

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

NÁVRH SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ

DESIGNING A SYSTEM OF EDUCATION AND DEVELOPMENT OF EMPLOYEES

Student: **Bc. Kateřina Kubicová**

Vedoucí diplomové práce: prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

Ostrava 2011

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě 29.4.2011

Bc. Kateřina Kubicová

„Děkuji prof. PhDr. Jiřímu Bláhovi, CSc. za vstřícnost, pomoc a rady, které mi při zpracování této diplomové práce poskytl.“

Bc. Kateřina Kubicová

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoretické vymezení problému	3
2.1 Vzdělávání v organizacích.....	3
2.1.1 Vývoj vzdělávání v organizacích.....	3
2.1.2 Definice učení se, rozvoje a vzdělávání	4
2.2 Podnikové vzdělávání	5
2.2.1 Smysl podnikového vzdělávání a rozvoje	6
2.2.2 Přínosy podnikového vzdělávání a rozvoje.....	6
2.3 Vzdělávací proces a jeho fáze.....	7
2.4 První fáze: Identifikace a analýza potřeb vzdělávání.....	8
2.4.1 Analýza údajů.....	8
2.4.2 Podoby vzdělávání v organizacích	9
2.4.3 Zdroje informací a metody sběru údajů	12
2.4.4 Výstup první fáze	13
2.5 Druhá fáze: Plánování vzdělávání.....	15
2.5.1 Fáze procesu tvorby plánu.....	15
2.5.2 Hlavní složky plánu vzdělávání	16
2.5.2.1 Obsah vzdělávání	16
2.5.2.2 Účastníci.....	16
2.5.2.3 Metody a techniky	17
2.5.2.4 Lektor, instituce.....	21
2.5.2.5 Čas.....	22
2.5.2.6 Místo	22
2.5.2.7 Náklady.....	22

2.5.2.8 Hodnocení	23
2.5.3 Hodnocení výsledků vzdělávání.....	23
2.5.4 Metody hodnocení efektivity investic	26
2.6 Třetí fáze: Realizace vzdělávacího procesu	28
2.7 Čtvrtá fáze: Vyhodnocování výsledků vzdělávání.....	29
3 Charakteristika organizace	31
3.1 Základní údaje	31
3.2 Předmět podnikání.....	31
3.3 Organizační struktura a členění společnosti	32
3.3.1 Divize.....	32
3.4 Historický vývoj.....	34
3.5 Centrum bezpečné jízdy	36
3.5.1 Využití Centra bezpečné jízdy.....	38
3.5.2 Organizační struktura Centra bezpečné jízdy	40
4 Analýza a interpretace výsledků	41
4.1 Identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání.....	42
4.1.1 Analýza údajů.....	42
4.1.2 Podoba vzdělávání v organizaci.....	44
4.1.3 Definování cílů vzdělávání	45
4.2 Plánování vzdělávání	45
4.2.1 Přípravná fáze	46
4.2.1.1 Obsah vzdělávání	46
4.2.1.2 Účastníci.....	48
4.2.2 Realizační fáze.....	51
4.2.2.1 Metody.....	51
4.2.2.2 Techniky	51

4.2.2.3 Lektor, instituce.....	52
4.2.2.4 Čas.....	53
4.2.2.5 Místo	54
4.2.3 Fáze zdokonalování.....	54
4.2.3.1 Náklady.....	54
4.2.3.2 Hodnocení	58
5 Návrhy a doporučení.....	66
6 Závěr	68
Seznam použité literatury	70
Seznam zkratk	74
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	75
Přílohy.....	76

1 Úvod

„Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem,“ uvádí Koubek (2007, str. 252).

Lidský kapitál je v dnešní době nedílnou součástí úspěšného podnikání. Většina prosperujících organizací staví své podnikání na myšlence, která říká, že lidský kapitál je jejich hlavní konkurenční výhodou. Není tomu tak dávno, kdy stačilo být úzce specializovaným odborníkem ve své oblasti. Nynější požadavek je mít komplexní rozhled, širší znalosti a dovednosti, čili být odborníkem nejen na své pracovní pozici, ale také být flexibilní například v rámci celého oddělení. Zaměstnanci již nestačí zvládat omezený okruh dovedností k výkonu práce na jeho pozici, jsou na něj kladeny stále větší požadavky, aby společnost jako celek byla dostatečně konkurenceschopná. Organizace potřebují být schopné rychle reagovat na změny, k čemuž potřebují flexibilní zaměstnance.

Podniky si uvědomují význam lidského kapitálu a tak usilují o jeho rozvoj. Nestačí už jen klasické vzdělávání formou zaučení, doškolení či přeškolení, jsou kladeny požadavky na formování osobnosti jako celku. Právě proto se organizace zaměřují na aktivity podporující rozvoj lidských zdrojů, čímž si formují flexibilní zaměstnance připravené reagovat na změny. Aby bylo vzdělávání pracovníků efektivní, musí mít organizace vytvořený kvalitní systém organizovaného vzdělávání. Jak uvádí Koubek (2007, str. 259): „Je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady.“

Vzhledem k tomu, že Centrum bezpečné jízdy je zcela ojedinělý sofistikovaný projekt, vyžaduje vysoce kvalifikované pracovníky, kteří budou naplňovat jeho myšlenku. „Posláním tohoto ojedinělého projektu je snaha o přispění ke snížení dopravní nehodovosti a to zejména osvětou řidičů, zvyšováním úrovně dovedností a zkušeností řidičů, výukou přizpůsobení jízdy stavu vozovky, klimatickým podmínkám a lepší schopností analyzovat okolní situaci. Centrum bezpečné jízdy by mělo řidiče naučit správným návykům, umožnit jim vyzkoušet si chování v krizových situacích, zjistit možnosti a chování svého vozidla a to všechno pomocí moderních technologií, které dokážou simulovat nepříznivé podmínky a krizové situace. Centrum bezpečné jízdy tak poskytne svým zákazníkům ucelené řešení v oblasti školení a vzdělávání řidičů,“ jak uvádí Kubicová (2009, str. 1)

I ty nejmodernější technologie se však neobejdou bez lidského činitele. Aby mohli zákazníci využívat špičkových služeb, je k tomu zapotřebí mít odborný a řídicí personál, kvalitní lektory a zkušené instruktory. Mají-li manažeři, lektoři a instruktoři poskytovat zákazníkům vzdělávání a školení na vysoké úrovni, musí k tomu mít nejen odborné znalosti, ale i tzv. měkké dovednosti. Musí umět svým zákazníkům naslouchat, musí je umět zaujmout, motivovat, poskytnout jim ucelené řešení na základě individuálních potřeb.

Cílem této diplomové práce je navrhnout systém vzdělávání a rozvoje vedoucích zaměstnanců společnosti Libros a také lektorů a instruktorů Centra bezpečné jízdy. Druhotným cílem je nabídnout vzdělávání v oblasti měkkých a jazykových dovedností také blízké veřejnosti, například majitelům a lektorům autoškol apod.

Celý cyklus procesu vzdělávání začíná identifikací potřeb jednotlivců a organizace jako celku. Budeme vycházet zejména z vize Centra bezpečné jízdy a z popisu a specifikace pracovních míst. V této fázi zjistíme, jaké potřeby v oblasti vzdělávání v organizaci vyvstávají, stanovíme cíl a záměr vzdělávacích aktivit. Nejvíce využívanou metodou bude analýza informací a také rozhovory.

V následné fázi plánování vzdělávání se zaměříme na všechny podstatné prvky, které by měly být součástí plánu vzdělávání. Kritériem při tvorbě plánu bude efektivnost vzdělávacího procesu, tzn., že budeme porovnávat náklady vynaložené na vzdělávací aktivity a přínosy z nich plynoucí. Samozřejmě budeme usilovat o to, aby celý proces vzdělávání byl pro jednotlivce, týmy a podnik co nejvýhodnější.

Budeme-li mít zhotovený plán, můžeme přejít k procesu realizace vzdělávání a jeho následného vyhodnocení. Způsob realizace a metody hodnocení si popíšeme v teoretické části. Propočet nákladů a přínosů provedeme ve fázi praktické. Samotný proces realizace a následné vyhodnocení však již bude v rukou personálního oddělení společnosti a pracovníka odpovědného za organizaci vzdělávacího procesu.

Výsledky této diplomové práce naleznou své využití v personálním oddělení Centra bezpečné jízdy Libros Ostrava, které bude mít na starosti implementaci navrženého vzdělávacího programu a jeho následné vyhodnocení.

2 Teoretické vymezení problému

2.1 Vzdělávání v organizacích

Podnikové vzdělávání je v dnešní době již nedílnou součástí úspěšného fungování organizací. Co přesně znamená pojem podnikové vzdělávání, jak se vzdělávání vyvíjelo v souvislosti s rozvojem průmyslové výroby, co je smyslem podnikového vzdělávání a jaké jsou jeho přínosy, si popíšeme v následujících několika kapitolách.

2.1.1 Vývoj vzdělávání v organizacích

Mnoho dnešních organizací staví svůj úspěch na myšlence, že lidský kapitál je jejich hlavní konkurenční výhodou. Podívejme se, jak se vnímání lidského kapitálu formovalo od 15. století našeho letopočtu až do současné doby.

Podíváme-li se na období kolem roku 1400, můžeme říci, že většina obyvatelstva pracovala v zemědělství, nebo jako řemeslníci ve svých domech a přilehlém okolí. V této době neexistoval jednotný formální způsob výcviku. Pracovník se učil pouze pomocí pozorování a napodobování. Za zlomový považujeme teprve rok 1459, který se vyznačuje vznikem učňovského školství v Anglii. Jednalo se již o formalizovaný systém, podložený písemnými náležitostmi, s délkou trvání sedm let. „Učitelem“ byl buď otec, který učil řemeslu svého syna, nebo mistr, u kterého se bylo možno vyučit.

Další výrazný pokrok v oblasti vzdělávání přišel s průmyslovou revolucí. Výroba se začala přesunovat z domácností do výrobních podniků, z venkova do města, čímž vznikla velkovýroba. Vystala tak potřeba velkého počtu kvalifikovaných pracovníků, kterých byl v té době nedostatek. Továrny tak zakládaly vlastní školy k zajištění výcviku potřebných zaměstnanců. Žáci přebírali odborné znalosti od zkušených kvalifikovaných dělníků. Výcvik byl zaměřen pouze na omezený okruh dovedností potřebných k vykonání dané práce. Později vstupuje do oblasti výuky i vláda a začínají vznikat školy poskytující všeobecné i odborné vzdělávání. Důraz je kladen na efektivitu výuky.

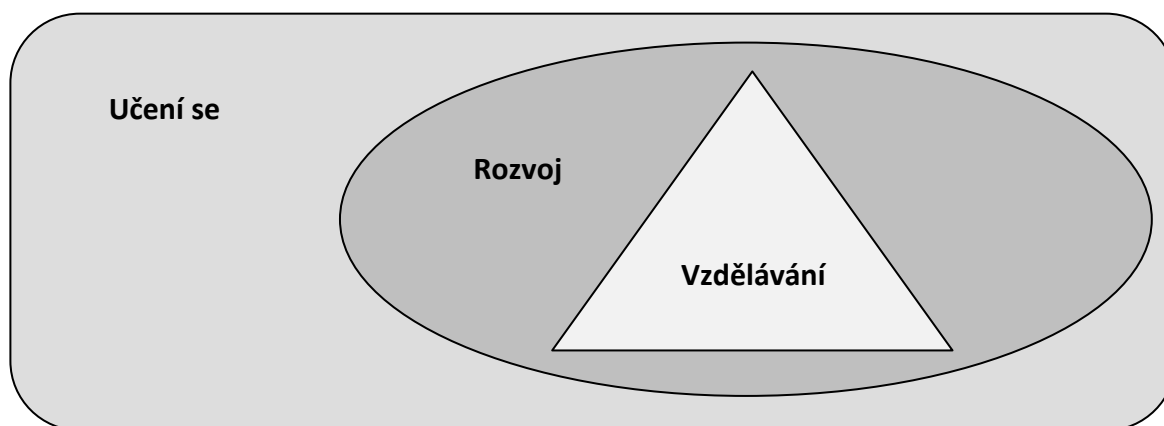
Po skončení druhé světové války vystupují do popředí samotné zájmy zaměstnanců. Dochází tak k posunu od důrazu na efektivitu k důrazu na spokojenost pracovníků. Zaměstnavatelé tak dospěli k názoru, že spokojenost pracovníka má výrazný vliv na jeho produktivitu práce.

V současné době pozorujeme nové trendy v oblasti vzdělávání. Výuka se přesunuje z učeben přímo na pracoviště a hlavní roli v ní sehrává technika. Pracovníci si již nevystačí s malým okruhem dovedností potřebných k vykonávání dané práce, právě naopak potřebují mít širší rozhled, k čemuž se používají nové techniky jako například obohacování práce (job enrichment) a rozšiřování práce (job enlargement) a také pracovní rotace (job rotation). Pracovník tak má možnost vidět smysl své práce v širších souvislostech a uvědomit si důležitost své role. Zaměstnavatelé kladou důraz nejen na všeobecné a odborné znalosti, ale také na utváření osobnostních rysů svých zaměstnanců. (Belcourt, 1998)

2.1.2 Definice učení se, rozvoje a vzdělávání

Armstrong uvádí, že proces rozvíjení lidí v organizaci je složen z jednotlivých dílčích procesů, aktivit a vztahů učení, vzdělávání a rozvoje. Hlavními složkami procesu rozvoje lidských zdrojů jsou: učení se, rozvoj, vzdělávání a odborné vzdělávání. (Armstrong, 2007) Níže si popíšeme jednotlivé složky podrobněji a pro znázornění je sjednotíme do jednoho obrazce (Obr. 2.1).

Obr. 2.1: Vztah učení, rozvoje a vzdělávání. Hroník (2007, str. 31)



Učení se můžeme definovat jako proces získávání nových znalostí, dovedností a schopností. Výsledkem učení se je přírůstek znalostí nebo vyšší stupeň dovedností. Učení se probíhá jak organizovaně, tak i spontánně. Učení se je širší pojem než rozvoj a vzdělávání.

Rozvoj je definován jako přechod k jinému stavu. Jedná se o vývojový proces, kdy pomocí učení se dosahujeme určité žádoucí změny. Rozvoj obsahuje záměr rozvojových programů.

Vzdělávání je určitý způsob učení se, který organizace realizuje za účelem podpory učení. Jedná se o organizovaný, institucionalizovaný a časově omezený způsob učení se.

Odborné vzdělávání se zaměřuje nejen na dovednosti, ale také na znalosti potřebné ke zvládnutí a efektivnímu uplatňování dovedností. (Armstrong, 2007; Hroník, 2007)

2.2 Podnikové vzdělávání

Monica Belcourt rozděluje učení v organizacích do tří úrovní, kterými jsou výcvik, rozvoj a organizační rozvoj. Tyto úrovně pak Belcourt (1998, str. 16) podrobně vysvětluje takto: „Výcvik se týká získávání znalostí, dovedností a postojů, které vedou ke zlepšení výkonu na současném pracovišti. Rozvoj je zaměřen na získávání znalostí a postojů, které mohou být požadovány z hlediska dlouhodobého rozvoje individuální odborné kariéry a cílů organizace. Organizační rozvoj je proces sledující cíl efektivnějšího fungování organizace jako celku a tvorby takového prostředí v organizaci, které by přispívalo k vyšší kvalitě práce a spokojenosti zaměstnanců.“

Vodák a Kucharčíková (2007, str. 65-66) definují systém podnikového vzdělávání jako: „Opakující se cyklus, který vychází ze zásad podnikové vzdělávací politiky, sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Do celého systému podnikového vzdělávání patří orientace na pracovníka, doškolení, přeškolení a rozvoj, iniciované a financované podnikem.“

Podnikové vzdělávání je součástí personální činnosti podniku a vychází z jeho podnikové strategie, čímž je zajištěno, že vzdělávání nebude náhodné a nepravidelné, ale bude systematické a efektivní, a zaručí podniku návratnost vložených prostředků. V rámci podnikového vzdělávání dochází k formování pracovních schopností a to včetně formování sociálních vlastností potřebných při vytváření mezilidských vztahů. Podnikové vzdělávání je nedílnou součástí procesu celoživotního vzdělávání. K zajištění podnikového vzdělávání je

zapotřebí zkušených odborníků z různých podnikových oddělení, ale také spolupráce s externími odborníky a vzdělávacími institucemi. (Vodák, 2007)

2.2.1 Smysl podnikového vzdělávání a rozvoje

Podle Vodáka (2007, str. 66) je hlavním úkolem podnikového vzdělávání: „Umožnit zaměstnancům podniku neustále rozšiřovat a inovovat rozsah a strukturu teoretických poznatků, získat specifické dovednosti pro práci na konkrétním pracovním místě a vytvářet podmínky pro realizaci plánů osobního rozvoje pracovníků po stránce jejich potenciálu a osobnosti.“ Cílem podnikového vzdělávání je zvýšení výkonnosti zaměstnanců, které má za následek zvýšení produktivity organizace, konkurenceschopnosti, prosperity podniku a naplňování podnikových cílů. Vodák (2007, str. 66) dodává, že: „Cílem podnikového vzdělávání je zároveň i vytváření podmínek vhodných pro seberealizaci zaměstnanců.“

2.2.2 Přínosy podnikového vzdělávání a rozvoje

Propojení systému vzdělávání s posláním, vizí a strategií podniku napomáhá podniku k dosažení jeho stanovených cílů. Rozvoj a vzdělávání v podniku je potřeba vnímat jako nástroj implementace podnikové strategie, což vychází ze samotné metodiky Balanced Scorecard.¹ (Vodák, 2007)

Efektivní systém vzdělávání pracovníků přináší výhody nejen organizacím, ale i samotným pracovníkům. Uveďme si tedy alespoň některé z nich: zlepšování pracovního výkonu, zvyšování produktivity, vyšší kvalita výrobků a služeb, zvýšení motivace, posílení zaměstnaneckých vztahů, pokrytí potřeby zaměstnanců z vnitřních zdrojů, neustálé zlepšování kvalifikace, znalostí, dovedností a formování osobnosti jedinců, učení se ze zkušeností, zvýšení atraktivity podniku, snadnější získávání a stabilizace pracovníků, zvýšení kvality, potenciálu a tržní ceny pracovníků atd. (Vodák, 2007)

¹ „Balanced Scorecard (BSC) neboli Systém vyvážených ukazatelů je systém řízení a měření výkonnosti společnosti, který převádí strategii do jasných cílů a poskytuje manažerům i ostatním pracovníkům komplexní a zejména srozumitelný přehled o strategických záměrech společnosti a jejich postupném naplňování. Základní myšlenkou BSC je zaměřit společnost na takové ukazatele, které hrají důležitou roli při naplňování strategie a dosahování strategických cílů. Nezaměřuje se jen na finanční ukazatele, ale zahrnuje i měřítka z oblasti (perspektiv) zákazníků, interních procesů a učení a růstu (inovací).“ Bělohlávek (2006, str. 225)

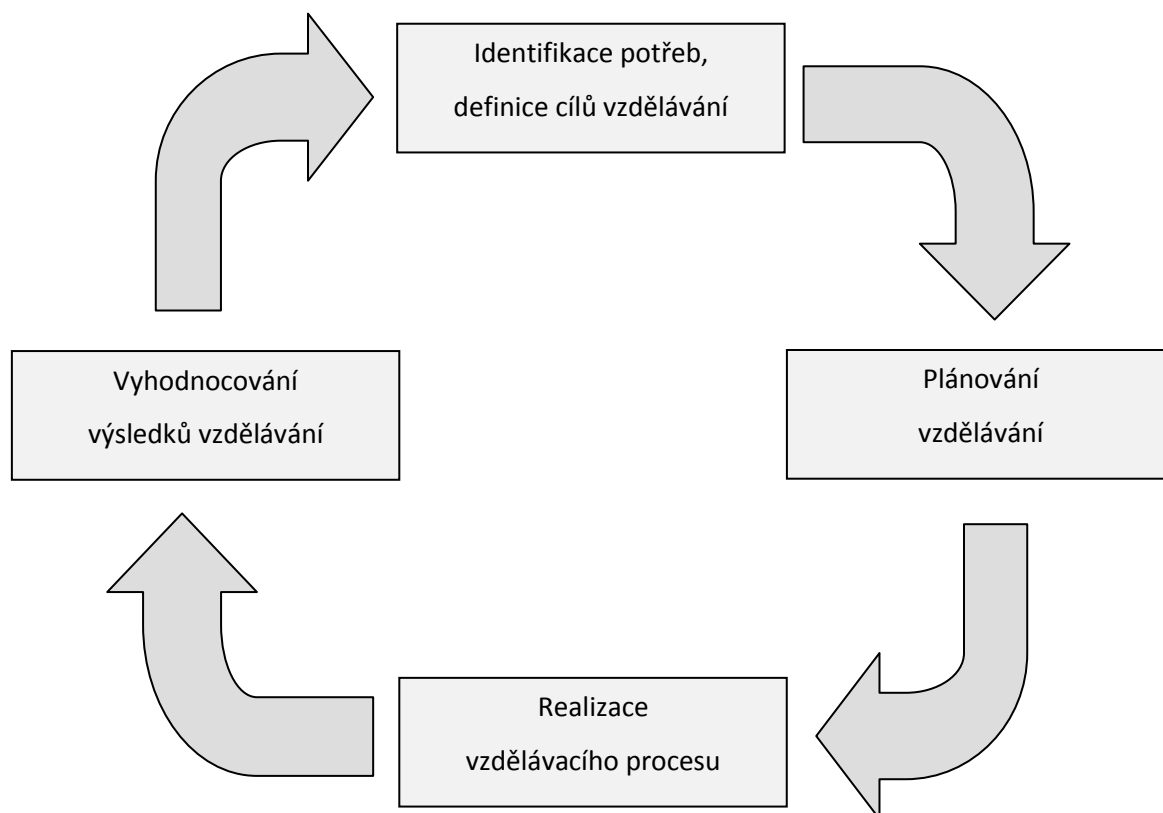
2.3 Vzdělávací proces a jeho fáze

Podnikové vzdělávání je dlouhodobou záležitostí. Celý proces vzdělávání se nejčastěji člení do čtyř fází, kterými jsou:

1. **Identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání.**
2. **Plánování vzdělávání.**
3. **Realizace vzdělávacího procesu.**
4. **Hodnocení výsledků vzdělávání.**

Cyklus vzdělávání představuje organizované systematické vzdělávání, které vychází ze zásad politiky vzdělávání, sleduje cíle strategie vzdělávání a opírá se o vytvořené předpoklady vzdělávání. Zmiňované čtyři fáze systematického podnikového vzdělávání si níže zobrazíme pomocí jednoduchého schématu (Obr. 2.2).

