

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra Teorie řízení



Bakalářská práce

Vzdělávací a osobnostní rozvoj ve sledované organizaci

Tereza LOŠŤÁKOVÁ

© 2011 ČZU v Praze

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení

Akademický rok 2008/2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Tereza Lošťáková

obor Podnikání a administrativa

Vedoucí katedry Vám ve smyslu Studijního a zkušebního řádu ČZU v Praze čl. 16 určuje tuto bakalářskou práci.

Název tématu: **Vzdělávací a osobnostní rozvoj ve sledované organizaci**

Struktura bakalářské práce:

1. Úvod
2. Cíl práce a metodika
3. Literární rešerše
4. Charakteristika sledované společnosti
5. Vlastní práce
6. Závěr
7. Seznam literatury
8. Přílohy

Rozsah původní zprávy: 30 - 40 stran

Seznam odborné literatury:

- Bělohlávek, F.: Osobní kariéra. Grada, Praha 1994
Bedrnová, E. Nový, I.: Psychologie a sociologie v řízení firmy. PROSPEKTRUM, Praha 1994
Doktorová, B.: Minulost a budoucnost personalistiky. Ekonom, XXXVII (1993)
Drucker, P. F.: Řízení v turbulentní době. Management Press, Praha 1993
Duben, R. Jírová, H. Sova, V.: Sociální rozvoj. SPN, Praha 1987
Dyer, L. Holder, G.: A Strategic Perspective in Human Resource Management. Washington, D.C., Bureau of National Affairs 1988. In: Milkovich, G. T. Boudreau, J. W.: Řízení lidských zdrojů. Grada, Praha 1993
Etzioni, A.: Modern Organization. McGraw Hill, New York 1984
Hájek, L. Vitek, M.: Moderní personalistika - záruka prosperity podniku. Práce, Praha 1991
Hüttlová, E.: Organizace práce a pracovní podmínky. Skripta. VŠE, Praha 1997
Jokl, M.: Optimalizace fyzikálních podmínek pro práci člověka. Práce, Praha 1984
Kahle, B. Stýblo, J.: Praktická personalistika. Zaměstnanec - zaměstnavatel - stát. Vztahy práva - povinnosti. PRAGOEDUCA, Praha 1994
Matoušek, O. Růžička, J. Hladký, A.: Člověk a práce. Svoboda, Praha 1972
Bedrnová, E. Nový, I.: Psychologie a sociologie v řízení firmy. PROSPEKTRUM, Praha 1994
Bělohlávek, F.: Organizační chování. Rubico, Olomouc 1996

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jana Horáková**

Termín odevzdání bakalářské práce: duben 2010


.....
Vedoucí katedry




.....
Děkan

V Praze dne: 19.11.2008

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Vzdělávání pracovníků v konkrétním podniku“ vypracovala samostatně. Za pomoci použití uvedené literatury a konzultací s ing. Janou Horákovou. Dále prohlašuji, že při vypracování bakalářské práce nebyla porušena autorská práva třetích osob.

V Praze dne:

Podpis:

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala paní ing. Horákové za odbornou pomoc při vypracování bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat společnosti Personna International CZ s.r.o. za poskytnutí materiálu pro vypracování praktické části, vedení společnosti za poskytnutí konzultací a času, který mi věnovali.

Vzdělávací a osobnostní rozvoj ve sledované organizaci

Educational and personal development in the study organization

Souhrn

Bakalářská práce zaměřená na vzdělávání pracovníků ve společnosti. V teoretické části jsou rozebrány všeobecné pojmy vzdělávání, kvalifikace, nutnost investic do rozvoje vzdělávání. Důležité je stanovení cílů vzdělávání. S tím souvisí dobré plánování, což je pro úspěch vzdělávacích programů velmi klíčové. Dále jsou v teoretické části popsány formy vzdělávání, jejich výhody, nedostatky a možnosti nejlepšího využití. Důležitou roli v tomto ohledu má manažer. Rozhoduje o volbě vzdělávacích programů, plánuje, vymýšlí strategii a také vhodně motivuje ostatní pracovníky. Motivace je v procesu vzdělávání nepostradatelná. Každý pracovník by měl mít určité motivační důvody. Ať už jsou jakékoliv, musejí být, bez nich by vzdělávání nemělo smysl.

V praktické části je podrobněji rozebráno vzdělávání v konkrétní společnosti. Jedná se o společnost Personna International CZ s.r.o., která je dceřinou společností amerického výrobce holících strojů American Safety Razor. Společnost se v současné době snaží rozvíjet vzdělávání svých pracovníků. Především se společnost zaměřuje na rekvalifikaci, ale i na vzdělávání nově příchozích pracovníků a absolventů. Díky dobře rozpracovanému plánu vzdělávání může společnost využívat státní i evropské podpory, což přináší lepší možnosti a postavení společnosti na trhu.

Summary

My bachelor work is focused on the education of employees in a company. General terms of education, qualification, investment necessity in education development are analyzed in theoretical part. The important thing is to determine educational objectives associated with proper planning, which is crucial for educational program success. Subsequently, the forms of

education, its advantages, drawbacks and opportunities of the best use are described in theoretical part. The important role in this respect is represented by a manager. The manager decides on the choice of educational programs, makes plans, prepares the strategies and motivates other employees appropriately. The motivation is indispensable in the process of education. An employee should have a certain motivation reasons. There is no sense without motivation, whatever it is, it is important.

Practical part analyzes education in a particular company in a great detail. The name of the company is Personna International CZ s.r.o., which is a subsidiary of the American Safety Razor. The company is currently trying to develop the education for their employees. The company is primarily concentrated on retraining and also the education of newly coming employees and graduates. With a good developed plan of education the company can use country benefits and European grants which enables better position of the company on the business market.

Klíčová slova

Vzdělávání, poslání a vize, motivace, rozvoj, zaměstnanci, kvalifikace, trénink, manažer

Keywords

Education, commission and vision, motivation, development, employees, qualification, training, manager

Obsah

| | |
|---|----|
| 1. Úvod..... | 10 |
| 2. Cíl práce a metodika..... | 11 |
| 3. Literární rešerše..... | 12 |
| 3.1 Pojem vzdělání..... | 12 |
| 3.1.1. Vzdělávání na pracovišti..... | 12 |
| 3.2. Investice do vzdělávání..... | 13 |
| 3.2.1 Přínosy vzdělávání..... | 14 |
| 3.3 Vzdělávání a jeho cíle..... | 14 |
| 3.3.1 Význam určení cílů vzdělávání..... | 14 |
| 3.4 Důležitost vzdělání..... | 15 |
| 3.5 Strategie vzdělání..... | 15 |
| 3.5.1 Význam strategie..... | 15 |
| 3.5.2 Poslání a vize..... | 16 |
| 3.5.3 Plánování vzdělávání ve firmě..... | 17 |
| 3.5.4 Balanced Scorecard..... | 18 |
| 3.6 Formy vzdělávání..... | 18 |
| 3.6.1 Školení a tréninky..... | 20 |
| 3.6.2 Konzultace a koučování..... | 20 |
| 3.6.3 Učení se z výkonu učitele a zkušeností vlastních..... | 21 |
| 3.6.4 E-learning..... | 22 |
| 3.7 Znalostní management..... | 23 |
| 3.7.1 Význam vzdělávání manažerů..... | 24 |
| 3.7.2 Motivace a hodnocení pracovníků..... | 25 |
| 3.8 Vzdělávání podle zákoníku práce..... | 26 |
| 4 Charakteristika společnosti..... | 28 |
| 4.1 Personna International CZ s.r.o..... | 28 |
| 4.2 SWOT ANALÝZA..... | 29 |
| 4.3 Analýza vzdělávání ve společnosti v současné době..... | 30 |
| 4.3.1 Klíčové aktivity..... | 30 |
| 4.3.1.1 Řízení výrobních činností..... | 30 |
| 4.3.1.2 Soft skills (měkké dovednosti)..... | 31 |
| 4.3.1.3 IT dovednosti..... | 31 |
| 4.3.1.4 Jazykové dovednosti..... | 32 |
| 4.3.1.5 Odborné otevřené kurzy..... | 32 |
| 4.3.2 Rozvoj vzdělávacího systému..... | 33 |
| 4.3.3 Realizace vzdělávání ve společnosti..... | 33 |
| 4.3.3.1 Lektori..... | 34 |

| | | |
|-------|--|----|
| 4.4 | Financování | 35 |
| 4.5 | Využívané formy vzdělávání | 36 |
| 5 | Vlastní práce | 38 |
| 5.1 | Zhodnocení vzdělávání ve společnosti Personna International CZ s.r.o. | 38 |
| 5.1.1 | Klady při rozvoji vzdělávání ve společnosti..... | 38 |
| 5.1.2 | Shledané zápory při rozvoji vzdělávání ve společnosti | 39 |
| 5.2 | Návrh vzdělávacího systému pro pozici manažera..... | 39 |
| 5.3 | Řízený rozhovor | 41 |
| 6 | Závěr..... | 44 |
| 7 | Seznam literatury | 46 |
| 7.1 | Internetové zdroje..... | 47 |
| 7.2 | Další použité zdroje: | 48 |
| 8 | Přílohy | 49 |

1. Úvod

V dnešní době je nezbytně nutné neustále rozvíjet své vzdělávání. V průběhu života zjišťujeme, že nestačí jen vzdělání, které dostaneme v době studia. Ve většině zaměstnání je důležité získávat neustále nové znalosti a zkušenosti v průběhu pracovního období. Už jen z příčin rychle se rozvíjejícího moderního světa. Mnoho společností si důležitost rozvoje vzdělávání svých pracovníků uvědomuje. Pořádají různé typy školení, ať už u zaměstnanců s nižší funkcí, nebo pracovníků ve vedoucích pozicích. Je důležité vědět, že nejen pracovníci vykonávající manuální práci, je třeba zaučovat v průběhu rozvoje moderních technik. Stěžejní v dnešní době je rozvoj vzdělávání také u vedoucích pracovníků. Existují nejrůznější formy vzdělávání, zvláště ty zaměřené na manažery, se v dnešní době rozvíjejí nejvíce.

Ve společnosti je nutné, aby na vzdělávací systém dohlížel kvalifikovaný pracovník či více pracovníků s odpovídajícími znalostmi v oboru. U většiny společností na vzdělávání dohlíží personální útvar často i spolu s manažery. Pro dobře fungující vzdělávací systém, je mimo jiné velmi důležitá komunikace. Nadřízený pracovník školeného zaměstnance ví, jaké požadavky na svého podřízeného má a personalista disponuje know-how, jak toho dosáhnout. Proto je komunikace zásadní pro dosažení efektivního vzdělávacího systému. Pokud je dobrá komunikace ve společnosti, lze dále rozvíjet vzdělávací systém. Vedení společnosti je také zodpovědné za analýzu vzdělávacích potřeb související s celkovou strategií firmy. Analýza potřeb je nezbytná pro stanovení cílů vzdělávání, při plánování i při realizaci a vyhodnocení vzdělávacího systému vůbec.

