



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Diplomová práce

Martina Krupičková

2007



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Katedra managementu podnikatelské sféry

**Zhodnocení motivační strategie se
zaměřením na vzdělávací systém ve
firmě TDS Praha s. r. o.**

Vypracovala:

Martina Krupičková

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Nesnídalová Jitka Ph.D

Jindřichův Hradec, duben 2007

Prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma

»Zhodnocení motivační strategie se zaměřením na vzdělávací systém ve firmě TDS

Praha, s. r. o.«

jsem vypracovala samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály

uvádím v příloženém seznamu literatury.

Jindřichův Hradec, duben 2007

podpis studenta

Anotace

Zhodnocení motivační strategie se zaměřením na vzdělávací systém ve firmě TDS Praha, s. r. o.

Cílem práce je provést rozbor, analýzu a návrh vzdělávacího systému, ve kterém bude podnikové vzdělávání přístupné všem napříč organizační strukturou a zároveň pro něj bude typická vstupní nerovnost a také rovnost šancí a příležitostí. Základem celého konceptu je zavedení takzvaného bodového systému.

duben 2007

Poděkování

Za cenné rady, náměty a inspiraci bych chtěla
poděkovat vedoucí své diplomové práce **Ing. Jitce Nesnídalové Ph.D.**,
jednateli společnosti TDS Praha s. r. o. **Janu Bednářovi** a v neposlední řadě také
zaměstnancům firmy TDS Praha s. r. o. především **Ing. Janu Královi** a **pí. Uksové**.

Obsah

1. Úvod	1
2. Vzdělávání	3
2.1. Vzdělávání	3
2.2. Podnikové vzdělávání.....	3
2.2.1. Funkce vzdělávání	5
2.2.2. Oblasti vzdělávání.....	5
2.3. Typy vzdělávání	6
2.3.1. Vzdělávání mimo pracoviště	6
2.3.2. Samostudium	8
2.3.3. Vzdělávání na pracovišti.....	8
2.4. Faktory ovlivňující výběr	10
2.4.1. Faktory ovlivňující výběr forem a metod vzdělávání.....	10
2.4.2. Faktory ovlivňující výběr vzdělavatelů	11
2.5. Cyklus vzdělávání	12
2.5.1. Identifikace mezery, potřeby a možností	12
2.5.2. Design vzdělávací aktivity.....	13
2.5.3. Realizace vzdělávací aktivity.....	14
2.5.4. Zpětná vazba	14
2.6. Cíl vzdělávání.....	15
2.7. Důvody vzdělávání.....	17
2.8. Vztah podnikového vzdělávání k jiným podnikovým činnostem.....	18
3. Učící se organizace.....	20
3.1. Podmínky pro efektivní učení	21
4. Strategie řízení lidských zdrojů.....	22
4.1. Triáda řízení výkonnosti.....	22
4.2. Strategie diferenciací a integrace.....	22
4.3. Diferencující přístup.....	23
5. Firma TDS Praha s. r. o.	24
5.1. Historie společnosti	24
5.2. Výrobní program	25
5.3. Popis organizační struktury	26
5.3.1. Útvar obchodu a realizace.....	26
5.3.2. Útvar výroby	26
5.3.3. Útvar správy.....	26
5.4. Motivační mzdový systém	27
6. Motivační vzdělávací systém.....	29
6.1. Představení konceptu.....	29
6.1.1. Bodový systém.....	29
6.1.2. Odborná literatura na pracovišti	31
6.1.3. Setkání vedení.....	31
6.2. Podnikové vzdělávání.....	32

6.2.1.	Základní školení.....	32
6.2.2.	Kurzy pro jednotlivé pracovní pozice.....	33
6.2.3.	Distanční studium	50
6.3.	Výhody nového vzdělávacího systému	50
7.	Cyklus vzdělávání	53
7.1.	Identifikace potřeby vzdělávání	53
7.2.	Design vzdělávací aktivity	54
7.3.	Realizace	55
7.4.	Zpětná vazba.....	55
8.	Rozpočet.....	57
9.	Závěr	60
10.	Použitá literatura.....	63
11.	Přílohy	65

1. Úvod

Média nás každodenně informují o současné situaci ve vzdělávání. Upozorňují nás na velmi špatný stav českého školství. Volení zástupci se vzácně shodují na tom, že investice do vzdělávání je nezbytná. Přesto každoročně klesají výdaje ze státního rozpočtu do tohoto sektoru. Na základě vědeckých studií se také dozvídáme, že občané České republiky nejsou ochotni soustavně se vzdělávat, získávat nové znalosti a dovednosti. Žijeme v době, kdy jsme doslova bombardováni informacemi. To, jaké si z nich vybereme a jak je zpracujeme, je jenom na nás. Většina z nás si ještě plně neuvědomila, že doba přeje připraveným a informovaným. Pokud víme něco, co ostatní zjistí až z odstupem času, můžeme si vybudovat konkurenční výhodu a získat tolik potřebný náskok před konkurencí. Vzdělaní a vzdělávající se pracovníci jsou jistě také velkou výhodou pro jejich zaměstnavatele, protože jsou schopni „držet krok“ s nejnovějšími trendy, technologiemi a přicházet se stále novými myšlenkami. Přesto celá řada zaměstnavatelů neinvestuje do vzdělávání svých zaměstnanců dostatek finančních prostředků. Situace je tedy taková, že si všichni uvědomujeme, že vzdělávání či podnikové vzdělávání je velmi důležité, protože lidské zdroje jsou zdroji nejvýznamnějšími. Přesto investujeme do něčeho, co právě teď považujeme za důležitější, a co tedy zdánlivě nesnese odklad. Stát investuje do nákladného sociálního systému, firmy raději vyplatí své akcionáře a lidé si dopřejí co nejlepší bydlení, auto, oblečení - nejlépe všechno značkové.

Jako téma své diplomové práce jsem si vybrala tvorbu motivačního vzdělávacího systému v TDS Praha s. r. o. a to především proto, že si uvědomuji důležitost podnikového vzdělávání a dostala jsem možnost na současné kritické situaci ve vzdělávání této organizace něco změnit. Nabídka tohoto tématu vzešla od vedení TDS, které prochází restrukturalizací podnikových procesů a kromě nového systému hmotného odměňování chtějí ještě vybudovat program systematického vzdělávání svých pracovníků.

Cílem této diplomové práce je vytvořit takový vzdělávací systém, ve kterém bude podnikové vzdělávání přístupné všem napříč organizační strukturou a zároveň bude vázáno na výkon jednotlivce. Podnikové vzdělávání totiž musí být chápáno jako benefit, který zaměstnanci získávají nad rámec hmotné odměny. Tento vzdělávací systém musí být lehce pochopitelný a flexibilní natolik, aby bylo možné ho přizpůsobovat aktuální situaci v podniku.

V teoretické části své diplomové práce shromáždím teoretické poznatky, ze kterých budu vycházet při zpracování praktické části. Hlavní důraz bude kladen na podnikové vzdělávání a

jeho jednotlivé typy. Následně popíšu hlavní faktory, které ovlivňují výběr forem a metod vzdělávání a výběr vzdělavatelů. Soustředím se také na cyklus vzdělávání a jeho jednotlivé fáze. Dále definuji pojem „učící se organizace“ a vyberu strategie řízení lidských zdrojů, které jsou v situaci firmy TDS relevantní.

V praktické části nejprve popíšu společnost TDS Praha s. r. o. Potom se již budu věnovat samotnému návrhu motivačního mzdového systému a jeho jednotlivým složkám. Navrhnou základní osnovu vzdělávacích kurzů pro jednotlivé pozice, která bude sloužit jako výchozí bod pro budoucí modifikaci. V průběhu života firmy se totiž budou jednotlivé pracovní povinnosti přesouvat z jednoho pracovního místa na jiné a bude tedy třeba osnovu neustále doplňovat. V další části popíšu, jak bude v praxi ve firmě TDS Praha s. r. o. cyklus vzdělávání vypadat a jaké dokumenty budou pro jednotlivé fáze použity. Velmi důležitou součástí této práce bude i kalkulace rozpočtu na nový systém vzdělávání. Předložím dvě varianty a na základě výchozích požadavků firmy vyberu tu, která je splňuje lépe.

Věřím, že vytvořením nového vzdělávacího systému přispějí k ještě lepším hospodářským výsledkům a také k vytvoření výraznější kultury společnosti.

2. Vzdělávání

2.1. Vzdělávání

Vzdělávání „přestavuje proces uvědomělého a cílevědomého zprostředkování a aktivního utváření a osvojování soustavy vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností a lidských zkušeností, utváření morálních rysů a osobitých zájmů. Je součástí socializace.“¹

Koubek uvádí tuto komplexní definici: „Vzdělávání představuje získávání a formování určité struktury všeobecných znalostí, dovedností a sociálních vlastností, které umožňují člověku fungovat ve společnosti a jsou nezbytným základem pro získání a rozvíjení speciálních pracovních schopností i dalších sociálních vlastností v procesu odborného vzdělávání a rozvoje lidí.“²

2.2. Podnikové vzdělávání

je „příprava a výchova zaměstnanců pro vedoucí funkce a náročnější činnosti“³ nebo jak je uvedeno ve výkladovém slovníku⁴ „Podnikové (firemní) vzdělávání představuje vzdělávací proces organizovaný podnikem. Zahrnuje jak vzdělávání v podniku, tak i vzdělávání mimo podnik či vzdělávání na pracovišti. Jedná se o systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců organizace, kterým se snižuje rozdíl mezi jejich charakteristikou – subjektivní kvalifikací pracovníků a požadavky na ně kladenými – kvalifikací objektivní, tj. kvalifikovaností práce. Cílem podnikového vzdělávání není jen předávání poznatků, ale i vytváření podmínek pro seberealizaci jako nejučinnějšího motivačního nástroje. V podnikovém vzdělávání tak dochází ke sjednocování osobních a podnikových cílů.“

Podnikové vzdělávání patří v současné době k nejdůležitějším personálním činnostem.

Průzkum, který provedlo Národní centrum pro výzkum kvality vzdělávání pracovní síly prokázal, že investice do vzdělávání jednoznačně zvyšuje produktivitu více než navýšení kapitálu nebo časového fondu pracovníků.⁵

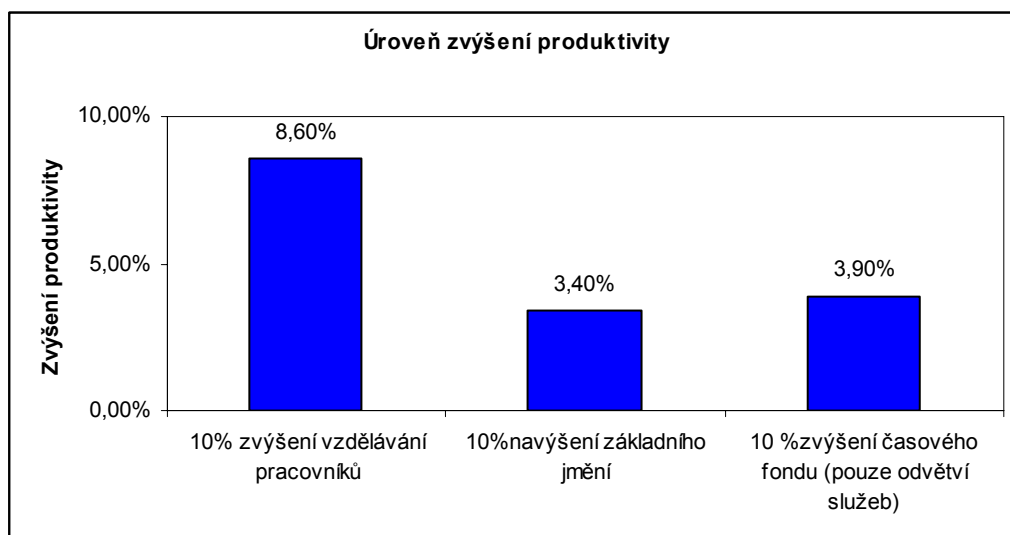
¹ Palán, Z. (2002) Lidské zdroje – výkladový slovník. 1.vydání. str. 237

² Koubek, J. (2000) ABC praktické personalistiky.str. 319

³ Kleibl, J a kol. (2005) Personální řízení 2, část 2. str. 33

⁴ Palán, Z. (2002) Lidské zdroje – výkladový slovník. 1.vydání. str. 157

⁵ Walker, Alfred J. a kol.(2003) Moderní personální management – Nejnovější trendy a technologie. str. 92-93



Graf 2.1. – Úroveň zvýšení produktivity

„Systematické vzdělávání v organizaci formuje a rozšiřuje nejen znalosti, dovednosti a schopnosti potřebné k výkonu práce, ale připravuje pracovníky i na změnu a vytváří tak z nich flexibilní pracovní sílu. Vzhledem k provázanosti všech personálních činností organizace tak efektivní vzdělávání usnadňuje řešení řady problémů v dalších oblastech.“⁶ Potřeba vzdělávání a rozvoje pracovníků vychází z údajů personálního informačního systému, který obsahuje všechny informace týkající se úrovně dosaženého vzdělání, kvalifikace, výsledků hodnocení, plánů osobního rozvoje a celkového působení pracovníka v organizaci. Dalším podkladem, který můžeme použít k identifikaci potřeby podnikového vzdělávání je analýza pracovního místa.

Strategie vzdělávání by měla být zakotvena v personálním plánování podniku, na základě kterého je určena kvalitativní stránka pracovníků, a na straně druhé ulehčuje pokrytí potřeby pracovníků z vnitřních zdrojů prostřednictvím zvyšování kvalifikace či rekvalifikací. I V případě, že není možné pokrýt potřebu z vnitřních zdrojů, zvyšuje existence systematického vzdělávání atraktivitu organizace a její konkurenceschopnost na trhu práce. Je tak pro ni jednodušší získávat nové kvalifikované pracovníky ze zdrojů mimo podnik. Vhodným způsobem výběru pracovníků však lze výrazně redukovat náklady na vzdělávání. Podle přístupu ke vzdělávání můžeme rozdělit organizace do 3 skupin:⁷

- Většinou malé organizace, které dávají přednost získávání již hotových, kvalifikovaných pracovníků, což klade velké nároky na získávání a výběr pracovníků a snižuje atraktivitu organizace.

⁶ Dvořáková, Z. a kol. (2001) Personální řízení 1. str. 87-90

⁷ Dvořáková, Z. a kol. (2001) Personální řízení 1. str. 91-92

- Organizace, které zajišťují vzdělávání pracovníků náhodně, nepravidelně nebo v případě, že je to nezbytně nutné.
- Organizace, ve kterých dochází ke vzdělávání pracovníků systematicky prostřednictvím specializovaného útvaru či specialistů. Jedná se většinou o střední a velké organizace.

Vyšší míra znalostí a dovedností většinou vede k vyšším výdělkům pracovníků. Vyšší výděly pak mohou motivovat pracovníky ke zvyšování míry znalostí a dovedností.

2.2.1. Funkce vzdělávání⁸

V organizaci má vzdělávání 2 základní funkce:

- rozvoj způsobilostí
- zvýšení krátkodobé i dlouhodobé výkonnosti

Mezi další funkce patří:

- orientační a adaptační
- integrační
- kvalifikační
- specializační
- inovační a změnová
- motivační

2.2.2. Oblasti vzdělávání

- **Funkční** – má podobu odborné přípravy a učení do zásoby. Vychází z popisu práce a zajišťuje, aby byl pracovník schopen kvalitně vykonávat svou práci. Funkční vzdělávání bývá často předmětem certifikace.
- **Doplňkové funkční vzdělávání** – je rozšiřující, patří sem rozvoj měkkých a tvrdých kompetencí, jedná se vlastně o nadoborovou přípravu.
- **Manažerské vzdělávání** – např. MBA programy nebo nácvik skupinových a týmových řešení problémů.
- **Jazykové vzdělávání**
- **IT školení**
- **Účelové vzdělávání** – mívá většinou podobu rozvoje měkkých dovedností.
- **Školení ze zákona** – celá řada aktivit, vyplývají ze zákona, jsou nevýběrového charakteru – jsou povinná pro všechny.

⁸ Hroník, F. (2007) Rozvoj a vzdělávání pracovníků.str. 126-130

2.3. Typy vzdělávání

2.3.1. Vzdělávání mimo pracoviště⁹

Tomuto typu vzdělávání dáváme přednost pokud je třeba zvýšit míru zapojení školeného, mít dohled nad školeným, a také pokud je nutný vizuální kontakt mezi školitelem a školeným. Typickými kurzy pro tento typ vzdělávání jsou školení dovedností v oblasti poskytování zákaznických služeb, team building, školení na zvládnutí nových technologií atd. Tyto metody jsou uspořádány od metod pasivnějších a více orientovaných na znalosti k metodám aktivnějšími a více orientovaným na dovednosti.

- Přednáška – je zaměřená na předávání faktických informací nebo teoretických znalostí. Jedná se o formu projevu, kterou provádí jedna osoba. Charakteristickým rysem přednášky je malá či vůbec žádná účast a aktivita školených osob. Přednáška by neměla trvat déle než 30 – 40 minut a to z důvodu dosažení maximální efektivity vzdělávání. Měla by zprostředkovávat přiměřené množství informací. Z důvodu relativně nízkých nákladů a malé náročnosti na vybavení je přednáška oblíbenou metodou.
- Přednáška spojená s diskusí – překonává nevýhody přednášky, kterými je jednosměrná komunikace a žádná nebo malá participace vzdělávaných osob. Jejím cílem je zapojit posluchače. Umožňuje předávání zkušeností, konfrontace s odlišnými názory a pomáhá rozvíjet vyjadřovací schopnosti. Tato metoda však opět spíše zprostředkovává znalosti.
- Demonstrování – k zprostředkování znalostí a dovedností se zde používá audiovizuální techniky, počítačů, тренаžérů, předvádění pracovních postupů či funkčních vlastností a obsluhy atd. Tato metoda na rozdíl od předcházejících dvou metod zdůrazňuje praktické využívání znalostí, i když je to opět metoda zaměřená na zprostředkování znalostí.
- Případové studie – se používají při vzdělávání manažerů či tvůrčích pracovníků. Na základě ústní nebo písemné prezentace skutečné či smyšlené události je malá skupina osob pověřena problémem analyzovat a navrhnout jeho řešení. Pokud je případová studie dobře připravena, pomáhá rozvíjet analytické myšlení i schopnost nalézt řešení problému. Nevýhodou případové studie je, že je náročná na přípravu a osobu školitele.

⁹ Walker, Alfred J. a kol. (2003) Moderní personální management str. 210
Koubek, J. (2000) ABC praktické personalistiky. str. 331 -336

- Workshop – je varianta na případové studie. Praktické problémy se tu řeší v týmu a z komplexnějšího hlediska. Je vhodným nástrojem pro výchovu k týmové práci.
- Brainstorming – při aplikování této metody je každý z účastníků vyzván, aby vymyslel řešení daného problému. Po předložení návrhů je uspořádána diskuse o navrhovaných řešeních a hledá se optimální řešení. Tato metoda podporuje kreativní myšlení a umožňuje zapojení všech účastníků bez rozdílu. Nevýhodou je obava z prezentace alternativních návrhů kvůli možnému výsměchu ostatních účastníků.
- Simulace – je metodou, která je ještě více zaměřená na praxi a aktivní zapojení účastníků vzdělávání. Účastníci dostanou podrobný scénář a během určité doby mají udělat řadu rozhodnutí. Jde o řešení běžné situace, která se vyskytuje v práci vedoucích pracovníků. V průběhu simulace se přechází od jednodušších ke složitějším problémům. Tato metoda je velice vhodná pro vytváření schopnosti rozhodovat se a vyjednávat. Nevýhodou je její náročnost na přípravu a také na schopnosti vzdělavatele.
- Hraní rolí (manažerské hry) – umožňuje rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých se při použití této metody vyžaduje značná aktivita a samostatnost. Při použití této metody se účastníci učí samostatně myslet, pohotově reagovat, vyjednávat a také ovládat své emoce. Příprava manažerských rolí vyžaduje pečlivou přípravu. U některých řídicích pracovníků se můžeme setkat s neochotou se hraní rolí zúčastnit, protože mají dojem, že hravost nepatří k pozici řídicího pracovníka.
- Assessment centre – neboli diagnosticko-výcvikový program je vysoce hodnocená a moderní metoda nejen výběru či hodnocení, ale též při vzdělávání manažerů. Účastník plní různé úkoly a řeší problémy, které tvoří náplň práce manažera. Součástí programu jsou často také případové studie, simulace a hraní rolí. Každý účastník si může snadno porovnat svá řešení s optimálními a tím se učí. Účastník si v tomto případě komplexním způsobem osvojuje nejen znalosti, ale především manažerské dovednosti, učí se překonávat stres, řešit zároveň úkoly různé povahy, jednat s lidmi, hospodařit s časem, a mnohé jiné. Nevýhodami této metody je velká finanční i časová náročnost, účast externích odborníků při vytváření programu a náročná příprava.
- Outdoor training – neboli vzdělávání hrou je poměrně nová metoda vzdělávání manažerů. Jde často skutečně o hry, při kterých se manažeři učí manažerským

dovednostem např. hledání optimálního řešení úkolu, umění koordinovat nějakou činnost, vést spolupracovníky, orientovat se a mnohé další. Vzdělávání se může v tomto případě odehrávat ve volné přírodě, tělocvičně, ale také v upravené učebně. Po splnění úkolu se diskutuje o tom, jaké manažerské dovednosti byly ke splnění úkolu potřeba a jak se uplatnily a co by se dalo dělat jinak – lépe.

2.3.2. Samostudium¹⁰

Je vhodné pro naučení se a prohloubení základních znalostí, učení se nové terminologii, seznámení se s novým systémem a změnami v podnikových plánech. Má tu hlavní výhodu, že studující si sám může zvolit, co považuje za potřebné se naučit, může si určit svůj vlastní rozvrh a také vlastní tempo studia. Techniky, které se používají v tomto typu vzdělávání jsou konzultace, nahrávky prezentací, počítači podporované vzdělávání atd.

2.3.3. Vzdělávání na pracovišti¹¹

Tyto metody jsou vhodnější pro vzdělávání manuálně pracujících a jsou vhodné především na osvojení dovedností a žádoucího chování. Vzdělávání na pracovišti tvoří podle rozvojových studií asi 80% vzdělávacích aktivit na pracovišti a patří mezi nejefektivnější přístupy ke vzdělávání, protože umožňuje okamžitě aplikovat nabyté znalosti a dovednosti a to ve správný čas. U metod vzdělávání na pracovišti je mimořádně důležitá osobnost vzdělavatele, jeho schopnost a ochota předávat znalosti a dovednosti, schopnost komunikovat, vysvětlovat, naslouchat atd. Vzdělavatel je také jakýmsi reprezentantem organizace. Proto musí být věnována dostatečná pozornost proškolení vzdělavatele. Metody jsou seřazeny od organizačně jednodušších a přímočařejších k metodám, které jsou organizačně složitější a často počítají s nepřímým působením.

- Instruktaž při výkonu práce – je nejčastěji využívanou metodou. Pracovník se učí od zkušeného pracovníka či bezprostředního nadřízeného tak, že pozoruje a napodobuje jeho pracovní postup při plnění pracovních povinností. Jedná se o nejjednodušší způsob zácvičení nového či méně zkušeného pracovníka.
- Coaching – jedná se o metodu, která je založena na vztahu dvou lidí a slouží k rozvoji individuálních dovedností a znalostí. Na rozdíl od instruktáže, která je

¹⁰ Walker, Alfred J. a kol.(2003) Moderní personální management str. 210

¹¹ Walker, Alfred J. a kol.(2003) Moderní personální management str. 210
Koubek, J. (2000) ABC praktické personalistiky. str. 327-331

spíše jednorázového charakteru, je působení coachingu dlouhodobější, nadřízený či vzdělavatel vysvětluje a sděluje připomínky a provádí opakující se kontrolu výkonu pracovníka. (Mužik, 2000, str.42) Mezi oběma stranami postupně vzniká oboustranná spolupráce, jejíž výsledky pak lze využít při stanovení cílů pracovní kariéry školeného.

- Mentoring – je jistou obdobou coachingu. Pracovník si sám vybere rádce (mentora), který mu radí, stimuluje jej a usměrňuje, usnadňuje a často také podporuje jeho kariéru. Na rozdíl od coachingu však určitá iniciativa a odpovědnost spočívá i na vzdělávaném pracovníkovi.
- Counselling – je jednou z nejnovějších metod vzdělávání pracovníků. Tato metoda překonává jistou jednosměrnost vztahu mezi vzdělávaným a vzdělavatelem (podřízeným a nadřízeným), protože tu dochází ke vzájemnému konzultování a ovlivňování.
- Asistování – je tradiční a často používaná metoda vzdělávání pracovníků. Vzdělávaný pracovník je přiřazen k pracovníku zkušenějšímu a pomáhá mu při plnění jeho úkolů, učí se od něj pracovnímu postupu a také pracovnímu chování. Postupně je schopen plnit stále větší části práce samostatně, až je nakonec schopen práci vykonávat zcela sám. Tato metoda se používá především tam, kde osvojení si pracovních schopností vyžaduje delší dobu.
- Pověření úkolem – rozvíjí předcházející metodu. Vzdělávaný je pověřen splněním určitého úkolu. Vytvoří se mu vhodné podmínky a je vybaven příslušnými pravomocemi. Jeho práce je sledována. Tato metoda se využívá především u řídicích a tvůrčích pracovníků.
- Rotace práce (nezaměňujeme s metodou překonávání jednostranného zatížení organismu dlouhodobě vykonávanou monotónní prací) – u této metody je vzdělávaný pracovník pověřován na určité období úkoly z různých částí organizace. Této metody se používá především u řídicích pracovníků.
- Pracovní porady – na rozdíl od ostatních typů vzdělávání na pracovišti se jedná o hromadné působení na pracovníky. Jde o nenásilnou a neformální metodu, kterou lze přispět k rozšíření znalostí nových nebo méně zkušených pracovníků.

