

# **Škoda Auto Vysoká škola o.p.s.**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Řízení lidských zdrojů

## **Edukace zaměstnanců vybrané organizace v celní problematice Bakalářská práce**

**Jan Mrázek**

Vedoucí práce: doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.

*Tento list vyjměte a nahradte zadáním závěrečné práce s elektronickými podpisy.  
Pozor, v tištěné verzi musí být zadání vytištěné oboustranně.*

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil vnitřním předpisem Škoda Auto Vysoké školy o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne

## Obsah

1. Úvod .....	6
2. Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizacích .....	7
3. Plánování a metody vzdělávání .....	8
1.1 Formální vzdělávací programy .....	10
1.2 Cíle ve vzdělávání zaměstnanců.....	12
1.3 Vzdělávání zaměstnanců v oblasti celní problematiky .....	13
4. Vzdělávání a rozvoj pracovníků ve vybrané organizaci .....	15
1.4 Fáze první – „Před nástupem“.....	15
1.5 Fáze druhá – „Zpracování“ .....	16
1.6 Fáze třetí – „Po zpracování“ .....	17
5. Vzdělávání a rozvoj pracovníků ve vybrané organizaci v export control.....	19
1.7 Proškolení interního personálu v exportní problematice.....	20
1.8 Školení export control – Úvod .....	21
1.9 Školení export control – Vymezení pojmů .....	21
1.10 Školení export control – Interaktivní část .....	22
6. Analýza efektivity stávajícího přístupu ke vzdělávání zaměstnanců vybrané organizace v celní problematice .....	25
1.11 SWOT analýza efektivity e-learningu .....	25
1.12 SWOT analýza efektivity školení provedeného R_ECM .....	28
7. Vyhodnocení výsledků výzkumu a návrh opatření zaměřených na zvýšení efektivity procesu vzdělávání.....	30
8. Závěr.....	33
Citovaná literatura .....	34
Seznam obrázků a tabulek.....	35
Seznam příloh .....	35

## **Seznam použitých zkratek a symbolů**

ECM            Export Control Manager

P\_ECM        Plant Export Control Manager

R\_ECM        Regional Export Control Manager

## 1. Úvod

Tato bakalářská práce popisuje vzdělávací systém zaměstnanců vybrané organizace v celní problematice. Popisuje jak organizace přistupují k edukaci svých zaměstnanců nejen v poli „export control“. Zaměřuje se na danou organizaci a způsob, kterým organizace školí své zaměstnance, vyhodnocuje efektivitu způsobu zvolené edukace zaměstnanců; teoretickým cílem práce je podání přehledu aktuálních poznatků o učení a rozvoji zaměstnanců, včetně specifických aspektů vzdělávání v oblasti celní problematiky. Praktickým cílem práce je analýza efektivity vzdělávání zaměstnanců vybrané organizace v celní problematice a návrh odpovídající optimalizačních opatření.

Empirického výzkumu je dosaženo prováděním školeních v celní problematice a zaučováním zaměstnanců na pozicích „Export control manager“ (dále jako „ECM“) do základních principů „export control“. Práce si klade za cíl analyzovat užité metodiky a stanovit jejich efektivitu.

### **Motivace výběru tématu**

Motivace výběru tématu pramení z pozice, kterou momentálně zastávám – „Regional Export control manager“ (dále jako „R\_ECM“), a zkušenost se školením zaměstnancům vybrané organizace v celní problematice. Školení jsem vedl z pozice zodpovědné za celní problematiku ve vybrané společnosti a návrhy metodiky školení, které tato práce popisuje jsem implementoval a využil ve vybrané organizaci.

## 2. Vzdelávání a rozvoj pracovníků v organizacích

Hlavním cílem oddělení lidských zdrojů (HR) je efektivně řídit nejcennější aktivum organizace – zaměstnance; poskytnout potřebný personál s odpovídající kvalifikací ve správný čas na správné místo. Personální oddělení hraje klíčovou roli při poptávání, plánování a vzdělávání zaměstnanců organizace s jejími celkovými cíli a strategií; jak dlouhodobou, tak krátkodobou. Tyto povinnosti můžeme dělit na dle funkce na několik podkategorií, příkladem (nikoliv výčtem) může být např. plánování personálu / školení pro personál, získávání a výběr personálu, řízení personálu, odměňování personálu, rozvoj personálu, a další.

Akumulace lidského kapitálu je hnací silou dlouhodobého hospodářského růstu. Rozvoj vzdělanosti hraje nezastupitelnou roli při zvyšování úrovně lidského kapitálu, je současně ovlivněna úrovní příjmů jednotlivců a celkovým rozvojem. Nicméně individuální rozhodování o investicích do vzdělání ovlivňují jak náklady, tak výnosy. To znamená, že jednotlivci čelí kompromisu mezi zisky ze vstupu na současný trh práce a dodatečným příjmem, který vznikne v důsledku vyšší úrovně vzdělání v budoucnu (Becker, 2015).

Primárním cílem všech organizací je zoptimalizování efektivity lidských zdrojů. Mezi hlavní činnosti HR oddělení patří personální řízení výkonosti, snižování HR nákladů, školení zaměstnanců aj. Z hlediska podniků patří vzdělávání a odborná školení do nejdůležitějších investic v lidského kapitálu. Učení se tak stává spíše konkurenční zbraní než nákladovým faktorem.

Základním bohatstvím organizace jsou vzdělaní zaměstnanci, tvořící konkurenční výhodu na momentálně turbulentním trhu práce. Na rozdíl od ostatního kapitálu, je ten lidský nevyčerpatelný a neopotřebitelný, s rostoucí hodnotou. Vyškolení zaměstnanci tak mohou zajistit úspěch podniku pokud jsou správně proškoleni (Stříteský, Legnerová, & Palíšková, 2021). „Podnikatelský přístup znamená využívat finanční dovednosti, abyste věděli, jak analyzovat a interpretovat rozvahu, výkazy peněžních toků a obchodní výkazy a výkazy zisků a ztrát, a abyste rozuměli finančním technikám rozpočtování a využívali je..“ (Taylor & Armstrong, 2020).

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizacích je klíčovou funkcí, která hraje zásadní roli při zvyšování dovedností, znalostí a schopností zaměstnanců. Jedná se o proaktivní přístup organizace, jehož cílem je zlepšit výkonnost a produktivitu pracovníků a zároveň podpořit jejich osobní a profesní růst. Vzdělávání

zaměstnanců je také základním aspektem řízení podniku a předpokladem pro úspěšný růst organizace. Rozvoj kompetencí je aktivním tématem již od 70. let 20. století.

Organizace ale nejsou jedinou skupinou, zajímající se o vzdělávání zaměstnanců. V dnešní době talentoví zaměstnanci hledají zaměstnavatele, kteří jim umožní kariérní a profesní růst. Tento trend je potvrzen několika publikovanými studiemi (např. obdobný článek je publikován na stránkách „Harvard business review“).

Významem a přidanou hodnotou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je především rozšíření dovedností a znalostí, prostřednictvím široké škály programů a školení. Tyto programy poskytují zaměstnancům možnost získat nové dovednosti a znalosti důležité pro jejich funkce a odbornost. Můžeme k nim přistupovat, jako ke strategické investici.

Sekundárním pozitivním efektem školeních a vzdělávacích programů je zvýšení míry angažovanosti zaměstnanců – pokud organizace investuje do odborného rozvoje svých zaměstnanců, prokazuje tím závazek pro jejich další profesní růst. Ten jak již bylo zmíněno tvoří konkurenční schopnost organizace.

Efektivní školicí metody se zaměřují na celou škálu aspektů, které zaměstnanci využívají na denní bázi. Ať už se jedná o základní dovednosti, specifické pro klíčové role zaměstnanců, tak velkým tématem jsou i obecné „soft skills“, jako je komunikace, nebo technické dovednosti, jako je programování. Zmiňovaná školení a vzdělávací programy pro zaměstnance dělíme do několika skupin dle použitých metod vzdělávání (např. „1 to 1“ trénink, workshop, seminář, E - learning, hraní různých rolí, externí školení a konference, aj.). Metody vzdělávání zahrnují velké rozpětí strategií a přístupů využívaných k předávání znalostí, dovedností a hodnot organizace. Tyto metody se mohou lišit podle několika kritérií – viz následující kapitola.

### **3. Plánování a metody vzdělávání**

Tato část práce se věnuje plánování a metodám vzdělávání, nejčastějším praktikám používaných v organizacích pro školení svých zaměstnanců. V současné době se pro vzdělávání zaměstnanců využívá široká škála technik. V učebnicích a literatuře je zdokumentováno více než sto metod a přístupů, nicméně standardizovaný přístup



není definován. K rozvoji těchto metod přispěly nejvíce naše rozšířené znalosti o procesu učení.

Jak již bylo zmíněno, tak v dnešním vyvíjecím se prostředí, závisí úspěch organizací do jisté míry na neustálém rozvoji a zvyšování kvalifikací svých zaměstnanců. Plánování vzdělávání zaměstnanců můžeme tedy posuzovat, jako strategický aspekt, jelikož prvotním plánováním a správnou identifikací potřeb zaměstnanců, celý proces začíná. Plánování vzdělávání má za cíl pojmenovat a naplánovat zjištěné potřeby s možnostmi organizace, a následně implementovat potřebné procesy. Organizace mohou tohoto cíle dosáhnout například pomocí dotazníků, definicí klíčových kompetencí pro každé pracovní místo, atd. Už jen při nástupu nového pracovníka na dané pracoviště bývá vyhotoven plán zapracování, ve kterém jsou identifikovány jasné úkoly, znalosti a dovednosti, které si musí nově nastoupený pracovník osvojit. Za úspěšný výstup se považují proškolení pracovníci, kteří budou úspěch organizace v daném sektoru.

