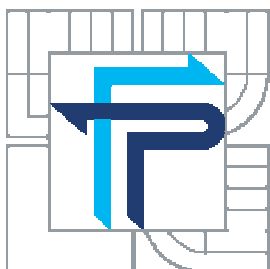


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF ECONOMICS

NÁVRH A APLIKACE SYSTÉMU UČÍCÍ SE ORGANIZACE

PROPOSAL AND APPLY INTO PRACTICE OF A SYSTÉM OF LEARNING ORGANIZATION

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

BC. ADAM BERAN

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

ING. ROBERT ZICH, PH.D.

BRNO 2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beran Adam, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh a aplikace systému učící se organizace

v anglickém jazyce:

Proposal and Apply into Practice of a System of Learning Organization

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Seznam odborné literatury:

KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách : 3., aktualizované a rozšířené vydání. Alena Sojková. 3. aktualiz. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

SENGE, P. Pátá disciplína : Teorie a praxe učící se organizace. 1st edition. Praha : Management Press, s.r.o., 2007. 439 s. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-162-1.

HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. Jana Jandovská Kubínová. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky. 4. rozš. vyd. Praha : Management Press, s.r.o., 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

STÝBLO, J. Personální řízení v malých a středních podnicích. 1. vyd. Praha : Management Press, s.r.o., 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Robert Zich, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 12.05.2010

Abstrakt – český

Tématem mé diplomové práce je „Návrh a aplikace systému učící se organizace.“ Vzhledem k vysoké konkurenci na trhu a neustálému pokroku ve všech oborech je pro každou firmu velmi důležité neustálé zlepšování. Často platí, že někteří z pracovníků jsou obtížně nahraditelní. Tím se firma stává zranitelná v případě jejich nedostupnosti, způsobené pracovní neschopností, dovolenou či odchodem ze společnosti. Tento problém lze omezit přeměnou na „učící se organizaci“. Jedná se o složitý proces, kdy je nutno analyzovat stávající pracovní místa, vyhodnotit skutečné potřeby organizace (personální audit) a mnohdy i změnit organizační strukturu. Součástí procesu je také aktuální popis pracovních míst, stanovení a vyhodnocení kompetencí jednotlivých pracovníků a provedení jejich hodnocení. Zavedením „systému učící se organizace“ nejen získáme směr, kterým se ubírat, zároveň ale také odstraníme riziko tzv. „nenahraditelných pracovníků“.

Teoretická část je zaměřena na metodiku zabývající se hodnocením zaměstnanců a na prvky „systému učící se organizace“. To znamená metodiku analýzy pracovních míst, stanovení a vyhodnocení kompetencí, metodiku 360° atd. Praktická část práce je zaměřena na průzkum. Hlavními nástroji jsou dotazníková šetření a pohovory. Dotazníková šetření jsou cílena na spokojenost zaměstnanců, kompetence a hodnocení. Získaná data jsou použita pro porovnání s předchozím průzkumem a jako podklad pro návrh. Cílem práce je navrhnout a aplikovat „systém učící se organizace“.

Abstrakt – anglický

The subject of my graduation theses is „Proposal and Apply into Practice of a System of Learning Organization“. Because of high competitive conduct in the marketplace and continual progress in all of branches, the continual improving is very important for all companies. Many of workers are often irreplaceable. And company is becoming very vulnerable in the case of his inability or leaving. This problem can be solved by transformation of „a learning organization“. It is the complicated process, when is necessary to change an organization structure, to analyse current working stations and to

analyse real organization's requirements (personal audit). Coessential part is an actual description of working stations, determination and evaluation single worker's competences and fulfilment evaluation. By establishing „a system of a learning organization“ we can get a target for future and also we put aside a risk so-called „irreplaceable worker“.

A practical part is targeted on research. The main instruments are questionnaires and interview. The questionnaires are targeted on worker's satisfaction, competence and evaluation. Gained information can be used for comparison with the previous research and as a base for a proposal. A theoretical part is targeted on methodology that deals with evaluation of workers and also with components of „a system of learning organization“. It means a methodology of working station's analyse, determination and evaluation single worker's competences, methodology 360° etc. The purpose of this work is to propose and apply of „a system of a learning organization“.

Klíčová slova

Zaměstnanci, hodnocení, kompetence, vzdělávání, učící se organizace, e-learning.

Keywords

Employees, evaluation, competence, education, learning organization, e-learning.

Bibliografie DP

BERAN, A. *Návrh a aplikace systému učící se organizace*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 120 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Robert Zich, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 28. května 2010

.....

Obsah

Úvod.....	10
1. Cíle práce a metody zpracování.....	12
1.1 Klíčové metody	12
1.1.1 Metoda rozhovoru.....	12
1.1.2 Metoda dotazníkového šetření.....	13
1.2 Struktura dotazníků.....	13
1.2.1 Průzkum spokojenosti zaměstnanců	14
1.2.2 Průzkum - analýza pracovních míst.....	15
1.2.3 Průzkum – kompetence	16
1.2.4 Průzkum – hodnocení metodou 360°	16
1.3 Harmonogram.....	17
2. Teoretická východiska.....	18
2.1 360° zpětná vazba	18
2.1.1 Hodnotitelé	19
2.1.2 Formy vstupů hodnotitelů	19
2.1.3 Formy výstupů pro hodnoceného	20
2.1.4 Užití metody 360° a její výhody	21
2.2 Kompetence a kompetenční modely.....	21
2.2.1 Kompetence	22
2.2.2 Kompetenční model	22
2.2.3 Členění kompetencí.....	23
2.2.4 Typologie kompetenčních modelů.....	25
2.2.5 Prodejní kompetence	26
2.2.6 Jednotky měření.....	27
2.2.7 Stupnice (resp. škála) měření.....	28
2.2.8 Komparativní metody.....	29
2.3 Redesign pracovních míst – kdy a proč	30
2.3.1 Analýza a popisy pracovních míst	32
2.3.2 Analýza a popisy kvalifikace pracovníků	33
2.3.3 Metody zjišťování informací o pracovních místech	33

2.4	Vytváření systému podnikového vzdělávání	35
2.4.1	Plánování pracovní kariéry	35
2.4.2	Vzdělávání pracovníků.....	38
2.4.3	Metody vzdělávání.....	40
2.5	Personální informační systém (PIS)	42
2.5.1	Typy informací v PIS	43
2.6	Učící se organizace	44
2.6.1	Poruchy učení	45
2.6.2	Změny v myšlení	47
3.	Analýza současného stavu	48
3.1	Charakteristika společnosti	48
3.1.1	Silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti	49
3.1.2	Financování společnosti.....	49
3.1.3	Organizační struktura.....	51
3.1.4	Dosavadní systém hodnocení	51
3.2	Průzkum	53
3.2.1	Výsledky dotazníků spokojenosti zaměstnanců	54
3.2.2	Výsledky průzkumu – Analýza pracovních míst.....	67
3.2.3	Výsledky průzkumu – Kompetence.....	68
3.2.4	Výsledky průzkumu – Hodnocení metodou 360°.....	70
3.3	Závěr analýzy - shrnutí průzkumů.....	73
4.	Návrh	75
4.1	Náklady a přínosy návrhu	76
4.2	Zabezpečení systému učící se organizace.....	78
4.3	Popis návrhu	80
5.	Závěr.....	98
	Seznam použitých zdrojů.....	100
	Seznam grafů, tabulek a obrázků	102
	Seznam příloh.....	104

Úvod

Pravidelné zlepšování firmy již dnes není jedinečností, ale spíše samozřejmostí a podmínkou pro efektivní fungování společnosti a její udržení na konkurenčním trhu. Vhodné je toto zlepšování směřovat takovým způsobem, aby byly nejen potlačeny hrozby, ale i odstraňovány slabé stránky. S tímto cílem jsem se tedy pustil do této práce.

Mnou zvolená společnost má více slabých stránek i hrozeb. Při zahájení tohoto průzkumu byla ale hlavní pozornost směřována do personální oblasti – hrozba odchodu pracovníků a jejich nezastupitelnost. S hrozbou odchodu se dá do určité míry pracovat. Můžeme analyzovat pracovní podmínky u konkurence a našim zaměstnancům nabídnout takové podmínky, které napomohou jejich setrvání ve společnosti. Častým řešením je také zvyšování platu. Jak se ale ukazuje, dané řešení je pouze krátkodobé a zaměstnanci začnou být brzy opět nespokojení. V obou případech se jedná o řešení, která vyžadují finanční zdroje. Zdroje, které následně v konkurenčním boji mohou chybět a které nebudou v řadě případů během krize dostupné.

Danou problematiku však můžeme řešit i jiným způsobem. Odstraníme tím nezastupitelnost a tím také snížíme následky pro případ odchodu zaměstnanců. Toto řešení je spojeno s přeměnou na „učící se organizaci“. Jedná se o složitý proces, kdy je vhodné analyzovat stávající pracovní místa a vyhodnotit skutečné potřeby organizace (personální audit) a případně i změnit organizační strukturu. Stejně důležitou částí je aktuální popis pracovních míst, stanovení a vyhodnocení kompetencí jednotlivých pracovníků a provedení jejich hodnocení. Zavedením „systému učící se organizace“ nejen získáme směr, kterým se ubírat, zároveň ale také odstraníme riziko tzv. „nezastupitelných pracovníků“.

Teoretická část je zaměřena na metodiku, zabývající se nejen hodnocením zaměstnanců, ale také na prvky „systému učící se organizace“. Jde tedy o metodiku analýzy pracovních míst, stanovení a vyhodnocení kompetencí, metodiku 360° atd. Cílem práce je navrhnout a aplikovat „systém učící se organizace“, který zlepší personální a výsledně i informační situaci uvnitř společnosti. Praktická část práce je zaměřena na

průzkum. Za hlavní nástroje jsem zvolil dotazníková šetření a pohovory. Dotazníková šetření jsem cílil na spokojenost zaměstnanců, kompetence, analýzu pracovních míst a hodnocení. Získaná data totiž mohu použít pro porovnání s předchozím průzkumem (prováděn v roce 2008) a jako podklad pro návrh řešení.

1. Cíle práce a metody zpracování

Samotná práce vychází z požadavku ředitelky společnosti na spolupráci při vytváření systému učící se organizace, který pomůže společnosti k dalšímu rozvoji. Za hlavní cíl této práce tedy považuji: S využitím „systému učící se organizace“ odstranit jednu ze slabých stránek firmy – nezastupitelnost zaměstnanců. Vedlejší cíle vycházejí ze zjištěných nedostatků a z možnosti zefektivnění činností. Jde tedy o lepší informovanost zaměstnanců a návrh nové tvorby pohyblivé části odměn u lektorů. Za vedlejší cíl také považuji návrh plánu vzdělávání.

1.1 Klíčové metody

Při výběru metod vycházím z použitých metod v mé Bakalářské práci¹. Jde tedy o použití dotazníkového šetření a rozhovoru. Na základě požadavků ředitelky společnosti jsem dotazníková šetření použil pro získání hlavních podkladů od zaměstnanců a rozhovor aplikoval především pro poskytování a získávání upřesňujících informací v rámci komunikace se zaměstnanci a pro komunikaci (zjišťování požadavků, získávání podkladů, sdělování výsledků, zpětná vazba) s vedením společnosti. Právě komplexnost informací je důležitá pro efektivní analýzu.

1.1.1 Metoda rozhovoru

Tuto metodu je nejvhodnější použít pro vedoucího daného úseku (dané firmy). Samotná metoda se nehodí pro získávání všech potřebných informací, protože by pro daný rozsah byla více časově náročná a musela by být dostatečně strukturovaná, aby bylo možné jednotlivé výsledky následně porovnávat. Určitý způsob rozhovoru jsem přesto použil i pro komunikaci se zaměstnanci. Především se jednalo o upřesnění mých požadavků na

¹ BERAN, A. *Návrh systému hodnocení zaměstnanců*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 74 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Robert Zich, Ph.D.

vyplňování dotazníků a následné získávání doplňujících informací, na které nebyly dotazníky směřovány. Rozhovory s ředitelkou společnosti probíhaly pravidelně a průběžně po celou dobu spolupráce. Hlavně se týkaly předání požadavků na výzkum, průběžného získávání podkladů, sdělování výsledků, ke kterým jsem v rámci hodnocení dotazníků došel a získání zpětné vazby. Právě zpětná vazba umožňuje lepší pochopení problematiky uvnitř firmy.

1.1.2 Metoda dotazníkového šetření

Právě vzhledem k tomu, že se jedná o nejúčinnější a nejefektivnější metodu pro získání přesných informací od skupiny více lidí, jsem na hlavní průzkum tuto metodu aplikoval. Při výběru nám může napomoci i fakt, že můžeme vytvořit vlastní dotazník dle svých požadavků, nebo vybrat z již dříve vytvořených, které mohou mít jistá doporučení. Aby tato metoda byla skutečně efektivní, musí být prováděna ve většině případů anonymně. Zaměstnanci pak mohou na otázky odpovídat tak, jak to opravdu cítí, aniž by se obávali nějakých dodatečných následků. Vzhledem k tomu, že bylo provedeno více dotazníkových průzkumů, které se odlišovaly svým zaměřením a různým stupněm zasahování do obchodních tajemství společnosti a soukromí zaměstnanců, podmínka anonymity nebyla vždy zachována. Efektivnost této metody je podmíněna správností získaných dat. Nemůžeme na 100% zajistit, že každý zaměstnanec bude odpovídat zcela tak, jak to cítí. Proto je důležité, aby byl každý účastník průzkumu seznámen s účely průzkumů a jejich vztahem na změny uvnitř společnosti, které budou mít vliv na odměňování, osobní růst i motivaci.

1.2 Struktura dotazníků

Samotný průzkum se skládá ze 4 částí. Z toho také vychází potřeba tvorby 4 dotazníků, které budou svým obsahem odpovídat jednotlivým částem a umožní získat potřebné informace a podklady pro další kroky. Za spolupráce s ředitelkou společnosti a s využitím teoretických podkladů jsem tedy vytvořil dotazníky:

- spokojenosti zaměstnanců
- analýzy pracovních míst
- kompetencí
- hodnocení metodou 360°.

1.2.1 Průzkum spokojenosti zaměstnanců

Stejně jako při předešlém průzkumu² dostal i nyní každý pracovník dotazník, který nesl název „Dotazník spokojenosti zaměstnanců“. Použil jsem stejný dotazník, který jsem upravil dle nových požadavků a získaných zkušeností. Cílem bylo zjištění názorů a spokojenosti zaměstnanců. Výsledky podobných dotazníků můžeme použít pro zjištění slabých a silných stránek firmy z pohledu pracovníka a možnosti pozitivní změny.

Jak už jsem výše uvedl, výsledky byly zpracovány anonymně mou osobou (fungoval jsem zde tak v pozici externího pracovníka). V dotazníku jsem se také zaměřil na skutečnost, zda se současní respondenti zúčastnili minulého hodnocení, zaznamenání změn a jejich spokojenost s případnou změnou. Pro bližší popsání dotazníku je nevhodnější informování o jeho obsahu. Skládá se ze **3 částí**:

1. První a největší část je tvořena klasickými otázkami. Ty jsou řazeny v jednotlivých skupinách (např. Perspektivy, Pracovní doba, Plat apod.). Zatímco u předešlého průzkumu měl účastník možnost volit z pěti možností (ze stupnice od 1 do 4 a využití možnosti neodpovídat), zde bylo hodnocení upraveno. K tomuto jsem dospěl nejen na základě předchozí zkušenosti, kdy v případě nerozhodnosti řada zaměstnanců raději volila právě možnost neodpovídat, ale také na základě doporučení v odborné literatuře, kdy je doporučován sudý počet možností, aby měly výsledky větší vypovídací schopnost. Zaměstnanci tedy vybírali z následujících možností:

² BERAN, A. *Návrh systému hodnocení zaměstnanců*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 74 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Robert Zich, Ph.D.

Nepochybně souhlasím.....	4
Souhlasím.....	3
Nesouhlasím.....	2
Zásadně nesouhlasím.....	1

Změna se mi osvědčila, protože jsem získal více vypovídajících odpovědí.

2. Další část obsahovala otázky otevřeného typu. V dotazníku jsem položil dvě základní otázky:

1. *Kdybyste byl(a) ředitelem organizace, co byste udělal(a) jako první pro váš osobní úspěch?*
2. *Kdybyste byl(a) ředitelem, jakou věc byste přestal(a) dělat, aby se organizace zlepšila?*

3. Poslední část byla zaměřena na výběr 3 nejdůležitějších otázek dle každého respondenta. Cílem bylo určení nejdůležitějších otázek z pohledu zaměstnanců.

1.2.2 Průzkum - analýza pracovních míst

Dalším krokem byla analýza pracovních míst. K tomu jsem využil doporučený dotazník J. Koubka³, který jsem upravil tak, aby vyhovoval skutečnostem ve vybrané společnosti. Každý zaměstnanec dostal dotazník s cílem získat informace o jejich pohledu na vlastní pracovní místa. Úkolem bylo odpovědět na 10 základních otázek, které byly složeny z otevřených i uzavřených. Otázky byly směřovány na identifikaci pracovního místa, popis pracovních povinností a pracovních podmínek. Za účelnou považuji možnost následného porovnání výsledku s názorem ředitelky. Nejde pouze o

³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. vyd. Praha : Management Press, s.r.o., 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

možnost kontroly. Řada problémů či nejasností, které nebyly dosud identifikovány, je možné odhalit a dále řešit.

1.2.3 Průzkum – kompetence

Další částí průzkumu byla analýza kompetencí. Cílem tohoto dotazníku je získání dostatečného množství dat jako podpory pro hodnocení zaměstnanců a pro tvorbu plánu vzdělávání. Vzhledem k tomu, že problém zastupitelnosti vzniká a hlavní příjmy plynou z lektorské činnosti, rozhodli jsme se s ředitelkou společnosti provést tento průzkum pouze u konzultantů/lektorů. Důvodem je také nejvyšší podíl zaměstnanců. Použil jsem dotazník, který mi byl poskytnut ve společnosti a který jsem upravil tak, aby se vztahoval na skutečné prvky lektorské činnosti. Hlavními oblastmi, které byly zjišťovány, byly obecné způsobilosti, odborné dovednosti, odborné znalosti a výkonová kritéria. Po menších úpravách by tento dotazník mohl být použit pro průzkum u všech zaměstnanců. Vhodné bylo dotazník použít v elektronické podobě, kdy za použití Microsoft Excelu a nabízených funkcí máme okamžitě po implementaci dat výsledky. Jako efektivní se ukázalo průzkum provést tím způsobem, že si zaměstnanci vlastní hodnocení připraví a konečné hodnocení proběhne až za vzájemné interakce s nadřízeným.

1.2.4 Průzkum – hodnocení metodou 360°

Posledním průzkumem bylo hodnocení vedoucích pracovníků metodou 360°. Jestliže se chce společnost neustále zlepšovat, musí na sobě pracovat nejen každý běžný zaměstnanec, ale samozřejmě i samotné vedení. Výhodou takového průzkumu je možnost porovnání toho, jak se vidí hodnocená osoba sama s tím, jak ji vidí ostatní. A právě díky strukturovanosti průzkumu je možnost následného porovnání velmi efektivní. Cílem tohoto průzkumu je tedy nejen získat hodnocení vedoucích pracovníků v okruhu 360°, ale i snaha o nalezení slabých stránek těchto pracovníků, na kterých bude možnost v budoucnu pracovat. Každý se vidí jinak a často se buď nadhodnocuje či

podhodnocuje. Právě pohled od několika osob by takovým chybám v celkovém hodnocení měl zamezit. Pro tento průzkum jsem použil dotazníky poskytnuté společností Systémy jakosti s.r.o. Hodnocenými byla Ředitelka společnosti a Ředitelka kanceláře.

1.3 Harmonogram

V harmonogramu jsem zahrnul jednotlivé činnosti tvorby systému učící se organizace až po jeho konečné používání. Jak lze vidět, některé uskutečněné akce jsou naplánované opakovaně. Jde o „Hodnocení spokojenosti zaměstnanců“ a „Hodnocení kompetencí“. V případě hodnocení spokojenosti byl průzkum proveden na začátku tvorby systému a je vhodné jej opět provést po zavedení systému. Můžeme tak totiž ověřit, zda jsou s ním zaměstnanci spokojeni a na kolik bylo zavedení účelné. U hodnocení kompetencí navrhuji pravidelné provádění po každých 6-ti měsících.

Tabulka 1: Časový harmonogram aplikace systému učící se organizace⁴

Rok	2009					2010								
Akce/termín	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září
Hodnocení spokojenosti zaměstnanců														
Hodnocení kompetencí														
Návrh rozsahu analýzy pracovních míst														
Analýza stávajících pracovních míst														
Popis pracovních míst dle analýzy														
Hodnocení zaměstnanců metodikou 360°														
Tvorba e-learningu v Moodle														
Zkušební provoz e-learningu														
Systém učící se organizace - zkušební provoz														
Opravy e-learningu a úpravy systému UO														
Zavedení systému učící se organizace														

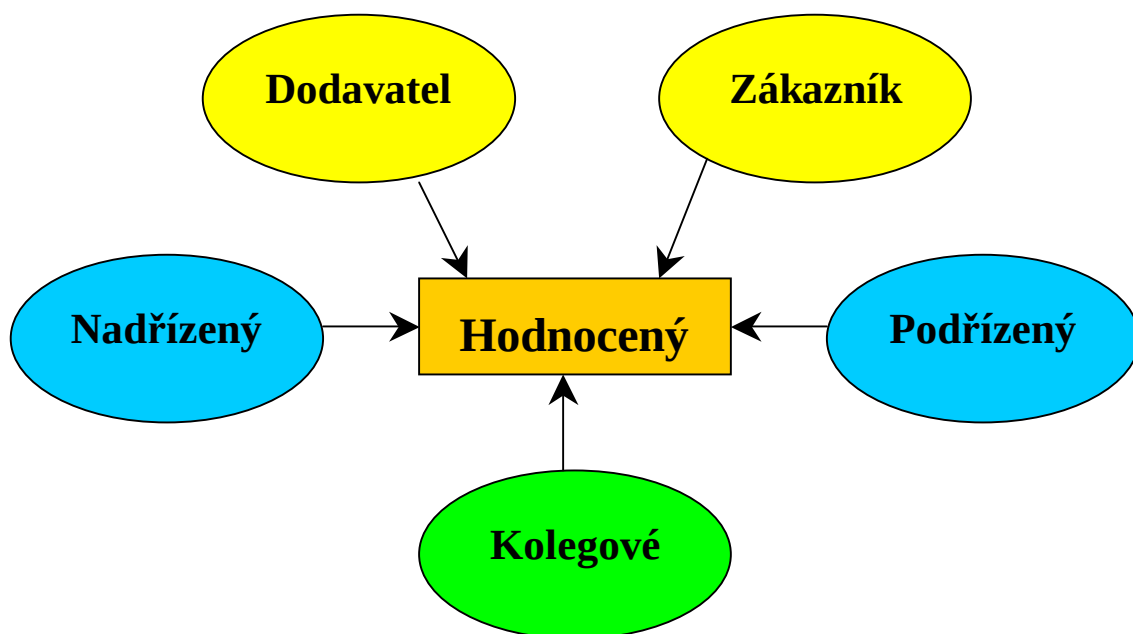
⁴ Vlastní zpracování dle skutečného průběhu aplikace.

2. Teoretická východiska

2.1 360° zpětná vazba

Velmi často se v praxi můžeme setkat také s názvem „Vícezdrojové hodnocení“. Tato metoda je založena na takovém principu, kdy je hodnocený hodnocen různými lidmi (pozorovateli) za použití stejných kritérií. Pro lepší provázanost se samotným hodnocením se doporučuje využít kompetenční model. Tento model je uplatňován především při výběru a hodnocení pracovníků. Hodnocení probíhá na principu tzv. „vícer očí“. Na rozdíl od Development Centra, zde se jedná o oči těch, kteří hodnoceného pozorují za běžného chodu. V současnosti se nejvíce využívá elektronické podoby. Její výhody spočívají hlavně v dostupnosti (kdekoliv a kdykoliv) a v umístění dat na jednom místě.

Obrázek 1: Model 360° zpětné vazby⁵



⁵ Vlastní zpracování dle: HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Jana Jandovská Kubínová. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.

2.1.1 Hodnotitelé

Počet hodnotitelů může být libovolný. Obecně lze všechny respondenty zařadit do 6 základních skupin, které můžeme dále členit. Jednotlivé skupiny umožňují tato hodnocení:

- Sebehodnocení
- Hodnocení (interním) dodavatelem
- Hodnocení (interním) zákazníkem
- Hodnocení nadřízeným – často více nadřízených
- Hodnocení podřízenými – různé kategorie (přímé, navazující)
- Hodnocení kolegy – většinou mnoho kolegů, které členíme na „laskaví“ a „kritičtí, nároční“
- Hodnocení tzv. „žolíkem“ – hodnocený si může zvolit hodnotitele, který má k němu jiný vztah, než výše zmínění (bývalý kolega, manžel apod.)

Protože není počet hodnotitelů stanovený, může každé hodnocení mít různý počet účastníků. Pro lepší přehlednost se v případě většího množství hodnotitelů v jedné kategorii používá její další členění.

2.1.2 Formy vstupů hodnotitelů

Při této metodě můžeme využít různé způsoby administrace. Jde tedy o určitý typ hodnotícího dotazníku, který má osoba provádějící hodnocení k dispozici. Volíme z:

- **Hodnocení dotazníkovou formou** – stabilní série položek, kterým jsou připisovány bodové hodnoty. Prostor pro vyjádření je pouze v závěru, ve strukturovaném komentáři. Nevýhodou při hodnocení je obtížná identifikace příslušnosti jednotlivých položek k daným kritériím. Tato forma je považována za středně dlouhou. Udává se, že 1 hodnocení trvá asi 1-2 hodiny.

- **Hodnocení po jednotlivých kompetencích** – kompetence je zde chápána jako určitý projev chování. Hodnocení umožňuje postupovat kompetenci po kompetenci. Tyto systémy ale umožňují rovněž tzv. „volný pohyb“, kdy lze kompetence přeskokovat, vracet se k nim apod. Velkou nevýhodou této formy je, že hodnotitel si vytvoří představu o tom, jak je na tom hodnocený v dané kompetenci, a na základě toho pak ovlivní své hodnocení. Protože toto hodnocení obsahuje řadu komentářů, závěrečných otázek a jednotlivých kompetencí, patří k časově náročnějším. Můžeme tedy počítat s hodnocením, které zabere i více než 2 hodiny.
- **Hodnocení tzv. „Mini 360° zpětná vazba** – jak z názvu vyplývá, jde o hodnocení, které je nejméně časově náročné. Hodnocení obsahuje 9-12 otázek (respondent může provést komentář) a 3 otevřené otázky. Vyplnění formuláře trvá 20-30 minut.

2.1.3 Formy výstupů pro hodnoceného

Při rozhodování o provedení hodnocení metodou 360° zpětné vazby musíme také určit správnou formu výstupu. Můžeme volit z těchto forem:

- **Plně anonymní** – hodnocený nepozná, kdo a jak hodnotil, kromě sebehodnocení. Toho lze docílit vhodným vytvořením skupin hodnotitelů. Jednotlivé komentáře jsou uváděny v náhodném pořadí, popř. jsou přístupné pouze tzv. „interpretátorům“.
- **Částečně anonymní** – na rozdíl od předešlé formy, zde může hodnocený identifikovat hodnocení nadřazeným a zákazníkem. Ostatní jsou opět anonymní. Komentáře jsou v náhodném pořadí.
- **Odkrytá** – hodnocený může přesně identifikovat všechny hodnotitele. Identifikace lze nejen z grafického výstupu, ale i z komentářů. Ty jsou uvedeny u každé kompetence.

Formu musíme volit opatrně. Je důležité zvážit situaci v týmu nebo mezi hodnocenými. Stěžejním je, nakolik jsou schopni přijmout otevřenost hodnocení.

2.1.4 Užití metody 360° a její výhody

Velmi důležitá je výborná příprava účastníků této metody. Musíme si uvědomit, že tuto metodu není vhodné použít, pokud všechny jiné pokusy pro odstranění nepříjemného chování selhaly. Vhodná je tato metoda pro dobrovolníky (např. v rámci rozvojového plánu) nebo pro celé oddělení. Ve druhém případě jde o časově náročnou věc. Před samotným hodnocením musejí být účastníci schopni poskytnout přímou zpětnou vazbu tzv. „face to face“. Může totiž nastat komplikace, kdy si daný problém sdělí účastníci pouze prostřednictvím této metody a výsledek je pak takový, že není věnována pozornost danému sdělení, ale hledání toho, kdo to uvedl.

