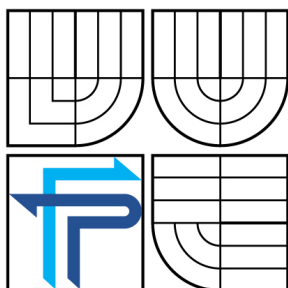




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

NÁVRH NA ZLEPŠENÍ VZDĚLÁVACÍHO SYSTÉMU VE SPOL. TOS KUŘIM-OS, A.S.

PROPOSAL FOR INOVATION OF EDUCATION SYSTEM IN COMPANY TOS KUŘIM-OS, A.S.

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

JANA TUČKOVÁ

VEDOUcí PRÁCE
SUPERVISOR

PhDr. Ing. JIŘÍ POKORNÝ, CSc.

BRNO 2007

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jana Tučková

6202R006 - Daňové poradenství

Ředitel ústavu 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 Vám zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh na zlepšení vzdělávacího systému ve spol. TOS Kuřim-OS, a.s.

Proposal for Inovation of Education System in Company TOS Kuřim-OS, a.s.

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Rozsah grafických prací:

dle potřeby

Rozsah původní zprávy:

cca 40 stran

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2
KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 2001. ISBN 80-7261-033-3
PROKOPENKO, K., KUBR, M. a j. Vzdělávání a rozvoj manažerů. 1996. 631 s

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Datum zahájení bakalářské práce:

31. října 2006

Datum odevzdání bakalářské práce:

31. května 2007




Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu


Doc. Ing. Miloš Koch, CSc.
Děkan

LICENČNÍ SMLOUVA POSKYTOVANÁ K VÝKONU PRÁVA UŽÍT ŠKOLNÍ DÍLO

uzavřená mezi smluvními stranami:

1. Pan/paní

Jméno a příjmení: Jana Tučková

Bytem: Havlíčkova 508, 664 34 Kuřim

Narozen/a (datum a místo): 19. 11. 1983, Brno

(dále jen „autor“)

a

2. Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská

se sídlem Kolejní 2906/4, 612 00, Brno

jejímž jménem jedná na základě písemného pověření děkanem fakulty:

Ing. Pavel Svirák, Dr., ředitel Ústavu financí

(dále jen „nabyvatel“)

Čl. 1

Specifikace školního díla

1. Předmětem této smlouvy je vysokoškolská kvalifikační práce (VŠKP):

- ☐ disertační práce
 - ☐ diplomová práce
 - ☐ bakalářská práce
 - ☐ jiná práce, jejíž druh je specifikován jako
- (dále jen VŠKP nebo dílo)

Název VŠKP:	Návrh na zlepšení vzdělávacího systému ve spol. TOS Kuřim-OS, a. s.
Vedoucí/ školitel VŠKP:	PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.
Ústav:	Financí
Datum obhajoby VŠKP:	Červen 2007

VŠKP odevzdal autor nabyvateli v*:

- ☐ tištěné formě – počet exemplářů1.....
- ☐ elektronické formě – počet exemplářů1.....

* hodící se zaškrtněte

2. Autor prohlašuje, že vytvořil samostatnou vlastní tvůrčí činností dílo shora popsané a specifikované. Autor dále prohlašuje, že při zpracovávání díla se sám nedostal do rozporu s autorským zákonem a předpisy souvisejícími a že je dílo dílem původním.
3. Dílo je chráněno jako dílo dle autorského zákona v platném znění.
4. Autor potvrzuje, že listinná a elektronická verze díla je identická.

Článek 2

Udělení licenčního oprávnění

1. Autor touto smlouvou poskytuje nabyvateli oprávnění (licenci) k výkonu práva uvedené dílo nevýdělečně užít, archivovat a zpřístupnit ke studijním, výukovým a výzkumným účelům včetně pořizování výpisů, opisů a rozmnoženin.
2. Licence je poskytována celosvětově, pro celou dobu trvání autorských a majetkových práv k dílu.
3. Autor souhlasí se zveřejněním díla v databázi přístupné v mezinárodní síti
 - ☐ ihned po uzavření této smlouvy
 - ☐ 1 rok po uzavření této smlouvy
 - ☐ 3 roky po uzavření této smlouvy
 - ☐ 5 let po uzavření této smlouvy
 - ☐ 10 let po uzavření této smlouvy(z důvodu utajení v něm obsažených informací)
4. Nevýdělečné zveřejňování díla nabyvatelem v souladu s ustanovením § 47b zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění, nevyžaduje licenci a nabyvatel je k němu povinen a oprávněn ze zákona.

Článek 3

Závěrečná ustanovení

1. Smlouva je sepsána ve třech vyhotoveních s platností originálu, přičemž po jednom vyhotovení obdrží autor a nabyvatel, další vyhotovení je vloženo do VŠKP.
2. Vztahy mezi smluvními stranami vzniklé a neupravené touto smlouvou se řídí autorským zákonem, občanským zákoníkem, vysokoškolským zákonem, zákonem o archivnictví, v platném znění a popř. dalšími právními předpisy.
3. Licenční smlouva byla uzavřena na základě svobodné a pravé vůle smluvních stran, s plným porozuměním jejímu textu i důsledkům, nikoliv v tísní a za nápadně nevýhodných podmínek.
4. Licenční smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami.

V Brně dne:

.....
Nabyvatel

.....
Autor



Abstrakt

Tato práce je zaměřena na oblast personálního managementu, konkrétně na vzdělávání a rozvoj pracovníků ve firmách.

Teoretická část popisuje systém podnikového vzdělávání, identifikaci vzdělávacích potřeb, plánování, realizaci a hodnocení podnikového vzdělávání. Dále se zabývá i problémem, jak správně vybírat školicí firmu. Praktická část analyzuje současný vzdělávací systém ve společnosti TOS Kuřim-OS, a. s. a uvádí možnosti jeho zlepšení.

Klíčová slova: podnikové vzdělávání, systematický přístup, školicí firma.

Abstract

This thesis is focused on a section of personal management concretely on the education and the employee development in companies. The theoretic part describes the system of company education, identification of educational demands, planning, realization and classification of company education. Next it occupies by a problem how to correctly choose the training company. The practical part analyses the contemporary education system in the company TOS Kuřim-OS, a. s. and mentions the possibilities of its improvement.

Keywords: Company Education, Systematic Access, Training Company.

Bibliografická citace mé práce:

TUČKOVÁ, J. *Návrh na zlepšení vzdělávacího systému ve spol. TOS Kuřim-OS, a.s.*

Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2007. 60 s.

Vedoucí bakalářské práce PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Čestné prohlášení

Čestně prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, a že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Kuřimi, dne 30. května 2007

.....

podpis

Poděkování

Děkuji panu PhDr. Ing. Jiřímu Pokornému, CSc. za všechny konzultace, rady a podněty k přemýšlení, které mi pomohly úspěšně zvládnout bakalářskou práci.

Děkuji celému oddělení personálního rozvoje společnosti TOS Kuřim-OS, a. s., které mi umožnilo vykonat ve své organizaci bakalářskou práci a poskytlo mi veškeré informace potřebné pro její zpracování.

Děkuji panu Mgr. Vadimu Kozlovskému za čas, který mi věnoval, za konzultace a oponentský posudek.

Obsah:

I. Úvod	6
II. Teoretická část	7
1. Vzdělávání - učení	8
2. Podnikové vzdělávání	9
2.1. Systematický přístup.....	10
2.1.1. Identifikace potřeb vzdělávání.....	11
2.1.2. Plán vzdělávání	11
2.1.3. Realizace	12
2.1.4. Hodnocení efektivity vzdělávání	18
2.1.5. Výhody a nevýhody systematického přístupu	23
2.2. Učící se organizace	24
2.2.1. Přejchod od systematického přístupu k učící se organizaci.....	24
2.2.2. Pět základních faktorů rozvoje v učící se organizaci.....	25
3. Základní zásady pro výběr školící firmy	26
3.1. Účastníci školících akcí	26
3.2. Prvotní informace	26
3.3. Informace a rozsah nabízených služeb	27
3.4. Asociace.....	27
3.5. Ověřování kvality	27
4. Vzdělávání a zákoník práce	28
III. Praktická část	29
5. O společnosti.....	31
5.1. Základní údaje.....	31
5.2. Předmět podnikání	31
5.3. Historie společnosti.....	32
5.4. Výrobní program TOS Kuřim-OS, a. s.....	33
5.5. Organizační struktura.....	34
5.6. Strategie společnosti	35
5.7. Vzdělávací systém TOS Kuřim – OS, a. s.	35
5.7.1. Základní dokumenty	35

5.7.2. Identifikace potřeb vzdělávání.....	36
5.7.3. Plán vzdělávacích akcí.....	36
5.7.4. Realizace vzdělávacích akcí	39
5.7.5. Hodnocení vzdělávacích akcí	40
IV. Návrhová část	41
6. Návrhy na zlepšení vzdělávacího systému	41
6.1. Vzdělávání top managementu.....	41
6.2. Výuka cizích jazyků.....	42
6.2.1. Příklad z praxe	42
6.2.2. Jazykový audit	43
6.2.3. Intenzita výuky	44
6.2.4. Rozšíření výuky cizích jazyků.....	44
6.3. Předodjezdové informativní schůzky.....	44
6.3.1. Realizace	45
6.4. Doporučené školící firmy	45
Závěr	47
Použitá literatura	49
Seznam obrázků	50
Seznam tabulek	50
Přílohy.....	51

I. Úvod

Jedním z důvodů, proč jsem si vybrala pro svou bakalářskou práci oblast podnikového vzdělávání, je, že se jedná o oblast stále více aktuální a důležitou.

Vzdělávání se považuje za jeden z klíčových faktorů pro zlepšování konkurenceschopnosti, a proto se mu věnuje zejména ve vyspělejších zemích stále větší pozornost. Úspěšné organizace a společnosti v nejrůznějších odvětvích a oborech činností mají jedno společné - investují do svých zaměstnanců, rozvíjejí jejich znalosti a schopnosti, a tím zvyšují nejen jejich, ale i svoji konkurenceschopnost a posilují šanci na úspěch.

I přes to pouze čtvrtina českých společností považuje vzdělávání za prioritu, a také samotní zaměstnanci postrádají motivaci k dalšímu vzdělávání.

Společnost TOS Kuřim-OS, a. s. jsem si vybrala proto, že je jedním z největších výrobních podniků a také zaměstnavatelů v okrese Brno venkov.

Cílem praktické části je analyzovat současný vzdělávací systém TOS Kuřim-OS, a. s. a na základě získaných teoretických poznatků navrhnout doporučení, která by mohla společnosti pomoci ke zkvalitnění vzdělávacího systému a zvýšení konkurenceschopnosti firmy i jejích zaměstnanců.

II. Teoretická část

Podnikové vzdělávání je důležitou součástí péče o zaměstnance. V některých rysech se vyznačuje stejnými přístupy jako vzdělávání poskytované školskými institucemi pro studenty. Odlišuje se však tím, že ani pro zaměstnavatele ani pro zaměstnance není vzdělávací činnost absolutně prioritní, ale probíhá zároveň s jejich hlavní pracovní činností.

Často je vzdělávání ještě hodnoceno jako neproduktivní činnost a náklady na ně vynaložené nejsou posuzovány jako investice. V souběžnosti obou činností (pracovní a vzdělávací) se skrývá jeden z hlavních problémů vzdělávání v podnicích. Ten spočívá v tom, že vzdělávání na jedné straně nabízí zlepšení kvality činnosti zaměstnanců (někdy téměř okamžitě, mnohdy však až ve střednědobém nebo dlouhodobém horizontu), na druhé straně však vyžaduje okamžité investice jejich času.

Druhý hlavní problém je ten, že primárním úkolem podnikatelských subjektů z hlediska vlastníků je vykazovat zisk. Vzdělávání na jedné straně slibuje, že vytvoří předpoklady, aby zaměstnanci dokázali zvýšit budoucí zisky společnosti, na druhé straně však vzdělávání není zadarmo, takže zvyšuje vnitřní náklady. V obou případech bohužel platí, že pozitivní efekty vzdělávání jsou možné, ale nezaručené, a navíc spíše budoucí, zatímco nepříznivé efekty jsou jisté a okamžité.

V současné době však nejúspěšnější moderní organizace staví na myšlence, že lidský kapitál - nebo inteligentní a efektivní pracovní síla - může být hlavní konkurenční výhodou firmy a představuje potenciál tvorby zisku.