Obr. 2.2: Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců. Vodák (2007, str. 68)



2.4 První fáze: Identifikace a analýza potřeb vzdělávání

Identifikace a analýza potřeb vzdělávání je první fází procesu podnikového vzdělávání a rozvoje. Jak uvádí Hroník (2007, str. 136): „Celý cyklus začíná identifikací mezery, rozvojových a vzdělávacích potřeb a možností.“ Tuto první fázi výstižně popisuje Vodák a Kucharčíková (2007, str. 69): „Analýza potřeb vzdělávání v podstatě spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku, a v porovnávání zjištěných údajů s požadovanou úrovní.“ Dále pak uvádějí: „Výsledkem analýzy je zjištění mezer ve výkonnosti, které je třeba eliminovat, se zaměřením na takové, které je možno odstranit vzděláváním.“

2.4.1 Analýza údajů

Identifikace vzdělávacích potřeb je obtížně kvantifikovatelná, často založená na odhadech podložených analýzou údajů. Nejčastěji analyzujeme údaje týkající se celé organizace, údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností a údaje o jednotlivých pracovnících. Můžeme tedy říci, že identifikujeme jak individuální potřeby zaměstnanců, tak i potřeby organizace. (Koubek, 2007)

Údaje týkající se organizace

Provádíme-li analýzu údajů týkajících se celé organizace, zjišťujeme především, jaká je struktura dané organizace, kolik má organizace zaměstnanců a jaké je jejich složení. Dále pak věnujeme pozornost výrobnímu programu, využívání kvalifikace zaměstnanců a pracovní doby, míře absence atd. Velmi podstatné je směřování organizace, to znamená její strategie.

Údaje týkající se pracovních míst a činností

U údajů týkajících se jednotlivých pracovních míst a činností čerpáme informace zejména z popisů a specifikací pracovních míst, dále pak například z podnikové kultury, uplatňovaných stylů vedení či mezilidských vztahů. Důležité je rovněž vědět, jaká nová pracovní místa a požadavky s nimi související vzniknou na základě dlouhodobé strategie organizace.

Údaje o jednotlivých pracovnících

V případě údajů o jednotlivých pracovnících se jedná o provedení analýzy stávajících znalostí, dovedností a schopností daných zaměstnanců. Zaměřujeme se na jejich dosažené vzdělání, odbornou praxi, věk, již absolvované vzdělávací programy, rekvalifikace a školení, ale také jejich názory, postoje a chování. Dále pak můžeme vycházet z pracovníkových prokazatelných aktivit, účastí na významných projektech, jeho zlepšovacích návrhů, vynálezů atd. Provádíme tak hodnocení pracovníka a jeho výkonnosti.

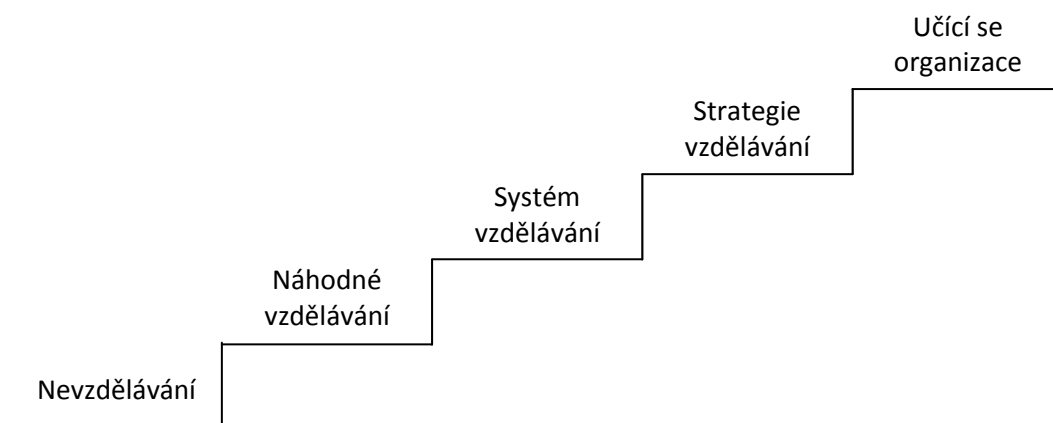
Pomocí analýzy údajů získáme přehled o disproporci mezi kvalifikací pracovníků a požadavky pracovních míst, což nám usnadní identifikaci potřeb vzdělávání. Jak uvádí Mládková (2009, str. 96): „Potřeba vzdělávání se jeví jako rozdíl (disproporce) mezi stávajícím stavem v oblasti vzdělání a kvalifikace a požadavky, jež vyplývají z cílů a úkolů organizace, ze současných a především budoucích nároků jednotlivých pracovních míst.“

2.4.2 Podoby vzdělávání v organizacích

K tomu abychom zjistili, jaké úrovně vzdělávání daná organizace dosahuje v současné době, a jaké jsou její další možnosti v oblasti rozvoje, si podrobněji popíšeme podoby vzdělávání, které organizace uplatňují.

Každá organizace se vyznačuje určitou podobou či stupněm vzdělávání. Některé organizace vnímají, že jejich úspěch je založen na lidských zdrojích a jejich potenciálu, tudíž je vzdělávání jejich nedílnou součástí podnikatelské strategie. Naopak stále však nalézáme organizace, které považují vzdělávání svých zaměstnanců za zbytečné plýtvání finančními prostředky. Přehledné členění jednotlivých podob vzdělávání v organizacích uvádí Medlíková ve své publikaci *Lektorské dovednosti*. Vzdělávání v organizacích rozděluje do pěti podob, kterými jsou nevzdělávání, náhodné vzdělávání, systém vzdělávání, strategie vzdělávání a učící se organizace. (Medlíková, 2010) Tyto podoby přehledně znázorňuje jednoduchým obrázkem (Obr. 2.3).

Obr. 2.3: Podoby vzdělávání ve firmách či v organizacích. Medlíková (2010, str. 35)



Vzdělávání a rozvoj pracovníků jsou jednou z hlavních oblastí, v níž mnoho firem usiluje o co nejnižší náklady zejména v době, kdy se organizaci příliš dobře nedaří. V dnešní době neexistuje mnoho organizací, které by své pracovníky **vůbec nevzdělávaly**.

Stále však nalzáme společnosti, které nemají dostatečně propracovaný systém podnikového vzdělávání, a tudíž aplikují pouze **vzdělávání náhodné**. Náhodné vzdělávání je uskutečňováno povětšinou pouze na základě nějakého aktuálního impulsu, nebývá však dostatečně promyšlené, nenavazuje na dlouhodobé podnikové cíle a vytrácí se tak jeho efektivita.

Další fází v oblasti podnikového vzdělávání je tzv. **systém vzdělávání**. Jak uvádí Medlíková (2010, str. 35): „Systém vzdělávání vzniká tehdy, když ve firmě či v organizaci lidé (zaměstnanci i management) pocít'ují potřebu dát svému profesnímu růstu určitý řád.“ Na rozdíl od vzdělávání náhodného se jedná o systematičtější a lépe organizované pojetí, které se více věnuje rozvoji individuálních potřeb.

Vyšším stupněm podnikového vzdělávání je **strategie vzdělávání**, kdy společnost usiluje o pokrytí nejen svých potřeb, ale také potřeb zaměstnanců, a to z dlouhodobého hlediska. Hlavní charakteristiky tohoto cíleného přístupu uvádí Prokopenko a Kubr (1996, str. 72-73): „Vzdělávání je úzce propojeno se strategickými cíli organizace a s individuálními cíli a aspiracemi. Nepřetržité vzdělávání jedince je považováno za nezbytné pro přežití organizace. Vzdělávání a osobní rozvoj jsou považovány za zbraně proti konkurenci.“

Armstrong (2007, str. 443) říká, že strategický rozvoj lidských zdrojů je: „Identifikace potřebných dovedností a aktivní řízení učení a vzdělávání pro dlouhodobé účely, vztahující se k explicitně formulované podnikové a podnikatelské strategii.“ Strategický rozvoj lidských zdrojů můžeme chápat také jako zavádění nových, či vyřazování nebo pozměňování stávajících procesů, které poskytují jednotlivým pracovníkům potřebné znalosti, schopnosti a dovednosti, potřebné k výkonu jejich práce. Aby byl strategický rozvoj lidských zdrojů smysluplný, musí vycházet z podnikové strategie a dále pak z vize o potenciálu pracovníků. Strategie rozvoje lidských zdrojů představuje dlouhodobý koncept, který hraje významnou roli při zabezpečování realizace podnikových cílů.

V současné době můžeme říci, že hlavní konkurenční výhodou většiny organizací je lidský kapitál. Hlavním cílem strategického rozvoje tak je zvýšit schopnost těchto lidských zdrojů, což následně povede ke zvyšování dané konkurenční výhody. Vytvořením promyšleného a uceleného rámce pro rozvíjení lidí zabezpečíme, že organizace bude mít k dispozici tu správnou kvalitu lidí k zabezpečování podnikových potřeb.

Jak již bylo zmíněno v Armstrongově definici, strategický rozvoj je podnikově a podnikatelsky orientován. Pro politiku tohoto rozvoje jsou však podstatné také individuální aspirace a potřeby. Svou politikou strategického rozvoje lidských zdrojů tak organizace zvyšuje zaměstnatelnost pracovníků. (Armstrong, 2007)

Medlíková (2010, str. 35) uvádí výstižnou definici **učící se organizace**, kterou zformuloval Peter Senge: „Učící se organizace je místo, na kterém lidé nepřetržitě rozšiřují své schopnosti dosahovat výsledků, po kterých skutečně touží, kde se rozvíjejí nové a objevné způsoby myšlení a kde se lidé neustále učí, jak se společně učit.“

Senge se zasloužil o rozvoj konceptu učící se organizace. Zabývá se jím ve své publikaci *Pátá disciplína*, kde vnímá organizace jako dynamické systémy, které se nacházejí ve stavu neustálého přizpůsobování se a zlepšování se. Senge pak dále uvádí myšlenku, že lepší než lidi učit je podporovat jejich schopnosti učit se. (Henyach, 2008) Význam učící se organizace pak Senge shrnuje do jednoduchého tvrzení, které uvádí Henyach (2008): „V dnešní době je jedinou možnou konkurenční výhodou, kterou firma může získat, schopnost učit se rychleji, než konkurence.“

Uvedme si ještě definici Mládkové (2009, str. 251). „Učící se organizace je organizace, která dokáže aktivně monitorovat podněty vysílané jejím vnitřním a vnějším prostředím. Na základě analýzy a pochopení těchto podnětů, pak volí vhodný způsob reakce.“

Mládková chce touto definicí říci, že způsob fungování učící se organizace se velice podobá živým organismům. Stejně tak jako živý organismus je i učící se organizace tvořena prvky a vzájemnými vazbami, které tvoří jakýsi systém. Hlavní rozdíl mezi organizací tradičního typu a učící se organizací spočívá v tom, že učící se organizace neustále vyhodnocuje své vnitřní i vnější prostředí, rozumí principům dynamiky tohoto prostředí a zároveň dokáže tyto principy využít k adaptaci na změny. Mládková (2009, str. 251) také vysvětluje, proč se tyto organizace nazývají učící se. „Uvedený cyklus monitorování, chápání a reakce na změny představuje učení. Proto pro organizace tohoto typu používáme název učící se organizace.“

Toto členění jednotlivých podob vzdělávání v organizacích nám pomůže identifikovat, ve které fázi se daná organizace právě nachází a jaké jsou možnosti jejího dalšího vývoje v oblasti vzdělávání. Na základě posouzení současného stavu vzdělávání v organizaci a jejího budoucího směřování provedeme analýzu potřeb organizace a jejich zaměstnanců v oblasti vzdělávání a následně budeme moci stanovit cíle, kterých budeme chtít v oblasti vzdělávání dosáhnout. Důležitým krokem první fáze procesu podnikového vzdělávání je nejen určit cíle vzdělávacího procesu, ale také provést výběr účastníků, kteří budou do programu organizovaného vzdělávání zapojeni.

2.4.3 Zdroje informací a metody sběru údajů

Informace o stávajícím stavu v oblasti vzdělání a kvalifikace získáme pomocí výše zmiňované analýzy údajů. Abychom zjistili cíle organizace a požadavky pracovních míst, především budoucích, potřebujeme znát podnikovou strategii, vizi, poslání a aktivity, kterými se společnost zabývá a především ty aktivity, kterým se chce věnovat do budoucna. Velmi důležité je sladit zájmy organizace a jednotlivců.

Analyzujeme zejména statistické či registrované údaje o organizaci, pracovních místech a jednotlivých pracovnících, dále pak údaje získané od vedoucích pracovníků, údaje týkající se hodnocení pracovního výkonu jednotlivců apod. (Koubek, 2007)

Informace můžeme získat různými metodami. Mezi nejpoužívanější se řadí strukturovaný rozhovor, dotazník, skupinová diskuze, pozorování či participace. Často dochází ke kombinaci několika zmiňovaných metod.

Podkladem pro **strukturovaný rozhovor** je seznam předem připravených otevřených či uzavřených otázek. Jeho účelem je získat názory, postřehy a postoje klíčových pracovníků. Mezi výhody strukturovaného rozhovoru patří flexibilita a možnost podrobného zkoumání situace. Hlavní nevýhodou je časová náročnost.

Dotazník představuje souhrn různých typů otázek zaměřených na určitou oblast zkoumání. Výhodou použití dotazníku jsou nízké náklady. Mezi nevýhody řadíme špatné pochopení otázky respondentem a náročné vyhodnocování otevřených otázek.

Skupinovou diskuzi využíváme zejména v případě, potřebujeme-li více pohledů na zkoumanou situaci. Tato metoda je však poměrně časově náročná, někteří zaměstnanci mohou mít strach hovořit a rovněž je potřeba zajistit moderátora, který celou diskuzi povede.

Pozorování se vyznačuje záměrným sledováním určité osoby či skupiny osob v daném prostředí při výkonu zaměstnání. Osoby tak můžeme hodnotit při výkonu práce, srovnávat je s ostatními, a získat tak představu o způsobu plnění jejich práce. Pozorování může být zjevné nebo skryté, nebo také zúčastněné či nezúčastněné.

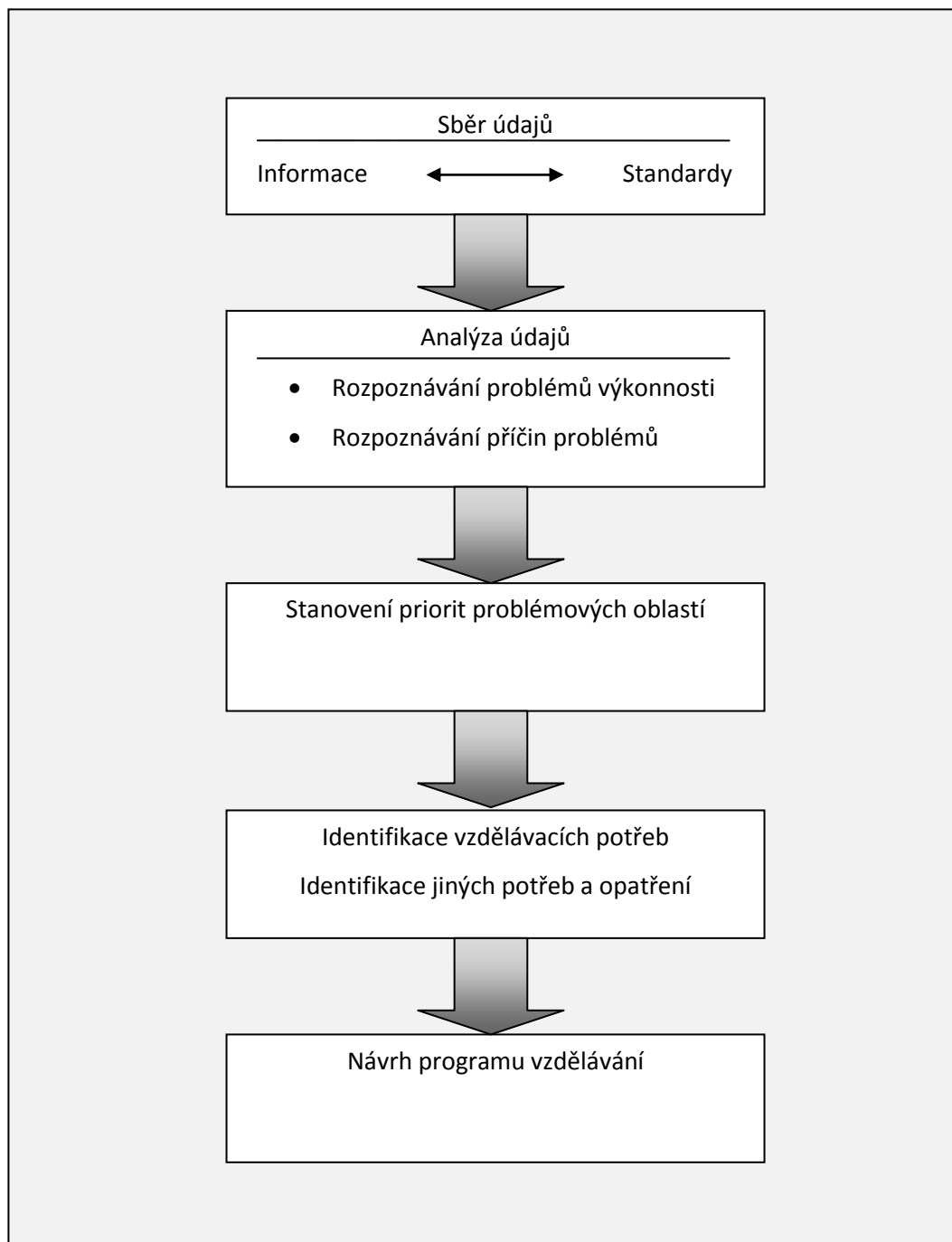
Participace je způsob jak získat hlubší představu o určité pracovní pozici a její pracovní náplni. Jedná se o určitý časový interval, po který výzkumník bere na sebe úkoly, povinnosti a zodpovědnost zaměstnance. V případě potřeby speciálních znalostí a dovedností pro výkon práce na dané pozici však není možné tuto metodu uplatnit. (Barták, 2007; Vodák, 2007)

Mezi materiály, ze kterých lze čerpat informace patří například podniková strategie, vize a poslání, organizační struktura podniku, finanční zprávy, marketingové plány, výkonnostní normy a různé interní směrnice.

2.4.4 Výstup první fáze

Výsledkem první fáze čili procesu analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb je návrh vzdělávacího programu. Hlavní podstatou je určení, kdo a proč potřebuje vzdělávání. Celou první fázi počínající sběrem údajů a končící návrhem programu vzdělávání si můžeme zobrazit pomocí přehledného schématu níže (Obr. 2.4).

Obr. 2.4: Model procesu identifikace potřeb vzdělávání. Vodák (2007, str. 79)



2.5 Druhá fáze: Plánování vzdělávání

Na základě provedení identifikace potřeb vzdělávání již víme, co bude předmětem vzdělávání a kdo budou příjemci vzdělávání, tudíž můžeme přejít k samotnému plánování vzdělávání. Plán vzdělávání formuluje kontext vzdělávání, jeho účastníky a školitele, termín a místo konání a v neposlední řadě je podložen finančním rozpočtem.