Použitelnost a účinnost jednotlivých metod přehledně znázorňuje následující schéma.¹²

TYPY VZDĚLÁVÁNÍ	CHARAKTERISTIKY
Přednáška, diskuse, výukové dílny, počítače, počítačové programy	<ul style="list-style-type: none"> • Zprostředkování znalostí • Teoretické vzdělávání • Často odtržené od skutečnosti • Malá účinnost
Předávání pracovních zkušeností, vzdělávání na pracovišti nebo na rozvojovém pracovišti	<ul style="list-style-type: none"> • Zprostředkování dovedností • Praktické vzdělávání • Zkušenost z nahodile vzniklých situací • Vyšší, ale problematická účinnost
Případové studie, simulace, hraní rolí, assessment centre, hry, pohybové aktivity	<ul style="list-style-type: none"> • Zprostředkování znalostí i dovedností • Praktické i teoretické vzdělávání • Skutečné zážitky bez rizik • Optimální účinnost

Tabulka 2-1 – Vzdělávání pracovníků v organizaci a jejich charakteristiky

2.4. Faktory ovlivňující výběr¹³

O výsledném efektu vzdělávání do značné míry rozhoduje výběr forem a metod vzdělávání i výběr vzdělavatelů. Tento výběr ovlivňuje velké množství faktorů. Nejdůležitější z nich jsou uvedeny níže.

2.4.1. Faktory ovlivňující výběr forem a metod vzdělávání

- Cíle vzdělávání – zaměření vzdělávání na znalosti, dovednosti nebo osobnost (postoje a chování)
- Profil vzdělávaných jedinců – intelekt, motivace k učení a vzdělávání se, schopnost učení se, sociální a kulturní profil, rysy osobnosti, demografické charakteristiky, dosavadní znalosti, dovednosti a zkušenosti, postavení v organizaci atd.
- Profil vzdělavatelů – odborná úroveň a způsobilost, osobnost, pedagogické schopnosti atd.
- Časové, materiální a jiné faktory – čas, který je pro vzdělávání k dispozici, existence a vybavenost vzdělávacího zařízení, objem prostředků, které může organizace na vzdělávání vynaložit, klima v organizaci týkající se vzdělání.

¹² Koubek, J. (2000) ABC praktické personalistiky. str. 336 – upraveno aut.

¹³ Koubek, J. (2000) ABC praktické personalistiky. str. 336 - 340

2.4.2. Faktory ovlivňující výběr vzdělavatelů

Při výběru vzdělavatelů přihlížíme k výše uvedeným faktorům, které mají vliv na výběr forem a metod vzdělávání, což platí především u interních vzdělavatelů. U externích vzdělavatelů, které vybíráme pro hromadné či individuální vzdělávání pracovníků v organizaci, klademe důraz především na tyto faktory:

- Poslání a strategie vzdělávací instituce – jak vzdělávací instituce definuje své poslání a cíle, lze považovat její ceny a zisk za přiměřené, na jakou klientelu se zaměřuje, specializace vzdělávací instituce, jak reaguje na změny potřeb organizací, kdo organizaci řídí a provozuje
- Pověst vzdělávací instituce – jakou má pověst u svých zákazníků, jak jsou hodnoceny její výsledky, na čem je pověst instituce a jejích vzdělávacích programů založena, na čem se zakládají různá doporučení
- Záruka kvality – jakým osvědčením kvality se vzdělávací instituce vykazuje, kdo osvědčení vydal, jaká je skutečná váha osvědčení a do jaké míry je srovnatelné s jinými osvědčeními o kvalitě, jak se osvědčují absolventi instituce či absolventi jejích vzdělávacích programů
- Odborné spojení s tuzemskými a zahraničními vzdělávacími institucemi – vyvíjí vzdělávací instituce své programy sama nebo ve spolupráci, s kým při tom spolupracuje, či programy přebírá, jak kvalitní jsou spolupracující instituce a jakou mají pověst
- Lektorský sbor a další odborní pracovníci – velikost a kvalita vlastního lektorského sboru a osob vytvářejících jejich vzdělávací programy, přiměřenost velikosti a struktury vlastního lektorského sboru, způsob výběru jeho lektorů, kdo jsou tito externí lektori, odkud pocházejí a jakou mají odbornou pověst
- Nabídka vzdělávací programů – jakou paletu vzdělávacích programů instituce nabízí, zda jde o ucelený systém programů, jak instituce svou nabídku prezentuje a zdůvodňuje, jsou programy v souladu s profilem lektorského sboru instituce, nabízejí se jen zcela hotové a neměnné programy, nebo je instituce schopna vytvořit nebo přizpůsobit vzdělávací programy podle podmínek a požadavků zákazníka, jaké metody vzdělávání instituce používá a jak uplatňuje aktivní a interaktivní metody vzdělávání a učení
- Vztah k zákazníkům – jak jedná pracovníci instituce se zákazníky, jaký zájem o problémy zákazníka projevují, předkládají zákazníkovi další zajímavé náměty

přesahující rámec původního očekávání, nabízejí individuální řešení, jak dodržují své sliby a závazky, udržují styk s bývalými zákazníky

- Cenová politika vzdělávací instituce – odpovídají ceny programů a služeb instituce cenám jiných institucí se srovnatelnými programy a službami, odpovídají ceny programů a služeb instituce jejich kvalitě a rozsahu, odpovídají ceny očekávaným či dosahovaným výsledkům vzdělávání, nabízí instituce cenově alternativní vzdělávací programy, je instituce ochotná přizpůsobit své vzdělávací programy finančním možnostem zákazníka, co všechno je v ceně obsaženo (učební pomůcky, ubytování, stravování atd.)
- Ostatní skutečnosti – má vzdělávací instituce k dispozici vhodné prostory pro vzdělávání, jsou náležitě vybavené, jaké technické prostředky, pomůcky má instituce k dispozici, mají vzdělávané osoby k dispozici knihovnu a další informační služby instituce, jaké budou cestovní náklady spojené se vzděláváním v instituci, je instituce ochotná realizovat vzdělávací program v zařízení organizace.

2.5. Cyklus vzdělávání¹⁴

Je spjat s hodnocením pracovníků tzn. s hodnocením jejich výkonnosti. Na základě dohody o rozvoji a cílech rozvoje v návaznosti na business strategii a na strategii vzdělávání stanovíme přesnou podobu cyklu vzdělávání. Ten se skládá ze 4 fází, které podrobněji popíšu.

2.5.1. Identifikace mezery, potřeby a možností

představuje obtížný problém, protože kvalifikaci a vzdělání lze jen obtížně měřit nebo kvantifikovat. V současné době také neexistuje žádná exaktní metoda stanovení požadavků na jednotlivá pracovní místa co se týká vzdělání a kvalifikace, obtížně se také měří a stanovuje soulad mezi požadavky pracovního místa a pracovními schopnostmi pracovníka. Neméně obtížné je i rozpoznávání a kvantifikace vztahu mezi výsledky práce pracovníka a dalšími charakteristikami jeho pracovního výkonu a jeho kvalifikací. V současné době měříme a posuzujeme kvalifikaci a vzdělání např. stupněm dokončeného školního vzdělání v kombinaci např. s délkou praxe. Bohužel toto není spolehlivá charakteristika způsobilosti, protože existuje velký rozdíl mezi výkonem dvou absolventů různých škol či stejně dlouhou praxí atd.. Identifikace potřeb vzdělávání je tedy založena na odhadech a aproximativních postupech. Můžeme tedy říci, že potřeba vzdělávání je jakákoliv disproporce mezi znalostí, přístupem, dovednostmi či porozuměním problému pracovníka na straně jedné a tím, co

¹⁴ Hroník, František (2007) Rozvoj a vzdělávání pracovníků. str. 133-193

vyžaduje dané pracovní místo na straně druhé. Každé pracovní místo má na pracovníka specifické požadavky. Jednoduchá práce je spojena s požadavky menšími, u složitější práce se setkáváme se speciálními znalostmi, které je navíc třeba v důsledku vědecko-technického pokroku neustále rozvíjet. Na základě analýzy potřeby vzdělávání bychom měli být schopni odpovědět na dvě otázky: Kdo by měl být vzděláván? V čem by měl být vzděláván?

2.5.2. Design vzdělávací aktivity

jakmile jsme získali odpovědi na to „Kdo“ a „V čem“ by měl být vzděláván, porovnáme zjištěné potřeby s možnostmi organizace. V této fázi zvažujeme finanční náklady, protože i když je vzdělávání pracovníků velmi důležité, ne vždy je v silách organizace plně uspokojit zjištěnou potřebu vzdělávání. Musíme tedy stanovit priority, určit, v čem je třeba pracovníky vzdělávat především a u kterých pracovníků či skupin je potřeba vzdělávání nejvíce naléhavá. Vzdělávání také znamená ztrátu části fondu pracovní doby, a proto je třeba zvolit vhodné načasování. Dále se v této fázi soustředíme na návrh obsahu, forem a metod programu vzdělávání a na stanovení odpovídajícího rozpočtu. Při plánování vzdělávacích aktivit si musíme zodpovědět tyto otázky:

Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?	Obsah
Komu?	Jednotlivec, skupina, povolání, kategorie, kritéria výběru účastníků
Jakým způsobem?	Na pracovišti, při výkonu práce, mimo pracoviště, metody, didaktické zabezpečení
Kým?	Interní či externí vzdělavatel, organizace samotná, vzdělávací instituce, organizační zabezpečení
Kdy?	Termín, časový plán
Kde?	Místo konání, zajištění ubytování, stravování, dopravy aj.
Za jakou cenu, s jakými náklady?	Rozpočtová stránka plánu
Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a jaká bude účinnost jednotlivých vzdělávacích programů?	Metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy se bude hodnotit

Tabulka 2-2- Otázky týkající se plánu vzdělávání (Koubek, str. 327)

2.5.3. Realizace vzdělávací aktivity

v této fázi se soustředíme na to, aby se podařilo daný plán plnit. Plánem vzdělávání „rozumíme flexibilní systém, který dokáže pružně reagovat na nově vzniklé či změněné podmínky ať již uvnitř či vně organizace“. Samotná realizace plánu vzdělávání má mnoho podob, existují však dvě obecná pravidla: (Armstrong, 1999, str. 546)

- V organizaci musí docházet k soustavnému monitorování realizace vzdělávacích programů, aby bylo možné zabezpečit jejich průběh podle stanoveného plánu a také podle předem schváleného rozpočtu. Tuto činnost může plnit pracovník, kterého jsme monitoringem pověřili a je také vhodné zajistit, aby podával pravidelnou zprávu o tom, jak je vzdělávací plán plněn.
- Po ukončení vzdělávacího programu zajistíme vyhodnocení, abychom si ověřili, do jaké míry splnil požadované výsledky.

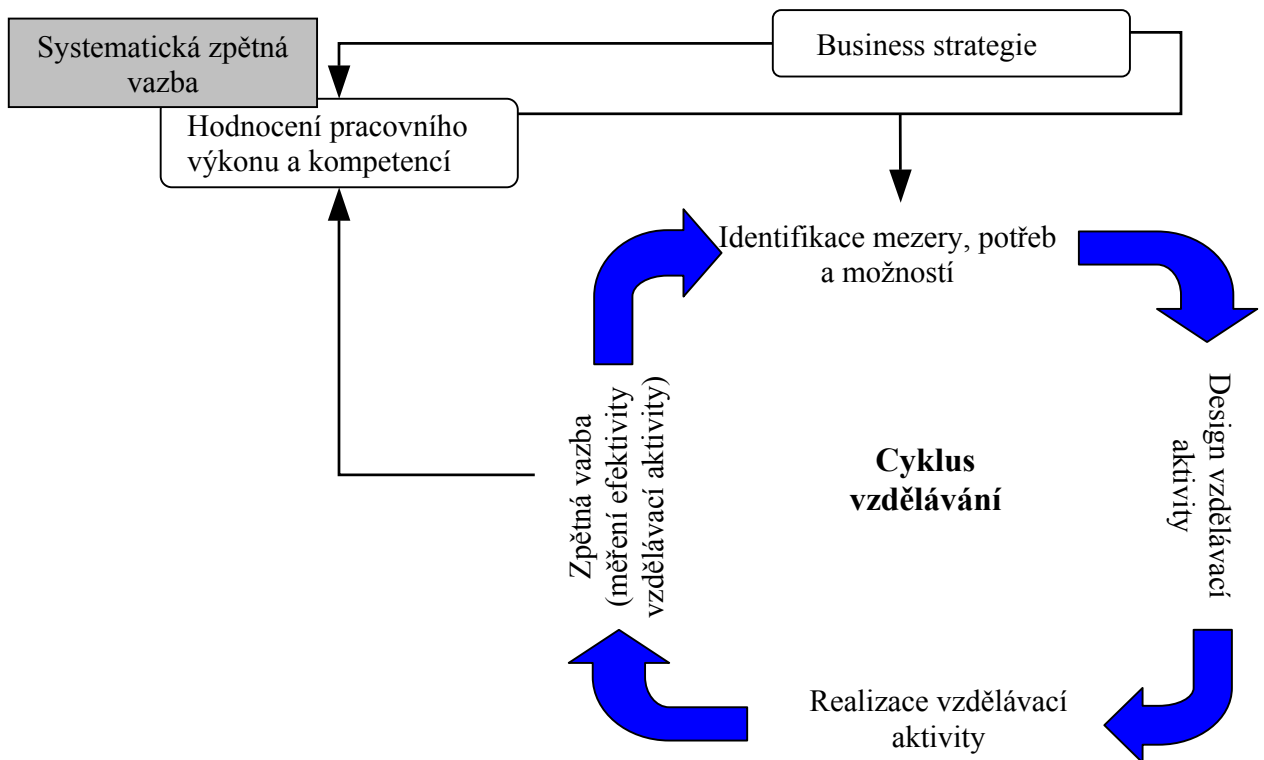
2.5.4. Zpětná vazba

představuje vyhodnocování výsledků vzdělávání. Abychom mohli provést zpětnou vazbu musíme si nejprve stanovit kritéria a postupy hodnocení. I v tomto případě platí, že kvalitativní změny se obtížně měří a úroveň jejich změny můžeme měřit pouze nepřímo. Nejčastěji se pro hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů používají tyto metody:

- Porovnání výsledků vstupních testů účastníků s testy uskutečněnými po ukončení vzdělávacího programu. Tato metoda má celou řadu různých úskalí. Především je obtížné sestavit takové testy, které by objektivně změřily současnou úroveň znalostí a dovedností. Výsledky testů také mohou být ovlivněny momentálním rozpořením testovaných osob a také okolnostmi, za kterých testování probíhá.
- Monitorování vzdělávacího procesu a programu – při kterém hodnotíme vhodnost a účinnost jednotlivých metod a postupů vzdělávání nebo hodnocení práce školitelů je ještě méně spolehlivé. Pokud je hodnotíme pomocí testů, platí to, co bylo uvedeno v přecházejícím případě. Pokud k monitorování vzdělávacího procesu přizveme jiného odborníka, může se stát, že bude hodnotit pozitivněji použití těch metod a postupů, kterým sám dává přednost.
- Hodnocení ze strany vzdělávaných účastníků - může být také zatíženo subjektivním hodnocením, především pokud použijeme k hodnocení ankety,

protože praxe ukázala, že účastníci pozitivněji hodnotí takové metody, postupy a předměty, které nevyžadují aktivní účast či mimořádné úsilí a nebo ty, které jsou zábavné. Pokud je tedy školitel sympatický typ nebo má talent showmana, můžeme očekávat lepší průměrné hodnocení. Musíme si také dávat pozor na hodnocení typu „nic nového jsme se nedozvěděl/a“ či „já bych to udělal/a lépe“, protože může jít pouze o projev toho, že se účastník snaží naznačit nechť ke vzdělávání a signál organizaci, aby ho příště s něčím takovým už neobtěžovala.

V návaznosti na business strategii a hodnocení pracovního výkonu a kompetencí bude cyklus vzdělávání znázorněn takto:



Obrázek 2-1– Cyklus vzdělávání

2.6. Cíl vzdělávání

„Základním cílem vzdělávání pracovníků je pomoci organizaci dosáhnout jejích cílů pomocí zhodnocení jejího rozhodujícího zdroje, tj. lidí, které zaměstnává. Vzdělávání znamená

investovat do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich přirozených schopností¹⁵.

Mezi konkrétní cíle vzdělávání řadíme:

- Rozvíjení schopností a dovedností pracovníků a zlepšení jejich výkonu
- Pomoc lidem při růstu a rozvoji v organizaci a maximální uspokojení budoucí potřeby lidských zdrojů z vnitřních zdrojů
- Snížení množství času pro zácvik, adaptaci a výkon pracovních povinností

Obecně má odborné vzdělávání pracovníků zabezpečit takovou kvalitu pracovníků, pomocí které organizace dosáhne stanovené cíle a dojde ke zlepšení výkonu organizace. Strategie rozvoje pracovníků je založena na ekonomických a personálních potřebách podniku. Jde o neustále se opakující cyklus, který je závislý na organizačních a institucionálních předpokladech vzdělávání. To znamená, že v organizaci existuje skupina pracovníků, kteří iniciují vzdělávání a zajišťují jeho organizační a odbornou stránku. K zajištění skutečného přínosu pro organizaci i zaměstnance musí být splněny následující podmínky¹⁶:

- Organizace by měla mít vypracovaný plán strategického rozvoje v oblasti dovedností a znalostí.
- Management organizace by měl být schopen soustavně identifikovat a naplňovat potřeby vzdělávání.
- Podnět k soustavnému rozvoji by měl vycházet od nejvyšších představitelů organizace a vedení by mělo pověřit jednoho z manažerů zabezpečováním všech aktivit rozvoje pracovníků.
- Investice do vzdělávání pracovníků by měly být stejně důležité jako do výzkumu či vývoje nových výrobků. Soustavným vzděláváním zaměstnanců firma získává konkurenční výhodu na trhu, usnadňuje získávání a stabilizaci pracovníků.

Vzdělávání tak umožňuje rozvinout schopnosti pracovníků a zlepšit jejich výkon, zároveň umožňuje jejich rozvoj takovým směrem, aby budoucí potřeba lidských zdrojů organizace mohla být uspokojena z vnitřních zdrojů. Pokud jsou navíc splněny podmínky pro efektivní vzdělávání (viz. 3.1), firma minimalizuje náklady na samotný proces vzdělávání, na osvojení potřebných znalostí a dovedností a rozvoj schopností. Zaměstnanci se danou prací naučí rychleji a s minimálními ztrátami na materiálu nebo bez poškození pracovního vybavení. Zvyšuje se produktivita práce, kvalita a flexibilita provozu. Nabídkou dalšího vzdělávání

¹⁵ Armstrong, M. (2002) Řízení lidských zdrojů. str. 467

¹⁶ Armstrong, M. (1999) Personální management. str 522-523

zvyšuje svou atraktivitu na trhu s vysoce kvalitními pracovníky, zvyšuje loajalitu zaměstnanců a vytváří pozitivní kulturu v organizaci.

2.7. Důvody vzdělávání

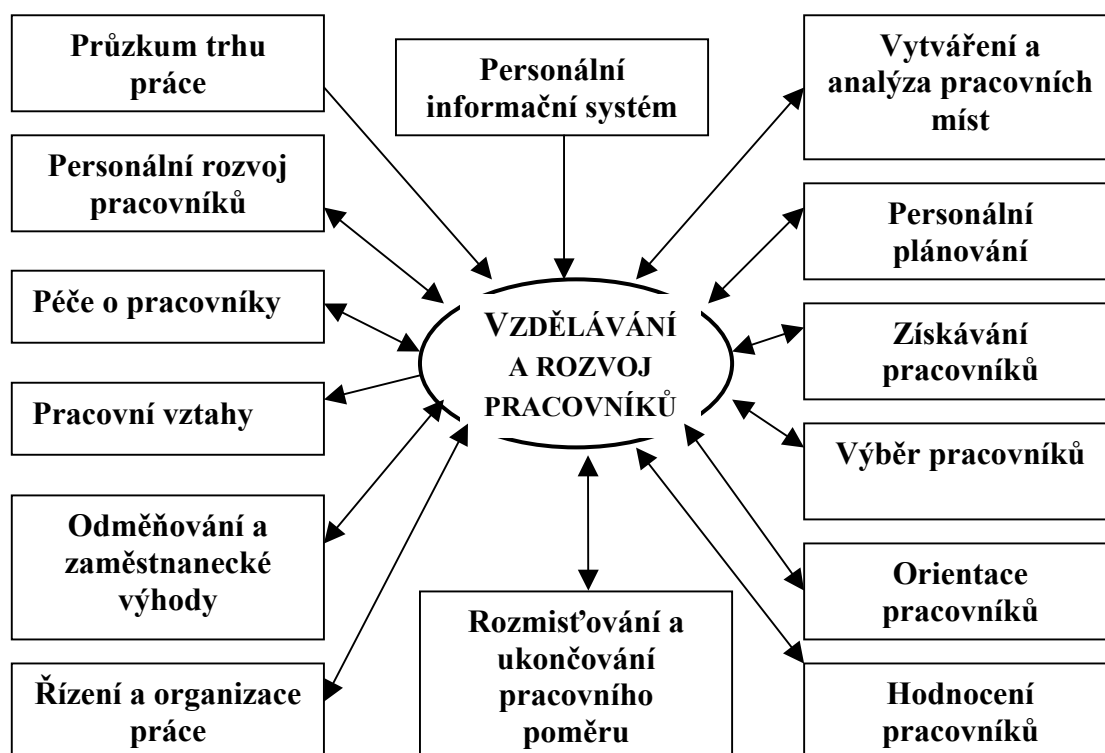
V současném turbulentním podnikatelském prostředí, které je typické rychlým rozvojem techniky a technologií, změnami způsobu života a lidských potřeb je třeba, aby byl podnik flexibilní a byl schopný pružně reagovat na změny. A protože lidské zdroje jsou nejdůležitější zdroje v organizaci, je to právě jejich flexibilita a připravenost na změny, co o úspěchu či neúspěchu organizace rozhoduje. Právě z tohoto důvodu je vzdělávání a rozvoj pracovníku jednou z nejdůležitějších aktivit a je velmi významným zdrojem konkurenčních výhod. Mezi konkrétní důvody, které vyvolávají potřebu vzdělávání a rozvoje pracovníků organizace patří:¹⁷

- Změny trhu
- Zvýšená proměnlivost podnikatelského prostředí
- Globalizace a internacionalizace hospodářských aktivit
- Povaha a vývojové tendence trhu práce
- Změny sortimentu výrobků nebo služeb
- Změny techniky a technologie
- Nutnost lepšího využití technických zařízení a technologií
- Nutnost snižovat náklady
- Organizační změny a změny ve způsobu řízení
- Změny hodnotových orientací lidí
- Nutnost zvyšovat kvalitu výrobků nebo služeb
- Nutnost změn v prvcích podnikové kultury
- Nutnost vytvářet v zájmu získávání a stabilizace pracovníků dobrou zaměstnavatelskou pověst organizace
- Orientace na kvalitu pracovního života
- Rozvoj informačních technologií
- Zvyšování bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci atd.