1. Vzdělávání - učení

Vzdělávání:

- o je utváření jedince v průběhu života,
- o je trvalý přirozený jev a nejlepší učení je úzce spojeno s praktickou zkušeností,
- o je individuální záležitostí, ale může se odehrávat i kolektivním způsobem,
- o může nastartovat jakákoliv zkušenost nebo zážitek,
- o může být vědomé nebo nevědomé, plánované či neplánované, přírůstkové (přírůstek znalostí, dovedností) nebo transformační (změna znalostí, dovedností),
- o je plánovaný proces změny postojů, znalostí a dovedností učním, směřujícím k dosažení efektivního výkonu v určité činnosti či okruhu činnosti.

‘Lidé se učí stále a prostřednictvím svých činností získávají různé znalosti, dovednosti a zkušenosti. Každý člověk má však svůj vlastní styl učení a nedá se tedy říci, že existuje pouze jediný a správný způsob jak se učit. Naopak, je jich více a záleží právě na typu osobnosti, kterému z nich dá přednost. Již dříve byly zpracovány různé analýzy stylů učení podle typů učících se osob. Jednou z nich je i analýza podle Davida Kolba, která rozděluje osoby následujícím způsobem:

- o Kompromisníci - učí se metodou pokusů a omylů a spojují přitom konkrétní zkušenost s experimentem.
- o Imaginativní typy - dávají přednost postupu od konkrétních k abstraktním situacím a od úvah k aktivnímu zapojení. Mívají dobrou fantazii, což jim umožňuje vidět situaci z různých úhlů pohledu.
- o Logické typy: - preferují experimentování s nápady a váží si těchto nápadů pro jejich praktickou užitečnost. Zajímají se hlavně o to, zda a jak teorie funguje v praxi.
- o Asimilátoři: - rádi vytvářejí své vlastní teorie a mění nesourodé pozorování do obecného uceleného vysvětlení.‘ (2, s. 477 – 483).

2. Podnikové vzdělávání

Vzdělávání ve firmě znamená investovat do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a lepšího využívání jejich schopností. Je nejvýznamnějším nástrojem rozvoje zaměstnanců, kteří tak zdokonalují, rozšiřují a prohlubují svou profesní způsobilost, což přispívá k vyšší výkonnosti nejen jich samotných, ale i firmy jako celku.

Základním cílem podnikového vzdělávání není však pouze rozvoj nebo osvojení si nových znalostí a dovedností, ale hlavně změna v myšlení a cítění zaměstnanců, které jsou rozhodující pro další rozvoj firmy a udržení její konkurenceschopnosti.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se řídí ekonomickými a personálními potřebami organizace a bohužel v mnohých českých firmách je vzdělání považováno jen za nutné výdaje. To znamená, že pokud společnost prosperuje a má dostatek finančních prostředků, investuje do vzdělávání svých zaměstnanců větší částky než společnost, která má finanční problémy. Právě oblast vzdělávání je potom jednou z prvních oblastí, kde dochází k redukci finančních prostředků. Vedoucí pracovníci těchto společností si zřejmě neuvědomují, že investice do vzdělání svých zaměstnanců má stejný význam jako například investice do strojů a zařízení. Vzdělávání by tedy rozhodně nemělo být považováno za nutný výdaj, jak již bylo výše uvedeno, ale za účelně vynaloženou investici, která přináší výsledky v podobě zvýšení výkonu podniku a zisku. Prostřednictvím vyšší kvality lidského kapitálu, lze také dosáhnout konkurenční výhody pro danou organizaci a naopak nedostatek způsobilých zaměstnanců může ohrozit její budoucí prosperitu.

Pomineme-li názor, že podnikové vzdělávání je zbytečné, můžeme rozlišovat tři přístupy ke vzdělávání zaměstnanců.

Jednotlivé vzdělávací akce - reagují na momentální potřeby jednotlivců nebo firmy. Odstraňují rozdíly mezi reálnou a požadovanou kvalifikací, ale vzhledem k jejich nahodilosti a nepravidelnosti nemají ve skutečnosti rozvojový efekt.

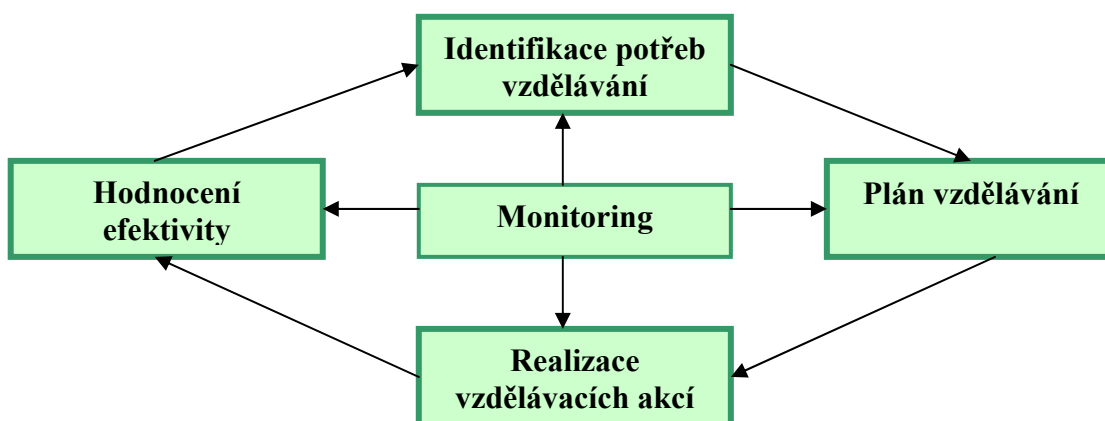
Systematický přístup - který spojuje firemní a personální strategii se systémem podnikového vzdělávání. Vzdělávání v tomto přístupu je systematický proces, ve

kterém dochází nejen ke změnám ve struktuře znalostí a dovedností, ale i ke změnám v pracovním chování. Zahrnuje tedy i motivaci a způsob motivování zaměstnanců.

Učící se organizace je taková organizace, kde se zaměstnanci dobrovolně podrobují neustálému rozvoji svých dovedností a vědomostí, které jsou potřebné pro budoucí úspěšnost organizace. Jinak řečeno, učící se organizace je charakteristická přeměnou podnikatelských cílů organizace do jasně definovaných potřeb a cílů učení, které přijímají všichni zaměstnanci. V takovéto organizace se zaměstnanci učí průběžně a především z každodenních zkušeností. (10, s. 89 – 90).

2.1. Systematický přístup¹

Nejrozšířenější variantou je v současnosti systematický přístup, neboli systém podnikového vzdělávání. Základní součásti a vztahy v systému jsou uvedeny na následujícím obrázku.



Obr.1: Vzdělávací cyklus

¹Kapitola 2.1. byla zpracována dle literatury: TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6 a /online/ Rozvoj způsobilosti zaměstnanců. Dostupné z : <http://www.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj13-cz.htm>, poslední úprava 29. 11. 2005.

2.1.1. Identifikace potřeb vzdělávání

Co bude obsahem vzdělávání (jaké druhy školení a vzdělávacích programů) závisí především na firemní strategii a kultuře podporující vzdělávání, dále pak na vzdělávací politice a strategii podnikového vzdělávání. Potřeby vzdělávání výrobního podniku budou jiné než potřeby např. poradenské kanceláře.

Identifikace vzdělávacích potřeb probíhá na třech úrovních – jednotlivec, tým a firma.

Nejčastějšími metodami zjišťování jsou např. analýza dokumentů, dotazníková šetření, řízené rozhovory, workshopy, pozorování, hodnocení výsledků, aj.

Úrovně a metody zjišťování vzdělávacích potřeb na jednotlivých úrovních

Jednotlivec – analýza osobních dokumentů, rozhovory s nadřízeným, analýza pracovních míst, hodnocení adaptačního procesu, dotazníky.

Tým – kreativní workshopy, týmové hodnocení, dotazníky, rozhovory.

Firma – analýza strategických dokumentů, hlavních právních norem, trendů na trhu a potřeb zákazníků, monitorování a analýza činnosti firmy, srovnání s konkurencí.

2.1.2. Plán vzdělávání

Vypracování plánu vzdělávání je většinou úkol personálního útvaru, který ale spolupracuje s jednotlivými vedoucími pracovníky. Při sestavování plánu se vychází z plánu osobního rozvoje jednotlivých zaměstnanců, proto je vhodné rozdělit zaměstnance do skupin, a to podle požadovaného rozsahu a úrovně znalostí.

Rozdělení je možné různými způsoby, např. do dvou základních skupin:

1. zaměstnanci, kteří by měli získané dovednosti a vědomosti uplatnit při své práci a měli by být schopni interpretovat výsledky,
2. zaměstnanci, kteří mají být s danou problematikou seznámeni

Na počátku plánování jsou také stanoveny priority, které souvisí s celkovou firemní strategií a z nichž vyplývá také to:

- o jaké vzdělávací potřeby budou uspokojeny přednostně,
- o které skupiny pracovníků budou vzdělávány přednostně,
- o jaký typ vzdělávání bude použit,

- o v jakém rozsahu a jakými způsoby bude podnikové vzdělávání uskutečněno,
- o jaké bude finanční, personální a materiální zajištění.

2.1.3. Realizace

Vzdělávání zaměstnanců vyžaduje nemalé finanční prostředky (zejména realizace prostřednictvím externích školitelů), je tedy pochopitelné, že se organizace snaží, aby bylo co nejúspěšnější. Zaměstnanci si musí uvědomovat, že se od nich očekává uplatnění nově získaných znalostí při své práci. Proto je neméně důležitá motivace zaměstnanců k vzdělávání.

Aby však realizace byla úspěšná, musí být splněno několik základních podmínek:

- o jasně definovaný cíl vzdělávání,
- o zaměstnancům musí být vytvořeny podmínky pro vzdělávání,
- o zvolení vhodné formy učení a přiměřený čas,
- o sestavení programu a náplně vzdělávání,
- o učení musí být aktivní proces,
- o vedení organizace musí jít při vzdělávání příkladem,
- o vhodná motivace vzdělávajících se zaměstnanců,
- o kvalitní školitel schopný povzbudit a poradit,
- o zaměstnanci musí mít pocit uspokojení ze svého vzdělávání,
- o průběžné vyhodnocování vzdělávání, v případě potřeby jsou nutná nápravná opatření.

Dalším důležitým úkolem odpovědných pracovníků je určit, jak bude firma zajišťovat vzdělávání. Je to možné několika způsoby:

1. interní školitelé – jedná se o specialisty, kteří působí ve školících střediscích firem nebo podnikových univerzitách, manažery, další pracovníci, kteří sice pracují na jiných pozicích, ale jsou zároveň i tvůrci či realizátoři vzdělávacích akcí.
2. externí školitelé – od těchto společností nakupuje produkty (kurzy, vzdělávací programy, akce šité na míru, aj.
3. kombinace výše uvedených postupů

Při využití interních školitelů pověření pracovníci zpracovávají vzdělávací projekt sami a podílejí se i na další přípravě realizace. Jestliže si firma zvolí druhou z možností, vzdělávací projekt připraví vybraný vzdělávací subjekt v součinnosti s manažery firmy. Tímto rozdělením je tedy určeno nejen to, kdo je za přípravu a následnou realizace akce zodpovědný, ale také kde bude vzdělávání probíhat.

- o mimo pracoviště – v učebnách, ve venkovském prostředí, apod.
- o na pracovišti – slouží pro doplnění a ověření znalostí získaných mimo pracoviště nebo jako forma zácviku (instruktáže).

Dalším krokem přípravy projektu je také určení forem a metod podnikového vzdělávání.

Formy podnikového vzdělávání

- o prezenční – přímá výuka. Tato forma je časově nejnáročnější a nejnákladnější.
- o distanční – korespondenční forma, jejichž hlavní výhodou je, že účastníci se učí ve volném čase, každý podle svého tempa a potřeb (např. e-learning).
- o kombinovaná – spojuje individuální řízené studium zaměřené na informace a znalosti s tréninky zaměřené na postoje a dovednosti. Forma je výhodná z časového hlediska, protože někteří pracovníci mají problém s uvolňováním z pracovního procesu.

Je jisté, že poslední dvě zmíněné formy podnikového vzdělávání jsou efektivní jen v oblasti poskytování informací, případně tvorby vědomostí. Nedosahují však již k osvojení dovedností a profesních návyků. Tvoří tedy pouze základ profesní přípravy. Pro efektivní vytváření a rozvíjení dovedností je nejvhodnější forma prezenční.

