



**Vysoká škola ekonomická v Praze**

**Fakulta managementu v Jindřichově Hradci**

**katedra managementu podnikatelské sféry**

# **Diplomová práce**

**Lucie Součková**

2008

**Vysoká škola ekonomická v Praze**

**Fakulta managementu v Jindřichově Hradci**

**katedra managementu podnikatelské sféry**

# **Diplomová práce**

**Lucie Součková**

2008



**Vysoká škola ekonomická v Praze**

**Fakulta managementu v Jindřichově Hradci**

**katedra managementu podnikatelské sféry**

**Zhodnocení personálních činností  
v Nakladatelství Dr. Josef Raabe, s. r. o.,  
se zaměřením na vzdělávání pracovníků**

**Vypracovala:**

Lucie Součková

**Vedoucí diplomové práce:**

Ing. Jitka Nesnídalová, Ph.D.

Ing. Taťána Kozlová

**Jindřichův Hradec, duben 2008**

# Prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma  
**»Zhodnocení personálních činností v Nakladatelství Dr. Josef Raabe, s. r .o.,  
se zaměřením na vzdělávání pracovníků«**  
jsem vypracovala samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály  
uvádím v příloženém seznamu literatury.

**Jindřichův Hradec, duben 2008**

---

podpis studenta

# **Anotace**

## **Zhodnocení personálních činností v Nakladatelství**

### **Dr. Josef Raabe, s. r. o., se zaměřením na vzdělávání pracovníků**

Diplomová práce hodnotí význam a smysl vzdělávání v malých a středních podnicích a zaměřuje se na společnost Nakladatelství Dr. Josef Raabe, s. r. o. Porovnává teoretické poznatky z odborné literatury s praxí v nakladatelství a detailně se zaměřuje na vzdělávání vedoucích projektu v průzkumu trhu a vývoji nových produktů. Součástí práce je dotazníkové šetření, kterého se zúčastnili všichni proškolení zaměstnanci. Na základě poznatků zjištěných z dotazníkového šetření, které odráží názory zaměstnanců, je zhodnocen proces vzdělávání v nakladatelství. Přínosy jsou zhodnoceny z finančního hlediska, z pohledu zákazníků a také z pohledu jednotlivých vedoucích projektu. Součástí hodnocení systému vzdělávání jsou i konkrétní doporučení a náměty pro zlepšení vzdělávacího procesu.

**duben 2008**

# Poděkování

Za cenné rady, náměty a inspiraci

bych chtěla poděkovat

**Ing. Jitce Nesnídalové, Ph.D. a Ing. Taťáně Kozlové,**

z Vysoké školy ekonomické v Praze,

Fakulty managementu v Jindřichově Hradci

# OBSAH

<b>1 ÚVOD</b>	<b>5</b>
<b>2 VÝZNAM A PROCES VZDĚLÁVÁNÍ V MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNICÍCH</b>	<b>7</b>
2.1 Vzdělávání pracovníků – obecná východiska .....	8
2.2 Systematické vzdělávání .....	15
2.2.1 Identifikace potřeby vzdělávání .....	16
2.2.2 Plánování vzdělávání pracovníků .....	20
2.2.3 Formy a metody vzdělávání .....	22
2.2.4 Vyhodnocování vzdělávání .....	24
<b>3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI NAKLADATELSTVÍ RAABE</b>	<b>26</b>
3.1 Technologická a výrobní základna .....	27
3.2 Organizační struktura .....	29
3.3 Popis činnosti pozice „vedoucí projektu“ .....	33
<b>4 ZPŮSOBY VZDĚLÁVÁNÍ V NAKLADATELSTVÍ RAABE</b>	<b>35</b>
4.1 Standardní systém vzdělávání v nakladatelství Raabe .....	35
4.2 Nejdůležitější část vzdělávání zaměstnanců .....	37
<b>5 KONKRÉTNÍ PŘÍPAD VZDĚLÁVÁNÍ</b>	<b>38</b>
5.1 Identifikace potřeby vzdělávání .....	38
5.2 Plánování a realizace vzdělávání .....	39
5.3 Rozpočet .....	42
5.4 Hodnocení vzdělávání .....	43
5.5 Dotazníkové šetření .....	44
5.5.1 Soubor dotazovaných .....	45
5.5.2 Výsledky dotazníkového šetření .....	46
<b>6 HODNOCENÍ SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ V NAKLADATELSTVÍ RAABE</b>	<b>51</b>
6.1 Zhodnocení vzdělávání vedoucích projektu .....	51
6.2 Zhodnocení vzdělávání pracovníků marketingu .....	53
6.3 Zhodnocení vzdělávání vedoucího výroby .....	55
6.4 Zhodnocení vzdělávání pracovníků oddělení služeb pro zákazníky .....	55
6.5 Zhodnocení vzdělávání jednatele a prokuristy .....	56
6.6 Návrhy na změny v systému vzdělávání .....	56
<b>7 ZÁVĚR</b>	<b>62</b>
<b>LITERATURA</b>	<b>64</b>

## SEZNAM TABULEK

<b>Tabulka č. 1:</b> Struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání	<b>33</b>
<b>Tabulka č. 2:</b> Odborná úroveň lektora	<b>48</b>
<b>Tabulka č. 3:</b> Srozumitelnost výkladu	<b>48</b>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

<b>Obrázek č. 1:</b> Model stupňů a vztahů ve školicím procesu	<b>10</b>
<b>Obrázek č. 2:</b> Cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace	<b>15</b>
<b>Obrázek č. 3:</b> Potřeba vzdělávání	<b>17</b>
<b>Obrázek č. 4:</b> Analýza potřeb vzdělávání – oblasti a metodik	<b>18</b>
<b>Obrázek č. 5:</b> Ukázka publikací ve formě pořadače	<b>28</b>
<b>Obrázek č. 6:</b> Doplnkové produkty – ukázky zvukových CD	<b>28</b>
<b>Obrázek č. 7:</b> Ukázka brožur	<b>29</b>
<b>Obrázek č. 8:</b> Organizační struktura společnosti nakladatelství Raabe	<b>30</b>
<b>Obrázek č. 9:</b> Vývoj počtu zaměstnanců v letech 1996–2008	<b>31</b>
<b>Obrázek č. 10:</b> Vývoj počtu publikací v letech 1996–2008	<b>32</b>
<b>Obrázek č. 11:</b> Vývoj počtu publikací a zaměstnanců v letech 1996–2008	<b>38</b>
<b>Obrázek č. 12:</b> Průzkum trhu a vývoj nových produktů – 10 etap	<b>41</b>
<b>Obrázek č. 13:</b> Věková struktura účastníků kurzu	<b>45</b>
<b>Obrázek č. 14:</b> Doba zaměstnání v nakladatelství Raabe	<b>45</b>
<b>Obrázek č. 15:</b> Spokojenost se školením	<b>46</b>
<b>Obrázek č. 16:</b> Zhodnocení přínosu školení	<b>47</b>
<b>Obrázek č. 17:</b> Ochota dotázaných absolvovat podobné školení znovu	<b>47</b>
<b>Obrázek č. 18:</b> Využitelnost získaných informací při své práci	<b>48</b>
<b>Obrázek č. 19:</b> Procentní růst obrátu publikací v letech 2002–2007	<b>51</b>



# 1 Úvod

Současný moderní svět klade stále vyšší nároky na člověka, který je tak nucen neustále prohlubovat a rozšiřovat své znalosti, schopnosti a dovednosti. Tato skutečnost posunuje personální práci a především formování pracovních schopností do popředí zájmu organizace a vytváří z oblasti vzdělávání jeden z nejdůležitějších úkolů personální práce. Výsledkem jsou flexibilní pracovníci, ztotožnění s kulturou organizace.

Ve své diplomové práci se zaměřuji na oblast vzdělávání pracovníků nejprve obecně. „Vzdělávání (neboli výcvik) je samo o sobě proces – je to řada jednotlivých kroků, které směřují ke zlepšení výkonu“ (Belcourt, Wright, 1998, str. 20). Těmto jednotlivým fázím se věnuji ve druhé kapitole, kde podrobněji rozebírám identifikaci potřeby vzdělávání včetně všech nezbytných údajů a informací, dále plánování vzdělávání pracovníků, realizaci a jednotlivé metody vzdělávání a v konečné fázi i hodnocení celého procesu a efektivnosti vzdělávacího programu. Celý tento proces tvoří nikdy nekončící koloběh. Některé z uvedených fází vzdělávání jsou u malých a středních podniků specifické a zde se snažím upozornit na rozdíly v možnostech vzdělávání v malých a středních podnicích a v podnicích považovaných za velké.

Další část se konkrétně zabývá společností Nakladatelství Dr. Josef Raabe, s. r. o. (dále jen nakladatelství Raabe). Nejprve je zmíněna charakteristika společnosti, její technologická a výroková základna, organizační struktura a následně se zaměřuji na školení zaměstnanců. Specifikuji základní školení určené pro všechny pracovníky a zabývám se hlavně školením pracovníků na pozici „vedoucí projektu“ a jejich vzděláváním v oblasti průzkumu trhu a vývoje nových produktů.

**Cílem diplomové práce** je zhodnocení personální činnosti se zaměřením na vzdělávání v malých a středních podnicích, mezi které mnou zvolená společnost patří. Součástí práce je seznámení s vybranou organizací – společností Nakladatelství Dr. Josef Raabe, s. r. o., v níž se vzdělávání uskutečňuje.

Teoretické poznatky z odborné literatury jsou porovnány s praxí a výsledkem je identifikování problémů a navržení změn, které by mohly vést k nápravě a efektivnějšímu vykonávání personální práce, ale především ke zvyšování výkonnosti společnosti, což je cílem vzdělávání pracovníků.

V diplomové práci se zaměřuji na zhodnocení personální činnosti a zaměřuji se na vzdělávání celého nakladatelství, podrobněji hodnotím vzdělávání pracovníků na pozici vedoucí projektu. Prostřednictvím dotazníkového šetření, které proběhlo mezi pracovníky nakladatelství na pozici „vedoucí projektu“ a osobním dotazováním s ostatními pracovníky nacházím možná doporučení a návrhy pro zkvalitnění vzdělávacího procesu. Tato šetření byla zdrojem názorů zaměstnanců na systém vzdělávání v nakladatelství a přineslo řadu velmi zajímavých podnětů, které jsou zahrnuty do návrhů změn systému vzdělávání. Nejkonkrétněji jsem se zaměřila na názor zaměstnanců týkající se půlročního vzdělávání v oblasti průzkumu trhu a vývoje nových produktů.

## 2 Význam a proces vzdělávání v malých a středních podnicích

„Rozvoj a školení zaměstnanců patří k nejběžnějším a nejnákladnějším činnostem v personální oblasti – pracovníci získávají nové poznatky, zvyšují si kvalifikaci, mění se jejich postoje. Je např. obvyklé, že nově přijatí zaměstnanci jsou brzy po nástupu do práce seznámeni s jejím chodem. Tato vstupní orientace jednak zahrnuje určitý výcvik, jednak vzbuzuje v každém novém zaměstnanci pocit sounáležitosti s organizací. *Činnosti směřující k rozvoji zaměstnanců představují vysoce účinný prostředek ke zvýšení efektivnosti a etiky, zvláště pokud jsou začleněny do systému dalších činností v personální oblasti*“ (Milkovich, Boudreau, 1993, str. 55).

Firmy se snaží maximálně využívat existující znalosti a vytvářejí nové produktivní znalosti, které využívají jako konkurenční výhodu. Znalostní kapitál firmy je a do budoucna ještě bude mnohem více ceněn než kapitál hmotný a finanční. Odhaduje se, že v tradičně řízených firmách jsou znalosti zdokumentovány jen asi z 10 %, zbývajících 90 % znalostí se nachází v hlavách zaměstnanců firmy. Rozsáhlé zeštíhlování a zplošťování organizací má za následek „ztrátu podnikové paměti“ včetně důležitých neformálních sítí a podnikových vztahů (Stýblo, 2001).

Ve většině velkých firem je vzdělávání součástí podnikových cílů, mají personální oddělení zabývající se systematicky touto problematikou nebo využívají ve velké míře služeb externích školicích a poradenských agentur. Význam nejen vzdělávání, ale také celého personálního managementu se neustále zvyšuje a kvalitní zaměstnanec se dostává do popředí zájmu celé organizace (Mayerová, Růžička, 2000). V malých a středních podnicích je situace zatím odlišná. Důvodem je finanční a časová náročnost realizace vzdělávání a dlouhá doba návratnosti této investice.

Za malé a střední podniky jsou obecně považovány firmy nezávislé – ¼ a více základního kapitálu nebo hlasovacích práv nesmí vlastnit podnik nebo společně několik firem, které nesplňují definice malého a středního podniku; dále splňují určitá kritéria, jimiž jsou obvykle počet zaměstnanců a výše ročního obrátu. Malé podniky jsou definovány – do 50 zaměstnanců, obrat do 10 mil. EUR a střední podniky – do 250 zaměstnanců, obrat do 50 mil. EUR (Czechinvest, 2008).

Malý podnik nemívá personální útvar ani specializovaného personalistu a personální řízení v něm zpravidla zajišťuje majitel či nejvyšší vedoucí pracovník, který

v případě potřeby deleguje určité pravomoci v této oblasti na další vedoucí pracovníky. „Závaznost vedoucího pracovníka je v tomto směru výrazně větší. Je to dáno především tím, že přímo ovlivňuje každodenní jednání lidí na pracovišti, a to: směrem k vysokým výkonům a spolupráci, s ohledem na jejich spokojenost a se zaměřením na jejich další rozvoj“ (Bedrnová, Nový, 2002, str. 136). Administrativní stránku personální práce pak často zajišťuje v rámci širší škály svých povinností některý z administrativních pracovníků, popřípadě je rozdělena mezi více administrativních pracovníků.

Z hlediska podnikatelské strategie a politiky lze malé podniky zařadit do dvou skupin: **podniky usilující o maximální pružnost** svého programu výrobků či služeb a zaměřené na využívání všech vhodných příležitostí nabízených trhem a **podniky usilující o dlouhodobou stabilitu** svého programu výrobků či služeb a orientující se na dlouhodobé pokrývání určitého segmentu trhu, popřípadě na dlouhodobé smluvně zajištěné dodavatelsko-odběratelské vztahy.

Podniky usilující o maximální pružnost svého programu výrobků a služeb zpravidla podstupují větší podnikatelské riziko, na druhé straně mívají větší pravděpodobnost dynamického růstu. Také jejich pracovníci podstupují větší riziko, mívají však více příležitostí k rozvoji svých pracovních schopností a své kariéry. Naproti tomu podniky usilující o dlouhodobou stabilitu svého programu výrobků a služeb obvykle nabízejí větší jistotu zaměstnání (Koubek, 2003).

## **2.1 Vzdělávání pracovníků – obecná východiska**

„*Školení* je systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a motivace zaměstnanců organizace, kterým se snižuje rozdíl mezi jejich charakteristikou a požadavky na ně kladenými“ (Milkovich, Boudreau, 1993, str. 484).

Jednotlivé společnosti a firmy berou školení stejně vážně jako strategické investice do provozů a zařízení. Všeobecně je považováno za **účinný prostředek dosahování konkurenceschopnosti**.

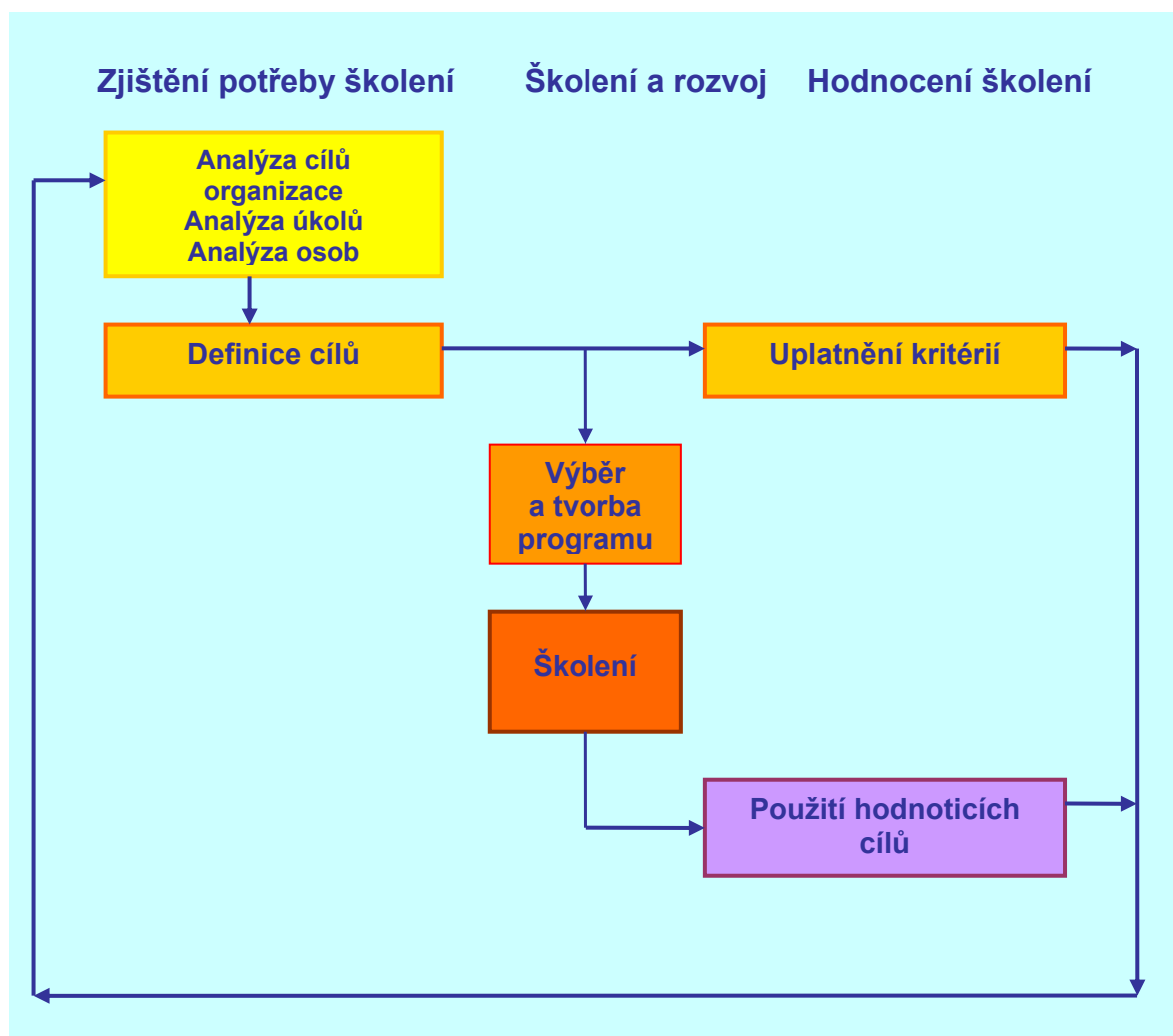
Vzdělávání musí být **úzce propojeno s dalšími personálními činnostmi**. Proces plánování zaměstnanců pomáhá odhalovat chybějící dovednosti, které mohou být doplněny buď přijetím nových zaměstnanců, nebo postupným zdokonalováním dovedností stávajících pracovníků. Formováním pracovní síly můžeme zdůraznit význam přípravy nových zaměstnanců, kteří jsou právě uváděni do funkce. Hodnocení pracovníků zase pomáhá odhalit rozdíly mezi skutečnými a žádanými schopnostmi a dovednostmi. Motivace zaměstnanců k získávání a využívání nových dovedností často vyžaduje nutnost poskytnout jim odpovídající finanční i jiné výhody. Podnikové vzdělávání se tak stále více zařazuje mezi zaměstnanecké výhody sloužící nejen k uspokojování potřeb organizace, ale i k uspokojování potřeb pracovníků samotných.

