

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta podnikohospodářská
Obor: Podniková ekonomika a management



Název bakalářské práce:

VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI SAP BSCE

Vypracovala: Klára Čamrová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Martin Šikýř

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma
„Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti SAP BSCE“
jsem vypracovala samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály
uvádím v přiloženém seznamu literatury.

V Praze dne

Podpis:

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych ráda poděkovala společnosti, která mi umožnila zpracování analýzy vzdělávacího systému, především HR manažerce paní Mgr. Kamile Štěpánkové a spoluautorce projektu Learning Map a školící koordinátorce paní Enikő Tóth Szász za vstřícný postoj, množství času, který mi věnovaly, a ochotu při poskytování informací.

Obsah

Úvod.....	6
1 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	7
1.1 Formování pracovních schopností člověka, rozvoj vs. vzdělávání	8
1.2 Důvody vzdělávání	10
1.3 Přístupy ke vzdělávání	11
1.3.1 Systematický přístup a funkce vzdělávání	11
1.4 Metody vzdělávání zaměstnanců.....	13
1.4.1 On the job.....	14
1.4.2 Off the job	16
1.4.3 Metody tzv. na rozhraní	18
1.5 Nové trendy ve vzdělávání	19
1.5.1 Od „kusovek“ k celostnímu přístupu.....	20
1.5.2 Just-in-time vzdělávání	21
1.5.3 Standardizované kurzy.....	21
1.6 Legislativní úprava podnikového vzdělávání v ČR.....	22
1.6.1 Zaškolení a zaučení.....	22
1.6.2 Odborná praxe absolventů škol	22
1.6.3 Prohlubování kvalifikace	22
1.6.4 Zvýšení kvalifikace.....	23
2 Další odborné vzdělávání v ČR zaměstnaných osob – statistika Eurostat	24
2.1 Výsledky šetření	24
2.1.1 Náklady vynaložené na DOV	25
2.1.2 Důvody poskytování, resp. neposkytování DOV	26
2.1.3 Metody vzdělávání.....	27
3 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti SAP BSCE, s.r.o.	29
3.1 SAP a SAP BSCE - základní údaje o organizaci.....	29
3.1.1 SAP Business Services Centre Europe	30
3.2 Vzdělávání ve firmě SAP BSCE	32
3.2.1 Zaškolení a zaučení.....	32
3.2.2 Povinná školení pro všechny zaměstnance	34
3.2.3 Buddy program	35
3.2.4 Jazykové kurzy	36
3.2.5 E-learning	36
3.2.6 Learning map aneb vzdělávací program pro zaměstnance v rolích školitelů i školených.....	37
3.2.7 Srovnání šetření DOV a situace ve společnosti SAP BSCE	45

Závěr	46
Seznam použité literatury	48
Seznam obrázků	50
Seznam příloh	51

Úvod

V současné době, kdy ve většině podnikatelských oblastí nezadržitelně roste hrozba ze strany konkurence, se musí podniky zajímat o kvalitu výrobních faktorů, mezi nimi tedy i o kvalitu a kvalifikaci pracovní síly. Také růst technické náročnosti výroby nutí podniky zajímat se o neustálé zdokonalování svých výrobních procesů, zavádění informačních technologií a inovací.

Z tohoto pohledu je tedy pro zaměstnavatele nezbytné věnovat více pozornosti znalostem a dovednostem svých zaměstnanců a snažit se je účinně rozvíjet, jelikož právě díky maximálnímu využití potenciálu zaměstnanců může podnik dosáhnout lepších výsledků a maximální konkurenceschopnosti. Právě z tohoto důvodu se vzdělávání a rozvoj zaměstnanců stávají důležitou součástí personální práce.

Zájem o vzdělávání a rozvoj zaměstnanců by však neměl vycházet pouze ze strany zaměstnavatele, ale i ze strany zaměstnanců, resp. uchazečů o pracovní místo. Přestože se vzděláváme od raného mládí ve škole a následně v průběhu přípravy na povolání, neustálý technický pokrok, množství informací a poznatků nás nutí naše znalosti a dovednosti stále obnovovat, prohlubovat či rozšiřovat, abychom měli větší šanci uplatnění se na trhu práce.

Cílem bakalářské práce je analyzovat vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti SAP BSCE, zhodnotit aplikované metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a případně s využitím teoretických poznatků navrhnout jiné alternativy.

První část bakalářské práce je věnována teoretickému pojednání. Je zde definován pojem vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, současně jsou uvedeny hlavní důvody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a jsou zmapovány současné trendy stejně jako nejpoužívanější metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, včetně uvedení jejich kladů a záporů. První část uzavírají legislativní požadavky týkající se podnikového vzdělávání v České republice.

Druhá část bakalářské práce se zabývá statistikou Evropského statistického úřadu z roku 2005, která se věnuje dalšímu odbornému vzdělávání zaměstnaných osob. Statistikou zjištěné údaje jsou v závěru porovnány s nabídkou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti SAP BSCE.

Třetí, poslední, část bakalářské práce je věnována historii a krátkému představení činnosti společnosti SAP, resp. SAP BSCE, a analýze systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, který společnost uplatňuje, včetně jeho zhodnocení.

1 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci představuje soubor cílených, vědomých a plánovaných činností, které jsou orientovány na získávání znalostí, dovedností a schopností a osvojení si žádoucího pracovního jednání. Jedná se o vzájemně provázané procesy, které mají za cíl především zlepšení efektivity organizace prostřednictvím zlepšení kvality lidských zdrojů.¹

Už Peter F. Drucker, zakladatel moderního managementu, předpovídal v první polovině 20. stol., že vysoce kvalifikovaní lidé budou v podnikání mimořádně žádaní a vzdělávání a rozvoj se stane klíčovým zdrojem konkurenční výhody.² Pomineme-li dávno překonaný názor, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je „zbytečná ztráta času“³, představují výdaje na vzdělávání pracovníků dlouhodobou investici nutnou pro perspektivu výkonnosti organizace.⁴

Zákonem úspěšného podnikání a fungování organizace, resp. podniku je připravenost na změny a flexibilita, kterou vytváření flexibilní zaměstnanci, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale zároveň jí i podporují.⁵ Růst technické náročnosti výroby a neustálé rozšiřování konkurenčního prostředí nutí podniky zajímat se o neustálé zdokonalování svých výrobních procesů, zavádění informačních technologií a inovací. S těmito inovacemi nutně souvisí i investice do výrobních vstupů, tedy i do lidského kapitálu.⁶ Lidským kapitálem rozumíme soubor znalostí, fyzických, intelektuálních a komunikačních schopností, praktických dovedností a motivací, získaných zejména v procesu vzdělání a praktické činnosti člověka a použitelných pro vytvoření nové hodnoty, uspokojení potřeby nebo pro zvýšení některé z forem kapitálu.⁷ Podnik získává potenciální výhodu v tom, že pracovník s vyšší hodnotou svého kapitálu přispívá k růstu výkonnosti celého podniku⁸.

¹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana aj. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2007, s 286.

² VODÁK, Josef; KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2007, s. 13.

³ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vydání 1. Praha : Grada Publishing, 2004, s 89.

⁴ KLEIBL, Jiří; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana; ŠUBRT, Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2001, s 55.

⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, s 252.

⁶ VODÁK, Josef; KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2007, s 54.

⁷ *Lidský kapitál* [online]. 2009 [cit. 2010-03-01]. Wikipedia. Dostupné z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Lidský_kapitál>.

⁸ Pojmeme výkonnost podniku rozumíme jeho schopnost zhodnotit spotřebované zdroje v daném období a vytvářet vlastní činností zisk. (Zdroj: FIBÍROVÁ, Jana; ŠOLJAKOVÁ, Libuše; WÄGNER, Jaroslav. *Nákladové a manažerské účetnictví*. Praha : ASPI, 2007, s 18)

Na druhé straně však podle teorie lidského kapitálu nejsou podniky, a to především podniky zaměstnávající pracovníky se všeobecnými znalostmi, motivovány investovat do lidského kapitálu formou vzdělávání, neboť existuje riziko zneužití získaných znalostí, resp. odchodu k jinému zaměstnavateli i s vědomostmi a dovednostmi nabitými školením. Pokud však chce zaměstnavatel zabránit odchodu vyškoleného zaměstnance a zajistit tak návratnost investice, musí ho motivovat, aby zůstal, přičemž způsobů motivace je řada.⁹

1.1 Formování pracovních schopností člověka, rozvoj vs. vzdělávání¹⁰

Vzdělávání a rozvoj pracovníků či lépe řečeno formování pracovních schopností a osobnosti pracovníků zabezpečované organizací je poměrně široce koncipovaná personální činnost, která se uskutečňuje z iniciativy konkrétní organizace, zatímco k formování pracovních schopností člověka v obecném slova smyslu dochází v průběhu celého jeho života a obvykle rozlišujeme tři fáze:

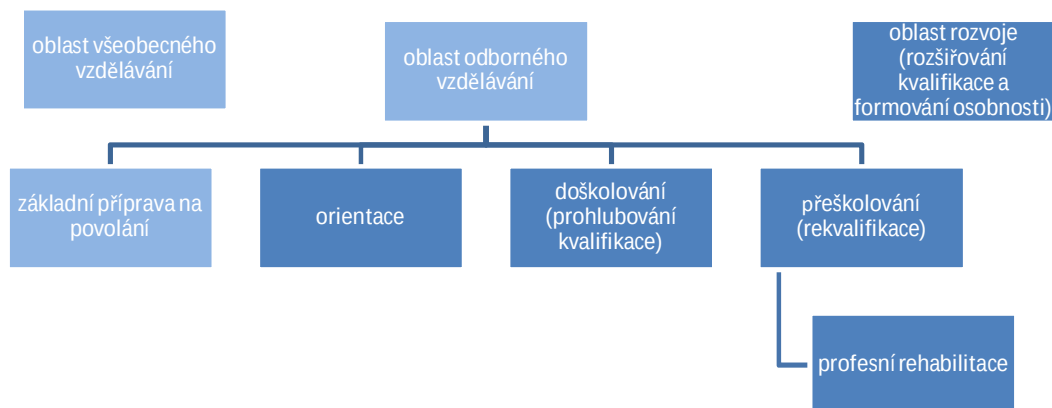
- oblast všeobecného vzdělávání,
- oblast odborného vzdělávání,
- oblast rozvoje.

Formování pracovních schopností pracovníka (fáze zvýrazněné v obrázku 1 tmavě modrou barvou), jakožto součást formování pracovních schopností člověka souvisí s prací, kterou pracovník vykonává v dané organizaci a tato aktivita je organizována, podporována a umožňována zaměstnavatelskou organizací.

⁹ VODÁK, Josef; KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2007, s. 67.

¹⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, s 254.

Obrázek 1 Formování pracovních schopností člověka



Zdroj: KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2007, s 254.

Oblast všeobecného vzdělávání, řízena a kontrolována státem, formuje základní a všeobecné znalosti a dovednosti, které umožňují žít člověku ve společnosti, a je orientována především na sociální rozvoj jedince. Na všeobecné vzdělávání navazuje rozvoj pracovních schopností.

Odborné vzdělávání je zaměřeno na proces přípravy na povolání, formování specifických znalostí a dovedností, ale i na jejich aktualizaci a přizpůsobování měnícím se požadavkům pracovního místa, a zahrnuje následující vzdělávací aktivity:

- základní příprava na povolání, která se uskutečňuje většinou mimo organizaci a stojí tudíž mimo systém jejího vzdělávání pracovníků (příprava mládeže na povolání v učňovském zařízení organizace),
- orientace, která je zaměřena především na zkrácení a zefektivnění adaptace nového pracovníka na organizaci, pracovní kolektiv a práci na daném pracovním místě,
- doškolení, nebo také prohlubování kvalifikace, je pokračováním odborného vzdělávání v oboru, ve kterém člověk pracuje na svém pracovním místě a jedná se o proces přizpůsobování znalostí a dovedností pracovníka novým požadavkům jeho pracovního místa, vyvolaný změnami techniky a technologie, požadavky trhu, apod.,
- přeškolení (rekvalifikace) je formování pracovních schopností člověka, které směřuje k osvojení si nového povolání a nových pracovních schopností. Rekvalifikace může být plná nebo částečná, kdy jsou některé znalosti a dovednosti původního povolání využitelné v novém povolání.

Zvláštním případem rekvalifikace je tzv. profesní rehabilitace, která se zaměřuje na opětovné pracovní zařazení osob, jejichž zdravotní stav jim brání trvale nebo dlouhodobě ve výkonu dosavadního zaměstnání. Rekvalifikační procesy mohou být iniciovány organizací, státními nebo lokálními institucemi trhu práce v rámci realizace politiky zaměstnanosti, nebo i jednotlivci.

Poslední oblastí formování pracovních schopností je oblast rozvoje – dalšího vzdělávání, rozšiřování kvalifikace, zaměřená na získání širší palety znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání současného zaměstnání. Důraz je kladen, kromě formování pracovních schopností, především na formování osobnosti jedince a jeho pracovního potenciálu. Rozvoj je orientován více na kariéru pracovníka než na jím momentálně vykonávanou práci.

V následujících kapitolách budeme pro stručnost používat pouze termín vzdělávání pracovníků, ale budeme jím rozumět veškeré formování pracovních schopností pracovníků organizace, tedy všechny vzdělávací a rozvojové aktivity uskutečňované v organizaci.

1.2 Důvody vzdělávání

Aby organizace plnily požadavky okolního prostředí (např. uspokojovaly potřeby zákazníků) a byly flexibilní a připravené ke změnám, musejí se věnovat vzdělávání svých zaměstnanců. Uvedme proto konkrétněji nejdůležitější důvody:¹¹

- stále častější objevování nových poznatků a vývoj nových technologií vyžaduje zlepšování dovedností zaměstnanců,
- uskutečňování organizačních změn, které musejí lidé zvládat,
- výraznější orientace na kvalitu výrobku, služeb, ale i služeb zákazníkovi,
- měnící se organizace práce, povaha práce a způsoby řízení (prohlubování a rozšiřování práce, delegování, posilování pravomocí, atd.),
- globalizace,
- nutnost snižování nákladů a lepšího využití technických zařízení,
- rozvoj informačních technologií,
- péče o vzdělávání se podílí na dobré zaměstnavatelské pověsti a usnadňuje získávání a stabilizaci pracovníků, apod.

¹¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, s. 253.

