, statistika	Srovnávací stupnice, srovnávání výsledků se stanoveným cílem	Pozorování, úzké zaměření, diskuse	Krátké testy a rozhovory, zaměření na dotazy zúčastněných
Využití	Velmi zřídka využívaný, spíše iluze	Nejčastěji využívaný model pro hodnocení vzdělávání	Užitečný pro nové programy, poskytuje pohled zevnitř	Využívaný poradci, účinný nástroj pro zavádění změn
Slabé stránky	Obvykle neprůkazný, složitý a drahý, často není relevantní	Všimá si triviálních výsledků, předpokládá reálnost cílů	Nákladný, s výsledky se obtížně pracuje	Může být považován za tendenční

6.3 Výběr metod vyhodnocení efektivity vzdělávací aktivity

Výběr metody je podmíněn splněním určitých jednoduchých požadavků:

- metoda musí umožnit rozdíl mezi znalostmi a schopnostmi před vzdělávacím kurzem a po něm,
- v případě, že nemáme dostatek informací o stavu před vzdělávacím kurzem, je nutné mít takové údaje, aby byl možný benchmarking,

- metody vyhodnocení by měly obsahovat objektivní i subjektivní metody měření na dvou různých úrovních měření. [3]

6.4 Komunikace výsledků měření

Většinou jsou výsledky měření zpracovávány do podoby závěrečné zprávy. Tato zpráva obsahuje zpravidla přehled uskutečněných měření a jejich interpretace. Závěrečná zpráva je poté prezentována všem zúčastněným stranám. Těmi jsou:

- nadřízený účastníků vzdělávacího procesu,
- manažer rozvoje lidských zdrojů,
- nadřízený školitele,
- účastníci vzdělávacího kurzu.

Po prezentaci výsledků následuje diskuse a návrhy opatření pro případná zlepšení.

[3]

SHRNUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ

Po prostudování literatury zabývající se problematikou vzdělávání pracovníků jakožto úlohou personálního oddělení jsem se v teoretické části mé diplomové práce pokusila nastínit, jak celý tento vzdělávací proces probíhá.

Nejprve jsem se zabývala úlohou personálního oddělení a významem práce personalisty. Lidské zdroje jsou jedním z nejdůležitějších faktorů působících v každém podniku, neboť uvádějí do pohybu materiálové, finanční a informační zdroje. A aby byly lidské zdroje dostatečně efektivní a přínosné, je potřeba je vhodně zvolit, dobře se o ně starat, dohlížet na jejich dostatečnou kvalifikaci, motivaci, informovanost a náležité ohodnocení. Toto vše je úkolem personálního oddělení v každé společnosti.

Dále jsem se zaměřila, jak jsem se již zmínila výše, na jeden z úkolů personálního oddělení – vzdělávání pracovníků. Je velmi důležité v pravý čas rozpoznat potřebu podnikového vzdělávání. Literatura popisuje několik metod, jak analyzovat tyto potřeby, jak efektivně vzdělávací proces naplánovat z hlediska časového, obsahového, prostorového nebo jak si stanovit vhodný cíl celého procesu. Velmi významnou roli hraje také rozpočet, protože vzdělávání pracovníků není laciná záležitost a firma by měla mít možnost uvolnit dostatečné množství financí.

Důležité je vhodně zvolit školitele. Pokud má firma své vlastní školitele, kteří jsou dostatečně kompetentní k tomu, aby vzdělávali ostatní pracovníky, hovoříme o interním vzdělávacím procesu. Pokud je firma nucena o tyto služby žádat vzdělávací instituci, mluvíme o externím vzdělávacím procesu.

V další fázi vzdělávacího procesu se vybírá metoda vzdělávání. Tyto metody se rozlišují podle toho, kde se školení koná – buďto přímo v místě pracoviště, a to buď při práci nebo až po pracovní době, nebo mimo místo pracoviště. Další metody vzdělávání se rozlišují podle aktivity nebo pasivity studenta při vzdělávání. Jednou z nejnovějších a jistě nákladově nejméně náročných metod vzdělávání je e-learning. Velmi záleží na vhodném výběru metody vzdělávání, neboť na tom závisí úspěšnost celého procesu.

V závěru jsem se zaměřila na hodnocení efektivity vzdělávacího procesu. Hodnocení školení probíhá v několika úrovních. Hodnotí se, jak bylo školení přínosné, co se pracovních výkonů týká, jak hodnotí školení samotní pracovníci, jestli bylo školení všem dostatečně srozumitelné atd. Jak jsem se dozvěděla z nastudované literatury, je také

důležité vhodně zvolit metodu hodnocení vzdělávacího procesu, stejně tak jako vhodně interpretovat výsledky tohoto hodnocení.

Z teoretické části mé diplomové práce budu vycházet při analyzování současného stavu vzdělávání pracovníků ve společnosti FORTEX – AGS, a.s.

Na základě získaných poznatků formuluji následující hypotézy, které se budu snažit potvrdit či vyvrátit:

Hypotéza H1: Předpokládám, že společnost staví vzdělávání svých zaměstnanců mezi prioritní cíle a uvolňuje na něj dostatečné množství peněz.

Hypotéza H2: Předpokládám, že firma FORTEX využívá spíše externích školitelů při vzdělávání svých zaměstnanců, než školitelů interních.

Hypotéza H3: Předpokládám, že firma využívá e-learning jako jeden z možných způsobů studia zaměstnanců.

Hypotéza H4: Předpokládám, že personální oddělení firmy dokáže zhodnotit, jsou-li vzdělávací aktivity ve společnosti přínosné a zda mají pozitivní vliv na práci zaměstnanců.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 O SPOLEČNOSTI FORTEX

Společnost FORTEX – AGS, a.s. patří k významným podnikatelským subjektům v olomouckém regionu a v sídle společnosti, okrese Šumperk, je největší stavební firmou. Počtem svých zaměstnanců se řadí mezi 30 nejvýznamnějších stavebních firem v České republice. Firma FORTEX se orientuje na stavební výrobu, kovovýrobu pro logistiku, na stavbu a vývoj čistíren odpadních vod a prodej a servis osobních a užitkových automobilů. FORTEX patří mezi špičku dodavatelů technologií čištění odpadních vod v České republice, avšak řada výrobků v poslední době stále více směřuje i do zahraničí – do Rakouska, Slovinska, Německa a také do východoevropských států.

Společnost byla založena v roce 1968 a od té doby prošla právní forma podnikání této společnosti řadou změn. V roce 1990 byla transformována na akciovou společnost s postupným přechodem na divizní organizaci a od roku 2006 je FORTEX koncernovým podnikem holdingu ÚSOVSKO a.s.

Součástí společnosti FORTEX je od roku 2005 její dceřinná společnost VH PROSPEKT, s.r.o. Olomouc, jejíž činnost je zaměřena na stavební výrobu, na oblasti, které nemá ve svém programu mateřská společnost.

Značnou část produkce firma vyváží do zahraničí. Udržet si prosperitu i v tvrdé konkurenci současného trhu se managementu firmy daří díky využívání moderních metod obchodních strategií. Společnost usiluje o to, aby jeho aktivity a strategie kladly důraz na jakost výrobků a služeb, pozitivní přístup k ochraně životního prostředí a bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců. Toto úsilí bylo završeno získáním certifikátů dle norem ISO 9001, ISO 14001 a OHSAS 18 001.

V letošním roce došlo k významným změnám v personálním obsazení řídicích pracovníků. Po dohodě s představenstvem společnosti odešel z funkce generálního ředitele společnosti pan inženýr Jiří Hovorka. Novým ředitelem společnosti se od nového roku stal pan inženýr Jaromír Švéda.

Organizační diagram společnosti FORTEX je přiložen v příloze P I. [13,17]

7.1 Předmět podnikání

Výrobní činnost společnosti FORTEX je rozdělena do čtyř divizí – stavební činnost, výroba čistíren odpadních vod, kovovýroba a prodej a servis automobilů.

7.1.1 Stavební činnost

Divize stavební výroby realizuje pozemní stavby bez ohledu na jejich složitost a technologickou náročnost. Stavební činnost je zaměřena především na zhotovení staveb pro administrativu, služby, obchod, bankovníctví, zdravotnictví a v neposlední řadě průmysl a zemědělství. Společnost se dále zabývá náročnými bytovými stavbami, a to jak novými, tak i rozsáhlými rekonstrukcemi bývalých vojenských objektů. Kompletní realizace stavebních prací a řemesel, které zahrnují elektroinstalace, zdravotní instalace, ústřední vytápění, plynoinstalace, veškeré pokrývačské a klempířské práce, výroba a montáže ocelových konstrukcí, je zajišťována vlastními pracovníky.

Vlastní stavební projekce této divize řeší návrhy a kompletní projekty staveb různého charakteru dle přání a požadavků zákazníka. Firma se mimo jiné podílela na rozsáhlé a nákladné obnově vyhořelého šumperského divadla.

7.1.2 Výroba čistíren odpadních vod

Výrobní program této divize zahrnuje malé domovní čistírny odpadních vod určené pro individuální zástavbu, čistírny pro průmyslové a zemědělské podniky, dále také největší čistírny odpadních vod, které jsou určené pro obce a města.

Společnost má mezinárodně zapsanou ochrannou známku FORTEX – AGS v oblasti čistírenských technologií. V České republice instalovala firma čisticí zařízení např. v Českých Budějovicích, Opavě, Trutnově, samozřejmě také v Šumperku. Firma také uspokojuje řadu zahraničních odběratelů, mezi které patří zejména Rakousko, Slovinsko nebo Chorvatsko.

Nejen samotná výroba čistíren, ale také rozvoj a výroba doplňkových zařízení zaujímá v programu této divize významné místo. Společnost FORTEX obsazuje dominantní postavení mezi českými výrobci v dodávkách provzdušňovacích systémů, které jsou součástí každé aktivační čistírny. Proto se společnost řadí k jedněm z nejdůležitějších

partnerů velkých stavebních firem při stavbách nových a rekonstrukcích stávajících čistíren odpadních vod.

Tým specialistů – vývojových pracovníků, technologů, konstruktérů, projektantů, obchodních manažerů a dalších odborníků zabezpečuje stálou inovaci výrobního programu a vývoj nových technologií. Odborníci jsou vždy připraveni řešit zpracování jakýchkoliv nabídek a poskytnout také servis a dlouhodobé technologické poradenství.

7.1.3 Kovovýroba

Divize kovovýroba se soustřeďuje na produkci výrobků pro skladování, dopravu a manipulaci se zbožím. Mezi nabízené produkty patří zejména manipulační vozíky a prostředky pro ruční manipulaci se zbožím, různé typy nástavbových ráků ke stohovatelným paletám, nástavbové ráky na typizované dřevěné palety.

Výrobu je možné realizovat podle individuálních přání zákazníků. Krom standardních výrobků je možné ve vlastní konstrukční kanceláři a následně v dílenských provozech vyrobit další varianty těchto výrobků, jejich konstrukční části, díly nebo sestavy. Výrobek je možné vyrobit také podle podkladů dodaných zákazníkem.

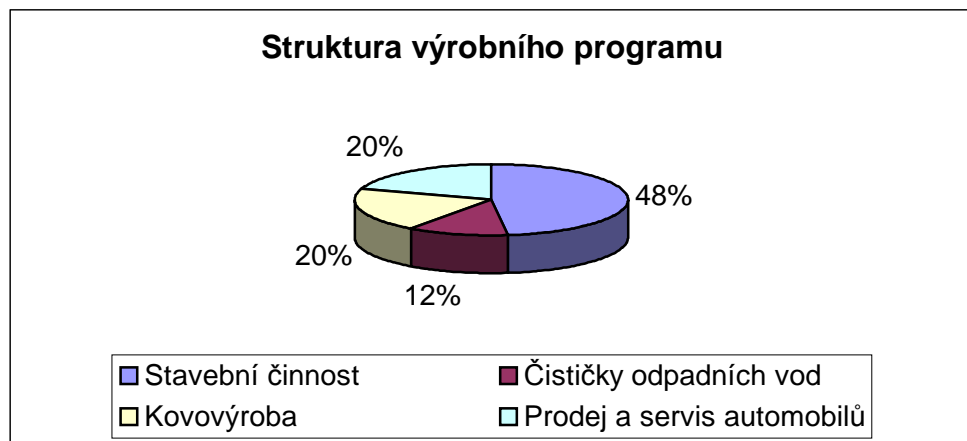
Sklad hutního materiálu slouží pro dodání polotovarů do vlastní výroby, zároveň je ale provozován jako prodejní velkosklad pro živnostníky i velké odběratele.

7.1.4 Prodej a servis automobilů

Společnosti FORTEX působí od října roku 2001 jako autorizovaný prodejce a servis pro osobní a užitkové vozy značky Volkswagen. Servisní práce se základním nabízeným sortimentem byly v roce 2004 rozšířeny o autorizovaný servis automobilů značky Škoda a od roku 2005 se firma zabývá také prodejem nových vozů značky Škoda.

Další poskytovanou službou a významnou aktivitou společnosti FORTEX je úspěšně se rozvíjející obchod s ojetými vozy. Zde není prodej omezen na značky Volkswagen a Škoda.

V roce 2001 byl vlastními prostředky společnosti vybudován autosalon Volkswagen. Zde je umístěn provoz divize prodeje a servisu automobilů. V současné době je firma schopna uspokojit veškeré požadavky zákazníků v těchto oblastech. [13,17]



Graf č. 1: Struktura výrobního programu. Zdroj: Vlastní zpracování

7.2 Motto společnosti

„Jedině spokojený zákazník může dát prostřednictvím tržeb smysl našemu podnikatelskému úsilí.“ (17, s. 4)

7.3 Dceřinné společnosti

- FORTEX-Water Technologies, Ltd., Bělorusko,
- VH Prospekt, ČR,
- Fortex-BWC, Ltd., Srbsko,
- Fortex-UPEC, Ltd., Rusko. [17]

8 PERSONÁLNÍ ÚTVAR SPOLEČNOSTI FORTEX

Bylo by mylné považovat za úlohu personálního oddělení pouze „hlídání“ mezd, dovolených a nemocenských. Jedním z nejdůležitějších úkolů personalisty a jeho oddělení je prosazovat vhodné personální strategie, personální politiku a zvolit efektivní způsob práce se zaměstnanci. To vše má ve firmě FORTEX na starost pan Jiří Zaoral.