Efektivní vzdělávání může přinášet výhody, které lze definovat jako minimalizování nákladů na osvojení znalostí, dovedností a schopností, zlepšení individuálního, týmového a podnikového výkonu z hlediska množství a kvality produkce, rychlosti práce a celkové produktivity, zlepšení provozní flexibility rozšířením okruhu dovedností pracovníků (víceoborová nebo širší kvalifikace), přilákání vysoce kvalitních pracovníků tím, že jim nabízí příležitost ke vzdělávání a rozvoji, zvyšuje úroveň jejich schopností a dovedností a umožňuje jim tak dosáhnout většího uspokojení z práce. Dále pak získat vyšší odměnu a postupovat v organizaci po žebříčku funkcí, zvýšení oddanosti a angažovanosti pracovníků tím, že podporuje jejich ztotožnění se s posláním a cíli organizace. V neposlední řadě i usnadnění řízení změny tím, že jednak vytváří pochopení pro změnu a porozumění jejím příčinám a jednak poskytuje lidem znalosti a dovednosti, které budou potřebovat k přizpůsobení se nové situaci, pomoc při vytváření pozitivní kultury v organizaci a v neposlední řadě také poskytnutí vyšší úrovně služeb zákazníkům.

Obecně je rozlišován diagnostický a strategický přístup ke školení pracovníků (Armstrong, 2002). U **diagnostického přístupu ke školení** je nutno ke zjištění cíle vzdělávání pracovníků znát nejdříve cíle organizace, provést analýzu práce, úkolů a úrovně znalostí, dovedností a schopností, a konečně analýzu personálního obsazení. Tento proces odhalí nedostatky, na něž je třeba se soustředit. V etapě zaměřené na přípravu školení jsou definované cíle uplatněny k výběru a konečné podobě vzdělávacího programu, podle něž se školení realizuje. Posledním stupněm je fáze hodnocení. Jsou uplatňována kritéria, podle kterých se posuzuje, zda školení

odpovídalo původně stanoveným záměrům. Výsledek tohoto školení lze použít jako základ pro nové hodnocení potřeb školení, a tak celý proces pokračuje. Jednotlivé stupně a vztahy ve školicím procesu podle diagnostického přístupu jsou na **obrázku č. 1**.

**Obrázek č. 1:** Model stupňů a vztahů ve školicím procesu



Pramen: MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada 1993, str. 487

U **strategického přístupu ke školení** se strategie vzdělávání týká dlouhodobého pohledu na potřebu organizace v oblasti dovedností, znalostí a schopností jejích pracovníků. Filozofie vzdělávání zdůrazňuje, že vzdělávání a rozvoj pracovníků by měly být integrální součástí procesu řízení. Řízení pracovního výkonu vyžaduje od manažerů pravidelnou kontrolu výkonu u svých podřízených týmů i jednotlivců

z hlediska dohodnutých cílů, šetření faktorů ovlivňujících výkon a odhad potřeby rozvoje a vzdělávání, které z tohoto zkoumání vyplynou. Uspokojování těchto potřeb je společnou záležitostí manažerů, týmů i jednotlivců, a to prostřednictvím koučování, konzultování a odpovídajících způsobů osvojování si znalostí a dovedností, vzdělávacích aktivit a akcí. Řízení pracovního výkonu vyúsťuje do plánů osobního rozvoje a do dohod nebo smluv o vzdělávání (Armstrong, 2002).

Filozofie vzdělávání vyjadřuje důležitost, kterou organizace vzdělávání přikládá. Některé firmy používají pasivní přístup a domnívají se, že pracovníci sami přijdou na to, jak se s prací vypořádat, nebo že vše „odkoukají“ od spolupracovníků. Chybí-li takovýmto firmám dostatečně kvalifikovaní pracovníci, snaží se je přetáhnout z jiných firem, které investují do vzdělávání. Jiné firmy se v dobách, kdy se jim daří, vrhají do vzdělávání a bez koncepce na ně vynakládají nemalé peníze. Naopak v horších časech začnou postupně prostředky snižovat nebo vzdělávání úplně pozastaví (Armstrong, 2002).

„O problémech vzdělávání se nediskutuje pouze u nás, ale ve všech vyspělých zemích. Převládá názor, že vyšší vzdělávání, zejména humanitního směru, vyřeší ekonomické potřeby států. Oponenti tvrdí, že se jedná o mýtus“ (Franeck, 2008. str. 50). Důležité je najít kvalitní pracovní sílu, kterou již není problém zasvětit do dané problematiky.

V malých a středních podnicích dochází často k podceňování potřeby vzdělávání pracovníků. Vedoucí pracovníci v malých a středních podnicích považují vzdělávání za příliš finančně náročné a považují je za něco, co se týká spíše velkých podniků. Mezi majiteli malých podniků se lze často setkat i s názorem, že je věcí pracovníka samotného, aby si ve svém vlastním zájmu, v zájmu své vlastní zaměstnatelnosti, prohluboval a rozšiřoval znalosti a dovednosti a přizpůsoboval své pracovní schopnosti požadavkům pracovního místa a podniku. Je pochopitelné, že malý podnik nebude provádět soustavné, systematické vzdělávání pracovníků v podobě, v jaké se provádí ve velkých podnicích. Půjde o vzdělávání zaměřené na konkrétního jedince, individualizované, vzdělávání průběžné a soustavné, vzdělávání, v němž malý podnik hraje méně roli organizátora a více roli usnadňovatele a podporovatele. Ve vlastním zájmu by však měl vzdělávání pracovníků věnovat patřičnou pozornost, zejména jde-li o malý podnik usilující o expanzi.

„Pokud podniky nezískají nové pracovníky pro inovační aktivity s odpovídajícími dovednostmi, 85 % z nich zajišťuje jejich rozvoj alespoň jednou ze tří nejčastějších forem vzdělávání, tj. vlastními kurzy, externími kurzy nebo sebevzděláváním zaměstnanců. V průměru jsou nejčastěji poskytovanou formou vzdělávání nových zaměstnanců kurzy zajišťované externími agenturami (48 % podniků) a kurzy zabezpečované vlastními silami (47 %), sebevzdělávání využívalo pouze 36 % podniků. Nejaktivnější při vzdělávání nových zaměstnanců jsou velké podniky, pouze 4 % podniků s počtem zaměstnanců přesahujícím 250 osob se tímto problémem nezabývá. Naproti tomu téměř třetina malých podniků (32 %), tj. podniků s počtem zaměstnanců do 49 osob, těmto otázkám nevěnuje pozornost. Malé podniky také při zajišťování vzdělávání nových pracovníků více spoléhají na kurzy zabezpečované vlastními silami, střední a velké podniky naopak na kurzy externích firem“ (Matoušková, 2007, str. 3).

Malý podnik má tři hlavní důvody pro vzdělávání pracovníků (Koubek, 2003):

1. Malý podnik bývá za normálních okolností na trhu práce poněkud znevýhodněn a je pro něj obtížnější získávat náležitě odborně připravené pracovníky. Mnohdy musí přijaté pracovníky zaškolovat a doškolovat, popřípadě adaptovat na podnikové zvláštnosti v povaze práce a v používané technice a technologii.
2. Malý podnik musí být přizpůsobivý a pružně reagovat na požadavky trhu. Přizpůsobiví a pružní musí být i jeho pracovníci. Musí si pružně osvojovat znalosti a dovednosti potřebné k plnění nových a často velmi různorodých úkolů.
3. Vzdělávání pracovníků, v první řadě zvyšování a rozšiřování jejich kvalifikace, je jedním z nejvýznamnějších zdrojů zvyšování produktivity práce, nástrojem zvyšování množství a kvality práce, nástrojem lepšího hospodaření se stroji, materiálem, energií, finančními prostředky apod., a samozřejmě i nástrojem pro zvyšování spokojenosti zákazníků a formování harmonických pracovních vztahů v podniku.

Organizace s pozitivní filozofií vzdělávání chápou, že žijí ve světě, kde se dosahuje konkurenčních výhod pomocí vyšší kvality lidí zaměstnaných ve firmě a že tuto životně důležitou potřebu nelze uspokojit bez investic do rozvoje dovedností a schopností lidí. I malý a střední podnik tedy investuje do své pružnosti a do



současné i budoucí úspěšnosti a konkurenceschopnosti. Školení není univerzálním lékem. Často se určitý problém zdá být na první pohled řešitelný školením, a přitom vyžaduje uplatnění jiných personálních činností.

Víra ve vzdělávání musí být na druhé straně podpořena pozitivními a realistickými představami a důkazy, že vzdělávání přispívá ke konečným výsledkům organizace. K posílení této víry **je zapotřebí stanovit řadu konkrétních cílů vzdělávání** tak, aby se ukázal jasný finanční přínos. Cíle, jejichž prostřednictvím lze dosáhnout efektivního vzdělávání, můžeme sledovat v těchto oblastech: **přiměřenost vzdělávání** – vzdělávání musí uspokojovat zjištěné a odpovídající, přiměřené potřeby vzdělávání; **orientace na problém** – je nutné se orientovat na problém v tom smyslu, že by vzdělávání mělo být plánováno tak, aby se překonal rozdíl mezi tím, co lidé mohou dělat, a tím, co mají dělat v současnosti i v budoucnosti; **orientace na akci** – je nutné klást důraz na to, že vzdělávání je tu proto, aby podnik lépe fungoval, aby lidé byli aktivní a dělali svou práci lépe nebo byli schopni dělat věci, které až dosud dělat nemohli; cíle by měly být orientovány na skutečnou, konkrétní činnost lidí; **vzdělávání orientované na výkon** – to znamená specificky a konkrétně provázat vzdělávání s požadavky na výkon a schopnosti pracovníka – například se zaváděním nového výrobku, postupu nebo systému; **trvalý rozvoj** – nemělo by se jednat pouze o krátké, izolované kurzy poskytované zaměstnancům v různých okamžicích jejich kariéry, vzdělávání by mělo být realizováno jako nepřetržitý a soustavný proces; **politika vzdělávání** – měla by poskytovat vodítko k tomu, kolik vzdělávání má být poskytnuto, jaké množství a jaká proporce prostředků má být na vzdělávání vynaložena a kdo je za vzdělávání odpovědný (Armstrong, 2002).

V procesu vzdělávání musí být pro efektivní vzdělávání vytvořeny **vhodné podmínky**: jedince je nutné k učení motivovat – měli by si být vědomi, že současnou úroveň znalostí, dovedností, schopností a také postojů a chování je třeba zlepšit, aby byli sami schopni vykonávat svoji práci ke své vlastní spokojenosti a ke spokojenosti jiných; pro vzdělávací osoby by měly být stanoveny normy výkonu – je nutné jasně definovat cíle a normy, které pro ně budou přijatelné a bude možné je použít k posouzení dosaženého pokroku; vzdělávající se osoby potřebují pečlivé vedení – musí být správně orientovány a potřebují odezvu na to, jak si vedou; vzdělávající se osoby musí mít pocit uspokojení ze svého vzdělávání – jestliže vzdělávání uspokojuje jednu nebo více jejich potřeb, jsou schopny se učit obtížnější věci; učení

je aktivní, nikoliv pasivní proces – je nutné, aby učící se osoby byly aktivně zapojovány nejen do práce se vzdělavatelem a se spoluúčastníky vzdělávání, ale i do vzdělávacího programu; je třeba použít vhodné metody – vzdělavatelé mají široký repertoár nástrojů vzdělávání a vzdělávacích materiálů, musí je používat diferencovaně na základě bystrého úsudku, a to v souladu s potřebami práce, pracovního místa, jedince i skupiny; na absorbování znalostí a dovedností je třeba poskytnout přiměřený čas – učení vyžaduje čas na přizpůsobení se, rozmyšlení a prověření si nových myšlenek a postupů i na akceptování toho, co se člověk učí; u učících se osob musí docházet k upevňování vědomí správného chování – tyto osoby potřebují rychle vědět, zda pracují dobře, je nutné, aby u delšího vzdělávání byly určité mezistupně či etapy, na jejichž konci by docházelo k dílčímu vyhodnocování pokroku v učení a tím i k upevňování vědomí učících se osob o svém správném či nesprávném chování; je nezbytné uznat to, že existují různé úrovně učení se a že vyžadují různé metody a zaberou různou dobu – rozeznáváme čtyři úrovně (Armstrong, 2002):

- **nejjednodušší** – učení přímých fyzických reakcí, učení se nazpaměť, základní formování člověka
- **vyšší** – používání existujících znalostí nebo dovedností při nových úkolech nebo v novém prostředí
- **další** – učení se stává složitým procesem, kdy dochází k rozpoznání podstaty určitého okruhu postupů nebo akcí, kdy je třeba integrovat, propojit řadu izolovaných úkolů nebo kdy se vzdělávání zaměřuje na interpersonální dovednosti
- **nejsložitější** – v případech, kdy se vzdělávání a výcvik zaměřují na hodnoty a postoje lidí a skupin

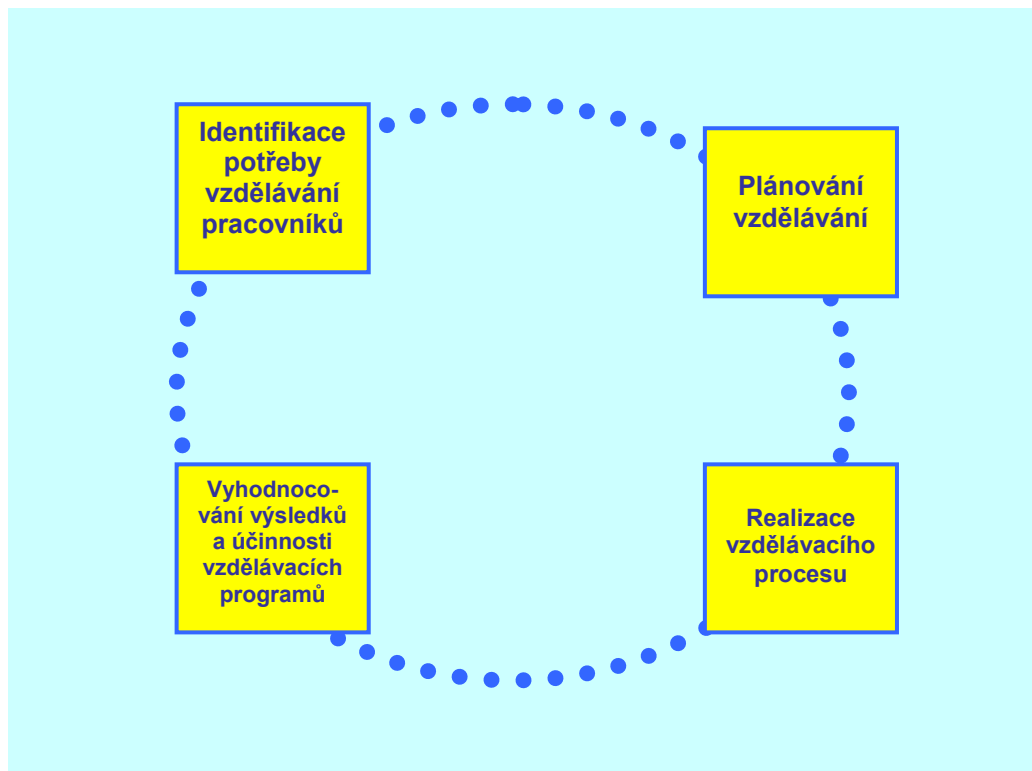
## 2.2 Systematické vzdělávání

Systematické vzdělávání je vzdělávání, které je vytvořeno specificky k uspokojení definovaných potřeb. Je plánované a zabezpečované lidmi, kteří vědí, jak vzdělávat, a dopad vzdělávání je pečlivě vyhodnocován. Vlastní cyklus systematického vzdělávání je založen na **jednoduchém čtyřfázovém modelu** (Koubek, 2001):

1. Definování potřeb vzdělávání.
2. Rozhodnutí o tom, jaký druh vzdělávání je k uspokojení těchto potřeb zapotřebí.
3. Využití zkušených a školených vzdělavatelů při plánování a realizaci vzdělávání.
4. Monitorování a vyhodnocení vzdělávání za účelem zjištění jeho efektivnosti.

Model poskytuje východisko pro plánování vzdělávacích programů. Celý cyklus lze znázornit následujícím schématem.

**Obrázek č. 2:** *Cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace*



Pramen: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press 2001, str. 244

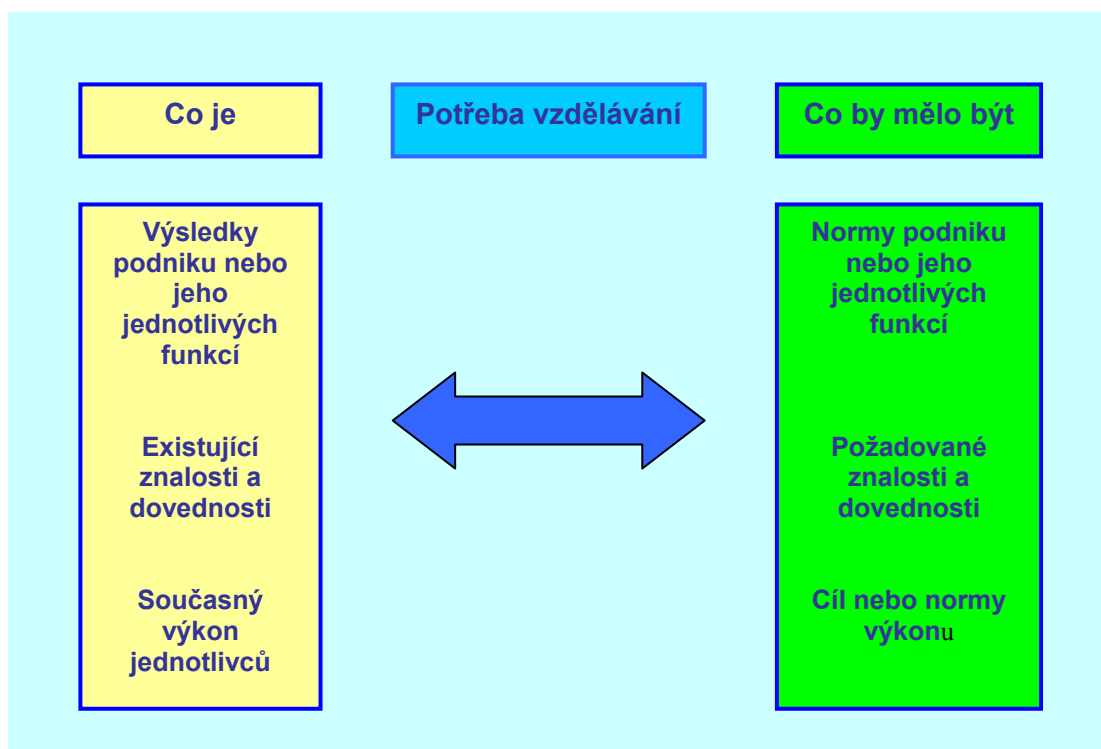
### 2.2.1 Identifikace potřeby vzdělávání

„Na počátku třetího tisíciletí je zřetelný nejen zájem o nastavení jednotlivých procesů, ale i o jejich vzájemné napojení. Tedy proces identifikace vzdělávacích potřeb začíná už od hodnocení zaměstnanců a je následně provázán s aktuálním plánem vzdělávání a s dlouhodobými plány rozvoje zaměstnance“ (Langerová, 2008, str. 6).

Identifikace potřeby vzdělávání stojí na počátku každého cyklu systematického vzdělávání pracovníků. Ačkoliv se to může jevit jako poměrně snadná část, není to tak zcela pravda. Problémem je, že informace týkající se kvalifikace a vzdělávání jsou velmi těžko kvantifikovatelné. Měřit se dá pouze stupeň dosaženého vzdělání, absolvování nějakého vzdělávacího kurzu, složení zkoušky či délka praxe. To nám však neřekne, do jaké míry pracovník skutečně získal nové znalosti nebo jak je bude umět používat v praxi.

Analýza potřeb vzdělávání se zčásti zabývá definováním rozdílu mezi tím, co se děje, a tím, co by se dít mělo. Přehledně je tento problém zobrazen na **obrázku č. 3**. „Jedná se o rozdíl mezi tím, co lidé znají a mohou dělat, a tím, co by měli znát a měli být schopni dělat“ (Armstrong, 2002, str. 498).