Je nutné zajistit, aby dynamika a struktura vzdělávání a rozvíjení pracovních schopností a dovedností byla s určitým předstihem v souladu s dynamikou rozvoje techniky využívané v organizaci. Současný charakter práce a metody řízení ale vyžadují pracovníky nejen odborně připravené, ale zároveň pracovníky, kteří budou mít žádoucí rysy osobnosti, resp. jejichž chování bude žádoucí. Za tímto účelem jsou, vedle tradičních vzdělávacích aktivit, stále více organizovány aktivity zaměřené na formování širšího rejstříku znalostí a dovedností, než jaké jsou vyžadovány pro výkon momentálně zastávaného pracovního místa, ale zaměřené i na formování hodnotových orientací, přizpůsobování jejich kultury kultuře organizace.¹²

1.3 Přístupy ke vzdělávání

V podnikovém vzdělávání existují podle Tureckiové tři přístupy ke vzdělání zaměstnanců:¹³

- organizování jednotlivých vzdělávacích akcí, které reagují na momentální potřeby jednotlivců nebo firmy, ale pro svou nahodilost, nesystematičnost a „chaotičnost“ nemají skutečný vzdělávací či rozvojový efekt,
- systematický přístup k podnikovému vzdělávání, který propojuje firemní a personální strategii a dotýká se tak i motivace zaměstnanců,
- koncepce učící se organizace, která představuje komplexní model rozvoje lidí.

Podle Koubka je nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci dobře organizované systematické vzdělávání. Z tohoto důvodu se další kapitola bude věnovat právě tomuto přístupu. V části této bakalářské práce věnované firmě SAP pak následně dojde ke konfrontaci teorie a praxe, resp. určení přístupu ke vzdělávání v této organizaci.

1.3.1 Systematický přístup a funkce vzdělávání

S neustálými změnami prostředí úzce souvisí kariérová dráha, fáze, kterými si pracovník projde. Systematický přístup ke vzdělání se snaží vnést do různých systémů větší přehlednost a pořádek. Vzdělávání je opakující se cyklus, který se opírá o cíle vzdělávání a institucionální předpoklady. V pojetí systematického přístupu se jedná především o:¹⁴

¹² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, s 252.

¹³ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vydání 1. Praha : Grada Publishing, 2004, s 89.

¹⁴ HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vydání 1. Praha : Grada Publishing, 2007, s 127.

- existenci skupiny či skupin pracovníků (interní či externí), kteří iniciují vzdělávání a zajišťují jeho odbornou a organizační stránku,
- existenci standardních i speciálních vzdělávacích programů,
- vlastního nebo outsourcingově zajištěného vzdělavatele.

Cyklus vzdělávání začíná identifikací potřeby vzdělávání pracovníků, následuje fáze plánování, která zahrnuje otázky rozpočtu, časového plánu, pracovníků, který se bude vzdělávání týkat, obsahu a metod vzdělávání. Třetí fáze cyklu vzdělávání se zabývá vlastní realizací vzdělávacího procesu. Jelikož je oblast vzdělávání všeobecně nákladnou záležitostí, zajímá se firma ve 4. fázi systematického cyklu vzdělávání zároveň i o výsledky a splnění stanovených cílů, vhodnosti použitých metod a nástrojů. Právě v tomto kroku zjištěné skutečnosti jsou nástrojem pro zlepšení při realizaci dalšího cyklu vzdělávání.¹⁵

Obrázek 2 Systematický přístup ke vzdělávání



Zdroj: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, s 260.

¹⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, s 260.

Člověk prochází v průběhu kariéry určitým koloběhem a předpokládá se, že nebudeme najímání k vykonávání specifického druhu práce, ale že si budeme rozvíjet kariéru, během níž projdeme četnými změnami.¹⁶

Systematické vzdělávání pracovníků přináší jak pro zaměstnance, tak pro podnik mnoho výhod, kterými jsou například:¹⁷

- formování pracovních schopností zaměstnanců podle specifických potřeb,
- zlepšování kvalifikace, znalostí a dovedností i osobnosti zaměstnance,
- přispívá ke zlepšování pracovního výkonu, produktivity práce a kvality výkonu,
- umožňuje neustálé zdokonalování vzdělávacích procesů na základě zkušeností z předcházejících cyklů,
- zlepšuje vztah zaměstnance k organizaci a zvyšuje jeho motivaci, .
- přispívá ke zlepšování pracovních i mezilidských vztahů.

1.4 Metody vzdělávání zaměstnanců

Metody vzdělávání zaměstnanců jsou důležitým nástrojem zajišťujícím vzdělávací proces. Pro výběr nejvhodnější a nejúčinnější metody vzdělávání neexistuje jednoznačný návod. Volba vhodné metody závisí na okolnostech vztahujících se k podniku, k jednotlivcům a k učebním cílům, ale měla by také reagovat na současný celosvětový trend technického a ekonomického vývoje.¹⁸

Další faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod jsou:¹⁹

- počet účastníků
- věk účastníků
- čas
- finance
- současná a požadovaná úroveň vědomostí
- dovednosti
- motivace k učení, atd.

Podpora tvořivosti a flexibility, ochota přijímat změny a využití moderních technických podpůrných prostředků jsou požadavky na vzdělávací metody v současné době.

¹⁶ KLEIBL, Jiří; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana; ŠUBRT, Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha : C. H. Beck, 2001, s 58.

¹⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, s 244.

¹⁸ VODÁK, Josef; KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1.vydání. Praha : Grada Publishing, 2007, s 95.

¹⁹ Tamtéž, s 96.

Podle Koubka je možné rozdělit metody vzdělávání do dvou základních skupin:²⁰

- metody vzdělávání na pracovišti (on the job),
- metody vzdělávání mimo pracoviště (off the job).

Jelikož se však nejedná o rigidní rozdělení a v praxi dochází často k prolínání a modifikacím, Dvořáková tento výčet dále doplňuje o skupinu metod tzv. na rozhraní.²¹

První skupina zahrnuje metody jako např. instruktáž při výkonu, rotace práce, koučování nebo mentorování. Druhá skupina metod, vhodná především u vzdělávání manažerů a specialistů, zastřešuje následující metody: přednáška, demonstrace, workshop, samostudium, brainstorming, případová studie, a další.²²

Volba metody podnikového vzdělávání by měla korespondovat s účelem a cílem podnikového vzdělávání, s jeho obsahem a časovými a fyzickými možnostmi účastníků. K dosažení co možná nejvyšší efektivity vzdělávání je vhodné využívat kombinace více metod. Přednášky a další teoretické metody slouží především jako základna poznatkového aparátu, nemůžou ovšem zaručit úspěch v každodenní řídicí praxi, nebudou-li získané znalosti dále rozvinuty například prostřednictvím diskusních metod či workshopů.²³

V následujících kapitolách jsou krátce charakterizovány některé metody vzdělávání zaměstnanců.

1.4.1 On the job²⁴

Skupina on the job, neboli používaná ke vzdělávání na pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních úkolů, zahrnuje převážné metody vyžadující individuální přístup mezi vzdělávaným a vzdělavatelem. Tato skupina zastřešuje mj. následující metody:

- instruktáž při výkonu práce,
- coaching,
- mentoring,
- asistování,
- pověření úkolem,
- rotace práce.

²⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, s. 265.

²¹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana aj. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 298.

²² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, s. 250.

²³ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 103.

²⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, s. 266.

Některé z výše zmíněných metod budou následně podrobněji popsány, včetně zdůraznění jejich výhod a nevýhod.

- **Instruktaž při výkonu práce**

Tato metoda, umožňující rychlý zácvik, představuje nejjednodušší způsob obvykle jednorázového zácviku nového, popř. méně zkušeného pracovníka, při němž zkušený pracovník, resp. bezprostřední nadřízený předvádí pracovní postup a vzdělávaný pracovník při plnění vlastních pracovních úkolů tento postup napodobuje. Nevýhodou je využitelnost spíše u jednodušších nebo dílčích pracovních postupů a místo výcviku – hlučné a rušivé pracovní prostředí.

- **Coaching**

Coaching představuje – oproti instruktaži – dlouhodobější proces instruování, vysvětlování, ale zahrnuje i pravidelnou kontrolu výkonu pracovníka nadřízeným, čímž je vzdělávaný neustále směřován a podněcován k žádoucímu výkonu a vlastní iniciativě. Nevýhodou může být opět rušivé okolní prostředí, tlak působící na vzdělávaného pracovníka a nesoustavný průběh.

- **Mentoring**

Mentoring je považován za obdobu coachingu, přičemž iniciativa a odpovědnost spočívá na vzdělávané osobě, která si vybírá jakéhosi „mentora“ – rádce, osobní vzor, který mu radí, usměrňuje ho a pomáhá mu v kariéře. Metoda je oproti coachingu obohacena o vztah „patrona a chráněnce“. Nevýhoda může být spatřována v nevhodné volbě mentora, kterým by měl být v první řadě zkušený odborník. V některých případech se však dává přednost osobě, která má především moc ve smyslu kariérového růstu. Tato metoda není příliš vhodná pokud patron a ochránce jsou osoby opačného pohlaví, protože vztah pak může být různě interpretován.

- **Asistování**

Jedná se o tradiční a často používanou metodu formování pracovních schopností. Zkušenému pracovníkovi je přidělena vzdělávaná osoba ve formě asistenta, která mu pomáhá s plněním úkolů a tím se od něj učí, přičemž neustále roste míra účasti asistenta na řešení úkolů až do fáze, kdy je schopen práci vykonávat zcela samostatně. Tato metoda se využívá také při vzdělávání řídicích pracovníků a specialistů. Nevýhodou je možnost návyku či

napodobování i nepříliš vhodným pracovním postupům, jelikož informace a instrukce plynou z jednoho zdroje. Současné může dojít k potlačení či oslabení vlastního tvůrčího přístupu.

1.4.1.1 Rotace práce

Vzdělávaná osoba je postupně a na určité období pověřována pracovními úkoly v různých částech organizace. Metoda se používá především při výchově řídicích pracovníků za účelem seznámení s organizací, ale její využití je možné i u řadových pracovníků. Hlavní výhodou této metody je komplexní poznání postupů a úkolů v rámci organizace, zároveň se rozvíjí i flexibilita pracovní síly a vzájemná provázanost. Nevýhodou může být případný neúspěch v některé z rolí, které se může odrazit na sebevědomí nebo hodnocení vzdělávané osoby.

1.4.2 Off the job

Metody off the job – mimo pracoviště mohou být realizovány v organizaci samotné nebo na jiném externím místě a jejich režim je podobný režimu školnímu. Na rozdíl od předcházející skupiny on the job se jedná především o realizaci hromadného vzdělávání větších skupin účastníků nebo samostudium na základě doporučené literatury. Nevýhodou samostudia je však skutečnost, že organizace v tomto případě nemá možnost kontroly průběhu a v podstatě ani nemůže po zaměstnanci vyžadovat, aby část svého volného času věnoval samostudiu.²⁵

Mezi metody mimo pracoviště zahrnujeme například²⁶:

- přednášku,
- demonstrování,
- workshop,
- případové studie,
- brainstorming,
- outdoor training,
- simulace.

²⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, s 270.

²⁶ DVORÁKOVÁ, Zuzana aj. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2007, s 300.

- **Přednáška²⁷**

Nevýhodou této metody, umožňující především rychlý přenos informací či teoretických znalostí, je především nízký účinek na rozvoj vzdělávaných osob, a to podle Armstronga cca pouhých 10%. Jedná se o jednostranný tok informací, které jsou pasivně přijímány účastníky přednášky.

- **Demonstrování²⁸**

Názorné vyučování zprostředkovává znalosti názorným způsobem za použití nejrůznějších techniky – audio-videa, počítačů, trenažerů či přímo obsluhou jednotlivých zařízení ve výukových dílnách. Tato metoda přináší důraz na praktické využití těchto znalostí a výrazně se orientuje na dovednosti vzdělávaných osob. Nevýhodou mohou být rozdílné podmínky na pracovišti a ve vzdělávacím zařízení, či zjednodušení problémů řešených v praxi.

- **Workshop a případová studie²⁹**

Tyto metody nabízejí účastníkům vzdělávacího programu reálnou nebo smyšlenou situaci, v případě workshopu se jedná o problematiku aktuální, která má být vyřešena ve stanoveném čase. Charakteristickým rysem případové studie je obvykle nejednoznačné řešení a proto se pro argumentaci používá množství poznatků nejen z daného oboru, což má přispět k analytickému myšlení a přípravě týmové spolupráce. Tyto metody jsou využívány především pro vzdělávání manažerů.

Variantou workshopu zaměřenou více na podporu kreativního myšlení je brainstorming³⁰, resp. brainwriting - ve formě písemné.

- **Outdoor trainig³¹**

Outdoor trainig, nebo také učení se hrou nebo vzdělávání pohybovými aktivitami, formou sportovní aktivity učí poznávat povahu manažerské práce. Účastníci si rozšiřují schopnosti a dovednosti z oblasti vedení lidí, koordinace více činností, komunikace, zdokonalují také své sociální jednání. S touto metodou je spjata nebezpečí nepochopení její podstaty nebo odpor školených.

²⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, s 270.

²⁸ Tamtéž, s 270.

²⁹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana aj. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2007, s 300.

³⁰ Skupinová technika zaměřená na generování co nejvíce nápadů na dané téma. (*Brainstorming* [online]. 2007 [cit. 2010-05-15]. Wikipedie. Dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Brainstorming>>.)

³¹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana aj. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2007, s 301.

1.4.3 Metody tzv. na rozhraní

- **E-learning**

E-learning neboli elektronické vzdělávání bylo v roce 2001 definováno jako „poskytování a správa příležitostí ke vzdělávání a jejich podpora pomocí počítačové, síťové a internetové technologie za účelem napomáhání pracovnímu výkonu a rozvoji jedinců“.³² Použití této metody vzdělávání soustavně vzrůstá, protože poskytuje vzdělávajícím se osobám velké množství informací, nabízí různé testy a cvičení, umožňuje hodnotit proces osvojování si znalostí a dovedností.³³

E-learning se poskytuje pomocí webových stránek, intranetu a CD-ROMů ve formě PowerPointu, audio- nebo videoklipů, otázek s odpověďmi, PDF souborů, odkazů na webové stránky a síťových diskusních fór vzdělávajících se osob.³⁴

Armstrong vymezil tyto typy e-learningu:³⁵

- samostatný, separovaný e-learning, kde vzdělávající se osoba používá příslušnou technologii, ale není v dané chvíli napojena na instruktory nebo ostatní vzdělávající se osoby,
- živý e-learning, při němž za použití příslušné technologie jsou instruktor a vzdělávající se osoba v dané chvíli spolu v kontaktu, ale jsou na různých místech,
- kolaborativní, kolektivní e-learning, který podporuje vzdělávání pomocí výměny a předávání informací a znalostí mezi učícími se osobami pomocí diskusních fór, společenství praktiků, počítačových bulletinů a besed (chatu).

