



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Diplomová práce

Bc. Věra Bokotová

2007

Prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma
» **Problematika vzdělávání zaměstnanců ve zvoleném podniku** «
jsem vypracovala samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály
uvádím v příloženém seznamu literatury.

Klatovy, 2007

podpis studenta

Anotace

Problematika vzdělávání zaměstnanců ve zvoleném podniku

Charakteristika podniku, analýza současného systému vzdělávání, možnosti získávání prostředků na vzdělávání z EU.

2007

Poděkování

Za cenné rady, náměty a inspiraci

bych chtěla poděkovat

doc. Ing. Haně Ezrové, CSc.,

z Vysoké školy ekonomické v Praze,

Fakulty managementu v Jindřichově Hradci a

Ing. Petře Jáchymovské,

z firmy Rodenstock ČR s.r.o..

Seznam zkratek

ČR	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
EUR	Měna Evropské unie
ESF	Evropský sociální fond
EQUAL	Program Iniciativy Společenství
IT	Informační technologie
JPD3	Jednotný programový dokument pro Cíl 3 pro Prahu
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
OP RLZ	Operační program Rozvoj lidských zdrojů
PC	Osobní počítač
SROP	Společný regionální operační program
ÚP	Úřad práce
ŽP	Životní prostředí

Obsah

Seznam zkratk	5
Obsah	6
Úvod	8
1. Teoretická část	10
1.1. Personální práce v organizaci	10
1.2. Vývojové etapy	11
1.3. Přístupy řízení lidských zdrojů	12
1.4. Personální útvar	13
1.5. Personální činnosti	14
1.6. Základní pojmy	15
2. Vzdělávání pracovníků	17
2.1. Strategie rozvoje pracovníků	18
2.2. Soustavný rozvoj	19
2.3. Formování pracovních schopností	21
2.4. Proces vzdělávání pracovníků	22
2.5. Sebevzdělávání	36
2.6. Skupinové vzdělávání	36
2.7. Kalkulace vzdělávacího programu	37
3. Praktická část	39
3.1. Vzdělávání v České republice	39
3.2. Základní údaje o firmě	42
3.3. Historie společnosti	42
3.4. Výroba společnosti	44
3.5. Produkty firmy Rodenstock	45
3.6. Průběh zakázky	46
3.7. Vzdělávání ve firmě Rodenstock ČR	46
3.8. Strukturální fondy	52
3.9. Úrovně regionů	53
3.10. Evropský sociální fond	54
3.11. Operační program Rozvoj lidských zdrojů (OP RLZ)	56
4. Projekt vzdělávání ve firmě	59

4.1.	<i>Cíl projektu</i>	61
4.2.	<i>Důvody zahájení projektu</i>	62
4.3.	<i>Cílová skupina</i>	63
4.4.	<i>Realizaci vzdělávacích aktivit</i>	63
4.5.	<i>Analýza vzdělávacích potřeb</i>	64
4.6.	<i>Hodnocení kurzu</i>	65
4.7.	<i>Publicita</i>	65
4.8.	<i>Financování vzdělávacích akcí</i>	66
4.9.	<i>Monitorovací zpráva</i>	68
4.10.	<i>Monitorovací ukazatele</i>	68
5.	<i>Zhodnocení a doporučení</i>	71
5.1.	<i>Období 2007 - 2013</i>	76
	<i>Závěr</i>	79
	<i>Literatura</i>	81
	<i>Seznam obrázků</i>	83
	<i>Seznam tabulek</i>	84
	<i>Seznam příloh</i>	85

Úvod

Oční optika, ve které firma podniká, je velice specifická oblast. Proto pokud má firma v dnešní době prosperovat, je nezbytné, aby využívala moderní technologie. Z tohoto důvodu je nesmírně důležité, aby firma kladla velký důraz na vzdělávání svých zaměstnanců.

V současnosti vzrůstá trend motivovat pracovníky nehmotnými odměnami, k nimž patří kariérní postup, práce v mezinárodním prostředí nebo podpora vzdělávání. Pokud pracovníci jsou dobře motivováni, dokážou myslet a jednat proaktivně. Čím lépe vedení organizace lidi motivuje a čím lepší podmínky vytváří pro rozvoj jejich znalostí, tím větší pravděpodobnost, že se budou v proměnlivých podmínkách chovat proaktivně. Ukazuje se tedy, že budoucnost organizací patří připraveným a těm, kteří jsou díky svým neustále rozvíjeným znalostem a dovednostem schopni obstát v měnícím se tržním prostředí.

Náklady na vzdělávání stále rostou, a proto firmy hledají způsoby a cesty, jak získat dotace či příspěvky na tuto činnost. Jsou dvě cesty, jak vzdělávání může být zajišťováno a to interně nebo externě. Základní a obecné školení bývá zajištěno interně, odborná a speciální zase externě. V praxi převažuje způsob, kdy si firmy objednávají vzdělávání od specializovaných vzdělávacích agentur, kterých je na trhu nepřeberné množství. Zorientovat se v nabídce vzdělávacích aktivit u různých vzdělávacích agentur je dosti náročná věc, což nahrává velkým vzdělávacím agenturám, které jsou celostátně známé. Kromě povinného vzdělávání si mohou pracovníci vybrat i jiná školení, která s profesí bezprostředně souvisí. Zaměstnanci hlavně chtějí jazykové kurzy a kurzy osobnostního rozvoje, protože je mohou uplatnit i v soukromém životě.

Firma Rodenstock ČR s.r.o. patří k důležitým zaměstnavatelům v Klatovech. Firma klade velký důraz na lidský faktor a na spolupráci všech zaměstnanců. Jedním z nejdůležitějších faktorů úspěšnosti podniku jsou znalosti a schopnosti pracovníků, kteří dokáží reagovat na časté a nenadále změny probíhající nestále ve světě výroby, obchodu a především služeb.

Autorka je přesvědčena, že pouze komplexním, cíleným a pravidelným procesem vzdělávání zaměstnanců na všech řídicích a profesních úrovních si organizace může vybudovat kapacity, které jsou zárukou její prosperity. Vzdělávání se stalo součástí

konkurenceschopnosti každé firmy, která chce být v tržním prostředí úspěšná. I přesto v dnešní době některé firmy nevěnují přílišnou pozornost vzdělávání.

Diplomová práce začíná teoretickou částí, která obsahuje teoretické poznatky z různých odborných informačních zdrojů. Tato první část diplomové práce všeobecně vymezuje pojem personálních činností a ostatní důležité pojmy související právě s danou problematikou.

Druhá část se zaměřuje na podrobnější teoretické vymezení právě už jen jedné personální činnosti a to vzdělávání. Je zde definován proces vzdělávání pracovníků, sebevzdělávání, skupinový rozvoj a různé metody této činnosti na pracovišti, mimo pracoviště a kombinace obou metod.

Dále následuje obecné seznámení s firmou Rodenstock ČR s.r.o., což se nachází ve třetí části diplomové práci. V této části je přehledně a podrobně popsána historie firmy a proces chodu a informace s firmou související.

Za nejdůležitější část diplomové práce lze považovat popis vzdělávání ve firmě, tedy jak vzdělávání ve firmě probíhá. Převážná část je věnována projektu vzdělávání zaměstnanců ve firmě Rodenstock ČR s.r.o., který uspěl ve výběrovém řízení. Tím firma získala dotaci z Evropského sociálního fondu na vzdělávání svých zaměstnanců.

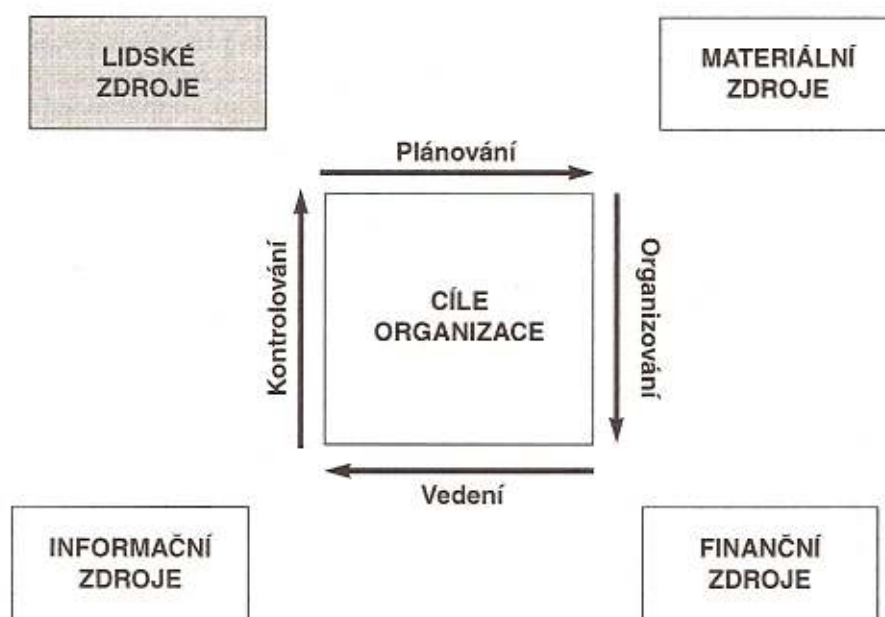
Informační zdroje diplomové práce vycházejí z vnitropodnikových dokumentů, z konzultací poskytnutých od vedoucího personálního rozvoje firmy a z odborné literatury. Odborná literatura, z které byly informace získány, je uvedena na konci této práce.

Cílem diplomové práce je popsat problematiku vzdělávání ve firmě Rodenstock ČR s.r.o.. Především zanalyzovat projekt, který firma realizuje od srpna 2005. Na základě získaných informací o projektu, celý průběh realizace projektu zhodnotit a doporučit, zda firma má využít další možnosti čerpání dotací z Evropské unie v následujícím programovém období 2007 - 2013. Přínosem práce je zhodnocení projektu a doporučení do budoucna, i když ještě celý projekt neskončil, a nachází se ve své poslední fázi.

1. Teoretická část

1.1. *Personální práce v organizaci*¹

Organizace, která chce dobře fungovat, musí shromáždit, propojit a využívat materiální zdroje, finanční zdroje, informační zdroje a lidské zdroje.



Obrázek 1 Zdroje organizace a proces řízení

Do rozhodujících a tedy i klíčových řídicích činností organizace patří lidské zdroje, které udávají směr, tempo pohybu a využívání materiálních a finančních zdrojů.

Organizace si v dnešním světě začínají uvědomovat, jak jsou lidské zdroje cenné, proto aby v konkurenčním prostředí uspěly. To znamená i to, že lidé jsou nejdražší zdroje organizace. Právě řízení lidí vede ke zvýšení výkonnosti a větší efektivnosti organizace. Podoba personální práce závisí na každé organizaci, a to podle toho, jak jsou hodnoty a významnost lidí organizací vnímány.

¹ KOUBEK, Josef: Řízení lidských zdrojů

Definice personální práce

Profesor Josef Koubek personální práci definuje: „*Personální práce tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.*“

Literatura udává pro personální práci různá slovní spojení jako je personalistika, personální administrativa, personální řízení nebo řízení lidských zdrojů. Personální práce a personalistika se spíše používá v obecnějším pojetí této oblasti organizace.

1.2. Vývojové etapy²

Vývojové fáze či koncepce personalistiky jsou obsaženy v personální administrativě, personálním řízení a v řízení lidských zdrojů.

Péče o zaměstnance

Od roku 1915 se pro zaměstnance se stavěly kantýny a zaměstnavatelé se začínali zajímat o zájmy zaměstnanců.

Personální administrativa

Ve třicátých letech se mezi vývojové fáze personální práce řadí právě personální administrativa. Personální administrativa představuje službu zajišťující administrativní práci a administrativní procesy se zaměstnáváním, pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů a informací o pracovnících pro vedoucí zaměstnance.

² ARMSTRONG, Michael: Personální management

I přesto, že tato vývojová fáze je nejstarší, přetrvává do současnosti v podnicích, které charakterizuje autoritativnost a centralizace řízení podniku.

Personální řízení

Typický příklad personálního řízení v podnicích můžeme registrovat po druhé světové válce, kdy se prosazuje dynamika, progresivní vedení, expanze na velkou část trhu.

Podniky svou konkurenční výhodu nacházejí ve svém kolektivu zaměstnanců. Podniky zjišťují, že rezervu v konkurenceschopnosti mají v lidských zdrojích. Proto se začínají formovat personální útvary, které zlepšují personální politiku a metody práce v organizaci.

Personální útvary dostávají podobu specialistů s poměrně velkými pravomocemi pro rozhodování ve vnitroorganizačních operativních problémech zaměstnávání lidí.

Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů patří mezi ty nejnovější personální fáze, kdy se zabývá významem člověka a lidskou silou v organizaci. K zajištění úspěchu organizace má právě sloužit řízení lidských zdrojů, aby organizace byla konkurenceschopná na tržním prostředí.

Pracovní síla je označována za nejdůležitější výrobní vstup, do kterého se investují finanční prostředky firmy.

1.3. Přístupy řízení lidských zdrojů³

Tradiční přístup

Mezi **hlavní úkoly**, na které se řízení lidských zdrojů soustředí, patří:

- vytvářet dynamický soulad mezi počtem a strukturou pracovních úkolů a jimi tvořených pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v organizaci tak, aby v každém okamžiku požadavkům každého pracovního místa v maximální míře odpovídaly pracovní schopnosti pracovníka zařazeného na toto pracovní místo
- optimální využívání pracovních sil v organizaci

³ KOUBEK, Josef: Řízení lidských zdrojů

- formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci
- personální a sociální rozvoj pracovníků organizace, to znamená tedy rozvoj jejich pracovních schopností, osobností, sociálních vlastností, rozvoj jejich pracovní kariéry směřující k vnitřnímu uspokojení z vykonávané práce
- dodržovat všechny zákony v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace

Pro splnění těchto hlavních úkolů a cílů v oblasti lidských zdrojů musí řízení lidských zdrojů vykonávat aktivity, které podporují konkrétní úkoly i cíle.

Nový přístup

Tento přístup je zaměřen na odlišně definované hlavní úkoly a také na aktivity podporující tyto hlavní úkoly. Pořadí nově objevujících se hlavních úkolů je následující:

1. Zlepšení kvality pracovního života.
2. Zvýšení produktivity.
3. Zvýšení spokojenosti pracovníků.
4. Zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivů.
5. Zvýšení připravenosti na změny.

1.4. Personální útvar

Personální činnosti má v organizaci na starosti personální útvar jako specializované pracoviště na řízení lidských zdrojů.

Hlavním cílem personálního útvaru je vytvářet prostředí, které umožňuje efektivně využívat schopnosti a dovednosti lidí pro prospěch firmy. Personální útvar se převážně orientuje na změny pro oblast práce a zaměstnanost v organizaci.

Do kompetence personálního útvaru patří formulace a návrh politiky a strategie vzdělávání pracovníků ve firmě. Také zabezpečuje odbornou a organizační stránku všech

kroků systematického vzdělávání, podněcuje proces zkoumání potřeby vzdělávání, zkoumá potřebu vzdělávání, navrhuje program a rozpočet vzdělávání, kontroluje proces vzdělávání a samozřejmě hodnotí výsledky a účinnost vzdělávacího programu.

I když personální útvar neovlivňuje konečně výsledky přímo, vytváří nepřímo přidanou hodnotu a konkurenční výhody. Konkurenční výhoda objevená v lidských zdrojích se obtížně napodobuje, a proto by firmy měly věnovat pozornost pracovní síle.

Ve velkých firmách se personální útvar začleňuje do organizační struktury. Mimo personální útvar tuto funkci plní každý vedoucí pracovník organizace. Nezáleží, na jakém řídicím stupni odpovědný pracovník za personální činnost se nalézá, ale pokud existuje pozice nadřazenosti a podřazenosti, jedná se o pracovníka, který už vykonává personální činnost.

Vedoucí pracovník personálního útvaru bývá součástí vedení organizace, který musí zkoumat, zda podřízení vyhovují kvalifikačním požadavkům pracovních míst, sleduje pracovní výkon a pracovní chování svých podřízených. Právě oni rozhodují, zda se pracovník bude účastnit vzdělávacího procesu.

V malých podnicích se personální útvar nemusí ani objevovat, a tak jeho funkci zastává určený pracovník nebo majitel.

1.5. Personální činnosti

Personální činnosti jsou výrazem úkolů řízení lidských zdrojů. Literatura popisuje různý počet a různé pojetí personálních činností. Zde jsou vybrány nejvýznamnější:⁴

1. Vytváření a analýza pracovních míst
2. Personální plánování
3. Získávání, výběr a přijímání pracovníků
4. Hodnocení pracovníků
5. Rozmíst'ování pracovníků a ukončení pracovního poměru
6. Odměňování

⁴ KOUBEK, Josef: Řízení lidských zdrojů

7. **Vzdělávání pracovníků**
8. Pracovní vztahy
9. Péče o pracovníky
10. Personální informační systém
11. Průzkum trhu práce
12. Zdravotní péče o pracovníky
13. Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací
14. Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků

V diplomové práci se budu zabývat jen jednou z mnoha personálních činností a to **vzděláváním pracovníků**.

1.6. Základní pojmy

Než se začnu zabývat samotným vzděláváním, je nutné si na začátek upřesnit několik pojmů.

Učení v organizaci probíhá na třech úrovních:⁵

Výcvik se týká získávání znalostí, dovedností a postojů, které vedou ke zlepšení výkonu na současném pracovišti.

Rozvoj je zaměřen na získávání znalostí a postojů, které mohou být požadovány z hlediska dlouhodobého rozvoje individuální odborné kariéry a cílů organizace.

Organizační rozvoj je proces sledující cíl efektivnějšího fungování organizace jako celku a tvorby takového prostředí v organizaci, které by přispívalo k vyšší kvalitě práce a spokojenosti zaměstnanců.

⁵ BELCOURT, Monica, C. WRIGHT, Phillip: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu

Znalosti jsou nejjednodušší úroveň učení mezi, které patří poznání a vybavení si základních faktů. Znalosti představují to, co pracovníci potřebují znát. Znalosti vyjadřují to, co si lidé myslí, že je učení.

Postoje zahrnují převážně emocionální stránku zaměstnance. Jako postoje sem můžeme řadit hodnoty, city, motivaci, přesvědčení a zájmy, které ovlivňují chování a práci pracovníka.

Dovednosti spočívají ve fyzických dovednostech, což pracovníkům umožňuje provádět takové činnosti, jejichž provedením se dosáhne plánovaných cílů.

Schopnosti se týkají chování, kterým zaměstnanec dosahuje určité úrovně pracovního výkonu.

2. Vzdělávání pracovníků

V současnosti se vzdělávání pracovníků stává nutnou záležitostí podniku, protože světová společnost se neustále vyvíjí a požaduje, aby pracovníci stále své znalosti a dovednosti prohlubovali a rozšiřovali.

Důraz tedy musí být kladen na flexibilitu, připravenost zaměstnanců na jakoukoliv změnu, kterou tržní prostředí přinese. Pokud zaměstnanci změnu přijmou a budou ji podporovat, je větší pravděpodobnost, že podnik bude úspěšný ve své činnosti.

Cíl vzdělávání spočívá ve zhodnocení lidských zdrojů a tím dosáhnout, co nejefektivnějšího uspokojení cíle podniku. Dynamika a struktura rozvoje pracovních schopností musí být v neustálém předstihu v souladu s vývojem techniky, která je nebo bude ve firmě používána. Potřeba lidských zdrojů by nejdříve měla být upokojena z vnitřních zdrojů.

Kromě nových dovedností a znalostí hrají při práci důležitou roli také rysy osobnosti, což tradiční způsoby vzdělávání pracovníků posouvá do pozadí a do popředí se dostávají rozvojové aktivity.