Metody podnikového vzdělávání

Metody podnikového vzdělávání lze členit z různých hledisek. Jedno z nich je členění na metody teoretické, teoreticko – praktické a praktické. (viz Tab. 1)

Teoretické	Teoreticko-praktické	Praktické
Přednáška ▪ Ex katedra ▪ Klasická ▪ S diskusí Cvičení Seminář Trénink Workshop	Diskusní metody ▪ Řízená diskuse ▪ Plenární diskuse ▪ Panelová diskuse Moderační metoda Problémové metody ▪ Případové studie ▪ Hraní rolí ▪ Manažerské hry Projektové metody Programovaná výuka Diagnostické a klasifikační metody ▪ Assessment centra ▪ Development centra	Instruktaž Demonstrování Koučování Mentoring Tutoring Counselling Asistování Stáž Exkurze Rotace práce Létající tým
V učebně	V učebně	Na pracovišti

Tab.1: Metody podnikového vzdělávání

V současné době se pro prezenční formu používají hlavně metody aktivní, kdy se účastník tvořivě podílí na průběhu vzdělávacího procesu, ale i přesto zůstávají stále užitečné i pasivní metody (přednášky), které se dají převést i do písemné či elektronické podoby a mohou být využity pro distanční nebo kombinované studium.

Za součást řízení se považují ty metody, které jsou používány průběžně a které slouží k rozvoji profesní kompetence zaměstnanců (metody praktické v tabulce).

Nejpoužívanější metody podnikového vzdělávání jsou blíže vysvětleny na následujících řádcích.

Přednáška

V posledních letech bývá tato metoda uváděna spíše jako metoda nevhodná, a to z důvodů pasivní role školeného. Je však vhodná pro sdělení uceleného souboru informací o daném tématu větší skupině posluchačů. V tomto ohledu je přednáška ekonomicky efektivní (nízké náklady vzhledem k počtu posluchačů). Základem této efektivnosti je však správně připravená a realizovaná přednáška, což v největší míře závisí na vhodném výběru přednášejícího.

Existuje však i metoda přednášky s diskusí, která již do své struktury začleňuje diskusní prvky. Jedná se o kladení a zodpovídání dotazů v průběhu nebo na konci přednášky.

Seminář

Seminář je oblíbená metoda, jejíž těžiště spočívá v přípravě, kdy školitel ve spolupráci s organizátorem vypracují příslušnou tematiku budoucího semináře. Na tomto základě jsou školeným pracovníkům přiřazena témata referátů, které na závěr semináře prezentují. Lektor výuku organizuje vede diskusi a provádí shrnutí závěrů.

Workshop

Tvůrčí pracovní setkání, kde účastníci řeší praktické problémy v týmu z komplexního hlediska.

Diskusní metody

Výuka probíhá jako rozhovor mezi školenými samými a mezi školenými a lektorem, který diskusi podněcuje, rozvíjí a usměrňuje.

Případové studie

Ve vzdělávání manažerů je tato metoda velice rozšířená a oblíbená. Základem je simulovaná problémová situace z řídicí oblasti, při jejímž rozboru a řešení se účastník učí a rozvíjí dovednosti rozhodování a hodnotových soudů. Případové studie mají více variant, jsou jimi např.: rozborové situace, konfliktní situace, apod.

Hraní rolí (inscenační metody)

Tyto metody mají stejný základ jako případové studie, ale k učení dochází při samotném hraní rolí. Účastníci samostatně jednájí a sledují své reakce a chování, čímž dochází k formování a ke změnám právě v chování a jednání vzhledem k okolní objektivní situaci i vzhledem ke specifikům jejich osobnosti. Inscenační metody se dělí na strukturované (je dána výchozí situace a jednotlivé role jsou blíže specifikovány) a nestrukturované (je vymezena situace a jednotlivé role jsou určeny pouze okrajově).

Manažerské hry

Hry představují metodu nácviku řešení řídicích a rozhodovacích problémů v podnikové i nepodnikové sféře z komplexního hlediska. Jednotlivé situace zahrnují nejen mechanismy národního, ale také světového hospodářství. Problémy jsou řešeny ve skupinách. Ty mohou být různě členěny (např. dle organizační struktury podniku). Ve svém provedení se manažerské hry blíží téměř realitě, a to i v nasazení výpočetní techniky do prezentační, realizační a vyhodnocovací fáze.

Projektová metoda

Opět se jedná především o metodu vzdělávání manažerů, kteří jsou na závěr výuky pověřeni písemným úkolem v podobě řešení určitého problému. Cílem je prokázat, že si při studiu osvojili teoretické poznatky, a že je samostatně dovedou aplikovat na problémy v praxi.

Assessment centra (hodnotící centrum)

Jedná se o speciální diagnostickou metodu, založenou na sérii simulací požadovaných pracovních činností, při nichž se testuje způsobilost a pracovní výkon. Používá se hlavně pro výběr pracovníků na manažerských pozicích, zhodnocení pokroku v dovednostech nebo při plánování dalšího vzdělávání.

Development centra (rozvojově motivační centra)

Představují moderní způsob diagnostiky a efektivní způsob rozvoje řídicích dovedností a potenciálu manažerů. Jde o kvalitní personální audit, který je kombinován s prvky assessment center a s nácvikově orientovaným manažerským tréninkem.

Instruktaž

Jde o zapracování nového zaměstnance, kterému již zaškolený a zkušený pracovník předvádí pracovní postupy a nový pracovník si je osvojuje pozorováním a napodobováním. Nejčastěji se tato metoda používá u jednoduchých nebo dílčích postupů a vytváří pozitivní vztah mezi zúčastněnými pracovníky.

Koučování

Koučování je dlouhodobější proces, ve kterém je zahrnuto nejen vysvětlování, ale i sdělování připomínek a pravidelná kontrola, většinou ze strany bezprostředního nadřízeného. Školený pracovník je průběžně informován o hodnocení své práce. Školitel (kouč) a školený oboustranně spolupracují.

Výsledky této spolupráce lze využít při stanovování cílů pracovní kariéry školeného.

Mentoring

Obdobou koučování je právě mentoring. Zde však veškerá iniciativa a odpovědnost spočívá na školeném pracovníkovi. Mentor je pouze v pozici rádce, který radí, usměrňuje a stimuluje školeného. Přínos této metody závisí hlavně na vhodné volbě mentora, který by měl být zkušenější (obvykle jde o staršího kolegy), a který je pro školeného určitým vzorem.

Tutoring

Tutoring je obdobou mentoringu. Rozdílná je spíše skupinová péče a jde tu více o učení se odborné problematice. Zejména jde o rozvoj metodické a technické složky kompetence. Vztah mezi tutorem a školeným je více vztahem experta a nováčka než v obou předchozích metodách.

Counselling

Counselling neboli konzultace. Je zde potlačen jednosměrný tok informací mezi školitelem a školeným. Oba účastníci společně řeší určitý problém a předkládají návrhy řešení. Metoda je sice časově náročná, protože školitel si v jejím průběhu ověřuje a formuje své pracovní schopnosti, ale na rozdíl od předešlých metod se jedná o jednorázovou aktivitu.

Asistování

Metoda, kdy je školený přidělen jako asistent ke zkušenějšímu pracovníkovi. Pomáhá mu v plnění úkolů, a zároveň se od něj učí pracovním postupům (někdy i těm nesprávným). V momentě, kdy je školený pracovník schopen vykonávat pracovní úkoly samostatně, školení končí. Používá se tam, kde zaškolení vyžaduje delší dobu.

Stáže

Stáže jsou dlouhodobé studijní pobyty na obdobném pracovišti, které fungují jako forma přípravy na zaměstnání. Stáže mohou probíhat uvnitř firmy, ale také mimo ni.

Rotace práce

Metoda, kdy školený pracovník (nový zaměstnanec) je postupně pověřen úkoly v různých částech a na různých pracovních místech podniku. Slouží také jako rozvoj zkušeností manažerů v oblasti fungování firmy, jejíž procesy řídí.

2.1.4. Hodnocení efektivity vzdělávání

Hodnocení uzavírá celý proces rozvoje pracovníků, který začíná u identifikace potřeb. Úkolem hodnocení je zjistit, zda mělo vzdělávání smysl, respektive zda se vynaložené prostředky na vzdělávání vrátí v podobě vyššího výkonu, efektivnějším využíváním zdrojů, apod.

Fáze hodnocení

I když to z předchozí věty nevyplývá, hodnocení není jednorázovou akcí, ale proces, který probíhá v určitých fázích vymezených základními činnostmi:

1. plánování procesu hodnocení
2. stanovení účelu hodnocení
3. stanovení kritérií a standardů hodnocení
4. vytvoření nástrojů pro sběr dat
5. sběr dat
6. analýza získaných údajů
7. zpracování závěrečné zprávy
8. případné úpravy v procesu vzdělávání a kontrola systému

Tři úrovně hodnocení

Hodnocení lze obecně provádět na třech úrovních:

1. **z pohledu zvoleného způsobu a formy vzdělávání** – hodnocení provádí obvykle zaměstnanci, kteří se vzdělávání zúčastnili. Hodnotí především délku, náplň a formu vzdělávání, výkon lektora a organizační zajištění.
2. **z pohledu získaných vědomostí a dovedností** – provádí lektori jednotlivých kurzů (závěrečné testy, praktické zkoušky,..).
3. **z pohledu přínosu pro organizaci** – je nejobtížnější. U některých kurzů lze přínos zhodnotit okamžitě (práce s Word, Excel,..), existuje však mnoho vzdělávacích akcí, u kterých to možné není. Většinou je hodnocení dlouhodobým procesem a mnohdy ani není jisté, zda vyšší výkon způsobilo právě vzdělávání a nové proškolení, nebo zda to byl vliv vhodné motivace zaměstnance či jiných skutečností.

Pravidelné hodnocení je důležité zejména při využití služeb externích školitelů, výsledky mohou být použity pro zajištění dalšího vzdělávání.

Časové hodnocení

Typy hodnocení lze také rozčlenit na základě toho, kdy hodnotící akce probíhá.

Jedná se o hodnocení:

1. **úvodní** – používá se před začátkem vzdělávací akce a slouží jako základ pro pozdější srovnávání. V průběhu tohoto hodnocení se zjišťuje vstupní úroveň znalostí pracovníků.
2. **průběžné** – bylo již popsáno v jednotlivých fázích (viz výše)
3. **závěrečné** – slouží k určení zvýšení znalostí. Při tomto hodnocení se ověřují znalosti a dovednosti po skončení vzdělávací akce, a to jak ihned po skončení akce, tak i opakovaně po určité době (přezkoušení). Toto hodnocení je také jedním z měřítek pro hodnocení efektivity podnikového vzdělávání.

Efektivita podnikového vzdělávání

Účinnost procesu podnikového vzdělávání ovlivňuje mnoho faktorů.

Patří k nim zejména:

- o zásadní postavy systému podnikového vzdělávání, jejich vliv na celý systém a kritéria, podle nichž efektivitu procesu vzdělávání posuzují,
- o identifikace potřeb vzdělávání a výběr prioritního vzdělávání, včetně vyhodnocení účinnosti výběru priorit,
- o kvalita zpracování vzdělávacího projektu,
- o výběr typu, forem a metod vzdělávání,
- o výběr a vymezení účastníků vzdělávání,
- o úroveň realizované vzdělávací akce a zohlednění vlivu vnějších podmínek,
- o profesionalita školitelů,
- o kvalita vyhodnocení průběhu akce a způsob ověřování výsledků,
- o průběžné sledování a provedené změny v systému.

Vliv školení na školeného

Za nejdůležitější druh hodnocení se považuje hodnocení vlivu školení na školeného.

Zvažuje se vliv školení ve čtyřech úrovních (viz. Tab.2):

Úroveň hodnocení	Metoda sběru dat
Reakce	Dotazníky, rozhovory
Učení	Objektivní a subjektivní testy, hraní rolí
Chování	Pozorování odborníků, hodnotící formuláře
Výsledky	Záznamy z výroby, finance, lidské zdroje, přehledy, rozhovory

Tab. 2: Přehled úrovní hodnocení a metod sběru dat

Úroveň reakce

Je to nejčastěji používaná metoda hodnocení spokojenosti školeného. Umožní snadný sběr a analýzu dat a snadno se provádí. Nástrojem pro realizaci hodnocení jsou dotazníky, které školitelé vyplní na konci programu a žádají o vyjádření míry spokojenosti s obsahem, metodami i prostředím.