Za hlavní přínos této metody je považována koncentrovanost a ucelenost informací. Na rozdíl od normální situace, zde může hodnocený absolvovat zpětné vazby s desítkou lidí a získat utříděné informace v krátké době. Získané informace jsou pak velmi užitečné pro efektivní tvorbu rozvojového plánu.

Tato metoda by měla být ukončena skupinovou zpětnou vazbou. Tedy, že hodnocený seznámí ostatní se závěry. Sdělí, co jej překvapilo, co očekával a popř. čemu nemůže porozumět. Vhodná je vzájemná interakce, která je zakončena formulací rozvojových cílů od hodnoceného.

2.2 Kompetence a kompetenční modely

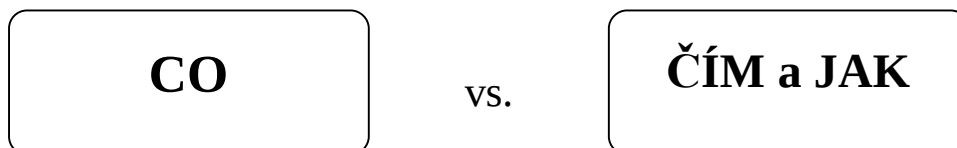
V současné době se kompetenční modely využívají ve firmách stále více a více. Skutečností ale zůstává, že uplatňování těchto modelů můžeme najít spíše jen u firem se zahraniční účastí. Většina českých firem tyto modely nepoužívá.

2.2.1 Kompetence

Pojem kompetence si můžeme představit jako určitou způsobilost. Jde tedy o souhrn předpokladů k dané činnosti. Spíše než k vlastnosti se tedy přibližujeme k činnosti. Kompetence jsou tak založeny na analýze činností. Tedy nás zajímá, co zaměstnanec dělá a ne to, jaké má vlastnosti.

V rámci této problematiky je důležité odlišovat pojmy osobnost a role. V pracovním prostředí totiž nevystupujeme sami za sebe, ale jsme také v určité roli, která odpovídá naší pozici. Na základě těchto rolí pak plníme určitá očekávání, která nemusí korespondovat s naší osobností. Abychom mohli sledovat, jak který zaměstnanec zvládá svou roli, pomáhají nám k tomu právě kompetence.

Je důležité zabývat se vztahem mezi měřitelnými výkony a kompetencemi.



Pod pojmem CO si představíme měřitelný výkon. Toho můžeme dosahovat určitým způsobem, kdy nás zajímá ČÍM (vstupy) a JAK (proces, přístup k práci,..). Samotná kompetence je pak tvořena součtem ČÍM a JAK.

2.2.2 Kompetenční model

Jestliže uspořádáme kompetence určitým způsobem dohromady, vzniká kompetenční model. Takovýto model je velmi důležitý nástroj v rámci řízení zaměstnanců.

Výhody zavádění kompetenčních modelů

Zavedení kompetenčních modelů má pro firmu řadu výhod. Jedná se o:

- Vznik základu pro hodnocení, odměňování a další rozvoj.
- Vznik jednotných požadavků pro výběr a hodnocení.
- Vznik komunikace sjednocující činnosti manažerů a personalistů.
- Propojení s vyhodnocením „čísel“.
- Vznik podpory pro tvorbu rozvojových programů.

Požadavky při tvorbě kompetenčních modelů

Pokud chceme, aby byl kompetenční model dostatečně efektivní, musíme zabezpečit:

- Vznik na základě očekávaného a pozorovatelného chování, nikoliv na základě vlastností či rysů.
- Množství jednotlivých kompetencí nepřevýší počet 10-12.
- Model se vztahuje na všechny, nebo alespoň na klíčové pozice uvnitř firmy.
- Model je sdílený – tvorba shora i zdola.
- Neustálá modernizace, obnovování.

Často se vyskytují modely, kdy je obsah kompetencí mnohem vyšší než uváděných 10-12. Problémem je, že pak tomuto modelu jako celku ve firmě rozumí pouze určitá část zaměstnanců, a tím porušíme podmínku sdílení. Navíc je práce s takovýmto modelem náročnější.

2.2.3 Členění kompetencí

Kompetence můžeme členit z řady hledisek. Záleží především na tom, čeho chceme v rámci této metody dosáhnout. Obecně můžeme kompetence členit ze sociálně-psychologického hlediska a dle kompetenční orientace firmy.

Sociálně-psychologické hledisko

Jak již bylo výše uvedeno, kompetence vycházejí z očekávaného a pozorovatelného chování. Toto členění považujeme za všeobecné. S jeho pomocí lze snadno pochopit principy samotných kompetenčních modelů. Na základě této skutečnosti můžeme kompetence stanovit dle základního pozorovacího schématu. Pak tedy pozorujeme 3 hlavní skupiny chování:

- Přístup k úkolům a věcem.
- Vztah k druhým lidem.
- Chování k sobě a projev emocí.

Tyto skupiny k sobě vztahují vždy určitou skupinu kompetencí:

Přístup k úkolům a věcem X Kompetence řešení problému

Vztah k druhým lidem X Interpersonální kompetence

Chování k sobě a projev emocí X Kompetence sebeřízení

Přístup k úkolům si představme tak, že každému z nás jsou během našeho života stanovovány různé úkoly a dostáváme se do řady problémů. Vzájemně pak přístup můžeme odlišovat tím způsobem, že buď problémy přímo vyhledáváme – jsme tzv. „proaktivní“, nebo naopak řešíme úkoly pasivně, chaoticky.

Vztah k druhým lidem se tvoří právě velmi často při řešení nějakých úkolů, popř. problémů. Lidé se odlišují právě svým postojem k mezilidským vztahům. Někteří z nás potřebují pracovat ve skupině, jiní naopak chtějí řešit úkoly sami. Stejně tak lze sledovat rozdílnost mezi těmi, kteří chtějí řídit a těmi, kteří chtějí být řízeni.

Nedílnou součástí chování je vztah k sobě sama. Nejčastěji tak můžeme pozorovat, zda se lidé nadhodnocují, nebo naopak podceňují a málo si důvěřují. To se pak také projevuje v jejich přesvědčivosti a často v rámci řešení úkolů. Obecně platí, že každá

firma je tvořena z lidí, z nichž každý má své kompetence a suma všech těchto kompetencí tvoří kompetence firmy. Hledisko sociálně-psychologické tedy vyjadřuje východisko od jedince k firmě.

Kompetenční orientace firmy

Toto členění vychází z marketingu. Pokud vycházíme z teorie positioningu, pak platí, že firma nemůže být nadprůměrná ve všech oblastech. V nejlepším případě jde o nadprůměrnost ve 2 oblastech. Model členění kompetencí na základě kompetenční orientace firmy představuje základní skupiny kompetencí firmy. Na rozdíl od předešlého modelu se zde setkáváme s východiskem od kompetencí firmy k jednotlivcům. V současné době je trend přechodu členění kompetencí dle sociálně-psychologického pohledu na kompetenční orientaci.

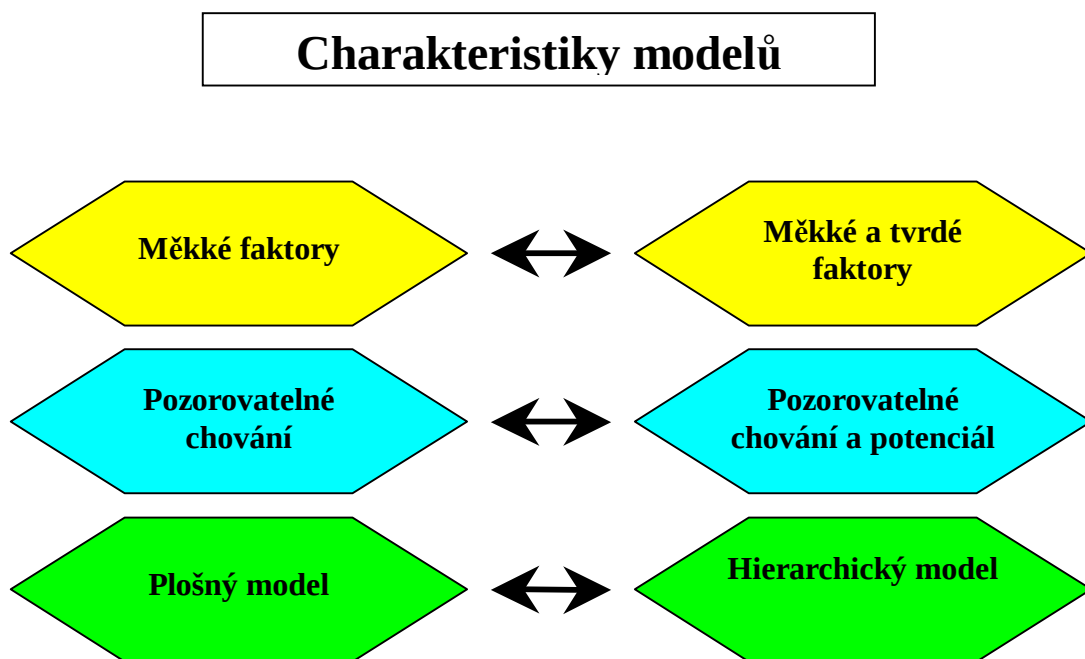
Ve firmě sledujeme tyto orientace:

- Produktová – této orientaci odpovídají kompetence řešení problému
- Zákaznická – orientace odpovídá kompetencím interpersonálním
- Provozní a systémová – orientaci odpovídají kompetence sebeřízení

2.2.4 Typologie kompetenčních modelů

Pokud vycházíme z toho, že kompetenční modely jsou celky různě uspořádaných kompetencí, rozlišujeme v současnosti několik typů kompetenčních modelů. Volba modelu závisí na tom, jaké má mít zaměření. Modely, ze kterých můžeme vybírat, se odlišují dle 3 charakteristik, které jsou uvedeny níže. Protože vycházejí jednotlivé modely z kombinací těchto charakteristik, můžeme vybírat z maximálně 8 typů kompetenčních modelů.

Obrázek 2: Charakteristiky kompetenčních modelů⁶



Jako zástupce kompetenčních modelů, které mají charakteristiky vyskytující se v levém sloupci, si můžeme představit model PMI. Je to model, který je založen na 10 kompetencích. Jeho uplatnění je nejen na manažerské funkce, ale i na hodnocení výkonu. Jako zástupce kompetenčních modelů, které mají naopak charakteristiky spadající do pravého sloupce, patří např. modely firem ConocoPhillips, Skanska (obsahuje pouze 6 kompetencí) nebo model Lesů SR.

2.2.5 Prodejní kompetence

Jak už napovídá název, tento model je určen pro obchodníky. Příkladem může být model prodejních kompetencí. Ten vytvořila společnost Agentura Motiv P. Tento model se skládá z 6-ti základních kompetencí, které jsou u obchodníků sledovány.

⁶ Vlastní zpracování dle: HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Jana Jandovská Kubínová. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.

Tabulka 2: Popis prodejních kompetencí⁷

Prodejní kompetence	Popis
<i>Prezentace sebe sama</i>	Každý obchodník musí umět „prodat“ své schopnosti. Prezentace probíhá po celou dobu prodeje. Obecně platí, že největší váhu má na začátku vlastního aktu. Lze velmi dobře naučit.
<i>Tah na bránu</i>	Tento prvek v sobě zahrnuje obchodnickovu energii, zaměřenost na cíl. Na rozdíl od předešlé kompetence je nejobtížnější na naučení.
<i>Odolnost</i>	Především jde o odolnost vůči odmítnutí. Zahrnuje důvěru v sebe a očekávání výsledku. Tato kompetence je získávána hlavně v dětství, později ji můžeme zesílit v omezené míře.
<i>Budování vztahu</i>	Dnešní prodej se zaměřuje především na vytvoření vztahu. Ten je založen na nalezení potřeb zákazníka. Velmi důležité je tzv. „vtáhnutí zákazníka do hry“. Nejlepším nástrojem jsou otázky.
<i>Identifikace</i>	Důležitá je nejen důvěra zákazníka, ale také určité ztotožnění se zákazníka se značkou, firmou, výrobkem..
<i>Zvládání námitek</i>	Důležité je námitky brát tak, že má zákazník zájem o informace. V případě zvládnutí námitek nám vlastně zákazník pomáhá prodat produkt.

2.2.6 Jednotky měření

Při měření pracovních výkonů můžeme využít některou ze 4 „jednotek“ měření. Jedná se o základní jednotky, jejichž použití je nejméně komplikované a mají největší vypovídací schopnost. Jsou to tyto jednotky:

⁷ Vlastní zpracování dle: HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Jana Jandovská Kubínová. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.

- Kvantita
- Kvalita
- Čas
- Náklady

U těchto kritérií můžeme sledovat značné vazby. Řada firem se zabývá otázkou kvantity. Jde tedy o řešení objemu tržeb nebo výroby. Společně s tím ale musíme sledovat také vývoj nákladů. Jakmile zajistíme vhodný poměr mezi objemem a náklady, je velmi důležité zaměřit se na kvalitu. Po zvládnutí všech těchto kritérií je nezbytná práce s časem.

Výše uvedené jednotky nabývají různých hodnot. Tyto hodnoty zpracujeme dále tak, že je převedeme na body, které použijeme v rámci stupnic měření.

2.2.7 Stupnice (resp. škála) měření

Nezávisle na tom, zda hodnotíme dle jednotlivých oblastí či na základě kompetencí, musíme společně se stanovením kvalitativního zhodnocení určit i míru. Můžeme vybírat z řady stupnic (3-dílná, 4-dílná, ..., 100-dílná). Každá ze stupnic má své využití. Nezávisle na tom, kterou využíváme, máme tyto 3 základní druhy:

- *Verbální* – stupnice, ve kterých výkony či projevy pojmenováváme.
- *Neverbální* – nejčastější a nejstarší metody, kdy využíváme grafických a numerických vyjádření. Výhodou je snadnost používání. Nevýhodou v delším časovém horizontu je, že se obtížně identifikují události, ke kterým bylo hodnocení provedeno. To můžeme odstranit použitím slovních komentářů.
- *Kombinované* – kombinace obou předešlých – tedy využití numerického, grafického a verbálního vyjádření ke všem charakteristikám.

2.2.8 Komparativní metody

Tyto metody jsou specifické tím, že využívají vzájemné porovnávání pracovníků dle předem stanovených kritérií. Hlavní využití můžeme najít v oblastech, kde jsou jednoznačně měřitelná kritéria (obrat, náklady na obrat apod.). Tyto metody jsou vhodné hlavně pro podporu soutěživosti na pracovišti, kde je individualistické prostředí. Důležité je zabezpečit dostupnost všech zahrnutých. Tyto metody se nehodí tam, kde chceme zabezpečit vzájemnou spolupráci a sdílení pracovníků. Můžeme využít některou z následujících metod:

- Metoda určení pořadí – tzv. „jednokriteriální hodnocení“
 - nejjednodušší metoda
 - využití u jednokriteriálních hodnocení, kdy je měření jednoznačné – např. počet uzavřených smluv, tržby apod.
 - kromě pořadí je důležité uvádět dosažené hodnoty, které rozhodli o výsledné pozici
 - lze použít pro rozdělení zaměstnanců do skupin dle jejich výkonnosti
- Metoda přidělených bodů – tzv. vícekriteriální hodnocení
 - posouzení dle více kritérií
 - využití tam, kde nestačí pouze určit pořadí
 - určíme interval či rozestup mezi jednotlivými hodnocenými
 - cílem je vytvořit přehled výsledků v různých oblastech (vyjádření hodnotami), čímž získáme profil kvalit jednotlivých hodnocených
- Metoda párového srovnávání
 - vzájemné porovnání všech hodnocených
 - lze postupovat po jednotlivých kritériích a následně provést přehled
 - vhodné použít tehdy, když nemůžeme dosáhnout jednoznačného měření, nebo získáme pouze výsledek jako celek
 - porovnávat můžeme nejen v rámci jednotlivých kompetencí, ale i jako celek

- několik způsobů párového srovnávání
 - jako vhodná metoda se ukazuje využití vzájemného poměrování (bodování), s jakou se setkáváme např. ve fotbale – lepší v dané kompetenci dostane 3 body, horší pak 0 bodů. V případě, že jsou na tom oba hodnocení stejně, dostanou každý po 1 bodě. V celkovém porovnání je pak nejlepší ten, který má největší počet bodů.
- Metody nucené distribuce
 - méně využívané metody pro náročnost výpočtu
 - každý hodnotitel má určitý počet bodů, které musí rozdělit mezi skupinu hodnocených
 - jednotlivým hodnoceným nesmí být přidělen stejný počet bodů
 - hodnocení probíhá na určené kompetence (týmová práce, zákaznická orientace atd.)⁸

2.3 Redesign pracovních míst – kdy a proč

Ani ta nejlépe popsaná a specifikovaná pracovní místa nevydrží věčně. A čím se firma rychleji rozvíjí nebo častěji musí provádět změny, tím častěji je potřeba také redesign pracovních míst. Do určité míry lze tento problém ošetřit vytvářením flexibility již při tvorbě pracovního místa. K tomu je ale zapotřebí předvídat a musíme počítat s tím, že dojde k řadě odchylek. Protože tyto odchylky mohou znamenat značné náklady pro firmu, je důležité s nutností redesignu počítat.

V případě následujících odchylek je důležité redesign provést:

- Změny na trhu – sortiment, kvalita, objem produkce, konkurence
- Změny ekonomické – potřeba zvýšení produktivity, flexibility, snížení nákladů, prostojů, práce s aktivy

⁸ HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Jana Jandovská Kubínová. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.

- Změny personální – potřeba snížit odchod pracovníků a absenci, úrazovost, oblast motivace, pracovních vztahů a pracovního klima, zlepšení morálky
- Změny systému – nové technologie, nový provoz, změny organizační struktury
- Změny řízení – styl vedení, participace, změny řídicích struktur

Změny personální v sobě zahrnují i nutné změny způsobené problémy v personální činnosti podniku. Nejčastěji jde o problémy v oblasti:

- Absence – vysoká míra
- Fluktuace – časté odchody zaměstnanců
- Mezilidské vztahy
- Motivace a spokojenost s výkonem práce
- Nábor – problémy se získáváním pracovníků
- Odměňování
- Plnění kvalitativních a kvantitativních prvků výkonu

Rozhodnutí o provedení redesignu by však mělo být provedeno až tehdy, pokud není pro úspěšné vyřešení daných problémů jiné východisko a pokud jsou pracovní místa pro redesign připravená. Často totiž můžeme problémy odstranit vhodným vzděláváním, efektivní stimulací, změnou stylu vedení apod. Abychom mohli zajistit úspěšnost provedeného redesignu, musíme zajistit:

- Možnost zařazení daných činností do pracovních náplní příslušných pracovních míst.
- Pracovníci na daných místech musí být schopni a ochotni činnost vykonávat (v případě nutnosti na základě doškolení).
- Pracovníci, kteří činnost dosud vykonávají, musí být ochotni se činnosti vzdát.
- Vysoká pravděpodobnost, že změnou dosáhneme stanovených cílů.

Výsledky provedeného redesignu se neprojeví ihned po jeho aplikaci. Musíme počítat s nutností dostatečné adaptace zaměstnanců, která zpravidla odpovídá délce 3 měsíců.⁹

2.3.1 Analýza a popisy pracovních míst

Analýza pracovních míst v sobě zahrnuje shromáždění, vyhodnocení a uspořádání informací o jednotlivých druzích pracovních činností. Výsledkem takové analýzy je popis pracovní náplně konkrétních pracovních míst. U každého pracovního místa musíme definovat pracovní činnosti a základní povinnosti zaměstnanců. Mluvíme tu o hlavních úkolech, které musí být splněny, očekávaných přínosech a způsobilostech zaměstnanců a často také o požadované kooperaci.

Přínosy analýzy a popisu pracovních míst

- Plán budoucích potřeb v personální oblasti
- Výběr vhodných uchazečů o zaměstnání
- Stanovení cílů a plánů ve vzdělávání a rozvoji pracovníků
- Získání potřeb ve vzdělávání a tréninku zaměstnanců
- Optimální restrukturalizace
- Podpora pro systém odměňování

V praxi se popis pracovních míst provádí dle skupin příbuzných pracovních činností. Jde o takové činnosti, které vytvářejí jeden celek v rámci určitého útvaru. Analýzu pracovních míst bychom měli provést, jestliže:

- *uvnitř firmy (nějakého útvaru) dlouhodobě či výrazněji sledujeme nedostatečnou výkonnost zaměstnanců*
- *je potřebné zefektivnit výkony, např. „zeštíhlování firmy“*
- *je zastaralý či nedostatečně motivující systém odměňování*
- *je plánována změna – nové technologie, nově vyžadované kooperace, týmové práce*

⁹ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách : 3., aktualizované a rozšířené vydání.* Alena Sojková. 3. aktualiz. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

2.3.2 Analýza a popisy kvalifikace pracovníků

Výsledkem této analýzy je zjištění potřebných způsobilostí k zastávání určitého druhu práce. Každé pracovní místo si tedy vyžaduje popis potřebné kvalifikace, tzv. „kvalifikační profil“. Jedná se o souhrn hlavních kvalifikačních požadavků nezbytných pro výkon dané práce. Každý takový popis se skládá z těchto položek:

1. **Fyzické požadavky** – zdatnost, manuální zručnost, váha, vzhled, zdraví atd.
2. **Duševní požadavky** – intelektuální a inteligenční požadavky, znalosti ze školení
3. **Dovednosti** – psychomotorické (rychlost, přesnost), sociální vztahy
4. **Vzdělávání a kvalifikace** – požadovaná úroveň: dosažené vzdělání, odborná praxe
5. **Pracovní zkušenosti** – podobné místo, s odpovědností, rozhodováním, organizováním
6. **Osobní charakteristiky** – motivace, postoje atd.¹⁰

2.3.3 Metody zjišťování informací o pracovních místech

Součástí analýzy je získání dostatečného množství informací o jednotlivých činnostech. Tyto informace získáváme několika způsoby, zejména použitím těchto metod:

- Pozorování
- Pohovor
- Dotazníky

Metoda „pozorování“ je charakteristická svou jednoduchostí a možností společného využití s dalšími metodami. V praxi jde o analyzování pracovního místa a výkonu práce se souběžným zaznamenáváním získaných informací. Pozorovatele zajímá obsah a způsob práce, potřebný čas, poskytnuté pracovní podmínky vč. pracovního prostředí, zařízení a pomůcek. Metodu lze používat pouze na analýzu u činností, které mají charakter krátkého a opakujícího se cyklu. V případě složitých a časově náročných prací

¹⁰ STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha : Management Press, s.r.o., 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X.

je tato metoda buď příliš obtížná, nebo nezvladatelná. V daných případech se pozorování použije spíše pro vytvoření představ o práci. Na pozorovatele jsou kladeny vysoké nároky na schopnost získání důležitých informací – tedy je důležité nejen informaci najít, ale také dobře zaznamenat a dále poskytnout. Pro záznam pozorování je dobré použít strukturovaný formulář. Můžeme se setkat s tzv. zdvojeným pozorováním – analýzu provádí pozorovatel i pozorovaný a následně se výsledky porovnávají.

Metoda „pohovoru“ se vyznačuje tím, že ve většině případů probíhá na pracovišti. Uskutečněný pohovor pak může mít podobu jako strukturovaný či nestrukturovaný. Strukturovaný je založen na předem stanovených kritériích a bodech, na základě kterých je pohovor veden. Výhodou je zabezpečení získání všech potřebných informací a možnost porovnání. Nevýhodou je jak časová náročnost, tak i nebezpečí z možnosti nezachycení všech důležitých informací o dané práci. Můžeme se také setkat s kombinací obou, kdy snižujeme druhé riziko. Pohovory jsou často vedeny i s bezprostředními vedoucími. Pak slouží buď jako jediný způsob získání patřičných informací o místě, nebo spíše a častěji pro kontrolu a upřesnění již získaných informací.

Metoda „dotazníku“ má řadu modifikací. Ty se odvíjí od typu analyzované práce až po zdroj informací. Výhodou v oblasti možných vypovídajících schopností je možnost využití velkého množství druhů otázek – objektivní, alternativní či s otevřeným koncem. Vyplnění je určeno pro samotného pracovníka, lze využít připomínek od bezprostředního nadřízeného. Dotazník je vyplňován jen nadřízeným v případě, že se jedná o zcela nové místo. Tato metoda vyniká především možností získání velkého množství srovnatelných dat od mnoha pracovníků v krátkém čase. Nebezpečím je možnost zkreslení informací (záměrně či nepochopením otázky, zadání). Nevýhodou je náročnost přípravy na čas, která se však kompenzuje možností opakovaného použití a pravidelného zlepšování. Metoda je také náročná na schopnosti těch, kteří dotazník sestavují.¹¹

¹¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. vyd. Praha : Management Press, s.r.o., 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

2.4 Vytváření systému podnikového vzdělávání

Než se začneme zabývat vytvářením nového systému, musíme si uvědomit, jak je vůbec dosavadní systém nastaven. Může totiž dojít ke dvěma skutečnostem. Firma může provádět vzdělávání dle určitého zavedeného systému, nebo ke vzdělávání pracovníků dochází spíše nahodile. Dále je také důležité zjistit, jak vůbec vzdělávání probíhá, zda existuje příslušný útvar ve společnosti a také např. postavení vzdělávání vůči ostatním personálním činnostem. Firemní vzdělávací systém se skládá z těchto okruhů:

1. *Rozvoj kvalifikace zaměstnanců dle závazných předpisů* –
 - Povinná školení dle závazných předpisů – zajišťuje povinně zaměstnavatel
 - Povinná školení vycházející ze systému jakosti – v rámci certifikace
 - Školení v odborné problematice – spojené s neustálým rozvojem
 - Zvyšování kvalifikace ve spojitosti s výpočetní technikou
 - Jazyková vybavenost – vzhledem k „otevřenosti“ trhu
2. *Adaptačně vzdělávací programy* – nedílná součást personální strategie. Zajištění především pro oblast nových pracovníků. Využití tzv. „koučování“.
3. *Vzdělávací a tréninkové programy určené pro odborné a manažerské dovednosti* – pro důležité „personální články“ firmy musíme zajistit speciální formy přípravy. V praxi je využívána individuální i kolektivní forma.
4. *Kariérové plánování* – viz. další kapitola¹²

2.4.1 Plánování pracovní kariéry

Jedná se o složitou problematiku, kdy každému pracovníkovi sestavujeme individuální plán. I přesto, že se s plánováním můžeme setkat také u dělnických a administrativních

¹² STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha : Management Press, s.r.o., 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X.

pozic, hlavní využití nalezneme u manažerů či specialistů. Příprava na vytvoření plánů probíhá v těchto krocích:

1. **Sebehodnocení pracovníka** – pracovník hodnotí své schopnosti, sděluje své zájmy a stanovuje pracovní cíle.
2. **Hodnocení společnosti** – u každého pracovníka jsou hodnoceny jeho schopnosti a možnosti rozvoje.
3. **Informování pracovníka** – nabídnutí možností a kariéry pracovníkovi.
4. **Spolupráce** – ujasnění cílů kariéry a stanovení plánů, jak těchto cílů pracovník dosáhne. Činnost probíhá mezi pracovníkem, nadřízeným a personalistou.

Za nejdůležitější se považuje krok poslední. Zde se totiž určuje směr kariéry, kterým pracovník půjde. Pro řadu pracovníků je to velmi motivující prvek. Proto jej také nelze nijak podceňovat. Důležitá je nejen samotná důvěra, hlavně ale vzájemná kooperace všech zúčastněných. Výsledkem uskutečnění všech uvedených kroků je tzv. „plán kariéry“. Takový plán zahrnuje rozvojové aktivity, mezi které patří – formální i neformální vzdělávání, získávání a osvojování všech potřebných znalostí a zkušeností, které jsou příležitostí pro získání stanovených cílů. Záleží už pak tedy na každém pracovníkovi, zda se bude jednat o lépe placenou práci, prestižnější pozici nebo získání větších pravomocí. Vytvořením plánu kariéry ale práce pro společnost nekončí. Velmi důležitá je pravidelná kontrola a zhodnocení dosažení stanovených cílů.¹³

Délka plánování

Tržní podmínky způsobují, že mnohem více je v oblasti personálního plánování využíváno plánování krátkodobějšího. V případě středně či dlouhodobého plánování jde spíše o záměr. Tyto předpoklady nejsou omezeny velikostí firmy. V časovém horizontu 3-5 let postačí firmě mít hrubé představy porovnané s možností podpory této potřeby co do vnitřních i vnějších zdrojů. Plánování je nezbytné pro období 1-2 let a právě toto časové rozpětí musí být hlavním cílem menších firem. Při takovém časové rozhodování ale musíme zvažovat rozsáhlost výrobního programu a také obtížnost získávání

¹³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. vyd. Praha : Management Press, s.r.o., 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

kvalifikace a délku adaptace zaměstnanců. Na získání nekvalifikovaných pracovníků postačí firmě mnohem méně času, než na získání např. specialistů či lidí s vysokoškolským vzděláním.