Mezi důvody, které nutí organizaci, aby své pracovníky vzdělávala patří:

- stále se objevující nové poznatky, nové technologie, proměnlivost lidských potřeb,
- proměnlivost trhu zboží a služeb,
- organizační změny,
- orientace na kvalitu,
- změna podnikatelského prostředí,
- organizace práce, povaha práce i způsoby řízení,
- rozvoj informačních technologií,
- globalizace,
- internacionalizace,

- snižování nákladů,
- změna hodnotových orientace lidí,
- pověst organizace.

Organizace spolupracují s externími odborníky nebo vzdělávacími institucemi. Potřeba vzdělávat je závislá na politice a strategii firmy.

Jiné organizace přijímají již odborně vzdělané pracovníky, a proto vzdělávat nemusí. Některé firmy vzdělávají zaměstnance jen v naléhavých situacích, tedy nepravidelně a nahodile. Ale většina firem dává trvalý důraz na vzdělávání svých pracovníků a má vytvořenou strategii vzdělávání obsaženou v personální strategii.

Definice vzdělávání

Podle Michaela Armstronga: *„Vzdělávání je plánovací proces modifikace postojů, znalostí a dovedností učením směřujícím k dosažení efektivního výkonu v určité činnosti či okruhu činností. Jejím cílem z hlediska práce je rozvinout schopnosti jedince a uspokojit současné a budoucí potřeby organizace týkající se pracovní síly.“*

Podle Josefa Koubka: *„Vzdělávání pracovníků je personální činností zahrnující přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního, zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby zčásti zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších pracovních míst či prací. Dále za vzdělávání považuje rekvalifikaci pracovníků, tedy úsilí rozšiřování pracovní schopnosti díky rekvalifikačním procesům, přizpůsobování pracovních schopností nových pracovníků pro specifické požadavky pracovního místa, používané techniky, technologie či styl práce.“*

2.1. Strategie rozvoje pracovníků

Firma může mít sebelepší strategii, ale pokud není provedena kvalitními lidmi, zůstává jen napsána. Strategie vzniká jako dílo celého vedení organizace. Strategie pro rozvoj

pracovníků je odvozena ze strategických plánů celého podniku, které naznačují, čeho chce podnik docílit a kde chce v budoucnu být.

Rozhodování o strategii lidských zdrojů je potřeba provádět dlouhodobě v souladu s předpokládaným rozvojem podniku. K tomu, aby podnik splnil své cíle, napomáhá strategie rozvoje pracovníků získat pracovníky s požadovanými schopnostmi a dovednostmi. Strategie ukazuje dlouhodobý rozvoj pracovníků k dosažení cílů.

Proto firmy jako prioritu úspěšného podnikání berou lidské zdroje. Jestliže si podniky uvědomují tuto skutečnost, získávají tak značný náskok. Chytří manažeři jsou si vědomi, že investice nejsou jen do vědeckotechnické oblasti. Strategie by samozřejmě měla přinést uspokojení jak majitelům, tak i zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům a veřejnosti.

Pokud podnik vykazuje dobré hospodářské výsledky, nic mu nebrání v dostatečné míře investovat do vzdělávání. Když je podnik v hospodářské krizi a potřebuje finanční prostředky, nejčastěji a nejsnadněji je škrtně ze vzdělávání pracovníků.

Investování do vzdělávání lidí má docílit zlepšení pracovního výkonu a rozvinutí schopností pracovníků. Snaží se tedy z investovaných peněz do lidských zdrojů vytěžit, co možná největší maximum.

Některé firmy zvyšování kvalifikační základny považují za investice, ale jiné firmy vnímají podnikové vzdělávání jen za další náklad. Ve většině případech se podniky přesvědčují, že investice do vzdělávání lidí jsou přínosem.

2.2. *Soustavný rozvoj*

Už pojem napovídá, že vzdělávání by se mělo stát soustavným procesem, kdy firma přiřazuje větší odpovědnost pracovníkům za jejich vzdělávání. A tak by se nemělo stávat, aby firma vzdělala lidi jen při příchodu do zaměstnání nebo při nahodilých situacích.

Existuje mnoho přístupů jako je samostatné a samostatně řízené vzdělávání, smlouva o vzdělávání, učení či vzdělávání se při výkonu práce atd. Při samostatném a samostatně řízeném vzdělávání dostávají zaměstnanci do svých rukou odpovědnost uspokojit své potřeby vzdělávat se.

Podmínky pro efektivní vzdělávání⁶

1. Důležitým prvkem je motivace se vzdělávat. Pracovník by si sám měl uvědomit, že současné znalosti, dovednosti a schopnosti musí neustále obnovovat a zlepšovat, aby mohl uspokojit své a firemní potřeby.
2. Měly by existovat normy výkonu, které by dokázaly porovnat zlepšení.
3. Školitel by měl podporovat vzdělávající se pracovníky, kteří potřebují mít nad sebou někoho, kdo je povede a zkontroluje, případně pomůže.
4. Vzdělávající osoby musí cítit, že vzdělávání jim přináší nějaký užitek. Jestliže vidí, že vzdělávání má pro ně smysl, umožní jim to překonat obtížné bariéry.
5. Typickým prvkem vzdělávání je aktivita. Proto jsou účastníci vzdělávacího programu nuceni aktivně pracovat.
6. Velká škála vzdělávacích metod by měla nabídnout školiteli připravit vzdělávací nástroje přímo na míru každého jedince nebo skupiny.
7. Mělo by docházet ke střídání vzdělávacích metod.
8. Vzdělávací program by měl počítat s dostatkem času na vstřebání nových znalostí a dovedností. Vzdělávající by si měl utřídit nové poznatky, poté by měl dostat prostor pro praktické vyzkoušení.
9. Pro spokojenost účastníků programu by mělo docházet k průběžnému vyhodnocování, aby se každý ujistil, že se lepší. Tím si uvědomoval své vzrůstající sebevědomí.
10. Je zapotřebí vědět, že se objevují různé úrovně učení se, různé metody, které zaberou různou dobu.

⁶ ARMSTRONG, Michael: Personální management

2.3. *Formování pracovních schopností*⁷



Obrázek 2 Systém formování pracovních schopností člověka

Oblast všeobecného vzdělávání

V této oblasti člověk získává základní a všeobecné znalosti a dovednosti, což mu umožňuje žít ve společnosti. Všeobecné vzdělávání je poskytováno státem a zaměřuje se na sociální rozvoj člověka a jeho osobnost.

Oblast odborného vzdělávání

Odborné vzdělávání se soustředí na zaměstnání, tak aby člověka připravila na povolání, doškolovala ho a prohlubovala jeho kvalifikaci.

⁷ KOUBEK, Josef: Řízení lidských zdrojů

Speciálním případem je přeškolení či rekvalifikace. Základní příprava na povolání probíhá mimo organizaci a nalézá se mimo systém vzdělávání pracovníků.

Doškolení navazuje na odborné vzdělávání v oblasti, v jaké pracovník pracuje. Stává se samozřejmostí, že organizace dovolí svým zaměstnancům zvyšovat jejich znalosti a dovedností pro pracovní potřeby.

Pokud člověk potřebuje získat nové dovednosti a tak mohl vykonávat práci na novém pracovním místě, je nutno, aby prošel rekvalifikací. Ta může být plná nebo částečná.

Další způsob vzdělávání se nazývá orientace, která usiluje o zkrácení a zlepšení přizpůsobení nově příšlého pracovníka v organizaci.

Oblast rozvoje

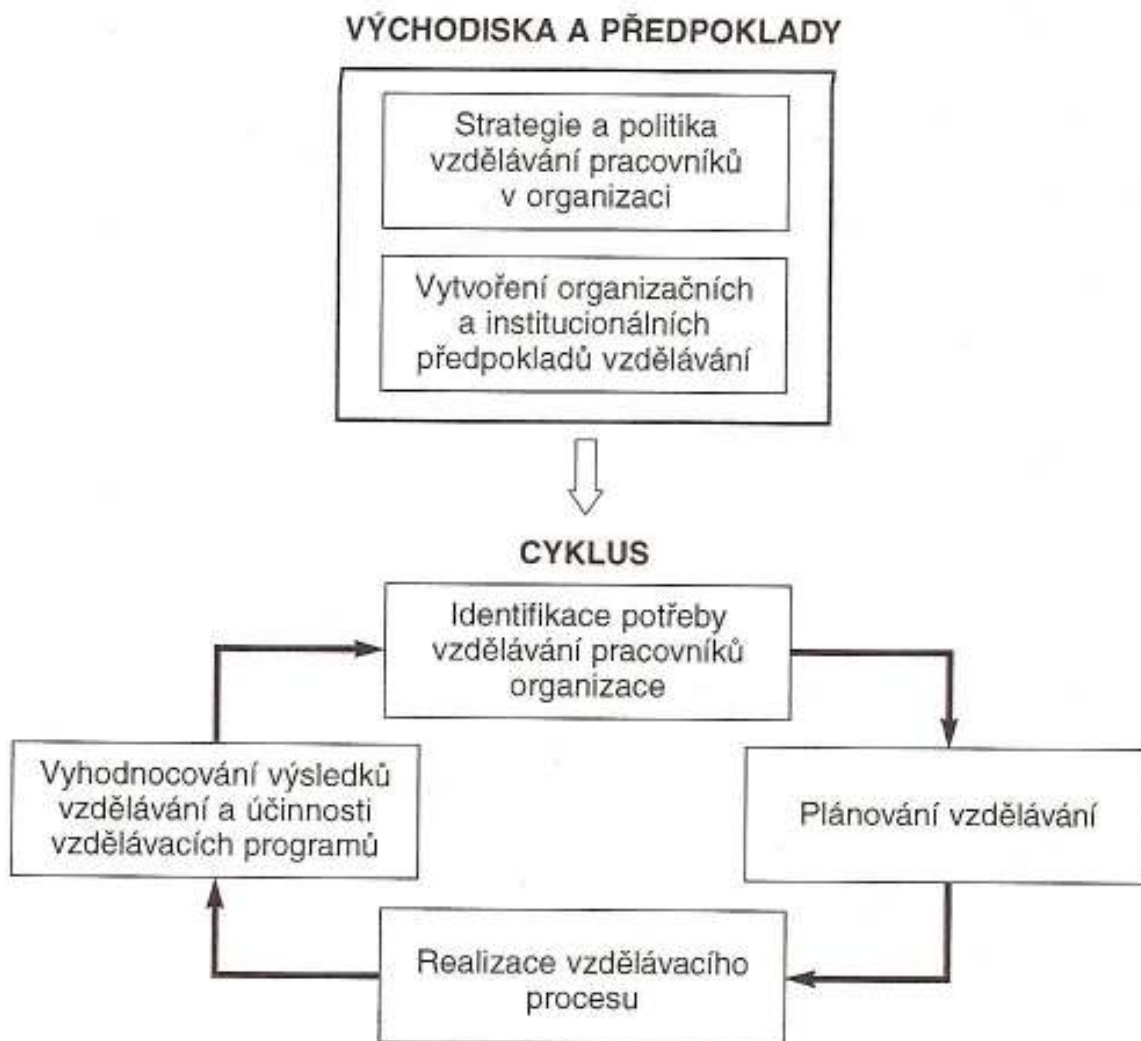
Poslední oblast se opět orientuje na osvojení znalostí a dovedností, ale na takové, které už nepotřebuje k vykonání svého zaměstnání a jsou tedy nad rámec požadavků na jeho povolání.

Velkou váhu zde především vytváří rozvoj osobnosti člověka. Jako rozvoj pracovníka se považují aktivity, které přímo neovlivňují výkon zaměstnance, ale zaměřují se na zlepšení životních podmínek zaměstnanců nebo na trávení volného času.

Rozvoj pracovníků můžeme rozdělit na tradiční a nový pohled. Největší rozdíl je v tom, že tradiční rozvoj pracovníků je spojen pouze se vzděláváním a rozvojem jednotlivých pracovníků. Nový pohled neboli rozvoj lidských zdrojů, který se soustředí na rozvoj pracovní schopnosti organizace jako celku, vytváří pracovní týmy nebo skupiny.

2.4. Proces vzdělávání pracovníků

Toto systematické vzdělávání se řadí mezi nejefektivnější vzdělávání. Jedná se o opakovaně probíhající cyklus, který se drží zásad politiky vzdělávání, cílů strategie vzdělávání a organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Z čeho vyplývá, že vzdělávání je pečlivě a uvědoměle plánovaný proces.



Obrázek 3 Proces systematického vzdělávání pracovníků organizace

Jak můžeme vidět na obrázku 3, vzdělávací cyklus má 4 fáze a začíná identifikací potřeby vzdělávání pracovníků organizace. Pokračuje plánováním programů vzdělávání a realizací vzdělávacího procesu a cyklus je ukončen vyhodnocením výsledků vzdělávání a účinností vzdělávacích programů.

Základní východiskem je:⁸

- určit, co školený již zná
- odhadnout náklady současného výkonu

⁸ STÝBLO, Jiří: Personální management

- navrhnout program, aby školený byl vycvičen jen v oblastech, které potřebují zlepšit
- testovat zlepšení
- provést analýzu poměru vynaložených prostředků a výsledného přínosu daného programu

Systematické vzdělávání má řadu výhod, a proto zmíníme jen několik. Mezi významné výhody lze zařadit:

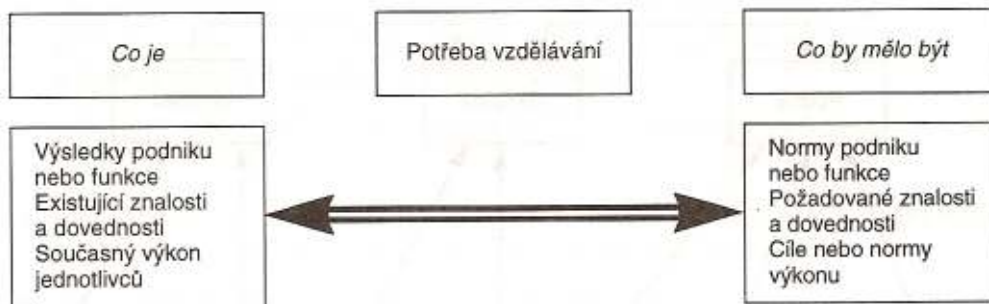
Připravenost neboli flexibilitu pracovníků, nízké průměrné náklady, nejefektivnější způsob hledání vnitřních zdrojů, možnost přilákat kvalitní pracovníky, ulehčení řízení změny, výrazné zlepšování výkonu, kvality, produktivity práce, průběžné formování pracovních schopností a průběžné zdokonalování vzdělávacích procesů.

2.4.1. Identifikace potřeby vzdělávání

První fáze cyklu je spjata s dosti vážným problémem, jak změřit a do jaké míry se projeví stupeň vzdělání a praxe do pracovního výsledku. Kvalifikace a vzdělání se hodnotí stupněm dokončeného vzdělání a délkou praxí.

Ostatní vlastnosti, schopnosti a hodnoty člověka jsou často jen a pouze odhadovány. Potřeba vzdělávání vychází najevo v případě rozdílu mezi znalostmi, dovednostmi, přístupem pracovníka a tím, co pracovní místo vyžaduje. Takže rozdíl mezi tím, co je a co bude. Každé pracovní místo požaduje většinou jiné nároky na pracovníka.

Mnoho dalších zdrojů informací existuje pro identifikaci potřeby vzdělávání a nelze přesně určit jejich důležitost.



Obrázek 4 Potřeba vzdělávání

Pro zjištění potřeb osobního rozvoje lze použít⁹:

- písemné dotazníky
- osobní rozhovory s pracovníky
- hodnocení skutečné a potenciální výkonnosti pracovníků a vyvozování závěrů ze zjištěných rozdílů
- testy a prověrky
- pozorování pracovního jednání a chování zaměstnanců na pracovišti
- podněcování zájmu zaměstnanců o vlastní osobní rozvoj a vytváření stimulačních podmínek pro tento záměr
- skupinové diskuse
- rozbory dokumentů
- diskuse s pracovníky odpovědnými u firem za vzdělávání
- podněty a informace managementu

Praxe ukazuje, že pro zjištění rozdílnosti mezi kvalifikací a vzděláním pracovníků na jedné straně a požadavků pracovního místa na straně druhé jsou zapotřebí tři skupiny údajů a to údaje týkající se celé organizace, poté údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností a nakonec údaje o jednotlivých pracovnících.

⁹ BARTÁK, Jan: Vzdělávání ve firmě

Analýzou těchto údajů vznikne potřeba vzdělávání pracovníků organizace. Analýza může být provedena i naopak, kdy se zkoumají potřeby zaměstnanců a vyloučí se z nich společná potřeba podniku.

Při identifikaci je nutné brát v úvahu obtížnost získávat některé skupiny pracovníků na trhu práce, dále profesně kvalifikační strukturu pracovních zdrojů a její vývoj v prostředí, ve kterém se podnik nachází.

Potřeba vzdělávání záleží především také na požadavcích vedoucích pracovníků, kteří své podřízené hodnotí včetně jejich pracovního výkonu, a tak mohou zjistit nedostatky a příčiny pracovního výkonu.

Metody analýzy potřeb vzdělávání¹⁰

- analýza podnikových a personálních potřeb
- analýza pracovních míst
- analýza hodnocení pracovního výkonu
- šetření o vzdělávání

Co se týče analýzy podnikových a personálních potřeb, ta vychází z podnikových a personálních strategií a plánů, z nichž poté vyplývají strategie lidských zdrojů. Strategie lidských zdrojů definuje dovednosti, schopnosti, které budou v budoucnu třeba.

Analýza pracovních míst zkoumá obsah práce, normy výkonu, kvalitu a množství a znalostí, dovedností a schopností. Analýza má za úkol zjistit všechny nedostatky a mezery ve výkonu pracovního místa.

Hodnocení pracovního výkonu se zaměřuje na sestavování programů, dohod o vzdělávání nebo plánů osobního rozvoje, které mají přispět ke zlepšení pracovního výkonu.

Poslední šetření o vzdělávání doplňuje ostatní šetření a vytváří soustavu všech informací pro vznik strategie vzdělávání. Důležitou součástí jsou názory manažerů nebo postřehy zaměstnanců, kteří nějaký vzdělávací program prošli. Z toho se může vyvodit efektivnost vzdělávání.

¹⁰ ARMSTRONG, Michael: Personální management

2.4.2. *Plánování programů vzdělávání*

Na první fázi vzdělávacího cyklu plynule navazuje fáze plánování vzdělávání pracovníků. Už i v průběhu první fáze jsou tvořeny návrhy plánů, předběžné plány, první úkoly, priority vzdělávání, návrhy programů a návrhy rozpočtů.

Během druhé fáze se všechny plány, programy a rozpočty upřesňují do detailnější podoby, kdy je stanoveno zaměření vzdělání, počet a druh pracovníků, metody, prostředky vzdělávání a časový plán.

Plán rozvoje lidských zdrojů

Plán rozvoje lidských zdrojů zahrnuje:

- potřebné počty vzdělávaných pracovníků, program jejich získávání a vzdělávání
- počet pracovníků, kteří potřebují vzdělávání nebo rekvalifikaci, a tomu odpovídající vzdělávací programy
- nové vzdělávací programy, které je třeba vytvořit nebo stávající programy změnit
- představy o formování a udržování schopností

Každá firma si vzdělávací program přizpůsobuje vlastní potřebě. Dává důraz na sestavení vzdělávacího programu na míru. Měla by se v něm objevovat nová potřeba vzdělávání.

Cílem vzdělávacího programu jsou normy nebo změna pracovního chování, které by pracovník měl získat po absolvování kursu, aby byl schopen dělat svou práci v organizaci.

Po obsahové stránce vzdělávacího programu, zde na to odpoví analýza potřeby vzdělávání a vyhodnocení cílů vzdělávání. Co se týká délky vzdělávacího programu, to záleží právě na obsahové stránce a na metodách vzdělávání. Musí se zohlednit potřebný čas na osvojení a pochopení nových znalostí.

Další otázkou je kde uskutečnit vzdělávání. Jsou tři možnosti, kde by se mohlo vzdělávání konat a to v podniku na pracovišti, v podniku mimo pracoviště nebo mimo podnik.