Tento plán zapracování / onboarding proces by měl být popsán jasnými body, které odůvodňují a určují potřebná školení a další zapracování. Již z prvotní identifikace potřeb vystupují jednotlivá školení – mezi tyto výstupy můžeme zařadit: cíle vzdělávání, obsah jednotlivých školení, příjemce vzdělávání, školitelé, financování školení, termín jednotlivých bloků atd. Potřeby organizace je nutné znát již v prvních fázích plánování školení, aby bylo docíleno co nejvyšší možné míry naplnění těchto potřeb.

Mezi jednotlivé formy a metody vzdělávání pracovníků na pracovištích řadíme: formální vzdělávací programy („orientační programy“, cíleně zaměřené workshopy, programy rozvoje vedoucích pracovníků, školení v oblasti dodržování předpisů ~ „Compliance“), školení na pracovišti (mentoring, rotace práce), školení založené na technologiích (e-learningové moduly, virtuální reality (VR), mobilní aplikace, proškolení k práci s výrobními technologiemi), rozvojové programy (zaměření na „soft skills“ - komunikační semináře, teambuilding, školení řešení konfliktů), aj. Výše uvedené metody vzdělávání, jsou hojně využívány i ve vybrané organizaci – viz kapitola [Vzdělávání a rozvoj pracovníků ve vybrané organizaci](#).

## **1.1 Formální vzdělávací programy**

Formální vzdělávací programy v organizacích jsou strukturované vzdělávací iniciativy určené ke zlepšení dovedností, znalostí a schopností zaměstnanců. Tyto programy mají zásadní význam pro rozvoj zaměstnanců a mohou mít různou podobu v závislosti na potřebách, odvětví a cílech organizace.

Mezi vůbec první vzdělávací programy, se kterými jsou nově příchozí zaměstnanci seznámeni jsou „onboarding programs“, neboli nástupní programy. Ty jsou určené novým zaměstnancům poskytují důležité informace o organizaci, její kultuře, zásadách a postupech. Mohou také zahrnovat školení o specifických pracovních úkolech, legislativních nárocích a technologiích.

Dalším typem vzdělávacího programu je workshop. Jedná se o participativní, interaktivní sezení jehož cílem je usnadnit učení. Benefitem je zapojení všech, nebo naprosté většiny zodpovědných stakeholderů do vyjednávání o potencionálním řešení, strategii, implementaci aj. Workshopy jsou velice účinné při řešení konkrétních projektů, do kterých je zapojeno více zaměstnanců. Zaměřují se na rozvoj konkrétních dovedností, které jsou relevantní pro role zaměstnanců. Může se jednat o technické dovednosti, řízení projektů nebo komunikační dovednosti.

Programy rozvoje vedoucích pracovníků, jsou programy zaměřující se na rozvoj vůdčích schopností zaměstnanců, kteří mají potenciál pro vedoucí pozice. Mohou se zabývat tématy, jako je komunikace, rozhodování, strategické myšlení a řízení týmu. Ve vybrané organizaci jsou tyto programy zaštitěny tzv. „assessment centrem“.

### **1.1.1 Školení na pracovišti**

Školení na pracovišti zahrnuje učení se aktivním plněním úkolů v pracovním prostředí. Tento přístup nabízí praktické zkušenosti a okamžité uplatnění znalostí. Mezi metody patří např: mentorské programy; spojení méně zkušených zaměstnanců se zkušenými odborníky podporuje přenos znalostí a rozvoj dovedností. Školení na pracovišti je vysoce efektivní, protože umožňuje zaměstnancům učit se v kontextu jejich skutečného pracovního prostředí. Je to praktický a nákladově efektivní způsob, jak rozvíjet dovednosti a znalosti a zároveň přispívat k produktivitě organizace.

Rotace na pracovišti vystavuje zaměstnance různým rolím v rámci organizace, což rozšiřuje jejich dovednosti a poskytuje ucelené porozumění podnikání. Učňovská praxe je rozšířená zejména v odvětvích, jako je výroba a řemesla, spojuje výuku ve třídě s praxí na pracovišti. Nicméně taková praxe může být vysoce přínosná i v kancelářském prostředí, kde si studenti mohou vyzkoušet veskrz trainee program kancelářskou práci např. v automotive. Styk s praxí je vysoce ceněnou komoditou při studiu. Studie publikovaná v roce 2018 potvrdila, že pro čerstvě vystudované zdravotní sestry je naprosto nezbytné být součástí těchto programů – „výsledkem analýzy byla tři témata: Potřeba úvodu, když čelím složité realitě, Snaha postavit se na vlastní nohy a důležitost mít přístupného a kvalifikovaného manažera. Přechod je složitý, dynamický a náročný proces.“ (Gellerstedt, Moquist, Roos, Karin, & Craftman, 2018).

### **1.1.2 Školení založené na technologiích**

V digitálním věku hrají technologie v iniciativách školení klíčovou roli. Organizace využívají různé technologické nástroje a platformy, např: E-learningové platformy, online kurzy, webináře a interaktivní moduly umožňující zaměstnancům přístup ke školicím materiálům vlastním tempem, čímž podporují flexibilitu a sebeřízení učení. Technologie hrají klíčovou roli při utváření moderních vzdělávacích strategií v organizacích. Technologicky řízené školicí iniciativy nejenže zlepšují zážitek z učení, ale také poskytují příležitosti pro efektivnější, flexibilnější a personalizovanější školicí metody.

Virtuální realita (VR) a rozšířená realita (AR); tato technologie se stále častěji používá pro praktické školení, zejména v odvětvích, kde jsou cenné simulace reálného světa, jako je zdravotnictví, automotive nebo letectví. Např. zaučení zaměstnance na pozici operátora ve skladu, nebo výrobě je možné prostřednictvím nasimulování prostředí skladu do virtuální reality. (Peng, Wu, Wang, Chi, & Wang, 2018). Tím pádem jsou eliminované potencionální následky možné chyby způsobené novým, zatím neproškoleným, zaměstnancem. Zároveň tuto technologii můžeme využít ve výrobě, např. štítky QR kódů („Quick Response Codes“) můžeme spojit s pracovní stanicí zaměstnance a v reálném čase promítnout do rozšířené virtuální reality správný pracovní postup. Zaměstnanec naskenováním tohoto QR kódu tak vidí instruktáž přímo před sebou.

E-learningové platformy a online kurzy a moduly; Organizace často využívají tyto platformy, aby zaměstnancům poskytly přístup k široké škále kurzů. Tyto kurzy mohou zahrnovat cokoli od technických dovedností až po měkké dovednosti a školení o dodržování předpisů. Příklady takového využití jsou popsány v kapitole Vzdělávání a rozvoj pracovníků ve zvolené firmě.

### **1.1.3 Rozvojové programy**

Organizace si uvědomují důležitost měkkých dovedností a rozvojových programů, a proto upřednostňují vzdělávací iniciativy, které zlepšují mezilidské a komunikační schopnosti. Zprostředkováním rozvojových programů je organizacím umožněno hledat talenty ve vlastních řadách a připravovat je na seniorní pozice. „Řízení talentů“ je ale velice náročnou disciplínou, jak uvádí globální studie publikovaná Boston Consulting Group; World Federation of Personnel Management Associations (Baier, Caye, Strack, Kolo, & Kumar, 2021).

Mezi jednu z nejrozšířenějších strategií je investice do spolupráce s externími agenturami, které se specializují na práci s talenty; z pravidla se taková spolupráce navazuje až v horizontu dvou let.

Rozvojové programy cílí především na rozvoj účastníků v několika aspektech: komunikační semináře, zlepšení písemných a verbálních komunikačních dovedností je zásadní pro efektivní spolupráci a interakci s klienty. Aktivity zaměřené na budování týmu: cvičení, která podporují týmovou práci, důvěru a spolupráci, přispívají k pozitivnímu a soudržnému pracovnímu prostředí. Školení k řešení konfliktů: Školení v oblasti řešení konfliktů: Vybavení zaměstnanců dovednostmi, jak se orientovat v konfliktech a jak je řešit, podporuje zdravou kulturu na pracovišti. Školení emoční inteligence: Rozvoj emoční inteligence zvyšuje schopnost zaměstnanců porozumět svým emocím a zvládat je, což přispívá k lepším mezilidským vztahům.

## **1.2 Cíle ve vzdělávání zaměstnanců**

Vzdělávání a odborná příprava jsou důležitou cestou k rozvoji lidského kapitálu, a proto jsou důležitou součástí celoživotního vzdělávání. Podniky by proto měly samotné vzdělávání zaměstnancům zprostředkovávat svým pracovníkům a přikládat mu větší význam. „Organizace, které budou v budoucnu skutečně

vynikat, budou ty, které objeví, jak využít odhodlání a schopnost lidí učit se na všech úrovních organizace“ (Senge, 2006). Správným přístupem se jeví implementace komplexních vzdělávacích programů a školení. Tato školení by se mělo zaměřovat na z dokolování dovedností a schopností, to posléze vytváří kompetitivní výhodu organizace hned v několika bodech:

1. Proškolení zaměstnanci mají menší pravděpodobnost ukončit pracovní poměr.
2. Proškolený zaměstnanec čelí menšímu riziku dlouhodobé nezaměstnanosti.
3. Cílem odborného vzdělávání je odstranit rozdíly mezi profesí a prací zaměstnanců, aby se zvýšila prosperita podniku, výkonnost zaměstnanců a konkurenceschopnost zaměstnanců na interním trhu práce.

Proces vzdělávání zaměstnanců v podnicích v oblastech, které mohou přispět k dosažení lepších výsledků z hlediska podnikových a průběžných zlepšení podnikových procesů prostřednictvím efektivnějšího využití lidského potenciálu, patří v současné době k důležitým činnostem při udržování kvality personálu. Celoživotní vzdělávání je důležitým faktorem podnikové kultury, prioritní součástí personální politiky a rozvoje lidských zdrojů.