Co nezapomenout při personálním plánování

V řadě firem je personální plánování zaměřeno pouze na dosažení cílů firmy. Žádný z pracovníků však netráví svůj život pouze v zaměstnání, a proto má každý pracovník i své osobní cíle a plány. Většinou je část z těchto cílů propojena s cíli v zaměstnání. Ke každému cíli je potřeba vědět, jakým způsobem jej můžeme dosáhnout. A proto je také do personálního plánování důležité zahrnout plánování personálního rozvoje zaměstnanců. V oblasti možností kariérního růstu mají malé a často i střední firmy značné omezení. Zde je pak možnost kompenzace jinými prvky motivace. I přes dané omezení je ale nutné samotný rozvoj u všech zaměstnanců plánovat, protože jedině tak můžeme dosahovat zvyšování produktivity a často také zaujmout a zaměstnanci dát najevo, že s ním firma do budoucna počítá.

Řada velkých firem se snaží právě nabídkou kariérního růstu cenné zaměstnance „přetáhnout“ do svého vlastnictví. Proto se také u menších firem často můžeme setkat s možnostmi partnerství ve firmě (spoluvlastnictví). Tyto možnosti jsou ale omezené a ne pro každého.

Personální rozvoj a s ním spojené plány u všech zaměstnanců by měly mít písemnou podobu. Takovéto plány plní mnoho funkcí. První důležitou funkci využívají zaměstnanci pro utvoření představy o možnostech ve firmě. Stejně tak důležitou funkcí je ale poskytnutí informací o požadavcích na pozice a s tím spojený nábor nových pracovníků. To můžeme ocenit především v rychle se rozvíjejících firmách.

2.4.2 Vzdělávání pracovníků

U velkých firem je již téměř zvykem, že provádí soustavné, pravidelné vzdělávání vlastních pracovníků. Vzhledem k dostupným zdrojům si menší firmy takové podmínky sice dovolit nemohou, nelze však vzdělávání řešit přístupem mnoha manažerů, kteří považují vzdělávání zaměstnanců za zbytečné, nebo za jejich vlastní problém a soukromý zájem. Pokud se totiž chce firma dále rozvíjet a upět na dnešním trhu, je další vzdělávání podmínkou.

Zatímco velké firmy používají spíše vzdělávání typu kampaně pro velký okruh pracovníků, v menších firmách je důležité se zaměřit na konkrétní jedince („ušité na míru“), kdy půjde o proces průběžný a soustavný. Rozdíl mezi velkou a menší firmou je také v pozici firmy vůči zaměstnanci. U velkých firem je firma v pozici organizátora, který proces zaměstnancům většinou neusnadňuje. U menších firem jde pak o pozici podpůrnou, tedy usnadnění a podporování pracovníků. Střední firmy by měly směřovat spíše k prvkům velkých firem, které zahrnují rozsáhlé vzdělávací systémy.

Proč vzdělávat

V předchozí kapitole jsem uvedl nutnost vzdělávání v případě snahy o růst firmy. K zavedení vzdělávání uvnitř menších firem je však více důvodů:

- **Obtížnější získávání odborně připravených pracovníků** – potřeba zaškolování, doškolování a adaptování na jedinečné činnosti (práce, technologie, postupy) uvnitř firmy
- **Schopnost pružné reakce na požadavky trhu** – nejde pouze o pružnost firmy, ale i pružnost všech zaměstnanců. Znamená to flexibilní osvojování znalostí a dovedností pro provádění nových činností. Jedině tak lze rychle reagovat na nové objevy a vynálezy a předběhnout konkurenci při uspokojování zákazníků.
- **Prohlubování a zvyšování kvalifikace pracovníků** – důležité pro zvýšení produktivity i kvality práce, zabezpečení lepšího hospodaření s majetkem firmy a zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Tyto důvody dokazují, že investováním do vzdělávání uvnitř společnosti investuje společnost do své flexibility, úspěšnosti na trhu a konkurenceschopnosti.

Oblasti vzdělávání

V rámci vzdělávání pracovníků u malých a středních firem se firmy zaměřují na dvě základní oblasti:

- **Oblast odborného vzdělávání** – často se setkáme s pojmem kvalifikace. Jde o oblast, která se zabývá rozšiřováním schopností přizpůsobování zaměstnanců na současné či nové požadavky konkrétních pracovních míst. Do této oblasti patří:
 1. *orientace* – zapracování nového pracovníka (zkrácení a zefektivnění adaptace)
 2. *doškolení* = prohlubování kvalifikace – navazování na aktuální odbornou přípravu v daném oboru. Souvisí s výkonem práce na současném pracovním místě. Použití je způsobeno zaváděním nových technologií, změnami na trhu nebo v metodách řízení.
 3. *přeškolení* = rekvalifikace – příprava na výkon nové pracovní činnosti, nového povolání nezávisle na míře odlišnosti od povolání původního.
- **Oblast rozvoje** – do této oblasti spadá další vzdělávání či rozšiřování kvalifikace, které je zacíleno na rozšíření současných znalostí a dovedností, aniž by toto rozšíření bylo nezbytně nutné k výkonu dané práce. Často je zaměřeno na schopnosti využívání komplexního řešení. Nemusí být zaměřeno pouze na pracovní schopnosti, ale např. i na rozvoj sociálních vlastností či osobnosti pracovníka. Oblast rozvoje je tedy více zaměřena na budoucí pracovní potenciál jednotlivců.¹⁴

¹⁴ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách : 3., aktualizované a rozšířené vydání*. Alena Sojková. 3. aktualiz. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

2.4.3 Metody vzdělávání

Nestačí pouze vytvořit vzdělávací plán. Musíme také určit metody, kterými se budou pracovníci vzdělávat. Obecně platí, že všechny metody můžeme začlenit do 2 základních skupin:

1. **metody pro vzdělávání na pracovišti při výkonu práce** – tzv. metody „on the job“. Jak už z názvu vyplývá, jedná se o takové metody, kdy ke vzdělávání dochází během běžných pracovních úkolů na konkrétních pracovních místech.
2. **metody pro vzdělávání mimo pracoviště** – tzv. metody „off the job“. Není důležité, zda vzdělávání probíhá uvnitř společnosti nebo mimo ni. Hlavní podmínkou je, aby to bylo mimo konkrétní běžné pracovní místo.

Metody pro vzdělávání na pracovišti při výkonu práce

Tyto metody jsou charakteristické tím, že ve většině případů se jedná o individuální způsob vzdělávání. V praxi to tedy znamená, že mezi vzdělávaným a jeho vzdělatelem vzniká určitý osobní partnerský vztah. Nejčastěji jde o některou z těchto metod:

- **Asistování** – vzdělávaný asistuje zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu, učí se daným postupům a metodám a postupně vykonává některé činnosti sám, až je připraven sám na danou pozici. Nevýhodou je, že se vzdělávaný může naučit špatným návykům.
- **Coaching** – dlouhodobější metoda, kdy dochází k instruování, vysvětlování a sdělování připomínek a následné opakované kontrole. Výhodou je soustavné informování o výsledcích, nevýhodou vysoký tlak na pracovníka.
- **Counselling** – jedna z nejnovějších metod, vzájemné konzultace a interakce. Vzdělávaný navrhuje řešení problémů, časově náročná metoda.
- **Instruktaž při výkonu práce** – nejčastěji používaná a nejjednodušší metoda, zpravidla jednorázový zácvik – předvedení postupu - sledování, vyzkoušení vč. kontroly. Jednoduchý zácvik, ale pouze pro lehké a časově nenáročné pracovní postupy.
- **Mentoring** – obdoba coachingu, vzdělávaný volí mentora, který je jeho vzorem a ten, pokud je ochotný, mu pomáhá nejen v jednotlivých činnostech, ale i

v oblastech kariérního růstu. Velké nebezpečí spočívá v možnosti špatné volby mentora.

- **Pověření úkolem** – často jde o navázání na metodu asistování. Vzdělávaný má na starosti úkol, má pravomoci vč. odpovědnosti a je sledován. Spíše pro formování pracovníků. Nevýhodou je, že může dojít k chybám vlivem nemožnosti „full-time“ sledování a kontroly.
- **Pracovní porady** – nejedná se o individuální metodu, seznámení s problematikou jednotlivých úseků i celé firmy, možnost výměny zkušeností a názorů.
- **Rotace práce** – vzdělávaný tzv. rotuje po různých částech společnosti, kdy je pověřován různými úkoly, aby si osvojil metody a zjistil více o chodu organizace. Výhodou tzv. „rozšíření obzorů“.

Metody pro vzdělávání mimo pracoviště

Tyto metody jsou používány uvnitř i vně společnosti. Obecně se jedná o metody, které slouží ke vzdělávání většího množství účastníků najednou. Mohou probíhat v mnoha druzích prostředí, jako např. školní (kurzy – školy, vzdělávací instituce), zvláštní zařízení (výukové dílny, trenažéry, laboratoře PC), vývojové pracoviště atd. Nejčastěji se můžeme setkat s některou z těchto metod:

- **Adventure education** – také nazývána jako metoda „učení se hrou či pohybovými aktivitami“. Slouží pro rozvoj manažerů v oblasti manažerských dovedností. Náročnost přípravy, mnohdy fyzická náročnost a nechuť ze strany zaměstnanců.
- **Assessment centrum** – nazýváno také jako „diagnosticko-výcvikový program“. Moderní a vysoce hodnocená metoda, která je určena nejen pro samotné vzdělávání, ale i k výběru pracovníků. Účastníci řeší úkoly či problémy v rámci skupin a hodnotí se jejich komplexní schopnosti. Velmi náročná metoda pro vzdělavatele.
- **Brainstorming** – typ případové studie, kdy každý účastník má k dané problematice přednést svůj návrh. Následně dochází k diskusi a volbě optimálního řešení.

- **Demonstrace** – předání znalostí názorným příkladem – demonstrováním. Účastníci si ověřují získané informace na praktických příkladech např. za pomoci PC, výukových dílen apod. Nebezpečí ve smyslu „zjednodušování“ problémů.
- **E-learning** – značně využívaná metoda, která používá počítačů pro vzdělávání. Výhodou je možnost simulace pomocí grafů, tabulek, obrázků a velkého množství informací vč. možnosti kontroly prostřednictvím testů a cvičení. Existuje řada vzdělávacích programů.
- **Hraní rolí** – slouží k rozvoji praktických schopností účastníků. Založeno na „vžití se do rolí“. Náročné na organizaci i samotnou přípravu.
- **Přednáška** – předání informací nebo teoretických znalostí. Výhodou je rychlost, nevýhodou pak „pasivní účast“ posluchačů.
- **Přednáška vč. diskuse** – oproti předešlé metodě zde diskuse pomůže odbourat nevýhodu pasivní účasti, metoda je náročnější na přípravu a organizaci.
- **Případová studie** – rozšířená metoda. Účastníci zjistí zadání problému a snaží se problém analyzovat a navrhnout řešení. Vhodné je vzájemné porovnání. Velmi náročné požadavky na přípravu i schopnosti vzdělavatele.
- **Simulace** – metoda vysoce zaměřená na praxi.
- **Workshop** – skupinové řešení případových studií. Výhodou je průběžná spolupráce a předávání zkušeností.

2.5 Personální informační systém (PIS)

Pro personální práci ve společnosti je životně důležitá existence aktuálních, detailních a věrohodných informací. Ty jsou potřebné nejen pro rozhodování, ale hlavně také pro možnost provádění potřebných analýz. Pro funkčnost a menší časovou náročnost systému je důležitá tvorba s následným rozvíjením personálního informačního systému. Aby bylo možné co nejlépe rozhodovat, je nezbytné pracovat s velkým množstvím dat. Je tedy vhodné složení celého systému z těchto subsystémů:

- Informace o pracovnících
- Informace o pracovních činnostech

- Informace o pracovních místech
- Informace o vnějších podmínkách

Vzhledem k velkému množství dat a značné variantnosti jejich exportování a tvorbě vazeb je nezbytné, aby se jednalo o systém počítačový. Nemůže však zůstat pouze u průběžného vstupu dat, informací nebo dokumentů do systému. Důležitá je také samotná aktualizace. Systém se vyznačuje tím, že obsahuje také dokumenty (výsledky, role, profily, postupy, inzeráty, zákony a předpisy, kolektivní smlouva) a lze jej propojit s dalšími informační systémy ve společnosti. Velmi často má systém omezený přístup k informacím, protože se mnohdy jedná o osobní údaje pracovníků.

2.5.1 Typy informací v PIS

Každá společnost může v určitých segmentech používat různé informace. Obecně ale můžeme říci, že typologie vychází ze subsystémů. Jde tak o informace o pracovnících (vč. dokumentů vztahujících se na pracovníka), o pracovních místech, o personálních činnostech a o vnějších podmínkách, které ovlivňují společnost.

- **Informace o pracovnících** – identifikační údaje, pracovní funkce + poměr, vzdělání, kvalifikace, dosavadní kariéra, zvláštní schopnosti, odměňování, pracovní doba, sociální zabezpečení, zdanění příjmu atd.
Dokumenty – přijímací řízení, životopis, vzdělání, praxe, reference, pracovní smlouva, hmotná odpovědnost, plán osobního rozvoje, disciplinární řízení, zdravotní prohlídky, absolvované testy atd.
- **Informace o personálních činnostech** – použité metody (analýzy, potřeba vzdělávání, získávání pracovníků, hodnocení výsledků), dotazníky, pracovní řád, pravidla, kolektivní smlouvy, vzory dokumentů atd.
- **Informace o pracovních místech** – kategorie, organizační zařazení, místo výkonu, požadavky na kvalifikaci, obsazenost, rizikovost, směnnost, nepřetržitý provoz, vhodné pro...,

Dokumenty – popisy pracovních míst, specifikace požadavků na zaměstnance

- **Informace o vnějších podmínkách** – situace na trhu práce, stav a vývoj obyvatelstva, vybrané statistiky (školy, zdravotnictví, mzdy a platy), konkurenční nabídky, sociální podmínky, právní předpisy atd.¹⁵

2.6 Učí se organizace

Pokud se chce firma ubírat směrem „učící se organizace“, musí zabezpečit efektivní fungování pěti základních disciplín:

1. **Systémové myšlení** – systémy jsou tvořeny podnikatelskými projekty a dalším lidským úsilím. Tyto systémy jsou vzájemně propojeny činnostmi, které se mnohdy projeví až v budoucnosti. Protože součástí systému je i sám člověk, je pro něj obtížné dané vazby identifikovat a nahlížet na systém jako na celek. Nejčastější chybou je, že se snažíme řešit problémy v rámci zvažování pouze části systému, kdy jsou řešení často nemožná. Jedná se o novější nástroj.
2. **Osobní mistrovství** – nejedná se pouze o získání převahy nad ostatními. Osobní mistrovství je zaměřeno na důsledné dosahování výsledků, které mají nejhlubší význam. Můžeme tedy o nich mluvit jako o celoživotním učení. Znamená to proces nepřetržitého identifikování a prohlubování vlastních osobních cílů, rozvoj trpělivosti a efektivního vnímání skutečnosti. Disciplína je považována za základní kámen učící se organizace. Problémem je, že na rozvoj tohoto mistrovství se zaměřuje málo dospělých. Principem je totiž vyjasnění skutečností, které jsou pro každého skutečně důležité, pokud chceme dosahovat našich cílů.
3. **Mentální modely** – zahrnují lidské představy o tom, jak vnímáme svět kolem nás a jak v něm jednáme. Principem je přenesení našeho pohledu dovnitř, identifikování vlastních pohledů na svět, včetně jejich následné analýzy. Cílem je efektivní odkrytí vlastních myšlenek a jejich prezentování druhým.

¹⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. vyd. Praha : Management Press, s.r.o., 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

4. **Utváření společně sdílené vize** – jde o prvek, který je k organizaci vázán již velmi dlouho. Mluvíme zde vlastně o schopnosti uchovávání společně sdílených vizí v budoucnosti, ke které směřujeme. Právě tato disciplína umožňuje spojení lidí v celek vzhledem ke společné identitě a sdílenému směřování. Skutečné vize pomáhají lidem při dosahování vynikajících výkonů a jejich chuti dalšího učení. Důležité přitom je, že to nedělají z donucení, ale proto, že sami chtějí.
5. **Týmové učení** – často se můžeme setkat s tím, že rozumové schopnosti týmu jsou vyšší, než rozumové schopnosti jednotlivých členů. Pokud zabezpečíme, že se týmy skutečně učí, nejenže týmy budou dosahovat mimořádných výsledků, ale zároveň schopnosti jejich členů budou růst rychleji, než jak by mohly jiným způsobem. Základem disciplíny je „dialog“. Tedy schopnost členů týmu zahájit společné přemýšlení a předpoklady a domněnky odsunout. Týmové učení má pro každou společnost zásadní význam. Jsou to totiž právě týmy, které tvoří základní jednotky moderních organizací. Dokud se nedokáží učit týmy, nemůžeme dosáhnout ani učení organizace. Tato disciplína zabezpečuje sjednocování všech disciplín v celek. Význam totiž spočívá v tom, že fungující celek je přínosnější, než souhrn jednotlivých částí.

2.6.1 Poruchy učení

U většiny firem, které nakonec zkrachují, můžeme s předstihem identifikovat řadu znaků, které o hrozícím nebezpečí informují. Problémem je, že těmto znakům není věnována pozornost, i přesto, že o nich jednotliví manažeři ví. Společnost jako celek není sama schopna dané nebezpečí rozpoznat. Proto je velmi důležité, aby každá firma dokázala rozpoznat a odstranit následující poruchy učení:

1. **„Jsem to, co dělám“** – porucha spočívá v tom, že většina lidí se vnímá pouze jako část systému, na který mají minimální nebo žádný vliv. Vykonávají sice svou práci, ale pouze na základě uspokojení požadavků, které neovládají. A stejně tak vnímají svou odpovědnost, kterou vztahují pouze na vlastní pracovní místo. To způsobuje problém interakce jednotlivých činností uvnitř společnosti.

Velmi obtížně se pak zjišťuje, ve které části systému není správně plněna funkce.

2. **„Nepřítel je někde mimo nás“** – tento postoj vychází z předešlé poruchy. Opět tedy jde o necelistvý pohled na systém. Princip spočívá v přehazování viny na jiného, s cílem soustředění pozornosti jiným směrem. V poslední době se často setkáváme s tím, že viník není hledán pouze v rámci společnosti, ale i mimo ni.
3. **Iluze převzetí iniciativy** – problém spočívá v nahrazování reaktivity proaktivitou. Tedy v tom, že velmi často dochází ke snaze řešit problémy spojené s předcházející poruchou učení: „nepřítel je někde mimo nás“. Jde tedy o řešení reaktivní, ale měli bychom se spíše zaměřit na pochopení skutečnosti, jak přispíváme ke svým vlastním problémům, a ty potom řešit.
4. **Fixace na události** – porucha je způsobena koncentrací myšlení lidí na krátkodobé události. Tím způsobujeme ztrátu udržení schopnosti učení. Ve výsledku pak dosáhneme toho, že v nejlepším případě jsme schopni nějakou událost předpovědět, ztratíme ale schopnost tvoření.
5. **Podobenství o uvařené žábě** – porucha spočívá v neschopnosti přizpůsobit se zvolna rostoucím hrozbám pro přežití podniku. Tento problém lze řešit věnováním pozornosti nejen hlavním procesům, ale i drobnostem. Řešení je podmíněno zvolněním tempa. Často totiž postupné procesy představují ty největší hrozby.
6. **Klamná představa učení se na základě zkušenosti** – tato porucha vychází z předpokladu, že nejúčinnější učení je takové, které vychází z vlastní zkušenosti. Problém však spočívá v tom, že následky mnoha nejdůležitějších rozhodnutí přicházejí se značnou časovou prodlevou. V podniku mohou tyto následky přijít v řádu let či desetiletí. Je tedy velmi těžké pozorovat probíhající cykly a efektivně se z nich učit, když mohou probíhat v takovém časovém rozpětí.
7. **Mýtus týmu vedení** – mýtus vychází ze skutečnosti, že členové týmu se snaží natolik udržet vlastní image úspěšnosti, že v rámci rozhodnutí týmu dají přednost kompromisu před nesouhlasnými projevy. Často je to způsobeno skutečností, že tým zamezí veřejnému přednesu určitých výhrad či nesouhlasů jednotlivce.

2.6.2 Změny v myšlení

Pokud chceme dosáhnout funkčnosti učící se organizace, musíme změnit pohled společnosti na systém jako takový. Získáme tak možnost vidět systémy jako celky. V rámci pozorování se musíme spíše zaměřit na vazby a příčiny změn než samotné prvky. Nedílnou součástí tohoto systému je koncepce „zpětné vazby“, která je používána již řadu let. Důležitost systémového myšlení je způsobena rostoucí složitostí jednotlivých procesů kolem nás. Můžeme si povšimnout nadměrného přebytku produkováných informací nad našimi schopnostmi je vstřebat. Složitosti systému se nevztahují pouze na problémy ekonomické, ale i globální, které spojuje fakt, že nejsou způsobeny jednoduchými příčinami. A jak se ukazuje, k daným problémům dochází i přes výjimečnost pracovníků či dílčích prvků. Změny v myšlení jsou podmíněné osvojením dvou základních schopností:

- schopnost vnímat vztahy před příčinami a následky
- schopnost vnímat proces změny před skutečným okamžitým stavem

Právě porozumění koncepci „zpětné vazby“ je velmi důležité pro možnost rozpoznávání těch skutečností a vazeb (struktur), které se stále opakují. Tím, že nám systémové myšlení umožní sledovat strukturní vzorce hlouběji, budeme schopni rozpoznat základ jednotlivých událostí. Aplikace systémového učení je dlouhotrvající složitý proces, který se však s délkou stráveného času a rostoucími zkušenostmi stává snadnější na pochopení a využívání.¹⁶

¹⁶ SENGE, Peter. *Pátá disciplína : Teorie a praxe učící se organizace*. Irena Grusová. 1st edition. Praha : Management Press, s.r.o., 2007. 439 s. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-162-1.

3. Analýza současného stavu

V praktické části mé práce se věnuji metodice zkoumání, analýze a na základě výsledků průzkumů stanovení návrhů na zlepšení a aplikaci. Pro lepší představu charakterizuji firmu a popisuji stav, který byl před samotným průzkumem. Hlavním cílem práce je návrh a aplikace systému učící se organizace. Průzkum opět proběhl na základě žádosti ředitelky společnosti. Tato skutečnost mi také napomohla k velmi dobrým pracovním podmínkám během provádění průzkumu.

3.1 Charakteristika společnosti

Společnost **Systémy jakosti s.r.o.** je poradenská a vzdělávací organizace, která se zabývá poskytováním služeb v oblasti managementu kvality, životního prostředí (enviromentu), potravinářství a laboratoří. Je zaměřena zejména na poradenství, konzultace, výcvik, vzdělávání a auditování. Součástí nabídkového portfolia je nákup a prodej v oblasti hardware a software. Cílem aktivit firmy je zvyšování konkurenceschopnosti jejích klientů.

Tato společnost vznikla v roce 2006, když 22. března byla zapsána do obchodního rejstříku. Navázala tak prostřednictvím svých pracovníků, prostor a vybavení na firmu Ing. Alena Fischerová. Ta působila na trhu vzdělávacích a poradenských organizací již od roku 2000. Společnost se v průběhu působení na trhu dynamicky rozvíjí, přicházejí další lektori a konzultanti. Od roku 2003 zde pracují stálí zaměstnanci. Současný počet pracovníků je 11. Dva z těchto pracovníků vykonávají činnost na pobočce v Praze.¹⁷

¹⁷ Finanční výkazy a zdrojové materiály společnosti Systémy jakosti s.r.o.

3.1.1 Silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti

Pro tuto analýzu jsem použil SWOT analýzu, která se od minulého průzkumu¹⁸ příliš nezměnila. Využil jsem přehled, který mi byl poskytnut zaměstnanci společnosti.¹⁹ Rozdíl spočívá především v personální oblasti, kde se jedná o hrozby a slabé stránky. Jako hrozbu společnost uvádí nebezpečí odchodu zaměstnanců. Pokud se zaměříme na slabé stránky, pak byla problémem nezastupitelnost některých zaměstnanců, především na pozici konzultant/lektor. Celou SWOT analýzu, která mi byla ve společnosti poskytnuta, přikládám jako „Přílohu 6“.

3.1.2 Financování společnosti

Protože se jedná o poradenskou firmu, hlavní část příjmů tvoří služby. Struktura činností se od roku 2001 postupně rozšiřovala a v současné době ji lze rozčlenit na 4 hlavní kategorie:

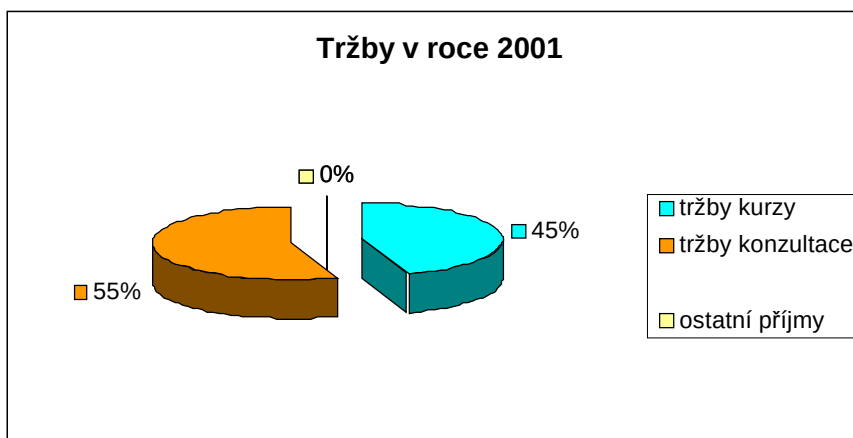
- organizační a ekonomické poradenství
- pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti
- prodej a servis HW a SW, správa sítě, webhosting
- vydavatelské a nakladatelské činnosti

Pro lepší porovnání vývoje jsem zvolil 2 grafy. První graf vychází ze struktury tržeb ze začátku činnosti společnosti, tedy z roku 2001.

¹⁸ BERAN, A. *Návrh systému hodnocení zaměstnanců*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 74 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Robert Zich, Ph.D.

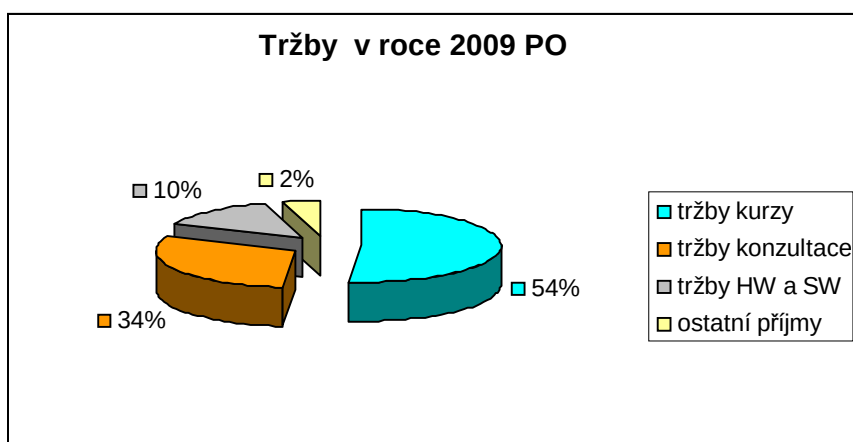
¹⁹ Finanční výkazy a zdrojové materiály společnosti Systémy jakosti s.r.o.

Graf 1: Struktura tržeb 2001²⁰



Druhý graf vychází ze struktury tržeb loňského roku. Rozdíl spočívá především v rozšíření kategorií tržeb.