Dotazníky jsou sice levnou a snadno prováděnou formou hodnocení, mnohdy však informace z nich získané mohou být pochybné. Použitelnost informací může být zvýšena pečlivým zpracováním dotazníků.

Přínosem této metody je okamžitá zpětná vazba, kterou dotazník poskytuje školiteli po dokončení programu. To jim umožní provádět rychlé úpravy dalších připravovaných kurzů.

Úroveň učení

Měření rozsahu získaných informací a znalostí je také snadným druhem hodnocení. Nejlepším způsobem jak tento rozsah měřit jsou testy před a po vzdělávací akci. Jakékoli zlepšení ve výsledcích je možno pokládat za důsledky kurzu. Měření může být také prováděno simulacemi provedenými v reálných situacích (hraní rolí).

Testy jsou nejen užitečné pro hodnocení dosažených výsledků v učení, ale také slouží jako motivace školeného látku zvládnout.

Úroveň chování

Chování se v těchto případech vysvětluje jako pracovní výkon. Jedná se tedy o hodnocení nových nebo rozvinutých dovedností, které se měří změnou pracovního chování účastníka po návratu na pracoviště.

Hodnotit to, jestli dochází ke správné aplikaci poznatků nabytých mimo pracoviště na konkrétní druh práce, je možné několika způsoby. Nejvhodnějším způsobem je využití pozorovatelů (odborníků na danou problematiku), kteří mohou objektivně posoudit a zhodnotit pracovní výkon školeného před a po školení. Další možností je využít lidí, kteří jsou s daným účastníkem v kontaktu a požádat je o jejich názory.

Novou metodou jak posuzovat výkon pracovníků je i nahrávání chování při výkonu práce.

Úroveň výsledků

Měření vlivu vzdělávacího programu na podnikové ukazatele je nejsložitějším krokem v hodnocení. Jedná se o měření změn v oblastech efektivity a produktivity firmy, využívání technických prostředků a technologií, komunikace uvnitř firmy, obratu, konkurenceschopnosti, apod. Cílem je většinou stanovení nákladů programu a čistých

přínosů. Jak je patrné, jen stěží lze rozpoznat efekt vzdělávací akce od ostatních vlivů. Měřicí metodou mohou být záznamy z výroby, finance a lidské zdroje.

Kromě výše uvedených oblastí se často hodnotí i pracovní prostředí, pocity, postoje a dovednosti, které nejsou snadno měřitelné. Jako hodnotící metoda se nejčastěji využívají rozhovory a přehledy.

Principy hodnocení

Oblast vzdělávání je obtížná, nákladná a mnohdy i riskantní, a právě z těchto důvodů mnoho firem ve skutečnosti hodnocení zanedbává nebo v nejhorších případech neprovádí vůbec. Pracovníci oddělení rozvoje lidských zdrojů nebo i sami školitelé by proto měli mít základní přehled o metodách stanovování měřitelných cílů, kritériích jejich dosažitelnosti, přípravě rozumného návrhu průzkumu i metody sběru informací. Za důležité považují tři základní principy hodnocení:

1. plánování hodnocení ve stejné době, kdy je prováděna identifikace potřeb vzdělávání a návrhy opatření.
2. návrh by měl využívat předběžná a následná měření s kontrolní skupinou, skládající se z účastníků plánovaných pro provedení dalších opatření.
3. důležité je provést více měření. Hodnocení by mělo zvážit odpovědi, proces učení, chování a výsledky. Měření musí zahrnovat nejen operační údaje, ale i hodnocení pozorovatelů.

2.1.5. Výhody a nevýhody systematického přístupu

Výhody

Výhodou systematického přístupu je hlavně již zmíněná konkurenční výhoda prostřednictvím zaměstnanců a podpora všech manažerských procesů ve firmě.

Správné uplatnění tohoto systému může vést také ke zvýšení pracovní spokojenosti, angažovanosti a loajality vůči firmě, v důsledku čehož může docházet i k:

- o růstu výkonnosti v triádě jednotlivec - tým - firma,
- o zkvalitnění služeb poskytovaných zákazníkům,
- o celkovému zlepšení pověsti firmy,
- o růstu atraktivnosti zaměstnanců na trhu práce,
- o zlepšení kvality života zaměstnanců.

Nevýhody

Jako každá věc, má systematické vzdělávání i své nevýhody. Za hlavní můžeme považovat tu, kdy systém neodpovídá výše naznačenému schématu (viz obr.1), neboli když není vázán na podnikovou strategii. Tím dochází k bezúčelnému vynakládání peněžních prostředků, protože k předpokládanému rozvoji pracovníka buď nedošlo nebo ho zúročí jinde (pro jiného zaměstnavatele). Podnikové vzdělávání se také může stát nástrojem manipulace s pracovníky (ze strany firmy i některých vzdělávacích organizací) nebo zdrojem konfliktů a závisti mezi zaměstnanci navzájem.

2.2. Učíci se organizace

Ke vzniku učící se organizace může dojít na základě dobře fungujícího systému podnikového vzdělávání. Rozdíl od systematického přístupu je v tom, že zatímco systémový přístup je jedním z dílčích systémů práce s lidmi ve firmě, učící se organizace je založena na myšlence kontinuálního zdokonalování a rozvoje. Tento základní předpoklad se pak promítá ve firemní strategii a kultuře, která vzdělávání nejen podporuje, ale můžeme ji označit jako „kulturu vzdělávání“ (10, s. 108).

2.2.1. Přechod od systematického přístupu k učící se organizaci

Přechod od systematického vzdělávání k učící se organizaci můžeme rozložit do několika fází.

Jsou to:

1. **vznik** – při této fázi dochází k vytváření základů potřebných k efektivnímu učení se, a rozvíjí se i motivace k učení.
2. **formování** – na základě podmínek k učení, které společnost svým zaměstnancům vytváří, ochoty k učení se a rozvoji, dochází ke zdokonalování dovedností potřebných k efektivnímu učení.
3. **pokračování** – plné využívání schopnosti učit se a dovedností potřebných k sebevzdělávání, iniciativa ve vzdělávání a odpovědnost za vlastní rozvoj se přenáší z organizace na zaměstnance samotného.
4. **transformace** – změna společnosti v učící se organizaci. Přijetí této koncepce přináší změny, které podporují vzdělávání, vzájemné předávání znalostí a dovedností, ale také učení se z každodenních zkušeností. V této fázi je důležité vytvořit kulturu vzdělávání (takové klima, které podporuje vzdělávání a učení se pracovníků od sebe navzájem).

Uplatnění této koncepce je však odvislé také od vnitřního prostředí firmy, jejího lidského kapitálu, strategií a vizí do budoucna (10, s. 108 – 110).

2.2.2. Pět základních faktorů rozvoje v učící se organizaci

V učící se organizaci se společnost učí prostřednictvím svých členů, kteří se nejen pro sebe, ale i pro firmu učí novým znalostem a dovednostem. Právě díky nim a podpoře vedoucích pracovníků narůstá ochota i schopnost měnit pracovní chování, postoje a hodnoty.

Touto transformací firemní kultury zaměřené na vzájemné učení mohou zaměstnanci lépe rozvíjet svůj potenciál a přispívat k rozvoji i ostatních členů organizace.

Toto je také v souladu s pěti faktory rozvoje učící se organizace, kterými jsou:

- o systémové myšlení,
- o osobní mistrovství,
- o myšlenkové modely,
- o vytváření sdílené vize,
- o skupinové učení.

Systémové myšlení jako jeden z faktorů sjednocuje ostatní faktory. Základním prvkem učící se organizace je tedy systematické učení se všech zaměstnanců, a především začlenění tohoto procesu do řídicí praxe (10, s. 108 – 110).

3. Základní zásady pro výběr školící firmy ²

Jak již bylo uvedeno, rozvoj pracovníků je jednou z nejdůležitějších činností v podniku. Vzdělávání je provozováno buď interními nebo externími školeními a záleží jen na organizaci, jak oba způsoby zkombinuje nebo zda si vybere pouze jeden z uvedených. Pokud je vybrán školení externí, je společnost zodpovědná za správný výběr vzdělávací agentury. Při výběru často rozhodují aspekty, které s ohledem na cíl nebyvají vůbec podstatné, proto je výběr školitele složitějším procesem, než se může zprvu zdát.

3.1. Účastníci školicích akcí

Na první pohled je zřejmé, že školení se účastní školení a zaměstnanci (posluchači). Neméně významným článkem v externím vzdělávání je personalista, který tuto akci zajišťuje (objednatel). Pověřený pracovník musí vybrat profesionálního školitele, který uspokojí potřeby zaměstnanců, a přitom mu nebude ani cizí prostředí, ve kterém se zaměstnanci pohybují. Právě objednatelé si často důležitost svého úkolu neuvědomují nebo nevědí jak správně postupovat.

Pokud vybírají školící firmu, musí vědět co od ní budou chtít, je tedy nezbytné, aby měli pojetí o tom, co podnik, ve kterém pracují, vyrábí nebo jaké poskytuje služby. Znalost stylu práce, rizikových míst i prostředí jsou rozhodující.

3.2. Prvotní informace

Prvním kontaktem se školící firmou bývají nabídky v podobě různých reklamních letáků, webových stránek nebo e-mailů. Někdy tento první kontakt bývá jedinou informací, na základě které je školící firma vybírána, což je velice riskantní. Estetická úroveň provedení může být totiž matoucí (je zřejmé, že oči lépe zaujme barevný a výstižný leták než černobílý nápis na obyčejném papíru). Objednatel by neměl proces výběru ukončit právě v této fázi, ale měl by myslet na ověření informací, aby nedošlo ke koupi „zajíce v pytli“.

² Kapitola 3. byla zpracována dle literatury: HELCL, Zdeněk. Jak vybírat školící firmu. *Personál*, červenec – srpen 2003, roč. IX., č. 7–8, s.29 – 32. ISSN 1213-8878.

3.3. Informace a rozsah nabízených služeb

Pokud už personalistu nějaká nabídka zaujme, měl by také sledovat jaké informace z ní lze vyčíst. Pozitivními informacemi jsou bezesporu kontaktní osoby, místo, komunikační spojení, odkaz na webové stránky a cena – tu však někdy uvést nelze díky různorodosti nabízených kurzů. Co se týče rozsahu nabízených služeb nabízí se rčení „méně je někdy více“. Školící firma, která nabízí všechny druhy školení pro všechny druhy firem, si lektora, který danou problematiku ovládá, objednává. Ne vždy pak už ale provádí náslechy, které jsou pro výběr vhodného lektora tak důležité.

Délka kurzu v návaznosti na jeho obsah má také svůj význam.

3.4. Asociace

Existuje celá řada asociací sdružující školící firmy a je logické, že právě tyto organizace mají informace o kvalitě svých členů. Členství v asociaci je známkou kvality, ale i přesto v něm nelze hledat záruku. U některých asociací je možné být členem i jako zákazník, což je mnohdy prospěšné, např. k získání nových kontaktů, informací, účast na akcích organizovaných asociací, aj.

3.5. Ověřování kvality

K ověřování kvality školících firem slouží především reference uváděné v jejich nabídkách. Jsou důkazem o úrovni nabízených služeb, ovšem je nutné s nimi umět pracovat. Pokud si uvedené reference objednatel neověří, je to jakoby se na ně ani nepodíval. Reference si může ověřit buď u kompetentního pracovníka (personalisty) nebo přímo u účastníka kurzu.

Nejlepší metodou, i když časově nejnáročnější, jsou náslechy, tzn. že objednatel si napřed vybraného lektora osobně poslechne, a potom buď zvolí nebo vybírá dál. V tomto případě získá objednatel absolutně nezkreslené informace a může sám posoudit, zda firma opravdu dosahuje takových kvalit, jaké ve své reklamě uvádí.

Výběr správného partnera pro vzdělávání není snadný úkol, ale pokud ho odpovědný pracovník provede pečlivě a zodpovědně, může ušetřit čas i peníze.

Dalším důležitým aspektem je také zaměření společnosti, která si školitele objednává a hlavně její priority.

4. Vzdělávání a zákoník práce

Dle § 227 a následujících zákoníku práce zaměstnavatel pečuje o odborný rozvoj svých zaměstnanců, který zahrnuje hlavně:

- o zaškolení a zaučení,
- o odbornou praxi absolventů škol,
- o prohlubování kvalifikace,
- o zvyšování kvalifikace.