2.5.1 Fáze procesu tvorby plánu

Aby byl proces plánování vzdělávání efektivní a plán vzdělávání dokonale propracovaný, rozdělujeme proces tvorby plánu do tří fází, kterými jsou:

1. Přípravná fáze
2. Realizační fáze
3. Fáze zdokonalování

V **přípravné fázi** dochází ke specifikování potřeb vzdělávání, provedení analýzy účastníků vzdělávání a stanovení vzdělávacích cílů. Stanovené cíle nám později poslouží jako měřítko hodnocení dosažených výsledků.

V **realizační fázi** je potřeba rozpracovat jednotlivé kroky vzdělávání do navazujících etap, určit způsob jakým bude vzdělávání probíhat, jaké metody a techniky budou použity, jaké bude nejvhodnější časové rozložení vzdělávání a kdo výuku povede.

Ve **zdokonalovací fázi** dochází k hodnocení procesu tvorby vzdělávacího plánu, hodnotí se navržené etapy vzdělávacího procesu ve srovnání se stanovenými cíli. Tato fáze tak spočívá v hledání možností, jak celý proces vzdělávání zdokonalit, zefektivnit, a bere v úvahu události, které by mohly během vzdělávání nastat a vzdělávání nějak ovlivnit. (Prokopenko, 1996; Vodák, 2007)

2.5.2 Hlavní složky plánu vzdělávání

Správně sestavený plán by měl odpovídat na následující otázky (Koubek, 2007):

- **Jaké vzdělávání** má být zabezpečeno? (Obsah vzdělávání)
- **Komu** bude vzdělávání poskytnuto? (Účastníci)
- **Jakým způsobem** bude vzdělávání realizováno? (Metody a techniky)
- **Kým** bude vzdělávání poskytováno? (Lektor, instituce)
- **Kdy** bude vzdělávání probíhat? (Čas)
- **Kde** bude vzdělávání probíhat? (Místo)
- **Jaké** budou **náklady** vzdělávání? (Náklady)
- **Jak** se budou **hodnotit** výsledky a účinnost vzdělávání? (Hodnocení)

2.5.2.1 Obsah vzdělávání

Abychom dokázali odpovědět na první otázku, čili jaké vzdělávání má být zabezpečeno, musíme vycházet ze stanoveného cíle vzdělávání. Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, při určování cílů vzdělávání vycházíme ze zjištěné mezery mezi současností a budoucností na úrovni firmy a jednotlivců. Poté přecházíme k definování cílů potřebných k odstranění zjištěné mezery nebo k dosažení dalšího rozvoje. Nesmíme zapomenout, že stanovené cíle musí být konkrétní, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově vymezené, čili SMART. Po formulaci cílů vzdělávání přecházíme k definování zaměření vzdělávání. Výstupem by měla být zvolená témata kurzů a jejich obsah. (Prokopenko, 1996)

Máme-li definován cíl a zaměření vzdělávání a rozvoje, můžeme pokračovat v plánování dalších nezbytných prvků procesu vzdělávání.

2.5.2.2 Účastníci

Dalším krokem v plánování vzdělávacích aktivit je určit, komu bude vzdělávání určeno. Účastníci vzdělávání jsou klíčovým prvkem podnikového vzdělávání. Cílová skupina účastníků daného vzdělávacího programu by měla být relativně homogenní z pohledu funkčního zařazení, znalostí, schopností a dovedností, aby bylo dosaženo efektivního účinku

vzdělávacího programu. Nesmíme zapomenout, že každému jedinci může vyhovovat jiný styl učení, každý má jiné předpoklady k učení a také se mohou objevit různé bariéry v učení.

2.5.2.3 Metody a techniky

Máme-li naplánovány cíle vzdělávání, témata a obsah vzdělávacích kurzů a účastníky daných kurzů, můžeme přejít k volbě vhodných metod výuky a techniky k nim potřebné.

Rozdíl mezi metodami a technikami uvádí R. Harrison ve své knize Employee development. Metody vzdělávání popisuje jako způsoby, jakými je vzdělávání předáváno. Techniky vzdělávání jsou pak cesty, neboli kanály pomocí nichž je vzdělávání předáváno posluchačům. (Harrison, 1997)

Vzhledem k tomu, že v současné době můžeme využít nespočet různých metod vzdělávání a stejně tak nepřeborné množství technických pomůcek, budeme se věnovat této oblasti poněkud podrobněji.

A: Metody

Vzhledem k tomu, že existuje mnoho různých metod využívaných v oblasti vzdělávání, existuje i mnoho způsobů členění těchto metod. Neboť se zabýváme podnikovým vzděláváním, uvedeme si jedno z nejběžnějších členění metod, a to metody probíhající na pracovišti a metody probíhající mimo pracoviště. (Koubek, 2007; Robbins, 1996)

Metody vzdělávání na pracovišti (on the job):

V případě použití metod vzdělávání na pracovišti se jedná o aplikaci těchto metod při vykonávání běžných pracovních povinností. Tyto metody se využívají při individuální formě vzdělávání. Níže si popíšeme ty nejběžnější metody.

Instruktaž můžeme výstižně popsat jako předvedení pracovního postupu. Kompetentní osoba předvede svému „žákovi“ určitý pracovní postup, a žák ho pak napodobuje, čímž si pracovní postup osvojuje.

Coaching spočívá v neustálém podněcování pracovníka, směřování ho k žádoucím výkonům a vlastní iniciativě, s ohledem na pracovníkovy individuální charakteristiky.

Mentoring je obdobou coachingu. Pracovník si sám volí svého mentora, rádce, svůj osobní vzor. Mentor mu radí, pomáhá, stimuluje a usměřňuje ho.

Counselling je novější forma vzdělávání, která spočívá ve vzájemném konzultování a ovlivňování školeného a školitele.

Asistování je tradiční formou vzdělávání zejména u tzv. nováčků. Školený je přidělený zkušenému pracovníkovi, kterého zpočátku jen pozoruje při výkonu práce. Později mu jsou přidělovány jednodušší úkoly, až postupně dokáže sám plnit úkoly složitější a nakonec se osamostatňuje.

Pověření úkolem spočívá v tom, že školený je pověřen svým školitelem splnit určitý úkol, přičemž má pro splnění úkolu vytvořené vhodné podmínky a potřebné pravomoci.

Rotace práce je metoda, kdy školený je pověřován v určitém časovém úseku úkoly v různých částech organizace. Zaučovaný pracovník si tak vyzkouší práci na různých pracovních místech v různých odděleních organizace.

Pracovní porady je neformální metoda, která přispívá k rozšíření znalostí zaměstnanců. Účastníci porady se seznamují s informacemi a fakty týkajícími se jak jejich oddělení, tak celé organizace.

Metody vzdělávání mimo pracoviště (off the job):

Metody vzdělávání mimo pracoviště využíváme nejčastěji při vzdělávání hromadném. Vzdělávání tak neprobíhá zároveň s výkonem pracovní činnosti, ale ve zvlášť vyhrazeném čase a prostoru. Níže si opět uvedeme alespoň ty nejpoužívanější metody.

Přednáška slouží k zprostředkování faktických informací nebo teoretických znalostí. Jedná se o nenáročnou formu přenosu informací.

Seminář je v podstatě přednáška spojená s diskuzí. Diskutující rozvíjí své znalosti na základě sdílení informací. Jsou stimulováni, aby se zapojili do diskuze svými nápady, náměty a společně je dále rozvíjeli.

Demonstrování je forma praktického vyučování založeného na ukázce názorného způsobu. K demonstrování využíváme audiovizuální techniku, тренаžéry, počítače, zařízení. Demonstrování se zaměřuje především na dovednosti jedince, čili uplatnění znalostí v praxi.

Případová studie spočívá v řešení skutečného či fiktivního problému. Účastník nebo účastníci si nastudují zadání studie, a poté se snaží ji prostřednictvím diskuze vyřešit. Případové studie tak rozvíjí analytické myšlení a umožňuje sledovat charakteristiky jednotlivých účastníků.

Workshop je obdobou týmové případové studie. Medlíková (2010, str. 48) uvádí výstižnou definici: „Workshop je dílna, interaktivní děj, v rámci něhož se jednotlivci, týmy i celá skupina sdružují k vyřešení předem daného cíle. Moderátor workshopu řídí proces, může do něj vstupovat i obsahově, jeho role spočívá v přípravě, metodickém vedení a zpracování výstupů workshopu a leckdy také v následné pomoci týmu.“

Simulace je metoda zaměřena na aktivní účast školených pracovníků při praktické aplikaci svých poznatků. Účastníci mají nejčastěji za úkol vyřešit běžnou životní situaci odehrávající se na pracovišti. Pozorují se jejich vyjednávací a rozhodovací schopnosti.

Hraní rolí se zaměřuje na osvojení si sociálních rolí v oblasti mezilidských vztahů.

Assessment centrum je v poslední době hojně užívanou metodou nejen při výběru zaměstnanců, ale také při jejich rozvoji. V případě rozvoje používáme častěji pojem Development centrum. Školená osoba plní různé úkoly, řeší problémy, učí se překovávat stres, jednat s lidmi, hospodařit s časem, správně se rozhodovat atd.

Outdoor training, nebo-li učení se hrou je zábavná metoda, která efektivním způsobem učí různým dovednostem.

„**E-Learning** je vzdělávací proces, využívající informační a komunikační technologie.“ Barešová (2003, str. 26-27) pak dále dodává: „E-Learning je definován jako dodávka obsahu pomocí jakýchkoliv elektronických médií, tj. internetu, intranetu, extranetu, satelitního vysílání, audio a videokazet či CD ROMů.“ Na E-learning tak můžeme pohlížet v několika rovinách, v užším smyslu je to vzdělávání za podpory počítačů, v širším pak „poskytování informací, školících materiálů a vzdělávacího obsahu pomocí různých forem elektronických médií.“ Barešová (2003, str. 25) Zda považovat E-learning vyloženě za metodu či techniku je diskutabilní.

B: Techniky

Aby bylo uplatňování vzdělávacích metod efektivní, využíváme různé druhy pomůcek, které výuku podporují. Medlíková třídí pomůcky do následujících čtyř kategorií:

- **Technické** – počítač, notebook, televize, video, kamera, DVD přehrávač, dataprojektor, magnetofon, diktafon, mikrofón, kazety, CD a DVD média
- **Spontánní** – flipchart, tabule, papíry, lepící štítky, moderační karty, fixy, pastelky
- **Statické** – fotografie, obrazy, grafy, plakáty, ilustrace, modely
- **Podkladové** – materiály, pracovní listy, testy, prezentace, knihy a další.

Níže si popíšeme alespoň některé z nejčastěji využívaných technických pomůcek při realizaci vzdělávacích aktivit.

Flipchart je téměř neodmyslitelnou součástí každého školení. Flipchart je kovová mobilní tabule, na kterou je možno psát speciálními smazatelnými popisovači, a na niž je možno pomocí magnetků připínat různé informace. Nebo si k tabuli přichytíte arch listů a píšete popisovačem na trhací papírové listy, které můžete otáčet dozadu tabule, a tudíž se k nim kdykoliv v průběhu prezentace vrátit.

Výhodou **zpětného projektoru** je zejména snadné použití. Jeho předností jsou promítací fólie, které jsou velmi flexibilní a lze na nich prezentovat především různé grafy, nákresy a schémata. Nejen že můžeme fólii promítat přímo, ale velkou výhodou je možnost sekvence vrstev, což znamená, že skládáním fólií na sebe postupně tvoříme celkový obraz, nebo naopak odebráním fólií můžeme znázornit dekompozici obrazce.

Tabule může být jak klasická, kterou všichni známe ze školních lavic, tak i její moderní verze. Hojně užívaná je bílá tabule, na níž se nepíše křídou, nýbrž smazatelnými fixy. Často se setkáváme i s tzv. interaktivní tabulí. Jedná se o elektronickou tabuli s dotykovým povrchem, na níž se pomocí počítače či projektoru promítá obsah a pomocí speciálního popisovače lze psát různé poznámky.

Často se využívá **výukový film**. Většinou se jedná o instruktážní film, nebo o příběh s jednoduchým dějem, který nám napomáhá pochopit vysvětlovanou látku a ukazuje nám způsob aplikace získaných poznatků v praxi. Délka těchto výukových filmů se pohybuje kolem 30 minut. E. Hierhold uvádí tři důvody, proč použít film, chceme-li informovat a přesvědčit: film podporuje pochopení, film dodává věrohodnost, film dělá dojem.

Využívání výpočetní techniky a **PowerPointové prezentace** je v současné době samozřejmostí naprosté většiny vzdělávacích kurzů. Počítačová prezentace slouží lektorovi jako podpora při vedení kurzu. Při tvorbě prezentací bychom měli dbát na dodržování základních zásad tvorby prezentací, především zvolit jednoduché grafické prostředí, jeden typ písma o vhodně zvolené velikosti, využít grafické prvky prezentace a především nepřesytit stránku informacemi. (Hierhold, 2008; Hroník, 2007; Medlíková, 2010)

Důležitým prvkem při výběru vhodné techniky je uspořádání místnosti, s ohledem na použitou techniku, velikost skupiny, časovou náročnost apod.

2.5.2.4 Lektor, instituce

Při designu vzdělávacích kurzů se musíme rovněž rozhodnout, zda použijeme kurzy standardizované nebo využijeme zakázkových kurzů, které budou „šité na míru“ našim požadavkům. Důležitým krokem je také výběr dodavatele vzdělávacích kurzů. Dodavatele můžeme vybrat buď na samém počátku plánování vzdělávacích aktivit, kdy se dodavatel může podílet na identifikaci mezery a potřeb vzdělávání a na procesu plánování vzdělávání. Nebo v případě zejména standardizovaných kurzů, vybíráme dodavatele v samotném závěru plánování. (Hroník, 2007)

Medlíková popisuje několik rolí vzdělavatele, a to: konzultant, lektor, kouč, mentor, supervizor, facilitátor a mediátor. Pro nás budou podstatné první čtyři zmiňované role.

„**Konzultant** (odborník na věc) pracuje s klientem na konkrétní záležitosti, vysvětluje, zodpovídá dotazy, poskytuje návody k dalším krokům, uvádí best practice, příklady z oboru, doporučuje změny apod.“ viz. Medlíková (2010, str. 14) Rozhodující jsou konzultantovy praktické zkušenosti.

Úkolem **lektora** je naučit předem domluvené teoretické znalosti nebo praktické dovednosti. Hlavními předpoklady kvalitního lektora nejsou jen odborné znalosti, ale také jeho osobnostní a pedagogické předpoklady. „Dobrý lektor musí být zralou a vnitřně integrovanou osobností.“ viz. Vodák (2007, str. 101) Lektor musí umět dobře zvládat mezilidské vztahy, zejména komunikační dovednosti, zvládnutí emocí, musí být empatický, trpělivý a mít osobní kouzlo. Nesmí také zapomínat na některé obecné zásady. Musí umět poslouchat, podporovat, povzbuzovat, poskytovat zpětnou vazbu, mít zájem o lidi.

Náplní práce **kouče** není naučit, poradit, nýbrž směřovat koučovaného k výsledku, často za pomoci kladení cílených otázek. Důraz je kladen na koučovací dovednosti kouče.

Mentor je zkušená osoba, která zapracovává nové méně zkušené pracovníky. Zaučovaný odpozorovává chování, jednání a návyky svého mentora. Jedná se o rychlý a efektivní způsob zapracování nových zaměstnanců. Hlavním předpokladem mentora jsou zkušenosti, vysoké standardy chování a morální hodnoty. (Folwarczná, 2010; Medlíková, 2010)

2.5.2.5 Čas

Čas můžeme vnímat dvěma různými způsoby. V prvním případě můžeme čas chápat jako termín, do kdy má být dosaženo splnění formulovaného cíle.

V případě druhém, hovoříme o samotném harmonogramu vzdělávání, čili rozložení vzdělávání v čase. Vzdělávání by mělo probíhat v době, kdy jsou jedinci se schopni dostatečně koncentrovat, a také v době, která bude vyhovovat všem účastníkům.

2.5.2.6 Místo

Pokud má organizace ve svém zázemí vyčleněnou a vhodně vybavenou místnost, podnikové vzdělávání může probíhat přímo v místě organizace. Nedisponuje-li organizace vhodnými prostory, realizuje se výuka v prostorech vzdělávacích institucí.

Nesmíme zapomenout, že podstatný vliv na kvalitu vzdělávání má prostředí, ve kterém jsou zaměstnanci vzdělávání. Místnost musí být přiměřeně velká, dostatečně osvětlená, s přísunem čerstvého vzduchu, a kvalitně a vhodně vybavená v závislosti na potřebách vzdělávání.

2.5.2.7 Náklady

Stanovení rozpočtu je nedílnou součástí plánování vzdělávání a rozvoje. Stanovení nákladů je důležité také proto, abychom mohli provést hodnocení a posouzení efektivity vzdělávacích programů.

Mezi hlavní náklady řadíme náklady spojené s analýzou a stanovením vzdělávacích potřeb, náklady spojené s ubytováním, stravováním, pronájmem prostor a potřebné techniky, náklady na přípravu, administrativní náklady, náklady na interní a externí lektory a další.

Náklady můžeme rozčlenit například podle druhu (služby, mzdy, materiál, odpisy, provoz), podle jednotlivých vzdělávacích aktivit (kurzy, školení), nebo podle etap vzdělávacího procesu (analýza, plánování, realizace, vyhodnocení). (Hroník, 2007; Vodák, 2007)

2.5.2.8 Hodnocení

Důležitou součástí designování vzdělávacích aktivit je naplánování způsobu posuzování efektivity vzdělávacích programů. Toto hodnocení úzce souvisí s náklady, neboť hlavním kritériem podnikového vzdělávání je, aby bylo vzdělávání zaměstnanců pro podnik přínosné, čili aby přínosy ze vzdělávacích aktivit přesahovaly náklady vynaložené na vzdělávání. Hodnocení výsledků vzdělávání nám tak poskytne zpětnou vazbu, abychom mohli posoudit, na kolik bylo vzdělávání přínosné.

Stanoveným cílem vzdělávání je odstranit identifikovanou mezeru. Hodnocením tak zjišťujeme, zda bylo tohoto cíle skutečně dosaženo a zda vynaložené náklady na odstranění této mezery nepřesáhly skutečné přínosy ze vzdělávání, čili zda bylo vzdělávání efektivní. Vzhledem k tomu, že vyhodnocení vzdělávacího programu je velmi důležitou součástí vzdělávacího procesu, věnujeme mu následující kapitoly.

2.5.3 Hodnocení výsledků vzdělávání

Výstižný popis procesu hodnocení uvádí Harrison v publikaci Employee Development (1997, volně přeloženo a doplněno, str. 303-308). V rámci procesu hodnocení je potřeba zodpovědět **pět otázek**:

- **Proč** hodnotit?
- **Co** hodnotit?
- **Kdo** by měl hodnotit?
- **Kdy** hodnotit?
- **Jak** hodnotit?

Proč hodnotit jsme si uvedli již v úvodním odstavci. Chceme odůvodnit vynaložené náklady, zjistit dopad na účastníky vzdělávání a jejich pracovní výkonnost, výsledky ovlivňující ziskovost, produktivitu, flexibilitu a fungování organizace jako celku.

Abychom věděli **co hodnotit**, můžeme využít metodu **CIRO**, která se zabývá čtyřmi oblastmi hodnocení:

- **Context** – kontext, v němž vzdělávání probíhá.
- **Inputs** – vstupy vložené do vzdělávání.
- **Reactions** – reakce na vzdělávací aktivity.
- **Outcomes** – výsledky vzdělávacích aktivit.

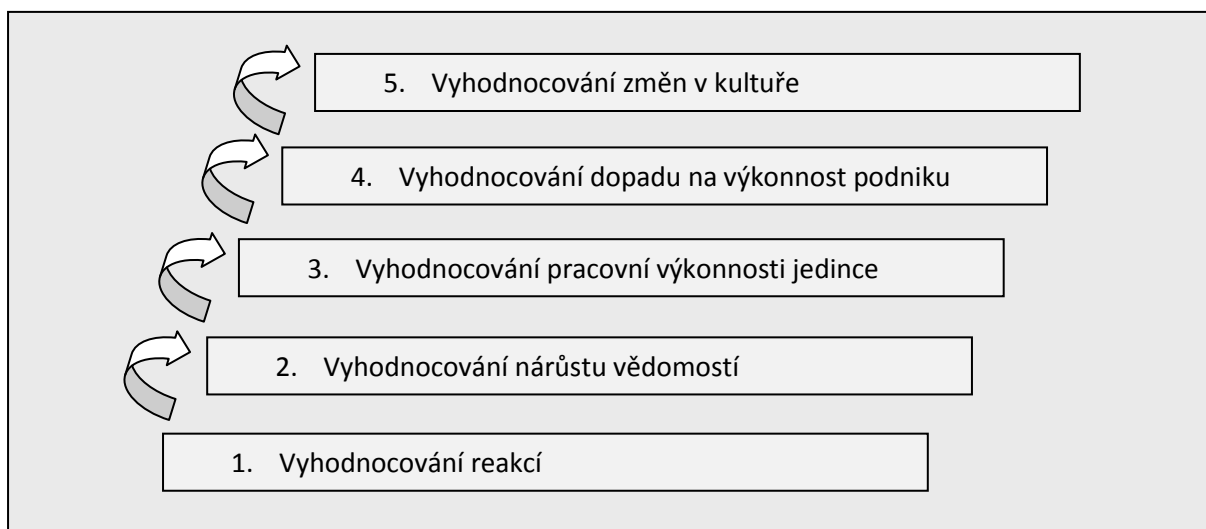
V závislosti na odpovědích na předchozí dvě otázky získáme řadu možností, **kdo by měl** vzdělávání **hodnotit**. Hodnotiteli se mohou stát lektori, linioví manažeři, personální pracovníci, top management, účastníci, zákazníci, externí konzultanti a další specialisté. Správný výběr hodnotitelů je velice podstatný, aby bylo výsledné hodnocení opravdu kvalitní. V případě výběru hodnotitelů uplatňujeme principy zpětné vazby. Podle složení hodnotitelů pak hovoříme o 180, 360 a popřípadě 540stupňové zpětné vazbě. Hlavními kritérii při výběru hodnotitelů jsou: objektivita, odbornost, interpersonální dovednosti, důvěryhodnost a náklady.