### **1.3 Vzdělávání zaměstnanců v oblasti celní problematiky**

Vývoz je považován za významný aspekt ekonomiky, pokud jde o mezinárodní obchod. Organizace buďto mohou metodou „outsorsingu“ využívat celního, daňového poradenství a služeb jiných společností - tyto subjekty jsou zastoupené právníckou osobou oprávněnou vykonávat celní zastoupení – přímé, nebo nepřímé<sup>1</sup>, které již disponují potřebnými znalostmi a licencemi. V praxi, pokud chce organizace, využívající celního zastoupení externí agenturou, vytvořit celní deklaraci pro export zboží je potřebné poskytnout této agentuře fakturu za zboží a dodací list. Ta v zastoupení vytvoří celní deklaraci pro vývoz a po splnění zákonem stanovených požadavků, je zboží exportováno.

Za předpokladu, že organizace se rozhodne disponovat potřebnými aspekty sama, a ručit za celní deklaraci a ostatní záležitosti bez zastoupení externí agenturou, je

---

<sup>1</sup> „...Toto zastupování může být přímé, kdy celní zástupce jedná jménem a na účet jiné osoby, nebo nepřímé, kdy celní zástupce jedná vlastním jménem, ale na účet jiné osoby“ (Unie, 2013)

potřeba ustavičně zlepšovat schopnosti svých zaměstnanců, aby dosáhly pozitivních výsledků v celní oblasti. Toto obohacení lidského kapitálu se provádí prostřednictvím vzdělávání a školení zaměřených na specifické dovednosti, jako např. zásady export control, Intrastat reporting<sup>2</sup>, DPH, celní deklarace, zařazování položek do celního sazebníku a kombinované nomenklatury, problematika CBAM, aj, viz níže.

Tyto tři zásadní bloky – zásady export control, intrastat reporting a zařazování položek do celní nomenklatury jsou velice důležitou dovedností. Jedná se o hlavní pilíře exportu jako takového. Proto tréninky a školení, kterými zaměstnanci projdou by měli být vedeny na profesionální úrovni a velice v detailu vysvětleny. Proškolený zaměstnanec schopný správně analyzovat dané „business případě“ z pohledu export control, může své organizaci zajistit vysoké příjmy, případně zmírnit případné škody, které mohou nastat pokud jsou porušeny lokální / globální zákony (více v nadcházející kapitole - Analýza současného stavu poznání.

1. Zásady export control jsou popsány v příslušné kapitole, jsou naprosto stěžejní součástí školení ve vybrané organizaci.
2. Intrastat je nedílnou součástí úsilí EU o vytvoření jednotného trhu a umožnění volného pohybu zboží v rámci jejích hranic. Termín "Intrastat" je odvozen od "statistiky uvnitř Společenství". Z pohledu exportu se Intrastat zaměřuje na reportování pouze pohybu zboží s znakem daně „A5“ (platné v ČR).
3. Kombinovaná nomenklatura (KN) je klasifikace zboží používaná pro celní a statistické účely v Evropské unii (EU). Je rozšířením nomenklatury harmonizovaného systému (HS), což je celosvětově standardizovaný systém pro klasifikaci obchodovaných výrobků pomocí 8 číselných kódů (8 míst je platných pouze pro EU). Kombinovaná nomenklatura je v podstatě unijní verzí HS s dalšími podrobnostmi, které odpovídají specifickým potřebám členských států EU. Příloha I. základního nařízení KN (nařízení Rady (EHS) č. 2658/87 o celní a statistické nomenklatuře a o společném celním sazebníku) se každoročně aktualizuje a zveřejňuje jako samostatné nařízení v Úředním věstníku EU. Příklad její struktury níže:

---

<sup>2</sup> Intrastat označuje systém sběru a vykazování statistických informací statistickému úřadu a celní správě jednotlivých členských států o obchodu se zbožím mezi členskými státy Evropské unie

**Tabulka 1. Příklad struktury kombinované nomenklatury**

Kapitola HS – 2 místa	87	„Vozidla, jiná než kolejová, jejich části, součásti a příslušenství“
Podpoložka HS – 4 místa	8704	„Motorová vozidla pro přepravu nákladu“
Podpoložka HS – 6 místa	8704 10	„Terénní vyklápěcí vozy“
Podpoložka HS – 8 místa	87041090	„Ostatní“

Role, kterou hraje vedení organizace, je zásadní, protože efektivní celosvětové operace vyžadují zkušený a proškolený personál (Pawan & Shivangi, 2015). Podobná práce na téma exportního chování organizací se dále porovnává také v teritoriálním srovnání. „...Překážky vstupu na trh jsou zásadní faktory prostředí, které ovlivňují rozhodování firem o vstupu na trh. Význam bariér se sice liší v závislosti na trhu a typu prodávaného produktu, ale jejich vliv na mezinárodních trzích v posledním desetiletí stále roste...“ (Karakaya, 2015). Tyto druhy srovnání pomáhají rozpoznat rozdíly a podobnosti ve vývozu, které souvisejí s provinčními, národními a univerzálními dopady.

#### **4. Vzdelávání a rozvoj pracovníků ve vybrané organizaci**

Ve zvolené organizaci je velice vyvinutý model vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Zvolená organizace pro proškolení svých pracovníků využívá systému tří hlavních pilířů (fází), se kterými je každý zaměstnanec konfrontován a seznámen při nástupu do zaměstnání, a během průběhu kariéry. Navíc kromě těchto fází proškolení využívá oddělení HR dalších možnosti školení a vzdělávání pracovníků: E-learning, školení „face to face“, assessment centra, workshop, instruktáže, přednášky, organizace též využívá externích školeních, webinářů a coachingu.

##### **1.4 Fáze první – „Před nástupem“**

První fází tohoto procesu je tzn. „fáze před nástupem do firmy“, která je určena všem zaměstnancům před nástupem do zaměstnání – bez ohledu na jejich pozici. Formou celodenního školení je zajištěno předání důležitých informací a proškolení nového personálu. Obsahem tohoto vstupního školení je představení společnosti, její

organizační struktury, hodnot, návštěvního řádu, pracovního řádu, kolektivní smlouvy, úvod do kvality, BOZP a PO, prohlídka výrobního závodu, aj.

Závěrem vstupního školení je testování, které zaměstnanci musejí absolvovat s minimální úspěšností 70 %. Na tento test mají celkem dva pokusy, a pokud ani jeden z jejich pokusů není úspěšný, nejsou přijati.

Po úspěšném absolvování vstupního školení jsou zaměstnanci přijati do organizace a jejich přímý nadřízený ve spolupráci s HR oddělením, připraví popis pracovního místa a plán zapracování. K jejich zhotovení jsou nadřízenému k dispozici standardizované formuláře. Plán zapracování („onboarding“) je připravován na období třech až šesti měsíců. Jeho doba záleží na odbornosti pozice, zkušenostech zaměstnance, náročnosti pozice na specifické kritéria, jako např. tvoření sítě kontaktů, seznámení se s interními procesy a aplikacemi aj.

Popis pracovního místa je nezbytnou podmínkou pro vytvoření pozice ve vybrané organizaci. Zároveň slouží jako dokument, kterým je u externích a interních auditů prokazována kvalifikace a zodpovědnost jednotlivých zaměstnanců.

## **1.5 Fáze druhá – „Zapracování“**

V této fázi obdrží zaměstnanec popis pracovního místa a plán zapracování. Plán zapracování obsahuje definici činností „on the job“, školení plánovaná na profesi (zároveň tato školení jsou archivována) a v neposlední řadě plán obsahuje i školení „na míru“, tzn. školení plánovaná na konkrétní osobu.

Hlavní důraz je kladen na osvojení si základních dovedností, rozšíření povědomí o organizaci a absolvování povinných školení. Veškerá školení, jsou přiřazena zaměstnancům na základě daného rozhodovacího matrixu. Pomocí online portálu je již před-definovaná potřeba jednotlivých školení na konkrétní pozice. Tudiž jakmile se pozice obsadí je konkrétnímu zaměstnanci přiřazeno adekvátní školení. V tomto portálu je také zaměstnancům umožněno si zažádat o jednotlivá školení, a po schválení jsou jim automaticky přiřazena.

Školení, která se opakují, např. řízení řidičů, IT školení aj, jsou zajištěna pomocí online, e-learningových modulů. Systém automaticky posílá notifikace a připomínky, jak zaměstnanci, tak i jeho nadřízenému. Tyto notifikace obsahují informace např. o nadcházejících školení, absolvovaných školení aj.



## ***E-learning***

Z velkého množství využívaných prostředků pro proškolení zaměstnanců se tato metoda osvědčila jako velice efektivní. Tato moderní metoda distančního vzdělávání, umožňuje proškolení velkého počtu zaměstnanců zajímavým způsobem v krátkém časovém intervalu. E-learning je proto žádoucí metodou, díky své flexibilitě a rozšiřitelnosti. Pomocí této vzdělávací metody je ve vybrané společnosti zajištěno pravidelného proškolení zaměstnanců a zaštitění jejich „onboardingu“. Organizace tak může seznámit nové, nastoupivší zaměstnance s kulturou organizace, jejími hodnotami, zásady a postupy.

E-learning zároveň poskytuje několik možností pro HR oddělení. HR oddělení může připravit školení tak, aby co nejvíce vyhovovalo zaměstnancům, např. z pohledu časové dotace, struktury obohacené o videa, aj. Takováto školení jsou velice často snadno obohacována o další moduly.

E-learning také usnadňuje vyhodnocení jednotlivých školení, jelikož tyto platformy velice často poskytují vyhodnocení předdefinovaných faktorů. Např. mohou vyhodnocovat efektivitu vzdělání formou zpětné vazby, kterou zaměstnanec může okamžitě po ukončení modulu odeslat. Následná analýza dat se také vztahuje na předem připravený kvíz, ve kterém zaměstnanec musí označit správné odpovědi.