¹⁷ Koubek, J. (2000) ABC praktické personalistiky. str. 315

2.8. Vztah podnikového vzdělávání k jiným podnikovým činnostem

Vzdělávání a rozvoj pracovníků přísluší k celé řadě personálních činností a má značný vliv na jejich efektivní provádění. Personální činnosti a jejich vazby na vzdělávání a rozvoj pracovníků znázorňuje následující schéma¹⁸:



Obrázek 2-2 – Personální činnosti a jejich vazby na vzdělávání a rozvoj

- Personální informační systém – velmi důležitý zdroj informací, které jsou potřebné pro rozpoznání potřeb vzdělávání
- Vytváření a analýza pracovních míst – je podkladem pro poznání potřeb vzdělávání, vytváření a redesign pracovních míst
- Personální plánování – má ke vzdělávání a rozvoji pracovníků oboustrannou vazbu - kvalitativní stránku potřeby pracovníků a z ní vyplývající úkoly pro vzdělávání a zároveň jeden z nejefektivnějších způsobů pokrytí většího množství pracovních úkolů vnitřními zdroji organizace je zvyšování kvalifikace a tím i pracovního výkonu pracovníků
- Získávání pracovníků – existence systematického vzdělávání zvyšuje zaměstnavatelskou atraktivitu organizace a její konkurenceschopnost na trhu práce, zároveň existence systematického vzdělávání usnadňuje získávání pracovníků i tím,

¹⁸ Koubek, J. (2000) ABC praktické personalistiky. str. 315-319

že není třeba vyhledávat jen takové uchazeče, kteří 100% splňují požadavky obsazovaného pracovního místa, protože je lze zformovat v rámci vzdělávání zabezpečovaného organizací

- Výběr pracovníků – sama organizace může díky existujícímu systematickému vzdělávání formovat žádoucí schopnosti, které jsou požadované pracovním místem a tak má volnější ruku při výběru a posuzování uchazeče i s přihlédnutím ke strategickým hlediskům
- Orientace pracovníků – čím pečlivější a důkladnější je orientace, tím menší mohou být požadavky na další vzdělávání nových pracovníků. Zároveň je možné během období orientace zjistit u nového pracovníka potřeby nebo zájem o vzdělávání
- Hodnocení pracovníků – je nejvýznamnější podklad pro identifikace potřeb vzdělávání. Na druhé straně má systém systematického vzdělávání pozitivní vliv na výkon pracovníků a tím i jejich hodnocení
- Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního vztahu – systematické vzdělávání usnadňuje a zefektivňuje rozmíst'ování pracovníků, slouží mu a urychluje jej. Také je v celé řadě případů potřeba nově rozmístit pracovníky vzhledem ke změně pracovních úkolů organizace, což může vyvolat potřebu jejich vzdělávání
- Systém řízení a organizace práce - prostřednictvím vzdělávání se pracovníci dozvídají, jakou roli na svých pracovních místech sehrají a jak se s ní mohou vyrovnat
- Odměňování a zaměstnanecké výhody – vzdělávání pracovníků ovlivňuje jejich výkon a personální rozvoj a tím i výši jejich odměny. Existuje však i opačná vazba mezi vzděláváním a odměňováním pracovníků. Vyšší kvalifikace zvyšuje pravděpodobnost vyššího výdělku
- Pracovní vztahy – vzdělávání ovlivňuje postoje, chování, mezilidské vztahy a vlastně celou kulturu organizace a tím pozitivně ovlivňuje pracovní vztahy
- Péče o pracovníky – často směřují k tomu, aby se pracovníci vzdělávali a rozvíjeli se. Existují také názory, že vzdělávání pracovníků je péčí samo o sobě
- Personální rozvoj pracovníků – má úzkou vazbu na vzdělávání. Vzdělávání usnadňuje a urychluje personální rozvoj pracovníka a personální rozvoj zase naopak předkládá další požadavky na systém vzdělávání v organizaci.

3. Učící se organizace

Jako „učící“ se organizace označujeme organizace, „kde lidé soustavně rozšiřují své schopnosti vytvářet výsledky, které si opravdově přejí, kde jsou pěstovány nové a expanzivní způsoby myšlení, kde se svobodně formulují a stanovují kolektivní aspirace a kde se lidé soustavně učí, jak se učit společně.“¹⁹ Podle definice D.A. Garvina se jedná o organizaci, která je „způsobilá vytvářet, získávat a přenášet znalosti a v reakci na nové znalosti a pohledy modifikovat své chování.“²⁰ Schopnost pružně reagovat na změny závisí na systematickém řešení problémů, neustálém zkoušení nových poznatků a vyhodnocování úspěchů a neúspěchů. Učící se organizace však nevychází jenom z vlastních poznatků a zkušeností, ale i poznatků a zkušeností ostatních organizací a nové znalosti rychle přenáší do celé organizace. V učící se organizaci je vzdělávání chápáno jako soustavný proces, ve kterém je kladen daleko větší důraz na odpovědnost každého jedince za své vlastní vzdělávání. Takto mohou pracovníci zlepšovat svůj výkon na dané pracovní pozici a také uspokojovat aspirace na svůj kariérový růst. Mezi základní pravidla, která jsou uplatňována v učící se organizaci patří:

1. Učící se organizace umožňuje bezbariérový a individuální přístup pracovníka k rozvoji tzn. každý má stejnou příležitost. Pracovník si může sám plánovat a také nese odpovědnost za vlastní osobnostní a profesionální rozvoj. Možnost účastnit se vzdělávací aktivity je vázáno na hodnocení pracovníků a musí odrážet jejich zájem, snahu a úsilí. Vyhneme se tak také uvažování pracovníků ve smyslu my a oni, protože každému zaměstnanci je umožněna právě taková míra rozvoje, o kterou se vlastní prací zasloužil.
2. Vzdělávání tu neprobíhá jen během školení, ale probíhá i v mezidobí, ve kterém se sdílí zkušenosti se svými spolupracovníky i nadřízenými, pobíhá supervize, samostudium aj.. Jedná se vlastně o celoživotní vzdělávání. V organizaci funguje atmosféra permanentního rozvoje a vzdělávání.
3. Rozvoj a vzdělávání má nejčastěji podobu on-the job tréninku, zpětné vazby nebo supervize, které poskytují kolegové, kouči či externisté.
4. Při rozvoji pracovníků se kombinují různé styly učení. Podporuje se špičkový výkon, který inspiruje a motivuje. Dobrým je přidáno a slabším ubráno.

¹⁹ Armstrong, M. (2002) Řízení lidských zdrojů. str. 472

²⁰ Armstrong, M. (1999) Personální management. str. 524-526

5. Vzdělávací program je vytvořen ve spolupráci mezi vlastní firmou a poradenskou či vzdělávací společností. Je zde zaveden systém mentorství a koučování.

3.1. Podmínky pro efektivní učení²¹

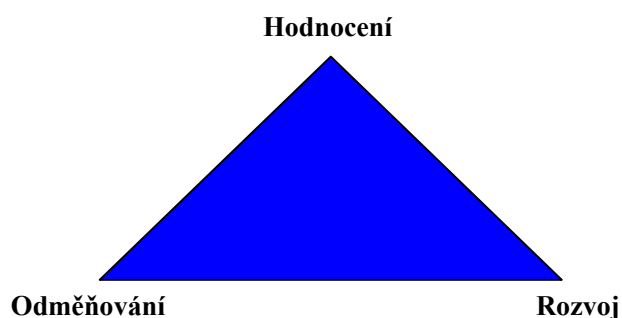
- Motivace k učení – buď jako vnitřní motivace nebo motivace jako výsledek povzbuzování či stimulování jinou osobou
- Kultura organizace – pokud podněcuje a podporuje učení
- Učící osobě je poskytnuta rada, podpora, povzbuzení a zpětná vazba
- Respektujeme zásady teorie učení – křivka učení, faktory psychologie učení
- Učení je nejefektivnější, jestliže uspokojuje potřeby učící se osoby
- Důvěra
- Otevřená komunikace
- Vysoká míra commitmentu
- Prostředí výzvy a soutěží
- Tvůrčí atmosféra, radost z objevování

²¹ Armstrong, M. (2002) Řízení lidských zdrojů. str. 484-485
Hroník, František (2007) Rozvoj a vzdělávání pracovníků.str. 60

4. Strategie řízení lidských zdrojů

4.1. *Triáda řízení výkonnosti*²²

Zaměstnaneckou výkonnost řídíme nejen pomocí odměňování a hodnocení, ale také jejich rozvojem. V případě rozvoje se však jedná o dlouhodobou záležitost, která v celé řadě případů přesahuje horizont jednoho roku. Rovnováha mezi hodnocením, odměňováním a rozvojem je ovlivňována celou řadou faktorů, jako je např. typ podniku, strategie a organizační struktura a kultura organizace. V tomto pojetí rozvoj těsně souvisí s hodnocením i odměňováním. Rozvoj je tedy chápán jako další benefit pro zaměstnance a ne jako další povinnost. Ve vazbě na odměňování můžeme říci, že u pracovníků s vysokým podílem nenárokových složek mzdy bude i podíl rozvojových aktivit vysoký.



Obrázek 4-1 – Triáda řízení výkonnosti

4.2. *Strategie diferenciacce a integrace*²³

Effektivní řízení výkonnosti je možné zavést jen na základě diferenciacce. Ovšem pokud nechceme vytvořit odcizenou společnost, je třeba zajistit takový postup, při kterém bude zajištěn bezbariérový přístup ke vzdělání pro každého. Je třeba vytvořit takový sociální systém, pro který je typická vstupní nerovnost, ale také rovnost šancí a příležitostí. Zajistíme tak prostředí, které podporuje dosahování vysoké výkonnosti a zároveň podporuje atmosféru společného sdílení, budování znalostí a dovedností a také pocitu závazku – integrace.

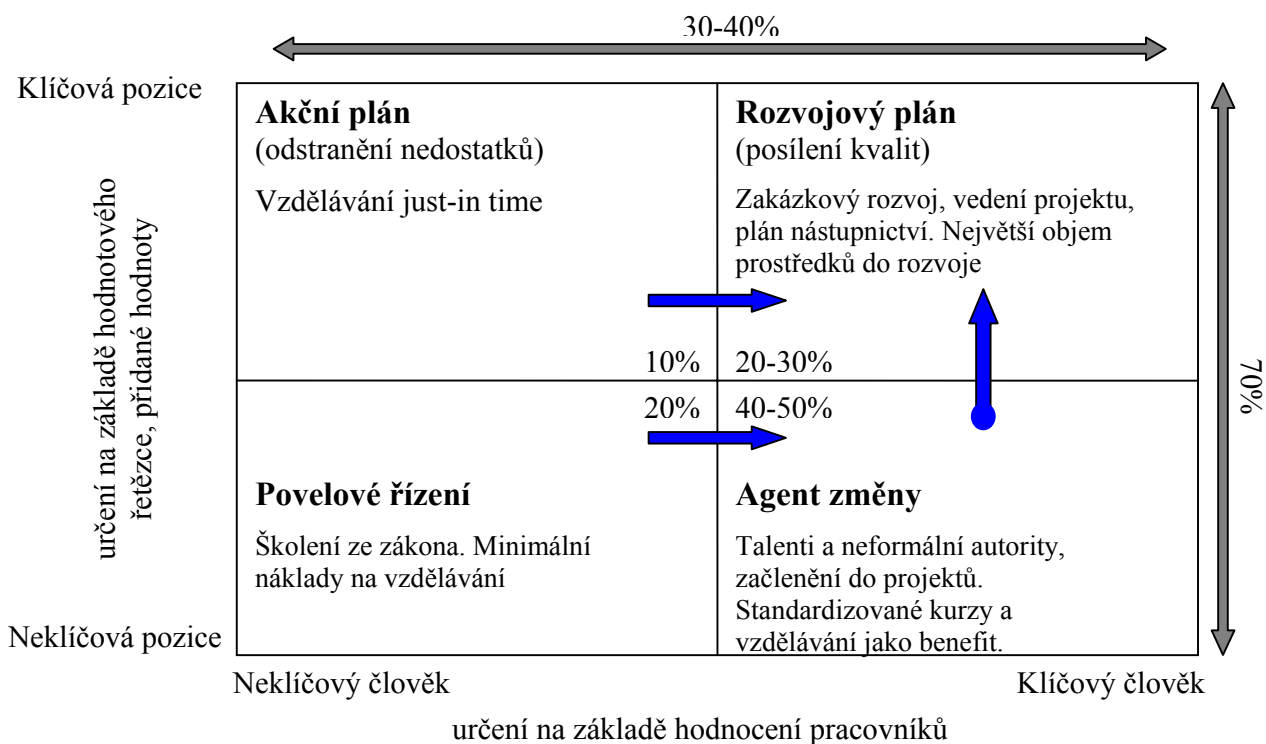
²² Hroník, František (2007) Rozvoj a vzdělávání pracovníků.str.14

²³ Hroník, František (2007) Rozvoj a vzdělávání pracovníků.str.18-24

4.3. Diferencující přístup²⁴

Základem tohoto systému je vytvoření kritérií, podle kterých vytváříme rozvojový program tak aby byl „záměrný a rozlišující podle potřeb organizace či vlastního příjemce“²⁵. K diferencujícímu přístupu řadíme strategie:

- 1. Minimální laťky** – určena těm, kteří mají problém i s naplněním minimální úrovně standardu. Jde tedy především o odstraňování nedostatků.
- 2. Maximální laťky** – zaměřuje se na ty nejlepší a je určena firmám, které se pohybují ve velmi konkurenčním prostředí. Soustředí se na to, aby ti nejlepší v organizaci byli ještě lepšími.
- 3. Obou laťek** – v praxi často nelze uplatňovat čistě Strategii minimální laťky nebo maximální laťky. Pokud vytvoříme jejich kombinaci můžeme zavést systém vzdělávání podle pracovního výkonu, který umožní vytvoření motivujícího prostředí. Tento systém také umožní efektivnější a hospodárnější nakládání s finančními prostředky.



Obrázek 4-2

²⁴ Hroník, F. (2007) Rozvoj a vzdělávání pracovníků. str. 18-24

²⁵ Hroník, F. (2007) Rozvoj a vzdělávání pracovníků – str. 21

5. Firma TDS Praha s. r. o.²⁶

5.1. Historie společnosti



Počátky společnosti TDS sahají až do roku 1991, kdy Jan Bednář založil živnost zabývající se hlavně obchodem, montáží a servisem elektrického zařízení, protipožárního zařízení budov (RWA) a střešních světlíkových konstrukcí. V tomto roce také absolvoval první pracovní stáž v zahraničí a na základě nových zkušeností započal první výrobní pokusy v oblasti hliníkových konstrukcí. Již v roce 1997 realizovala živnost pod vedením pana Bednáře několik projektů v zahraničí a to především v Rakousku, Německu a Holandsku.

V roce 1998 vznikl nový český obchodní název Technika denního světla a byly také uskutečněny první obchodní pokusy na území ČR. V tomto roce se také podařilo získat zastoupení holandské společnosti Licotec na území ČR. O dva roky později se firma začala ubírat novým směrem a to k vývoji a výrobě vlastních konstrukcí.

V roce 2001 došlo k založení společnosti, jak ji známe už dnes s názvem Technika denního světla s.r.o., za účelem poskytování kvalitnějších služeb. Byly zřízeny vlastní výrobní a skladovací prostory a vyvinut vlastní konstrukční systém. Od roku 2002 zahájila společnost TDS výrobu konstrukčního systému ze slitin hliníku značky TDS systém a také výrobu RWA klapek. Tyto systémy prošly certifikací. Bylo také zřízeno první projekční pracoviště CAD.

O rok později vzniká dceřiná společnost TDS Ukrajina. Stabilizuje se dodavatelská (rakouská firma Neuman Aluminium) i odběratelská základna (průmysloví odběratelé, velké stavební firmy). V dalších letech je řešení TDS systems exportováno do zahraničí s podílem cca. 30% na celkových tržbách firmy a trend vývoje tržeb ukazuje na každoroční růst produkce.

Výrobní portfolium je rozšířeno o konstrukci a výstavbu nízko-energetických rodinných domů. Vývojové oddělení implementuje absolutní invence do řešení RWA systémů. Jsou zavedeny nové informační technologie. V roce 2006 navazuje společnost TDS spolupráci z fakultou Managementu v Jindřichově Hradci a zakládá program "Training Management Academy" (TMA). Projekt je zaměřen na osvojení si praktických dovedností studentů v reálném životě. V tomto roce vzniká také nová dceřiná společnost TDS Slovakia a je zahájena komplexní restrukturalizace všech procesů ve společnosti.

²⁶ <http://www.svetliky.cz/historie.php?lang=cz>

5.2. Výrobní program²⁷

Systém konstrukce světlíků je založený na hliníkových konstrukčních profilech TDS. Podstatou je jednoduchost, rychlost při montáži, dokonalá funkčnost, estetický vzhled a neomezená životnost. Systém prošel nejnáročnějšími zkouškami, které jsou komplexnější a podrobnější, než obecné podmínky předpisů a norem ČSN, EN nebo DIN. Mezi používané materiály při konstrukci světlíků patří polykarbonát a polymethylmethakrylát, které jsou vedle skla důležitým zasklívacím materiálem. Vynikají malou vahou, jsou odolné vůči nárazům, mají ochranu proti slunečnímu záření, vynikající izolační vlastnosti a dají se snadno ohýbat a tvářet. Dalším stavebním prvkem je hliník. Jedná se o přírodní materiál odolávající korozi a UV záření bez další povrchové úpravy. Použitím tohoto materiálu získáme konstrukci s neomezeně dlouhou životností. Mezi hlavní funkce světlíků ve stavbě patří zajištění dostatečného množství světla v objektu a zajištění odvětrání budovy a prostoru. Světlíky lze vybavit větracími klapkami nebo lze do čela světlíku instalovat ventilátory. Celý větrací systém je možno doplnit zařízením pro hlídání větru a deště.

TDS nabízí svým zákazníkům:

- Střešní světlíky (konstrukce obloukové, bodové, sedlové, kopule, pyramidy, jehlany)
- RWA (zařízení pro odvod tepla a kouře, požární odvětrání)
- Atypická prosklení (kopule, pyramidy, jehlany)
- Prosvětlovací a ventilační systémy v živočišné výrobě
- Zimní zahrady
- Rekonstrukce starých světlíků
- Návrh a výpočet denního osvětlení objektů
- Návrh a výpočet přirozeného odvětrání objektů
- Technické poradenství



²⁷ http://www.svetliky.cz/vyr_program.php?lang=cz

5.3. Popis organizační struktury

Firma TDS Praha s. r. o. zaměstnává v současné době 45 zaměstnanců. Celá firma je rozdělena do 3 útvarů – obchod a realizace, výroba a správa. Útvar obchodu a realizace je dále členěn na jednotlivá střediska. Naprostou většinu zákazníků (95%) tvoří firmy a pouze 5% fyzické osoby. Grafická podoba organizační struktury je zobrazena v příloze 1.

5.3.1. Útvar obchodu a realizace

Útvar obchodu a realizace zajišťuje kontakt se zákazníky. Zákazníci mohou firmu kontaktovat sami a nebo mohou být také osloveni jedním z prodejců. Zakázky jsou rozdělovány podle hodnoty např. asistent řeší zakázky do 20 000 Kč, s růstem hodnoty jsou zakázky rozdělovány na pracovníky, kteří zastávají vyšší pozice v organizační struktuře. Každému ze zákazníků je nejprve poskytnuta odborná konzultace. Pokud ho i nadále zajímá některý z produktů firmy, je mu vyhotoven technický výkres a zpracována přesná kalkulace. Zakázka je po podepsání smlouvy předána na útvar výroby, kde na základě vyhotovených výkresů zhotoví požadovaný produkt. Poté, co útvar výroby zhotoví jakýsi „polotovár“, zajistí útvar obchodu a realizace jeho následný transport na určené místo a také jeho montáž. Pokud je sjednávána větší zakázka, musí o ní projekt manager informovat výrobního managera, aby měl dostatek času zajistit dostatek materiálu pro výrobu.

5.3.2. Útvar výroby

Tento útvar zajišťuje výrobu již sjednaných zakázek. Materiál na výrobu produktů (viz. výrobní program) je dodáván externí firmou. Ve výrobní hale je upraven podle technických požadavků zákazníka. Poté je předán zpět útvaru obchodu a realizace, který zajistí montáž na stanoveném místě. Úkolem výrobního managera je také zajistit, aby vždy bylo na skladě dostatek materiálu připraveného ke zpracování.

5.3.3. Útvar správy

Pracovníci v tomto útvaru zajišťují účetnictví, marketing, personalistiku a správu pohledávek. Zajišťují tedy, aby firma po administrativní stránce bezproblémově fungovala. Zároveň tu probíhá kontrola jednotlivých zakázek obou zbývajících útvarů. Výsledky jsou posléze sdělovány projektovým manažerům a také ředitelům jednotlivých útvarů. Ti posléze musí zajistit nápravu nebo se zjištěných nedostatků příště vyvarovat. Je tak zajištěna vyšší návratnost investic.

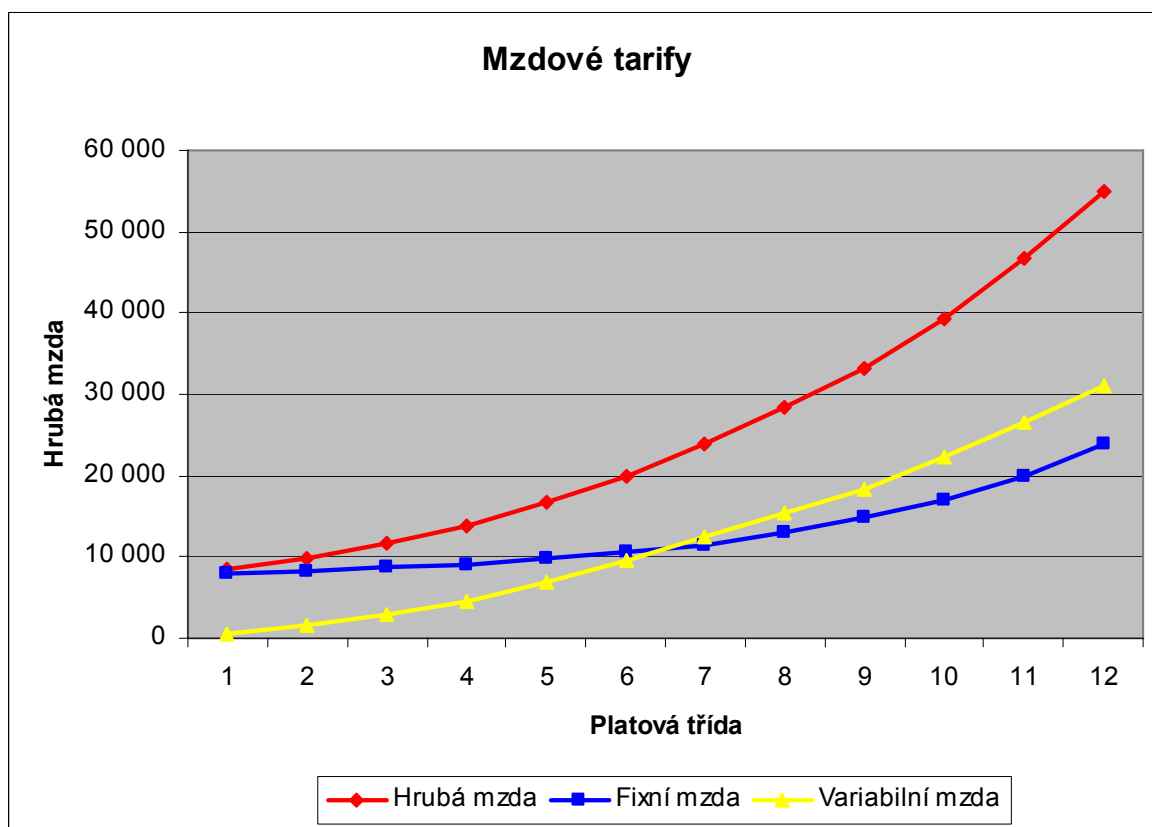
5.4. Motivační mzdový systém

Mzdový systém TDS Praha s. r. o. se snaží o zvýšení efektivity práce a použitých zdrojů. Dříve se totiž stávalo, že bylo plýtváno materiálem, časem a nebyly voleny nejefektivnější způsoby řešení zakázek, protože se neefektivnosti nezobrazovaly na vyplácené mzdě. Proto byl v rámci restrukturalizace firmy zaveden nový mzdový systém, který se skládá ze dvou složek - fixní a variabilní. Fixní složka mzdy představuje jakousi jistotu pro každého, variabilní část mzdy je ovšem závislá na plnění měsíčního plánu. Má tedy funkci motivační. Pro každý útvar je stanovena výše obrátu (v případě útvaru obchodu a realizace je obrát stanoven pro jednotlivá střediska). To, na kolik procent jsou útvar nebo středisko schopni splnit plán se později projeví ve výši vyplácené variabilní složky mzdy. Variabilní složka mzdy ale není závislá pouze na schopnosti plnit plán. Odvíjí se také od míry odpovědnosti, kterou konkrétní osoba nese. Variabilní složka tedy bude například u praktikanta nebo manipulanta tvořit pouze 5% hrubé mzdy, u investora však dosahuje celých 56-ti procent. Protože se stávalo, že zákazníci platili až dlouho po datu splatnosti a nikdo za to nechtěl brát odpovědnost, stanovili v TDS, že pokud faktura nebude zaplacená nejpozději do 14-ti dnů po datu splatnosti, nebude se částka na kterou faktura zní, do obrátu vůbec počítat. Tento přístup se velmi osvědčil a opět se potvrdilo, že zavedení nového systému odměňování má opravdu motivační charakter. Výši mezd u jednotlivých pozic, variabilní a fixní složku mzdy a také míru odpovědnosti znázorňuje následující tabulka.