Máme několik možností **kdy hodnotit**. První možností je provést hodnocení před a po provedení vzdělávací aktivity. Abychom mohli provést srovnání, měli bychom nejprve zjistit stav znalostí a dovedností účastníků před zahájením vzdělávání, a poté provést totéž testování po uskutečněním vzdělávání, čímž můžeme srovnat, zda došlo k nárůstu znalostí a dovedností. Další možností je provádět hodnocení průběžné, čímž hodnotíme zejména reakce účastníků na vzdělávání, což nám může pomoci odhalit a napravit některé vzniklé nedostatky v průběhu realizace vzdělávacích aktivit.

Poslední otázka, čili **jak hodnotit**, závisí zejména na tom, co a kdy hodnotíme. Základní rámec jak hodnotit nabízí zmiňovaná metoda **CIRO**. Tato metoda stanovuje čtyři oblasti hodnocení, hledáme tedy způsob, jak hodnotit kontext, vstupy, reakce a výsledky. Můžeme porovnat výsledky vstupních testů účastníků s testy uskutečněnými po ukončení vzdělávací aktivity. Můžeme průběžně monitorovat průběh vzdělávacího programu. Nebo se můžeme pokusit kvantifikovat praktický přínos vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů. (Folwarczná, 2010; Harrison, 1997; Kubeš, 2008; Robbins, 1996)

Vzhledem k tomu, že způsobů hodnocení podnikových vzdělávacích aktivit je nepřehledné množství, uveďme si ještě alespoň jeden uplatňovaný způsob, kterým je **pětiúrovňový aplikační model vyhodnocování**. (Vodák, 2007) Model si jednoduše graficky zobrazíme (Obr. 2.5), a poté stručně popíšeme.

Obr. 2.5: Znázornění modelu vyhodnocení. Vodák (2007, str. 124)



V prvním kroku, tedy **vyhodnocování reakcí**, zjišťujeme informace o postojích účastníků ke vzdělávacím aktivitám. „Jde o reakce osob na zážitky ze vzdělávání, poznatky o tom, co si myslí o užitečnosti, o jednotlivých blocích výuky a o lektorech, co by zařadili, respektive co by vypustili z programu.“ viz. Vodák (2007, str. 125) Vhodnými metodami k vyhodnocování jednotlivých aktivit a získání reakcí jsou: dotazník, akční plán, videoreflexe, vyhodnocení učení a přehodnocení aktivity.

U **vyhodnocování nárůstu vědomostí** posuzujeme jaké nové poznatky a dovednosti účastníci získali, popřípadě zda došlo k nějakým změnám v jejich postojích. Vhodnými nástroji pro vyhodnocování této úrovně jsou: dotazníky, strukturované rozhovory, testy před učebními aktivitami a po jejich uskutečnění.

Vyhodnocování pracovní výkonnosti jednotlivců posuzuje vliv vzdělávacího programu na pracovní výkonnost jedinců. Jde o posouzení míry využívání nových poznatků a

dovedností v praxi. Metody používané k měření dopadů vzdělávání na výkonnost jednotlivců jsou: strukturované rozhovory s účastníky a jejich vedoucími, dotazníky pro účastníky a jejich vedoucí, odhady přínosů vzdělávací aktivity, 180, 360 a 540stupňová zpětná vazba, nebo získání kvalifikace.

Vyhodnocování dopadu na výkonnost podniku se týká posouzení efektu vzdělávacího procesu na pracovní tým, oddělení a podnik jako celek. Zjišťujeme tedy, jaké jsou přínosy vzdělávání pro podnik. Při měření dopadů vzdělávání na výkonnost podniku můžeme použít: strukturované rozhovory s top managementem, vyhodnocení přínosů top managementem, analýzy trendů a dopadů, procesy managementu kvality, manažerské informace a další.

Na nejvyšší úrovni, **vyhodnocování změn v kultuře podniku**, sledujeme změny v oblasti kultury chování zaměstnanců. „Jde o fixaci a rozvíjení hodnot, na nichž podnik stojí,“ viz. Vodák (2007, str. 126) Pro vyhodnocování změn v kultuře podniku je možné uplatnit metodu hodnotové orientace, která ukazuje, jak vzdělávání přidává podniku hodnotu.

2.5.4 Metody hodnocení efektivnosti investic

K výpočtu efektivnosti investic vložených do vzdělávání můžeme využít obecně využívané vzorce při investování. Pro potřeby hodnocení investic do vzdělávání tak použijeme metodu výpočtu rentability investic a doby návratnosti investic.

Rentabilita investic

Návratnost investic (ROI – Return of Investment) je statická metoda odvozená z obecně používaného ukazatele pro výpočet výnosnosti kapitálu. Vzorec pro výpočet viz. Vodák (2007, str. 156):

Vzorec 2.1:

$$ROI = \frac{\text{získaná částka} - \text{investovaná částka}}{\text{investovaná částka}}$$

Vynásobíme-li ROI stem, dostaneme procentuální vyjádření rentability. Bude-li ROI rovno 100%, pak nám výnosy z investice plně pokryjí náklady na investici vynaložené. Bude-li ROI větší než 100%, pak bude investice generovat zisk. Bude-li však ROI nižší než 100%, bude investice ztrátová.

Doba návratnosti investic

Vypočtení doby návratnosti investic (DN) nám umožní zjistit, za jaké období se částka získaná z investice vyrovná částce na investici vynaložené. Níže uvedený statický vzorec pro výpočet předpokládá, že investiční výdaj je jednorázový a příjmy z investice jsou každý rok ve stejné výši viz. Vodák (2007, upraveno, str. 157):

Vzorec 2.2:

$$DN = \frac{\text{investovaná částka}}{\text{získaná částka}}$$

Čím bude doba návratnosti kratší, tím dříve bude investice generovat zisk. Tato metoda bohužel nebere v úvahu rozložení přínosů z časového hlediska, což se ovšem dá napravit diskontováním, čili metodou čisté současné hodnoty investic. Nám však momentálně vystačí výše popsané dvě metody.

Vypočíst efekt získaný vzděláváním není příliš snadné. Můžeme si však pomoci tím, že budeme posuzovat změny v některých ukazatelích. Porovnááme údaje před zahájením vzdělávání a po zavedení nově nabytých poznatků do praxe. Můžeme se zaměřit například na změny v produktivitě, rentabilitě, nákladovosti, kvalitě produkce a služeb, fluktuaci, počtu stížností a reklamací, redukci zmetkovosti, počtu nových zákazníků apod. Uveďme si vzorec pro výpočet produktivity práce.

Produktivita práce

„Produktivitou práce rozumíme obecně množství produkce zhotovené jedním pracovníkem za jednotku času. Je to vyjádření účinnosti lidské práce, určitého stupně realizované schopnosti vytvářet hodnoty. Produktivita se měří jako poměr mezi objemem produkce vyrobené za určitou dobu a množstvím práce na ni vynaložené. Vynaloženou práci vyjadřujeme nepřímo dobou jejího trvání, tj. počtem směn resp. hodin nebo počtem osob zapojených v dané době do výroby příslušného objemu produkce.“ Definicí uvádí Šaroch

(2002). Vzhledem k tomu, že naše výpočty budou v peněžních jednotkách, budeme do čitatele dosazovat roční tržby v korunách a do jmenovatele průměrný počet zaměstnanců v daném roce. Vzorec si tedy upravíme pro potřeby našich výpočtů viz. Šaroch (2002, upraveno).

Vzorec 2.3:

$$PP = \frac{\text{tržby}}{\text{průměrný počet zaměstnanců}}$$

2.6 Třetí fáze: Realizace vzdělávacího procesu

Máme-li celý proces vzdělávání naplánovaný, můžeme přejít k samotné realizaci konkrétních vzdělávacích aktivit. Implementujeme vytvořený plán podnikového vzdělávání do praxe. V rámci designování vzdělávání jsme si vytvořili jakýsi scénář, který nyní musíme uvést do života. Tato fáze, realizace vzdělávacího procesu, je náročná zejména na organizační zabezpečení. Jak uvádí Hroník, i tato fáze se skládá ze tří částí:

- **Příprava**
- **Vlastní realizace**
- **Transfer**

Plán máme již připraven. V rámci **přípravy** však musíme zabezpečit vše k tomu, aby mohl být plán realizován. Musíme ustanovit pracovníka, který bude mít na starosti organizační zajištění vzdělávacího procesu, musíme připravit lektora, učebny, učební materiály a pomůcky. Rovněž je potřeba organizačně zajistit a připravit účastníky vzdělávacího procesu. Nesmíme opomenout zajištění občerstvení, ubytování apod. V rámci přípravy je možné vytvořit také dotazníky a testy. Dotazníky budou sloužit k zjištění spokojenosti účastníků s danými vzdělávacími kurzy a pro jejich další vyladění. Vstupní testy nám v budoucnu zajistí možnost srovnání mezi znalostmi a dovednostmi před zahájením vzdělávání a po jeho realizaci, čili nám poslouží k zjištění efektivity kurzů.

Fáze **vlastní realizace** je již v rukou samotného lektora kurzů. Osoba zodpovědná za vzdělávací aktivity podniku představí účastníkům lektora a společně nastíní program a cíle

daného kurzu. Poté již přebírá slovo lektor a ujímá se výuky. Lektor neustále monitoruje dění a průběh kurzu, přizpůsobuje své tempo potřebám účastníků, vytváří a udržuje vysokou úroveň pracovního výkonu, podporuje účastníky, řeší nenadálé situace, usiluje o upřesnění analýzy individuálních potřeb účastníků a snaží se tak přizpůsobovat výuku.

Po ukončení vlastní realizace nastává fáze nazývaná jako **transfer**. Jak již z pojmu vyplývá, hovoříme o jakémsi přenosu. Jde o osvojení si získaných poznatků v praxi, čili účastníci realizují úkoly, které podněcují využívání čerstvě nabytých znalostí a dovedností, které si tak vyzkouší, ověří a osvojí. Po ukončení kurzu nesmíme zapomenout na zajištění informací o proběhnutém kurzu. Čili jde o zajištění vyplnění dotazníků spokojenosti a jejich následné vyhodnocení. Vytvoření databanky poznatků, které bude možno uplatnit v praxi, nebo při realizaci dalšího vzdělávání. Můžeme vytvořit také fotodokumentaci z kurzů, nafotit průběh vzdělávání, výsledky práce, flipchartové zápisy, vytvořit videozáznam atd. (Hroník, 2007)

2.7 Čtvrtá fáze: Vyhodnocování výsledků vzdělávání

Poslední fází vzdělávacího cyklu je vyhodnocení výsledků vzdělávání. Fáze vyhodnocování stejně tak jako fáze realizace úzce souvisí s plánem podnikového vzdělávání.

Nejprve dochází k porovnání stanovených cílů a záměrů vzdělávání s dosaženými výsledky. Zjišťujeme názory účastníků na kvalitu vzdělávacího programu, zaměření kurzů, uplatňované metody vzdělávání, kvalitu lektorů, technické, materiální a organizační zabezpečení. Využíváme metody zmíněné v plánu, takže například dotazník nebo rozhovor.

Dále pak zjišťujeme, co si účastníci z kurzu odnesli. Jaké nové znalosti a dovednosti získali. Tyto informace získáváme na základě testů znalostí a dovedností, nebo pozorováním při výkonu pracovních úkolů.

S odstupem času podnik zajímá, nakolik bylo realizované vzdělávání přínosné, čili zda bylo efektivní a jak se promítlo do výkonnosti a kvality práce jedinců, týmů a celého podniku. (Mládková, 2009)

Na základě stanovených kritérií vybereme vhodné metody měření efektivnosti a provedeme vyhodnocení vzdělávací aktivity. Zaměříme se na náklady vynaložené na vzdělávání a přínosy ze vzdělávání plynoucí. Náklady bývají snadno finančně vyčíslitelné.

S přínosy to již tak snadné není. Některé můžeme vyčíslit a to například změnu produktivity, tržeb, zmetkovosti atp. Nesmíme však zapomínat na významné kvalitativní faktory, jako například spokojenost zákazníků, míra fluktuace, kvalita výrobků a služeb atp., které jsou nedílným přínosem vzdělávání. Podrobný postup hodnocení systému vzdělávání jsme si popsali v předešlé kapitole v rámci plánování nákladů, očekávaných přínosů a celkového hodnocení vzdělávacích aktivit.

Po zpracování výsledků vzdělávacích aktivit vytvoříme závěrečnou zprávu ze vzdělávací aktivity. Nesmíme opomenout tuto zprávu prezentovat všem zainteresovaným stranám, tzn. účastníkům, nadřízeným účastníkům, lektorovi a jeho nadřízenému, personálnímu oddělení, popřípadě dalším zúčastněným. Interpretace výsledků vzdělávání je důležitou součástí vzdělávacího procesu. (Hroník, 2007)

Čtvrtou fází, vyhodnocením výsledků vzdělávání, však celý proces nekončí. Získané výsledky jsou impulsem pro identifikaci dalších potřeb vzdělávání, čímž začíná celý cyklus vzdělávání od samého počátku.

3 Charakteristika organizace

3.1 Základní údaje

Obchodní firma: **Libor Václavík – LIBROS** (dále jen „LIBROS“)

Právní forma: fyzická osoba zapsaná v obchodním rejstříku

Sídlo: Palackého 1114, 702 00 Ostrava – Přívoz

3.2 Předmět podnikání

- skladování
- zpracování dřeva a výrobky dřevařské
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování
- inženýrská a investorská činnost
- pronájem nemovitostí včetně doplňkových služeb
- půjčování movitých věcí, pronájem, finanční a operativní leasing
- silniční motorová doprava nákladní
- opravy silničních vozidel
- spediční činnost
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- reklamní a propagační činnost
- výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd
- pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti (Výpis z obchodního rejstříku, 2011)

3.3 Organizační struktura a členění společnosti

Firma LIBROS byla původně založena jako ryze dopravní společnost. Postupně se však společnost začala rozrůstat o další odvětví, rostla potřeba nových zaměstnanců a rozdělení společnosti na konkrétní divize. V současné době se společnost dělí na 9 divizí, jimiž jsou Železářství a domácí potřeby, Doprava, Dřevovýroba, Hutní materiál, Stroje a nářadí, Pneuservis a služby motoristům, Vinotéka, Offroad, Centrum bezpečné jízdy.

Společnost má v současné době 130 zaměstnanců, z čehož 11 zaměstnanců zastává manažerské pozice. Společnost LIBROS tak patří mezi významné zaměstnavatele v Moravskoslezském kraji a rovněž úzce spolupracuje s Úřadem práce v Ostravě. (Výroční zpráva, 2010; Propagační materiály)

3.3.1 Divize

Divize **Železářství a domácí potřeby** zaměstnává největší počet zaměstnanců a to šedesát. Hlavní náplní této divize je velkoobchod a maloobchod s železářským zbožím a domácími potřebami. Jedná se zejména o prodej ručního a elektrického nářadí, řezných nástrojů, brusiva, měřidel, stavebního kování, barev, zednických, malířských, zahradnických a kuchyňských potřeb atp. V sortimentu nalezneme více než 600 nabízených obchodních značek.

Jak již bylo zmíněno výše, společnost byla původně založena za účelem poskytování služeb v oblasti dopravy. **Doprava** je tak rovněž samostatnou divizí společnosti a zaměstnává 21 zaměstnanců. Jedná se zejména o služby v oblasti silniční nákladní tuzemské a zahraniční dopravy, dále pak půjčovnu aut, jeřábů, manipulační techniky a zemních strojů. Do divize Doprava spadá rovněž autoservis nákladních vozidel.

Divize **Dřevovýroba** zahrnuje 8 zaměstnanců, kteří jsou odpovědní za výrobu a prodej výrobků ze dřeva jako jsou například dřevěná okna, dveře a zárubně, stavebně-truhlářské výrobky atp. Jedná se rovněž o samotný prodej dřeva a velkoplošného stavebního řeziva. V posledních letech nabízí svým zákazníkům divize Dřevovýroba možnost realizace domu ve formě dřevostavby.

Hlavní náplň divize **Hutní materiál**, zaměstnávající 5 zaměstnanců, spočívá v prodeji stavebního materiálu a technologií. Jedná se o formu stavebnin nabízející profily, černé a pozinkované plechy, ocel, trubky, tvárnice, cihly, omítkové směsi, cement, vápno, zámkovou dlažbu a obrubníky, sádkokartóny, minerály, střechy, komíny, izolace, nátěrové hmoty, tmely, lepidla, ředidla a mnoho dalšího sortimentu.

Divize **Stroje a nářadí** se zaměřuje na prodej, pronájem a servis strojů a nářadí. Jedná se zejména o ruční elektrické nářadí, stavební stroje, generátory, kompresory, zahradní techniku a jiné. Do této divize spadá rovněž zámečnická a svařovací dílna. Zaměstnává 8 zaměstnanců.

Relativně novou divizí je **Pneuservis a služby motoristům**, která poskytuje zákazníkům profesionální servisní služby, prodej a přezutí pneumatik, výměnu a doplnění kapalin a ruční mytí a čištění vozidel. Pneuservis v současné době zaměstnává 4 zaměstnance a rovněž poskytuje praxi studentům středních odborných učilišť.

Další nedávno vzniklou divizí je **Vinotéka**, která zaměstnává 2 zaměstnance. Vinotéka nabízí bohatý výběr tuzemských i zahraničních vín a zároveň je místem pro příjemné posezení například při obchodních schůzkách.

Hlavní náplní divize **Offroad** je především marketingová a reklamní činnost, jejímž cílem je zviditelnění podniku v očích veřejnosti a přilákání nových zákazníků za účelem podpory obchodních činností. Tato divize má také na starosti zahraniční obchodní aktivity společnosti a společenské a PR aktivity. Divizi tvoří 5 zaměstnanců, kteří úzce spolupracují s vedoucími pracovníky ostatních divizí.

Nejnovější divizí je neustále se vyvíjející **Centrum bezpečné jízdy** (dále jen „Centrum“). Jedná se o zcela ojedinělý projekt společnosti LIBROS ve spolupráci se statutárním městem Ostrava. Hlavním cílem tohoto významného projektu je zdokonalování řídičských schopností, a tím dosažení zvýšené bezpečnosti v silničním provozu, k čemuž slouží vybudovaný terénní polygon a simulovaná kluzná plocha. Polygon je vybaven nejmodernější evropskou technologií. Smyková deska, která slouží pro simulaci neočekávaného smyku vozidla, je v České republice jediná. Centrum bezpečné jízdy se

v současné době skládá z 5 stálých zaměstnanců, 3 externích lektorů a 2 zaučujících se lektorů. Vzhledem k plánovaným aktivitám Centra se počítá s výrazným nárůstem zaměstnanců, zejména vysoce kvalifikovaných odborníků, lektorů a techniků. Jedním z cílů Centra bezpečné jízdy je vyškolení vlastních lektorů k zabezpečení nabízených kurzů.

Součástí této Diplomové práce jsou dvě přílohy znázorňující organizační struktury společnosti LIBROS. Příloha č. 1 zobrazuje organizační strukturu společnosti LIBROS jako celku. Příloha č. 2 představuje plánovanou organizační strukturu Centra bezpečné jízdy po zrealizování všech zamýšlených aktivit Centra (tato organizační struktura byla navržena v Bakalářské práci, k jejímu naplnění došlo v současné době cca ze 75 procent vzhledem k postupné realizaci jednotlivých částí projektu).

3.4 Historický vývoj

Počátky existence společnosti se datují již před klíčovým rokem 1989, kdy pan Libor Václavík působil jako autodopravce. V 90. letech dvacátého století pan Václavík založil vlastní dopravní společnost s názvem Libor Václavík – LIBROS.

Společnost se poté postupně rozšiřovala a došlo tak k transformaci dopravní společnosti na společnost obchodní. Hlavní snahou pana Václavíka bylo nabídnout zákazníkům nové možnosti a využít tak příležitosti trhu. Mezi základní portfolio společnosti přibyla nabídka zboží a služeb z oblasti hutního a stavebního materiálu a železářského zboží.

