

# Řízení lidských zdrojů jako nedílná součást managementu kvality

Bc. Vít Rosík

---

Diplomová práce  
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů  
akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Vit Rosík**  
Osobní číslo: **M110099**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Průmyslové inženýrství**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Řízení lidských zdrojů jako nedílná součást managementu kvality**

Zásady pro vypracování:

Úvod

### I. Teoretická část

- Popište teoretická východiska v oblasti vzdělávání jako nedílné součásti řízení lidských zdrojů pro rozvoj managementu kvality a podporu standartu ISO 9001.

### II. Praktická část

- Proveďte analýzu vzdělávání zaměstnanců ve společnosti XY.
- Kriticky zhodnoťte výsledky analýzy.
- Definujte potřeby v oblasti vzdělávání.
- Navrhněte optimalizaci vzdělávání zaměstnanců se zaměřením na rozvoj lidských zdrojů v kontextu managementu kvality.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

**BRIŠ, Petr.** Management kvality. 1.vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2005. 213 s. ISBN 80-7318-312-9.

**EGER, Ludvík.** Technologie vzdělávání dospělých. Plzeň: Západočeská univerzita, 2005. 171s. ISBN 80-7043-398-1.

**EVANS, James R. LINDSAY, William M.** The management and control of quality. Ohio: South-Western, 2005. ISBN 0324202245.

**MEDZIHORSKÝ, Štefan.** Nové trendy ve firemním vzdělávání současnosti. e15.cz. [Online] 14. 2 2008. [Citace: 1. 11 2012.]

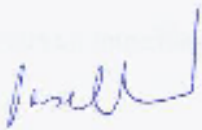
<http://strategie.e15.cz/prilohy/marketing-magazin/nove-trendy-ve-firemnim-vzdelavani-soucasnosti-469295>.

**NENADÁL, Jaroslav a kol.** Základy managementu kvality. Ostrava: Vysoká škola Báňská, 2005. 145 s. ISBN 80-248-0969-9.

**SALZBRUNN, Rudolf a POBORIL, Martin.** Řízení lidských zdrojů. Ostrava: Vysoká škola podnikání a. s., 2005. 176 s. ISBN 80-86764-32-X.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Petr Briš, CSc.**  
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů  
Datum zadání diplomové práce: **22. února 2013**  
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2013**

Ve Zlíně dne 22. února 2013

  
prof. Dr. Ing. Drahoňra Pavelková  
děkanka



  
prof. Ing. Felicitia Chroňjaková, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nejednotně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdání uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výtisky, opisy nebo rozmnožování.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezahrnuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, ačkoliv nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odůvodněn autor takového díla udělí svolení bez věcného důvodu, uschová se tyto usoby domáhat nahrazení chybného projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a použité informační zdroje jsem citoval;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně, 14.03.2013



<sup>4</sup> Zákon č. 121/2009 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorské právo) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li zvláštní právní úprava, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školního či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školství či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jin duševního v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vzniku díla vynaložil, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přiměřeně k výši výdělku duševního díla nebo školství či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce v teoretické části objasňuje propojení řízení kvality se vzděláváním a rozvojem lidských zdrojů. V praktické části následně analyzuje konkrétní společnost. Na základě zjištěných nedostatků v oblasti rozvoje zaměstnanců a odrazu tohoto stavu v řízení kvality navrhuje základní postupy, jak dosáhnout zlepšení. Tyto postupy se snaží koncipovat tak, aby bylo možné je přenést i na jiné, podobné případy.

Klíčová slova: Řízení kvality, řízení lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, ISO normy, vize a cíle společnosti, strategie, principy managementu kvality, soft skills, hard skills, nástroje vzdělávání.

## **ABSTRACT**

This thesis, in the theoretical part deals with the interconnection of quality management with education and human resource development. The practical section analyzes the particular company. Based on the identified deficiencies in the staff development with reflection on the condition in the quality management proposes the basic improvement procedures. These methods tried to be designed so that they can be transferred to other similar cases.

Keywords: Quality management, human resources management, employee education and development, ISO standards, visions and objectives of the company, strategy, principles of quality management, soft skills, hard skills, tools of education.

Děkuji managementu společnosti XY , jejich vstřícnosti a ochotě poskytnout mi informace o své společnosti. Dále děkuji svým blízkým, kteří mi svou radou či nápadem přispěli. V neposlední řadě děkuji vedoucímu práce Doc. Ing. Petru Brišovi, CSc., za jeho obětavou pomoc a vedení mých myšlenek ke zdárnému dokončení této diplomové práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

## Obsah

Úvod.....	9
I. TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 TEORIE MANAGEMENTU KVALITY .....	11
1.1 Historie řízení jakosti .....	11
1.2 Co to je systém managementu jakosti.....	13
1.3 Standardy a normy v oblasti kvality.....	16
1.4 Základní koncepce managementu jakosti .....	19
1.5 Systém managementu jakosti.....	20
1.6 ISO .....	20
1.6.1 ISO 9001 .....	20
1.6.1.1 Oblasti ISO 9001 .....	21
1.7 ISO 9004:2009 .....	24
2 TEORIE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	27
2.1 Co je řízení lidských zdrojů .....	27
2.2 Charakteristické znaky koncepce řízení lidských zdrojů.....	28
2.3 Účel řízení lidských zdrojů .....	30
2.4 Hlavní úkoly personálního řízení.....	31
2.5 Nezastupitelnost úlohy člověka/osobní kvality v podnikovém řízení.....	32
3 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	35
3.1 Význam vzdělávání .....	35
3.2 Vývoj firemního vzdělávání.....	36
3.3 Význam vzdělávání ve firmách.....	37
3.4 Vzdělávání a výchova zaměstnanců ke zlepšování jakosti.....	38
3.5 Legislativní podpora vzdělávání v kontextu evropské politiky .....	39
3.6 Metody firemního vzdělávání .....	43
3.7 Nové trendy ve firemním vzdělávání.....	46
II. PRAKTICKÁ ČÁST.....	49
4 PŘEDSTAVENÍ ANALYZOVANÉ SPOLEČNOSTI.....	50
4.1 Profil Společnosti .....	50
4.2 Historie společnosti.....	51
4.3 Mise a vize společnosti .....	52
4.4 Strategie společnosti.....	52



4.5	Organizační řád a struktura společnosti .....	52
5	POLITIKA KVALITY ZKOUMANÉ SPOLEČNOSTI .....	55
6	SOUČASNÝ STAV VZDĚLÁVÁNÍ VE ZKOUMANÉ SPOLEČNOSTI .....	56
6.1	Současný stav vzdělávání podle směrnic a standardů ISO .....	56
6.2	Současný stav vzdělávání podle pohovorů s managementem a se zaměstnanci... 59	
6.3	Zjištěné výsledky v oblasti vzdělávání .....	60
6.4	Návrh pro zlepšení systému vzdělávání .....	62
7	ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE FIRMĚ XY .....	70
7.1	Současný stav řízení lidských zdrojů podle standardů ISO .....	70
7.2	Současný stav řízení lidských zdrojů podle pohovorů..... 72	
	s managementem .....	72
7.3	Zjištěné výsledky v oblasti řízení lidských zdrojů..... 73	
8	MANAGEMENT KVALITY VE FIRMĚ XY .....	74
8.1	Analýza managementu kvality ve společnosti XY .....	74
8.2	Management řízení kvality a rozvoj lidských zdrojů..... 78	
9	NAVRHOVANÁ ZLEPŠENÍ A JEJICH PŘÍNOSY..... 80	
9.1	Jednotlivá doporučení pro zlepšení..... 80	
9.2	Předběžná kalkulace finanční náročnosti realizace návrhů..... 82	
	ZÁVĚR .....	86
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	88
	Seznam použitých zkratk .....	92
	Seznam obrázků..... 94	
	SEZNAM TABULEK .....	94
	Seznam příloh .....	95
	Příloha P I: Klíčové milníky, osobnosti, jejich díla a hlavní myšlenky, které se zapsaly do historie řízení kvality..... 96	
	Příloha P II: Časová osa milníků (2)..... 97	
	Příloha P III: Organizační uspořádání..... 98	
	Příloha P IV: Záznam o rozhovoru s pracovníkem..... 103	
	Příloha P V: Záznam o vstupním školení nového pracovníka .....	105
	Příloha P VI: Plán zaškolení .....	106

## ÚVOD

Lidé jsou významným zdrojem organizace a jejich plné zapojení zvyšuje její schopnost vytvářet hodnotu pro zainteresované strany. Vrcholové vedení by mělo prostřednictvím řízení a vedení lidí vytvářet a udržovat sdílenou vizi, sdílené hodnoty a vnitřní prostředí, které umožňuje zapojení lidí do dosahování cílů organizace.

Protože jsou lidé nejcennějším a nejkritičtějšíм zdrojem, je nezbytné zajistit, aby jejich pracovní prostředí podporovalo osobní růst, učení se, předávání znalostí a týmovou práci. Management lidských zdrojů by měl být prováděn plánovaným, transparentním, etickým a společensky odpovědným způsobem. Organizace by měla zajistit, že lidé chápou důležitost svých rolí a svého příspěvku k fungování organizace. (1)

Základních cílů této práce je několik. V teoretické části je to popsat teoretická východiska v oblasti vzdělávání jako nedílné součásti řízení lidských zdrojů pro rozvoj managementu kvality, v praktické části provést analýzu vzdělávání zaměstnanců ve společnosti XY, kriticky zhodnotit výsledky analýzy a definovat potřeby v oblasti vzdělávání. Dále také navrhnout optimalizaci vzdělávání zaměstnanců se zaměřením na rozvoj lidských zdrojů v kontextu managementu kvality.

Práce je tedy rozdělena na dvě základní části, z nichž teoretická je podkladem pro vypracování druhé části. Bude v ní řešena problematika managementu jakosti, řízení lidských zdrojů a jejich rozvoje. Rámec teoretické části je utvořen tak, aby poskytoval dostatečnou základnu pro propojení souvislostí mezi rozvojem lidských zdrojů a managementem kvality.

V praktické části bude představena společnost, pro jejíž rozvoj byl tento projekt vypracován. Analýza popisující současný stav bude východiskem pro definování jednotlivých potřeb v oblasti vzdělávání. Hlavním úkolem pak bude návrh optimalizace vzdělávání zaměstnanců, ve kterém se zaměřím na rozvoj lidských zdrojů ve spojení s managementem kvality.

Vzhledem k nepříznivému ekonomickému vývoji, který lze na základě zjištěných informací očekávat, se vedení společnosti rozhodlo, že nechce, aby byla firma v této práci konkrétně jmenována. Proto na přání vlastníků společnosti je její název pozměněn na společnost „XY“.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 TEORIE MANAGEMENTU KVALITY

## 1.1 Historie řízení jakosti

Řízení kvality, stejně jako každá jiná oblast řízení či obor managementu, prochází v průběhu let určitým vývojem, který je ovlivněn způsobem řízení organizací, tedy zejména různými školami a názory v historii organizování. (2)

Slovo jakost či kvalita se používalo již ve starověku. Lidé se vždy zajímali o to, jak jim slouží výrobky, které směňovali na trhu. (3)

Pojem kvalita a její kontrola se objevuje v souvislosti s rozvojem obchodu a uplatňováním veličin míry a váhy. Rozvoj průmyslové výroby potom přináší potřebu kontroly, která by bránila nekalému podnikání a objektivně posuzovala produkty.

Růst výroby po první světové válce v minulém století přinesl nové metody a teorie kontroly, které sloužily pro zlepšení a udržování kvality. Řadíme sem i vznik a vývoj statistických teorií použitelných pro průmyslovou praxi. Americký profesor Walter A. Shewhart položil základy kontroly výrobních procesů pomocí statistických metod ve své knize „Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control“. Dalšími významnými osobnostmi tohoto období byli Harold Dodge a W. Edwards Deming.