Tarif	Název pozice	Mzda za výkon - plán TDS					Hodinová mzda max.	Hodinová mzda min.
		Hrubá mzda	Fixní mzda	Variabilní mzda	% odpovědnosti	% var. složky	Kč/hod	Kč/hod
1	Praktikant Manipulant	8 400	7 955	445	100%	5%	51	48
2	Praktikant Manipulant	9 923	8 280	1 643	200%	17%	60	50
3	A, Montér, Operátor	11 657	8 650	3 007	300%	26%	70	52
4	JU	13 718	9 090	4 628	400%	34%	83	55
5	OP, JT, Mistr, SU	16 624	9 710	6 914	500%	42%	101	59
6	SU, MK	20 044	10 500	9 544	600%	48%	121	63
7	AM, ST,	23 886	11 500	12 386	700%	52%	144	70
8	MV, CM,	28 338	13 000	15 338	800%	54%	171	79
9	PM, MM	33 305	15 000	18 305	900%	55%	201	91
10	RP, RV, RF, RS	39 396	17 000	22 396	1000%	57%	238	103
11	Partner	46 659	20 000	26 659	1100%	57%	282	121
12	Investor	55 000	24 000	31 000	1200%	56%	333	145

Tabulka 5-1

V grafické podobě vypadá hrubá mzda i její jednotlivé složky následovně:



Graf 5.1 – Mzdové tarify

6. Motivační vzdělávací systém

6.1. Představení konceptu

Vzdělávání v TDS Praha s. r. o. dosud probíhalo spíše nahodile a agendu personalisty vykonávala junior účetní v čase, kdy již měla hotovou účetní práci. To, že personalistiku vykonávala pouze ve zbytkovém čase vedlo k nespokojenosti ohledně jejích výkonů v této oblasti u jejích nadřízených a i ona sama vnímala své nedostatečné schopnosti v tomto oboru. Firma se v současné době nachází v období expanze a vedení firmy si uvědomuje, že je nutné zavést systematické vzdělávání, které by zvýšilo nebo prohloubilo kvalifikaci zaměstnanců. Vzdělanější a motivovanější pracovníci následně ještě zvýší její šance na trhu a podpoří i růstové ambice firmy. Zároveň je požadavkem firmy, aby všichni zaměstnanci, kteří mají ambice povýšit a nebo je jejich nadřízený vyhodnotil jako vhodné kandidáty na vyšší pozici, absolvovali ucelený systém vzdělávacích kurzů, který je na danou pozici po vědomostní stránce vhodně připraví. Posledním požadavkem je, aby zaměstnanci vnímali podnikové vzdělávání ne jako povinnost, ale jako možnost něco nového se naučit, jako příležitost k profesnímu růstu a zároveň jako odměnu za dobře vykonanou práci. Má tedy spolu se mzdovým systémem obsahovat motivační složku k lepším výkonům. Na základě těchto požadavků jsem navrhla následující motivační vzdělávací systém, který se skládá ze tří složek. Základem celého konceptu je bodový systém. Podpůrnými aktivitami, jako jsou setkání vedení a odborná literatura na pracovišti, chceme docílit toho, aby ve firmě vznikla příznivá atmosféra pro vzdělávání.

6.1.1. Bodový systém

Na základě těchto požadavků jsem navrhla vzdělávací systém, který bude navázán na mzdový systém a zároveň bude mít určité prvky Cafeteria systému (Cafeteria systém v podstatě funguje tak, že si pracovník může sám volit kurz z podnikové nabídky, který mu nejlépe vyhovuje pozn. aut.). Bodový systém bude fungovat tak, že každý měsíc zaměstnanec obdrží určitý počet bodů na základě výkonu a odpovědnosti (blíže viz. kap. rozpočet). Po určité době bude disponovat dostatečným počtem bodů a bude je moci použít na určitý kurz z nabídky podnikového vzdělávání, který je přístupný pro daný tarifní stupeň (viz. kap. kurzy). Každý bod bude pro personalistu znamenat konkrétní částku. V našem případě jsem zvolila 1000 Kč, takže bude moci jednoduše přepočítat cenu kurzu na body. Do ceny kurzů budou započítány také veškeré ostatní náklady související s podnikovým vzděláváním.

Celkovou cenu kurzu přepočítanou na body budou tedy tvořit:

- Skutečné náklady na školení
- Dopravné
- Nocleh
- Stravné
- Další související náklady

Započítáním nákladů souvisejících s vzděláváním zamezíme nekontrolovatelnému nárůstu výdajů do vzdělávání a podaří se nám udržet předem stanovený rozpočet.

Nově přijatí pracovníci musí ze zákona absolvovat některá školení. Jedná se především o školení ochrany a bezpečnosti zdraví při práci a požární ochranu. Mimo těchto zákonem povinných kurzů musí každý nově přijatý zaměstnanec ve firmě TDS Praha s. r. o. absolvovat ještě kurz firemní kultury, směrnice TDS a nařízení jednatele a také kurz komunikačních dovedností. Spolu se zákonem povinnými kurzy nebudou tyto kurzy zahrnuty do bodového systému, ale budou poskytovány automaticky každému nově přijatému zaměstnanci.

Pro zaměstnance, u kterých se bude uvažovat o povýšení, ale nesplnili ještě všechny potřebné kurzy, bude existovat možnost využití kreditního systému. Kreditní systém umožní pracovníkům čerpání bodů do minusových hodnot, čímž se jim otevře možnost doplnit si kvalifikaci a splnit tak jednu z podmínek pro povýšení. Pokud se bude jednat o částku nad 75 000 Kč, bude se zaměstnancem zároveň uzavřena tzv. kvalifikační dohoda (viz. příloha

č. 5). Zaměstnanec se v ní zaváže, že pokud opustí podnik dříve, než uvádí sjednaná dohoda uhradí celou či poměrnou část vynaložených nákladů na jeho vzdělávání. Bodový systém v tomto případě bude fungovat jako ukazatel dlužné částky. Každý měsíc se budou záporné body posunovat blíže kladné hodnotě a zaměstnanec tak bude okamžitě vědět, kolik by musel ještě uhradit, kdyby se rozhodl přejít k jinému zaměstnavateli.

Pokud se pracovník rozhodne pro distanční studium na vysoké škole, bude možné použít body na přípravné kurzy na přijímací zkoušky. Pokud by mu nevyhovovaly termíny veřejného přípravného kurzu, bude možné využít body i na individuální výuku s lektorem.

Každý pracovník, který podstoupil některý z kurzů podnikového vzdělávání, bude mít povinnost do 14-ti dnů odevzdat minimálně dvojstránkovou esej v elektronické podobě do adresáře novinek. Adresář novinek bude adresář na intranetu, na který budou uloženy:

- Eseje s nejdůležitějšími informacemi či zajímavostmi z absolvovaného kurzu

- Presentace ze setkání vedení
- Dobrovolné příspěvky o novinkách z marketingu, účetnictví, obchodování B2B, personalistiky atd.

Esej bude shrnovat nejdůležitější poznatky či zajímavosti z absolvovaného kurzu. Tímto opatřením zamezíme ztrátě paměťové stopy. Je totiž prokázáno, že pokud si do 14-ti dnů nezopakujeme naučenou látku, zapomeneme ji. Tímto opatřením tedy částečně zamezíme ztrátě informací a pracovníci budou tedy moci lépe využít toho, co se v kurzu naučili.

6.1.2. Odborná literatura na pracovišti

V současné době není pro jednotlivé útvary na pracovišti k dispozici žádná odborná literatura. Přesto si myslím, že by odborná literatura k nahlédnutí či samostudiu být měla, a že by z tohoto zlepšení mohli těžit nejen pracovníci, ale v konečném důsledku hlavně firma. Pracovníci by mohli do knih nahlédnout při řešení různých problémů, mohli by v nich čerpat nové poznatky, informace a nápady. Dále by literatura byla k dispozici všem, kdo by si chtěli prohloubit své znalosti v oboru nebo je daná problematika prostě jenom zajímá. Odborná literatura bude k dispozici v kanceláři personalisty. O nákupu budou rozhodovat vedoucí jednotlivých útvarů ve spolupráci s personalistou. Finanční prostředky budou každoročně uvolňovány z rozpočtu na vzdělávání a budou tvořit 2% z celkových nákladů na podnikové vzdělávání.

6.1.3. Setkání vedení

Tato setkání by měla charakter informativní schůzky a měla by pravidelný charakter. Jednotliví vedoucí pracovníci od pozice projektového manažera výše by si na těchto schůzkách sdělovali novinky z oboru. Vycházíme totiž z toho, že není v silách jednotlivce, aby sledoval vývoj ve všech oborech. Proto by si každý ze zúčastněných připravil krátkou prezentaci o něčem, co ho zaujalo, co se dočetl nebo s čím se setkal v praxi. Následovala by diskuse k předneseným tématům např. uplatnitelnost v TDS, doplňující otázky atd. Z těchto schůzek by v ideálním případě mohly vzejít velmi zajímavé nápady na zlepšení, jinak by se zasloužily o rozšíření znalostí i z jiných oborů než je pracovní náplň řídicích pracovníků. Diskuse o podnikové strategii či konzultace problémů samozřejmě není vyloučena, není však myšlena jako hlavní náplň tohoto setkání. Presentace by poté byly postoupeny do adresáře novinek, který bude přístupný všem zaměstnancům, kteří budou mít zájem dozvědět se něco nového.

6.2. Podnikové vzdělávání

Podnikové vzdělávání je rozděleno na tři základní kategorie:

- Základní školení – které musí absolvovat každý nově přijatý pracovník, toto školení není zahrnuto do bodového systému
- Kurzy pro jednotlivé pracovní pozice – seznam kurzů, který je přístupný pro určitý tarifní stupeň a absolvování všech kurzů nebo prokázání znalostí z dané problematiky je jednou z podmínek pro povýšení
- Distanční studium – podmínkou pro aspiranty na ředitelské pozice a přístupné pro ostatní zaměstnance po dohodě s nadřízeným a personalistou

Konkrétní podoba jednotlivých kategorií je rozepsána níže:

6.2.1. Základní školení

Základní školení je školení, kterým po přijetí projdou všichni zaměstnanci firmy TDS Praha s. r. o.. Toto školení má seznámit nově příchozí pracovníky se všemi podstatnými věcmi od zásad bezpečnosti práce a požární ochrany, informace o firmě a firemní kultuře až ke kurzům komunikačních dovedností, protože téměř každý zaměstnanec může kdykoliv přijít do kontaktu s klientem. Struktura jednotlivých kurzů je naznačena níže:

1. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, požární ochrana

Seznámení zaměstnance s pracovním řádem, školení o právních a ostatních předpisech k zajištění BOZP, které doplňují jeho odborné předpoklady a požadavky pro výkon práce, seznámení s riziky a výsledky vyhodnocení rizik a s přijatými opatřeními na ochranu před působením rizik souvisejících s výkonem práce zaměstnance, jejich dodržování bude vyžadováno a kontrolováno, opakování školení každé 2 roky s ohledem na měnící se předpisy.

Prováděno: nadřízeným zaměstnancem, který má osvědčení o absolvování školení pro vedoucí zaměstnance nebo osobou odborně způsobilou v oblasti BOZP

Dokumentace: Prohlášení zaměstnance, prezenční listina, záznam o školení BOZP, osnova školení.

2. Firemní kultura

Vznik, historie společnosti, mise a vize společnosti, organizační architektura, obchodní a personální politika, cíle společnosti, logo, vztahy mezi zaměstnanci, postoj ke konkurenci

Prováděno: nadřízeným zaměstnancem.

3. Směrnice TDS a nařízení jednatele

Zahrnuje seznámení s aktuálními směrnici TDS a s nařízeními jednatele společnosti

Prováděno: nadřízeným zaměstnancem + materiály k nahlédnutí v případě potřeby.

4. Komunikační dovednosti

Cílem kurzu je zlepšit úroveň komunikace účastníků s jejich podřízenými, nadřízenými i potenciálními partnery. Pomocí analýzy vlastních výkonů zlepšit své stávající dovednosti, nacvičit konkrétní techniky projevu před veřejností a také si dát pozor na neverbální prvky, které ovlivňují prezentaci konkrétního člověka navenek. Cílem kurzu jsou praktické nácviky technik, které budou absolventi školení používat ve svém pracovním životě (rozšíření provedoucí pracovníky - druhy komunikace, principy fungování komunikačních kanálů, způsoby pozitivní komunikace, význam komunikačních dovedností v profesní seberealizaci, zvládání námitek od oponentů, zvládání konfliktů, asertivita a asertivní jednání v procesu komunikace, techniky zpětné vazby v komunikaci).

Prováděno: externí firmou

6.2.2. Kurzy pro jednotlivé pracovní pozice

Při výběru kurzů pro jednotlivé pracovní pozice jsem vycházela z popisu pracovního místa²⁸ (útvary obchodu a realizace – příloha 2, útvary výroby – příloha 3, útvary správy – příloha 4). Kurzy by svým obsahem měly umožnit pracovníkovi vykonávat jeho povinnosti co nejlépe a nejefektivněji a zároveň by se měl pomocí těchto kurzů připravovat na pozice vyšší. Teprve po absolvování nebo po prokázání znalostí ze všech těchto okruhů (pohovor z nadřízeným) bude mít zaměstnanec možnost povýšení. Přesto, že by pracovníci na vyšších pozicích měli mít znalosti ze všech studijních okruhů pozic nižších, bude i těmto pracovníkům dovoleno zúčastňovat se kurzů nižší úrovně a to především proto, že může nastat situace, kdy bude třeba doplnit si nové vědomosti např. při změně pracovního zákona atd. Proto u jednotlivých pozic uvádím dostupnost se znamínkem +, což znamená, že kurz je přístupný např. od mzdového tarifu č. 3 všem zaměstnancům. Zkratka int. slouží jako zástupný symbol pro

²⁸ Nařízení jednatele společnosti, soubor Organigram
Koubek, J. (2000) ABC praktické personalistiky str. 126.

interního lektora ať již v podobě kouče nebo mentora a ext. Vyjadřuje externí vzdělávací instituci.

V této práci jsem se také zabývala zpracováním nabídky kurzů pouze pro administrativní pozice. Všechny ostatní pozice si bude firma TDS Praha na vlastní žádost zpracovávat sama.

Útvar obchodu a realizace

Kurzy přístupné od pozice asistenta realizace (tarif 3)

Náplň práce: tvoří nabídky a zpracovává cenové kalkulace, je schopen interpretovat technické výkresy a poskytnout informace o základních typech světlíků, konstrukčních řešeních i materiálech potenciálním zákazníkům, poskytuje technické materiály potenciálním zákazníkům, může provádět samostatný prodej zboží vč. vystavení dokladu, komunikuje s výrobou TDS, zpracovává úkoly zadané hierarchicky nadřizenými osobami, na počítači zpracovává texty, tabulky a další dokumenty, (tiskne je, kopíruje a distribuuje na příslušná místa), dílčí odborné práce, ekonomicko-provozních, obchodních, výrobních dokladů, zná konkurenci podniku

Název kurzu	Vzdělavatel	Dostupnost
Word	ext.	3+
Technické kreslení 1	ext.	3+
Excel	ext.	3+
Prodejní dovednosti, základy obchodu	int.	3+
AutoCad 1	int.	3+
Kalkulace nabídek, výkaznictví	int.	3+
Reporting	int.	3+
Obchodování po telefonu	int.	3+
Procesní organizace	ext.	3+
AJ1	ext.	3+
Zkouška ECDL	ext.	3+
IS/IT	int.	3+
Technologie výroby 1 a 2	int.	3+

Tabulka 6-1 – Kurzy přístupné od pozice asistenta realizace

Kurzy přístupné od pozice odborný poradce (tarif 5 -6)

Náplň práce: zajišťuje obchod po telefonu, připravuje obchodní smlouvy, vede samostatně obchody do výše 50 tis. korun, provádí fakturace, nákup a předprodej, zpracovává technické podklady, zajišťuje a koordinuje spolu s mistrem práci v týmech

Název kurzu	Vzdělavatel	Dostupnost
Základy obchod. a pracovního práva	ext.	4+
Uzavírání smluv, smluvní typy	ext.	4+
Reklamační řízení dle občanského zák.	ext.	4+
Zákon na ochranu spotřebitele	ext.	4+
Standardní smlouvy a smluvní podmínky	ext.	4+
Obchodní zákoník - závazkové vztahy	ext.	4+
Reporting	ext.	4+
Obchodování po telefonu	ext.	4+
Rozpočet zakázky a tvorba nabídky	int.	4+
Fakturace	int.	4+
Výkaznictví	int.	4+
Produktové inženýrství (katalog)	int.	4+
Znalost konkurence	int. – samostud.	4+
Orientace v hierarchii spol.	int. – samostud.	4+
vedení lidí	ext.	4+
TQM	ext.	4+
AJ 2	ext.	4+
AJ Obchodní-pokročilí	ext.	4+
AJ Technická-pokročilí	ext.	4+

Tabulka 6-2 - Kurzy přístupné od pozice odborného asistenta

Kurzy přístupné od pozice account manager (tarif 7-8)

Náplň práce: komunikuje k VIP zákazníkům, provádí account management (plánování, rozpočtování, bilanční činnost, normování), samostatně řídí obchody do 200 tis.Kč, vymáhá pohledávky, provádí složité odborné specializované práce, technický dozor, revize, účtování, řízení činnosti jiných právních subjektů, je odpovědný za bezpečnost provozu a zdraví lidí při práci v náročném pracovním prostředí i za splněních podmínek bezpečnosti s akutním nebezpečím života

Název kurzu	Vzdělavatel	Dostupnost
Stavebnictví-podnikat. A právní orient.	ext.	6+
Obchodně-právní minimum pro manažery	ext.	6+
RP B - Zák. o provozu na pozem. komunikacích	ext.	6+
Podnikatelská etika	ext.	6+
Znalost trhu	int. + samostud.	6+
Marketingový plán	ext.	6+
B2B marketing	ext.	6+
Sales management	ext.	6+
Account management	ext.	6+
Powerpoint	ext.	6+
Manažerské nástroje v personální práci	ext.	6+
Rozpočet specifických řešení	int.	6+
Správa pohledávek	int.	6+
Produktové inženýrství	ext.	6+
Materiálové inženýrství	ext.	6+
AJ 2	ext.	6+
AJ Obchodní-pokročili	ext.	6+
AJ Technická-pokročili	ext.	6+
Obchodní vystupování	int.	6+
Umění Argumentace	ext.	6+
Vymáhání pohledávek	Ext. + int.	6+

Tabulka 6-3 - Kurzy přístupné od pozice account manager

Kurzy přístupné od pozice projektový manager (tarif 9)

Náplň práce: zajišťuje organizaci a ekonomiku zakázek, řídí, koordinuje a provádí složité systémové práce, komplexně zajišťuje nejsložitější úseky marketingu, obchodu, nákupu, připravuje a právně zajišťuje realizaci investic, provádí audit, poskytuje poradenskou činnost, stanovuje program rozvoje strategií, zpracovává projekty stavebních a technologických částí, podílí se na vzdělávání zaměstnanců

Název kurzu	Vzdělavatel	Dostupnost
Pracovní právo	ext.	8+
BOZP vedoucího pracovníka	int.	8+
Marketingové plánování a realizace TDS	int.	8+
Marketing konkurenčního prostředí	ext.	8+
E- marketing	ext.	8+
Projektové řízení	ext.	8+
Manažerská komunikace	ext.	8+
Výrobní management	ext.	8+
Manažerské rozhodování	ext.	8+
MS Project	ext.	8+
IS/IT Plánování zdrojů	ext.	8+
Proces realizace	int.	8+
Proces výroby	int.	8+
Proces montáže	int.	8+
Behaviorální pohovor	ext.	8+
Hodnocení zaměstnance	ext.	8+
Trénink lektorských dovedností	ext.	8+
Úvod do controllingu	ext.	8+
Stavební ekonomika a finance	ext.	8+
Finanční řízení pro manažery	ext.	8+
Změnové řízení projektu	ext.	8+
Konstruování a projektování atyp.konstrukcí a staveb	ext.	8+
AJ udržovací lekce	ext.	8+
Krizové jednání	ext.	8+

Tabulka 6-4 - Kurzy přístupné od pozice projektového manažera

Kurzy přístupné od pozice projekt direktor (tarif 10)

Náplň práce: koordinuje projekt managery, zajišťuje strategický marketing, zvažuje případné příležitosti a hrozby progresivního vývoje firmy, zajišťuje komplex systémových činností s variantními obecnými vstupy, rámcově stanovenými výstupy a předem nspecifikovanými způsoby a postupy se širokými vazbami na další procesy, řídí systémové práce, stanovuje finanční, personální, obchodní a jiné strategie, objevuje nové postupy a procesy, zabývá se vědeckou, výzkumnou, vzdělávací a školící prací s obsahem vysokoškolské látky, udržuje pracovní vztahy na celostátní i mezinárodní úrovni, navrhuje tvůrčí řešení technologické přípravy výroby

Název kurzu	Vzdělavatel	Dostupnost
Mezinárodní právo	ext.	9+
Ochrana duševního vlastnictví	ext.	9+
Stavební právo trhu	ext.	9+
Mez.pracovní právo	ext.	9+
Mezinárodní marketing	ext.	9+
Strategický management	ext.	9+
Novinky IT/IS	ext.	9+
Procesní řízení a SMJ	ext.	9+
Inovace, produktivita	ext.	9+
Hodnotová analýza	ext.	9+
Behaviorální.pohovor	ext.	9+
Hodnocení zaměstnanců	ext.	9+
Trénink lektorských dovedností	ext.	9+
Ekonomika	ext.	9+
Balance Scorecard	ext.	9+
Změnové řízení projektu	ext.	9+
Automatizace výroby a realizace	ext.	9+
Světové produkty	ext.	9+
Substituční produkty	ext.	9+
AJ udržovací lekce	ext.	9+

Tabulka 6-5 - Kurzy přístupné od pozice project director

Útvar výroby

Kurzy přístupné od pozice asistent výroby (tarif 3-4)

Náplň práce: kreslí standardní zakázky v programu AutoCad, bez problémů se orientuje v technických výkresech, zná různá konstrukční řešení i materiály, komunikuje s útvarem obchodu a realizace a int. TDS, zpracovává úkoly zadané hierarchicky nadřizenými osobami, na počítači zpracovává texty, tabulky a další dokumenty, (tiskne je, kopíruje a distribuuje na příslušná místa, provádí dílčí odborné práce, přípravu výroby, pořizuje nákresy, vede jednoduchou technologickou, výrobní nebo provozní dokumentaci, zná konkurenci podniku

Název kurzu	Vzdělavatel	Dostupnost
Prodejní dovednosti, základy obchodu	ext.	2+
AutoCad 2	ext.	2+
Excel	ext.	2+
Word	ext.	2+
IS/IT TDS	int.	2+
Kalkulace nabídek, výkaznictví	int.	2+
Technické kreslení 2	int.	2+
Příprava výroby	int.	2+
Materiálová příprava	int.	2+
Produktové inženýrství	ext.	2+
Technologie výroby 1 a 2	int.	2+
Reporting	int.	2+
Angličtina 1	ext.	2+

Tabulka 6-6 - Kurzy přístupné od pozice asistenta výroby

Kurzy přístupné od pozice technik junior (tarif 5-6)

Náplň práce: koordinuje vyřízení zakázek, provádí výstupní kontrolu a expedici, zajišťuje operativní nákup produktů a služeb, vede skladovou evidenci, zpracovává technické podklady, zajišťuje a koordinuje práci v týmech, je odpovědný za zdraví dalších osob nebo za škody odstranitelné jen za pomoci dalších osob, provádí servisní činnosti nebo organizaci provozu

Název kurzu	Vzdělavatel	Dostupnost
Základy obchodního a pracovního práva	ext.	4+
Reklamační řízení dle občanského zák.	ext.	4+
Zákon na ochranu spotřebitele	ext.	4+
Standardní smlouvy a smluvní podmínky TDS	int.	4+
Skladová evidence (účetnictví)	ext.	4+
Logistika skladu a skladování, sklad. hospodářství	ext.	4+
Základy marketingu	ext.	4+
Znalost konkurence, dodavatelů a jejich produkty	int.	4+
Plán TDS	int.	4+
Základy managementu	ext.	4+
Proces výroby, reklamace, nákupu	int.	4+
TDS IS/IT	int.	4+
Leadership - vedení lidí	ext.	4+
Rozpočet zakázky a tvorba nabídky	int.	4+
Objednávky, fakturace, výkaznictví TDS	int..	4+
TQM	ext.	4+
AJ 2	ext.	4+
Obchodní angličtina -základy	ext.	4+
Technická angličtina - základy	ext.	4+
Reporting	int.	4+

Tabulka 6-7 - Kurzy přístupné od pozice technika juniora

Kurzy přístupné od pozice technik senior (tarif 7)

Náplň práce: plánuje spotřebu a financování materiálu, zajišťuje subdodávky výrobků, provádí konstrukci a stanovuje ceny atypických zakázek, vytváří strategie nákupu produktů a služeb, provádí složité odborné specializované práce, plánuje, rozpočtuje, normuje, zajišťuje technický dozor, revize, řídí činnosti jiných právních subjektů nebo odborných prací, odpovědnost za bezpečnost provozu a zdraví lidí, v náročném pracovním prostředí i za splnění podmínek bezpečnosti s akutním nebezpečím života

Název kurzu	Vzdělavatel	Dostupnost
Stavební zákon	ext.	6+
Obchodně-právní minimum pro manažery	ext.	6+
Podnikatelská etika	ext.	6+
Rozpočet specifických řešení	int.	6+
Správa pohledávek	int.	6+
Oceňování a konstrukce atypických konstrukcí	int.	6+
Logistický management	ext.	6+
Obchodní vystupování, argumentace	ext.	6+
Manažerské nástroje v personální práci	ext.	6+
Podnikové procesy	int.	6+
Powerpoint	ext.	6+
Mobilní technologie	ext.	6+
Sales management	ext.	6+
TQM management	ext.	6+
Výrobní management	ext.	6+
Anglický jazyk 3	ext.	6+
Obchodní angličtina - pokročilí	ext.	6+
Technická - pokročilí	ext.	6+

Tabulka 6-8 - Kurzy přístupné od pozice technika seniora

Kurzy přístupné od pozice výrobní manager (tarif 8)

Náplň práce: zajišťuje organizaci výroby a její koordinaci s potřebami úseku obchodu a realizace, plánuje užití zdrojů podniku, kontroluje nákladovou náročnost zakázek, řídí odborné specializované práce, provádí komplexní zajištění ekonomického systému malé firmy, samostatně řeší projektové úkoly, spravuje rozsáhlé majetkové soubory, zajišťuje požadovanou úroveň kvality jakosti, je odpovědný za škody odstranitelné pouze za pomoci širokého kolektivu pracovníků i mimo organizaci a za dlouhé období, nese odpovědnost za jednání široké skupiny osob, které nemají jiné volby (postupují podle obecně závazných pravidel).