Později došlo ke spolupráci společnosti LIBROS s předními českými i zahraničními výrobci a společnost se tak rozšířila na velkoobchod i maloobchod železářství a domácích potřeb, hutního materiálu, řeziva, oken, dveří, nátěrových a stavebních hmot, včetně prodeje a půjčovny ručního nářadí a kompresorů.

V letních měsících roku 1997 byl areál firmy LIBROS postižen rozsáhlou povodní. Škody na majetku byly obrovské, společnosti se však podařilo tuto nepříjemnou etapu překonat a navázat na předchozí rozvoj podniku.

V roce 1999 došlo k přesídlení podniku. Nové prostory firemního areálu umožnily společnosti další rozvoj portfolia, neboť nový areál disponoval technologiemi pro uskladňování barev, laků, ředidel a chemikálií. Této skutečnosti společnost využila a začala tak podnikat v nové oblasti a to barvy, laky.

S růstem konkurence podniku hledá společnost LIBROS nové aktivity a řešení, jak přilákat a především udržet zákazníka. Snaží se zákazníkům poskytnout řešení veškerých požadavků od dodání materiálů až po samotnou realizaci jejich projektů. Vznikají tak nové divize a oblasti jako například pneuservis, servis nákladních vozidel, stavební činnost, vinotéka atd.

Nejnovějším projektem společnosti je vybudování Centra bezpečné jízdy. Jedná se o stavebně-technologický soubor staveb a zpevněných ploch splňující legislativní podmínky České republiky. Hlavním cílem tohoto podnikatelského záměru je poskytnout řidičům tzv. vyšší vzdělávání se zaměřením na zvýšení bezpečnosti provozu na pozemních komunikacích. Realizace stavby Centra bezpečné jízdy byla zahájena v roce 2009, větší část Centra je již nyní v provozu. (Kubicová, 2009; Propagační materiály; Webové stránky)

Hlavní vizí společnosti je poskytnout zákazníkům ucelené řešení jejich přání. Snahy pana Libora Václavíka a jeho společnosti byly oceněny Sdružením českých spotřebitelů a v roce 2005 tak pan Václavík převzal ocenění „Spokojený zákazník Moravskoslezského kraje“. (Webové stránky)

V roce 2006 se společnost LIBROS stala signatářem Evropské charty bezpečnosti silničního provozu (dále jen „Charta“). Jedná se o iniciativu Evropské unie, jejímž cílem je povzbuzení vládních i nevládních institucí a organizací za účelem zvýšení aktivit v oblasti bezpečnosti silničního provozu tak, aby bylo dosaženo cíle Akčního plánu bezpečnosti silničního provozu. Členství v Chartě bylo hlavním podnětem k vybudování Centra bezpečné jízdy, tudíž se o ní budeme ještě zmiňovat v následujícím textu. (Evropská charta, 2010)

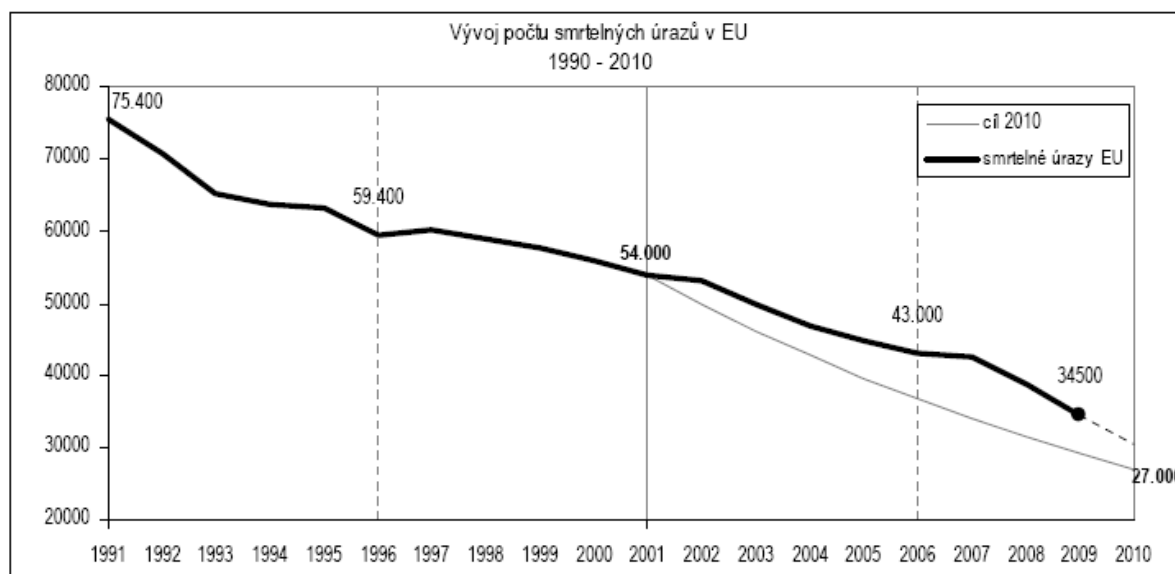
Dalšího významného ocenění se panu Václavíkovi dostalo v roce 2007 v soutěži zaměřené na podporu malého a středního podnikání v České republice. Získal ocenění „Makro Živnostník roku 2007 v Moravskoslezském kraji“. (Webové stránky)

Zatím posledním nemalým úspěchem je získání statutu národního korespondenta (ambasadora) Evropské charty bezpečnosti silničního provozu s mandátem zastupovat všechny české členy Charty za účelem vytváření nových strategií pro zvýšení bezpečnosti silničního provozu na evropském území. Tento mandát získalo Centrum bezpečné jízdy LIBROS Ostrava na sklonku roku 2010. (Propagační materiály)

3.5 Centrum bezpečné jízdy

Jak již bylo zmíněno výše, rok 2006 byl pro společnost LIBROS velice významným, neboť se stala členem Evropské charty bezpečnosti silničního provozu. Hlavním předsevzetím Charty bylo naplnění cíle Akčního plánu bezpečnosti silničního provozu. Šlo o snížení počtu usmrcených osob na evropských silnicích o 50% do roku 2010 oproti roku 2001. Nyní můžeme ex-post zhodnotit naplnění tohoto cíle. Poslouží nám k tomu Graf č. 1: Vývoj počtu smrtelných úrazů v EU v letech 1990-2010.

Graf č. 1: Vývoj počtu smrtelných úrazů v EU v letech 1990-2010. (Evropská komise, 2010, str. 4)



Jak můžeme vidět, Graf č. 1 ukazuje, jak se vyvíjel počet smrtelných úrazů na silnicích v Evropské unii v letech 1990 – 2010. V roce 2001 zemřelo na evropských silnicích 54 tisíc osob. V roce 2009 to bylo 34 500 mrtvých. Cílem akčního plánu bylo snížit počet usmrcených osob na polovinu, tzn. z 54 000 na 27 000 osob. Z grafu tak vyplývá, že nedošlo ke snížení počtu usmrcených o 50%, nýbrž cca o 36%. Tudiž můžeme říci, že v roce 2009 došlo ke splnění tohoto plánu ze 72 procent. I tak můžeme hovořit o výrazném úspěchu. (Sdělení Komise, 2010)

V roce 2010 vydala Evropská komise Sdělení, ve kterém ustanovila další směry politiky v oblasti bezpečnosti silničního provozu v letech 2011 – 2020, s cílem pokračovat

v trendu snižování počtu úmrtí na evropských silnicích a to konkrétně opět o 50% do roku 2020. (Sdělení Komise, 2010)

Tato fakta, jako je členství v Chartě bezpečnosti silničního provozu a zvyšující se potřeba a nutnost řešení této problematiky, byla hlavním impulsem myšlenky vytvoření Centra bezpečné jízdy. V roce 2007 tak vznikl společný investiční a společenský projekt dvou partnerů, statutárního města Ostrava a společnosti Libor Václavík – LIBROS.

Mezi počáteční aktivity v přípravě řidičů patří terénní tréninkový polygon a kluzná fólie pro zvyšování dovedností při ovládání vozidla. Dále pak se jedná o vybudování systému umožňujícího přípravu řidičů jednotek Armády ČR, hasičských záchranných sborů a integrovaných záchranných systémů. V současné době poskytuje Centrum bezpečné jízdy nejmodernější evropskou technologii, jako je například skrápění ploch speciálními tryskami, kruhová smyková plocha, aquaplaningová vana nebo přímá smyková plocha. (Propagační materiály)

Pan Ing. Dalimil Frič, ředitel Centra bezpečné jízdy, uvádí hlavní smysl tohoto projektu. „Cílem a smyslem projektu je na základě teoretické a praktické přípravy zkvalitňovat a zdokonalovat úroveň řidičů, zlepšovat jejich řidičské a rozhodovací návyky, chování a jednání v silničním provozu a zvyšovat dovednosti v krizových dopravních situacích.“

Centrum bezpečné jízdy budou využívat zejména obyvatelé a řidiči z území města Ostravy a přilehlých oblastí. Vzhledem k příhraniční poloze se však očekává i zájem slovenských, polských a případně i rakouských řidičů. Centrum bude hojně využíváno zejména žadateli o řidičské oprávnění, instruktory autoškol, řidiči státních institucí, obchodních a distribučních společností, řidiči kamionů a autobusů, řidiči integrovaných záchranných systémů, ale i řidiči handicapovanými či seniory.

„Velkou pozornost bude Centrum věnovat dětem, které jsou významnými, avšak velmi zranitelnými účastníky silničního provozu.“ Jak uvádí inženýr Frič, „podpora systému vzdělávání dětí a jejich bezpečnosti na silnicích je jedním z důležitých cílů Centra bezpečné jízdy.“ (Propagační materiály)

Projekt Centra bude sloužit nejen řidičům, ale také jako prostor pro výzkum a vývoj jízdních vlastností vozidel, simulaci dopravních nehod, nebo pro potřeby odborných fyzikálních analýz.

3.5.1 Využití Centra bezpečné jízdy

Centrum bezpečné jízdy nabízí mnoho možností využití. Pro lepší orientaci si rozdělíme Centrum z hlediska sektorového a z hlediska projektů, na které se Centrum zaměřuje.

Sektorové rozdělení Centra bezpečné jízdy

Centrum bezpečné jízdy se rozkládá na ploše 25 685 m², výcviková plocha zaujímá 20 039 m². Zpevněná plocha se dělí na příjezdové a výjezdové komunikace, přímou a kruhovou kluznou plochu, aquaplaningovou plochu, manipulační, parkovací a odstavný prostor. Centrum tak můžeme rozdělit na pět sektorů.

První sektor je vybaven kluznou plochou se speciálním kluzným nátěrem a smykovou deskou pro vozidla s hmotností do 40 tun, která je v České republice a střední Evropě ojedinělá. Druhý sektor je tvořen kruhovou kluznou plochou se speciální smykovou deskou pro motocykly, která je rovněž jediná ve střední Evropě. Třetí sektor představuje střední skrápěná plocha, čtvrtý sektor tvoří aquaplaningová vana. Sektor pátý nabízí zpevněnou plochu pro základní nácvik schopností a dovedností, jako například nouzové brzdění na rovině, techniky vyhýbání na rovině, atd.

Projekty Centra bezpečné jízdy

Odečet trestných bodů

Mezi nejžádanější služby Centra bezpečné jízdy patří možnost odečtu tzv. trestných bodů, kterými byli řidiči potrestáni za provedení dopravních přestupků. Tento kurz „Odečtete si 3 body“ se skládá z teoretické a praktické části a trvá 7,5 hodiny.

Teoretická část nazývaná jako výuka je složena ze čtyř oblastí. První oblast se věnuje výuce teorie řízení a zásad bezpečné a defenzivní jízdy. Oblast druhá je zaměřena na obeznámení s nejčastějšími příčinami dopravních nehod a jejich předcházení. Část třetí se věnuje důsledkům protiprávního jednání řidičů motorových vozidel. Poslední čtvrtá část spočívá ve výuce prevence a řešení mimořádných událostí v provozu na pozemních komunikacích. Po části teoretické následuje část praktická, která se dělí dle typu řidičského oprávnění do tří skupin. Praktická část je nazývána jako výcvik. Do výcviku skupiny 1 spadají držitelé řidičského oprávnění AM a A a podskupiny A1. Pro skupiny řidičského oprávnění B,

C a D a podskupiny B1, C1 a D1 slouží výcvik skupiny 2. Výcvik skupiny 3 se zaměřuje na školení bezpečné jízdy pro skupinu řídičského oprávnění T.

IZS Policie

Své nezastupitelné místo v dopravě na pozemních komunikacích mají služby dopravní policie, neboť dohlížejí na bezpečnost silničního provozu. Centrum bezpečné jízdy má ve spolupráci se zástupci Policie České republiky zájem spoluvytvářet metodiky pro zdokonalování řídičských dovedností. Inspiraci hledá zejména v metodikách ze zahraničí.

IZS Hasiči

Centrum bezpečné jízdy se zaměřuje zejména na oblast prevence. Spolu s hasičskými sbory se snaží vytvářet simulované podmínky, které slouží k nácviku zásahů při událostech ohrožujících lidské životy či majetek osob. Na základě těchto simulovaných podmínek a zkušeností z praxe se vypracovávají metodické scénáře, které budou napomáhat jednotkám IZS k lepšímu zvládnutí reálných situací.

Armáda ČR

Centrum bezpečné jízdy má zkušenosti s výcvikem armády a vojenských řidičů od roku 2005. Centrum tak poskytuje výcvikové kurzy specializovaným jednotkám Armády ČR. Jedná se zejména o kurzy zdokonalování řidičů při jízdě v neznámém terénu, simulace řešení rozmanitých situací, dosažení vytyčeného cíle s vozidlem atd.

Autoškoly

Mezi prioritní zákazníky Centra bezpečné jízdy se řadí autoškoly. Díky spolupráci se začínajícími řidiči, zkušenými instruktory a majiteli autoškol získává Centrum cenné poznatky v oblasti zdokonalování svých poskytovaných kurzů. Centrum se zaměřuje zejména na tzv. profesní kurzy, které využívají především majitelé autoškol, lektoři, instruktoři, ale i samotní uchazeči o řídičské oprávnění.

Ostravská dopravní školička

Jedinečným produktem Centra bezpečné jízdy je preventivní program Ahoj auto!, který se zábavnou formou snaží učit děti, jak se bezpečně chovat v silničním provozu. Součástí tohoto programu je mobilní dětské dopravní hřiště včetně moderních dětských

dopravních prostředků, a také ilustrovaná publikace, která formou hry seznamuje děti s pravidly chování v silničním provozu.

Ostatní

Mezi další nabízené kurzy Centra bezpečné jízdy patří například základní trénink, trénink moto, trénink osobní auto, trénink nákladní auto, trénink bus, trénink off road a truck trial, trénink snow & fun, dále pak sportovní jízda, drift trénink, přívěsná vozidla a karavany a mnoho dalších kurzů šitých zákazníkům na míru. (Technický popis, 2010)

3.5.2 Organizační struktura Centra bezpečné jízdy

Centrum bezpečné jízdy je jednou z divizí společnosti Libor Václavík – LIBROS. Jedná se o nejnovější oblast zájmu této společnosti, do které podnik v posledních letech investuje nemalé finanční prostředky. V současné době tuto divizi tvoří manažer Centra bezpečné jízdy, denní manažer, servisní pracovník a dva pracovníci obsluhy zařízení. Dále pak Centrum využívá služby tří externích lektorů a v současnosti zaučuje dva lektory vlastní. Pod divizi Centra bezpečné jízdy se postupně přesunuje 5 divizí, které původně spadaly pod společnost Libros jako celek. Centrum se však neustále vyvíjí a potřeba nových pracovníků ještě výrazně poroste. Současná organizační struktura vzdělávacího Centra je k vidění na obrázku níže (Obr. 3.1), Příloha č. 2 zobrazuje organizační strukturu celého Centra bezpečné jízdy včetně přesunutých původních divizí.

Obr. 3.1: Současná organizační struktura vzdělávacího Centra bez přidružených divizí.



4 Analýza a interpretace výsledků

Jak již bylo zmíněno výše, hlavní náplní Centra bezpečné jízdy je především vzdělávání. Jedná se zejména o vzdělávání účastníků provozu na dopravních komunikacích a také o vzdělávání specifických skupin jako např. jednotek integrovaného záchranného systému. Aby mohlo být toto vzdělávání poskytováno, nestačí k tomu pouze technické a technologické zabezpečení, významnou roli zde hraje i lidský faktor.

Lidskými zdroji jsou v tomto případě na mysli lektoři teoretických kurzů a instruktoři praktických kurzů (dále budeme používat souhrnný pojem „lektor“). Lektoři, kteří vedou vzdělávací kurzy nabízené Centrem, musí mít nejen odborné znalosti, ale musí umět tyto znalosti také prodat. Musí umět zaujmout posluchače, musí umět dobře komunikovat a prezentovat, ale také naslouchat požadavkům posluchačů, neboť každý klient je individuální osobnost a potřebuje specifický přístup. Tyto dovednosti by měli ovládat nejen lektoři, ale především samotní manažeři Centra. (Bradbury, 2007; Khelerová, 2006; Plamínek, 2008)

Další nezbytnou potřebou v oblasti vzdělávání je jazyková vybavenost lektorů a manažerů. Nejenže podnik čerpá inspiraci zejména v zahraničí a s některými zahraničními partnery spolupracuje, ale očekává se, že Centrum budou využívat také zahraniční klienti. Manažeři budou muset být schopni s těmito klienty vyjednat podmínky, lektoři budou muset své prezentace a instruktáže vést v cizím jazyce a také dokázat reagovat na dotazy posluchačů. Vystávají tak zde dva požadavky, a to na znalosti odborné terminologie v cizím jazyce a také na schopnost dokázat v cizím jazyce přesvědčivě prezentovat. (Klarer, 2007)

Současnou vizí manažerů Centra bezpečné jízdy a společnosti LIBROS je vybudování podnikové vzdělávacího centra, které bude vzdělávat své vlastní zaměstnance a specifickou veřejnost. Hlavním impulsem této myšlenky jsou dva podněty. V první řadě, je to potřeba vzdělávání vlastních kvalitních lektorů a manažerů, neboť ve společnosti LIBROS dosud neexistuje ucelený soubor vzdělávání zaměstnanců. Jediným poskytovaným vzděláváním jsou nárazové centrální kurzy společné pro všechny zaměstnance a výjimečně kurzy obchodních dovedností pro manažery. Současný systém vzdělávání je tak považován za neefektivní. Celou tuto myšlenku podporuje skutečnost, kdy partneři a klienti Centra bezpečné jízdy poptávají vzdělávání v širších souvislostech. To znamená, že klienti jako například majitelé autoškol, instruktoři, lektoři, manažeři dopravních projektů atd., mají zájem nejen o odborné kurzy Centra, ale zajímají se také o to, jak tyto odborné znalosti správně a efektivně předávat

dál. Z čehož vyvstává poptávka po kurzech měkkých dovedností, což je druhým podnětem pro realizaci podnikového vzdělávacího centra. (Ing. Frič)

Zvýšením efektivnosti v oblasti vzdělávání by tak bylo dosaženo i zvýšení kvality poskytovaných služeb zákazníkům. Podmínkou vybudování podnikového vzdělávacího centra je nejen efektivnost z hlediska využití poskytovaného vzdělávání, ale především efektivnost finanční. Při budování systému vzdělávání v rámci podnikového vzdělávacího centra tak musíme brát v úvahu dvě hlavní kritéria, finanční náklady vynaložené na vzdělávání a celkovou efektivitu vzdělávání. (Ing. Frič)

4.1 Identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání

Jak jsme si již uvedli v teoretické části, podnikové vzdělávání je dlouhodobý proces, který se skládá z několika fází. Tou první fází je identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání. To znamená, že pomocí popsaných metod provedeme analýzu současného stavu vzdělávání v organizaci, zjistíme, jaká je vize organizace, identifikujeme potřeby organizace v oblasti vzdělávání a stanovíme vzdělávací cíle, kterých má být dosaženo po úspěšné aplikaci navrženého systému vzdělávání.

4.1.1 Analýza údajů

Prvním krokem celého vzdělávacího cyklu tak bude provedení analýzy údajů týkajících se organizace jako celku, jednotlivých pracovních míst a také jednotlivých pracovníků.

Analýza údajů týkajících se organizace

V případě analýzy údajů týkajících se organizace čerpáme informace zejména z organizační struktury společnosti Libros, z výpisu z Obchodního rejstříku o předmětu podnikání společnosti, z výroční zprávy společnosti za rok 2009, dále pak z informací poskytnutých personálním oddělením společnosti a ředitelem Centra bezpečné jízdy, panem Ing. Dalimilem Fričem.