Výhody této metody vzdělávání přímo vyplývají z možností aplikace e-learningu – jedná se o atraktivní metodu, nabízející zábavnou formu vzdělávání, kterou lze využít individuálně, stejně tak jako kolektivně, umožňuje bezprostřední zpětnou vazbu, tempo vzdělávání lze přizpůsobit individuálním potřebám účastníka. Také z hlediska organizace je tato metoda časově efektivní, neboť čas vzdělávání je možno přizpůsobit různému pracovnímu vytížení během dne.³⁶

Nevýhodou zůstává relativní náročnost na technické vybavení a cena vzdělávacích programů.³⁷

³² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s 481.

³³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, s 273.

³⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s 483.

³⁵ Tamtéž, s 481.

³⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, s 273.

³⁷ Tamtéž, s 273.

- **Trainee programs³⁸**

Trainee programy, nebo také programy odborné přípravy nadějných zaměstnanců, se soustředí na přípravu zaměstnanců, zejména nadějných uchazečů o vedoucí funkce, na převzetí složitých úkolů. Metoda, soustřeďující se především na čerstvé absolventy vysokých škol s cílem rozpoznání jejich silných a slabých stránek, uplatňuje vertikální rotaci práce. Snižuje se tak riziko obsazení pracovního místa nesprávným uchazečem.

1.5 Nové trendy ve vzdělávání

V posledních letech je stále markantnější zesilující tlak na to, aby vzdělávání vedlo ke zvýšení výkonnosti.³⁹ Dochází k zásadním proměnám vzhledem ke globalizaci, společenským změnám a technologickému pokroku – dochází k přesunu od univerzálních kurzů k adresným studijním programům zaměřených na reální podnikové cíle, mění se i metodika vzdělávání. Tréninkové programy se snaží pružně reagovat na konkrétní objednávku, výrazně se specializují na provázanost vzdělávání s rozvojem žádoucích kompetencí. Především v manažerských profesích se klade velký význam na rozvoj kompetencí – sebepoznání, seberozvoj, jednání, vyjednávání, motivování, apod.⁴⁰

Za hlavní trendy můžeme podle F. Hroníka považovat:⁴¹

- od „kusovek“ k celostnímu přístupu s výrazným vlivem on the job tréninků,
- just-in-time ve vzdělávání,
- standardizované kurzy,
- on-line nákup,
- důraz na diferenciaci a zakázková řešení.

Následující kapitoly budou věnovány bližší charakteristice některých z výše jmenovaných trendů.

³⁸ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana aj. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2007, s 302.

³⁹ HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vydání 1. Praha : Grada Publishing, 2007, s 116.

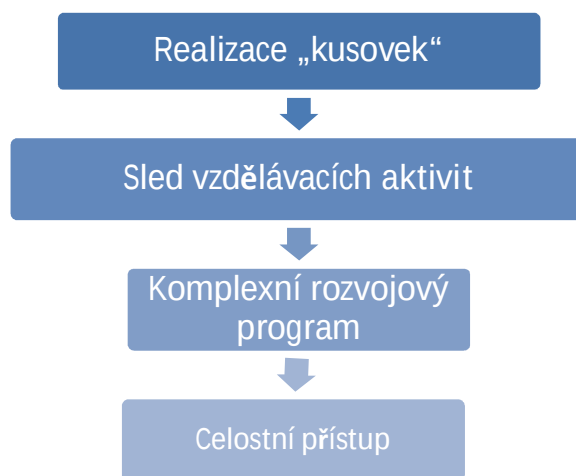
⁴⁰ BARTÁK, Jan. *Jak vzdělávat dospělé*. Praha : Alfa Nakladatelství, 2008, s 121.

⁴¹ HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vydání 1. Praha : Grada Publishing, 2007, s 117.

1.5.1 Od „kusovek“ k celostnímu přístupu⁴²

Jedná se o „cestu od vzdělávání k učení se“. Podle Hroníka je to cesta od izolovaných aktivit, u nichž je v centru pozornosti vzdělávaný jedinec, k proudění, ve kterém se učí všichni, aniž musí být na školení.

Obrázek 3 Vývojové fáze koncipování vzdělávání ve firmě



Zdroj: HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vydání 1. Praha : Grada Publishing, 2007, s 117.

„Kusovkami“ je v tomto případě myšlen nahodilý, respektive neplánovaný přístup k realizaci výcvikových kurzů; naproti tomu celostní přístup, také nazýván „učení za chodu“ nebo „učící se organizace“, je charakteristický permanentním učením zaměřeným na zvýšení výkonnosti ihned i v delším časovém horizontu.

Sled vzdělávacích aktivit je specifikován jako série vzdělávacích aktivit, naplánovaná na určité období. Tyto aktivity na sebe navzájem navazují a jsou voleny na základě analýzy potřeb, sumarizace individuálních potřeb s přihlédnutím na potřeby firmy.

Předposlední fází je Komplexní rozvojový program, který je charakteristický na sebe navazujícími vzdělávacími aktivitami, ale i v mezidobí jsou realizovány rozvojové úkoly.

S každou vývojovou fází narůstá zároveň i systematičnost (viz. Kapitola 1.3.1 Systematický přístup a funkce vzdělávání) a sofistikovanost personální práce manažerů z oblasti lidských zdrojů.

⁴² HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vydání 1. Praha : Grada Publishing, 2007, s 117.

1.5.2 Just-in-time vzdělávání

Just-in-time je opakem učení se do zásoby. V současné době nelze vše předvídat a připravovat se na všechny eventuality by bylo drahé. Proto reaktivní přístup jako součást vzdělávacího systému – použití standardizovaných kurzů či zakázkového řešení – má charakter just-in-time, kdy kurz přichází v pravý čas, například v podobě soustředění projektového týmu těsně před zahájením projektu.⁴³

1.5.3 Standardizované kurzy

Účelem standardizovaných kurzů, které se na první pohled zdají být pravým opakem stále více požadované rozmanitosti a diferenciací, je především osvojení si základních znalostí a dovedností, jejichž případná absence by byla nedostatkem, který by limitoval výkonnost podniku. Pomocí standardizovaného kurzu tedy stanovujeme jakousi minimální laťku.⁴⁴

1.5.3.1 Katalogové kurzy

Katalogové kurzy, nabízené v prezenční nebo e-learningové formě, jsou velmi rozšířenou formou ve velkých firmách a představují standardizované řešení do zásoby. Obvykle bývá respektováno následující členění:⁴⁵

- odborné kurzy (podle oblasti činnosti organizace),
- měkké dovednosti neboli soft skills (komunikační dovednosti, zvládání stresu, řízení času, vyjednávání),
- IT školení (MS Word, Excel, PowerPoint, a další),
- jazyková školení,
- školení povinná ze zákona, které je zaměstnavatel podle § 103 odst. 2 zákoníku práce povinen zajistit zaměstnancům⁴⁶ (např. o právních a ostatních předpisech k zajištění BOZP).

1.5.3.2 E-learningové kurzy

E-learning je standardizovanou formou učení, protože se ke každému účastníkovi dostává identické sdělení. Více o e-learningu v kapitole 1.4.3 Metody tzv. na rozhraní.

⁴³ HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vydání 1. Praha : Grada Publishing, 2007, s 123.

⁴⁴ Tamtéž, s 124.

⁴⁵ Tamtéž, s 124.

⁴⁶ D'AMBROSOVÁ, Hana, et al. *Abeceda personalisty*. 3.vydání. Olomouc : ANAG, 2009.s. 219.

1.6 Legislativní úprava podnikového vzdělávání v ČR⁴⁷

Práva a povinnosti týkající se vzdělávání, rozvoje, resp. zabezpečování zvyšování kvalifikace zaměstnanců upravují v České republice zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, část desátá, hlava II. Péče o odborný rozvoj zaměstnanců zahrnuje následující formy:

1.6.1 Zaškolení a zaučení

Podle § 228 je zaměstnavatel je povinen zaškolit nebo zaučit zaměstnance, který vstupuje do zaměstnání bez kvalifikace, přičemž zaškolení nebo zaučení se považuje za výkon práce, za který přísluší zaměstnanci mzda nebo plat. Zaškolení zaměstnance je pro zaměstnavatele povinné i případně, pokud zaměstnanec přechází z důvodů na straně zaměstnavatele na nové pracoviště nebo na nový druh práce, pokud je to nezbytné.

1.6.2 Odborná praxe absolventů škol

Na základě § 229 zabezpečuje zaměstnavatel absolventům⁴⁸ středních škol, konzervatoří, vyšších odborných škol a vysokých škol přiměřenou odbornou praxi k získání praktických zkušeností a dovedností potřebných pro výkon práce; odborná praxe se považuje za výkon práce, za který přísluší zaměstnanci mzda nebo plat.

1.6.3 Prohlubování kvalifikace⁴⁹

Podle § 230 je zaměstnanec je povinen prohlubovat si svoji kvalifikaci k výkonu sjednané práce. Zaměstnavatel je oprávněn uložit zaměstnanci účast na školení a studiu, nebo jiných formách přípravy k prohloubení jeho kvalifikace, popřípadě na zaměstnanci požadovat, aby prohlubování kvalifikace absolvoval i u jiné právnické nebo fyzické osoby.

Účast na školení nebo jiných formách přípravy anebo studiu za účelem prohloubení kvalifikace se považuje za výkon práce, za který přísluší zaměstnanci mzda nebo plat.

⁴⁷ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

⁴⁸ Absolventem se rozumí zaměstnanec vstupující do zaměstnání na práci odpovídající jeho kvalifikaci, jestliže celková doba jeho odborné praxe nedosáhla po řádném (úspěšném) ukončení studia (přípravy) 2 let, přičemž se do této doby nezapočítává doba mateřské nebo rodičovské dovolené. (Zdroj: § 229, zákon č. 262/2006 Sb.)

⁴⁹ Prohlubováním kvalifikace se rozumí její průběžné doplňování, kterým se nemění její podstata, a které umožňuje zaměstnanci výkon sjednané práce; za prohlubování kvalifikace se považuje též její udržování a obnovování. (Zdroj: § 230, zákon č. 262/2006 Sb.)

Náklady vynaložené na prohlubování kvalifikace hradí podle výše uvedeného paragrafu zaměstnavatel. Požaduje-li zaměstnanec, aby mohl absolvovat prohlubování kvalifikace ve finančně náročnější formě, může se na nákladech prohlubování kvalifikace podílet.

1.6.4 Zvýšení kvalifikace

Této oblasti se věnují § 231 až 235 zákoníku práce. Pojmem zvýšení kvalifikace se rozumí změna hodnoty kvalifikace. Zvýšení kvalifikace může být její získání nebo rozšíření. Za metody zvyšování kvalifikace se považují studium, vzdělávání, školení, nebo jiná forma přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání, jestliže jsou v souladu s potřebou zaměstnavatele. Nejsou-li dohodnuta nebo stanovena další práva, přísluší zaměstnanci od zaměstnavatele při zvyšování kvalifikace pracovní volno s náhradou mzdy nebo platu ve výši průměrného výdělku.

2 Další odborné vzdělávání v ČR zaměstnaných osob – statistika Eurostat⁵⁰

V roce 2006 byly Eurostatem zveřejněny výsledky již třetího šetření týkající se problematiky dalšího odborného vzdělávání zaměstnaných osob v rámci EU (dále jen „DOV“), která zahrnuje dvě základní kategorie, a to odborné vzdělávání zaměstnaných osob (Continuing Vocational Training; dále jen CVT) a vzdělávání dospělých (Adult Education). Bylo to již druhé šetření, kterého se účastnila ČR (poprvé v roce 1999). CVTS 3 se zúčastnily všechny členské státy EU a státy přistupující k EU.

Odborné vzdělávání zaměstnaných osob byly pro účely studie chápány jako „proces zvyšování a zdokonalování profesních znalostí a dovedností organizovaný zaměstnavateli pro vlastní zaměstnané osoby, a to včetně povinných školení vyplývajících ze zákonných norem. Podmínkou tohoto typu vzdělávání je skutečnost, že musí být předem plánováno a organizováno s konkrétním vzdělávacím cílem.“

Pro účely statistiky bylo v České republice vybráno 10 000 organizací s 10 a více zaměstnanými osobami napříč všemi odvětvími národního hospodářství s výjimkou zemědělství, myslivosti, lesnictví, rybolovu a chovu ryb, veřejné správy a obrany, vzdělávání, zdravotní a sociální péče. Sběr dat byl proveden dotazníkovým šetřením (celkem 44 otázek, z toho 5 tzv. národních otázek, zahrnující kvalitativní i kvantitativní otázky pro podniky provádějící i neprovádějící vzdělávání zaměstnaných osob) převážně tradiční poštovní formou.

Bylo dosaženo relativně vysoké míry návratnosti, a to 80%.

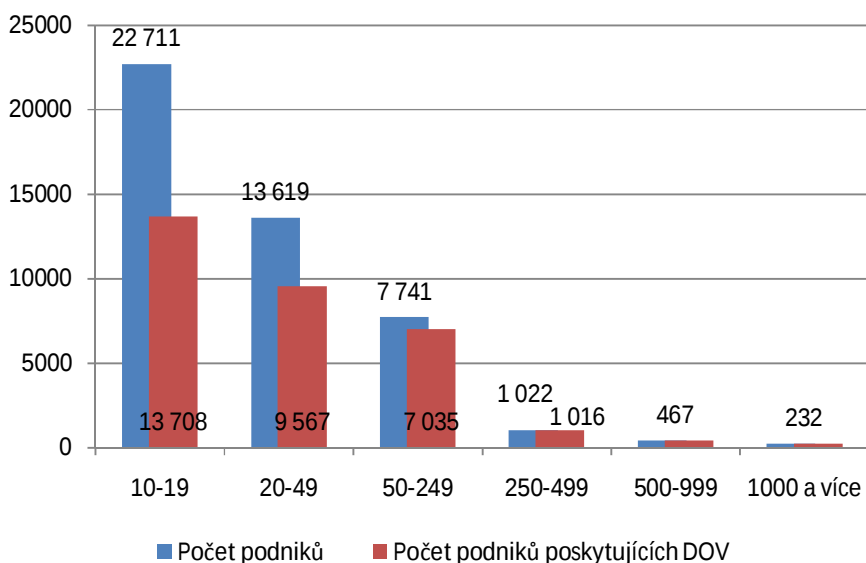
2.1 Výsledky šetření

Pokud porovnáme ukazatel počtu podniků poskytujících DOV k počtu všech podniků v jednotlivých odvětvích, zjistíme, že podniků poskytujících DOV v ČR bylo v průměru cca 70%. Otázkou je, zda je tento výsledek pozitivní. Na první pohled by se mohlo zdát, že by z pohledu komplexních požadavků, které na podniky klade dnešní doba, mohl být výsledek o poznání lepší. Je však nutné si uvědomit, že existuje velký počet podniků neposkytujících DOV v nejnižších dvou velikostních kategoriích (10-19 a 20-49 zaměstnaných osob), které obvykle pracují s méně kvalifikovanými jedinci, mají omezenější zdrojové možnosti a ani

⁵⁰ Další odborné vzdělávání zaměstnaných osob v roce 2005 [online]. 2008 [cit. 2010-03-07]. ČSÚ. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/p/3311-08>>.

tolik necítí potřebu vzdělávat své zaměstnané osoby. Oproti tomu všechny firmy podílející se na šetření v roce 2005 s více než 500 zaměstnanci poskytují DOV.