Název kurzu	Vzdělavatel	Dostupnost
Pracovní právo	ext.	8+
Zákoník práce	ext.	8+
Marketingové plánování a realizace	int.	8+
Marketing konkurence	int.	8+
E- marketing	ext.	8+
Projektové řízení	ext.	8+
Manažerské rozhodování	ext.	8+
MS Project	ext.	8+
IS/IT Plánování zdrojů	ext.	8+
MS Project	ext.	8+
Proces realizace	int.	8+
Proces montáže	int.	8+
Behaviorální pohovor	ext.	8+
Hodnocení zaměstnance	ext.	8+
Trénink lektorských dovedností	ext.	8+
Změnové řízení projektu	ext.	8+
Řešení atypů	int..	8+
Úvod do controllingu	ext.	8+
Stavební ekonomika a finance	ext.	8+
Finanční řízení pro manažery	ext.	8+
Udržovací lekce anglického jazyka	ext.	8+
Krizové jednání	ext.	8+
Vymáhání pohledávek	ext.	8+

Tabulka 6-9 - Kurzy přístupné od pozice výrobního manažera

Kurzy přístupné od pozice TOM manager (tarif 8)

Náplň práce: kontroluje výrobní portfolio, zajišťuje bezpečnost práce a požární ochranu, vyvíjí nové produkty a služby, optimalizuje procesy výroby

Název kurzu	Vzdělavatel	Dostupnost
Pracovní právo	ext.	8+
Zákoník práce	ext.	8+
Standardní smlouvy a smluvní podmínky TDS	int.	8+
Marketingové plánování a realizace	ext.	8+
Marketing konkurence	int.	8+
E- marketing	ext.	8+
Projektové řízení	ext.	8+
Výrobní management	ext.	8+
Manažerské rozhodování	ext.	8+
MS Project	ext.	8+
IS/IT Plánování zdrojů	ext.	8+
TDS IS/IT	int.	8+
Proces realizace	int.	8+
Proces výroby	int.	8+
Proces montáže	int.	8+
Behaviorální pohovor	ext.	8+
Hodnocení zaměstnance	ext.	8+
Trénink lektorských dovedností	ext.	8+
Úvod do controllingu	ext.	8+
Stavební ekonomika a finance	ext.	8+
Finanční řízení pro manažery	ext.	8+
Výkaznictví TDS	int.	8+
Změnové řízení projektů	int.	8+
Řešení atypů	int.	8+
Produkty TDS (katalog)	int.	8+
Produkty konkurence	int.	8+
TQM	ext.	8+
AJ udržovací lekce	ext.	8+
Krizové jednání	ext.	8+
Vymáhání pohledávek	ext.	8+
Reporting	ext.	8+

Tabulka 6-10 – TQM manažera

Kurzy přístupné od pozice výrobní ředitel (tarif 10)

Náplň práce: určuje strategii výroby a nákupu, zajišťuje ekonomiku celku, optimalizuje výrobu, provádí systémové specializované práce a komplex systémových činností s variantními obecnými vstupy, rámcově stanovenými výstupy, a předem nspecifikovanými způsoby a postupy se širokými vazbami na další procesy, řídí systémové práce, stanovuje finanční, personální, obchodní a jiné strategie, objevuje nové postupy a procesy, zabývá se vědeckou, výzkumnou, vzdělávací a školící práci, udržuje pracovní vztahy na celostátní nebo mezinárodní úrovni, navrhuje tvůrčí řešení technologické přípravy výroby

Název kurzu	vzdělavatel	Dostupnost
Mezinárodní právo	ext.	9+
Ochrana duševního vlastnictví	ext.	9+
Stavební právo trhu	ext.	9+
Mezinárodní pracovní právo	ext.	9+
Mezinárodní marketing	ext.	9+
CRM	ext.	9+
Znalost trhu, konkurence	int.	9+
Marketingový plán	ext.	9+
Strategický management	int.	9+
Novinky IT/IS	ext.	9+
Procesní řízení	ext.	9+
Inovace, produktivita	ext.	9+
Hodnotová analýza	ext.	9+
Balance scorecard	ext.	9+
Změnové řízení projektu	int.	9+
Světové produkty, substituční produkty	int.	9+
Udržovací lekce anglického jazyka	ext.	9+

Tabulka 6-11 - Kurzy přístupné od pozice výrobního ředitele

Útvar správy

Kurzy přístupné od pozice ekonomický asistent (tarif 3- 4)

Náplň práce: zajišťuje zpracování finančních dokladů a výkazů práce, páruje faktury přijaté a vydané, dodací listy a objednávky, zajišťuje předkontaci, spravuje recepci, zpracovává úkoly zadané hierarchicky nadřízenými osobami, na počítači zpracovává texty, tabulky a další dokumenty (tiskne je, kopíruje a distribuuje na příslušná místa), vykonává stejnorodé dílčí odborné práce, vede jednoduchou dokumentaci, zajišťuje pokladní operace s penězi, zná konkurenci podniku

Název kurzu	Vzdělavatel	Dostupnost
Prodejní dovednosti, základy obchodu	ext.	2+
Excel	ext.	2+
Word	ext.	2+
IS/IT TDS	int.	2+
Kalkulace nabídek, výkaznictví	int.	2+
Produkty TDS, znalost postupu výroby a montáže	int.	2+
Administrativa TDS	int.	2+
Zákon o účetnictví, Daňové zákony	ext.	2+
Zákoník práce	ext.	2+
Reporting	ext.	2+
Anglický jazyk 1	ext.	2+

Tabulka 6-12 - Kurzy přístupné od pozice ekonomického asistenta

Kurzy přístupné od pozice junior účetní (tarif 4-5)

Náplň práce: vyřizuje předkontaci účetních dokladů, vede mzdové a finanční účetnictví, zajišťuje inventarizace a evidenci majetku, spravuje hotovostní pokladnu, provádí pokladní operace s penězi, vede účetní doklady

Název kurzu	Vzdělavatel	Dostupnost
Daňový systém ČR	ext.	4+
Pracovní právo	ext.	4+
Zákon na ochranu osobních informací	ext.	4+
Základy obchod. a pracovního práva	ext.	4+
Základy marketingu	ext.	4+
Znalost konkurence a dodavatelů	int.	4+
Plán TDS	int.	4+
Základy managementu	ext.	4+
Práce s databází TDS	int.	4+
TDS IS/IT	int.	4+
Proces nákupu a výroby	int.	4+
Proces reklamace	int.	4+
Rozpočet zakázky a tvorba nabídky	int.	4+
Fakturace	int.	4+
Výkaznictví TDS	int.	4+
Produkty TDS	int.	4+
Skladová evidence a hospodářství	ext.	4+
Anglický jazyk 2	ext.	4+
Obchodní angličtina 1	ext.	4+

Tabulka 6-13 - Kurzy přístupné od pozice junior účetní

Kurzy přístupné od pozice senior účetní (tarif 6- 7)

Náplň práce: zodpovídá za kontrolu předkontace a zaúčtování účetních dokladů, zajišťuje správu pohledávek a závazků, je zodpovědný/á za tvorbu daňových a účetních výkazů, provádí bezhotovostní platby, vyřizuje komunikaci s odběrateli a dodavateli, provádí instruktáže a výcvik, zajišťuje účetní agendu

Název kurzu	Vzdělavatel	Dostupnost
Obchodní právo závazkové	ext.	6+
Obchodně-právní minimum pro manažery	ext.	6+
Znalost trhu, konkurence	int.	6+
Sales management	ext.	6+
Account management	ext.	6+
Powerpoint	ext.	6+
Mobilní technologie	ext.	6+
Proces kontroly	int.	6+
Proces plánování	int.	6+
Psychologie	ext.	6+
Základy controllingu	ext.	6+
Správa pohledávek	ext.	6+
Dodavatelsko-odběratelské vztahy a dluhová politika	ext.	6+
Správa majetku	int.	6+
Bankovnictví	ext.	6+
Výkaznictví TDS	int.	6+
Reporting	int.	6+
Obchodní vystupování a argumentace	ext.	6+
Anglický jazyk 3	ext.	6+
Obchodní angličtina - pokročilí	ext.	6+
Technická angličtina - pokročilí	ext.	6+

Tabulka 6-14 - Kurzy přístupné od pozice senior účetní

Kurzy přístupné od pozice marketingový konzultant (tarif 6-7)

Náplň práce: zpracovává marketingová data, komunikuje s obchodníky, podílí se na přípravě marketingového plánu a jeho koordinaci a naplnění

Název kurzu	Vzdělavatel	Dostupnost
Zákon na ochranu osobních informací	ext.	6+
Efektivní reklama	ext.	6+
Marketingový výzkum	ext.	6+
Marketing na internetu	ext.	6+
Product management	ext.	6+
Obchodně-právní minimum pro manažery	ext.	6+
Znalost trhu, konkurence	int.	6+
Sales management	int.	6+
Account management	ext.	6+
Powerpoint	ext.	6+
Mobilní technologie	ext.	6+
Obchodní vystupování a argumentace	ext.	6+
Mezinárodní marketing	ext.	6+
CRM	ext.	6+
Marketingový plán	ext.	6+
Anglický jazyk 3	ext.	6+
Obchodní angličtina - pokročilí	ext.	6+
Technická angličtina - pokročilí	ext.	6+

Tabulka 6-15 - Kurzy přístupné od pozice marketingový konzultant

Kurzy přístupné od pozice controll manager (tarif 8)

Náplň práce: zodpovědný za řízení a monitoring reklamací , škod, vymáhání nedobytných pohledávek, schvaluje platby, plánuje cash flow, reportuje rentabilitu zakázek, zajišťuje hospodárné využívání majetku, zajišťuje tvorbu strategie firmy, zodpovídá za svoje podřízené

Název kurzu	Vzdělavatel	Dostupnost
Audit	ext.	8+
Standardní smlouvy a smluvní podmínky TDS	int.	8+
Marketingové plánování	ext.	8+
Marketing konkurenčního prostředí	ext.	8+
E- marketing	int.	8+
Projektové řízení	ext.	8+
Manažerská komunikace	int.	8+
Výrobní management	ext.	8+
Manažerské rozhodování	ext.	8+
MS Project	ext.	8+
Behaviorální pohovor	ext.	8+
Hodnocení zaměstnance	ext.	8+
Trénink lektorských dovedností	ext.	8+
Controlling	ext.	8+
Finanční analýza	ext.	8+
Vykazování a řízení finančních toků, nákladů	ext.	8+
Krizové jednání	ext.	8+
Vymáhání pohledávek	ext.	8+
Reporting	ext.	8+
Udržovací lekce anglického jazyka	ext.	8+

Tabulka 6-16 - Kurzy přístupné od pozice controll managera

Kurzy přístupné od pozice HR Manager (tarif 8)

Náplň práce: tvorba a aktualizace personálního informačního systému (informace o pracovnících, pracovních místech, personálních činnostech, vnějších podmínkách), analýza vnitropodnikového trhu práce (stav a pohyb pracovních míst, analýza vnějšího podnikového trhu práce, odhady pro potřeby personálního plánování, pohyb pracovníků využívání pracovníků), analýza vnějšího podnikového trhu práce, odhady pro potřeby personálního plánování, stimulace pracovníků, tvorba motivačních programů organizace, systém rozvoje zaměstnanců, nábor nových zaměstnanců, zajišťování školení a vzdělávání zaměstnanců, hodnocení

Název kurzu	Vzdělavatel	Dostupnost
Pracovní právo	ext.	8+
Zákoník práce	ext.	8+
Standardní smlouvy a smluvní podmínky TDS	int.	8+
Marketingové plánování a realizace	ext.	8+
Marketing konkurence	ext.	8+
E- marketing	ext.	8+
Výrobní management	ext.	8+
Manažerské rozhodování	ext.	8+
MS project	ext.	8+
Behaviorální pohovor	ext.	8+
Hodnocení zaměstnance	int.	8+
Trénink lektorských dovedností	int.	8+
Man. nástroje v pers. práci	int.	8+
Psychologie	int.	8+
Vedení lidí	int.	8+
Obchodní angličtina	ext. ext.	8+
Udržovací lekce anglického jazyka	ext.	8+

Tabulka 6-17 - Kurzy přístupné od pozice HR managera

Kurzy přístupné od pozice marketingový manager (tarif 8-9)

Náplň práce: zajišťuje propagaci firmy, spravuje portfolio výrobků, zpracovává marketingový plán a marketingové analýzy, připravuje ceníky, provádí vzdělávání a poradenskou činnost, účastní se na stanovování programu rozvoje strategií

Název kurzu	Vzdělavatel	Dostupnost
Obchodní právo	ext.	8+
Hospodářská soutěž	ext.	8+
Komunikační procesy a PR	ext.	8+
Product management	ext.	8+
Obchodně-právní minimum pro manažery	ext.	8+
Znalost trhu, konkurence	int.	8+
Sales management	ext.	8+
Account management	ext.	8+
Powerpoint	ext.	8+
Mobilní technologie	ext.	8+
Obchodní vystupování a argumentace	ext.	8+
Obchodní angličtina - pokročilí	int.	8+
Technická angličtina - pokročili	int.	8+
Pracovní právo	ext.	8+
Zákoník práce	ext.	8+
Standardní smlouvy a smluvní podmínky TDS	ext.	8+
Marketingové plánování a realizace	ext.	8+
Marketing konkurence	ext.	8+
E- marketing	ext.	8+
Výrobní management	ext.	8+
Manažerské rozhodování	ext.	8+
MS Project	ext.	8+
Behaviorální pohovor	ext.	8+
Hodnocení zaměstnance	ext.	8+
Trénink lektorských dovedností	ext.	8+
Controlling	ext.	8+
Udržovací lekce angličtiny	ext.	

Tabulka 6-18 - Kurzy přístupné od pozice marketingový manager

Kurzy přístupné od pozice ekonomicko-správní ředitel (tarif 10)

Náplň práce: provádí vnitřní audit účetních výkazů a právní audit, organizačně zajišťuje audit vnější, spravuje finance podniku a zajišťuje investiční rozhodování, stanovuje finanční, personální, obchodní a jiné strategie, vytváří nové postupy a procesy, zabývá se vědeckou, výzkumnou, vzdělávací a školicí prací, buduje pracovní vztahy na celostátní nebo mezinárodní úrovni, řídí vztahy s finančními institucemi a také státem

Název kurzu	Vzdělavatel	Dostupnost
Mezinárodní právo	ext.	9+
Ochrana duševního vlastnictví	ext.	9+
Stavební právo trhu	ext.	9+
Mez.pracovní právo	ext.	9+
Mezinárodní marketing	ext.	9+
Strategický management	ext.	9+
Novinky IT/IS	ext.	9+
Procesní řízení a SMJ	ext.	9+
Inovace, produktivita	ext.	9+
Hodnotová analýza	ext.	9+
Behaviorální pohovor	ext.	9+
Hodnocení zaměstnance	ext.	9+
Trénink lektorských dovedností	ext.	9+
Ekonomika	ext.	9+
Balance Scorecard	ext.	9+
Změnové řízení projektu	ext.	9+
Automatizace výroby a realizace	ext.	9+

Tabulka 6-19 - Kurzy přístupné od pozice ekonomicko – správní ředitel

Kurzy přístupné od pozice ředitel strategie a rozvoje (tarif 10)

Náplň práce: zajišťuje strategický rozvoj, formuje organizační strukturu, stanovuje a realizuje strategii firmy, využívá rozvojových projektů z EU, zabývá se projektovým řízením, provádí vědeckou, výzkumnou, vzdělávací a školicí práci, udržuje pracovní vztahy na celostátní nebo mezinárodní úrovni

Název kurzu	Vzdělavatel	Dostupnost
Mezinárodní právo	ext.	9+
Ochrana duševního vlastnictví	ext.	9+
Stavební právo trhu	ext.	9+
Mezinárodní pracovní právo	ext.	9+
Mezinárodní marketing	ext.	9+
CRM	ext.	9+
Znalost trhu, konkurence	int.	9+
Marketingový plán	ext.	9+
Strategický management	int.	9+
Novinky IT/IS	ext.	9+
Procesní řízení	ext.	9+
Inovace, produktivita	ext.	9+
Hodnotová analýza	ext.	9+
Balance scorecard	ext.	9+
Změnové řízení projektu	int.	9+
Světové produkty, substituční produkty	int.	9+
Udržovací lekce anglického jazyka	ext.	9+

Tabulka 6-20 - Kurzy přístupné od pozice ředitele strategie a rozvoje

6.2.3. Distanční studium

V současné době pracují v TDS Praha s. r. o. pouze 4 zaměstnanci, kteří mají vysokoškolské vzdělání. V budoucnu bude jednou z podmínek pro vedoucí pracovníky, kteří nemají vysokoškolské vzdělání a aspirují na pozici ředitele strategie a rozvoje, projektového, výrobního či ekonomicko-správního absolvování (popř. možné také souběžné studium s výkonem funkce) vysoké školy. Velmi výhodné je v tomto případě umístění provozovny TDS Praha s. r. o. v blízkosti Fakulty managementu v Jindřichově Hradci, která nabízí i distanční formu studia. Absolvováním inženýrského studia by pracovník získal manažerské vzdělání, které bude povinné pro výkon dané funkce. Vysokoškolské vzdělání jsem se rozhodla uvést jako jednu z podmínek výkonu jedné z vrcholných funkcí v TDS Praha s. r. o. proto, že jsem se obávala, že pracovníci už třeba nebudou mít příliš velkou chuť znovu se vrátit „do školních lavic“. Je to tedy způsob, jak si zajistit, že na ředitelských postech bude mít TDS Praha s. r. o. vysokoškolsky vzdělané pracovníky. Pokud pracovník odmítne distanční studium, bude to pro TDS signál, aby si zajistilo jiného kvalitního pracovníka na danou funkci. S růstem firmy totiž bude růst potřeba vysokoškolsky vzdělaných pracovníků, protože bude třeba nést stále větší odpovědnost a vykonávané činnosti budou stále komplexnější.

Další výhodou distančního studia jsou výrazně nižší náklady v porovnání s náklady na podnikové vzdělávání pomocí jednotlivých kurzů. Přestože firma stále ponese mzdové náklady vzdělaného pracovníka, bude mu dávat studijní volno na přípravu na zkoušky a na pravidelnou docházku a také bude hradit cestovné a stravné, odpadnou náklady na školení a ubytování, což bude mít podstatný vliv na celkovou výši nákladů. V tomto případě se také jedná o zvyšování kvalifikace a proto se na tento typ vzdělávání bude vztahovat kvalifikační dohoda.

Velmi podstatným argumentem pro vzdělávání distanční formou je také fakt, že se jedná o neplacenou formu studia a proto lze předpokládat, že úroveň nabytých znalostí bude vyšší, než je tomu u placených kurzů. V případě neplaceného distančního studia je totiž zajištěno, že absolvování jednotlivých kurzů podléhá určitému ověření nabytých znalostí ať je to zápočet, ústní zkouška nebo vypracování určité práce.

6.3. Výhody nového vzdělávacího systému

Tento systém podnikového vzdělávání navazuje na motivační mzdový systém a právě v této vazbě spočívá jeho hlavní síla. Možnost vzdělávat se je totiž další odměna - v tomto případě

nehmotná - kterou firma svým zaměstnancům za odvedenou práci poskytuje. Čím lépe pracovníci pracují, tím více bodů do vzdělávacího systému mohou získat a tím více kurzů mohou absolvovat. Na základě hodnocení zaměstnance (příloha č. 6, kap. identifikace potřeby vzdělávání) pracovník se svým nařízeným identifikuje potřebu vzdělávání v určitých oborech. Porovnáním počtu bodů s nabídkou vzdělávacích kurzů přístupných pro jeho tarifní stupeň lehce zjistí, jaký kurz je pro něho přijatelný a dostupný. Může tedy nakládat se svým vlastním kontem a dobrovolně rozhodovat, čemu se chce v příštím vzdělávacím kurzu věnovat. V tomto případě zaměstnanec v podstatě investuje vlastní peníze do vzdělávání. Dá se proto předpokládat, že bude daleko více věnovat pozornost tomu, jaká je úroveň daného kurzu, vzdělavatele atd. Bude si hlídat, co za své „peníze“ dostává za službu. Předpokládám také, že pracovníci budou mít větší snahu něco se v kurzu naučit (vždyť si ho v podstatě platí), což v konečném důsledku bude mít pozitivní efekt i pro TDS.

Podmínkou po absolvování jakéhokoliv kurzu bude odevzdání minimální dvoustránkové eseje s hlavními poznatky a zajímavostmi z daného kurzu. Zajistí se tím upevnění paměťové stopy, což bude mít pozitivní vliv na zapamatování si nových informací. Esej bude následně zveřejněna na intranetu v adresáři novinek, takže každý zaměstnanec, který se bude o danou problematiku zajímat, bude mít esej k dispozici na přečtení. Do adresáře novinek se budou ukládat i prezentace ze setkání vedení a dobrovolné příspěvky od ostatních zaměstnanců.

Jednou z podmínek pro povýšení bude absolvování všech kurzů povinných pro daný tarifní stupeň nebo prokázání znalostí ve stanoveném rozsahu. I z tohoto důvodu budou zaměstnanci zodpovědně nakládat s bodovým kontem.

Zavedením systematického vzdělávání bude možné vychovat si velmi kvalitní pracovníky se znalostmi šitými na míru TDS Praha s. r. o. v relativně krátkém čase. Zvýší se tím konkurenceschopnost vůči ostatním konkurentům na trhu. I díky vzdělávacímu systému se stane TDS zajímavější pro kvalitní externí pracovníky, což bude mít také pozitivní vliv na setrvalý růst podniku a zvýšení konkurenceschopnosti.

V případě potřeby je možné urychlit vzdělávání některých perspektivních jedinců. Těmto osobám se umožní čerpat potřebný počet bodů bez jakéhokoliv limitu. V případě, že se dostanou do záporných bodů využijí možnost obdoby kreditního systému. Pokud by celkový počet bodu přesáhl 75 (v návaznosti na Zákoník práce, kdy je možné uzavírat kvalifikační dohodu na prohlubování kvalifikace pouze na částku vyšší než 75 000 Kč) bude s nimi uzavřena kvalifikační dohoda (příloha č. 5). Na svém bodovém kontě budou posléze moci sledovat postupný pohyb bodů směrem ke kladné hodnotě a budou moci odhadnout, kolik peněz by museli uhradit v případě, že by se v daném okamžiku rozhodli firmu TDS opustit.

Nově bude zavedena povinnost vysokoškolského vzdělání pro pozice na úrovni ředitele. S růstem firmy totiž poroste míra zodpovědnosti a činnosti se stanou komplexnějšími. Distanční studium je také výrazně levnější a neplacená forma studia v sobě nese předpoklad vyšší úrovně nabytých vědomostí v důsledku povinného ověřování znalostí ve formě testu, zkoušky nebo zpracování povinné práce.

V neposlední řadě bude zaveden nákup odborné literatury pro jednotlivé útvary. O výběru literatury bude rozhodovat vedoucí pracovník ve spolupráci s personalistou. Celkové náklady budou z počátku činit 2% z celkových nákladů na vzdělávání (později lze částku snížit). Odborná literatura bude k dispozici všem zaměstnancům a možnost využívat ji bude podporovat atmosféru „učící se organizace“.

7. Cyklus vzdělávání

Konkrétní podobu pro zavedení bodového systému se pokusím názorně popsat v následujícím textu. Konkrétně také popíšu průběh a použití stávajících i nových vnitropodnikových dokumentů, které zajistí přehlednou a jednoduchou základnu pro evidenci všech těchto procesů.

7.1. Identifikace potřeby vzdělávání

Pro identifikaci potřeby vzdělávání bude v TDS Praha s. r. o. sloužit dokument, který se nazývá „Hodnocení zaměstnance“ (příloha č. 6). V hodnocení zaměstnance se pracovník postupně vyjadřuje k pěti okruhům. Tyto okruhy jsou:

- Jak jsem pracoval – tady se zhodnocuje výkonnost za uplynulé období, nově nabyté znalosti a schopnosti, dosažené úspěchy, neúspěchy, definuje se oblast ve které se zaměstnanec za poslední období rozvíjel a jak chce nově nabyté zkušenosti využít. V této sekci se také může vyjádřit, jestli má v budoucnosti zájem zúčastnit se některých školení.
- Moje SWOT – SWOT analýza zaměstnance má klasickou podobu identifikace slabých a silných stránek – jako vnitřních faktorů, které ovlivňují úspěch či neúspěch, a dále také příležitostí a hrozeb, které naopak představují vnější faktory úspěchu. První SWOT analýzu vyplňuje samotný zaměstnanec a představuje obraz toho, jak vidí pracovník sám sebe, druhou verzi potom vyplňuje jeho nadřízený – jak mě vidí můj mentor.
- Moje týmové role – v tomto okruhu zaměstnanec určuje, jakou roli dle svého názoru zastává v týmu. Jedná se o role tvůrce (myslitele), vyhledavače, kontrolora (poradce, odhadce), realizátora, dokončovatele (dotahovače), týmového pracovníka, tvarovače (formovače), koordinátora nebo specialisty.
- Moje cíle – zde se pracovník zabývá cíly do budoucna, které se týkají oblastí výkonnosti, znalostí, dovedností a také toho, co potřebuje k práci, aby mohl těchto cílů dosáhnout.
- Zhodnocení spolupráce – je zaměřeno na vyjádření mentora i zaměstnance na celkové zhodnocení působnosti ve firmě za poslední sledované období.