Pro rozvoj kvalitního vzdělávání zaměstnanců je zapotřebí vědět, proč je vlastně nutné se vzdělávat. Proto musí být každý pracovník dobře motivován. Umět správně motivovat, je jedna z nejdůležitějších dovedností, kterou by měl manažer disponovat. Zaměstnanci sami o sobě nemají potřebu se vzdělávat, bez určení pozitiv a motivace, které by měly přicházet od managementu firmy. Samozřejmě důležitá je i vlastní hnací síla učit se novým věcem, protože jak již bylo řečeno, to vše utváří osobnost a budoucnost jedince. Existuje mnoho typů lidí, zaměstnanců a není lehké najít vhodný způsob vzdělávání. Každá společnost musí proto zvažovat všechna hlediska při tvorbě vzdělávacího systému ve svých firmách. Tyto hlediska od určení cílů, analýzy, plánování až po realizaci a právní pohled na vzdělávání ve

společnostech jsou popsány v teoretické části práce. Vycházejí z postupů a pokynů, jak by se měla firma chovat pro dosažení, co nejlepších výsledků na trhu, jak z pohledu zaměstnance, tak i z pohledu prosperity společnosti.

2. Cíl práce a metodika

Cílem práce bylo shrnout všeobecné údaje o vzdělávání, podle názorů odborníků v teoretické části a na základě vlastní analýzy a šetření v praktické části. První část je zaměřená na vysvětlení nejdůležitějších pojmů, analýzu vzdělávání, rozdělení forem vzdělávání a vzdělávání podle zákoníku. Druhá praktická část vychází z teoretické části. Popisuje přenesení pojmů do praxe. Zaměření na popis vzdělávání a jeho vyhodnocení v konkrétní organizaci. Cílem práce bylo naučit se pracovat s odbornou literaturou a zpracovat data z řízeného rozhovoru.

První teoretická část vypracována na základě studia odborné literatury a internetových zdrojů. Všechny použité zdroje, jsou dle předepsaných norem, uvedeny v seznamu literatury. Praktická část byla vypracována na základě studie interních dokumentů, které byly poskytnuty od vedení společnosti Personna International CZ s.r.o. Dále bylo použito informací z časopisů, které společnost čtvrtletně vydává. Další potřebné informace byly zjištěny na základě konzultací se zaměstnanci ve vedoucích pozicích společnosti. Praktický část obsahuje řízený rozhovor, provedený taktéž s vedoucími pracovníky, na základě kterého bylo vypracováno celkové zhodnocení vzdělávání ve společnosti a navrhnuo zlepšení do let budoucích.

3. Literární rešerše

Tato kapitola obsahuje teoretická východiska vzdělávání zaměstnanců v podniku. Zabývá se všeobecnými pojmy, poučkami, rozdělením a dalšími termíny souvisejícími se vzděláváním. Napomáhá vysvětlení a lepší orientaci v procesu vzdělávání.

3.1 Pojem vzdělání

(angl.: education, něm.: Bildung) Proces uvědomělého a cílevědomého zprostředkování a aktivního utváření a osvojování soustavy vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností a lidských zkušeností, utváření morálních rysů a osobitých zájmů.¹

Vzdělávání je proces učení se během výuky a získáváním zkušeností během života. Formy, cíli a postupy vyučování se zabývá teorie vzdělávání, která se nazývá didaktika. Při každém vzdělávacím programu je důležité stanovení určitých cílů, zvolení vhodného postupu a formy vzdělávání. Samotný proces pak lze diferencovat na vzdělávání jako činnost lektora a vzdělávání se jako činnost účastníka vzdělávacího procesu.²

Hlavní podstatou je vzdělávání dospělých, což lze charakterizovat jako proces, v němž si prostřednictvím vyučování člověk osvojuje soustavu poznatků a činností. Tyto činnosti vnitřním zpracováním, zejména učením přetváří ve vědomosti, dovednosti a návyky.[9]³

3.1.1. Vzdělávání na pracovišti

„Vzdělávání přímo v pracovním procesu, kdy si pracovník osvojuje svůj podíl práce v organizaci přímo na svém pracovišti, event. i na dalších pracovištích.“⁴

Zahrnuje vzdělávání jak v podniku (interní, vzdělávání organizované podnikem ve vlastním vzdělávacím zařízení nebo přímo na pracovišti), tak i mimo podnik (vzdělávání

¹ Slovník pojmů [online]. Národní vzdělávací fond, o.p.s., 2006

² Slovník pojmů [online]. Národní vzdělávací fond, o.p.s., 2006

³ Parafraze jsou označeny na konci odstavce [x], kde x odkazuje na literaturu uvedenou v „Seznam literatury“.

⁴ Slovník pojmů [online]. Národní vzdělávací fond, o.p.s., 2006

externí, ve školách, na objednávku ve specializovaných zařízeních). Odborně se toto dělení nazývá „on the job“ a „of the job“. „On the job“ je školení probíhající na pracovištích, během normálních pracovních situací. Používají se zde skutečná zařízení, pracovní nástroje, dokumenty a různé materiály, které pracovníci skutečně potřebují. Tato metoda vzdělávání je velmi efektivní především při odborné práci. Formy vzdělávání, které tato metoda zahrnuje, jsou koučování (podrobněji níže), mentoring, conselling, asistování, instruktáž při výkonu práce, dohled, pozorování a zpětné vazby. „Of the job“ je školení probíhající mimo pracovní prostředí. To může být i výhodou v podobě lepší soustředěnosti a rozvíjení znalostí mimo pracoviště. Patří sem přednáška, konference, workshop, brainstorming (každý hledá řešení, probíhají diskuze), role play, ukázkové video nahrávky, venkovní trénink (především pro manažery).

Další metodou bývá označování metoda kombinovaná. Zde se uvádí e-learning, vlastní rozvoj, činnostní učení, vývojové koučování. Některé formy jsou blíže uvedeny a rozebrány níže.

Profesním vzděláváním neboli vzdělávání dospělých tedy označujeme profesní vzdělávání v průběhu pracovního života. Podstatou je vytvoření ideálních podmínek dostatečné kvalifikovanosti pracovníků k určité vykonávané práci.[3]

3.2. Investice do vzdělávání

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je součástí celkové strategie a politiky firmy. Je důležité si uvědomit, že vzdělání je dobrou investicí a to jak pro zaměstnavatele tak i zaměstnance. Pomáhá rozšiřovat znalosti, dovednosti ale i postoje vůči ostatním zaměstnancům, k bezpečnosti práce, ke kvalitě i firmě samotné. Rozvoj vzdělávání je tedy velmi zásadní pro každou společnost. Musí být proto vytvořeny ideální podmínky pro jeho vývoj. Především stanovení cílů, kterých chce firma dosáhnout.[4]

3.2.1 Přínosy vzdělávání

- zlepšení individuálního i celkového výkonu, kvality, rychlosti a produktivity práce
- zvýšení většího zájmu pracovníků (možnosti osobnostního růstu, kariérního postupu, větší finanční ohodnocení)
- lepší stmelení pracovního kolektivu, pocit oddanosti, ztotožnění se s cíli a posláním společnosti
- možnost prohloubení znalostí manažerů pro lepší rozvoj a řízení zaměstnanců
- zabezpečení celkového růstu podniku, zkvalitnění služeb, vyšší úroveň podniku[4]

3.3 Vzdělávání a jeho cíle

„Pod pojmem vzdělávání rozumíme samotný proces vzdělávání se. Výsledkem vzdělávání je potom vzdělání, jakožto vybraný a uspořádaný soubor poznatků, duchovních hodnot apod., jimiž se naplňuje myšlení těch, kterým se vzdělání dostává. Vzdělání se promítá do vnitřních kvalit projevujících se v osobnosti, což nazýváme vzdělaností.“⁵

Cílem vzdělávání je především aplikace přijatých znalostí do reálného pracovního prostředí. Důležité jsou nejen nové znalosti, ale je třeba i upevňovat a zdokonalovat vědomosti, které pracovníci již mají. Pro uskutečnění vzdělávacího programu, ať už v jakékoliv formě, je tedy zásadní stanovení cílů.

3.3.1 Význam určení cílů vzdělávání

Podle H. Bartoňkové⁶ je určení cílů vzdělávání důležité především z těchto hledisek:

- cíle jsou důležité pro zhodnocení vzdělávacího programu
- umožňují konkrétně určit obsah, rozsah vzdělávání
- cíle jsou podkladem pro stanovení nároků na školitele

⁵ INFOGRAM [online]MŠMT, 2008

⁶ [3] BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 2010

- stanovení času potřebného na určitý vzdělávací program
- účastníci vzdělávacího programu vědí, co je dopředu čeká, lepší příprava, sledování pokroků, větší motivace[3]

3.4 Důležitost vzdělání

Zpráva Education at a Glance, zabývající se 35 zeměmi (21 z nich jsou členské země EU), vyhodnocuje, jaký objem finančních prostředků se vynakládá na vzdělávání, jak vzdělávací systém té které země funguje a s jakými výsledky.

Po vyhodnocení těchto výsledků byla připravena „strategie Evropa 2020“, kterou připravila Androulla Vassiliou, komisařka EU pro oblast vzdělávání. Upozorňuje na nutnost investic do vzdělání a to ve všech směrech, jak ve školách, tak na pracovištích. Důkazem toho je ekonomická krize, která nejhůře postihla právě méně kvalifikované pracovníky.

Celosvětová finanční krize samozřejmě postihla všechny pracovní skupiny v nejrůznějších odvětvích, měla ale nejtvrďší dopad na pracovníky s nižší kvalifikací. Je zřejmé, že investice do vzdělávání se vrátí nejen celé společnosti, ale i jednotlivým pracovníkům, neboť čím více kvalifikace mají, tím větší finanční ohodnocení lze předpokládat. Země, kterými se tato zpráva zabývala, se již snaží podporovat a rozvíjet více vzdělávání.⁷

3.5 Strategie vzdělání

3.5.1 Význam strategie

Obecná definice říká, že je to *“...řízení určité činnosti k dosažení základních cílů; obecný postup, umění koncepčně dosahovat stanovených cílů”*⁸.