Analýzou výše zmiňovaných dokumentů a informací jsme došli k poznatku, že společnost Libros zaměstnává 130 zaměstnanců, z čehož 11 zaměstnanců zastává manažerské pozice, 6 zaměstnanců zajišťuje chod organizace (ekonomické, právní, personální a účetní funkce), dále pak společnost zaměstnává 5 specialistů, z čehož 3 jsou vedeni jako externí pracovníci, zbylých 108 zaměstnanců se řadí mezi manuální pracovníky. Předměty činnosti společnosti jsou velice rozmanité, vysoká pozornost je kladena na vyvíjející se Centrum bezpečné jízdy a jeho školicí a vzdělávací aktivity. Celková strategie společnosti je zaměřena zejména na podporu rozvoje Centra bezpečné jízdy jako vysoce sofistikovaného projektu s významným přínosem nejen pro společnost Libros, ale zejména celý Moravskoslezský kraj a jeho přilehlé okolí. Projekt Centra bezpečné jízdy přispívá ke zvyšování příjmů plynoucích z ostatních podnikatelských aktivit společnosti, a tím k pozitivnímu vývoji společnosti jako celku. Nesmíme opomenout, že z požadavků zákazníků vyvstává potřeba širšího vzdělávání, která by se zaměřovala na tzv. měkké dovednosti, což má podstatný vliv na budování vzdělávacího systému společnosti.

Co se týká aktivit v oblasti vzdělávání, podnik nemá žádný propracovaný systém vzdělávání, který by navazoval na podnikovou strategii. Vzdělávací aktivity jsou realizovány náhodnými kurzy a školeními, kterých se účastní plošně všichni zaměstnanci, nebo jen řídicí pracovníci. Kromě realizovaných povinných školení, se poskytované kurzy zaměřují zejména na obchodní dovednosti. Jazykové vzdělávání není organizací zajišťováno.

Analýza údajů týkající se pracovních míst a činností

Pro analýzu pracovních míst a činností využijeme statistické informace personálního oddělení společnosti Libros a zejména popisy a specifikace pracovních míst. Další informace získáme pomocí rozhovorů o plánovaných aktivitách společnosti a návazné potřebě pracovníků, kteří obsadí nově vzniklé pracovní pozice.

Z popisu a specifikací pracovních míst se dozvídáme charakteristiku práce vykonávané na jednotlivých pozicích a předpoklady nutné pro úspěšné vykonávání práce na dané pozici. Provedením analýzy popisu a specifikace pracovních míst a analýzy znalostí, schopností a dovedností jednotlivých pracovníků zjistíme, zda pracovníci na jednotlivých pozicích skutečně disponují danými předpoklady.

Provedeme-li zmiňovanou analýzu specifikace pracovních míst, zjistíme, že u manažerů patří mezi hlavní předpoklady organizační, komunikační a obchodní dovednosti,

schopnost vést, rozvíjet a motivovat tým. U lektorů a instruktorů jsou kromě odborných znalostí a praktických zkušeností vyžadovány komunikační a prezentační dovednosti, schopnost naslouchat klientům a analyzovat jejich potřeby. Jak u manažerů, tak i lektorů a instruktorů se klade důraz na komunikativní znalost alespoň jednoho světového jazyka.

Důležitým zjištěním je fakt, že společnost plánuje rozšířit své spektrum zaměstnanců o vlastní interní lektory a instruktory, neboť dosud v této oblasti využívá pouze služeb externích specialistů.

Analýza údajů týkajících se jednotlivých pracovníků

K analýze informací o jednotlivých zaměstnancích využijeme zejména záznamy personálního oddělení, kde se dozvíme, jaké mají jednotliví pracovníci vzdělání, praxi a dovednosti, jaká školení a kurzy absolvovali, popřípadě jejich aktivity v rámci organizace.

Analyzujeme-li složení zaměstnanců na jednotlivých pracovních pozicích, zjistíme, že všech 11 zaměstnanců na manažerských pozicích jsou muži ve věku 35-55 let s průměrnou délkou zaměstnání v dané organizaci 6 let. 7 manažerů má vysokoškolské vzdělání, zbylí 4 středoškolské. Manuální pracovníci ve většině případů disponují výučním listem či maturitním vysvědčením. Lektori a instruktoři se pohybují ve věkovém rozmezí 35-55 let a dosáhli vysokoškolského vzdělání.

Zaměříme-li se na jazykové znalosti řídicích pracovníků a lektorů, můžeme říci, že jejich úroveň odpovídá stupni mírně až středně pokročilý, rozdíly mezi jednotlivci nejsou příliš výrazné. Mezi absolvované kurzy všech manažerů patří kurzy zaměřené na obchodní dovednosti, které bývají organizovány nárazově bez návaznosti na strategii podniku.

4.1.2 Podoba vzdělávání v organizaci

Podle popisu podob vzdělávání v teoretické části a provedené analýzy vzdělávání v organizaci, můžeme říci, že společnost Libros uplatňuje podobu tzv. náhodného vzdělávání, to znamená, že jisté vzdělávání v podniku probíhá, ale nemá svůj systém, není navázáno na podnikovou strategii, je nepravidelné a tudíž ne příliš efektivní. Při pohledu na podoby vzdělávání popsané v teoretické části vidíme, že dalším krokem, kam by se společnost mohla ve svém vývoji posunout, je vytvoření systému vzdělávání vycházejícího ze strategie podniku.

4.1.3 Definování cílů vzdělávání

Analýzou výše zmiňovaných údajů jsme zjistili, jaké jsou potřeby organizace a z jaké míry jsou tyto potřeby skutečně pokryty. Vznikla nám mezi požadavky a skutečností určitá disproporce, neboli mezera, kterou bychom pomocí navrženého vzdělávacího programu chtěli odstranit.

Naším hlavním cílem tak bude navrhnout podniku určitý systém vzdělávání. Cílem tohoto vzdělávacího systému bude především odstranění zjištěné mezery ve vzdělávání, čili se zaměříme na zdokonalení jazykových dovedností, komunikačních, prezentačních a obchodních dovedností a také na možnosti týmové motivace. Naši cílovou skupinou budou manažeři, lektoři a instruktoři. Manažeři musí umět správně organizovat, vést a motivovat svůj tým, a vyjednávat s obchodními partnery. Lektoři a instruktoři musí umět vhodně přistupovat ke svým klientům a poutavým srozumitelným způsobem vysvětlit či demonstrovat danou látku. Manažeři, lektoři a instruktoři jsou tak klíčovými pracovníky k dosažení úspěchu. Manažeři jsou ti, kteří řídí ostatní zaměstnance, musí k tomu mít dostatečné kompetence a být svým pracovním týmům příkladem. Sekundárním cílem je nabídnout vzdělávání i blízké veřejnosti, jako jsou majitelé a instruktoři autoškol a ostatní zainteresované osoby, aby byla využita kapacita kurzů a došlo k částečné finanční kompenzaci. (Khelerová, 2006; Robbins, 1996; Werner, 2009)

Víme tedy, kdo se potřebuje vzdělávat, proč vzdělávání potřebuje a jaké vzdělávání potřebuje. Můžeme tak přejít k druhé fázi procesu vzdělávání, a to samotnému plánování vzdělávání, jehož výstupem bude vytvořený plán vzdělávání.

4.2 Plánování vzdělávání

Jak jsme si uvedli v teoretické části, celý plánovací proces můžeme rozdělit na tři části: přípravnou fázi, realizační fázi a fázi zdokonalovací. Přejdeme tedy postupně k jednotlivým fázím tvorby plánu.

4.2.1 Přípravná fáze

Podíváme-li se na složky plánu, můžeme říci, že do přípravné fáze spadají dvě hlavní otázky. Jaké vzdělání má být zabezpečeno, a komu bude vzdělávání poskytnuto, čili určení obsahu vzdělávání a jeho účastníků. Tato přípravná fáze se určitým způsobem prolíná s procesem identifikace potřeb a stanovení cílů vzdělávání, jež nám vlastně pomohl nastínit potřeby v oblasti vzdělávání a klíčové účastníky.

4.2.1.1 Obsah vzdělávání

Při stanovování obsahu vzdělávání vycházíme z určeného cíle vzdělávání. V našem případě se jedná o odstranění zjištěné mezery, čili o posílení komunikačních, prezentačních a obchodních dovedností, dále pak jazykové vybavenosti a schopnosti motivovat.

Vyvstává tak potřeba několika vzdělávacích kurzů. V případě tzv. manažerských a lektorských kurzů by se jednalo o zajištění různě orientovaných kurzů zaměřených na posílení manažerských a lektorských dovedností. Kurzy zaměřené na jazykové dovednosti by probíhaly pravidelně v předem vymezeném intervalu. Níže si vymežíme zaměření jednotlivých kurzů.

Kurzy manažerských a lektorských dovedností

Kurzy manažerských a lektorských dovedností budou určeny zejména manažerům a v některých případech také lektorům a instruktorům. Každý měsíc proběhne jeden jednorázový kurz zaměřen na určité téma. Bude se jednat například o kurz efektivní komunikace, asertivity a zvládání konfliktů, prezentačních dovedností, vedení lidí a motivování, kurz praktické psychologie, týmové spolupráce, řízení a vedení porad, vyjednávání, řízení a vedení změn, delegování, kurz time managementu a stres managementu a další. Každý kurz se bude skládat ze dvou částí. Část teoretická bude zaměřena na výklad potřebných informací, část praktická bude probíhat interaktivní formou tzv. Development centra, kde si účastníci vyzkouší simulované situace, případové studie, hraní rolí, atd., čili si ověří získané poznatky v praktických situacích. Agentura, která bude kurzy zajišťovat, provede po každém kurzu hodnocení jednotlivých účastníků a poskytne společnosti Libros zpětnou vazbu o schopnostech a dovednostech jednotlivých pracovníků. Kurzy budou

probíhat dle aktuálních potřeb v sídle společnosti Libros, nebo i v prostorech vzdělávací agentury. Kapacita každého kurzu bude 15 osob. (Prokopenko, 1996; Robbins, 1996)

Kurzy jazykové

Jazykové kurzy budou přizpůsobeny na míru požadavků a potřeb organizace. Kurzy by měly probíhat dva, jeden v anglickém jazyce a druhý v jazyce německém, oba však se stejným zaměřením. Účastník si bude moci vybrat, v jakém jazyce bude kurz absolvovat. Vybraná jazyková agentura provede jazykový audit účastníků a vytvoří jejich jazykové portfolio. Společně se společností Libros se bude agentura podílet na identifikaci potřeb v oblasti jazykového vzdělávání s důrazem na komunikační a prezentační dovednosti v daném jazyce a také technické pojmy nezbytné k výkonu činností organizace. Lektor bude docházet do sídla společnosti Libros. Každý jazykový kurz bude probíhat 1 krát týdně po dobu dvou vyučovacích hodin (čili 90 minut). Kapacita každého kurzu bude 12 účastníků. Lektor provede evidenci docházky účastníků. Jazyková agentura rovněž zajistí průběžné testování účastníků, aby mohly být potřeby průběžně vyladřovány a vzdělávání bylo účelové. Každý rok bude jazykové vzdělávání rozděleno do dvou semestrů, v každém semestru bude výuka probíhat po dobu 17 týdnů (34 vyučovacích hodin za semestr). Po každém semestru provede agentura následný controlling získaných znalostí a dovedností, aby bylo možné zhodnotit přínos těchto jazykových kurzů. (Klarer, 2007)

Zaměření jednotlivých vzdělávacích jazykových a manažerských kurzů je přehledně zobrazeno v tabulce Tab. 4.1.

Tab. 4.1: Zaměření vzdělávacích kurzů

Kurz	Zaměření kurzu
Angličtina	Komunikační a prezentační dovednosti, odborné pojmy vztahující se k oboru činnosti organizace.
Němčina	Komunikační a prezentační dovednosti, odborné pojmy vztahující se k oboru činnosti organizace.

Manažerské a lektorské dovednosti	Efektivní komunikace a umění naslouchat Asertivita a zvládání konfliktů Prezentační dovednosti Vedení lidí a motivování Praktická psychologie Týmová spolupráce Řízení a vedení porad Vyjednávání Řízení a vedení změn Delegování Time management Stres management
--------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

4.2.1.2 Účastníci

Cílovou skupinou vzdělávacích programů budou manažeři, lektori a instruktoři. Manažeři se budou účastnit kurzu manažerských dovedností a kurzu jazykového. Lektori a instruktoři se vzhledem k povaze své pracovní činnosti budou účastnit vybraných manažerských kurzů (např. kurzů komunikačních a prezentačních dovedností) a rovněž kurzu jazykového. Celkem se jedná o 11 manažerů a 5 lektorů/instruktorů. Vzhledem k využití kapacity kurzů budou kurzy nabídnuty veřejnosti a to z řad partnerů společnosti, zejména majitelům a instruktorům autoškoly, kteří jistě naleznou v těchto kurzech využití. Struktura účastníků jednotlivých kurzů je zpracována v tabulce Tab. 4.2.

Nesmíme opomenout, že je potřeba zajistit osobu, která bude mít na starosti organizaci vzdělávacích aktivit. Podle popisu a specifikace pracovních míst dané organizace spadá tato činnost pod personální oddělení, z něhož bude vyčleněna osoba, která bude zodpovídat za zajištění průběhu vzdělávacích aktivit. Bude se jednat o tzv. koordinátora vzdělávacích aktivit.

Tab. 4.2: Struktura účastníků jednotlivých kurzů

Kurz	Kapacita kurzu	Struktura účastníků	Počet účastníků
Angličtina	12 účastníků	Manažeři	6
		Lektoři, instruktoři	2
		Veřejnost	4
Němčina	12 účastníků	Manažeři	5
		Lektoři, instruktoři	3
		Veřejnost	4
Manažerské a lektorské dovednosti	15 účastníků	Manažeři	0 – 11
		Lektoři, instruktoři	0 – 5
		Veřejnost	Dle kapacity

Obsazení manažerských a lektorských kurzů můžeme rozpracovat ještě podrobněji. Vzhledem k provedené identifikaci potřeb, můžeme určit, kteří manažeři, lektoři a instruktoři naleznou využití v daných kurzech. Podrobný přehled účastníků manažerských a lektorských kurzů je na základě identifikace potřeb jednotlivců uveden v Tab. 4.3.

Tab. 4.3: Struktura účastníků manažerských a lektorských kurzů

Kurz	Struktura účastníků	Počet účastníků
Efektivní komunikace a umění naslouchat	Manažeři	6
	Lektoři, instruktoři	3
	Veřejnost	6
Asertivita a zvládání konfliktů	Manažeři	9
	Lektoři, instruktoři	2
	Veřejnost	4
Prezentační dovednosti	Manažeři	2
	Lektoři, instruktoři	3
	Veřejnost	10

Vedení lidí a motivování	Manažeři	10
	Lektoři, instruktoři	0
	Veřejnost	5
Praktická psychologie	Manažeři	9
	Lektoři, instruktoři	2
	Veřejnost	4
Týmová spolupráce	Manažeři	10
	Lektoři, instruktoři	0
	Veřejnost	5
Řízení a vedení porad	Manažeři	10
	Lektoři, instruktoři	0
	Veřejnost	5
Vyjednávání	Manažeři	10
	Lektoři, instruktoři	0
	Veřejnost	5
Řízení a vedení změn	Manažeři	10
	Lektoři, instruktoři	0
	Veřejnost	5
Delegování	Manažeři	10
	Lektoři, instruktoři	0
	Veřejnost	5
Time management	Manažeři	6
	Lektoři, instruktoři	2
	Veřejnost	7
Stres management	Manažeři	10
	Lektoři, instruktoři	0
	Veřejnost	5

4.2.2 Realizační fáze

V realizační fázi se zaměříme na metody a techniky vzdělávání, určíme, kdo bude vzdělávání zabezpečovat, na jakém místě a v jakém čase bude vzdělávání probíhat.

4.2.2.1 Metody

Jednotlivé metody vzdělávání jsme si popsali a rozdělili do dvou skupin, a to on the job a off the job. Nyní musíme vybrat ty nevhodnější z nich, které budou odpovídat potřebám našeho podniku.

V případě navrženého systému budeme využívat zejména metody off the job. Manažerské a lektorské kurzy budou probíhat formou seminářů (přednášek s diskusí) v části teoretické, část praktická bude zabezpečována tzv. Development centry, demonstrováním, případovými studii, simulacemi, hraním rolí, případně workshopy. Jazykové kurzy budou probíhat formou interaktivních seminářů s vloženými simulacemi. Přehled plánovaných metod zobrazuje tabulka Tab. 4.4.

Tab. 4.4: Metody vzdělávání

Kurz	Metody
Angličtina	Interaktivní semináře, Simulace
Němčina	Interaktivní semináře, Simulace
Manažerské a lektorské dovednosti	Semináře, Development centra, Simulace Demonstrování, Případové studie, Hraní rolí, Workshopy

4.2.2.2 Techniky

Dnešní doba nabízí nespočet technických pomůcek podporujících vzdělávací proces. Náplní Centra bezpečné jízdy je poskytovat teoretická a praktická školení motoristům, k čemuž má Centrum vybudováno své vlastní zázemí. V areálu společnosti Libros tak nalezneme 2 speciálně vymezené a upravené místnosti určené k provozování vzdělávacích

kurzů pro veřejnost. Obě učebny jsou vybaveny kvalitní moderní technikou, jako je např. počítačová sestava, projektor a promítací plátno, bílá tabule, flipchart, televizor, video a DVD přehrávač, radiomagnetofon a další. (Projekt Centra bezpečné jízdy, 2007)

4.2.2.3 Lektor, instituce

Za organizaci vzdělávacích kurzů bude zodpovídat koordinátor vzdělávacích aktivit, který spadá pod personální oddělení společnosti Libros.

Pro realizaci jazykových a manažerských kurzů budou vybrány vzdělávací agentury, na základě dvou kritérií, kvalitativního a finančního.

Jazykové kurzy

Pro zajištění jazykových kurzů byly osloveny čtyři agentury poskytující jazykové vzdělávání: Cloverleaf Group s.r.o., Hello language school s.r.o., TT-Contact s.r.o., XYZ² a.s. Kritériem pro výběr agentury je kvalita poskytovaných služeb opírající se o reference, historii, finanční náklady a ostatní poskytované služby. Přehled oslovených agentur je zobrazen v tabulce Tab. 4.5.

Kurzy manažerských a lektorských dovedností

Pro zajištění kurzů manažerských a lektorských dovedností byly osloveny tři vzdělávací agentury působící v Ostravě: Cloverleaf Group s.r.o., Requal s.r.o., XYZ a.s. Vzdělávací agentury byly vybrány na základě referencí, dlouhodobé působnosti na českém trhu a rovněž dle místa působnosti. Přehled oslovených agentur je zobrazen v tabulce Tab. 4.5.

² Společnost si nepřeje uvádět název organizace.

Obr. 4.5: Oslovené vzdělávací agentury

Kurz	Oslovené vzdělávací agentury
Jazykové kurzy	Hello Language School s.r.o. Cloverleaf Group s.r.o. TT-Contact s.r.o. XYZ a.s.
Kurzy manažerských a lektorských dovedností	Cloverleaf Group s.r.o. Rekval s.r.o. XYZ a.s.

4.2.2.4 Čas

Jak již bylo zmíněno výše, kurz anglického jazyka bude probíhat 1 krát týdně dvě vyučovací hodiny. Stejně tak kurz německého jazyka bude probíhat 1 krát týdně dvě vyučovací hodiny. Den a přesný čas konání kurzů bude stanoven koordinátorem vzdělávacích aktivit na základě průzkumu časových možností účastníků.

V případě manažerských a lektorských kurzů se bude jednat o individuální domluvu. Avšak každý měsíc by měl proběhnout jeden kurz. Většina kurzů je jednodenních. Den konání kurzu bude vždy předem smluvně vyjednáno na základě dohody mezi společností Libros a danou vzdělávací agenturou. Frekvenci konání jednotlivých kurzů zobrazuje tabulka Tab. 4.6.

Obr. 4.6: Frekvence konání jednotlivých kurzů

Kurz	Frekvence konání
Angličtina	1x týdně 2 vyučovací hodiny
Němčina	1x týdně 2 vyučovací hodiny
Manažerské a lektorské dovednosti	1x měsíčně jednodenní kurz

4.2.2.5 Místo

Výuka cizích jazyků bude probíhat v sídle společnosti Libros, neboť společnost má vyhrazeny 2 učebny pro účely vzdělávání. Lektor bude do společnosti docházet.

Manažerské a lektorské kurzy budou probíhat individuálně, některé v sídle společnosti, jiné v prostorech vzdělávací agentury dle charakteru a potřeb daných kurzů. Tabulka Tab. 4.7 zobrazuje místa konání jednotlivých kurzů. (Projekt Centra bezpečné jízdy, 2007)

Tab. 4.7: Místo konání jednotlivých kurzů

Kurz	Místo konání
Angličtina	V sídle společnosti Libros.
Němčina	V sídle společnosti Libros.
Manažerské a lektorské dovednosti	V sídle společnosti Libros; v prostorech vzdělávací agentury.

4.2.3 Fáze zdokonalování

Po fázi realizační nastává fáze zdokonalování, ve které si provedeme propočet nákladů vynaložených na vzdělávání a aktivity s tím spojené. A také nastíníme způsob hodnocení výsledků vzdělávání a celkové účinnosti vzdělávacích programů.

4.2.3.1 Náklady

Výše zmiňovaným vzdělávacím agenturám byla zaslána specifikace poptávaných vzdělávacích kurzů. Na základě cenových nabídek jednotlivých agentur provedeme zhodnocení jednotlivých nabídek. V procesu rozhodování o výběru realizační agentury budeme brát v úvahu nejen cenovou nabídku, ale také historii působení společnosti na českém trhu, její reference a také ostatní služby zahrnuté v ceně kurzů. Tabulka Tab. 4.8 nám zobrazuje oslovené vzdělávací agentury k zajištění anglického jazykového kurzu, cenové nabídky jednotlivých agentur a služby zahrnuté v ceně kurzů.