Hodnocení zaměstnance probíhá vždy jednou za 6 měsíců. Zaměstnanec i zaměstnavatel nejprve individuálně vyplní pro ně relevantní části dokumentu a později se setkají a vzájemně

jednotlivé body společně zhodnotí. Tento dokument v současnosti není podstupován personalistovi, avšak po zavedení bodového systému bude základem pro identifikaci potřeby vzdělávání. Personalista může na základě vyjádření samotného zaměstnanci i jeho nadřízeného vybrat vhodné kurzy pro zlepšení individuální výkonnosti a později je nabídnout zaměstnanci spolu s předběžnou kalkulací vyjádřenou v bodech. Díky pravidelnému hodnocení zaměstnance bude také možné odhadnout potenciál jednotlivých pracovníků a po dohodě se zaměstnancem i jeho nadřízeným směřovat rozvoj i vzdělávání k přípravě na vedoucí funkci.

7.2. Design vzdělávací aktivity

Poté, co jsme na základě hodnocení zaměstnance identifikovali potřebu vzdělávání jednotlivých pracovníků a vyplněné formuláře byly v elektronické podobě předány na personální oddělení nastává okamžik, kdy musí být jednotlivé výstupy vyhodnoceny a na základě výstupů vybrány ty kurzy z podnikové nabídky pro jednotlivé tarifní stupně, které jsou vhodné pro daného pracovníka. Pracovníkovi poté bude zaslána nabídka s podrobným obsahem jednotlivých kurzů včetně předběžné bodové hodnoty na jednotlivá školení a termínu konání jednotlivých školení. Zaměstnanec si bude moci sám zvolit, jaký z daných kurzů mu vyhovuje po finanční stránce. Termín posléze konzultuje se svým nadřízeným a pokud ten souhlasí, předá zaměstnanec vybranou variantu na personální oddělení. To ho ihned po kontaktování příslušného externího vzdělavatele, zajištění ubytování a následné kalkulace příspěvku na cestovné a stravné kontaktuje a sdělí mu výslednou bodovou hodnotu kurzu i s dalšími informacemi týkajícími se jeho vzdělávací aktivity.

Pokud tento se tento kurz nebude vyskytovat v podnikové nabídce, musí se zhodnotit, jestli je kurz skutečně nezbytně nutný a nebo bude možné doplnit znalosti z interních zdrojů např. přímo ukázkou na pracovišti. Pokud není možné čerpat znalosti z interních zdrojů, bude nalezen vhodný kurz, který bude posléze doplněn do podnikového plánu vzdělávání. Plán vzdělávání se bude po zavedení do praxe pravidelně modifikovat spolu se změnou pracovní náplně jednotlivých pracovních pozic a identifikací potřeb jednotlivých pracovníků. Časem by tak měl vzniknout kvalitní seznam vzdělávacích aktivit, které jsou nezbytné pro efektivní výkon dané pracovní pozice.

V rámci snahy o udržení nákladů na vzdělávání v rozumné výši budou externí vzdělavatelé přednostně vyhledáváni v oblasti jižních Čech a Vysočiny. Teprve, když požadované kurzy nebudou v nabídce této geografické oblasti, pokusíme se navázat kontakt s jinými vzdělávacími institucemi.

7.3. Realizace

V této fázi provádíme kontrolu, zda zaměstnanci skutečně využívají přidělené body pro realizaci vzdělávací aktivity. To je důležité nejen z pohledu podniku, protože v relativně krátké době po zjištění potřeby vzdělávání bude možné umožnit zaměstnanci, aby si znalosti či dovednosti doplnil a zvyšoval svou pracovní efektivitu, ale také kvůli nákladové stránce věci. Protože se rozpočet stanovuje na roční bázi, je tedy nutné, aby byly prostředky uvolněné na vzdělávání využity do konce účetního období. Náklady na vzdělávání se totiž počítají do nákladů, které snižují daňový základ. Dojde tak vlastně k snížení daňové povinnosti. Pokud by daný systém nebyl dodržen, mohlo by se stát, že by zaměstnanci více využili nabídky vzdělávání až v příštím roce, firma by platila jeden rok zbytečně vysoké daně a v příštím roce by už nemusela být schopná ze svých zisků pokrýt nároky zaměstnanců na vzdělávání, což by mohlo ohrozit existenci celé firmy. Zatím jsme se rozhodli nenařizovat direktivně využití daných bodů ještě v témže účetním roce, ale vedoucí pracovníci budou instruováni k navedení zaměstnanců požadovaným směrem.

7.4. Zpětná vazba

Ohledně absolvování jednotlivých kurzů budou pracovníci, kteří se zúčastnili školení vyplňovat hodnocení vzdělávacího kurzu (příloha č. 7)²⁹. Toto hodnocení bude týkat:

- Učebny – úroveň učebny ve které probíhalo školení, vybavení, učební pomůcky
- Kurz – zde se zaměříme na hodnocení samotné vzdělávací aktivity především na materiály, metody výuky, stupeň obtížnosti, užitečnost atd.
- Sebehodnocení – co pracovníkovi kurz přinesl, zda se něco naučil, zda získal novou inspiraci
- Instruktor – úroveň instruktora, jeho připravenost, jeho znalost probírané látky, schopnost vysvětlit novou látku atd.
- Organizace - zda vše proběhlo podle plánu, výuka trvala přesně stanovenou dobu, členové týmu (pokud jich bylo více působili sehraným dojmem)
- Celkové hodnocení – zda by pracovník doporučil kurz svým kolegům a zda se v kurzu dozvěděl či naučil, co očekával.

Na základě dlouhodobějšího pozorování i na základě zkušeností s danou vzdělávací institucí budeme schopni identifikovat kvalitní vzdělavatele a vyloučit ty, kteří neposkytují námi požadovanou kvalitu služeb. Průměrné hodnocení jednotlivých vzdělávacích institucí bude

²⁹ Hroník, Vzdělávání a rozvoj pracovníků, přílohy

také přístupné pro jednotlivé zaměstnance, takže budou moci sami nahlédnout, jak dříve a v jaké kvalitě vzdělávací aktivita probíhala.

8. Rozpočet

Po dohodě s vedením firmy jsme dospěli k závěru, že rozpočet na vzdělávání by se měl stanovovat na základě procenta hrubých mezd. Stanovování fixní částky a následné dělení na měsíční příspěvky se ukázalo jako nevhodné, protože by nebylo možné kopírovat výkonnost zaměstnanců v jednotlivých měsících. Firma TDS Praha totiž podniká v odvětví, kde se velmi výrazně projevuje sezónnost. V zahraničí se u vyspělých firem vydává na vzdělávání mezi 2 – 3% hrubých mezd. Protože však ve firmě TDS Praha kladou důraz na důležitost vzdělávání, dohodli jsme se, že v prvním roce fungování tohoto systému bude podíl nákladů na vzdělávání tvořit celých 6, 5% výše hrubých mezd. Celková částka tedy bude na tento rok činit něco kolem 500 000 Kč.

Nyní se přesuneme k procesu kalkulace rozdělení příspěvků na vzdělávání u jednotlivých pracovníků. Zpočátku jsme zvažovali dvě varianty. První byla, že pro výpočet bodového příspěvku na vzdělávání použijeme hrubou mzdu jako celek. Následný výpočet ale ukázal, že by to vedlo k menším bodovým rozdílům mezi jednotlivými pozicemi. To by v konečném důsledku mělo za následek snížení motivačního efektu.

Jak jsem postupovala při výpočtu v tomto případě:

1. Nejprve jsem si stanovila sumu měsíčních hrubých mezd všech zaměstnanců. Hodnota této sumy je 636 149 Kč.
2. Z celkové sumy jsem posléze vypočítala 6, 5%, které budou následně tvořit výši nákladů, které firma investuje do vzdělávání. Získaná hodnota je 41 667 Kč. Z této hodnoty jsem odečetla 2%, která budou poskytnuta na nákup odborné literatury pro jednotlivé útvary. Tento měsíc tato hodnotě činila 833 Kč. Zbylá částka činí 40 834 Kč.
3. Toto částku je vydělila sumou hrubých mezd a následně získala koeficient, kterým násobím hrubou mzdu jednotlivých zaměstnanců. Tím získám měsíční příspěvek na vzdělávání jednotlivých zaměstnanců.
4. Měsíční příspěvek jednotlivých pracovníků vydělím 1000 a získám počet bodů, který jim přísluší a které mohou později využít na vzdělávání.

Přehlednou tabulku s přesnými hodnotami uvádím níže:

Pozice	Hrubá mzda	Náklady na vzdělávání - měs.	Náklady na vzdělávání - roč.	Počet bodů
Manipulant	10 505	674	8 091	8
Operativní dělník	12 286	789	9 464	9
Asistent	14 014	900	10 795	11
Junior účetní	14 085	904	10 849	11
Mistr montáže	17 977	1 154	13 847	14
Montér	14 764	948	11 372	11
Odborný poradce	16 422	1 054	12 649	13
Výrobní manažer	23 870	1 532	18 386	18
Account manager	26 789	1 720	20 635	21
Projektový manažer	34 439	2 211	26 527	27
*	*	*	*	*
*	*	*	*	*
*	*	*	*	*
*	*	*	*	*
Celkem	636 149	40 834	490 008	490

Náklady na vzdělávání (% hrubé mzdy)	6,5%
Náklady na odbornou literaturu (měs.)	833
Náklady na odbornou literaturu (roč.)	9 002
Roční náklady na vzdělávání	500 000

Tabulka 8-1 – Výpočet bodů do vzdělávacího systému na základě koeficientu hrubé mzdy

Právě z důvodu zesílení motivačního efektu bylo nakonec rozhodnuto, že pro výpočet bodových příspěvků na vzdělávání použijeme variabilní složku mzdy. Její konečná výše je ovlivňována dvěma faktory: schopností plnit plán a zároveň mírou odpovědnosti, kterou pracovník ve firmě má. Mezi těmito faktory a variabilní složkou mzdy existuje pozitivní závislost - pokud rostou, roste i variabilní složka mzdy.

Výpočet v tomto případě probíhal takto:

1. Stejně jako u předchozího případu jsem si nejprve stanovila sumu měsíčních hrubých mezd všech zaměstnanců. Hodnota této sumy je 636 149 Kč.
2. Z celkové sumy jsem posléze vypočítala 6, 5%, které budou následně tvořit výši nákladů, které firma investuje do vzdělávání. Získaná hodnota je 41 667 Kč. Z této hodnoty jsem odečetla 2%, která budou poskytnuta na nákup odborné literatury pro jednotlivé útvary. Tento měsíc tato hodnotě činila 833 Kč. Zbylá částka činí 40 834 Kč.
3. Toto částku je vydělila sumou variabilních složek mzdy jednotlivých pracovníků a následně získala koeficient, kterým násobím variabilní složku mzdy jednotlivých zaměstnanců. Tím získám měsíční příspěvek na vzdělávání jednotlivých zaměstnanců.

4. Měsíční příspěvek jednotlivým pracovníkům vydělím 1000 a získám počet bodů, který jim přísluší a které mohou později využít na vzdělávání.

Pozice	Výkonnová odměna	Náklady na vzdělávání - měs.	Náklady na vzdělávání - roč.	Počet bodů
Manipulant	1 769	298	3 581	4
Operativní dělník	3 214	542	6 509	7
Asistent	4 924	831	9 972	10
Junior účetní	4 995	843	10 114	10
Mistr montáže	7 729	1 304	15 651	16
Montér	5 188	875	10 505	11
Odborný poradce	6 712	1 133	13 591	14
Výrobní manažer	10 870	1 834	22 011	22
Account manager	15 289	2 580	30 962	31
Projektový manažer	19 439	3 280	39 364	39
*	*	*	*	*
*	*	*	*	*
*	*	*	*	*
*	*	*	*	*
Celkem	241 975	40 834	490 008	490

Náklady na vzdělávání (% výkonnové odměny)	17%
Náklady na vzdělávání (% hrubé mzdy)	6,5%
Náklady na odbornou literaturu (měs.)	833
Roční náklady na vzdělávání	500 000

Tabulka 8-2 - Výpočet bodů do vzdělávacího systému na základě koeficientu výkonové složky mzdy

Porovnáním obou tabulek vidíme, že zatímco u pracovníků, kteří mají nižší tarifní stupeň se bodový příspěvek na vzdělávání podstatně snížil. Například u manipulanta z bodů 8 na body 4. U vedoucích pracovníků byl však tento efekt naprosto opačný. Například u projektového manažera znamená použití variabilní složky mzdy při výpočtu příspěvku na vzdělávání 12-ti bodový nárůst.

9. Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo vytvořit takový vzdělávací systém, ve kterém bude podnikové vzdělávání přístupné všem napříč organizační strukturou a zároveň pro něj bude typická vstupní nerovnost a také rovnost šancí a příležitostí. Po zvážení několika alternativ jsem se rozhodla pro propojení vzdělávacího a mzdového systému. Základem celého konceptu je zavedení takzvaného bodového systému.

Bodový systém bude fungovat tak, že každý měsíc zaměstnanec obdrží určitý počet bodů, který bude vypočítán jako součin koeficientu na vzdělávání a variabilní složky mzdy, která je vyplácena na základě výkonu a odpovědnosti. Po určité době bude pracovník disponovat dostatečným počtem bodů a bude je moci použít na určitý kurz z nabídky podnikového vzdělávání. Každý bod bude znamenat konkrétní částku, takže bude možné jednoduše přepočítat cenu kurzu na body. Do ceny kurzů budou započítány také veškeré ostatní náklady související s podnikovým vzděláváním. Tím zamezíme nekontrolovatelnému nárůstu výdajů do vzdělávání a podaří se nám dodržet předem stanovený rozpočet. Do bodového systému nebude zahrnuto základní školení. Pro zaměstnance, u kterých se bude uvažovat o povýšení, ale nesplnili ještě všechny potřebné kurzy, bude existovat možnost využití kreditního systému. Kreditní systém umožní pracovníkům čerpání bodů do minusových hodnot. Pracovník tak bude mít možnost splnit jednu z podmínek pro povýšení. Pokud se bude jednat o částku nad 75 000 Kč, bude se zaměstnancem zároveň uzavřena tzv. kvalifikační dohoda. Při zavádění nového vzdělávacího systému chci docílit také toho, aby vzdělávání probíhalo nejen během školení, ale i v mezidobí, kdy budou pracovníci sdílet zkušenosti se svými spolupracovníky i nadřízenými, bude probíhat supervize a samostudium. Toho chci docílit zavedením podpůrných aktivit jako jsou pravidelná setkání vedení a zakoupením odborné literatury na pracoviště.

Setkání vedení budou mít charakter pravidelné informativní schůzky. Jednotliví vedoucí pracovníci od pozice projektového manažera výše by si na těchto schůzkách sdělovali novinky z oboru. Není totiž v silách jednotlivce, aby sledoval vývoj ve všech oborech. Proto si každý ze zúčastněných připraví krátkou prezentaci o něčem, co ho zaujalo, co se dočetl nebo s čím se setkal v praxi. Prezentace poté budou postoupeny do adresáře novinek, který bude přístupný všem zaměstnancům.

Další podpůrnou aktivitou je postupné vytvoření ucelené nabídky odborné literatury. V případě potřeby budou mít pracovníci možnost do knih nahlédnout a získat tím cenné

informace či inspiraci při řešení různých problémů. Tato literatura bude také k dispozici všem, kdo by si chtěli prohloubit své znalosti v oboru nebo je daná problematika prostě jenom zajímavá.

Součástí celého konceptu je také vytvoření přehledného systému školení. Systém školení jsem rozdělila do tří částí, které usnadní zaměstnancům i personálnímu oddělení lehkou orientaci. Po přijetí do firmy TDS Praha s. r. o. musí každý nový pracovník absolvovat základní školení, které obsahuje jednak zákonem povinné kurzy a dále také kurzy, které umožní lepší adaptaci na nové pracovní místo.

Pro každou pozici v organizační struktuře jsem dále sestavila seznam kurzů, které svým rozsahem umožní pracovníkovi vykonávat jeho povinnosti co nejlépe a nejefektivněji a zároveň se bude pomocí těchto kurzů připravovat na pozice vyšší. Teprve po absolvování všech kurzů nebo po prokázání znalostí ze všech těchto okruhů bude mít zaměstnanec možnost povýšení.

Poslední část systému školení stanovuje povinnost pro vedoucí pracovníky bez vysokoškolského vzdělání, kteří se rozhodli aspirovat na pozici ředitele. Tito pracovníci musí splnit podmínku, která je nutná pro vykonávání této pozice, a tou bude získání vysokoškolského titulu. Absolvováním vysokoškolského studia pracovník získá manažerské vzdělání, které bude povinné pro výkon dané funkce. Výhodou distančního studia jsou výrazně nižší náklady v porovnání s náklady na podnikové vzdělávání pomocí jednotlivých kurzů. Velmi podstatným argumentem pro vzdělávání distanční formou je také fakt, že se jedná o neplacenou formu studia, a proto lze předpokládat, že úroveň nabytých znalostí bude vyšší, než je tomu u placených kurzů. U neplaceného studia je totiž úspěšné ukončení kurzu podmíněno závěrečných prokázáním znalostí.

Tento komplexní systém podnikového vzdělávání má celou řadu výhod. Jako hlavní výhodu spatřuji fakt, že navázáním vzdělávání na mzdový systém můžeme ještě zesílit motivační efekt k co nejlepšímu výkonu. Možnost vzdělávat se je totiž další odměna - v tomto případě nehmotná - kterou firma svým zaměstnancům za odvedenou práci poskytuje. Čím lépe pracovníci pracují, tím více bodů do vzdělávacího systému mohou získat, a tím více kurzů mohou absolvovat.

Dále může každý pracovník nakládat se svým vlastním bodovým kontem a dobrovolně se rozhodovat, čemu se chce v příštím vzdělávacím kurzu věnovat, což je jistá obdoba Cafeteria systému. Tím, že pracovníci do vzdělávání investují vlastní prostředky, si budou více hlídat kvalitu kurzu. Jednou z podmínek pro povýšení bude absolvování všech kurzů povinných pro

daný tarifní stupeň nebo prokázání znalostí ve stanoveném rozsahu. I z tohoto důvodu budou zaměstnanci zodpovědně nakládat s bodovým kontem.

Zavedením systematického vzdělávání bude možné vychovat si velmi kvalitní pracovníky se znalostmi šitými na míru TDS Praha s. r. o. v relativně krátkém čase. Zvýší se tím konkurenceschopnost vůči ostatním konkurentům na trhu. I díky vzdělávacímu systému se stane TDS zajímavější pro kvalitní externí pracovníky, což bude mít také pozitivní vliv na setrvalý růst podniku a zvýšení konkurenceschopnosti.

V případě potřeby bude možné urychlit vzdělávání některých perspektivních jedinců. Těmto osobám se umožní čerpat potřebný počet bodů bez jakéhokoliv limitu za využití kreditního systému.

Propojením nového vzdělávacího systému s motivačním mzdovým systémem tak bude firma TDS Praha s. r. o. v dlouhodobém horizontu schopna vybudovat takovou organizační kulturu, která bude podporovat jak dosahování vysoké výkonnosti, tak i atmosféru společného sdílení, budování znalostí a dovedností.

10. Použitá literatura

1. **ARMSTRONG, M.** (1999) Personální management. Praha: Grada Publishing
ISBN 80-71696-14-5
2. **ARMSTRONG, M.** (2002) Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing
ISBN 80-247-0469-2
3. **BELCOURT, M., WRIGHT, P. C.** (1998) Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Praha: Grada Publishing
ISBN 80-7169-45-92
4. **DVOŘÁKOVÁ, Z. A KOL.** (2001) Personální řízení 1. Praha: VŠE
ISBN 80-254-0248-8
5. **FOOT, M., HOOK, C.** (2002) Personalistika. Praha : Computer Press
ISBN 80-7226-51-56
6. **HÜTTLOVÁ, E., HRABĚTOVÁ E.** (1998) Organizace práce. Praha : VŠE
ISBN 80-707-9837-8
7. **HRONÍK, F.** (2007) Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing
ISBN 978-80-247-1457-8
8. **KLEIBL, J A KOL.** (2005) Personální řízení 2, část 2. Praha: Nakladatelství
Oeconomica
ISBN 80-245-0960-1
9. **KOUBEK, J.** (2000) ABC praktické personalistiky. Praha: Linde
ISBN 80-86131-25-4
10. **MUŽÍK, J.** (2000) Management ve vzdělávání dospělých. Praha: Eurolex Bohemia
ISBN 80-86432-00-9
11. **PALÁN, Z.** (2002) Lidské zdroje – výkladový slovník. 1.vydání. Praha: Academia
ISBN 80-2000-950-7
12. **WALKER, A. J. A KOL.**(2003) Moderní personální management – Nejnovější trendy a technologie. Praha: Grada Publishing
ISBN 80-247-0449-8
13. **DOMOVSKÁ STRÁNKA FIRMY TDS PRAHA S. R. O.**
<http://www.svetliky.cz>
14. **KATALOG FIRMY TDS PRAHA S. R. O.**
15. **NAŘÍZENÍ JEDNATELE SPOLEČNOSTI TDS PRAHA S. R. O.**

16. MODEL VÝPOČTU MEZD

Model_vpotu_mezd.xls

17. INFORMACE O ŠKOLENÍ

<http://skoleni.abecedapc.cz>

18. ORGANIZAČNÍ DIAGRAM

Organigram.xls

19. INFORMACE O ŠKOLENÍ

<http://skoleni.abecedapc.cz>

20. INFORMACE K JAZYKOVÝM KURZŮM

<http://www.pzachova.cz/index.php?page=kontakty>

21. VZDĚLÁVACÍ KURZY

<http://www.pretia.cz/pro-firmy/vzdelavaci-kurzy>

11. Přílohy

Příloha 1 – Grafické znázornění organizační struktury ve firmě TDS Praha s. r. o.