⁷ EUROPA – Oficiální internetové stránky Evropské unie [online]. Oddělení komunikace Evropské komise, 08/09/2010

Je to tedy dlouhodobější proces organizace, směřující k určitému vytyčenému výsledku. Efektivní zpracování a rozvoj strategie závisí na schopnosti manažerů organizace. Proces strategie nejdříve začíná formulováním poslání organizace, poté následuje analýza organizace. To umožňuje určit příležitosti a rizika, které mohou nastat. Určení silných a slabých stránek společnosti, neboli SWOT analýzu, kterou se budeme podrobněji zabývat v praktické části. Následuje volba vhodné strategie, plánování, určení krátkodobějších cílů a volba taktiky. Je nutné si vysvětlit termíny poslání a vize, neboť z nich vychází tvorba strategie firmy.[3]

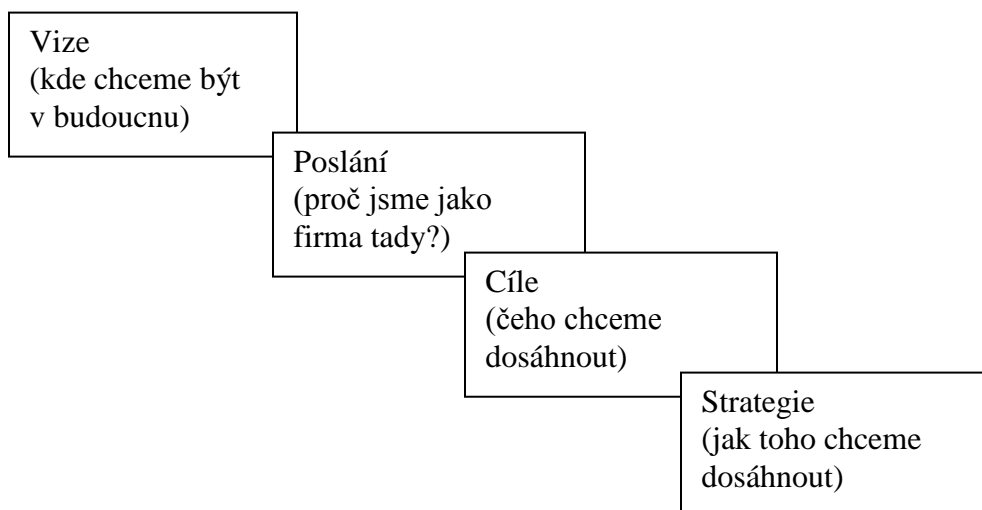
3.5.2 Poslání a vize

Je důležité vysvětlit si tyto termíny, neboť úzce souvisejí se strategií vzdělávání. Strategie totiž z poslání a vize vycházejí. Poslání a vize určují, jak se chce firma chovat v současnosti, ale i kam směřuje v budoucnu. Pro stanovení poslání a vize jsou důležité informace – o stávajícím trhu a jeho budoucím vývoji, informace o konkurenci, dále informace o možnostech společnosti a jejího dalšího vývoje, produktivita a konkurenceschopnost. Důležité jsou také informace z okolí, ekonomická stabilita země, ve které se firma nachází.

Poslání říká „proč jako firma existujeme“. V poslání se nachází podnikové hodnoty. Poslání by tedy mělo zahrnovat společenskou odpovědnost firmy, podporu rozvoje firmy, podporu zaměstnanců, způsob budování vztahu s okolím, s dodavateli, přístup k zákazníkovi a celkový význam podniku.

Vize je hlavně určena zaměstnancům a investorům. Zaměřuje se více na budoucnost a směr, kterým firma půjde. Základní cíle vize jsou – vyjasnění obecného směru vývoje společnosti, motivace lidí, koordinace úsilí většího počtu lidí. Vytvoření vize má za úkol vrcholné vedení firmy. Každá vize by měla být srozumitelná, jednoznačná, uskutečnitelná, přesná, ale i flexibilní a obrazná. Z předem určeného poslání a vize lze zpracovat vhodnou strategii.[3]

⁸[3] Bartoňková, H., Firemní vzdělávání, 2010



Obr. č. 1 - Vize, poslání, cíle, strategie⁹

3.5.3 Plánování vzdělávání ve firmě

Při plánování je potřeba nejdříve zformulovat poslání a vize, jak je uvedeno výše. Poté se pokračuje analýzou vnějšího prostředí, vnitřních zdrojů, schopností a současného stavu společnosti. Zákonem pro stanovení vzdělávacích programů je také stanovení cílů vzdělávání. Z těchto lze i následně vyhodnotit účinnost a přínosy těchto programů. V plánování se firma zaměřuje hlavně na co nejefektivnější využití svých zdrojů, při možnostech, které trh nabízí. Důležité pro plánování vzdělávacího programu jsou rozhovory s vedoucími pracovníky i zaměstnanci společnosti. Manažer, který má za úkol ve firmě připravit vzdělávací program, si musí uvědomit, že potřeby a úrovně vzdělávání zaměstnanců jsou rozdílné. Proto je nutné dbát větší důraz při plánování, vhodná je diskuze se zaměstnanci, tak aby vzdělávací program byl co nejúčinnější.

Je potřeba stanovit konkrétní „vzhled“ programu. Specifikovat obsah programu ve vztahu k cílům, určení délky vzdělávacího programu, příprava potřebného materiálu a

⁹[6] CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 2006, str. 34

pomůcek pro výuku, určení a výběr vhodných lektorů, stanovení předpokládaných nákladů vzdělávacího programu.[3]

Plánované vzdělávání jsou promyšlené kroky orientované k dosažení vzdělání nezbytného pro zlepšení pracovního výkonu.[2]

3.5.4 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) je způsob strategického plánování a řízení používané po celém světě. Umožňuje propojování systému řízení lidských zdrojů a systému řízení podniku. Tato metoda byla vytvořena R.S. Kaplanem a D. P Nortonem počátkem roku 1990. Nejdříve byla vytvořena pro měření výkonnosti, poté začala být používána i pro vyjasnění, formulování a řízení strategie. Metoda BSC umožňuje vyhodnotit různé činnosti podniku. Slouží k propojování aktivit podniku se strategií. Tato metoda se zaměřuje na čtyři perspektivy a to na finanční, zákaznickou, procesní a učení se. Přináší tedy vyvážený pohled na strategii, umožňuje její lepší pochopení a stanovení a zaměřuje řízení na strategické cíle. Přispívá k lepší komunikaci, ke spojení strategických plánů se stanovenými cíli a možnostmi podniku.[3]

3.6 Formy vzdělávání

Podle H. Bartoňkové¹⁰ se vzdělávání vždy odehrává podle určitých forem, metod. Ať už jde o vzdělávání všeobecné nebo o vzdělávání dospělých. Existuje více metod a forem vzdělávání, ty se ovšem neustále mění. Je to logické, vše se přizpůsobuje rychlému vývoji okolního světa. Lze jen těžko porovnávat vzdělávací systém ve společnosti před padesáti lety a dnes. Budeme se tedy zabývat současným stavem vzdělávání.

Pro hlavní formy a jejich rozdělení se používá pojem didaktická forma. Lze si tento pojem vyložit jako relativně trvalý, ustálený komplex didakticko-organizačních opatření, jimiž v určitém čase, prostoru a pomocí didaktických systémů živých a neživých, realizujeme

¹⁰ [3] BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*.

vzdělávání. Živými systémy rozumíme učitele, lektora nebo školitele a účastníka školení. Neživé systémy jsou pak různé pomůcky, technické vybavení a metody učení samotné.[3]

Vzdělávání je popsáno v určitých formách pro lepší přehlednost a realizaci. Podle Jiřího Plamínka¹¹ jsou formy vzdělávání rozděleny na učení ve školách a mimoškolní učení.

Učení ve školách je postupné vzdělávání s rostoucím věkem. Systém je formulován od jeslí a mateřské školky, až po vysokou školu a další odborné vzdělávání. Ve školách se jedná o učení „vědomé“, rozdílné od „nevědomého“, které začíná hned po narození. Učení ve školách je nejdůležitější při utváření osobnosti, rozhodování o našem budoucím životě, směru nebo oboru, kterému se chceme věnovat. Negativní stránkou učení ve školách je učení konvergentní, neboli podle návodů, určitých předepsaných postupů. Je důležité mít také vlastní názor, umět si s úkolem poradit podle svého. To vede k utváření nových nápadů a tím i možnosti zlepšení a zdokonalení. Nejen učení podle vzorů, ale také praxe a vlastní přidaná hodnota je důležitá.

Mimoškolní učení



Obr.č.2 Formy vzdělávání¹²

Obrázek ukazuje, jak se učíme při různých formách vzdělávání. U školení a tréninku se jedná o modelové situace, učení se z příkladů a vzorů. Vpravo je umístěno učení se z výkonů učitele a učení vlastní, což se nejvíce blíží realitě. Zde se zabývá určitými konkrétními případy a jejich řešení. Obrázek je dále rozdělen na horní a dolní část, což znázorňuje zapojení do děje. Nahoře položené formy vzdělávání jsou spíše teoretického rázu, ty dole jsou pak praktického zaměření (konkrétní zamyšlení, procvičování).[14]

¹¹[14] PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých: Průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele.*, 2010

¹²[14] PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých: Průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele.*, 2010

3.6.1 Školení a tréninky

Školení je zaměřené na teoretické znalosti. Vypovídá o tom i název odvozen od slova škola, kde se učíme především poslechem o nových informacích. Při školení nazýváme učitele více způsoby – lektor, školitel, přednášející. Procesu při vzdělávání se říká, kromě školení, kurs nebo přednáška. Účastníci většinou sedí a poslouchají. Lektor může mít na pomoc při vystoupení pomůcky, modely a různé ukázkové předměty. Při tomto způsobu vzdělávání je velice nutná dobrá praxe lektora. Je důležité umět posluchače zaujmout a udržet jejich pozornost, jen tehdy je toto školení účinné. Lze klást i otázky, ale diskuze není v tomto případě moc častá. Školení je vhodnou metodou při rozvoji vzdělávání. Každý pracovník je zvyklý na tento způsob učení, neboť jak již bylo řečeno, se podobá učení ve školách. Proto bývá často používanou formou vzdělávacích programů ve firmách.

Trénink je zaměřen na získání praktických dovedností. Trénink je v tomto případě odvozen od trénování sportovců. Osvojení si určitých praktik trénování postupů práce a nácviku, jako při sportu. Učitel neboli trenér používá učení pomocí praxe. Účastníci se za pomocí modelových situací mohou zapojit a nové praktiky vyzkoušet. Nevýhodou je absence řešení současné problematiky podniku. Vzdělávání prospěšné budoucnosti.[14]

3.6.2 Konzultace a koučování

Konzultace neboli poradenství není ani tak způsob vzdělávání. V této formě učení se spíše učíme nalézt způsoby řešení konkrétního problému. „*Konzultant pracuje s klientem na konkrétní záležitosti, vysvětluje, zodpovídá dotazy, poskytuje návody k dalším krokům, uvádí best practice, příklady z oboru, doporučuje změny apod.*“¹³

Konzultant může být firmou pronajat jako externista, ale také může ve firmě pracovat. Většinou pomáhá řešit konkrétní aktuální problém, proto by se mělo jednat o pracovníka s dlouholetými zkušenostmi s prací v oboru.

¹³ [8] Medlíková, O., *Lektorské dovednosti*, 2010

V minulosti bylo nejběžnějším způsobem vzdělávání školení. Stále více se však rozvíjelo vzdělávání na pracovišti (on the job), tedy koučování. Cílem koučování není řešení určitých problémů, hlavní podstatou je dlouhodobější výcvik vedoucí k vlastní schopnosti řešení a vyhodnocení situací. Kouč má za úkol vést koučovaného k výsledku. Jeho úkolem není problém nebo situaci řešit, ale navést správným směrem k nalezení řešení. Koučování je tedy dlouhodobá záležitost, uvádí se minimální doba kolem jednoho roku. Mezi nejčastěji koučované patří top manažeři, manažeři střední a nižší řídicí úrovně a mistři.