8.1 Úloha personálního útvaru

Personální oddělení se převážně zabývá:

- hledáním zaměstnanců, kteří jsou schopní, iniciativní a ochotní se učit novým věcem,
- začleněním a adaptací nových zaměstnanců do firemního prostředí a pomáháním vedoucím pracovníkům s jejich motivací a rozvojem,
- řízením výkonnosti zaměstnanců,
- hodnocením zaměstnanců a jejich pracovních výkonů (přičemž personalista současně působí jako interní konzultant a podporuje stabilizaci zaměstnance ve firmě),
- platovým ohodnocením, odměnami a zaměstnaneckými výhodami,
- nemocenskými a dovolenou,
- školením, rozvojem a vzděláváním zaměstnanců,
- péčí o zaměstnance, o jejich vztahy, zdraví, bezpečnost a o jejich spokojenost,
- vytvářením jistoty a zázemí stabilní a prosperující firmy, vytvářením pocitu spokojenosti a využitím takových účinných nástrojů vedoucích k tomu, že budou zaměstnanci chodit do práce s pocitem, že mají dlouhodobé a perspektivní zaměstnání,
- propouštěním zaměstnanců,
- poradenstvím,
- interní komunikací, dostatečnou informovaností zaměstnanců (interní zpravodaj Fortexu, výborně fungující intranet, nástěnky atd.)

Aby měl personalista více času na tyto činnosti a nesoustřeďoval se pouze na administrativní práce, přenáší některé pracovní úkoly na externí pracovní pomoc formou outsourcingu.

Cílem personální politiky společnosti FORTEX je zaměstnávat schopné pracovníky na vysoké odborné úrovni. Dále se personální politika soustřeďuje na to, aby zaměstnanci uplatňovali své dovednosti a talent v praxi, aby měli možnost prohlubovat své odborné znalosti a zdokonalovat se. Aby byly cíle personální politiky splněny, uplatňuje firma pobídkový motivační systém odměňování, umožňuje také využití pružné pracovní doby u některých profesí, dále podporuje absolvování jazykových kursů a v neposlední řadě také klade velký důraz na odborné školení zaměstnanců firmy.

„Ve svém sociálním programu firma vyčleňuje prostředky na:

- příspěvky na životní důchodové pojištění zaměstnanců,
- příspěvky na dětské letní tábory a školení akce dětí zaměstnanců,
- příspěvky na nákup vitamínových produktů,
- poskytování možnosti návštěv bazénu, sauny a masáží,
- příspěvky na závodní stravování.

Naopak firma od svých zaměstnanců očekává:

- profesionální přístup k práci,
- vysoké pracovní nasazení,
- flexibilitu,
- kreativitu,
- loajalitu k firmě,
- schopnost týmové i individuální práce.“ [13]

8.2 Lidské zdroje

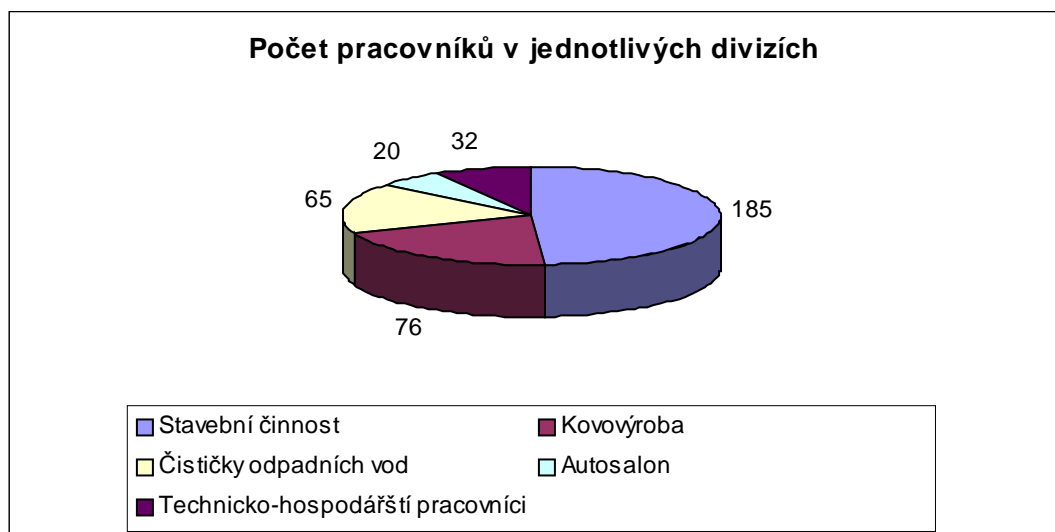
V současné době zaměstnává společnost 378 zaměstnanců. Zhruba 8 % z tohoto počtu jsou technicko-hospodářští pracovníci z oblasti řízení, vývoje, výzkumu, obchodní činnosti, projektování a ekonomiky.

Dalších 49 % zastávají v kategorii dělnických povolání profese v oblasti stavebnictví (a s ním související odborné činnosti (elektrikáři, vodaři, malíři, klempíři, topenáři, pokrývači atd.).

Další početnou skupinou jsou dělnické profese kovovýroby se zaměřením na lakýrnické, zámečnické a svářečské práce. Tato skupina představuje 20 % z celkového počtu pracovníků.

Výroba čistíren odpadních vod má také ve společnosti významné zastoupení. Tato divize zaměstnává pracovníky, kteří jsou specializováni v oborech opracování a sváření plastů. Celkový počet těchto pracovníků je 65, což je 17 % z celkového počtu zaměstnanců.

Velmi vysoká odbornost a kvalifikace je vyžadována od zaměstnanců autorizovaného servisu Volkswagen a Škoda, neboť v tomto odvětví stále více stoupá technická složitost vozidel. Proto je i toho odvětví značně neopomenutelné, přestože zde pracuje nejmenší počet pracovníků z celé společnosti FORTEX.



Graf č. 2: Počet pracovníků v jednotlivých divizích. Zdroj: Vlastní zpracování

9 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI FORTEX

Společnost FORTEX má velmi efektivní a dobře propracovaný proces vzdělávání zaměstnanců. Každý pracovník ve společnosti má přesně stanoven popis funkce (technicko-hospodářští pracovníci) nebo činnosti (pracovníci v divizích), přesně vymezený rozsah svých kompetencí a na základě souladu požadavků se skutečným stavem vedení stanovuje potřeby dalších vzdělávacích aktivit. Do těchto vzdělávacích kurzů investuje společnost značné finance s důvěrou v jejich návratnost.

9.1 Identifikace potřeb vzdělávání ve společnosti FORTEX a její metoda

Jak již jsem zmínila výše, každý technicko-hospodářský pracovník, s výjimkou ředitele společnosti, nebo dělník s požadovanou odbornou kvalifikací (pro výkon kvalifikovaných procesů) musí mít zpracován popis pracovní funkce (činnosti) včetně požadované kvalifikace. Formulář popisu pracovní funkce/činnosti je přiložen v příloze P II. Tento popis je zpracováván nadřízeným pracovníkem.

Každý vedoucí pracovník musí provádět nejméně jednou ročně hodnocení skutečně dosažené kvalifikace svých přímých podřízených, a to do 30. 10. běžného roku, pokud z vážných důvodů není nutné dřívější doplnění kvalifikace. Na základě popisu pracovní funkce (činnosti) a hodnocení skutečně dosažené kvalifikace mohou vedoucí divizí a odborných útvarů identifikovat potřebu vzdělávání ve své divizi a předávají písemně své požadavky personálnímu oddělení na zajištění požadované kvalifikace nebo její doplnění pravidelně do 15. listopadu pro příští rok.

9.2 Rozdělení vzdělávacích aktivit ve společnosti

Školení a vzdělávací programy ve společnosti FORTEX můžeme rozdělit do tří skupin:

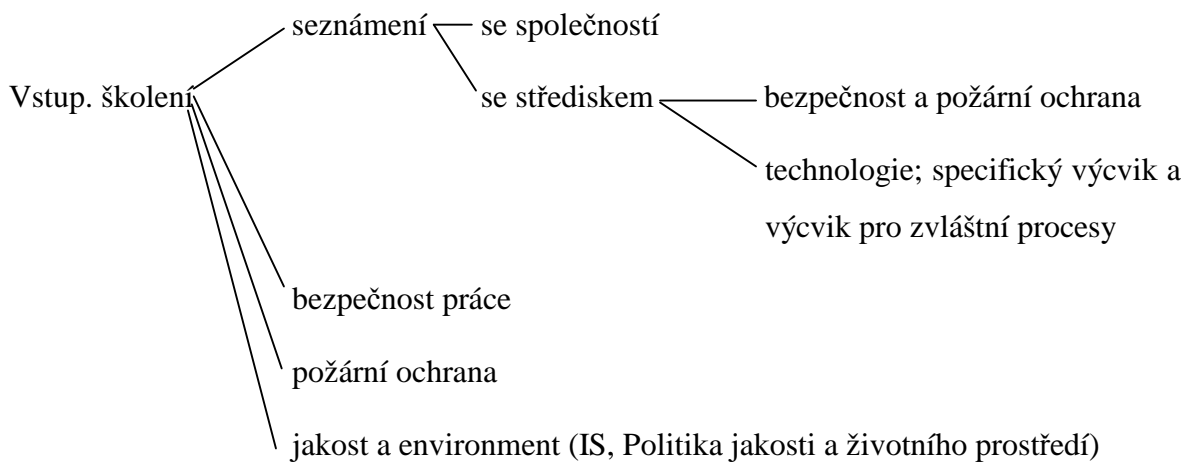
- a) vstupní školení,

- b) školení dle Zákoníku práce o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci,
- c) ostatní školení a vzdělávací aktivity.

9.3 Vstupní školení

Vstupní školení probíhá na základě přijetí zaměstnance do pracovního poměru. Každý nově příchozí pracovník do společnosti FORTEX by měl projít určitými školeními, která zajistí jeho bezproblémovou adaptaci a bezpečnou práci.

Vstupní školení má následující podobu:



Obr. 1: Schéma vstupního školení. Zdroj: [16]

9.3.1 Seznámení se společností

Na základě osobního dotazníku uchazeče o zaměstnání ve společnosti FORTEX (viz příloha P III) je seznámen nově příchozí pracovník se společností na personálním oddělení. Toto úvodní seznámení obsahuje představení společnosti, organizační uspořádání, pracovní řád, vztah zaměstnavatel – zaměstnanec, jakost práce, zásady environmentu, odměňování a motivace zaměstnanců, kolektivní smlouva a zdravotní péče.

9.3.2 Seznámení se střediskem

Seznámení se střediskem provádí příslušní vedoucí pracovníci na konkrétních pracovištích. Předchází školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci.

9.3.3 Školení bezpečnosti a ochrany zdraví

Cílem obecného školení o bezpečnosti práce je zejména to, aby se zaměstnanec naučil dbát podle svých možností o svou vlastní bezpečnost a zdraví osob, kterých se bezprostředně dotýká jeho práce a chování. Toto školení provádí referent BOZP mimo pracoviště formou semináře a záznam je proveden na Vstupním listu v bodě č. 1 (viz příloha P IV).

Následuje odborné školení prováděné přímo na pracovišti a je vedeno přímým nadřízeným. Toto školení má za úkol naučit zaměstnance dbát na bezpečnost práce přímo na pracovišti. Zde se zaměstnanec učí, jak předcházet a snižovat případná rizika úrazu, která se můžou na konkrétním pracovišti objevit, naučí se respektovat výstražné i zákazové bezpečnostní značky a zvukové signály, nevstupovat do prostor se zákazem vstupu nepovolaným osobám, neužívat v pracovních prostorách alkoholické nápoje, omamné látky, bezprostředně hlásit skutečnost, že byla narušena bezpečnost práce, svému nadřízenému atd. Zaměstnanci mají povinnost všechna tato pravidla dodržovat. Záznam je taktéž proveden do Vstupního listu.

9.3.4 Školení o požární ochraně

Školení o požární ochraně by mělo naučit zaměstnance počínat si v práci tak, aby nezavdali příčinu ke vzniku požáru. Dále by měli pracovníci vědět, že nesmějí provádět práce a činnosti, ke kterým nemají oprávnění a které by mohly vést ke vzniku požáru, nesmějí používat nepovolené pracovní pomůcky a stroje a v neposlední řadě také dbát na průchodnost únikových cest a neumísťovat na nich žádné předměty.

Školení o požární ochraně je, stejně jako školení BOZP, prováděno ve dvou rovinách – obecné školení, které je prováděno referentem BOZP, a odborné školení přímo na pracovišti, které má na starosti přímý nadřízený pracovník.

9.3.5 Technologie – IS (jakost a environment)

Vstupní školení na pracovišti společnosti FORTEX je provedeno nadřízeným zaměstnancem (mistr) na konkrétním pracovišti. Krom seznámení s popisem pracovní funkce (činnosti) zahrnuje také školení k jakosti a environmentu, aby každý nově příchozí zaměstnanec věděl, proč je společnost držitelem certifikátu IS a co to pro něho znamená. O tomto školení pořizuje nadřízený zaměstnanec patřičný záznam na Vstupní list.

9.4 Školení ze zákona povinné

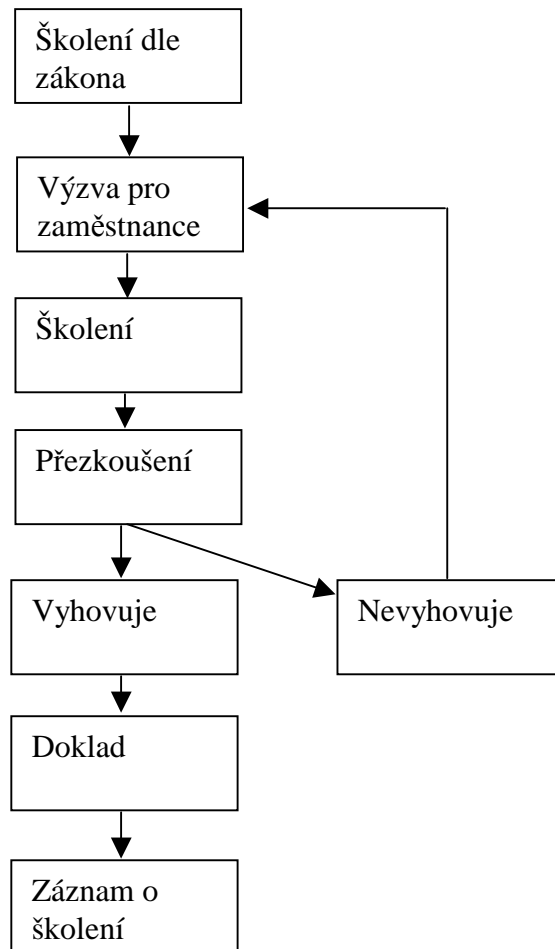
Společnost FORTEX zaměstnává široké spektrum kvalifikovaných pracovníků. Vzhledem k tomu, že vykonávají náročnou práci na základě příslušných oprávnění a využívají ke své činnosti drahé stroje a zařízení, náradí nebo auta, je nutné jejich kvalifikace pravidelně prověřovat. Tak stanovuje zákon.