Při optimalizaci musíme vzít na zřetel účinnost (effectiveness) vzdělávání a efektivnost (efficiency) vzdělávání. Účinnost se vyznačuje tím, jestli vzdělávání plní stanovené cíle a je použitelné v pracovním procesu. Náklady a čas na předávání poznatků jsou zahrnuty už ve zmíněné efektivnosti vzdělávání.

Základem pro vzdělávání zaměstnanců je hledat možnost vzdělávat se v podniku na pracovišti a až poté popřípadě doplnit kurzy konané mimo pracoviště nebo podnik. Vzdělávání je záležitostí manažerů, vedoucích pracovníků, mentorů, členů útvarů a externích vzdělavatelů.

Vzdělávání v podniku na pracovišti

Vzdělávání v podniku na pracovišti probíhá současně při výkonu práce, kdy manažeři, vedoucí pracovníci nebo školitelé při práci učí a rozvíjí znalosti zaměstnanců. Učení probíhá přirozenou cestou v průběhu procesu řízení výkonu nebo při každodenních pracovních vztazích.

Ukazuje se, že manažeři nebo vedoucí pracovníci nejsou schopni provádět vzdělávání pracovníků. Proto manažeři i vedoucí pracovníci musí být vyškoleni, jak správně umět vzdělávat. To vše by mělo být pracovní povinností při pracovním výkonu a na základě, které by manažer nebo vedoucí pracovník byl také hodnocen.

Vzdělávání v podniku mimo pracoviště

Vzdělávání mimo pracoviště se uskutečňuje buď v kursech nebo ve vzdělávacích zařízeních. Vzdělávací zařízení mají i svůj speciální personál, který se věnuje školicím se zaměstnancům. Zaměstnanci vstřebávají mnoho dovedností z oblasti manuální, administrativní, z oblasti služeb zákazníkům a podnikových procedur. Jde o snahu, co nejvíce sblížit školeného s podnikem.

Největší komplikace nastává při přechodu školených pracovníků z kursu na pracoviště, kdy realita je obtížnější než se tváří.

Vzdělávání mimo podnik

Externího vzdělávání se především zúčastňují manažeři a vedoucí pracovníci, kteří obecné přístupy aplikují na konkrétní situace. Vzdělávání externě je charakterizováno svojí kvalitou a rozšiřováním pohledu účastníků, které není v moci vnitřních vzdělávacích zdrojů.

Aby vzdělávání bylo efektivní, je zapotřebí nové znalosti a dovednosti použít ihned pod absolvování kursu.

Správně sestavený vzdělávací program záleží na zkombinování vzdělávání při výkonu práce a metod vzdělávání tak, aby program odpovídal potřebám podniku.

Metody vzdělávání¹¹

1. metody vzdělávání na pracovišti – instruktáž při výkonu práce, coaching, mentoring, counselling, asistování, pověření úkolem, rotace práce, pracovní porady

Instruktáž při výkonu práce

Nejoblíbenější a často využívaná metoda, kdy zkušený pracovník předvádí a ukazuje pracovní postup, a nový pracovník ho pozoruje a učí se tento postup napodobit při svém pracovním výkonu. Tato metoda patří mezi jednoduché a rychlé, ale hodí se jen pro jednodušší nebo dílčí pracovní postupy. Nový pracovník se co nejrychleji zacvičí a pokusí se navázat kladný vztah se vzdělaným pracovníkem.

Coaching

Spíše dlouhodobý proces instruování, vysvětlování a sdělování připomínek učícímu. Vzdělavatel opakovaně kontroluje žádoucí výkon vzdělávaného a soustředí se na jednotlivce samotného. Metoda stále informuje a dochází při ní k oboustranné spolupráci a komunikaci mezi vzdělavatelem a vzdělávaným. Jedinou nevýhodou je, že coaching neprobíhá soustavně, ale spíše rozloženě v čase a v rušném prostředí.

¹¹ ARMSTRONG, Michael: Řízení lidských zdrojů

Mentoring

Podobná metoda ke vzdělávání jako byl coaching, ale rozdíl je v tom, že odpovědnost přechází na vzdělávaného pracovníka. Vzdělávaný pracovník si může vybrat svého mentora sám a ten mu pomáhá a radí při pracovním výkonu. Do pracovních schopností pracovníka se projevuje iniciativa. Hrozí nebezpečí výběru nevhodného mentora.

Counselling

Jedna z nejnovějších metod vzdělávání. Při této metodě se hodně debatuje a ovlivňuje. Významnou roli zde hraje zpětná vazba, kdy vzdělávaný pracovník rozebírá všechny problémy a vytváří své návrhy na řešení daného problému. Jen tak může vyzkoušet své pracovní schopnosti.

Asistování

Už pojem napovídá, že vzdělávaný pracovník je přiřazen zkušenému pracovníkovi, který mu pomáhá se splněním úkolů. Jeho podíl na práci se neustále zvětšuje, až do té doby, kdy dokáže plnit úkoly sám bez kontroly. Výhodou této metody je důraz na praktickou stránku vzdělávání. Hrozbou se může stát naučení nepříliš vhodných návyků, které plynou z jednoho zdroje.

Pověření úkolem

Tato metoda navazuje na předchozí metodu, kdy pověřený pracovník má za úkol vyřešit určitý problém. Pověřený pracovník je vybaven všemi potřebnými podmínkami i pravomocemi. Pověření úkolem se uplatňuje u formování pracovních schopností řídicích pracovníků.

Pracovníci jsou motivováni, tím že mohou použít svoje tvůrčí schopnosti a dokázat svým nadřízeným, že je na ně spolehnutí. Ne vždy se, ale podaří úkol splnit a to může způsobit nedůvěru u svých nadřízených.

Rotace práce

Toto slovní spojení vyjadřuje koloběh pracovníka na všech pracovních místech v organizaci tedy z místa na místo. Pracovník si vyzkouší práci na každé pracovní pozici podniku, což mu umožní rozvíjet se a být všestranným neboli flexibilním. Řada řídicích pracovníků si tak zkusí i práci na nejnižší pracovní pozici.

Pracovní porady

Porady, které se konají v každé organizaci, také slouží ke zlepšení schopností pracovníků. Během pracovních porad jsou konzultovány různé problémy týkající se podniku nebo jednotlivých částí podniku. Každý zaměstnanec může vyjádřit svůj názor a tak získat pocit sounáležitosti s organizací.

2. metody vzdělávání mimo pracoviště – přednáška, přednáška spojená s diskusí, demonstrování, případové studie, workshop, brainstorming, simulace, hraní rolí, assessment centre, outdoor training

Přednáška

Přednášející na přednášce jednostranně předává fakta, informace a teoretické znalosti. Účastníci jen pasivně přijímají tok informací. Přednášející kontroluje, jak obsah tak časovou stránku přednášky.

Předností přednášky je rychlost a nenáročnost na podmínky. Efektivnost přednášky záleží na schopnosti přednášejícího podat informace a zaujmout. Pro oživení přednášky je dobré a doporučuje se použít vizuální pomůcky, aby si účastníci lépe zapamatovali prezentovanou látku.

Přednáška spojená s diskusí

Podobné jako přednáška, ale zde je navíc většinou v průběhu nebo na konci prostor pro dotazy, nápady, návrhy. Účastníci přednášky jsou aktivně zapojeni do programu, což má za účel, že si účastníci uchovají více poznatků. Akce musí být již lépe organizačně připravena a vhodným způsobem zajištěna.

Demonstrování neboli názorné vyučování

Vzdělávání probíhá za pomoci audiovizuální techniky, počítačů, тренаžérů, předvádění pracovních postupů. Důraz je kladen na praktické vyučování, které je předváděno názorně. Pracovníci si mohou bez problému vyzkoušet své dovednosti v dané oblasti.

Případové studie

Nejvíce rozšířená metoda vzdělávání, kdy skupina pracovníků dostane skutečný nebo vymyšlený problém v organizaci a úkolem skupiny pracovníků je analyzovat situaci a

navrhnout možná řešení situace. Pokud tato situace opravdu nastala, je možné srovnat řešení skupiny pracovníků s řešením, jak situace byla v organizaci skutečně řešena. Případně vyvodit nějaký závěr, zhodnotit co bylo uděláno dobře a co špatně.

Workshop

Workshopem se rozumí jedna z variant případových studií, kde se opět řeší konkrétní situace. Hodně podobné jako u případové studie. Při této metodě vznikají týmy, které řeší úkoly komplexněji. Poskytuje příležitost podělit se o nápady při řešení a posoudit problémy v různých hledisek.

Brainstorming

Patří pod případové studie, kdy je každý účastník pověřen, aby napsal nebo ústně řekl svůj návrh řešení a poté probíhá diskuse ohledně představených návrhů. Hledá se optimální řešení neboli kompromis z návrhů, kde je možno se kreativně představit a vyvíjet.

Simulace

V simulaci se objevuje praxe a aktivní účast pracovníků. Účastníci dostanou určitý postup, při kterém si prozkouší různá rozhodnutí od jednodušších po složitější. Výhodou je velmi velká účinnost metody pro formování schopnosti vyjednávat a rozhodovat se. Obtížnost se nachází v náročné přípravě.

Hraní rolí

Hraní rolí získává na oblíbenosti, protože pracovníci projdou zkouškou některých rolí a poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání. Samozřejmě dostávají prostor pro samostatnost. Metoda se soustředí na osvojení žádoucích sociálních vlastností. Každý účastník obdrží stručný popis situace a popis role v ní, kterou má zastupovat. Cílem metody je, aby se účastník naučil samostatně myslet a reagovat.

Assessment centre

Úlohou každého účastníka se stává dennodenní práce řídicích pracovníků. Tento vzdělávací program probíhá s pomocí počítačů, kde se pak uskuteční i vyhodnocení řešení problému daným pracovníkem. Účastník si může porovnat svá rozhodnutí s optimálně správným řešením, čímž získává zkušenosti a dovednosti k vykonávání podobné činnosti.

Outdoor training

Pro tuto metodu je důležitá hravost a sportovní aktivita účastníků. Prostřednictvím hry a sportu si manažeři osvojují manažerské dovednosti jako je například komunikace se spolupracovníky, umění koordinovat činnosti, hledat optimální řešení. Naučí se rozeznávat manažerské dovednosti, jaké jsou potřebné pro splnění úkolů.

3. metody vzdělávání kombinované na pracovišti a mimo pracoviště – vzdělávání pomocí počítačů, video a interaktivní video

Vzdělávání pomocí počítačů

Vzrůstající poptávku zaznamenává metoda vzdělávání pomocí počítačů, a to sice proto, že počítače nabízejí velkou škálu možností, jak se vzdělávat. Počítač může simulovat situace, ulehčovat učení díky grafům, poskytovat informace a různé testy. Jelikož internet dnes najdeme v každé firmě, vzdělávání pomocí vzdělávacích programů se stalo samozřejmostí, ale je stále poměrně drahé.

Video

Velké oživení vzdělávacího programu přináší prezentace informací pomocí videa, kdy školitel může využít plno možností, které video nabízí. Tištěná média ztrácí tak na oblibě. Interaktivní dovednosti jsou natočeny na kameru a video může sloužit jako zpětná vazba.

Interaktivní video

Interaktivní video kombinuje obě předešlé vzdělávací metody a to vzdělávání pomocí počítačů a videa. Tato metoda vzdělávání umožňuje školiteli vybrat s obou metod to nejlepší a vytvořit tak větší výsledný efekt.

Multimediální vzdělávání

Tato metoda obsahuje několik médií jako audio, video, text, grafiku, fotografii a animaci. Všechny tyto média přispívají k interaktivnímu programu, které zprostředkovává počítač. Multimediální program má tedy bohatou možnost výběru, jak vzdělávající donutit ke soustředění.

2.4.3. Realizace vzdělávacích programů

Na druhou fázi vzdělávacího cyklu navazuje další etapa cyklu, která se nazývá realizace vzdělávacích programů. V realizaci by měl každý odpovědný pracovník za rozvoj zaměstnanců sledovat, jak odpovídá skutečnost plánům vzdělávacích programů. Popřípadě vytvořit podmínky pro získání chtěných výsledků. Během realizace odpovědný pracovník pravidelně odevzdává zprávy o průběhu a plnění plánu. Přístupy realizace vzdělávání se mění pro jednotlivá zaměstnání.

Lze rozlišit vzdělávání manažerů a vedoucích týmů, pracovníků prodeje, kvalifikovaných dělníků a administrativního personálu. U jednotlivých zaměstnání se vzdělávací program soustředí na jiné vzdělávací požadavky.

Manažeři a vedoucí týmů by se převážně měly vzdělávat uvnitř firmy při výkonu práce například pověřením úkolu. Externí kursy se pro manažery považují za méně efektivní.

Pracovníci prodeje na rozdíl od manažerů musí mít znalosti o produktech, zákaznicích, konkurentech. Jejich znalosti se specializují na analytické schopnosti.

Další možností realizace vzdělávání je určeno pro odborníky, kvalifikované dělníky a řemeslníky, kterým záleží na technických znalostech. Jedná se o dlouhodobý vzdělávání nebo výcvik, kdy chtějí obdržet certifikát nebo jiný dokument, dokládající kvalifikaci.

Největší mezera ve vzdělávání se objevuje u administrativních pracovníků, protože dochází ke stagnaci rozvoje těchto pracovníků, což může způsobit neefektivnost celého podniku.

2.4.4. Vyhodnocování výsledků vzdělávání

Pro stanovení účinnosti vzdělávacího programu je nutné, ale obtížné stanovit kritéria hodnocení. Už ve fázi plánování vzdělávání se uvádí kritéria pro hodnocení. Za problém můžeme považovat kvantifikaci a zjišťování úrovně kvalifikace a vzdělávání jako kvalitativní charakteristiky, což bylo zmíněno u identifikace potřeby vzdělávání. Existuje velká rozmanitost kritérií a postupů vyhodnocování, proto budou představeny jen některá z nich.

Jako první se uvádí porovnání výsledků vstupních testů účastníků s testy uskutečněnými po ukončení vzdělávacího programu. V tomto způsobu můžeme najít mnoho hrozeb. Nelehkou úlohou je sestavit test, aby objektivně hodnotil současnou úroveň znalostí a dovedností vstupních a závěrečných testů.

Další a méně kvalitní je monitorování vzdělávacího procesu a programu. Tím se rozumí hodnocení vhodnosti a účinnosti jednotlivých zvolených metod a postupů.

Hodnocení účinnosti může probíhat stejně podle výsledků testů změny znalostí a dovedností účastníků nebo hodnocení může provést odborník, který pozoruje a hodnotí procesy a programy vzdělávání. Toto hodnocení je ovlivněno hodnotami a preferencemi hodnotitele, a tak se stává subjektivním hodnocením. Subjektivně může být hodnoceno i ze strany účastníků vzdělávání, a proto není možné dělat nějaké konečné závěry.

Velice citlivé hodnocení vzniká, pokud chceme kvantifikovat praktický přínos vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů jako je zvýšení produktivity práce, zvýšení prodeje, zvýšení kvality výrobků a služeb, poklesu nákladů atd.

Více ošemetné je kvantifikovat přínos vzdělávání u vedoucích pracovníků. Při těchto možnostech můžeme získat hodně zkreslené výsledky porovnáním nákladů a přínosů vzdělávání. Se vším je spjata velmi citlivá otázka, kdy vlastně zkoumat efektivnost vzdělávání, buď hned po ukončení procesu nebo déle po ukončení procesu.

Výsledek vzdělávání především ovlivňují další faktory jako je motivace pracovníků, prostředí uvnitř i mimo organizaci, kvalifikace a kontrola pracovníků.

Hlavním zdrojem informací nutných pro vyhodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu jsou vedoucí pracovníci, kteří by měli dojít k závěru, zda vzdělávání se neminulo účinkem a mělo smysl.

Hodnocení je často rozděleno do řady **dílčích hodnocení**, kdy se soustředí na dílčí otázky, kdy¹²:

- analyzuje reakce školených osob
- hodnotí poznatky

¹² ARMSTRONG, Michael: Personální management

- hodnotí pracovní chování
- hodnotí úroveň organizační jednotky
- hodnotí konečnou hodnotu

2.5. Sebevzdělávání¹³

S tématem vzdělávání pracovníků je spojeno i sebevzdělávání, kdy by zaměstnanci neměli spoléhat, že jim podnik bude zabezpečovat jejich rozvoj.

Dnešní doba přináší rychlou proměnlivost požadovaných znalostí i dovedností a to nutí zaměstnance rychleji reagovat než na změny reagují vzdělávací metody. Sami by se měli snažit doplňovat své znalosti a dovednosti. Toho docílí, když budou neustále hledat zdroje, které jim umožní zapojit se do procesu učení.

Samostatné vzdělávání pracovníka tvoří cennou hodnotu jednotlivce, kdy vlastně pracovník ovlivňuje svojí budoucnost. Možnost sebevzdělávání má každý, ale málokdo se přinutí ho realizovat.

Perspektivou podniku proto je pracovník, který nese větší odpovědnost za sebevzdělávání. Kompromisem mezi oběma stranami vzniká efektivní přístup, kdy odpovědnost za vzdělávání přijímají obě strany. U každého zaměstnance je zapotřebí identifikovat jeho silné a slabé stránky a poté se především zaměřit na ty slabé stránky.

2.6. Skupinové vzdělávání¹⁴

Vzdělávání se může uskutečňovat týmově neboli skupinově. Cílem týmového vzdělávání je zvýšení a rozvinutí celkové efektivity týmu. Kombinací myšlenek, zkušeností a návrhů vzniká konečný výsledek celé pracovní skupiny.

Za pozitivum skupinového vzdělávání jsou uznávány sdílené zkušenosti, kdy jeden od druhého může tyto zkušenosti čerpat. Aby zkušenosti byly předány musí mezi členy skupiny fungovat komunikace, která napomáhá efektivnímu využití znalostí a dovedností členů. Při

¹³ BELCOURT, Monica, C. WRIGHT, Phillip: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu

¹⁴ BELCOURT, Monica, C. WRIGHT, Phillip: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu

řešení zadaných úkolů se ve skupině vytváří nápady, které jsou základním kamenem pro inovace nebo originální řešení.

Ve většině skupinách se nachází člověk, který chrlí nápady a tato vlastnost patří mezi jeho silné stránky. Pro kvalitnější řešení úkolu skupina testuje a poznává chyby řešení. Pokouší se aktivně ovlivňovat výsledek práce celé skupiny, který mu dodává pocit uspokojení. Zpětnou vazbou se zabývají osoby mimo pracovní skupinu, které se orientují, jak na každého člena skupiny tak na celou pracovní skupinu.

2.7. *Kalkulace vzdělávacího programu*¹⁵

Pokud podnik bude investovat do vzdělávání zaměstnanců, chce mít jistotu, že vložené finanční prostředky se zhodnotí a vrátí zpět. Vynaložené výdaje na vzdělávání a rozvoj pracovníků předurčují dlouhodobou investici pro budoucí vývoj firmy. Kalkulace je velice potřebná pro stanovení, zda vzdělávací programy jsou výhodné nebo ne.

Pro manažery, kteří rozhodují o podpoře vzdělávání hraje důležitou roli důvěryhodnost kalkulační a odhad budoucích přínosů. Lze proto čekat větší kontroly rozpočtů a nutnost obhájit jejich potřebu. Významnost finančních prostředků na vzdělávání lidských zdrojů by měla být známa dlouho před tvorbou kalkulační.

Každý manažer chce, aby budoucí přínosy ze vzdělávání byly vyšší než vynaložené náklady. Proto se porovnává návratnost různých vzdělávacích metod a vybírá se ta, která je nejpříznivější, jak z hlediska nákladů a přínosů, tak i rizika.

Problém nastává ve stanovení správné kalkulační a změření výsledků vzdělávacího programu. Pro správnou kalkulační nákladů existují různé typy formulářů, které usnadňují podniku zahrnout všechny potřebné náklady, tak aby se nevynechala některá důležitá položka. K přímým nákladům organizace přičítá nepřímé náklady neboli náklady příležitosti.