### **1.6 Fáze třetí – „Po zapracování“**

Tato fáze obsahuje kariérní rozvoj zaměstnance, jakmile je plně kvalifikován a proškolen pro svojí pozici. V této fázi jsou pro zaměstnance připravovány specifická školená (uvažujeme rozvoj odborných znalostí, či měkkých dovedností), periodická školení (ta jsou zajišťována pomocí e-learningových modulů – viz bod „E-learning“), rozvojové programy, kvalifikační programy, workshopy, aj.

Coaching a mentoring je využíván sporadicky, buďto interně, kdy vedoucí oddělení využívá své znalosti a schopnosti k mentoringu svých podřízených, anebo je využita externí služba coachingu pro vyšší management, pokud je potřeba.

#### ***Kvalifikační programy***

Kvalifikační programy jsou běžně užívané ve vybrané organizaci k rozvoji dělnických pozic, např. jsou nabízeny kvalifikační kurzy pro dělníky na pozice seřizovač ve výrobě, aj. školiteli takových kurzů bývají interní zaměstnanci.

## **Workshop**

V kontrastu s E-learningem je workshop. Workshopy se ve vybrané organizaci užívají pro onboarding zaměstnanců, rozvoj schopností a dovedností, analýzu dat, řízení projektů aj. V rámci onbordingu jsou workshopy využívány pro školení o dodržování předpisů, představení projektů a nominování zodpovědných osob, aj. I když v porovnání s E-learningem jsou workshopy nákladnější, jejich užití je hojné.

Workshopy se ve vybrané organizaci také využívají pro nastavení globálních projektů a prvotního brainstormingu, případně správného nastavení projektů (v rámci supply chain). Důležité je správné nastavení a definování tíženého výsledku pro organizaci. Jinými slovy, co by měli účinkující zaměstnanci se naučit, nebo čeho dosáhnout během a po workshopu.

## **Rozvojové programy a assessment centra (dále jako „AC“)**

Rozvojové programy a assessment centra jsou poskytována externí organizací. Vybraná organizace využívá těchto talentových programů k identifikování potenciálu mezi interními zaměstnanci.

„AC“ představují strukturovaný a komplexní přístup k hodnocení zaměstnanců z pohledu jejich dovedností, kompetencí a potenciálu. „AC“ jsou organizací využívána na Evropské úrovni, aby pomohla jak organizaci, tak zaměstnancům.

Zaměstnanci jsou hodnoceni – externisty, zkoušeni v rozsahu 1 – 3 dnů v různých situacích. Ať už v práci v týmech, anebo v individuálních aktivitách typu hraní rolí. Součástí těchto „AC“ jsou také psychotesty, které každý z kandidátů musí absolvovat. Tyto psychotesty jsou tzv. Hogan testy, které se zaměřují na hodnocení rysy charakteru. Uvedené „AC“ se zaměřují na tyto dvě metody testování:

1. Hoganův osobnostní dotazník (HPI): Každodenní silné a slabé stránky
2. "Hogan Motives Values Preferences Inventory" (MVPI): Osobní cíle, zájmy a motivy

Tento typ hodnocení zaměstnanců je používán organizací pro vedoucí pozice a pro talentové programy.

## 5. **Vzdělávání a rozvoj pracovníků ve vybrané organizaci v export control**

Současný stav poznání se vztahuje a popisuje systém proškolení zaměstnanců ve vybrané organizaci v celní a export control problematice. Zaměstnanci, pro které jsou tyto tréninky relevantní a cílené mají, ve vybrané organizaci, pozici „plant export control manager“ (dále jako „P\_ECM“). Jejich pozice je z pravidla přidruženou agendou k další pozici. Role P\_ECM na závodové úrovni je následující: od zaměstnanců je vyžadováno jednat v souladu s lokálními a mezinárodními předpisy a zákony, zároveň musejí brát v potaz interní směrnice pro vykonávání svých povinností. Tito zaměstnanci při prvním náznaku porušení export control regulí v daném závodě kontaktují regionálního export control manažera (dále jako „R\_ECM“). Jelikož R\_ECM má na starosti více závodů jsou P\_ECM nedílnou součástí, a velice důležitou součástí, celého interního řetězce.

Ke zdárnému proškolení P\_ECM je použita prezentace (viz příloha 1. Basic export control školení) popisující základní požadavky na afektované zaměstnance, spolu se základními zákonitostmi export control problematiky (Poskytnutá prezentace je přílohou této práce. Důležité je zmínit, že prezentace neobsahuje 100 % obsahu z důvodů ochrany organizace a udržení její anonymity).

Jak již bylo zmíněno, pokud jsou porušeny předpisy je do situace zahrnut R\_ECM. Mezi potenciální porušení export control regulí se řadí následující scénáře; např. dodavatel, který sídlí na území stejného státu změní těstě před nakládkou místo doručení na blíže nespecifikované místo mimo EU. Nebo se může objevit požadavek na speciální vyztužení balení, námořní balení pro pozemní přepravu. Dodavatel odmítá poskytnou tzv. „dual-use goods“<sup>3</sup> prohlášení aj. Veškeré tyto situace jsou řešeny R\_ECM a jsou popsány v tréninku pro P\_ECM. Následující kapitola se detailně zabývá poskytnutým tréninkem a jeho správnou interpretací, neboli analýzou současného stavu – prostřednictvím SWOT analýzy a následného porovnání jsou zhodnoceny tréninky poskytnuté R\_ECM a E-learning viz níže.

---

<sup>3</sup> "Dvojití použití", neboli „Dual use goods“ označuje zboží, software a technologie, které mají civilní i vojenské využití. Zboží dvojího užití může být použito k mírovým účelům, například v průmyslu nebo výzkumu, ale má také potenciál pro použití ve vojenských aplikacích. Vzhledem k potenciálním rizikům spojeným s šířením citlivých technologií zavedlo mnoho zemí předpisy pro kontrolu vývozu a převodu zboží dvojího užití.

## 1.7 Proškolení interního personálu v exportní problematice

Vybraná organizace školí své zaměstnance v export control problematice z několika důvodů, a stejně tak jako kterákoliv jiná organizace s globálním přesahem se snaží dodržováním exportních zákonů bojovat s terorismem, chránit své (bezpečnostní) zájmy, předcházet šíření zbraní hromadného ničení, jednat v souladu s lokálními a globálními zákony, udržovat nadnárodní vztahy a zájmy, předcházet špatné reputaci a v neposlední řadě chránit své zaměstnance před ústavními následky, dojde-li k porušení exportních zákonů.

Školení export control se ve vybrané organizaci provádí dvěma způsoby. První metodou je hromadné proškolení provedené R\_ECM, na základně poskytnuté prezentace. Tato forma školení je zprostředkována jednou ročně, zároveň je do detailu popsána v této práci. Může být zprostředkována buďto formou online kurzu, nebo školení „face to face“. Druhou metodou je E-learning, který každý zaměstnanec zodpovědný za export control musí splnit. Tento E-learning je zaměstnancům zpřístupněn též v pravidelném intervalu. Prostřednictvím interního portálu jsou tyto cílené školení přiřazovány zaměstnancům automaticky dle jejich popisu pracovního místa. Pokud je v tomto popisu pracovního místa uvedeno „ECM“ (export control manager) systém automaticky přiřadí tato školení pro danou osobu. Každý zaměstnanec také po úspěšném ukončení školení obdrží certifikát o ukončení školení a to bez ohledu na to, jestli se jedná o e-learning, nebo hromadné školení. U E-learningových bloků musí zaměstnanec pro zdárné ukončení školení projít závěrečným „testem“, který musí splnit nad určité procento úspěšnosti. Všichni afektovaní zaměstnanci jsou tak 2x ročně proškoleni v export control problematice bez ohledu na jejich „úroveň“ (globální, regionální, závodová, atd.). Tím je docíleno seznámení zaměstnanců s nově aktualizovanými zákony export control a zároveň splnění podmínek interních a externích auditů – například audity prováděné Celní správou České Republiky požadují proškolení zaměstnanců v pravidelných intervalech alespoň 1x ročně. Jedná se o zákonem vyžadovanou podmínku, vlastní-li subjekt povolení AEO<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Autorizovaný hospodářský subjekt (AEO): AEO je subjekt zapojený do mezinárodního pohybu zboží, který byl certifikován národní celní správou nebo jejím jménem jako subjekt, který splňuje bezpečnostní standardy WCO nebo rovnocenné bezpečnostní standardy dodavatelského řetězce. PROVÁDĚCÍ NAŘÍZENÍ KOMISE (EU) 2023/1070 ze dne 1. června 2023 dále specifikuje detaily této licence.

## **1.8 Školení export control – Úvod**

Školení poskytnuté R\_ECM začíná obeznámením ostatních zaměstnanců se strukturou školení – obecné informace o struktuře organizace (tyto informace nejsou součástí zmíněné přílohy práce), očekávání, které má organizace od svých zaměstnanců na závodových úrovních, interaktivní část, specifika export control, příklady z praxe a interní proces.

Úvodem je vymezen pojem export control a primární cíle – účelem je poskytnout znalost v poli export control, předat povědomí o problémech při exportu a dostatečnou úroveň znalostí pro jednotlivé zaměstnance aby byli schopni tyto problémy dále identifikovat, věděli na koho se obrátit a případně je sami vyřešit.

Zaměstnanci by měli mít povědomí a znalosti o potencionálních problémech, které mohou nastat při exportu jako např. tzv. „konečné užití“, porušení sankčních listů, problematika „dual-use“, porušení embarga. Zároveň by měli být schopni jednat v souladu s interními pravidly a právními ustanoveními. Jinými slovy brát v potaz ústavní ustanovení, zákony, aj.

## **1.9 Školení export control – Vymezení pojmů**

Konečné užití se týká omezení nebo podmínek kladených na využívání určitého zboží, technologií nebo služeb, často uložených vládami nebo mezinárodními dohodami. Hlavním účelem omezení konečného použití je zabránit zneužití určitých položek k účelům, které mohou ohrozit národní bezpečnost, veřejnou bezpečnost nebo dodržování mezinárodního práva. Tato omezení se běžně uplatňují v souvislosti s předpisy o kontrole vývozu s cílem řídit tok citlivého zboží a technologií přes hranice. Porušení omezení konečného použití může mít za následek značné sankce, včetně pokut, sankcí a právních důsledků. Vývozci odpovídají za to, že jejich výrobky budou použity v souladu s dohodnutým konečným použitím a místem určení.