Zaměstnavatel je povinen zaučit nového pracovníka, který nemá potřebnou kvalifikaci. Toto zaučení se považuje již za výkon práce a zaměstnanci za něj tedy náleží mzda nebo plat. Zaškolit je zaměstnavatel povinen i toho, kdo z jeho popudu musí přejít na nové pracoviště nebo na nový druh práce, pokud je to nezbytné.

K získání dovedností potřebných pro vykonávání práce zaměstnavatelé zabezpečují absolventům škol odbornou praxi, za kterou jim přísluší mzda, stejně jako v předchozím případě.

Prohlubováním kvalifikace je myšleno její průběžné doplňování, udržování i obnovování, a zaměstnanec je povinen si svou kvalifikaci prohlubovat k výkonu sjednané práce. Zaměstnavatel může zaměstnanci uložit účast na školení a studiu, případně i absolvování školení u jiné právnické nebo fyzické osoby. I školení se považuje za výkon práce a zaměstnanci za něj tedy náleží mzda. Náklady na prohloubení kvalifikace hradí buď zaměstnavatel sám nebo se na nich může podílet i zaměstnanec.

Zvýšením kvalifikace je myšlena změna hodnoty kvalifikace, její získání nebo rozšíření. Tímto zvýšením je např. studium, vzdělávání, školení nebo jiná možnost získání vyššího stupně vzdělání. Zaměstnanci náleží při zvyšování kvalifikace pracovní volno s náhradou mzdy nebo platu, a to v tímto zákonem stanoveném trvání (11, s. 61-62).

III. Praktická část

TOS Kuřim-OS, a.s. je společnost s více než šedesátiletou tradicí ve výrobě přesných obráběcích strojů. Za své působení prošla firma mnohými transformacemi. Celý komplex kuřimské strojírný se skládá ze tří samostatných celků - TOS Kuřim-OS, a.s., Kuličkové šrouby Kuřim, a.s. a Slévárna Kuřim, a.s.

V současné době je většinovým vlastníkem všech tří organizací společnost Alta a.s., jejímž záměrem je navázat na dlouholetou tradici společnosti ve výrobě obráběcích strojů a zvýšit i její konkurenceschopnost na světových trzích. Jedním ze způsobů, jak chce vedení společnosti konkurenci zvýšit, je i inovace vzdělávacího systému v organizaci. Vzdělávací systém společnosti tedy nyní prochází velkými změnami a v plánu je i vybudování nového školícího střediska.

Bývalý systém, který ve společnosti fungoval ještě v minulém roce, měl mnohé nedostatky. Jedním z nich byla nedostačující míra hardwarového a softwarového vybavení. Veškeré záznamy byly tudíž vedeny v papírové podobě, což bylo nejen časově náročné, ale i nepřehledné. Složitá byla i administrativa při vyhodnocování vzdělávacích akcí, která byla taktéž časově náročná.

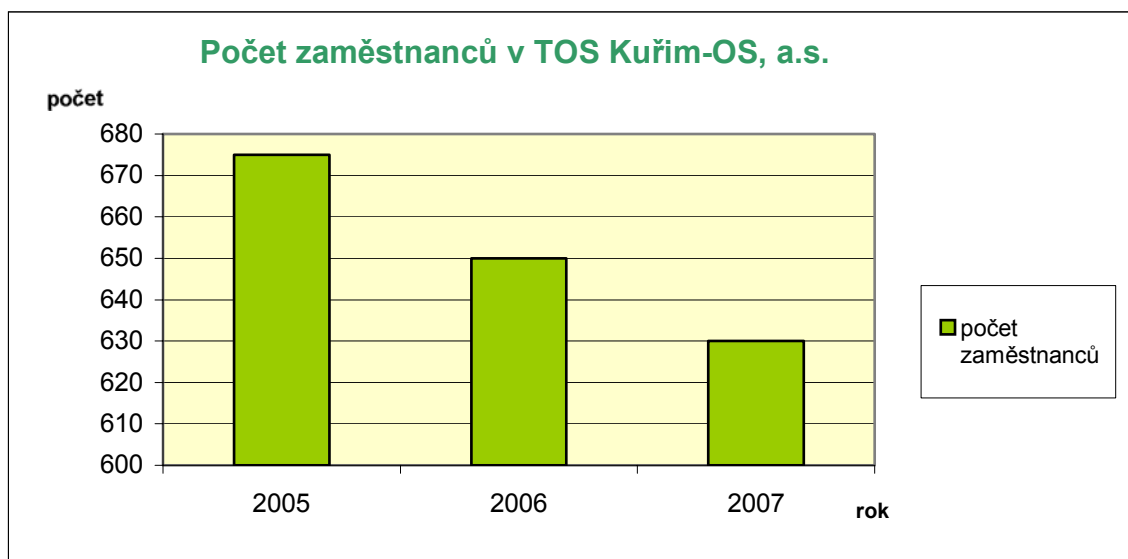
V současné době již existuje elektronická evidence, kterou vytvořil personalista, který se zabývá právě inovací vzdělávacího systému. Tato umožňuje již dobrý monitoring naplánovaných i realizovaných vzdělávacích akcí, a je tedy možné snadno provádět srovnávání reality s plánem.

Počet zaměstnanců ve společnosti dlouhodobě klesá. Koncem osmdesátých let společnost zaměstnávala kolem 5000 zaměstnanců, nyní je v celém komplexu 1500 zaměstnanců, z toho v TOS Kuřim-OS, a.s. 630. (viz. obr. č. 2).

Tento pokles způsobil i nedostatek kvalifikované pracovní síly v daném oboru.

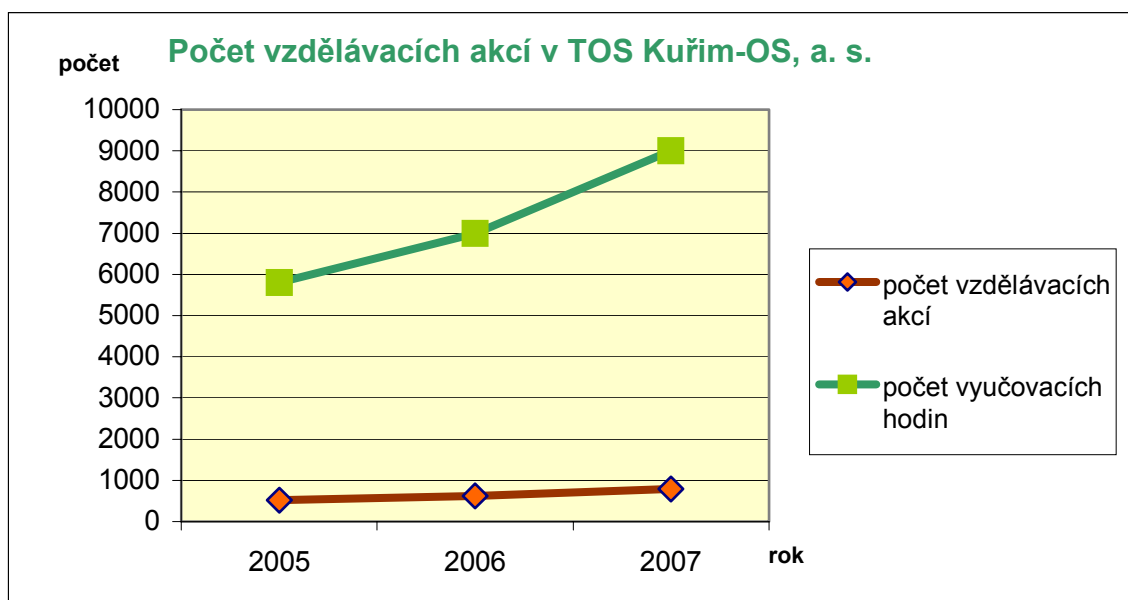
Společnost dříve spolupracovala se Středním odborným učilištěm v Kuřimi, které se zaměřovalo právě na druhy práce využívané ve společnosti (zámečnick, montér,...). Studenti docházeli v rámci studia do TOS Kuřim na praxi a po ukončení studia zde nastoupili do pracovního poměru.

V současné době je však o tyto obory malý zájem a navíc také stále roste trend vystřídat za „pracovní život“ několik zaměstnání.



Obr. 2: Počet zaměstnanců v jednotlivých letech

Počet vzdělávacích akcí naopak roste (viz. obr. č. 3) , což je dobrým důkazem toho, že se společnost opravdu snaží dosáhnout stanovených cílů a zvýšit konkurenceschopnost nejen celé firmy, ale i svých zaměstnanců.



Obr. 3: Počet vzdělávacích akcí v jednotlivých letech

5. O společnosti

5.1. Základní údaje

Obchodní firma: TOS Kuřim-OS, a. s.

Sídlo: Štefánikova 41/110, Brno 602 00

Adresa pro doručování: Blanenská 257, 664 34 Kuřim

E-mail: marketing@tos-kurim.cz

Web: www.tos-kurim.cz

IČO: 26231522

Datum zápisu do obchodního rejstříku: 1. ledna 2001

Počet zaměstnanců: 630

5.2. Předmět podnikání

Předmětem podnikání společnosti je:

- o výroba strojů a zařízení pro využití mechanické energie, výroba součástí pro převod otáčivého pohybu a výroba lineární techniky,
- o výroba strojů a zařízení pro určitá hospodářská odvětví, výroba obráběcích strojů a zařízení,
- o zprostředkování obchodu obráběcími a tvářecími stroji a součástmi těchto strojů,
- o zprostředkování služeb v oblasti strojírenské výroby,
- o činnost podnikatelských, finančních organizačních a ekonomických poradců, organizační a ekonomické poradenství,
- o činnost technických poradců v oblasti strojírenství, hutnictví a energetiky,
- o projektování elektrických zařízení,
- o kovoobráběčství,
- o zámečnictví,
- o výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů,
- o výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd.

5.3. Historie společnosti

Před rokem 1914 v naší republice neexistovaly žádné větší závody na výrobu obráběcích strojů. S vývojem a růstem automobilového průmyslu se však poptávka po přesných obráběcích strojích mnohonásobně zvýšila. Jednou z prvních velkých firem, které si počátkem roku 1924 zřídily strojírna, byla společnost Československá Zbrojovka a.s. Brno. Tato společnost v roce 1940 založila v Kuřimi pobočný závod s cílem vyrábět obráběcí stroje a provádět generální opravy.

Během druhé světové války byla do Kuřimi částečně přesunuta výroba leteckých motorů, avšak po náletech amerických jednotek byl závod značně poškozený, proto po osvobození zaměstnanci čekali jen obnovovací práce.

V roce 1945 byla Ministerstvem průmyslu jmenována Národní správa bývalé Zbrojovky a bylo rozhodnuto, že bude používáno názvu Československá Zbrojovka Brno.

O rok později se však závod v Kuřimi společně s provozem Vaňkovka v Brně stal součástí Spojených továren na obráběcí stroje, národní podnik Praha (SPOTOS).

Dnem 1. 1. 1950 byl závod v Kuřimi ustanoven jako TOS Kuřim, národní podnik, jehož přímým nadřízeným bylo Ministerstvo těžkého průmyslu v Praze.

V roce 1949 začala výstavba nové slévárny v n.p. TOS Kuřim, pravidelná výroba zde byla započata v roce 1953 a od roku 1967 začala výroba kuličkových šroubů.

K 1. 1. 1980 byl TOS Kuřim n.p. začleněn jako koncernový podnik TOS Kuřim s přímým nadřízeným Federálním ministerstvem všeobecného strojírenství.

Od roku 1964 se TOS Kuřim účastní veletrhů jak v Brně, tak i v zahraničí, kde za své výrobky získala i několik zlatých medailí.

Akciovou společností se TOS stal v roce 1991.

K 30. 4. 1992 se stávající akciová společnost rozdělila na samostatné společnosti TOS Kuřim, a.s., Slévárna Kuřim, a.s., TOS Lipník, a.s., TOS Jasová, a.s. a TOS Znojmo, a.s.

V roce 1996 prošla firma transformací a stala se zcela privátní firmou, jejímž stoprocentním vlastníkem byla společnost FOBS LEASING, s.r.o.

Od srpna 1996 nesl nástupce tradice ve výrobě přesných obráběcích strojů v Kuřimi jméno TOS Kuřim - OS, s.r.o. a na základě licenčních dohod převzal know-how, registrovanou ochrannou známku a logo společnosti a především kompletní tým odborníků.