Obrázek 4 Podniky podílející se na šetření a poskytující DOV



Zdroj: Další odborné vzdělávání zaměstnaných osob v roce 2005 [online]. 2008 [cit. 2010-03-07]. ČSÚ. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/p/3311-08>>.

2.1.1 Náklady vynaložené na DOV

Pokud sledujeme oblast vynaložených nákladů na kurzy DOV, které jsou podstatnou částí problematiky DOV, pak zjistíme, že na celkovém objemu těchto nákladů ve výši cca 6,7 mld. Kč se nejvíce podílely podniky odvětví finančního zprostředkování, a to ve výši 12,8% (absolutně pak ve výši téměř 853 mil.Kč). Vezmeme-li v úvahu skutečnost, že v průměru za všechna odvětví byly vynaloženy v podnicích náklady ve výši cca 221 mil. Kč, pak více nákladů než je tento průměr bylo vynaloženo podniky ve 13 odvětvích z jejich celkového počtu. Ve zbývajícím počtu 17 odvětví s podprůměrnými vynaloženými náklady ze strany podniků se vyskytovala tři odvětví, u kterých se sice náklady v těchto podnicích v absolutním vyjádření pohybovaly v intervalu 20-35% jejich průměrné výše, avšak při porovnání nákladů na 1 účastníka kurzů zjistíme, že byly hluboko pod průměrem ve výši 4 337 Kč (konkrétně se jedná o odvětví výroby textilií, textilních a oděvních výrobků a výroby usní, zprostředkování pracovních sil, pátrací a jiné činnosti a zpracování dřeva, výroba dřevařských výrobků, výroba

nábytku). Na druhé straně se opět vymykají průměrné výši vynaložených nákladů podniky v odvětví finančního zprostředkování, které vykázaly částku ve výši 23 499 Kč.

V této souvislosti je nutné si uvědomit, že k rozhodujícím faktorům patří objem finančních zdrojů podniků celkem a pro vzdělávací účely zvláště, dále pak okruh zaměstnaných osob (resp. jejich kvalifikační úroveň), kterým jsou kurzy poskytovány (čím je jejich kvalifikační úroveň vyšší, tím jsou jim obvykle poskytovány finančně náročnější kurzy).

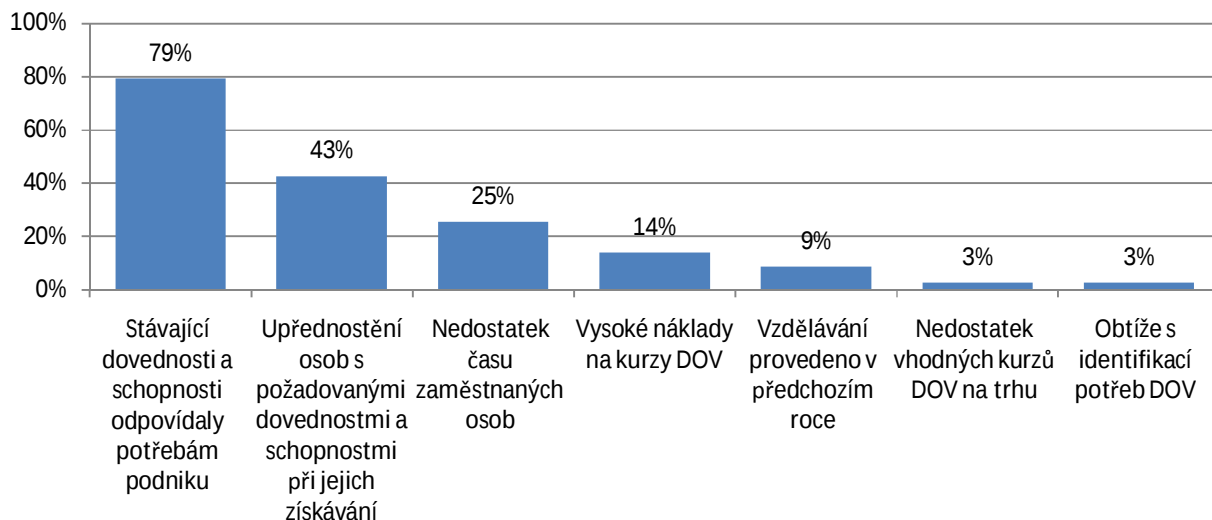
2.1.2 Důvody poskytování, resp. neposkytování DOV

Další oblastí šetření byly důvody, proč se zaměstnané osoby v podnicích vzdělávají, je více, avšak zásadní význam mají dva základní důvody. První z nich má obligatorní charakter, kdy jsou na některé profese kladeny pracovními předpisy požadavky, bez jejichž splnění by nebylo možné tyto profese vykonávat (povinná školení, např. školení BOZP, požární ochrana, apod.).

Druhým velmi důležitým důvodem je skutečnost, že podnik v zájmu své další existence, aby mohl jiným podnikům ve svém oboru konkurovat výsledky své ekonomické aktivity, je nucen kromě jiných růstových faktorů využívat svůj nejcennější potenciál, který má ve svých zaměstnaných osobách. Investice do pracovní síly v podobě neustálého zvyšování její kvalifikace je investice, která se podnikům spolehlivě vrátí, i když častěji až v dlouhodobějším horizontu.

V následujícím grafu jsou procentuálně vyjádřeny nejčastější důvody, proč podniky neposkytují další odborné vzdělávání zaměstnancům, podle toho jak odpovídaly v šetření z roku 2005.

Obrázek 5 Nejčastější důvody neposkytování DOV v %



Zdroj: Další odborné vzdělávání zaměstnaných osob v roce 2005 [online]. 2008 [cit. 2010-03-07]. ČSÚ. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/p/3311-08>>.

2.1.3 Metody vzdělávání

Forem DOV zaměstnaných osob je celá řada, avšak pro potřeby šetření Eurostatu byly sledovány dvě základní kategorie. V první kategorii je pouze jediná forma – kurzy a ve druhé pak ostatní formy, členěné dále do pěti bloků.

Kurzy DOV byly vymezeny jako základní forma vzdělávání zaměstnaných osob, jejichž cílem je odborné vzdělávání a výcvik zaměstnaných osob a které se konají pod vedením zkušených učitelů, lektorů či konzultantů. Mohou být interní či externí, přičemž není rozhodující, kde se konají (v podniku či mimo něj).

Ostatní formy DOV mají stejně jako kurzy plánovaný charakter a patří k nim následující metody vzdělávání zaměstnaných osob:

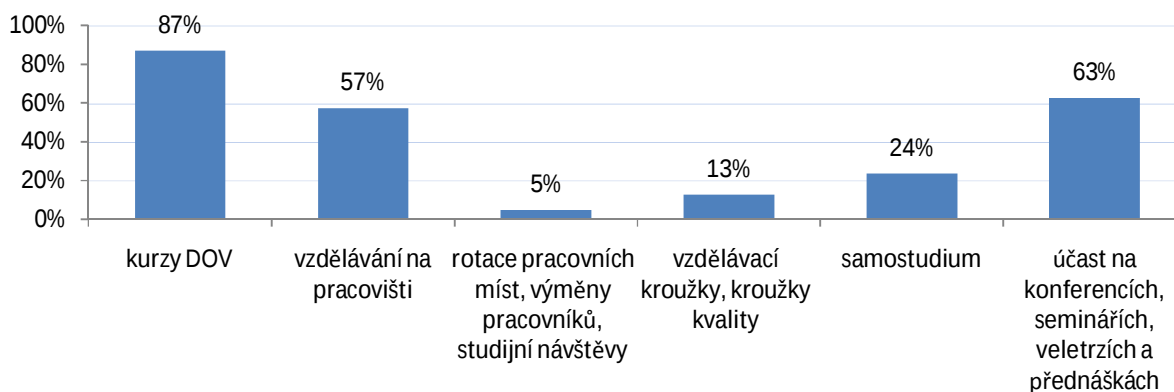
- vzdělávání na pracovišti - vzdělávání, instruktáže či získávání praktických zkušeností na pracovišti nebo v pracovních situacích za použití běžných pracovních nástrojů,
- rotace pracovních míst v rámci podniku, výměny s jinými podniky, zapůjčení zaměstnaných osob jiné organizaci nebo studijní návštěvy (pobyty),
- účast na vzdělávacích kroužcích (cílem je osvojit si požadavky z oblasti organizace práce a pracovních postupů, řešení problémů ve výrobě a pracovišť formou diskuse),

- samostudium (může se konat v soukromí, na pracovišti nebo na veřejném místě, a to formou otevřených a distančních vzdělávacích kurzů, studia video či audio nahrávek, korespondenčních kurzů, počítačových metod nebo za použití středisek učebních pomůcek),
- účast na konferencích, seminářích, veletrzích a přednáškách.

Základním poznatkem šetření je konstatování, že s velikostí podniku roste jak podíl vzdělávajících se zaměstnaných osob, tak i podíl podniků poskytujících kurzy a ostatní formy dalšího odborného vzdělávání.

V níže uvedeném grafu je znázorněno procentuální zastoupení jednotlivých metod DOV zaměstnaných osob.

Obrázek 6 Druh vzdělání v %



Zdroj: Další odborné vzdělávání zaměstnaných osob v roce 2005 [online]. 2008 [cit. 2010-03-07]. ČSÚ. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/p/3311-08>>.

Kurzy DOV svým zaměstnaným osobám poskytovalo cca 61% podniků z jejich celkového počtu zahrnujícího všechny šetřené podniky resp. cca 87% podniků z celkového počtu podniků poskytujících DOV. Zajímavé je zjištění, že kurzy DOV poskytovaly všem svým zaměstnancům podniky s více než 500 zaměstnanými osobami, a to ve všech odvětvích.

Co se týče ostatních forem DOV podniky nejčastěji umožňovaly svým zaměstnaným osobám účast na konferencích, seminářích, veletrzích a přednáškách. Nejméně častým druhem vzdělávání v kategorii ostatních forem DOV byly rotace pracovních míst, výměny pracovníků a studijní návštěvy (jen cca 5%).

V kapitolách věnovaných společnosti SAP se následně pokusím o porovnání situace v konkrétní organizaci s výše uvedenými výsledky šetření CVTS 3 z roku 2005.

3 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti SAP BSCE, s.r.o.

3.1 SAP a SAP BSCE - základní údaje o organizaci⁵¹

Společnost System Application & Produkt in Data Processing, která byla založena v roce 1972 v Německu, je dnes největší světovou softwarovou společností a třetím největším nezávislým světovým poskytovatelem softwaru. Roku 1984 se SAP stal mezinárodní společností a v roce 1994 lídrem technologií a největším konkurentem IBM a Oracle. SAP má více než 50 poboček a více než 50 000 zaměstnanců.

Obrázek 7 Obsluhované země od roku 2005



Obrázek 8 Obsluhované země od roku 2008



Zdroj: Intranet společnosti SAP

V současné době používají aplikace SAP zákazníci ve více než 120 zemích světa, a to od samostatných řešení určených pro potřeby malých a středních podniků až k sadám řešení pro celosvětové organizace. Průmyslová řešení společnosti SAP podporují firemní procesy ve více než 25 odvětvích, jako je např. hi-tech, zdravotnictví, maloobchod, veřejný sektor a finanční služby. Společnost je kótována na několika burzách včetně frankfurtské a newyorské burzy pod symbolem „SAP“.

Zdroj: Intranet společnosti SAP

Pobočka SAP Business Services Centre Europe poskytuje podporu pobočkám společnosti SAP v oblasti EMEA (Evropa, Blízký východ a Afrika). Hlavní činností jsou služby v oblasti lidských zdrojů a financí. Zákazníci pražské pobočky BSCE jsou vlastní zaměstnanci firmy. SAP BSCE poskytuje podpůrné procesy pro pobočky společnosti SAP a

⁵¹ Intranet společnosti SAP

její zaměstnance v oblasti Evropy, Blízkého východu a Afriky. Vše je řízeno ze sídla SAP BSCE na Praze 5, a to od roku 2004.

3.1.1 SAP Business Services Centre Europe⁵²

Centrum sdílených služeb⁵³ vzniklo v roce 2004 v Praze. V lednu 2005 bylo přijato prvních 29 zaměstnanců do finančního, administrativního oddělení (F&A) a oddělení lidských zdrojů (HR). Následně vznikla dvě další samostatná oddělení, kterými jsou na jedné straně zastřešeny interní personální oddělení a interní finance a na straně druhé týmy zajišťující prodej SAP softwaru – telesales. Poslední jmenované oddělení bylo s platností k 1.dubnu 2010 přesunuto do španělské pobočky v Barceloně.