Pokud firma nabídne pracovníkovi se rozvíjet a možnost dosáhnout svých kariérových cílů, s velkou pravděpodobností se mu vrátí vynaložené prostředky. Podnik nechce vynaložit více než je nutné. Dá se ale očekávat, že financování bude v budoucnu stabilní nebo bude růst.

¹⁵ BELCOURT, Monica, C. WRIGHT, Phillip: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu

Je třeba, aby zaměstnanci začali používat nově nabyté vědomosti, protože jinak vynaložené zdroje jsou zbytečné. Zaměstnanci se tak chovají, protože v nově získaných znalostech nevidí výhodu. Jestliže školený ví, že mu nové znalosti pomůžou k povýšení nebo k odměně, je pravděpodobnější jejich používání.

3. Praktická část

3.1. Vzdělávání v České republice

Již dnes je zřejmé, že organizace hledají konkurenční výhody, a proto se snaží získat pracovní sílu s potřebnými znalostmi a dovednostmi. S tím mimořádně roste úloha vzdělávání, a to jak jednotlivců, tak i organizací a celé společnosti. Odpovědnost za vzdělávání proto nesou společně jednotlivci, organizace a společnost. Přesto stát nijak významně nepodporuje konkurenceschopnost firem tím, že by investoval do lidských zdrojů.

Měnící se nároky na vzdělávání zaměstnanců v podnikatelském prostředí na počátku 21. století je velice aktuální otázkou. Důvodem je stále pokračující globalizace trhů, zostřující se konkurence a urychlování inovací. Většina firem si už dnes uvědomuje, že nutně musí investovat do vzdělávání svých zaměstnanců. Podle průzkumů Agentury pro podnikání a investic Czechinvest je v oblasti vzdělávání zaměstnanců v oblasti řízení rozvoj lidských zdrojů ještě mnoho rezerv.

3.1.1. Tuzemské a zahraniční firmy

Mnohé zahraniční firmy nabízejí svým zaměstnancům zvyšování kvalifikace a osobního růstu formou různých školení, a to uvnitř firmy nebo různé outdoorové akce. V českých firmách tento postup zatím není úplnou samozřejmostí. Zatímco zahraniční firmy jsou naučené ze země svého původu využívat systém dalšího vzdělávání, české firmy jsou k této aktivitě otažití. Vzdělávací agentury proto využívá poměrně velké procento zahraničních, nadnárodních firem, a na druhou stranu jen malé procento firem českých.

Bohužel mnozí podnikatelé se díky nedostatečné podpoře státu musí věnovat naprosto jiným záležitostem a to, aby v tržním prostředí přežili. A tak na vzdělávání svých zaměstnanců nemají peníze, ale ani chuť a čas. Většinu dovedností pracovník získá praxí, a v tom lepším případě dalším vzděláváním.

Prozatím se malé a střední podniky orientují spíše na kurzy, které doškolují lidi v konkrétní problematice, například z důvodu změny legislativy. Případně na místo přijmou někoho s požadovanými znalostmi. Firmy nic nemotivuje k tomu, aby postupovaly formou vzdělávání a investicí do zaměstnance. Jistým motivačním prvkem by mohl být konkrétní způsob úlevy jako daňový odpočet částky investované do vzdělávání.

Vzdělávání v tuzemských podnikatelských subjektech jsou nastaveny jinak než v zahraničních. Systém vzdělávání je v České republice ukončen povinnou školní docházkou. Jakékoliv další vzdělávání probíhá prostřednictvím nejrůznějších vzdělávacích agentur. Na trhu se objevila celá řada institucí nabízejících kurzy a nové typy vzdělávání. Firmy mohou pro skupiny zaměstnanců využít na míru připravené kurzy. Ale není nutností, aby účastníci školení byli sestaveni z jedné firmy. V případě, že se organizují školení, kde jsou účastníci z různých firem jsou tyto školení připravena a vedena zcela odlišně.

V posledních letech se rozvíjí e-learning jako samostatná forma podnikového vzdělávání. Tento nový trend v oblasti vzdělávání je jednou z cest, kdy zaměstnanec získá požadované znalosti, současně nemusí opustit své pracoviště a neztrácí svojí pracovní dobu. Školení, která se v současné době připravují, nemají nic společného se školeními z minulých let. Většina z nich probíhá formou tréninku, řešením modelových situací a s přímou návazností na každodenní praxi účastníků. Čím dál více se upouští od klasického memorování znalostí a klade se důraz na jejich implementaci v praxi.

Vzdělávání zaměstnanců a neustálá profesní výchova jsou jednoznačnou nutností. Ze statistik Mezinárodní organizace práce vyplývá, že firmy, které chtějí obstát v konkurenci, musejí vydávat nemalé peníze na vzdělávání a výchovu zaměstnanců. V zemích Evropské unie je systém pro vzdělávání dospělých stanoven zákony. Mnoha z nich obsahuje nejdůležitější bod a to financování vzdělávání. Řešením jsou různé možnosti financování jako přímé státní dotace nebo daňové úlevy. Mezi relativně neomezené množství zdrojů patří vzdělávání zaměstnanců ve firmě. Není se čemu divit, legislativa vyspělých států na rozdíl od České republiky nejrůznějšími způsoby podporuje zvyšování kvalifikace zaměstnanců podnikatelských subjektů. Jen málo finančních prostředků jde do firem, aby mohly vzdělávat své zaměstnance.

Z praxe jsou patrné důvody, proč některé české firmy nesvěřují své zaměstnance vzdělávacím agenturám. Prvním důvodem je přetrvávající odpor našich lidí ke školení jako takovému. Pro mnohé to představuje ztrátu času. Silným důvodem českých firem pro zamítnutí účasti zaměstnanců na školení, je finanční stránka. Přitom je již dokladovatelná přímá úměra mezi mírou proškolení zaměstnanců a ziskem firmy.

Firmy často argumentují tím, že jsou školení drahá a návratnost dlouhodobá. Pravdou je, že na našem trhu jsou vzdělávací agentury, které požadují opravdu velké částky za svá školení. Ale tyto agentury vlastní certifikáty kvality, právně chráněné texty a testy. Na druhé straně existují vzdělávací agentury, jejichž lektoři jsou také odborníci, ale na výše zmíněných ukazatelích nelpí a organizují také velmi kvalitní kurzy.

3.2. *Základní údaje o firmě*

Rodenstock ČR s.r.o., ulice Dr. Sedláka 841/III, 339 01 Klatovy, je dceřinou společností jednoho z největších světových výrobců brýlových skel a obrub. Jako společnost s ručením omezeným vznikla firma Rodenstock ČR s.r.o., dnem 18. 8. 1994 a zakladatelem společnosti je Optische Werke G. Rodenstock se sídlem Mnichově, Německo.

Společnost je zapsána do obchodního rejstříku u Krajského soudu v Plzni, oddíl C, vložka 5594 včetně dalších doplňků.

Rodenstock ČR s.r.o. zaměstnává k 31. březnu 2007 okolo 738 zaměstnanců (příloha č. 5 – Vývoj personálu) a ročně se vyrobí přes 2 miliony kusů brýlových čoček. Další základní údaje se nacházejí v příloze č. 1 – Obrat, v příloze č. 2 – Prodané kusy, v příloze č. 3 – Investice a v příloze č.4 - Hospodářský výsledek.

3.3. *Historie společnosti*

Rodenstock je německá firma, která se zaměřuje na jemnou oční optiku v celosvětovém měřítku. Firma byla založena v Mnichově roku 1877, takže není pochyb o její více tradici. Firma Rodenstock prošla ve své dlouholeté historii důležitými vývojovými etapami, kdy za významnou etapu můžeme prohlásit rozhodnutí vybudovat svoji dceřinou společnost právě v Klatovech.

Založení klatovské pobočky předcházelo rozhodnutí vedení koncernu o výstavbě nového výrobního závodu. Bylo vytipováno několik lokalit a z následného výběrového řízení se vítězem staly právě Klatovy. Klatovy nabídly strategickou polohu, kvalitní zázemí a dostatečný lidský potenciál, což znamenalo, že splnily stanovená kritéria výběru. A tak 18. srpna 1994 byla založena společnost Oční optika Klatovy s.r.o..

Od února 1995 začal nábor prvních zaměstnanců, jejichž počet činil na konci roku 115 pracovníků. Noví zaměstnanci prošli intenzivním zaškolením, které probíhalo ve výrobním závodě mateřské společnosti v Regenu v provizorních školicích střediscích. Po postavení první výrobní haly, která byla připravena ke spuštění výroby, se rozeběhla sériová výroba silikátových čoček.

První zakázka byla přijata dne 19. března 1996, tento datum můžeme označit za oficiální spuštění zakázkové výroby silikátových čoček včetně jejich povrstvování antireflexními vrstvami ve vakuových napařovacích pecích.

V květnu 1997 byla zahájena výroba skladových plastových čoček, při jejich výrobě je zapotřebí technologicky náročnější výrobní zařízení než při výrobě silikátových čoček.

Rok 1998 se zapsal do dějin klatovského závodu tím, že firma vstoupila na český trh. Svůj prodej brýlových čoček a prodej optických přístrojů podpořila účastí na veletrhu Opta v Brně a svojí reprezentační cestou po celé České republice. Cílem bylo upozornit na výrobky a zdůraznit jméno firmy.

Rok 1999 byl pro klatovský závod významným mezníkem, který byl zapsán do historie firmy zlatou barvou. V tento rok došlo k přejmenování společnosti a to z původní Oční optiky Klatovy s.r.o. na Rodenstock ČR s.r.o.. Prodejní oddělení začalo prodávat i brýlové obruby značky Rodenstock, NiGuRa, Enjoy a Cerruti. Dále firma investovala do moderní technologie a dostavěla druhou výrobní halu.

6. května 2000 měla společnost 5. výročí v Klatovech a při této příležitosti klatovský závod navštívil vedení koncernu pan Randolf Rodenstock. Také byl zprovozněn první automat na kontrolu brýlových čoček, což poukazuje na zájem koncernu o dlouhodobý rozvoj a investicí do moderních technologií v klatovském závodě.

Následující rok se nese v duchu zvyšování kapacit výroby. Z důvodu rozšiřování bylo zapotřebí přistavět šatny, sprchy, kanceláře, archiv a další potřebné prostory. V tomto roce také firma začala svým zákazníkům nabízet novou službu, a to o zábrus čoček do brýlových obrub.

V roce 2002 začala firma pronikat na slovenský trh. V květnu obchodní oddělení uspořádalo **první ročník propagačně – vzdělávací akci pro optiky pod názvem Rodenstock Akademie ČR** a ve stejném roce získalo obchodní oddělení první místo v množství prodaných brýlových čoček v celé ČR.

Rok 2003 je označován za rok, v kterém se zaměstnanci 100 % zapojili do týmové práce. Cílem bylo zanalyzovat příčiny a najít napravení, aby se zabránilo plýtvání. V tento rok také firma získala výhradní zastoupení pro prodej optických přístrojů značky WECO v České republice.

Pro rok 2004 je charakteristické to, že do Klatov byla přestěhována moderní výroba čoček a i logistické centrum. To dokazuje, že význam a postavení klatovského závodu v rámci koncernu stále roste.

V roce 2005 se firma Rodenstock ČR s.r.o. rozhodla využít příležitosti, která nastala při vstupu České republiky do Evropské unie, kdy do České republiky připluly finanční prostředky z Evropské unie.

Minulý rok byl velice úspěšný a to z toho důvodu, že společnost získala velkou zakázku na několik let. S tím souvisí zvýšení produkce až o 40 %, potřeba dalších investic do technologie a samozřejmě i nutnost mít dostatek kvalifikovaných zaměstnanců. Zde se dostává do hlavní role personální oddělení, které musí zjistit a zajistit počet potřebných pracovníků a naplánovat, kolik se jich každý měsíc musí přijmout.

Od 1. ledna 2007 společnost přešla na třísměnný výrobní provoz ve většině výrobních odděleních, a proto je důležité přijmout dostatečný počet zaměstnanců, aby nebyl narušen plynulý chod výroby a byly splněny stanovené cíle. Rok 2007 je tedy ve znamení nábory nových zaměstnanců, kdy firma musí nabrat více jak 100 výrobních a technických zaměstnanců.

3.4. Výroba společnosti

Rodenstock ČR s.r.o. může svým zákazníkům nabídnout brýlové čočky, které vyrábí ve svých výrobních prostorách v Klatovech. Brýlové čočky se vyrábí z polotovarů, které se odlévají a dováží z Thajska.

Brýlové čočky můžeme rozdělit podle materiálu na dva typy: skleněné(silikátové) nebo plastové(perfalitové). Takto je rozdělen i centrální a místní klatovský sklad, kde můžeme najít zhruba polovina skleněných a polovina umělohmotných polotovarů a i tzv. „skladovky“. „Skladovky“ jsou brýlové čočky nejčastějších parametrů, po kterých je největší poptávka a jdou dobře na odbyt.

V počátcích výroby byl větší zájem o čočky skleněné. Během krátké doby nastal zvrat a vzrostla poptávka po čočkách plastových. Tomu nahrávají výhody plastu, mezi ně patří lehkost, dají se lehce barvit do jakéhokoliv odstínu a lépe se usazují do vrtaných obrub. Výroba plastových čoček se pořád zdokonaluje, proto i nejvíce firma investuje do nových technologií na výrobu právě plastových čoček.

Hlavním odbytištěm jsou angloamerické země, kde prodej plastových čoček tvoří okolo 95 %. Firma vyváží své produkty do celé Evropy, téměř polovina produkce jde do Německa, dále pak do Francie, Rakouska, Anglie, Holandska, Polska a samozřejmě do České republiky. Česká republika patří spíše ke konzervativnějším státům, nicméně se ukazuje, že i v České republice plastové čočky postupem času odsunou skleněné na vedlejší kolej.

3.5. Produkty firmy Rodenstock

Mezi výrobní sortiment se řadí:

Minerální brýlové čočky – jednoohniskové

víceohniskové - bifokální

- trifokální

- progresivní

Organické brýlové čočky – jednoohniskové

víceohniskové - bifokální

- trifokální

- progresivní

Samozabarvovací brýlové čočky

Sluneční brýlové čočky

Sportovní brýlové čočky

Kromě brýlových čoček společnost nabízí i brýlové obruby, optické přístroje, které se v klatovském závodě nevyrábí, ale výroba probíhá v Německu. Brýlové obruby jsou distribuovány obchodními zástupci, kteří objíždí optiky a představují jim produkty firmy Rodenstock. Tím, že Rodenstock prodává brýlové čočky i brýlové obruby, dodává zákazníkovi komplexní službu. V posledních letech firma nabízí zákazníkům další službu a ta se nazývá zábrus brýlových čoček do brýlových obrub.

3.6. Průběh zakázky

Zákazník (většinou optik) objednávku může učinit emailem, faxem, informačním systémem a nebo zavolá přímo do firmy, kde jsou k dispozici call operátorky. Ty zadají do informačního systému SAP jeho požadavek a vlastnosti, jaké brýlová čočka má mít. Informační systém vyhodnotí, zda už brýlová čočka je na skladě tedy „skladovka“ nebo zda se teprve z polotovaru musí vyrobit.

Jestliže brýlová čočka o správných parametrech je připravena na skladě, je možné ji rovnou odeslat k zákazníkovi. Pokud je ještě třeba nabarvit, tvrdit nebo napařit antireflexní vrstvu, tak brýlová čočka přeskočí celý výrobní proces a jde na tzv. „zušlechtování“. Pokud se požadovaný typ produktu na skladě neobjevuje, tak je nutností, aby polotovar prošel celým výrobním procesem od přípravy po expedici. Zjednodušeně řečeno prochází frézováním, broušením, leštěním a zušlechtěním antireflexními vrstvami s komplexním tvrzením. Nanášení antireflexních vrstev je jednou z nejsložitějších technologií. Poté zákazník může využít služby zabroušení brýlových čoček do brýlových obrub právě přímo ve firmě.

Trendem v současné době bude přechod od úzkých brýlí k větším průměrům brýlových obrub. Módním hitem jsou jakékoliv barevné odstíny, jak čoček, tak i obrub. Stále větší zájem je o víceohniskové brýlové čočky, které mají účinek na dálku i na blízko. Výhodou je určitě pohodlí, kdy zákazník nemusí měnit brýle na čtení a brýle na dálku.

3.7. Vzdělávání ve firmě Rodenstock ČR

Ve firmě má vzdělávání na starosti personální oddělení. Do listopadu 2006 se jednalo o personálního ředitele, vedoucího personálního rozvoje a mzdovou účetní. Koncem listopadu se personální oddělení rozrostlo o další tři zaměstnance. Do té doby většinu práce měla na starosti vedoucí personálního rozvoje, která měla na starosti nábor nových zaměstnanců, rozpočty a další personální záležitosti včetně vzdělávání zaměstnanců. Z čeho vyplývá, že na tuto personální činnost nezbývalo mnoho času, a proto vzdělávání se dostalo do pozadí na poslední místo. Nebyl člověk, který by se mohl plně vzdělávání věnovat. I přesto vzdělávání ve firmě neustále probíhá, ale nevěnuje se vzdělávání taková pozornost, jakou by firma se 738 zaměstnanci potřebovala. Samozřejmě pokud počet zaměstnanců roste, vyžaduje to i větší nároky na personální oddělení, proto do tohoto oddělení byli přijati tři noví zaměstnanci.

Momentálně dochází k předání oblasti vzdělávání novému zaměstnanci včetně projektu vzdělávání zaměstnanců.

Firma Rodenstock ČR s.r.o. zaměstnává v klatovském regionu nejvíce lidí a rozhodně patří mezi rozvíjející se společnosti s dlouhodobou perspektivou. Protože dochází k rozšiřování a modernizaci výroby, má firma zájem a věnuje velkou pozornost zaškolování nových zaměstnanců, kdy pro každého nového zaměstnance má připravený školicí program.

Personální oddělení přijímá nové zaměstnance minimálně s dokončeným základním vzděláním s tím, že se dále o jejich další vzdělávání bude starat. Při nástupu do práce prochází každý nový zaměstnanec třídním vstupním školením, které bylo nařízeno koncernem. Během prvního dne se zaměstnanec zúčastní povinného školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci včetně školení o požární ochraně. Dále je seznámen s provozním řádem, se mzdovou a personální směrnici, kde se dozví základní informace o firmě a jejím provozu. Poté zaměstnanec absolvuje exkurzi po výrobních prostorách od centrálního skladu po expedici, aby získal představu, jak z polotovaru vznikne konečný výrobek, který dostane konečný zákazník. Druhý den si zaměstnanec osvojí znalosti základů brýlové optiky. Poslední třetí den je zaměstnanec informován o produktech, které firma vyrábí a nabízí zákazníkům. Zakončení třídního školení je provedeno ústním přezkoušením. Tím je zaměstnanec připraven a může nastoupit do pracovního procesu. Poté přichází na řadu speciální školení na pracovišti, kde se dozví informace, které bude konkrétně potřebovat pro svoji práci. I nadále se dbá na jeho další rozvoj a zvyšování kvalifikace.

3.7.1. *Vzdělávací plán*

Důležitým podkladem, kterým se personální oddělení během roku řídí, je roční vzdělávací plán. Roční plán vzdělávání se skládá z naplánovaných seminářů a finančních prostředků, které budou na daný seminář vynaloženy. Sestavení vzdělávacího plánu probíhá jednou ročně vždy na konci září a začátku října. Nejdříve se vyhodnotí stávající stav vzdělávání, po té je samotný vzdělávací plán sestaven, který je v následujícím období realizován a hodnocen. Potřeba vzdělávacích kurzů se zjišťuje konkrétně od vedoucích

zaměstnanců, kteří ví, jaký kurz oni sami a jejich podřízení potřebují. Tímto způsobem se zjistí potřeba vzdělávacích aktivit, která musí být schválena personálním oddělením.