Sankční seznamy, známé také jako seznamy omezujících opatření nebo embargo, jsou seznamy osob, subjektů nebo zemí, na které se vztahují konkrétní sankce nebo omezení uvalená vládami, mezinárodními organizacemi nebo regulačními orgány. Tyto seznamy jsou vytvářeny a vedeny jako součást širšího úsilí o řešení problémů souvisejících s národní bezpečností, zahraniční politikou, lidskými právy nebo jinými mezinárodními otázkami. Vybraná organizace v interním strategickém systému

eviduje veškeré partery a jakmile jsou vydány nové sankční seznamy, systém automaticky kontroluje zda není jakákoliv z entit, se kterými organizace spolupracuje jmenována na sankčním listu. V takovém případě je třeba velice urgentně jednat. Pokud má organizace globální přesah je pro ni klíčové, aby kontrolovala zákony, sankční listy, embargo aj., nejen např. ty vydané Evropskou Unií, ale také ty vydané Velkou Británií a Spojenými Státy.

Může se totiž stát, že lokální (USA) entita je jmenována pouze na sankčních listech Spojených Států. Pokud Evropská organizace s takovou entitou i nadále udržuje obchodní styk, sama organizace se dostane na sankční listy Spojených Států. V takovém případě organizace ztratí obchodní partnery, jelikož žádný z nich nebude riskovat, být jmenován na sankčním listu -viz další kapitola.

### **1.10 Školení export control – Interaktivní část**

Školitel po uvedení tématu, vysvětlení klíčových pojmů dále pokračuje kladením pěti otázek, „mýtů“. Zaměstnanci jsou tázáni proto, aby byli vztaženi do tématu a cítili se být zapojeni ve školení. Zároveň tyto „mýty“ poukazují na velice závažné pilíře exportu, a proto je zde vyšší časová dotaze. Jakmile zaměstnanci odpoví na dané otázky (viz níže) je jim daná problematika přiblížena a dovysvětlena. Celý koncept je takto nastaven z prostého důvodu - těchto pět „mýtů“ obsahuje problematiku sankčních seznamů, exportních zákonitostí a ukazuje důležitost kontroly exportu jako takové. Zároveň zdůrazňuje nadregionální přesah a dává zaměstnancům možnost si představit konkrétní případy u jednotlivých bodů. V originálním tréninku jsou zaměstnanci nadále seznámeni i s metodikou kontroly sankčních seznamů R\_ECM a interním strategickým systémem. Z důvodů ochrany dat organizace je tato část vyjmuta.

Níže je uvedeno celkem pět již zmíněných otázek / mýtů, které jsou zaměstnancům postupně a systematicky představeny.

1. „Stačí porovnat základní údaje našich obchodních partnerů se seznamem sankcí.“
2. „Kontrola vývozu se týká pouze výrobců válečných zbraní a střeliva.“
3. „Kontrola vývozu se týká pouze vývozu, zasíláme pouze v rámci EU / Spojeného království.“

4. „Přezkoumali jsme naše základní údaje o materiálu - kontrola vývozu pro nás již nepředstavuje problém.“
5. „Právo USA pro nás není relevantní.“

**Bod č.1.** poukazuje na problematiku spojenou se sankčními listy, a přímo jmenuje ty, které jsou pro organizace nejdůležitější; seznamy EU, USA a Spojeného království. Na těchto oficiálních seznamech jsou uvedeny všechny osoby a subjekty, proti nimž jsou namířeny a byly přijaty hospodářské nebo finanční sankce nebo jiná právní opatření, která musí organizace respektovat a jednat s nimi v souladu.

**Bod č.2.** reflektuje již zmíněné konečné užití, dual-use zboží, aj. Každá společnost vyvážející zboží v rámci EU, UK, nebo USA, musí zkontrolovat zda na něj není uvaleno embargo. Hliník lze například použít k výrobě nábojnic i rtěnek. Proto, je důležité vzít v úvahu také účel konečného použití. Například pokud má být zboží použito pro chemické zbraně, vojenské účely nebo jaderné zařízení, může i zboží neuvedené na seznamu podléhat požadavkům na vývozní licence.

**Bod č.3.** poukazuje na zákony o zahraničním obchodu týkající se určitého zboží. Tyto zákony se mohou vztahovat i na místní transakce. V případě citlivých výrobků dvojího užití nebo jiného omezeného zboží je třeba věnovat zvláštní pozornost dalšímu prodeji, odchylným příjemcům a konečnému použití. V takových případech se doporučuje získat informace o konečném použití. Nejlepším způsobem, jak získat takové prohlášení je pro organizaci obrátit se na její dodavatele a získat prohlášení o konečném užití nebo prohlášení o kontrole vývozu, aby byla zajištěna právní jistota.

**Bod č.4.** znázorňuje problematiku exportu, jelikož kontrola vývozu se týká nejen fyzického zboží, ale také softwaru, znalostí a technologií. Poskytování softwaru, znalostí nebo technologií ve formě technických specifikací nebo jiných dokumentů se může týkat i vývozu. Do této skupiny se řadí i výkresy sdílené prostřednictvím e-mailu, jakož i přenášení odpovídajících dokumentů, v digitální nebo papírové podobě, na služební cestě může podléhat schválení.

**Bod č.5.** je velice důležitým bodem, jelikož zaměstnancům znázorňuje dopady, které mohou pramenit z nedodržení Amerických zákonů – sankčních listů. Americké zákony o kontrole zpětného vývozu mají extra-teritoriální účinek. To znamená, že USA kontrolují své zboží bez ohledu na to, kam je v rámci celosvětového obchodu

přepravováno. Americké právo je proto třeba dodržovat i v případě, že společnosti, které nemají sídlo v USA, přímo nebo nepřímo obchodují s americkými výrobky. Kromě toho americké úřady vedou také rozsáhlé sankční seznamy, které je třeba dodržovat za každou cenu. Obchodování s obchodními partnery, na které se vztahují sankce, vede k vlastnímu zařazení na seznam sankcí. V tomto případě by bylo ohroženo vlastní ekonomické přežití.

Koncem školení jsou zaměstnancům představeny další tři důležité body - možné sankce, které pramení z vědomého porušení export control regulí (1.), odkazy na probíraná témata (2.) a příklady špatné reputace (3.).

1. Příklady vědomého porušení sankcí jsou důležitým aspektem, se kterým musí být zaměstnanci organizace seznámeni. Už jen z toho důvodu, jelikož R\_ECM zodpovídá za vývozy provedené jednotlivými závody. Konkrétními příklady jsou: vědomý vývoz „dual-use“ zboží bez licence, zde hrozí organizaci pokuta až 500 000 €. Za předem promyšlené porušení embarga hrozí zaměstnancům organizace minimální odnětí svobody ve výši jednoho roku. Za vývoz zakázaných zbraní, případně importování zbraní do zakázaných území hrozí odnětí svobody až ve výši 10 let.
2. Odkazy na probíraná témata se z většiny odkazují přímo na nařízení unie, případně na lokální zdroje. Poskytnutím odkazů na jednotlivá témata je zaměstnancům zaručeno, že se na dané body mohou odkazovat i v budoucnosti. Prezentace, interní postupy a nařízení a také certifikát o účasti je zaměstnancům poskytnut po tréninku.
3. Mezi příklady špatné reputace pro organizaci je prezentováno, krom dalších příkladů, následující: V roce 2018 se v Severní Koreji ocitla dvě obrněná vozidla „Mercedes-Maybach S600 Guard“, která se po celém světě používají jako luxusní transportéry důležitých a významných osob. Sankce přijaté OSN jako trest za vývoj jaderných zbraní v Pchjongjangu ale měly zakázat společností a jednotlivcům prodávat veškeré zbraně, luxusní zboží, aj. do Severní Koreje. I když společnost Mercedes-Benz (Daimler) nebyla zodpovědná za vývoz těchto dvou luxusních vozidel, vrhlo to na společnost špatné světlo a její reputace byla poškozena. Zaměstnanci organizace si proto musejí uvědomit závažnost exportních zákonů a jak rychle se může



jméno organizace asociovat s mediální kauzou a pověst společnosti může být poškozena.

## **6. Analýza efektivity stávajícího přístupu ke vzdělávání zaměstnanců vybrané organizace v celní problematice**

Měření kvality vzdělávání je složitým úkolem, jelikož definice a způsob měření této proměnné není jasně definován. Měření kvality ve vzdělávání je složité a zahrnuje mnoho různých "zúčastněných stran". Pro správné vyhodnocení představeného modelu vzdělávání zaměstnanců vybrané organizace v celní problematice je nutné hodnotit kvalitu výuky, kvalitu výkladu vzdělávacího materiálu zaměstnanci, kvalitu školícího materiálu a kvalitu řízení vzdělávání. Jak již bylo zmíněno, tak organizace využívá dva způsoby proškolení zaměstnanců v celní problematice (E-learning a hromadné proškolení). Jelikož existují dvě možnosti proškolení ve vybrané organizaci, jsou v této práci zpracované dvě SWOT analýzy analyzující efektivitu obou možností. Výstupem práce je pak vzájemné porovnání těchto analýz.

### **1.11 SWOT analýza efektivity e-learningu**

**Silné stránky** přispívají, jsou-li správně využity, k vytvoření rozsáhlým online bloků, které nejen řeší aktuální vzdělávací potřeby, ale také se přizpůsobují vyvíjejícím se požadavkům průmyslu.