V souladu se zápisem do obchodního rejstříku ze dne 7. 12. 2000 a s účinností od 1. 1. 2001 vznikla akciová společnost TOS Kuřim - OS, a.s. Tato společnost přebrala veškerá práva, povinnosti a závazky společnosti TOS Kuřim - OS, s.r.o. Majoritním vlastníkem TOS Kuřim-OS, a.s., Slévárny Kuřim, a.s. a Kuličkových šroubů Kuřim, a.s. se od 26.7.2005 stala česká obchodní společnost ALTA, a.s. se sídlem v Brně, jejíž významnou obchodní komoditou jsou obráběcí stroje.

5.4. Výrobní program TOS Kuřim-OS, a. s.

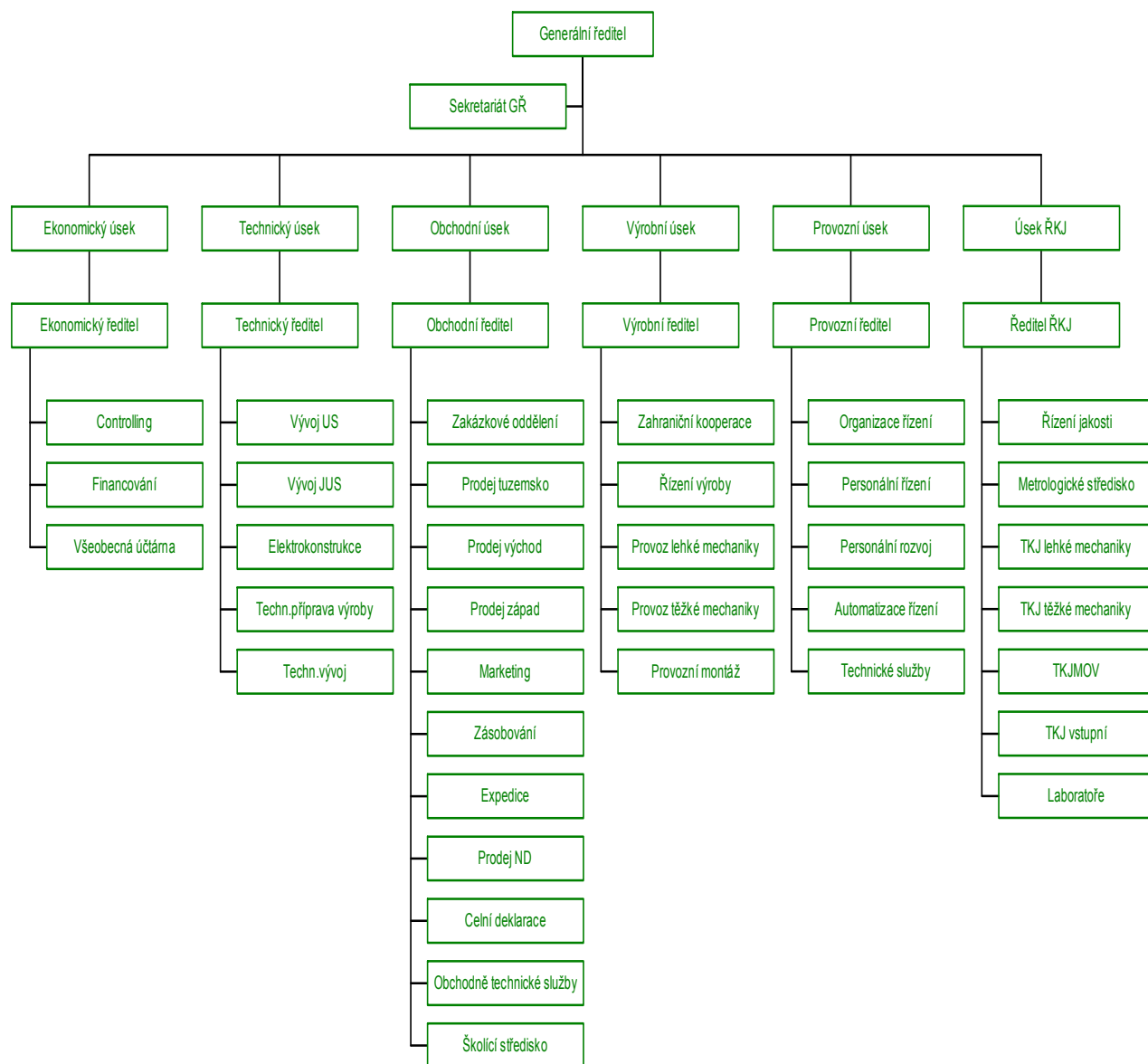
o Univerzální stroje

- ložové frézky a obráběcí centra FS (Q),
- frézky a obráběcí centra s posuvným stojanem FF (Q),
- rovinné frézky a obráběcí centra s posuvným portálem FRF (Q),
- frézky a obráběcí centra s posuvným stojanem po samostatném loži FU (Q).

o Jednouúčelové stroje a automatické obráběcí linky

- pro automobilový a traktorový průmysl (motory, podvozky, převodovky,..),
- pro spotřební průmysl (radiátory, tělesa různých zámků, články kotlů,..),
- armatury a fitinky (kompletní sortiment armatur a fitinků,..),
- pro elektrotechnický průmysl (tělesa statorů, štíty motorů, rotory motorů,..),
- unikátní obrobky (podvozky železničních vagónů, klikové hřídele obřích lodních motorů).

5.5. Organizační struktura



Obr. 4: Organizační schéma společnosti TOS Kuřim-OS, a. s.

5.6. Strategie společnosti

Výrobní strategie společnosti TOS Kuřim-OS, a.s. je založena na neustálé inovaci a širokém sortimentu obráběcích strojů a jejich příslušenství. Tyto stroje jsou vybaveny součástmi světoznámých výrobců (Siemens, Heidenhain, Indramat, Fanuc, Selca). Technická úroveň dodávaných strojů a rozsah sortimentu výroby jsou důsledkem toho, že společnost patří k nejvýznamnějším výrobcům v České republice.

Strategickým záměrem společnosti TOS Kuřim-OS, a.s. je naplňovat požadavky zákazníků v požadované jakosti a vybudovat prosperující firmu, která se bude dále rozvíjet ve všech oblastech.

5.7. Vzdělávací systém TOS Kuřim – OS, a. s.

Jak již bylo v úvodu naznačeno, společnost v současné době zásadně mění vzdělávací systém. K tomuto účelu bylo zavedeno i nové pracovní místo, kterým je úsek personálního rozvoje.

Hlavními úkoly tohoto úseku jsou:

- o změna předchozího systému vzdělávání,
- o vybudování nového školicího střediska,
- o hodnocení zaměstnanců,
- o výběr školicích firem,
- o identifikace potřeb vzdělávání, apod.

5.7.1. Základní dokumenty

Podnikové vzdělávání ve společnosti se řídí několika základními dokumenty, které ohraničují a vymezují celkový proces vzdělávání. I tyto dokumenty nyní prochází přepracováním v důsledku změny v systému vzdělávání.

Jsou jimi:

- o Příručka jakosti dle normy ČSN EN ISO 9001
- o Směrnice – Zajišťování potřeby hodnocení a kvalifikace zaměstnanců
- o Směrnice – Školení a zkoušky v oblasti Bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, zápisníky bezpečnosti práce

- o Česká technická norma dle ČSN EN ISO 9004
- o Závěrečné zprávy z interního a externího auditu
- o Cíle jakosti pro rok 2007, které vypracovává útvar řízení kontroly jakosti

Dle nové směrnice je upřesněna i definice vzdělávací akce, která zní:

„Vzdělávací akce je konkrétní školení pro konkrétního zaměstnance nebo skupiny zaměstnanců na určitém místě za určitou dobu.“

Nejrozšířenější variantou přístupu k podnikovému vzdělávání je systematický přístup (popsán v teoretické části), který využívá i tato společnost. Dodržuje tedy daný cyklus identifikace potřeb – plán – realizace – hodnocení

5.7.2. Identifikace potřeb vzdělávání

Jaké druhy školení budou zahrnuty do vzdělávacího plánu je dáno základními dokumenty, podle kterých se tato školení rozdělují na zákonné a povinné, odborné a ostatní školení.

Personalisté ve spolupráci s vedoucími pracovníky musí sledovat plány osobního rozvoje každého ze zaměstnanců, podle kterých identifikují aktuální potřeby vzdělávání daného pracovníka. Příkladem může být to, že společnost zaměstnává řemeslníky (montéři, svářeči, zámečníci, jeřábníci,...), kteří musí splňovat určité požadavky dle zákona, personalisté nebo vedoucí pracovníci sledují platnost a účinnost jejich oprávnění, potřebných k výkonu dané činnosti. V případě, kdy dané oprávnění končí je nutno zaměstnance znovu proškolení.

5.7.3. Plán vzdělávacích akcí

Vypracování plánu školení bývá úkolem personálního oddělení. V TOS Kuřim se plánováním zabývá oddělení personálního rozvoje pracovníků, které však spadá pod provozní úsek. Vzhledem k vysokému počtu zaměstnanců (630) ve společnosti by plánování i následná realizace jedinou osobou bylo nemožné, proto personalista spolupracuje s vedoucími pracovníky ostatních oddělení. Ti vychází z plánů osobního rozvoje a požadavků na pracovní pozici každého ze zaměstnanců, tudíž má společnost dobrý přehled o tom, kdy se má který pracovník zúčastnit konkrétního školení.

Efektivnost tohoto plánování spočívá v tom, že umožní připravit v požadovaném termínu (nebo i s předstihem), s minimálními náklady a v co nejkratším čase pracovníky, které je nutno z hlediska realizace výrobních či obchodních cílů organizace nově proškolit.

Plán vzdělávání na budoucí rok se zpracovává koncem každého roku. Tento plán schvaluje vedení společnosti vždy na počátku roku.

Náležitostí vzdělávacího plánu je důsledné popsání všech dostupných informací např.:

- o druh vzdělávací akce
- o určení (tzn. pro který útvar nebo zaměstnance je školení určeno)
- o počet školených osob
- o termíny školení
- o předpokládaná cena za jednu osobu
- o předpokládaná cena celkem za jednotlivé akce, atd.

Společnost nemá hierarchické priority. Přednost mají ta školení, která jsou aktuálně potřebná a v závislosti s udržením určitého oprávnění. Postupuje se tedy dle schváleného plánu.

Druhy školení

Dle základních dokumentů uvedených výše se školení ve společnosti TOS Kuřim-OS, a.s. dělí na:

- o zákonné a povinné školení
- o odborné školení
- o ostatní školení

Zákonné a povinné školení

Zákonné a povinné školení se řídí právními předpisy, které určují požadavky na různé pozice (řidič – řidičský průkaz, svářeč – svářečské zkoušky,..), ale také nařizují zaměstnavateli organizovat alespoň jednou ročně prověrky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci na všech pracovištích a zařízeních zaměstnavatele.

Do této oblasti patří:

- o BOZP dle zákoníku práce
- o školení vedoucích hospodářských pracovníků
- o školení jeřábníků (periodické i nových zaměstnanců)
- o školení vazačů, svářečů (pravidelné i nových zaměstnanců)
- o obsluha regálových zakladačů, zvedacích zařízení
- o školení zaměstnanců rizikových pracovišť
- o školení řidičů motorových vozíků, referentských vozidel
- o obsluha řetězové pily
- o práce ve výškách
- o školení vstřelovačů
- o práce s jedy a žiravinami
- o obsluha dřevoobráběcích strojů
- o školení požární ochrany pro vedoucí hospodářské i ostatní pracovníky
- o dozorce výtahů

Odborné školení

Tato oblast zahrnuje osmdesát vzdělávacích akcí, mezi které patří například:

- o zaškolování pracovníků montáže pro plnění externích úkolů (GS Profese)
- o změny 2007 -Vnitřní a zahraniční obchod EU, clo, celní předpisy, daně, Intrastat, apod.
- o controlling
- o financování vývozních projektů
- o jak vést, řídit a motivovat prodejní tým
- o nemocenské a důchodové pojištění
- o interní auditor
- o měření polohovacím laserem
- o montáže a opravy
- o obrábění NASA kusu
- o pokladna
- o prodej po telefonu
- o daně 2007

- o stavební zákon
- o školení personalistů
- o vnitropodnikové účetnictví
- o zákon o odpadech
- o zákon o ochraně ovzduší
- o zákoník práce, aj.