Období druhé světové války a raně poválečné období však soustředilo pozornost výrobců na vlastní výrobu a technickou kontrolu vstupů a výstupů. (4) Ve většině společností zůstala kvalita prioritou specialistů, nikoliv top managementu, který o kvalitu projevoval menší zájem a rostla tak váha inspekce. (5)

Významným způsobem se přístupy k řízení kvality prosazovaly zejména v automobilovém a leteckém průmyslu, neboť se musí jednat o výrobky s vysokou mírou spolehlivosti a v prvním jmenovaném případě také s vysokou mírou konkurence. (2) Jako příklady mohou sloužit standardy pro NATO či, či QS pro automobilový průmysl. V osmdesátých letech byla ustanovena technická komise ISI/TC 176, díky které byly navrženy a v roce 1987 přijaty normy ISO řady 9000 pro řízení jakosti. (6)

Od poloviny minulého století začaly výrazně narůstat požadavky zákazníků na výrobky a jejich kvalitu. Bylo zřejmé, že výrobek, který pouze plní technologické parametry, nemusí být na trhu úspěšný a že zákazníci zohledňují i další kritéria jako hezký vzhled, spolehlivost, úspornost, komfort při užívání. Současně se stupňovaly požadavky na prodejní a poprodejní servis a návazné služby.

Novou situaci a klima na světových trzích plně pochopili japonští stratégové a manažeři. Jako první docenili teorii W. E. Deminga o komplexním přístupu k řízení kvality a s pomocí jeho metod prokázali, že toto chápání kvality je nejen konkurenční výhodou, ale i účinným nástrojem na cestě k prosperitě. (4) Původním záměrem amerických odborníků bylo pomoci rekonstruovat výrobu v Japonsku. Japonci však díky tomuto impulzu začali rozvíjet kulturu neustálého zlepšování (někdy označované jako Kaizen). (5)

Výrazný úspěch v Japonsku dospěl k tomu, že se jej snažily v sedmdesátých letech následovat i další vyspělé průmyslové země a obracela se tak pozornost na kvalitu v širším měřítku. Začaly se formovat první modely řízení. (7) Avšak teprve počátkem osmdesátých let jsou patrné normalizační přístupy ke kvalitě (ISO řady 9000 v roce 1987). (2)

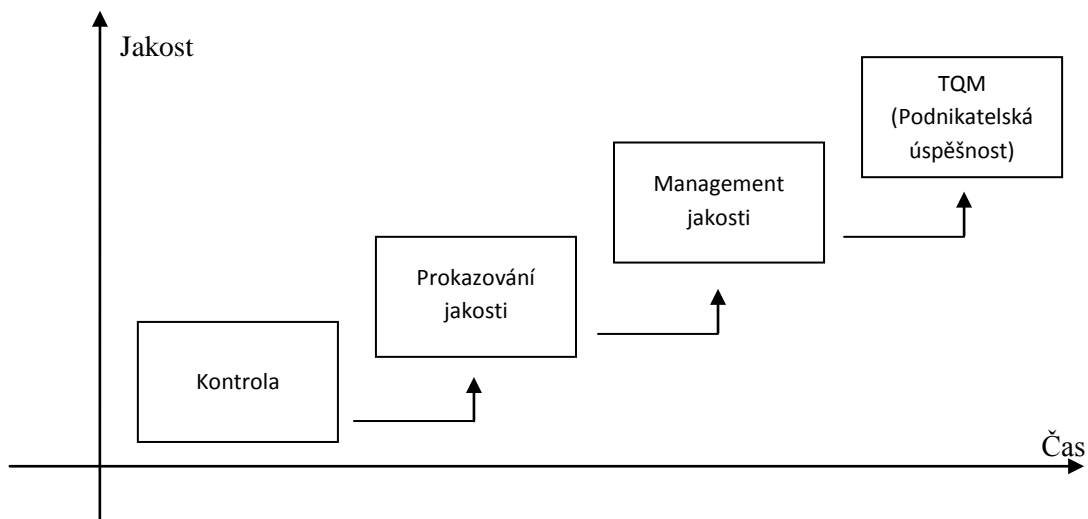
V současnosti je potřeba zajistit, aby manažeři nezapomínali na základní principy, na nichž je založeno řízení kvality a výkonnosti. Organizace si uvědomují, že jejich přežití závisí na vysoké kvalitě, zvyšují povědomí o kvalitě pomocí konferencí, seminářů, pořadů, soutěží a letáků. Tyto trendy jen zvýší úroveň konkurence v budoucnu. Nové přístupy, jako je SixSigma, vyžadují zvýšenou úroveň vzdělání pro zaměstnance. V roce 1999 americká společnost pro jakost identifikovala osm klíčových složek, které ovlivňují kvalitu 21. století, jsou jimi: (7)

- Partnerství
  - o Kvalitní produkty a služby budou poskytovány prostřednictvím partnerství ve všech formách, včetně partnerství se svými konkurenty.
- Systémy vzdělávání
  - o Vzdělávací systémy pro lepší přenos znalostí a dovedností lépe vybaví jednotlivce a organizace v konkurenčním boji.
- Přizpůsobivost a rychlost změn
  - o Adaptibilita a pružnost bude mít zásadní význam pro konkurenceschopnost a schopnost udržet krok s rostoucí rychlostí změn.
- Udržitelnost životního prostředí
  - o Environmentální udržitelnost a odpovědnost budou potřebné k zabránění kolapsu celosvětového ekosystému.
- Globalizace
  - o Globalizace bude i nadále ovlivňovat hospodářské a sociální prostředí.
- Znalost zaměření
  - o Znalost bude hlavním faktorem v soutěži a tvorbě bohatství.

- Přizpůsobení a specializace
  - o Tyto faktory budou určovat kvalitnější produkty a služby.
- Demografický posun
  - o Přenesení demografie bude pokračovat ke změně společenských hodnot.

V příloze č. 1 jsou v tabulce uvedeny klíčové milníky, osobnosti, jejich díla a hlavní myšlenky historie řízení kvality. V příloze č. 2 je obrázek časové osy milníků řízení jakosti.

Obrázek č. 1 – „Vývoj řízení jakosti“ znázorňuje, na co byl v jednotlivých etapách vývoje managementu jakosti kladen důraz.



Obrázek 1 - Vývoj řízení jakosti (5)

## 1.2 Co to je systém managementu jakosti

Pojem kvalita a jakost jsou významově a z hlediska řízení organizací de-facto synonyma. V praxi se pojem jakost nejvíce používá v oblasti výroby, v souvislosti s výrobkou (jakost výrobku). Pojem kvalita se používá ve všech ostatních oblastech řízení organizace a v sektoru služeb. Definicí obou výrazů je celá řada: (8)

- Akademický slovník cizích slov definuje kvalitu jako „*souhrn užitných vlastností výrobku nebo služby, souhrn typických, zpravidla kladných vlastností*“.
- Joseph M. Juran definuje kvalitu jako „*způsobilost k užití*“.

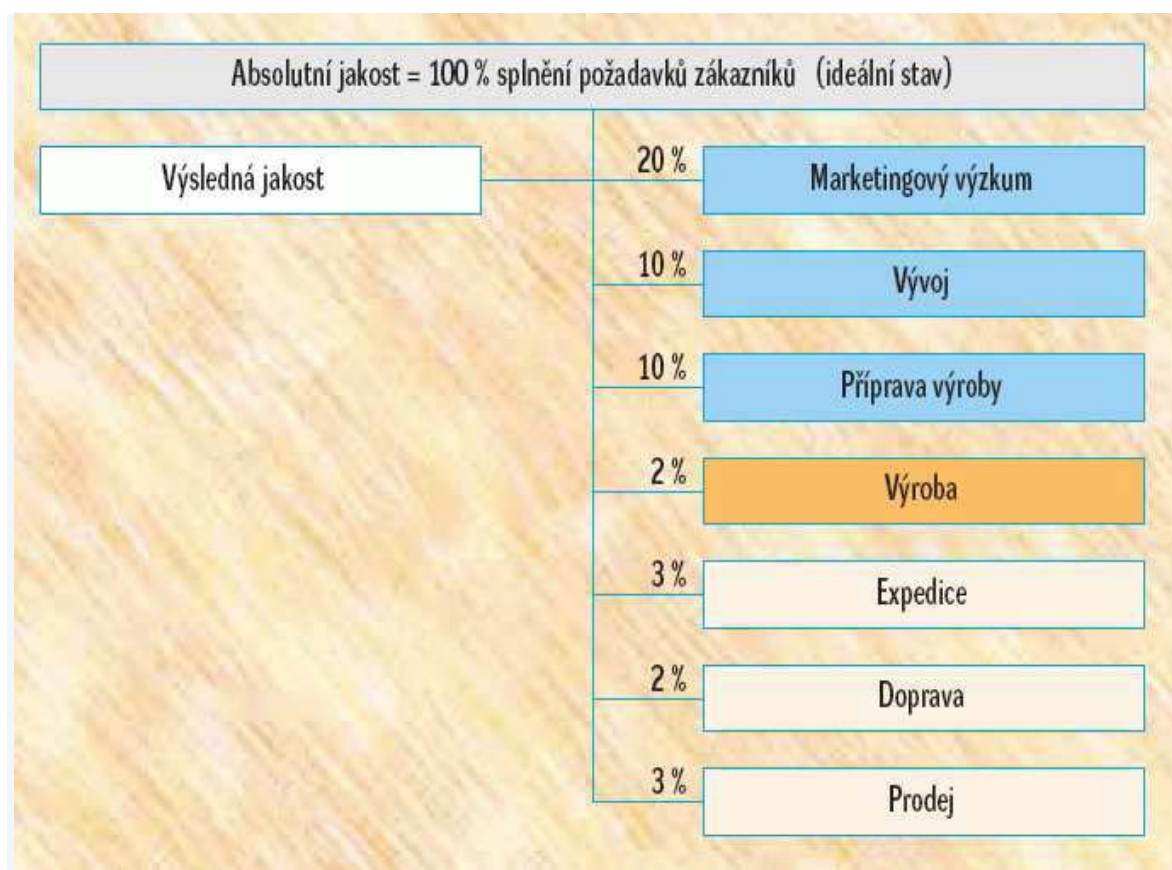
- Philip B. Crosby definuje kvalitu jako „*soulad s požadavky*“.
- Deming definuje kvalitu takto: „*Kvalita je, když se vrací zákazník a ne zboží*“.
- McDonald, Piggot definují kvalitu jako „*úsilí o potěšení zákazníka neustálým vylepšováním a uspokojováním jeho požadavků*“.
- Jacques Horovitz definuje kvalitu takto: „*Kvalita je úroveň dokonalosti, kterou si podnik vybral, aby oslovil své vybrané zákazníky. Je to současně způsob, jakým se s touto úrovní ztotožňujeme*“.
- Armand Vallin Feigenbaum definuje kvalitu takto: „*Kvalita výrobku je souhrn všech jeho konstrukčních a výrobně technických charakteristik, které určují úroveň, jakou produkt naplní očekávání zákazníka.*“ (9)
- Ishikava definuje kvalitu jako „*výrobek nebo službu, která je ekonomická, nejužitečnější a vždy uspokojivá pro spotřebitele*“ (10)

Nejstarší definice pojmu kvalita je přisuzována Aristotelovi a lze se s ní setkat i v moderních filosofických slovnících. Pro využití v ekonomice je však nevhodná. Stejně tak není možné přijmout ani na první pohled velmi srozumitelný slogan typu: jakost je naprostá spokojenost zákazníků, jelikož se zde směšují rozdílné kategorie.