Graf 2: Struktura tržeb 2009²⁰



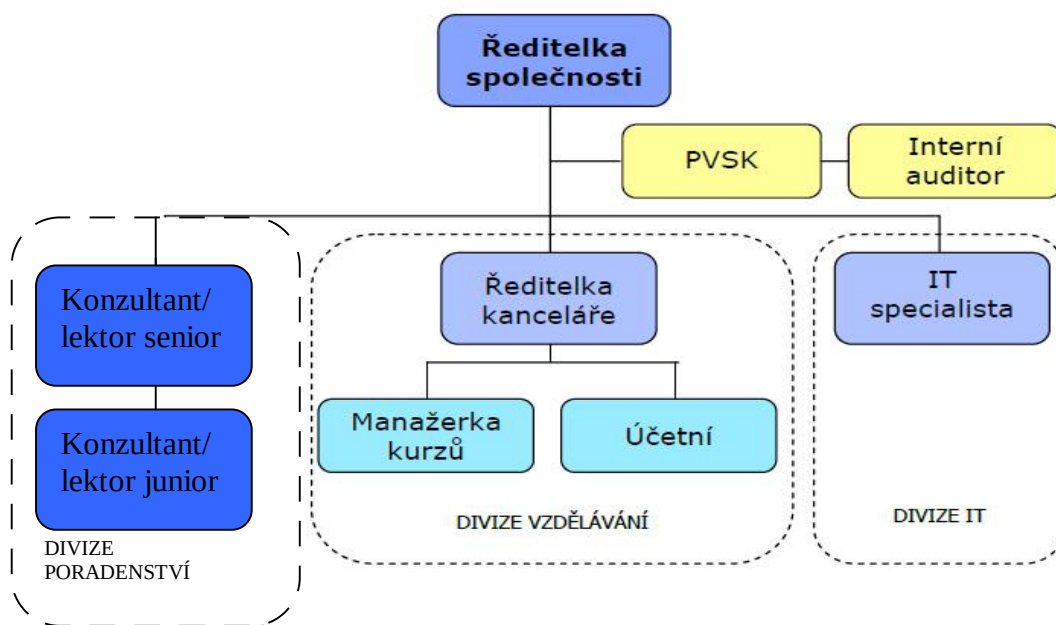
Důležitou skutečností pro možnosti dalšího rozvoje společnosti je fakt, že je pravidelně dosahováno kladného výsledku hospodaření, který je společně s dalšími vklady majitelky společnosti určen právě pro rozvoj.²¹

²⁰ Tabulky byly čerpány z Finančních výkazů společnosti Systémy jakosti s.r.o.

²¹ Finanční výkazy a zdrojové materiály společnosti Systémy jakosti s.r.o.

3.1.3 Organizační struktura

Obrázek 3: Organizační schéma společnosti Systémy jakosti s.r.o.²²



Pozn.: PVS.....představitel vedení systému jakosti

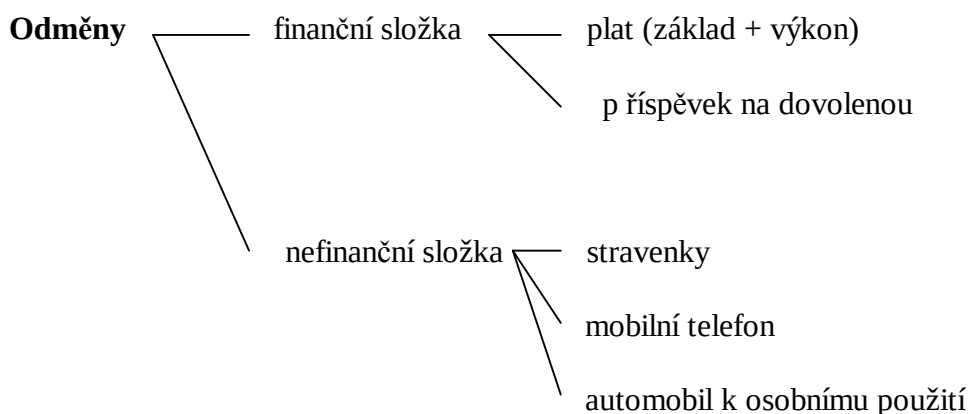
Od minulého průzkumu se změnila organizační struktura v oblasti poradenství. Zatímco dříve ředitelce poradenství podléhali všichni ostatní konzultanti, dnes jsou konzultanti rozděleni na konzultant/lektor senior (podléhá přímo ředitelce společnosti) a konzultant/lektor junior. V rámci získávání informací jsem zjistil, že ve společnosti pracuje 1 ředitelka společnosti, 1 ředitelka kanceláře, 1 manažerka kurzů, 1 účetní, 1 IT specialista, 4 zaměstnanci aktivně na pozici konzultant/lektor a 2 pasivně na pozici konzultant/lektor. V případě pasivní účasti jde o zaměstnankyně na MD.²³

3.1.4 Dosavadní systém hodnocení

Jak ukázal první průzkum, tehdejší systém hodnocení byl složen ze základních prvků finanční a nefinanční složky. Ve společnosti tedy byly použity následující odměny:

²² Finanční výkazy a zdrojové materiály společnosti Systémy jakosti s.r.o.

²³ Směrnice S1 – Organizační řád společnosti Systémy jakosti s.r.o.



Plat – základní složka (dle smlouvy) + odměny dle výkonu (splnění cílů)

Příspěvek na dovolenou (13.plat) – není nároková složka, vztah k ekonomickým výsledkům společnosti

Automobil k osobnímu použití – k dispozici má pouze konzultant/lektor, ředitel společnosti a IT specialista

Plat zahrnoval základní a pohyblivou složku. Základní složka je nároková a je zakotvena v pracovní smlouvě. Složka pohyblivá je stanovena motivačně na základě plnění cílů, které jsou odlišné u každé pracovní pozice:

1. *Ředitelka společnosti* – na základě ekonomických výsledků v oblasti poradenství a vzdělávání
2. *Ředitelka kanceláře* – podle skutečného počtu realizovaných kurzů
3. *Manažerka kurzů* – na základě uskutečněných kurzů
4. *Účetní* – podle nově získaných klientů vedení účetnictví (jménem společnosti provádí účetnictví pro další společnosti)
5. *IT specialista* – podle ekonomických ukazatelů v oblasti IT
6. *Konzultant* – podle úspěšně (tzn. splnění termínu/počet konzultací) ukončených zakázek. Pokud provádí také školení jako lektor, má navíc pevnou odměnu za lektorský den.

Ve společnosti je zavedeno, že na pohyblivé složky zaměstnanec dosáhne až po ukončení doby zaškolení. U pracovníků na pozici konzultant/lektor je to minimálně rok,

u ostatních pozic obvykle 3 měsíce. Problémem při minulém průzkumu se ukázalo, že výši pohyblivých odměn určuje ředitelka dle vlastního uvážení a většina zaměstnanců zcela nerozuměla systému odměňování.²⁴ Na základě těchto skutečností tedy po minulém průzkumu a následných návrzích ředitelka přesně určila podmínky dosažení některých pohyblivých odměn a jejich výši:

- Konzultant/lektor – odměna za lektorský den – 2.000,-Kč/den
 - odměna za zácvik kolegy – aktivní – 500,- Kč/den
 - pasivní – 50,- Kč/den
 - odměna za dodržení času na akreditaci
 - 2.000,-Kč/firmu
- Kdokoliv – odměna za kontakt na klienta – 5% z hodnoty zakázky

Dle mého názoru jsou z hlediska motivace konzultantů nastaveny pohyblivé složky velmi dobře. Ředitelka společnosti odměňuje za lektorský den v jiné společnosti, zároveň se ale snaží omezit zbytečné prodlužování akreditace a nutnosti dalších cest lektora, které by znamenaly další náklady pro společnost. Dalším důležitým prvkem je snaha o rychlý zácvik nových lektorů během konzultací. To je podpořeno tím, že pokud dostane zaučovaný konzultant od zkušeného kolegy za úkol aktivně se podílet na účasti v akreditované společnosti, dostane zkušený konzultant odměnu ve výši 500,-Kč/den. S výjimkou specifikování odměny za kontakt nebyly prvky pohyblivé složky blíže specifikovány.

3.2 Průzkum

Jak jsem se zmínil již v úvodu této práce, průzkum byl zaměřen na 4 základní oblasti – Spokojenost zaměstnanců, Analýza pracovních míst, Kompetence a Hodnocení metodou 360°. Výsledky těchto dotazníků byly důležité nejen pro tvorbu mého návrhu, ale i pro fungování zaváděného systému učící se organizace.

²⁴ BERAN, A. *Návrh systému hodnocení zaměstnanců*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 74 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Robert Zich, Ph.D.

3.2.1 Výsledky dotazníků spokojenosti zaměstnanců

Dotazník spokojenosti se skládal ze 3 hlavních částí – základních otázek, otevřených otázek a výběru tří nejdůležitějších otázek. Stěžejní je část první, která přinese nejvíce podkladů pro hodnocení. Tento dotazník navazuje na průzkum, který proběhl před 2 roky. Proto jsem se také v úvodu dotazníku zaměřil na účast zaměstnanců při předchozím průzkumu, zda zaznamenali nějaké změny a pokud ano, zda jsou s těmito změnami spokojeni. Dotazník, který obdržel každý zaměstnanec, přikládám jako „Přílohu 2“.

Hodnocení spokojenosti zaměstnanců je pro každou firmu velmi důležité. Zaměstnance totiž můžeme dobře motivovat pouze tehdy, pokud zjistíme, po čem touží. Častou chybou je si myslet, že zaměstnance motivují pouze peníze.²⁵

Základní otázky

První část tvoří dvanáct hlavních okruhů otázek. Každý z těchto okruhů je složen z jiného počtu samostatných otázek, na které bylo možno odpovídat dle výše uvedených možností (1-4). Otázky, které byly ohodnoceny číslem 4, byly nejlépe hodnoceny. Číslo 1 sloužilo pro vyjádření nespokojenosti, nesouhlasu. Na rozdíl od minulého průzkumu jsem zde neposkytl možnost využití odpovědi „nevím“.

Jedná se o tyto okruhy otázek:

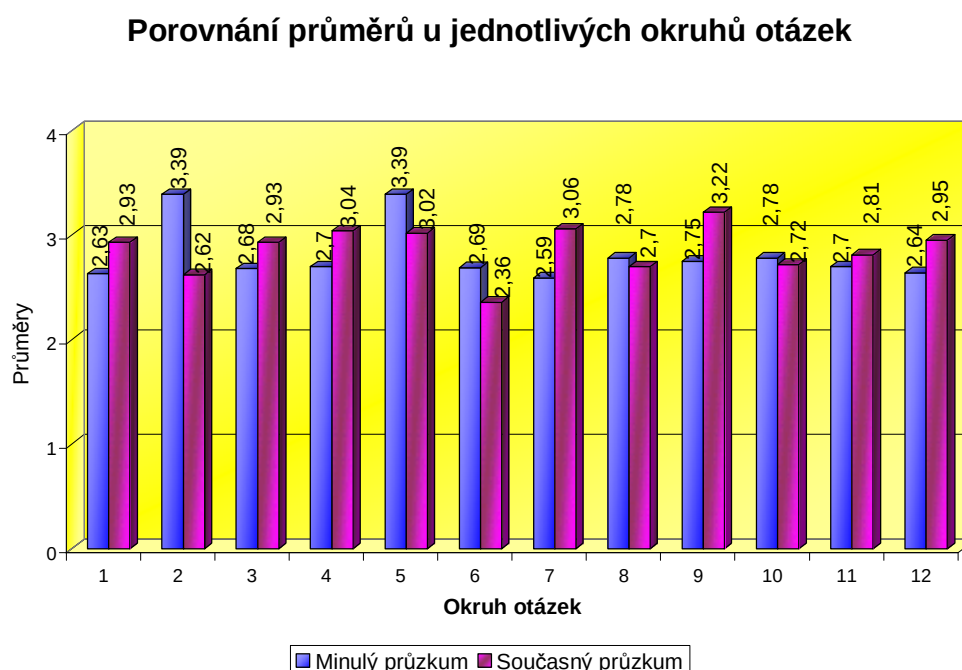
1. Styl vedení
2. Komunikace
3. Vztahy s kolegy
4. Osobní rozvoj
5. Spokojenost s prací
6. Plat
7. Zaměstnanecké výhody

²⁵ PAUKNEROVÁ, Daniela. Lidi dobře motivujete, když zjistíte, po čem touží. *Hospodářské noviny : Kariéra*. 25.8.2008, s. 8. Dostupný také z WWW: <www.karieraweb.cz>.

8. Jistota zaměstnání
9. Pracovní prostředí
10. Pracovní doba
11. Poskytování služby
12. Perspektivy

Pro lepší přehled spokojenosti zaměstnanců jsem opět provedl celkové porovnání okruhů. Toho jsem dosáhl zprůměrnováním výsledných hodnot u jednotlivých okruhů. Pro lepší názornost jsem následně výsledky převedl do grafu:

Graf 3: Spokojenost zaměstnanců-porovnání průměrů všech okruhů²⁶



Výše uvedený graf znázorňuje nejen porovnání v rámci průměrných výsledků jednotlivých okruhů z nového průzkumu, ale také jejich porovnání s výsledky předchozími²⁷. U všech okruhů došlo k určité změně. V případě slabých rozdílů bych tento jev přisuzoval odstranění možnosti „nevím“, kdy se zaměstnanci museli

²⁶ Vlastní zpracování

²⁷ BERAN, A. *Návrh systému hodnocení zaměstnanců*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 74 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Robert Zich, Ph.D.

rozhodnout pro odpověď a zvolili častěji hodnocení negativní. Přesto se ale objevil velký rozdíl u okruhů 2, 7 a 9.

U okruhu č. 2 (komunikace) došlo k poklesu. Zajímavé je, že respondenti hodnotili všechny otázky hůře, než při minulém hodnocení. Na základě získaných informací jsem zjistil, že hlavní problém je způsoben horšími vztahy s pobočkou v Praze. Právě špatná vzájemná komunikace a sdělování rozhodnutí a plánů způsobuje nespokojenost zaměstnanců na daném pracovišti.

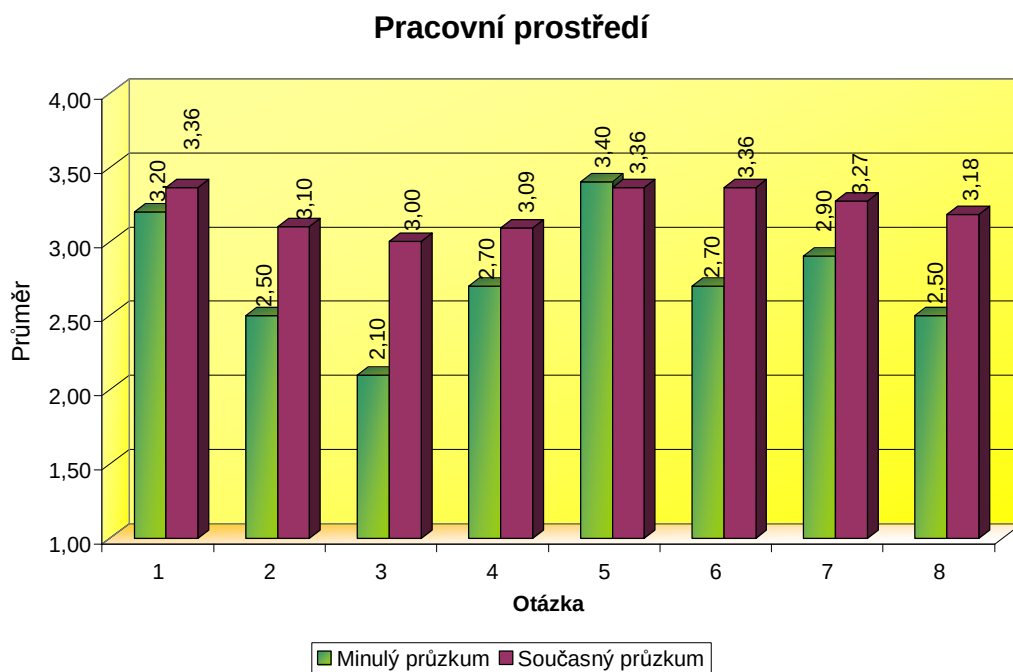
U okruhu č. 7 (zaměstnanecké výhody) došlo k růstu. Zaměstnanci hodnotili lépe především otázky, které se vztahují na porovnání společnosti s konkurencí.

Jak lze z porovnání vyčíst, největší nárůst byl u okruhu č. 9, který byl navíc hodnocen nejvyšší průměrnou známkou spokojenosti. Jedná se o „Pracovní prostředí“. Sám jsem zaregistroval, že během uplynulých dvou let došlo k řadě změn a přeskupení uvnitř společnosti ve Žďáře nad Sázavou. A stejně tak tomu bylo i na pobočce v Praze.

Pokud se zaměřím na nejlépe hodnocené okruhy otázek, pak od minulého hodnocení došlo k velkým změnám. Zatímco při minulém průzkumu byly nejlépe hodnoceny otázky směřované na *vztahy s kolegy a spokojenost s prací*, při novém hodnocení to jsou otázky směřované na *pracovní prostředí, osobní rozvoj a zaměstnanecké výhody*. Změny také nastaly v oblasti nejhůře hodnocených okruhů. Zaměstnanci jsou opět nespokojeni s *platem*. Nižší spokojenost se však nově ukázala i u otázek kolem *komunikace*. Zbylé okruhy se nacházeli v intervalu mezi nejlépe a nejhůře hodnocenými.

Silné stránky

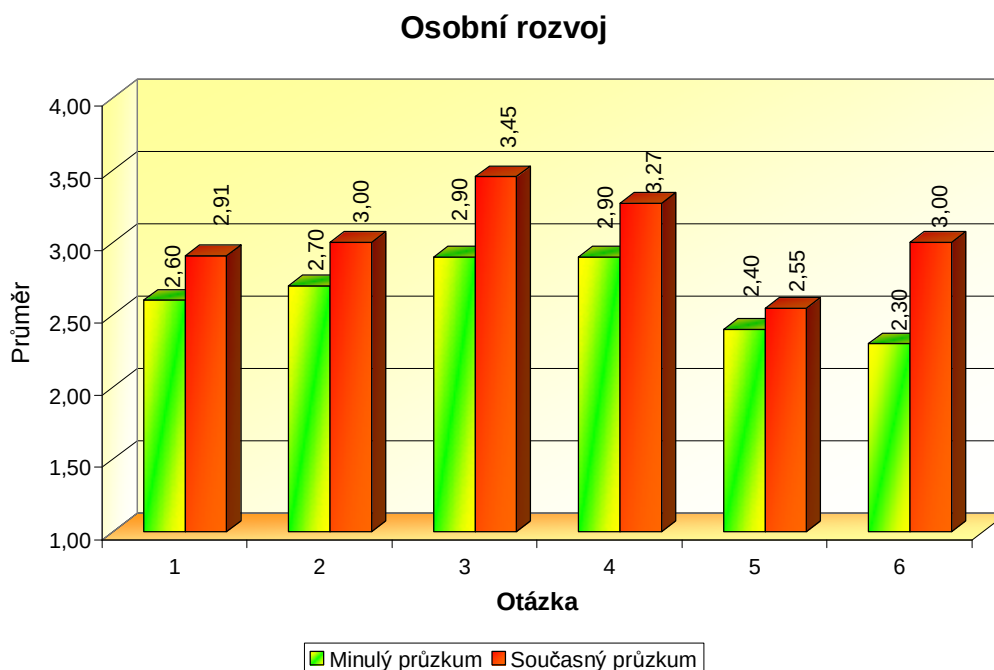
Graf 4: Spokojenost zaměstnanců-pracovní prostředí²⁸



U všech otázek tohoto okruhu byl průměr roven alespoň hodnotě 3. S výjimkou otázky č. 5 („Jsem spokojen s pracovištěm.“) byly všechny otázky při novém průzkumu hodnoceny lépe, než při minulém. Rozdíl u 5. otázky je navíc minimální. Znamená to tedy, že ve všech oblastech pracovního prostředí jsou zaměstnanci nyní spokojeni. Úmyslně vkládám „nyní“, protože jak se mi podařilo z rozhovorů zjistit, u několika oblastí tomu tak ještě před rokem nebylo. Právě ale fakt, který také dokazuje pozitivně hodnocený výsledek otázky č. 2 („Moje pracovní prostředí se v průběhu posledního roku zlepšilo.“), svědčí o tom, že ředitelka společnosti se spokojeností svých zaměstnanců zabývá.

²⁸ Vlastní zpracování

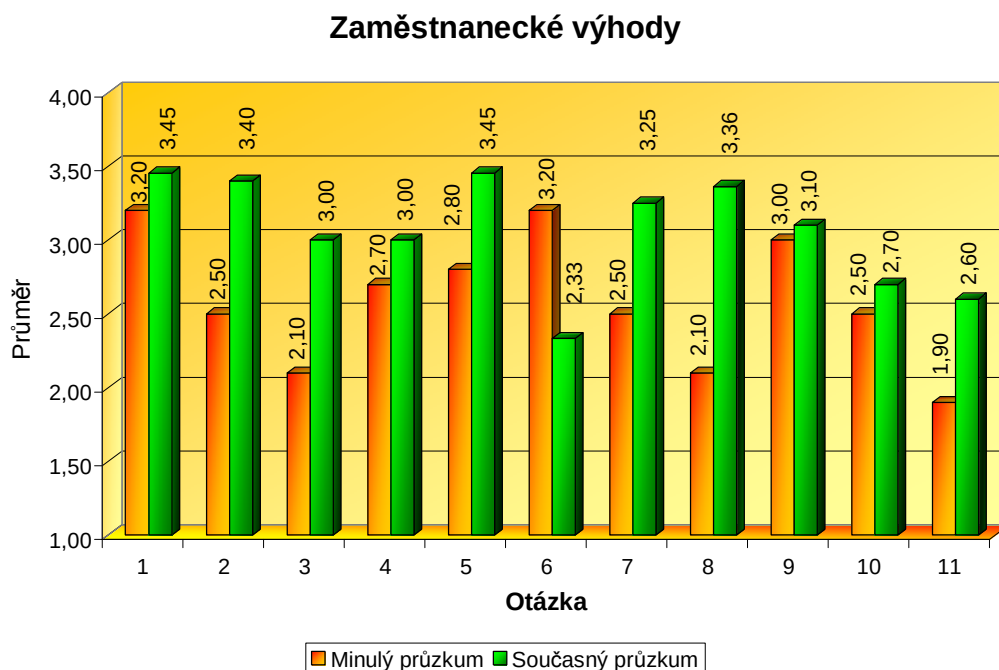
Graf 5: Spokojenost zaměstnanců-osobní rozvoj²⁹



Nejenže byl okruh „Osobní rozvoj“ hodnocen jako 3. nejlepší, zároveň je velmi důležitý v rámci systému učící se organizace. Opět došlo ke zlepšení hodnocení otázek a to u všech. Jak můžeme vidět, výsledky nového průzkumu u jednotlivých otázek již nebyly tolik vyrovnané, byly zde značné rozdíly. Nejlépe byly hodnoceny otázky č. 3 a 4. Otázka č. 3 („Dávám zákazníkům najevo pochopení a podporu.“) je významná z pohledu vztahu s odběrateli. V rámci učící se organizace si troufám říci, že je ale ještě důležitější právě otázka č. 4 („Mám dostatek příležitostí pro osobní rozvoj.“). Tato skutečnost je velmi důležitá pro možnost dalšího rozvoje této společnosti jako celku.

²⁹ Vlastní zpracování

Graf 6: Spokojenost zaměstnanců-zaměstnanecké výhody³⁰

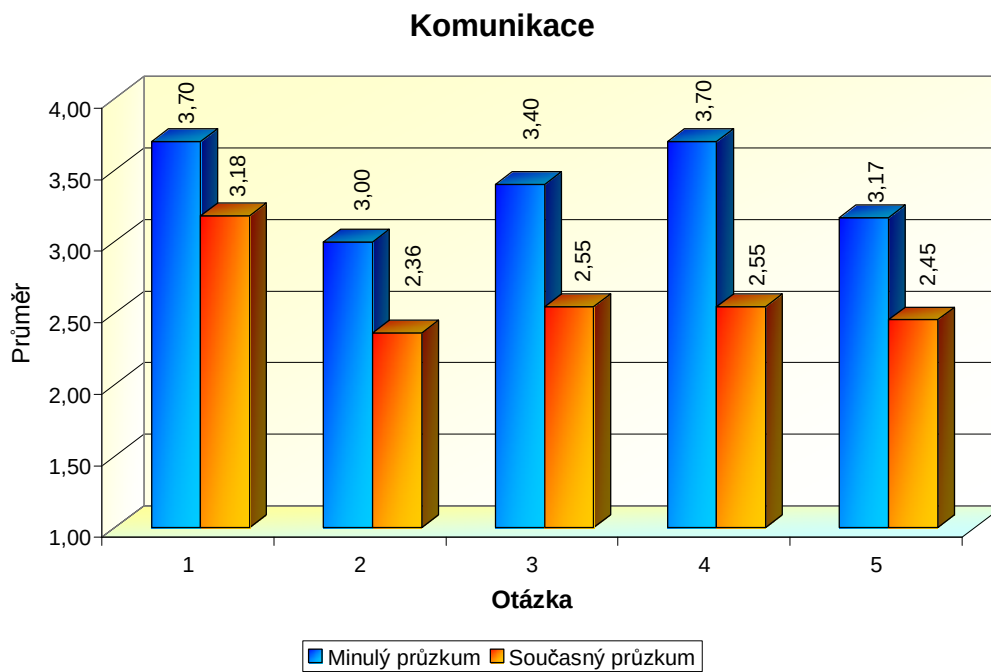


Tento okruh byl hodnocen jako druhý nejlepší. S výjimkou otázky č. 6 („Jsem spokojen se zaměstnaneckou výhodou – důchodové zabezpečení.“) byly všechny otázky ohodnoceny lépe, než při minulém hodnocení. Otázky 4 až 11 byly zaměřeny na zjištění spokojenosti zaměstnanců s jednotlivými poskytovanými výhodami. Jak můžeme z těchto otázek vidět, nejlépe zaměstnanci hodnotili otázku č. 5 a 8 (tedy „Rozsah dovolené“ a „Možnosti vzdělávání“), nejhůře pak otázku č. 6 a 11 (tedy „Důchodové zabezpečení“ a „Slevy na výrobky a služby“).

³⁰ Vlastní zpracování

Slabé stránky

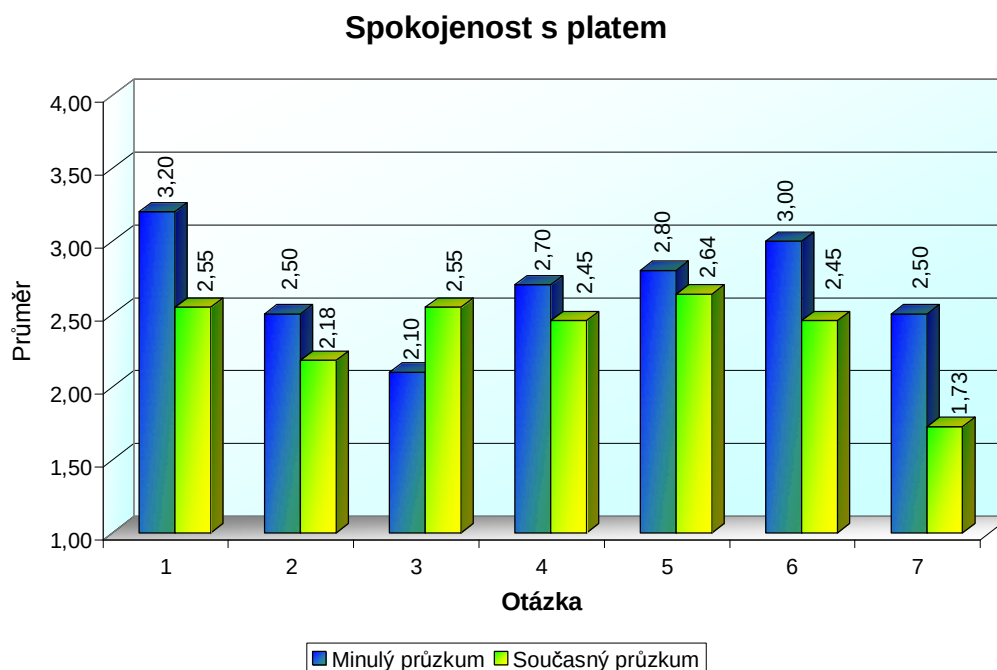
Graf 7: Spokojenost zaměstnanců-komunikace³¹



Nyní se zaměřím na hůře hodnocené okruhy. Jeden z těchto okruhů se zabýval komunikací. Oproti minulému průzkumu došlo u všech otázek k poklesu. Z pozitivně hodnoceného okruhu se stal spíše negativně hodnocený. Dle mého názoru byla tato situace způsobena z velké míry špatnou komunikací s pobočkou v Praze. Pro chod společnosti je důležité, jak byla celkově ohodnocena otázka č. 1 („Znám své pracovní cíle.“). Nejhůře byla hodnocena otázka č. 2 („Znám dostatečně plány organizace do budoucna a její další vývoj.“). Tento výsledek je patrně způsoben snahou vedení společnosti o utajení obchodního tajemství. Se základními plány by však zaměstnanci měli být seznámeni. Ostatní otázky byly zaměřeny na komunikaci v týmu a množství porad. Jak můžeme v grafu vidět, stejně jako při minulém hodnocení nejsou zaměstnanci v této oblasti příliš spokojeni.