Obrázek č. 3: *Potřeba vzdělávání*



Pramen: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada 2002, str. 498

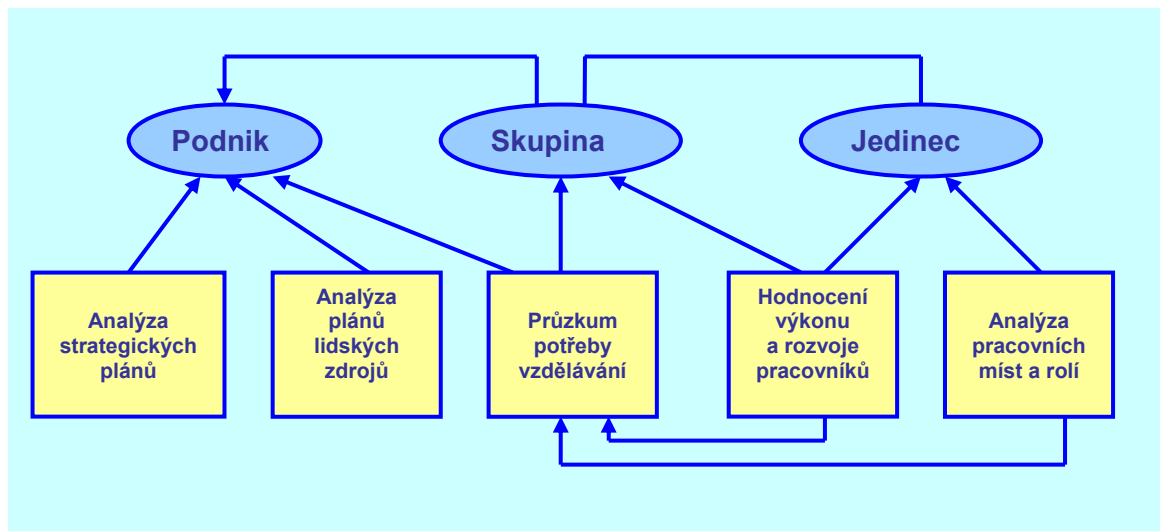
Pro usnadnění rozhodování o vzdělávání je nezbytné získat co nejvíce informací. V praxi se většinou analyzují **čtyři skupiny údajů** (Koubek, 2000):

- 1. Údaje týkající se celé organizace**, jako například údaje o struktuře organizace, o výrobním procesu, o trhu, na kterém společnost působí, o zákaznících a o konkurenci, o zdrojích organizace, o technice, technologiích a očekávaných změnách v jejím použití a nových vývojových tendencích, o počtu, struktuře a pohybu pracovníků.
- 2. Údaje o jednotlivých pracovních místech a činnostech**, tedy hlavně popisy pracovních míst a specifikace požadavků pracovního místa na pracovníka.
- 3. Údaje o jednotlivých pracovnících**, které se týkají informací o dosaženém vzdělání pracovníka, o jeho kvalifikaci, absolvování kurzů, školení, zkoušek.
- 4. Údaje o vnějším prostředí organizace**, jako jsou údaje o profesně-kvalifikační struktuře pracovních sil v okolí firmy (včetně jejího vývoje), o hodnotové orientaci lidí, o preferencích absolvování středních či vysokých škol při volbě povolání, o konkurenci a její nabídce pracovních míst

a o dosavadních zkušenostech se získáváním pracovníků s určitou profesní kvalifikací.

Armstrong analyzuje pro potřeby vzdělávání v organizaci tři základní skupiny, jak je uvedeno v následujícím schématu.

**Obrázek č. 4:** *Analýza potřeb vzdělávání – oblasti a metodiky*



Pramen: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada 2002, str. 499

**Malé a střední podniky** se orientují více na oblast odborného vzdělávání (kvalifikaci), tj. na oblast přizpůsobení pracovníků požadavkům či měnícím se požadavkům pracovních míst, konkrétně se jedná o orientaci, doškolení (prohlubování kvalifikace) a přeškolení (rekvalifikace), a dále také na oblast rozvoje (dalšího vzdělávání, rozšiřování kvalifikace).

Existuje **devět zdrojů informací**, které pomáhají při identifikování priorit vzdělávání (Armstrong, 2002):

1. Cíle organizace a podnikové plány, které ukazují směr, kterým chce organizace jít, a tedy i její hlavní priority vzdělávání.
2. Plánování lidských zdrojů a následnictví, které poskytuje informace o budoucí potřebě dovedností a potřebě vzdělávání manažerů.

3. Personální statistika (statistika pracovníků) týkající se například mobility (fluktuace) pracovníků, osvětlující problémy lidských zdrojů, které lze možná vyřešit pomocí vzdělávání.
4. Rozhovory s odcházejícími pracovníky, které mohou signalizovat nedostatky v oblasti vzdělávání.
5. Konzultace s vyššími manažery, na jejichž základě lze získat názory na potřeby vzdělávání od lidí, kteří v organizaci dělají zásadní rozhodnutí.
6. Údaje o produktivitě, kvalitě a výkonu, které ukazují, kde jsou rozdíly mezi očekávanými a výsledky nebo kde se projevují negativní trendy, a vypovídají tak o potřebách vzdělávání.
7. Změny v podobě útvarů, které poskytují informace o budoucím vývoji a jemu odpovídajících potřebách vzdělávání.
8. Požadavky manažerů na vzdělávání, které vypovídají o jimi vnímaných potřebách.
9. Znalost finančních plánů, které informují, zda budou pro vzdělávání k dispozici potřebné prostředky, a možná povedou k nalezení nových přístupů v případě, že prostředky jsou omezené.

Uvedené zdroje informací poskytují základnu pro podrobnou analýzu potřeb vzdělávání, ke které se používají **následující metody analýzy potřeb vzdělávání** (Armstrong, 2002). **Podnikové a personální plány** – strategie vzdělávání v dané organizaci by měla být do značné míry determinována jejími podnikovými a personálními strategiemi a plány, včetně plánů zavádění nové techniky a technologie, z nichž se odvozují plány lidských zdrojů. **Analýza pracovních míst** – detailní zjišťování obsahu práce, norem výkonu z hlediska kvality a množství a též z hlediska znalostí, dovedností a schopností potřebných k úspěšnému vykonávání práce na pracovním místě. Pro účely vzdělávání je nezbytné zajistit, aby informace získané z této analýzy specifikovaly:

- všechny problémy, se kterými se setkává držitel pracovního místa
- jakékoliv nedostatky ve výkonu současného držitele pracovního místa, které vyplývají z mezer ve znalostech, z nedostatku dovedností nebo ze špatné motivace a které je třeba dát do pořádku pomocí vzdělávání

- jakékoliv oblasti, kde úroveň schopností jasně neodpovídá požadovaným standardům
- jakékoliv oblasti, kde budou změny pracovních procesů, metod práce nebo povinností a odpovědností signalizovat potřebu vzdělávání
- jak se vzdělávání provádí v současnosti a jak je efektivní

**Specifikace vzdělávání a učení** – je produktem analýzy pracovních míst, člení obecné povinnosti obsažené v popisu pracovního místa do podrobných úkolů, které je třeba plnit. Z toho vyplývá řada charakteristik nebo vlastností, které by jedinec měl mít, aby mohl tyto úkoly plnit. Jedná se o tyto charakteristiky:

- **Znalosti** – to, co jedinec potřebuje znát (znalosti odborné, technické, komerční...).
- **Dovednosti** – co jedinec potřebuje být schopen dělat, má-li dosáhnout žádoucích výsledků a mají-li být znalosti využity efektivně.
- **Schopnosti** – schopnosti chování, které jsou potřebné k dosažení žádoucí úrovně.
- **Postoje** – dispozice chovat se nebo pracovat způsobem, který je v souladu s požadavky práce.
- **Normy výkonu** – to, čeho musí být plně způsobilý jedinec schopen dosáhnout.
- **Hodnocení pracovního výkonu (hodnocení pracovníků)** – mělo by se jednat o primární zdroj informací o potřebách vzdělávání a rozvoje jednotlivců.
- **Šetření o vzdělávání** – shromažďování všech informací získaných jinými metodami analýzy; tyto zdroje je důležité doplnit rozhovory s lidmi.

### 2.2.2 Plánování vzdělávání pracovníků

Po fázi identifikace potřeby vzdělávání je již známá odpověď na to, kdo by měl být vzděláván (jednotlivci, skupiny zaměstnanců) a v čem by měl být vzděláván (které znalosti, dovednosti, schopnosti nebo osobnostní charakteristiky mají být zlepšeny nebo osvojeny). Je tedy možné přistoupit k fázi plánování vzdělávání pracovníků.



**Plán vzdělávání** by měl být pečlivě vypracován a měl by se **skládat z následujících kroků** (Koubek, 2001):

- Identifikace a definování potřeb vzdělávání.
- Definování požadovaného vzdělávání.
- Definování cílů vzdělávání.
- Plánování vzdělávacích programů.
- Rozhodnutí o tom, co bude vzdělávání zabezpečovat.
- Realizace vzdělávání.
- Vyhodnocení vzdělávání.
- Zdokonalení vzdělávání a pokračování v něm, pokud je to nezbytné.

Plán vzdělávání by měl současně **odpovídat na následující otázky** (Koubek, 2001):

*Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?* Toto je první krok, ve kterém dojde k porovnání toho, co organizace potřebuje a co má skutečně k dispozici. Konkretizuje se obsah požadovaného vzdělávání.

*Komu je vzdělávání určeno?* Zde se specifikují konkrétní zaměstnanci, jejich skupiny nebo určitá povolání a zaměstnání.

*Jakým způsobem?* Tato část plánu vzdělávání je velmi důležitá; na výběr je mnoho možností, jakou formu a metodu vzdělávání zvolit (podrobněji je toto téma rozpracováno v následující kapitole).

*Kým?* Tato část těsně navazuje na předcházející otázku a specifikuje se v ní, které vzdělávací instituce nebo kteří externí školitelé se budou na procesu podílet.

*Kdy?* Je nutné upřesnit časový harmonogram a stanovit termíny, do kdy se požaduje osvojení si nových znalostí. Může se zpřesnit i doba, kdy se bude účinnost vzdělávacího programu ověřovat.

*Kde?* Tato část těsně souvisí s otázkou „Jakým způsobem?“, neboť již tehdy se může rozhodnout, zda k realizaci dojde přímo v organizaci, a to buď na pracovišti, nebo v zařízení ke školení uzpůsobeném, nebo přímo ve vzdělávací instituci.

*Za jakou cenu?* Náklady řeší rozpočtová část plánu. Tato část je také velmi důležitá, mnoho firem volí formy vzdělávání právě podle tohoto kritéria.

*Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů?* Tato otázka musí být zodpovězena pro poslední fázi cyklu vzdělávání, tedy pro hodnocení celého procesu a jeho efektivnosti. Již v době plánování je třeba stanovit kritéria, která se po skončení vzdělávacího programu vyhodnotí.

Jedním z nejdůležitějších kroků plánování vzdělávání je volba vhodných metod a forem vzdělávání. Ty již úzce souvisejí s celkovou realizací procesu a jsou podrobně popsány v následující kapitole.

**Malé podniky** se v oblasti rozvoje svých pracovníků soustředují zejména na:

- vytváření podmínek pro **rozšiřování technických znalostí** a dovedností svých pracovníků tím, že nějakým způsobem podporují nebo usnadňují některé jejich aktivity volného času
- **jazykové vzdělávání**
- **práci s osobními počítači**
- **umění jednat s lidmi** (zákazníky, spolupracovníky...)

Mimořádná pozornost se věnuje **rozvoji manažerských dovedností** pracovníků zastávajících manažerské funkce, popřípadě pracovníků, o nichž se pro manažerské funkce uvažuje.

### 2.2.3 Formy a metody vzdělávání

„V rámci realizace vzdělávacích aktivit je třeba akceptovat skutečnost, že efektivita a ochota k učení je u dospělých lidí ovlivňována více faktory, které můžeme zařadit do tří základních skupin: Jde o faktory: fyzické, emocionální a intelektuální“ (Vodák, Kucharčíková, 2007, str. 94).

Existuje široká škála forem a metod vzdělávání. Jako jedno z možných členění lze uvést metody vzdělávání z hlediska místa školení.

**Prvním okruhem jsou metody vzdělávání při výkonu práce (na pracovišti)**, které se používají v každodenní praxi jako součást speciálně na míru šitého vzdělávacího programu a zahrnují demonstrování, koučování, rotaci práce, plánované zážitky, mentoring, pracovní porady a ostatní aktivity osobního rozvoje. **Výhody:** relativně

levné, průběh školení může být přizpůsoben specifickým vlastnostem a schopnostem pracovníka, učí se v konkrétních podnikových podmínkách. **Nevýhody:** v podniku nejsou vždy vhodní a schopní školitelé, nejsou podmínky pro to, aby školení mohlo probíhat nerušeně, část práce školitele, kterou nestihne proto, že se musí věnovat vzdělávanému pracovníkovi, musí udělat někdo jiný a to vzbuzuje nelibost těch pracovníků, kterým se rozšíří jejich povinnosti.

**Druhým okruhem jsou metody vzdělávání mimo pracoviště,** používané ve formálních vzdělávacích kurzech konaných ve vzdělávacích zařízeních, zahrnují přednášky, diskuse, metodu objevování, případové studie, hraní rolí, simulaci, skupinová cvičení, team building, distanční vzdělávání, učení se hrou a semináře. **Výhody:** kurzy bývají vedeny zkušenými odborníky, účastníci získají nejnovější informace, znalosti a dovednosti, mají možnost vyměnit si zkušenosti s pracovníky jiných podniků, přinesou do podniku nové myšlenky a přístupy. **Nevýhody:** relativně vysoká cena, kurzy bývají zaměřené na teoretické poznatky, které není možné uplatnit v každém podniku, podnik může mít problémy s uvolňováním pracovníků.

**Třetím okruhem jsou metody používané na pracovišti i mimo pracoviště,** zahrnující instruktáž, otázky a odpovědi, učení se akcí, pověření úkolem, projekty, studium doporučené literatury, vzdělávání pomocí počítačů (e-learning), interaktivní video a video. **Výhody:** pracovníci se zpravidla vzdělávají ve svém volném čase a mohou normálně pracovat, vzdělávání mívá dobrou odbornou úroveň, zajišťuje přísun nových myšlenek do podniku, náklady bývají nižší než při vzdělávání mimo podnik. Dalšími nespornými výhodami jsou: možnost naplnění strategie bezbariérového přístupu, standardizované znalosti (všichni dostanou stejné informace), možnost v krátkém časovém okamžiku vzdělávat velké množství lidí a možnost ověření efektivity studia (Hroník, 2006). **Nevýhody:** někdy až přílišná teoretičnost, pracovníci nejsou tolik motivováni, protože jim vzdělávání zabírá jejich volný čas, ochuzení o kontakty a vzájemnou výměnu zkušeností mezi ostatními účastníky, chybí bezprostřední kontakt, kontrola a zpětná vazba mezi vzdělávanými a školitelem.

Dalším možným členěním metod a forem vzdělávání je **členění metod vzdělávání podle aktivity studenta.** Jedná se především o přednášku, modelové chování, o distanční výuku, výuku založenou na využití techniky, případové studie, hry

a simulace, o hraní rolí, skupinové diskuse, akční učení, výcvik na pracovišti, učební obor apod.

#### 2.2.4 Vyhodnocování vzdělávání

Vyhodnocování vzdělávání je důležité pro posouzení jeho účinnosti při dosahování těch výsledků učení, které byly stanoveny v souvislosti s plánováním vzdělávací akce, a pro zjištění, kde je zapotřebí zlepšení nebo změn, aby vzdělávání bylo ještě účinnější.

„Učení je relativně trvalou změnou znalostí, dovedností, názorů, postojů nebo pracovního chování“ (Milkovich, Boudreau, 1993, str. 493).

Již ve fázi plánování se musí vytvořit základy a kritéria pro hodnocení každé kategorie vzdělávání. Současně je třeba zvážit, jaké informace potřebné pro hodnocení kurzů je třeba získat a analyzovat. Vyhodnocování je integrální součástí vzdělávání. Ve své nejhlubší formě je to porovnávání cílů s výsledky, odpovídající na otázku, do jaké míry splnilo vzdělávání svůj účel. Stanovování cílů a metod měření výsledků je podstatnou součástí fáze plánování jakéhokoliv vzdělávacího programu.

Existují tři základní **metody vyhodnocování výsledků vzdělávání**. Jsou řazeny podle možností praktického využití a podle spolehlivosti poskytnutých informací od těch nejsložitějších a nejméně používaných (Koubek, 2001):

1. Vzdělávání můžeme hodnotit **podle výsledku**, který přinese. Ukazatelem mohou být různé, nejčastěji však ekonomické ukazatele, jako například zvýšení produktivity práce, zvýšení tržeb, kvality a počtu vyrobených kusů nebo snížení nákladů. Je ale takřka nemožné přesně určit podíl vzdělávání například na zvýšení počtu vyrobených kusů. Je tedy zřejmé, že kvůli složitému vyjádření přínosů zůstává využití této metody převážně v teoretické rovině.
2. Hodnocení vzdělávacího programu a vzdělavatelů zahrnuje převážně **hodnocení vhodnosti zvolené metody**, přičemž hodnocení změny znalostí a dovedností u vzdělávaných je opět velmi složité. Hodnocení mohou provádět buď sami účastníci, nebo externí odborníci. Oboje v sobě skrývá rizika, jako například preferenci určitých metod, vzdělávacích institucí nebo školitelů apod.

3. **Testování konečných znalostí a dovedností a jejich porovnání se vstupními testy.** Největším problémem je zde sestavení relativně objektivního testu.

V každém případě je nutná **zpětná vazba**, která poskytuje zásadní informace. Její podstata spočívá v tom, že očima jiných poskytuje důležitou informaci o tom, jak hodnocený funguje. Bez zpětné vazby hrozí nebezpečí zaslepení subjektivním vnímáním vlastních schopností a chování (Kubeš, Šebestová, 2008).

### **3 Charakteristika společnosti nakladatelství Raabe**

V polovině 80. let se začala v Německu v Nakladatelství Ernst Klett Verlag vyvíjet moderní nakladatelská skupina, která se zaměřila především na vývoj metodických produktů s orientací na jasně definované potřeby cílové skupiny. Tak vzniklo nakladatelství Dr. Josef Raabe Verlags-GmbH, člen skupiny Klett, jež nese jméno Dr. Josefa Raabe – zakladatele informační služby pro vysoké školy (1948) a od roku 1964 vydavatele Německých univerzitních novin (DUZ), které koncem roku 1979 získalo nakladatelství Klett pod svoji značku.

Raabe produkty – časopisy, knihy ve formě pořadače, newslettery i elektronické produkty podporovaly a podporují různé zákazníky z oblasti školství a vzdělávání. Dnes se nakladatelská skupina prostřednictvím poboček v Berlíně a Stuttgartu věnuje též zákazníkům z oblasti veřejné správy, komunální politiky, oblasti sociálních a kulturních zařízení, jakož i ze sektoru gastronomie a hotelnictví. Výraznou výhodou Raabe produktů je garantovaná kvalita a aktualizace prostřednictvím redakčního servisu. Způsob zpracování informací a orientace v nich se řídí příslibem v logu: Nahlízet – nacházet.

Stále rostoucí význam náleží Raabe nakladatelstvím ve Varšavě, Budapešti, Praze, Bratislavě a Sofii, která se dnes starají kromě typické klientely Raabe o zákazníky typu jednatel, personalista, ekonom, sekretářka, podnikatel ve stavebnictví a lékař.

Centrála skupiny nakladatelství Raabe sídlí ve Stuttgartu v mateřském podniku skupiny Klett. Dr. Josef Raabe Verlags-GmbH má své dceřiné společnosti v těchto zemích: Polsku, Maďarsku, Česku, Slovensku a Bulharsku. Prostřednictvím partnerských renomovaných nakladatelství dodává německé Raabe své produkty také zákazníkům v Rakousku a Švýcarsku. Nově byly založeny pobočky ve Francii, Španělsku, Holandsku a Itálii.