Ostatní školení

Ostatní školení zahrnuje pouze doplňování jazykových znalostí

- o anglická obchodní korespondence
- o anglický jazyk (i samostudium)
- o německá obchodní korespondence
- o německý jazyk (i samostudium)
- o současný český jazyk

5.7.4. Realizace vzdělávacích akcí

Realizace jednotlivých vzdělávacích akcí probíhá na základě schváleného plánu vzdělávacích akcí pro daný rok. Společnost zajišťuje školení kombinací interních a externích školitelů, z čehož je patrné, že vzdělávací akce probíhají jak přímo ve společnosti, tak i mimo ni.

Interní školitelé jsou zaměstnanci firmy, kteří působí ve školícím středisku nebo pracují na jiných pozicích, a zároveň jsou realizátoři některých školení.

Počet interních školitelů ve společnosti je 30 a zaměřují se převážně na následující oblasti:

- o interní audit,
- o personalistika (zákoník práce, kolektivní smlouvy,..),
- o controlling,
- o konstrukce,
- o montáž,
- o elektromontáž,
- o výroba,
- o obchod.

Pro ostatní oblasti společnost spolupracuje se specializovanými externími společnostmi, od kterých nakupuje potřebné produkty (kurzy, programy,...).

Tyto specialisty si vybírá společnost na základě určitých kritérií, kterými jsou v první řadě smlouva s konkrétním školitelem, cena a s ní spojené místo konání školicí akce a reference od ostatních klientů.

Informace o školicích firmách společnost získává přímo od firem, které už automaticky zasílají své nabídky v podobě katalogů, e-mailů nebo letáků. Následně jsou informace převedeny do elektronické podoby, ve které se již dá lépe orientovat a srovnávat.

Formy podnikového vzdělávání se dělí na prezenční, distanční a kombinované. Společnost pro účely vzdělávání svých zaměstnanců využívá všech tří možností, z nichž nejvíce formu prezenční, která je sice časově nejnáročnější, ale vzhledem k dosaženým znalostem i nejefektivnější.

Distanční formu vzdělávání využívá např. pro výuku cizích jazyků.

Z existujících metod (popsané v teoretické části) společnost nejvíce využívá přednášky, tréninky, koučování a semináře, tzn. že se přednostně zaměřuje na metody teoretické. Dále se samozřejmě řídí nabídkami kurzů jednotlivých externích školitelů.

5.7.5. Hodnocení vzdělávacích akcí

Vzdělávací akce se hodnotí podle jednoho ze základních dokumentů pro podnikové vzdělávání, a to podle Směrnice – Zajišťování potřeby hodnocení a kvalifikace zaměstnanců.

Na základě této směrnice vzdělávací akci hodnotí sám zaměstnanec, který se školení zúčastnil. K tomuto účelu má společnost speciální formulář nazvaný Hodnocení vzdělávacích akcí. Dále pracovník projedná školení se svým vedoucím prostřednictvím přednášky nebo pohovoru, při kterém sdělí veškeré podrobnosti o vzdělávací akci, předloží potřebné dokumenty (potvrzení o účasti,...) a zhodnotí i výkon školitele.

Dalším krokem je hodnocení zaškolených pracovníků vedoucími.

Jednou ročně provádí každý vedoucí celoroční hodnocení zaměstnanců, u kterých sleduje stabilizaci a změnu pracovního nasazení, popř. podává návrh na další vzdělávání.

IV. Návrhová část

6. Návrhy na zlepšení vzdělávacího systému

Na základě teoretických poznatků z použité literatury, informací, které jsem prostřednictvím odpovědných osob získala ve společnosti a po důsledné analýze vzdělávacího systému dané společnosti jsem došla k závěru, že ve vzdělávacím systému existují určité nedostatky, a to i po zmíněné transformaci.

Společnost si nepřála uvádět žádné finanční údaje, a z tohoto důvodu mi je ani neposkytla. Nemohu tedy zhodnotit finanční stránku vzdělávacího systému.

Dále mi společnost neumožnila provést dotazníkový průzkum, který by zhodnotil spokojenost zaměstnanců se vzděláváním a poskytl možné návrhy, které by pomohly zvýšit efektivitu vzdělávacích akcí.

V této části bych ráda popsala vlastní návrhy, které by v budoucnosti mohla společnost využít ke:

- o zlepšení vzdělávacího systému,
- o zvýšení konkurenceschopnosti firmy i zaměstnanců.

6.1. Vzdělávání top managementu

Vzdělávání zaměstnanců ve firmě je při nejmenším důležité, o to víc, jedná-li se o řídící pracovníky. Společnost, konkurence i zákazníci se stále vyvíjí a mění, je tedy nutné tyto změny sledovat a přizpůsobovat se jim nejen strategií, ale i celkovou filozofií společnosti. A kde jinde začít než u vedoucích pracovníků.

Řídící pracovníci si zřejmě nyní neuvědomují, jak je jejich vzdělávání pro společnost důležité. I když mají víceleté zkušenosti z praxe, vývoji společnosti a konkurence nemohou zabránit, je tedy nutné jít s tímto vývojem a nespolehat se na, možná již zastaralé, zkušenosti z bývalých zaměstnání. V současné době existuje nespočet kurzů pro manažery, které jsou, dle mého názoru, pořádány velice zábavnou formou.

Po prozkoumání plánu školení na rok 2007 jsem zjistila, že v něm nejsou zahrnuty téměř žádné aktivity právě pro vedoucí pracovníky. Většina odborných školení se

orientuje na změny zákonů, novinky ve výrobě, financování a účetnictví, proškolení obchodních zástupců nebo nákupčích, atd.

Myslím si, že vnitřní prostředí firmy je velmi důležité, a to pro všechny pracovníky.

Ať už se jedná o pracovníky ve výrobě, administrativě nebo managementu, většina z nich ve společnosti tráví podstatnou část každého pracovního dne, a pokud se na svém pracovišti necítí dobře, ať už fyzicky nebo psychicky, má to vliv nejen na vykonanou práci, ale i na osobní život.

Úkolem managementu a všech vedoucích pracovníků by mělo být zajištění dobrého pracovního prostředí i kolektivu.

V dnešní době existuje celá škála nabídek zabývajících se právě touto oblastí, z nichž bych společnosti doporučila např.:

- o techniky řízení a vnitropodniková komunikace,
- o budování týmu a týmová spolupráce,
- o emoční inteligence,
- o firemní kultura,
- o řešení konfliktů,
- o motivace, aj.

6.2. Výuka cizích jazyků

TOS Kuřim je společnost, která převážně vyvází do zahraničí. Znalost cizích jazyků nejen na pozicích manažerů a obchodních zástupců, kteří s klienty jednají, je nutná. Do zemí zákazníků vyjíždí i montéři a servisní pracovníci, kteří tuto znalost nemají, což zpomaluje jak práci, tak i řešení vzniklých problémů.

6.2.1. Příklad z praxe

Pracovník montáže se na zahraniční služební cestě potýká s různými problémy. Jedním z nich je i řešení náhlých situací ve společnosti zahraničního klienta. Při nedostatečné jazykové vybavenosti nemůže sám pracovník popsat vzniklý problém nebo to, co je třeba rychle udělat. Musí se přivolat tlumočník, což je mnohdy složité. Pokud by se tento problém vyřešil, urychlil by se nejen montážní proces, ale i zákazník by jistě kvalitu zaměstnanců ocenil.

Řešení konkrétního problému však není jednoduché. Některé montáže trvají i více než měsíc, proto večerní nebo firemní dlouhodobé kurzy nejsou vhodným řešením.

Výuka cizích jazyků ve společnosti byla dříve ve většině případů realizována samostudiem, což platí i dnes, a dle mého názoru je to také důvod, proč nemá velký úspěch.

Pracovníci, kteří často nevyužívají cizího jazyka nemají vůli se ho naučit, učí se nepravidelně, nemají po práci čas na samostudium nebo si zkrátka najdou jinou činnost než tuto. Pokud by ale byly zavedeny firemní kurzy, do kterých by zaměstnanci docházeli pravidelně a které by byly bezplatné (popř. za snížené školné), mohla by to být pro ně dostatečná motivace.

Společnosti bych doporučila také provést jazykový audit.

6.2.2. Jazykový audit

Jazyková vybavenost zaměstnanců je vizitkou firmy. Základním kamenem každého firemního jazykového kurzu je jazykový audit, při kterém se zjišťuje jazyková vybavenost každého ze studentů.

Jazykový audit by měl být prováděn na základě ústního i písemného testu, a měl by být doplněn i o motivační dotazník. Tento dotazník určí, jaké cíle si každý student vytyčil. Někdo potřebuje v cizím jazyce prezentovat, někdo vést složitá jednání, někdo chce získat pouze základní znalosti, jiný chce získat prestižní jazykový certifikát.

Na základě provedeného auditu jsou studenti rozděleni do skupin (odborníky doporučovaný počet studentů ve skupině je maximálně 5).

Společnost by při výběru školící firmy měla dbát základních zásad (viz výše). Dobrou možností v tomto případě jsou následky, které již většina jazykových škol poskytuje automaticky.

Dále by měla projevovat živý zájem o to, zda peníze, které na dané kurzy vynakládá, jsou efektivní investicí. Monitoring provádí jazykové školy, a to ve třech oblastech:

1. spokojenost studentů (dotazník),
2. pokrok studentů (test z probrané látky),
3. hodnocení práce studentů.

6.2.3. Intenzita výuky

Pro studenty je dobré nešetřit na intenzitě výuky, hlavně ve skupině začátečníků. Pro pokročilé studenty je již vhodný i méně nákladný udržovací kurz.

Řešením pro podobné příklady jako je příklad z praxe (viz výše) by mohly být např. intenzivní kurzy daného jazyka, před odjezdem do země určení. V kurzech by se pracovníci mohli naučit základní fráze a slovíčka potřebná nejen pro svou práci, ale také pro samotný pobyt - objednání si jídla v restauracích, zapsání v hotelech, návštěva různých památek, nakupování a samozřejmě poznávání nových lidí – všemi těmito situacemi musí denně procházet a bez sebemenší znalosti je to velmi obtížné a mnohdy i nepříjemné. (toto řešení se týká pracovníků s žádnou nebo nízkou znalostí konkrétního jazyka).

6.2.4. Rozšíření výuky cizích jazyků

Společnost poskytuje vzdělávání pouze v anglickém, německém a českém jazyce.

Vzhledem k tomu, že v současnosti jsou jejími klienty i francouzské, ruské, běloruské či ukrajinské společnosti, doporučovala bych rozšířit výuku jazyku i o ruský a francouzský jazyk, popř. další světové jazyky.

6.3. Předodjezdové informativní schůzky

Jak bylo zmíněno, někteří pracovníci vyjíždějí do země zákazníka na delší dobu (měsíc i více). Nejen že tak na čas opouštějí své rodiny a přátele, ale navíc jedou do země, ve které budou pracovat i trávit volný čas.

Myslím, že informativní schůzka by pracovníkům poskytla základní informace o zemi, do které cestují, zajímavých místech, která by ve volném čase mohli navštívit, a hlavně o kultuře a zvycích obyvatelů. („jiný kraj, jiný mrav“).

Je sice pravda, že by si zaměstnanci mohli vše zjistit prostřednictvím internetu nebo knih, ale těmito schůzkami by společnost dala najevo, že jí záleží na tom, aby se zaměstnanci v zahraničí cítili dobře, a aby tudíž odvedli i dobrou práci a posílili tak vztahy s klientem.

6.3.1. Realizace

V areálu společnosti jsou učebny, kde by bylo možné informativní schůzky pořádat. Jednalo by se vždy o např. 2h přednášku o dané zemi. Tyto přednášky by mohl vést interní školitel, který by zajistil i studijní materiál (podle typu média - videokazeta, DVD, seznam informací, který by si pracovníci mohli vzít s sebou,..).

Myslím, že by pracovníci uvítali tyto praktické informace a jejich pobyt v cizí zemi, by se tímto zjednodušil.

Pracovníci, kteří vyjíždějí do stejného místa častěji, by absolvovali tuto schůzku pouze jednou, popř. by na dalším setkání mohli prezentovat svoje zkušenosti svým kolegům, kteří se do daného místa teprve chystají.

6.4. Doporučené školící firmy

Na základě plánu vzdělávacích akcí pro rok 2007 jsem provedla průzkum v oblasti společností nabízejících podnikové vzdělávání. K tomuto průzkumu jsem využila následující informační zdroje:

- internet,
- noviny a reklamní tiskoviny,
- doporučení (reference).