³¹ Vlastní zpracování

Graf 8: Spokojenost zaměstnanců-spokojenost s platem³²



Dostáváme se k druhému okruhu, který se výrazněji lišil od ostatních. Stejně jako při minulém hodnocení, i nyní otázky kolem platu nebyly hodnoceny příliš pozitivně. Zajímavé ale je, že i přes skutečnost, že od minulého hodnocení nedošlo ke snížení platu, byla většina otázek hodnocena hůře. Pouze otázka č. 3 („Můj plat odpovídá mé pozici.“) byla hodnocena lépe. Nejhorší byly hodnoceny 2 otázky, na kterých by bylo třeba zapracovat:

2. Platy v mé společnosti jsou vyšší ve srovnání s obdobnými firmami.

7. Jsem spokojen s příplatky za směnnost a přesčasy.

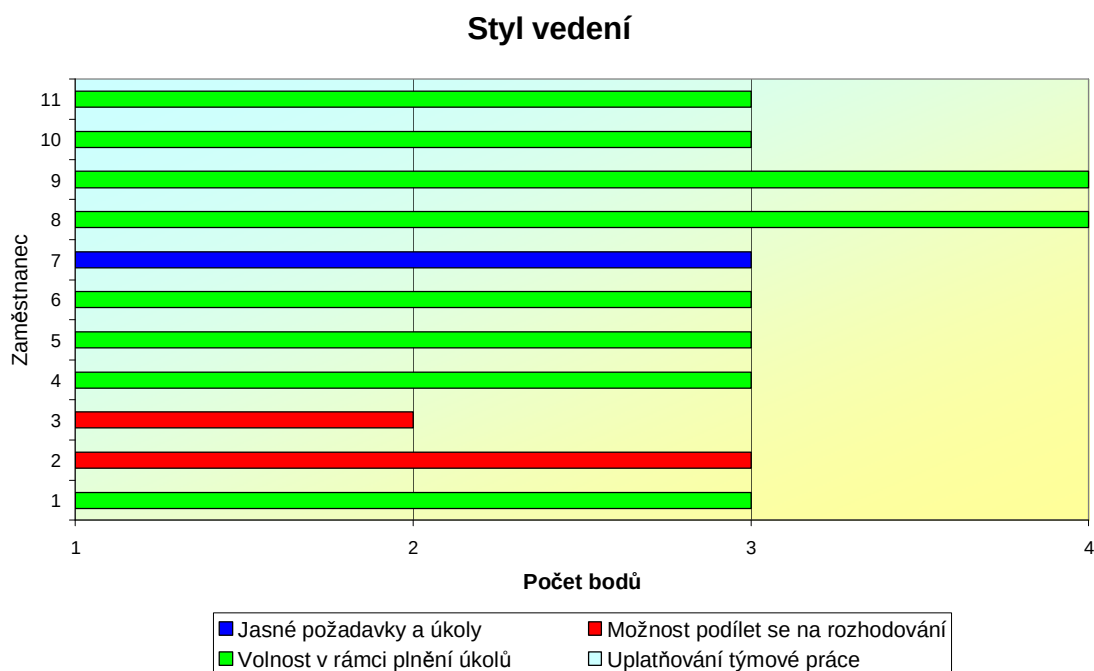
Právě otázka č. 2 je z hlediska udržení zaměstnanců uvnitř společnosti důležitá. Pokud nebudou zaměstnanci zcela spokojeni a navíc je nebude ve firmě držet vyšší příjem ve srovnání s konkurenční firmou, je velké nebezpečí, že o draze vyškolené pracovníky společnost přijde.

³² Vlastní zpracování

Důležité je ale také si povšimnout, že krom výše uvedených otázek, které ukazují vyloženou nespokojenost zaměstnanců, jsou všechny ostatní otázky na hranici mezi spokojeností a nespokojeností. Tuto skutečnost považuji za velmi důležitou, protože obecně platí, že lidé nejsou ve většině případů spokojeni se svým platem. Proto tedy stav, kdy zaměstnanci nejsou vyloženě nespokojeni, je dobrý.

Krom těchto okruhů, které svými odpověďmi byly výrazněji kladně či negativně hodnoceny, jsem si pro získání většího množství informací ještě zvolil dva další okruhy. Rozšíření umožňuje lepší pohled na fungování této společnosti. Vzhledem k tomu, že mě zajímalo, jak zaměstnanci vidí svou manažerku, tak jsem zvolil první okruh otázek, *styl vedení*.

Graf 9: Spokojenost zaměstnanců-styl vedení³³



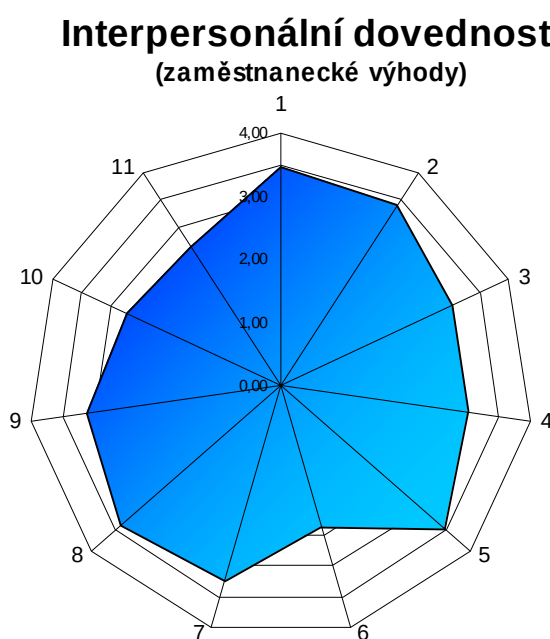
Ze získaných výsledků mohu lépe stanovit styl vedení ředitelky společnosti. Jak průzkum ukázal, nejvíce zaměstnanců charakterizuje styl vedení své nadřízené tak, že jim poskytuje dostatečnou volnost v rámci plnění úkolu. Také bylo pozitivně hodnoceno

³³ Vlastní zpracování

zadávaní jasných požadavků a úkolů. Dle výsledků zároveň usuzuji, že možnost podílet se na rozhodování má jen několik málo vybraných jedinců.

Druhý okruh jsem opět zvolil z toho důvodu, že součástí systému hodnocení jsou i otázky zaměřené na průzkum spokojenosti se zaměstnaneckými výhodami. Tyto informace lze čerpat z okruhu otázek nazvaného interpersonální dovednosti.

Graf 10: Spokojenost zaměstnanců-zaměstnanecké výhody³⁴



Výše znázorněný graf se skládá z 8 soustředných kružnic. Čísla na vnější kružnici znázorňují čísla otázek v okruhu zabývajícím se interpersonálními dovednostmi. Tento okruh obsahoval 11 otázek. První 3 otázky byly jednoduché a lze na grafu vidět, že průměr odpovědí vyšel pozitivně. Jedná se o tyto 3 otázky:

1. *Poskytované zaměstnanecké výhody odpovídají práci, kterou vykonávám.*
2. *Ve srovnání s jinými firmami v regionu jsem spokojen se zaměstnaneckými výhodami.*
3. *Úroveň zaměstnaneckých výhod se za poslední rok zvýšila.*

³⁴ Vlastní zpracování

Zbýlých 8 otázek bylo zaměřeno na zjištění spokojenosti zaměstnanců s jednotlivými zaměstnaneckými výhodami. U vyhodnocování výsledků jsem se setkal s tím, že u některých z otázek se zaměstnanci zdrželi hodnocení. Dle mého názoru bylo tak především vzhledem k účelovosti těchto otázek. Hlavně se jednalo o problematiku vztahující se k rodičovské (mateřské) dovolené, se kterou samozřejmě nemají všichni zaměstnanci vlastní zkušenosti. Dle výsledků lze usuzovat, že jsou zaměstnanci spokojeni s *rozsahem dovolené, rodičovskou (mateřskou) dovolenou, možnostmi vzdělávání a pojištěním*. Naopak jsou nespokojeni s otázkou *důchodového zabezpečení*. Spokojenost s poskytovanými výhodami na *sportovní a kulturní akce a slevy na výrobky* je na rozmezí, pravděpodobně záleželo na vkusu a požadavcích jednotlivých respondentů.

Otevřené otázky

Druhá část dotazníku zahrnovala dvě otevřené otázky. Po dobrých zkušenostech při jejich využití v 1. průzkumu jsem je opět použil. Položil jsem tyto otázky:

1. *Kdybyste byl(a) ředitelem společnosti, co byste udělal(a) jako první pro Váš osobní úspěch?*
2. *Kdybyste byl(a) ředitelem, jakou věc byste přestal(a) dělat, aby se organizace zlepšila?*

U první otázky se často opakovalo proškolení v dané problematice pro možnost efektivního vedení společnosti. Z odpovědí jsem ale také získal řadu doporučení. Jak se ukázalo, několik zaměstnanců by přivítalo nastavení určitých pravidel, které by lépe stanovily práva a povinnosti. Dle vnitřních směrnic vím, že pravidla nastavená jsou, záleží tedy na tom, do jaké míry o nich zaměstnanci ví, popř. zda nejsou příliš obecná. Již některé otázky v dotazníku ukázaly, že stále nejsou zaměstnanci spokojeni s množstvím porad (počet se jim zdál nedostatečný). Tato problematika byla zaměstnanci zmíněna i v druhé části. Zaměstnanci také doporučují více se věnovat novým zaměstnancům, aby mohli dříve dosáhnout své odbornosti. Zajímavé mi také přišlo doporučení, které se vztahovalo na vynaložení větších finančních zdrojů na

externí vzdělávání a zaměření se znovu na provádění auditu. Posledním doporučením bylo více se zaměřit na motivování zaměstnanců a začít oslovovat firmy, kterým byly již v minulosti poskytovány služby a získat tak nové zakázky.

Odpovědi druhé otázky se v řadě případů prolínaly s problematikou první otázky. Opět se tak ukázaly problémy v komunikaci. Navíc by zaměstnanci zrušili investování do nepříbuzných oblastí (např. činnost Cestovní kanceláře) a přestali dělat „věci“ na poslední chvíli a vše najednou. Výsledky také poukázaly na to, že si někteří zaměstnanci myslí, že manažerka používá tzv. „dvojí metr“. Tedy se cítí znevýhodňováni oproti svým kolegům na stejných pozicích.

Nejdůležitější otázky

Ve třetí části dotazníku měli zaměstnanci za úkol zvolit 3 nejdůležitější otázky. Vzhledem k menšímu počtu respondentů vzešlo z výsledků vyhodnocení větší množství otázek. Jsou to tyto otázky:

E1• Moje práce je zajímavá.

- Tuto otázku zvolili zaměstnanci nejčastěji. Důležité je, že ji hodnotili velmi kladně. Tato skutečnost je velmi důležitá, jestliže chceme do určité míry zamezit odchodu zaměstnanců ze společnosti.

F1• Za úsilí, které vykonávám, jsem dostatečně odměňován(a).

- Druhá nejčastěji zvolená otázka. Na rozdíl od předchozí otázky tato otázka byla v průměru hodnocena na hranici spokojenosti. Došlo tedy k poklesu spokojenosti ve srovnání s minulým hodnocením, což je negativní jev.

Dále byly nejčastěji zvoleny tyto otázky:

A1• Můj nadřízený konstruktivně a pravidelně posuzuje můj pracovní výkon.

- na hranici spokojenosti, spíše lépe hodnocené

A5• S nadřízeným mohu bezpečně mluvit o chybách, abychom objevili jejich příčinu a mohli je napravit.

- pozitivně hodnocená otázka, důležité pro další rozvoj

C3• Vztahy v rámci týmu jsou dobré.

- opět pozitivně hodnocená otázka

D1• Vzdělávání v naší společnosti je dobře plánováno.

- s touto otázkou jsou zaměstnanci spíše spokojeni, ale je důležité zlepšit

F3• Můj plat odpovídá mé pozici.

- hodnoceno na hranici spokojenosti

Pro společnost je důležité, že zvolené otázky byly hodnoceny spíše pozitivně a z hlediska důležitosti dostaly přednost otázky kolem vztahů uvnitř společnosti a vzdělávání před platem.

Souhrnné zhodnocení spokojenosti

Průzkum ukázal na několik skutečností, které více či méně ovlivňují spokojenost zaměstnanců. Všichni zaměstnanci se shodli na tom, že počet pravidelných porad je nedostačující. Lze sice komunikovat v rámci firmy, ale pravidelná setkání zahrnující krom jiného shrnutí daného období by situaci zlepšila. Právě nespokojenost s komunikací a s rovným přístupem ředitelky k zaměstnancům na stejné úrovni bylo nejvíce řešené téma. Proto je dle mého názoru velmi důležité zaměřit se na lepší informování zaměstnanců a to o většině prováděných činností. Společnost se stále zaměřuje také na činnost cestovní kanceláře, se kterou nebyli zaměstnanci spokojeni již dříve. Z oblasti zaměstnaneckých výhod bylo nejhůře hodnoceno nízké přispívání na důchodové připojištění. Z doporučení zaměstnanců bych se také určitě zaměřil na lepší podporu nových zaměstnanců a oslovování dřívějších zákazníků s cílem získání nových zakázek. Nedostatečná podpora nových zaměstnanců by mohla být vyřešena právě zavedením systému učící se organizace.

3.2.2 Výsledky průzkumu – Analýza pracovních míst

Výsledky analýzy pracovních míst jsou důležité nejen pro ředitelku společnosti (rozdělování činností, delegování pravomocí apod.), ale i pro každého současného nebo budoucího zaměstnance společnosti.

Pro současné zaměstnance jsou důležité z toho důvodu, že pokud se budou chtít uvnitř společnosti obrátit na příslušnou osobu, která se danou problematikou zabývá, může se stát, že nebudou vědět, kdo to vlastně je. V tomto případě to nebudou muset řešit přes ředitelku společnosti, ale daného pracovníka si mohou nalézt prostřednictvím zveřejněného odborného popisu.

Pro nové zaměstnance bude přínos ještě vyšší. Některé informace při nástupu získají od své ředitelky, další od nových kolegů. Mnoho informací jim však není sděleno, zapomenou je nebo si nebudou jistí. Abychom mohli všechny zaměstnance z uvedených hledisek uspokojit, musí být hlavně takový popis pro ně kdykoliv dostupný. Této podmínky dociluji v práci tím, že popis všech pracovních míst je k dispozici prostřednictvím e-learningu pro každého zaměstnance.

Jak jsem již uvedl při popisu všech průzkumů, pro tuto analýzu jsem použil upravený dotazník J. Koubka³⁵. Dotazník byl určen pro všechny zaměstnance a skládal se z 10 základních otázek. Otázky byly zaměřeny na identifikaci pracovního místa, popis pracovních povinností a pracovní podmínky. Tento dotazník přikládám jako „**Přílohu 3**“. Na základě získaných výsledků, které jsem porovnal s názorem ředitelky společnosti a předchozím popisem, jsem vytvořil nový popis pracovních míst. Přikládám jej jako „**Přílohu 5**“ této práce a je také součástí v navrhovaném e-learningu.

³⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. vyd. Praha : Management Press, s.r.o., 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

3.2.3 Výsledky průzkumu – Kompetence

Tento průzkum byl proveden elektronickou formou. Každý konzultant obdržel dotazník vytvořený v Microsoft Excelu, který umožňuje po zadávání hodnot okamžité získání výsledků. Dotazník přikládám jako „**Přílohu 4**“. Jak už jsem výše zmínil, přínos výsledků tohoto průzkumu považuji jednak v podpoře pro plán vzdělávání, ale i jako možný podklad pro hodnocení zaměstnanců. Současný průzkum jsem cíleně zaměřil pouze na kompetence u činností konzultantů/lektorů. Poskytnutý dotazník, který jsem upravil pro lepší potřeby společnosti, obsahuje 4 základní oblasti:

- *obecné způsobilosti*
- *odborné dovednosti*
- *odborné znalosti*
- *výkonová kritéria*

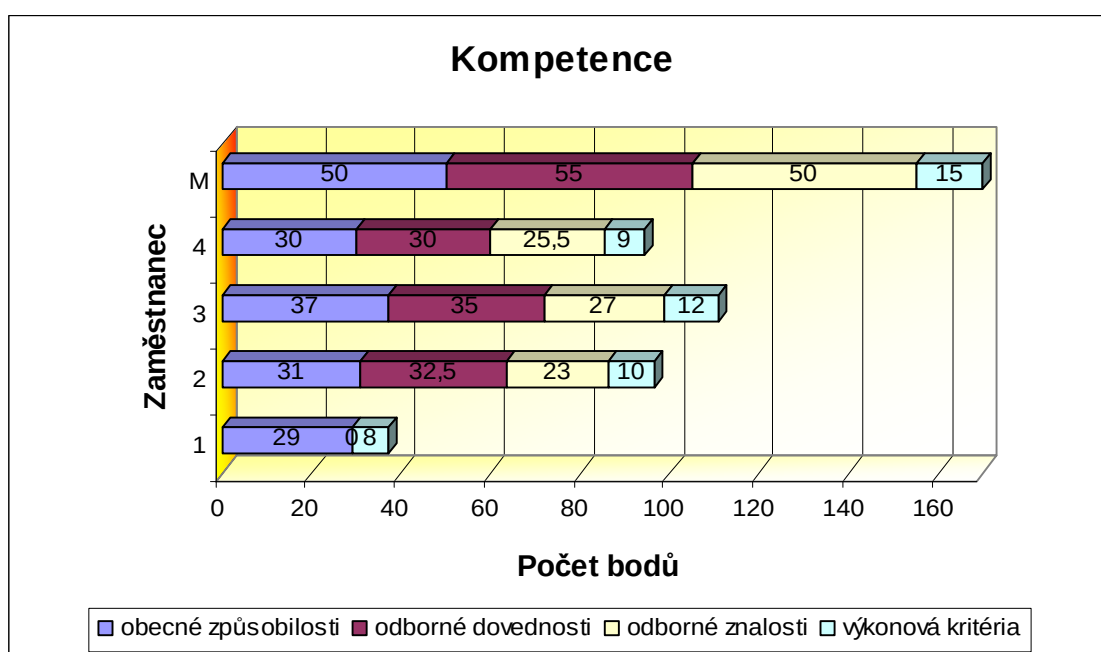
V každé oblasti jsou uzavřené otázky na stav kompetencí, které respondent hodnotí v rozmezí stupnice 1-5. Jak se v rámci průzkumu ukázalo, je vhodné nejdříve dotazníky poskytnout zaměstnancům, aby sami ohodnotili své vlastnosti a následně výsledky za jejich účasti porovnat s hodnocením nadřízeného. Poté určit konečné hodnocení a opatření pro zlepšení. Zaměstnanci a následně i jejich nadřízení vybírají z této hodnotící stupnice:

1. *velmi nízká*
2. *nízká*
3. *vyhovující*
4. *velmi dobrá*
5. *vynikající*

Porovnání vlastního hodnocení zaměstnance s hodnocením nadřízeného je důležité nejen pro získání zpětné vazby, ale také pro získání přesnějších výsledků, protože velmi často může dojít k podhodnocování či nadhodnocování.

V každé výše uvedené oblasti kompetencí může zaměstnanec dosáhnout určitého počtu bodů. Ten odpovídá množství jednotlivých otázek. V okruhu „obecné způsobilosti“ lze dosáhnout 50-ti bodů, v okruhu „odborné dovednosti“ 55-ti bodů, okruh „odborné znalosti“ umožňuje 50 bodů a poslední okruh „výkonová kritéria“ 15 bodů. Cílem každého konzultanta by tedy mělo být dosažení výsledku, který se přibližuje hodnotě 170. To totiž také v případě nastavení hodnocení na základě kompetencí bude znamenat nejvyšší možnou dosažitelnou odměnu. Protože se ale každý respondent nevěnuje všem oblastem, lze mu dotazník upravit odstraněním některých otázek. Musí si pak ale uvědomit, že i při dosažení plného počtu bodů, nedosáhne na daný „strop“. To motivuje zaměstnance, aby se dále rozvíjeli a přinášeli tak vyšší hodnotu nejen sobě, ale hlavně společnosti.

Graf 11: Výsledky průzkumu-kompetence³⁶



Výše můžeme vidět graf, který vychází z hodnocení jednotlivých konzultantů/lektorů. Protože jsou 2 z konzultantů na MD, současný počet je 4. Označení M udává pro porovnání počet bodů, kterého můžou zaměstnanci dosáhnout. Jak lze vidět, konzultanti se mohou zdokonalovat především v odborných dovednostech a znalostech.

³⁶ Vlastní zpracování

Zaměstnanec č. 1 je konzultant junior a jednotlivými školeními teprve prochází. Růst hodnocení proto předpokládám v budoucnu. Po menších úpravách by tento dotazník mohl být použit pro průzkum u všech zaměstnanců.

3.2.4 Výsledky průzkumu – Hodnocení metodou 360°

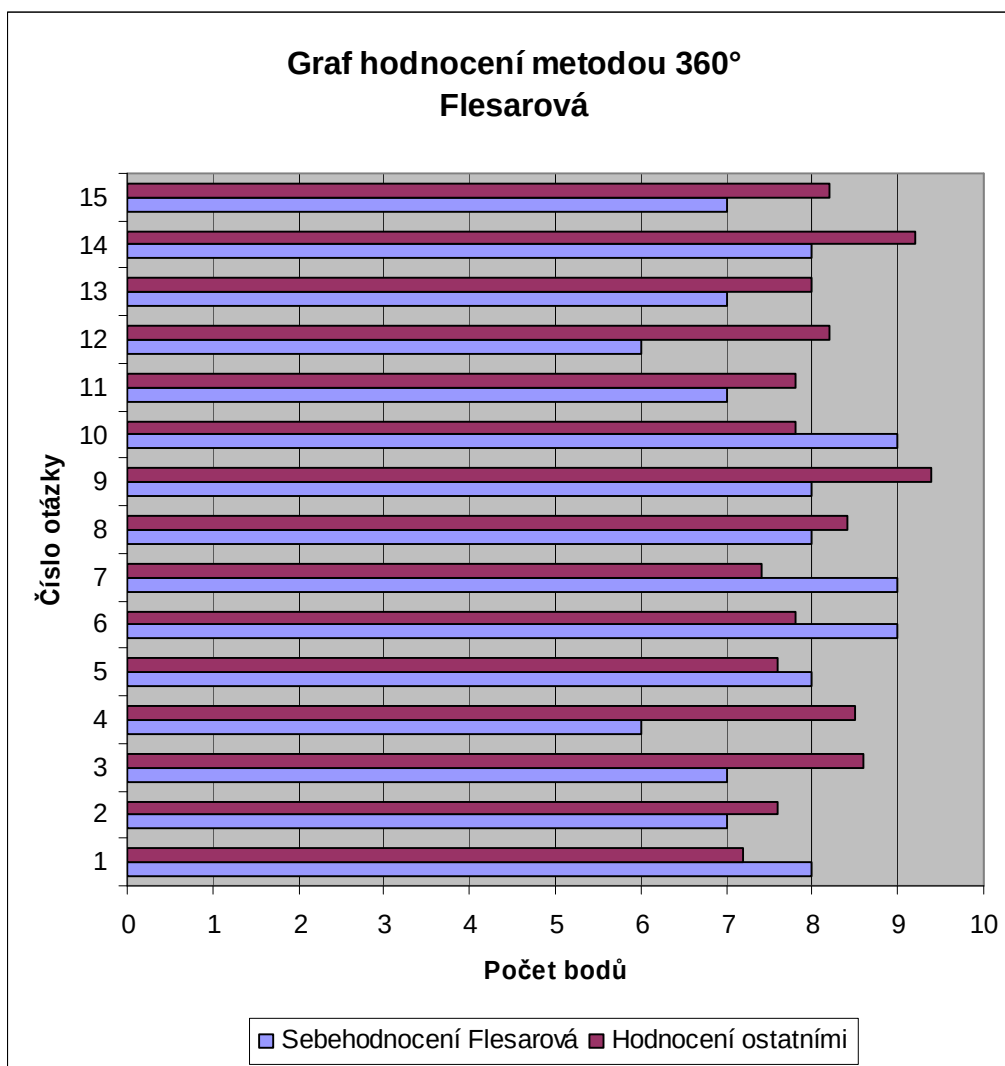
Stejně jako předchozí průzkumy, byl i tento proveden v elektronické podobě. Zaměstnanci společnosti obdrželi prostřednictvím mailu nevyplněný dotazník. Jejich úkolem bylo ohodnotit své nadřízené (ředitelka společnosti a ředitelka kanceláře) číslem od 1 do 10, kdy 1 znamená nutnost zlepšit a 10 výborně. Dotazník mi byl poskytnut již ve společnosti. Hodnotily se především personální a komunikační schopnosti ředitelek. Vyplněné dotazníky pak byly zaslány jednotlivě mně, čímž je zachována podmínka anonymity. Tento dotazník přikládám jako „**Přílohu 1**“.

Hodnoceny byly tyto skutečnosti (číslo odpovídá číslu otázky ve grafu):

- | | |
|---|--|
| 1) <i>Jednání osobním příkladem</i> | 7) <i>Odpovědnost větší než pravomoc</i> |
| 2) <i>Srozumitelnost uvažování a konání</i> | 8) <i>Zásadovost jednání a konání</i> |
| 3) <i>Spravedlnost</i> | 9) <i>Dodržování slibů</i> |
| 4) <i>Výběr a hodnocení pracovníků</i> | 10) <i>Schopnost organizovat</i> |
| 5) <i>Vedení porad a schůzek</i> | 11) <i>Vědět víc než druzí</i> |
| 6) <i>Komunikace s podřízenými</i> | 12) <i>Odstup od podřízených v práci</i> |
| | 13) <i>Schopnost přiznat chybu</i> |
| | 14) <i>Dobré slušné vychování</i> |
| | 15) <i>Schopnost delegovat</i> |

Vyplněné dotazníky jsem následně zpracoval do tabulky v Microsoft Excelu, který umožňuje prezentování rozdílů v grafech. Zajímalo mne, jaké budou rozdíly v hodnocení vedoucích pracovníků ze strany ostatních a v hodnocení sebe sama. Výsledky také umožňují porovnat rozdíl ve vybraných schopnostech ředitelek tak, jak je vidí jejich podřízení.