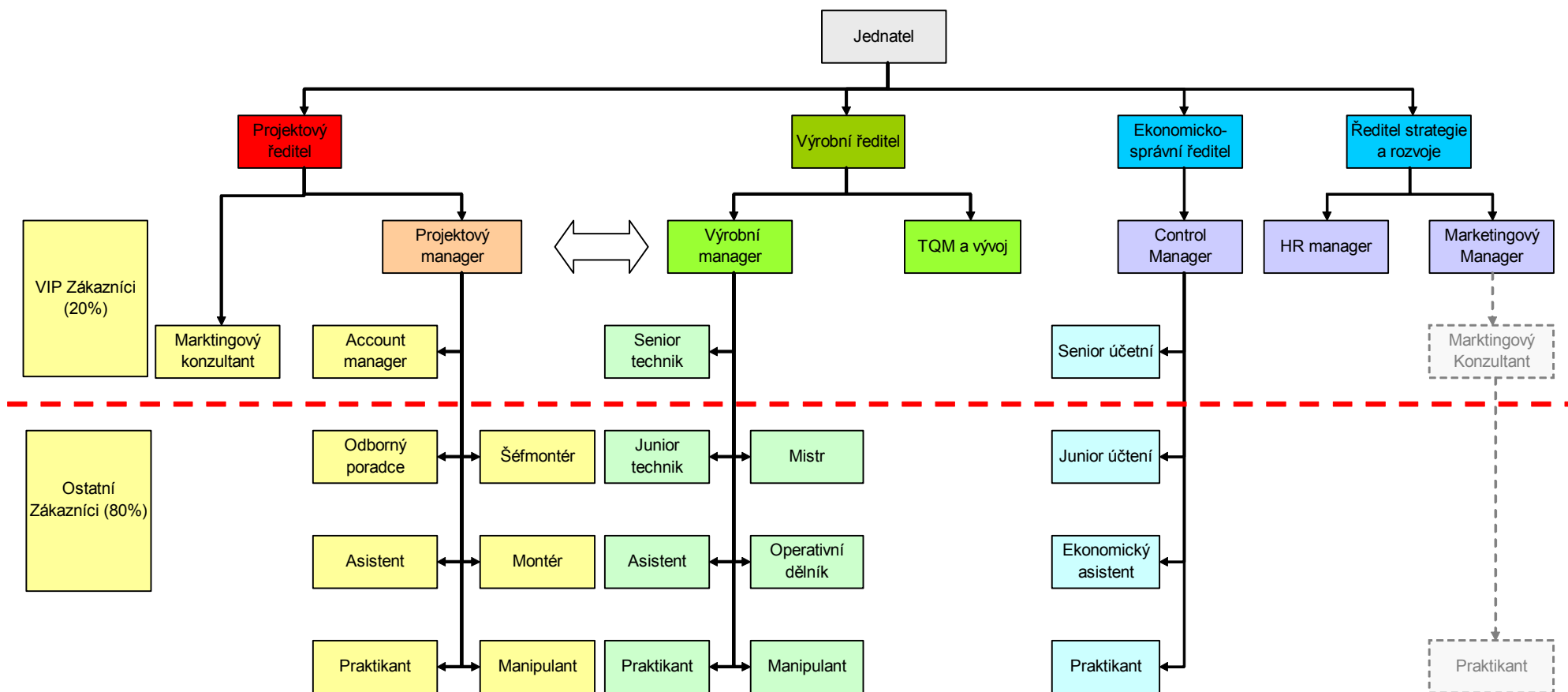
Organizační struktura TDS

ZÁKAZNÍCI

OBCHOD A REALIZACE

VÝROBA

SPRÁVA



Příloha 2 - Popis pracovního místa – Útvar obchodu a realizace

PRACOVNÍ MÍSTO: Asistent realizace

ÚTVAR: Obchod a realizace

PODŘAZENOST: Podléhá projektovému managerovi

KVALIFIKAČNÍ TŘÍDA: 3-4

CHARAKTERISTIKA PRÁCE: Tvoří nabídky a zpracovává cenové kalkulace, je schopen interpretovat technické výkresy a poskytnout informace o základních typech světlíků, konstrukčních řešeních i materiálech potenciálním zákazníkům, poskytuje technické materiály potenciálním zákazníkům, může provádět samostatný prodej zboží vč. vystavení dokladu, komunikuje s výrobou TDS, zpracovává úkoly zadané hierarchicky nadřazenými osobami, na počítači zpracovává texty, tabulky a další dokumenty, (tiskne je, kopíruje a distribuuje na příslušná místa), dílčí odborné práce, ekonomicko-provozních, obchodních, výrobních dokladů, zná konkurenci podniku

BEZPROSTŘEDNĚ NADŘAZENÁ FUNKCE: Odborný poradce

VZTAH K OSTATNÍM PRACOVNÍM MÍSTŮM: Podléhá projektovému managerovi, ale plní i úkoly zadané odborným poradcem a account managerem, často také komunikuje s úsekem výroby a to především s asistentem výroby

PRACOVNÍ PODMÍNKY: běžné prostředí kanceláře, sdílená kancelář,

RIZIKA: spojená s prací u počítače

VZDĚLÁNÍ: Úplné středoškolské se zaměřením na management a vyšší

ZVLÁŠTNÍ POŽADAVKY: znalost práce s osobním počítačem (MS Word, tabulkové editory Excel, internet, intranet, Outlook), znalost práce a čtení technických výkresů, práce s programem AutoCad, , prostorová představivost

POŽADOVANÁ PRAXE: výhodou, ne však podmínkou

DUŠEVNÍ POŽADAVKY A CHARAKTERISTIKY OSOBNOSTI: organizační schopnosti, přesnost, systematickosti, dobrá paměť, komunikační schopnosti, příjemné vystupování, schopnost pracovat pod tlakem, ochota učit se novým věcem, ochota přijímat odpovědnost, prostorová představivost

FYZICKÉ POŽADAVKY: práce většinou vykonávaná v sedě

Datum zpracování:

Zpracoval:

PRACOVNÍ MÍSTO: Odborný poradce

ÚTVAR: Obchod a realizace

PODŘAZENOST: Projektový manager

KVALIFIKAČNÍ TŘÍDA: 5-6

CHARAKTERISTIKA PRÁCE: zajišťuje obchod po telefonu, připravuje obchodní smlouvy, vede samostatně obchody do výše 50 tis. korun, provádí fakturace, nákup a předprodej, zpracovává technické podklady, zajišťuje a koordinuje spolu s mistrem práci v týmech

BEZPROSTŘEDNĚ NADŘAZENÁ FUNKCE: Account manager

VZTAH K OSTATNÍM PRACOVNÍM MÍSTŮM: komunikuje především k account managery, s ostatními odbornými poradci a mistry, je podřízen projektovému managerovi

PRACOVNÍ PODMÍNKY: práce v kanceláři, kontroly na staveništi, pochůzky za klienty

RIZIKA: spojená s prací na staveništi a pobytem ve výrobní hale

VZDĚLÁNÍ: vysokoškolské bakalářské +

ZVLÁŠTNÍ POŽADAVKY: znalost práce s osobním počítačem (MS Word, tabulkové editory Excel, internet, intranet, Outlook), zkouška ECDL, znalost práce a čtení technických výkresů, práce s programem AutoCad, prostorová představivost,

POŽADOVANÁ PRAXE: alespoň 2 roky na pozici asistenta realizace nebo 1 rok na obdobné pozici

DUŠEVNÍ POŽADAVKY A CHARAKTERISTIKY OSOBNOSTI: organizační schopnosti, přesnost, systematickosti, dobrá paměť, komunikační schopnosti, příjemné vystupování, schopnost pracovat pod tlakem, ochota učit se novým věcem, ochota přijímat odpovědnost, schopnost motivovat podřízené,

FYZICKÉ POŽADAVKY: práce většinou vykonávaná v sedě

Datum zpracování:

Zpracoval:

PRACOVNÍ MÍSTO: Account manager

ÚTVAR: Obchod a realizace

PODŘAZENOST: Projektový manager

KVALIFIKAČNÍ TŘÍDA: 7-8

CHARAKTERISTIKA PRÁCE: komunikuje k VIP zákazníkům, provádí account management (plánování, rozpočtování, bilanční činnost, normování), samostatně řídí obchody do 200 tis.Kč, vymáhá pohledávky, provádí složité odborné specializované práce, technický dozor, revize, účtování, řízení činnosti jiných právních subjektů, je odpovědný za bezpečnost provozu a zdraví lidí při práci v náročném pracovním prostředí i za splněných podmínek bezpečnosti s akutním nebezpečím života

BEZPROSTŘEDNĚ NADŘAZENÁ FUNKCE: Projekt manager

VZTAH K OSTATNÍM PRACOVNÍM MÍSTŮM: komunikuje s ostatními account managery, je v častém kontaktu s projekt managery

PRACOVNÍ PODMÍNKY: práce vykonávaná v kanceláři i na staveništi, návštěvy klienta

RIZIKA: spojená s prací v kanceláři

VZDĚLÁNÍ: vysokoškolské, nejlépe na úrovni magisterského studia

ZVLÁŠTNÍ POŽADAVKY: ŘP skup. B, výborná znalost práce na PC, zkouška ECDL

POŽADOVANÁ PRAXE: minimálně 5 let na pozici odborného poradce nebo 1 rok na obdobné pozici

DUŠEVNÍ POŽADAVKY A CHARAKTERISTIKY OSOBNOSTI: : organizační schopnosti, přesnost, systematickosti, komunikační schopnosti, příjemné vystupování, schopnost pracovat pod tlakem, ochota učit se novým věcem, ochota přijímat odpovědnost, schopnost motivovat podřízené, vysoké nároky na psychiku a paměť

FYZICKÉ POŽADAVKY: práce vykonávaná především v sedě, občasná přítomnost na staveništi

Datum zpracování:

Zpracoval:

PRACOVNÍ MÍSTO: Projektový manager

ÚTVAR: Obchod a realizace

PODŘAZENOST: Projekt direktor

KVALIFIKAČNÍ TŘÍDA: 9

CHARAKTERISTIKA PRÁCE: zajišťuje organizaci a ekonomiku zakázek, řídí, koordinuje a provádí složité systémové práce, komplexně zajišťuje nejsložitější úseky marketingu, obchodu, nákupu, připravuje a právně zajišťuje realizaci investic, provádí audit, poskytuje poradenskou činnost, stanovuje program rozvoje strategií, zpracovává projekty stavebních a technologických částí, podílí se na vzdělávání zaměstnanců

BEZPROSTŘEDNĚ NADŘAZENÁ FUNKCE: Projekt director

VZTAH K OSTATNÍM PRACOVNÍM MÍSTŮM: komunikuje s ostatními projektovými managery, podílí se na tvorbě strategie firmy spolu s projektovým ředitelem a jednatelem společnosti

PRACOVNÍ PODMÍNKY: práce většinou v kanceláři, občasná přítomnost na staveništi, návštěvy klientů

RIZIKA: spojená s prací v kanceláři

VZDĚLÁNÍ: vysokoškolské, nejlépe na úrovni magisterského studia

ZVLÁŠTNÍ POŽADAVKY: ŘP skup. B, výborná znalost práce na PC, zkouška ECDL

POŽADOVANÁ PRAXE: minimálně 5 let na pozici account managera nebo alespoň 2 roky na obdobné pozici

DUŠEVNÍ POŽADAVKY A CHARAKTERISTIKY OSOBNOSTI: organizační schopnosti, přesnost, systematickosti, komunikační schopnosti, příjemné vystupování, schopnost pracovat pod tlakem, ochota učit se novým věcem, ochota přijímat odpovědnost, schopnost motivovat podřízené, vysoké nároky na psychiku a paměť, schopnost koncepčního myšlení

FYZICKÉ POŽADAVKY: práce většinou vykonávaná v sedě

Datum zpracování:

Zpracoval:

PRACOVNÍ MÍSTO: Projekt director

ÚTVAR: Obchod a realizace

PODŘAZENOST: Jednatel

KVALIFIKAČNÍ TŘÍDA: 10

CHARAKTERISTIKA PRÁCE: koordinuje projekt managery, zajišťuje strategický marketing, zvažuje případné příležitosti a hrozby progresivního vývoje firmy, zajišťuje komplex systémových činností s variantními obecnými vstupy, rámcově stanovenými výstupy, a předem nespécifikovanými způsoby a postupy se širokými vazbami na další procesy, řídí systémové práce, stanovuje finanční, personální, obchodní a jiné strategie, objevuje nové postupy a procesy, zabývá se vědeckou, výzkumnou, vzdělávací a školicí prací s obsahem vysokoškolské látky, udržuje pracovní vztahy na celostátní i mezinárodní úrovni, navrhuje tvůrčí řešení technologické přípravy výroby

BEZPROSTŘEDNĚ NADŘAZENÁ FUNKCE: jednatel společnosti

VZTAH K OSTATNÍM PRACOVNÍM MÍSTŮM: jednateli společnosti a projektovému manažerovi

PRACOVNÍ PODMÍNKY: práce většinou v kanceláři

RIZIKA: spojená s prací v kanceláři

VZDĚLÁNÍ: vysokoškolské magisterského typu

ZVLÁŠTNÍ POŽADAVKY: RP skup. B, výborná znalost práce na PC, zkouška ECDL

POŽADOVANÁ PRAXE: minimálně 5 let na pozici projektového manažera nebo alespoň 3 roky na obdobné pozici

DUŠEVNÍ POŽADAVKY A CHARAKTERISTIKY OSOBNOSTI: organizační schopnosti, přesnost, systematickosti, komunikační schopnosti, příjemné vystupování, schopnost pracovat pod tlakem, ochota učit se novým věcem, ochota přijímat odpovědnost, schopnost motivovat podřízené, vysoké nároky na psychiku a paměť, schopnost koncepčního myšlení

FYZICKÉ POŽADAVKY: práce vykonávaná v sedě

Datum zpracování:

Zpracoval:

Příloha 3 – Popis pracovního místa –Útvar výroba

PRACOVNÍ MÍSTO: Asistent výroby

ÚTVAR: Výroba

PODŘAZENOST: Výrobní manager

KVALIFIKAČNÍ TŘÍDA: 3-4

CHARAKTERISTIKA PRÁCE: kreslí standardní zakázky v programu AutoCad, bez problémů se orientuje v technických výkresech, zná různá konstrukční řešení i materiály, komunikuje s útvarem obchodu a realizace a int. TDS, zpracovává úkoly zadané hierarchicky nadřazenými osobami, na počítači zpracovává texty, tabulky a další dokumenty, (tiskne je, kopíruje a distribuuje na příslušná místa, provádí dílčí odborné práce, přípravu výroby, pořizuje nákresy, vede jednoduchou technologickou, výrobní nebo provozní dokumentaci, zná konkurenci podniku

BEZPROSTŘEDNĚ NADŘAZENÁ FUNKCE: Technik junior

VZTAH K OSTATNÍM PRACOVNÍM MÍSTŮM: Podléhá výrobnímu managerovi, ale plní i úkoly zadané technikem juniorem a technikem seniorem, často také komunikuje s úsekem obchodu a realizace a to především z asistentem realizace

PRACOVNÍ PODMÍNKY: běžné prostředí kanceláře, sdílená kancelář,

RIZIKA: spojená s prací v kanceláři a ve výrobní hale

VZDĚLÁNÍ: Úplné středoškolské se zaměřením na strojnictví a vyšší

ZVLÁŠTNÍ POŽADAVKY: , kreslení technických výkresů v programu AutoCad, znalost práce a čtení technických výkresů, znalost práce s osobním počítačem (MS Word, tabulkové editory Excel, internet, intranet, Outlook)

POŽADOVANÁ PRAXE: výhodou, ne však podmínkou

DUŠEVNÍ POŽADAVKY A CHARAKTERISTIKY OSOBNOSTI: prostorová představivost, zájem o obor, organizační schopnosti, přesnost, systematičnost, dobrá paměť, komunikační schopnosti, příjemné vystupování, schopnost pracovat pod tlakem, ochota učit se novým věcem, ochota přijímat odpovědnost

FYZICKÉ POŽADAVKY: práce většinou vykonávaná v sedě

Datum zpracování:

Zpracoval:

PRACOVNÍ MÍSTO: Technik junior

ÚTVAR: Výroba

PODŘAZENOST: Výrobní manager

KVALIFIKAČNÍ TŘÍDA: 5-6

CHARAKTERISTIKA PRÁCE:

Koordinuje vyřízení zakázek, provádí výstupní kontrolu a expedici, zajišťuje operativní nákup produktů a služeb, vede skladovou evidenci, zpracovává technické podklady, zajišťuje a koordinuje práci v týmech, je odpovědný za zdraví dalších osob nebo za škody odstranitelné jen za pomoci dalších osob, provádí servisní činnosti nebo organizaci provozu

BEZPROSTŘEDNĚ NADŘAZENÁ FUNKCE: Technik senior

VZTAH K OSTATNÍM PRACOVNÍM MÍSTŮM: Podléhá výrobnímu managerovi, ale plní i úkoly zadané technikem seniorem, často také komunikuje s úsekem obchodu a realizace a to především z odborným poradcem

PRACOVNÍ PODMÍNKY: běžné prostředí kanceláře, sdílená kancelář

RIZIKA: spojená s prací v kanceláři

VZDĚLÁNÍ: Úplné středoškolské se zaměřením na strojnictví a vyšší

ZVLÁŠTNÍ POŽADAVKY: kreslení technických výkresů v programu AutoCad, znalost práce a čtení technických výkresů, znalost práce s osobním počítačem (MS Word, tabulkové editory Excel, internet, intranet, Outlook)

POŽADOVANÁ PRAXE: alespoň 1 rok na obdobné pozici nebo 2 roky na pozici asistenta

DUŠEVNÍ POŽADAVKY A CHARAKTERISTIKY OSOBNOSTI: prostorová představivost, zájem o obor, organizační schopnosti, přesnost, systematičnost, dobrá paměť, komunikační schopnosti, příjemné vystupování, schopnost pracovat pod tlakem, ochota učit se novým věcem, ochota přijímat odpovědnost

FYZICKÉ POŽADAVKY: práce většinou vykonávaná v sedě

Datum zpracování:

Zpracoval:

PRACOVNÍ MÍSTO: Technik senior

ÚTVAR: Výroba

PODŘAZENOST: Výrobní manager

KVALIFIKAČNÍ TŘÍDA: 7

CHARAKTERISTIKA PRÁCE:

Plánuje spotřebu a financování materiálu, zajišťuje subdodávky výrobků, provádí konstrukci a stanovuje ceny atypických zakázek, vytváří strategie nákupu produktů a služeb, provádí složité odborné specializované práce, plánuje, rozpočtuje, normuje, zajišťuje technický dozor, revize, řídí činnosti jiných právních subjektů nebo odborných prací, odpovědnost za bezpečnost provozu a zdraví lidí, v náročném pracovním prostředí i za splněných podmínek bezpečnosti s akutním nebezpečím života

BEZPROSTŘEDNĚ NADŘAZENÁ FUNKCE: Výrobní manager

VZTAH K OSTATNÍM PRACOVNÍM MÍSTŮM: Podléhá výrobnímu managerovi komunikuje s úsekem obchodu a realizace a společně s nimi se podílí na tvorbě strategií

PRACOVNÍ PODMÍNKY: běžné prostředí kanceláře, vlastní kancelář

RIZIKA: spojená s prací v kanceláři

VZDĚLÁNÍ: vysokoškolské, zaměřením na strojnictví

ZVLÁŠTNÍ POŽADAVKY: kreslení technických výkresů v programu AutoCad, znalost práce a čtení technických výkresů, znalost práce s osobním počítačem (MS Word, tabulkové editory Excel, internet, intranet, Outlook), vysoké nároky na psychiku a paměť, plnění úkolů v časové a prostorové souvislosti

POŽADOVANÁ PRAXE: na obdobné pozici

DUŠEVNÍ POŽADAVKY A CHARAKTERISTIKY OSOBNOSTI: prostorová představivost, zájem o obor, organizační schopnosti, přesnost, systematičnost, dobrá paměť, komunikační schopnosti, příjemné vystupování, schopnost pracovat pod tlakem, ochota učit se novým věcem, ochota přijímat odpovědnost, schopnost motivovat podřízené

FYZICKÉ POŽADAVKY: práce většinou vykonávaná v sedě

Datum zpracování:

Zpracoval:

PRACOVNÍ MÍSTO: Výrobní manager**ÚTVAR:** Výroba**PODŘAZENOST:** Výrobní ředitel**KVALIFIKAČNÍ TŘÍDA:** 8**CHARAKTERISTIKA PRÁCE:**

Zajišťuje organizaci výroby a její koordinaci s potřebami úseku obchodu a realizace, plánuje užití zdrojů podniku, kontroluje nákladovou náročnost zakázek, řídí odborné specializované práce, provádí komplexní zajištění ekonomického systému malé firmy, samostatně řeší projektové úkoly, spravuje rozsáhlé majetkové soubory, zajišťuje požadovanou úroveň kvality jakosti, je odpovědný za škody odstranitelné pouze za pomoci širokého kolektivu pracovníků i mimo organizaci a za dlouhé období, nese odpovědnost za jednání široké skupiny osob, které nemají jiné volby (posupují podle obecně závazných pravidel).

BEZPROSTŘEDNĚ NADŘAZENÁ FUNKCE: Výrobní ředitel**VZTAH K OSTATNÍM PRACOVNÍM MÍSTŮM:** Podléhá výrobnímu řediteli, komunikuje s úsekem obchodu a realizace**PRACOVNÍ PODMÍNKY:** běžné prostředí kanceláře, vlastní kancelář,**RIZIKA:** spojená s prací v kanceláři**VZDĚLÁNÍ:** vysokoškolské, se zaměřením na strojnictví**ZVLÁŠTNÍ POŽADAVKY:** , kreslení technických výkresů v programu AutoCad, znalost práce a čtení technických výkresů, znalost práce s osobním počítačem (MS Word, tabulkové editory Excel, internet, intranet, Outlook), samostatný konstruktér, vysoké nároky na psychiku a paměť, plnění úkolů v časové a prostorové souvislosti**POŽADOVANÁ PRAXE:** nutná na obdobné pozici**DUŠEVNÍ POŽADAVKY A CHARAKTERISTIKY OSOBNOSTI:** prostorová představivost, zájem o obor, organizační schopnosti, přesnost, systematičnost, dobrá paměť, komunikační schopnosti, příjemné vystupování, schopnost pracovat pod tlakem, ochota učit se novým věcem, ochota přijímat odpovědnost, schopnost motivovat podřízené**FYZICKÉ POŽADAVKY:** práce většinou vykonávaná v sedě**Datum zpracování:****Zpracoval:**

PRACOVNÍ MÍSTO: Výrobní ředitel

ÚTVAR: Výroba

PODŘAZENOST: partner nebo jednatel společnosti

KVALIFIKAČNÍ TŘÍDA: 10

CHARAKTERISTIKA PRÁCE: určuje strategii výroby a nákupu, zajišťuje ekonomiku celku, optimalizuje výrobu, provádí systémové specializované práce a komplex systémových činností s variantními obecnými vstupy, rámcově stanovenými výstupy, a předem nespécifikovanými způsoby a postupy se širokými vazbami na další procesy, řídí systémové práce, stanovuje finanční, personální, obchodní a jiné strategie, objevuje nové postupy a procesy, zabývá se vědeckou, výzkumnou, vzdělávací a školící prací, udržuje pracovní vztahy na celostátní nebo mezinárodní úrovni, navrhuje tvůrčí řešení technologické přípravy výroby

BEZPROSTŘEDNĚ NADŘAZENÁ FUNKCE: Partner, jednatel společnosti

VZTAH K OSTATNÍM PRACOVNÍM MÍSTŮM: Podléhá partnerům nebo jednatelem společnosti, komunikuje s úsekem obchodu a realizace a to především s ředitelem obchodu a ředitelem strategie a rozvoje

PRACOVNÍ PODMÍNKY: běžné prostředí kanceláře, vlastní kancelář

RIZIKA:

VZDĚLÁNÍ: vysokoškolské, se zaměřením na strojnictví

ZVLÁŠTNÍ POŽADAVKY: , kreslení technických výkresů v programu AutoCad, znalost práce a čtení technických výkresů, znalost práce s osobním počítačem (MS Word, tabulkové editory Excel, internet, intranet, Outlook), samostatný konstruktér, vysoké nároky na psychiku a paměť, plnění úkolů v časové a prostorové souvislosti

POŽADOVANÁ PRAXE: nutná na obdobné pozici

DUŠEVNÍ POŽADAVKY A CHARAKTERISTIKY OSOBNOSTI: prostorová představivost, zájem o obor, organizační schopnosti, přesnost, systematickosti, dobrá paměť, komunikační schopnosti, příjemné vystupování, schopnost pracovat pod tlakem, ochota učit se novým věcem, ochota přijímat odpovědnost, schopnost motivovat podřízené

FYZICKÉ POŽADAVKY: práce většinou vykonávaná v sedě

Datum zpracování:

Zpracoval:

PRACOVNÍ MÍSTO: TQM manager

ÚTVAR: Výroba

PODŘAZENOST: Výrobní ředitel

KVALIFIKAČNÍ TŘÍDA: 8

CHARAKTERISTIKA PRÁCE:

Kontroluje výrobní portfolio, zajišťuje bezpečnost práce a požární ochranu, vyvíjí nové produkty a služby, optimalizuje procesy výroby

BEZPROSTŘEDNĚ NADŘAZENÁ FUNKCE: Výrobní ředitel

VZTAH K OSTATNÍM PRACOVNÍM MÍSTŮM: Podléhá výrobnímu managerovi, ale plní i úkoly zadané technikem juniorem a technikem seniorem, často také komunikuje s úsekem obchodu a realizace a to především s asistentem realizace

PRACOVNÍ PODMÍNKY: běžné prostředí kanceláře, sdílená kancelář,

RIZIKA: spojená s prací v kanceláři

VZDĚLÁNÍ: Úplné středoškolské se zaměřením na strojnictví a vyšší

ZVLÁŠTNÍ POŽADAVKY: kreslení technických výkresů v programu AutoCad, znalost práce a čtení technických výkresů, znalost práce s osobním počítačem (MS Word, tabulkové editory Excel, internet, intranet, Outlook)

POŽADOVANÁ PRAXE: na obdobné pozici nebo alespoň 3 roky na pozici TQM seniora

DUŠEVNÍ POŽADAVKY A CHARAKTERISTIKY OSOBNOSTI: prostorová představivost, zájem o obor, organizační schopnosti, přesnost, systematičnost, dobrá paměť, komunikační schopnosti, příjemné vystupování, schopnost pracovat pod tlakem, ochota učit se novým věcem, ochota přijímat odpovědnost

FYZICKÉ POŽADAVKY: práce většinou vykonávaná v sedě

Datum zpracování:

Zpracoval:

Příloha 4 – Popis pracovního místa – Útvar správa

PRACOVNÍ MÍSTO: Ekonomický asistent

ÚTVAR: Správa

PODŘAZENOST: Controll manager

KVALIFIKAČNÍ TŘÍDA: 3-4

CHARAKTERISTIKA PRÁCE: zajišťuje zpracování finančních dokladů a výkazů práce, páruje faktury přijaté a vydané, dodací listy a objednávky, zajišťuje předkontaci, spravuje recepci, zpracovává úkoly zadané hierarchicky nadřízenými osobami, na počítači zpracovává texty, tabulky a další dokumenty, (tiskne je, kopíruje a distribuuje na příslušná místa), vykonává stejnorodé dílčí odborné práce, vede jednoduchou dokumentaci, zajišťuje pokladní operace s penězi, zná konkurenci podniku

BEZPROSTŘEDNĚ NADŘAZENÁ FUNKCE: Odborný poradce

VZTAH K OSTATNÍM PRACOVNÍM MÍSTŮM: Podléhá controll managerovi, ale plní i úkoly zadané junior a senior účetním, často také komunikuje s úsekem výroby a úsekem obchodu a realizace a to především s asistenty