Pro praktický život a řízení podniků byla vypracována definice, která je univerzální a velmi závažná. Uvádí ji norma ČSN EN ISO 9000:2001, která hovoří o tom, že jakost, resp. kvalita je stupeň splnění požadavků souborem typických znaků. Požadavkem, ve smyslu této normy, je potřeba nebo očekávání, které jsou stanoveny, obecně se předpokládají nebo jsou závazné. Mimořádně závažnou podmnožinou jsou požadavky zákazníků, tedy těch, kterým odevzdáváme výsledky své práce. V praxi ale není možné zapomenout ani na požadavky, které jsou jednoznačně definovány závaznými předpisy, ať už mají podobu zákonů, vyhlášek, norem. Požadavky jsou plněny hmotnými výrobky, poskytnutými službami, zpracovanými informacemi, procesy, systémy managementu (tzn. i systémy managementu jakosti). Norma ČSN EN ISO 9000:2001 pak všechny výstupy z procesů označuje pojmem produkt. A u každého produktu mohou být identifikovány určité znaky jakosti, které jsou pro ten který druh produktu typické. A tak je např. jedním z typických znaků vanilkové zmrzliny chuť, u osobního auta to může být výkon motoru.

Zásadně můžeme znaky členit na znaky kvantitativní (tj. měřitelné, jako např. rozměr, obsah vody, výkon) a znaky kvalitativní, které nelze popsat číselnou hodnotou, nicméně mohou být pro spokojenost zákazníků rozhodující (např. příjemné vystupování,

vůně, chuť). Znak jakosti jsou přitom u různých produktů velmi rozmanité a vypovídají o charakteru produktů. U strojírenských výrobků např. tvoří skupiny znaků jakosti technické parametry, provozní spolehlivost, design, ekologický standard, finalita dodávky. Uvedená definice pojmu jakosti nehovoří přímo o zákazníkovi, uživateli. Proto je nutné zdůraznit, že jsou to právě zákazníci, jejichž potřeby mají být produktem uspokojovány. A schopnost uspokojovat potřeby zákazníků není realizována pouhou výrobou nebo poskytováním služby, ale že schopnost vzniká v rámci celého výrobního procesu. Proto se v celém světě rozvíjejí tzv. systémy managementu jakosti, které můžeme charakterizovat jako tu část celopodnikového managementu, jež zaručuje maximální spokojenost zákazníků tím nejefektivnějším způsobem. Uvnitř tohoto systému se uskutečňují dílčí (leckdy velmi rozsáhlé a náročné) procesy managementu jakosti v různých fázích: od marketingového výzkumu trhu až po poskytování pogramančního servisu. Význam jednotlivých fází pro plnění požadavků zákazníků je přitom různý. (3)



Obrázek 2 - Možné ztráty vlivem nedokonalosti systému managementu jakosti ve firmě (10)

Kvalita doprovodných služeb má větší vliv na spokojenost zákazníků a následně i na výkon celého podniku, než má vnímaná kvalita zboží, jak říká jedna studie o amerických nákupních řetězcích. (11)



V obr. č. 2 je absolutní jakostí myšleno dokonalé vyjádření všech reálných i skrytých potřeb zákazníka - ideál, ke kterému je možné se pouze přiblížit. Míra tohoto přiblížení je však závislá na dokonalosti podnikového systému managementu jakosti. Zkušenosti ukazují, že zákazníkem vnímaná realita na trhu, tzn. výsledná jakost, je pouze asi 50 % tohoto ideálu, pokud není ve firmě preferován tzv. zákaznický přístup k zabezpečování jakosti. Další 50 % pak představují ztráty na jakosti. Procentní podíl na ztrátách je uveden v obr. č. 2 pro každou z definovaných fází.

V praxi je patrné, že asi z 80 % se o výsledné jakosti rozhoduje už v předvýrobních etapách a že tedy osud jakosti, a tím i prosperity, mají ve svých rukou ne výrobní dělníci nebo techničtí kontrolaři, ale v převážně míře manažeři a technici. Proto je mimořádně důležité zaměřit management jakosti právě na ty fáze podnikových procesů, které výrobu nebo poskytnutí služby předcházejí. V naprosté většině našich podniků však můžeme najít největší nedostatky zabezpečování jakosti při marketingovém výzkumu trhu, vývoji, technické a organizační přípravě výroby. (3)

### 1.3 Standardy a normy v oblasti kvality

Normy a standardy v managementu jsou závazná pravidla, požadavky, či měřítko chování lidí v procesech nebo požadavky na vlastnosti produktů. Představují společnou dohodu o vlastnostech produktů (výrobků, služeb), průběhu procesů či chování lidí s cílem sladění či zaručení jejich určitých stejných vlastností, stejného chování či stejného způsobu řízení. Cílem a účelem je tedy standardizace, kompatibilita a interoperabilita. Normy mohou být psané i nepsané (formalizované), normy se mohou dělit na technické a netechnické a mají různou míru závaznosti a různý rozsah platnosti. Technické standardy se podle šíře společné dohody a tedy i dopadu na organizaci dělí na:

- Podnikové normy a standardy - jedná se o společnou dohodu uvnitř podniku či organizace, příkladem jsou různé směrnice.
- De-facto standardy – jedná se o standardy běžně používané a uznávané odbornou komunitou - např. ITIL.
- Oborové standardy – jsou definovány některým oborovým orgánem – např. webové standardy W3C, účetní standardy, oceňovací standardy.
- Národní standardy a normy – jsou definované a přijaté příslušným národním úřadem - např. DIN, ANSI, BS, ČSN.

- Mezinárodní standardy a normy – jsou mezinárodně platné a uznávané - zejména mezinárodní normy ISO, evropské normy EN.

Kromě vyjmenovaných typů technických norem a standardů se tento pojem používá v organizacích jako:

- Výkonová norma (pracovní norma) - pro vyjádření standardu výkonnosti či efektivnosti pracovníka nebo organizační jednotky.
- Obchodní standardy - pro sjednocení komunikace v obchodu – např. INCOTERMS.
- Technické standardy - pro sjednocení technických podmínek, zvýšení kvality nebo zlepšení kompatibility - např. Dublin Core.
- Morální hodnoty a normy - pro vyjádření společných a sdílených hodnot jako součást organizační kultury.
- Právní normy - pro vyjádření závazných právních předpisů

Pomocí norem a standardů se stanovují a vynucují společné vlastnosti, tvar, chování a postupy práce, definuje se nepodkročitelný standard nebo se hodnotí přijatelnost, obvyklost nebo stav procesů či produktů. Normy se tedy používají k popisu referenčních hodnot, chování nebo vlastností. Představují předpis, měřítko, správnou míru něčeho obvyklého, očekávaného či přiměřeného.

Hlavní přínosy norem a standardů:

- Sjednocení požadavků na vlastnosti a snížení rozmanitosti produktů a procesů (tzv. standardizace)
- Ochrana zákazníků díky zvyšování kvality či stanovení nepodkročitelných standardů kvality
- Zlepšení komunikace a výměny mezi podniky v mezinárodním měřítku (kompatibilita a interoperabilita)
- Sjednocení komunikace mezi podniky (sjednocení pojmů, symbolů a kódů)

Z hlediska řízení jsou důležité mezinárodní normy ISO, evropské normy EN, národní normy, oborové či technické normy a standardy (IEC, ANSI) a různé podnikové normy.

Se standardem je obvykle spojena certifikace opravňující používat značku daného standardu. Certifikace slouží například zákazníkům jako mezinárodně platný důkaz o spolehlivosti a důvěryhodnosti dodavatele, výrobku nebo služby.

Důležité normy a standardy v managementu (používané v oblasti řízení nebo fungování organizací) jsou následující: (12)

- ISO 9001 - Systém managementu kvality
- ISO/TS 10004:2010 - Systém managementu kvality - Spokojenost zákazníků - Průvodce monitorováním a měřením
- ISO 10005 - Směrnice pro vypracování, přezkoumávání, přijímání, uplatňování a revidování plánů kvality
- ISO 10006 - Systém řízení projektů
- ISO 10011 - Směrnice pro prověřování systémů jakosti
- ISO 10013 - Směrnice pro dokumentace systému managementu kvality
- ISO 14001 - Systém environmentálního managementu
- ISO/TS 16949 - Systém managementu jakosti v automobilovém průmyslu
- ISO 17799 - Systém řízení organizace (tj. kvalita, prostředí, informace), bezpečnosti informací
- ISO 20000 - Systém managementu služeb ICT
- ISO 21500 - (připravovaná norma ISO pro řízení projektů)
- ISO 22000 - Systémy managementu bezpečnosti potravin
- ISO 26000 - Systém sociální odpovědnosti
- ISO 27001 - Systém bezpečnosti informací
- ISO 31000 - Risk management (Řízení rizik - Principy a směrnice)
- ISO 19439 - Architektura systémů - Struktura podnikového modelování
- IEC 1025 - FTA (Fault Tree Analysis) - Analýza stromu poruchových stavů
- OHSAS 18001 - Hodnocení ochrany zdraví a bezpečnosti práce
- ČSN EN 15 221 - Facility management
- Účetní standardy (IAS/IFRS, US GAAP)
- Obchodní standardy, např. INCOTERMS (INCOTERMS 2010)

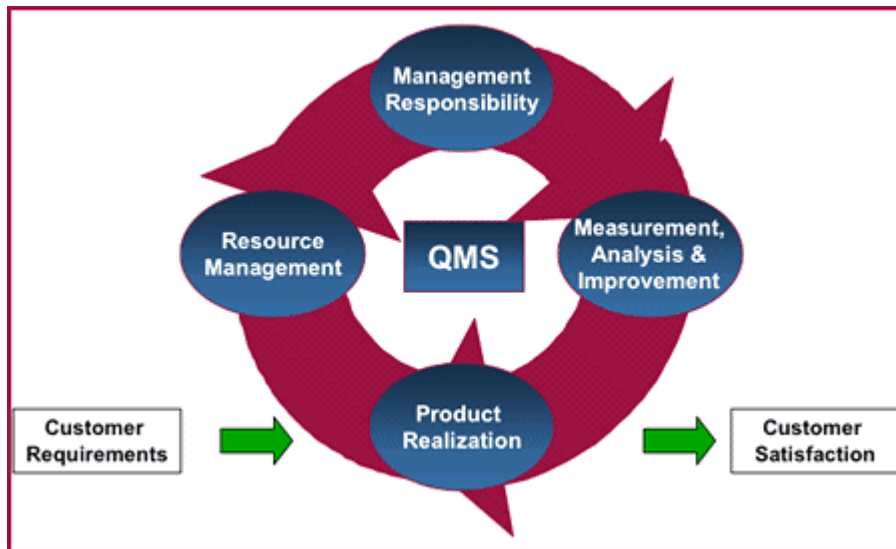
## 1.4 Základní koncepce managementu jakosti

V současné době existují ve světovém měřítku tři základní koncepce managementu jakosti: (3)

- Koncepce podnikových standardů
  - o Vyznačuje se různými přístupy, má ovšem jeden společný znak: je náročnější než požadavky definované normami ISO řady 9000. Není východiskem pro malé podniky a organizace poskytující služby. Dnes jsou uplatňovány tzv. ASME kódy pro oblast těžkého strojírenství, speciální směrnice AQAP pro zabezpečování jakosti v rámci NATO, předpisy QS 9000 nebo VDA 6 pro systémy jakosti dodavatelů automobilového průmyslu atd.
- Koncepce ISO
  - o Má univerzální charakter a je použitelná jak ve výrobních organizacích, tak v podnicích služeb, bez ohledu na jejich velikost. Normy ISO řady 9000 nejsou závazné, ale pouze doporučující. Jsou souborem minimálních požadavků, které by měly být ve firmách uvedeny do života. Zkušenosti ukazují, že ani striktní uplatňování této koncepce nemůže zaručit základní cíl účinného managementu jakosti, tj. plnou spokojenost a loajalitu zákazníků včetně dobrých ekonomických výsledků. Celá koncepce ISO musí být chápána jen jako začátek cesty ke špičkové jakosti.
- Koncepce TQM
  - o Není nijak svázána s normami a předpisy, ale je otevřeným systémem, zahrnujícím vše pozitivní, co může být využito pro rozvoj podniku. Základními principy TQM jsou orientace na zákazníka, vedení lidí a týmová práce, partnerství s dodavateli, rozvoj a angažovanost lidí, orientace na procesy, neustálé zlepšování a inovace, měřitelnost výsledků, odpovědnost vůči okolí. Většinu těchto principů převzaly normy ISO řady 9000 z roku 2000.