Společnost Nakladatelství Dr. Josef Raabe, s. r .o. (dále jen nakladatelství Raabe) vznikla dne 15. března 1996 zápisem do Obchodního rejstříku. Společnost byla založena dne 10. 3. 1996 společenskou smlouvou a složením majetkového vkladu ve výši 2 500 000 Kč společností Beteiligungsgesellschaft mbH Stuttgart, Rotebühlstrasse 77, Spolková republika Německo, nyní se společnost jmenuje Ernst Klett Information Beteiligungsgesellschaft mbH Stuttgart, Rotebühlstrasse 77, Spolková republika Německo. Společnost je zapsána v Obchodním rejstříku

u Krajského obchodního soudu v Praze, oddíl C, vložka 43948. Doba trvání společnosti není vymezena. Výše základního jmění činí 2 500 000 Kč, 100 % splaceného vkladu společnosti Ernst Klett Information Beteiligungsgesellschaft mbH Stuttgart, Rotebühlstrasse 77, Spolková republika Německo. Statutárním orgánem je jednatel společnosti.

Nakladatelství Raabe od roku 1996 zaznamenalo rychlý rozvoj v oblasti základního a předškolního vzdělávání a veřejné správy. V těchto cílových skupinách je velmi uznávaným nakladatelstvím s více než desetiletou tradicí. Rozšiřování do nových cílových skupin, jako například privátní sféra, zdravotnictví, stavebnictví nebo ekonomika (především daňová oblast), je v současné době hlavním cílem firemní strategie.

### **3.1 Technologická a výrobní základna**

Nakladatelství Raabe vydává publikace ve formě pořadače s kroužkovou vazbou ve formátu A5 nebo A4 (viz obrázek č. 5). Pořadačová forma je zvolena proto, že zákazník se po zakoupení základního díla (pořadače) stává účastníkem tzv. aktualizčního servisu a pravidelně 4x nebo 5x ročně obdrží aktualizční doplněk v rozsahu 90–110 stran podle zaměření titulu. Publikace tedy nikdy nemůže „zestárnout“, jelikož pravidelný přísun aktualizčních doplňků zajišťuje její neustálou aktuálnost. Výhodou pro zákazníka je, že sám nemusí informace vyhledávat, ale jsou mu automaticky zasílány. V případě legislativních publikací je hlavní výhodou aktuálnost, v případě metodických materiálů se jedná o zasílání stále nových a zajímavých námětů.

**Obrázek č. 5:** Ukázka publikací ve formě pořadače



Doplňkovými produkty jsou tzv. mimořádné aktualizace, které jsou nabízeny k zakoupení pouze zákazníkům nakladatelství. Jedná se o produkty (většinou metodiky), které jsou určeny převážně pro oblast školství a jako doplněk mají zvukové CD, například s jednotlivými hudebními nástroji, hlasy ptáků, hlasy zvířat v zoo a dalšími.

**Obrázek č. 6:** Doplnkové produkty – ukázky zvukových CD



Odlišnou formou publikací, která není pro nakladatelství Raabe typická, jsou publikace s pevnou vazbou, tedy neaktualizovatelné brožury. Jedná se o produkty, které rychle reagují na potřeby zákazníků a jsou tematicky ucelené. Z tohoto důvodu nejsou součástí tzv. aktualizací doplňků jednotlivých pořadačových publikací.



**Obrázek č. 7:** Ukázka brožur

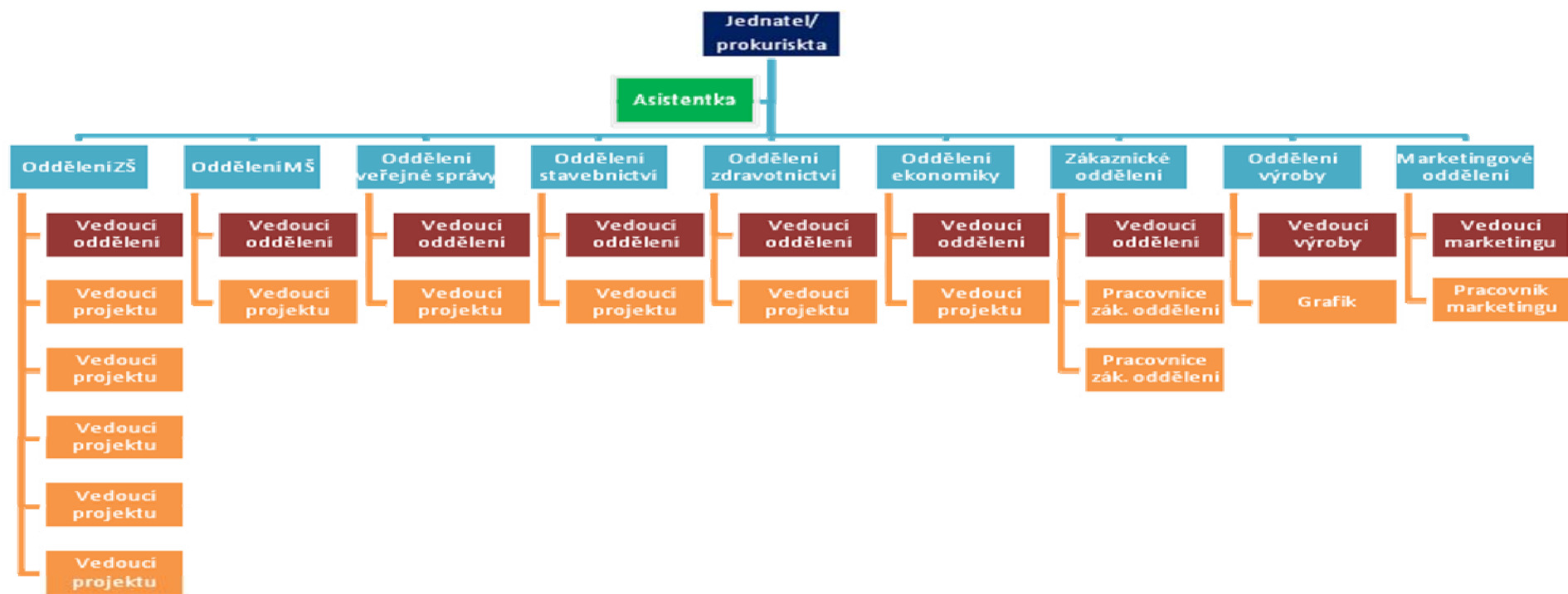


### 3.2 Organizační struktura

Nejvyšším orgánem nakladatelství Raabe je jednatel, který rozhoduje o všech nejdůležitějších otázkách, jako jsou základní cíle společnosti nebo její strategie. Svá rozhodnutí musí konzultovat s vedením společnosti ve Stuttgartu. Jednateli společnosti jsou přímo odpovědní prokurista a jednotliví vedoucí oddělení (základních škol, mateřských škol, veřejné správy, stavebnictví, zdravotnictví, zákaznického oddělení, výroby, marketingu, účetní), jednotlivým vedoucím oddělení jsou odpovědní vedoucí projektu.

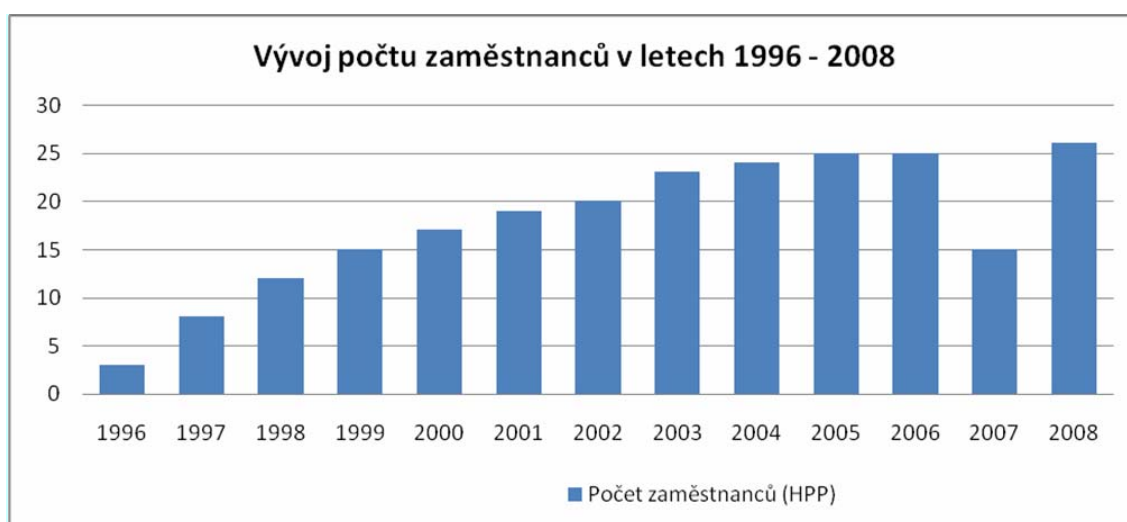
Organizační struktura byla v říjnu 2007 přeměněna v důsledku změny jednatele společnosti. Došlo k přeskupení jednotlivých vedoucích projektu, rozdělení oddělení školství na dvě části: základní a mateřské školy. V současné době v českém nakladatelství pracuje 26 zaměstnanců v hlavním pracovním poměru (viz **obrázek č. 8**) a přibližně 20 stálých externích spolupracovníků, jejichž počet se mění podle aktuální potřeby.

Obrázek č. 8: Organizační struktura nakladatelství Raabe



Z pohledu počtu zaměstnanců se nakladatelství Raabe do roku 2006 rozrůstalo. V roce 2007 došlo k odvolání stávajícího vedení a k příchodu nového jednatele a prokuristy, což se koncem roku odrazilo ve vysokém počtu výpovědí z pracovního poměru. Pracovní poměr z pozice vedoucího projektu rozvázalo deset zaměstnanců. Vývoj je patrný z následujícího grafu (viz **obrázek č. 9**). Stav zaměstnanců a počtu publikací je sestaven vždy k 31. 12., výjimku tvoří pouze rok 2008, který je uzavřen k 17. 4. 2008. Důvodem je datum odevzdání diplomové práce a také zaznamenání výkyvu v počtu zaměstnanců způsobené změnou ve vedení společnosti.

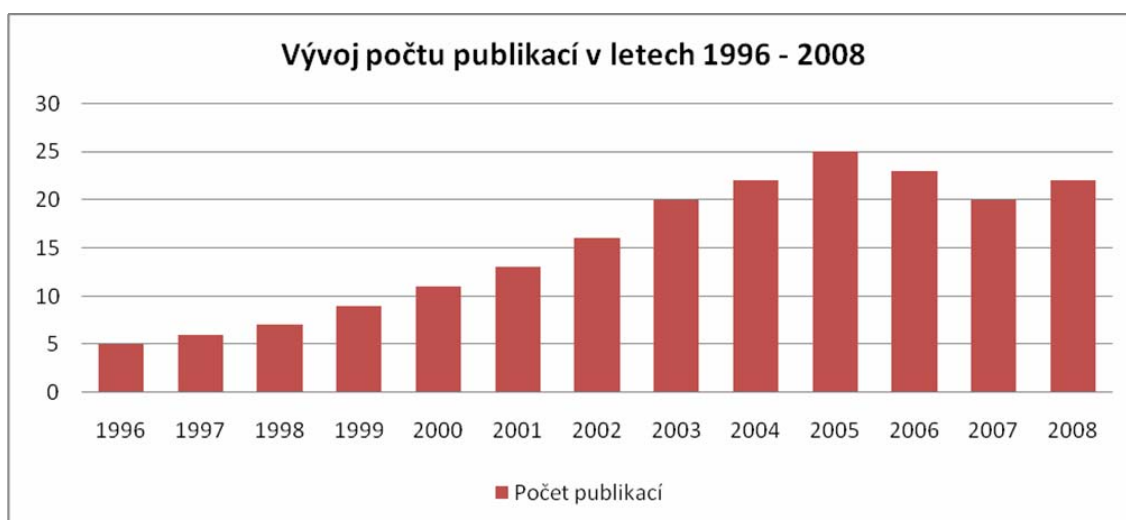
**Obrázek č. 9:** Vývoj počtu zaměstnanců v letech 1996–2008



Ze současného počtu 26 zaměstnanců je 15 zaměstnanců na pozici vedoucí projektu. Z počtu 15 vedoucích projektu bylo k 1. 1. 2008 10 nově příchozích zaměstnanců. Pokles počtu zaměstnanců v roce 2007 byl způsoben nesouladem zaměstnanců ve výpovědi a nově příchozích zaměstnanců a zrušení firemního skladu (viz **obrázek č. 9**). Počet zaměstnanců v roce 2008 převyšuje rok 2006, protože nově přijatí pracovníci neměli tak velké zkušenosti a nebylo reálné, aby vedli stejný rozsah publikací jako pracovníci s několikaletou zkušeností na této pozici (viz **obrázek č. 10**). Bylo tedy nutné přijmout větší počet pracovníků a postupně je zapracovat.

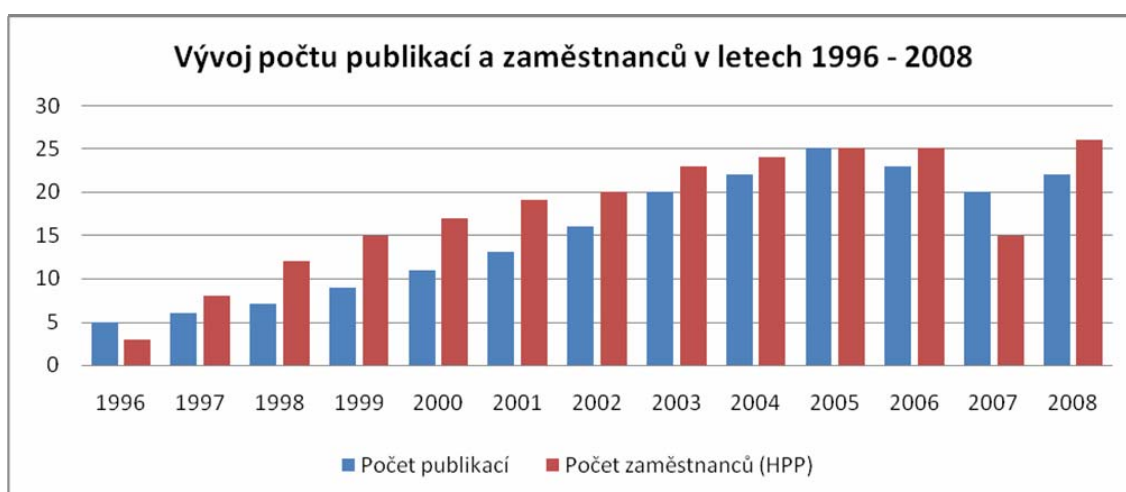
Vývoj nových produktů (publikací) je patrný až do roku 2005, od roku 2006 dochází k poklesu počtu vydávaných publikací. V roce 2008 jsou vydány publikace směřující k novým cílovým skupinám, takže dochází k navýšení jejich počtu (viz **obrázek č. 10**).

**Obrázek č. 10:** *Vývoj počtu publikací v letech 1996–2008*



V roce 2007 došlo ke zlomovému okamžiku v působení firmy a tato skutečnost se velice výrazně odráží v počtu zaměstnanců i počtu vydávaných publikací (viz **obrázek č. 11**). Cílem je rozšířit působení společnosti i do nových cílových skupin a zefektivnit práci vedoucích projektu.

**Obrázek č. 11:** *Vývoj počtu publikací a zaměstnanců v letech 1996–2008*



Dalším zajímavým ukazatelem je struktura dosaženého vzdělání která je znázorněna v následující **tabulce č. 1**. Je zřejmé, že většina zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání a ostatní pracovníci mají vyšší odborné a středoškolské vzdělání.

**Tabulka č. 1:** *Struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání*

<b>Dosažené vzdělání</b>	<b>Počet zaměstnanců</b>
Vysokoškolské	20
Vyšší odborné a středoškolské	5
Odborné vzdělávání, učiliště	1

### **3.3 Popis činnosti pozice „vedoucí projektu“**

Více než polovinu všech zaměstnanců nakladatelství Raabe tvoří pracovníci na pozici „vedoucí projektu“. Při výběru zaměstnanců na tuto pozici jsou na základě analýzy pracovního místa stanoveny charakteristiky a požadavky na praktické zkušenosti uchazečů (Stýblo, 1993). Záměrem o tuto pozici projdou třemi koly výběrového řízení, zpracují zadané úkoly, které prověřují, zda se hodí na pozici vedoucí projektu. Náplň práce a především průzkum trhu a vývoj nových produktů jsou natolik specifické, že je nutné zaměstnance ještě dále proškolit. Proces odborného vzdělávání se zaměřuje převážně na vzdělávání těchto pracovníků, a proto je vhodné specifikovat pracovní náplň vedoucího projektu, která se skládá z následujících činností:

#### **1. Průzkum trhu při vývoji produktu**

- sběr informací, pohovory, testování námětu, vyhledávání konkurence – postup dle firemní metodiky

#### **2. Realizace projektu (základního díla)**

- stanovení koncepce, výběr témat, plánovaný obsah a jeho členění
- spolupráce s odborníky, autory, editory – stanovení a dodržování harmonogramu prací

- termínování výroby a stanovení tiskového nákladu
- permanentní sledování konkurence
- vyhodnocování vývoje realizovaného projektu, vyhodnocování požadavků cílové skupiny, reakce na ně
- management aktualizčních doplňků

### **3. Redakce (základního díla a následných aktualizčních doplňků)**

- příprava témat, rozsah, časový plán
- oslovení autorů, autorské smlouvy, autorské a editorské honoráře – výpočet
- redakční úprava textů, zajišťování jazykových korektur, příprava podkladů pro sazbu, sestavení titulní strany a průvodního dopisu

### **4. Marketing, reklama**

- sestavení plánu reklamních akcí, definování podmínek, rozsahu
- vytváření podkladů pro reklamní akce – telemarketingový skript, texty letáků
- ostatní formy reklamy – prezentace, PR aktivity
- pravidelné sledování průběhu a výsledků – měsíční controlling účetních výkazů, aktualizování webových stránek

### **5. Projekce, controlling, rozpočet**

- vytváření projekce k 31. 12. z výsledků během roku, sestavování rozpočtu na dva roky dopředu
- pravidelná kontrola plnění rozpočtu – komentáře

Vedoucí projektu je odpovědný za projekt jako celek, za výsledky jeho hospodaření, úspěšnost reklamních akcí. Neodpovídá však za obsah příspěvků, který odborně garantuje editorský tým a autoři.

## **4 Způsoby vzdělávání v nakladatelství Raabe**

Nakladatelství Raabe je firma nezávisle vlastněná, nemá dominantní pozici na odvětvovém trhu a svým počtem zaměstnanců a výší ročního obrátu se řadí mezi malé a střední podniky. Není zde personální útvar ani specializovaný personalista a personální řízení zajišťuje jednatel společnosti, který v případě potřeby deleguje své pravomoci na prokuristu a jednotlivé vedoucí oddělení (základních škol, mateřských škol, veřejné správy, stavebnictví, zdravotnictví, zákaznického oddělení, výroby, marketingu, účetní). Pravidelnou personální činností ze strany jednatele, prokuristy nebo vedoucích oddělení jsou roční personální pohovory. Součástí personálních pohovorů je zhodnocení uplynulého období, jak pozitivních, tak negativních skutečností. Na závěr personálního pohovoru jsou stanoveny cíle a finanční podmínky pro následující období.

Z hlediska podnikatelské strategie a politiky lze nakladatelství Raabe zařadit do kategorie podniků usilujících o dlouhodobou stabilitu svých produktů, které se orientují na dlouhodobé pokrývání určitého menšího segmentu trhu, především v oblasti předškolního a základního školství a veřejné sféry.

Vzdělávání je samozřejmě propojeno i s dalšími činnostmi, jako je například zdokonalování již zaběhnutých činností při vydávání publikací (základních děl) a aktualizacích doplňků, hodnocení zaměstnanců, kde se odhalují rozdíly mezi skutečnými a požadovanými schopnostmi a dovednostmi jednotlivých pracovníků. V neposlední řadě je také motivací k využití nových dovedností a možnost získání například finanční či jiné výhody. Vzdělávání lze považovat za jednu z významných zaměstnaneckých výhod.