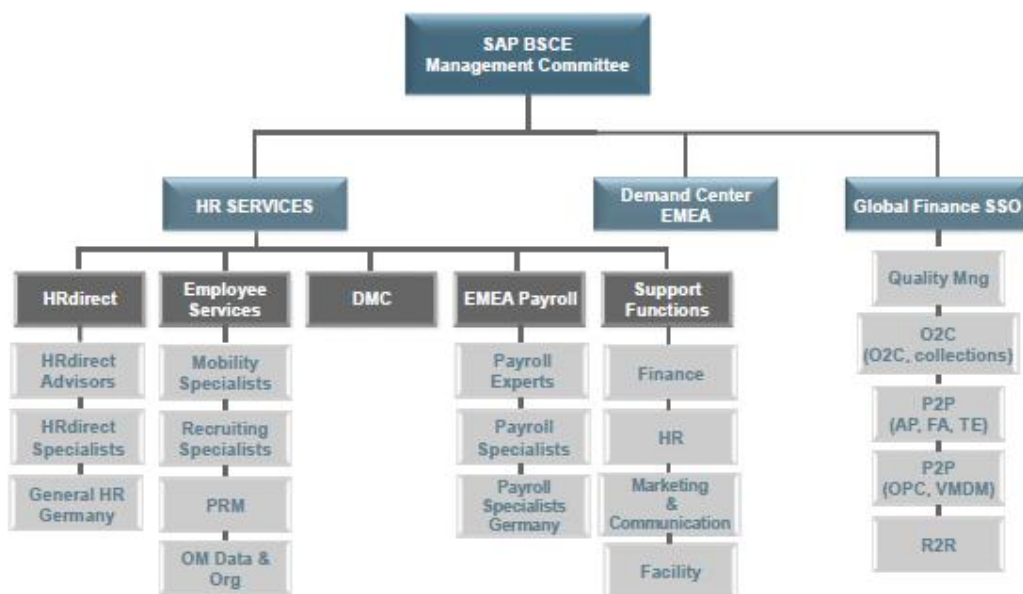
Společnost SAP BSCE zaměstnává v současné době 370 zaměstnanců a zaměstnankyň 25 národností s věkovým průměrem 29,37 let (stav z dubna 2010). Největší podíl tvoří Češi (74%) a Slováci (12%), následují Rusové (3%), Němci (2%) a další. Jelikož je společnost SAP BSCE mezinárodní firmou, která zaměstnává velké množství cizinců, hlavním komunikačním jazykem je angličtina.

Zaměstnanci a zaměstnankyně mají ze 70% univerzitní titul a 30% přichází přímo ze středních škol či gymnázií. Stejný procentuální poměr je také jedná-li se o pohlaví, 70% žen a 30% mužů. Tento poměr reflektuje velmi typickou strukturu pro administrativní střediska.

⁵² Intranet společnosti SAP

⁵³ Centrum sdílených služeb je protikladem k procesu decentralizace poboček podniků; v případě podobnosti procesů jsou realizovány ve velkém množství, čímž dojde díky úsporám z rozsahu ke snížení nákladů a zároveň ke zkvalitnění služeb – koncentrace know-how (kvalitativní výhoda). Přesunutím do zahraničí je možné snížit také mzdové náklady. (Zdroj: Service-Zentren in der Mitte Europas : Konzerne nutzen gute Voraussetzungen in Tschechien. *PLUS : Magazin der Deutsch-Tschechischen Industrie- und Handelskammer* [online]. 2009, 2, [cit. 2010-03-01]. Dostupný z WWW: <<http://tschechien.ahk.de/cz/startseite/>>.)

Obrázek 9 Organizační struktura



Zdroj: Intranet společnosti SAP

V oddělení financí a administrativy (F&A) pracuje 243 zaměstnanců a jedná se tak o nejpočetnější oddělení firmy SAP BSCE. V oblasti fakturace se procesují např. faktury za prodaný software, urgence, schvalování cestovních nákladů konzultantům, kteří software SAP prodávají, a jiné činnosti bezprostředně související s peněžními transakcemi probíhajícími mezi společností SAP a jiným subjektem.

Oddělení lidských zdrojů (HR), zaměstnávající 115 lidí, je rozděleno na více pracovních týmů, a tím dochází k pokrytí širokého portfolia služeb. Týmy rozdělené podle procesů, specializací a hloubky znalostí jednotlivých regionů EMEA nabízejí účinné nástroje manažerům a zaměstnancům, aby se mohli plně soustředit na své pracovní povinnosti a podávat maximální výkon. HR týmy poskytují služby a zodpovídají dotazy z následujících oblastí:

- zpracování personálních dat a dokumentů, včetně elektronického archivování dokumentů,
- výpočet mezd a daňové poradenství,
- zaměstnanecké benefity,
- výpočet ročních bonusů,
- podpora při pracovních cestách či přestupech do zahraničí v rámci koncernu SAP (krátkodobé i dlouhodobé služební cesty, případně stáže v zahraničí),
- správa organizační struktury a přiřazení zaměstnanců do příslušných týmů,

- nábor nových zaměstnanců, zpracování životopisů, organizování přijímacích pohovorů, příprava pracovních smluv a ostatních dokumentů souvisejících s přijetím nového zaměstnance do firmy,
- zodpovídání nejčastějších dotazů z oblasti lidských zdrojů.

Třetí a nejmenší oddělení představují týmy zajišťující podporu pro české pobočky SAP ČR a SAP BSCE v oblasti personálních otázek, mezd a financí.

3.2 Vzdelávání ve firmě SAP BSCE

Vzdělávací aktivity nabízené nebo požadované firmou SAP BSCE jsou rozděleny do jednotlivých kategorií. Liší se například tím, zda se jedná o povinné či dobrovolné vzdělávání, zda je dostupné každému zaměstnanci, nebo se jedná o formu odměny a účast je tedy podmíněna dosažením určitého cíle. Dalším kritériem je metoda, jakým způsobem vzdělávání probíhá. Následující kapitoly jsou věnovány stručnému představení a zhodnocení vzdělávacích aktivit, které nabízí firma SAP BSCE svým zaměstnancům a manažerům.

3.2.1 Zaškolení a zaučení⁵⁴

Orientaci resp. zaškolení je možné rozdělit do tří, resp. čtyř částí. Úvodní školení, které se jmenuje Becoming One Team training (BOT), je nastavováno vždy podle aktuálních potřeb firmy, mj. i s ohledem na aktuální počet nováčků a datum jejich nástupu do firmy SAP BSCE. Původní program probíhající ve třech po sobě následujících dnech po nástupu do firmy byl roce 2009 přepracován na základě zpětné vazby od nováčků a manažerů. V současné době je toto školení rozděleno do tří částí.

Základním principem celého programu je, aby informace byly odprezentovány tehdy, když nováčci konkrétní informace opravdu potřebují. Za tímto účelem byly identifikovány okruhy a témata, které jsou potřebné ihned při nástupu a co může být komunikováno později. Záměrem je také to, aby noví zaměstnanci nebyli zahlceni informacemi, k čemuž docházelo v minulosti.

Úvodní část BOT tréninku, které se účastní všichni noví zaměstnanci (z oddělení HR i F&A), jejichž počet byl v roce 2009 velmi kolísavý⁵⁵, probíhá z pravidla po nástupu do firmy, obvykle první a druhý pracovní den. Cílem tohoto modulu je seznámení zaměstnanců se

⁵⁴ Interní dokument *HRdirect Knowledge Base*

⁵⁵ V roce 2009 bylo přijato 59 nových zaměstnanců, průměru tedy 4,9 zaměstnance měsíčně. Za první 4 měsíce v roce 2010 je to však již 36 zaměstnanců. Tento nárůst volných pozic je spojený především se zrušením tzv. hiring freeze.

základní strategií a standardy firmy SAP, stejně tak jako se záměry firmy SAP BSCE. Obsahem první části BOT tréninku je mj.:

- seznámení se společností SAP a BSCE,
- celkový pohled na činnosti oddělení HR a F&A,
- IT – přihlášení se do počítačové sítě a používání MS Outlook,
- podepsání zbývajících personálních dokumentů,
- zdraví a bezpečnost – absolvování povinných školení (BOZP, Požární ochrana pro zaměstnance a interní školení Pracovní podmínky v SAP),
- focení,
- prohlídka budovy,
- team buildigová aktivita.

Mezi první a druhou částí BOT tréninku, resp. po dobu prvních šesti měsíců probíhá zaškolení na pracovním místě, tedy ve skupině, v pracovním týmu, do kterého byl zaměstnanec přijat. Této fázi zaškolení bude věnována další kapitola Buddy program.

Okolo 20. pracovního dne prvního měsíce ve firmě probíhá obvykle další kolo BOT tréninku. Tato část trvá obvykle jen jedno odpoledne a probíraná témata jsou následující:

- seznámení s interním personálním oddělením, jeho kompetence,
- druhá část IT školení (např. vytvoření tzv. CSN ticketu pro řešení IT problémů)
- Security@SAP – globální zásady pro bezpečnost zaměstnance, jeho práce, informací a majetku⁵⁶.

Poslední částí je třetí kolo BOT tréninku organizované před koncem zkušební doby, jehož náplní je především informovat zaměstnance o benefitech, které jim firma nabízí po uplynutí zkušební doby, nebo IT přístup pro práci z domova (home office).

Becoming One Team training probíhá kombinací více off the job metod vzdělávání – z části se jedná o přednášky za podpory PowerPoint prezentací, e-learning (BOZP nebo Požární ochrana) a team buildingové aktivity ve formě případových studií.

V přílohách je možné vidět časový plán BOT programu, jak ho obdrží nový zaměstnanec (Příloha č.1).

BOT program byl vytvořen na základě potřeby předat důležité informace novým zaměstnancům a je flexibilně přizpůsobován potřebám firmy a nových zaměstnanců. Myslím si, že se jedná o vhodnou metodu, jak seznámit nováčky s globálním pohledem a politikou

⁵⁶ Interní dokument *HRdirect Knowledge Base*

firmy, současně v nich vytvořit pocit, že právě oni se stávají její součástí, a informovat je o běžných procesech ve firmě.

Negativum vidím ve skutečnosti, že přestože si firma zakládá na tom, že vytváří mnoho částečných úvazků a snaží se tak vyjít vstříc časovým možnostem zaměstnanců, první část BOT tréninku je organizována celé dva po sobě následující pracovní dny. V praxi pak může dojít k tomu, že pokud zaměstnanec počítá skutečně např. s polovičním úvazkem, může se dostavit jen na příslušnou část BOT programu.

Pokud se zamyslím nad vlastními počátky ve firmě, subjektivně shledávám slabou stránku v tom, že se nováček setká se svými budoucími kolegy až po dvoudenním úvodním programu.

3.2.2 Povinná školení pro všechny zaměstnance⁵⁷

Každý zaměstnanec je při nástupu do firmy a následně pravidelně každé dva roky ze zákona povinen absolvovat následující vzdělávací kurzy, resp. školení:

- Bezpečnost práce pro zaměstnance,
- Požární ochrana pro zaměstnance.

Mimo těchto školení zavedla firma SAP i interní školení Pracovní podmínky v SAP, které je pro zaměstnance také povinné, rovněž každé dva roky. Toto školení má za úkol především informovat zaměstnance o kategorizaci prací vykonávaných zaměstnanci v SAP BSCE, resp. že se jedná o práce dle zákona o ochraně veřejného zdraví zařazené do kategorie první, tj. mezi práce, při nichž podle současného poznání není pravděpodobný nepříznivý vliv na zdraví. Dále poskytuje informace o závodní preventivní péči a s ní spojených povinnostech zaměstnance, o podmínkách při řízení motorových vozidel na pracovních cestách, apod.

Cílem kurzů je seznámit zaměstnance se specifiky pracovních podmínek, zejména pak zajištěním bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany ve společnosti SAP BSCE s.r.o.

Všechna výše uvedená školení jsou zajišťována externím poskytována, a to pražskou firmou PREVENT s.r.o. Tato firma vystaví zaměstnanci po úspěšném absolvování kurzu Osvědčení o absolvování daného kurzu (Příloha č. 2), které je zaměstnanec povinen odevzdat podepsané personálnímu oddělení do 30 dnů od výzvy k absolvování. Školení jsou realizována přes internet formou e-learningu a jsou časově omezena na 60 min. K dispozici je interaktivní studijní materiál a závěrečný test, obojí v českém jazyce.

⁵⁷ Interní dokument *HRdirect Knowledge Base*

Tento způsob vzdělávání považuji v tomto případě za dobře zvolený, protože si zaměstnanec může flexibilně a podle svého pracovního vytížení zvolit čas, ve kterém školení absolvuje. Otázkou však zůstává použitelnost a „účinnost“ nabytých informací. Osobně bych se přikláněla k názoru, že se jedná především o formální proceduru spojenou spíše s plněním zákonné povinnosti.

3.2.3 Buddy program⁵⁸

Buddy má na starosti socializaci nováčka ve firmě a ve většině případů i zaškolení do procesu, resp. se podílí na plnění § 228 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce.

Každému nováčkovi je přiřazen vlastní buddy, který má funkci mentora, jedná se o zaměstnance s pracovními zkušenostmi, který pracuje ve stejném týmu. Cílem role buddyho je podpora patřičné integrace, „Onboarding“ na lokální úrovni. Mimo manažera, je právě buddy nejdůležitější a nejčastěji kontaktovanou osobou v průběhu prvních šesti měsíců. Mentor podporuje a doprovází nováčka tak, aby mohl být v co nejkratší době plně integrován do společnosti. Buddy by měl pravidelně organizovat společná setkání, podporovat nováčka v navazování kontaktů a poskytovat mu důležité informace.

Už ve fázi náboru nového zaměstnance je úkolem manažera ustanovit buddyho, který by se měl před nástupem nováčka na svou funkci patřičně připravit, včetně zajištění písemných materiálů (New Hire's Handbook) a autorizací pro nového zaměstnance, nutných pro výkon práce.

Do budoucna je připravováno speciální školení pro výkon funkce buddyho.

Podpora zkušeného kolegy je dle mého názoru perfektním způsobem, jak zaškolit, zaučit, ale i sociálně začlenit nového pracovníka do týmu. Stejně tak jako u mentoringu, i zde však závisí na volbě osoby, která bude funkci buddyho vykonávat. Důležitou roli zde hraje nejen odborná způsobilost, ale i komunikativnost a osobní sympatie obou zúčastněných. V případě nevhodné volby nebo komunikačních či jiných problémů mezi nováčkem a buddym je situace vhodně řešit ihned s nadřízeným. Pravidelně se konají setkání manažera, buddyho a nováčka, kde vzniká prostor i pro řešení těchto situací a případně navržení zlepšení do budoucna.

⁵⁸ Intranet společnosti SAP

3.2.4 Jazykové kurzy⁵⁹

Jazykové kurzy, zajišťované externí firmou, byly před nástupem finanční krize a uplatněním úsporných opatření dostupné po odsouhlasení manažerem všem zaměstnancům firmy, pracujícím na pracovní smlouvu, a to minimálně na 50% úvazek. Lektoři docházeli pravidelně do budovy firmy SAP BSCE a čas strávený na jazykovém kurzu se nepočítal do odpracované doby zaměstnance.