Školení ze zákona se týká především činností, jako jsou řidiči z povolání, jeřábníci a vazači, řidiči motorových vozíků a řidiči referentských vozidel, svářeči, lešenáři atd.

Přezkoušení provádí školicí a vzdělávací zařízení formou písemného testu nebo ústní zkoušky. Doklad o školení vystaví školicí a vzdělávací zařízení. Originál testu a osvědčení obdrží školený zaměstnanec, kopie je uložena na personálním oddělení. Na každém školení je zhotovena prezenční listina, která sleduje docházku zaměstnanců na školení.

Na každý kalendářní rok je vypsán časový harmonogram vzdělávacích činností (viz příloha P V), který se řídí podle potřeb příslušných středisek. Vedení se snaží využít k těmto vzdělávacím aktivitám čas, kdy není ve firmě dostatek práce. Toto období se týká zejména zimních měsíců, kdy nejsou možné některé druhy prací venku z důvodu nepříznivého počasí. V těchto zimních měsících pracuje v podstatě jen divize kovovýroby.

9.4.1 Postupový diagram školení ze zákona



Obr. 2: Postupový diagram školení ze zákona. Zdroj: [16]

9.4.2 Popis školení ze zákona

- Výzva pro zaměstnance – podle požadavků vedoucích a časového harmonogramu jsou vedoucí pracovníci seznámeni s plánem školení a zajišťují účast na školení. Tuto výzvu pro zaměstnance vykonává vedoucí pracoviště,
- školení - všechna školení jsou organizována podle časového harmonogramu vzdělávacích činností, který je sestavován na příslušný kalendářní rok, nebo podle potřeb jednotlivých divizí. Školení je vykonáváno školicí a vzdělávací institucí,
- přezkoušení – jsou prováděna školicím nebo vzdělávacím zařízením formou písemného testu nebo ústní zkouškou. Všechny testy a osvědčení o zkoušce jsou založeny na personálním oddělení,

- d) vyhovuje/nevyhovuje – zaměstnanec buď testy zvládne nebo nezvládne. V případě, že se mu zkouška nepodaří, je vyzván k tomu, aby se zkoušku pokusil složit znovu,
- e) doklad – školicí instituce vystaví příslušný doklad. Originál obdrží školený zaměstnanec, kopie je uložena na personálním oddělení. O výsledcích je informován sám zaměstnanec a vedoucí divize,
- f) záznam o absolvování – školicí instituce vypracuje výkaz ze školení, který je založen na personálním oddělení.

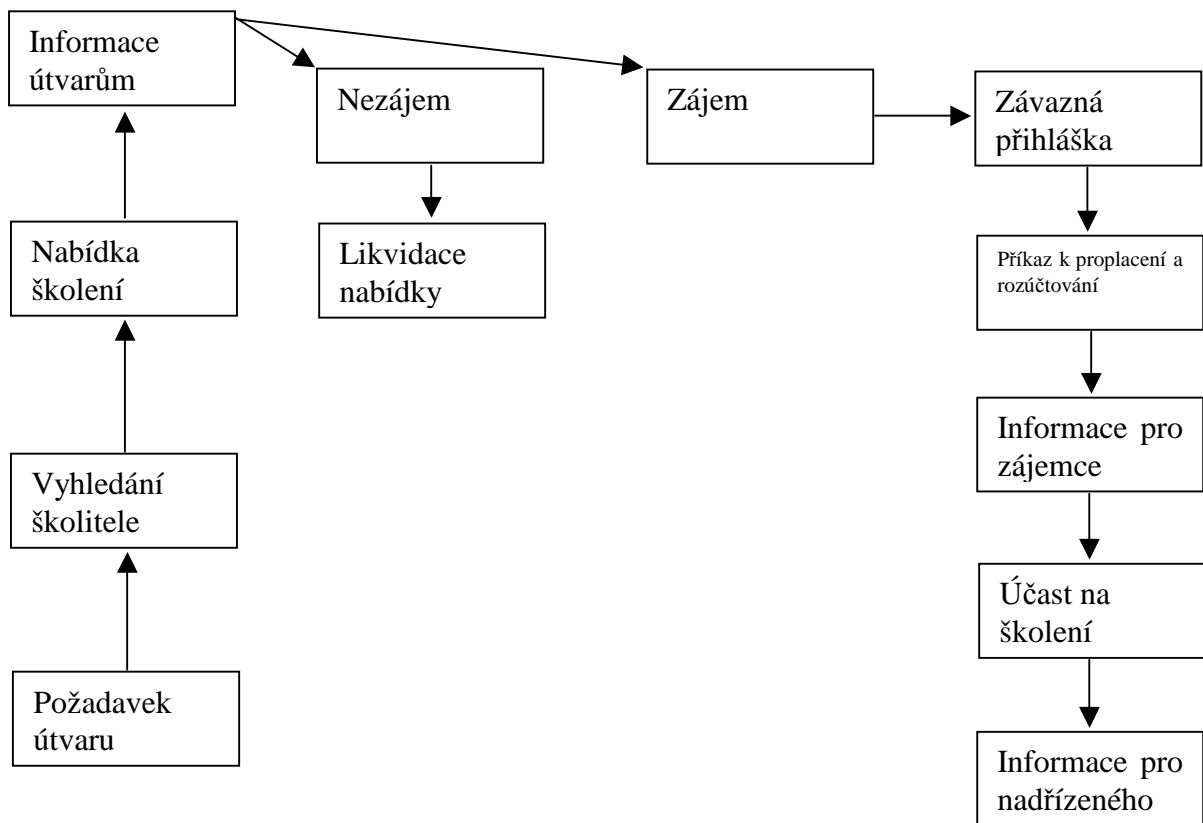
9.5 Ostatní školení a vzdělávací aktivity

Jak již jsem uvedla v předchozích kapitolách, jednou z nejdůležitějších činností ve společnosti FORTEX je provádění hodnocení pracovních funkcí. Pracovníkům je poskytnut příslušný výcvik či vzdělání na základě porovnání odborné způsobilosti jednotlivých zaměstnanců s nároky, které vyplývají z pracovní funkce.

Účastníci školení jsou navrhováni přímými nadřízenými, a to i v případě operativních požadavků v průběhu roku.

Všechny ostatní vzdělávací aktivity jsou ve společnosti pořádány na základě rozhodnutí vedení společnosti nebo vedoucích odborných útvarů a divizí. A to interní, či externí. Interní vzdělávání musí být schváleno ředitelem společnosti, panem inženýrem Jaromírem Švéda.

9.5.1 Postupový diagram procesu vzdělávání



Obr. 3: Postupový diagram procesu vzdělávání. Zdroj: [16]

9.5.2 Popis procesu vzdělávání

- a) Požadavek útvaru – vedoucí divize definuje potřebu školení – odbornost, počet zaměstnanců a termín, informuje personální oddělení,
- b) vyhledání školitele – personální oddělení provede poptávku (výběrové řízení) na definovanou potřebu školení útvaru,
- c) nabídka školení – všechny nabídky školení a vzdělávacích aktivit, semináře a kurzy jsou směřovány na personální úsek,
- d) informace divizím a úsekům – nabídky externího školení jsou vytříděny na personálním oddělení a poté předávány na jednotlivé útvary.
- e) nezájem – v případě nezájmu dochází k likvidaci nabídek buď na personálním oddělení nebo přímo na útvaru,

- f) zájem – při odsouhlasení externího školení musí být podána závazná přihláška k účasti, která musí být schválena příslušným vedoucím a předána na personální útvar k dalšímu řízení,
- g) objednávka – objednávku nebo závaznou přihlášku odesílá personální oddělení,
- h) příkaz k proplacení a rozúčtování – příkaz k proplacení zpracuje personální útvar a předá je finanční účetárně k dalšímu řízení,
- i) informace pro zájemce – informaci o potvrzení účasti formou fotokopie přihlášky provede personální oddělení a předá účastníkům školení. Rovněž informuje o změnách, případně o zrušení akce,
- j) účast na školení – přihlášený pracovník je povinen se školení zúčastnit. V případě neúčasti pracovníka (nebo náhradníka) na školení řeší vzniklou situaci personální útvar,
- k) informace pro nadřízeného – účastník školení musí informovat nadřízeného pracovníka o výsledku a hodnocení školení, a to buď ústně (při pohovoru s vedoucím) nebo na vyžádání písemně. Kopii případného osvědčení o absolvování akce musí účastník předat na personální oddělení.

9.6 Plán vzdělávání

Na základě požadavků a předepsaného opakovaného školení zpracovává vedoucí personálního oddělení ve spolupráci s vedoucími jednotlivých divizí návrh časového harmonogramu školicích a vzdělávacích aktivit. Tento časový harmonogram zároveň obsahuje také předběžný finanční rozpočet, dále také školení povinná ze zákona a školení vyplývající z požadavků normy ČSN EN ISO 9001 a ČSN EN ISO 14001.

Předběžný časový harmonogram je nejpozději do 15. prosince předložen řediteli společnosti FORTEX ke schválení. Ředitel tento harmonogram svým podpisem uznává a schvaluje a v tu chvíli nabývá harmonogram závaznosti pro celou společnost.

9.6.1 Metody školení

Společnost FORTEX nejčastěji využívá tyto metody školení:

- přednášky,
- semináře (nejčastější forma vzdělávání, užívá se při školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, požární ochraně atd.),
- praktické příklady a ukázky jejich řešení,
- návody,
- skupinová diskuse,
- výcvik na pracovišti.

9.6.2 Termín školení

Termín školení zpravidla závisí na nabídce školicí instituce. Většinou školitel posílá nabídku školení, kde uvádí dostupné termíny, a vedení společnosti FORTEX poté vybere nejvhodnější datum vzdělávacího kurzu.

Při nahlédnutí do časového harmonogramu společnosti jsem zjistila, že během měsíce leden 2008 se uskutečnilo necelých dvacet kurzů. Důvodem této skutečnosti je, jak již jsem zmínila v předchozích kapitolách, že zimní měsíce jsou obdobím s menším počtem pracovních aktivit z důvodu nepřízně počasí, tudíž zbývá více času na vzdělávací aktivity. Během roku školicích kurzů ubude, avšak ve vzdělávání se pokračuje dále.

9.6.3 Délka školení

Délka každého kurzu závisí na probírané tematice. Probírají-li se obecná témata, jako jsou vstupní školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci nebo požární ochraně, není nutné na závěr přednášky rozpoutávat širokou diskusi. Naopak při tématech týkajících se nových metod a postupů týkajících se čističek odpadních vod, je zřejmé, že bude potřeba dostatek času na probrání veškerých dotazů a komentářů, popřípadě k vyřešení konkrétních problémů.

9.6.4 Obsah školení

Obsahem každého školení je buďto přednáška ze zákona povinná (bezpečnost a ochrana zdraví při práci, požární ochrana atd.), nebo jsou to jiná témata, která je potřeba probrat k doplnění chybějících znalostí zaměstnanců společnosti FORTEX. Mohou to být

dále také dobrovolné vzdělávací aktivity, kdy si sami zaměstnanci zažádají o možnost vzdělání v určité oblasti.

9.6.5 Místo školení

Externí školitele zpravidla provozují své vzdělávací aktivity v místě své působnosti. Nabídnou firmám možné termíny, kdy se školení uskuteční. Mají své prostředky a metody školení. Firma FORTEX posílá zaměstnance, kteří mají být vyškoleni v určité oblasti, na služební cesty do míst, kde se školení uskuteční.

Některá školení jsou prováděna přímo ve firmě FORTEX v Šumperku. Jsou to většinou školení jeřábníků, řidičů z povolání, svářečů, lešenářů, školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, školení o požární ochraně, školení řidičů motorových vozíků atd. Školitele z těchto oblastí si firma najímá a zve přímo do společnosti.

9.6.6 Příklady školení ve společnosti FORTEX

Následující tabulka popisuje některé ze školení ve společnosti FORTEX:

Tab. 2: Příklady některých školicích kurzů. Zdroj: Vlastní zpracování

Téma školení	Školící středisko	Místo	Účast zaměstnanců	Náklady
Roční vyúčtování mezd, změny ve zdaň. mezd v roce 2008	VESKA – školící a vzdělávací agentura	Šumperk	Pilařová, Šafařová	1 700 Kč
Obchodní smlouvy a vymáhání pohledávek	INTELLEGO – vzdělávací a rekvalif. středisko	Olomouc	Šmíd	1 785 Kč
Zákonné povin. spisové služby, skartace a archivace dokumentů podn. subjektů	LP – efekt – vzdělávací agentura	Olomouc	Hošková, Lichnerová	2 380 Kč
Regulace procesů městských ČOV	Asociace čistírenských expertů ČR a SR	Praha 4 – Kunratice	Krňávek, David, Doubravová, Chmelařová	1 600 Kč
XXXVI. konference elektrotechniků	Solid Elektro Team	Olomouc	Horáček, Odstrčil, Ospálek	2 400 Kč
Nové metody a postupy při provozování ČOV	VHOS a.s.	Moravská Třebová	Krňávek, David, Svobodová, Chmelařová, Dvořák	14 994 Kč
Zaměstnanecké benefity od 1. 1. 2008	INTELLEGO – vzdělávací a rekvalif. středisko	Olomouc	Černocký	1 666 Kč

9.7 Výběr školitele a jeho hodnocení

Při objednávkách vzdělávacích kurzů a jiných školicích aktivit vybírá personální oddělení společnosti FORTEX převážně z externích zdrojů, neboť ve firmě funguje pouze jeden internista, který má dostatek kompetencí k vedení vzdělávacího kurzu.

Jediným pracovníkem uvnitř firmy, který provádí vzdělávání a školení, je pan inženýr Jaroslav Ton. Pan Ton zajišťuje interní školení v oblasti jakosti podle normy ISO 9001. Ostatní druhy školení musí být zajištěny z jiných zdrojů, než jsou zdroje vlastní, neboť firma nemá dostatek interních zdrojů vzdělávání. Proto převážnou většinu školení, která se ve firmě FORTEX uskutečňují, vedení společnosti outsourcuje na externí školicí instituce.