Tab. 4.8: Porovnání cenových nabídek jednotlivých agentur – angličtina

Kurz	Agentura	Kapacita účastníků	Cena za 1 semestr	Cena za 1 vyuč. hod.	Ostatní služby v ceně
Angličtina	Hello	12	4 692,-	138,-	Průběžné a závěrečné testování
Angličtina	TT-Contact	12	20 400,-	600,-	Jazykový audit, průběž. a závěrečné testování
Angličtina	Cloverleaf	12	13 260,-	390,-	Jazykový audit, průběž. a závěrečné testování
Angličtina	XYZ	12	14 484,-	426,-	Průběžné a závěrečné testování

Uvedené ceny jsou včetně DPH.

Nyní si provedeme hodnocení jednotlivých agentur a jejich cenových nabídek. Z hlediska působení na českém trhu můžeme říci, že všechny oslovené agentury se pyšní více než desetiletou působností na trhu. Z hlediska referencí uvedených na webových stránkách jednotlivých agentur můžeme rovněž říci, že každá agentura má svou významnou klientelu. Zajímavější je srovnání požadavků jednotlivých agentur kladených na své lektory. Nejnižší požadavky na své lektory má společnost Hello Language School, což je možná patrné z velmi podsazené ceny ve srovnání s konkurencí. Ostatní agentury mají požadavky na vyšší vzdělanostní úroveň lektorů. Srovnáme-li služby zahrnuté v ceně kurzů, vidíme, že všechny agentury mají zahrnuto v ceně průběžné a konečné testování znalostí účastníků. Dvě agentury, kterými jsou TT-Contact a Cloverleaf mají zahrnut v ceně rovněž jazykový audit.

Z nabídky vyřadíme společnost Hello Language School z důvodu nižší úrovně lektorů, velmi podsazené ceny a omezeným doplňkovým službám. Vyřadíme rovněž agenturu TT-Contact, která se jeví jako jednoznačně nejdražší. Nabídka se nám tak zúžila na dvě agentury, a to Cloverleaf a XYZ. Z nákladového hlediska není mezi těmito dvěma agenturami výrazný rozdíl, společnost Cloverleaf nabídla cenu kurzu za 1 semestr o 1224,- Kč nižší než společnost XYZ. Rozdíl je však v tom, že společnost Cloverleaf na rozdíl od XYZ má zahrnut v ceně kurzu jazykový audit, na základě něhož provede detailní analýzu potřeb účastníků kurzu. Jako realizační agentura anglického jazykového kurzu tak byla vybrána společnost Cloverleaf. (Webové stránky)

Podíváme-li se na tabulku Tab. 4.9 zobrazující cenové nabídky jednotlivých agentur na zajištění německého jazykového kurzu, vidíme, že veškeré ceny včetně zahrnutých služeb jsou zcela totožné jako v případě anglického jazykového kurzu. Je tak zřejmé, že realizaci německého kurzu bude rovněž zajišťovat společnost Cloverleaf, což bude efektivní zejména z organizačního hlediska. Společnost Cloverleaf je v případě podepsání smlouvy na realizaci obou kurzů po dobu dvou semestrů ochotna jednat o slevě za poskytované služby.

Tab. 4.9: Porovnání cenových nabídek jednotlivých agentur - němčina

Kurz	Agentura	Počet účastníků	Cena za 1 semestr	Cena za 1 vyuč. hod.	Ostatní služby v ceně
Němčina	Hello	12	4 692,-	138,-	Průběžné a závěrečné testování
Němčina	TT-Contact	12	20 400,-	600,-	Jazykový audit, průběž. a závěrečné testování
Němčina	Cloverleaf	12	13 260,-	390,-	Jazykový audit, průběž. a závěrečné testování
Němčina	XYZ	12	14 484,-	426,-	Průběžné a závěrečné testování

Uvedené ceny jsou včetně DPH.

Nyní nám zbývá udělat přehled nabídek vzdělávacích agentur zajišťujících manažerské a lektorské kurzy. Jak již bylo zmíněno, osloveny byly tři vzdělávací agentury. Rozhodujícími kritérii byly opět finanční náklady, historie společnosti a její reference. Přehled cenových nabídek jednotlivých vzdělávacích agentur si uvedeme v tabulce Tab. 4.10.

Tab. 4.10: Porovnání cenových nabídek jednotlivých agentur – manažerské a lektorské kurzy

Kurz	Agentura	Počet účastníků	Cena za 1 kurz	Průměrná cena kurz	Ostatní služby v ceně
Manažerské a lektorské dovednosti	Cloverleaf	15	12 000,- až 25 000,-	18 500,-	Testování získaných znalostí a dovedností
	XYZ	15	15 000,- až 35 000,-	25 000,-	Testování získaných znalostí a dovedností
	Rekval	15	-	-	-

Uvedené ceny jsou včetně DPH.

Nyní můžeme přejít k hodnocení jednotlivých agentur zajišťujících manažerské a lektorské kurzy. Všechny tři oslovené agentury působí na našem trhu více než deset let, mají rozmanitou klientelu a zaměřují se na asistenci při vypracování projektových žádostí k financování vzdělávacích programů z fondů Evropské unie.

Slabinu spatřuji u společnosti Rekval, která si nezajišťuje manažerské kurzy sama, ale využívá externí zdroje. Vzhledem k této skutečnosti společnost nebyla schopna poskytnout požadované informace o vzdělávacích kurzech, tudíž nám odpadá z nabídky vzdělávacích agentur. Velice ochotný a sdílný byl projektový manažer společnosti Cloverleaf, který má na starosti organizaci manažerských a lektorských kurzů. Ochotně mi vysvětlil veškerou problematiku těchto kurzů, zaměření a průběh kurzů, jednotlivé položky cenové kalkulace atd. Z nákladového hlediska je nabídka společnosti Cloverleaf výhodnější než nabídka společnosti XYZ. Společnost Cloverleaf je ochotna nabídnout slevu na poskytované kurzy v případě alespoň roční spolupráce. Společnost Cloverleaf se tak jeví jako optimální dodavatel manažerských a lektorských kurzů. (Webové stránky)

Jistě stojí za povšimnutí, že jak v případě jazykových kurzů, tak i u kurzů manažerských byla zvolena jako nejoptimálnější realizační agentura společnost Cloverleaf. Tím, že bude realizátorem vzdělávacích aktivit jedna vzdělávací agentura, dojde k úspoře nejen finančních nákladů, ale především nákladů na organizaci vzdělávacích aktivit, čímž dojde k zefektivnění celého vzdělávacího procesu.

4.2.3.2 Hodnocení

Poslední fází plánovacího procesu je určení způsobu a metod hodnocení vzdělávacích aktivit, čili hodnocení přínosů pro jednotlivce, pracovní týmy a organizaci jako celek.

Kromě hodnocení znalostí a dovedností jednotlivých pracovníků před zahájením vzdělávacích aktivit a po jejich realizaci, je potřeba zjistit dopad vzdělávání na podnik jako celek. Hodnocení jednotlivců bude provádět realizační agentura, která zahrnuje testování účastníků do ceny jednotlivých vzdělávacích kurzů. Přínosy vzdělávání plynoucí pro organizaci jako celek si provedeme nyní. Veškeré výpočty však můžeme provést pouze v jakési teoretické rovině. Skutečné výsledky se projeví teprve po implementaci a realizaci vzdělávacích aktivit.

Nejprve si pomocí tabulky Tab. 4.11 vyčíslíme náklady nutné na realizaci plánovaného systému vzdělávání. Poté, se pokusíme nastínit přínosy ze vzdělávání plynoucí.

Tab. 4.11: Náklady na vzdělávací aktivity

Nákladová položka	Cena za jednotku	Počet jednotek za rok	Náklady za rok
Anglický kurz	390,- / vyuč. hod.	68	26 520,- Kč
Německý kurz	390,- / vyuč. hod.	68	26 520,- Kč
Manažerské a lektorské kurzy	18 500,- / kurz	12	222 000,- Kč
Učebna	0,-	-	0,-
Pomůcky, techniky	0,-	-	0,-
Energie	0,-	-	0,-
Úklid	0,-	-	0,-
Občerstvení	800,- / měsíc	12	9 600,-
Koordinátor vzdělávání	3 000,- / měsíc	12	36 000,-
CELKEM	-	-	320 640,-

Ceny jednotlivých kurzů byly získány na základě poptávky zajištění jednotlivých kurzů oslovenými agenturami. Náklady na provoz učebny a technických pomůcek nebereme

v úvahu, neboť tyto náklady jsou součástí odborných vzdělávacích aktivit Centra bezpečné jízdy, v případě organizovaných kurzů pro zaměstnance jsou zanedbatelné. Náklady na občerstvení jsou stanoveny paušálně. Koordinátor vzdělávání je zaměstnanec personálního oddělení, jemuž bude náležet příplatek 3 000,- Kč/měsíc za organizaci vzdělávacích aktivit. Celkové roční náklady vynaložené na vzdělávání tak činí **320 640,- Kč**.

Finanční přínosy není tak snadné vypočítat jako vynaložené náklady, pokusíme se však o přibližný propočet. Přínosy se budou skládat ze dvou složek: tržeb plynoucích z poskytování vzdělávacích kurzů veřejnosti a z očekávaného navýšení tržeb na základě zvýšení produktivity práce zaměstnanců. Nejprve si vypočteme tržby, které podnik získá poskytováním volných míst ve vzdělávacích kurzech veřejnosti. Vzhledem k tomu, že nemůžeme spoléhat na stoprocentní obsazení kapacity, vezmeme v úvahu 90% obsazenost. Pro přehlednost si vytvoříme tabulku Tab. 4.12.

Tab. 4.12: Tržby plynoucí ze vzdělávacích aktivit

Kurzy nabízené veřejnosti	Počet účastníků	Cena za osobu	Roční finanční přínos
Anglický kurz pro veřejnost	4	4 080,- (68 vyuč. hod./rok)	16 320,-
Německý kurz pro veřejnost	4	4 080,- (68 vyuč. hod./rok)	16 320,-
Manažerské a lektorské kurzy pro veřejnost	66	2 990,- (1 kurz)	197 340,-
CELKEM	-	-	229 980,-
TRŽBY při 90% obsazenosti	-	-	206 982,-

Analyzujeme-li situaci na trhu jazykových kurzů v Moravskoslezském kraji, můžeme říci, že průměrná cena za jednu vyučovací hodinu veřejných kurzů je přibližně 75,- Kč. Vzhledem k tomu, že volná místa v jazykových kurzech budou nabízena blízké veřejnosti a partnerům společnosti Libros, stanovíme cenu na atraktivnější hranici 60,- Kč. Kapacita anglického kurzu určená pro veřejnost je 4 uchazeči. Během jednoho roku proběhne 68

vyučovacích hodin. Vynásobíme-li počet vyučovacích hodin cenou za 1 vyučovací hodinu a počtem účastníků, dostaneme částku 16 320,- Kč/rok, což je příjem plynoucí z kurzu anglického jazyka poskytovaného veřejnosti. V případě jazyka německého je kapacita míst pro veřejnost rovněž 4, cena za vyučovací hodinu je rovněž totožná. Čili příjem plynoucí z kurzu jazyka německého je také 16 320,- Kč/rok.

V případě manažerských a lektorských kurzů se průměrná cena na trhu za 1 osobu pohybuje kolem 4 200,- Kč. Navržená kapacita manažerských a lektorských kurzů je 180 účastníků, z čehož 114 účastníků budou tvořit zaměstnanci společnosti Libros a zbylých 66 míst bude nabídnuto veřejnosti. Cena jednoho kurzu pro veřejnost byla ustanovena na částce 2 990,- Kč/osoba. V případě 100% obsazení manažerských a lektorských kurzů bude příjem plynoucí z účasti veřejnosti ve výši 197 340,- Kč.

Celkové tržby plynoucí ze vzdělávacích kurzů pro veřejnost při plném obsazení tak činí 229 980,- Kč/rok. Vzhledem k tomu, že nemůžeme spoléhat na plné obsazení kurzů, zahrneme do přínosů ze vzdělávacích aktivit pouze 90% očekávaných tržeb, čili **206 982,- Kč/rok**.

Při výpočtu navýšení produktivity práce společnosti Libros budeme vycházet z údajů získaných z Výroční zprávy společnosti Libros za rok 2009 a z Výkazu zisku a ztrát k 31. 12. 2009 (Příloha č. 3). Z Výroční zprávy můžeme vyčíst, že společnost měla v roce 2009 průměrně 98 zaměstnanců. Z Výkazu zisku a ztrát zjišťujeme, že celkové tržby v roce 2009 dosáhly výše 345 857 000 Kč. V porovnání s předchozím rokem můžeme říci, že tržby mírně poklesly vzhledem k nastalé ekonomické krizi. Došlo však zároveň k poklesu nákladů vynaložených na prodané zboží, čímž zůstala obchodní marže poměrně stabilní.

Realizace plánovaného systému vzdělávání zaměstnanců bude mít dopady jak na tržby, tak náklady společnosti. Náklady vzrostou o částku vynaloženou na realizování vzdělávacího systému. Zároveň by však mělo postupně docházet k mírnému poklesu nákladů, neboť řídicí zaměstnanci, kteří projdou systémem vzdělávání a aplikují získané poznatky v praxi, by měli být schopni efektivněji řídit své pracovní týmy a dosáhnout tak úspor v nákladové oblasti (např. časová úspora, snížení zmetkovitosti, atd.). Vzhledem k tomu, že praktický přínos ze vzdělávání nevyplyne ihned, ale až postupným osvojováním si získaných znalostí a dovedností, nebudeme tento pokles nákladů nyní brát v úvahu. Konečné náklady na investici tak budou činit již zmíněných **320 640,- Kč**.

Jak jsme si uvedli, kvalitní systém vzdělávání bude mít dopad rovněž na tržby. V první řadě to bude nárůst tržeb o částku získanou za kurzy nabízené veřejnosti. Tato částka byla

vypočtena ve výši 206 982,- Kč. Vzděláváním nabudou zaměstnanci nové znalosti, schopnosti a dovednosti, čímž by se měla zvýšit jejich produktivita práce. Kromě toho mohou mít kvalitně vzdělaní pracovníci pozitivní vliv na spokojenost zákazníků. Zaměstnanci pak například dokážou prodat větší množství zboží, nebo totéž množství za vyšší cenu. Bude se tak zvyšovat jejich produktivita, což bude mít vliv na růst tržeb. Zkusíme si nastínit možný nárůst produktivity.

Nejprve si spočítáme, o kolik se musí produktivita práce zvýšit, aby byla investice do vzdělávání rentabilní. Využijeme tak Vzorec 2.1 pro výpočet rentability investic.

$$ROI = \frac{\text{získaná částka} - \text{investovaná částka}}{\text{investovaná částka}}$$

V teoretické části jsme si uvedli, že aby výnosy z investice plně pokryly náklady na investici vynaložené, musí být ROI rovno 100%, neboli $ROI=1$. Za ROI si tedy dosadíme hodnotu 1. Investovaná částka představuje výše vypočítané náklady na investici, které byly ve výši 320 640,- Kč. Získaná částka je tvořena ze dvou složek. Z tržeb, které získáme od veřejnosti za poskytované vzdělávací kurzy. Tyto tržby činí 206 982,- Kč. Druhou složkou jsou tržby, které podnik získá zvýšením produktivity práce zaměstnanců. Tržby plynoucí ze zvýšení produktivity práce jsou naší neznámou, kterou si označíme x . Můžeme si tak do vzorce dosadit.

$$1 = \frac{(x + 206\,982) - 320\,640}{320\,640}$$

Nyní si vyjádříme x :

$$\begin{aligned} 320\,640 &= x + 206\,982 - 320\,640 \\ x &= 434\,298, - \text{Kč} \end{aligned}$$

Zjistili jsme tedy, že tržby plynoucí ze zvýšení produktivity práce musí činit alespoň 434 298,- Kč/rok, aby výnosy z investice pokryly náklady na investici vynaložené. O kolik tedy musí minimálně vzrůst produktivita práce jednoho zaměstnance oproti hodnotám z roku 2009? Nejprve si dosazením do Vzorce 2.3 vypočteme produktivitu práce jednoho zaměstnance v roce 2009.

$$PP_{2009} = \frac{\text{tržby}}{\text{průměrný počet zaměstnanců}}$$

Produktivita práce je naše neznámá. Tržby podle Výkazu zisku a ztrát v roce 2009 činily 345 857 000,- Kč. Průměrný počet zaměstnanců byl podle Výroční zprávy 98.

$$PP_{2009} = \frac{345\,857\,000}{98} = 3\,529\,153, -Kč$$

Výsledná produktivita práce vyjádřena v peněžních jednotkách se může jevit poměrně vysoká. Tato výše se odvíjí od předmětu podnikání společnosti Libros, jejíž hlavní náplní je velkoobchodní a maloobchodní činnost. Nyní si vypočteme novou produktivitu práce, po zavedení systému vzdělávání. Vzorec 2.3 si upravíme o nárůst výše tržeb, nutný k zajištění finančního pokrytí investice, což je naše vypočtené x . Dosazením získáme minimální výši produktivity práce nezbytné pro pokrytí vynaložených nákladů na vzdělávání.

$$PP_{min} = \frac{\text{tržby} + x}{\text{průměrný počet zaměstnanců}}$$

$$PP_{min} = \frac{345\,857\,000 + 434\,298}{98} = 3\,533\,585, -Kč$$

Nutné navýšení produktivity práce:

$$\Delta PP = PP_{min} - PP_{2009} = 3\,533\,585 - 3\,529\,153 = 4\,432, -Kč$$

Procentuální navýšení produktivity práce:

$$\Delta PP_{(\%)} = \frac{PP_{min} - PP_{2009}}{PP_{2009}} * 100 = \frac{\Delta PP}{PP_{2009}} * 100 = \frac{4\,432}{3\,529\,153} * 100 = 0,12558\%$$

Procentuální rozdíl produktivity práce tak můžeme zaokrouhlit na **0,126%**. Rozdíl mezi PP_{min} a PP_{2009} činí 4 432,- Kč, což znamená, že každý zaměstnanec musí zvýšit svou roční produktivitu práce vyjádřenou v peněžních jednotkách minimálně o 4 432,- Kč, aby náklady vynaložené na vzdělávání byly pokryty plynoucími výnosy. V procentuálním vyjádření se musí produktivita práce zvýšit o cca 0,126% oproti roku 2009, který zde považujeme za výchozí vzhledem k porovnání stavu před realizací vzdělávacího programu a

po jeho realizaci. Vzhledem k povaze předmětu podnikání společnosti a výše produktivity práce zaměstnanců, by nemělo být obtížné tuto produktivitu o částku 4 432,- Kč navýšit.

Pro kontrolu si dosadíme vypočítaný výsledek do vzorce pro výpočet rentability investic, čili Vzorec 2.1. Nesmíme zapomenout, že získaná částka je tvořena ze dvou složek, a to tržeb za kurzy poskytované veřejnosti a z tržeb plynoucích z nárůstu produktivity práce, celková získaná částka tak bude činit **641 280,- Kč**.

$$ROI = \frac{\text{získaná částka} - \text{investovaná částka}}{\text{investovaná částka}} = \frac{(206\,982 + 434\,298) - 320\,640}{320\,640} = 1$$

Z výpočtu je patrné, že jsme postupovali správně. Zkusme si ještě vypočítat, jaká bude doba návratnosti plánované investice. Dosadíme si tak do Vzorce 2.2.

$$DN = \frac{\text{investovaná částka}}{\text{získaná částka}} = \frac{320\,640}{641\,280} = 0,5 \text{ let}$$

Vezmeme-li v úvahu, že rok má 365 dní, doba návratnosti investice do vzdělávacího programu bude přesně půl roku, čili cca 183 dní. Jedná se sice o statický ukazatel, který nepočítá s vlivem času, ale my si jej můžeme logicky odůvodnit. Jazykové vzdělávací kurzy budou probíhat ve dvou blocích během jednoho roku, to znamená, že polovinu jazykového vzdělávání zaplatíme na počátku realizace vzdělávacích aktivit, druhou polovinu uhradíme za půl roku. Nebo zaplatíme oba bloky najednou s tím, že si vyjednáme platební podmínky s realizační agenturou, např. dostaneme slevu za uhrazení obou bloků předem, nebo si dohodneme delší dobu splatnosti. Stejně tak tomu bude u manažerských kurzů. Kurzy můžeme hradit postupně každý měsíc, nebo si vyjednáme přijatelné podmínky pro úhradu předem. Budeme tak do vzdělávacích aktivit investovat postupně. Na druhé straně budeme získávat finanční prostředky od veřejnosti, která se bude kurzů účastnit, což nám bude z časového hlediska kompenzovat vynakládané finanční prostředky. Pouze efekt nárůstu tržeb plynoucích ze zvýšené produktivity práce se nám dostaví až po delším časovém období. Vypočítaná doba návratnosti investice tak může být opravdu reálná.