Každé čtvrtletí probíhá takzvaný „Forecast“, kdy se řeší mimořádné situace a provádí se úpravy ve vzdělávacím plánu. Při kontrole se porovnává plán se skutečností, takže plánované vzdělávací aktivity s uskutečněnými aktivitami. Zde nastává prostor pro komunikaci s vedoucími zaměstnanci z jednotlivých oddělení, kteří sdělí, zda bude vzdělávací aktivita uskutečněna v dalším období nebo ne. Pokud vzdělávací aktivita proběhne v následujícím období, přesune se plánovaná částka do následujícího období nebo se částka rovnoměrně rozdělí do dalších období. Jestliže už kurz nebude uskutečněn, tak se rozpočet oddělení o tuto částku krátí. Každé středisko má svůj rozpočet, z kterého si jednotlivá střediska svá odborná školení platí.

Personální oddělení má také svůj rozpočet, z kterého se platí, dalo by se říci „univerzální kurzy“ a kurzy pro zaměstnance, kteří patří do personálního oddělení. To jsou například jazykové kurzy, práce na počítačích a semináře týkající se legislativní problematiky.

3.7.2. *Kurzy ve firmě*

Již od roku 1996 má Rodenstock ČR s.r.o. dobré zkušenosti se vzděláváním svých zaměstnanců. Firma každý rok organizuje intenzivní týdenní jazykové kurzy němčiny i angličtiny. Dále firma pořádá pro zaměstnance jazykové kurzy, které zcela hradí a jejichž návštěvu umožňuje v prostorách firmy. Jedná se o pravidelné hodiny angličtiny, které trvají hodinu a půl každý týden v úterý pro jednotlivé úrovně. Momentálně probíhají tři úrovně anglického jazyka: začátečníci, mírně pokročilí a pokročilí. Výuka je zaměřena na konverzaci, gramatiku v obecném jazyce s používáním profesní terminologie a manažerské komunikativní dovednosti. Nevýhodou je, že čas strávený na kurzech si zaměstnanec musí napracovat, protože čas není započítán do pracovní doby.

Tyto kurzy mají v mnoha případech spíše význam zaměstnanecké výhody, protože jsou poskytovány těm, kteří jazykovou znalost potřebují pro práci a další volná místa jsou doplňována zaměstnanci, kteří mají zájem o sebevzdělávání. Je možné si vybrat z celé škály

dalších kurzů v oblasti manažerských dovedností, počítačových školení, aktuálních legislativních změn, účetní a daňové či specializované semináře v různých oborech. Dále též školení dělnických profesí, obsluhy strojů a podobně.

Už řadu let se též uskutečňují kurzy práce s PC. Samozřejmě součástí vzdělávacího programu zaměstnanců byly v posledních letech i semináře a kurzy zaměřené na vzdělávání nižšího, středního a vyššího managementu firmy. Snahou je stále vylepšovat možnosti dalšího vzdělávání zaměstnanců. Ze zkušeností firma plánuje kurzy a školení v blízkosti sídla firmy, nikoliv přímo v podniku, protože účastníci kurzu jsou jinak vyrušováni pracovními povinnostmi. Je důležité, aby zaměstnanec, který absolvuje školení, své znalosti ve firmě uplatnil. Firma se řídí filozofií zdůraznit osobnostní kvality jednotlivce, to znamená, že podporuje jeho silné stránky a snaží se odstranit jeho slabé stránky. Tímto způsobem lze nejlépe uvolnit tvořivý potenciál zaměstnanců. Firma upřednostňuje praktický a interaktivní styl vzdělávání. Nejvíce efektivní a účinný vzdělávací kurz je, když se účastník může aktivně zapojit a vyměnit své zkušenosti z ostatními účastníky kurzu.

Firma má dlouholeté zkušenosti s realizací vzdělávacích kurzů, proto dokáže očekávaná rizika odhadnout. Jako možná rizika se jeví neúčast pracovníků na pravidelných jazykových kurzech. Motivací pro účast pracovníků na jazykových kurzech je přidělení osobních prémie za jazykové znalosti. Dosažená úroveň znalosti je na základě výsledků individuálního přezkoušení ohodnocena určitou výší prémie.

Samozřejmě, že vzdělávání zaměstnanců zvyšuje náklady, ale na druhé straně se vzdělávání zaměstnanců v dlouhodobějším období určitě vyplácí. Lépe vzdělaní zaměstnanci jsou schopni poskytnout kvalitnější služby, zlepší se interní komunikace mezi lidmi na pracovišti a zákazník získává lepší a profesionálnější výrobky a služby. Pracovníci firmy jsou více motivováni a méně opouštějí stávající zaměstnání, tím se snižuje fluktuace, protože zaměstnanci jsou spokojenější a především jsou odborně zdatnější.

Jelikož výroba brýlových čoček je velmi náročná, firma potřebuje pracovníky, jak vyučené, tak s maturitou a samozřejmě i s vysokoškolským vzděláním. Obrovskou konkurenční výhodou a hnacím motorem firmy se stal kvalifikovaný, kompetentní a loajální

lidský potenciál, do jehož rozvoje se neustále investuje. Rodenstock ČR s.r.o. do vzdělávání investuje každý rok okolo 8,5 % z hospodářského výsledku, což určitě stojí za zmínění.

Když se Česká republika stala v květnu v roce 2004 členským státem Evropské unie, nabízela se otázka, zda nezkusit získat finanční prostředky právě z Evropské unie na vzdělávání zaměstnanců. Jistý potenciál v podpoře podnikového vzdělávání nastal právě vstupem do Evropské unie. Z průzkumu pražské hospodářské komory vyplývá, že výdaje českých podniků a dalších organizací na vzdělávání zaměstnanců nedosahují ani poloviny výdajů v podnicích členských zemí EU.

V ČR je to Evropský sociální fond, který umožňuje čerpání finančních prostředků prostřednictvím Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů. V rámci tohoto programu v období 2004 - 2006 je žadatelům poskytnuta podpora až ve výši 422,43 mil. EUR (ESF poskytne 318,82 mil. EUR a 103,61 mil. EUR je spolufinancováno ze státního rozpočtu).

Proto se firma Rodenstock ČR s.r.o. rozhodla tuto příležitost využít a zažádat o finanční podporu z Evropského sociálního fondu pro vzdělávání pracovníků na základě blokové výjimky Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže. Firma Rodenstock ČR s.r.o. získala v září roku 2005 finanční prostředky z Evropského sociálního fondu na podporu obecného vzdělávání zaměstnanců z cílem dosáhnout zvýšení jejich kvalifikace pro výkon práce.

„Obecné školení představuje výuku, která není uplatnitelná pouze na současné nebo budoucí pracovní pozici zaměstnance ve společnosti, jenž je příjemcem veřejné podpory. Dovednosti získané v rámci takového školení lze využít i u jiných podnikatelských subjektů nebo v pracovních oblastech, čímž se zvyšují možnosti pracovního uplatnění pracovníků.“

V průběhu roku 2005 firma uvažovala ještě o dalším zpracování projektu v rámci programu odborného růstu pracovníků – PROFESE, vyhlašovaného Ministerstvem průmyslu a obchodu ve spolupráci s agenturou Czechinvest. Projekt měl být zaměřen na specifické vzdělávání zaměstnanců, zejména v oblasti technologií, řízení výroby, logistiky a jakosti.

„Specifickým školením se rozumí teoretická a praktická výuka, přímo uplatnitelná na současné nebo budoucí pozici zaměstnanců ve společnosti, jež je příjemcem veřejné podpory. Využitelnost dovedností získaných v rámci tohoto vzdělávání je u jiných společností či v jiných pracovních oblastech velmi snižena.“

Z důvodu nedostatku času se od tohoto záměru upustilo, což je určitě velká škoda. Zpětně firma může litovat, že v projektu na odborný růst pracovníků nepokračovala. Ve firmě nastala situace, kdy se rozšiřovalo oddělení zábrusu a zaměstnanci museli být vyškoleni. Školení zábrusu je velice časově a finančně náročná záležitost. Kdyby firma uspěla a pokračovala v projektu PROFESE, určitě by finanční prostředky napomohly ve finanční stránce. Dále následuje přiblížení strukturálních fondů.

3.8. *Strukturální fondy*

Hlavní úkolem politiky Evropské unie je posílit hospodářskou a sociální soudržnost, která usiluje o vyrovnaný rozvoj evropských regionů a odstraňování rozdílů v úrovni rozvoje těchto regionů. Tato politika probíhá prostřednictvím strukturálních fondů. Strukturální fondy jsou tvořeny čtyřmi fondy, z nichž každý plní svoji specifickou roli.

Evropský fond regionálního rozvoje

Tento fond přispívá k rozvoji a strukturálnímu vyrovnávání zaostávajících regionů v ekonomické a sociální oblasti, potýkajících se strukturálními problémy.

Evropský zemědělský podpůrný a záruční fond

Fond je určen na podporu konkurenceschopnosti zemědělství jakožto klíčové aktivity ve venkovských oblastech. Zajišťuje diverzifikaci činností ve venkovských oblastech a pomáhá udržet jejich osídlení.

Finanční nástroj na podporu rybolovu

Finanční nástroj podporuje dosažení rovnováhy mezi přírodními zdroji sloužícími k rybolovu a jejich využíváním. Pomáhá udržet konkurenceschopný rybářský průmysl a revitalizuje oblasti závislé na rybolovu.

Evropský sociální fond (ESF)

Evropský sociální fond je určen na podporu realizace Evropské strategie zaměstnanosti prostřednictvím investic do lidských zdrojů, jejich vzdělání, podpory zaměstnatelnosti, zaměstnanosti, podnikání a vyrovnáváním příležitostí v přístupu na trh práce.

3.9. Úrovně regionů

Regiony v zemích Evropské unie jsou rozděleny podle sociální a hospodářské úrovně na tři typy neboli cíle, v jejichž rámci jsou určena pravidla pro čerpání prostředků z jednotlivých strukturálních fondů.

Cíl 1 - Podpora rozvoje zaostávajících regionů

Cíl 1 pomáhá méně vyspělým regionům EU. Tento cíl je zaměřen na celou Českou republiku vyjma území hlavního města Prahy. V rámci Cíle 1 je možno čerpat ze všech strukturálních fondů a příspěvek z nich může tvořit až 75 % veškerých uznatelných nákladů financovaných projektů. Důraz je zejména kladen na vybavení základní infrastrukturou či podporu investic do podnikatelských a jiných hospodářských činností.

Cíl 2 - Podpora oblastí potýkajících se s restrukturalizací

Cíl 2 je určen na podporu oblastí, které čelí strukturálním obtížím kvůli hospodářským a sociálním změnám v sektoru průmyslu a služeb. V České republice spadá pod Cíl 2 část území hlavního města Prahy, na kterém sídlí zhruba 31 % obyvatel Prahy. V rámci Cíle 2 není možno čerpat prostředky z finančního nástroje na podporu rybolovu. Příspěvek ze strukturálních fondů může tvořit maximálně 50 % veškerých uznatelných nákladů projektů.

Cíl 3 - Podpora politiky zaměstnanosti a vzdělávání

Cíl 3 by měl rozvíjet aktivity týkající se lidských zdrojů. Zaměřuje se zejména na pomoc členským státům přizpůsobovat se a modernizovat systémy vzdělávání a zaměstnanosti v oblastech, které nejsou pokryty Cílem 1. V České republice je Cílem 3 pokryto celé území hlavního města Prahy. V rámci Cíle 3 je možno čerpat pouze prostředky z Evropského sociálního fondu. Příspěvek z ESF může tvořit maximálně 50 % veškerých uznatelných nákladů projektů.

Aby každá členská země mohla čerpat finanční prostředky ze strukturálních fondů je povinna zpracovat programovací dokumenty, které musí být schváleny na národní úrovni i na úrovni Evropské komise. V České republice mezi základní dokument patří Národní rozvojový plán, pokrývající území Cíle 1, který tvoří rámec a pro čtyři sektorové operační programy a společný regionální operační program. Cíl 2 a Cíl 3 jsou pokryty samostatnými programy. Dále se specifikují jednotlivá opatření programu a způsob jejich realizace v programových dodacích.

3.10. *Evropský sociální fond*

Evropský sociální fond je jedním ze čtyř strukturálních fondů. Dalo by se říci, že je považován za klíčový finanční nástroj pro realizování Evropské strategie zaměstnanosti. Na období 2004 - 2006 bylo z Evropského sociálního fondu (ESF) vyhrazeno 456,98 mil. EUR finančních prostředků, což nám naznačují následující tabulky.

	Podpora z EU v mil. EUR
ESF celkem	457
OP RLZ	318,82
JPD Cíl 3	58,8
EQUAL	32,1
SROP	47,28

Tabulka 1 Celkový objem finanční pomoci z ESF (6.10.2005, Autor: Esfcr)

Na financování se podílí 25 – 50 % státní rozpočet ČR v závislosti na jednotlivých opatřeních.

	2004	2005	2006	Celkem
OP RLZ	74 308 763	106 433 869	138 076 651	318 819 283
JPD Cíl 3	19 211 006	19 595 226	19 987 131	58 793 363
EQUAL	7 618 158	10 698 543	13 784 228	32 100 929
Celkem za programy	101 137 927	136 727 638	171 848 010	409 713 575

Tabulka 2 Alokace prostředků z ESF (v EUR), (6.10.2005, Autor: Esfcr)

Státní rozpočet	2004	2005	2006	Celkem
OP RLZ	24 148 941	34 588 992	44 872 299	103 610 232
JPD Cíl 3	16 641 008	16 973 827	17 313 305	50 928 140
EQUAL	2 817 677	3 956 996	5 098 278	11 872 951
Celkem za programy	43 607 626	55 519 815	67 283 882	166 411 323

Tabulka 3 Alokace prostředků z národních zdrojů - státní rozpočet (v EUR), (6.10.2005, Autor: Esfcr)

Posláním ESF je rozvíjet zaměstnanost, snižovat nezaměstnanost, podpořit sociální začleňování osob a rovných příležitostí se zaměřením na rozvoj trhu práce a lidských zdrojů. Řídícím orgánem, který zodpovídá za řízení pomoci z ESF v ČR je Ministerstvo práce a sociálních věcí. Jako další partnery se mohou uvést Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Ministerstvo pro místní rozvoj, Ministerstvo životního prostředí, Ministerstvo průmyslu a obchodu, CzechInvest, Nadace rozvoje občanské společnosti, Magistrát hlavního města Prahy, úřady práce, orgány místní a regionální samosprávy.

Základní programy Evropského sociálního fondu

Programy, které umožňují čerpání prostředků z ESF v oblasti lidských zdrojů pro období 2004-2006 v České republice a hlavním městě Praze jsou:

- **Operační program Rozvoj lidských zdrojů (OP RLZ)**
- Jednotný programový dokument pro Cíl 3 pro Prahu (JPD3)
- Program Iniciativy Společenství EQUAL
- Společný regionální operační program (SROP)

Evropský sociální fond podporuje

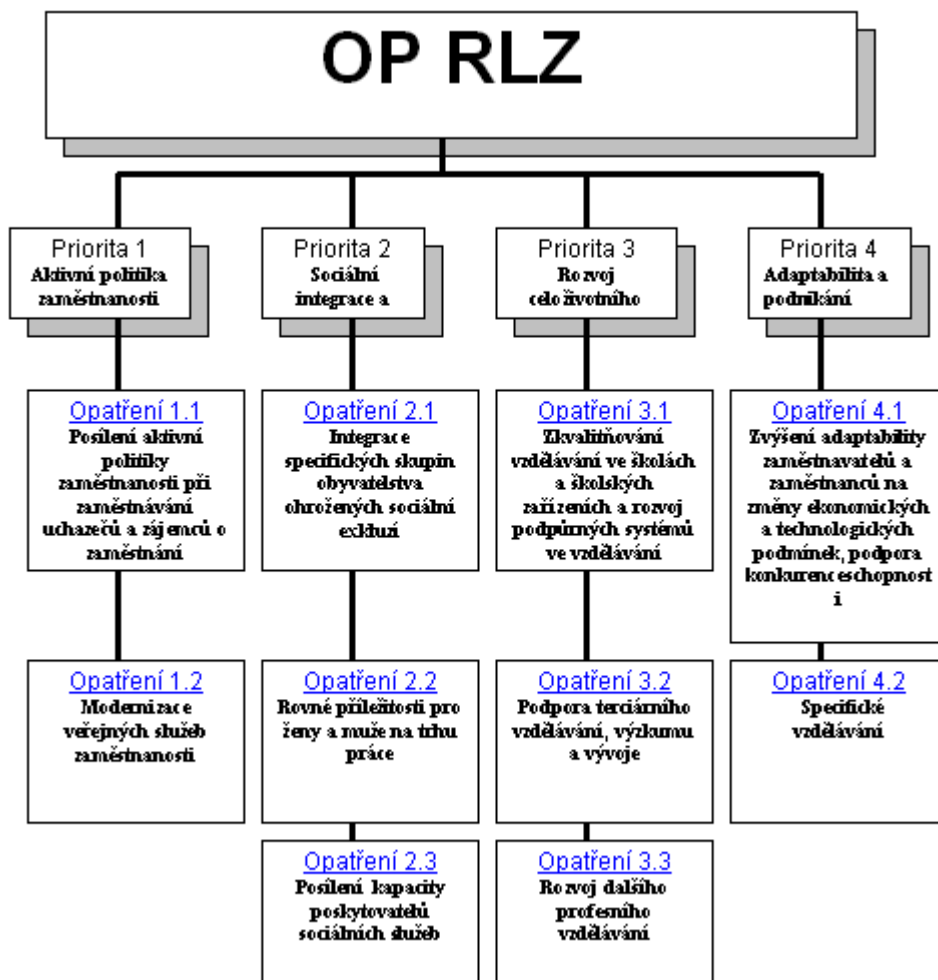
- Pomoc nezaměstnaným lidem při vstupu na trh práce
- Rovné příležitosti pro všechny při přístupu na trh práce
- Sociální začleňování, pomoc lidem ze znevýhodněných sociálních skupin při vstupu na trh práce
- Celoživotní vzdělávání
- Rozvoj kvalifikované a přizpůsobivé pracovní síly
- Zavádění moderních způsobů organizace práce a podnikání
- Zlepšení přístupu a účasti žen na trhu práce
- Boj se všemi formami diskriminace a nerovnostmi souvisejícími s trhem práce

3.11. Operační program Rozvoj lidských zdrojů (OP RLZ)

Pro potřebu této práce je zapotřebí popsat Operační program Rozvoj lidských zdrojů (OP RLZ), který tvoří základ pro realizaci podpory z Evropského sociálního fondu v oblasti rozvoje lidských zdrojů v České republice na období 2004-2006. Mezi cíle operačního programu Rozvoj lidských zdrojů můžeme zahrnout dosažení vysoké a stabilní úrovně zaměstnanosti založené na kvalifikované a flexibilní pracovní síle, integraci sociálně vyloučených skupin obyvatelstva a konkurenceschopnosti podniků při respektování principů udržitelného rozvoje.

Žádost o finanční podporu v rámci OP RLZ mohou podat nepodnikatelské subjekty jako jsou obce, svazky obcí, kraje, organizace zřizované obcemi nebo kraji, organizační složky státu a jimi zřizované organizace a nestátní neziskové organizace. Samozřejmě žádat mohou také podnikatelské subjekty, které musí doložit svou právní subjektivitu.

Operační program Rozvoj lidských zdrojů vymezuje celkem 4 priority a 10 opatření, které pokrývají následující oblasti: aktivní politiku zaměstnanosti, integraci specifických ohrožených sociálních skupin, rovnost příležitosti pro muže a ženy na trhu práce, rozvoj celoživotního učení a zvýšení adaptability zaměstnanců a zaměstnavatelů na změny ekonomických a technologických podmínek. V následujícím schématu je přehled priorit a opatření v programu OP RLZ.



Obrázek 5 Přehled priorit a opatření v programu OP RLZ

Žádat o finanční podporu z ESF mohou všechny organizace zřízené v souladu s právním řádem ČR a fyzické osoby, které budou schopny předložit kvalitní projekty. Zájem o peníze z Evropského sociálního fondu je v ČR velký a často přesahuje finanční prostředky určené na jednotlivé oblasti podpory. Nicméně ne všechny žádosti projdou úspěšně procesem výběru.