Mezi nejčastěji využívané externí školitele, které vedení společnosti FORTEX najímá, patří:

- SATES, Šumperk (oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci),
- Autoškola U Grandu, Šumperk (školení řidičů),
- pan Keprt (oblast požární ochrany),
- pan Macek (životní prostředí),
- pan Bečvář (motorové vozíky),
- pan Hecl (odpady, ekologie a vodní hospodářství).

Firma SATES se při školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci řídí podle svého interního dokumentu Lexikon BOZP pro provádění činnosti v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle právních předpisů a technických norem. Autory jsou pan Novotný a pan Nikolajčík. [18]

Personální oddělení vede záznamy o všech školicích organizacích a vzdělávacích aktivitách uskutečněných pro společnost FORTEX. Jestliže je však potřeba vybrat nového školitele, provede se výběrové řízení.

Výběr školitele je proveden podle schopnosti zajištění následujících kritérií:

- reference, hodnocení,
- rozsah a obsah školení,

- termín, délka,
- náklady (cena školení plus ostatní náklady s ním spojené).

Vedoucí divize, který žádá o školení, konzultuje s vedoucím personálního oddělení výběr vhodného školitele (buďto některého ze stávajících, nebo nového) a následně tento výběr společně provedou. Po výběru školitele je povinností personálního útvaru předat účastníkům školení fotokopii přihlášky na školení, kterou personální oddělení odesílá. Jeho povinností je také informovat účastníky školení o případných změnách nebo o zrušení školení.

Výběr a hodnocení školitele se provádí pomocí formuláře (viz příloha P VI). Tento formulář se využívá v případě dodavatelů školení, se kterými společnost již v minulosti spolupracovala.

9.8 Rozpočet

Společnost FORTEX investuje do vzdělávacích aktivit a školicích kurzů nemalé peníze. V roce 2007 činily náklady na vzdělávací aktivity ve firmě 755 000 Kč. Při výběru školení je vždy v příslušné dokumentaci zaznamenána cena za jeden kurz.

V současné době se společnost potýká s problémem, že není schopna určit, zda je investice do vzdělávání efektivní a dostatečně návratná.

9.8.1 Dotace na specifické vzdělávání zaměstnanců

Společnost FORTEX získala dotaci na rozvoj a zvýšení kvalifikace jejích zaměstnanců. První kurzy projektu, který nesl název Rozšíření odborného vzdělání pracovníků FORTEX-AGS, a.s., se konaly v říjnu 2005. Projekt byl ukončen v červenci roku 2007. Jeho cílem bylo zvýšit profesní způsobilost a kompetence zaměstnanců společnosti, a to jak v oddělení personálním, tak i v divizi kovovýroby, divizi čistíren odpadních vod, autorizovaném servisu a obchodníků všech oddělení. Znamená to tedy, že tyto vzdělávací aktivity jsou určeny zejména svářečům, obchodníkům, mechanikům a přejímacím technikům autoservisu, dále také personalistům.

Smyslem tohoto projektu a jeho školicích seminářů zpracovaných do vzdělávacího plánu bylo to, aby zaměstnanci získali rozšířené a speciální oborové znalosti a dovednosti z oblasti nových technologií a pracovních postupů. Úspěšné zvládnutí projektu mělo v plánu zaručit společnosti vyšší konkurenceschopnost.

Krom hlavního cíle, tj. získání nových odborných znalostí, byl sledován ještě jeden cíl – získání zkušeností s využitím finančních prostředků z dotačních programů Evropské unie pro firemní vzdělávání. V rámci Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů, neboli grantového schéma Program odborného růstu pracovníků – PROFESE byl zpracován projekt hned pro 1. vyhlášenou výzvu. Projekt byl schválen k financování a realizován v plánovaném termínu.

Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem ČR prostřednictvím ministerstva průmyslu a obchodu. [13,20,21]

9.9 Účast na školení

Povinností pracovníka je zúčastnit se vzdělávacího kurzu a o účasti na tomto kurzu informovat svého nadřízeného ústní či písemnou formou. Dále předává osvědčení o účasti na školení na personální oddělení (viz příloha P VII).

V loňském roce bylo ve společnosti FORTEX probráno celkem 37 témat školení a zúčastnilo se dohromady 75 zaměstnanců.

Povinnost účastnit se školení je definováno na základě porovnání kompetencí, které zaměstnanec má, s kompetencemi, které by měl mít. Kompetence, které by zaměstnanec měl mít, jsou shrnuty v obecném kvalifikačním katalogu.

Periodicita školení zaměstnanců, které je ze zákona povinné, je striktně stanoveno. Závisí na profesi a na vykonávané práci. Nekratší perioda pro opakování školení ve společnosti FORTEX je 12 měsíců, nejdelší období je 36 měsíců. [19]

9.10 Hodnocení školení

Hodnocení školení provádí vždy buď pracovník, který se vzdělávacího kurzu zúčastnil, nebo jeho nadřízený.

Školený pracovník provádí toto hodnocení vyplněním dotazníku (viz příloha P VIII) a své písemné vyjádření předkládá personálnímu oddělení, které jej založí do své agendy dodavatelů školení nebo kurzů.

Přímý nadřízený účastníka školení má více možností, jak se vyjádřit ke kvalitě a úspěšnosti vzdělávacího kurzu.

Těmi jsou:

- použití stejného formuláře jako školený zaměstnanec,
- využití postupu dle Organizační směrnice 06.1, čl. 6.5.3.

Efektivnost kurzů je v případě potřeby možné sledovat dle následujících kritérií (která mohou být v případě potřeby rozšířena):

- hodnocení programu,
- hodnocení lektora.

Vyplněné dotazníky a ostatní formy hodnocení školení jsou zpracovány a vyhodnoceny personálním oddělením. Poté jsou založeny a využity při ročním hodnocení jednotlivých zaměstnanců.

9.11 Záznamy o vzdělávání

Jak již jsem zmínila výše, personální oddělení vede záznamy o veškerých školeních, která se ve společnosti FORTEX uskutečnila. Stejně tak je zde zaznamenávána veškerá dokumentace související s hodnocením účasti a hodnocením celého školení.

Plnění kvalifikačních požadavků jednotlivých pracovníků sleduje personální oddělení v součinnosti s příslušným vedoucím.

9.12 Hodnocení pracovníka

Hodnocení pracovníka provádí jeho přímý nadřízený. Ten je zároveň zodpovědný za pravidelné provádění hodnocení pracovní výkonnosti jeho zaměstnance. Hodnocení se ve společnosti FORTEX provádí dle Příkazu ředitele.

Hodnocení zaměstnanců je účinnou metodou, jak velmi rychle a spolehlivě rozpoznat potřebu vzdělávání zaměstnanců, jak zvýšit jejich efektivnost, poskytuje cenné informace v oblasti plánování kariéry zaměstnanců, dále pomáhá pracovníky efektivně vybírat, rozmísťovat, v neposlední řadě také napomáhá stanovit další pracovní úkoly a odměňování.

SHRNUTÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ

V analytické části mé diplomové práce jsem zkoumala současný stav vzdělávacího procesu ve společnosti FORTEX. Zjistila jsem, že skutečnost se jen velmi málo liší od doporučovaných postupů a metod.

Nejprve jsem popsala výrobní program společnosti. FORTEX se zabývá stavební výrobou, výrobou čističek odpadních vod, kovovýrobou a prodejem a servisem vozů značky Škoda a Volkswagen. Díky své prosperitě a velké konkurenceschopnosti se řadí mezi prvních třicet top firem v České republice.

Personální oddělení společnosti je vedeno panem Jiřím Zaoralem. Pan Zaoral se stará o příjem, propouštění, školení, vzdělávání a celkovou spokojenost zaměstnanců. Mezi priority personální péče patří právě odborný rozvoj zaměstnanců, do něhož vedení společnosti neváhá investovat velké peníze.

Zjistila jsem, že celkový vzdělávací proces funguje téměř přesně tak, jak doporučují učebnice a naučná literatura. Vzdělávání ve společnosti je rozděleno do tří skupin – vstupní školení, školení ze zákona povinné a ostatní vzdělávací aktivity. Do vstupního školení se řadí poučení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, o požární ochraně, o jakosti a environmentu, dále také seznámení se se společností a konkrétním střediskem. Školení ze zákona povinné se opakuje v pravidelných intervalech, jak vyžaduje zákon, a týká se především řidičů z povolání, jeřábníků, svářečů atd. Posledním druhem školení jsou ostatní vzdělávací aktivity – jsou zaměřeny na dodatečné vzdělávání, na růst odborné způsobilosti. Tématem těchto vzdělávacích kurzů bývají například změny v účetnictví, nové metody v provozu čističek odpadních vod, zaměstnanecké benefity apod.

Při zjištění potřeby vzdělávání se nejprve sestavuje plán vzdělávání. Ten obsahuje rozpočet, časový průběh, místo, obsah školení, metody, termín a délku školení. Dále se vybírá nejvhodnější dodavatel školení, pokud není k dispozici školitel interní (ve společnosti FORTEX je využíván interní školitel pouze v jednom případě, jinak firma objednáva školení externí). Průběh školení a lektor je následně hodnocen samotnými zaměstnanci. Ti musejí potvrdit svou účast na školení, pokud k němu byli vyzváni. Na závěr je vypracován průběh celého školení.

Efektivita vzdělávacích aktivit je posuzována po jejich absolvování – nadřízení vedoucí sledují změnu pracovního chování svých podřízených.

Na základě získaných poznatků z oblasti vzdělávání ve společnosti FORTEX potvrdím nebo vyvrátím hypotézy stanovené v závěru teoretické části mé diplomové práce.

Potvrzuji hypotézu H1, která říká, že společnost staví vzdělávání svých zaměstnanců mezi prioritní cíle a uvolňuje na něj dostatečné množství peněz.

Vzdělanost a efektivita pracovníků je jedním z hlavních cílů společnosti FORTEX.

Potvrzuji hypotézu H2, která říká, že firma FORTEX využívá spíše externích školitelů při vzdělávání svých zaměstnanců, než školitelů interních.

Důvodem využívání spíše externích školitelů je to, že firma nemá dostatek interních pracovníků, kteří by měli dostatečné kompetence ke školení ostatních zaměstnanců.

Vyvracím hypotézu H3, která říká, že firma využívá e-learning jako jeden z možných způsobů studia zaměstnanců.

Firma doposud nevyzkoušela vzdělávání svých zaměstnanců formou e-learningu. Tato metoda by ovšem mohla být velkým přínosem a úsporou nákladů ve společnosti, takže by, podle mého názoru, nebylo ztrátou času o této metodě uvažovat.

Potvrzuji hypotézu H4, která říká, že personální oddělení dokáže zhodnotit přínos vzdělávacích aktivit do práce zaměstnanců.

Firma efektivitu školicích kurzů posuzuje pomocí různých dotazníků, které jsou uvedeny v příloze. Jedná se o posudky přímých nadřízených školených zaměstnanců, dále pak hodnocení zaměstnanců samotných (a jejich pohled na školicí kurz) atd. Jediné, co však firma nedokáže vyčíslit, je nárůst produktivity práce po absolvování školení. Toto kritérium je ovšem velmi těžce měřitelné a myslím, že neexistuje způsob, jak ve firmě FORTEX spočítat peníze, které přinese (nebo nepřinese) každý dodatečně vzdělaný pracovník svou prací.

10 PROJEKTOVÁ ČÁST

V teoretické části mé diplomové práce jsem se zabývala vzděláváním zaměstnanců. Na základě informací načerpaných z odborné literatury jsem se pokusila nastínit, jaká je hlavní úloha personálního oddělení a význam personalisty v každé společnosti, jak probíhá celý proces vzdělávání, jeho jednotlivé etapy, metody vzdělávání, výběr školitele, hodnocení efektivity vzdělávání atd.

V závěru teoretické části jsem stanovila hypotézy, které jsem se chystala po prostudování situace ve společnosti FORTEX potvrdit, nebo vyvrátit.

Praktická část byla tedy věnována analýze skutečného stavu vzdělávacího procesu ve společnosti FORTEX. Zjistila jsem, že se skutečný postup firmy při vzdělávání zaměstnanců příliš neliší od toho, jak jej navrhuje odborná literatura.

Firma vynakládá velké úsilí a značné finanční zdroje na vzdělávání pracovníků, je to jeden z hlavních cílů společnosti. Kromě vstupních školení a školení ze zákona povinných je zaměstnancům umožněno i další studium ve formě vzdělávacích kurzů. Potřeba vzdělávání každého zaměstnance je identifikována na základě porovnání jeho pracovních schopností, které skutečně má, se schopnostmi, které jsou potřeba pro vykonávání jeho funkce (činnosti).

V závěru analýzy současného stavu vzdělávacího procesu ve společnosti jsem potvrdila, nebo vyvrátila hypotézy stanovené na konci teoretické části. Na základě takto vyhodnocených hypotéz bych chtěla učinit doporučení, která by pomohla firmě FORTEX zefektivnit a ulehčit proces vzdělávání zaměstnanců.

Potvrdila jsem hypotézu H1, která říká, že firma staví vzdělávání svých zaměstnanců mezi své prioritní cíle. Dále jsem potvrdila hypotézu H2, tedy to, že firma využívá ke školení spíše externích školitelů, než školitelů interních. Vyvrátila jsem hypotézu H3, která říká, že firma využívá ke vzdělávání pracovníků moderní metodu – e-learning a potvrdila jsem hypotézu H4, která hovoří o tom, že vedení společnosti je schopno zhodnotit přínos vzdělávacích aktivit do práce zaměstnanců.

10.1 Vlastní doporučení

Vzhledem k tomu, že jsem nepotvrdila hypotézu H3, ráda bych se v projektové části mé diplomové práce zaměřila právě na doporučení a navržení e-learningu jako možnou a efektivní metodu vzdělávání pracovníků, pokusila bych se navrhnout implementaci této metody, její fáze, časový harmonogram a rozpočet.

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, e-learning jako metoda vzdělávání pracovníků ve firmě FORTEX chybí. Podle mého názoru by mohla tato metoda výrazně zlepšit proces vzdělávání a ušetřit tak vedení firmy značné náklady a čas spojené nejen s vyhledáváním školitele a samotným školením zaměstnance. Z tohoto důvodu jsem se rozhodla vypracovat projekt implementace e-learningu do společnosti FORTEX.