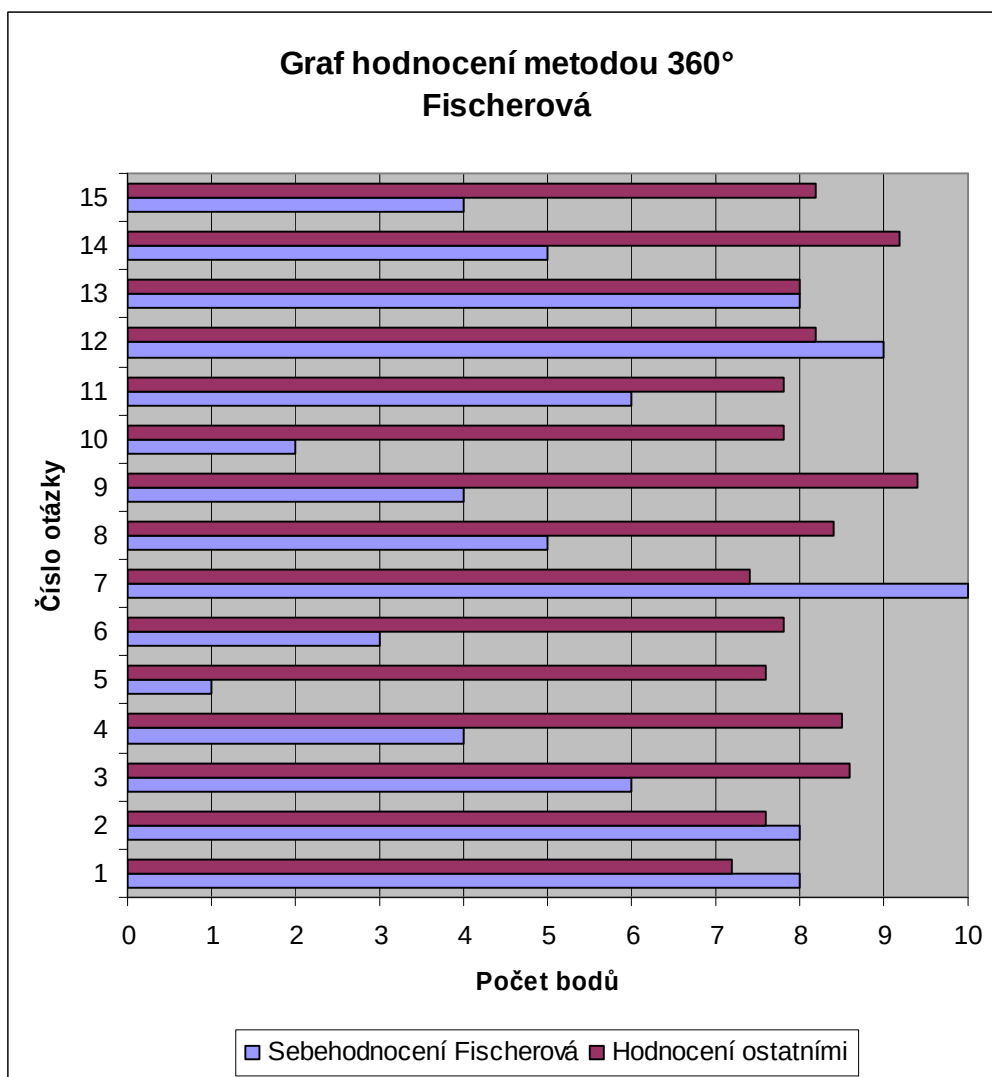
Graf 12: Hodnocení metodou 360°-Flesarová³⁷



První graf zobrazuje výsledky ředitelky kanceláře. Modrý sloupec znázorňuje sebehodnocení, fialový hodnocení ředitelky kanceláře od ostatních. Jak lze vidět, nejlépe je hodnocena v otázce číslo 9 a 14, tedy „Dodržování slibů“ a „Dobré slušné vychování“. Krom několika otázek se hodnocená podceňuje a ohodnocuje hůře, než jak ji oceňují ostatní. Největší rozdíl můžeme sledovat v otázce číslo 4 a 12, tedy „Výběr a hodnocení pracovníků“ a „Odstup od podřízených v práci“. Důležité je, že ve všech bodech byla ředitelka hodnocena velmi dobře. Průměrné hodnocení od ostatních nekleslo nikdy pod 7 bodů.

³⁷ Vlastní zpracování

Graf 13: Hodnocení metodou 360°-Fischerová³⁸



Druhý graf zobrazuje výsledky ředitelky společnosti. Stejně jako u předchozího grafu zde nalezneme modrý sloupec znázorňující sebehodnocení a fialový sloupec, který znázorňuje, jak byla ředitelka společnosti hodnocena od ostatních. Nabízela se možnost vzájemného porovnání obou ředitelek, která však vzhledem k rozdílnosti pracovních náplní jednotlivých pozic není dle mého názoru vhodná. V řadě otázek byla hodnocena ředitelka společnosti hůře. Může to být však do značné míry způsobeno její větší odpovědností za chod firmy a tím také nutností vyvíjení vyššího tlaku na zaměstnance. Oproti předchozímu hodnocení zde můžeme vidět větší rozdíly mezi sebehodnocením a průměrným hodnocením od ostatních. Největší rozdíly jsou u otázek číslo 5, 10 a 15.

³⁸ Vlastní zpracování

Tedy „Vedení porad a schůzek“, „Schopnost organizovat“ a „Schopnost delegovat“. Ostatní zaměstnanci hodnotili ředitelku společnosti nejhůře v otázce č. 6 – „Komunikace s podřízenými“.

3.3 Závěr analýzy - shrnutí průzkumů

Nejvíce nedostatků a doporučení (dle očekávání) přinesl průzkum spokojenosti zaměstnanců. Další průzkumy byly však také velmi důležité. Nejen že více specifikovaly nedostatky, které vyšly z prvního průzkumu, hlavně ale přinesly podklady pro konečný návrh. Průzkumy mi pomohly zjistit následující skutečnosti:

1. Průzkum spokojenosti zaměstnanců:

- Nespokojenost se stylem vedení.
- Snížení spokojenosti u vztahů s kolegy a perspektivy společnosti.
- Nespokojenost zaměstnanců v pobočce v Praze – špatná komunikace, nedostatečné sdělování rozhodnutí a plánů.
- Obecné snížení spokojenosti s komunikací – nedostatečná informovanost o právech a povinnostech, nedostatečné množství porad.
- Doporučení ze strany zaměstnanců – věnovat více času novým zaměstnancům – v současné době nedostačující a problematický rozvoj. Právě problém spojený s nedostatečným věnováním se novým zaměstnancům by neměla ředitelka společnosti podceňovat. Je samozřejmé, že jde o práci navíc. Pokud ale nový zaměstnanec kvůli nedostatečnému věnování společnost opustí, přijde manažer o mnohem více. Nejen o finanční, ale i již poskytnuté časové prostředky.³⁹

2. Analýza pracovních míst:

- Důležité vytvořit nový popis pracovních míst.

³⁹ KEJHOVÁ, Hana. Abyste neztratili své nováčky. *Hospodářské noviny : Kariéra*. 5.5.2008, s. 1. Dostupný také z WWW: <www.karieraweb.cz>.

- Nový popis pracovních míst plně zpřístupnit všem zaměstnancům a to tak, aby byl kdykoliv k dispozici.

3. *Analýza a hodnocení kompetencí:*

- Zaměřit se na rozvoj zaměstnanců. Ve srovnání s kompetenčními možnostmi společnosti mají značné rezervy.

4. *Hodnocení metodou 360°:*

- Ředitelka společnosti se špatně hodnotí v oblasti „*vedení porad a schůzek*“, „*schopnosti organizovat*“ a „*schopnosti delegovat*“. I přes dobré hodnocení od ostatních zaměstnanců v této metodě ukázal dané nedostatky již průzkum spokojenosti zaměstnanců.
- Ostatní hodnotí ředitelku společnosti nejhůře v otázce „*komunikace s podřízenými*“.

4. Návrh

Návrh vychází z požadavků, které byly stanoveny již před začátkem průzkumu. Jde tedy o návrh takového systému, který odstraní zvolené slabé stránky společnosti a bude korespondovat s předpoklady systému učící se organizace.

Jako nejvhodnější se mi během průzkumu jevilo využití e-learningu. Jeho hlavní předností pro účely aplikace systému učící se organizace je snadná dostupnost informací kdekoliv a kdykoliv a možnost nastavení rozsahu dat u jednotlivých uživatelů. Právě nedostatečná informovanost se ukázala jako slabá stránka vybrané společnosti. Nelze však opomenout ani jiné přednosti, mezi které patří např. možnost přímého studia problematiky s následným otestováním dle požadavků tvůrce. Vyhodnocení je navíc provedeno okamžitě, což podporuje zpětnou vazbu.

Můj návrh využití e-learningu jsem konzultoval s ředitelkou společnosti. Protože byla s návrhem spokojena, měl jsem za úkol zjistit dostupnost a cenu takového systému, který by bylo možné na společnost aplikovat. Po určitém čase hledání se mi jako velmi zajímavý jevil výukový program LMS Moodle, který je často používán v praxi a kladně hodnocen uživateli. Jak jsem zjistil, je využíváný i pro VUT a MU. Protože mne zajímaly bližší informace a podmínky zavedení, obrátil jsem se na CVIS VUT v Brně, oddělení databází. Ing. David Pačes mi sdělil, že se licenční ujednání netýkají obsahu kurzů a nabídnul, že v případě zájmu mohou pro společnost provádět provozování a správu systému. Dané zjištění jsem sdělil ředitelce společnosti. Ta mne ale informovala, že již hledají jiný způsob a částečně chtějí využít současnou síť. Protože mne však program zaujal, rozhodl jsem se pro vlastní zpracování návrhu v tomto systému. Na internetu jsem stáhnul nejnovější verzi LMS Moodle, která je k dispozici zdarma, nainstaloval a začal tvořit můj návrh.

S využitím LMS Moodle jsem tedy vytvořil návrh e-learningu pro společnost Systémy Jakosti s.r.o. Abych se co nejvíce přiblížil systému učící se organizace, musel jsem do e-learningu zahrnout co nejvíce důležitých informací. V navrženém systému tedy najdeme:

- Plán vzdělávání – za celou společnost, pro jednotlivce
- Výsledky hodnocení kompetencí
- Odměňování formou kompetencí
- Prezentace – jednotlivých problematik, zkušeností
- Představení pracovních míst
- Testování pracovníků
- A jiné (kalendář, fórum, možnost psaní zpráv a příspěvků, ...)

4.1 Náklady a přínosy návrhu

Náklady jsou závislé na schopnostech ředitelky společnosti zabezpečit realizaci plánů vlastními silami nebo s využitím financování z evropského sociálního fondu (dále ESF). Přínosy nelze přesně vyčíslit. Jde především o zlepšení spokojenosti zaměstnanců a zefektivnění činností ve společnosti

Náklady – závislé na možnosti využití financování z ESF (externí poradce, vzdělávací kurzy, nový systém odměňování) a na způsobu realizace plánů. Právě čerpání prostředků z ESF zažívá v současné době velký vzestup. Využití této pomoci může přinést zaměstnavateli příspěvek na úhradu nákladů na vzdělávání až do výše 100%. Také lze získat náhradu mzdy vč. sociálního a zdravotního pojištění po dobu vzdělávání.⁴⁰ V případě využití vlastních schopností a schopností zaměstnanců jsou náklady spojeny s vynaložením času, který by mohl být využit jinak. V případě využití nabídek specializovaných firem jsou náklady závislé na produktu a smluvené ceně. V tomto případě však lze ušetřit čas, který přinese hodnotu jinde. Stěžejním bodem je nutnost specifikování požadavků na objednávaný produkt, což často stejně vyžaduje určité znalosti dané problematiky.

Přínosy – pro společnost – odstranění problému nezastupitelnosti

⁴⁰ SEDLÁČEK, Marek. Bez lidí a jejich znalostí to nepůjde. *Hospodářské noviny : Kariéra*. 18.6.2009, s. 4-5.

- možnost navýšení počtu zakázek (více konzultantů zvládá danou problematiku)
- pokud zakázky v nějaké školené oblasti začnou ubývat, lze během krátké doby přejít na jinou oblast a to i s větším množstvím konzultantů
- jasně stanovená tvorba pohyblivé složky odměn
- v případě pravidelného hodnocení možnost odhalení a řešení problémů již v počátečním stavu
- získání pravidelné zpětné vazby od zaměstnanců
- lepší informovanost o jednotlivých činnostech společnosti pro management – to podporuje možnost efektivnějšího a poměrně snazšího plánování
- v případě odchodu zaměstnance menší náklady na jeho nahrazení
- vzhledem k neustálému zlepšování společnosti a hlavně samotných zaměstnanců zvýšení konkurenceschopnosti
- pro zaměstnance – snazší přístup ke svým kolegům (zprávy, společné plánování,..)
 - včasná informovanost, přehlednost jednotlivých plánů
 - možnost samostatného výpočtu pohyblivé složky odměn
 - vzhledem k tomu, že zaměstnanci vidí do tvorby odměn a závislosti jejich výše na vzdělávání, jsou lépe motivováni
 - mohou se zaměřovat na více oblastí, což umožní větší množství lektorských hodin – vyšší odměny

Možná úskalí projektu

- *neochota zaměstnanců ke změnám* – vzhledem k většímu množství změn se může vedení společnosti setkat s neochotou ze strany zaměstnanců
- *neochota zaměstnanců podělit se o nabyté zkušenosti a znalosti* – obecně by to mohl být ve firmách problém vzhledem k obavám zaměstnanců o jejich nahrazení po sdělení informací. Díky velmi dobré firemní kultuře by se ale nemělo jednat o velký problém.

- *odchod důležitých zaměstnanců před zavedením systému* – v tomto případě nezíská společnost dostatečné množství dat pro efektivní fungování a zabezpečení systému
- *získání dotací z ESF* – pro realizaci návrhu je možné a samozřejmě také pro společnost vhodné využít financování pomocí ESF. Tyto finanční zdroje ale nemusí společnost nakonec získat nebo je získá se značným časovým odstupem.

4.2 Zabezpečení systému učící se organizace

Jak ukazuje teorie, pokud se společnost chce ubírat směrem „učící se organizace“, musí zabezpečit efektivní fungování základních disciplín. Návrh ve formě e-learningu by tedy měl tuto podmínku splňovat. Systém zabezpečuje základní disciplíny takto:

- ***Osobní mistrovství*** – v této souvislosti mluvíme často o celoživotním učení. Zabezpečení této disciplíny je důležité i z toho důvodu, že je považována za základní kámen učící se organizace. – Fungování této disciplíny je zabezpečeno ***Dostupností odborných prezentací a kurzů nad rámec pracovního místa.*** Znamená to tedy možnost pro zaměstnance neustálého vzdělávání a dalšího rozvoje za podpory zaměstnavatele.
- ***Mentální modely*** – zahrnují lidské představy o tom, jak vnímáme svět kolem nás a jak v něm jednáme. Za cíl se uvádí efektivní odkrytí vlastních myšlenek a jejich prezentování druhým. – Fungování disciplíny za pomoci ***Zpráv, fóra a příspěvků v e-learningu. Odkrytí napomáhají prováděné průzkumy.***
- ***Utváření společně sdílené vize*** – disciplína umožňuje spojení lidí v celek vzhledem ke společné identitě a sdílenému směřování. Skutečné vize by měly fungovat jako podpora při dosahování vynikajících výkonů. – Tato podmínka by měla být dosažena tím, že za pomoci e-learningu je ***Vše spojeno v jeden celek. Díky lepší informovanosti větší zájem ze strany zaměstnanců.***

- **Týmové učení** – odborníci uvádějí, že dokud se nedokáží učit týmy, nemůžeme dosáhnout ani učení organizace. Tato disciplína zabezpečuje sjednocování všech disciplín do celku. Fungující celek je přínosnější než souhrn jednotlivých částí. – I fungování této disciplíny můj návrh splňuje. Přispívá tomu ***Možnost vzájemné spolupráce zaměstnanců při vzdělávání, dostupnost plánu vzdělávání jednotlivých zaměstnanců všem*** – možnost předávání rad, zkušeností apod.

Společnost se musí soustředit nejen na zabezpečení disciplín, ale i na zabezpečení vyhnutí se nebo popř. odstranění poruch učení. Takové poruchy totiž nejen budou takovou společnost zpomalovat v dalším rozvoji, často ale také způsobí zkrachování. Navržený systém by měl odstranit jednotlivé poruchy učení takto:

- **„Jsem to, co dělám“** – spočívá ve vnímání pouze části systému. Takový zaměstnanec pak vykonává svou práci pouze na základě uspokojení požadavků, které neovládá. Tím je značně omezena interakce jednotlivých činností uvnitř společnosti. Velmi obtížně se pak zjišťuje, která část systému neplní správně svou funkci. – Tuto poruchu lze odstranit ***Zvýšením informovanosti, dostupností základních informací o jiných pracovních místech.*** Tímto zaměstnanci získají informace nejen o „jednotkách“ ve společnosti, ale i o vzájemných vazbách. To umožní vnímání nad rámec pracovního místa.
- **„Nepřítel je někde mimo nás“** – tento postoj vychází z předešlé poruchy. Jedná se o přehazování viny na jiného s cílem soustředění pozornosti jiným směrem. – Tato porucha může být eliminována stejnými prostředky jako předešlá.
- ***Iluze převzetí iniciativy*** – v rámci této poruchy bychom se měli zaměřit na pochopení skutečnosti, jak přispíváme ke svým vlastním problémům, a ty potom řešit. – U vedoucích pracovníků tomu přispěje ***Hodnocení metodou 360°.***

- ***Fixace na události*** – problémem je koncentrace myšlení lidí na krátkodobé události. To způsobuje ztrátu udržení schopnosti učení. - ***Mohl by odstranit provázaný plán vzdělávání s odměňováním.***
- ***Podobenství o uvařené žábě*** – poruchu lze řešit věnováním pozornosti nejen na hlavní procesy, ale i na drobnosti. - ***Odstranění napomáhají pravidelné průzkumy zaměřené na analýzu stavu v různých oblastech.***
- ***Klamná představa učení se na základě zkušenosti*** – nejúčinnější učení je takové, které vychází z vlastní zkušenosti. Ty ale většinou přicházejí se značnou časovou prodlevou. – Poruchu můžeme částečně eliminovat ***Předáváním zkušeností v rámci prezentací zkušenějšími.***

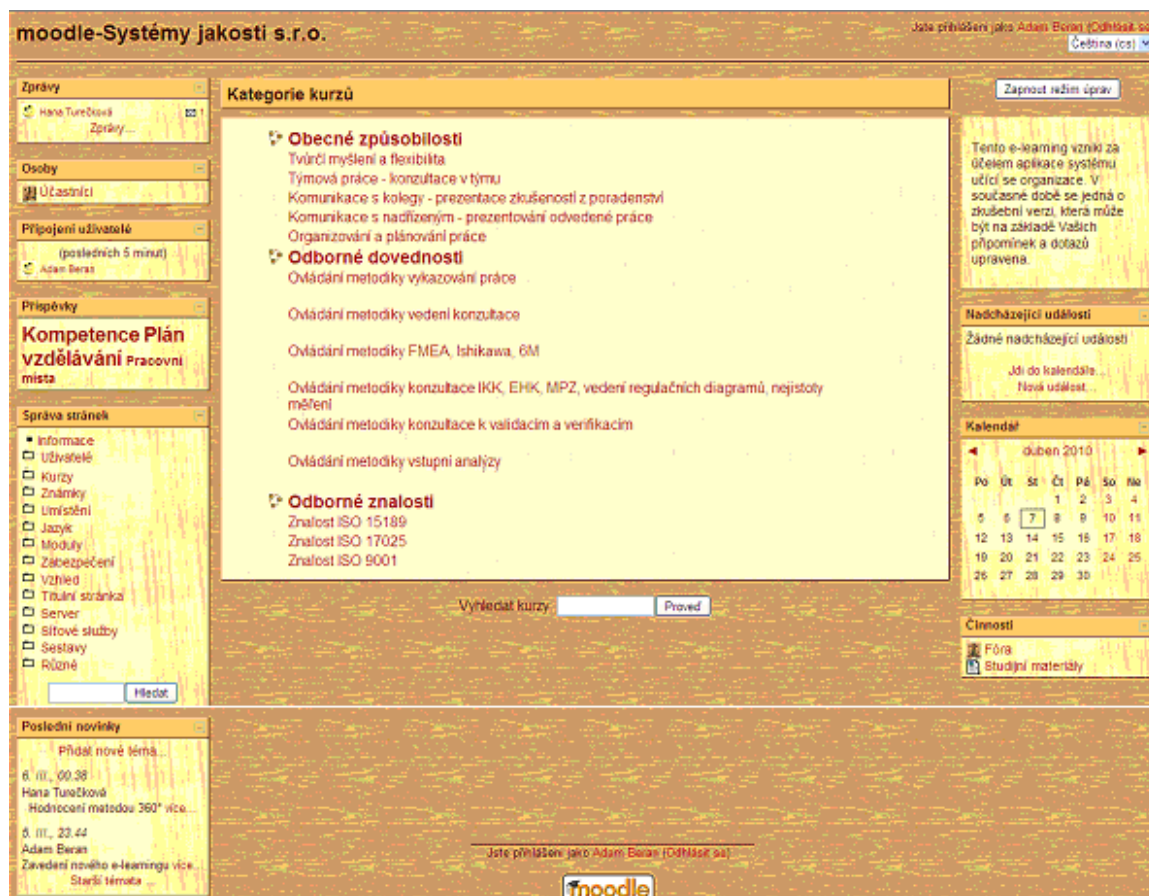
4.3 Popis návrhu

Jak jsem již výše uvedl, pro komplexnost návrhu jsem využil e-learning. Za značnou výhodu považuji možnost odlišení rozsahu informací, které budou jednotlivým uživatelům přístupné. Za základní strategický problém e-learningu se považuje motivace studentů.⁴¹ Ve zvolené společnosti ale zaměstnanci mají o změny vlastní zájem a návrh vychází také z jejich požadavků a připomínek. Proto si nemyslím, že by s jejich motivací v rámci využívání mohl být větší problém. Protože jsem celý systém vytvářel, byl jsem v pozici správce. Jako takový jsem mohl vše upravovat a zkoušet dle požadavků a mých představ.

Pokud se na vypracovaný návrh podíváme z pozice správce, máme před sebou následující přehled:

⁴¹ HRONÍK, František. E-LEARNING: Informační a komunikační technologie ovlivňují nejen učení, ale i celkový rozvoj pracovníka : Elektronické učení - mýty a trendy. *Hospodářské noviny : Kariéra speciál*. 13.11.2003, s. 14. Dostupný také z WWW: <KarieraWeb.cz>.

Obrázek 4: Moodle-hlavní strana⁴²



Oproti tomu, co mají k dispozici běžní uživatelé, má správce možnost správy stránek a přidávání dalších záložek, jejichž dostupnost a viditelnost lze nastavit pro každého uživatele. Jednotlivé záložky lze libovolně přemísťovat v rámci dané strany. Uvedené rozmístění mi nejvíce vyhovovalo, proto jsem jej ponechal pro všechny uživatele. Nyní se zaměřím na popis jednotlivých navržených prvků.

Zprávy

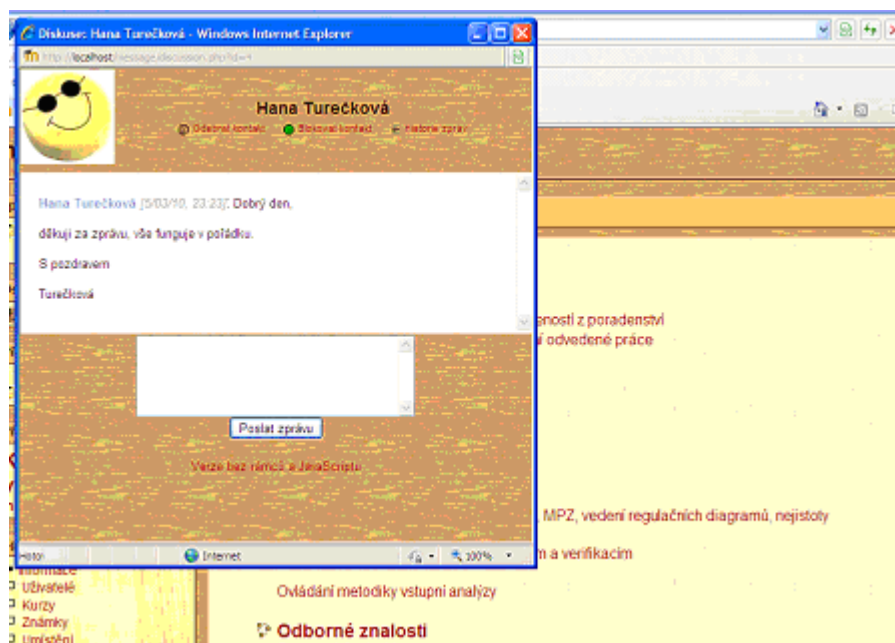
Zvažoval jsem, zda je vhodné použít „zprávy“, když jsou v rámci společnosti využívány mailly. Očekávám, že pokud se zaměstnanec přihlásí do systému, stráví v něm určitý čas. A právě rychlá dostupnost komunikace může ušetřit nejen čas, ale i práci

⁴² Vlastní zpracování

zpříjemnit. Navíc se informovanost ve společnosti ukázala jako nedostačující, takže přítomnost této položky může komunikaci jediné pomoci.

Úmyslně jsem zvolil umístění této položky v levém horním rohu, aby si mohli zaměstnanci ihned po přihlášení zkontrolovat, zda nemají nějakou zprávu.

Obrázek 5: Moodle-zprávy⁴³



Čtení zpráv i možnost rychlého odpovídání mi přišlo jako velmi příjemné. Tyto zprávy bych doporučil používat i pro pochvalu po dobře odvedené práci. Pokud není pracovník online, zpráva se automaticky zasílá prostřednictvím jeho pracovního mailu. Ten je nastavitelný ve složce účastníci.

Účastníci

Abych mohl vyzkoušet fungování systému, zavedl jsem i několik účastníků. Jedná se o skutečné pracovníky. Nastavení vyžaduje i uvedení mailů pro možnost přeposílání zpráv.

⁴³ Vlastní zpracování

Obrázek 6: Moodle-seznam účastníků⁴⁴

(Učty nepoužité po dobu delší než 120 dnů jsou automaticky vyřazeny.)

Křestní jméno: **Vše** A A B C C D D E E E F G H I J K L M N N O O P Q R R S S T T U U V V W X Y Z Z
Příjmení: **Vše** A A B C C D D E E E F G H I J K L M N N O O P Q R R S S T T U U V V W X Y Z Z

Obrázek uživatele	Křestní jméno / Příjmení	Město/obec	Země	Poslední přístup ↑	Výběr
	Adam Beran	Sázava	Česká republika	1 sek.	☐
	Hana Turečková	Ždár nad Sázavou	Česká republika	28 dnů 3 hodin	☐
	Alena Fischerová	Ždár nad Sázavou	Česká republika	31 dnů 23 hodin	☐
	Světlana Urbanová	Ždár nad Sázavou	Česká republika	32 dnů 12 hodin	☐
	Iva Chalupová	Ždár nad Sázavou	Česká republika	Nikdy	☐
	Aleš Holoubek	Nové Město na Moravě	Česká republika	Nikdy	☐
	Iveta Burianová	Nové Město na Moravě	Česká republika	Nikdy	☐
	Renata Vítěšnicková	Obyčtov	Česká republika	Nikdy	☐

Jste přihlášen jako Adam Beran (Odhláseš se)

e-learning

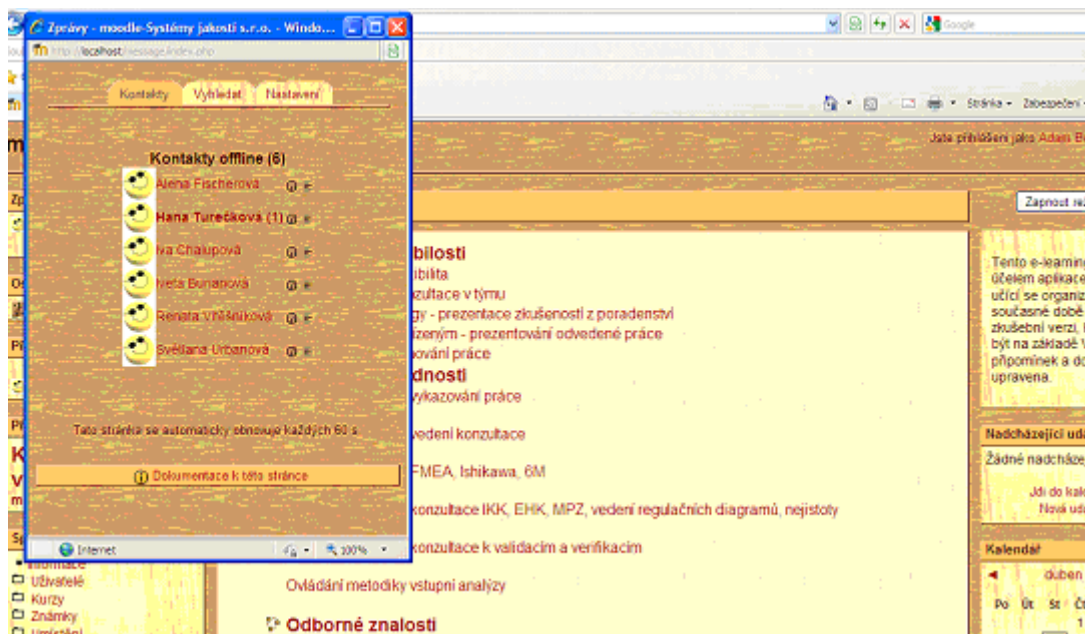
Z přehledu lze přímo přejít na psaní zpráv. Dostupnost všech uživatelů je vhodná i pro nové zaměstnance, kteří se tak budou moci lépe seznámit a rychleji si zapamatovat své kolegy. Přehled zároveň umožňuje sledování posledních přístupů, což je vhodné pro nadřízené, kteří chtějí mít přehled o svých podřízených.

Připojení účastníci

Pokud chceme vědět, kdo je právě přihlášen v systému (a tím i pro nás dostupný přes zprávy), je důležitá záložka „kontakty online“. S jejím využitím lze komunikovat s velmi rychlou dostupností zpětné vazby.

⁴⁴ Vlastní zpracování

Obrázek 7: Moodle-připojení účastníci⁴⁵



Na psaní zprávy lze přejít velmi jednoduše kliknutím na příslušný kontakt, kdy dojde k otevření možnosti psaní zprávy.