V posledním čtvrtletí roku 2008 byla v souvislosti s celosvětovou finanční krizí přijata globální úsporná opatření, která se dotkla mj. i výše zmíněných jazykových kurzů. Kurzy byly s okamžitou platností zrušeny.

V současné době jsou certifikáty jazykových škol přidělovány zaměstnancům jako forma odměny, např. při ocenění zaměstnance čtvrtletí, nebo v případě požadavku firmy (tzv. „business need“⁶⁰). V druhé polovině roku 2009 bylo takto přiděleno 15 certifikátů mezi 115 zaměstnanců HR oddělení.

Externě poskytované jazykové kurzy byly částečně nahrazeny interními kurzy (Business English a Business German) nabízenými v rámci programu Learning Map (viz. 3.2.6 Learning map aneb vzdělávací program pro zaměstnance v rolích školitelů i školených). Školiteli se stali rodilí mluvčí, kteří projeví loajalitu k firmě a zároveň zájem získat zkušenosti jako školitelé.

3.2.5 E-learning⁶¹

Koncept e-learningu je pro celý koncern SAP jednotný, je zajišťován ve spolupráci nadnárodních interních týmů SAP Learning Center, IT KPS Team, SAP University a externí společnosti. E-learning je přizpůsobován globálním podmínkám. Firma SAP BSCE nemá možnost e-learningu jakkoli spravovat, zasahovat do nabízených vzdělávacích aktivit, nemá bohužel ani přístup k reportům týkajícím se této formy vzdělávání. Absolvování e-learningových kurzů dostupných na intranetu firmy má převážně dobrovolný charakter nebo závisí na aktuální situaci ve firmě, např. v době prázdnin, kdy je celkově menší objem pracovních aktivit, mohou manažeři doporučit absolvování některého z e-learningu. E-learning je také využíván mj. jako příprava školitelů lokálního projektu Learning Map.

⁵⁹ Interní dokument *HRdirect Knowledge Base*

⁶⁰ V případě nutnosti k výkonu povolání

⁶¹ Konzultace se školící koordinátorkou paní Mgr. Enikő Tóth Szász

Pro hodnocení této formy vzdělávání ve společnosti bohužel nemohu využít žádné exaktní výsledky, proto bych ráda shrnula e-learning alespoň na základě zpětné vazby mých kolegů a mé zkušenosti.

Za dobu mého působení ve firmě, od roku 2008, jsem se vzdělávání formou globálního e-learningu účastnila pouze jednou, stejně tak moji kolegové mají většinou pouze jednu až dvě zkušenosti.

Přestože je nabídka kurzů velmi široká a zahrnuje mnoho zajímavých témat týkajících se např. zvyšování výkonnosti, efektivní komunikace se zákazníkem, snižování nákladů, virtuální komunikace, projekt management nebo interkulturní problematiku, oblíbenost této formy vzdělávání není mezi kolegy, na které jsem se obrátila s tímto dotazem, příliš velká. Negativně byl hodnocen především příliš velký rozsah studovaného tématu, s ním spojená časová náročnost (4-6 hodin) a relativně vysoký požadavek na jazykovou vybavenost vzdělávané osoby, jelikož většina e-learningových prezentací a testů je v anglickém jazyce.

3.2.6 Learning map aneb vzdělávací program pro zaměstnance v rolích školitelů i školených⁶²

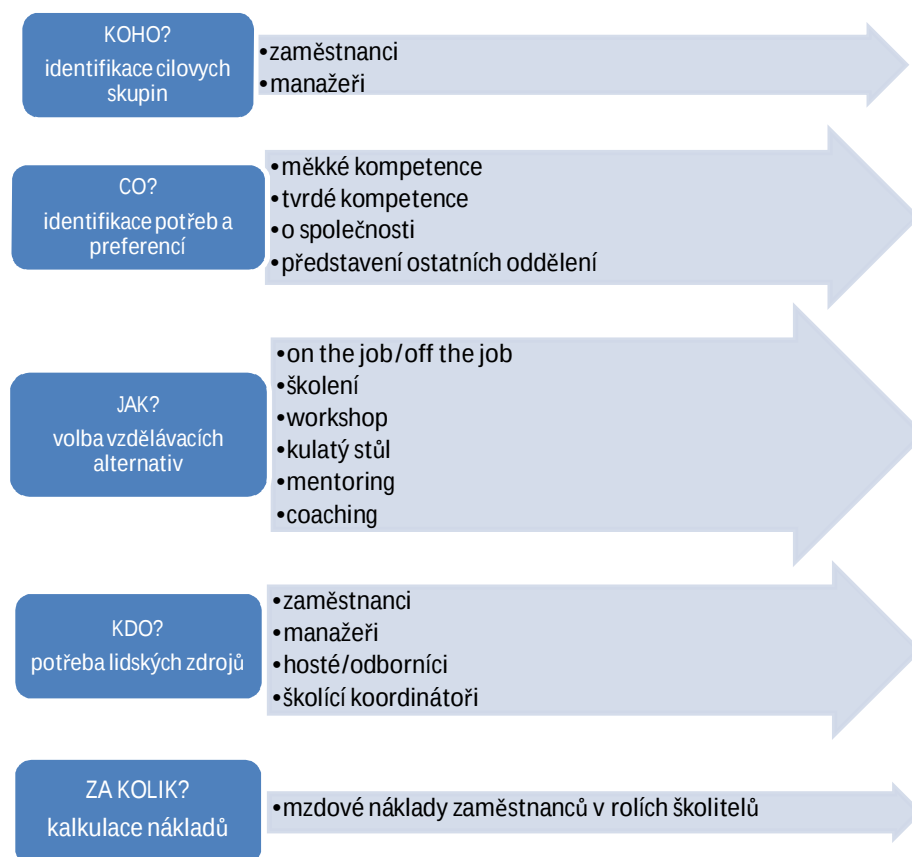
Na počátku roku 2008 byly zveřejněny výsledky interního průzkumu spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců firmy SAP BSCE. Výsledkem byla negativní zpětná vazba, která se týkala především vzdělávání zaměstnanců. Tento fakt byl podle personální manažerky paní Kamily Štěpánkové spojen se skutečností, že rozpočet na vzdělávací aktivity, resp. školení byl předešlá období značně omezen. Pro rok 2009 byl však rozpočet z důvodu úsporných opatření spojených nejen s finanční krizí zcela odebrán. Bylo nutné navrhnout, jak pokrýt poptávku po vzdělávání ze strany zaměstnanců, a to bez finančních prostředků. První myšlenkou bylo zapojení 4 zaměstnanců Interního HR oddělení a návrh jednotlivých tréninkových modulů, které by zaměstnance mohly zajímat. Stejný postup byl zvolen i vůči všem zaměstnancům, proto byly do tohoto projektu zapojeni všichni zaměstnanci i manažeři firmy SAP BSCE. Firma se rozhodla uplatnit diverzifikovanou pracovní sílu, kterou má k dispozici, a oslovit zaměstnance s možností vzdělávat se nejen v roli školeného, ale i školitele.

Cílem projektu Learning Map bylo vybudovat interní vzdělávací systém přístupný všem zaměstnancům, kteří mají zájem o vzdělávání, rozvíjení svých dovedností a kompetencí i v roli školitelů. To vše za použití minimálních finančních zdrojů.

⁶² Zdroj: ŠTĚPÁNKOVÁ, Kamila; TOTH SZASZ, Eniko; TIIRA, Riina. Learning Map : Aneb jak jinak využít potenciál zaměstnanců . In . *Šance vzdělávacích institucí v období ekonomické recese*. Praha : Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2010, , s 72 a konzultace se školící koordinátorkou paní Mgr. Enikő Tóth Szász.

Ve fázi plánování projektu bylo nutné zodpovědět pět základních otázek:

Obrázek 10 Plánování projektu Learning Map



Zdroj: ŠTĚPÁNKOVÁ, Kamila; TOTH SZASZ, Eniko; TIIRA, Riina. *Learning Map : Aneb jak jinak využít potenciál zaměstnanců*. In . *Šance vzdělávacích institucí v období ekonomické recese*. Praha : Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2010, , s 73.

Dalším krokem bylo identifikování role školícího koordinátora a školitele. Koordinátorovi školení byly přiděleny následující úkoly:

- průzkum preferencí cílových skupin – zaměstnanců a manažerů,
- výběr interních školitelů,
- sestavení rozvrhu výuky,
- kontrola vytíženosti a kvality vzdělávání,
- hodnocení spokojenosti se vzděláváním,
- správa elektronického vzdělávacího systému.

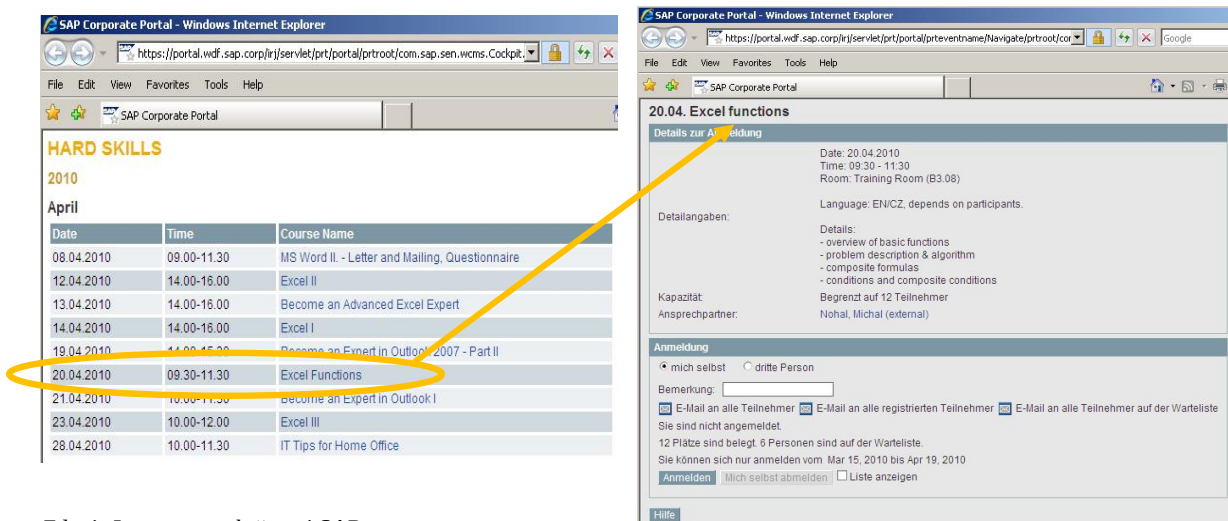
Mottem pro identifikaci role školitele je „sdílení znalostí“. Na školitele byl vznesen požadavek znalostí, kompetencí a dovedností v dané oblasti. Předpokladem byl zájem a

schopnost sdílet své znalosti. Důležitou součástí je i příprava vlastního školení a materiálů pro vzdělávané osoby. Zároveň by školitel měl být schopný neustále zdokonalovat vzdělávací aktivity na základě podané zpětné vazby od vzdělávaných osob a koordinátora.

Nabídka vzdělávacích aktivit se odvíjí od poptávky na straně zaměstnanců a manažerů. Zájem o jednotlivá témata vzdělávacích aktivit je zjišťován prostřednictvím dotazování elektronickou formou, a to vždy na jedno čtvrtletí

Dále bylo nutné připravit elektronický systém, kde by bylo možné evidovat nabízená školení a registrovat se. K tomuto účelu byl využit stávající intranet, který byl rozšířen o kalendář pořádaných vzdělávacích aktivit v aktuálním a následujícím měsíci a jednoduché registrační formuláře pro registraci zájemců o vzdělávání.

Obrázek 11 Náhled na elektronický systém – Learning Map přihlašování



Zdroj: Intranet společnosti SAP

Po vyřešení technické stránky bylo zapotřebí získat přízeň manažerů pro projekt, jelikož právě manažeři museli na jedné straně uvolnit své zaměstnance k účasti na kurzech, na druhé straně jim ale projekt umožňoval zlepšit spokojenost svých zaměstnanců, tím zároveň snížit fluktuaci a v neposlední řadě zvýšit kompetence a dovednosti svých pracovníků.

Se souhlasem manažerů souviselo zároveň i formulování pravidel pro účast na kurzech v rámci Learning Map:

- Délka jednoho školení bude v rozsahu 1-3 hodiny.
- Zaměstnanec se má možnost zúčastnit jednoho školení měsíčně, pokud je ve společnosti do 1 roku a dvou školení měsíčně pokud je zde více než 1 rok. Ve zkušební době není možnost se účastnit.

- Zaměstnanec musí informovat manažera min. 5 dní před školením ohledně své registrace, manažer má možnost účast zrušit (např. v případě urgentních pracovních úkolů apod.).
- Každý školitel z řad zaměstnanců má možnost školit jeden modul měsíčně (víc po domluvě s nadřízeným).

Jakmile manažeři tento program schválili, byl mezi zaměstnanci zveřejněn seznam témat, pro která firma SAP hledala interní školitele. Také bylo umožněno připravit si školení na témata, která sice nepatří mezi klíčové pro výkon práce, ale mohou být pro zaměstnance zajímavé. V první vlně se přihlásilo do výběru 25 zaměstnanců, ze kterých bylo následně vybráno 19, kteří prokázali své potenciální školící dovednosti. Výběr probíhal na bázi osobního setkání, na které si měl potenciální školitel připravit část svého školení, a na základě tohoto byla vyhodnocena vhodnost kandidáta.

Těmto zaměstnancům bylo poskytnuto jednodenní školení Train the Trainer a poté s nimi začali úzce spolupracovat dva školící koordinátoři. Pilotní projekt byl odstartován v dubnu 2008, oficiální program Learning Map pro všechny zaměstnance byl zahájen v únoru následujícího roku.

Důležitým faktem je, že školitelé, resp. trenéři nejsou za své aktivity nad rámec pracovní smlouvy finančně hodnoceni. Školení probíhají částečně i mimo jejich pracovní dobu, a jedná se tedy čistě o jejich dobrou vůli nebo zájem o rozšíření vlastních zkušeností.

3.2.6.1 Learning Map – úspěšnost a sledování kvality vzdělávacích aktivit⁶³

Počet témat vzdělávacích aktivit, které byly vytvořeny s podporou zaměstnanců, dosáhl v roce 2009 počtu 55 a do současné doby zahrnuje následující oblasti:

- měkké dovednosti,
- tvrdé dovednosti,
- organizační moduly,
- F&A přehled,
- HR přehled,
- moduly pro manažery.