Firma se doposud e-learning nevyzkoušela a možností jeho implementace se zatím nezabývala. Z tohoto důvodu bych chtěla v následující kapitole nejprve nastínit, co to vlastně e-learning je.

10.2 E-learning

E-learning je v současné době velmi diskutovaným a perspektivním způsobem vzdělávání. Není to nic jiného než efektivní využívání informačních technologií (elektronických prostředků, médií, nejvíce však internetu) v procesu vzdělávání. Využívá se převážně pro distanční studium.

E-learning je vhodný pro všechny věkové kategorie - děti, mládež, zaměstnance v produktivním věku i seniory. Každý z nich si sám řídí svůj časový harmonogram: pokud jsou pro něj informace nové, může jim věnovat více času, pokud je již zná, může pokročit v kurzu dále. V tom spočívá efektivita vzdělávacího procesu - každý si sám určí, co je pro něj nejlepší, což je zdrojem zvýšení spokojenosti zaměstnanců a tím i spokojenosti zákazníků.

Převážná většina kurzů e-learningu probíhá v prostředí Learning Management System (webová aplikace pro správu a řízení výuky prostřednictvím počítačových sítí), ve zkratce LMS. E-learningová řešení založená na LMS systému umožňují zpracování dodaných materiálů do formy vhodné pro e-learning, zpracování multimediálních podkladů

(stříh videa, zvuku, příprava animací a grafických prvků), návrh grafického vzhledu a jeho finální úprava, příprava metodických materiálů pro správce a tutorů, případně jejich zaškolení, příprava metodických materiálů pro studenty, podle požadavků instalace systému přímo ve firmě FORTEX.

Výhodou LMS systému je především to, že pokud je efektivně využíván, šetří čas i náklady firmy tím, že automatizuje některé běžné procesy, například automatizace administrativních prací (distribuce katalogů kurzů, registrování na kurzy, plánování učeben, distribuce materiálů atd.), dále upravuje obsah kurzů tak, aby mohl být s nízkými náklady použit více než jen jednou. LMS optimalizuje výrobu, správu a aktualizaci obsahu kurzů.

V dnešní době je vhodné doplnit samotný e-learningový kurz standardními (prezenčními) metodami výuky. Tento způsob výuky nazýváme blended learning. To znamená, že studium na počítači je doplněno například klasickým seminářem, diskusí, přednáškou nebo jinými běžně používanými metodami vzdělávání. Řada studií prokázala, že pokud společnost využívá blended learning integrovaný do běžného vzdělávacího procesu, může produktivita podniku mnohonásobně vzrůst.

10.2.1 Přínosy e-learningu

Oproti běžné formě studia nebo vzdělávacích kurzů má e-learning mnoho výhod. Vyjmenuji některé z nich:

- úspora nákladů za dopravu, ubytování a další cestovní výdaje,
- jednoduchá organizace, kontrola on-line,
- kurzy jsou individuální, studenti je neabsolvují jen z povinnosti, přizpůsobí si je k obrazu svému,
- úspora nákladů na pronájem školicích místností, lektora, tisk materiálů,
- úspora času (na dopravu, na organizaci školení, hledání školitele atd.),
- možnost proškolení velkého počtu zaměstnanců najednou,
- obousměrný tok informací – od studenta k lektorovi a naopak,
- možnost přizpůsobit studium konkrétním schopnostem a možnostem vzdělávaných,

- je možné jej využít jak u společností s dobrou technologickou základnou, tak u společností s horším IT vybavením a s lidmi bez počátečních zkušeností s počítači,
- možnost volby vhodného času pro vzdělávání,
- možnost využívat multimediální prvky, video a audio sekvence, animace, odkazy do internetu, interaktivní úlohy, kvízy a další prvky,
- možnost otestování nabytých znalostí a jejich vyhodnocení,
- student nemusí opouštět pracoviště a čas věnovaný školení může libovolně přizpůsobovat své potřebě, atd.

10.3 Východiska pro implementaci e-learningu do společnosti FORTEX

Pokud společnost chce, aby vytváření a implementace její strategie byly úspěšné, je potřeba, aby zaměstnanci měli odpovídající vzdělání včas a ve vhodnou chvíli a byli vhodně motivováni. Jak již bylo řečeno, každá pracovní činnost nebo funkce potřebuje různou úroveň znalostí a kompetencí. Analýza vzdělávacích potřeb se odvíjí od zjištěné současné a definované cílové úrovně znalostí. Zjištěné nedostatky ve vzdělání jsou základem pro specifikaci dalších kroků ve vzdělání.

Mezery ve vzdělání pracovníků společnosti FORTEX mohou být impulsem pro vedoucí pracovníky, že je potřeba zajistit další doplňující vzdělávání. Tato školení by, podle mého názoru, mohla probíhat právě formou e-learningu.

Předpokladem pro efektivní zavedení e-learningu do společnosti je skutečnost, že má firma dostatek počítačů nebo počítačovou učebnu. Ve společnosti FORTEX tomu tak není. Každý technicko-hospodářský pracovník má ve své kanceláři svůj osobní počítač, ovšem v dílnách počítače nejsou, ani zde nefunguje počítačová učebna. Myslím si, že vyučovat dělníky elektronicky je přece jen velmi obtížné, neboť zde je nejdůležitějším prvkem celého studia názorná ukázka přímo na pracovišti. Z tohoto důvodu bych od elektronického studia dělníků z části upustila a zaměřila se s touto formou studia převážně na technicko-hospodářské pracovníky, kteří počítače mají a umí s nimi dobře pracovat. Intranet ve

společnosti funguje velmi dobře, což hodnotím jako velké plus. Intranet může být nástrojem přenosu informací od studenta k učiteli nebo řídicímu pracovníkovi a naopak.

10.4 Využití e-learningu ve firmě FORTEX

Většina firem, které e-learning nabízejí, má standardní nabídku kurzů, které jsou běžně využívány jak ve společnosti FORTEX (formou externích školení), tak v jiných organizacích, a které nepotřebují jakékoliv úpravy.

Mezi témata využívaná ve společnosti FORTEX jako předmět běžných školení patří zejména:

- školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci,
- školení o požární ochraně,
- školení řidičů.

Toto jsou témata školení, při kterých by se firmě FORTEX vyplatilo nahradit stávající metodu výuky e-learningem. Vedení společnosti ušetří jednak náklady za školitele, školicí kurz, cestovné a jiné neodmyslitelné výdaje, jednak ušetří čas strávený na školení. Navíc každý zaměstnanec má při studiu své tempo a při individuálním vzdělávání si může postupovat svým tempem a v dobu, která mu nejvíce vyhovuje, mimo pracovní dobu.

Dále bývají v nabídce většiny firem nabízejících e-learning zpravidla tato témata:

- školení o zákonech,
- školení práce s osobním počítačem (programy MS Word, MS Excel, MS Outlook Express, MS Power Point),
- školení práce s WWW prohlížečem,
- školení cizích jazyků,
- TQM – Total Quality Management, atd.

Tato témata jsou podle mého názoru také velice přínosná, a pokud někdy vedení společnosti FORTEX uvažovalo o možnosti vzdělávání v těchto oblastech, metoda školení formou e-learningu je jistě nejlepší volbou.

Krom těchto často využívaných kurzů však dodavatelé e-learningových studií dokáží vytvořit program šitý přímo na míru každému zákazníkovi, tedy na zakázku. V tomto případě se jedná o kurzy, které nejsou tolik běžné. Za jejich specifičnost se ovšem platí mnohem více, než u běžných kurzů.

Ve firmě FORTEX by mohlo být tématem elektronického studia například školení o odpadech, ekologii, vodním hospodářství nebo jakost dle norem ISO. Dodavatel e-learningu vypracuje přesný program, který odpovídá požadavkům společnosti. V tomto případě je samozřejmostí, že za nadstandardní služby je nutno si připlatit. To znamená, že je nutné pečlivě zvážit, zda je výhodnější využít e-learning s možnou úsporou času a s možností využívat tento program kolikrát jen bude třeba a pro velký počet zaměstnanců zároveň, nebo je výhodnější zůstat u stávající metody školení v těchto oblastech – tedy interní nebo externí školitel. V takovéto situaci bych navrhovala, aby se společnost pokusila vyčíslit náklady na obě varianty, a poté porovнала, která je výhodnější.

10.5 Postup projektu implementace

Cílem mého projektu je úspěšná implementace e-learningu do společnosti FORTEX. Projekt zavedení e-learningového programu do firmy se skládá z několika etap. Při implementaci e-learningu do firmy bych navrhovala postupovat podle následujících kroků:

- a) identifikace potřeby vzdělání formou e-learningu a výběr jeho dodavatele,
- b) sestavení projektového týmu,
- c) výroba a nákup programu pro vzdělávací kurz vyhovující firmě FORTEX,
- d) distribuce do firmy FORTEX,
- e) zkušební provoz,
- f) měření efektivity,
- g) zavedení e-learningu do společnosti „naostro“ a jeho řízení.

10.5.1 Identifikace potřeby vzdělání formou e-learningu a výběr jeho dodavatele

Je nutné zjistit nedostatky a potřeby vzdělávání zaměstnanců společnosti FORTEX. V okamžiku identifikace této potřeby je nutné vyhledat vhodného školitele nabízejícího

vzdělání formou e-learningu. V časopisech nebo na internetových prohlížečích je nepřeberné množství firem, které tuto metodu školení nabízejí. Není od věci prostudovat reference a doporučení na jednotlivé firmy.

Nejdůležitější kritéria, která by měla být rozhodující pro výběr vhodného školitele do společnosti FORTEX, jsou zejména:

- cena e-learningových kurzů,
- rychlost dodání školení, které si společnost objedná,
- časová náročnost a nároky na studenty,
- kompatibilita softwaru dodávaného e-learningovou firmou se softwarem využívaným ve společnosti (v případě, že nejsou kompatibilní, je nutné zjistit cenu za nákup nového softwaru nebo reinstalaci),
- zkušenosti, reference.

Pokud dodavatel e-learningu vyhovuje požadavkům firmy FORTEX na úroveň studijního programu, může být kontaktován vedením společnosti, uzavře se kupní smlouva a kurzy mohou být objednány a dodány.

10.5.2 Sestavení projektového týmu

Kdo se bude ve společnosti FORTEX o celý projekt starat? Především je nutné stanovit vedoucího celého projektu implementace. Ten bude dohlížet na celý průběh procesu, kontrolovat, zda jsou všechny kroky dodržovány, zda projekt splňuje očekávaná kritéria, není-li provoz pro společnost příliš drahý nebo neefektivní, měl by sledovat ohlas zaměstnanců na tuto novinku atd.

Krom vedoucího je nutné zvolit finančního poradce, který stanoví rozpočet a zhodnotí, jaké jsou možnosti v oblasti uvolnění peněz na projekt.

Dále je potřeba, aby ve společnosti fungoval alespoň jeden programátor, který si bude vědět rady při případných nesnázích vzniklých v průběhu používání programu.

V dnešní době se doporučuje pořídit si systém LMS, o kterém jsem se zmiňovala v kapitole 10.2. LMS je systém kontrolující průběh programu. V současnosti je již automaticky v nabídce každého dodavatele e-learningu. LMS hodnotí úroveň studia

jednotlivých zaměstnanců, sledují statistiky a pracují se získanými informacemi. Mohou se zaměstnanci komunikovat a pomáhat jim.

10.5.3 Výroba programu pro vzdělávací kurz vyhovující firmě FORTEX a jeho nákup

Pokud firma FORTEX pro své zaměstnance požaduje vzdělávací aktivitu, která je již v nabídce kurzů firmy, která byla vybrána jako vhodný dodavatel, nemusí se zdržovat výrobou nadstandardního programu a kurz může být ihned doručen a implementován ve společnosti.

Pokud si ovšem firma vybere téma, které není ve standardní nabídce e-learningového dodavatele, musí být program vyroben, což zabere mnohem více času. Jelikož je výroba programu obtížným procesem, je nutné nejprve splnit podmínky, na základě kterých bude tento program vyroben.

Těmito podmínkami jsou:

- zjistit profil potenciálních studentů, kteří budou program využívat (tímto profilem je míněno vzdělání, vztah k počítačům, prostředí, kde studují, věk nebo i pohlaví),
- typ vyučované látky (pracovní postupy, teorie, praxe),
- technologické možnosti (počítače, síť, připojení na internet),
- je nutné vyrobit program, který bude použitelný i pro laiky (součástí kurzu může být například pomocník, nápověda, audiovizuální pomůcky atd.).

Výroba programu bude kombinovat textový základ, který bude doplněn o animace, video, audio, schémata, grafiku nebo testovací objekty. Takto vznikne multimediální kurz. Ovšem vznik takového kurzu může trvat delší dobu, neboť je zdržen sběrem dat o profilu budoucích studentů a kompatibilitě nabízeného programu s vybavením společnosti FORTEX.

Součástí kupní smlouvy by měly být veškeré aktualizace programu, opravy a certifikace pro absolventy na dobu sjednanou ve smlouvě. Zákon se obměňuje, to znamená, že je potřeba některé části programu upravit. Toto by mělo být součástí povinností dodavatele e-learningu.

10.5.4 Distribuce do firmy FORTEX a jejím studentům

Způsob, jak okamžitě doručit hotový kurz do firmy a následně ke studentovi, by měl být především rychlý, zabezpečený a lehce rozšiřitelný. Mezi tyto způsoby se řadí zejména CD ROM, místní počítačová síť LAN, lokální PC disky a jiné. Trendem v současné době je distribuce na intranetu nebo internetu, což by ve firmě FORTEX neměl být žádný problém, neboť intranet i internet jsou ve společnosti plně funkční.

Při distribuci vyzkouší dodavatel e-learningu společně s programátorem společnosti FORTEX funkčnost programu. Pokud program na počítačích funguje, může se zahájit zkušební provoz.

10.5.5 Zkušební provoz

Nejprve je nutné, aby si firma FORTEX e-learning vyzkoušela. V případě jakýchkoliv nedostatků zasáhne programátor nebo vedoucí projektu. Je nutné všechny nedostatky odstranit. Ve zkušebním provozu se vybere pár dobrovolníků, kteří budou náležitě zaškoleni a kteří program vyzkoušejí. Posuzuje se funkčnost programu, plynulý průběh studia, bezporuchový chod programu, technická úroveň a reakce zaměstnanců na tuto novou metodu výuky. Jakýkoliv nesoulad nebo závada se průběžně opravuje, dokud není program dokonalý.