Mezi silné stránky patří například nákladově efektivní řízení výuky; pokud využijeme zmíněný interní systém pro správnou alokaci jednotlivých školení v rámci online vzdělávání, je možné tyto bloky zaměstnancům zprostředkovat velice rychle a efektivně. Tento bod je vnímán organizací jako silná stránka. Interní systém totiž reflektuje popis pracovních míst zaměstnanců a může jim v předem nastaveném intervalu zasílat online školení dle předdefinovaných požadavků.

Další silnou stránkou je rozmanitá paleta uplatnění pro jednotlivé bloky. Uplatnění je velice výhodné například u opakujících se školení stejného typu, jinými slovy E-learning zajišťuje standardizované a konzistentní poskytování obsahu školení v rámci celé organizace. To má zásadní význam zejména při školeních zaměřených na dodržování předpisů nebo při předávání důležitých organizačních zásad a postupů, čímž se snižuje riziko nesprávného pochopení.

Díky paušálnímu uplatnění online výuky a následném obdržení certifikátů o participaci a úspěšném proškolení mohou být u externích a interních auditů prokazovány kompetence zaměstnanců.

E-learningové platformy lze efektivně škálovat, aby mohly pojmout velký počet uživatelů současně. Toto „rozšíření“ je zásadní pro organizace, které rostou nebo mají v různých obdobích různé vzdělávací potřeby. Tyto potřeby / školení, poskytnuté zaměstnancům lze pomocí online metodiky velice snadno a rychle vyhodnotit. Organizace tak mohou sledovat úspěšnost zaměstnanců v reálném čase, sledovat míru dokončení a vyhodnocovat efektivitu školicích modulů. Tento přístup založený na datech umožňuje informované rozhodování a možnost upravovat školicí programy podle potřeby.

Případná úprava těchto školicích materiálů a výukových bloků je velice snadná. Tím je zajištěno, že obsah zůstává aktuální a v souladu s průmyslovými standardy. To je důležité zejména v rychle se vyvíjejících odvětvích, kde znalosti a dovednosti mohou rychle zastarat.

**Slabé stránky** a jejich správná interpretace může organizaci pochopit a identifikovat slabá místa, aktivně řešit problémy a zavádět strategie ke zmírnění jejich dopadu. Uvědoměním si těchto slabých stránek a aktivní práci na jejich odstranění mohou organizace zvýšit celkový úspěch a přijetí iniciativ elektronického vzdělávání.

Jednou z hlavních slabin e-learningu je možnost technických problémů. Někteří zaměstnanci mohou postrádat potřebné technické znalosti nebo mohou mít potíže s ovládním online platformy, což vede k frustraci a brzdí proces učení. Zároveň mohou mít pocit absence přímé interakce v prostředí elektronického vzdělávání. To může vést k pocitu izolace zaměstnanců. Tento nedostatek osobního kontaktu může mít vliv na motivaci a míru zapojení, protože někteří jedinci mohou mít problém udržet si soustředění bez bezprostřední podpory kolegů nebo instruktorů. E-learning často postrádá sociální složku, která je přítomna v tradičních učebnách, což staví do kontrastu e-learningu druhou výukovou metodu základů export control; a to „hromadné“ učení. Společné učení, skupinové diskuse a příležitosti k navazování kontaktů mohou být omezené, což ovlivňuje rozvoj mezilidských dovedností a pocit sounáležitosti mezi zaměstnanci.

Ve vybrané organizaci je vnímána slabá stránka v absenci přímé interakce a možnosti kladení otázek v reálném čase k daným problémům. Tato slabá stránka je kompenzována „hromadným“ školením pro P\_ECM, kde se zaměstnanec může dotázat R\_ECM na stěžejní body v rámci školení – kontakt mezi P\_ECM a R\_ECM je jinak udržován na pravidelné bázi.

**Příležitosti;** využitím těchto možností mohou organizace vytvořit dynamické a pohotové e-learningové prostředí, které nejen reaguje na aktuální vzdělávací potřeby, ale také připravuje pracovníky na trvalý úspěch v neustále se vyvíjejícím profesním prostředí.

E-learning poskytuje organizacím příležitost podporovat kulturu neustálého učení. Zaměstnanci se mohou průběžně vzdělávat a rozvíjet, sledovat trendy v oboru, získávat nové dovednosti a přizpůsobovat se měnícím se pracovním požadavkům. Organizace s globálními pracovníky mohou využívat e-learning k poskytování konzistentního školení napříč geografickými hranicemi. Tento globální dosah zajišťuje, že se zaměstnancům bez ohledu na jejich umístění dostane standardizovaného a vysoce kvalitního vzdělávání, což podporuje soudržnou organizační kulturu.

Začlenění prvků gamifikace, jako jsou kvízy, odznaky a žebříčky, dodává E-learningu interaktivní a soutěžní rozměr. To může zvýšit motivaci, zapojení a udržení znalostí zaměstnanců. Příležitostí pro vybranou organizaci mohou být „mikro-moduly“, které zprostředkovávají zaměstnancům krátké, soustředěné úseky obsahu. Tento formát je obzvláště efektivní, protože umožňuje získat specifické dovednosti nebo informace stručným a časově úsporným způsobem. Zároveň nedávné rozšíření interního systému bylo vnímáno jako nová příležitost. Rozšíření spočívalo v tom, že si zaměstnanci mohou žádat o výukové moduly a bloky prostřednictvím interního portálu.

**Hrozby;** správnou identifikací následujících hrozeb, mohou organizace vyvinout strategie, které zmírní rizika a zvýší celkový úspěch e-learningových iniciativ pro své zaměstnance. Tento proaktivní přístup zajistí odolnější a efektivnější e-learning. Jednou z hlavních hrozeb úspěšného zavedení e-learningu je odpor ke změnám. Zaměstnanci a zúčastněné strany zvyklé na tradiční metody vzdělávání mohou váhat s přijetím nových technologií. Překonání tohoto odporu vyžaduje účinnou

komunikaci, prokázání výhod e-learningu a poskytnutí odpovídající podpory během přechodu.

Nakládání s citlivými údaji a osobními informacemi online vyvolává značné obavy o bezpečnost. Hrozba úniku dat, kybernetických útoků nebo neoprávněného přístupu k důvěrným informacím představuje riziko jak pro organizaci, tak pro její zaměstnance. Pro zmírnění této hrozby je zásadní zavedení důkladných opatření kybernetické bezpečnosti, včetně šifrování a bezpečného ověřování. Vybraná organizace využívá pro školení zaměstnanců online svůj vlastní interní systém, nevyužívá tedy služeb třetích stran, kde je hrozba úniku dat vyšší.

Další hrozbou je špatně navržený nebo zastaralý obsah, který může snížit účinnost e-learningových iniciativ. Pokud obsah postrádá relevanci, není poutavý nebo nespĺňuje vzdělávací cíle, mohou se zaměstnanci od něj odpojit, což vede k plýtvání zdroji a potenciálně brání rozvoji dovedností.

Obě výše uvedené hrozby (špatně navržený nebo zastaralý obsah) jsou řazeny mezi hrozby i ve vybrané organizaci. Je to z toho důvodu, že obsah bloku obsahujícího export control často popisuje legislativní normy a definice, které jsou pro zaměstnance často cizí, případně špatně pochopitelné. Proto může dojít ke ztrátě pozornosti, nebo nepochopení tématu. Sekundární hrozbou je pak pozdní aktualizace školících materiálů a nereflexování nových legislativních podmínek pro export.

### **1.12 SWOT analýza efektivity školení provedeného R\_ECM**

Má-li být toto školení (bez ohledu na školitele) efektivní v dlouhodobém pojetí, je důležité správně vybrat školitele a vyhodnocení výsledků (definování dalších vzdělávacích cílů, případně vyhodnocení kvality školení). Školení poskytnuté R\_ECM je prováděno hromadně, tzn. Je přítomno několik P\_ECM ať už online, nebo „face to face“. V této práci je zmiňované školení vyhodnoceno prostřednictvím SWOT analýzy.

Toto školení bylo připraveno na základě definování nových pozic typu P\_ECM aj., na základě budgetu a popisu pracovních míst. Jelikož tento dokument požaduje po zaměstnancích určitou elementární znalost exportních zákonů, musejí být pravidelně proškoleni, stejně tak jako ostatní zaměstnanci na závodové úrovni.

**Silné stránky;** možnost vzdělávání zaměstnanců „face to face“ řadí organizace mezi silné stránky, jelikož je zaměstnancům zprostředkováno zapojení se do praktických zkušeností, simulací a případových studií, což podporuje hlubší pochopení předpisů o export kontrol a vývozních zákonů. Možnost dotázat se školitele na konkrétní otázky, body a problémy je hodnocena kladně i zaměstnanci. Mechanismus okamžité zpětné vazby, okamžitého vysvětlení: účastníci si mohou vyžádat okamžité vysvětlení a zpětnou vazbu od instruktorů a okamžitě řešit případné nejasnosti nebo mylné představy. Osobní školení také poskytuje účastníkům platformu pro budování profesních sítí, sdílení zkušeností a navazování cenných kontaktů na pracovišti.

Jednou z nejdůležitějších silných stránek je školící materiál a školení samotné. Jedná se totiž o „řešení na míru“ pro interní pracovníky zodpovědné za export control. V rámci výše popsaného tréninku jsou vysvětleny interní procesy, lokální zákony a obecné požadavky.

**Slabé stránky;** sladění harmonogramů osobních školení může být náročné, zejména pokud se jedná o účastníky z různých oddělení, míst nebo časových pásem. Tento problém je velice často přítomný ve společnosti a organizaci „face to face“ školení, jelikož závody organizace pro daný region jsou rozmístěny po celé Evropě (tudíž trénink „face-face“ je velice nákladnou záležitostí pro P\_ECM).

Pro zaměstnance může náročné vrátit se k určitým úsekům školení, jelikož školení „face-face“ postrádá flexibilitu přístupu na vyžádání / podle potřeby. Tento bod je však eliminován strukturou školení – po ukončení školení je účastníkům zaslán certifikát o účasti a zpřístupněn obsah školení.