Příspěvky

Záložku „příspěvky“ jsem použil pro možnost ukládání důležitých plánů, dokumentů, hodnocení apod. Lze využít popis daného příspěvku a přiložení libovolného dokumentu, který si může účastník přímo otevřít nebo stáhnout a je mu tak kdykoliv k dispozici. Všechny příspěvky nejsou stejné pro každého. Liší se například u hodnocení kompetencí nebo plánu vzdělávání na jednotlivce tak, aby se každý účastník dostal pouze ke svým informacím.

Příspěvky ke kompetencím

Součástí průzkumu bylo hodnocení kompetencí u pracovníků. Po domluvě s ředitelkou společnosti bylo dané hodnocení nakonec zaměřeno pouze na konzultanty. Hodnocení

⁴⁵ Vlastní zpracování

kompetencí bylo důležité nejen pro získání podkladu pro odměňování zaměstnanců, ale i pro získání podkladů pro plán vzdělávání.

Obrázek 8: Moodle-příspěvky ke kompetencím⁴⁶



Daná složka u kompetencí obsahuje v současné době 2 příspěvky. U obou příspěvků má každý zaměstnanec přístup pouze ke svému hodnocení.

Prvním z nich je vyplněný hodnotící dotazník, který byl použit během výzkumu. Nevyplněný příkládám jako „**Přílohu 4**“. Dotazník je přístupný z toho důvodu, aby mohl působit nejen informativně, ale hlavně jako motivační prvek. Pokud se na něj podíváme, jasně vidíme, ve kterých oblastech se musíme zlepšit.

Druhý příspěvek vychází z mého doporučení pro odměňování. Jde o výpočtovou tabulku, která vychází z hodnocení kompetencí. Pro názornou ukázkou jsem použil skutečně dosažené body jednoho ze zaměstnanců. Tabulka je navržena v Excelu a tak

⁴⁶ Vlastní zpracování

také umístěna na e-learningu. Nejen tedy, že hodnoty může upravovat ředitelka společnosti pro účely hodnocení, ale i každý zaměstnanec bude vědět, podle čeho je odměňován a bude si moci zkusit, jak se zvýší jeho odměňování po změnách (výkonnost, další vzdělávání atd.). Během mého průzkumu se informovanost v této oblasti (způsob a stanovování odměňování) ukázala jako zcela nedostačující. Proto jsem se také dostupnost informací rozhodl řešit tímto způsobem.

Tabulka 3: Hodnocení dle výše kompetencí⁴⁷

Kompetence	Body		Úspěšnost	Max. hodnota	Dosažená hodnota	Získaná hodnota po započtení výkonu
	dosažené	možné				
O b e c n é z p ů s o b i l o s t i	40	50	0,80	3000	2 400 Kč	1 608,00 Kč
O d b o r n é d o v e d n o s t i	20	55	0,36	3000	1 091 Kč	730,91 Kč
O d b o r n é z n a l o s t i	19	50	0,38	3000	1 140 Kč	763,80 Kč
V ý k o n o v á k r i t é r i a	10	15	0,67	1	0,67	
C e l k e m	89	170	0,34	9000		3 102,71 Kč

Jak lze vidět, tento zaměstnanec je na tom nejlépe v obecných způsobilostech. Tam byl úspěšný na 80%. V této tabulce lze upravit vše, nejčastěji se ale budou měnit dosažené body. Jednotlivé stanovování hodnot jsem navrhl takto:

- *Kompetence* – v dotazníku byly zařazeny jednotlivé kompetence do 4 základních skupin. Protože je pro všechny skupiny velmi důležité, jak kvalitně a kvantitativně jsou jednotlivé činnosti vykonávány, skupina „Výkonová kritéria“ je samostatná a z jejího výpočtu vychází celkové hodnocení všech ostatních skupin.
- *Body* – dáno hodnocením. Dosažené lze zvyšovat na základě dalšího vzdělávání, zvýšení výkonnosti a kvality práce a např. také rozšiřováním počtu činností, které zaměstnanec vykonává. Dosažené body po hodnocení se ale mohou také snížit, pokud nebudou příslušné kompetence vykonávány na dostatečné úrovni. To je velmi důležité, protože jakmile by se zaměstnanec dostal na nejvyšší hodnocení a nebylo to takto nastaveno, jeho snažení by se

⁴⁷ Vlastní zpracování

pravděpodobně snížilo. Možné body vycházejí přímo z dotazníku a k jejich změně by došlo pouze v případě jeho změny či aktualizace.

- *Úspěšnost* – úspěšnost u skupin se počítá jako „Body dosažené/body možné“. Výjimku tvoří celková úspěšnost. Ta je stanovena násobením součtu úspěšností z „obecných způsobilostí“, „odborných dovedností“ a „odborných znalostí“ s úspěšností skupiny „výkonová kritéria“. Takto získaná celková úspěšnost totiž nejlépe vypovídá o odvedené práci.
- *Max. hodnota* – maximální hodnotu jsem stanovoval dle vlastního uvážení. Pokud tedy ředitelka nebude v budoucnu souhlasit, lze ji velmi lehce přenastavit. Nejdříve popíši stanovení hodnot u prvních 3 skupin kompetencí. Jako příklad jsem zde uvedl, že částka pro tyto účely na 1 zaměstnance bude stanovena ve výši 9000,- Kč. Rozdělení do 3 skupin je rovnoměrné, tedy u každé 1/3 z celkové možné částky 9000,- Kč, což odpovídá 3000,- Kč. Pokud se společnosti bude dařit, ředitelka celkovou částku na zaměstnance může zvýšit a automaticky se rozpočítá na všechny skupiny. Stejně tak v případě snížení. Změnit lze rovněž nastavení rozdělování. Maximální hodnota u skupiny „výkonová kritéria“ ve výši 1 je logická, protože nejvyšší přípustná úspěšnost odpovídá 100%, což je právě 1.
- *Dosažená hodnota* – tuto hodnotu získáme pouhým vynásobením úspěšnosti s maximální hodnotou u každé skupiny.
- *Získaná hodnota po započtení výkonu* – tyto hodnoty vypočítáme vynásobením dosažené hodnoty u příslušné skupiny s dosaženou hodnotou výkonového kritéria. V našem případě tak např. u kompetencí zaměřených na odborné znalosti: „1140,-Kč * 0,67 = 763,80 Kč“.

Pohyblivá složka tohoto zaměstnance tak bude ve výši **3102,71 Kč**. Jedná se o zaměstnance, který je ve společnosti krátkou dobu (asi 1-2 roky), proto se také očekává jeho komplexní zlepšování. Pokud bude šikovný a úspěšný, může dosáhnout až na částku 9000,- Kč.

Příspěvky k plánu vzdělávání

Tato složka obsahuje v současné době také 2 příspěvky. Oba jsou mé návrhy a vycházejí ze zjištění v hodnocení kompetencí. V každém příspěvku je jeho vlastní popis a příloha, která je tak kdykoliv dostupná se zabezpečením dostupnosti pouze příslušným osobám. Pokud se zaměříme na přílohy, tak se jedná o rozpis plánu vzdělávání pro celou společnost a pro jednotlivé zaměstnance. Pro jednotlivé zaměstnance je plán podrobnější a přístup má každý pouze k tomu svému.

Obrázek 9: Moodle-příspěvky k plánu vzdělávání⁴⁸



Nejdříve se zaměřím na „plán vzdělávání“, který je určen pro celou společnost. Pro jeho tvorbu a začlenění jsem se rozhodl z několika důvodů. Je tím zabezpečena určitá komplexnost, takže i např. nadřízený má lepší přehled o tom, kde zaměstnanci jsou a co je čeká. Hlavní důvod ale vychází ze zabezpečení správného fungování systému učící se

⁴⁸ Vlastní zpracování

organizace. Pokud totiž bude přehled takto dostupný, zaměstnanci mohou navzájem snadno komunikovat a spolupracovat. Dle mého názoru by měl být plán dostupný i zpětně. Pokud se mi totiž bude např. blížit nějaké školení, které končí složitou zkouškou, mohu si v seznamu vyhledat kolegy, kteří zkoušku v minulosti absolvovali, a probrat s nimi jejich zkušenosti a třeba i získat rady a doporučení.

Tabulka 4: Souhrnný plán vzdělávání⁴⁹

Souhrnné vzdělávání				
Termín	Místo	Téma	Pracovník	Výstup/zakončení
12.-15.3.2010	hotel FIT	Týmová práce	Flesarová, Turečková, Fischerová, Burianová, Urbanová, Vitešnicková	Test
17.3.2010	Praha-pobočka	Metodika FMEA	Fischerová, Burianová	Zpracování metodiky
2.-3.4.2010	hotel FIT	ISO 15189	Burianová, Vitešnicková, Turečková	Zpracování metodiky, ústní přezkoušení
...	...	...	...	...

Plán vzdělávání na pracovníka vychází z plánu pro celou společnost. Přesto se liší v několika bodech, které jsou pro motivaci pracovníků důležité. Oproti celkovému plánu zde můžeme navíc nalézt sloupec „kompetence“ a „změna KB“. Pokud se plánované školení či kurz vztahuje k nějaké kompetenci, zapíše se daná skupina kompetencí do příslušného pole. Často má účast na takovém školení či kurzu vliv na zvýšení schopností pracovníků. A toto zvýšení se může projevit zvýšením počtu kompetentních bodů v příslušné skupině. O stanovení, zda dojde ke zvýšení těchto bodů, rozhoduje ředitelka společnosti.

⁴⁹ Vlastní zpracování

Tabulka 5: Plán vzdělávání na pracovníka⁵⁰

Plán vzdělávání pracovníka					
Jméno:	Fischerová Alena				
Termín	Místo	Téma	Výstup	Kompetence	Změna KB
12.-15.3.	hotel FIT	Týmová práce	Test	Obecné způsobilosti	1
17.3.	Praha-pobočka	Metodika FMEA	Zpracování metodiky	Odborné dovednosti	2
28.-29.5.	Praha-hotel Inter.	ISO 9001	Zpracování metodiky	Odborné znalosti	1
.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.
Pozn.: KB....kompetentní body					

Zaměstnanci zde zároveň zjistí, o kolik kompetentních bodů se zvýší jejich hodnocení, a přímo si mohou vypočítat budoucí výši jejich pohyblivé složky. Tuto skutečnost považují za vhodný motivační nástroj.

Příspěvky k pracovním místům

Tato složka obsahuje v současné době pouze 1 příspěvek. Tento příspěvek a jeho příloha vycházejí z výsledků analýzy pracovních míst. Z těchto výsledků jsem vypracoval popis všech pracovních míst. Do systému jsem jej aplikoval ze 2 hlavních důvodů. První z nich vychází z usnadnění orientace u nových zaměstnanců. Snadno se tak mohou zorientovat, na koho se obrátit s jednotlivými problémy a kdo co řeší. Ten hlavní důvod vychází z požadavku odstranit poruchy učící se organizace. V této souvislosti mluvím o poruchách „*nepřítel je někde mimo nás*“, „*iluze převzetí iniciativy*“ a částečně také o poruše „*jsem to, co dělám*“. Řada zaměstnanců má totiž pouze domněnku o tom, kdo je ve společnosti za co zodpovědný, kdo vykonává jaké činnosti, ale často také neví o všech skutečnostech, které se vztahují k jejich pracovnímu místu. Právě dostupnost takového popisu by měla takové poruchy snížit.

⁵⁰ Vlastní zpracování

Obrázek 10: Moodle-příspěvky k pracovním místům⁵¹



Příloha, která je uvedená v tomto příspěvku je shodná s „Přílohou 5“.

Novinky

Zaměstnanci se o dění ve společnosti mohou dozvědět rovněž prostřednictvím složky „novinky“. Zavedení e-learningu je důležité také v pobočce společnosti v Praze. Právě tamější zaměstnanci si stěžovali na nedostatek informací a na špatnou dostupnost budoucích plánů.

Obrázek 11: Moodle-novinky⁵¹



⁵¹ Vlastní zpracování

Výhodou je možnost okamžité reakce formou komentářů. Takto lze např. získat rychlou zpětnou vazbu k plánovaným činnostem nebo v případě nedostatečného popisu možnost dodatečného vysvětlení.

Obrázek 12: Moodle-možnost zpětné vazby⁵²

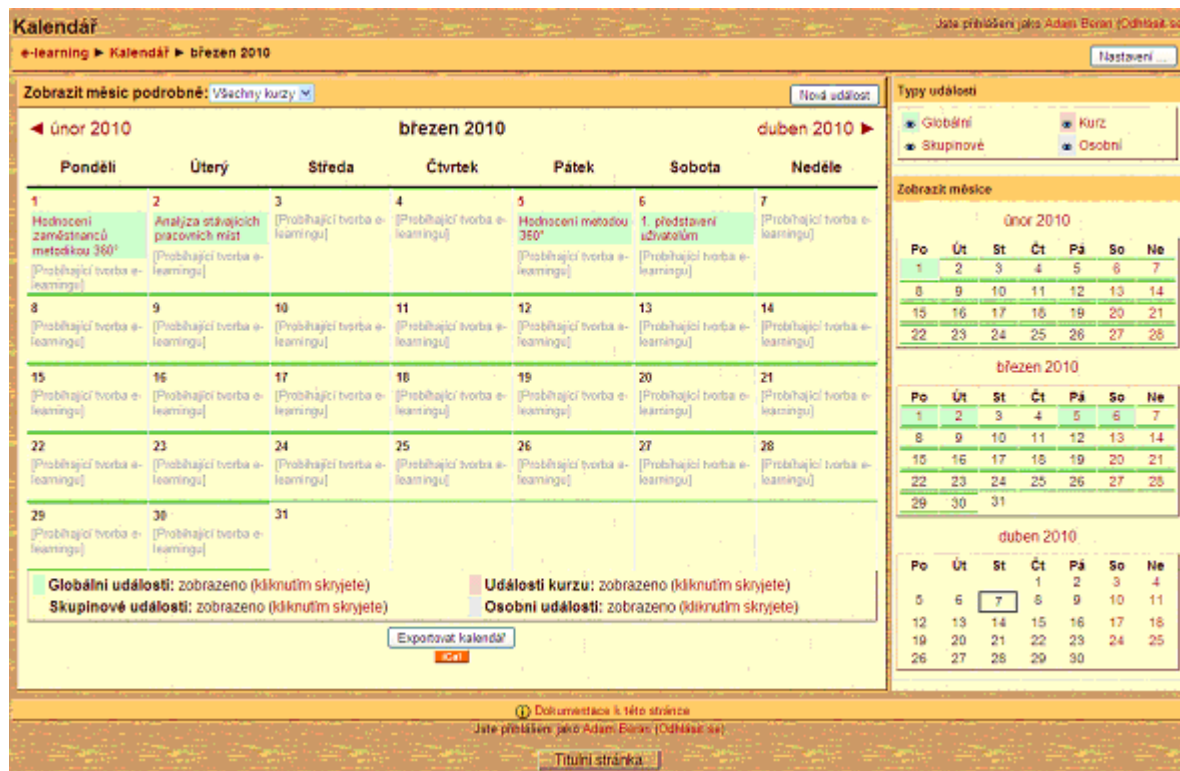


Kalendář

Na titulní straně je k dispozici kalendář na příslušný kalendářní měsíc. Implementací plánovaných kurzů a událostí se dané skutečnosti zobrazí na příslušný den. Nastavit lze také délka trvání.

⁵² Vlastní zpracování

Obrázek 13: Moodle-kalendář na měsíc⁵³



Po rozkliknutí můžeme listovat v jednotlivých měsících. Nejen, že zaměstnanci uvidí vše, co je čeká, ale mohou i dle toho dále plánovat (dovolená, vzdělávací kurzy apod.). Zároveň tento nástroj může používat ředitelka společnosti jako nástroj pro organizování a plánování celé společnosti.

Obrázek 14: Moodle-popis dne⁵³



⁵³ Vlastní zpracování

Po kliknutí na určitý den se nám ukáže kompletní výpis na zvolený den. Také zde nalezneme délku trvání dané činnosti a její přesný popis.

Kurzy

Kurzy, které jsou dostupné prostřednictvím e-learningu, jsou v současné době řazeny do 3 základních kategorií – „obecné způsobilosti“, „odborné dovednosti“ a „odborné znalosti“. Tyto kategorie vycházejí z kategorií určených v hodnocení kompetencí.

Materiály pro možnost vzdělávání nejsou dosud vytvořeny. Po konzultaci s ředitelkou společnosti jsem došel k následujícímu řešení. Dle obtížnosti jednotlivých okruhů budou zaměstnanci jednotlivé problematiky vypracovávat buď sami, nebo ve stanovených skupinkách. Samozřejmostí je, že např. Kurz ISO 9001 budou moci vytvářet pouze ti zaměstnanci, kteří jej znají a mají s ním zkušenosti. Každá problematika bude zpracována v textové podobě a v prezentaci PowerPoint. Prezentace budou po schválení přednášeny příslušnými zaměstnanci a natáčeny na kameru. Práce by měly obsahovat i zkušenosti s danou problematikou. Všechny vypracované části budou přístupné pod jednotlivými kurzy. Dle mého názoru by měli mít zaměstnanci na základě jejich požadavků přístup i ke kurzům, které se v současné době nevztahují k jejich vykonávané činnosti. Takto vytvořené materiály budou dostupné v budoucnu i pro nové zaměstnance a zajistí tak výrazně rychlejší „zaběhnutí nováčků“ do praxe.

Ty kurzy, které budou prováděny vlastní společností, musí být také nějakým způsobem uzavřeny a ohodnoceny výsledky zaměstnanců. Řadu z kurzů mohou zaměstnanci ukončit vytvořením závěrečné zprávy z dané problematiky dle požadavků ředitelky společnosti. Obecně lze ale znalost zaměstnanců v dané problematice testovat. Vytvoření takových testů je prostřednictvím e-learningu snadné. Vhodné ale je, aby testové otázky vypracovala externí osoba z materiálů, které přísluší dané problematice. Z tvorby takových otázek mám zkušenosti z mých mimoškolních aktivit, kdy jsem vytvářel testové otázky z daní také prostřednictvím Moodle.

Obrázek 15: Moodle-seznam testových otázek⁵⁴



Otázky vytváříme pro příslušnou kategorii a číslování závisí na tvůrci otázek. Práce tvůrce je ulehčena možností opětovného upravování otázek a také možností jejich otestování a kontroly, jako by byl v pozici zkoušeného.

Pro názornou ukázkou tvorby těchto testů jsem vytvořil pouze několik otázek, které jsou ale pro popis fungování dostačující. Za značnou výhodu při tvorbě otázek také považuji velké množství druhů otázek, které umožňují řadu možností, jak otázky položit a rozlišit také obtížnost na uživatele. Nejčastěji budou pravděpodobně využívány otázky typu „Přiřazování“, „Úloha s výběrem odpovědí“, „Krátká tvořená odpověď“ a „Pravda/Nevprava“.

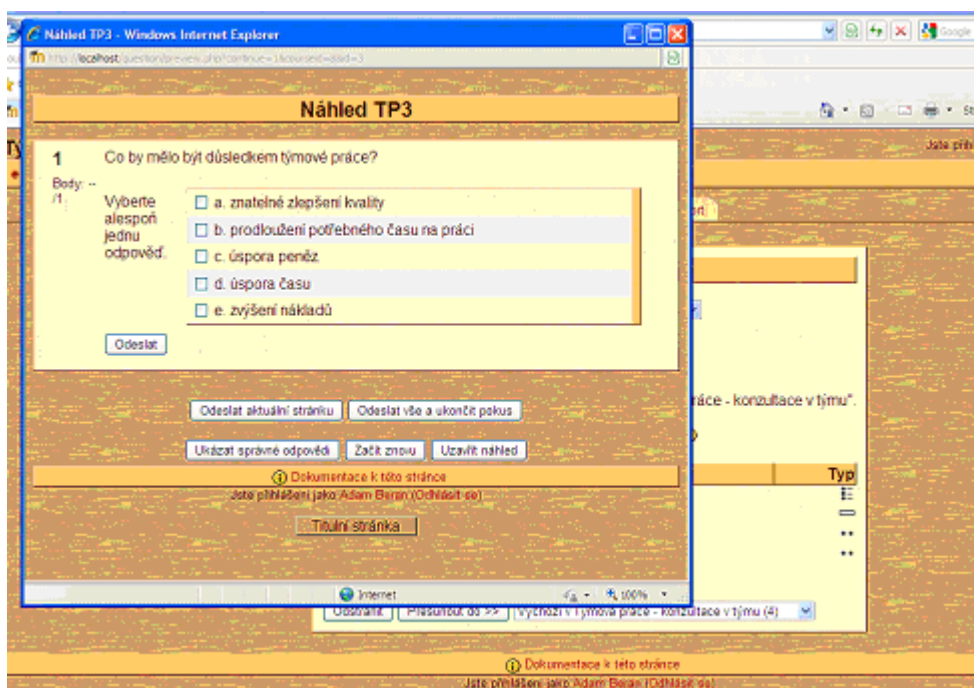
⁵⁴ Vlastní zpracování

Obrázek 16: Moodle-výběr typu otázky⁵⁵



Pro názornou ukázkou jsem zvolil otázku TP3. Jedná se o typ otázky „Úloha s výběrem odpovědí“. Při výběru otázky TP3 se nám otevře následující okno:

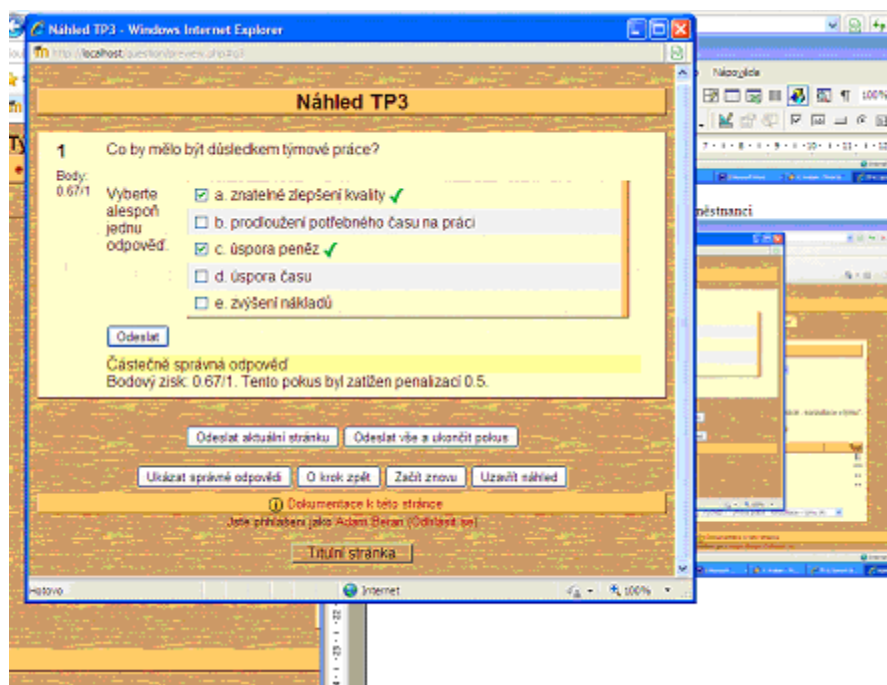
Obrázek 17: Moodle-testování otázky⁵⁵



Takto uvidí otázku tvůrci testů po vytvoření a následném otevření a kontrole, ale také testování účastníci kurzu. Jestliže se rozhodneme, že správná odpověď je A a B, pak tyto odpovědi označíme, dáme odeslat a systém nám okamžitě ukáže vyhodnocení.

⁵⁵ Vlastní zpracování

Obrázek 18: Moodle-vyhodnocení testové otázky⁵⁶



Značná výhoda spočívá v bezprostřednosti zpětné vazby pro zkoušené a možnosti opakovaného použití takových otázek i v budoucnu. Jako penalizační faktor jsem zvolil hodnotu 0,5. Maximální možný bodový zisk na otázku je 1. Pokud tedy poprvé odpovíme špatně, můžeme už získat maximálně 0,5 bodu. Dané nastavení se v praxi běžně používá, proto jsem jej využil i pro mou práci.

⁵⁶ Vlastní zpracování

5. Závěr

Jestliže chce firma přežít na konkurenčním trhu, musí se pravidelně zlepšovat. Důležité je se zlepšovat v první řadě tím směrem, aby byly odstraněny slabé stránky a potlačeny hrozby firmy. S tímto cílem jsem se tedy pustil do této práce.

Po konzultaci s ředitelkou společnosti jsme se rozhodli, že se průzkum bude zaměřovat na hrozbu odchodu pracovníků a jejich zastupitelnost. Jako vhodné řešení se ukázala přeměna společnosti na „učící se organizaci“. Jedná se o složitý proces, kdy je vhodné analyzovat stávající pracovní místa a vyhodnotit skutečné potřeby organizace (personální audit) a případně i změnit organizační strukturu. Přeměna s sebou nese potřebu uskutečnění řady činností, jako je aktuální popis pracovních míst, stanovení a vyhodnocení kompetencí jednotlivých pracovníků a provedení jejich hodnocení. Zavedením „systému učící se organizace“ nejen získáme směr, kterým se ubírat, zároveň ale také odstraníme riziko tzv. „nezastupitelných pracovníků“. Za cíl práce jsem si stanovil navrhnout a aplikovat „systém učící se organizace“.

V teoretické části jsem se zaměřil na metodiku zabývající se nejen hodnocením zaměstnanců, ale také prvky „systému učící se organizace“. Věnoval jsem se analýze pracovních míst, stanovení a vyhodnocení kompetencí, metodikou 360° atd.

Praktická část práce vychází z provedených průzkumů. Za hlavní nástroje jsem zvolil dotazníková šetření a pohovory. Dotazníková šetření jsem cílil na oblasti určené v teoretické části. Získaná data jsem využil jako podklad pro tvorbu návrhu systému.

V návrhu jsem vycházel z požadavků, které byly stanoveny již před začátkem průzkumu - návrh takového systému, který odstraní zvolené slabé stránky společnosti a bude korespondovat s předpoklady systému učící se organizace. Jako nejvhodnější se mi jevil využití e-learningu. Pro mé účely jsem nakonec zvolil výukový program LMS Moodle. Protože mne program zaujal, rozhodl jsem se pro vlastní zpracování návrhu v tomto systému. S využitím LMS Moodle jsem tedy vytvořil návrh e-learningu pro

společnost Systémy Jakosti s.r.o. Do tohoto návrhu jsem začlenil data, která jsem získal během průzkumu.

Ředitelka společnosti během tvorby mého návrhu uvažovala o jiném řešení. Po předvedení systému, který jsem uceleně navrhl, začala uvažovat o jeho budoucím využití. Navržený systém je zcela funkční a věřím, že by práci uvnitř sledované společnosti zefektivnil, pomohl odstranit slabé stránky a umožnil využívání „systému učící se organizace“.

Seznam použitých zdrojů

Knihy

1. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Jana Jandovská Kubínová. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
2. KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách : 3., aktualizované a rozšířené vydání*. Alena Sojková. 3. aktualiz. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
3. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. vyd. Praha : Management Press, s.r.o., 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
4. SENGE, P. *Pátá disciplína : Teorie a praxe učící se organizace*. Irena Grusová. 1st edition. Praha : Management Press, s.r.o., 2007. 439 s. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-162-1.
5. STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha : Management Press, s.r.o., 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X.

Ostatní zdroje

Bakalářská práce

6. BERAN, A. *Návrh systému hodnocení zaměstnanců* . (Bakalářská práce) Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 74 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Robert Zich, Ph.D.

Materiály poskytnuté společností

7. Finanční výkazy a zdrojové materiály společnosti Systémy jakosti s.r.o.
8. Směrnice S1 – Organizační řád společnosti Systémy jakosti s.r.o.

Odborný tisk

9. HRONÍK, F. E-LEARNING: Informační a komunikační technologie ovlivňují nejen učení, ale i celkový rozvoj pracovníka : Elektronické učení - mýty a trendy. *Hospodářské noviny : Kariéra speciál*. 13.11.2003, s. 14. Dostupný také z WWW: <KarieraWeb.cz>.
10. KEJHOVÁ, H. Abyste neztratili své nováčky. *Hospodářské noviny : Kariéra*. 5.5.2008, s. 1. Dostupný také z WWW: <www.karieraweb.cz>.

11. PAUKNEROVÁ, D. Lidi dobře motivujete, když zjistíte, po čem touží. *Hospodářské noviny : Kariéra*. 25.8.2008, s. 8. Dostupný také z WWW: <www.karieraweb.cz>.
12. SEDLÁČEK, M. Bez lidí a jejich znalostí to nepůjde. *Hospodářské noviny : Kariéra*. 18.6.2009, s. 4-5.