V roce 2009 se minimálně 1 kurzu v rámci Learning Map zúčastnilo 295 zaměstnanců (téměř 80% všech zaměstnanců), celkově bylo zaznamenáno 1158 účastí a počet školitelů byl

⁶³ Interní dokument BSCE LEARNING MAP - Thank you for 2009! a konzultace se školící koordinátorkou paní Mgr. Enikő Tóth Szász.

v tomtéž roce 34. Průměrně probíhalo 24 školení měsíčně, celkově proběhlo 41 dnů tréninků. Spokojenost školených byla v průměru 3,92 (měřeno na škále 1=nejhorší, 5=nejlepší).

Všechna školení, zařazená do modulů, zobrazuje následující tabulka:

Obrázek 12 Vzdělávací aktivity nabízené v rámci programu Learning Map

Základy účetnictví	Emoční inteligence	Představení oddělení CB
Excel pro pokročilé	Jak se chovat k zákazníkům	Představení oddělení EB
Expert v Outlooku 2007 I.část	Jak správně naložit s kariérou	Představení oddělení OPC
Expert v Outlooku 2007 II.část	Jak efektivně pracovat	Představení oddělení SB
Funkce Excelu	Prezentační dovednosti I	Představení oddělení P2P
Excel I	Prezentační dovednosti II	Představení oddělení QM
Excel II	Vyjednávání	SAP systém a reportování
Excel III	Rychločtení	Představení oddělení HR DMC
MS Word pro pokročilé	Stress Management I	Představení oddělení HR Direct
MS Word: Tips and tricks	Stress Management II	Představení oddělení HR Recruiting
PowerPoint I	Time Management	Pracovní právo
PowerPoint II	Train Your Brain	Controlling
MS Publisher Základy	Train Your Brain II	Tématické kulaté stoly
MS Publisher pro pokročilé	Jak číst svou výplatní pásku	Efektivní prezentace
Jak se stát asertivním profesionálem	SAP produkty	Stress management
Jak se efektivně učit	Principy SOX	Task Management
Business English	Představení oddělení C2C	

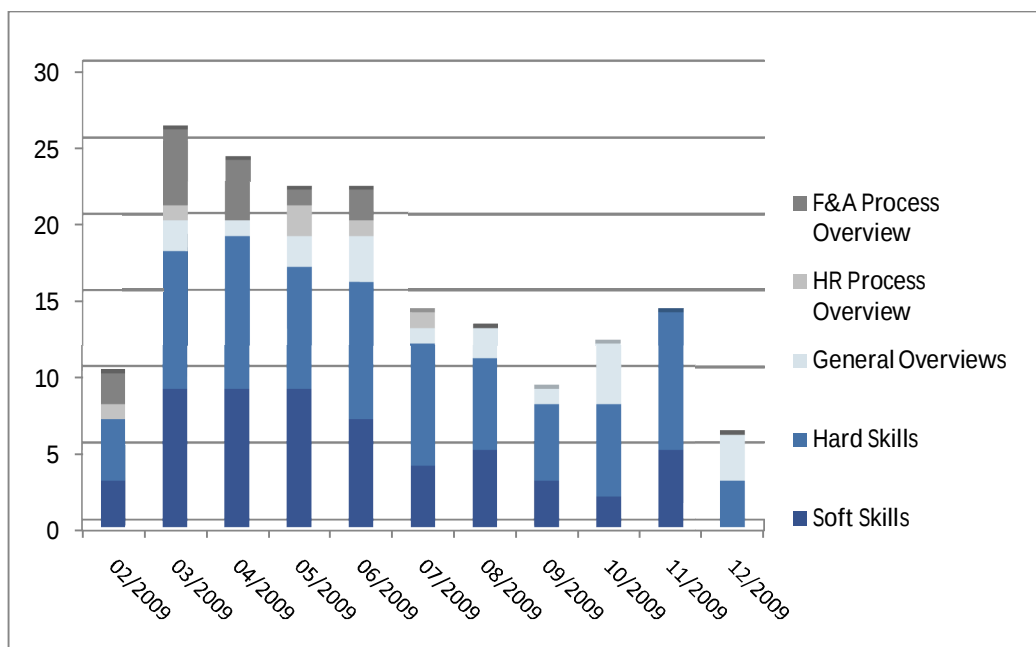
Hard Skills Soft Skills Organizační moduly Finance HR Pro manažery

Zdroj: ŠTĚPÁNKOVÁ, Kamila; TOTH SZASZ, Eniko; TIIRA, Riina. *Learning Map : Aneb jak jinak využít potenciál zaměstnanců*. In . *Šance vzdělávacích institucí v období ekonomické recese*. Praha : Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2010, s 73.

Jednotlivá školení nelze jednoznačně přiřadit k metodám představeným v praktické části této práce. Jednoznačně lze konstatovat, že vzdělávání v rámci Learning Map probíhá mimo pracoviště, avšak ve většině případů se jedná o kombinaci více off the job metod. Všeobecně lze říci, že školení hard a soft skills probíhají formou demonstrací, modelových situací, workshopů, příp. hraní rolí, procesní školení a základní přehled probíhá metodou přednášek. Všechna školení jsou koncipována tak, aby byla pokud možno co nejvíce interaktivní.

Následující grafy znázorňují počet školení v jednotlivých měsících roku 2009 (Obrázek 13) a podíl modulů na celkovém počtu uskutečněných vzdělávacích aktivit v roce 2009 (Obrázek 14). Největší procento školení, resp. největší zájem byl o vzdělávací aktivity v oblasti tvrdých dovedností, konkrétně se jednalo o školení Excel I a II, Excel pro pokročilé a Expert v Outlooku 2007 II.část.

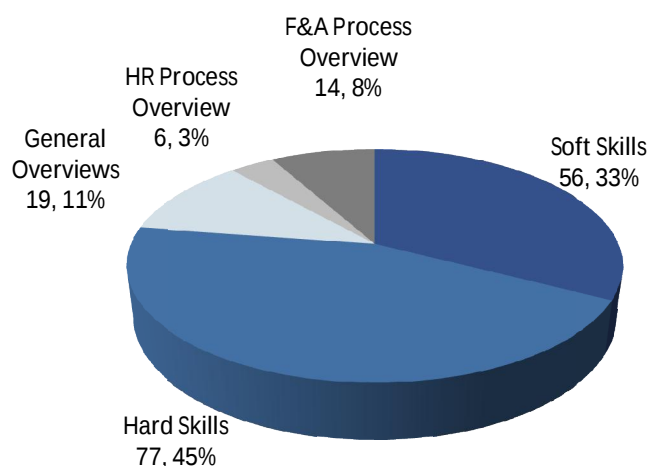
Obrázek 13 Počet realizovaných školení za měsíc



Zdroj: Interní dokument BSCE LEARNING MAP - Thank you for 2009!

Počet školení se v jednotlivých měsících liší podle vypsání termínů a zájmu zaměstnanců, který se může odvíjet mj. např. od objemu práce v daném období (prosinec 2009).

Obrázek 14 Počet realizovaných školení z jednotlivých modulů



Zdroj: Interní dokument BSCE LEARNING MAP - Thank you for 2009!

Počet realizovaných školení ale i celkový počet nabízených modulů, které bylo možné vytvořit pouze s účastí vlastních zaměstnanců, indikuje, že je zájem nejen o to se školit, ale také poskytovat školení ostatním a zvyšování si tak vlastní kompetence.

V červnu 2009 byl zaměstnancům zaslán dotazník spokojenosti s programem Learning Map a výsledkem byla spousta povzbudivých reakcí. Mezi největší pozitiva řadí zaměstnanci především:

- pestrou nabídku školení,
- zaměřenost školení na konkrétní problémy ve firmě, znalost prostředí školitelů, jejich dostupnost,
- možnost uplatnit naučené v praxi,
- sociální kontakt s ostatními kolegy.

V rámci zjištění spokojenosti vznesli zaměstnanci i řadu návrhů na zlepšení, mezi nimi např. absolvování testu před a po školení, rozšíření spektra používaných metod vzdělávání (více workshopů), zařazení více téma školení, zlepšení školitelských dovedností nebo více praktických cvičení.

Kvalita školení je mimo výše uvedeného šetření sledována i průběžně, a to na jedné straně pomocí dotazníků (Příloha č. 3), které jsou rozdány a vyplněny všemi účastníky programu Learning Map, na straně druhé se vybraných školení účastní i školící koordinátorky, které tak nesou odpovědnost za kvalitu a v případě potřeby radí a instruují školitele.

Školitelům bylo nabídnuto zorganizovat tzv. Feedback circle, který by spočíval ve vytvoření skupin, přičemž každý by se zúčastnil školení ostatních členů skupiny a po školení by proběhlo vzájemné hodnocení. O tento feedback circle byl velmi malý zájem. Pro sdílení zkušeností a informací bylo v loňském roce zorganizováno několik workshopů.

Pro společnost bylo největším úspěchem zvýšení spokojenosti zaměstnanců se vzděláváním ve firmě, podpora jejich rozvoje při vykonávání každodenních úkolů a vybudování celého školícího systému bez rozpočtu na vzdělávání, který se v minulých letech pohyboval v průměru okolo tři milionů ročně.

3.2.6.2 Hodnocení

Motivem pro vznik programu Learning Map, jak již bylo dříve zmíněno, byla nepříznivá finanční situace, resp. nízký rozpočet přidělený na účel vzdělávání v roce 2008 a letech následujících. I přes tato finanční omezení však firma měla zájem svým zaměstnancům vzdělávání nabídnout a ve spolupráci školících koordinátorů a školitelů se podařilo sestavit širokou nabídku vzdělávání. Jako slabou stránku toho projektu je možné hodnotit relativně malé zkušenosti školitelů v porovnání s profesionálními lektory, což je však na druhé straně

kompenzováno osobním a přátelským přístupem ze strany interních školitelů, dále možností zaměřit se přímo na problematiku firmy. Neméně podstatným faktorem pro hodnocení vzdělávacího programu je i jeho finanční náročnost - v našem případě spíše nenáročnost.

Program Learning Map se v roce 2009 účastnil a vyhrál první místo v soutěži HREA Excellence Award, která hodnotí nejlepší projekty a profesionály v oblasti rozvoje lidských zdrojů, kteří nejvíce přispěli k rozvoji svého podniku, profese a společnosti. Měřítkem pro jejich přínos je především.⁶⁴

- přidaná hodnota pro jejich podnik,
- vliv na podnikatelské výsledky,
- osobní přínos pro podnik a jeho image,
- dlouhodobý přínos pro profesi rozvoje lidských zdrojů,
- přínos pro společnost.

Avšak údaje s nejvyšší vypovídací schopností jsou výsledky průzkumu spokojenosti a počet zaměstnanců, kteří se školení účastní. Jak bylo zmíněno v předchozí kapitole Learning Map – úspěšnost a sledování kvality vzdělávacích aktivit, v loňském roce se programu Learning Map zúčastnilo téměř 80% všech zaměstnanců a svou spokojenost vyjádřili v průměru na úrovni 3,92 na stupnici 1 až 5, přičemž 1 odpovídá nejhoršímu výsledku. Průměrné hodnocení tradičně nejoblíbenějších školení a školitelů odpovídá hodnotě 4,7.⁶⁵

3.2.6.3 Výhledy do budoucna⁶⁶

Přestože si je společnost vědoma toho, že vzdělávání zajišťované pouze interními školiteli nemůže zcela nahradit profesionální externí lektory, i do budoucna je plánováno pokračovat v této vzdělávací politice. Velkou výzvou se v současné době jeví implementace programu Learning Map na globální úroveň v rámci celé společnosti SAP, čímž by došlo k významnému rozšíření řad školitelů a nabízených témat a oblastí vzdělávání.

⁶⁴ *Intranet společnosti SAP a Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů* [online]. 2009 [cit. 2010-04-21]. HREA Excellence Award. Dostupné z WWW: <<http://www.lidske-zdroje.org/cs/hrea/>>.

⁶⁵ Interní dokument *BSCE LEARNING MAP - Thank you for 2009!*

⁶⁶ Konzultace se školící koordinátorkou paní Mgr. Enikő Tóth Szász.

3.2.7 Srovnání šetření DOV a situace ve společnosti SAP BSCE

Pokud uvedeme výsledky šetření Další odborné vzdělávání zaměstnaných osob z roku 2006, společnosti o velikosti 250 – 499 zaměstnanců, poskytovaly vzdělávání v 99,4%. Firma SAP BSCE není v tomto případě výjimkou.

Mezi nejčastěji využívanými metodami vzdělávání, jak je interpretuje Evropský statistický úřad, převládají především kurzy DOV⁶⁷ (87%), dále účasti na konferencích a seminářích (63%) a vzdělávání na pracovišti (57%). Kurzy DOV lze v prostředí firmy SAP srovnávat s kurzy nabízenými v rámci Learning Map a je možné je považovat za nejčastěji využívanou formu vzdělávání zaměstnanců. Vzhledem k povaze pracovní činnosti, kterou většina zaměstnanců SAP BSCE vykonává (administrativa), se vzděláváním na pracovišti se setká každý zaměstnanec, a to v rámci procesu zaučení a zaškolení během buddy programu.

K porovnání nákladů vynaložených na vzdělávání zaměstnance za jeden rok ve firmě SAP BSCE se statistickými údaji EUROSTATU bohužel nebylo možno získat relevantní data, jelikož se vzdělávání skládá z více segmentů, které jsou zajišťovány interně, externě, ale současně i na globální úrovni.

⁶⁷ Kurzy DOV byly vymezeny jako základní forma vzdělávání zaměstnaných osob, jejichž cílem je odborné vzdělávání a výcvik zaměstnaných osob a které se konají pod vedením zkušených učitelů, lektorů či konzultantů. Mohou být interní či externí, přičemž není rozhodující, kde se konají (v podniku či mimo něj).

Závěr

Podnikové vzdělávání představuje v dnešní době jednu z možností, jak dosáhnout zvýšení výkonnosti a konkurenceschopnosti podniku.

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat systém vzdělávání v podniku SAP, resp. české pobočce SAP BSCE, zhodnotit aplikované metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a případně s využitím teoretických poznatků navrhnout jiné alternativy. Pozornost byla zaměřena na komplexní přehled a popis vzdělávacích a rozvojových aktivit nabízených zaměstnancům.