Výzvy k předložení projektů zveřejňují MPSV ve sdělovacích prostředcích a na webových stránkách ESF. Pokud je zveřejněna výzva mohou být předkládány žádosti v elektronické a tištěné podobě. Po uzavření výzev začíná proces hodnocení a výběr projektů, který zaručí, že poskytnuté peněžní prostředky budou účelně použity.

Hlavními kritérii při posuzování projektů vypracovaných žadateli je jejich soulad s prioritami a opatřeními jednotlivých programů. Zpracované projekty musí respektovat principy podpory rovných příležitostí, udržitelného rozvoje, informační společnosti a místních iniciativ. Žádosti jsou posuzovány nezávislými hodnotiteli a výběrovými komisemi,

složenými z odborníků dané oblasti. Vybírány jsou kvalitní projekty, které odrážejí potřeby regionů a cíle programu.

4. Projekt vzdělávání ve firmě

V této části diplomové práce se autorka zabývá charakteristikou projektu vzdělávání zaměstnanců, který firma Rodenstock ČR s.r.o. získala od Evropského sociálního fondu.

Identifikace operačního programu a výzvy

Číslo operačního programu: **CZ.04.1.03**

Název operačního programu: **Operační program Rozvoj lidských zdrojů**

Číslo priority: **3.4**

Název priority: **Adaptabilita a podnikání**

Číslo opatření: **3.4.1**

Název opatření: **Zvýšení adaptability zaměstnavatelů a zaměstnanců na změny ekonomických a technologických podmínek, podpora konkurenceschopnosti**

Číslo výzvy: **1**

Název grantového schématu: **Adaptabilita a podpora konkurenceschopnosti podniků a organizací**

Oblast zásahu: **Flexibilita pracovní síly, podnikatelská činnost, inovace, informační a komunikační technologie**

Identifikace projektu

Název projektu: **Program vzdělávání zaměstnanců ve firmě Rodenstock ČR**

Zkrácený název: **Program vzdělávání Rodenstock ČR**

Předpokládaný datum zahájení projektu: **15.08.2005**

Předpokládaný datum ukončení projektu: **30.06.2007**

Doba trvání projektu v měsících: **23**



Program vzdělávání zaměstnanců ve firmě Rodenstock ČR

TENTO PROJEKT JE SPOLUFINANCOVÁN EVROPSKÝM SOCIÁLNÍM
FONDEM A STÁTNÍM ROZPOČTEM ČESKÉ REPUBLIKY.

ESF napomáhá rozvoji zaměstnanosti, podnikatelského ducha, rovných
příležitostí a investicemi do lidských zdrojů.



4.1. Cíl projektu

Cílem projektu je prostřednictvím vzdělávání zaměstnanců, včetně vzdělávání v oblasti informačních a komunikačních technologií, dosáhnout zvýšení kvalifikace zaměstnanců pro výkon práce. Konečným důsledkem podpory dalšího vzdělávání zaměstnanců je zvýšení produktivity a tím i konkurenceschopnosti. Cílovou skupinou jsou zaměstnanci firmy Rodenstock ČR s.r.o..

„Rozhodnutí Rady (ES) č. 163/2002 definuje celoživotní učení jako veškeré vzdělávací aktivity realizované po celý život s cílem zlepšit znalosti, dovednosti a kvalifikovanost z hlediska osobního, občanského, sociálního i profesního. Firma Rodenstock podporuje rozvoj celoživotního učení prostřednictvím zvyšování kvality nabídky vzdělávání z hlediska potřeb znalostní společnosti.“

Při naplňování cílů operačního programu Rozvoj lidských zdrojů jsou sledovány také společné horizontální principy, mezi které patří rovné příležitosti, udržitelný rozvoj, informační společnost a podpora místním iniciativám.

Ženy jsou součástí cílové skupiny pro každou plánovanou vzdělávací aktivitu projektu. Při monitorování realizace vzdělávacích akcí, které jsou součástí projektu, firma Rodenstock ČR s.r.o. sleduje a vyhodnocuje výstupy a výsledky v členění podle pohlaví. Firma se též zaměřuje na vzdělávací aktivity zlepšující individuální dovednosti a znalosti, které pozitivně ovlivňují zvyšování environmentální povědomí jednotlivců. Součástí projektu je i vzdělávání zaměstnanců zaměřené na zvyšování počítačové gramotnosti, která je důležitou dovedností pro rozvoj společnosti. Jedná se o výuku práce s produkty MS Office pro začátečníky i pokročilé. Kromě osvědčených prezenčních kurzů firma využívá i progresivní metody a to e-learning, který efektivně využívá informačních technologie v procesu vzdělávání. Projekt nepřispívá k podpoře místních iniciativ, které se vztahují k rozvoji dané lokality. Projekt z hlediska místních iniciativ je neutrální.

4.2. *Důvody zahájení projektu*

Důvodem potřebnosti projektu je zachování konkurenceschopnosti zaměstnanců a schopnost zaměstnavatelů přizpůsobit se měnícím podmínkám na trhu. Zavádění nových technologií a nových metod řízení výroby, které vedou k růstu produktivity a umožňují tak dosažení lepší konkurenceschopnosti, klade stále vyšší nároky na kvalitu a flexibilitu pracovní síly. Proto je zájmem firmy Rodenstock ČR s.r.o. o podporování vzdělávacích aktivit zaměstnanců, které povedou k rozšíření znalostí, zvýšení kvalifikace a získání kompetence potřebné pro vyrovnání se s profesními, strukturálními a technologickými změnami. Výsledkem bude konkurenční výhoda vzdělaných a neustále se zdokonalujících pracovníků.

Účast zaměstnance na vzdělávacím kurzu přináší zaměstnanci i zaměstnavateli velký přínos. Získané vzdělání umožňuje každému jednotlivci lépe se vyrovnat s měnícími se podmínkami, lépe vykonávat svoji práci a zároveň otevírá cestu k dalšímu kariérnímu růstu. Pracovník, který se dále vzdělává a rozšiřuje své znalosti, není tolik ohrožen ztrátou pracovního místa a dlouhodobou nezaměstnaností.

V okamžiku rozhodnutí o přidělení finančních prostředků byl sestaven realizační tým, který provádí další kroky při naplňování cílů projektu. Realizační tým se skládá ze tří členů: vedoucího projektu, koordinátora vzdělávacích aktivit a administrativního pracovníka.

Zároveň došlo k rozdělení úkolů tak, aby byly zajištěny všechny kroky nutné k úspěšnému zahájení realizace projektu. Vedoucí projektu má na starosti koordinaci projektu, uzavírání smluv a objednávek. Plánováním, realizací a kontrolou vzdělávacích akcí zahrnutých do projektu se zabývá pracovník firmy na pozici vedoucího personálního rozvoje, v projektu definovaný jako koordinátor vzdělávacích aktivit. Administrativní pracovník připravuje výukové materiály, eviduje účastníky a zpracovává výstupy. Nákladem této aktivity jsou mzdové náklady členů týmu a to součet úvazků násoben odměnou za měsíc.

V úvodní fázi realizace projektu bylo významnou činností připravení všech podkladů a formulářů nutných pro uzavření Dohody o poskytnutí příspěvku. Velmi podstatnou činností v úvodním období realizace projektu bylo i nastavení systému účetnictví a způsob evidence všech dokladů spojených s projektem.

4.3. Cílová skupina

Cílová skupina pro každou vzdělávací aktivitu je určena na základě zkušeností a výstupů z podobných akcí uskutečněných v minulosti a na základě vypracovaného plánu vzdělávání pro daný kalendářní rok, který je výsledkem individuální komunikace s cílovými skupinami. Tímto způsobem se zjišťuje skutečná potřeba pracovníků firmy v oblasti dalšího vzdělávání a vzdělávacím programem firma dosáhne řešení aktuálních potřeb a uspokojení požadavků.

Pro konkrétní vzdělávací aktivitu je přímo kontaktována odpovídající cílová skupina pracovníků, a to prostřednictvím podnikového informačního systému, informačních nástěnek, rozesíláním pozvánek a to obvykle prostřednictvím elektronické pošty. Případně osobním kontaktem, který provádí pracovník na pozici vedoucího personálního rozvoje. Výběr cílové skupiny má vždy vazbu na obsahové zaměření semináře nebo kurzu. Například pro účast na kurzu obchodních dovedností jsou jako cílová skupina osloveni pracovníci obchodního oddělení. Mezi činnosti realizované projektem jsou aplikované moderní formy a metody vzdělávání zaměstnanců, odborné vzdělávání zaměstnanců a vzdělávání zabezpečované zaměstnavateli.

4.4. Realizaci vzdělávacích aktivit

Celý program vzdělávání ve firmě Rodenstock ČR s.r.o. je kombinací několika vzdělávacích aktivit. Realizaci všech aktivit zajišťuje firma Rodenstock ČR s.r.o. nákupem služeb. Při výběru dodavatelů upřednostňuje akreditované vzdělávací programy. Firma využívá katalogy nabídek vzdělávacích agentur, které jsou zasílány pravidelně přímo do sídla firmy. Dále si firma může vybrat z nabídek, které přichází v elektronické podobě nebo je sledována nabídka vzdělávacích aktivit na vzdělávacím portálu Educity pro firmy i jednotlivce s 30 000 kurzy od 2 400 firem z ČR i zahraničí. Vzdělávací portál nabízí manažerské kurzy, MBA, právní a jazykové kurzy, jazykové školy a poradenství.

S uskutečňováním jednotlivých aktivit vedoucích k naplňování cílů projektu firma začala bezprostředně po vyhlášení výsledků výzvy v srpnu 2005. Tyto aktivity průběžně pokračují po celou dobu trvání projektu.

Vzdělávací aktivity, na které firma chtěla získat peněžní prostředky, byly jazykové kurzy (studium anglického a německého jazyka různých úrovních pokročilosti), kurzy práce s PC (výuka práce s programy MS Office pro začátečníky i pokročilé), kurzy manažerských dovedností (vedení týmu a týmová spolupráce, motivace, efektivní komunikace, řízení času presentační dovednosti, finanční řízení, projektové řízení, zvyšování osobnostního potenciálu, asertivní chování, řízení lidských zdrojů), kurzy pro asistentky (rozvoj základních znalostí, dovedností a technik potřebných k vykonávání profesionální podpory v dynamickém prostředí firmy), obchodní dovednosti (finanční management, marketing, interní a externí komunikace, obchodní analýza, proces obchodního plánování, klientský přístup), kurzy aktuální účetní problematiky (kurzy věnované především změnám legislativy a aktuálním otázkám v oblasti mzdového a finančního účetnictví) a moderační trénink (semináře zaměřené na zvládnutí moderačních technik, vyškolení pracovníků pro řízení neustálého zlepšování).

Při vyhodnocování projektu byly všechny vzdělávací aktivity schváleny kromě jazykových kurzů, které byly z žádosti o dotaci vyřazeny. Tím byl i rozpočet zkrácen o částku, která měla být vynaložena právě na jazykové kurzy.

Kurzy práce na počítači probíhají ve formě osvědčených klasických dvoudenních kurzů ve výukových učebnách i formou e-learningu. Manažerské vzdělávání pro všechny úrovně řídicích pracovníků firmy, kurzy pro asistentky, obchodní dovednosti, stejně jako moderační trénink a kurzy pro účetní, jsou uskutečňovány ve formě kurzů a seminářů různého rozsahu.

4.5. *Analýza vzdělávacích potřeb*

V průběhu projektu byla ve firmě provedena analýza vzdělávacích potřeb a následně byly aktualizovány požadavky na vzdělávací aktivity tak, aby byly finanční prostředky na školící aktivity využity efektivně a v souladu s cílem projektu. Na základě analýzy vzdělávacích potřeb a zjištění aktuálních požadavků se rozhodlo, že vzdělávací aktivity ve firmě budou pokračovat i v červenci a v srpnu 2006, i přesto, že původně nebyly žádné naplánovány z důvodu čerpání dovolených.

4.6. *Hodnocení kurzu*

Dokladem o uskutečnění kurzu a účasti pracovníků je vnitropodnikový formulář „Listina přítomných“, hodnocení vzdělávacích aktivit probíhá prostřednictvím vnitropodnikového formuláře „Hodnocení vzdělávací aktivity“. Firma tak má zajištěnou zpětnou vazbu od účasti cílové skupiny na kurzech a seminářích, a zároveň kontrolu nad dosažením požadovaného přínosu každé vzdělávací akce. Většina vzdělávacích institucí si také nechávají své lektory hodnotit od účastníků kurzu, aby dostaly zpětnou vazbu.

O absolvování vzdělávacího kurzu je proveden záznam do personálního informačního systému TARGET 2100. Firma má možnost sledovat prostřednictvím modulu vzdělávání TARGET 2100 dosaženou kvalifikaci každého ze zaměstnanců. Modul vzdělávání slouží k plánování, zpracování školicích akcí a přehledu o historii vzdělávacích akcí.

4.7. *Publicita*

Po přidělení peněžních prostředků z Evropského sociálního fondu je firma povinna zajišťovat publicitu a propagovat skutečnost, že čerpá finanční prostředky a je podporována Evropským sociálním fondem. Ihned po získání kladného vyrozumění o výsledku výběrového řízení bylo oznámeno na pravidelné informační schůzce zaměstnanců firmy „Werksinfo“, že firma dostane dotace na vzdělávání. Zaměstnanci se dozvěděli informace o Evropském sociálním fondu, jeho působnosti a významu společně s informacemi o projektu.

Zároveň bylo zapsáno do historie Rodenstocku ČR s.r.o. do jeho podnikové kroniky významných událostí. Informace o projektu a jeho financování z prostředků Evropského sociálního fondu byla umístěna na internetových stránkách firmy. Zaměstnanci firmy mají možnost získat tyto informace prostřednictvím podnikového informačního systému. Dostupné jsou i přes informační kiosky (PC s dotekovou obrazovkou) rozmístěných v celém areálu firmy.

Dále byla upravena nástěnka věnovaná vzdělávacím aktivitám ve firmě tak, aby každý zaměstnanec mohl získat základní informace o Evropském sociálním fondu a o financování projektu. Logo Evropského sociálního fondu je zveřejněno na vnitropodnikové nástěnce věnované školicím aktivitám. Na této nástěnce mohou zaměstnanci průběžně sledovat i

aktuální nabídku kurzů a seminářů, které jsou z prostředků Evropského sociálního fondu podpořeny. Logo Evropského sociálního fondu je prezentováno na všech tištěných materiálech, které firma Rodenstock ČR s.r.o. pro vzdělávací aktivity připravuje. I školící místnosti jsou pro pořádání vzdělávacích akcí projektu označeny logem ESF a ÚP.

Drobný hmotný majetek, který byl pořízen k výuce vzdělávacích aktivit v průběhu projektu byl označen samolepkami s logem ESF a ÚP, jedná se o dataprojektor a moderační kufř.

Kromě běžného, zavedeného označování školících místností, studijních materiálů logy ESF a ÚP, informací na nástěnce pro zaměstnance a intranetových stránkách firmy, se připravil článek do regionálního tisku. V zářijovém čísle měsíčníku Rozhled byl zveřejněn článek shrnující základní informace o ESF, o možnostech čerpání finančních prostředků firmou.

4.8. Financování vzdělávacích akcí

Podpora ze strukturálních fondů EU nepokrývá ze 100 % náklady projektu. Na spolufinancování se zpravidla podílí státní rozpočet, krajské rozpočty nebo obecní rozpočty a pochopitelně se očekává i zapojení soukromého sektoru.

Celkem existuje 5 rozsáhlých kategorií regionálních pobídkových stimulů:

1. kapitálové granty (pokrývající určité procento rozpočtových nákladů projektu);
2. dotace vztahující se k úrokům nebo půjčkám;
3. daňové úlevy;
4. zvýhodněné odpisové sazby (srážky na odpisy);
5. dotace vztahující se k pracovní síle (prémie za vytvořená nová pracovní místa).

Projekt firmy Rodenstock ČR s.r.o. lze zařadit jako grantový projekt, kde spolufinancování Evropského sociálního fondu a firmy je v procentuálním poměru. Firma

byla seznámena s tím, že se musí podílet na spolufinancování projektu vzdělávání svých zaměstnanců. Následuje přehled procentuálního podílu financování projektu vzdělávání zaměstnanců..

	procenta z celkových nákladů
Veřejné spolufinancování	60 %
- příspěvek ze strukturálních fondů	45 %
- příspěvek z národních veřejných zdrojů	15 %
- financovaný ze státního rozpočtu	15 %
- financovaný z krajského rozpočtu	0 %
Soukromé spolufinancování:	40 %
- vlastní zdroje	40 %
- ostatní zdroje	0 %
- přímé výnosy projektu	0 %

Z přehledu vyplývá, že veřejná podpora činí 60 % z celkových uznatelných nákladů a zbylých 40 % spolufinancuje firma ze svého rozpočtu.

Celkové náklady jsou souhrnem nákladů na všechny podpořené kurzy a semináře, jednotkové náklady jsou průměrné náklady plánované na celou dobu trvání projektu na podpořenou osobu.

4.9. Monitorovací zpráva

Firma musí každé čtvrtletí dokládat monitorovací zprávy k projektu a žádosti o platbu včetně účetních dokladů a relevantních příloh. Firma Rodenstock ČR s.r.o konkrétně předkládá každé čtvrtletí:

Monitorovací zprávu

Monitorovací ukazatele (vygenerované z Monitorovacího Benefitu)

Přehled uzavřených zadávacích řízení

Přehled čerpaných veřejných podpor podle blokových výjimek

Žádost o platbu

Soupisku účetních dokladů

Kopie účetních dokladů (objednávky, faktury)

Výpisy z účtu projektu

Přehled čerpání uznatelných výdajů

Poté Úřad práce v Plzni následně posuzuje vynaložené prostředky na projekt, jejich uznatelnost a opodstatněnost. Neopodstatněně vynaložené či nedoložitelné finanční prostředky nejsou firmě proplaceny. Samotné naplňování cíle projektu je sledováno prostřednictvím monitorovacích ukazatelů, k jejichž naplnění se firma zavázala a za jejich nedodržení hrozí firmě neproplacení závěrečné platby.

4.10. Monitorovací ukazatele

Nedílnou součástí monitorovací zprávy je sledování monitorovacích ukazatelů nebo-li indikátorů.

Mezi monitorovací ukazatele, které si firma na začátku stanovila, patří:

1.05.00.A,F – počet podpořených osob celkem a z toho ženy – celkový počet klientů služeb, kteří získali jakoukoli formu podpory

1.18.00.A,F – počet účastníků kurzů celkem a z toho ženy – celkový počet klientů služeb, kteří se zapsali do kurzů

1.25.00.A,F – podíl účastníků kurzů s komponentou IT celkem a z toho ženy – celkový počet účastníků kurzů, ve kterých je problematice IT věnován tématický celek výuky v rozsahu minimálně 40 výukových hodin dělený celkovým počtem účastníků všech kurzů

1.26.00.A,F – podíl účastníků kurzů s komponentou ŽP celkem a z toho ženy - celkový počet účastníků kurzů, ve kterých je problematice ŽP věnován tématický celek výuky v rozsahu minimálně 5 % výukového času dělený celkovým počtem účastníků všech kurzů

2.36.00.A,F – podíl osob klientů služeb, u kterých poskytnutá podpora splnila svůj účel celkem a z toho ženy – celkový počet podpořených služeb, kteří předepsaným způsobem ukončili kurz dělený celkovým počtem klientů služeb, kteří získali jakoukoli formu podpory

2.41.00.A,F – podíl úspěšných absolventů kurzů na celkovém počtu účastníků celkem a z toho ženy – počet klientů služeb, kteří ukončili kurz způsobem stanoveným poskytovatelem kurzu dělený celkovým počtem klientů služeb, kteří se do kurzu zapsali

V následující tabulce jsou obsaženy plánované hodnoty jednotlivých monitorovacích ukazatelů, které si firma zavázala splnit.