Seznam grafů, tabulek a obrázků

Seznam grafů

Graf 1: Struktura tržeb 2001	50
Graf 2: Struktura tržeb 2009	50
Graf 3: Spokojenost zaměstnanců-porovnání průměrů všech okruhů	55
Graf 4: Spokojenost zaměstnanců-pracovní prostředí	57
Graf 5: Spokojenost zaměstnanců-osobní rozvoj	58
Graf 6: Spokojenost zaměstnanců-zaměstnanecké výhody	59
Graf 7: Spokojenost zaměstnanců-komunikace	60
Graf 8: Spokojenost zaměstnanců-spokojenost s platem	61
Graf 9: Spokojenost zaměstnanců-styl vedení	62
Graf 10: Spokojenost zaměstnanců-zaměstnanecké výhody	63
Graf 11: Výsledky průzkumu-kompetence	69
Graf 12: Hodnocení metodou 360°-Flesarová	71
Graf 13: Hodnocení metodou 360°-Fischerová	72

Seznam tabulek

Tabulka 1: Časový harmonogram aplikace systému učící se organizace	17
Tabulka 2: Popis prodejních kompetencí	27
Tabulka 3: Hodnocení dle výše kompetencí	86
Tabulka 4: Souhrnný plán vzdělávání	89
Tabulka 5: Plán vzdělávání na pracovníka	90

Seznam obrázků

Obrázek 1: Model 360° zpětné vazby	18
Obrázek 2: Charakteristiky kompetenčních modelů	26
Obrázek 3: Organizační schéma společnosti Systémy jakosti s.r.o.	51
Obrázek 4: Moodle-hlavní strana	81
Obrázek 5: Moodle-zprávy	82
Obrázek 6: Moodle-seznam účastníků	83
Obrázek 7: Moodle-připojení účastníci	84

Obrázek 8: Moodle-příspěvky ke kompetencím.....	85
Obrázek 9: Moodle-příspěvky k plánu vzdělávání	88
Obrázek 10: Moodle-příspěvky k pracovním místům	91
Obrázek 11: Moodle-novinky.....	91
Obrázek 12: Moodle-možnost zpětné vazby	92
Obrázek 13: Moodle-kalendář na měsíc.....	93
Obrázek 14: Moodle-popis dne.....	93
Obrázek 15: Moodle-seznam testových otázek	95
Obrázek 16: Moodle-výběr typu otázky.....	96
Obrázek 17: Moodle-testování otázky	96
Obrázek 18: Moodle-vyhodnocení testové otázky	97

Seznam příloh

Příloha 1: Autorita manažera – hodnocení srovnání 360°

Příloha 2: Dotazník spokojenosti zaměstnanců

Příloha 3: Dotazník pro zaměstnance pro analýzu pracovních míst

Příloha 4: Formulář pro hodnocení kompetencí

Příloha 5: Popis pracovních míst

Příloha 6: SWOT analýza společnosti Systémy jakosti s.r.o.

Příloha 2: Dotazník spokojenosti zaměstnanců

Dotazník spokojenosti zaměstnanců	
Pokyny pro vyplnění:	BODY
<i>Pro každé tvrzení vyznačte na stupnici od 1 do 4 váš souhlas:</i>	
1 = zásadně nesouhlasím; 2 = nesouhlasím; 3 = souhlasím; 4 = velmi souhlasím;	
<u>A. STYL VEDENÍ</u>	
A1• Můj nadřízený konstruktivně a pravidelně posuzuje můj pracovní výkon.	
A2• Nadřízený mi pomáhá zlepšovat můj pracovní výkon.	
A3• Ke svému nadřízenému mám snadný přístup.	
A4• Nadřízený provádí rozhodnutí, která se mě týkají, po projednání se mnou.	
A5• S nadřízeným mohu bezpečně mluvit o chybách, abychom objevili jejich příčinu a mohli je napravit.	
A6• Na nadřízeného se mohu obrátit s osobními problémy.	
A7• Jak vnímáte styl vedení (řízení) Vaším nadřízeným (zvolte a vyhodnoťte pouze jednu níže uvedenou alternativu):	
a) dává jasné požadavky a úkoly	
b) mám možnost podílet se na rozhodování	
c) mám volnost v rámci plnění úkolu	
d) uplatňuje především týmovou práci	
Přejete-li si, vysvětlíte, prosím, podrobněji jakoukoli odpověď:	
<u>B. KOMUNIKACE</u>	
B1• Znám své pracovní cíle.	
B2• Znám dostatečně plány organizace do budoucna a její další vývoj.	
B3• Dostávám dostatek informací o věcech, které se mne týkají.	
B4• Jsem spokojen s komunikací v našem oddělení.	
B5• V našem oddělení máme dostatek porad /setkání týmu.	
Přejete-li si, vysvětlíte, prosím, podrobněji jakoukoli odpověď:	
<u>C. VZTAHY S KOLEGY</u>	
C1• Jednotlivé útvary společnosti dobře spolupracují a pomáhají si.	
C2• Vztahy mezi odděleními jsou dobré.	
C3• Vztahy v rámci týmu jsou dobré.	
C4• Nadřízený podporuje svůj tým.	
C5• S kolegy si navzájem pomáháme.	
C6• Mezi kolegy je vzájemná důvěra.	
Přejete-li si, vysvětlíte, prosím, podrobněji jakoukoli odpověď:	

<u>D. OSOBNÍ ROZVOJ</u>	
D1• Vzdělávání v naší společnosti je dobře plánováno.	
D2• Věřím, že mohu přijmout více odpovědnosti pokud mi bude dána.	
D3• Dávám zákazníkům najevo pochopení a podporu.	
D4• Mám dostatek příležitostí pro osobní rozvoj.	
D5• Noví pracovníci mají dostatečnou podporu v prvních týdnech po nástupu.	
D6• Obsazování do funkcí je spravedlivé.	
Přejete-li si, vysvětlete, prosím, podrobněji jakoukoli odpověď:	
<u>E. SPOKOJENOST S PRACÍ</u>	
E1• Moje práce je zajímavá.	
E2• Při práci dobře využívám mé dovednosti a schopnosti.	
E3• V práci se necítím být stresován(a).	
E4• Pracuji na místě v souladu s pracovní smlouvou.	
E5• Firma se zabývá hodnocením mé spokojenosti s prací.	
Přejete-li si, vysvětlete, prosím, podrobněji jakoukoli odpověď:	
<u>F. PLAT</u>	
F1• Za úsilí, které vykonávám jsem dostatečně odměňován(a).	
F2• Platy v mé společnosti jsou vyšší ve srovnání s obdobnými firmami.	
F3• Můj plat odpovídá mé pozici.	
F4• Rozumím systému odměňování v mé společnosti.	
F5• Jsem spokojen se základním platem.	
F6• Jsem spokojen s osobním ohodnocením, s odměnami.	
F7• Jsem spokojen s příplatky za směnnost a přesčasy.	
Přejete-li si, vysvětlete, prosím, podrobněji jakoukoli odpověď:	

<u>G. ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY</u>	
G1• Poskytované zaměstnanecké výhody odpovídají práci, kterou vykonávám.	
G2• Ve srovnání s jinými firmami v regionu jsem spokojen se zaměstnaneckými výhodami.	
G3• Úroveň zaměstnaneckých výhod se za poslední rok zvýšila.	
G4• Jsem spokojen s následujícími zaměstnaneckými výhodami:	
a) stravování	
b) rozsah dovolené	
c) důchodové zabezpečení	
d) rodičovská (mateřská) dovolená	
e) možnosti vzdělávání	
f) pojištění	
g) sportovní a kulturní akce	
h) slevy na výrobky / služby	
Přejete-li si, vysvětlíte, prosím, podrobněji jakoukoli odpověď:	
<u>H. JISTOTA ZAMĚSTNÁNÍ</u>	
H1• Nemám obavy o budoucnost společnosti.	
H2• Je jisté, že moje pracovní místo zůstane zachováno.	
H3• Ve společnosti se pro mne najde práce i v případě velkých problémů.	
H4• Jistota pracovního místa není v této společnosti citlivé téma.	
Přejete-li si, vysvětlíte, prosím, podrobněji jakoukoli odpověď:	
<u>I. PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ</u>	
I1• Moje pracovní prostředí je vyhovující a prostorné.	
I2• Moje pracovní prostředí se v průběhu posledního roku zlepšilo.	
I3• Jsem spokojen se zdravotní péčí.	
I4• Jsem spokojen se sociálním vybavením (WC, sprchy, hygiena).	
I5• Jsem spokojen s pracovištěm (vytápění, ventilace, osvětlení, úklid).	
I6• Jsem spokojen s úrovní bezpečnosti práce.	
I7• Na pracovišti jsou dodržovány hygienické normy.	
I8• Na pracovišti respektujeme požadavky na vhodné životní prostředí.	
Přejete-li si, vysvětlíte, prosím, podrobněji jakoukoli odpověď:	

J1• Pracovní doba v naší společnosti mi vyhovuje.	
J2• Jsem spokojen s uspořádáním směnového systému naší společnosti.	
J3• Nemusím být v práci příliš dlouho.	
J4• Dobře snáším směnový systém.	
Přejete-li si, vysvětlete, prosím, podrobněji jakoukoli odpověď:	
<u>K. POSKYTOVÁNÍ SLUŽBY</u>	
K1• Práce mě nepřivádí do stresových situací.	
K2• Pracovní pomůcky k práci jsou dostatečné.	
K3• Administrativní úkony spojené s prací jsou na požadované úrovni.	
K4• Jsem spokojen s dosavadním systémem hodnocení.	
K5• Má práce je hodnocena objektivně.	
K6• Práce jsou vykonávány efektivně a hospodárně.	
Přejete-li si, vysvětlete, prosím, podrobněji jakoukoli odpověď:	
<u>L. PERSPEKTIVY</u>	
L1• Svou společnost bych doporučil(a) dalším lidem jako dobrého zaměstnavatele.	
L2• Výběrové řízení nových zaměstnanců je na dobré úrovni.	
L3• Vezmu-li v úvahu všechny aspekty, tak zde pracuji rád(a).	
L4• Věřím, že má společnost na základě výsledků z tohoto průzkumu učiní odpovídající kroky.	
CELKOVÝ PRŮMĚR:	

Příloha 3: Dotazník pro zaměstnance pro analýzu pracovních míst

Analýza pracovního místa

IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE															
Název pracovního místa: Jméno pracovníka: Název funkce bezprostředního nadřízeného:															
OTÁZKY															
1. Co je základním účelem vaší práce?															
2. Na jaké pracovní místo očekáváte, že budete povýšen/a?															
3. Jestliže řídíte a kontrolujete ostatní, označte činnost, která v tomto ohledu tvoří náplň vašich povinností. <table><tbody><tr><td>☐ najímání pracovníků</td><td>☐ coaching</td><td>☐ povyšování pracovníků</td></tr><tr><td>☐ orientace pracovníků</td><td>☐ rozmísťování pracovníků</td><td>☐ odměňování pracovníků</td></tr><tr><td>☐ vzdělávání pracovníků</td><td>☐ usměrňování pracovníků</td><td>☐ disciplinární řízení</td></tr><tr><td>☐ přidělování úkolů</td><td>☐ hodnocení pracovníků</td><td>☐ propouštění pracovníků</td></tr><tr><td>☐ rozvoj pracovníků</td><td>☐ jiné (uvedte):</td><td></td></tr></tbody></table>	☐ najímání pracovníků	☐ coaching	☐ povyšování pracovníků	☐ orientace pracovníků	☐ rozmísťování pracovníků	☐ odměňování pracovníků	☐ vzdělávání pracovníků	☐ usměrňování pracovníků	☐ disciplinární řízení	☐ přidělování úkolů	☐ hodnocení pracovníků	☐ propouštění pracovníků	☐ rozvoj pracovníků	☐ jiné (uvedte):	
☐ najímání pracovníků	☐ coaching	☐ povyšování pracovníků													
☐ orientace pracovníků	☐ rozmísťování pracovníků	☐ odměňování pracovníků													
☐ vzdělávání pracovníků	☐ usměrňování pracovníků	☐ disciplinární řízení													
☐ přidělování úkolů	☐ hodnocení pracovníků	☐ propouštění pracovníků													
☐ rozvoj pracovníků	☐ jiné (uvedte):														
4. Jak byste popsal/a úspěšné provádění a výsledky vaší práce?															
5. Pracovní povinnosti: Popište stručně, CO děláte, a pokud je to možné, i JAK to děláte. Označte ty povinnosti, které považujete za nejdůležitější a/nebo nejobtížnější.															
a) Denní povinnosti: b) Periodické povinnosti (uvedte, zda se vykonávají týdně, měsíčně, čtvrtletně atd.): c) Povinnosti vykonávané nepravidelně:															
6. Vybavení: Vyžaduje vaše práce používání nějakého vybavení/zařízení? Jestliže ano, uveďte název a označte, zda je používáte zřídka, příležitostně nebo často. Vybavení/zařízení: 1. 2. 3. 4.															

7. Emocionální požadavky: Označte všechny nepříjemné emocionální požadavky kladené na vás vaším pracovním místem a uveďte, zda jsou na vás kladeny zřídka, příležitostně nebo často.

	<i>Zřídka</i>	<i>Příležitostně</i>	<i>Často</i>
☐ kontakt s veřejností	☐	☐	☐
☐ kontakt se zákazníky	☐	☐	☐
☐ intenzivní dozor	☐	☐	☐
☐ stresující termíny	☐	☐	☐
☐ nepravidelný rozvrh činností	☐	☐	☐
☐ práce o samotě	☐	☐	☐
☐ přílišné cestování	☐	☐	☐
☐ jiné (uveďte):	☐	☐	☐

8. Fyzikální prostředí: Označte, zda považujete následující fyzikální podmínky vaší práce za špatné, dobré či vynikající.

	<i>Špatné</i>	<i>Dobré</i>	<i>Vynikající</i>
☐ osvětlení	☐	☐	☐
☐ větrání	☐	☐	☐
☐ teplota	☐	☐	☐
☐ vibrace	☐	☐	☐
☐ komfort a vybavení	☐	☐	☐

Jiné:

9. Podmínky, pokud jde o prostředí: Označte nepříjemné podmínky, za nichž musíte vykonávat svou práci, a uveďte, zda existují zřídka, příležitostně či často.

	<i>Zřídka</i>	<i>Příležitostně</i>	<i>Často</i>
☐ prach	☐	☐	☐
☐ špína	☐	☐	☐
☐ teplo	☐	☐	☐
☐ chlad	☐	☐	☐
☐ kouř/výpary	☐	☐	☐
☐ zápach	☐	☐	☐
☐ hluk	☐	☐	☐
☐ mokro	☐	☐	☐
☐ vlhkost	☐	☐	☐
☐ jiné (uveďte):	☐	☐	☐

10. Zdraví a bezpečnost: Označte nežádoucí faktory zdraví a bezpečnosti, jimž jste vystaven/a při výkonu své práce, uveďte, zda se vyskytují zřídka, příležitostně či často.

	<i>Zřídka</i>	<i>Příležitostně</i>	<i>Často</i>
☐ práce ve výškách	☐	☐	☐
☐ radiace	☐	☐	☐
☐ mechanické riziko	☐	☐	☐
☐ pohybující se předměty	☐	☐	☐
☐ výbušniny	☐	☐	☐
☐ nebezpečí úrazu elektrickým proudem	☐	☐	☐
☐ oheň	☐	☐	☐
☐ jiné (uveďte):	☐	☐	☐

podpis

datum

PŘEZKOUMÁNÍ BEZPROSTŘEDNÍM NADŘÍZENÝM

Popisují přesně odpovědi pracovníka požadavky práce a práci vykonávanou za účelem plnění úkolů pracovního místa?

☐ ANO

☐ NE

Jestliže ne, vysvětlete a uveďte všechna závažná opomenutí nebo své dodatky:

Příloha 4: Formulář pro hodnocení kompetencí

Jméno						
HODNOTÍCÍ STUPNICE KOMPETENCE	velmi nízká 1	nízká 2	výhovující 3	velmi dobrá 4	vynikající 5	
Název kompetence						Opatření vyplývající z hodnocení:
Obecné způsobilosti: hodnocení	0 z počtu 50					
Organizování a plánování práce	0	0	0	0	0	Závěr: výkonnostní odměna:
Komunikace s nadřízeným - prezentování odvedené práce	0	0	0	0	0	
Komunikace s kolegy - prezentace zkušeností z poradenství	0	0	0	0	0	
Týmová práce - v případě konzultací v týmu	0	0	0	0	0	
Tvůrčí myšlení a flexibilita	0	0	0	0	0	
Analýza a řešení problémů, rozhodování	0	0	0	0	0	
Odpovědný přístup k práci	0	0	0	0	0	
Počítačové dovednosti	0	0	0	0	0	
Zákaznická orientace - průběžný kontakt, nabídky další práce	0	0	0	0	0	
Ochota učit se	0	0	0	0	0	
Odborné dovednosti: hodnocení	0 z počtu 55					
Ovládání metodiky vstupní analýzy	0	0	0	0	0	Závěr: výkonnostní odměna:
Ovládání metodiky konzultace k validacím a verifikacím	0	0	0	0	0	
Ovládání metodiky konzultace IKK, EHK, MPZ, vedení regulačních diagramů, nejistoty měření	0	0	0	0	0	
Ovládání metodiky FMEA, Ishikawa, 6M	0	0	0	0	0	
Ovládání metodiky vedení konzultace	0	0	0	0	0	
Ovládání metodiky záznamu z konzultace	0	0	0	0	0	
Ovládání zákona o metrologii	0	0	0	0	0	
Ovládání zákona zdravotnických prostředků a IVD	0	0	0	0	0	
Ovládání zákona o odpadech, NCHLP, emisí, vody, obalech	0	0	0	0	0	
Ovládání systémových postupů - řízení dokumentů, záznamů, interní audit, NO, PO, atd.	0	0	0	0	0	
Ovládání metodiky vykazování práce	0	0	0	0	0	
Odborné znalosti: hodnocení	0 z počtu 50					
Norma						Závěr: výkonnostní odměna:
Znalost ISO 9001	0	0	0	0	0	
Znalost ISO 17025	0	0	0	0	0	
Znalost ISO 15189	0	0	0	0	0	
Znalost MPA	0	0	0	0	0	
Znalost ISO 14001	0	0	0	0	0	
Znalost ISO 18001	0	0	0	0	0	
Znalost ISO 27000	0	0	0	0	0	
Znalost HACCP	0	0	0	0	0	
Znalost 22000	0	0	0	0	0	
Znalost ISO 17024	0	0	0	0	0	
Výkonová kritéria: hodnocení	0 z počtu 15					
Kvalita odvedené práce	0	0	0	0	0	Závěr: výkonnostní odměna:
Množství odvedené práce	0	0	0	0	0	
Plnění termínovaných úkolů	0	0	0	0	0	
						Poznámky:
celkové hodnocení pracovníka:	0					
celkový počet maximální:	170					
Datum hodnocení:						
Hodnotil:						
Další hodnocení:						
Vyjadření pracovníka						
souhlasím - nesouhlasím						
Datum/ podpis						

Příloha 5: Popis pracovních míst

Popis pracovních míst

Název pracovního místa: Ředitelka společnosti

Název funkce bezprostředního nadřízeného: -----

Základní účel práce:

Zastupování a jednání jménem společnosti, vedení společnosti, konzultační činnost vč. její podpory.

- zastupování a jednání jménem společnosti – komunikace s vnějším okolím, uzavírání smluv, řešení reklamací atd.
- vedení společnosti – tvorba strategie a cílů, organizace a řízení společnosti, zajišťování zdrojů, vymezení aktivit společnosti vč. kalkulace, tvorba nabídky pro zákazníka, vyhodnocení zakázek, personální činnost
 - přijímání a propouštění pracovníků, kompetence, kvalifikační požadavky, plán výcviku a vzdělávání, ...
- konzultační činnost – činnost u zákazníků, příprava konzultačních materiálů, spolupráce při přípravě a organizování kurzů v oblasti systémů jakosti a prostředí, lektorská činnost, spolupráce při vydávání odborné literatury, příprava propagačních materiálů, výběr lektorů, schválení nového kurzu, vyhodnocení zpětné vazby od účastníků

Náplň povinností v rámci řízení a kontrolování zaměstnanců:

- přijímání a propouštění pracovníků
- definování a schválení změn kvalifikačních požadavků na pracovní funkce
- hodnocení kompetencí a jejich přidělování
- zajištění zdrojů pro výcvik a vzdělávání zaměstnanců
- výběr lektorů
- přidělování úkolů

- odměňování pracovníků
- vzdělávání pracovníků

Používání vybavení/zařízení:

- práce s PC, tiskárna, scanner
 - mobilní telefon, telefon v kanceláři
 - osobní automobil
-

*Název pracovního místa: **Ředitelka kanceláře***

Název funkce bezprostředního nadřízeného: Ředitelka společnosti

Základním účelem práce:

Správa činnosti kanceláře, správa dokumentace, správa školení, podpora ředitelky společnosti.

- správa činnosti kanceláře – vedení a řízení pracovníků kanceláře, odpovědnost za bezvadný chod kanceláře, komunikace s příchozími zákazníky a zákazníky na telefonu, komunikace s dodavateli služeb (ubytování, stravování, lektor), popřípadě delegování činnosti na další pracovníky, sledování a plánování zákonných školení (řidičů, bezpečnosti práce,..)
- správa dokumentace – vydávání, evidence, distribuce a aktualizace dokumentace. Uložení a archivace dokumentace, skartace neplatné dokumentace, aktualizace právních předpisů, evidence osobního spisu pracovníků, záznamy o uskutečněném výcviku pracovníků, evidence nabídek/poptávek, příprava smluv, příprava katalogu kurzů, evidence dokumentace schválených lektorů
- správa školení – organizace a řízení školení vč. vypracovávání potřebných podkladů a dokumentů, komunikace s účastníky kurzů, zajištění ubytování a stravování, zajištění techniky pro lektory, oslovení klientů po skončení kurzů a zjištění zpětné vazby

- podpora ředitelky společnosti – příprava propagačních materiálů, zastupování během nepřítomnosti, tvorba podkladů pro rozhodování, zpracování projektů financovaných z veřejných zdrojů pro vzdělávání pracovníků společnosti, příprava smluv...

Náplň povinností v rámci řízení a kontrolování zaměstnanců:

- oprávnění ukládat ostatním pracovníkům společnosti úkoly související se zajištěním hlavních povinností společnosti
- evidence osobního spisu pracovníků
- záznamy o uskutečněném výcviku pracovníků
- sledování a plánování zákonných školení (řidičů, bezpečnosti práce)
- možnost delegování zodpovědnosti za přípravu podkladů pro školení pracovníků v rámci poradenství na jiného pracovníka
- možnost delegování zodpovědnosti za zajištění ubytování a stravování na jiného pracovníka

Používání vybavení/zařízení:

- práce s PC, tiskárna, scanner + technika pro lektory
- mobilní telefon, telefon v kanceláři

*Název pracovního místa: **IT specialista***

Název funkce bezprostředního nadřízeného: Ředitelka společnosti

Základním účelem práce:

Správa a zabezpečení sítě, HW a SW ve společnosti. Podpora klientů.

- správa a zabezpečení sítě, HW a SW ve společnosti – zpracování dat, správa sítí společnosti, tvorba a správa webových stránek společnosti, webhosting společnosti. Informování ředitelky společnosti o stavu projektu. Vyhodnocení zakázky.

- podpora klientů - poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software, správa sítí klientů, maloobchodní prodej a pronájem zvukových a zvukově-obrazových záznamů a jejich nenahraných nosičů, hardware a software. Tvorba a správa webových stránek klientů. Vytvoření nabídky pro konkrétního zákazníka a přezkoumání jeho požadavků.

Používání vybavení/zařízení:

- kompletní HW a SW společnosti
 - mobilní telefon, telefon v kanceláři
-

Název pracovního místa: **Samostatná účetní**

Název funkce bezprostředního nadřízeného: Ředitelka kanceláře

Základním účelem práce:

Účetnictví, kancelářské práce, finance.

- účetnictví – vystavování faktur a jejich evidence v PC (kontrola plateb) dle přihlášek na kurzy a dle smluv. Předkládání faktur přijatých k zaplacení, třídění pokladních dokladů chronologicky (pokladní kniha), kontrola plateb dle výpisu – pohledávky, třídění a zakládání všech dokladů, předkládání podkladů pro mzdy - počet neodpracovaných dnů (dovolená, nemoc), srážky za stravenky (evidence stravenek) a jejich následné předložení k zaplacení přes účet. Vyřízení přihlášení a odhlášení zaměstnanců a další styk s úřady.
- kancelářské práce – spolupráce při formátování dokumentu
- finance – pokladna (příjem, výdej peněz), hlídání plateb a jejich případné vrácení zpět na účet zákazníka, při neúčasti nebo při nekonání se kurzu.

Náplň povinností v rámci řízení a kontrolování zaměstnanců:

- tvorba podkladů pro mzdy - počet neodpracovaných dnů (dovolená, nemoc)
- srážky za stravenky (evidence stravenek)

Používání vybavení/zařízení:

- práce s PC
-

*Název pracovního místa: **Konzultant systémů managementu***

Název funkce bezprostředního nadřízeného: Ředitelka společnosti

Základním účelem práce:

Konzultace, podpora ředitelky společnosti

- konzultace – konzultační činnost u zákazníků dle kompetencí, příprava konzultačních materiálů, spolupráce při přípravě a organizování kurzů, spolupráce při vydávání odborné literatury, komunikace se zákazníky
- podpora ředitelky společnosti – spolupráce na vytvoření nabídky pro konkrétní zákazníky, jednání se zákazníkem, informování ředitelky společnosti o stavu projektu

Používání vybavení/zařízení:

- práce s PC a dalším svěřeným HW pro školení
 - osobní automobil
 - mobilní telefon, telefon v kanceláři
-

*Název pracovního místa: **Manažerka kurzů***

Název funkce bezprostředního nadřízeného: Ředitelka kanceláře

Základním účelem práce:

Kancelářské práce, podpora kurzů.

- kancelářské práce – běžné práce (kopírování, tisk), úklid kancelářských prostor,

- podpora kurzů – příprava podkladů pro kurzy (označení učeben, výukové prostředky – flipchart, dataprojektor, fixy apod.), tisk a rozesílání katalogů kurzů, zajištění chodu kurzů (občerstvení, ubytování a stravování pro účastníky kurzů dle objednávek), rozesílání katalogů kurzů, aktualizace a udržování databáze zákazníků, informování lektorů o organizačních pokynech ke kurzům, komunikace s lektory před kurzem ohledně aktualizace materiálů ke kurzu. Zajištění prezenční listiny, případových studií, skript a jiných studijních materiálů včetně norem pro účastníky kurzu. Komunikace s účastníky kurzů, rozesílání organizačních pokynů účastníkům před zahájením kurzu, rozesílání upomínek před zahájením kurzu pro potencionální zájemce, poslání poděkování účastníkům kurzu po skončení kurzu

Používání vybavení/zařízení:

- práce s PC
- práce s kompletním SW zařízením pro podporu chodu kanceláře a kurzů
- telefon v kanceláři

Příloha 6: SWOT analýza společnosti Systémy jakosti s.r.o.

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
▪ know-how v oblasti managementu jakosti ▪ pozitivní reference v segmentu zkušebních a klinických laboratoří ▪ příznivá geografická poloha Žďár nad Sázavou s komplexní dopravní sítí ▪ úspěšné zavádění systému jakosti a získávání certifikátů ▪ úspěšná implementace celopodnikového informačního systému POHODA ▪ zisky ponechávány ve firmě pro další rozvoj ▪ sledování zakázek, pohledávek a závazků v IS ▪ velmi dobrý přístup k externím zdrojům financování (zejména bankovních úvěrů a dotačních programů)	▪ slabá marketingová strategie ▪ nedostatečná kapitálová vybavenost ▪ velký tlak na ceny ze strany odběratelů ▪ před zaváděním systému učící se organizace nezastupitelnost některých zaměstnanců – jde o zaměstnance na pozici konzultant/lektor
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
▪ proniknutí na nové trhy, zejména ve střední a východní Evropě ▪ rozšíření portfolia služeb (poskytování poradenství – čerpání z fondů EÚ, atd.) ▪ zavedení nového systému vzdělávání (kurzy) ▪ vzdělávání vlastních zaměstnanců s využitím zdrojů z fondů EÚ ▪ rozšíření stávajících kapacit	▪ stagnace nebo pomalejší růst domácího trhu ▪ rostoucí konkurence ▪ nasycení trhu – zavádění systému jakosti dle ISO norem ▪ odchod zaměstnanců