Těžištěm mé práce se stal především program Learning Map, který v roce 2009 získal první místo v soutěži HREA Excellence Award, která hodnotí nejlepší projekty a profesionály v oblasti rozvoje lidských zdrojů, kteří nejvíce přispěli k rozvoji svého podniku, profese a společnosti. Dále jsem věnovala pozornost analýze a hodnocení celého vzdělávacího a rozvojového programu, který nabízí SAP BSCE svým zaměstnancům, a zahrnuje zaškolení a zaučení nových zaměstnanců, povinná školení, buddy program, e-learning a v současné době částečně pozastavenou nabídku jazykových kurzů. Průběžně jsem se snažila také o porovnání vzdělávání a rozvoje v konkrétní firmě s údaji získanými Evropským statistickým úřadem v rámci průzkumu Další odborné vzdělávání dospělých v České republice z roku 2005.

Na základě informací získaných z interních dokumentů, intranetu společnosti SAP, průzkumů prováděných vzdělávacími koordinátory a současně i na základě mých vlastních zkušeností a zkušeností mých kolegů, hodnotím vzdělávací a rozvojový program společnosti SAP BSCE velmi kladně. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou systematicky organizovány a splňují všechny teoretické náležitosti systematického přístupu ke vzdělávání. Firma se neustále snaží o zjišťování zpětné vazby od zaměstnanců a následné zlepšení při realizaci dalšího cyklu vzdělávání. Toto se týká jak tréninků pro nováčky (Becoming One Team training), Buddy programu, tak i programu Learning Map.

Slabší stránkou se ukázala e-learningová metoda vzdělávání, která však ze strany zkoumané pobočky BSCE nemůže být zlepšena, jelikož se jedná o formu globálního vzdělávání, která je v totožné formě nabízena zaměstnancům SAP po celém světě. Negativně by mohl být hodnocen i nedostatek jazykových kurzů. Přestože se firma snaží situaci řešit alespoň interními školiteli pro anglický a německý jazyk, francouzština, španělština a další jazyky zůstaly v tomto ohledu nepokryty a tudíž bez možnosti zlepšení (pokud se nejedná o tzv. „business need“).

Společnost si plně uvědomuje funkci a nutnost vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, a i přes finanční restrikce spojené s celosvětovou finanční krizí v předchozích letech si našla cestu k možnostem, jak alespoň částečně uspokojit poptávku po vzdělávání a rozvoji a svým zaměstnancům poskytnout vzdělávání a rozvoj, a to i nad rámec české legislativy.

Ke shrnutí poznatků ze zkoumání vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti SAP BSCE bych si dovolila použít citát z knihy Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky od Josefa Koubka.⁶⁸

„Základním zákonem úspěšného podnikání a úspěšnosti jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace však vytvářejí flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují ji.“

Tento citát přesně vystihuje přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců a realitu ve společnosti SAP BSCE.

⁶⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, s 252.

Seznam použité literatury

Odborná literatura

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana aj. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 80-7179-893-2.
- FOOT, Margaret; HOOK, Caroline. *Personalistika*. první vydání. Praha : Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- KLEIBL, Jiří; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana; ŠUBRT, Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha : C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vydání 1. Praha : Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vydání 1. Praha : Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana aj. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 80-7179-893-2.
- VODÁK, Josef; KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. první vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.
- PALÁN, Zdeněk. *Výkladový slovník : Lidské zdroje*. Vydání 1. Praha : Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
- FIBÍROVÁ, Jana; ŠOLJAKOVÁ, Libuše; WAGNER, Jaroslav. *Nákladové a manažerské účetnictví*. Praha : ASPI, 2007. 432 s. ISBN 978-80-7357-299-0.
- BARTÁK, Jan. *Jak vzdělávat dospělé*. Praha : Alfa Nakladatelství, 2008. 200 s. ISBN 978-80-87197-12-7.
- D'AMBROSOVÁ, Hana, et al. *Abeceda personalisty*. 3.vydání. Olomouc : ANAG, 2009. 383 s. ISBN 978-80-7263-512-2.

Sborníky

- ŠTĚPÁNKOVÁ, Kamila; TOTH SZASZ, Eniko; TIIRA, Riina. Learning Map : Aneb jak jinak využít potenciál zaměstnanců . In . *Šance vzdělávacích institucí v období ekonomické recese*. Praha : Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2010. s. 100. ISBN 978-80-904531-0-4.

Právní předpisy

- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Internetové zdroje

- *Další odborné vzdělávání zaměstnaných osob v roce 2005* [online]. 2008 [cit. 2010-03-07]. ČSÚ. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/p/3311-08>>.
- *Zákoník práce: Zaměstnanci - máte právo na vzdělání*. [online]. 2007 [cit. 2010-03-01]. Měšec. Dostupné z WWW: <<http://www.mesec.cz/clanky/zakonik-prace-zamestnanci-mate-pravo-na-vzdelani/>>.
- Service-Zentren in der Mitte Europas : Konzerne nutzen gute Voraussetzungen in Tschechien. *PLUS : Magazin der Deutsch-Tschechischen Industrie- und Handelskammer* [online]. 2009, 2, [cit. 2010-03-01]. Dostupný z WWW: <<http://tschechien.ahk.de/cz/startseite/>>.
- *Lidský kapitál* [online]. 2009 [cit. 2010-03-01]. Wikipedia. Dostupné z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Lidsk%C3%BD_kapit%C3%A1l>.
- *Brainstorming* [online]. 2007 [cit. 2010-05-15]. Wikipedie. Dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Brainstorming>>.
- *SAP Corporate Portal* [online]. 2010 [cit. 2010-03-04]. Dostupné z WWW: <<http://www.sap.com/cz/about/index.epx>>.

Vnitropodnikové dokumenty

- SAP Executive Insight The Next Generation of HR Shared Services
- SAP Strategy for Success Shared Services
- BSCE LEARNING MAP - Thank you for 2009!
- HRdirect Knowledge Base

Seznam obrázků

Obrázek 1 Formování pracovních schopností člověka	9
Obrázek 2 Systematický přístup ke vzdělávání.....	12
Obrázek 3 Vývojové fáze koncipování vzdělávání ve firmě	20
Obrázek 4 Podniky podílející se na šetření a poskytující DOV	25
Obrázek 5 Nejčastější důvody neposkytování DOV v %	27
Obrázek 6 Druh vzdělání v %	28
Obrázek 7 Obsluhované země od roku 2005.....	29
Obrázek 8 Obsluhované země od roku 2008.....	29
Obrázek 9 Organizační struktura.....	31
Obrázek 10 Plánování projektu Learning Map.....	38
Obrázek 11 Náhled na elektronický systém – Learning Map přihlašování	39
Obrázek 12 Vzdělávací aktivity nabízené v rámci programu Learning Map.....	41
Obrázek 13 Počet realizovaných školení za měsíc	42
Obrázek 14 Počet realizovaných školení z jednotlivých modulů	42

Seznam příloh

- Příloha č. 1:** Becoming One Team training – časový plán pro nováčky
- Příloha č. 2:** Osvědčení o absolvování kurzu BOZP
- Příloha č. 3:** Learning Map – dotazník pro zpětnou vazbu

Příloha č. 1 Becoming One Team training – časový plán pro nováčky

Title	BECOMING ONE TEAM TRAINING
Participants	all new hires from BSCE
Duration	2 days in BSCE Prague
General Description	All F&A and HR new hires join the introduction training. Goal of this module is a general introduction to SAP strategy and standards as well as objectives of BSCE. Over an above the introduction week covers important team building activities.

Time	Topic	Meeting room	Responsible
DAY 1 (January 5)			
08:30 - 09:30	Organizational part / badges, coffee corner	Slovakia	Libuša Voleková HR Consultant, HR Payroll Operations Representative
9:30 - 10:00	Overview Day 1, Introduction round	Slovakia	Enikő Tóth Szász, Training Coordinator
10:00 - 11:00	Overview on SAP and BSCE	Slovakia	Miroslava Veselá, Manager HRdirect
11:00 - 11:30	Overview on HR service line	Slovakia	Miroslava Veselá, Manager HRdirect
11:30 - 12:00	Overview on F&A service line	Slovakia	Martin Vajdl, Manager F&A Service Line
12:00 - 13:00	<i>Lunch together</i>		<i>with Eniko</i>
13:00 - 14:00	IT - Log in to the system, Outlook	Training room	Miroslav Semerád, IT Specialist
14:00 - 14:30	DoA	Slovakia	Jana Kvapilová, SOX Champion
14:30 - 15:00	Communication in SAP BSCE	Slovakia	Enikő Tóth Szász, Training Coordinator
15:00 - 17:00	Health & Safety at Work online training	Training room	Enikő Tóth Szász, Training Coordinator

DAY 2 (January 6)			
8:30 - 8:40	Overview Day 2	Training room	Enikő Tóth Szász, Training Coordinator
8:40 - 9:20	Fire Protection online training	Training room	Enikő Tóth Szász, Training Coordinator
9:20 - 9:30	Photo session	Reception 3rd floor	Elena Štulajterová, Facility Support
9:30 - 10:30	Tour of the building / fitness station		Libuša Voleková, HR Consultant
10:30 - 11:30	Overview on Internal HR / Corporate Portal	Slovakia	Anna Švúgerová, HR Business Partner
11:30 - 12:30	<i>Lunch</i>		
12:30 - 13:00	Team building	Slovakia	Enikő Tóth Szász, Training Coordinator
13:00 - 14:30	IT - CSN, Data Security + Time to practice	Training room	Miroslav Semerád, IT Specialist
14:30 - 15:30	What you need to know from HR Payroll?	Slovakia	Jana Downsová, HR Payroll Operations Manager
14:30 - 15:30	C-users	UK	Anna Švúgerová, HR Business Partner
15:30 - 16:30	Overview on Facility	Slovakia	Ondřej Fanta, Facility Manager
16:30 - 17:00	Final information, Feedback on BOT	Slovakia	Enikő Tóth Szász, Training Coordinator

Title	BECOMING ONE TEAM TRAINING - II part
Participants	all new hires from BSCE

Time	Topic	Meeting room	Responsible
January 20			
12.30 - 13.00	Career Success Center	Training room	Enikő Tóth Szász, Training Coordinator
13.00 - 13.30	Internal HR	Training room	Anna Švůgerová, HR Business Partner
13.30 - 15.30	IT - Outlook, IT structure, CSN	Training room	Miroslav Semerád, IT Specialist
15.30 - 16.30	Security@SAP	Training room	Enikő Tóth Szász, Training Coordinator

Title	BECOMING ONE TEAM TRAINING - III part
Participants	all new hires from BSCE

Time	Topic	Meeting room	Responsible
January 20			
12.30 - 13.30	Career Success Center	Training room	Enikő Tóth Szász, Training Coordinator
13.30 - 14.00	Benefits after probation period	Training room	Anna Švůgerová, HR Business Partner
14.00 - 15.00	IT - acces from home	Training room	Petr Koppel, IT specialist
15.00 - 16.00	Payroll refresh	Training room	Jana Downsová, Payroll Manager

Příloha č. 2 Osvědčení o absolvování kurzu BOZP

Osvědčení		Page 1 of 1
DOKLAD O ABSOLVOVANÉM KURZU Kurz byl absolvován prostřednictvím systému Instructor.		
Provozovatel: PREVENT s.r.o., Čimická 86, Praha 8, IČ 25100998, DIČ CZ25100998, tel.: 284 684 331, fax: 284 680 238, email: info@prevent.cz, URL: http://www.prevent.cz/		
Jméno absolventa	: Klára Čamrová	
Organizace	: SAP Business Services Centre Europe s.r.o.	
Název kurzu	: Bezpečnost práce pro zaměstnance	
Datum absolvování	: 22.3.2010	
Lektor kurzu	: Ing. Jan Hes	
Podpis		
Časový rozvrh	: 60 minut	
Ověření znalostí	: Testem	
Osnova kurzu		
- Základní pravidla BOZP - Předpisy a dokumentace BOZP - Prevence rizik - Základní úkoly zaměstnavatele - Práva a povinnosti zaměstnance - Závodní preventivní péče - Školení - Ochranné prostředky - Pracovní úraz - Bezpečnostní značky a signály	- Zařízení a pracovní prostředky - Elektrická zařízení - Manipulace s břemeny - Pracovní podmínky žen - Zobrazovací jednotky, počítače - Nebezpečné látky - Stres - Práce mimo pracoviště zaměstnavatele - Důležitá telefonní čísla - Státní dozor nad BOZP	
Předpisy:		
- Zákoník práce + vládní nařízení (378/2001 Sb., 494/2001 Sb., 495/2001 Sb., 11/2002 Sb., 168/2002 Sb., 361/2007 Sb.) - Další předpisy: 309/2006 Sb., 288/2003 Sb., 258/2000 Sb., 432/2003 Sb., 101/2005 Sb., 251/2005 Sb., 48/1982 Sb., 362/2005 Sb., 50/1978 Sb. (v rozsahu § 4), ČSN EN 50110-1, ČSN 33 1610		
<i>Potvrzuji svým podpisem, že jsem kurz absolvoval/a osobně a problematice, která tvoří obsah kurzu, jsem porozuměl/a.</i>		
Podpis absolventa :		
Doklad byl vystaven systémem Instructor a obsahuje všechny náležitosti vyžadované platnými předpisy. Více informací je uvedeno v podmínkách užívání služby, které jsou přístupné na internetu na serveru provozovatele http://www.instructor.cz .		
http://lms.instructor.cz/user/u_osvedceni.aspx?name=010209&id=497319		
22.3.2010		

Příloha č. 3 Learning Map – dotazník pro zpětnou vazbu

LEARNING MAP FEEDBACK

Thank you for participating in one of our LEARNING MAP Trainings!
Please take a few minutes to fill out this feedback form and help us to improve future trainings.

Topic of the training:

Date:

Trainer:

RATING SCALE			
			
I agree	I partly agree	I partly disagree	I disagree

EXPECTATIONS

My expectations for this training were...

This training met my expectations



TRAINING

I am satisfied with the content of the training.



This training was useful to me.



There was enough chances to practise the topic.



Which topics or excersises you found most interesting?

What would you still include to the training? Any other improvement ideas?

TRAINER

I am satisfied with the presentation skills of the trainer.



I am satisfied with trainer's understanding of the topic.



My comments and suggestions to the trainer:

OVERALL EVALUATION

Overall I would rate this training


Excellent


Good


Fair


Poor

My improvement proposals

THANK YOU FOR YOUR FEEDBACK!

Learning Map Team