Mým cílem bylo nalézt takové vzdělávací společnosti, které poskytují kvalitní výuku za dobrou cenu, proto také jedním z kritérií bylo umístění společnosti v Jihomoravském kraji, popř. v kraji sousedním, což přinese nižší náklady na dopravu.

Dalším důležitým kritériem byly reference, které jsem získala od současných i bývalých klientů jednotlivých společností.

Seznam vybraných společností je seřazen dle druhu školení a uveden v následující tabulce. Stručný popis nabídek společností je potom v příloze č. 1.

Zákonná a povinná školení	Společnost
BOZP a PO	IVBP Hill servis Ing. Petr Dostál BEPOZ, s. r. o.
Školení jeřábníků, vazačů, svářečů, regálových zakladačů, řidičů motorových vozíků a referentských vozidel, dozorce výtahů,..	Gama – Gapex, s. r. o. Konses zz, spol. s r. o. Svářečská škola Interprodukt, s. r. o. Výtahy Šumperk IOV, spol. s r. o.
Odborná školení	Společnost
Manažerská oblast	Profi training Psycho-servis, s. r. o. A.I.P. Consulting Adivia s. r. o. Konsens s. r. o. Altego s. r. o. AZ – dialog s. r. o.
Počítačové kurzy	Psycho-servis, s. r. o. TSM spol. s r. o. PC-DIR Real, s. r. o. Aps Brno, s. r. o
Daně, ekonomika, zákony, audit	TSM spol. s r. o. Led – japa, s. r. o. Ekonservis – Ing. Pavel Uminský Integra centrum s. r. o.
Ostatní školení	Společnost
Cizí jazyky a čeština pro cizince	Majda agency Nepustilova jazyková škola Brno Pelikán, s. r. o. Jazyková škola Perfect English Tutor

Tab.3.: Doporučené vzdělávací společnosti

Závěr

Ve své práci se zabývám otázkou podnikového vzdělávání, které je jednou z nejdůležitějších součástí péče o zaměstnance. Celoživotní učení je také konceptem, bez kterého se rozvoj moderních společností při stále se zvyšující konkurenci neobejde.

Většina zemí v Evropě i ve světě se už déle zabývá modernizací vzdělávacích systémů a motivací lidí i firem k učící se společnosti, a dosahuje již viditelných výsledků.

Není ale jen v zájmu firmy, aby se její zaměstnanci vzdělávali a aby si zvyšovali profesní kvalifikaci. Je to i záležitost zaměstnanců samotných. Především pro ně je profesní vzdělávání důležité, protože na něj může být navázána možnost dalšího postupu, ať už kariérního, platového nebo společenského.

Nabídka vzdělávání tedy může být pro zaměstnance velice vhodnou možností nepeněžního benefitu, protože vzdělání, které jim společnost poskytne, bude přínosem především pro ně samotné – ať už se jedná o možnost dalšího postupu ve firmě nebo rozvinutí profesní kariéry jinde.

Ve společnosti TOS Kuřim-OS, a. s. je vzdělávací systém na poměrně dobré úrovni. Kromě školení povinných ze zákona společnost poskytuje svým zaměstnancům i odborná a ostatní školení, týkajících se např. školení obchodních zástupců, počítačových kurzů nebo výuky cizích jazyků

Vývoj společnosti se po problémech v minulosti opět stabilizoval a nyní je hlavním cílem podniku zvýšit konkurenceschopnost a poskytovat svým zákazníkům kvalitnější servis, a to i prostřednictvím zlepšení vzdělávacího systému.

K tomuto účelu jsem na základě teoretických poznatků, informací, které jsem prostřednictvím odpovědných osob získala ve společnosti a po analýze plánu školení na rok 2007 navrhla několik možností k rozšíření výuky a k celkovému zlepšení vzdělávání v podniku.

Myslím si, že problémy je nutno řešit u zdroje, proto je také jedním z návrhů rozšíření školení pro vedoucí pracovníky. Ti mohou ve firmě svým přístupem a chováním zlepšit pracovní prostředí a zvýšit tak celkové zdraví podniku.

Znalost alespoň jednoho cizího jazyka je v dnešní době již nutností, a je o to důležitější, jestliže společnost obchoduje se zahraničními zákazníky.

Tato znalost v dnešní době není jen doménou vysoce postavených pracovníků nebo obchodních zástupců, ale stále více se stává nutností i pro řadové pracovníky.

Mým dalším návrhem je tedy rozšíření jazykového vzdělávání za pomoci jazykového auditu, na základě kterého se zaměstnanci rozdělí do skupin dle dosaženého jazykového vzdělání a také svých jazykových ambicí.

Praktické pro zaměstnance bude využití nových znalostí nejen v práci, ale i v soukromém životě (např. při zahraniční dovolené).

Je nutné si uvědomit, že existuje mnoho typů lidí, a tedy i mnoho stylů učení. Společnost by toto měla brát na vědomí a přizpůsobit jednotlivé vzdělávací akce tak, aby vyhovovaly co největšímu počtu pracovníků.

Cílem každé společnosti by mělo být efektivně trénovat a rozvíjet své bohatství – své zaměstnance.

Použitá literatura

- [1] ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [3] BELCOURT, M., WRIGHT P. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 248 s. ISBN 80-7169-459-2.
- [4] HELCL, Zdeněk. Jak vybírat školící firmu. *Personál*, červenec – srpen 2003, roč. IX., č. 7 – 8, s.29 – 32. ISSN 1213-8878.
- [5] KAMENÍČEK, J. *Lidský kapitál, úvod do ekonomie chování*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2003. 248 s. ISBN 80-246-0449-3.
- [6] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2.vyd. Praha: Management Press, 1998. 351 s. ISBN 3-406-46083-6.
- [7] MUŽÍK, J. *Management ve vzdělávání dospělých*. Praha: Eurolex Bohemia, 2000. 107 s. ISBN 80-86432-06-8.
- [8] STÝBLO, J. *Moderní personalistika – Trendy, inspirace, výzvy*. Praha: Grada Publishing, 1998. 139 s. ISBN 80-7169-616-1.
- [9] ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. 88 s. ISBN 80-7357-046-7.
- [10] TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [11] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce podle stavu k 1. 2. 2007.
- [12] /online/ Rozvoj lidských zdrojů v malých a středních podnicích. Dostupné z : http://www.nvf.cz/publikace/pdf_publikace/nvf/cz/podniky.pdf, poslední úprava 23. 10. 2006.
- [13] /online/ Lidské zdroje v České republice. Dostupné z: <http://www.nvf.cz/publikace/dokumentypdf.htm>, poslední úprava 23. 9. 2006.
- [14] /online/ Rozvoj způsobilosti zaměstnanců. Dostupné z : <http://www.fmfi.vsb.cz/639/qmag/mj13-cz.htm>, poslední úprava 29. 11. 2005.

Seznam obrázků

Obr.1: Vzdělávací cyklus.....	10
Obr. 2: Počet zaměstnanců v jednotlivých letech.....	30
Obr. 3: Počet vzdělávacích akcí v jednotlivých letech	30
Obr. 4: Organizační schéma společnosti TOS Kuřim-OS, a. s.....	34

Seznam tabulek

Tab.1: Metody podnikového vzdělávání	14
Tab. 2: Přehled úrovní hodnocení a metod sběru dat	20
Tab.3.: Doporučené vzdělávací společnosti	46

Přílohy

Příloha č. 1

Stručný popis nabídek jednotlivých doporučených školících firem

Zákonná a povinná školení

Společnost	Kurz
IVBP	- školení v oblasti BOZP
Hill Servis	- školení požární ochrany, - servis hasících přístrojů, - prodej nových hasících přístrojů, - konzultace, bezpečnostní předpisy
Ing. Petr Dostál	- zpracování a metodické vedení dokumentace BOZP, - zpracování registru rizik, - školení zaměstnanců v oblasti BOZP a nakládání s nebezpečnými chemickými látkami a chemickými přípravky, - školení odborných profesí (řidiči, obsluha elektrických, tlakových, plynových, zdvihacích zařízení, apod.) včetně zajištění revizí, - zpracování a metodické vedení dokumentace v požární ochraně, - vybavení pracovišť hasícími přístroji, požárními hydranty, aj.
BEPOZ, s. r. o.	- školení zaměstnanců v BOZP a PO (i vedoucích zaměstnanců) - technickou prevenci, - zpracování a trvalé udržování dokumentace v aktuálním stavu dle aktuálních zákonů, aj.

Společnost	Kurz
Gama – Gapex, s. r. o.	- kurzy a školení vazačů, - kurzy a školení řidičů motorových vozíků, - kurzy a školení práce ve výškách, aj.
Konses zz, spol. s r. o.	- školení jeřábníků, vazačů a obsluhovatелů zdvihacích zařízení, - samostatné i celkové opravy jeřábů, - pronájem jeřábů, aj..
Svářečská škola Interprodukt, s. r. o.	- svářečské kurzy, - periodické zkoušky - zaškolení, doškolení, přezkoušení svářečů, aj.
Výtahy Šumperk	- revize a revizní zkoušky výtahů, - školení řidičů a dozorců výtahu dle ČSN, - havarijní a vyprošťovací službu u výtahů, na nichž provádí servis, aj.
iOV, spol. s r. o.	- obsluha ruční motorové řetězové pily, - lešenáři, - řidiči motorových vozíků, - jeřábníci, - vazači, - vstřelovači, aj.

Odborná školení

Společnost	Kurz
Profi training	Školení v oblastech: - prodej, - management, - profesní a odborný růst, - komunikace, - marketing, aj.
Psycho-servis, s. r. o.	- počítačové kurzy, - komunikační a prezentační dovednosti, - manažerské dovednosti, - školení personalistů, - marketing - řízení vztahů se zákazníky, aj.
A.I.P. Consulting	- školení školitelů, - efektivní řízení času, - úspěšný prodejce a úspěšné telefonování, - personální servis a poradenství, aj.
Audivia s. r. o.	Školení v oblastech: - komunikační dovednosti, - mezilidské vztahy, - sebepoznání, - manažerské dovednosti, - týmová spolupráce, - rozvoj tvořivosti, - obchodní dovednosti, aj.
Konsens s. r. o.	Školení v oblastech: - komunikace, - zvyšování pracovního výkonu, - trénink interních lektorů, - obchodní dovednosti, aj.

Společnost	Kurz
Altego s. r. o.	- firma jako vyvážený celek, - finanční management, - tréninková škola obchodních zástupců, - outdoor training, aj.
AZ – dialog s. r. o.	- vedení profesionálního obchodního jednání, - péče o zákazníka, - řešení reklamací, - firemní kultura, - personalistika, aj.
TSM spol. s r. o.	- počítačové kurzy (word, excell, acces,...), - školení BOZP, - Zákon o daních z příjmů, DPH, celní předpisy, - Zákoník práce, nemocenské a důchodové pojištění - řízení nákladů, - pokladna, aj.
PC-DIR Real, s. r. o.	Počítačové kurzy: - operační systémy, - databáze, - síť a komunikace, - kancelář, - programování, aj.
Aps Brno, s. r. o.	Počítačové kurzy: - MS Word, - MS Excel, - MS Access, - ekonomický systém Pohoda, - programování, aj.
Led – japa, s. r. o.	- daňová evidence a účetnictví, - účetnictví s využitím výpočetní techniky, - základy obsluhy osobního počítače, aj.

Společnost	Kurz
Ekonservis Ing. Pavel Uminský	- vedení účetnictví a daňové evidence, - daňový poradce podnikatelů, - mzdový referent, aj.
Integra centrum s. r. o.	- daně z příjmů, - DPH, - cestovní náhrady, - fakturace v praxi, aj.

Ostatní školení

Společnost	Kurz
Majda agency	- anglický jazyk, - německý jazyk, - ruský jazyk, - italský jazyk, - francouzský a španělský jazyk, aj.
Nepustilova jazyková škola	- anglický jazyk, - německý jazyk, - francouzský jazyk
Pelikán, s. r. o.	- anglický a německý jazyk, - ruský jazyk, - italský jazyk, - francouzský jazyk, - čeština pro cizince
Perfect English	- anglický jazyk
Tutor	- anglický jazyk, - německý jazyk, - ruský jazyk, - italský jazyk, - francouzský jazyk, - čeština a čeština pro cizince.