## 1.5 Systém managementu jakosti

Systémy managementu jakosti jsou považovány za soustavu na sebe navazujících procesů a je uveden na obrázku 3. QMS obsahuje procesy nezbytné k zajištění výrobku nebo služby, které jsou vysoce kvalitní a v souladu s požadavky zákazníků.



Obrázek 3 - Procesní model systému managementu jakosti (13)

## 1.6 ISO

ISO je označení certifikátů vydávaných Mezinárodní organizací pro standardizaci ISO (International Organization for Standardization). Organizace se sídlem v Ženevě sdružuje více než 157 členů a koordinuje uspořádání a publikování schválených norem.

### 1.6.1 ISO 9001

ISO 9001 je součástí rodiny mezinárodních standardů ISO a je to označení standardu pro systém managementu kvality.

Aktuální revidovaná verze se označuje ISO 9001:2008, předchozí verze byla označována jako ISO 9001:2000.

Standard ISO 9001 není metoda řízení, je to standard respektive norma, která slouží jako referenční model pro nastavení základních řídicích procesů v organizaci, které pomáhají neustále zlepšovat kvalitu poskytovaných výrobků či služeb a spokojenost

zákazníka (proto systém řízení kvality). Je to norma procesně orientovaná. Stejně jako ostatní normy ISO vyžaduje následnou certifikaci zavedeného systému řízení (zavedených procesů) v organizaci. Výsledkem je certifikát, který je mezinárodně uznávaný a je předpokladem určité zralosti a vyspělosti organizace. (13)

Standard ISO 9001 je použitelný ve všech sektorech. Sektory trhu (někdy též sektory ekonomiky nebo ekonomické sektory) je pojem, který se používá pro základní rozdělení činností odehrávajících se v ekonomice (národním hospodářství) každého státu do základních skupin (sektorů). Základní rozdělení trhu je třísektorové. Někdy se trh dělí na čtyři sektory (zvláště se vyčleňuje věda a výzkum, která je jinak zahrnuta v terciárním sektoru). Sektory trhu se od sebe odlišují druhem ekonomické činnosti a jsou následující:

1. Suroviny (první sektor) - zahrnuje všechna odvětví lidské činnosti, která přeměňují přírodní zdroje do základních produktů.
2. Výroba a průmysl (druhý sektor) - zahrnuje všechna odvětví lidské činnosti, která přeměňují suroviny na výrobky nebo zboží.
3. Sektor služeb (třetí sektor) - zahrnuje všechna odvětví lidské činnosti, jejichž podstatou je poskytování služeb.
4. Věda a výzkum (čtvrtý sektor) - zahrnuje všechna odvětví lidské činnosti, jejichž podstatou je vývoj, věda a výzkum.

Sektory trhu se dále dělí na jednotlivá odvětví. Základní členění sektorů trhu se používá pro hrubé vymezení výkonnosti jednotlivých ekonomik a vyjádření jejich HDP. Sektory trhu (sektory ekonomiky) se používají pro popis rozdílů mezi rozvojovými a vyspělými ekonomikami. Obecně platí pravidlo, čím je vyspělejší ekonomika daného státu, tím má menší podíl primárního sektoru a větší terciárního, případně kvaternárního a naopak. Pro podrobnější členění sektorů trhu do jednotlivých odvětví a na jednotlivé ekonomické aktivity se používají různé klasifikace lidské činnosti. (14)

### **1.6.1.1 Oblasti ISO 9001**

Standard ISO 9001 zasahuje do několika oblastí. Jejich stručný přehled uvádím pro lepší přehlednost a orientaci v tomto tématu, neboť se jedná o poměrně složitou problematiku. ISO 9001 tedy zasahuje do:

- Výroba (15)
  - o Řízení výroby obvykle řeší tyto okruhy témat:
    - Operativní řízení výroby (výrobního procesu)
    - Plánování výroby
    - Organizace výroby
    - Produkční portfolio a jeho struktura
    - Produktová strategie
  - o Metody řízení a plánování výroby jsou:
    - ABC-D, BOA, CIM, CRP, DBR, JIT, MRP, MRP II, ERP, KANBAN, FIFO, FEFO, HIFO, LIFO, Lean Production.
  
- Poskytování služeb (16)
  - o Standardy a rámce v oblasti řízení služeb jsou:
    - CorSet Framework
    - ITIL
    - ITSM (IT Service Management)
    - SSME (Service Science, Management and Engineering)
  - o Standardy a normy v oblasti řízení služeb:
    - ISO 20000 - Systém managementu služeb ICT
    - BS 15000
  
- Marketing, prodej a vztahy se zákazníky (17)
  - o Marketing a prodej zahrnuje několik různých skupin procesů, jako jsou:
    - Průzkum a analýza trhu
    - Marketingový průzkum
    - Marketing a propagace
    - Řízení značky (Brand Management)
    - Prodej
    - Řízení vztahů se zákazníky - CRM
    - Péče o zákazníky

- o Metody marketingového řízení jsou:
  - 5K (Total Loyalty Marketing), Branding, Blue Ocean Strategy, Holistická marketingová koncepce, Koncepce marketingových činností (podnikatelské koncepce), Marketingová koncepce, Marketingová strategie, Marketingový mix - 4C, Marketingový mix - 4P (McCarthy), Positioning, Prodejní koncepce, Řízení vztahů se zákazníky (CRM), Řízení značky, PR (Public relations), Segmentace trhu, Targeting, Total Loyalty Marketing (Schüllerová a Fuchs), Výrobová koncepce, Výrobní koncepce, Webový marketingový mix - 4S (Constantinides), Word of Mouth Marketing (WOMM).
  
- Management jakosti (18)
  - o Všechny komplexní metody a standardy řízení kvality pomáhají organizacím nastavit celkový systém řízení tak, aby se zabránilo negativním jevům (nekvalitě, chybám, rizikům, nákladům), které se projeví ve výstupech jejich práce. Společným znakem je snaha o neustálé zlepšování tak, jak jej popisují cykly zlepšování DMAIC nebo PDCA.
  - o Vnímání pojmu kvality zejména z pohledu zákazníka je zcela odlišné. U služeb často nehraje cena takovou roli jako u výrobků a kvalitu služeb zákazník posuzuje mnohem více subjektivně než u výrobků. Zákazník pocítuje nekvalitu velmi bezprostředně, neboť koupě nekvalitního výrobku znamená pro něj přirozeně riziko ze selhání výrobku. Výsledkem nekvalitně odvedené služby je riziko selhání předmětu této služby (například nekvalitně opravená pračka pravděpodobně selže). Z pohledu organizací je kvalita stejně zásadní - organizace může v důsledku nekvality svých produktů přijít o zákazníky nebo podíl na trhu. Kromě toho nízká kvalita zcela jednoznačně zvyšuje náklady. To platí jak pro výrobní podniky, tak i pro organizace poskytující služby.
  - o Klíčovým pozitivním projevem dobře zavedeného systému řízení kvality je rostoucí spokojenost a loajalita zákazníků.



- o Metody řízení a další analytické techniky v oblasti řízení kvality jsou zpravidla soustředěny na zvýšení kvality výsledného produktu, snížení chybovosti a na zlepšení celkové organizace práce.
- o Metody řízení kvality jsou:
  - APQP (Advanced Product Quality Planning), CAF, Demingův cyklus (PDCA), DMAIC, EFQM Excellence Model, Kaizen, Kroužky kvality, Lean, Poka-yoke, Six Sigma, TQM – Total Quality Management, Metoda 5S.
- o Standardy a rámce v oblasti kvality:
  - ISO 9001 Systém managementu kvality, ISO/TS 10004:2010 - Systém managementu kvality - Spokojenost zákazníků - Průvodce monitorováním a měřením, ISO 13485 - Zdravotnické prostředky - Systémy managementu jakosti – Požadavky pro účely předpisů, ISO/TS 16949 - nový mezinárodní standard systému managementu jakosti v automobilovém průmyslu, QS 9000, MSA (Measurement System Analysis), VDA (VDA 1 - VDA 7) - německá norma kvality v automobilovém průmyslu, VDA 6.1

Další ISO standardy týkající se systému řízení procesů v organizaci jsou: (13)

- ISO 10006, ISO 14000, ISO 20000, ISO 27000, ISO 19439, ISO/IEC 31000:2009, ČSN EN 15 221.

## 1.7 ISO 9004:2009

ISO 9004:2009 Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu kvality. Cílem této mezinárodní normy, je poskytnout návod, který má sloužit jako podpora při dosahování udržitelného úspěchu. Za základ udržitelného úspěchu norma považuje:

- efektivní řízení organizace,
- věnování pozornosti jejímu prostředí,
- učení se,

- zlepšování a inovace.

Tato mezinárodní norma se na management kvality dívá ze širšího pohledu než ISO 9001, neboť zohledňuje potřeby a očekávání všech zainteresovaných stran a poskytuje návod k systematickému a neustálému zlepšování celkové výkonnosti organizace. Právě pojem udržitelný úspěch norma definuje jako „výsledek schopnosti organizace dlouhodobě dosahovat a udržovat své cíle“. Z tohoto pohledu je však důležitější definice prostředí organizace, kterou norma pokládá za kombinaci interních a externích faktorů a podmínek, tyto mohou mít vliv na dosahování cílů organizace a její chování k zainteresovaným stranám. (1)

Zmíněného „udržitelného úspěchu“ může organizace dosáhnout konzistentním, vzájemně vyváženým a dlouhodobým plněním potřeb a očekávání svých zainteresovaných stran. A protože se prostředí organizace neustále mění a je nejisté, tak by pro dosažení trvalého úspěchu vrcholové vedení mělo: (1)

- mít dlouhodobou plánovací perspektivu,
- trvale monitorovat a pravidelně analyzovat prostředí organizace,
- identifikovat všechny své relevantní zainteresované strany, posuzovat jejich individuální potenciální dopad na výkonnost organizace a stanovovat, jak lze vyváženě plnit jejich potřeby a očekávání,
- být se zainteresovanými stranami neustále v kontaktu a informovat je o činnostech a plánech organizace,
- vytvářet vzájemně prospěšné vztahy s dodavateli, partnery a dalšími zainteresovanými stranami,
- využívat široký rozsah přístupů, včetně vyjednávání a mediace, k udržování rovnováhy mezi často konfliktními potřebami a očekávanými zainteresovaných stran,
- identifikovat existující krátkodobá a dlouhodobá rizika a vytvořit celkovou strategii, jejíž prostřednictvím bude organizace tato rizika snižovat,
- předvídat budoucí potřebu zdrojů (včetně kompetencí svých lidí),
- vytvořit procesy vhodné pro dosahování strategie organizace a schopné rychle reagovat na měnící se okolnosti,

- pravidelně posuzovat shodu s aktuálními plány a postupy a provádět vhodná nápravná opatření,
- zajišťovat, že lidé v organizaci mají příležitosti ke vzdělávání, a to jak pro svůj vlastní užitek, tak s ohledem na udržování životaschopnosti organizace,
- vytvářet a udržovat procesy inovací a neustálého zlepšování.

V textu normy ISO 9004:2009 je pozornost věnována pěti základním okruhům, jež tvoří její základní osu:

- firemní strategie a politika,
- management zdrojů,
- management procesů,
- monitorování, měření, analýza a přezkoumávání,
- zlepšování, inovace a učení se.

Model „učící se organizace“ tak, jak je dnes široce přijímán, je vysoce konkurenčním prvkem. Podle této normy ISO by „učící se organizace“ měla zahrnovat: (1)

- shromažďování informací o různých interních a externích událostech a z různých interních a externích zdrojů, včetně popisů úspěchů a chyb,
- získávání vnitřního pohledu prostřednictvím hloubkové analýzy shromážděných informací.

Součástí ISO 9004:2009 jsou i přílohy, které samy o sobě jsou velmi hodnotným a přínosným materiálem. Obzvláště poslední příloha - Principy managementu kvality - popisuje osm principů managementu kvality, jež mohou být využity jako základ pro nasměrování organizace směrem ke zlepšené výkonnosti.