Koučování pomáhá pracovníkům optimalizovat jejich výkony, rozvíjí u jednotlivců aktuální úroveň vzdělání. Při koučování se nabývá schopnosti učit se samostatně a ne jen být učen. Toto má praktický význam pro firmu. Pracovník je stále více schopný pracovat samostatně. Vedoucí pracovník nemusí stále organizovat, přerozdělovat a dohlížet na úkoly a pracovní postupy. Koučink učí pracovníky více vlastní iniciativě.[10]

Podle O. Medlíkové¹⁴ konzultace a koučování mohou být velmi užitečnou formou vzdělávání, která se projevuje hlavně v budoucnosti. Nevýhodou však je velký nárok na konzultanta, kouče. Nároky jsou v tomto ohledu vzdělávání velmi vysoké. Je vyžadováno velká praxe a zkušenosti. Konzultant či kouč musí lépe poznat člověka, který prochází jeho kurzem, aby mohl zvolit vhodnou metodu a vzdělávání bylo viditelné. U tréninku nebo školení nejsou kladeny tak velké nároky, neboť jde o mechanické učení, které je v podstatě u každého stejné. Důležitá je také rozvaha a volba manažerů a vedoucích pracovníků. Při rozhodování o použití koučování se nelze řídit obecnými návody, určujícími, na které úkoly a problémy je koučování vhodné. Je nutné zhodnotit konkrétní situace, podmínky a také typy pracovníků. To vše musí manažer zvažovat při volbě ať už jakékoli formě vzdělávání.

3.6.3 Učení se z výkonu učitele a zkušeností vlastních

Velké pozitivum při učení z výkonu, je v řešení již konkrétních situací. Jak je vidět na obrázku výše, při učení z výkonu se nepoužívají žádné modely jako příklady pro vzdělávání. Zde se používají konkrétní případy z praxe. Tento způsob vzdělávání má výhody právě díky ukázkám z praxe. Při školení, tréninku i poradenství se podávají informace, trénují se určité

¹⁴ [8] MEDLÍKOVÁ, O. *Lektorské dovednosti*. 2010

situace a role. Při učení se z výkonu lektor může konkrétně příklad ukázat. Jako pomůcky se používají například filmové ukázky.

Učení se z výkonu vlastního je vůbec to neúčinnější. Role se zde obrací a lektor nebo školitel nahlíží výkonu školeného. Někdy se jedná o řešení reálných problémů a okolí nemusí ani vědět, že například manažer právě podléhá tréninku. Školený je ve své roli, například tedy manažer a snaží se řešit situace podle svých zkušeností. Lektor přihlíží a hodnotí zvolený způsob chování a jednání. Nejčastěji probíhá po tomto tréninku diskuze. Zde se probírají pozitivní a negativní dopady zvoleného způsobu jednání školeného.[8]

3.6.4 E-learning

V dnešním moderním světě se mnoho společností i jednotlivců obrací na tento způsob vzdělávání. E-learning je vzdělávání používající internetu a digitálních technologií. Díky stále narůstajícím možnostem internetu je toto vzdělávání stále populárnější. Všichni již používají k vyhledávání nových informací internet. Proto je i snazší se pomocí internetu vzdělávat. Nejčastější formou jsou kurzy, které se nazývají e-learningové kurzy. Obsahují většinou řadu simulací, text v kombinaci s animacemi, schémata, grafiku, videa, multimediální lekce. Výhodou jsou také přítomné elektronické testy, kde si lze znalosti okamžitě ověřit.

Dalším pozitivem při e-learningovém vzdělávání, je nižší finanční nákladnost. Záleží ovšem na velikosti společnosti a množství lidí, pro které by byly kurzy určeny. Ale všeobecně se sníží náklady, nemusí se zde najímat a platit lektora, náklady na pomůcky, čas strávený na školení pracovníků, kteří nepracují. Mohou zde být jen vyšší počáteční náklady jako nákup počítačů, zařízení místnosti, nákup kurzů, poté je vzdělávání prakticky zadarmo. Účastníci si také mohou volit čas vzdělávání. Kurzy jsou dostupné na internetu, to znamená, že se účastníci mohou vzdělávat i doma. Další výhodou je také možnost vzdělávání většího počtu zaměstnanců, což je u školení a klasických tréninků omezené. Účastníci e-learningových kurzů také jistě ocení možnost návratnosti k informacím. Většina kurzů je neustále otevřena a pracovníci si tak mohou nové informace neustále připomínat.

U každého způsobu vzdělávání existují pozitiva a negativa. U e-learning je velkou nevýhodou absence osobního kontaktu, jež stále mnoho lidí preferuje. Záleží tedy na rozhodnutí společnosti a manažera, jaký způsob pro své zaměstnance zvolí.[1]

3.7 Znalostní management

Znalostním managementem se v dnešní době zabývá stále více lidí. Především odborníci, politici, manažeři na všech úrovních a akademičtí pracovníci. Pro vhodné využití znalostního managementu je nutné pochopit jeho využitelnost. Je to proces, způsob nejlepšího využití znalostí nejen ve firemním prostředí. Formuluje, jak správně získat, rozšiřovat a využívat znalosti pro zlepšení pracovních procesů. Každý manažer a vedoucí pracovník by si měl být vědom nutnosti znalostního managementu ve společnosti. Především při tvorbě znalostní organizace, struktury a strategie v podniku.

„...znalostní ekonomika klade nové nároky na manažerské kompetence, jež chtějí v nových podmínkách úspěšně působit.“¹⁵ Znalostní management, v kombinaci s ostatními faktory zde popsanými, obsahuje vše potřebné k vytvoření a řízení zdravé společnosti.

Rozvoj vzdělávání podporuje finančními i jinými způsoby Evropská unie. Jedná se především o podporu zaměstnanosti, ekonomické reformy a sociální soudržnosti. Organizace zabývající se rozvojem vzdělávání jsou mimo jiné Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj (dále jen OECD), Organizace spojených národů pro výchovu, vědu a kulturu (dále jen UNESCO). Tyto organizace vydávají zprávy a prohlášení hodnotící a související se vzděláváním. Například The Knowledge Based Economy (Hospodářství založené na znalostech, OECD 1996) zabývající se potřebou naučit se řídit na znalostech postavenou ekonomiku. Další každoroční zprávy, které OECD vydává, se zmiňují a zabývají důležitostí vzdělání mezi všemi občany. Také UNESCO podporuje rozvoj vzdělávání. Ve zprávě Towards Knowledge Societies (Směrem k znalostní společnosti, UNESCO 2005) zdůrazňuje přeměnu společnosti z informační na společnost znalostní.

Nejaktuálnější vzdělávací organizací související se vzděláváním pro Českou republiku je Evropský sociální fond pro ČR (ESF). *„Hlavním posláním ESF je rozvíjení zaměstnanosti,*

¹⁵ [5] BUREŠ, V. *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi.*2010

snižování nezaměstnanosti, podpora sociálního začleňování osob a rovných příležitostí se zaměřením na rozvoj trhu práce a lidských zdrojů.“¹⁶

Finanční prostředky alokované z Evropské unie skrze ESF pro Českou republiku v období 2007-2013 jsou 3,8mld. EUR. ESF podporuje různé projekty, ať už firemní velkoplošné, nebo menšího rozsahu, zaměřené na skupiny a jednotlivce. Usilují o rozvoj vzdělávacích programů, ale také se zaměřují na rekvalifikaci nezaměstnaných, možnost pracovního uplatnění pro osoby s postižením, etnické menšiny a další.[5]

Asi nejdůležitější roli ve společnosti mají manažeři. Mají za úkol rozhodovat o všech hlavních záležitostech ve svých společnostech. Proto je dobré si vysvětlit význam a důležitost jejich vzdělávání.

3.7.1 Význam vzdělávání manažerů

Podle V. Khelerové¹⁷ je manažer zaměstnanec, který má na starosti provoz a organizaci firmy. Pravomoci a úplná funkce manažera je různá u každé společnosti. Manažer musí mít určité znalosti a dovednosti a ne každý se jím může stát. Především se zabývá nejen svými povinnostmi, ale má na starosti i další lidi, v podobě spolupracovníků. Proto je velmi důležitá autorita. Dobrý manažer musí mít autoritu u ostatních, aby si ho vážili, respektovali a uznávali. To je důležité především pro komunikaci a vzájemnými vztahy ve firmě.

Dále je dobré upřesnit jaké má manažer kompetence. Slovo kompetence je definováno jako „*schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daným prostředím organizace, a přinášet tak žádoucí výsledky*“.¹⁸ U kompetence jde o schopnost a nutnost měnit se, průběžně se učit a rozvíjet svůj potenciál, ve spojení s požadavky na osobní i profesní způsobilost. V současné době se rozvoj manažerských schopností stává velice globální a obecný. Musí umět pracovat s lidmi, s informacemi, měl by ovládat projektové řízení, umět vést lidi, mít schopnost analyzovat rizika a samozřejmě mít

¹⁶ [5] BUREŠ, V. *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. 2010

¹⁷ [7] KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2010

¹⁸ [15] VETEŠKA, J; TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. 2008

odborné znalosti konkrétního oboru. Požadavky na manažery jsou různé podle typu organizace a odvětví, ve kterém se firma nachází.

Obecně je můžeme rozdělit do těchto skupin

- analyticko-koncepční schopnosti (přístup k jednotlivým činnostem, jako jsou finance, výroba, řízení lidských zdrojů)
- manažerské procesní dovednosti (jak k činnostem přistupovat, umění organizace, komunikace, hodnocení výsledků, stanovení priorit)
- osobní rysy a vlastnosti (jako jsou pracovitost, cílevědomost, sebejistota, důslednost, tvořivost a mnohé další)
- know-how (znalosti v oboru, orientace v prostředí trhu, přehled o konkurenci)¹⁹

Manažer by také měl být schopný při výběru a získávání pracovníků. To je důležité i při dalším vývoji. Nutné se zamyslet zda jsou zaměstnanci schopni plnit požadované úkoly, zda jsou schopni dalšího vzdělávání a zda jsou vůbec vhodné pro pozici, o kterou usilují. Další důležitou funkcí manažera je umět své zaměstnance správně motivovat. Musí být schopný vést jednotlivce, ale i celé skupiny lidí správným směrem. Motivací a hodnocením pracovníků neboli zpětnou vazbou se budeme zabývat níže.[15]

3.7.2 Motivace a hodnocení pracovníků

Při jakékoliv práci je důležitá motivace. Snaha být lepším nás žene kupředu a tím máme důvod pomýšlet na vyšší vzdělání. Kdybychom neměli motivaci se dále vzdělávat, všechna snaha jakéhokoliv učení by byla potom zbytečná.