**Příležitosti;** sdílení „know-how“ mezi závody je cenou zkušeností a cennými poznatky z oboru. V reakci na zpětnou vazbu účastníků z vybrané organizace mohou školitelé během školení dynamicky upravovat obsah, aby se zaměřili na nové problémy nebo konkrétní oblasti zájmu. Další příležitostí je podrobná analýza případových studií - osobní setkání umožňují hloubkovou analýzu složitých případových studií, což účastníky podněcuje ke zkoumání složitých scénářů a rozvíjení dovedností kritického myšlení.

**Hrozby;** rychlý technologický pokrok může představovat hrozbu pro tradiční metody osobního školení. Vzestup sofistikovaných online vzdělávacích platforem, virtuální

reality a dalších digitálních nástrojů může způsobit, že osobní školení se bude zdát zastaralé nebo méně atraktivní, efektivní a přínosné. Organizace mohou mít problém konkurovat technologicky vyspělejšími možnostmi školení, což může vést k poklesu zavádění programů osobního školení a úpadku silných stránek této výukové metodiky. Další hrozbou, která ovlivňuje obě výukové strategie, je dynamická povaha předpisů o kontrole vývozu. Ta představuje hrozbu pro osobní školicí programy. Časté změny předpisů mohou pro školitele znamenat problém udržet obsah aktuální a v souladu s předpisy. Neaktuální obsah školení může vést k dezinformacím a nedodržování nejnovějších zákonů o kontrole vývozu, což organizaci vystavuje riziku právních důsledků a finančních sankcí.

Ve vybrané organizaci je mezi hrozby řazena právě tato dynamická povaha změn exportních zákonů, jelikož jejich zpracování a reflektování nejen v školicích materiálech, ale také v interních směrnících a zpracování v interním strategickém systému tvoří vysokou pracovní zátěž. Pro zmírnění výše uvedených potencionálních hrozeb, přijala vybraná organizace několik „opatření“. Mezi tato opatření patří diverzifikace vzdělávacích metod a snaha začlenit kombinaci osobních a online školicích metod. Dalším opatřením jsou pravidelné aktualizace obsahu a nastavení pravidelných schůzek mezi různými úrovněmi ECM ve vybrané organizaci. V rámci těchto schůzek mohou zaměstnanci sdílet své „know-how“, poskytnout podporu ostatním, revidovat nově vydané sankce aj.

## **7. Vyhodnocení výsledků výzkumu a návrh opatření zaměřených na zvýšení efektivity procesu vzdělávání**

Vyhodnocení analytické části práce – SWOT analýzy prováděných typů školení, je provedeno porovnáním jednotlivých bodů mezi sebou – silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Závěrem kapitoly jsou pojmenovány návrhy zlepšení jednotlivých modulů školení export control problematiky ve vybrané organizaci.

**Silné stránky;** E-learning je v porovnání s osobním školením obecně nákladově efektivnější, protože odpadají náklady na cestu, místo konání a ubytování, aj. Osobní trénink může být dražší kvůli logistice a souvisejícím nákladům.

Z pohledu dostupnosti e-learning umožňuje přístup pro geograficky rozptýlené publikum a podporuje inkluzi. Osobní trénink na druhou stranu podporuje interakci

mezi jednotlivými účastníky školení. E-learning umožňuje účastníkům učit se vlastním tempem, což se přizpůsobuje různým časovým rozvrhům.

Osobní trénink poskytuje vysoce interaktivní a poutavý výukový zážitek. Účastníci mohou klást otázky, zapojovat se do diskusí a dostávat okamžitou zpětnou vazbu. Osobní interakce podporuje dynamické prostředí pro učení, které může být pro některé studenty poutavější. Příležitosti k navazování kontaktů jsou velkou výhodou školení „face-face“. Účastníci se mohou spojit s kolegy, sdílet zkušenosti a budovat profesní síť. Vytváření sítí může být zásadní pro odborníky v odvětvích, kde jsou vztahy a spolupráce klíčové – jako například logistika.

**Slabé stránky;** mezi tuto skupinu řadíme omezenou interaktivitu. E-learning často postrádá úroveň interaktivity a okamžitého zapojení, které poskytuje osobní školení. Účastníci mohou přijít o diskuse v reálném čase, sezení s otázkami a odpověďmi, praktické činnosti, což může vést k méně poutavému učení. Technické problémy se mohou objevit, jako jsou například problémy s připojením k internetu, problémy s kompatibilitou softwaru nebo potíže s navigací v online platformě. To může narušit proces učení a vyvolat frustraci účastníků.

Frustrace a závislost na vlastní motivaci účastníků je do značné míry závislé na sebemotivaci a disciplíně účastníků. Někteří jedinci mohou mít problém udržet si soustředění nebo mohou „prokrastinovat“, což vede k rozdílům v míře zapojení a míře dokončení.

Slabou stránkou osobního tréninku jsou dražší nákladům na cestu, ubytování, místo konání a koordinaci obecně. Tato slabá stránka je umocněna dostupností účastníků školení. To může vyloučit vzdálené nebo globálně rozptýlené týmy, což může vést k nerovnoměrnému rozložení znalostí v rámci organizace. Při posuzování těchto nedostatků by organizace měly zvážit své konkrétní cíle, povahu obsahu a preference svých zaměstnanců. Smíšené vzdělávání, které kombinuje prvky osobního školení i e-learningu, může pomoci zmírnit některé z těchto nedostatků tím, že vyváženě nabízí flexibilitu, zapojení a nákladovou efektivitu. Kromě toho může řešení těchto slabých stránek zahrnovat strategie, jako je poskytování technické podpory pro e-learning nebo nabídka flexibilních možností plánování pro osobní školení.

**Příležitosti;** průběžné monitorování a hodnocení poskytuje možnost průběžného sledování pokroku účastníků prostřednictvím zabudovaných hodnocení, anket a kvízů. To umožňuje organizacím sledovat účinnost školení a identifikovat oblasti, na které je třeba se dále zaměřit. E-learning lze přizpůsobit potřebám uživatelů - obsah lze snadno aktualizovat a přizpůsobit specifickým potřebám publika. Zpětná vazba od účastníků může být podkladem pro úpravy školicího materiálu, což zajistí jeho relevanci a účinnost. Nicméně zpětnou vazbu od účastníků lze konsolidovat velice obtížně, na rozdíl od osobního tréninku. Tuto zpětnou vazbu z osobních sezení lze využít k průběžnému zlepšování a aktualizaci obsahu školení. Pravidelné hodnocení efektivity školicího programu může být podkladem pro úpravy, které lépe vyhoví potřebám účastníků.

**Hrozby;** nedostatek osobní interakce v e-learningovém modulu - absence osobní interakce může vést k nedostatku osobního kontaktu mezi účastníky. To může mít za následek snížení pocitu sounáležitosti a společného porozumění, což může být pro některé aspekty školení v oblasti kontroly vývozu zásadní. Zároveň důvěryhodnost školitelů je vyšší u osobních školení. Překonání skepse ohledně důvěryhodnosti online školení může být problémem v odvětvích, kde jsou tradiční metody školení vysoce ceněny.

Závěrem lze říci, že volba mezi e-learningem a osobním školením závisí na různých faktorech, včetně cílů organizace, rozpočtových hledisek, povahy obsahu a preferencí účastníků. Zatímco e-learning vyniká nákladovou a časovou efektivitou a globální dostupností, osobní školení nabízí interaktivnější a osobnější vzdělávací zážitek spolu s cennými příležitostmi k navazování kontaktů. Organizace mohou najít rovnováhu přijetím přístupu smíšeného vzdělávání, který kombinuje silné stránky obou způsobů a vytváří komplexní a efektivní školicí program

Návrhem zlepšení představeného procesu je zvýšení počtu schůzek mezi ECM na různých úrovních – tím bude zajištěna vzájemná komunikace a sdílení „best practices“ mezi jednotlivými ECM. Interval školení „face to face“ se pak nemusí zvyšovat, což by přineslo zvýšení nákladů na tato školení.

Dalším návrhem zlepšení je užití vyššího množství názorných příkladů při školení zaměstnanců. Pokud si ECM může „otestovat“ správnost svého rozhodnutí při



analyzování konkrétního příkladu, může tak rozšířit své znalosti bez ohrožení organizace v případě chyby.

## **8. Závěr**

Práce přibližuje a analyzuje strukturu vzdělávání ve vybrané organizaci. Analýza prokázala, že kombinace obou metod vzdělávání – „prezenční“, poskytnuté R\_ECM a E-learningu, je kvalitním způsobem jak řídit a organizovat vzdělávání zaměstnanců organizace. Dále popisuje veškeré ostatní snahy a aktivity organizace proškolit svůj personál, stejně tak jako přibližuje obecné postupy a možnosti vzdělávání v organizacích.

Nastíněné návrhy na zlepšení pramenní z praxe a jsou již testovány při školení „face to face“ R\_ECM. Tato práce přispěla k zrevidování současného konceptu proškolení personálu ve zvolené organizaci a přispěla k aktivitám zaměřených na zlepšení současné úrovně vzdělání zaměstnanců v export control problematice.

## Citovaná literatura

- Baier, J., Caye, J.-M., Strack, R., Kolo, P., & Kumar, A. (2021). *The Future of People*.
- Becker, G. S. (2015). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis. *Journal of Political Economy*, 9-49.
- Gellerstedt, L., Moquist, A., Roos, A., Karin, B., & Craftman, Å. G. (2018). Newly graduated nurses' experiences of a trainee programme regarding the introduction process and leadership in a hospital setting—A qualitative interview study. *JCN - Journal of Clinical Nursing*, 9-10.
- Karakaya, F. (2015). Global Barriers to Market Entry for Developing Country Businesses. *Proceedings of the 1993 World Marketing Congress*, 208-212.
- Pawan, C. K., & Shivangi, S. (2015). Export Commitment and its Impact on Firm-Level Export Performance: Evidence from SMEs Cluster of Ahmedabad, India. *Journal of Behavioural Economics, Finance, Entrepreneurship, Accounting and Transport*, vol. 3, 90-95.
- Peng, W., Wu, P., Wang, J., Chi, H.-L., & Wang, X. (2018). *A critical review of the use of virtual reality in construction engineering education and training*. MDPI.
- Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline; The Art & Practice of The Learning Organization*. Crown; Illustrated edition (21 Mar. 2006).
- Stříteský, M., Legnerová, K., & Palíšková, M. (2021). *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Praha: C.H.BECK.
- Taylor, S., & Armstrong. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource*. London: Kogan Page.
- Unie, Ú. V.-K. (2013). NARIŽENÍ EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY (EU) č. 952/2013.