Monitorovací ukazatel	Plánovaná hodnota
1.05.00.A (osoba)	150
1.18.00.A (osoba)	490

1.25.00.A (%)	2
1.26.00.A (%)	0
2.36.00.A (%)	80
2.41.00.A (%)	80

Tabulka 4 Plánované hodnoty

Hodnoty monitorovacích indikátorů se udávají kumulativně, to znamená od počátku realizace projektu. Všechny ukazatele osob a podílů osob se sledují v rozdělení A a F. Celkový počet všech účastníků znamená A a ukazatel F počítá ženy z celku A. Ženy jsou součástí cílové skupiny pro každou plánovanou vzdělávací aktivitu projektu. Při monitorování realizace vzdělávacích akcí, které jsou součástí projektu, firma Rodenstock ČR s.r.o. sleduje a vyhodnocuje výstupy a výsledky v členění podle pohlaví.

Pro sledování monitorovacích ukazatelů firma používá software pro personalistiku a mzdy, speciální modul vzdělávání zaměstnanců, kam jsou zaznamenávána data na základě presenčních listin a schválených objednávek. Pomocným nástrojem pro výpočty je seznam účastníků za jednotlivá monitorovací období v excelovské tabulce.

5. Zhodnocení a doporučení

Jelikož plánovací období 2004 – 2006 je u konce, dají se shrnout dosavadní zkušenosti s realizací projektu. Systém čerpání finančních prostředků je dosti složitý. Firma dostává dotaci zpětně, když jsou peněžními prostředky průběžně propláceny jednotlivé etapy projektu na základě formuláře „Žádost o platbu“. Zásadní překážkou rychlejšího čerpání evropských peněz je v současné době neexistence jednotné metodiky a závazných stanovisek zprostředkujících subjektů a finančních úřadů, které kontrolují přidělování dotací. Stává se, že názor finančního úřadů na uznatelnost vynaložených výdajů se liší od názoru řídicích orgánů. Tato nejednotnost přináší zbytečné komplikace a zpoždění celé platby projektu.

Za podstatný problém považují nejasnosti ohledně účtování DPH. Problém spočíval v otázce, zda firma měla možnost nebo neměla možnost si uplatnit odpočet daně na vstupu. Firma žádala stanovisko ohledně nemožnosti odpočtu ÚP v Plzni, kdy se firma snažila získat stanovisko k problematice z nezávislých zdrojů. Situace byla definitivně vyřešena 2. června 2006 obdržením dopisu se stanoviskem a zdůvodněním od poradenské společnosti KPMG Česká republika.

„Společnost má nárok na odpočet DPH u plnění přijatých v rámci Projektu, pokud je prokazatelně použije pro uskutečňování ekonomických činností podle § 72 ZDPH. V případě přijatých školení by tak nárok na odpočet DPH neměl být zpochybněn, pokud společnost prokáže jejich souvislost s výrobou (uskutečňováním zdanitelných plnění).“

Zajištění školení v rámci programu pro vlastní zaměstnance z důvodu nutnosti zvýšení jejich kvalifikace by mělo být chápáno jako součást ekonomické činnosti společnosti. Dle vyjádření společnosti KPMG Česká republika si firma s okamžitou platností plně uplatňuje nárok na odpočet DPH u dotovaných školení. Proto se provedla oprava za rok 2005 dodatečným přiznáním a za rok 2006, což způsobilo velký časový posun v monitorování projektu.

Ve firmě proběhla zatím jen jedna kontrola a to hned na začátku projektu dne 15. prosince 2005. Kontrola se týkala publicity a předložení dokumentace k realizaci projektu. Tyto kontrolované oblasti musel realizační tým doložit, jejichž kontrola proběhla bez jakýchkoliv problémů, nebyly nalezeny žádné nedostatky.

V průběhu realizace projektu došlo ke změně výkladu monitorovacích indikátorů, což můžeme označit za další komplikaci. Na základě e-mailové zprávy zaslané ÚP Plzeň ze dne 20. listopadu 2006 a následné telefonické konzultaci byly monitorovací ukazatele upraveny tak, že hodnota ukazatele „Počet podpořených osob“ se rovná „Počet účastníků kurzů“. To znamená, že se udává počet zaměstnanců tolikrát, kolikrát se zúčastnil kurzů.

Při krácení rozpočtu před podepsáním smlouvy o financování projektu byla částka snížena o částku určenou na jazykové kurzy. Zároveň s tím nebyla adekvátně snížena plánovaná hodnota monitorovacích indikátorů, z toho důvodu byly hodnoty upraveny se změnou nově požadovaných monitorovacích indikátorů, mezi které můžeme jmenovat:

1.27.00.A,F – počet účastníků kurzů IT, kteří se zapsali do kurzu s komponentou IT

1.32.00.A,F – počet účastníků kurzů ŽP, kteří se zapsali do kurzu ŽP

2.38.00.A,F – celkový počet osob klientů služeb, které úspěšně zakončily poskytnutou formu podpory

2.40.00.A,F - počet osob, kteří ukončili kurz způsobem stanoveným poskytovatelem

Monitorovací ukazatel	Plánovaná hodnota	Nové monitorovací ukazatele	Upravená hodnota
1.05.00.A (osoba)	150		395
1.18.00.A (osoba)	490		395
1.25.00.A (%)	2	1.27.00.A (osoba)	8

1.26.00.A (%)	0	1.32.00.A (osoba)	0
2.36.00.A (%)	80	2.38.00.A (osoba)	316
2.41.00.A (%)	80	2.40.00.A (osoba)	316

Tabulka 5 Opravené hodnoty monitorovacích ukazatelů

Každý monitorovací indikátor, který firma uvedla v „Žádosti o finanční podporu“, se vyplňuje i v jeho podrobnějším členění a to:

1.05.00.A,F – 1.05.11.A,F; 1.18.00.A,F – 1.18.10.A,F; 1.18.21.A,F – 1.18.23.A,F;
2.38.00.A,F – 2.38.11.A,F; 2.40.00.A,F – 2.40.11.A,F; 2.40.21.A,F – 2.40.23.A,F.

Zdůraznit lze fakt, že se samostatně sledují zaměstnanci do 25 let, zaměstnanci nad 50 let. Podle logiky by firma měla sledovat i ukazatel 1.18.11.A,F, ale bohužel v počítačovém programu Monitorovací Benefit tento ukazatel nebyl k dispozici. Takže firmě bylo sděleno, aby vyplnila všechny monitorovací ukazatele kromě tohoto, protože došlo k nedopatření ze strany úřadů.

S tím souvisí problém PC kurzů, které byly v rozsahu cca 20 hodin a teď nesplňují podmínku pro započítání do ukazatele 1.25.00 AF. Opatření na odstranění tohoto problému budou organizovány kurzy práce na PC ve větším rozsahu a to například individuální výukou formou e-learningu ve větším rozsahu.

Až při realizaci projektu vyplovají na povrch věci, se kterými se nejspíše nepočítalo. Problémy, které nastaly v průběhu realizace projektu, se řešily vždy za chodu. V průběhu realizace projektu došlo několikrát ke změně kontaktních osob na ÚP v Plzni, což určitě působilo negativně na komunikaci mezi firmou a úřadem. Konkrétně se změnil finanční manažer, který měl na starost právě finanční stránku projektu firmy Rodenstock ČR s.r.o. Dá se říci, že každý finanční manažer dával a dává důraz na něco jiného, což odráží subjektivní posouzení. Takže u prvního finančního manažera se například nemuseli vysvětlovat součtové

částky, kdežto u druhého se tyto částky vysvětlit musely a musely se doložit i další dokumenty.

I v řadách realizačního týmu projektu proběhla změna v obsazení. Od listopadu 2006 dochází k detailnějšímu seznamování nového zaměstnance s projektem, který by měl přebrat plánování, přípravu a realizaci celého projektu. To znamená, že se stane novým členem realizačního týmu a tento fakt se musí do projektu uvést.

Samostatná realizace projektu je administrativně náročná, a to jak pro příjemce, tak i pro instituce, které se přidělováním finanční podpory zabývají. Za dobu, kdy firma Rodenstock ČR s.r.o. pobírá finanční podporu z Evropského sociálního fondu, došlo dvakrát ke změně formuláře monitorovací zprávy o realizaci projektu. Jakmile se firma naučila zpracovávat monitorovací zprávy v té dané verzi, nastaly další úpravy ve vyplňování formulářů. Po verzi 1.0 nabyla platnosti 4. května 2006 verze 2.0 a další nová verze 2.1 se začala používat od 15. března 2007.

Firma Rodenstock ČR s.r.o. k dnešnímu dni zpracovala 6 monitorovacích zpráv, které popisují, jak projekt probíhá. Dále předložila 3 žádosti o platbu, celé zpracování monitorovací zprávy a příloh je velmi časově náročná práce. Zvláště když firma má takové zkušenosti, že monitorovací zpráva jí je vždy nejméně jednou vrácena k přepracování. Většina oprav se týká doložení chybějících dokumentů, špatného číslování nebo vysvětlování určitých nejasností.

Jelikož se neustále mění požadavky, dochází ke zbytečným komplikacím a nedorozuměním. Samozřejmě při špatném vyplňování a dokladování se firmě zbrzdí platby, které znamenají značné ohrožení projektu. Prostřednictvím četných osobních konzultací firmy a Úřadu práce v Plzni nebo pořádaných seminářů se úřad snaží předcházet komplikacím spojených s realizací, zejména s ohledem na dodržování podmínek stanovených v „Dohodě o poskytnutí příspěvku“ a úplné a správné dokladování. Cílem obou institucí je prostředky efektivně a zdárně vyčerpat tak, aby projekty přispěly k lepšímu postavení cílových skupin na trhu práce.

Školící program zaměstnanců ve firmě probíhá podle plánu a s ohledem na analýzu vzdělávacích potřeb jednotlivců i skupin zaměstnanců. Tabulka č. 6 nám dokládá, že ke dni 31. lednu 2007 proběhlo 63 vzdělávacích kurzů, kdy těmito vzdělávacími kurzy prošlo 307 zaměstnanců firmy Rodenstock ČR s.r.o. (z toho 89 žen). 302 zaměstnanců (z toho 86 žen) úspěšně ukončilo kurz způsobem stanoveným poskytovatelem. Pouze ve výjimečných případech, kdy se např. zaměstnanec zúčastnil pouze části vícedenního školení, nebyl splněn cíl vzdělávacích aktivit na 100 %. Výjimkou byly situace, kdy účastník kurz nedokončil z důvodu pracovní neschopnosti.

Nové monitorovací ukazatele	Hodnota k 31.1.2007
1.05.00.A celkem (osoba)	307
1.05.00.F z toho ženy (osoba)	89
1.18.00.A celkem (osoba)	307
1.18.00.F z toho ženy (osoba)	89
1.27.00.A celkem (osoba)	16
1.27.00.F z toho ženy (osoba)	5
1.32.00.A celkem (osoba)	0
1.32.00.F z toho ženy (osoba)	0
2.38.00.A celkem (osoba)	302
2.38.00.F z toho ženy (osoba)	86
2.40.00.A celkem (osoba)	302
2.40.00.F z toho ženy (osoba)	86

Tabulka 6 Hodnoty monitorovacích ukazatelů k 31.1.2007

Finanční prostředky z Evropského sociálního fondu jsou v projektu efektivně využity na vzdělávací aktivity v různých oblastech. Konkrétně se jedná o kurzy práce na počítači, obchodních dovedností, moderační trénink, kurzy manažerských dovedností a aktuální účetní problematiky. Vzdělávací akce podobného zaměření plánuje firma realizovat i v dalším období projektu.

Ukončení projektu je plánováno na červen 2007. I po tomto datu bude firma Rodenstock ČR s.r.o. rozhodně pokračovat v programu vzdělávání svých zaměstnanců a to podle podnikového plánu vzdělávání vytvořeného i pro období po ukončení projektu.

5.1. Období 2007 - 2013

Od roku 2007 začíná nové plánovací období Evropské unie, které umožní i České republice čerpat v daleko větší míře více peněz než dosud. Jejich získání ale nebude jednoduchou záležitostí. V letech 2007 – 2013 bude ČR moci získat 750 miliard Kč, což je 100 miliard Kč ročně. Programové období 2007 – 2013 slibuje větší alokaci na oblast lidských zdrojů a vzdělávání.

Nově budou dva programy oproti jednomu v minulém období. Dva nové tématické operační programy se jmenují operační program Lidské zdroje a zaměstnanost a operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost.

Typické oblasti projektů, kterých by firma Rodenstock ČR s.r.o. mohla v budoucím období využít, jsou: tvorba nových vzdělávacích programů pro zaměstnance, vývoj, inovace a zavádění vzdělávacích programů s důrazem na využití e-learningu, projekty vzdělávání při přípravě na konkrétní pozice nebo při změně pozice, spolupráce podniků se vzdělávacími organizacemi (příprava a realizace dalšího profesního vzdělávání zaměstnanců), podpora moderních forem řízení a rozvoje lidských zdrojů.

Rozběh jednotlivých výzev bude různý. První by měly začít již v 1. čtvrtletí 2007. Ve druhé polovině roku se dá očekávat průběžné spuštění všech operačních programů s tím, že

poslední z nich by se měly rozeběhnout na počátku čtvrtého kvartálu tohoto roku. Pokud výzva bude zveřejněna v letních měsících, například v červnu, dá se předpokládat, že firma dostane dotaci nejdříve za půl roku, tedy koncem roku. Odhaduje se, že první dva roky bude největší šance získat další dotaci. Potom nastane situace, kdy poptávka bude převyšovat nabídku. Firmy a další potenciální žadatelé se postupně učí zpracovávat projekty, tím roste konkurence mezi žadateli, což znamená, že i podané žádosti budou muset být kvalitnější a zajímavější.

Velká část výzev by měla být kontinuální nejen z hlediska příjmu, ale i jejich vyhodnocení a následného vyplácení dotací. Změnit se má proces hodnocení projektových žádostí tak, aby bylo transparentní, co se v kterou chvíli s podanou žádostí děje. Žadatelům budou zpřístupněny informace, v jaké fázi se hodnocení projektu nachází a jak dlouho daná fáze bude trvat. Také by měly být dostupná kritéria a bodové škály, podle kterých budou projekty hodnoceny.

Vzhledem k administrativní náročnosti, která neúměrně zatěžuje příjemce podpory, bude v příštím období celý proces zjednodušen. Zjednodušení spočívá v předkládání menšího počtu příloh než doposud. Většina žádostí a příloh by byla v elektronické podobě, takže by to mělo zapříčinit jednodušší a rychlejší vyhodnocování monitorovacích zpráv.

I přesto, že se všichni mohli ponaučit z minulého období, nedá se vyloučit, že nenastanou nějaké komplikace. Ze začátku určitě budou zmatky a bude docházet k nedorozumění.

Autorka si myslí, že by firma měla další příležitosti určitě využít, protože je to poslední možnost, kdy do České republiky jde větší množství finančních prostředků z Evropské unie. Firma má výhodu, že už realizovala jeden projekt financovaný z Evropského sociálního fondu. Proto by mohla využít svých praktických zkušeností z minula a vyvarovat se problémům, které mohou při realizaci projektu vzniknout. Každopádně musí na tuto problematiku vyčlenit jednoho zaměstnance, který se bude touto záležitostí zabývat.

Další variantou je spolupracovat s externí firmou, která zařídí veškeré potřebné formality. Tato varianta skýtá mnoho možností, protože externí poradenská firma nabízí všechny služby od dotačního auditu přes přípravu projektů až po administraci projektů a dotační poradenství. Pokud se firma rozhodne spolupracovat s externí firmou, neměla by

využít všech služeb, ale pouze některé. A to z toho důvodu, že stejně ve firmě Rodenstock ČR s.r.o. musí být k dispozici zaměstnanec, který bude komunikovat a připravovat podklady pro externí firmu.

I přes všechna pozitiva spolupráce s externí agenturou se autorka přiklání k názoru, že by firma Rodenstock ČR s.r.o. měla zhodnotit své zkušenosti a postřehy a pokusit se získat další dotace na vzdělávání vlastní pomocí.



Závěr

V této diplomové práci se autorka snažila propojit své teoretické znalosti s praktickou částí. Celá práce se zabývá problematikou vzdělávání zaměstnanců ve zvolené firmě. Práce je sestavena podle logické návaznosti. Úvodní část je věnována teoretickým informacím, které souvisejí s oblastí vzdělávání. Na teoretickou část navazuje část praktická, která se skládá ze základních informací o firmě Rodenstock ČR s.r.o. a dále se zabývá problematikou vzdělávání v praxi.

Vzdělávání ve firmě Rodenstock ČR s.r.o. zabezpečuje personální oddělení, které plánuje veškeré vzdělávací aktivity. Na každý kalendářní rok se sestavuje vzdělávací plán, podle kterého se personální oddělení orientuje během roku. Vzdělávací plán obsahuje vzdělávací kurzy a naplánovanou peněžní částku.

Vzdělávací kurzy jsou nakupovány ve formě služeb od externích institucí zabývajících se touto činností. V současnosti ve firmě probíhají pravidelné jazykové kurzy angličtiny a na květen a červen 2007 jsou zajištěny týdenní intenzivní jazykové kurzy němčiny. Firma také v nejbližší době plánuje uspořádat kurz pro asistentky, moderační trénink a počítačové kurzy pro začátečníky a pokročilé.

Převážnou část vzdělávacích aktivit tvoří individuální kurzy, které preferují především vedoucí zaměstnanci. Jedná se o oblast manažerských dovedností, finančního řízení, legislativní a daňovou problematiku, řízení výroby a další odborné semináře.

Mezi nejpodrobněji popsanou část patří konkrétní projekt na vzdělávání zaměstnanců v organizaci. Projekt se primárně zabývá vzděláváním vlastních zaměstnanců a dále získáním finančních prostředků z Evropského sociálního fondu s cílem udržení konkurenceschopnosti firmy na trhu. Projekt popisuje průběh současného vzdělávání zaměstnanců ve firmě. Finanční prostředky z Evropského sociálního fondu úspěšně přispívají ke splnění tohoto cíle. Investice do znalostí proto představují nejperspektivnější investici s vysokou návratností.

Silnou stránkou projektu je bezpochyby zkušenost firmy s vnitropodnikovým vzdělávacím systémem a využití vlastního managementu k řízení celého projektu. Důležité je, že firma projektem prezentuje zájem a podporu dalšího vzdělávání svých pracovníků. Za kladnou stránku lze považovat, že firma chce vzdělávat své zaměstnance i nadále a po ukončení projektu je připravena zahájit další projekt. Firma se svým úspěšným získáním

finančních prostředků může být příkladem a vzorem pro ostatní prosperující firmy v regionu. Jelikož se projekt blíží ke konci, firma by ještě měla co nejvíce vzdělávacích aktivit zrealizovat do konce projektu.

Realizaci projektu doprovázely problémy, které celou situaci zkomplikovaly. Za problémy lze jmenovat nejasnosti ohledně účtování DPH, neexistence jednotné metodiky a závazných stanovisek. Na projekt též negativně působily změny ve výkladu monitorovacích ukazatelů, změny formulářů a příloh na zpracování monitorovací zprávy a především výměna kontaktních osob na ÚP. Všechny zmíněné komplikace ztěžovaly dosavadní průběh projektu. Společnost musí každé čtvrtletí podávat zprávy o průběhu projektu, s čímž má špatné zkušenosti. Monitorování pro firmu znamená administrativně a časovou náročnou proceduru, kdy musí doložit veškerou dokumentaci ohledně uspořádaných kurzů. Ani jednou se nestalo, že by všechny požadované formalities byly v úplném pořádku. Vždy alespoň jednou ÚP v Plzni vrátil monitorovací zprávu k opravě nebo k doplnění. Nelze jednoznačně říci, na jaké straně je chyba.