„Pojmem obecná motivace označujeme přání něco vytvářet, něčeho dosahovat a něco ovlivňovat. Toto přání, působící ovšem s různou silou, nacházíme u každého člověka.“²⁰

Motivace je velmi důležitým aspektem úspěšnosti. Bez motivace by lidé neměli důvod pro rozvíjení svých znalostí, bez motivace není důvodu dalšího vzdělávání. U vedoucích pracovníků je nutné, aby uměli motivovat sami sebe, ale také musí vědět, jak motivovat druhé. Protože jen zaměstnanci, kteří jsou dobře motivovaní, mohou odvést kvalitní práci. Je

¹⁹ Probyznys CZ [online]. Copyright © 2009-2010 Merck Sharp & Dohme Co, 2009

²⁰ [11] NIERMEYER, R, SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 2005

zapotřebí najít vhodné cíle, ty si vytyčit jako bod, kterého chceme dosáhnout. Neustále směřovat k cíli, být nadšený pro práci, neboli správně motivovaný.

Existuje mnoho vzdělávacích kurzů, které se zabývají přímo motivací. Jak už je zde uvedeno, motivace je jedním z klíčových faktorů k úspěchu. Každý vedoucí pracovník musí vědět, jak své zaměstnance správně motivovat, a pokud to tak není, je nutné se tomu naučit (v dnešní době existuje mnoho kurzů pro manažery týkající se správné motivace a vedení pracovníků). K úspěchu je také zapotřebí u každého jedince motivace vlastní. Sebedůvěra, vědomí, že stanoveného cíle lze dosáhnout. Při pracování na určitém úkolu je potřeba si dodávat odvahy, nepolevovat při nadšení pro práci. Každý musí vědět, zda si věří, že dokáže dosáhnout stanoveného cíle, ať už je jeho motivace jakákoliv.

Při plnění pracovních úkolů je motivace ovlivněna buď vnějšími vlivy (např. finanční ohodnocení, určité pracovní výhody, atd.) nebo vlastními hnacími prostředky (např. pocit z dobře odvedené práce, obdiv a uznání ostatních, vlastní image, atd.). Vedoucí pracovník proto také musí umět zvolit vhodný systém odměňování, rozhodnout jaké pracovníky a jak za jejich výkony odměnit. Je nutné si uvědomit, že motivace je pro každého individuální. To, co motivuje jednoho, nemusí působit na druhého.[13]

To vše vede k motivaci pro další vzdělávání. Možnost pracovního postupu, lepších výkonů a výsledků, finančního ohodnocení, to celé je motivací. Úzce s tím souvisí vzdělávání. Čím vyššího vzdělání dosáhneme, tím větší cíle si můžeme stanovit.

Dostáváme lepší pracovní nabídky, úkoly a samozřejmě i lepší ohodnocení.

3.8 Vzdělávání podle zákoníku práce

Kvalifikace je „...odborná profesní příprava, soustava schopností (vědomostí, dovedností, návyků, zkušeností) potřebných k získání oficiálně potvrzené způsobilosti (většinou uznávané státem) k výkonu určité činnosti (povolání, funkce).“²¹

Zaměstnavatel má nárok požadovat po zaměstnanci zvyšování kvalifikace. Nejen pro získání nových poznatků, ale i prohlubování a udržování kvalifikace stávající.

Všeobecné povinnosti zaměstnavatele:

²¹ [12] PALÁN, Z. *Lidské zdroje - výkladový slovník*. 2002

- péče o odborný rozvoj zaměstnanců
- zajištění školení a zaučení (v případě nových zaměstnanců, absolventů)
- prohlubování a zvyšování kvalifikace²²

Zaměstnavatel je také vždy povinen zajistit školení pro zaměstnance, kterého přeložil na jinou pracovní pozici, pokud jeho nynější kvalifikace není dostačující²³

Náklady, spojené s veškerým rozšířením vzdělávání, jsou ve většině případů hrazené zaměstnavatelem. Pouze v případě vyžádání ze strany zaměstnance o finančně náročnější vzdělávání se mohou o náklady dělit obě strany.²⁴

Zákon uvádí jasně stanovená pravidla, která musí plnit zaměstnanec i zaměstnavatel. Jedná se o dodržování kvalifikační dohody, která musí být uzavřena písemně, jinak není platná. Zaměstnavatel má právo přerušit kvalifikační proces zaměstnance z důvodů nedodržování této dohody. Právo i zaměstnanec, například při nedodržování platových podmínek v době jeho kvalifikace. Kvalifikační proces může mít i dlouhodobější charakter. Například nutnost dalšího vzdělání pracovníka na vysoké škole, různé stáže v zahraničí, dlouhodobá rekvalifikace nebo zaškolení nových pracovníků a absolventů. Proto je velice nutné stanovení řádných podmínek pro obě strany a samozřejmostí je nutnost znalosti zákona.

²² Česko. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce: Odborný rozvoj zaměstnanců. In •Sbírka zákonů, Česká republika. 2006

²³ Česko. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce: Odborný rozvoj zaměstnanců. In •Sbírka zákonů, Česká republika. 2006

²⁴ Česko. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce: Odborný rozvoj zaměstnanců. In •Sbírka zákonů, Česká republika. 2006

4 Charakteristika společnosti

4.1 Personna International CZ s.r.o.

Společnost Personna International CZ s.r.o. je dceřinou společností amerického výrobce holicích strojků American Safety Razor. Tato společnost je jedním z největších výrobců speciálních nožů a čepelí na světě s výrobními zkušenostmi až 135 let. Společnost neustále rozšiřuje rozsah výroby po celém světě. Je známá pod dobrým jménem, kvalitní výrobou a profesionálním přístupem. Původně byla společnost založena v Brooklynu, v New Yorku v roce 1875. Dnes má Personna American Safety Razor výrobní závody po celém světě a je jedním z největších výrobců holicích, lékařských a průmyslových nožů.²⁵

V České republice aktivně působí od roku 2007. Do obchodního rejstříku byla zapsána u městského soudu v Praze dne 7. května 2007. V březnu 2008 byl zahájen provoz v nově vybudované výrobní hale v Nových Modlanech u Teplic, kde sídlí veškeré útvary společnosti. V současnosti pouze montážní a balící závod se postupně vypracovává na výrobní jednotku. V současné době obdržela společnost oznámení o převzetí společnosti Personna/ASR společností Energizer. Nově je tedy součástí divize Energizer Personal Care, kam patří i produktová řada Schick Wilkinson Sword. Společnost Energizer nyní pracuje na co nejrychlejší integraci společnosti Personna do své vlastní organizační struktury. Energizer je velmi silná globální firma, která je v oblasti hygienických potřeb dobře známá, s podílem cca 9,8 % světového trhu. Kromě značek Wilkinson Sword a Schick zahrnuje divize Personal care také přípravky pro péči a pleť. Druhým dominantním oborem společnosti je výroba baterií pod značkou Energizer a Eveready.

²⁵ Personna American Safety Razor Company [online]. Copyright ©2007-2011 Personna American Safety Razor Company, 2007

4.2 SWOT ANALÝZA

Silné stránky

- kvalitní výrobní a distribuční know-how
- flexibilita a rychlost dodávek
- podpora mateřské společnosti (finanční, sociální, kvalita značky)
- vysoká kvalita výrobků
- tradice značky Energizer

Slabé stránky

- malá zpětná vazba mezi jednotlivými stupni v podniku (nedostatečná komunikace)
- potřeba vyšší motivace zaměstnanců na nižších pozicích
- nedostatečně kvalifikovaní zaměstnanci
- absence IT specialistů (vše řízeno ze zahraničí) -> pomalá reakce na potřeby zaměstnanců

Příležitosti

- projekt OPLZZ a investiční pobídky společnosti
- převzetí společností Energizer
- poměrně nízké platy v porovnání s americkým a evropským standardem
- nově zaváděná výroba

Hrozby

- způsob začlenění do strategie firmy Energizer
- konkurence levnějších výrobků ze zahraničí (Čína, jihoasijské země)
- přesun výroby do oblastí s levnější pracovní silou
- odchod kvalifikovaných a proškolených zaměstnanců

4.3 Analýza vzdělávání ve společnosti v současné době

Pomocí vzdělávacích programů dochází ke zvyšování kvalifikace zaměstnanců, což napomáhá udržení pracovního místa i lepší pozici jednotlivců na trhu práce. Vyšší počet kvalifikovaných pracovníků posiluje zároveň i postavení společnosti na trhu, zvyšuje konkurenceschopnost, přispívá k růstu produktivity práce i kvality produkovaných výrobků.

4.3.1 Klíčové aktivity

4.3.1.1 Řízení výrobních činností

Vzdělávání určené pro pracovníky:

a) dělníci

- základní principy štihlé výroby, praktické ukázky, simulace
- seznámit se s moderními metodami štihlé výroby a celkového řízení podniku ve smyslu štihlé organizace

Školení je realizováno externím dodavatelem formou zakázkového vzdělávání.

b) nižší management specialisté

- řízení výroby, metody řešení problémů
- pochopit základní rozdíly a vhodnosti nasazení jednotlivých metod či principů, přičemž bude poukázáno nejen na moderní aplikace metod, ale i na aplikace principů v předchozích letech

Školení je realizováno externím dodavatelem formou zakázkového vzdělávání a interními lektory.

c) nižší management, dělníci

- vedení zlepšovacích workshopů
- techniky a metody podporující růst produktivity, hlavní nástroje zvyšování produktivity
- projekt zavedení principů štihlé výroby

Školení zajišťují interní lektori společnosti.

d) nižší management

- interní školení zákoníku práce - nejdůležitější změny a novinky v novelách, Zákoníku práce, chystané změny v pracovněprávní oblasti

Účastníci jednotlivých kurzů obdrží osvědčení.

4.3.1.2 Soft skills (měkké dovednosti)

Rozšíření znalostí a dovedností pracovníků v oblasti zlepšení komunikačních dovedností, vedení a řízení lidí. Zvýšení zdravého sebevědomí, schopnost spolupracovat s ostatními, sebekritičnost, analytické myšlení, asertivnost. Toto školení vede k všeobecnému zefektivnění výroby a zvýšení pracovního výkonu.

Vzdělávání určené pro pracovníky:

- a) mistr balící a montážní linky, účast na školení – dělníci
 - vedení a motivace týmu, správná komunikace při práci a v podniku, prezentační dovednosti
- b) liniový management (manažeři, specialisté)
 - motivace a komunikace, vedení schůzek a porad, prezentační dovednost
- c) příprava manažerů (střední a vyšší management)
 - budování autority a pozice v podniku
 - rozvoj komunikační schopnosti
 - schopnost řešit možné problémy a konflikty, předcházet jim

4.3.1.3 IT dovednosti

Cílem je průběžně proškolit stávající i nové zaměstnance v základních dovednostech potřebných pro uživatele MS Office a interních programů. Rozšířit znalosti pracovníků dělnických profesí v ovládání PC a přispět tak ke zvýšení jejich kvalifikace a rozšířit i možnost jejich pracovního uplatnění. Získat základní počítačové znalosti pro možnost využití školení pomocí e-learningu.