### **4.1 Standardní systém vzdělávání v nakladatelství Raabe**

Nabídka vzdělávání v nakladatelství Raabe se skládá ze zaškolení nových zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců po úspěšném absolvování zkušební lhůty, vzdělávání podle pracovní pozice a vzdělávání v zahraničí.

**Zaškolení nových zaměstnanců** je školení, kterým projdou všichni zaměstnanci nakladatelství Raabe. Jedná se o školení pro nově nastupující pracovníky na všechny pozice. Zaškolení má seznámit nově příchozí zaměstnance se základními informacemi o firmě, jako je například základní organizační struktura a pracovní řád, a s dalšími interními zásadami, jako například s cíli firmy, interními směrnicemi a procesy. Dalším důležitým školením jsou zásady bezpečnosti práce a požární ochrana, kterému se musí podrobit všichni zaměstnanci. Součástí zaškolení jsou odborná školení potřebná pro konkrétní pozici.

**Po úspěšném absolvování zkušební lhůty** je zaměstnancům nabídnuta možnost dalšího vzdělávání. Jedná se následující školení:

- kurzy výpočetní techniky, které zahrnují Excel, Word, základy PC, Windows, Access, Power Point, Internet
- jazykové kurzy – německý nebo anglický jazyk, který probíhá v pracovní době, 1x týdně po dobu 60 minut, jedná se o individuální výuku, která je přizpůsobena pokročilosti a potřebám studenta

Podle konkrétních pracovních pozic se mohou zaměstnanci vzdělávat v následujících oblastech.

**Vedoucí pracovníci** mají možnost absolvovat školení týkající se vedení lidí, osvojení a zdokonalení manažerských dovedností, vedení porad, zlepšení komunikačních dovedností a také další kurzy týkající se znalostí a dovedností, které využijí při své vedoucí práci.

**Pracovníci marketingu** mají možnost zúčastnit se kurzu týkajícího se jejich náplně práce. Každý marketingový specialista absolvoval kurz oční kamery, který se zaměřoval na podněty, které vnímá člověk při pohledu na leták nebo jiný reklamní dokument, dále pak kurzy zaměřené na efektivní využití telemarketingu jako prodejního nástroje.

**Vedoucí výroby** se pravidelně účastní školení zaměřených na grafické programy, jako jsou například Photoshop, InDesign, Adobe Acrobat.

**Pracovnice oddělení služeb pro zákazníky** se pravidelně účastní kurzů komunikace se zákazníky, jednání s lidmi, asertivity a dvakrát ročně se školí v práci s programem SAP a expedičním programem EDWINA.



**Jednatel** společnosti navštěvuje školení týkající se autorského zákona, daňové problematiky a manažerské kurzy. Pravidelně se účastní setkání jednatelů všech poboček v Berlíně a Stuttgartu.

U školení, která jsou pro firmu finančně náročná nebo na nichž není nutná přímá účast každého zaměstnance, ale na druhou stranu je škoda, aby zajímavé informace neslyšeli i ostatní pracovníci, navštíví kurz jeden či dva pracovníci. Z obdržených materiálů a poznámek potom sestaví interní školení, které následně odprezentují ostatním zaměstnancům.

Stejný postup jako u finančně náročných kurzů je u **školení, která pořádá některá ze zahraničních poboček**. Vzhledem k vysokým nákladům na dopravu a ubytování se vyše dobře jazykově vybavený zaměstnanec, který po svém návratu přetlumočí poznatky získané na školení ostatním pracovníkům. Setkání v jednotlivých pobočkách pro vedoucí pracovníky a vedoucí projektu se konají většinou dvakrát do roka v různých evropských městech a jsou zaměřeny na předávání zkušeností v jednotlivých cílových skupinách. Kromě jazykového vzdělávání je ostatní vzdělávání většinou nárazové nebo probíhá s větším časovým odstupem.

V souvislosti s výměnou managementu v září 2007 došlo k pozastavení většiny vzdělávacích aktivit zaměstnanců. Jediným dlouhodobým způsobem vzdělávání zůstaly jazykové kurzy. Zachována zůstala také jednorázová školení organizovaná celoevropsky vedením ze Stuttgartu.

## **4.2 Nejdůležitější část vzdělávání zaměstnanců**

Nakladatelství Raabe potřebuje pro své úspěšné fungování produkty, které se na trhu udrží několik let. Aby produkt mohl být na trhu úspěšný a přinášel dlouhodobě zisk, je nutné, aby před jeho vydáním proběhl kvalitní průzkum trhu (Hauge, 2003). Pracovníci, kteří produkty vytvářejí, jsou vedoucí projektu. Z tohoto důvodu je největší díl vzdělávání zaměřen právě na tyto pracovníky. Konkrétní příklad procesu vzdělávání těchto zaměstnanců je popsán v kapitole 5 Konkrétní případ vzdělávání.

## 5 Konkrétní případ vzdělávání

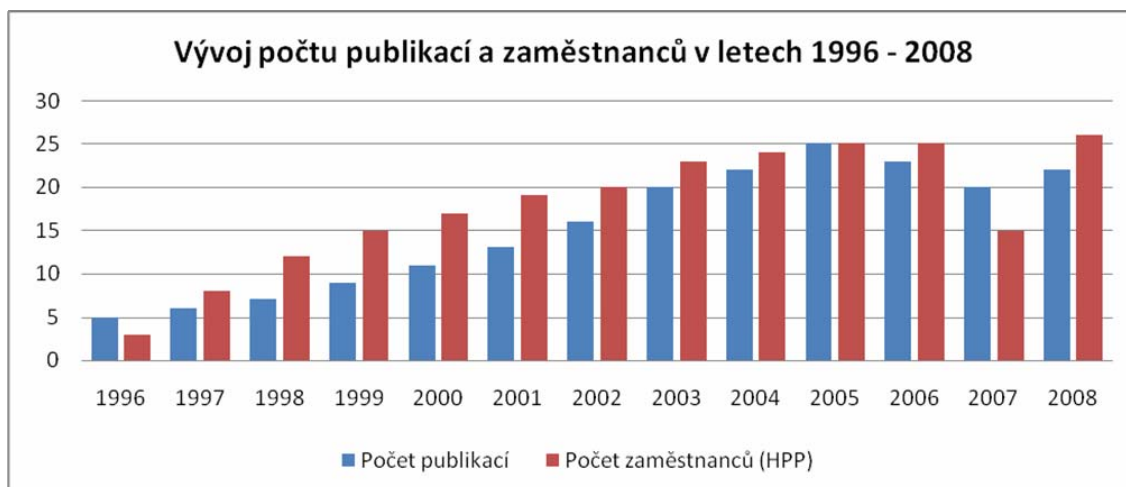
Z hlediska personální historie nakladatelství Raabe se nejrozsáhlejší vzdělávací akce uskutečnila po nástupu nových zaměstnanců na pozici vedoucí projektu v roce 2001. Z účastníků tohoto vzdělávacího projektu zůstala většina vedoucích projektu v nakladatelství až do konce roku 2007, a proto již nebylo nutné žádnou vzdělávací akci pro vedoucí projektu v podobném rozsahu a zaměření uskutečňovat.

### 5.1 Identifikace potřeby vzdělávání

Před vstupem nakladatelství Raabe na český trh se jednatel společnosti a jeho zástupce zúčastnili velmi podrobného zaškolení v sídle společnosti ve Stuttgartu. Zde se během intenzivního šestiměsíčního školení důkladně seznámili nejen se strategickými cíli, ale i s konkrétním chodem společnosti. Součástí školení bylo i vyškolení ve speciálním expedičním programu. Celé zaškolení mělo za cíl předat dostatek informací, aby oba pracovníci byli schopni v Praze založit fungující pobočku Raabe. Kromě administrativních záležitostí bylo nutné provést i průzkum trhu a rozhodnout, na které produkty se nakladatelství zaměří. S pomocí německých specialistů byl proveden průzkum trhu a na jeho základě byly vydány první dvě publikace Vedení školy a Škola a právo, které byly určeny ředitelům základních škol. O publikace byl velký zájem. Dalšími produkty, které následovaly, byl produkt pro ředitelky mateřských škol Vedení mateřské školy a byla oslovena i nová cílová skupina veřejné správy s produkty Řízení místních orgánů a Místní orgány a právo.

Jak je patrné z následujícího grafu na obrázku č. 11, bylo nutné přijmout nové pracovníky zajišťující fungování nakladatelství (pracovnice do oddělení služeb pro zákazníky, asistentku) a také nové vedoucí projektu. V grafu (**obrázek č. 11**) je také vidět, že počet zaměstnanců rostl rychleji než počet nově vydávaných produktů. Nakladatelství vlastně stále „žilo“ z původních produktů, které byly vydány na začátku jeho fungování, ale nové produkty vznikaly ojediněle a výjimečně a neprobíhal téměř žádný průzkum trhu. Podle analýzy portfolia se většina produktů nacházela ve fázi zralosti (Nöllke, 2004).

**Obrázek č. 11:** *Vývoj počtu publikací a zaměstnanců v letech 1996–2008*



V letech 1998 až 2002 tento trend pokračoval a byla zřejmá nutnost změny v systému práce. Ukázalo se, že nově příchozí zaměstnanci nejsou schopni samostatně uskutečnit průzkum trhu a vydávat nové publikace. Z tohoto důvodu bylo v roce 2001 rozhodnuto, že bude uskutečněno vzdělávání vedoucích projektu a konkrétní nedostatek byl shledán právě ve znalostech a dovednostech v průzkumu trhu, vydávání nových produktů a efektivním řízení projektů.

## 5.2 Plánování a realizace vzdělávání

V roce 2001 bylo rozhodnuto o nutnosti vzdělávání vedoucích projektu a byly stanoveny konkrétní nedostatky, na které mělo být školení zaměřeno.

**Cílem vzdělávání**, který byl stanoven před začátkem kurzu, bylo osvojit si nástroje průzkumu trhu, v praxi si průzkum trhu vyzkoušet a na základě zjištěných informací se rozhodnout, zda produkt realizovat, či nikoliv. V případě rozhodnutí, že produkt je na trhu životaschopný, produkt vydat a efektivně řídit vydávání aktualizací doplňků.

**Konkrétním cílem** vzdělávání bylo seznámit účastníky kurzu s metodikou lektora, která byla zaměřena na průzkum trhu a vývoj nových produktů tak, aby každý účastník byl schopen:

- metodice rozumět a aplikovat poznatky v praxi

- podle metodiky a praktických ukázek přijít sám s návrhy na nový produkt, tzv. generování námětů
- definovat cílovou skupinu a její použitelnost pro daný produkt
- poznat u konečného zákazníka jeho požadavky na produkt (zjistit jeho problémy, úkoly, důvod, proč by si měl právě tento produkt koupit)
- jasně definovat užitek, který produkt zákazníkovi přinese
- definovat strukturu řešení pro zákazníka (stanovit sled jednotlivých kapitol publikace tak, aby byly pro zákazníka přínosné a použitelné)
- sestavit formu nabídky a zvolit vhodnou formu komunikace
- sestavit testovací koncept a kalkulaci nákladů
- analyzovat konkurenci
- rozhodnout, zda se bude produkt realizovat, nebo zda bude pozastaven

**Forma a obsah vzdělávání** samozřejmě vyplývaly z cílů nakladatelství. Vzhledem k tomu, že se jednalo o konkrétní činnosti, ke kterým bylo nezbytné získat základní metodické poznatky, byla zvolena forma vzdělávání při výkonu práce – forma interního semináře, který byl šitý na míru dané problematice. Současně však probíhaly praktické ncviky přímo v terénu. Zjištěná data byla konzultována na semináři a ve vzájemné diskusi byly stanoveny další kroky.

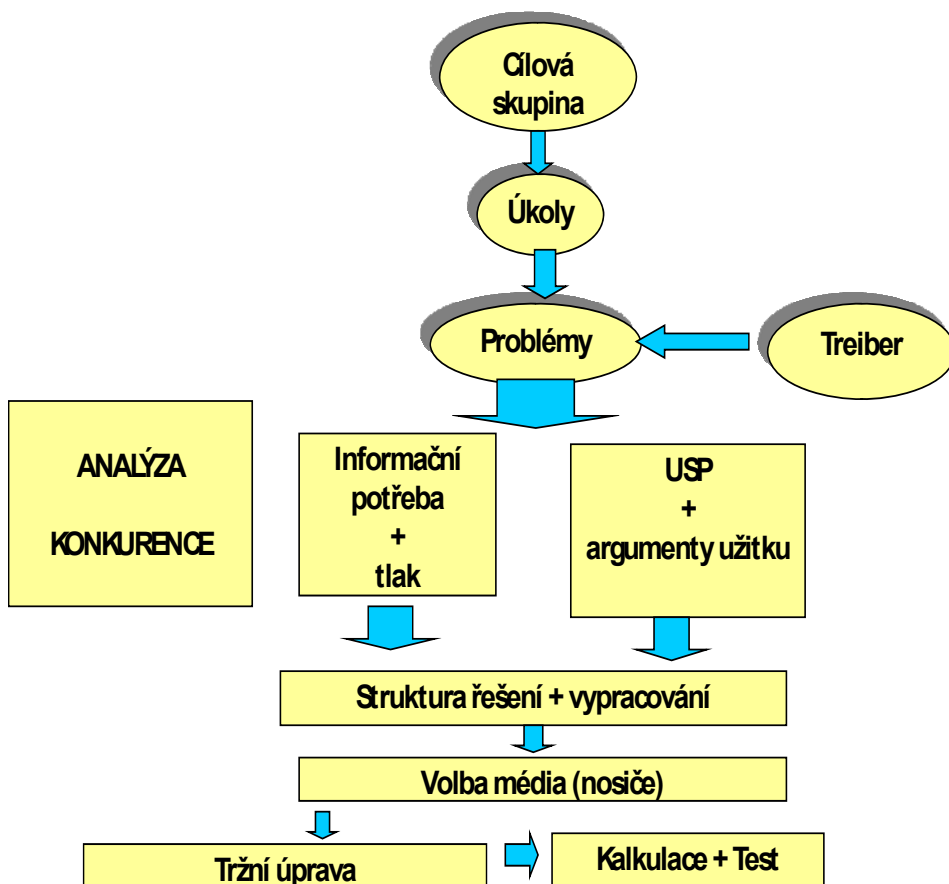
**Konkrétní forma a obsah** vzdělávání byly rozděleny do deseti etap (viz **obrázek č. 12**), po skončení každé z nich docházelo k dílčímu vyhodnocení a upevnění získaných a realizovaných znalostí a dovedností, popřípadě k napravení vzniklých chyb. Pro každou etapu vzdělávacího programu byly stanoveny základní kroky, jak postupovat. Jednalo se o následující identickou stavbu každé etapy:

- předem byly stanoveny nejdůležitější otázky a cílem bylo najít na ně odpovědi
- součástí metodiky bylo doporučení pro smysluplný „krok za krokem“ postup, jak efektivně dosáhnout cíle
- dalším bodem bylo shrnutí, kdo je za které úkoly odpovědný, stanovení termínů, do kdy se mají zadané úkoly splnit, a stanovení termínů setkání, na kterém se vše společně prodiskutuje

- součástí každé etapy byly formuláře usnadňující plnění jednotlivých úkolů

Vyhodnocování probíhalo buď formou společné diskuse, pokud se jednalo o téma, které bylo přínosné pro všechny účastníky, nebo formou individuální konzultace v případě specifických problémů, které pro ostatní účastníky nebyly příliš důležité.

**Obrázek č. 12:** *Průzkum trhu a vývoj nových produktů – 10 etap*



**Délka vzdělávání** byla stanovena na šest měsíců v období leden–červen 2002. Takto dlouhé období bylo nezbytné proto, aby jednotliví vedoucí projektu vstřebali teoretické poznatky a pak je pod odborným dozorem postupně aplikovali v praxi, aby stihli otestovat nový produkt a popřípadě ho i vydat a stanovit koncepci dalších aktualizčních doplňků.

**Konkrétně vzdělávání probíhalo** v období 1. 1. 2002 – 30. 6. 2002 jedenkrát za 14 dní, v rozsahu 32 hodin měsíčně, a to v pracovních dnech úterý a středa v čase 8.30–12.30 a 13.30–17.30.

**Místem vzdělávání** bylo stanoveno sídlo nakladatelství, respektive zasedací místnost vybavená technickým zázemím pro potřeby semináře.

Ve fázi plánování vzdělávání se jako velký problém jevil **výběr vhodného lektora**, který celé vzdělávání povede. Po rozsáhlém hledání na českém trhu bylo zjištěno, že lektorů na průzkum trhu je dostatek, ale žádný z nich se detailně neorientuje na publikace ve formě pořadače s kroužkovou vazbou a na systém aktualizacího servisu. Z časových důvodů nebyla možnost lektora do problematiky zaškoloovat, a bylo proto nezbytné najít jiné řešení. Po zkušenostech při testování produktů v počátcích fungování nakladatelství byla oslovena mateřská firma ve Stuttgartu. Odtud byl doporučen lektor, který se touto problematikou zabývá a sám také dříve pracoval na pozici vedoucí projektu.

Jako problém se zpočátku jevila jazyková bariéra. Vzhledem k tomu, že z deseti vedoucích projektu, kteří se školení účastnili, mělo sedm dostatečné znalosti německého jazyka, bylo možné školení bez větších problémů uskutečnit v tomto jazyce. Zbývající tři pracovníci neovládali perfektně německý jazyk, ale ovládali na velmi dobré úrovni anglický jazyk. Před zahájením kurzu bylo s lektorem domluveno, že pro tyto tři pracovníky bude složitější výrazy překládat ještě do anglického jazyka a v případě, že by potřebovali detailnější vysvětlení nějakého tématu, tak jim bude poskytnuto v anglickém jazyce.

### **5.3 Rozpočet**

Na základní vzdělávací akce je každým rokem stanovena částka, která není sama o sobě přesně určována. Většinou vychází z výsledku hospodaření předchozího roku a z potřeb vzdělávání jednotlivých pracovníků. Průměrně se náklady na základní vzdělávání pohybují okolo 0,2 % ročního obrátu nakladatelství.

Jiná situace byla v případě jednorázového školení zaměřeného na průzkum trhu a vývoj nových produktů. Toto školení bylo z hlediska strategie firmy velmi důležité, a proto na

něj byla vyčleněna v rozpočtu na rok 2002 částka, která odpovídala 2,2 % ročního obratu nakladatelství. Údaje o výši obratu jsou interní firemní informací, která nemůže být v plné výši veřejně prezentována.

Celkové skutečné náklady se skládaly z těchto položek:

- náklady na dopravu – letenky Stuttgart – Praha a zpět
- náklady na ubytování – nocleh v hotelu
- náklady na stravu – plná penze
- náklady na školení, které byly stanoveny ve smlouvě o spolupráci, kterou se zahraničním lektorem uzavřel jednatel společnosti, platby probíhaly vždy měsíčně a byly za čtyři pracovní dny lektora

## **5.4 Hodnocení vzdělávání**

Nezbytnou součástí celého procesu vzdělávání v nakladatelství Raabe byla fáze hodnocení vzdělávací akce. Po skončení této konkrétní vzdělávací akce proběhlo dotazníkové šetření, které bylo zaměřeno na účastníky semináře. Podrobné výsledky a analýza dotazníkového šetření jsou uvedeny v následující kapitole.

Součástí hodnocení byl pohovor s lektorem, při kterém bylo zhodnoceno splnění vytyčeného cíle, a předání certifikátu o úspěšném absolvování semináře. Ukázka certifikátu je uvedena v **příloze č. 1**.