## 2 TEORIE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

### 2.1 Co je řízení lidských zdrojů

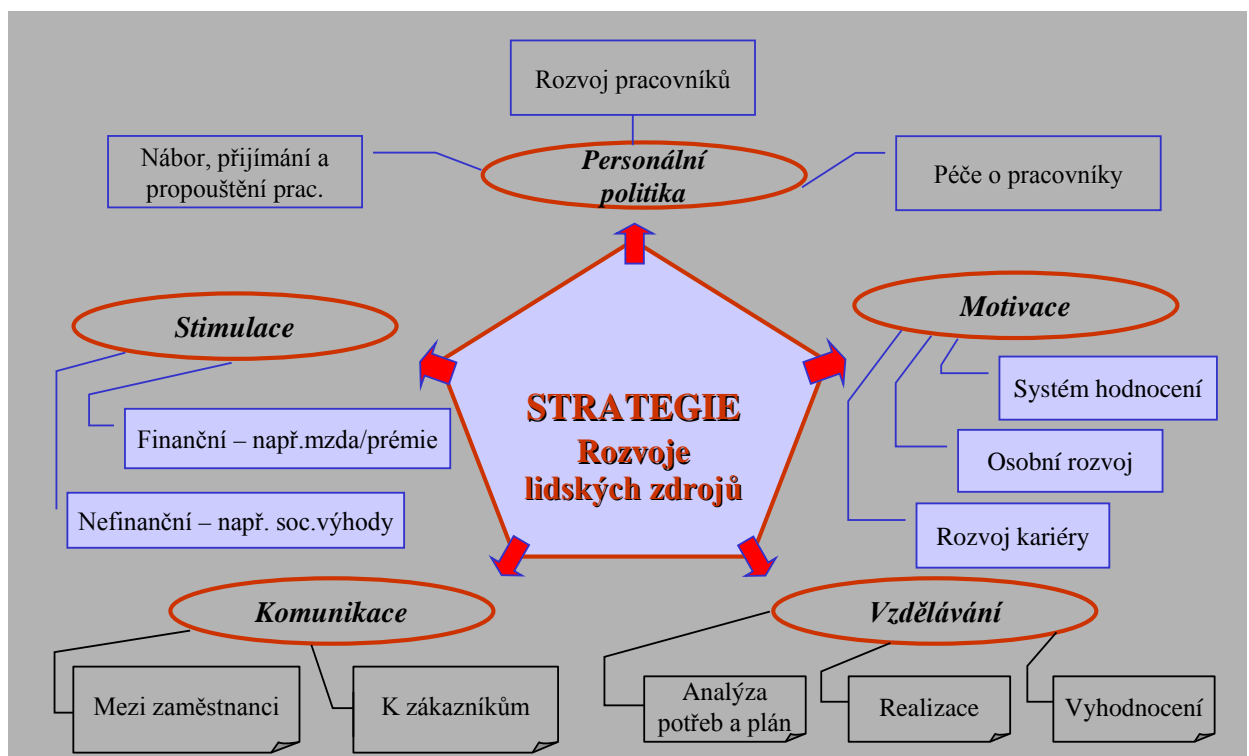
Rozvoj lidských zdrojů představuje ucelený systém strategických, procesních a provozních aktivit, v rámci kterého usilujeme o sladění znalostí, dovedností a motivace zaměstnanců se strategickými cíly organizace za účelem maximalizace její výkonnosti.

Toho je dosaženo důsledným propojením celkové strategie organizace se strategií lidských zdrojů, jenž následně ovlivňuje koncept rozvoje jednotlivých zaměstnanců.

Realizace strategie rozvoje lidských zdrojů je v dnešních úspěšných organizacích naplňována metodou „Učíci se organizace“. Tento koncept zahrnuje především cílené vzdělávání a systematické řízení a sdílení znalostí, tzv. „Knowledge management“.

Řízení a rozvoj lidských zdrojů je základem pro řízení změn v organizaci, zejména prostřednictvím rozvoje kompetencí zaměstnanců. (19)

Vztah jednotlivých částí systému rozvoje lidských zdrojů vyjadřuje následující schéma:



Obrázek 4 - Strategie rozvoje lidských zdrojů (21)

Klíčové procesy řízení lidských zdrojů z úrovně strategie organizace mají tyto cíle:

- Posílit orientaci celé organizace na zákazníka a jeho požadavky
- Zaměřit úsilí všech zaměstnanců na dosažení plánovaných cílů organizace
- Rychle uskutečňovat změny v souladu s definovanými směry rozvoje

Klíčovými aktivitami se proto pro vedení v organizaci stávají: (19)

- Efektivní komunikace
- Vzdělávání a řízení znalostí zaměstnanců
- Výběr a vedení lidí integrované se strategickými cíli a kompetencemi
- Odměny v závislosti na výkonu, individuální pracovní smlouvy
- Jasná pravidla spolupráce, týmového odměňování a kariérového růstu

## 2.2 Charakteristické znaky koncepce řízení lidských zdrojů

Mezi typickými znaky koncepce řízení lidských zdrojů bývá v odborné manažerské

literatuře nejčastěji uváděno, že: (20)

- se jedná o komplexní a integrovaný strategický (tj. dlouhodobě, na strategické cíle zaměřený) přístup k optimalizaci lidských zdrojů organizace.
- Přístup je manažersky orientován, tzn. je zaměřen na vyhovování požadavkům managementu organizace, a podřizuje se jeho zájmům.
- Pro koncepci řízení lidských zdrojů je příznačná tzv. dvojí odpovědnost za řízení lidských zdrojů – na aktivitách v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů se podílejí jak organizační specialisté na lidské zdroje neboli personalisté, tak manažeři na všech úrovních řízení.
- Manažerská orientace řízení lidských zdrojů také znamená, že do řízení lidských zdrojů jsou *de facto* zaangażováni všichni manažeři organizace na všech úrovních řízení. Nejvyšším řídicím orgánem řízení lidských zdrojů je vrcholový management organizace. Za operační neboli prováděcí či provozní řízení lidí, tzn. za řízení jejich pracovní činnosti a pracovní výkonnosti odpovídají v rámci produkčního či provozního managementu liniovní manažeři, tj. všichni manažeři, kteří mají nějaké podřízené.
- Strategická orientace řízení lidských zdrojů znamená, že v této koncepci je kladen důraz strategické řízení lidských zdrojů (*strategic human resource management*) a

na strategickou integraci – tzn. na soulad mezi celkovou strategií organizace, dílčími, tj. funkcionálními a operačními strategiemi a personální strategií (tj. strategií lidských zdrojů) včetně strategie rozvoje lidských zdrojů.

- Pro řízení lidských zdrojů je charakteristické také úsilí o koordinované sladění a integraci politik (personální politiky a dalších politik) a ostatních nástrojů a postupů v jednotlivých dílčích oblastech řízení lidských zdrojů do jednoho vnitřně nerozporného, synergicky působícího celku. Synergického efektu (tj. účinku umožněného součinností, avšak nedosažitelného pouhým individuálním úsilím) se zde dosahuje součinností manažerů, specialistů na lidské zdroje a ostatních zaměstnanců.
- Při řízení lidských zdrojů je kladen důraz také na tzv. silnou, vnitřně nerozpornou neboli konsistentní, harmonicky prokomponovanou a působivou organizační (podnikovou, firemní, korporáční, institucionální) kulturu, podporující dosažení organizačních cílů. Kultura bývá chápána jako velmi účinný nespecifický nástroj řízení, napomáhající realizaci přijaté organizační strategie. Důraz na organizační kulturu znamená rovněž důraz na sdílení jednotlivých složek organizační kultury (hodnot, norem, postojů, chování a jednání) všemi členy organizace a na oddanost personálu posláním a hodnotám organizace.
- K tomu, aby bylo možno jednoznačněji a efektivněji podporovat sdílení ústředních hodnot a dalších prvků organizační kultury a dosahovat organizačních cílů, musí být v rámci organizace uplatňována efektivní vnitroorganizační komunikace, tj. sdělování a výměna informací v rámci organizace.
- Postupy uplatňované na poli řízení lidských zdrojů se podřizují požadavku dosažení konkurenční výhody, vysokých kvalit organizace a organizační znamenitosti neboli excelence prostřednictvím lidského důvtipu, úsilí a aktivity. Řízení lidských zdrojů je tedy výkonově orientováno. Má se za to, že organizační výkon je přímo úměrný tomu, nakolik úspěšně a účinně dokážou manažeři využívat organizačních zdrojů včetně zdrojů lidských k dosažení organizačních cílů.
- V rámci koncepce řízení lidských zdrojů je preferováno diferencované odměňování za vykonanou práci především podle výkonu, schopností a kvalifikace jednotlivých pracovníků.
- Pro formování zaměstnaneckých vztahů, tj. behaviorálně a právně vymezených vztahů mezi organizací a jejími zaměstnanci, je – v souladu s převážně

individualistickým kulturním kontextem západního managementu – příznačný spíše individualistický než kolektivistický a pluralistický přístup.

- Od manažerů se v rámci řízení lidských zdrojů vyžaduje opuštění manipulačních a hrubě exploatačních manažerských praktik. Namísto toho, aby uplatňovali „silové postupy“ se po nich žádá budování vztahů k zaměstnancům založené na důvěře, podporování, participaci, zmocňování, spoluodpovědnosti a uplatňování tvůrčích přístupů na všech úrovních organizace.
- V souladu se stoupající komplexností, dynamičností, omezeností zdrojů a konkurenčností, nejistotou a náročností vnějšího úkolového a operačního prostředí organizací je při řízení lidských zdrojů kladen důraz rovněž na tvorbu lidského kapitálu a rozvoj lidského potenciálu organizace jakožto významného faktoru organizační výkonnosti, efektivnosti a adaptace.
- V organizacích, v nichž koncepce řízení lidských zdrojů našla své uplatnění, se spíše než mechanistické přístupy prosazují přístupy organické, resp. organistické. Tyto přístupy jsou založeny na biomorfních a sociálních organizačních principech, kladoucích důraz na poznávací procesy, učení, paměť, proměnlivost a růst, decentralizaci řízení, pružnost rolí, flexibilitu, adaptaci, zastupitelnost, týmovou práci, přirozenost vazeb, neformální prvky, znakovost organizačního dění, účinný přenos kulturních vzorů. Důležitými cíli personálního rozvoje organizace jsou pružnost organizace, efektivní budování a řízení týmů, týmová autonomie, růst znalostí organizace a celkový růst jejího potenciálu, organizační učení se, organizační adaptace, tvořivost invence a inovace.

### **2.3 Účel řízení lidských zdrojů**

Podle britských specialistů na řízení lidských zdrojů Grahama a Bennetta se řízení lidských zdrojů týká lidské stránky organizačního řízení a vztahů mezi zaměstnanci a jejich organizacemi. Účelem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby zaměstnanci nacházeli v organizaci takové uplatnění a byli využíváni takovým způsobem, při němž by zaměstnavatel dosáhl největšího možného užitku z jejich schopností, tedy – dodejme – z jejich lidského potenciálu. Zaměstnanci mají na oplátku získat jak materiální, tak psychologickou odměnu za svoji práci.

Přístup k řízení lidských zdrojů, uplatňovaný v konkrétní organizaci, může mít dvě krajní podoby:

- Jednu z krajních podob představuje tzv. „tvrdá“ verze řízení lidských zdrojů neboli instrumentální přístup. Je při něm kladen důraz na racionální, kvantitativní, praktická a strategická hlediska, podobně, jako je tomu u ostatních ekonomických faktorů.
- Druhý způsob je představován tzv. „měkkou“ verzí, kterou lze nazvat humanistickým přístupem k řízení lidských zdrojů. Pro druhý přístup je příznačné zdůrazňování společně sdílených hodnot všemi členy organizace, vyzdvihování vzájemného porozumění mezi manažery a výkonným personálem, společného zájmu všech zaměstnanců organizace, týmové spolupráce, mezilidské komunikace, motivace a vedení lidí, angažovanosti, tvůrčího přínosu, osobního růstu a prosperity zaměstnanců.