Vzdělávání určené pro pracovníky:

- a) dělníci
 - základní ovládání PC, internetu a elektronické pošty

- základní práce s aplikacemi Word a Excel
- b) nižší management
- MS Office pro pokročilé uživatele

Školení bude probíhat podle potřeb účastníků, pomocí interních a externích lektorů, většinou v prostorách pracoviště zaměstnanců. Pro realizaci a zhodnocení tohoto vzdělávacího programu bude pořízeno několik počítačů, které budou k dispozici při školení. Pro motivaci zaměstnanců a další rozvoj znalostí bude nově pořízená PC učebna k dispozici i po skončení vzdělávacího programu.

4.3.1.4 Jazykové dovednosti

Cílem je prohloubit znalost anglického jazyka k lepší komunikaci se zahraničními zákazníky a dodavateli, přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti. Příprava zaměstnanců k úspěšnému složení zkoušky a získání certifikátu.

Vzdělávání určené pro pracovníky:

- a) nižší management
- vysoce interaktivní výuka
- gramatika, řízená konverzace, získání řečové jistoty, zajištěna konverzace s rodilým mluvčím
- příprava na obchodní jednání a uzavírání zakázek v cizím jazyce, porozumění textu
- získání certifikátu

4.3.1.5 Odborné otevřené kurzy

Vzdělávání v rámci této klíčové aktivity patří mezi obecné vzdělávání.

Cílem je doplnění a rozšíření odborných znalostí, které patří do základní kompetenční výbavy jednotlivých skupin zaměstnanců.

Jelikož počty účastníků nejsou vysoké, je efektivnější využít formu otevřených kurzů.

Uvedené kurzy jsou aktuálně nabízeny a vybrány s důrazem na potřeby účastníků a zdatností lektorů.

Kurzy klíčové aktivity: výroba a její řízení, autodesk inventor (začátečník, pokročilí), personální analýzy, plánování a hodnocení, technik kvality, aktualizace zákonů o daních a účetnictví, logistika řízení zásob, procesní řízení nákupu

Vzdělávání zaměřené: střední management

- po zakončení kurzu získává účastník osvědčení nebo certifikát

4.3.2 Rozvoj vzdělávacího systému

Vzdělávací systém ve společnosti nebyl v minulosti dostačující, proto se společnost rozhodla obrátit na veřejnou podporu a využít nabídek státní podpory i možnosti od Evropské unie.

V současné době společnost využívá zejména možnosti podpory – Operační program lidských zdrojů a zaměstnanosti (dále jen OPLZZ). Přesný název a cíl projektu je: Růst konkurenceschopnosti společnosti Personna International CZ prostřednictvím neustálého zvyšování kvalifikace a adaptability zaměstnanců. Vzdělávací programy byly zahájeny 1. 11. 2010, plánované ukončení vzdělávání pomocí veřejné podpory bude 31. 1. 2012.

V období listopad 2010 – leden 2012 bude proškoleno ve společnosti více jak 190 zaměstnanců, kteří absolvují školení v pěti klíčových aktivitách:

- řízení výrobních činností
- soft skills (měkké dovednosti)
- IT dovednosti
- jazykové dovednosti
- odborné otevřené kurzy

4.3.3 Realizace vzdělávání ve společnosti

Pro realizaci projektu je nutné splňovat řadu podmínek. Manažer zodpovídá za realizaci, řízení, naplňování cílů, dodržení časového harmonogramu projektu podle pravidel a metodik operačního programu. Přesně stanovené podmínky a vytyčené cíle, uvedené v žádosti o

projekt, se musí bezpodmínečně dodržet. Manažer se také zavazuje ke komunikaci a podávání informací poskytovateli finanční podpory projektu. Nezbytná podmínka, pro splnění cílů projektu, je neustálá kontrola a koordinace realizačních týmů. Dohled nad náplní stanovené metodiky pro zadávání zakázek OPLZZ při výběru dodavatele. Zajištění efektivního využití získaných znalostí a dovedností pro budoucnost firmy. Vypracování a odevzdání závěrečné zprávy, hodnotící úspěšnost a přínos společnosti. V případě odchýlení od stanovených cílů projektu, nutnost zavedení vhodného opatření, v opačném případě hrozí přerušení dotací ze strany veřejné podpory.

Velmi důležitá je správná organizace a realizace těchto požadavků:

- příprava podkladů pro monitorovací zprávy projektu (prezenční listiny školení, výstupy, hodnotící dotazníky)
- zajištění koordinace a vhodného plánování vzdělávacích aktivit
- zajištění školicích prostor, výukové materiály, ubytování, stravné pro cílovou skupinu
- komunikovat a koordinovat vybrané dodavatele vzdělávání (možnost interních, externích lektorů)
- komunikace a informovanost účastníků jednotlivých školení (nutná i komunikace zaměstnanců s lektory, vedoucími pracovníky, manažery)
- vyhodnocování aktuálního stavu vzdělávacího programu v době konání projektu
- vhodný výběr dodavatelů vzdělávání
- zajištění dodržování povinného minima publicity OPLZZ v rámci vzdělávacího programu

4.3.3.1 Lektoři

Externí lektori jsou lektori nepůsobící dlouhodobě v podniku. Jsou pronajati společností za účelem vzdělávání. Seznamují účastníky vzdělávacích kurzů s moderními metodami štihlé výroby (výroba menších objemů). Dále mají za úkol vyložit základní rozdíly a vhodnosti zvolených metod a principů práce.

Interní lektori se podílí na školení pomocí workshopů. Zavádějí nové techniky a metody podporující růst produktivity. Interní lektori se také účastní probíhajících školení externími lektory.

Ať už interní nebo externí lektori zodpovídají za přípravu a vypracování podkladových materiálů, prezentace ke školením a workshopům. Zajišťují vyhodnocování na základě zpětné vazby od cílové skupiny. Jsou povinni komunikovat a spolupracovat s koordinátorem vzdělávacího programu. Po ukončení školení, předávají informace o zpětné vazbě a nové poznatky účastníků manažerovi projektu.

4.4 Financování

Vzdělávání a rekvalifikace zaměstnanců společnosti je již od roku 2007 financována pomocí investičních pobídek. Ty pokryjí 35% z předpokládaných nákladů na školení a rekvalifikaci (v souladu se zněním nařízení vlády o hmotné podpoře v rámci investičních pobídek), což představuje zhruba 13 000 000 korun. Tyto investiční pobídky budou vyčerpány k 30. 6. 2012 s povinností proškolit 329 zaměstnanců. Finanční pobídky byly použity pro úvodní zaškolení zaměstnanců na strojích, odborné stáže v sesterských společnostech i pro rozvoj vzdělání manažerů. Nutnost dalšího vzdělávání a kvalifikovanosti zaměstnanců vedla k využití podpory z Evropské unie. Pomocí vypracované analýzy, dobře rozvržených návrhů na rozvoj vzdělávání, získala společnost nárok na grant dotovaný Evropskou unií.

Finanční podpora je rozdělena do čtyř období. Společnost obdrží dotaci vždy po půl roce a to na základě monitorovací zprávy, kterou společnost vydává. Toto rozdělování peněz spadá pod Ministerstvo práce a sociálních věcí, se kterým společnost ohledně dotací komunikuje. Vzdělávání je financováno ze statutárních fondů (85%) a také ze státního rozpočtu ČR (15%).

Veřejné financování

Tab.č.1 - Financování

| | |
|---------------------------------------|-----------------|
| Příspěvek ze strukturálních fondů | 2 878 510,40 Kč |
| Příspěvek z národních veřejných fondů | 507 972,43 Kč |
| Veřejné finanční prostředky celkem | 3 386 482,82 Kč |

4.5 Využívané formy vzdělávání

Společnost využívá především formy vzdělávání „on the job“ (viz kap. Vzdělávání na pracovišti), což umožňuje praktické vedení tréninků přímo na pracovišti a zabezpečuje rychlou implementaci získaných poznatků do pracovní praxe. Individuální přístup a konzultace umožňují jednotlivým účastníkům zrychlit jejich profesní i osobní růst. Komplexnost tohoto projektu a jeho průběžné vyhodnocování jsou přímo napojené na systém řízení lidských zdrojů a vedou k jeho optimalizaci.

Využívání interních lektorů zabezpečuje udržitelnost a praktickou využitelnost předávaných poznatků. Je možné vznik vnitřního vzdělávacího systému, šetřící především budoucí náklady pro vzdělávání. Při školení nebo trénincích se lektoři zaměřují i na důležitost zapojení všech úrovní pracovníků do studijních skupin. To posiluje interní komunikaci v podniku a pocit sounáležitosti s podnikem. Hodnocení efektivního využívání nových dovedností a znalostí zaměstnanců v pracovní činnosti a měření přínosů projektu na jejich pracovní výkon přímými nadřízenými poskytuje zpětnou vazbu celému projektu. U všech seminářů je aplikováno ověřování získaných znalostí a to prostřednictvím testování znalostí a dovedností či následných workshopů.

Udržitelnost aktivit projektu po skončení podpory z OP LZZ:

- a) vzdělávací program se stane základem práce s lidskými zdroji ve společnosti Persona International CZ s.r.o.
- b) interní lektoři budou získané zkušenosti využívat dál i po skončení projektu k dalšímu proškolení kolegů
- c) očekávaný kvalifikační posun bude dále udržován v navazujícím systému vzdělávání klíčových zaměstnanců
- d) výstupy z projektu budou využitelné pro další rozvoj lidských zdrojů ve firmě v návaznosti a v souladu se schválenou strategií rozvoje LZ
- e) zaměstnanci, kteří prošli základními úrovněmi školení v rámci projektu, budou pokračovat směrem k vyšším úrovním i po jeho skončení

f) další rozvojové potřeby, které se objeví během realizace projektu, budou saturovány v navazujícím systému interního vzdělávání

- podporovat nediskriminační přístup, rovné příležitosti, princip udržitelného rozvoje a úsporného zacházení se zdroji

5 Vlastní práce

Tato část se skládá z vyhodnocení vzdělávacího systému ve společnosti Persona International Cz s.r.o., posouzení vzdělávání v současné době a návrhy na zlepšení do budoucnosti. Zjištěným nedostatkem bylo vzdělávání vyšších pracovníků, zejména manažerů. Proto je níže popsán návrh pro odstranění tohoto nedostatku, typy na aktivity a vzdělávací programy určené pro manažery. Dále je uveden řízený rozhovor, na jehož základě spolu s materiály, poskytnuté společností, byla vypracována praktická část.

5.1 Zhodnocení vzdělávání ve společnosti Persona International CZ s.r.o.

Sestavený komplexní vzdělávací program společnosti vychází a reaguje na zjištěné nedostatky v odborné kvalifikaci či osobním růstu zaměstnanců na jedné straně a potřeb společnosti na druhé straně. Klíčové aktivity projektu navazují a rozšiřují systém řízení a rozvoje lidských zdrojů ve společnosti. Na základě průzkumu spokojenosti zaměstnanců všech oddělení a postavení, který se každoročně ve společnosti provádí a na základě analýzy výše uvedené se dají vyhodnotit pozitiva a negativa zavedeného vzdělávacího systému. Vycházejí ze stávajícího pohledu na vzdělávání i úvahy pro budoucnost podniku.