Jaký plyne závěr z našich výpočtů? Na základě plánu vzdělávání jsme navrhli nabídnout volnou kapacitu v plánovaných vzdělávacích kurzech veřejnosti. Budou-li místa

nabídnu veřejnosti pokryta alespoň z 90% a zvýši-li se poskytnutým vzděláváním produktivita práce zaměstnanců společnosti Libros alespoň o 0,126% oproti roku 2009, pak výnosy z investice plně pokryjí náklady na investici vynaložené, k čemuž dojde za půl roku. Pokud se zvýší výnosy, byť jen minimálně, začne navrhnutý projekt vzdělávání generovat zisk a začne se zkracovat doba návratnosti investice.

Nyní víme, kdy a za jakých podmínek pokryjí výnosy z investice náklady na investici vynaložené. Zkusme si nastínit varianty možného vývoje.

1. Sníží-li se pokrytí kapacity kurzů určených pro veřejnost (ostatní faktory se nemění), dojde ke snížení tržeb plynoucích ze vzdělávacích aktivit. Investice se stane nerentabilní.
2. Bude-li navýšení produktivity práce zaměstnanců oproti roku 2009 menší než o 0,126% (ostatní faktory se nemění), dojde ke snížení tržeb plynoucích ze zvýšené produktivity práce. Investice se stane nerentabilní.
3. Zvýší-li se pokrytí kapacity kurzů určených pro veřejnost (ostatní faktory se nemění), dojde ke zvýšení tržeb plynoucích ze vzdělávacích aktivit. Investice bude generovat zisk. Níže si na ukázkou provedeme výpočet.
4. Bude-li navýšení produktivity práce zaměstnanců oproti roku 2009 větší než o 0,126% (ostatní faktory se nemění), dojde ke zvýšení tržeb plynoucích ze zvýšené produktivity práce. Investice bude generovat zisk. Níže si na ukázkou provedeme výpočet.

Výpočet varianty 3

Předpoklady: pokrytí kapacity kurzů určených pro veřejnost se zvýší z 90% na 100% (ostatní faktory se nemění). Tržby při 100% pokrytí kapacity kurzů jsme si vypočetli v tabulce Tab. 4.12. Vypočteme rentabilitu investice a dobu návratnosti investice.

$$ROI = \frac{\text{získaná částka} - \text{investovaná částka}}{\text{investovaná částka}} = \frac{(229\,980 + 434\,298) - 320\,640}{320\,640} = 1,072$$

$$DN = \frac{\text{investovaná částka}}{\text{získaná částka}} = \frac{320\,640}{664\,278} = 0,48 \text{ let}$$

Dojde-li ke zvýšení pokrytí kapacity kurzů určených pro veřejnost z 90% na 100%, rentabilita investice bude 107,2%, čili bude generovat zisk. Doba návratnosti bude 175 dní, to znamená, že se oproti devadesátiprocentnímu pokrytí zkrátí o 8 dní.

Výpočet varianty 4

Předpoklady: produktivita práce se navýší oproti roku 2009 o 0,16% (ostatní faktory se nemění). Opět si vypočteme rentabilitu a dobu návratnosti investice. Nejprve však musíme provést výpočet tržeb plynoucích z navýšení produktivity práce. Výchozím rokem je rok 2009, kdy bylo dosaženo produktivity práce ve výši 3 529 153,- Kč. Navýšíme-li produktivitu o 0,16%, dostaneme novou hodnotu produktivity práce ve výši 3 534 800,- Kč. Rozdíl nově vypočtené produktivity práce a produktivity práce za rok 2009 tak činí 5 647,- Kč. Zvýší-li produktivitu práce všichni zaměstnanci, budou tržby plynoucí ze zvýšení produktivity práce ve výši 553 406,- Kč.

$$ROI = \frac{\text{získaná částka} - \text{investovaná částka}}{\text{investovaná částka}} = \frac{(206\,982 + 553\,406) - 320\,640}{320\,640} = 1,371$$

$$DN = \frac{\text{investovaná částka}}{\text{získaná částka}} = \frac{320\,640}{760\,388} = 0,42 \text{ let}$$

Dojde-li k nárůstu produktivity práce oproti roku 2009 o 0,16%, bude rentabilita investice 137%, čili bude generovat zisk. Doba návratnosti bude 153 dní.

Skutečné hodnocení vzdělávacích aktivit a přínosů z nich plynoucích bude možné až po implementaci plánu vzdělávání. Za hodnocení bude odpovědný koordinátor vzdělávacích aktivit, který bude provádět hodnocení zaměstnanců společně s ostatními členy personálního oddělení, řídicími pracovníky, účastníky vzdělávacích kurzů, manažerem Centra bezpečné jízdy a také ve spolupráci se vzdělávací agenturou realizující dané kurzy. K hodnocení přínosů vzdělávání lze využít výše uvedené vzorce pro výpočet rentability investic a doby návratnosti investic a například pětiúrovňový aplikační model vyhodnocování popsany v teoretické části této práce.

5 Návrhy a doporučení

Dle výpočtů provedených ve čtvrté kapitole této práce můžeme říci, že navržený plán systému vzdělávání bude rentabilní. Návržnosti vložených investic bude dosaženo v relativně krátkém čase. Vzhledem k postupné implementaci jednotlivých vzdělávacích aktivit by neměla být realizace příliš organizačně náročná. Postupná implementace nám rovněž umožní včas odhalit nedostatky projektu, které budeme moci vyladit a maximálně zefektivnit.

Z hlediska doporučení by před implementací každé vzdělávací aktivity měl být proveden kvalitní průzkum zájmu veřejnosti o danou aktivitu. Na základě zjištěného zájmu veřejnosti bychom měli být schopni včas danou aktivitu či podmínky upravit (např. navýšení kapacity kurzu, snížení ceny kurzu, změna termínu či zaměření kurzu, obsazení kurzů vlastními zaměstnanci, atd.), aby bylo dosaženo maximální efektivity.

Dále pak by měla společnost Libros a to zejména personální oddělení a koordinátor vzdělávacích aktivit provádět průběžné hodnocení kvality vzdělávacích aktivit a přínosů vzdělávacích programů. Určitou pomocí v oblasti hodnocení bude testování uchazečů realizační vzdělávací agenturou. Samotná společnost by si však měla provést propočet produktivity práce za rok 2010 a za první dvě čtvrtletí roku 2011. Poté, co dojde k zahájení realizace vzdělávacích aktivit, by si měla provádět například ve čtvrtletních intervalech propočet vynaložených investic, tržeb plynoucích z kurzů poskytovaných veřejnosti a alespoň přibližný propočet produktivity práce zaměstnanců. Tyto hodnoty pak může porovnávat s předchozími obdobími.

Vzdělávací program navržený v této práci je naplánován na jeden rok. Po zrealizování všech plánovaných aktivit by mělo dojít ke konečnému zhodnocení celého vzdělávacího programu, jeho kvality, přínosů, a také zhodnocení realizační vzdělávací agentury. Po ukončení realizace navržených vzdělávacích aktivit by bylo vhodné kromě propočtu finančních ukazatelů provést rovněž hodnocení pomocí pětiúrovňového aplikačního modelu vyhodnocování, který nám pomůže odhalit postoje účastníků k jednotlivým vzdělávacím aktivitám, nově získané znalosti a dovednosti, vliv vzdělávacích aktivit na výkonnost zaměstnanců a tím i celého podniku a v neposlední řadě také změny v oblasti kultury chování zaměstnanců.

Tímto však vzdělávací proces nekončí. Jak jsme si uvedli v teoretické části, systém vzdělávání je dlouhodobý opakující se proces. Tudíž vyhodnocením realizovaných vzdělávacích aktivit a dopadů na jednotlivé pracovníky a organizaci jako celek začíná celý

vzdělávací cyklus znovu. Dostáváme se tak opět k samému počátku, kdy musíme provést identifikaci potřeb v oblasti vzdělávání, zjistit mezeru mezi potřebami a skutečností, stanovit cíl vzdělávacích aktivit a cesty k jeho dosažení. Poté přecházíme k plánování nového vzdělávacího programu, jeho následné implementaci, realizaci a opětovnému vyhodnocení. Takto by mělo dojít k realizaci efektivního systému vzdělávání, který bude vycházet z potřeb organizace vázaných na strategický podnikový plán.

6 Závěr

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je v dnešní době nedílnou součástí úspěchu všech společností. Zaměstnanci jsou ti, kteří vytváří společnosti přidanou hodnotu. Podaří-li se společnosti nastavit kvalitní systém vzdělávání zaměstnanců, vynaložené investice do vzdělávání se jim mnohonásobně vrátí.

Cílem této diplomové práce bylo vytvořit organizovaný systém vzdělávání zaměstnanců společnosti Libros se zaměřením na vedoucí pracovníky, lektory a instruktory. Vzhledem k finanční náročnosti manažerských kurzů šitých na míru společnosti, byla volná kapacita v kurzech nabídnuta veřejnosti, zejména klientům, kteří využívají odborné kurzy Centra bezpečné jízdy a potřebují zdokonalit také své měkké a jazykové dovednosti.

Na základě identifikace potřeb organizace a jejich zaměstnanců byl stanoven cíl a zaměření vzdělávacích aktivit. Do hlavního centra pozornosti se dostala potřeba jazykového vzdělávání a vzdělávání v oblasti měkkých dovedností, čímž jsme se dostali k sestavení plánu vzdělávacích aktivit. Po určení cíle a záměru vzdělávání, jsme určili účastníky jednotlivých vzdělávacích aktivit, metody, techniky, místo a frekvenci vzdělávání. Dostali jsme ucelený přehled, jak by vzdělávání mělo probíhat, na jehož základě jsme oslovili vzdělávací agentury zajišťující jazykové a manažerské kurzy. Nechali jsme si vypracovat nabídky jednotlivých agentur, které jsme zhodnotili, jak z hlediska finančního, tak také z hlediska kvalitativního a vybrali jsme vhodnou realizační vzdělávací agenturu.

Další nezbytnou částí plánování je určení způsobu a postupu hodnocení vzdělávání. Vzdělávací aktivity hodnotíme jak z hlediska kvalitativního, tak z hlediska finančního. Výpočet nákladů na vzdělávací aktivity není příliš náročný, neboť většinu finančních položek známe, ostatní si dokážeme odvodit. Po vypočtení nákladů jsme se přesunuli ke kvantitativnímu vyjádření přínosů plynoucích z investice do vzdělávání. Přínosy z realizovaných vzdělávacích aktivit se skládají ze dvou položek, z tržeb plynoucích z kurzů nabídnutých veřejnosti a z tržeb plynoucích ze zvýšení produktivity práce vzdělaných zaměstnanců a jejich pracovních týmů. Počet míst určených pro veřejnost známe z plánu vzdělávání, cenu za kurzy poskytované veřejnosti jsme stanovili na základě zhodnocení cen na trhu. Počítali jsme s určitým rizikem neúplného obsazení kapacity kurzů. Při výpočtu tržeb plynoucích ze zvýšené produktivity práce zaměstnanců jsme čerpali informace z Výkazu zisku a ztrát společnosti Libros. Pomocí vzorce pro výpočet rentability investic jsme si spočítali minimální nutné navýšení produktivity práce, aby výnosy plynoucí ze vzdělávacích

aktivit pokryly náklady na vzdělávací aktivity vynaložené. Došli jsme tak k závěru, že pokud se po realizaci vzdělávacích aktivit zvýší produktivita práce zaměstnanců o více než 0,126% oproti roku 2009, investice do vzdělávání bude rentabilní, čili bude generovat zisk. Doba návratnosti investice bude činit půl roku.

V další části jsme nastínili čtyři možné varianty výsledků vzdělávacích aktivit. Došli jsme tak k závěru, že pokud nedojde k minimálně stanovenému nárůstu produktivity práce, nebo pokud nebude kapacita kurzů pokryta veřejnosti alespoň z 90%, pak nebude investice do vzdělávání rentabilní (za jinak neměnných okolností). Dále jsme si provedli dva výpočty, na nichž jsme si ukázali, co se stane, pokud produktivita práce vzroste o více než stanovené minimum, a co se stane v případě, že dojde ke stoprocentnímu pokrytí kapacity kurzů (za jinak neměnných okolností). V obou případech bude investice rentabilní a bude se zkracovat doba návratnosti investice.

Společnosti Libros jsme navrhli provádění průzkumu zájmu veřejnosti o jednotlivé vzdělávací aktivity pro případ včasné korekce a dosažení maximální efektivity. Dále pak jsme nastínili možný způsob a frekvenci hodnocení vzdělávacích aktivit jak z kvantitativního, tak i kvalitativního hlediska.

Implementace plánu vzdělávání je již v rukou společnosti Libros, která by měla provádět průběžné hodnocení a korekce vzdělávacích aktivit tak, aby vzdělávací aktivity co nejefektivněji pokryly identifikované potřeby v oblasti vzdělávání zaměstnanců.

Seznam použité literatury

a) Knihy

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BAREŠOVÁ, A. *E-learning ve vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: VOX, 2003. 174 s. ISBN 80-86324-27-3.
- [3] BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. 162 s. ISBN 978-80-86851-68-6.
- [4] BELCOURT, M.; WRIGHT, P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Přel. P. Trmač. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 243 s. ISBN 80-7169-459-2.
- [5] BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. et al. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- [6] BRADBURY, A. *Jak úspěšně prezentovat a přesvědčit*. Přel. M. Chalupová. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 109 s. ISBN 978-80-251-1622-7.
- [7] DONNELLY, J.H.; GIBSON, J.L.; IVANCEVICH, J.M. *Management*. Přel. V. Dolanský; J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [8] FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 238 s. ISBN 978-80-247-3067-7.
- [9] HARRISON, R. *Employee development*. 1. vyd. London: Institute of Personnel and Development, 1997. 466 s. ISBN 0-85292-657-X.
- [10] HIERHOLD, E. *Rétorika a prezentace*. Přel. I. Michňová. 7. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 380 s. ISBN 978-80-247-2423-2.
- [11] HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 233 s. ISBN 80-247-1457-4.
- [12] KHELEROVÁ, V. *Komunikační dovednosti manažera*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1995. 141 s. ISBN 80-7169-223-9.
- [13] KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 142 s. ISBN 80-247-1677-1.
- [14] KLARER, M. *Působivá prezentace a přednáška v angličtině*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 154 s. ISBN 978-80-247-1808-8.
- [15] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

- [16] KUBEŠ, M.; ŠEBESTOVÁ, L. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Přel. A. Petráň. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 147 s. ISBN 978-80-247-2314-3.
- [17] KUBICOVÁ, K. *Návrh organizační struktury a stanovení kritérií pro výběr zaměstnanců*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, 2009. 68 s. bez ISBN.
- [18] MEDLÍKOVÁ, O. *Lektorské dovednosti: Manuál úspěšného lektora*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 168 s. ISBN 978-80-247-3236-7.
- [19] MLÁDKOVÁ, L.; JEDINÁK, P. et al. *Management*. 1. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1.
- [20] MÜHLEISEN, S.; OBERHUBER, N. *Komunikační a jiné měkké dovednosti: Soft skills v praxi*. Přel. I. Michňová. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 183 s. ISBN 978-80-247-2662-5.
- [21] PLAMÍNEK, J. *Komunikace a prezentace: Umění mluvit, slyšet a rozumět*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 176 s. ISBN 978-80-247-2706-6.
- [22] PROKOPENKO, J.; KUBR, M. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Přel. S. Jurnečka; S. Spanilý; J. Vejdělek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 631 s. ISBN 80-7169-250-6.
- [23] ROBBINS, S.P.; COULTER, M. *Management*. 9. vyd. New Jersey: Pearson Education, 2007. 738 s. ISBN 0-13-225773-4.
- [24] ROBBINS, S.P.; HUNSAKER, P.L. *Training in interpersonal skills: TIPS for managing people at work*. 2. vyd. New Jersey: Prentice Hall, 1996. 305 s. ISBN 0-13-435827-9.
- [25] VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Přel. E. Krtičková. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.
- [26] WERNER, J.M.; DESIMONE, R.L. *Human Resource Development*. 5. vyd. Mason: South-Western Cengage Learning, 2009. 666 s. ISBN 978-0-324-57874-4.

b) Internetové zdroje

- [27] *Evropská charta bezpečnosti silničního provozu: Iniciativa Evropské komise* [online]. 2010, [cit. 2011-02-01]. Dostupný z WWW: <<http://centrum.libros.cz/charta.php>>
- [28] HENYCH, M. Učící se organizace (Learning organization). *Rozvoj managementu organizací* [online]. 2008, [cit. 2011-02-24]. Dostupný z WWW: <<http://www.tcbs.cz/weblog/2008-0522-ucici-se-organizace-i>>
- [29] *Jazyková škola Cloverleaf* [online]. 2003, [cit. 2011-03-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.cloverleaf.cz/jazykova-skola-cloverleaf.html?sm=1>>
- [30] *Kontakt* [online]. 2005, [cit. 2011-01-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.libros.cz/?mod=clanky&par=3>>

- [31] *O firmě* [online]. 2005, [cit. 2011-03-15]. Dostupný z WWW:
<<http://www.rekval.cz/uvod/o-firme/>>
- [32] *O nás* [online]. 2005, [cit. 2011-01-20]. Dostupný z WWW:
<<http://www.libros.cz/?mod=clanky&par=2>>
- [33] *Profil firmy* [online]. 2010, [cit. 2011-01-20]. Dostupný z WWW:
<http://www.tt-contact.cz/cs/profil_firmy.html>
- [34] *Reference* [online]. 2007, [cit. 2011-03-15]. Dostupný z WWW:
<<http://www.hello.cz/cs/Default.aspx?reference>>
- [35] *Reference* [online]. 2010, [cit. 2011-03-15]. Dostupný z WWW:
<<http://www.tt-contact.cz/cs/reference.html>>
- [36] *Reference* [online]. 2003, [cit. 2011-03-15]. Dostupný z WWW:
<<http://www.cloverleaf.cz/reference.html?sm=36> >
- [37] *Sdělení Komise Evropskému parlamentu, Radě, Evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru a Výboru regionů* [online]. 2010, [cit. 2011-02-01]. Dostupný z WWW: <http://ec.europa.eu/transport/road_safety/pdf/com_20072010_cs.pdf>
- [38] ŠAROCH, A.W. Produktivita práce, pracnost. *Seminárky* [online]. 2002, [cit. 2011-03-31]. Dostupný z WWW: <<http://www.seminarky.cz/Produktivita-prace-pracnost-2836>>
- [39] *Technický popis, metodika výcviku a bezpečnostní předpisy výcvikové plochy Centra bezpečné jízdy* [online]. 2010, [cit. 2011-02-01]. Dostupný z WWW:
<<http://centrum.libros.cz/parametry.php>>
- [40] *Učíci se organizace* [online]. 2011, [cit. 2011-02-24]. Dostupný z WWW:
<http://cs.wikipedia.org/wiki/U%C4%8D%C3%ADc%C3%AD_se_organizace>
- [41] *Výpis z obchodního rejstříku* [online]. 2011, [cit. 2011-01-27]. Dostupný z WWW:
<<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=467659&sysinf.vypis.rozsah=aktualni&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=c81d93ace47221512de968e8249495d2&sysinf.spis.@oddil=A&sysinf.spis.@vlozka=11348&sysinf.spis.@soud=Krajsek%FDm%20soudem%20v%20strav%EC&sysinf.platnost=15.03.2011>>
- [42] *Výkaz zisku a ztrát ke dni 31.12.2009* [online]. 2010, [cit. 2011-03-24]. Dostupný z WWW:
<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=800298506&listina.@rozlieni=pdf&listina.@klic=0115717807dd139efaa3adb6b807e7e4>

- [43] *Výroční zpráva 2009* [online]. 2010, [cit. 2011-01-29]. Dostupný z WWW:
<<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=800298507&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=9d03a6f41265326adf1052a685162eab>>
- [44] *Základní informace* [online]. 2007, [cit. 2011-03-15]. Dostupný z WWW:
<<http://www.hello.cz/cs/Default.aspx?zakladni-informace>>

c) Ostatní

- [45] Projekt 2010, s.r.o., *Projekt Centra bezpečné jízdy LIBROS Ostrava*. 2007.
- [46] Propagační materiály, *Centrum bezpečné jízdy*.
- [47] Personální oddělení společnosti Libor Václavík - LIBROS
- [48] Pan Libor Václavík
- [49] Pan Ing. Dalimil Frič

Seznam zkratek

Centrum	Centrum bezpečné jízdy
č.	číslo
ČR	Česká republika
DN	doba návratnosti
DPH	daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
hod.	hodina
IZS	Integrovaný záchranný systém
Kč	korun českých
Obr.	obrázek
PP	produktivita práce
průběž.	průběžné
ROI	návratnost investic
str.	strana
Tab.	tabulka
vyuč. hod.	vyučovací hodina

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29.4.2011

Kateřina Kubicová
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Dolní Domaslavice č.381, 739 38 Dolní Domaslavice

Přílohy

Příloha č. 1: Organizační struktura společnosti Libros

Příloha č. 2: Organizační struktura Centra bezpečné jízdy

Příloha č. 3: Výkaz zisku a ztrát k 31.12.2009