Řízení lidských zdrojů je založeno hlavně na využití společenskovedních poznatků, teorií a metod. Lidé (pracovníci, zaměstnanci, personál) jsou v tomto pojetí považováni spíše za zdroj organizačních účinků, do jehož obstarávání a rozvoje se vyplatí investovat, než za pouhou „nákladovou položku“, která musí být nezbytně minimalizována. Na rozdíl od stroze technokratického přístupu k zaměstnancům jako jakémusi doplňku strojů a technických zařízení a jako prostředku dosahování vytyčených organizačních cílů je koncepce řízení lidských zdrojů založena na respektování přirozených lidských vlastností a rysů, předností i slabých stránek, na uplatňování a rozvíjení individuálního lidského potenciálu. (20)

## **2.4 Hlavní úkoly personálního řízení**

- Úsilí o zařazování správného člověka na správné místo, aby každý zaměstnanec byl neustále připraven přizpůsobit se měnícím se požadavkům pracovního místa.
- Optimální využívání pracovních sil podniku, tj. především optimální využívání fondu pracovní doby, stejně jako optimální využívání pracovních schopností, kvalifikace (tzn. dovedností a znalostí) lidí.
- Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v podniku vedoucí k dosažení podnikové kultury dané organizace.



- Personální a sociální rozvoj pracovníků podniku, rozvoj jejich pracovních schopností a sociálních vlastností, rozvoj jejich pracovní kariéry s cílem nejen vlastního vnitřního uspokojení z vykonané práce, ale dokonce s cílem ztotožnění individuálních a podnikových zájmů. (21)

## **2.5 Nezastupitelnost úlohy člověka/osobní kvality v podnikovém řízení**

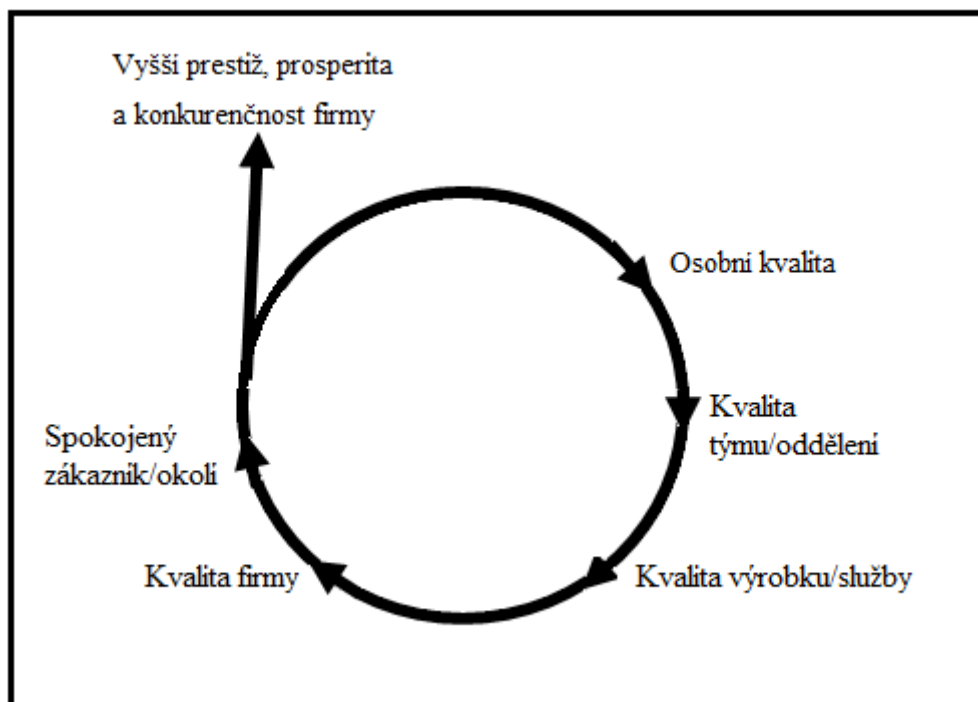
Podniky, které budou aspirovat na úspěch v příštím období, by měly být především pružnými a učícími se organizacemi, pohotově reagujícími na měnící se požadavky trhu. K tomu je zapotřebí, aby měly nejen dobrou výrobně organizační strukturu, ale především aby do této struktury dokázaly vnést život. To se však může podařit jen prostřednictvím schopných, kvalifikovaných lidí, zejména kreativních pracovníků, vybavených plynulostí, flexibilitou a originalitou tvůrčího myšlení, schopností orientace ve spleťtých situacích a často napjatých vztazích a uměním tyto situace bez odkladu řešit.

Mimořádný tlak na vysokou jakost při konkurenčních nákladech a cenách však potřebuje především vysoce kvalifikovaný management. Jádrem je totiž často náročná analytická práce zaměřená na diagnózu tendencí a budoucích nákladů a na hledání optimálních způsobů jejich dosažení, což je možné zvládnout jedině prostřednictvím schopných, vysoce kvalifikovaných pracovníků. (21)

V zájmu plnění těchto úkolů v oblasti práce s lidmi musí personální řízení zejména: (21)

- Zajišťovat, aby organizace dodržovala všechny zákony v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv.
- Provádět analýzu pracovních míst, za účelem stanovení potřeb organizace v oblasti práce.
- Předvídat a plánovat potřebu pracovních sil, nezbytnou k jakostnímu chodu organizace.
- Zpracovávat a realizovat plány směřující k pokrytí těchto potřeb pracovních sil a v této souvislosti provádět příslušné průzkumy trhu práce.
- Získávat pracovníky potřebné pro plnění úkolů organizace.
- Rozmísťovat pracovníky takovým způsobem, aby byly optimálně využity jejich pracovní schopnosti a dovednosti.

- Vzdělávat a trénovat pracovníky tak, aby byli připraveni zvládat nejen všechny požadavky svého stávajícího pracovního místa, ale aby byli připraveni i na případné změny v rámci podniku.
- Vytvářet a realizovat programy řízení a rozvoje organizace práce.
- Vytvářet a prosazovat vhodné systémy hodnocení pracovníků.
- Zajišťovat agendu penzionování a propouštění pracovníků.
- Motivovat pracovníky, vytvářet a realizovat systémy odměňování pracovníků.
- Spolupracovat s odbory.
- Vytvářet a prosazovat programy, týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví pracovníků při práci.
- Vytvářet a realizovat systémy podnikové sociální práce.
- Participovat na řešení osobních problémů zaměstnanců, které by mohly ovlivnit jakost a spolehlivost jejich pracovního výkonu.
- Vytvářet, zajišťovat a zlepšovat fungování systému komunikace se zaměstnanci.
- Zajišťovat fungování personálního informačního systému, tzn. pořizovat, aktualizovat a uchovávat dokumenty týkající se jednotlivých pracovníků, zpracovávat příslušné statistiky a analýzy, v neposlední řadě pak zjišťovat názory a postoje zaměstnanců k aktuálním problémům a podnikovým záměrům, včetně zajištění zpětné vazby.



Obrázek 5 - Osobní kvalita je základem všech ostatních kvalit (23)

Z výše uvedeného vyplývá, že významnou součástí úspěšných organizací je tedy nejen zapojení všech zaměstnanců do celopodnikového řízení, ale především jejich vysoká „osobní kvalita“ (znalost a dovednost). Člověk je tvůrcem a zdrojem všech ostatních kvalit, ne jejím následkem. Z jednoduchého obrázku je pak zřejmé, že pouze osobní kvalita uvolňuje řetězovou reakci zlepšování kvality, proces rozvoje kvality.

Vysoká úroveň osobní kvality přispívá k vysoké úrovni jednotlivých týmů, týmy s vysokou úrovní kvality pak zcela logicky produkují výrobky a služby vynikající kvality. Kvalita ve všech oblastech vede ke kultuře kvality, která ovlivňuje kulturu nejen celé firmy, ale potažmo uspokojuje zákazníky i okolí. Spokojený zákazník znamená lepší finanční výsledek, lepší pověst (kladné reference), efektivnost, prosperitu a v neposlední řadě i velmi důležitou konkurenceschopnost té které organizace.

Hospodaření s lidskými zdroji by mělo být vždy účelné a efektivní tak, aby potenciál a výkon (tzn. zdroje a vlastní práce lidí) byly využívány a rozvíjeny ve vzájemné harmonii. Cílevědomé zvyšování osobní kvality a výkonnosti, musí vést bezesporu ke kritickému pohledu na vlastní výkonnost a na kvalitu všech podnikových procesů (řídící, hlavní, podpůrné) a jejich výsledků včetně kvality samotného vrcholového managementu. Základem rozvoje manažerských schopností a kompetencí je proto schopnost řízení vlastního osobního rozvoje, tj. řízení sama sebe (osobní kvalita každého manažera). Včasné zjišťování problémů, nedostatků, nevyužitých možností nebo potřeb změnit způsob práce a jednání se zákazníky je proto především věcí manažerovy sebeanalýzy a sebekritiky. Možno tedy konstatovat, že osobní kvalita je základem všech ostatních kvalit.

(21)

## 3 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

### 3.1 Význam vzdělávání

Lidský potenciál je rozhodujícím bohatstvím každé organizace a je mu třeba věnovat prvořadou pozornost. V moderní společnosti se neustále mění požadavky na znalosti i dovednosti člověka a jeho schopnost fungovat jako pracovní síla. Vzdělávání se tak stává celoživotním procesem. Významnou roli sehrává vzdělávání pracovníků v podnicích, organizacích, institucích. Vzdělávání se odráží v koncepci rozvoje lidských zdrojů, přičemž tato strategie podporuje podnikovou strategii tím, že organizaci zabezpečuje lidské zdroje mající všechny schopnosti pro plnění cílů a úkolů organizace. (22)

V moderním, inovačně řízeném podniku vzdělávání společně se systematickým hledáním nových příležitostí a v kombinaci se schopností racionálního rozhodování, tvořivostí i nadšením lidí vytváří reálně předpoklady pro úspěch i těch nejnáročnějších podnikatelských aktivit, ať už jde o posilování pozice podniku na trhu, zvyšování jeho výkonnosti nebo jiné náročné cíle. Popsaná souvislost podnikatelského úspěchu a vzdělávání naznačuje, že tam, kde má být vzdělávání skutečně efektivní, musí být neodmyslitelnou a trvalou součástí strategie podniku. Je proto nutností téměř každodenně přemýšlet o tom, jak přispívá vzdělávání k naplňování dlouhodobých cílů, a pružně reagovat na všechny změny vnějšího i vnitřního prostředí a podmínek.

Význam všech aktivit v souvislosti s podnikovou výchovou a vzděláváním by mělo velice rychle pochopit zejména vrcholové vedení, které nese plnou odpovědnost nejen za jejich realizaci, ale především za jejich pružnou přeměnu v reálné efekty.