V některých společnostech takovýto zkušební provoz může trvat i několik měsíců, dokonce i jeden rok. Myslím si, že díky kompetentním vedoucím pracovníkům společnosti FORTEX nebude zkušební doba provozu e-learningu příliš dlouhá a nebude trvat dlouho, než se e-learning zprovozní „naostro“.

Při zkušebním provozu čerpá vedení společnosti informace o průběhu programu. Na základě takto získaných údajů může personální oddělení společnosti při použití LMS posuzovat efektivitu nové vzdělávací metody a také ohlas vzdělávaných zaměstnanců na tuto novinku, čímž se budu zabývat v další kapitole.

10.5.6 Měření efektivity e-learningu

V současné době existuje řada studií ukazujících výhody e-learningu. V předchozích kapitolách jsem zmínila konkrétní výhody, některé z nich jsou velmi snadno měřitelné. Například může vedení společnosti FORTEX lehce posoudit, zdali se snížily

náklady na výuku a o kolik, zda-li byl zakoupený program použitelný vícekrát a také jestli bylo možné jej nabídnout více studentům zároveň, čímž by se samozřejmě také snížila spotřeba peněz. Jinými slovy, posuzujeme návratnost investice do vzdělávání. Pokud se nám navrátila, můžeme považovat e-learning za efektivní.

Společnost FORTEX se nebojí investovat do vzdělání, přestože je někdy opravdu velmi těžce zjistitelné, zda se tato investice vyplatila. Tuto skutečnost považuji za obrovské plus a výhodu oproti ostatním organizacím, které se investovat bojí z důvodu ztráty peněz.

Úspora nákladů byla výhoda měřitelná v penězích. Další výhodou by mohlo být zvýšení spokojenosti zaměstnanců nebo efektivnější řízení vzdělávacího procesu, což je ovšem obtížněji měřitelné. Při pokusu změřit efektivitu e-learningu a jeho těžce vyčíslitelných výhod by mohla společnost FORTEX:

- a) zjistit, jak studenti reagují na školení,
- b) zjistit, kolik se toho naučili,
- c) zjistit, jak se změnilo jejich chování,
- d) zjistit, jestli mělo školení zaměstnance nějaký pozitivní efekt pro organizaci,
- e) zjistit, zda se společnosti FORTEX investice do e-learningu vrátila.

a) Reakce na školení

Nejprve by měl personalista zjistit, jak reagují studenti na e-learning. Přece jen je to novinka a ne každý zaměstnanec ji dokáže pozitivně přijmout. Můj názor je, že zejména pracovníci v pokročilejším věku, kteří nemají velké zkušenosti s počítačem nebo výpočetní technikou, budou mít problém se e-learningu přizpůsobit. Nebo jej nebudou chtít přijmout vůbec. Pokud ale přijmou tuhle výzvu kladně, nic nebrání v tom pustit se do díla.

Po skončení studia by mohla společnost využít podobné formuláře pro výzkum spokojenosti se školením, jaké využívá doposud.

Myslím si, že nejdůležitější je zaměřit se na následující oblasti:

- splnění očekávání zaměstnance,
- osobní názor, zdali přineslo studium odborný nebo osobní rozvoj,

- hodnocení úrovně programu (zřetelnost, názornost atd.),
- hodnocení náročnosti, grafické úpravy, schopnosti zaujmout,
- hodnocení úrovně praktické části,
- co zaměstnanec zaujalo, co se jim nelíbilo, do by doporučili,
- a konečně – hodnotí-li e-learning jako lepší způsob vzdělávání, než způsob, který byl využíván doposud.

Bylo by vhodné vypracovat dotazníky, které vedení společnosti rozdá zaměstnanců po absolvování prvních kurzů e-learningu. Není zaručené, že okamžitě zjistí úspěch, ovšem co jisté je, že pokud s něčím zaměstnanec nesouhlasí nebo se jim něco nelíbí, tak to signalizuje neúspěch – a to je podstatné.

Aby bylo vyhodnocování dotazníků jednoduché, mohly by v něm být využity škály – zaměstnanci by hodnotili jednotlivé oblasti na hodnotící škále od 1 do 5 (1 – zcela uspokojivá, 2 – uspokojivá, 3 – uspokojivá s výhradou, 4 – neuspokojivá, 5 – zcela uspokojivá). Respondenti odpoví jednoduše křížkem, což bude snadné jak pro ně, tak pro toho, kdo bude dotazníky vyhodnocovat.

Společnost může nechat zaměstnance podepsat, ovšem tím si nezaručí objektivitu a odpovědi nemusí být upřímné. Anonymní dotazník bude podle mého názoru efektivnější.

b) Úroveň nabytých vědomostí

Jaký vliv měla výuka na úroveň zaměstnancova vzdělání? Je potřeba zjistit, jak se změnil postoj zaměstnance, zdali se jeho vzdělanost posunula kupředu a je-li více informován.

Vždy je nutné mít s čím srovnávat. Popis jednotlivých funkcí nebo činností ve společnosti FORTEX zpravidla nemusí odrážet skutečný stav vědomostí a kompetencí každého pracovníka. Z tohoto důvodu je dobré vědět, jak na tom byl zaměstnanec před absolvováním e-learningového kurzu, a poté to srovnat s úrovní, která odráží jeho vzdělanost potom. Je dobré si stanovit určitá kritéria, kterých je nutno splnit. Studuje-li zaměstnanec například bezpečnost a ochranu zdraví při práci, bylo by dobré jej v závěru prověřit z nabytých znalostí, neboť zrovna tohle je oblast, kde by neměl mít nikdo mezery.

Například testem nebo písemkou. Ty jsou však většinou součástí každého e-learningového kurzu, takže o tohle se stará již výrobce programu. Na managementu podniku je už jen vyhodnocení a statistická analýza. Mají obrovskou vypovídací schopnost a jsou velkým přínosem, neboť po vypracování vyhodnocení můžeme jednoduše zhodnotit, jak moc je e-learning ve společnosti FORTEX efektivní a kolik se toho zaměstnanci s jeho pomocí naučili.

c) Změna chování

Vlivem výuky se chování studentů mění. To ovšem není pravidlo. Je dobré si všimnout, jak se změnilo chování školeného zaměstnance – zůstalo stejné nebo se změnilo k lepšímu? Myslím si, že úkol vysledovat tyto změny by měl připadnout na přímé nadřízené školených pracovníků, neboť ti jsou s nimi v bezprostředním kontaktu každý den, a právě oni mohou velmi dobře posoudit situaci před a po školení. Dále je velmi důležité sledovat výsledky práce pracovníků před a po absolvování kurzu.

Závěrem pozorování změny chování by mohl být opět dotazník nebo jiný formulář, který nadřízený pracovník vyplní a na základě něhož se bude posuzovat efektivita implementace e-learningu do společnosti FORTEX.

Musím upozornit, že měření splnění tohoto kritéria je jedním z nejsložitějších.

d) Vliv na společnost FORTEX

Důvodem školení zaměstnanců zpravidla bývá to, že společnost čeká návratnost investice vložené do vzdělání. Jak se to projeví? Vyšší ziskovostí, výkonností nebo produktivitou. Nebo také menší absencí zaměstnanců ve firmě, jejich spokojenost s prací a loajalita. Úspora nákladů vzniklá při implementaci e-learningu se promítne v mzdových ohodnoceních zaměstnanců. Všechna tato pozitiva mají vliv na chod společnosti, tím pádem na spokojenost zákazníka. Tu můžeme vysledovat jednoduše – společnost bude mít stále zákazníky, kteří se do ní stále a rádi vrací, málo reklamací nebo žádné, spokojenost s úrovní poskytovaných výrobků a služeb atd.

e) Návratnost investic (ROI)

Nejlepším způsobem pro zjištění návratnosti investice je porovnání finančních přínosů do firmy s vynaloženými náklady. Teorie i praxe hovoří o využitelnosti jednoduchého matematického vzorce:

$$ROI \text{ (v \%)} = \frac{\text{celkové příjmy plynoucí z implementace e-learningu}}{\text{náklady na e-learning}} * 100$$

Pokud se firma FORTEX rozhodne pro implementaci e-learningu, bude mnohem obtížnější vyčíslit rentabilitu této investice, než kdyby se jednalo o výpočet jakékoliv rentability v účetnictví. Důvod je prostý, při zavedení e-learningu nemůžeme přesně vyčíslit, jak se zvýšily celkové příjmy podniku. Ovšem obecně lze odvodit, že rentabilita investice bude tím vyšší, pokud se celkové příjmy nějakým způsobem zvýší a náklady sníží. A jelikož nízké náklady jsou jednou z velkých výhod e-learningu (díky efektivnímu využívání LMS, úspoře času a nákladů na cestovné a na školení, zvýšení produktivity, zvýšení spokojenosti zákazníka atd.) a jelikož implementace e-learningu přinese spíše zvýšení příjmů (v horším případě zůstanou příjmy na stejné úrovni, těžko by se v důsledku implementace e-learningu celkové příjmy snížily), lze předpokládat, že e-learning bude mít na ROI pozitivní vliv.

Cílem je získat co nejvyšší rentabilitu investic – tedy co nejvyšší hodnotu ukazatele ROI. Pokud je však ukazatel menší než 100, znamená to, že je investice neefektivní a že náklady na implementaci e-learningu jsou vyšší než příjmy z něj. Pokud je hodnota ROI rovna 100, znamená to, že investice byla návratná pouze do výše financí do ní vložených. Takže rozhodnutí přijmout investici má pro společnost úplně stejný efekt jako rozhodnutí investici nepřijmout.

10.5.7 Zavedení e-learningu do společnosti „naostro“ a jeho řízení

Tuto fázi považuji za jednu z nejdůležitějších. Nejprve je potřeba budoucí studenty náležitě zaškolit v používání programu e-learningu. Jakmile jsou proškoleni, můžou se pustit do studia.

Aby mělo vedení společnosti FORTEX přehled o tom, jestli se studentům dostalo správného kurzu ve správný čas, jak si jednotliví studenti vedou se studiem a kde mají pokračovat, je nutné zabezpečit efektivní řízení celého procesu elektronického vzdělávání týmem manažerů zvolených pro tento projekt. Management společnosti může sledovat informace o tom, kolik studenti dosáhli bodů v kurzech a testech, doba strávená studenty na jednotlivých objektech, jejich odpovědi na otázky atd. Dále může management firmy statisticky vyhodnocovat jednotlivé kurzy, tím se myslí průměrná úspěšnost, doba průchodu, počet absolventů a jiné.

10.6 Průběh e-learningového kurzu

Po implementaci e-learningu do firmy následuje provoz kurzu. Chtěla bych zkráceně nastínit, jak takový kurz funguje.

Společně s e-learningovými kurzy zakoupí společnost také licenční dohody. Každý zaměstnanec dostane licenci na přesně stanovenou dobu. Následně se zaregistruje, přičemž mu bude přiděleno evidenční číslo. Pomocí tohoto čísla se student přihlásí do systému. Je tedy zaručené, že nikdy nedojde k záměně studentů nebo že by mnoho studentů pracovalo na jednom kurzu. Současně tato evidence slouží k tomu, aby LMS a projektový tým mohli sledovat průběh studia jednotlivých zaměstnanců, tvořit hodnocení, statistiky a eliminovat případné nedostatky.

Po přihlášení do programu zaměstnanec prochází látku, kterou má prostudovat. Většina kurzů sestává z několika kapitol, které student musí projít. Záleží na něm, kolik času věnuje každé jednotlivé kapitole. Mnohé lekce jsou doplněny o grafické pomůcky, rejstřík pojmů, kontrolní testy a jiné pomůcky při studiu.

Konečná fáze kurzu patří závěrečnému testu. Zpravidla má student jeden opravný pokus v případě, že se mu nepodaří test napoprvé složit úspěšně. Otázky v testu jsou generovány z prostudované látky.

Po úspěšném absolvování kurzu získá student certifikát o splnění kurzu, který mu je přidělen na základě evidenčního čísla.

10.7 Časový harmonogram projektu

Celý projekt implementace e-learningu by neměl trvat déle jak jeden rok. Předpokládám, že největší časový úsek zaujme zkušební provoz e-learningu. V následujícím schématu se pokusím nastínit časový rozvrh projektu.

Tab. 3: Časový rozvrh projektu. Zdroj: Vlastní zpracování

Fáze projektu	Délka trvání	Termín
Průběžný průzkum potřeb ve vzdělání	průběžně	červenec 08
Sestavení projektového týmu	1 týden	červenec 08
Výběr vhodného dodavatele	1 – 2 týdny	červenec 08
Výroba a nákup programu	1 měsíc	srpen 08
Distribuce	1 den	září 08
Zkušební provoz	3 měsíce	září – listopad 08
Měření efektivity	3 měsíce	v průběhu zkuš. doby
Skutečný provoz a jeho řízení	libovolně dlouho	prosinec 08

Pokud společnost FORTEX zjistí, že proces školení ve společnosti je nedokonalý nebo v něčem zaostává, je potřeba něco změnit. Tato potřeba se obvykle objeví v průběhu dosavadního způsobu vzdělávání, tedy nelze přesně určit, kdy ji zjistíme. Jakmile vedení společnosti FORTEX zjistí, že je něco v nepořádku, pokusí se najít způsob, jak tento nedostatek odstranit a jak zefektivnit proces vzdělávání. Nástrojem pro nápravu by měl být právě e-learning, který šetří čas, náklady a práci.

Pro projekt implementace e-learningu do firmy musí vedení společnosti sestavit projektový tým, který bude mít celý proces na starosti a bude dohlížet na bezporuchový a plynulý chod. Sestavení takového týmu by nemělo trvat déle než jeden týden.

Následně vybírá zvolený projektový tým vhodného dodavatele e-learningových kurzů. Pročítá články, hledá na internetu, probírá recenze a doporučení. Vyhledání dodavatele zabere podle mého názoru jeden až dva týdny. Je to dostatek času na to, aby měl projektový tým možnost vybrat toho nejlepšího a nejvhodnějšího tvůrce e-learningu.

Výroba programu závisí na tom, zda je kurz obecný, tedy okamžitě připravený k používání, nebo je nutné vyrobit program odpovídající specifikům firmy FORTEX. Vzhledem k tomu, že tvůrce e-learningových kurzů nejprve zjišťuje údaje o zaměstnancích

a o firmě samotné, zabere výroba programu zhruba jeden měsíc. Následně je program společností FORTEX odkoupen, což časově zabere pouze běžnou transakci (bankovní převod, platba faktury nebo jiný způsob úhrady programu).