I přes všechny dílčí problémy, které nastaly v průběhu zpracovávání projektu lze s jistotou říci, že je velkým úspěchem pro firmu už ta skutečnost, že její projekt uspěl ve výběrovém řízení. Další pozitivní stránkou je dosavadní průběh projektu jdoucí zcela podle představ firmy. Jediným rizikem do budoucna, které je ovšem minimalizované průběžným předkládáním monitorovacích zpráv, je možnost odebrání přidělených finančních prostředků na základě konečné kontroly ÚP v Plzni. Jelikož bude v těchto měsících projekt končit, bude se personální oddělení maximálně soustředit na úspěšné ukončení této etapy.

Mezi hlavní příležitosti vzdělávání zaměstnanců pro následující programové období 2007 – 2013 bude tvorba nových vzdělávacích programů pro zaměstnance, vzdělávání vedoucí k přípravě na konkrétní pozice nebo při změně pozice, příprava a realizace dalšího profesního vzdělávání zaměstnanců, podpora moderních forem řízení a rozvoje lidských zdrojů.

Cíl, který byl v úvodu této práce vytyčen, byl bezesbytku splněn. Navíc je práce pro firmu přínosem tím, že získala ucelený dokument o průběhu vzdělávání a možnosti čerpání dotací na tuto činnost. O dokonalém zvládnutí tematiky vypovídá i fakt, že se autorka v průběhu zpracovávání diplomové práce stala zaměstnankyní s odpovědností za vzdělávání zaměstnanců ve firmě.

Literatura

- [1] ARMSTRONG, Michael: Personální management, Grada Publishing, Praha 1999, ISBN 80-7169-614-5
- [2] ARMSTRONG, Michael: Řízení lidských zdrojů, Grada Publishing, Praha 2002, ISBN 80-247-0469-2
- [3] BELCOURT, Monica, C. WRIGHT, Phillip: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu, Grada Publishing, Praha 1998, ISBN 80-7169-459-2
- [4] DVOŘÁČEK, Jiří: Vzdělávání v integrující se Evropě, VŠE Praha 2001, ISBN 80-245-0223-2
- [5] KLEIBL, Jiří, DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, ŠUBRT, Bořivoj: Řízení lidských zdrojů, C. H. Beck, Praha 2001, ISBN 80-7179-389-2
- [6] KOUBEK, Josef: Řízení lidských zdrojů, 3. vydání, Management Press, Praha 2002, ISBN 80-7261-033-3
- [7] PROKOPENKO, Joseph, KUBR, Milan a kolektiv: Vzdělávání a rozvoj manažerů, Grada Publishing, Praha 1996, ISBN 80-7169-250-6
- [8] STÝBLO, Jiří: Personální management, Grada Publishing, Praha 1993, ISBN 80-85424-92-4
- [9] BARTÁK, Jan: Vzdělávání ve firmě, Alfa Publishing, Praha 2007, ISBN 80-86851-68-6
- [10] Noviny Krajského úřadu Plzeňského kraje, ročník 4, číslo 2, 6. 2. 2006
- [11] Rozhledy 10/2006
- [12] Interní dokumenty
- [13] www.mpo.cz
- [14] www.mpsv.cz
- [15] www.mmr.cz
- [16] www.plzenskykraj.cz
- [17] www.esfcr.cz
- [18] www.isd.cz
- [19] www.euroskop.cz
- [20] www.czechinvest.cz

[21] www.novinky.cz

[22] www.idnes.cz

[23] www.rodenstock.cz

Seznam obrázků

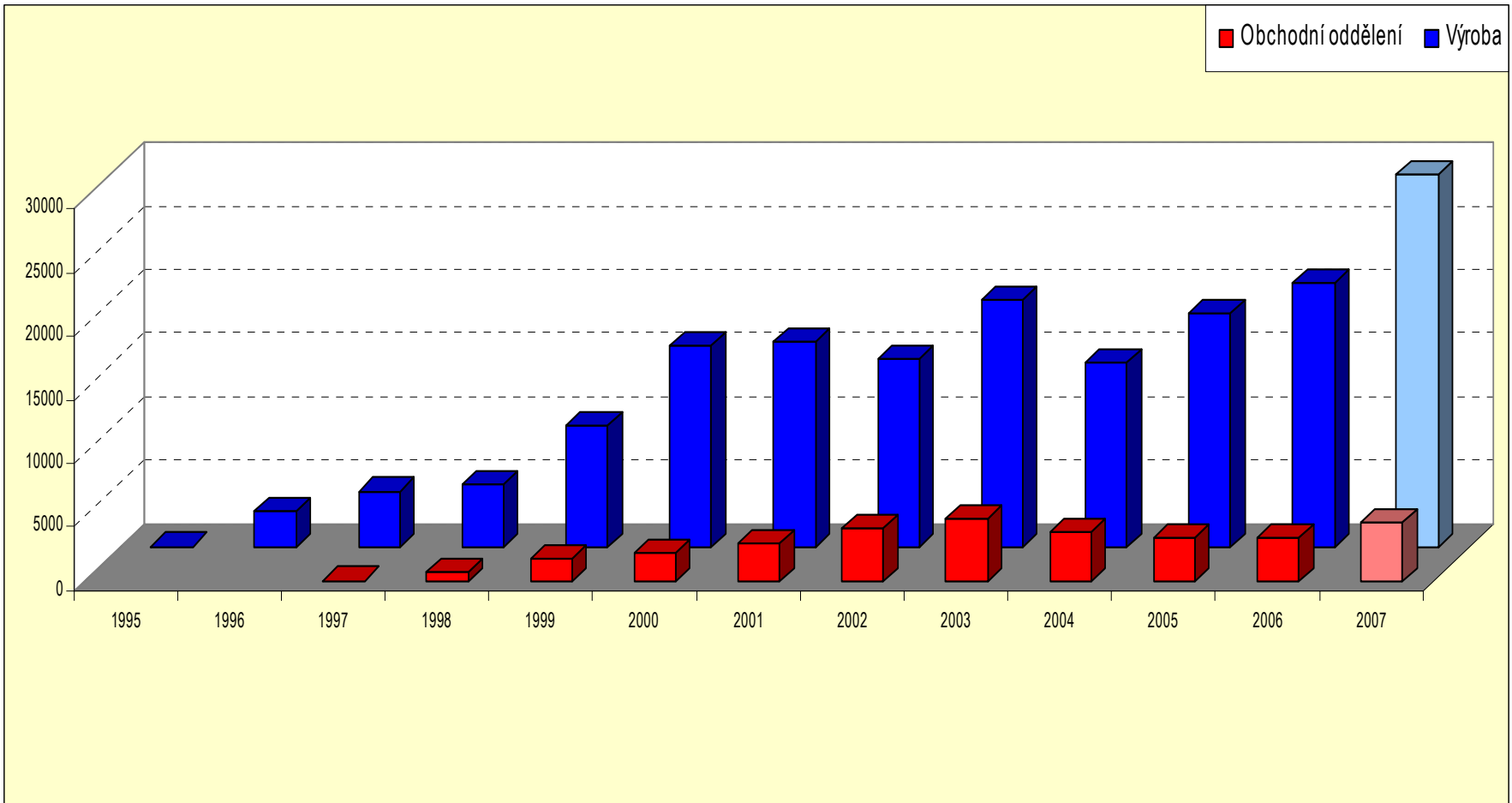
Obrázek 1 Zdroje organizace a proces řízení.....	10
Obrázek 2 Systém formování pracovních schopností člověka	21
Obrázek 3 Proces systematického vzdělávání pracovníků organizace	23
Obrázek 4 Potřeba vzdělávání.....	25
Obrázek 5 Přehled priorit a opatření v programu OP RLZ.....	57

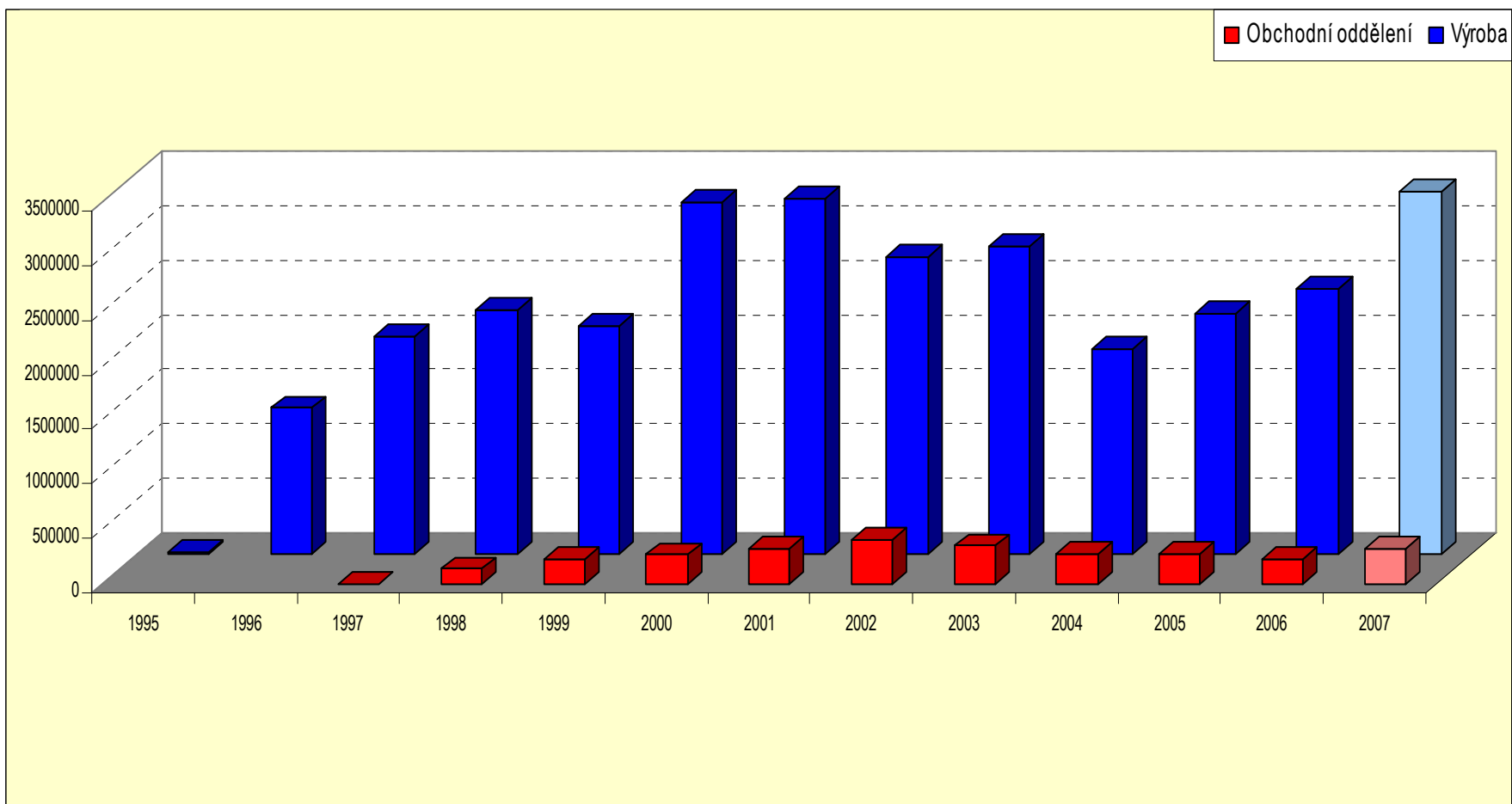
Seznam tabulek

Tabulka 1 Celkový objem finanční pomoci z ESF (6.10.2005, Autor: Esfcr).....	54
Tabulka 2 Alokace prostředků z ESF (v EUR), (6.10.2005, Autor: Esfcr)	54
Tabulka 3 Alokace prostředků z národních zdrojů - státní rozpočet (v EUR), (6.10.2005, Autor: Esfcr).....	54
Tabulka 4 Plánované hodnoty	70
Tabulka 5 Opravené hodnoty monitorovacích ukazatelů.....	73
Tabulka 6 Hodnoty monitorovacích ukazatelů k 31.1.2007	75

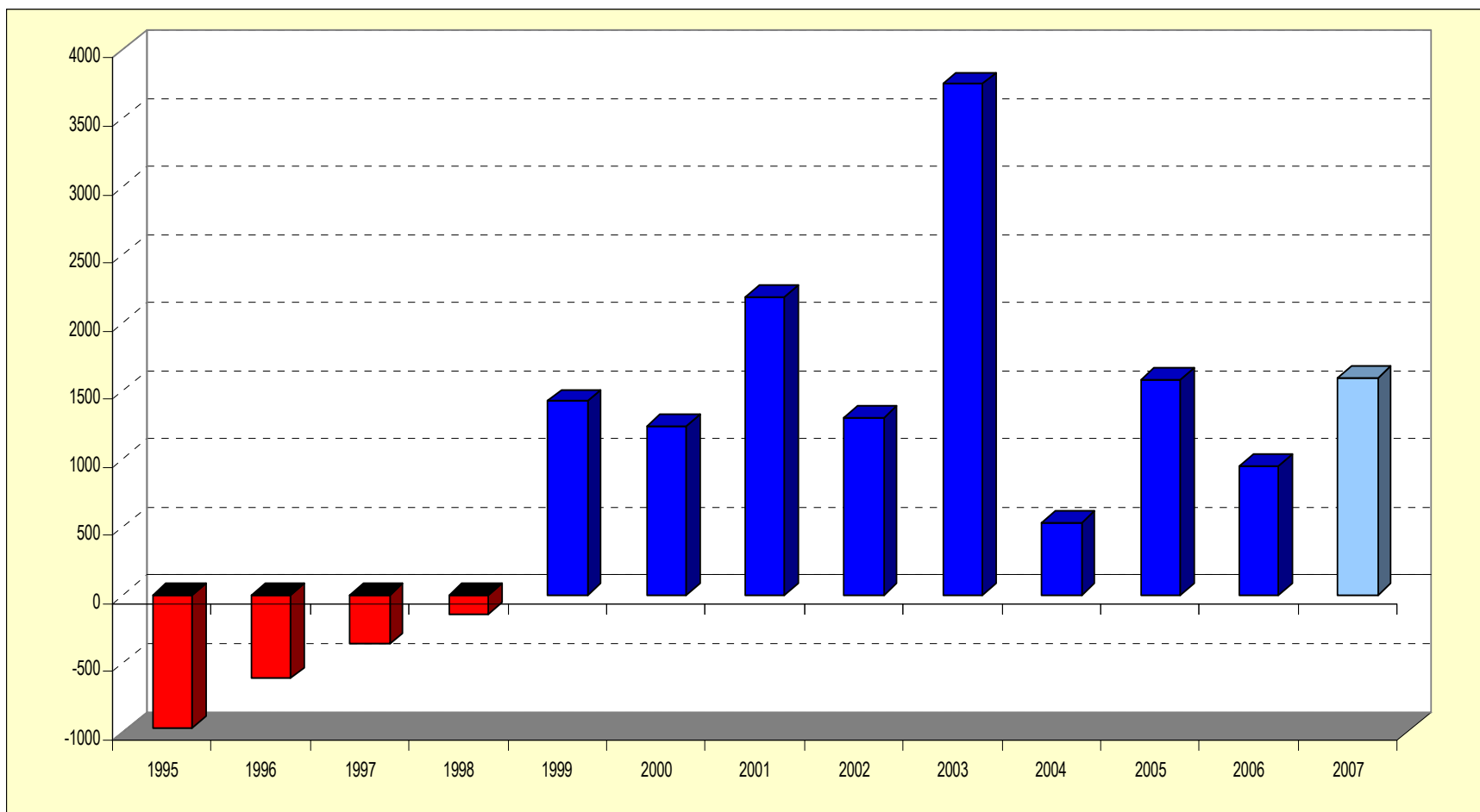
Seznam příloh

Příloha 1 Obrat v tis. EUR	86
Příloha 2 Prodané kusy v ks	87
Příloha 3 Hospodářský výsledek před zdaněním v tis. EUR	88
Příloha 4 Investice v tis. EUR	89
Příloha 5 Vývoj personálu v osobách.....	90

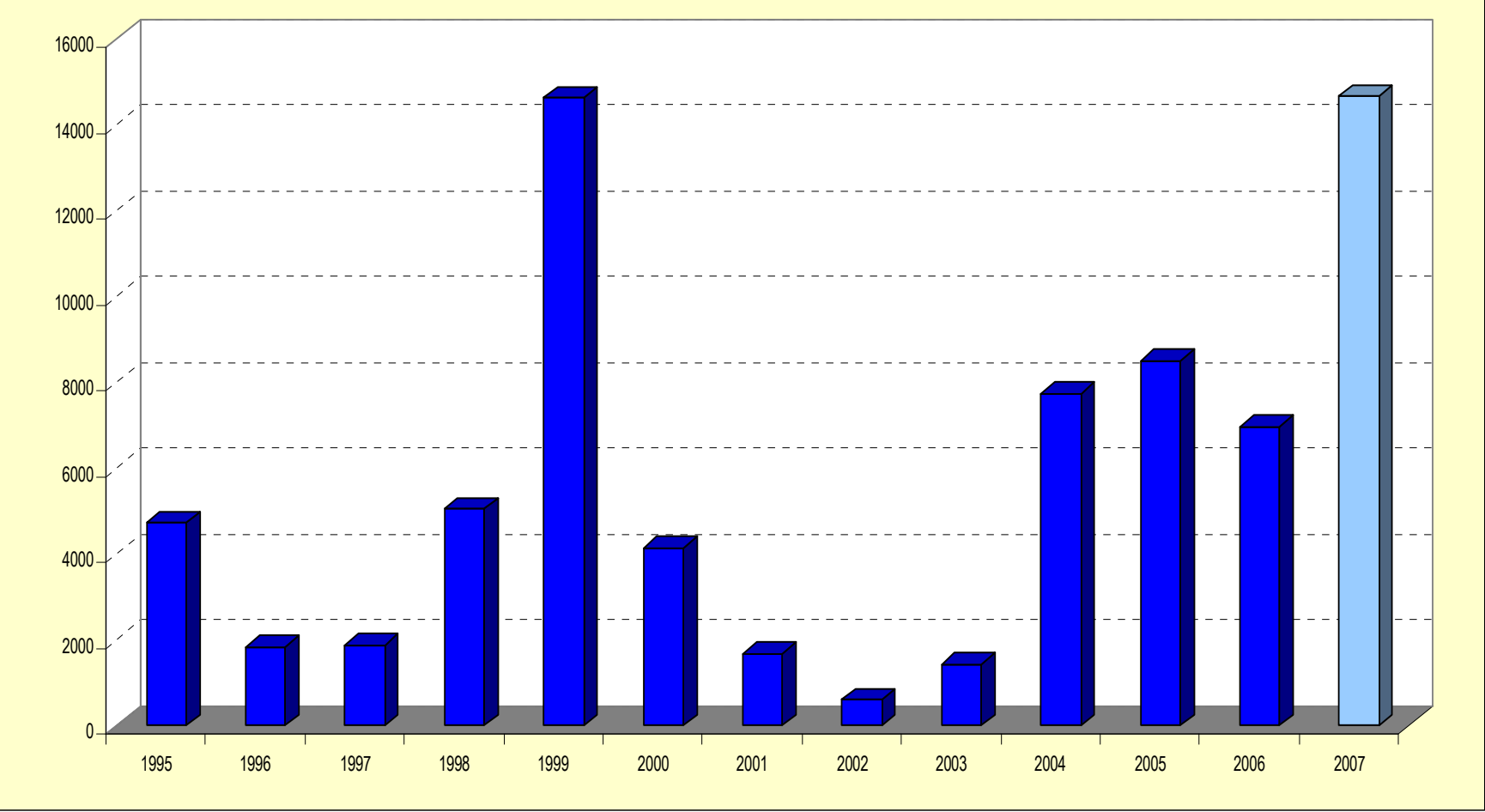




Příloha 3 Hospodářský výsledek před zdaněním v tis. EUR



Příloha 4 Investice v tis. EUR



Příloha 5 Vývoj personálu v osobách