Chceme-li tedy hovořit o zvládnutém systému managementu kvality, musí být neodmyslitelně spojen s pravidelnou výchovou a vzděláváním v této oblasti. Vzdělávání (kvalifikace), znalosti a dovednosti jsou hlavním klíčem úspěchu. Investovat do vzdělávání je stále důležitější, a to jak pro každého jednotlivce, tak i pro každou firmu/podnik. Jeden z největších mistrů japonského řízení jakosti prof. K. Ishikawa dokonce tvrdí, že „Řízení jakosti začíná a končí výchovou a vzděláváním“. (21)

### 3.2 Vývoj firemního vzdělávání

V polovině 19. století se začalo s pokusy vzdělávání dospělých a to nejdříve v nejrozvinutějších odvětvích průmyslu, jako bylo hornictví, železářství, sklářství, lesnictví a papírnictví. (23) Vyvolala to potřeba stále vyšší kvalifikace pracovníků, neboť během celého 19. století bylo ve výrobě zaváděno mnoho technologických novinek. (24)

Vývoj nebyl zastaven ani během 1. světové války a po vzniku samostatného Československého státu nastavený trend vzdělávání pracovníků pokračoval. Významným krokem bylo otevírání Baťových škol práce, kde si Tomáš Baťa vychovával mladé pracovníky. Vzdělání v těchto institucích, pochopitelně technicky zaměřené, dosahovalo velmi dobré úrovně, a propojení teoretické výuky s praktickým zaškolováním postupovalo všemi stupni výuky. (25)

Baťův systém podnikové výchovy a vzdělávání dosáhl velké obliby a stal se vzorem pro řadu dalších firem jak u nás, tak i v zahraničí. (26) Jeho školy práce našly řadu pokračovatelů i v poválečných letech, jelikož důraz kladený na další odborné vzdělávání a přípravu přetrval. (27)

I když činnost Baťovy školy práce skončila nástupem komunistického režimu v roce 1948, stala se základem pro budování průmyslového i obchodního školství. (28)

V 90. letech se stalo vzdělávání dospělých celosvětovým pedagogickým trendem, což potvrdila také IV. Mezinárodní konference o výchově a vzdělávání dospělých, kterou uspořádalo UNESCO v roce 1985 v Paříži.

Na počátku 90. let se české firmy dostaly do složité situace a vzdělávání zaměstnanců rozhodně nebylo prioritou. Teprve s přílivem zahraničního kapitálu kolem poloviny 90. let se nepříznivý trend změnil. Celé podnikové vzdělávání však bylo potřeba postavit znovu – na nových základech. Základy ovšem závisely na jasně definovaných cílech, firemní kultuře. Faktory úspěchu však manažeři českých firem v devadesátých letech teprve poznávali. Proto i proces vzdělávání zaměstnanců se rozvíjel velmi pomalu a složitě. Významným faktorem pro pomalý rozvoj bylo i chápání vzdělávání, jako čistě nákladové položky. Uvědomění, že se jedná o důležitou investici do firmy, přicházelo postupně. Nicméně už ke konci devadesátých let začal v Česku vzdělávací boom. (27)

Během prvního desetiletí 21. století se stále více začíná zdůrazňovat význam firemního vzdělávání, a to nejen v oblastech hard skills, ale především soft skills. Proto obzvlášť do vypuknutí hospodářské krize v roce 2008 je možno i v České republice

zaznamenat velký nárůst vzdělávacích agentur, interních lektorů a školitelů v jednotlivých firmách. Společnosti působící na českém trhu také vynakládaly nemalý objem peněz na tyto aktivity. Samotná hospodářská krize však prudký rozvoj firemního vzdělávání zpomalila. V posledních letech je pak patrný kvalitativní i metodický posun ve vzdělávání zaměstnanců v českých firmách.

### 3.3 Význam vzdělávání ve firmách

Pro vzdělávání zaměstnanců v organizacích jsou využívány následující formy: (29)

- Orientace v rámci adaptace
  - o Cílem je např. proškolení základních předpisů.
- Doškolení, prohlubování kvalifikace
  - o Prohlubování odborných znalostí.
- Přeškolení, rekvalifikace
  - o Získávání nových znalostí a dovedností.
- Profesní rehabilitace
  - o Opětovné zařazení osob (po dlouhodobé nemoci, mateřské dovolené, při přecházení na jinou pracovní pozici z důvodu zdravotního stavu).

Z podnikového hlediska se potřeba vzdělávání za účelem zvýšení úrovně dlouhodobých cílů stává závislou na schopnosti podniku realisticky zformulovat požadavky na dovednosti pracovníků. Vzdělávání musí věnovat stejně tak pozornost schopnostem v oblasti tzv. „měkkých dovedností“ (interpersonálních a analytických), jak schopnostem v oblasti „tvrdých dovedností“ (výkon práce a fungování), a to v zájmu existující úrovně dovedností a ovlivňování konkurenceschopnosti v rychle se měnícím prostředí. Vzdělávání pracovníků je nutnou podmínkou pro zajišťování současné a zejména budoucí prosperity organizace.

Mezi konkrétní důvody, které podporují nutnost vzdělávání pracovníků, se řadí: (22)

- Změny trhu.
- Zvýšená proměnlivost podnikatelského prostředí.
- Povaha a vývojové tendence trhu práce.
- Změny sortimentu výrobků nebo služeb.

- Změny techniky a technologie.
- Požadavek na lepší využití technických zařízení a technologií.
- Požadavek na snížení nákladů.
- Organizační změny a změny ve způsobu řízení.
- Zvýšení kvality výrobků nebo služeb.
- Nutnost změn v prvcích podnikové kultury.
- Orientace na kvalitu pracovního života.
- Rozvoj informačních technologií.
- Snížení nehodovosti.

### **3.4 Vzdělávání a výchova zaměstnanců ke zlepšování jakosti**

Účinnost a forma výchovných programů dlouhodobě ovlivňuje kvalitu procesů zabezpečovaných zaměstnanci, úroveň jejich teoretických znalostí a praktických zkušeností v této oblasti. Základními nároky na efektivní výchovné programy zaměřené na zvyšování jakosti jsou: (21)

- Musí jít o trvalou součást personálního managementu podniku.
- Musí zahrnovat všechny zaměstnance bez výjimky.
- Programy musí být koncipovány rozdílně pro různé skupiny zaměstnanců.
- Musí vždy zdůrazňovat dominantní význam filozofie jakosti a zprostředkovat přenos nových poznatků o jakosti do podnikového prostředí.
- Programy musí být zabezpečovány příslušnými finančními prostředky.

Je možno tedy zobecnit, že procesem výchovy k jakosti by měli projít všichni zaměstnanci podniku, jejichž činnosti mají vliv na jakost během výroby a uvádění do provozu, a samozřejmě i pracovníci předvýrobních etap a vrcholový management.

Vzdělávání musí být prováděno vždy tak, aby dávalo podněty k dalšímu zefektivňování práce. Proto musí být pojem jakosti a efektivnosti dáván neustále do souvislosti s cíli, nástroji, celopodnikovou strategií a přístupů k jakosti. Musí být ujasněny a pravidelně prodiskutovány názory vedení na stav podniku. Péče o jakost, výchova k jakosti, k potřebě jakosti ve všech jejích aspektech musí být součástí výchovy moderního člověka, stejně jako výchova k ostatním kulturním a lidským hodnotám.

Do povědomí podnikatelské veřejnosti se v posledním období dostal pojem tzv. učící se organizace. Za učící se organizaci je přitom možno považovat každou organizaci, jejíž zaměstnanci se dobrovolně podrobují procesům neustálého rozšiřování svých vědomostí a zručností s cílem zdokonalovat svou vlastní práci a zlepšovat výsledky podniku.

Filozofie učícího se podniku přitom vychází z následujících zásad: (21)

- Žádný podnik se nikdy nebude nacházet ve stavu naprosté dokonalosti, ale vždy pouze v situaci, kdy hůře nebo lépe uplatňuje v praxi všechny nejnovější poznatky.
- Učící se podnik znamená vždy vyšší úroveň než učící se jednotlivci.
- Podniková kultura, TQM a učící se podnik jsou neoddělitelnými, vzájemně se podmiňujícími pojmy.
- Žádné zlepšování jakosti a produktivity nelze dosáhnout bez dalšího vzdělávání.

Jde vlastně o nový způsob přetváření podniku sebou samým s tím, že spektrum učení zahrnuje vše, počínaje prací s detaily každodenních aktivit a konče nově definovanou strategií firmy, včetně všech environmentálních i jiných aktivit (ať už v koncepci ISO, TQM, aj.) s cílem zlepšení ekonomiky, image podniku, kvality všech podnikových procesů a v neposlední řadě zvýšení konkurenčních výhod. (21)

### **3.5 Legislativní podpora vzdělávání v kontextu evropské politiky**

Legislativní opatření přímo nenutí podniky, aby vzdělávaly své pracovníky. Je tedy jen v rukou podniků, jak se ke vzdělávání svých pracovníků postaví. (30) Řada firem vytvořila z firemního vzdělávání významný benefit. A jako firemní benefit využívá vzdělávání zaměstnanců i řada firem, jejichž ekonomická situace se zhoršila. Uvědomují si, že v nejisté ekonomické době je vzdělávání přínosem nejen pro zaměstnance, ale hlavně pro samotnou firmu, neboť zvyšuje odbornost, přispívá k vyšší efektivitě a umožňuje přizpůsobit se novým ekonomickým podmínkám.

Na druhé straně je potřeba také zmínit, že velké množství společností své zaměstnance aktivně ve vzdělávání nepodporuje. Celkově je situace v ČR co do zapojení populace v produktivním věku do dalšího vzdělávání neradostná. Pohybuje se kolem sedmi procent, což je hluboko pod průměrem EU. (31)



Je však nutné si uvědomit, že oblast vzdělávání nepatří do společných politik EU, ale do tzv. doplňující politiky. Takže aktivita EU v této oblasti je omezena na podporu politik jednotlivých států. Od svého vzniku mělo EHS jasnou představu o významu vzdělávání pro evropskou integraci. Během jednotlivých etap vývoje se samozřejmě důraz v této oblasti zaměřoval na různé aspekty, např. vzájemné uznávání osvědčení o dosaženém vzdělání, zlepšení efektivity, kvality a atraktivity odborného vzdělávání (tzv. Kodaňský proces), aj. Na základě úspěchů kodaňského procesu byl za českého předsednictví přijat Strategický rámec evropské spolupráce ve vzdělávání a odborné přípravě. Vedle vize rozvoje vzdělávání do roku 2020 vyjmenovává celkem čtyři strategické cíle: (32)

- Realizovat celoživotní učení a mobilitu
- Zlepšit kvalitu a efektivitu vzdělávání a odborné přípravy
- Prosazovat spravedlivost, sociální soudržnost a aktivní občanství
- Zlepšit kreativitu a inovace, včetně podnikatelských schopností, na všech úrovních vzdělávání a odborné přípravy

Tyto cíle odpovídají komplexnímu zaměření na celoživotní učení (ať již formální, neformální či informální). Dalším příkladem rozvoje vzdělávání v EU je koncepce celoživotního učení, na kterou bylo na léta 2007 - 2013 vyčleněno 7 mld. eur. Také se snaží o co největší kompatibilitu národních vzdělávacích systémů. Významným krokem poslední doby je Komuniké z Brugg z prosince 2010. Tento dokument definuje soubor dlouhodobých priorit i krátkodobých cílů, kterých je třeba dosáhnout, aby se evropská spolupráce ve vzdělávání posílila, zkvalitnila a zatraktivnila. Mezi hlavní cíle patří: (32)

- Snížení míry předčasně ukončeného studia pod 10% do roku 2020.
- Zvýšení podílu úspěšně absolvovaného terciárního anebo ekvivalentního vzdělání u osob ve věku 30 - 34 let na nejméně 40%.
- Vytvoření odborného vzdělávání a přípravy celkově atraktivnější, relevantnější, profesně orientovanější, inovativnější, přístupnější a flexibilnější.
- Vytvoření odborného vzdělávání a přípravy přitažlivou vzdělávací možností.
- Zajištění špičkové úrovně, kvality a relevantnosti počátečního i dalšího odborného vzdělávání a přípravy.
- Umožnění flexibilního přístupu k odbornému vzdělávání a kvalifikacím.

- Vypracování strategického přístupu k internacionalizaci počátečního a dalšího vzdělávání a přípravy a podpora mezinárodní mobility.
- Podpora inovací, tvořivosti, podnikatelské iniciativy a využívání ICT.
- Počáteční a další odborné vzdělávání a příprava pro všechny.
- Větší zapojení subjektů podílejících se na odborném vzdělávání a přípravě a výraznější zviditelnění výsledků evropské spolupráce v této oblasti.
- Koordinované řízení evropských a vnitrostátních nástrojů v oblasti transparentnosti, uznávání, zajištění kvality a mobility.
- Zintenzivnění spolupráce mezi oblastí odborného vzdělávání a přípravy a dalšími příslušnými oblastmi politiky.
- Zlepšení kvality a srovnatelnosti údajů pro účely tvorby politik na úrovni EU v oblasti odborného vzdělávání a přípravy.
- Náležité využívání podpory ze strany EU.