PRACOVNÍ PODMÍNKY: běžné prostředí kanceláře, sdílená kancelář,

RIZIKA: spojená s prací v kanceláři

VZDĚLÁNÍ: Úplné středoškolské se zaměřením na finance a účetnictví a vyšší

ZVLÁŠTNÍ POŽADAVKY: znalost práce s osobním počítačem (MS Word, tabulkové editory Excel, internet, intranet, Outlook, znalost podvojného účetnictví, znalost základních principů finančního účetnictví, daňová problematika

POŽADOVANÁ PRAXE: výhodou, ne však podmínkou

DUŠEVNÍ POŽADAVKY A CHARAKTERISTIKY OSOBNOSTI: organizační schopnosti, přesnost, systematickosti, pečlivost, cit pro detail, schopnost pracovat samostatně, dobrá paměť, schopnost pracovat pod tlakem, ochota učit se novým věcem, ochota přijímat odpovědnost

FYZICKÉ POŽADAVKY: práce většinou vykonávaná v sedě

Datum zpracování:

Zpracoval:

PRACOVNÍ MÍSTO: Junior účetní

ÚTVAR: Správa

PODŘAZENOST: Controll manager

KVALIFIKAČNÍ TŘÍDA: 4-5

CHARAKTERISTIKA PRÁCE: vyřizuje předkontaci účetních dokladů, vede mzdové a finanční účetnictví, zajišťuje inventarizace a evidenci majetku, spravuje hotovostní pokladnu, provádí pokladní operace s penězi, vede účetní doklady

BEZPROSTŘEDNĚ NADŘAZENÁ FUNKCE: senior účetní

VZTAH K OSTATNÍM PRACOVNÍM MÍSTŮM: Podléhá controll managerovi, plní úkoly zadané senior účetním, často také komunikuje s úsekem výroby a úsekem obchodu a realizace a to především ze zaměstnanci na junior pozicích

PRACOVNÍ PODMÍNKY: běžné prostředí kanceláře, sdílená kancelář

RIZIKA: spojená se sedavým zaměstnáním

VZDĚLÁNÍ: Úplné středoškolské se zaměřením na finance a účetnictví a vyšší

ZVLÁŠTNÍ POŽADAVKY: znalost práce s osobním počítačem (MS Word, tabulkové editory Excel, internet, intranet, Outlook, znalost podvojného účetnictví, znalost základních principů finančního účetnictví, daňová problematika

POŽADOVANÁ PRAXE: na obdobné pozici nebo 3 roky na pozici ekonomického asistenta

DUŠEVNÍ POŽADAVKY A CHARAKTERISTIKY OSOBNOSTI: organizační schopnosti, přesnost, systematickosti, pečlivost, cit pro detail, schopnost pracovat samostatně, dobrá paměť, schopnost pracovat pod tlakem, ochota učit se novým věcem, ochota přijímat odpovědnost

FYZICKÉ POŽADAVKY: práce většinou vykonávaná v sedě

Datum zpracování:

Zpracoval:

PRACOVNÍ MÍSTO: Senior účetní

ÚTVAR: Správa

PODŘAZENOST: Controll manager

KVALIFIKAČNÍ TŘÍDA: 6-7

CHARAKTERISTIKA PRÁCE:

zodpovídá za kontrolu předkontace a zaúčtování účetních dokladů, zajišťuje správu pohledávek a závazků, je zodpovědný/á za tvorbu daňových a účetních výkazů, provádí bezhotovostní platby, vyřizuje komunikaci s odběrateli a dodavateli, provádí instruktáže a výcvik, zajišťuje účetní agendu

BEZPROSTŘEDNĚ NADŘAZENÁ FUNKCE: Controll manager

VZTAH K OSTATNÍM PRACOVNÍM MÍSTŮM: podléhá controll managerovi, komunikuje s úsekem výroby a úsekem obchodu a realizace a to především s kolegy na manažerských a vyšších pozicích

PRACOVNÍ PODMÍNKY: běžné prostředí kanceláře, vlastní kancelář

RIZIKA: spojená s prací v kanceláři

VZDĚLÁNÍ: vysokoškolské, zaměření na finance a účetnictví a vyšší

ZVLÁŠTNÍ POŽADAVKY: znalost práce s osobním počítačem (MS Word, tabulkové editory Excel, internet, intranet, Outlook), znalost podvojného účetnictví, znalost základních principů finančního účetnictví, daňová problematika

POŽADOVANÁ PRAXE: na obdobné pozici nebo alespoň 3 roky na pozici junior účetní

DUŠEVNÍ POŽADAVKY A CHARAKTERISTIKY OSOBNOSTI: vůdčí, cílevědomá osobnost, organizační schopnosti, přesnost, systematickosti, pečlivost, cit pro detail, schopnost pracovat samostatně, dobrá paměť, schopnost pracovat pod tlakem, ochota učit se novým věcem, ochota přijímat odpovědnost

FYZICKÉ POŽADAVKY: práce většinou vykonávaná v sedě

Datum zpracování:

Zpracoval:

PRACOVNÍ MÍSTO: Controll manager

ÚTVAR: Správa

PODŘAZENOST: Ekonomicko- správní ředitel

KVALIFIKAČNÍ TŘÍDA: 8

CHARAKTERISTIKA PRÁCE:

zodpovědný za řízení a monitoring reklamací , škod, vymáhání nedobytných pohledávek, schvaluje platby, plánuje cash flow, reportuje rentabilitu zakázek, zajišťuje hospodárné využívání majetku, zajišťuje tvorbu strategie firmy, zodpovídá za svoje podřízené

BEZPROSTŘEDNĚ NADŘAZENÁ FUNKCE: Ekonomicko-správní ředitel

VZTAH K OSTATNÍM PRACOVNÍM MÍSTŮM: Podléhá ekonomicko-správnímu řediteli, je v úzkém kontaktu s úsekem výroby a úsekem obchodu a realizace, kde se podílí na tvorbě strategie firmy

PRACOVNÍ PODMÍNKY: běžné prostředí kanceláře, vlastní kancelář,

RIZIKA: spojená s prací v kanceláři

VZDĚLÁNÍ: vysokoškolské, zaměření na finance a účetnictví

ZVLÁŠTNÍ POŽADAVKY: znalost práce s osobním počítačem (MS Word, tabulkové editory Excel, internet, intranet, Outlook, znalost podvojného účetnictví, znalost základních principů finančního účetnictví, daňová problematika

POŽADOVANÁ PRAXE: na obdobné pozici nebo alespoň 5 let na pozici senior účetní

DUŠEVNÍ POŽADAVKY A CHARAKTERISTIKY OSOBNOSTI: organizační schopnosti, přesnost, systematickosti, pečlivost, cit pro detail, schopnost pracovat samostatně, dobrá paměť, schopnost pracovat pod tlakem, ochota učit se novým věcem, ochota přijímat odpovědnost

FYZICKÉ POŽADAVKY: práce většinou vykonávaná v sedě

Datum zpracování:

Zpracoval:

PRACOVNÍ MÍSTO: Ekonomicko-správní ředitel

ÚTVAR: Správa

PODŘAZENOST: Controll manager

KVALIFIKAČNÍ TŘÍDA: 10

CHARAKTERISTIKA PRÁCE:

provádí vnitřní audit účetních výkazů a právní audit, organizačně zajišťuje audit vnější, spravuje finance podniku a zajišťuje investiční rozhodování, stanovuje finanční, personální, obchodní a jiné strategie, vytváří nové postupy a procesy, zabývá se vědeckou, výzkumnou, vzdělávací a školicí prací, buduje pracovní vztahy na celostátní nebo mezinárodní úrovni, řídí vztahy s finančními institucemi a také státem

BEZPROSTŘEDNĚ NADŘAZENÁ FUNKCE: partner, jednatel společnosti

VZTAH K OSTATNÍM PRACOVNÍM MÍSTŮM: Podléhá partnerům a jednatelem společnosti, společně zpracovávají strategii podniku

PRACOVNÍ PODMÍNKY: běžné prostředí kanceláře, vlastní kancelář,

RIZIKA: spojená s prací v kanceláři

VZDĚLÁNÍ: vysokoškolské se zaměřením na strategický management, na finance a účetnictví

ZVLÁŠTNÍ POŽADAVKY: finanční účetnictví, daňová problematika, vynikající odborné znalosti, pedagogické schopnosti, výrazná vůdčí osobnost, osobnost s vizí

POŽADOVANÁ PRAXE: minimálně 2 roky na obdobné pozici, nebo 5 let na pozici nižší

DUŠEVNÍ POŽADAVKY A CHARAKTERISTIKY OSOBNOSTI: organizační schopnosti, přesnost, systematickosti, pečlivost, cit pro detail, dobrá paměť, schopnost pracovat pod tlakem, ochota učit se novým věcem, ochota přijímat odpovědnost, schopnost motivovat druhé, jasná vize

FYZICKÉ POŽADAVKY: práce většinou vykonávaná v sedě

Datum zpracování:

Zpracoval:

PRACOVNÍ MÍSTO: HR Manager

ÚTVAR: Správa

PODŘAZENOST: Ekonomický ředitel

KVALIFIKAČNÍ TŘÍDA: 8

CHARAKTERISTIKA PRÁCE:

Tvorba a aktualizace personálního informačního systému (informace o pracovnících, pracovních místech, personálních činnostech, vnějších podmínkách), analýza vnitropodnikového trhu práce (stav a pohyb pracovních míst, analýza vnějšího podnikového trhu práce, odhady pro potřeby personálního plánování, pohyb pracovníků využívání pracovníků), analýza vnějšího podnikového trhu práce, odhady pro potřeby personálního plánování, stimulace pracovníků, tvorba motivačních programů organizace, systém rozvoje zaměstnanců, nábor nových zaměstnanců, zajišťování školení a vzdělávání zaměstnanců, hodnocení

BEZPROSTŘEDNĚ NADŘAZENÁ FUNKCE: EKONOMICKO-SPRÁVNÍ ŘEDITEL

VZTAH K OSTATNÍM PRACOVNÍM MÍSTŮM: Podléhá ekonomicko správnímu řediteli, je v kontaktu s úsekem výroby a úsekem obchodu a realizace

PRACOVNÍ PODMÍNKY: běžné prostředí kanceláře, vlastní kancelář

RIZIKA: spojená s prací v kanceláři

VZDĚLÁNÍ: vysokoškolské, se zaměřením na řízení lidských zdrojů a HR management

ZVLÁŠTNÍ POŽADAVKY: schopnost odhadnout kvality jednotlivých uchazečů o zaměstnání a jednotlivých zaměstnanců, schopnost předpovídat potřebu zaměstnanců, vytvářet atraktivní prostředí pro rozvoj a motivaci zaměstnanců

POŽADOVANÁ PRAXE: na obdobné pozici

DUŠEVNÍ POŽADAVKY A CHARAKTERISTIKY OSOBNOSTI: velmi dobrá schopnost odhadnout kvality jednotlivce, organizační schopnosti, přesnost, systematickosti, pečlivost, cit pro detail, schopnost pracovat samostatně, dobrá paměť, schopnost pracovat pod tlakem, ochota učit se novým věcem, ochota přijímat odpovědnost

FYZICKÉ POŽADAVKY: práce většinou vykonávaná v sedě

Datum zpracování:

Zpracoval:

PRACOVNÍ MÍSTO: Marketingový manager

ÚTVAR: Správa

PODŘAZENOST: Ředitel strategie a rozvoje

KVALIFIKAČNÍ TŘÍDA: 8-9

CHARAKTERISTIKA PRÁCE:

Zajišťuje propagaci firmy, spravuje portfolio výrobků, zpracovává marketingový plán a marketingové analýzy, připravuje ceníky, provádí vzdělávání a poradenskou činnost, účastní se na stanovování programu rozvoje strategií

BEZPROSTŘEDNĚ NADŘAZENÁ FUNKCE: Ředitel strategie a rozvoje

VZTAH K OSTATNÍM PRACOVNÍM MÍSTŮM: Podléhá řediteli strategie a rozvoje, komunikuje s úsekem výroby a úsekem obchodu a realizace

PRACOVNÍ PODMÍNKY: běžné prostředí kanceláře, vlastní kancelář,

RIZIKA: spojená s prací v kanceláři

VZDĚLÁNÍ: vysokoškolské se zaměřením na marketing

ZVLÁŠTNÍ POŽADAVKY: kreativita, znalost konkurenčního prostředí, cit pro estetičnost, alespoň základní znalosti o světlicích a jejich konstrukci, materiálech, vývoji atd.

POŽADOVANÁ PRAXE: na podobné pozici nebo 3 roky na pozici marketingového konzultanta

DUŠEVNÍ POŽADAVKY A CHARAKTERISTIKY OSOBNOSTI: kreativita, organizační schopnosti, přesnost, systematickosti, pečlivost, cit pro detail, schopnost pracovat samostatně, dobrá paměť, schopnost pracovat pod tlakem, ochota učit se novým věcem, ochota přijímat odpovědnost

FYZICKÉ POŽADAVKY: práce většinou vykonávaná v sedě

Datum zpracování:

Zpracoval:

PRACOVNÍ MÍSTO: Ředitel strategie a rozvoje

ÚTVAR: Správa

PODŘAZENOST: Společníci, jednatel

KVALIFIKAČNÍ TŘÍDA: 10

CHARAKTERISTIKA PRÁCE:

Zajišťuje strategický rozvoj, formuje organizační strukturu, stanovuje a realizuje strategii firmy, využívá rozvojových projektů z EU, zabývá se projektovým řízením, provádí vědeckou, výzkumnou, vzdělávací a školicí práce, udržuje pracovní vztahy na celostátní nebo mezinárodní úrovni

BEZPROSTŘEDNĚ NADŘAZENÁ FUNKCE: Partner společnosti, jednatel

VZTAH K OSTATNÍM PRACOVNÍM MÍSTŮM: Podléhá partnerům společnosti a jednatele komunikuje s úsekem výroby a úsekem obchodu a realizace a správy a společně s nimi zpracovává koncept budoucího rozvoje podniku

PRACOVNÍ PODMÍNKY: běžné prostředí kanceláře, sdílená kancelář,

RIZIKA: spojená s prací v kanceláři

VZDĚLÁNÍ: vysokoškolské, obor strategický management

ZVLÁŠTNÍ POŽADAVKY: informovanost, znalost konkurenčního prostředí, znalost trendů, analytické schopnosti na vysoké úrovni

POŽADOVANÁ PRAXE: podmínkou – na obdobné pozici nebo alespoň 5 let na pozici marketingového manažera

DUŠEVNÍ POŽADAVKY A CHARAKTERISTIKY OSOBNOSTI: organizační schopnosti, přesnost, systematickosti, pečlivost, cit pro detail, schopnost pracovat samostatně, dobrá paměť, schopnost pracovat pod tlakem, ochota učit se novým věcem, ochota přijímat odpovědnost

FYZICKÉ POŽADAVKY: práce většinou vykonávaná v sedě

Datum zpracování:

Zpracoval:

PRACOVNÍ MÍSTO: Marketingový konzultant

ÚTVAR: Správa

PODŘAZENOST: Marketingový manager

KVALIFIKAČNÍ TŘÍDA: 6-7

CHARAKTERISTIKA PRÁCE:

Zpracovává marketingová data, komunikuje s obchodníky, podílí se na přípravě marketingového plánu a jeho koordinaci a naplnění

BEZPROSTŘEDNĚ NADŘAZENÁ FUNKCE: Marketingový manager

VZTAH K OSTATNÍM PRACOVNÍM MÍSTŮM: Podléhá marketingovému managerovi komunikuje s úsekem výroby a úsekem obchodu a realizace, podílí se na přípravě a realizaci marketingového plánu

PRACOVNÍ PODMÍNKY: běžné prostředí kanceláře, sdílená kancelář

RIZIKA: spojená s prací v kanceláři

VZDĚLÁNÍ: vysokoškolské, zaměření marketing

ZVLÁŠTNÍ POŽADAVKY: schopnost zpracovávat marketingové analýzy, analytické schopnosti

POŽADOVANÁ PRAXE: na obdobné pozici nebo alespoň 2 roky na pozici asistenta

DUŠEVNÍ POŽADAVKY A CHARAKTERISTIKY OSOBNOSTI: kreativita, organizační schopnosti, přesnost, systematickosti, pečlivost, cit pro detail, schopnost pracovat samostatně, dobrá paměť, schopnost pracovat pod tlakem, ochota učit se novým věcem, ochota přijímat odpovědnost

FYZICKÉ POŽADAVKY: práce většinou vykonávaná v sedě

Datum zpracování:

Zpracoval:

Dohoda o zvýšení/prohloubení kvalifikace

uzavřená mezi:

1. Zaměstnavatel: Technika denního světla s.r.o., se sídlem Hvožd'anská 3, Praha 4, PSČ 148 01, IČ 26034719, zast. jednatelem Janem Bednářem
2. Zaměstnanec: Jméno, příjmení, r. č., bydliště

I.

Účastníci se dnešního dne dohodli na této dohodě o zvýšení/prohloubení kvalifikace ve smyslu ustanovení § 143 zák. práce.

II.

Zaměstnavatel se zavazuje umožnit zaměstnanci zvýšení/prohlubování kvalifikace poskytnutím pracovních úlev a hmotného zabezpečení po dobu zvyšování/prohlubování kvalifikace.

III.

Zaměstnanec se zavazuje prohloubit si kvalifikaci k výkonu práce.../zvýšit si kvalifikaci k výkonu práce...

Ke zvýšení/prohloubení kvalifikace dojde absolvováním následujících kurzů a školení...

IV.

Zaměstnanec se zavazuje setrvat u zaměstnavatele v pracovním poměru po dobu ... měsíců ode dne počátku zvyšování/prohlubování kvalifikace dle čl. II této dohody. Počátkem zvyšování/prohlubování kvalifikace se rozumí poskytnutí první pracovní úlevy nebo hmotného zabezpečení za účelem absolvování kurzů nebo školení uvedených v čl. III odst. 2 této dohody.

V.

Zaměstnanec je povinen zaměstnavateli uhradit v případě nesplnění závazku setrvat v pracovním poměru následující druhy nákladů:

- náhradu mzdy za dobu poskytnutého pracovního volna ke studiu,
- poskytnuté cestovní náhrady ve smyslu zák. č. 119/1992 Sb. v platném znění,

- kurzovné,
- příspěvky na učební pomůcky,
- náklady uhrazené zaměstnavatelem třetím osobám (včetně mzdy dalších zaměstnanců zaměstnavatele, kteří zajišťují zvýšení/prohloubení kvalifikace) v přímé souvislosti se zvýšením/prohloubením kvalifikace zaměstnance,
- mzdu jiného zaměstnance, který zaměstnanec zastupuje po dobu poskytnutého pracovního volna z důvodu zvýšení/prohloubení kvalifikace.

VI.

Pro případ nesplnění závazku setrvat u zaměstnavatele v pracovním poměru, je zaměstnanec povinen uhradit skutečně vynaložené náklady na zvýšení/prohloubení kvalifikace nejvýše však částku,- Kč. Jestliže byly náklady uvedené v čl. V této smlouvy vynaloženy za účelem zvýšení/prohloubení kvalifikace více zaměstnanců (kurz, popř. školení absolvovalo více zaměstnanců zaměstnavatele) je zaměstnanec povinen uhradit pouze poměrnou část nákladů.

Nesplní-li zaměstnanec svůj závazek setrvat v pracovním poměru u zaměstnavatele pouze z části, sníží se poměrně jeho povinnost nahradit náklady dle čl. V této smlouvy.

VII.

Povinnost zaměstnance k úhradě nákladů nevzniká v případech uvedených v § 143 odst. 7 zák. práce.

VIII.

Účastníci této dohody potvrzují, že je projevem jejich pravé, shodné a svobodné vůle, dohodu si přečetli a na důkaz souhlasu ji podepisují. Tato dohoda je uzavřena ve dvou vyhotoveních a každý z účastníků obdržel po jednom vyhotovení.

V

zaměstnavatel

zaměstnanec

Příloha 6 - Hodnocení zaměstnance

Hodnocení zaměstnance

Jméno hodnoceného:

Pozice:

Doba v TDS:

Útvar:

Jméno mentora:

Začátek období:

Konec období:

Jak jsem pracoval

Moje výkonnost za uplynulé období:

Moje nové znalosti a schopnosti za uplynulé období:

1. Moje úspěchy za hodnocené období		Vyjádření mentora
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

2. Moje neúspěchy za hodnocené období		Vyjádření mentora
1.		
2.		

3. Můj rozvoj	4. Jak to použiji	Vyjádření mentora
1.		
2.		
3.		

Moje SWOT

1. Jak se vidím

	Moje silné stránky:	Moje slabé stránky:
1.		
2.		
3.		
4.		

	Moje příležitosti	Moje hrozby:
1.		
2.		
3.		
4.		

2. Jak mě vidí můj mentor

	Moje silné stránky:	Moje slabé stránky:
1.		
2.		
3.		

	Moje příležitosti:	Moje hrozby:
1.		
2.		

Moje týmové role

Jaké role hraji v týmu

		1	2	3	4	5
1.	Tvůrce (myslitel)					
2.	Vyhledavač					
3.	Kontrolór (poradce, odhadce)					
4.	Realizátor					
5.	Dokončovatel (dotahovač)					
6.	Týmový pracovník					
7.	Tvarovač (Formovač)					
8.	Koordinátor					
9.	Specialista					

1 - nejméně / 5 - nejvíce

Moje cíle

1. Moje cíle - výkonnost

	Popis cíle	Ukazatel	Váha	Splněno
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				

Celkem

2. Moje cíle - znalosti a dovednosti

	Oblast	Nástroj	Váha	Splněno
1.				
2.				
3.				
4.				

Celkem

3. Co potřebuji k mé práci

Zhodnocení spolupráce

Vyjádření mentora

Vyjádření zaměstnance

Dne:

Zaměstnanec:

Mentor:

Příloha 7 –Hodnocení kurzu

Hodnocení kurzu					
Firma:	Název kurzu, výcviku:				
	Datum hodnocení:				
	Instruktor, lektor (odborný garant):				
	Místo konání:				
Pro své hodnocení použijte známkovací stupnici od 1-5 (1 nejlepší hodnocení, 5 nejhorší hodnocení). U každé otázky zakroužkujte příslušnou známku, nevynechejte žádnou z otázek. Vaše hodnocení nám pomůže ještě zefektivnit naši vzdělávací činnost.Děkujeme.					
Učebna, pomůcky					
Prostředí učebny	1	2	3	4	5
Přiměřené učební pomůcky	1	2	3	4	5
Připomínky:					
Kurz, výcvik					
Účel kurzu, výcviku mi byl jasný.	1	2	3	4	5
Kurz, výcvik splnil předem stanovený cíl.	1	2	3	4	5
Rychlost a metody výuky byly přiměřené.	1	2	3	4	5
Materiály kurzu, výcviku jsou dobře logicky uspořádány.	1	2	3	4	5
Materiály kurzu, výcviku zachycují podstatnou část dění a lze se k nim vracet.	1	2	3	4	5
Kurz, výcvik měl vyváženou teoretickou a praktickou část.	1	2	3	4	5
Kurz, výcvik byl naší firmě ušit na míru.	1	2	3	4	5
Použité příklady, modelové situace mi pomohly pochopit danou tematiku.	1	2	3	4	5
Stupeň obtížnosti kurzu, výcviku (při hodnocení 3 a vyšším napište zdůvodnění - nenáročné, nahuštěné).	1	2	3	4	5
Okamžitá užitečnost kursu, výcviku pro mě u firmy. Perspektiva využití získaných znalostí a dovedností.	1	2	3	4	5
Sebehodnocení					
Dověděl jsem se něco nového (nové znalosti).	1	2	3	4	5
Naučil jsem se dělat něco jinak (nové dovednosti).	1	2	3	4	5
Utvrdil jsem se v tom co znám a umím, protrénoval jsem se.	1	2	3	4	5
Mám inspiraci pro práci na sobě.	1	2	3	4	5
Instruktor, lektor, kouč					
Instruktor, lektor, kouč měl dobrou znalost probírané tematiky.	1	2	3	4	5
Instruktor, lektor dobře vysvětlil probíranou tematiku.	1	2	3	4	5
Instruktor, lektor využil času kurzu, výcviku efektivně, bez hluchých míst.	1	2	3	4	5
Instruktor, lektor podněcoval aktivitu účastníků, dobře je zapojil, sám byl aktivní, motivovaný, šlo mu o věc.	1	2	3	4	5
Instruktor, lektor Instruktor odpověděl na všechny dotazy.	1	2	3	4	5
Instruktor zvládl praktická cvičení.	1	2	3	4	5
Instruktor, lektor je expert.	1	2	3	4	5
Instruktor, lektor je praktik.	1	2	3	4	5
Vyjadřovací schopnosti instruktora, lektora.	1	2	3	4	5
Instruktor, lektor uměl využít učebních pomůcek.	1	2	3	4	5
Instruktor, lektor dobře spolupracoval se svým týmem (asistent, organizační garant).	1	2	3	4	5
Poznámky:					
Organizace					
Dodržení časového harmonogramu.	1	2	3	4	5
Každý člen týmu vzdělávací firmy měl své místo, jde o sehraný tým.	1	2	3	4	5
Poznámky:					
Ceková spokojenost					
Moje účast na kurzu, výcviku splnila daný účel.	1	2	3	4	5
Doporučil bych tento kurz, výcvik dalším.	1	2	3	4	5
Poznámka:					
Další sdělení:					