5.1.1 Klady při rozvoji vzdělávání ve společnosti

- vyšší jistota a stabilita pracovního místa pro zaměstnance společnosti zejména díky vyšší konkurenceschopnosti společnosti
- rozšířená možnost využití zaměstnance, tzn. využití i na jiná pracovní místa z důvodu vyšší kvalifikace, rozsáhlejších znalostí a dovedností
- vyšší motivace zaměstnanců => z toho vyplývající vyšší loajalita zaměstnanců a zároveň nižší fluktuace, což v budoucnu přinese i úspory společnosti

- v budoucnu možnost využívat interní lektory pro vzdělávání zaměstnanců společnosti => nižší náklady na vzdělávání, respektive budoucí úspory
- vytvoření databáze personálních rezerv => zaměstnanci mohou být na základě školení přesunuti i na jiné pracovní pozice buď nově vytvořené, nebo volné z důvodu fluktuace
- interní způsob vzdělávání do budoucna přinese společnosti stabilizaci pracovních míst
- vzdělávání a školení je realizováno napříč společností, jsou do něho zahrnuti všichni zaměstnanci společnosti
- v současné době minimální náklady na školení a rekvalifikace zaměstnanců z důvodu financování pomocí OP LZZ a investičních pobídek

5.1.2 Shledané záporné aspekty při rozvoji vzdělávání ve společnosti

- současná forma vzdělávacího systému je zaměřena na školení obecné pro větší skupiny zaměstnanců, chybí rozpracování vzdělávacích plánů zejména pro pozice vyššího a středního managementu a specialistů společnosti
- na základě financování z OP LZZ, který je časově omezený, je školení uskutečněno v krátkém časovém horizontu => zaměstnanci nemají možnost si nedostatečně osvojit znalosti a dovednosti získané ze školení
- z důvodu financování většiny školení pomocí investičních pobídek a OPLZZ je vzdělávací systém společnosti přizpůsoben podmínkám výše uvedených dotací, od kterých se nesmí odchýlit => některá školení tak nemusí být úplně v souladu s potřebami zaměstnanců společnosti
- ve společnosti chybí dlouhodobější strategie vzdělávání, po ukončení financování vzdělávání pomocí OPLZZ, tedy k 31. 1. 2012 končí i veškeré vzdělávací plány a další strategie společnosti v oblasti vzdělávání není stanovena

5.2 Návrh vzdělávacího systému pro pozici manažera

Při vzdělávání manažerů je mnoho možností a odvětví, ve kterých se mohou zdokonalovat. Velmi důležitým aspektem pro manažery je vedení lidí. Protože každý manažer

musí efektivně a cíleně vést a motivovat zaměstnance. Nejvhodnější formou vzdělávání pro dosažení těchto cílů je koučování. Při tomto způsobu vzdělávání si účastníci nejlépe osvědčí techniky vedení lidí, které lze poté snadněji přenést do praxe. Cílem je vybavit manažery znalostmi a dovednostmi, které umožňují užívat koučování při vedení sebe sama, podřízených i při řízení pracovních situací. Existují kurzy pro upevnění a navýšení kompetencí vedení lidí, získání přehledu o roli vedoucího pracovníka. Vedení společnosti Persona Persona International CZ s.r.o. by se mělo zaměřit na prohloubení znalostí manažera ve výše uvedených oblastech.

Dále jsou vhodné kurzy pro rozšíření vzdělávání manažerů

- image a základy etiky
- komunikace s pracovníky, komunikace ve stresových situacích (veliké množství internetových kurzů, školení, přednášky)
- neverbální komunikace (gestikulace, řeč těla, práce s hlasem) => v dnešní době velmi populární kurzy pro manažery
- řízení nálady podniku (zdravé pracovní prostředí)
- řízení diskuze, základní moderační dovednosti
- vhodné delegování úkolů
- schopnosti naslouchat
- motivace jednotlivce i týmu
- techniky vedení porad
- zvládání stresových situací

Pro dobré vedení zaměstnanců by měl také manažer mít vhodnou motivaci. Existují vzdělávací kurzy, které učí manažery nahlížet na firmu jako na svoji vlastní. Je důležité získat celkový přehled o firmě, pracovních postupech, know-how, porozumět trhu a klientům. Je třeba mít za cíl šetřit náklady a usilovat o zisk. Tyto vzdělávací kurzy mohou být formou reálných her. Manažeři mezi sebou soutěží o získání trhu. Jsou zde reálné překážky a to manažery nutí učit se postupovat správnými kroky.

Existuje mnoho druhů vzdělávacích kurzů a zvláště ty pro manažery a vedoucí pracovníky jsou v dnešní době velice populární. Nejde samozřejmě jen o popularitu a zábavu pro manažery, ale každý kurz přináší nové poznatky a praktiky. Záleží na společnosti jaký

druh a formu si zvolí. Ve společnosti Personna je do budoucna nutné, zaměřit se na hlubší a konkrétnější vzdělávání pro manažery. Možnosti na trhu jsou dostačující.

5.3 Řízený rozhovor

Řízený rozhovor je každý rozhovor, který má za úkol něco konkrétního zjistit, a to co nejrychleji a co nejpřesněji. Řízený rozhovor používáme, když potřebujeme něco upřesnit, když potřebujeme něco konkrétního zjistit, když se chceme dozvědět, jestli nám někdo nelhal.

Pro řízený rozhovor bylo tázáno tři klíčových pracovníků, kteří mají největší podíl na stavu vzdělávání ve společnosti. Manažer, který odpovídal první, označen písmenem A. Personální pracovnice, která odpovídala jako druhá, označená písmenem B. Jako třetí pracovnice s řídicí funkcí, taktéž z personálního oddělení, označená písmenem C.

Řízený rozhovor:

1. Jaké vzdělávání programy nabízíte pro své stálé i nově příchozí zaměstnance v současné době?

A – Nabízíme pro své zaměstnance nejrůznější formy vzdělávacích programů, jako jsou školení, tréninky a rekvalifikace v našich příbuzných společnostech.

B – Nově příchozí zaměstnance jsme schopni plně zaučit s našimi interními lektory a rozvíjíme tak dál vzdělávání zaměstnanců. Rozšíření vzdělávání v širším záběru probíhá nyní za pomoci financování z Evropské unie.

C – V současné době nabízíme školení a tréninky především pro nižší pracovníky. Rozšiřujeme ale vzdělávání pro všechny typy pracovníků. Budujeme počítačovou základnu a hodláme rozšiřovat vzdělávání pomocí e-learningu.

2. Jaké formy vzdělávání ve vašem podniku preferujete?

A – Mezi nejčastěji používané patří školení, tréninky, probíhají také různé přednášky.

B – Hlavně se zaměřujeme na tréninky pracovníků přímo v jejich pracovním prostředí. Máme lepší zkušenosti se vzděláváním praktickým než teoretickým.

- C – V současné době se snažíme rozvíjet všechny typy dostupných školení, které můžeme zaměstnancům nabídnout. Chystáme se také rozšířit vzdělávání e-learning, které je v dnešní době populární. Zejména protože do budoucna šetří náklady.
3. Preferuje firma vzdělávání mimo pracoviště, s odborníky pro vzdělávání?
- A – Preferujeme všechny možné a dostupné formy vzdělávání.
- B – Snažíme se vzdělávat co největší množství pracovníků, za pomoci externích i interních lektorů. Rozšiřujeme vzdělávání našich pracovníků s cílem dát jim co nejvyšší kvalifikaci v oboru, aby pak oni sami mohli zaučovat další pracovníky. Vytváříme si tak vlastní vnitřní vzdělávací systém.
- C – Nejvýhodnější pro naše pracovníky je vzdělávání přímo na pracovišti, za použití techniky a prostředí, ve kterém pracují. Samozřejmě i školení, probíhající ve společnostech se stejným zaměřením, je prospěšné.
4. Jakou skupinu pracovníků především hodláte vzdělávat, rekvalifikovat?
- A – Snažíme se zlepšit kvalifikaci a prohloubit vzdělávání ve všech odvětvích.
- B – Vzdělávací programy jsou určeny pro všechny zaměstnance. Nejvíce jsou však zaměřené na nižší pracovníky v podniku. Především manuálně pracující zaměstnanci projdou největším záběrem rekvalifikace.
- C – Nově vypracovaný vzdělávací program je určený pro všechny zaměstnance. Naše společnost nabízí rozšíření vzdělávání a rekvalifikaci pro nově příchozí zaměstnance ale i pro starší pracovníky
5. Kdo má na starosti vzdělávací systém ve společnosti?
- A – Personální oddělení.
- B – Vzdělávací systém má v kompetenci personální oddělení.
- C – personální oddělení spolu s vedením společnosti.
6. Jak se budou peníze přerozdělovat?
- A – Peníze se rozdělují podle stanovených klíčových aktivit.
- B – Rozdělení se provádí tak, aby pokrylo co největší záběr odvětví. Většina půjde do výrobních činností, ale také pro rozšíření IT dovedností a dalších.
- C – Snažíme se investovat do vzdělání tak, aby zahrnovalo všechna odvětví

7. Co bylo zapotřebí, aby vaše firma získala grant?
- A – Na základě žádosti, která byla zpracována personálním oddělením. Dlouhodobějším výzkumem identifikace potřeb a vypracováním návrhu na zlepšení situace pro pracovníky
- B – -/-
- C – -/-
8. Jakým způsobem chce společnost vyhodnotit přínosnost vzdělávacího grantu?
- A – Personální oddělení má nestarosti vyhodnocení prospěšnosti vzdělávacích programů
- B – Vyhodnocení se určitě chystá, formou různých testů a zkoušek našim zaměstnanců, víme však, že nejvíce se pozitivita projeví až v budoucnosti
- C – -/-
9. Co společnost očekává od chystaného rozšíření a prohloubení vzdělávání pracovníků?
- A – Společnost si buduje dobré jméno a postavení na trhu, s tím souvisí a ti nejlepší a kvalifikovaní zaměstnanci.
- B – Očekáváme zkvalitnění našich výrobků, zrychlení běžného provozu. Samozřejmě i větší spokojenost a motivaci našich pracovníků.
- C – Zhodnocení vzdělávacích programů lze lépe posoudit až v budoucnu, očekáváme však lepší výkonnost, kvalitu a také zlepšení před konkurencí.
10. Jaké jsou plány do budoucnosti? Další rozvoj pracovníků?
- A – Po ukončení těchto vzdělávacích programů budeme navazovat dalšími, vzdělávání nikdy není a nebude dostačující
- B – Už plánujeme další možnosti rozšíření vzdělávání pro naše zaměstnance. Chystáme hlavně více programů pro vedoucí pracovníky a manažery.
- C – Určitě budeme neustále rozšiřovat kvalitu vzdělávání našich pracovníků. Již plánujeme nové vzdělávací kurzy.