Distribuce do firmy je nejkratší článek. Dodat hotový program do firmy a zabezpečit jeho přenos ke studentům pomocí CD ROM, internetu, intranetu nebo lokálních sítí zabere pouhý jeden den, což je jedna z výhod e-learningu. Řekla bych, že na distribuci bohatě stačí pár hodin.

Doba zkušebního provozu je závislá na tom, objeví-li se v průběhu nějaké nedostatky, které je potřeba odstranit. Projektový tým je zodpovědný za to, aby následný ostrý provoz programu byl bezporuchový, tudíž je potřeba všechny možné chyby najít a opravit. Proto byl vybrán vzorek několika zaměstnanců, kteří chod programu vyzkoušejí. Pokud je implementace e-learningu do společnosti FORTEX bezproblémová, není důvod s ostrým provozem nijak otálet a program může začít fungovat. Pokud se vyskytnou jakékoliv chyby, musejí být odstraněny, což může trvat několik dní nebo měsíců. Skutečný provoz je možný až ve chvíli, kdy je program dokonalý, bezporuchový a plynule fungující. Proto jsem zvolila dobu zkušebního provozu jeden až tři měsíce.

Během zkušební doby je velmi důležité sledovat, je-li program efektivní a má-li pozitivní vliv na studenty a chod společnosti. Úspěšnost e-learningu může být sledována zároveň se zkušebním provozem programu. Pokud se bude zdát implementace e-learningu jako neúspěšná a neefektivní, je možné se pokusit jej upravit podle představ společnosti a také tak, aby investice do něj byla návratná. Pokud ovšem takováto náprava nebude možná, poslední variantou je od projektu upustit a zkusit nalézt jiného dodavatele.

Funguje-li vše tak, jak má, může projektový tým spustit program „naostro“. Pak již záleží na vedení společnosti, jak dlouho má v plánu e-learning využívat. Přístupnost e-learningových kurzů bývá podle smluv zpravidla na 12 měsíců.

10.8 Rozpočet projektu

Při financování projektu implementace e-learningu je potřeba vyčíslit všechny náklady s projektem spojené. Finanční plán by měl zahrnovat následující položky:

- cena implementace a případné tvorby kurzu na zakázku,

- nákup licencí (je závislá na počtu studentů, kteří budou studovat),
- nákup kurzů (cena kurzu násobená počtem studentů, kteří jej budou využívat),
- ocenění projektového týmu (ohodnocení a navýšení mezd).

Pro názornost jsem využila hodnoty a vzorec pro výpočet celkové ceny od společnosti KONTIS, s. r. o., která je jedním z českých dodavatelů e-learningových kurzů. Kontaktovala jsem informační centrum této společnosti, abych zjistila více o nabízených cenách.

Cena jedné licence pro 1 – 30 studentů je 95 Kč.

Cena jedné licence pro 31 – 100 studentů je 89 Kč.

Cena jedné licence pro 101 – 500 studentů je 80 Kč.

Ceny e-learningových kurzů jsou individuální. Pro ukázkou zvolím kurz BOZP, jehož cena se běžně pohybuje kolem 200 Kč za kurz.

Budeme předpokládat, že společnost bude mít v plánu proškolit 100 zaměstnanců v oblasti BOZP.

Výpočet ceny bude tedy následující:

$$\text{Licence} = 30 * 95 + 70 * 89 = 9080 \text{ Kč}$$

$$\text{Kurzy} = 100 * 200 = 20\,000 \text{ Kč}$$

$$\text{Implementace + výroba na zakázku} = \text{odhadem } 20\,000 \text{ Kč}$$

$$\text{Zaškolení a ocenění vlastního projektového týmu} = 15\,000 \text{ Kč}$$

Celkem = 64 080 Kč

Celková cena implementace e-learningu je ovšem závislá na specifikách, která společnost vyžaduje v jednotlivých kurzech. Platí tedy, že čím náročnější kurz, tím vyšší sazba za něj.

Ve společnosti FORTEX by ovšem investice mnohonásobně vzrostla, pokud by vedení firmy chtělo nechat vybudovat počítačovou učebnu, která doposud ve společnosti není.

10.9 Riziková analýza

Vzhledem k náročnosti projektu je nutné si zvolit jeho kladné a záporné stránky. Na základě zjištěných informací se pokusím sestavit tabulku možných rizik spojených s implementací e-learningu do společnosti FORTEX.

Tab. 4: Rizika projektu a jejich výskyt. Zdroj: Vlastní zpracování

Možná rizika	Pravděpodobnost výskytu
Nutnost dodatečného počítačového vybavení	45 %
Cena kurzů převyší uvolněné množství peněz	5 %
Nenávratnost investice	5 %
Odmítnutí e-learningu studenty	40 %
Kurz nesplní požadavky společnosti	60 %

Vzhledem k tomu, že implementace e-learningu vyžaduje počítačové vybavení, bude možná potřeba dokoupit dodatečné počítače, pokud těch stávajících nebude dostatek. Ovšem to vedení společnosti zjistí až při zkušebním provozu e-learningu. Pravděpodobnost tohoto rizika jsem stanovila na 45 %.

Společnost FORTEX staví vzdělání svých zaměstnanců mezi své prioritní cíle a uvolňuje na něj dostatek peněz. Z tohoto důvodu si myslím, že nedostatečné financování je riziko, které se objeví velmi těžko.

Návratnost investice můžeme vypočítat pomocí vzorce ROI. O této problematice jsem se zmiňovala v kapitole o efektivnosti implementace e-learningu. Avšak vzhledem k četným výhodám e-learningu je velmi nepravděpodobné, že by se investice do tohoto druhu vzdělávání nevrátila.

Ne každý student bude ochotný přijmout takovou novinku. Především mladí zaměstnanci nevidí problém v užívání osobních počítačů, u starších pracovníků se toto může jevit jako problém. Záleží na osobním přístupu každého. Pokud je vedení společnosti schopno nastínit svým zaměstnancům veškeré výhody, které pro ně plynou při užívání e-learningu (včetně nárůstu mezd), je riziko odmítnutí nižší.

Pokud i přesto bude e-learning odmítnut, mohl by management společnosti FORTEX nabídnout takovéto řešení: školení budou probíhat klasickou formou jako doposud. Ovšem pokud bude pracovník nepřítomný a nebude se moci zúčastnit školení (např. z důvodu nemoci, pracovní cesty, rodinných důvodů atd.), mohl by využít elektronické studium doma. Není novinkou, že na internetu můžeme najít e-kurzy BOZP, PO a jiných běžných školení. Po zaplacení licenčního poplatku a úspěšném absolvování kurzu obdrží student certifikát o splnění kurzu, který předloží ve společnosti.

Jelikož má každá společnost specifické požadavky, může být někdy velmi obtížné vytvořit kurz, který odpovídá jejím nárokům. Ne vždy dokáže dodavatel e-learningových kurzů přesně odhadnout profil zaměstnanců společnosti, což může být někdy příčinou neshod v požadavcích a skutečnou podobou kurzu. Toto riziko považuji za nejpravděpodobnější, proto jsem stanovila hodnotu pravděpodobnosti výskytu 60 %.

ZÁVĚR

Bez efektivního vzdělávacího procesu se v současné době neobejde žádný podnik. Již dávno pominuly doby, kdy byli pracovníci přijímáni do firmy na základě dosaženého vzdělání a o dalších vzdělávacích aktivitách se neuvažovalo. Dnešní podniky si velice dobře uvědomují nutnost investice do dalšího rozvoje vzdělání svých zaměstnanců a vědí, že se jim tato investice vyplatí.

V mé diplomové práci jsem se zaměřila právě na vzdělávání zaměstnanců. V první části diplomové práce jsem prostudovala odbornou literaturu hovořící o vzdělávání zaměstnanců v podnicích a tento vzdělávací proces jsem se následně pokusila popsat v teoretické části. Čerpala jsem z monografických publikací, seriálových a internetových zdrojů.

Zjistila jsem, že jedině vzdělaní zaměstnanci jsou schopni poskytnout kvalitnější služby, odvádějí kvalitnější práci, za což jsou náležitě odměněni, dále se snižuje jejich fluktuace. To vše patří k nemalým výhodám podnikového vzdělávání. Efektivní rozvoj vzdělání zaměstnanců působí nejen na spokojenost jejich, ale i na spokojenost zákazníka, a společnost takto dokáže mnohem lépe dosáhnout svým cílům, je konkurenčně zdatnější a pružně reaguje na podmínky trhu. Vzdělávacími aktivitami by se v každém podniku mělo zabývat oddělení lidských zdrojů (personální oddělení).

Dále jsem v teoretické části podrobněji rozepsala celý proces vzdělávání, tedy již od samé identifikace potřeby vzdělávacích aktivit a její metody, samotný vzdělávací program včetně jeho metod, a v neposlední řadě jsem zmínila vyhodnocování efektivity školení.

V praktické části diplomové práce jsem zpracovávala skutečný stav procesu vzdělávání ve společnosti FORTEX – AGS, a. s. v Šumperku. Zjistila jsem, že společnost FORTEX má velmi dobře propracovaný systém vzdělávání pracovníků, do kterého neváhá investovat nemalé finanční částky. Personální oddělení zajišťuje svým zaměstnancům odborný růst v podobě školicích aktivit, které jsou uskutečňovány buďto externě ve firmě, nebo interně v jiných školicích zařízeních. Efektivitu vzdělávacích kurzů měří personalisté pomocí dotazníků, které po absolvování kurzu předloží jak vedoucím pracovníkům, tak samotným školeným zaměstnancům. Podle mého názoru je toto hlavním důvodem úspěchu nejen vzdělávacího procesu, ale celé společnosti.

Po zpracování praktické části jsem se pokusila, na základě získaných informací, zpracovat doporučení pro ještě lepší a efektivnější vzdělávací proces ve společnosti FORTEX – navrhla jsem využití e-learningu.

E-learning je moderní forma studia využívaná v současnosti mnohými firmami. Šetří čas a peníze. Pokusila jsem se vypracovat projekt pro zavedení e-learningu do společnosti FORTEX. Nejprve jsem zhodnotila všechny jeho výhody, následně jsem stanovila kritéria pro implementaci do podniku. Poté jsem se rozepsala o jednotlivých krocích celého projektu. Pro představu jsem popsala, jak takový e-learningový kurz vypadá. V závěru projektu jsem sestavila časový harmonogram, rozpočet a rizikovou analýzu.

Pevně věřím, že má práce bude pro společnost FORTEX přínosnou. Byla bych ráda, kdyby byl mnou navržený projekt využit, neboť i přesto, že je vzdělávací systém ve firmě velmi propracovaný, mohlo by vedení společnosti uvažovat o tom, jak jej ještě více zefektivnit a ušetřit tím čas a náklady.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace

- [1] ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] BELCOURT, M. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 243 s. ISBN 80-7169-459-2.
- [3] HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [4] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [5] KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. 1. vyd. Praha: Linde, 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4.
- [6] KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- [7] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [8] FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- [9] STÝBLO, J. *Personalistika 2006*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2006. 771 s. ISBN 80-7357-148-X.

Internetové zdroje

- [10] *Jak měřit efektivitu firemního vzdělávání* [online]. [cit. 2008-01-11]. Dostupný z WWW: <http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10000605-21581780-600000_d-jak-merit-efektivitu-firemniho-vzdelavani>.
- [11] *E-learning* [online]. [cit. 2008-01-13]. Dostupný z WWW: <<http://www.skolaonline.cz/Default.aspx?alias=www.skolaonline.cz/elearning>>.

[12] *E-learning* [online]. [cit. 2008-01-13]. Dostupný z WWW:

<<http://e-learning.advice.cz/>>.

[13] *O společnosti* [online]. [cit. 2008-03-09]. Dostupný z WWW:

<<http://www.fortex.cz/>>.

Seriálové publikace

[14] E-learning: Technologie je důležitá nikoli rozhodující. *Personál*. 2007, ročník XIII., č. 3, s. 12. ISSN 1213-8878.

[15] Jak měřit efektivitu vzdělávání – nikdy nekončící diskuse! *HR Forum*. 2007, ročník 8, č. 7 - 8, s. 10 – 13. ISSN 1212-690X.

Interní zdroje společnosti FORTEX

[16] *Organizační směrnice FORTEX OS – 18.1*. Šumperk: FORTEX, 2005.

[17] Seznamovací materiály FORTEX.

[18] NOVOTNÝ, NIKOLAJČÍK. *Lexikon BOZP pro provádění činnosti v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle právních předpisů a technických norem*. Šumperk: SATES, 2007.

[19] Emailové noviny směřované společností FORTEX od nakladatelství Verlag Dashöfer.

[20] *FORTEX – informační zpravodaj*, říjen 2007.

[21] *FORTEX – informační zpravodaj*, leden 2008.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.

PO Požární ochrana.

ČOV Čističky odpadních vod.

OS Organizační směrnice.

LMS Learning Management System

IT Informační technologie

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Struktura výrobního programu.....str. 36

Graf č. 2: Počet pracovníků v jednotlivých divizích.....str. 39

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Schéma vstupního školení.....	str. 41
Obr. 2: Postupový diagram školení ze zákona.....	str. 44
Obr. 3: Postupový diagram procesu vzdělávání.....	str. 46

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Modely hodnocení, jejich výhody a nevýhody.....	str. 28
Tab. 2: Příklady některých školicích kurzů.....	str. 49
Tab. 3: Časový rozvrh projektu.....	str. 71
Tab. 4: Rizika projektu a jejich výskyt.....	str. 74

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ DIAGRAM.

PŘÍLOHA P II: POPIS PRACOVNÍ FUNKCE/ČINNOSTI.

PŘÍLOHA P III: OSOBNÍ DOTAZNÍK.

PŘÍLOHA P IV: VSTUPNÍ LIST.