Hlavním cílem bylo seznámit a naučit pracovat účastníky kurzu s metodikou zahraničního lektora, která byla zaměřena na průzkum trhu a vývoj nových produktů tak, aby každý účastník byl schopen samostatně provést průzkum trhu, otestovat nový produkt a na základě získaných výsledků se rozhodnout, zda produkt pozastavit, nebo realizovat. Každý pracovník tedy při závěrečném setkání předvedl znalost metodiky, která mu sloužila jako návod pro prezentaci jeho konkrétních výsledků. Prezentace praktických výsledků se skládala z těchto částí:

- na konkrétním produktu odprezentovat svůj vlastní průzkum trhu – včetně popisu všech deseti etap

- shrnutí výsledků průzkumu trhu a zpracování závěrečné zprávy z průzkumu trhu
- odůvodnění svého rozhodnutí, zda produkt realizovat; v případě, že se jednalo o jeho pozastavení, tak formulovat konkrétní důvody
- sestavení obsahu publikace vycházejícího z konkrétních potřeb zákazníků
- vytipování členů editorského týmu

Proces hodnocení byl zakončen pohovorem s jednatelem společnosti v lednu 2003 na pravidelném ročním personálním pohovoru. Zde bylo možné s odstupem několika měsíců zhodnotit přínosy celého školení.

**Odpovědnou osobou za vzdělávání** byl jednatel společnosti, který spolu s lektorem konzultoval obsah jednotlivých etap, a dále samotný lektor, který celou problematiku přednášel a byl páteří celého vzdělávání. Hlavní odpovědnost měli sami pracovníci, kteří si byli vědomi, že podle úspěšnosti absolvování vzdělávání budou také hodnoceni.

## 5.5 Dotazníkové šetření

Pro zjištění, zda jednotliví vedoucí projektu byli s absolvovaným školením spokojeni a co jim vzdělávání přineslo, bylo realizováno dotazníkové šetření. Lektor rozdal dotazník při posledním semináři všem účastníkům a byli požádáni o jeho pravdivé vyplnění. Po vyhodnocení bylo uskutečněno ještě doplňující dotazování, při kterém jednotliví dotázaní upřesnili důvody svých odpovědí.

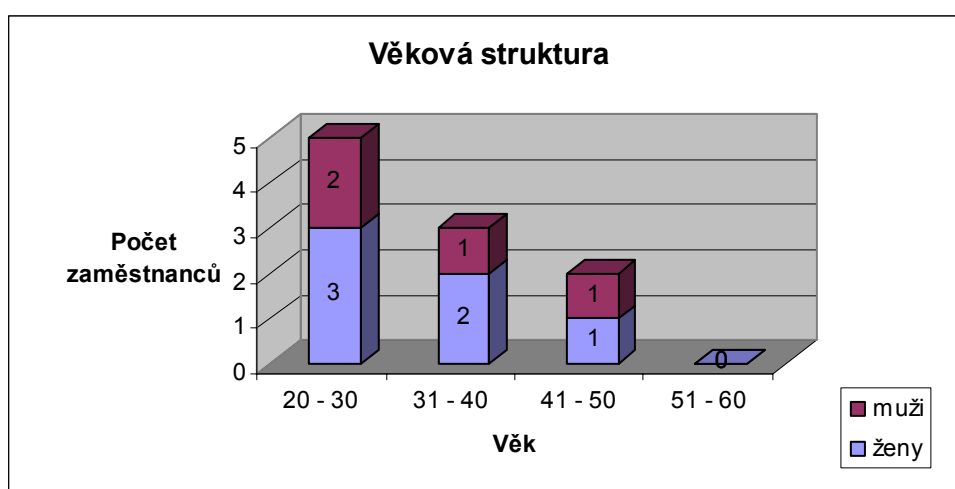
Celkem dotazník obsahoval 15 otázek, z toho 10 uzavřených a 5 otevřených. Otázky 1 až 3 měly za úkol zjistit věkovou strukturu, pohlaví a dobu zaměstnání dotazovaných. Otázky 4 až 8 byly dichotomické a nabízely dvě možné volby odpovědí ANO/NE. Otázky 9 a 10 nabízely škálu hodnocení od jedné do pěti a jejich cílem bylo zjistit odbornou úroveň lektora a srozumitelnost výkladu. Otázky 11 až 15 byly otázky otevřené a nestrukturované, dotazovaní mohli odpovědět libovolným způsobem (Kotler, 2001). Z otevřených otázek vyplynuly především individuální názory zaměstnanců ohledně slabin a nedostatků školení a jejich návrhy na zlepšení. Vzor dotazníku je uveden v **příloze č. 2**.



### 5.5.1 Soubor dotazovaných

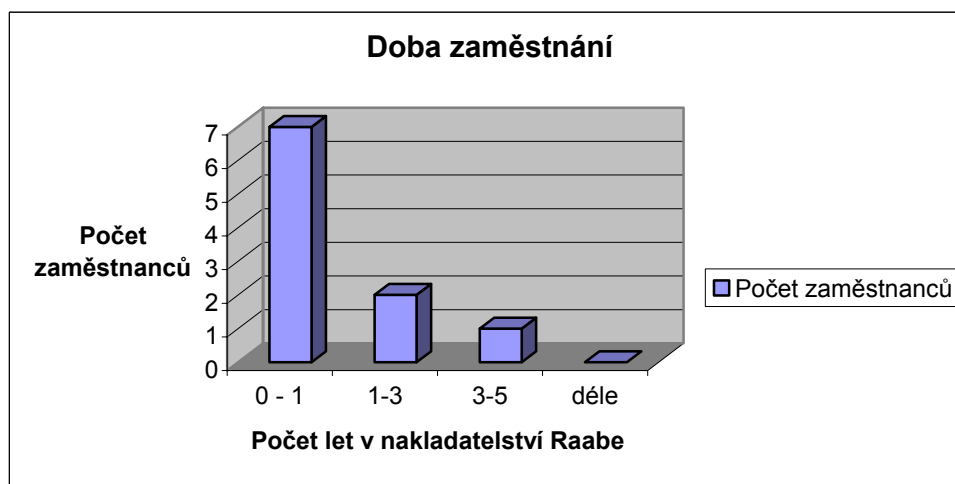
Všichni dotázaní vyplnili dotazník. První tři otázky byly zaměřeny na identifikaci souboru dotazovaných z pohledu pohlaví, věku a délky zaměstnání v nakladatelství Raabe. Celkem bylo dotazováno 10 vedoucích projektu: 6 žen a 4 muži. Věková struktura je uvedena v následujícím grafu (**obrázek č. 13**).

**Obrázek č. 13** Věková struktura účastníků kurzu



Skupina dotázaných je ještě rozlišena podle doby zaměstnání v nakladatelství Raabe. Největší počet vedoucích projektu je zaměstnán v nakladatelství 0–1 let. Podrobnější informace jsou uvedeny v následujícím grafu (**obrázek č. 14**).

**Obrázek č. 14** Doba zaměstnání v nakladatelství Raabe



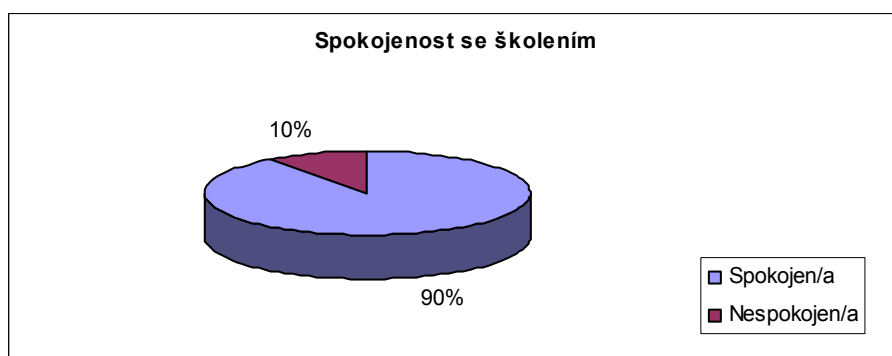
### 5.5.2 Výsledky dotazníkového šetření

Jednotlivé otázky byly vyhodnoceny samostatně a zde jsou výsledky dotazníkového šetření. Výsledky jsou seřazeny až od otázky č. 4, jelikož otázky 1–3 byly zpracovány v předcházející kapitole a týkaly se struktury souboru dotazovaných vedoucích projektu.

#### Otázka č. 4: Byl/a jste se školením spokojen/a?

Na tuto otázku odpovědělo 9 dotázaných, že byli se školením spokojeni, 1 dotázaný uvedl, že se školením nebyl spokojen (viz **obrázek č. 15**). Při doplňujícím dotazování uvedl, že důvodem byla jazyková bariéra.

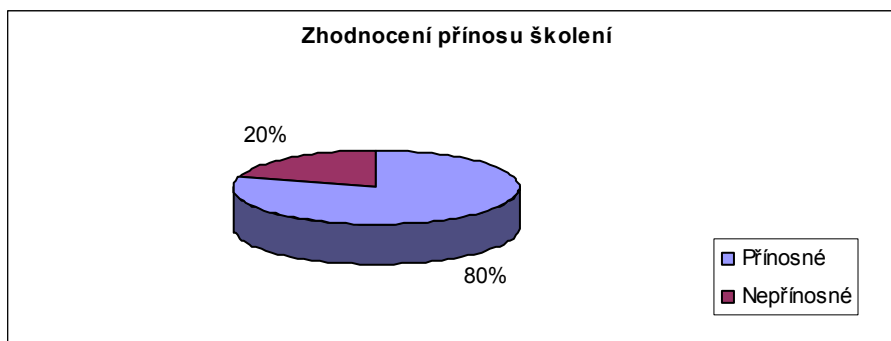
**Obrázek č. 15** Spokojenost se školením



#### Otázka č. 5: Myslíte si, že pro vás bylo školení přínosem?

Na tuto otázku odpovědělo 8 dotázaných, že školení bylo přínosem, naopak pro 2 dotázané školení přínosem nebylo (viz **obrázek č. 16**). Při doplňujícím dotazování uvedli shodně jako důvod své negativní odpovědi, že v krátkých časových intervalech, které byly mezi jednotlivými školeními, nestihli vstřebat získané informace a ověřit je v praxi. Jeden uvedl, že pro něho bylo školení zajímavé a byl spokojen, ale časový tlak shledával jako velký problém, který pro něho snížil přínos celého školení.

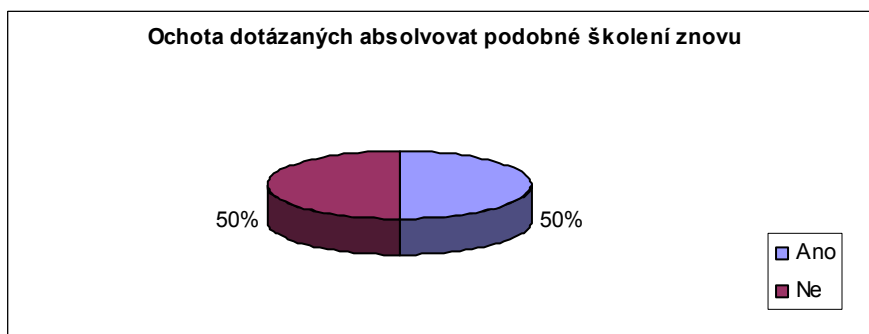
**Obrázek č. 16** *Zhodnocení přínosu školení*



**Otázka č. 6:** Chtěl/a byste absolvovat podobnou akci znovu?

Zde překvapivě odpovědělo pouze 5 dotázaných, že by podobnou akci chtěli absolvovat znovu. Zbýlých 5 dotázaných odpovědělo negativně (viz **obrázek č. 17**). Při doplňujícím dotazování 2 uvedli, že problematiku již dobře ovládají a raději by se vzdělávali v jiných oblastech – například v řízení aktualizčních doplňků a v controllingu, 2 by se raději zúčastnili pouze jednorázových školení na toto téma a 1 dotázaný se již vůbec nechtěl školit a důvod dále nespecifikoval.

**Obrázek č. 17** *Ochota dotázaných absolvovat podobné školení znovu*



**Otázka č. 7:** Byly informace pro vás zajímavé?

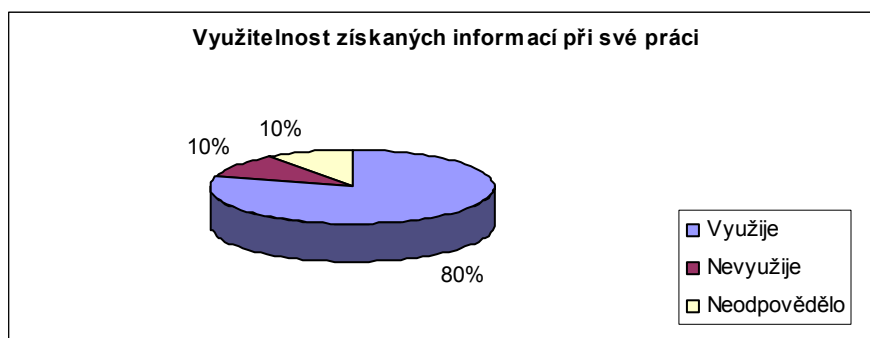
Na tuto otázku odpovědělo všech 10 dotázaných, že získané informace byly zajímavé.

**Otázka č. 8:** Využijete tyto informace ve své práci?

Zde 8 dotázaných odpovědělo, že získané informace využije při své práci na pozici vedoucího projektu, 1 dotázaný neodpověděl a 1 získané informace v současné době

nevyužije, protože vede tři zaběhnuté projekty a v nejbližší době nebude mít prostor provádět průzkum trhu (viz **obrázek č. 18**).

**Obrázek č. 18** *Využitelnost získaných informací při své práci*



**Otázka č. 9:** Jak hodnotíte odbornou úroveň lektora?

Odborná úroveň lektora byla ohodnocena číslem 1,9 a byla dotázanými shledána jako velmi dobrá (viz **tabulka č. 2**). Hodnota 1,9 je spočítána aritmetickým průměrem ze získaných hodnot. Při doplňujícím dotazování byly nejčastějšími důvody nespokojenosti s odborností lektora jeho neznalost poměrů na českém trhu, časté vysvětlování českých specifik a tím způsobené zdržování celého školení.

**Tabulka č. 2:** *Odborná úroveň lektora*

Škála odbornosti lektora	1	2	3	4	5
Četnost odpovědí	4	3	3	0	0

**Otázka č. 10:** Jak hodnotíte srozumitelnost výkladu?

Srozumitelnost výkladu byla ohodnocena 2,4 a byla shledána jako velmi dobrá až dobrá (viz **tabulka č. 3**). Při doplňujícím dotazování uváděli dotázaní jako hlavní důvod své nespokojenosti jazykovou bariéru a stejně jako v předchozí otázce také neznalost lektora poměrů na českém trhu.

**Tabulka č. 3:** *Srozumitelnost výkladu*

Škála srozumitelnosti	1	2	3	4	5
Četnost odpovědí	1	4	5	0	0

**Otázka č. 11:** Motivoval vás kurz k dalšímu vzdělávání? K jakému?

Cílem otázky bylo zjistit, co zaměstnanec nejvíce trápí a v čem by pro ně bylo přínosné se dále vzdělávat. Tato otázka byla zodpovězena jednoznačně, 8 dotázaných by se chtělo dále vzdělávat v průzkumu trhu a tím prohlubovat své znalosti, 1 dotázaný by se chtěl dále vzdělávat v řízení aktualizčních doplňků a 1 dotazovaný by již nechtěl ve vzdělávání dále pokračovat.

**Otázka č. 12:** Co považujete za největší slabinu kurzu?

Cílem této otázky bylo zjistit návrhy na zlepšení a vyvarování se chyb při dalších kurzech. Jazykovou bariéru označili jako největší slabinu 2 dotázaní, 3 dotázaní označili za problém to, že zahraniční lektor neznal poměry na českém trhu, a tak bylo třeba zdržovat se vysvětlováním českých specifik oproti situaci v Německu. Další 3 dotazovaní uvedli jako slabinu délku vzdělávacího kurzu a nárůst povinností ke své původní náplni práce. V konání kurzu v prostorách nakladatelství viděli problém 2 dotazovaní, které vyrušovaly od soustředění na školení každodenní povinnosti.

**Otázka č. 13:** Jak hodnotíte výklad v cizím jazyce?

Otázka měla zjistit, jak velké problémy způsobila jazyková bariéra. Všichni dotázaní viděli ve výkladu určitý problém. Nejčastěji to bylo sladění terminologie a pojmů mezi českým a německým, popřípadě i anglickým jazykem. Dále pak neznalost zahraničního lektora poměrů na českém trhu. Tyto problémy se často objevovaly už i v otázce č. 12. Podrobnějšímu rozboru je věnována následující kapitola.

**Otázka č. 14:** Máte nějaké rady a připomínky ke kurzu?

Každý z dotázaných přišel s náměty a připomínkami na zlepšení. Objevily se návrhy na vyhledání českého lektora, vytvoření kratších bloků školení, například v intervalech tří měsíců, časté bylo doporučení míst a školení mimo nakladatelství, objevily se náměty na další školení, například na řízení editorského a autorského týmu a controllingu.

**Otázka č. 15:** Jaké shledáváte přínosy kurzu pro nakladatelství?

Všichni dotázaní shledali přínos kurzu pro nakladatelství. Odpovědi můžeme shrnout do nejčastěji objevujících se přínosů. Největším přínosem bylo dle dotázaných osvojení nástrojů průzkumu trhu včetně samostatného vyhledávání nových cílových skupin a umění vyhodnocení získaných výsledků. Kladem bylo i stanovení jednotného sledu činností, které vycházejí z metodiky. Velké přínosy viděli dotázaní také pro zákazníky nakladatelství, neboť došlo ke zkvalitnění poskytovaných služeb a ke zlepšení redakčního servisu. Podrobnějšímu rozboru je věnována následující kapitola.

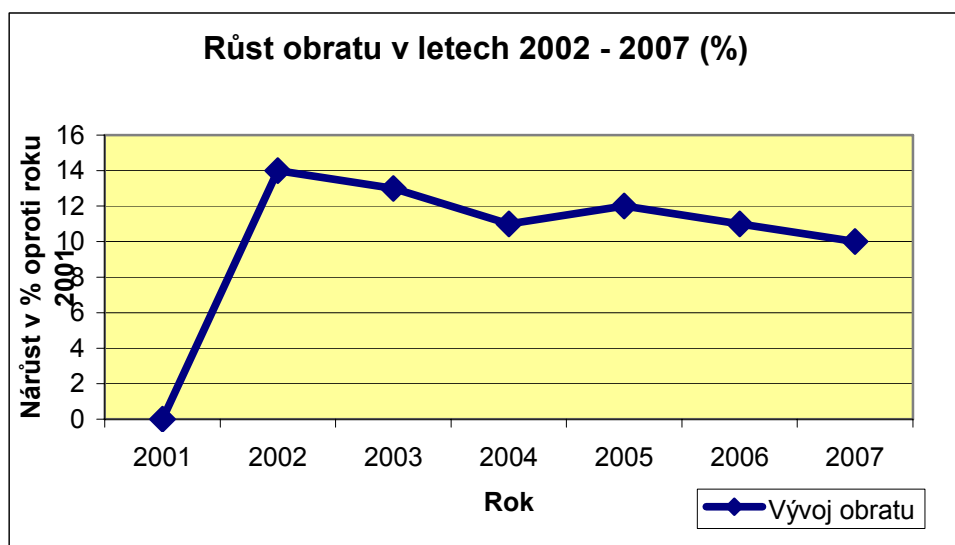
## 6 Hodnocení systému vzdělávání v nakladatelství Raabe

### 6.1 Zhodnocení vzdělávání vedoucích projektu

Přínosy vyplynuly z dotazníkového šetření, které se uskutečnilo po ukončení šestiměsíčního intenzivního vzdělávacího kurzu zaměřeného na průzkum trhu a vývoj nových produktů. Školení se zúčastnili pracovníci na pozici vedoucí projektu, kterých bylo deset. Jak již bylo zmíněno v kapitole Identifikace vzdělávání, mělo vzdělávání vyřešit neefektivnost při průzkumech trhu a poměr vedoucích projektu k počtu vydávaných publikací (viz **obrázek č. 11**: Vývoj počtu publikací a zaměstnanců v letech 1996–2008). Lze konstatovat, že tento cíl byl splněn, do roku 2004 došlo k vyrovnání počtu vydávaných titulů s počtem zaměstnanců nakladatelství. Došlo tedy k zefektivnění práce vedoucích projektu.