6 Závěr

Cílem této práce bylo popsat vzdělávací a osobnostní rozvoj pracovníků v organizaci, nejdříve z teoretického hlediska v první části, poté konkrétně ve sledované organizaci v části druhé. Lze říci, že v dnešní době většina společností klade důraz na vzdělávání svých pracovníků a pracovníci se účastní stále více vzdělávacích programů. Tato vazba by měla fungovat oboustranně. Zaměstnavatel by měl mít zájem na tom, aby v jeho společnosti pracovalo co nejvíce vzdělaných a kvalifikovaných zaměstnanců. Proto by měl být dobře zajištěn fungující vzdělávací systém. A nejen při vstupním zaškolování nových pracovníků, ale i u pracovníků stávajících, v podobě rekvalifikace a školení s nově přichozími technologiemi. Samozřejmě i zaměstnanci musejí mít zájem o další vzdělávání.

Každý člověk si formuluje svůj život, volí si druh vzdělání podle toho, co ho zajímá a podle svých možností. Ideální je mít zaměstnání, které nás naplňuje a pak je samozřejmě dosahovat vyšších cílů, snaha co nejvíce se rozvíjet a v práci vynikat. Tento přístup je ideální, ale nelze ho očekávat v každém případě. Zaměstnanci jsou jedinečné osobnosti a každý má jiný přístup. Pro většinu z nich je důvodem rozvoje vzdělávání motivace. Ať už se jedná o jakýkoliv motivační důvod, v tomto hledisku je motivace nepostradatelná. Při rozšiřování vzdělávání a kvalifikace je nejčastější motivací lepší finanční ohodnocení. S větší kvalifikací roste cena pracovníka, tím může dosahovat na lepší pozice, pro společnost se tak stává více důležitým a odměňuje ho vyšším platem.

Poskytování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je výhodou i z hlediska větší sounáležitosti s prostředím společnosti. Zaměstnanci nabývají pocitu důležitosti ve firmě, která do něj investuje. To zabraňuje časté fluktuaci, která je ve firmách nežádoucí. Dalším důvodem, proč zvyšovat vzdělávání u zaměstnanců, je rozšíření znalostí a dovedností, které jsou mimo záběr momentálně zastávané pozice. Dochází ke zvyšování použitelnosti zaměstnanců, kteří mohou zastávat i jiné posty a plnit další pracovní povinnosti. Díky větší flexibilitě pak není problém vyplnit pracovní místo v případě ztráty.

Pro efektivní vzdělávací systém je důležitá dobrá organizace. Ve společnostech proto existuje personální oddělení, které se vzdělávacím systémem zabývá. Vše začíná u identifikace potřeb pracovníků organizace. Poté následuje fáze plánování, kde se řeší

nejrůznější otázky jako je volba formy vzdělávání, financování, časové aspekty atd. Následuje vlastní proces vzdělávání neboli realizace. Klíčový je konec vzdělávacího programu, následuje jeho zhodnocení. Vyhodnocení kvality a účinnosti vzdělávacích programů je velice složité. Zaměstnance si ve většině případů nelze prozkoušet nějakým testem, ale prosperita programů se ukazuje až s budoucností. V souvislosti s tímto je otázkou, kdy zkoumat efektivnost vzdělávání. Většinou nelze dostat výsledky ihned. Společnost je ale může například pozorovat na zvýšení produktivity práce, zvýšení prodeje, kvality výrobků či služeb, pokles nákladů či hospodaření s materiálem. Což jsou hlavní cíle každé prosperující firmy.

Ve společnosti Personna International CZ je vzdělávací systém kvalitně zpracován. U svých pracovníků se snaží o rozvoj ve všech oblastech, ať už se jedná o IT dovednosti, soft skills, rozšíření jazykových znalostí atd. Největší záběr vzdělávání se dostává nižším pracovníkům, kteří se účastní nejrůznější školení, přednášek a workshopů, jak na svých vlastních pracovištích tak mimo ně. Společnost se ve vzdělávacích programech zaměřuje také na rekvalifikaci starších pracovníků, kteří by jinak v dnešní době jen těžko hledali uplatnění. Také dávají prostor absolventům, pro které je připraven kompletní školící program při nástupu do prvního zaměstnání.

Nedostatečně rozšířené vzdělávací aktivity byly zpozorovány u manažerů a vedoucích pracovníků. Je třeba více školit pracovníky i u jiných než manuálních typů prací. V návrhové části práce jsou vypsány druhy školení, které jsou vhodné pro pozici manažera. Jako například rozšíření znalostí v oblasti komunikace, která je zásadní v každém oboru. Umět správně vést zaměstnance, zlepšení motivačních dovedností, rozhodovacích schopností, organizace. Společnost Personna International CZ si je vědoma nutnosti investic do vzdělávání. Díky dobře zpracované strategii a informovanosti využívá nejrůznějších zdrojů pro finanční podporu zvenčí, možností státních podpor i evropských fondů. Mnoho společností není tak dobře informováno a těchto nabídkách a tak přichází o zlepšení a zkvalitnění vzdělávání. Je třeba si uvědomit, že v dnešní době veliké konkurence lze uspět jen v případě nabídky největší kvality, samozřejmě v kombinaci s cenou. Kvalitní služby a výrobky se nesou ruku v ruce s kvalitními pracovníky. Pokud se společnosti zaměří především na toto hledisko a začnou zkvalitňovat vzdělávání u svých pracovníků, je větší šance na úspěch v konkurenčním prostředí.

7 Seznam literatury

- [1] ALLEN, Michael W. Michael. *Allen's Guide to e-learning : Building Interactive, Fun and Effective Learning Programs for Any Company*. New York City: John Wiley & Sons , 2003. 356 s. ISBN 9780471203025.
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 800 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [3] BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [4] BLÁHA, J; MATEICIUC, A; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, a.s., 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [5] BUREŠ, V. *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 216 s. ISBN 978-80-247-1978-8.
- [6] CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 204 s. ISBN 80-247-1389-6.
- [7] KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-3566-5.
- [8] MEDLÍKOVÁ, O. *Lektorské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 176 s. ISBN 978-80-247-3236-7.
- [9] MUŽÍK, J. *Androdidaktika*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2004, s. 13. ISBN-10: 80-7357-045-9

- [10] NÁHLOVSKÝ, P; SUCHÝ, J. *Koučování v manažerské praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 128 s. ISBN 978-80-247-1692-3.
- [11] NIERMEYER, R, SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 109 s. ISBN 80-247-1223-7
- [12] PALÁN, Z. *Lidské zdroje - výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. 282 s. ISBN 80-200-0950-7.
- [13] PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: Jak zřídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 128 s. ISBN 978-80-247-3447-7.
- [14] PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých: Průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3235-0.
- [15] VETEŠKA, J; TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-1770-8.

7.1 Internetové zdroje

Slovník pojmů [online]. Národní vzdělávací fond, o.p.s., 2006 [cit. 2011-03-12]. Národní vzdělávací fond. Dostupné z WWW: <<http://www.nvf.cz/kvalita/slovník.htm>>.

INFOGRAM [online].MŠMT, 2008 [cit. 2011-03-08]. Portál pro podporu informační gramotnosti. Dostupné z WWW: <<http://www.infogram.cz/article.do?articleId=1612>>.

EUROPA – Oficiální internetové stránky Evropské unie [online]. Oddělení komunikace Evropské komise, 08/09/2010 [cit. 2011-03-09]. Evropská komise. Dostupné z WWW: <http://ec.europa.eu/news/culture/100908_cs.htm>.

Probyznys CZ [online].Copyright © 2009-2010 Merck Sharp & Dohme Co, 2009 [cit. 2011-03-08]. Management - základní pojmy. Dostupné z WWW: <<http://www.probyznys.cz/management/zakladni-pojmy>>.

Personna American Safety Razor Company [online].Copyright ©2007-2011 Personna American Safety Razor Company, 2007 [cit. 2011-03-08]. About Personna American Safety Razor Company. Dostupné z WWW: <<http://www.personna.com/personna/blades/corporate>>.

7.2 Další použité zdroje:

Česko. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce: Odborný rozvoj zaměstnanců. In •Sbírka zákonů, Česká republika. 2006, § 227, Dostupný také z WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast10h2.aspx>>.

Česko. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce: Odborný rozvoj zaměstnanců. In •Sbírka zákonů, Česká republika. 2006, § 228, Dostupný také z WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast10h2.aspx>>.

Česko. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce: Odborný rozvoj zaměstnanců. In •Sbírka zákonů, Česká republika. 2006, § 230, Dostupný také z WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast10h2.aspx>>.

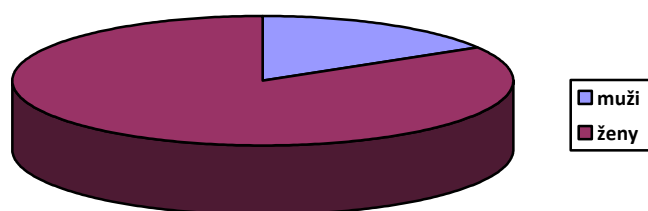
- Interní dokumenty společnosti Personna International CZ s.r.o.
- Příručka pro zaměstnance
- Čtvrtletní časopis vydávaný společností

8 Přílohy

Pracovníci ve společnosti Personna International CZ s.r.o.

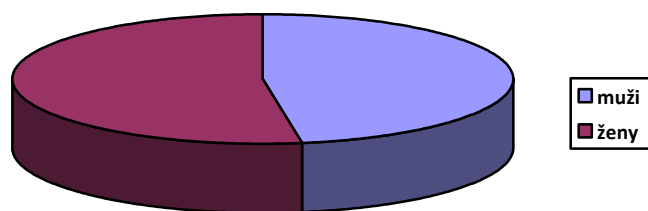
Poměr mužů a žen ve společnosti Personna International CZ celkem

- 44 mužů
- 223 žen

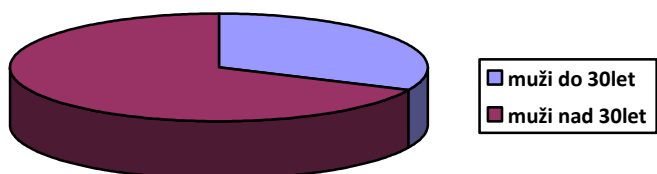


Průměrný věk mužů a žen ve společnosti Personna International CZ

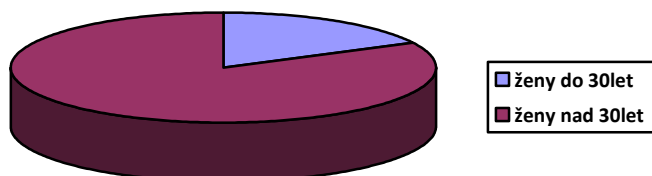
- 38 let muži
- 42,2 let ženy



Věkové rozdělení u mužů



Věkové rozdělení u žen



Propagace Evropského sociálního fondu v ČR





OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