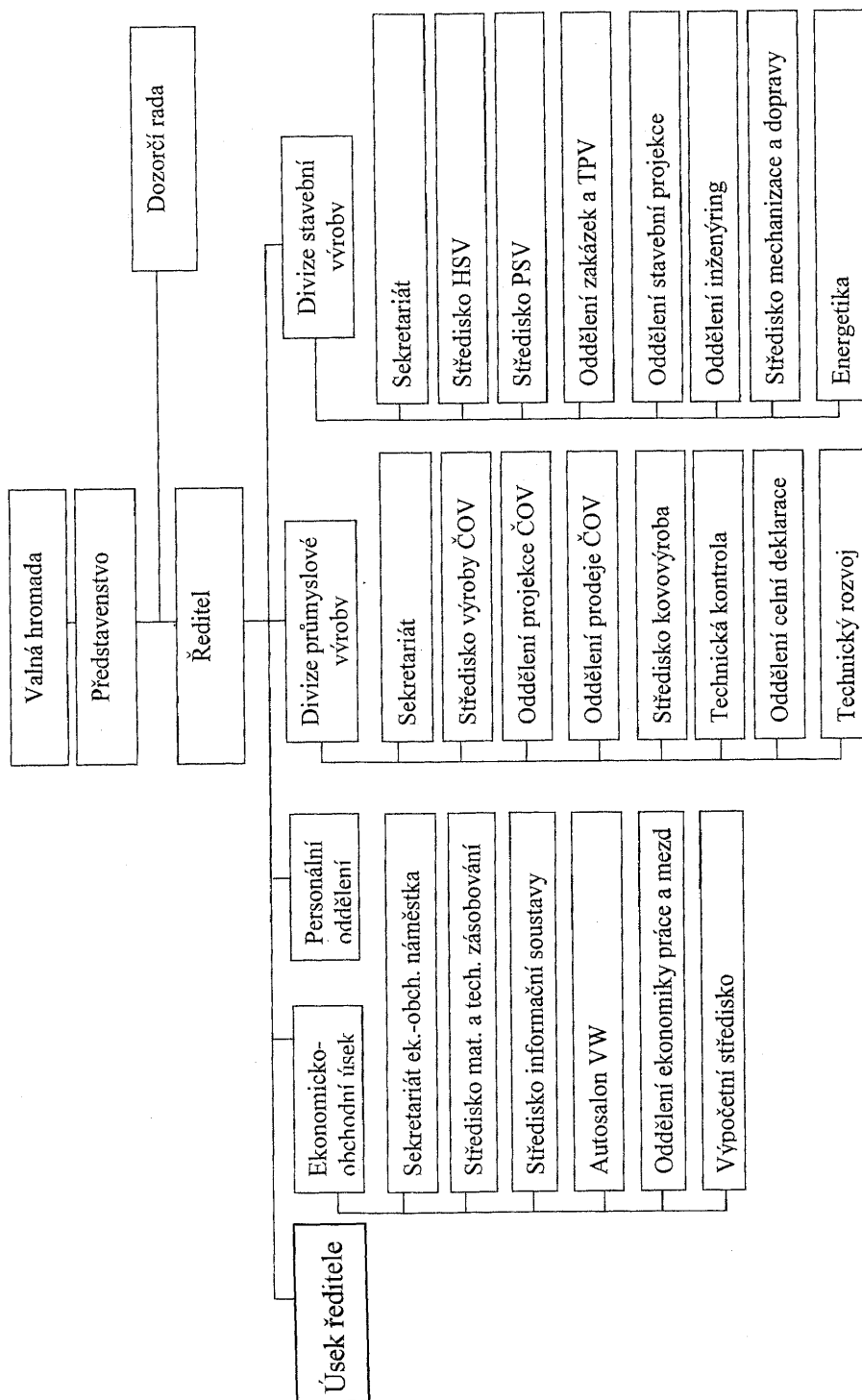
PŘÍLOHA P V: ČASOVÝ HARMONOGRAM.

PŘÍLOHA P VI: VÝBĚR A HODNOCENÍ DODAVATELŮ ŠKOLENÍ.

PŘÍLOHA P VII: VÝKAZ ŠKOLENÍ.

PŘÍLOHA P VIII: DOTAZNÍK PRO ÚČASTNÍKY VZDĚLÁVACÍ AKCE.

PŘÍLOHA PI: ORGANIZAČNÍ DIAGRAM



PŘÍLOHA P II: POPIS PRACOVNÍ FUNKCE/ČINNOSTI

Popis pracovní funkce/činnosti

forlex AGS		POPIS PRACOVNÍ FUNKCE/ČINNOSTI	
Název funkce/činnosti:	Popis pracovní funkce: Popis pracovní činnosti:	Požadovaná kvalifikace: <ul style="list-style-type: none">• vzdělání:• praxe:• specializace:• cizí jazyk:• autorizace:	
Této funkci/činnosti přísluší kromě všeobecných práv a povinností pracovníků vyplývajících ze Zákoníku práce následující:			
1. Povinnosti:			
2. Práva:			
..... přímý nadřízený	 schválil	

Popis pracovní funkce/činnosti

Mimo výše uvedená práva a povinnosti může příslušný vedoucí pověřit pracovníka dalšími úkoly v souladu se Zákoníkem práce.

Požadavky na další odbornou způsobilost:

Jméno pracovníka	Datum nástupu	Podpis	Datum ukončení

Vztahy nadřízenosti a podřízenosti jsou stanoveny funkčním schématem.
K výkonu této funkce/činnosti je nutné uzavřít Smlouvu o hmotné zodpovědnosti:
ANO - NE
(nehodící se škrtněte)

Součástí této funkce je zastupování: ANO - NE Funkcí:	Platnost od:
Tato funkce je zastupována: ANO - NE Funkcí:	

PŘÍLOHA P III: OSOBNÍ DOTAZNÍK

Osobní dotazník

fortlex AGS		O s o b n í d o t a z n í k		
Příjmení iméno titul		Rodné iméno		
Den, měsíc, rok narození		Místo narození		
Rodné číslo		Telefon		
Bydliště trvalé, PSČ				
Státní příslušnost		Rodinný stav		
Řidičský průkaz /skupina/		Odborné průkazy		
RODINNÍ PŘISLUŠNÍCI				
Jméno, příjmení	Datum narození	Rodné číslo	Bydliště	Zaměstnání
Manžel(ka) (i rodné)				
Děti				
VZDĚLÁNÍ (Nedokončené)	Druh školy, obor	Počet tříd	Rok ukončen	Druh zkoušky
Základní				
Střední odborné				
Učební obor s maturitou				
Úplné střední všeobecné				
Úplné střední odborné				
Vyšší odborné				
Vysokoškolské				
Druh doplnění kvalifikace				
Rekvalifikace				
Další dosažené vzdělání				
Nedokončené vzdělání				
ZNALOST CIZÍHO JAZYKU				
Jazyk	Stupeň znalosti		Zkoušky	

PRŮBĚH PŘEDCHOZÍCH ZAMĚSTNÁNÍ

(uveďte všechna zaměstnání včetně studia, voj. základní služby apod.)

Organizace	Pracovní zařazení	Od	Do	Důvod odchodu

MÁTE JEŠTĚ JINÝ PRACOVNÍ POMĚR?

Organizace	Druh	Úvaze	Pracovní doba

SOUKROMÉ PODNIKÁNÍ – OSVČ

ANO - NE

Předmět podnikání :

ZDRAVOTNÍ STAV :

Pobíráte důchod? Ano Ne	Druh	Výše	Datum výměru
Máte změněnou pracovní schopnost? Ano Ne	Druh	Od	% snížení
Jste kuřák? Ano Ne	Zdravotní pojišťovna	Vaši příbuzní zaměstnaní u naší společnosti	

Další odborné znalosti a dovednosti

Prohlašuji, že veškeré mnou uvedené údaje jsou pravdivé.
Souhlasím, aby osobní data uvedená v tomto dotazníku byla použita pro potřeby personální a mzdové evidence. Souhlas poskytuji na dobu neurčitou.

V	Dne	Podpis
---	-----	--------

PŘÍLOHA P IV: VSTUPNÍ LIST

Vstupní list

fortex AGS

Vstupní list

Jméno a příjmení :

Datum narození:

Rodné číslo:

Bydliště:

1. Vstupní školení bezpečnosti práce

- a) Povinnosti zaměstnavatele a zaměstnanců dle ZP §§ 101/1,2,3,4,5,6; 102/1,2,3,4,5a),5b),5c),5d),5e), 5f),5g),5h),5i), 5j),6,7. ; 103/1,1a),1b),1c),1d),1e),1f) až h),1i),1j),1k),1l), 2,3,4,5; 104/1,2,3,4,5,6; 105/1,2,3,4,5,6.; 106/1,2,3,4,4a),4b),4c),4d),4e),4f)h),4i); 108/1,2a),2b),2c),3a),3b),3c),3d),4,5,6,7.; 276/1, 279/1h), 280/1e).; 287/1b),2h); 301/a,b,c,d; 319/1d; 349 a související ustanovení.
Pracovní řád a.s. FORTEX - AGS, část 6.
- b) Pracovní úrazy, nehody, mimořádné události, odpovědnost za škody dle ZP §§ 105, 248, 249, 250-275 a NV 494/2001 Sb., ve znění navazujících a souvisejících předpisů.
- c) Zásady bezpečné práce dle pracovního zařazení a vykonávané profese v rozsahu příslušných ustanovení - Zákona č.309/2005 Sb. o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.
- Nařízení vlády č.591/2006 Sb.o bližších minimálních požadavcích na bezpečnost a ochranu zdraví při práci na staveništích.
- Místních provozních předpisů systému řízení bezpečnosti práce FORTEX-AGS,a.s.
- Další obecně platných bezpečnostních předpisů souvisejících s výkonem práce nezahrnutých v souboru místních provozních předpisů SBP FORTEX-AGS,a.s.
- d) Zákon o odpadech č.185/2001Sb., v platném znění, vč. OS – 23.1.

Školení provedl:

2. Vstupní školení požární ochrany zaměstnanců:

V rozsahu učební osnovy FORTEX-AGS,a.s. „Tematický plán a časový rozsah vstupního školení požární ochrany zaměstnanců“.

Školení provedl:

3. Odborné školení bezpečnosti práce prováděné na pracovišti:

V rozsahu učební osnovy příslušného střediska pro provádění školení zaměstnanců.

Školení provedl:

4. Školení požární ochrany zaměstnanců na pracovišti:

V rozsahu učební osnovy FORTEX-AGS,a.s. „Tematický plán a časový rozsah vstupního školení požární ochrany zaměstnanců“.

Školení provedl:

5. Technologie + ISM (jakost, environment, BOZP a PO)

Střediskové výrobní a kontrolní postupy.
Integrovaný systém. Politika jakosti, životního prostředí, bezpečnosti práce

Školení provedl:

Potvrzuji, že jsem byl ve smyslu ZP, uvedených vyhlášek a předpisů seznámen s pokyny k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochranou. Ověření znalostí bylo se mnou provedeno pohovorem. Jsem si vědom právních následků, které by vznikly porušením nebo nedodržením uvedených předpisů. Veškeré požadavky na zajištění bezpečnosti práce a požární ochrany zahrnuté v provedených školeních jsem pochopil a při práci je budu plně respektovat.

Datum:

Podpis školeného:

PŘÍLOHA P V: ČASOVÝ HARMONOGRAM

Časový harmonogram vzdělávací činnosti

FORTEX - AGS, a.s.
Jílová 1550/1, 787 92 Šumperk

Časový harmonogram

Vzdělávací činnosti na rok

Datum	Středisko	Čas	Název školení	Školitel	Místo	Poznámka

Vypracoval:

Schválil:

PŘÍLOHA P VI: VÝBĚR A HODNOCENÍ DODAVATELŮ ŠKOLENÍ

VÝBĚR A HODNOCENÍ DODAVATELŮ ŠKOLENÍ

Název školení:

Název školící organizace	Seznam přijatelných dodavatelů	Reference, hodnocení	Rozsah školení	Termín	Cena školení/ body	Ostatní náklady	Body/ pořadí

Legenda: 1. Stanovení bodového ohodnocení v jednotlivých kritériích (1 – 5 bodů):
5 bodů - zcela uspokojivá; 4 body - uspokojivá; 3 body – uspokojivá s výhradou; 2 body - neuspokojivá;

1 bod – zcela neuspokojivá;

2. Vyhodnocení výběru: nejlepší je dodavatel školení (organizace) s nejvyšším součtem bodů.

V Šumperku dne:

Zpracoval:

Přezkoumal:

Schválil: *Jiří Zaoral*
vedoucí PSÚ

PŘÍLOHA P VII: VÝKAZ ŠKOLENÍ

Výkaz školení

Vzdělávací středisko						
VÝKAZ ŠKOLENÍ						
Název školení						
Místo		Termín		Počet účastníků		
		Hodin				
Rozdělení účastníků						
Firma						
Počet						
Seznam a osobní data účastníků						
č.	Příjmení a jméno	Firma	Podpis	Prospěch	Poznámka	
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
<p>Potvrzuji, že jsem byl ve smyslu ZP, uvedených vyhlášek a předpisů seznámen s pokyny k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochranou. Ověření znalostí bylo se mnou provedeno pohovorem. Jsem si vědom právních následků, které by vznikly porušením nebo nedodržením uvedených předpisů. Veškeré požadavky na zajištění bezpečnosti práce a požární ochrany zahrnuté v provedených školeních jsem pochopil a při práci je budu plně respektovat.</p>						
Přílohy: Pokračování seznamu účastníků			Lektor:			
Učební osnova						
Zápisy o zkouškách (testy)						

PŘÍLOHA P VIII: DOTAZNÍK PRO ÚČASTNÍKY VZDĚLÁVACÍ AKCE

DOTAZNÍK PRO ÚČASTNÍKY VZDĚLÁVACÍ AKCE

Název akce: *Školení řidičů referenčních vozidel*
Datum a místo konání: *7. ledna 2003, FORTEX - AGS, a.s.*

A. HODNOCENÍ PROGRAMU

		1	2	3	4	5
1.	Program splnil mé očekávání				x	
2.	Přínos z hlediska odborného, eventuelně osobního rozvoje					

Hodnocení: 5 – zcela uspokojivá, 4 – uspokojivá, 3 – uspokojivá s výhradou, 2 – neuspokojivá, 1 – zcela neuspokojivá

B. HODNOCENÍ LEKTORA

		1	2	3	4	5
1.	Odborná úroveň					
2.	Umění zaujmout posluchače a vysvětlit problém					x
3.	Praktické zkušenosti a schopnost podělit se o ně s posluchači					

Hodnocení: 5 – zcela uspokojivá, 4 – uspokojivá, 3 – uspokojivá s výhradou, 2 – neuspokojivá, 1 – zcela neuspokojivá

Svoji odpověď označte křížkem.

C. DOPLŇUJÍCÍ NÁMĚTY A OTÁZKY

1. Co se Vám na této akci líbilo?
2. Co se Vám na této akci nelíbilo?
3. Vaše případné náměty či doporučení:

V Šumperku dne:

Podpis:
(chcete-li uvést)