Konkrétní přínosy je možné zhodnotit i z finanční stránky. V tomto případě se stejně jako u nákladů na školení jedná o interní informace, které nejsou určeny k publikování. Finanční efektivnost je vyjádřena procentním nárůstem obratu publikací. Tento nárůst byl způsoben vydáním devíti nových projektů v rozmezí let 2002–2005. Nárůst obratu oproti roku 2001 je znázorněn na následujícím grafu (**obrázek č. 19**).

**Obrázek č. 19** Procentní růst obratu publikací v letech 2002–2007



Přínosy vzdělávání jsou zhodnoceny z hlediska efektivnosti pracovníků, z hlediska nárůstu obrátu nakladatelství za publikace, ale je možné specifikovat i další přínosy, které byly způsobené vzděláváním vedoucích projektu. Jedná se o přínosy jednak pro nakladatelství a jednak pro zákazníky-odběratele jednotlivých publikací, kteří si zakoupí základní dílo a stanou se účastníky aktualizacího servisu. Tyto přínosy vycházejí z dotazníkového šetření od vedoucích projektu, ale také z pohovorů s pracovníky zákaznického oddělení, které jsou v přímém kontaktu se zákazníky nakladatelství.

Došlo k osvojení nástrojů průzkumu trhu včetně samostatného vyhledávání cílových skupin. Pracovníci se naučili sami vyhodnocovat získaná data a naučili se s nimi efektivně pracovat. Metodika umožňuje udržovat sled činností tak, aby nedocházelo ke zbytečným chybám, a směřuje pracovníky k tomu, aby postupovali podle jednotlivých stavebních kamenů a průběžně své výsledky vyhodnocovali. Naučili se vést pohovor s představiteli cílové skupiny a reagovat na jejich podněty, které jsou schopni zpracovat do obsahu nové publikace. Tím došlo k rozšíření okruhu dovedností.

Jako nejdůležitější část vzdělávacího projektu pro vedoucí projektu se ukázala kvalitní příprava a realizace průzkumu trhu na jednotlivé publikace. V případě, že je průzkum trhu již od samého počátku perfektně připraven, systematicky veden a detailně vyhodnocen, je na jeho základě možné nejen rozhodnout, zda publikaci vydat, či nikoliv, ale pokud ano, tak v jaké formě zpracování, s jakým členěním a se zohledněním co největšího množství požadavků cílové skupiny.

Na základě průzkumu trhu došlo ke zvýšení komfortu služeb pro zákazníky – z průzkumů prováděných vedoucími projektu vyplynulo, že zákazníci dávají přednost publikacím s výraznými grafickými prvky, na prvním místě stojí přehlednost, praktičnost – byly vytvořeny speciální layouty publikací (layout – grafický vzhled stránek a kapitol publikací). Součástí textu se staly výrazně označené příklady, tipy z praxe, popřípadě upozornění, čeho se v dané problematice vyvarovat, jako grafický prvek byly zvoleny rámečky a rastry. Pro lepší orientaci v textu byly zavedeny tzv. marginálie (poznámky po straně textu, které vystihují podstatu problému popisovaného v textu, většinou v odstavci), podle kterých se mohou zákazníci velice rychle orientovat. Častým požadavkem zákazníků bylo, aby si do publikace mohli dělat své poznámky, proto byl ponechán širší vnější okraj a na koncích kapitol byly předtištěno „Vaše poznámky“, kam si zákazníci mohou vpisovat své vlastní postřehy. U právních



publikací byly zavedeny speciální symboly, tzv. piktogramy, které jasně v textu upozorňují na souvislost problematiky s legislativou.

Teoretické části byly nahrazeny praktickými texty, což mělo za následek hledání nových autorů, kteří si tento styl psaní byli schopni osvojit. Pro nové autory byly vytvořeny speciální pokyny pro autory, v nichž byla vysvětlena koncepce konkrétní publikace, popis cílové skupiny, pro kterou je publikace určena, návod, jak text členit a zpracovávat, a upozornění na praktičnost příspěvku.

Byly nalezeny nové distribuční kanály, jako je prodej přes internet, nabízení publikací na různých prezentačních akcích, nabídka do knihkupectví. Změny se týkaly i nové formy fakturace, která spočívala ve fakturování prostřednictvím zálohových faktur a umožnila nový styl prodeje, a to využívání ročního předplatného čtyř aktualizčních doplňků, které bylo s původním systémem fakturování nemožné. Pro dlouholeté zákazníky byla zavedena speciální nabídka ve formě slevy na aktualizční doplňky.

Celé školení přispělo k vytvoření kvalitního a perspektivního týmu spolupracovníků, kteří se identifikují s cíli nakladatelství a stávají se více loajálními.

Současná situace je však taková, že ke konci roku 2007 vzhledem ke změnám v nakladatelství 7 zaměstnanců z těchto 10 již nakladatelství opustilo nebo je opouštějí. Došlo k neslučitelnému konfliktu mezi novým vedením a zaměstnanci na pozici vedoucí projektu. Intenzita konfliktu byla natolik vysoká, že nedošlo k jeho řešení a zaměstnanci dali výpověď. (Čakrt, 2000). Na jejich pozice byli přijati noví nezkušení pracovníci a ani přes tuto skutečnost a evidentní přínos vzdělávací akce v roce 2002 se management nakladatelství v nejbližší době nechystá akci podobného druhu a rozsahu zopakovat.

## **6.2 Zhodnocení vzdělávání pracovníků marketingu**

Pracovníci marketingu si mohou vybrat kurz týkající se jejich náplně práce z nabídky vzdělávacích agentur na českém trhu. Jejich výběr je finančně omezen. Náplní práce marketingového specialisty je stanovení jednotné strategie nakladatelství. Vzhledem k tomu, že hlavní prodejní cestou je telemarketing a nabízení publikací prostřednictvím direct mailu, jsou vzdělávací kurzy zaměřeny tímto směrem.

Kromě těchto kurzů, které jsou pořádány agenturami na českém trhu, se pracovníci marketingu účastní jednorázových kurzů, které pořádá německé vedení pro všechny evropské pobočky Raabe. Téma těchto celoevropských školení je vždy individuálně zaměřeno, například na spolupráci marketingového specialisty s reklamní agenturou nebo zásady tvorby reklamních textů.

Při zjišťování spokojenosti pracovníků marketingu s nabídkou vzdělávání, kterou mají v nakladatelství Raabe, jsem se dověděla, že nabídka není dostačující. Jako hlavní důvod pracovníci marketingu uvádějí, že pokud má marketingové oddělení stanovit jednotnou strategii nakladatelství, musí znát všechny moderní marketingové trendy. Pracovníci se shodli na tom, že stávající dvě prodejní cesty (telemarketing a direct mail) jsou nedostačující, ale na hledání nových cest nejsou finanční prostředky a chybí podpora ze strany managementu nakladatelství. Bohužel ani jednorázově pořádaná evropská školení nemají stanovenou jasnou koncepci vzdělávání a nevychází z potřeb jednotlivých poboček Raabe.

Jako příklad chybně zaměřeného vzdělávání lze uvést vzdělávání pořádané německým vedením na téma „elektronické produkty“. Tohoto školení se zúčastnil pracovník na pozici vedoucí projektu místo toho, aby školení na zavádění takto zásadní a nové cesty prodeje absolvoval některý z pracovníků marketingu, popřípadě v součinnosti s vedoucím projektu, jehož cílové skupiny by se konkrétní pilotní elektronický produkt týkal. Zde došlo k tomu, že již na počátku školení bylo zřejmé, že prezentované elektronické produkty jsou spíše zaměřeny na americký trh a těžko půjdou v prezentované podobě aplikovat na podmínky evropských zemí. Jednotlivé evropské pobočky namítaly, že školení nebude přínosné, avšak i přes tyto námitky bylo školení realizováno.

Školení trvalo 6 měsíců, vždy 3 dny v měsíci, pokaždé v jiné evropské pobočce. Ještě před koncem celé této vzdělávací akce bylo jasné, že se elektronické produkty realizovat nebudou, jelikož součástí celého školení bylo i otestování zájmu o tyto produkty v jednotlivých zemích. Jako zásadní problém se ukázalo, že školení bylo chybně zaměřeno, chybně byli proškoleni pracovníci na pozici vedoucí projektu. Místo pracovníka na pozici vedoucí projektu se měl školení zúčastnit některý z pracovníků marketingu.

### **6.3 Zhodnocení vzdělávání vedoucího výroby**

Pracovník na pozici vedoucí výroby má na starosti tisk všech materiálů v nakladatelství. Hlavní náplní práce je zajištění tisku publikací (základních děl), aktualizčních doplňků, katalogů, direct mailů, hlavičkových papírů, vizitek, zajištění výroby reklamních předmětů, koordinace externího skladu. Pořádá výběrová řízení na tiskárny a grafická studia, koordinuje plán výroby pro celé nakladatelství a vyhledává možnosti pro snižování technických nákladů. Vzdělávání je zaměřeno na grafické programy, nové trendy týkající se tisku a sazby.

Při zjišťování spokojenosti vedoucího výroby s nabídkou vzdělávání, kterou má v nakladatelství Raabe, jsem se dověděla, že nabídka je dostačující. Roční finanční limit stanovený pro vzdělávání plně pokrývá vzdělávací akce, kterých se chce vedoucí výroby zúčastnit a navštívené kurzy jsou dle jeho názoru vedeny na vysoké odborné úrovni.

### **6.4 Zhodnocení vzdělávání pracovníků oddělení služeb pro zákazníky**

Pracovnice oddělení služeb pro zákazníky mají na starosti komunikaci se zákazníky, vyřizování objednávek, zajištění expedování publikací z reklamních akcí, expedování základních děl a aktualizčních doplňků stávajícím zákazníkům, tvorbu statistik pro vedoucí projektu a marketing, pracují s expedičním programem EDWINA a účetním programem SAP.

Pracovnice se účastní kurzů souvisejících s jejich náplní práce. Jedná se o kurzy asertivity a jednání se zákazníky, řešení konfliktních situací. Dále se pravidelně dvakrát ročně účastní školení pro práci s programem SAP a expedičním programem EDWINA.

Při zjišťování spokojenosti pracovníků oddělení služeb pro zákazníky s nabídkou vzdělávání, kterou mají v nakladatelství Raabe, jsem se dověděla, že nabídka je dostačující. Spokojenost vyplývala hlavně z kurzů asertivity, kterou mohou pracovnice uplatnit nejen při komunikaci s zákazníkem, ale i běžném životě.

## 6.5 Zhodnocení vzdělávání jednatele a prokuristy

Jednatel a prokurista společnosti navštěvují kurzy související s výkony jejich funkcí. Především navštěvují kurzy týkající se autorského zákona, daňové problematiky, personální činnosti a daňové kurzy. Pravidelně se účastní setkání všech poboček v Berlíně a Stuttgartu, kde prezentují a hodnotí vývoj svých poboček, dovídají se strategii a plány pro příští období.

Vzhledem k tomu, že jednatel i prokurista mají ve výběru vzdělávacích aktivit relativně volnou ruku, jsou se svým vzděláváním spokojeni. Při dotazování na spokojenost se svým vzděláváním jsem se dověděla, že úroveň jednotlivých kurzů pořádaných vzdělávacími agenturami na českém trhu je velice rozdílná, bez ohledu na výši ceny za kurz. Často se jedná o opakování všeobecných a teoretických poznatků, chybějí praktické příklady nebo reakce na nové trendy. Tento problém se často objevuje u kurzů týkajících se manažerských dovedností. Naopak velmi dobře jsou organizované a vedené kurzy týkající se daňové problematiky. Vzdělávací akce organizované vedením ve Stuttgartu jsou často formální, bez možnosti vyjádření a zohlednění specifik jednotlivých evropských zemí.

## 6.6 Návrhy na změny v systému vzdělávání

**Finanční náročnost** jednotlivých školení a vzdělávacích akcí je velmi nevyvážená. Při porovnání výdajů na školení vedoucích projektu v roce 2002, které činilo 2,2 % ročního obratu nakladatelství a průměrné výše nákladů v ostatních letech, které činí průměrně okolo 0,2 % ročního obratu, je zřejmé, že prostředků na vzdělávání není vydáváno mnoho.

Finanční náročnost vzdělávání vedoucích projektu v roce 2002 byla velmi vysoká a v podmínkách nakladatelství se jednalo o největší výdaj, který byl za dobu fungování nakladatelství do vzdělávání vynaložen. V roce 2001 byl hledán vhodný lektor na českém trhu, který by se zabýval problematikou publikací ve formě pořadačů s kroužkovou vazbou a specifickým systémem aktualizčního servisu. Vzhledem k časové tísní při hledání vhodného lektora nebylo možné „českého“ lektora

s problematikou seznámit a pak připravit plán školení. Z tohoto důvodu byl osloven lektor německý. Náklady byly navýšeny o dopravu, ubytování a stravu, které nakladatelství lektorovi na základě uzavřené smlouvy platilo. K navýšení nákladů docházelo i v případě, že nejasnosti a neodkladné věci byly s lektorem konzultovány telefonicky (mezistátní telefonování je dražší než tuzemské).

Vzdělávání splnilo svůj definovaný cíl – došlo k vyrovnání počtu vydávaných titulů v porovnání s růstem počtu zaměstnanců a došlo k růstu obrátu nakladatelství. Avšak v dalších letech vedoucí projektu téměř žádným vzděláváním neprošli. Z pohledu managementu, už měli asi prostředky na své vzdělávání „vybrány“.

**Doporučovala bych** při plánování dalšího vzdělávání vedoucích projektu spíše variantu, která již byla zmíněna, a to oslovit lektora působícího na českém trhu a seznámit ho s problematikou této specifické oblasti. Samozřejmě při této variantě je nutné plánovat vzdělávání s větším časovým předstihem, než jak tomu bylo v roce 2001. Jako velmi zajímavou shledávám variantu vypsání výběrové řízení, oslovit několik lektorů a vybrat si toho nejvhodnějšího. Došlo by tak vlastně k vytvoření externího lektora „šitého na míru“ potřebám nakladatelství.

Navrhovala bych zvýšit finanční limit vzdělávání především u pracovníků marketingu. Ze zjišťování spokojenosti se vzděláváním v nakladatelství vyplynulo, že zaměstnanci, kteří nemají potřebu se účastnit specificky zaměřených kurzů, jsou se vzděláváním a tedy i finančním limitem spokojeni. Naopak zaměstnanci, kteří ke své práci potřebují odborné a specifické kurzy, jsou nespokojeni a těmto zaměstnancům bych limit navýšila například formou nefinančního bonusu k platu.

S volbou lektora souvisí i další návrh, kterým je odstranění **jazykové bariéry a požadavek na znalost prostředí českého trhu**. Školení pro vedoucí projektu v roce 2002 probíhalo primárně v německém jazyce a částečně v jazyce anglickém pro ty zaměstnance, kteří neměli dostatečnou německou jazykovou výbavu a uměli anglicky. Velkým problémem bylo seznamování lektora s drobnými specifiky jednotlivých slov, vysvětlování pojmů, které například v německém jazyce vyjadřují trochu jiné skutečnosti a mají jiný význam než v jazyce českém. Dále byl problém v rychlé argumentaci a bystré reakci. Několikrát došlo k nedorozumění, které bylo nutné posléze delší dobu objasňovat. Sladění terminologie trvalo také poměrně dlouho a nakonec byly

hlavní pojmy ponechány v německém, případně v anglickém jazyce. Vzhledem k rozdílům fungování českého a německého trhu bylo často nutné vysvětlovat odlišnosti ve fungování českého trhu a konkrétních cílových skupin.

**Doporučovala bych** při dalších školeních upřednostnit spíše školení v českém jazyce, které by samozřejmě mohlo z německé metodiky vycházet, ale bylo by přizpůsobeno českým pojmům. Pokud by byla zachována forma školení v cizím jazyce, doporučovala bych důkladný překlad metodiky, kterou by každý zaměstnanec obdržel předem a mohl se sám nebo při společném sezení v rámci nakladatelství s pojmy seznámit, pochopit je a sestavit si slovník nejčastějších pojmů, které se dané problematiky týkají. Zahraniční lektor by měl být před zahájením školení seznámen s odlišnostmi českého trhu, aby v průběhu školení docházelo pouze k drobnému upřesňování rozdílů, čímž by se předešlo zbytečnému zdržování.

**Délka a termíny školení vedoucích projektu** byly naplánovány na dobu šesti měsíců. Intervaly byly mezi jednotlivými kurzy čtrnáct dní, v průběhu kterých pracovníci plnili zadané úkoly. Zpočátku byla teoretická část, na kterou rozmezí čtrnácti dnů na přípravu stačilo. Postupně se přecházelo k praktickým částem a do termínu dalšího setkání bylo nutné uskutečnit naplánované kroky. Často docházelo k velkému časovému stresu, který zaměstnanci zmiňovali v dotazníkovém šetření.

**Doporučovala bych** u školení tak širokého rozsahu, jakým vzdělávání vedoucích projektu v nakladatelství jistě bylo, v praktických částech ponechávat více času a prostoru pro plnění praktických úkolů a termíny setkání plánovat v této části pouze rámcově a přizpůsobovat je konkrétním potřebám, které vyplývají z průběhu školení. Z dotazníkového šetření vyplynul názor, že by školení mohlo probíhat například v tříměsíčních intervalech, což mi přijde celkem rozumné. Pracovníci by mezi jednotlivými bloky měli možnost nové poznatky vstřebat a vyzkoušet v praxi.

**Místem školení vedoucích projektu** bylo sídlo nakladatelství. Pracovníci tedy doslova „odbíhalí“ od své práce a často museli v průběhu školení řešit běžné pracovní záležitosti nebo se z pracovních důvodů nemohli školení zúčastnit vůbec. To způsobovalo snížení efektivnosti celého školení. U školení ostatních pracovníků se jednalo o jednodenní kurzy pořádané v místě vzdělávací agentury, což se ukázalo jako plně vyhovující.

**Doporučovala bych pro školení vedoucích projektu** jako vhodnější školení mimo nakladatelství. Zaměstnanci by nebyli rušeni denními pracovními problémy a jejich pozornost by nerozptylovalo známé pracovní prostředí.

Velké riziko vidím také v tom, že pracovníci absolvovali kvalitní a drahé školení, které jim v rámci zvýšení kvalifikace nakladatelství poskytlo, ale ze strany nakladatelství nebyly stanoveny žádné restrikce v případě **odchodu vyškoleného zaměstnance**. Je zřejmé, že po absolvování obsáhlého školení měli zaměstnanci lepší možnosti uplatnění na trhu práce.

**Doporučovala bych**, aby před zahájením školení byla s každým zaměstnancem uzavřena smlouva, tzv. dohoda o zvýšení kvalifikace, která by přesně definovala, jak postupovat v případě, že zaměstnanec podá po absolvování školení výpověď. Návrh dohody uvádím v souladu se zákoníkem práce, § 143, v **příloze č. 3**. Povinnosti ze strany zaměstnance navrhuji upravit dobou, po kterou nesmí zaměstnanec podat výpověď po ukončení školení a výši náhrady v případě podání výpovědi před touto lhůtou. Výše náhrady by vycházela z nákladů na školení.

U pracovníků marketingu, výroby a zákaznického oddělení bych navrhovala možnost výběru jednoho školení za pololetí dle vlastního výběru a tuto možnost vzdělávání bych prezentovala jako zaměstnaneckou výhodu a nefinanční bonus k platu zaměstnance.

**Pokračování ve vzdělávání vedoucích projektu** u stávajících i nových zaměstnanců. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 9 z 10 zaměstnanců má zájem a jsou motivováni k dalšímu vzdělávání.

**Doporučovala bych** pokračovat ve vzdělávání, aby zaměstnanci získané dovednosti zdokonalovali a nebyla potlačena jejich motivace k učení se novým věcem. Současně shledávám za velmi přínosné, aby se i nově příchozí zaměstnanci zúčastnili například zkrácené verze průzkumu trhu a vývoje nových produktů. Obsáhlejší informace by mohl zajišťovat pověřený pracovník, který by zaškoloval nové zaměstnance. Tento zaměstnanec by mohl případně nesrovnalosti konzultovat s lektorem a případně po vzájemné dohodě uspořádat i společná sezení, která by se zaměřovala pouze na nesrovnalosti nebo na praktické části.