## **Seznam obrázků a tabulek**

Tabulka 1. Příklad struktury kombinované nomenklatury .....	15
---	----

## **Seznam příloh**

Příloha 1 Basic export control školení .....	36
--	----

# Příloha 1 Basic export control školení

## BASIC TRAINING EXPORT CONTROL

## BASIC TRAINING EXPORT CONTROL

### Primary targets & Expectations

#### The purpose of this presentation is....

- To provide basic knowledge in the field of export control.
- To create an awareness for export control issues.

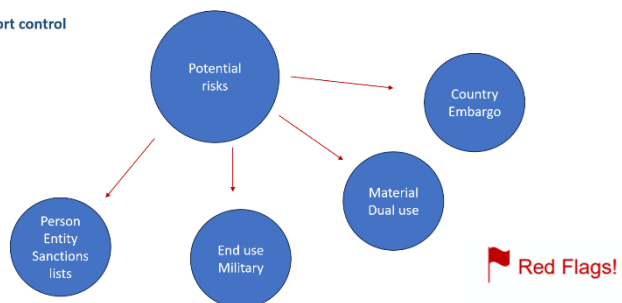
#### We expect you ...

- To act in accordance with the legal requirements and internal regulations.
- To solve export control law issues on your own responsibility.
- To be able to identify indicators of export control law issues
- To know who to contact.

## BASIC TRAINING EXPORT CONTROL

### What means export control

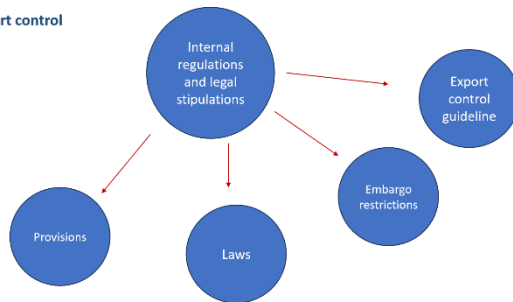
#### Being aware of



## BASIC TRAINING EXPORT CONTROL

### What means export control

#### Taking care of



## BASIC TRAINING EXPORT CONTROL

### Five myths regarding export control

**Myth 1:** It is sufficient to match the master data of our business partners with the sanctions lists.

Sanctions lists are published by many states and communities. The most important lists include those of the EU, USA and UK. These official lists list all persons and entities against whom economic or financial sanctions or other legal measures have been adopted. The sanctions lists must be checked regardless of the receiving country and the goods to be shipped.

Also, for local transactions. But please watch out: Sanctions lists review is only one of four export control steps. In addition, a country-related, a product-related and an end-use-related check must be carried out.

## BASIC TRAINING EXPORT CONTROL

### Five myths regarding export control

**Myth 2:** Export control concerns only manufacturers of war weapons and ammunition.

It's not quite that simple. Every company that ships goods within the European Union, the United Kingdom or to third countries must check whether there are embargoes, permits must be obtained or a business partner is on a sanctions list. The main items requiring approval are so-called "dual-use goods" that can be used for both civilian and military purposes. Aluminum casings, for example, can be used for the production of both cartridges and lipsticks.

Therefore, it is important to also consider the end-use purpose. For example, if the goods are to be used for chemical weapons, military purposes or a nuclear facility, non-listed goods may also be subject to export licensing requirements.

## BASIC TRAINING EXPORT CONTROL

### Five myths regarding export control

**Myth 3:** Export control concerns only exports. We ship only within the European Union/UK.

Foreign trade laws relating to certain goods can also apply to local transactions. In the case of sensitive dual-use products or other restricted goods, special attention should be paid to resales, deviating consignees and end-use. In such cases, it is advisable to obtain end-use declarations or export control declarations in order to be legally secure. If the product also contains US components, US re-export control law must be taken into account.

In addition, as already mentioned, the recipients must be checked against the sanctions lists. Also when sending non-critical goods to local customers.

## BASIC TRAINING EXPORT CONTROL

### Five myths regarding export control

**Myth 4:** We have reviewed our material master data - export control is no longer an issue for us.

Export control concerns not only physical goods, but also software, knowledge and technology. The provision of software, knowledge or technology in the form of technical specifications or design drawings on the internet or by e-mail as well as the carrying of corresponding documents (in digital or paper form) on a business trip may be subject to approval.

In addition, the sanctions list check must not be forgotten here either. Not even in the case of local business. For the above reasons, the sales department in particular must be sensitized to the topic of export control.

## BASIC TRAINING EXPORT CONTROL

### Five myths regarding export control

**Myth 5:** US law is not relevant to us.

US re-export control law claims extraterritorial effect. This means that the US controls its goods regardless of where they are shipped in global trade. US law must therefore be observed even by companies that are not based in the US but deal directly or indirectly with US products.

In addition, the US authorities also maintain extensive sanctions lists, which should be observed at all costs. Trade with sanctioned business partners leads to own sanctioning by listing. In this case, one's own economic survival would be at stake.

## BASIC TRAINING EXPORT CONTROL

### Determination of the circumstances

#### Type of the intended business:

Procurement  
export/shipping ...  
final/temporary → End Use

#### Subject of the intended business:

Components/Parts  
Technology  
Software  
Drawings

## BASIC TRAINING EXPORT CONTROL

### Determination of the circumstances

#### Evaluation of the business partner:

verified existing customer/new customer  
reliable  
known/unknown

#### Evaluation of customer country, recipient country and end-user country:

Embargo  
Crisis region

## BASIC TRAINING EXPORT CONTROL

### FOUR MAIN QUESTIONS OF EXPORT CONTROL CHECKS

**WHO** – Customer, recipient, end user check

**WHERE** – Nation check (all business partners)

**WHAT** – Type of goods

**FOR WHICH** – End use check

## BASIC TRAINING EXPORT CONTROL

### FOUR MAIN QUESTIONS OF EXPORT CONTROL CHECKS

**WHERE** – Nation check (all business partners)

#### Embargoes

**What is it?** State prohibition to trade with a certain state.

**Total embargo** = Every economic contact is prohibited. (Exceptions for humanitarian relief items possible)

**Partial embargo** = Restrictions in different economic sectors. (Exceptions for humanitarian relief items possible)

**Arms embargo** = Export of military goods not allowed.

## BASIC TRAINING EXPORT CONTROL

### FOUR MAIN QUESTIONS OF EXPORT CONTROL CHECKS

**WHAT** – Type of goods

#### Export restrictions and Dual-Use,

**What means Dual-Use?** → Goods that can be used for both military and civilian purposes. Check against the customs tariff number  
e.g. 84821090 // [TARIC Consultation](#)

**Export restrictions on certain goods** → Check against the customs tariff number  
e.g. 87085020 // [TARIC Consultation](#)

## BASIC TRAINING EXPORT CONTROL

### FOUR MAIN QUESTIONS OF EXPORT CONTROL CHECKS

**FOR WHICH** – End use check

#### End-Use

Military End-Use  
Nuclear end-use

**In case of doubt:** Request for end-use and/or export control declarations [Sample](#)

## BASIC TRAINING EXPORT CONTROL

### Red flags

In addition to the four main questions, you need to check for any indications for procurement activities →

deliveries from Whom   Deliveries Where   Delivery of What   Delivery for which use

These indications called „red flags“ could be e.g.:

Identity of new customer is unclear  
Upon request the customer gives no or only unsatisfactory details about the shipment's destination  
Request for unusual or exaggerated confidentiality  
Unusual packaging order/security measures (e.g.: seaworthy packaging for delivery within Europe)  
Equipment is not suitable for intended location of application



## BASIC TRAINING EXPORT CONTROL

### Violations of export restrictions

**Possible penalties against entities and individuals (EU) (Employees involved)**  
Export of listed dual-use items without a license (regardless of the review) *Up to 500.000 € fine*

Embargo violations (premeditated action) *Minimum sentence of one year imprisonment*  
*For violations of arms embargoes even up to 10 years imprisonment*



## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Jan Mrázek		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	Řízení lidských zdrojů		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Edukace zaměstnanců vybrané organizace v celní problematice		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.		
<b>KATEDRA</b>	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2023
<b>POČET STRAN</b>	43		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	0		
<b>POČET TABULEK</b>	1		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	1		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	Práce se zabývá konceptem vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizace v celní problematice. Detailně popisuje přístup ke vzdělávání a analýzou efektivity porovnává různé aplikované přístupy.		

<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	Školení, ECM, export control, organizace
----------------------	--

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Jan Mrázek		
<b>FIELD</b>	Human Resources Management		
<b>THESIS TITLE</b>	Education of employees of a selected organization in customs issues		
<b>SUPERVISOR</b>	doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.		
<b>DEPARTMENT</b>	KRLZ - Department of Human Resources Management	<b>YEAR</b>	2023
<b>NUMBER OF PAGES</b>			
	43		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>			
	0		
<b>NUMBER OF TABLES</b>			
	1		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>			
	1		
<b>SUMMARY</b>	<p>The thesis deals with the concept of training employees in a selected organization in customs issues. It describes in detail the approach to training and compares different applied approaches by analysing their effectiveness.</p>		

<b>KEY WORDS</b>	<b>Training, ECM, export control, organization</b>