**Doporučovala bych** pravidelné dotazníkové šetření, které by se zaměřovalo na potřeby vzdělávání všech pracovníků. Šetření by bylo dobré provádět na počátku každého roku, aby mohl být stanoven plán vzdělávání pro konkrétní rok a vyčísleny náklady. Výsledky šetření by byly pro jednatele jasným signálem, kde zaměstnanci vidí své nedostatky a také, kdo ze zaměstnanců má zájem se dále vzdělávat.

**Mezinárodní vzdělávání** organizované vedením ze Stuttgartu postrádá jasnou koncepci a nemá jasně stanovenou strategii ani definované výsledky školení. Příkladem je školení zaměřené na elektronické produkty, které bylo v podstatě plýtvání finančními prostředky, jelikož již od samého počátku bylo zřejmé, že školení vychází výhradně ze zkušeností amerického trhu, není přizpůsobeno evropským podmínkám a postrádá možnosti přizpůsobení si poznatků pro potřeby jednotlivých zemí. Byla zde chybně vybrána osoba, která se má školení zúčastnit, byly podceněny podmínky pro zavedení elektronických produktů jako jsou webové stránky a technická podpora celého projektu.

**Doporučovala bych** německému vedení nejdříve udělat průzkum trhu mezi jednotlivými evropskými pobočkami, o které školení by měly zájem. Průzkum by mohl mít podobu rozhovorů s jednatelem nebo pracovníkem marketingu z každé evropské pobočky. Na základě těchto poznatků najít vhodné lektora, který má mezinárodní zkušenosti a bude ochoten při školení akceptovat i někdy velice zásadní specifika jednotlivých zemí. Možnost mezinárodního vzdělávání shledávám na druhou stranu jako velice zajímavou možnost, jak získat nové zkušenosti a poznatky jednotlivých zemí, které po přizpůsobení mohou být velmi užitečné a využitelné i v českých podmínkách. Z vlastní zkušenosti vím, že předávání informací často probíhá neformální cestou, například o přestávkách, při společných obědech nebo kulturních akcích.

**Zaškolení nových zaměstnanců**, které by mělo být prioritou se ukázalo jako velký problém. Po výměně vedení nakladatelství v září 2007 došlo k odchodu z pracovního poměru převážné většiny pracovníků na pozici vedoucí projektu, pracovníka marketingu, vedoucí zákaznického oddělení, účetní a zrušení interního skladu. Je tedy možné konstatovat, že došlo k destabilizaci firmy. Předávání pracovních pozic probíhalo rychle, bez velkého zájmu odcházejících zaměstnanců a nového managementu, což se také projevilo na kvalitě zaškolení.



Doporučovala bych vyvarovat se této situaci jednak lepší komunikací nového vedení v září 2007, aby nedošlo k tak velkému odlivu zaměstnanců. Při situaci, kdy k velkému odlivu zaměstnanců již dojde, doporučuji vypracování jednotného manuálu pro každou pracovní pozici, aby nově příchozí zaměstnanec měl alespoň tzv. záchytné body, co vše jeho pozice obnáší. Velmi důležité je také sledování průběhu zaškolení ze strany vedení společnosti a podávání pravidelných hlášení, jak zaškolení probíhá a zda se ubírá správným směrem. Jako velké zjednodušení pro nově příchozí zaměstnance, kteří nebyli dostatečně zaškoleni, navrhuji jednotnou strukturu vedení projektu. Zavedení formalizované úpravy členění souborů v počítači a jednotné vedení archivu a šanonů. Došlo by tím ke zjednodušení orientace pro nové zaměstnance. V rámci nakladatelství bych doporučovala vytvořit systém interních školení, kterých by se nově příchozí zaměstnanci účastnili, v podstatě tzv. podrobný plán zaškolení nových zaměstnanců (viz **příloha č. 4**).

## 7 Závěr

V závěru diplomové práce bych nejprve zmínila cíl, který jsem si vytyčila na začátku. Tímto cílem bylo podrobně zhodnotit význam a smysl vzdělávání se zaměřením na malé a střední podniky. Pro konkrétní definování významu vzdělávání jsem si zvolila společnost Nakladatelství Dr. Josef Raabe, s. r. o., ve které pracuji a ve které se vzdělávání uskutečňovalo.

Porovnála jsem teoretické poznatky z odborné literatury s praxí v nakladatelství a zaměřila jsem se především na vzdělávání vedoucích projektu v průzkumu trhu a vývoji nových produktů. Nutnost vzdělávání vedoucích projektu v nakladatelství Raabe vycházela zejména z neefektivnosti v počtu vedoucích projektu a počtu vydávaných publikací. Prostřednictvím rozsáhlého školení na téma průzkum trhu a vývoj nových produktů měla být, a také byla, tato neefektivnost odstraněna. Došlo ke zvýšení výkonnosti nakladatelství a rozvoji nových znalostí a dovedností jednotlivých vedoucích projektu.

Po ukončení půlročního vzdělávání bylo provedeno dotazníkové šetření, kterého se zúčastnili všichni proškolení zaměstnanci. Na základě poznatků zjištěných z dotazníkového šetření, které odráží názory zaměstnanců, jsem zhodnotila proces vzdělávání a rozvoje pracovníků v nakladatelství Raabe.

Zhodnotila jsem přínosy z finančního hlediska, konkrétně podle růstu obrátu publikací, který několik měsíců po ukončení školení vykázal růst téměř o 15 %. Z pohledu zákazníků došlo ke zprehlednění textů, zaměření na praktické příklady a vytvoření nových pokynů pro autory. Byly nalezeny nové distribuční kanály, jako například prodej přes internet a nabídka ročního předplatného.

Přínosy celého vzdělávání byly samozřejmě největší pro vedoucí projektu, kteří si osvojili nástroje průzkumu trhu, vývoje nových produktů, naučili se samostatně vyhodnocovat získaná data, a došlo k rozšíření okruhu jejich znalostí a dovedností. V neposlední řadě došlo k posílení celého pracovního týmu.

Součástí hodnocení systému vzdělávání jsou i konkrétní doporučení a náměty pro zlepšení vzdělávacího procesu pro všechny pracovníky nakladatelství. Doporučení a náměty vycházejí převážně z dotazníkového šetření mezi pracovníky na pozici

vedoucí projektu a osobním dotazováním s pracovníky marketingu, výroby a oddělení služeb pro zákazníky.

K častým návrhům pracovníků na pozici vedoucí projektu patřilo zaškolení vlastního českého lektora, který bude znát specifika českého trhu, rozdělení školení do kratších bloků, aby bylo možné lépe a postupně vstřebat získané informace a také změna místa školení, které se uskutečnilo v sídle nakladatelství. Velmi přínosným shledávám pravidelné dotazníkové šetření, které by probíhalo počátkem každého roku a bylo by organizováno jednatelem společnosti.

Z dotazování vyplynulo, že pokud se jedná o standardní nabídku kurzů, která je konkrétně zaměřená na jednoduché dovednosti jako například grafické programy nebo umění komunikace, jsou zaměstnanci se vzděláváním i s kvalitou kurzů spokojeni. Jedná-li se o kurzy, které jsou odborně nebo jinak specificky zaměřené, například na nové trendy v marketingu, tak na ně není vyčleněno dostatek finančních prostředků a zaměstnanci se jich nemůžou zúčastnit nebo se účastní levnějších a ty mají nízkou odbornou úroveň, což se projevuje v jejich spokojenosti s navštíveným kurzem.

Zásadní změnou v personální oblasti se ukázala výměna vedení v září 2007. Po této výměně podalo téměř 80 % stávajících zaměstnanců výpověď a došlo k destabilizaci firmy. V tomto období se plně projevil problém se zaškolováním nových zaměstnanců. Doporučovala bych méně radikální komunikaci změn ze strany nového vedení a v případě tak velkého odlivu zaměstnanců zavedení nového systému zaškolení zaměstnanců.

## LITERATURA

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada 2002. ISBN 80-247-0469-2. 856 s.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vydání. Praha: Management Press 2002. ISBN 80-7261-064-3. 586 s.

BELCOURT, M., WRIGHT, P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada 1998. ISBN 80-7169-459-2. 243 s.

CZECHINVEST (2008) *Definice malého a středního podnikatele*. [online], 2008, [cit. 12. dubna 2008]. url:

<http://www.czechinvest.org/definice-msp>

ČAKRT, M.: *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Praha: Management Press 2000. ISBN 80-85943-81-6. 182 s.

FRANEK, P. (2008) *Vzdělávání v ČR: příspěvek do diskuse*. Moderní řízení, roč. 43 č. 1, str. 50-51.

HAUGE, P.: *Průzkum trhu*. 1. vydání. Computer Press 2003. ISBN 80-7226-917-8. 234 s.

HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců*. Grada 2006. ISBN 978-80-247-1457-8. 240 s.

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck 2001. ISBN 80-7179-389-2. 264 s.

KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde 2000. ISBN 80-8613-125-4. 400 s.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press 2001. ISBN 80-7261-033-3. 367 s.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vydání. Praha: Grada 2003. ISBN 80-247-0602-4, 248 s.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vydání. Praha: Grada 2007. ISBN 978-80247-2202-3, 261 s.

- KOTLER, P. *Marketing management*. Praha: Grada 2001. ISBN 80-247-0016-6. 719 s.
- KUBEŠ, M., ŠEBESTOVÁ, L. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada 2008. ISBN 978-80247-2314-3. 160 s.
- LANGEROVÁ, V. (2008) *Aktuální trendy ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců*. Personál, roč. 14 č. 3, str. 6-7.
- MATOUŠKOVÁ, Z. (2007) *Jak inovační podniky v ČR přistupují k rozvoji svých zaměstnanců*. Profuturo. [cit. 12. dubna 2008]. url:  
[http://www.nvf.cz/profuturo/2007\\_2/2007\\_2.pdf](http://www.nvf.cz/profuturo/2007_2/2007_2.pdf)
- MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. Jinonice: H&H 2000. ISBN 80-86022-65-X. 173 s.
- MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada 1993. ISBN 80-85623-29-3. 930 s.
- NÖLLKE, M.: *Praktický management. Jak úspěšně vést a řídit sebe, druhé lidi, firmy a jiné organizace*. Grada 2004. ISBN 80-247-0912-0. 112 s.
- PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE, Praha 1996. ISBN 80-7079-283-3. 210 s.
- STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press 2003. ISBN 80-7261-097-X. 146 s.
- STÝBLO, J. *Lidský kapitál v nové ekonomice*. Praha: Profesional Publishing 2001. ISBN 80-8641-912-6. 104 s.
- STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada 1993. ISBN 80-8542-492-4. 336 s.
- VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada 2007. ISBN 978-80-247-1904-7. 212 s.,

## **PŘÍLOHY**

**Příloha č. 1:** Certifikát

**Příloha č. 2:** Dotazník

**Příloha č. 3:** Dohoda o zvýšení kvalifikace

**Příloha č. 4:** Plán zaškolení nových zaměstnanců

Kopie certifikátu

**DOTAZNÍK**

Datum:

**Zjišťování spokojenosti vedoucích projektu se školením**

- |                                                  |              |             |          |          |          |
|--------------------------------------------------|--------------|-------------|----------|----------|----------|
| 1. Pohlaví                                       | <b>muž</b>   | <b>žena</b> |          |          |          |
| 2. Věk                                           | <b>20–30</b> |             |          |          |          |
|                                                  | <b>31–40</b> |             |          |          |          |
|                                                  | <b>41–50</b> |             |          |          |          |
|                                                  | <b>51–60</b> |             |          |          |          |
| 3. Doba zaměstnání v nakladatelství Raabe        | <b>0–2</b>   |             |          |          |          |
|                                                  | <b>3–5</b>   |             |          |          |          |
|                                                  | <b>6–8</b>   |             |          |          |          |
|                                                  | <b>déle</b>  |             |          |          |          |
| 4. Byl/a jste se školením spokojen/a?            | <b>ANO</b>   | <b>NE</b>   |          |          |          |
| 5. Myslíte si, že pro vás bylo školení přínosem? | <b>ANO</b>   | <b>NE</b>   |          |          |          |
| 6. Chtěl/a byste absolvovat podobnou akci znovu? | <b>ANO</b>   | <b>NE</b>   |          |          |          |
| 7. Byly informace pro vás zajímavé?              | <b>ANO</b>   | <b>NE</b>   |          |          |          |
| 8. Využijete tyto informace ve své práci?        | <b>ANO</b>   | <b>NE</b>   |          |          |          |
| 9. Jak hodnotíte odbornou úroveň lektora?        | <b>1</b>     | <b>2</b>    | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 10. Jak hodnotíte srozumitelnost výkladu?        | <b>1</b>     | <b>2</b>    | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
11. **Motivoval Vás kurz k dalšímu vzdělávání? K jakému?**
12. **Co považujete za největší slabinu kurzu?**
13. **Jak hodnotíte výklad v cizím jazyce?**
14. **Máte nějaké rady a připomínky ke kurzu?**



15. Jaké shledáváte přínosy kurzu pro nakladatelství?

Děkuji za pravdivé vyplnění.

## Dohoda o zvýšení kvalifikace

Účastníci: .....

.....

.....

(dále jen „zaměstnavatel“)

.....

.....

.....

(dále jen „zaměstnanec“)

### Článek I.

#### Úvodní ustanovení

- 1.1 Smluvní strany uzavřely dne ..... dodatek k pracovní smlouvě, na základě které ke dni podepsání této dohody vykonává zaměstnanec pro zaměstnavatele práci v pracovním poměru ve funkci vedoucí projektu.
- 1.2 Na výkon uvedené práce je zaměstnanec kvalifikovaný na základě absolvování ..... (škola) a absolvování vstupního školení u zaměstnavatele (dále jen „kvalifikace“).
- 1.3 Zaměstnavatel připravil pro zaměstnance možnost zvýšení kvalifikace způsobem vyššího odborného studia zaměřeného na průzkum trhu a vývoj nových produktů, přičemž náklady vynaložené na zvýšení kvalifikace zaměstnance podle této dohody přesáhnou ..... Kč.
- 1.4 Smluvní strany uzavírají za účelem zvýšení kvalifikace zaměstnance na práci u zaměstnavatele úpravy nějak souvisejících vztahů tuto Dohodu o zvýšení kvalifikace (dále jen „dohodu“).

### Článek II.

#### Zvýšení kvalifikace

- 2.1 Zaměstnavatel se zavazuje umožnit zaměstnanci zvýšení kvalifikace způsobem vyššího odborného studia na téma Průzkum trhu a vývoj nových produktů poskytovaného ....., konkrétně renomovaným specialistou .....

Úspěšné absolvování tohoto studia zajistí zaměstnanci kvalifikační předpoklady pro výkon práce na pozici vedoucí projektu.

2.2 Studium bude probíhat ..... (místo), ..... (termín), ..... (rozsah).

2.3 Zaměstnavatel bude zaměstnanci v době studia poskytovat mzdu a plnění podle právních předpisů.

2.4 Zaměstnanec se zavazuje, že se studia podle dohody řádně zúčastní a bude si zvyšovat kvalifikaci pro výkon práce u zaměstnavatele i tímto způsobem.

2.5 Zaměstnanec se zavazuje, že zůstane u zaměstnavatele v pracovním poměru po dobu ..... od ukončení studia uvedeného v bodě 2.2 dohody, konkrétně do .....

2.6 Zaměstnanec se zavazuje, že v případě nedodržení bodu 2.5 dohody uhradí zaměstnavateli všechny náklady vynaložené na zvýšení kvalifikace zaměstnance podle této dohody až do maximální přípustné výšky této náhrady podle právních předpisů. Výše nákladů na účastníka studia vyplývá ze sjednaného honoráře (hodinové sazby) mezi zaměstnavatelem zastoupeným ..... a ....., dále pokrytím 1/10 výše nepřímých nákladů spojených se zajištěním odborného studia, které se zaměstnavatel zavázal v plné výši uhradit. Nejvyšší celková částka, kterou bude zaměstnanec povinen uhradit, představuje ..... Kč.

2.7 Povinnost zaměstnance k úhradě nákladů nevzniká, jestliže:

- a) zaměstnavatel v průběhu zvyšování kvalifikace zastavil poskytování hmotného zabezpečení, protože zaměstnanec se bez svého zavinění stal dlouhodobě nezpůsobilý pro výkon práce, pro kterou si zvyšoval kvalifikaci,
- b) pracovní poměr skončil výpovědí danou zaměstnavatelem, pokud nejde o výpověď z důvodů, pro které lze zrušit okamžitě pracovní poměr, nebo z důvodů závažného porušení pracovní kázně, popřípadě dohodou z důvodů uvedených v § 46 odst. 1 písm. a) až c),
- c) zaměstnanec nemůže vykonávat podle lékařského posudku nebo rozhodnutí orgánu státní zdravotní správy nebo sociálního zabezpečení práci, pro kterou si zvyšoval kvalifikaci, popřípadě pozbyl dlouhodobě způsobilost konat dále dosavadní práci z důvodů uvedených v § 46 odst. 1 písm. d).

Povinnost uhradit vynaložené náklady na účastníka vzniká i tehdy, pokud zaměstnanec řádně neplní své povinnosti či závažným způsobem porušuje ustanovení zákoníku práce a toto jednání je důvodem pro skončení pracovního poměru výpovědí ze strany zaměstnavatele.

2.8 Zaměstnanec se dále zavazuje, že aktivně využije poznatky ze studia při plnění pracovních úkolů pro zaměstnavatele podle jeho pokynů.

## Článek III.

### Závěrečná ustanovení

- 3.1 Dohoda nabude platnosti a účinnosti dnem jejího podepsání oběma jejími účastníky.
- 3.2 Měnit a doplňovat dohodu je možné pouze formou očíslovaných písemných dodatků podepsaných oběma účastníky na jedné listině, jinak jsou neplatné.
- 3.3 Dohoda se vystaví ve 2 (dvou) exemplářích, 1 (jeden) pro každého účastníka, přičemž každý exemplář bude mít platnost originálu.

Účastníci si dohodu přečetli, prohlásují, že jejím ustanovením rozumějí, s jejím obsahem úplně a bez výhrad souhlasí, uzavírají ji svobodně, vážně a bez nátlaku, což stvrzují svými podpisy na této listině.

V ..... dne .....

.....  
(zaměstnavatel)

.....  
(zaměstnanec)

**Plán zaškolení nových zaměstnanců**

<h2>Osnova zaškolování nových vedoucích projektu</h2>
-------------------------------------------------------

**a) Seznámení s projekty**

- **Princip fungování aktualizovatelných publikací** (metodika:legislativa/management)
- **Základní charakteristika projektů** (tematika, koncepce publikace, cílová osoba, historie projektu, specifikace...)
- **Spolupracující instituce**, přehled oborových sdružení a státních institucí v cílové skupině...
- **Přehled potenciální konkurence**

**b) Redakční procesy**

- **Práce s editory a autory** (editorský tým, editorské porady, autorské a editorské smlouvy, honoráře...)
- **Práce s texty** (redakční úpravy textu – manuál, jazykové korektury, editorské posudky), titulní strany aktualizčních doplňků, průvodní dopisy – AIDA
- **Spolupráce a komunikace s grafiky a vedoucím výroby** (formuláře k tisku, podklady pro technické náklady...)
- **Termíny** – sazba, tisk, expedice...

**c) Propagace projektu**

- **Spolupráce s marketingovým specialistou**
- **Prodejní cesty** (TLM, mailing, drzovky, prezentační akce...) a příprava potřebných podkladů (skripty, dopisy k TLM, textové podklady pro reklamní tiskoviny...)
- **Další možnosti propagace projektu**
- **Event calendar**

**d) Ekonomika projektu**

- **Controlling, projekce, budget** (princip, výstupy, termíny...)
- **Aktuální ekonomická charakteristika projektů** (případná specifika)
- **Záměry, vize, cíle projektů**

**e) Abonentní oddělení/sklad**

- **Komunikace s Abo oddělením a skladem**
- **Statistiky poskytované Abo oddělením a práce s nimi**
- **Dokumentace spojená s expedicí aktualizčních doplňků, základních děl, reklamních materiálů...**