Jedním z důvodů ne příliš pozitivního vývoje v Česku je také legislativní nedostatečnost, a to i přes důležité přijetí a implementaci „zákonu o uznávání výsledků dalšího vzdělávání“. V ČR, na rozdíl od Slovenska a dalších evropských zemí, chybí zákon, který by celou oblast dalšího vzdělávání systematicky upravoval. A právě jedním z uváděných důvodů legislativní nedostatečnosti je i fakt, že samotné firmy, zejména ty menší a střední, vzdělávání svých lidí málo podporují. Své špičkové zaměstnance se snaží v současné době využívat v maximální míře, ale nepodporují jejich další rozvoj. Těmto zaměstnancům pak hrozí, že časem budou nahrazeni mladšími pracovníky, kteří budou disponovat aktuálnější kvalifikací. (31)

Dalším důležitým nástrojem, který by mohl přispět ke zlepšení pohledu firem na vzdělávání svých zaměstnanců, je vstřícnější legislativní prostředí. U nás však takové nástroje v podstatě scházejí. Opět zde narážíme na velký rozpor mezi postojem našich legislativců a jejich kolegů z Evropské unie, kde je normální, že zaměstnanci, kteří se vzdělávají, mají ze zákona nárok na pracovní volno a jiné výhody pro zaměstnance i zaměstnavatele. Před několika lety se u nás alespoň podařilo docílit změny DPH na rekvalifikační proces z 19 procent na nulu. (31)

Na větší podporu ze strany zákonodárců ukazuje i fakt, že vzdělání je již druhým rokem nejčastěji poskytovaným daňově zvýhodněným benefitem, který zaměstnavatelé

poskytují svým zaměstnancům. Vyplynulo to z výzkumu Svazu průmyslu a dopravy ČR a ING Pojišťovny z června letošního roku. (33)

Zdroje pro financování tohoto benefitu, mohou firmy čerpat také z prostředků Evropského sociálního fondu, a to prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, jehož jedna oblast je věnována právě vzdělávání zaměstnanců i zaměstnavatelů. Jejím cílem je zvýšení jejich dovedností a kompetencí.

Aktuálně se koncem srpna 2012 uzavřela výzva na podávání grantových žádostí v oblasti Podnikového vzdělávání. V rámci této výzvy se rozdělí 350 milionů Kč pro malé a střední podniky do 250 zaměstnanců a 350 milionů Kč pro velké firmy. O finanční podporu se přihlásilo celkem 1548 projektů v hodnotě 5,3 miliard Kč. (34)

Pro samotné vzdělávání zaměstnanců je také problém jasného definování jeho přínosu. Ačkoliv existují metriky, podle kterých lze vyhodnocovat přínos vzdělávání, jedná se podle většiny odborníků jen o nepřesné výsledky, neboť výsledný efekt ovlivňuje příliš mnoho faktorů. Pokud navíc firma investuje do vybavení, tak už o něj nemůže přijít. Ale pokud investuje do vzdělávání, existuje zde nebezpečí, že takový zaměstnanec může během několika málo měsíců odejít do jiné firmy. Tudíž může dojít k situaci, že to, co jste do zaměstnanců neinvestovali, mohou použít i proti vám. (31)

Bez zajímavosti rozhodně není výzkum, který o vzdělávání zaměstnanců provedl britský portál Trainingzone. Podle jeho výsledků i přes rozvoj moderních technologií je nejpopulárnějším formátem firemního vzdělávání tradiční školení v učebnách. Vyplývá to alespoň z výzkumu 2500 zaměstnanců firem ve Velké Británii, Francii, Německu, Itálii a Španělsku, který provedla mezinárodní vzdělávací a poradenská skupina *Cegos Group*. 9 z 10 respondentů se podle něj stále vzdělává v učebnách. (35)

Zatímco v roce 2010 mělo přístup ke koučinku 35 % zaměstnanců, dnes se tímto způsobem rozvíjí již 43 % respondentů. 44 % pak absolvovalo online kurzy v podobě e-learningu nebo video-learningu (loni to bylo 42 %) a 37 % se zapojilo do blended learningu (31 % v roce 2010). 13 % respondentů prošlo letos manažerským tréninkem (loni to bylo 16 %). Manažerská školení se soustředí především na rozvoj technických dovedností. (35)

Podle ředitele skupiny *Cegos* ve Velké Británii Francise Marshalla spočívá zásadní rozdíl dnešního firemního vzdělávání v tom, že není řízeno nabídkou, ale poptávkou.

Zaměstnanci úzce spolupracují se svými manažery na vytváření individuálních vzdělávacích portfolií odrážejících firemní potřeby a cíle. Zároveň zůstávají i zaměstnanci, kterým zaměstnavatelé neposkytují žádné vzdělávací aktivity. Přibližně čtvrtina respondentů nezná přesnou odpověď na to, proč se jim v posledních třech letech nedostalo žádného školení. (35)

### 3.6 Metody firemního vzdělávání

Postupem, se vyvinula rozsáhlá škála používaných metod a postupů uplatňování vzdělávání, které lze rozdělit dle lokace na metody konané na pracovišti (on the job) a metody konané mimo pracoviště (off the job).

První skupina metod bývá považována za metody vhodnější pro vzdělávání dělníků, druhá skupina za vhodnější pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů. V praxi se však používá obou skupin metod pro vzdělávání všech kategorií pracovníků, dochází však k určitým modifikacím s ohledem na náplň práce konkrétní skupiny účastníků vzdělávání. Nicméně, přece jen existuje jistý rozdíl: zatímco při vzdělávání manažerů a specialistů se s rostoucím důrazem na praktickou stránku vzdělávání stále více aplikují metody používané ke vzdělávání při výkonu práce na pracovišti, při vzdělávání dělníků se růst významu metod používaných ke vzdělávání mimo pracoviště projevil jen v nepatrné míře.

Při volbě metod vzdělávání je dobré se řídit určitými zákonitostmi andragogiky, tedy vzdělávání dospělých, především pak tím, že čím větší bude míra aktivního učení, tím lepší budou výsledky vzdělávání. Metody vzdělávání je vždy třeba volit tak, aby odpovídaly obsahu vzdělávání. (36)

Metody používané při vzdělávání na pracovišti: (37), (38)

- **Instruktaž na pracovišti**, což je nejjednodušší způsob zácvičení nového pracovníka, kdy instruktaž provádí zkušený pracovník či nadřízený.
- **Koučink**, který má na rozdíl od instruktaže dlouhodobější charakter a pracovník je stále podněcován k žádoucímu chování a výkonu.
- **Mentoring** je jistou formou coachingu, kdy je hlavní aktivita přenesena na samotného školeného, který si vybírá svého školitele (mentora).

- **Counselling** je metoda vzájemného konzultování a ovlivňování mezi školitelem a školeným.
- **Asistování** je tradiční metoda, kdy je pracovník přiřazen ke zkušenějšímu kolegovi či nadřízenému, kterému pomáhá v řešení jeho úkolů a školený v průběhu času přebírá stále větší zodpovědnost v závislosti na svém pokroku.
- **Pověření úkolem** je rozvinutější metodou předešlého asistování, kdy je školenému přidělen úkol k řešení při poskytnutí podmínek a potřebných kompetencí. Složitost úkolů se stupňuje.
- **Rotace práce**, též zvaná job-rotation, při které je školený brán svým instruktorem z jednoho pracoviště na druhé. Zaměstnanec si osvojí několik zaměstnání a mimo jiné organizaci tato odborná příprava pomáhá v období dovolených, při absencích či rezignacích.
- **Pracovní porady** lze též zařadit do systému podnikového vzdělávání, neboť během porad se účastníci seznamují s jednotlivými problémy a též jejich řešeními.

Vzdělávací proces nemusí nutně probíhat pouze na pracovišti. Neméně významnou složkou vzdělávání jsou i aktivity provozované mimo prostory firmy. Tato forma je většinou organizována externími firmami a vzdělávacími zařízeními. Vzdělávání je zde koncipováno většinou jako rozšíření znalostí, dovedností a sociálních vlastností účastníků. Mezi metody vzdělávání mimo pracoviště řadíme níže uvedené: (36), (37)

- **Přednáška** je jednosměrný komunikační proces, při němž školený zaměstnanec vstřebává předkládané informace. Závěrečná část může být věnována otázkám a odpovědím k přednesenému tématu.
- **Přednáška spojená s diskuzí** rozšiřuje předešlou metodu o možnost aktivní účasti školeného na vzdělávacím procesu. Jedná se o obousměrnou komunikaci se zpětnou vazbou.
- Metoda **demonstrování** užívá hojně audio-vizuální techniky a klade důraz na názornost.
- **Případové studie** se snaží o popis nějaké konkrétní události či problému, který školená skupina následně analyzuje za účelem odhalení příčiny a podstaty problému a návrhu účinného řešení. Tato metoda je využívána především pro vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků.

- **Workshop** je podobný případové studii, ale klade větší důraz na týmové a komplexnější řešení.
- Při **brainstormingu** je vedoucím pracovníkem apelováno na každého jednotlivce ve skupině, aby navrhl vlastní způsob řešení daného problému. O jednotlivých návrzích je poté uspořádána diskuze, při níž se společně hledá optimální řešení.
- Při **hraní rolí** účastníci předvádějí nějakou zadanou situaci a berou na sebe role postav zapojených do této situace. Každý z účastníků dostane scénář a je mu ponechán větší či menší prostor pro individuální dotváření scény. Od účastníků je vyžadována velká míra aktivity a samostatnosti.
- **Simulace** je metodou kombinující případové studie a hraní rolí, aby bylo docíleno co největší míry realismu. Řeší se běžné životní situace vyskytující se při reálné práci.
- **Adventure education** je forma vzdělávání organizovaná většinou v přírodě. Hojně užívá her a pohybových aktivit, při kterých dochází k rozvinutí manažerských dovedností, skupinové komunikace, spolupráci a umění orientovat se v neznámých situacích. Metoda využívá prvky zážitkové pedagogiky.
- Metody **distančního vzdělávání** umožňují jednotlivcům učit se ve svém volném čase, doma a na vysokých školách, které tuto formu studia poskytují. Výuka probíhá z učebních materiálů, jenž jsou za tímto účelem předem připravené. Jednou z forem distančního vzdělávání jsou také korespondenční kurzy, které postupně ustupují modernějším formám.
- **Neuro-lingvistické programování** učí školeného programovat vlastní reakce na jiné jedince a vytvářet podvědomé strategie pro interakce s nimi. Jednotlivec se učí identifikaci vhodné strategie a následné selekci nejefektivnější formy řešení a kontroly situace.
- **Assessment centre** je moderní a v současné době velmi užívaná metoda používaná nejen při vzdělávání (užívá se i u výběru uchazečů). Školený musí řešit celou řadu úkolů a problémů, které jsou praktického rázu a obvykle mají povahu každodenní práce manažera.

Někteří autoři ještě popisují metody, které je podle nich možné uskutečňovat na pracovišti i mimo něj. Nicméně si myslím, že se jedná pouze o různé způsoby dělení, neboť jen přeskupují uvedené metody podle různého klíče.

Je samozřejmé, že každá metoda má svá pozitiva i negativa. Právě výběr správné metody pro konkrétní vzdělávací projekt může být klíčovým faktorem. Mezi nejdůležitější faktory, které ovlivňují výběr metody vzdělávání, patří: (36)

- cíle vzdělávání,
- modely učení,
- lidské faktory,
- širší sociální faktory,
- časové a materiální faktory,
- soubor pedagogických faktorů (obsah vzdělávání, principy učení a učební texty)

### **3.7 Nové trendy ve firemním vzdělávání**

Nové trendy ve vzdělávání souvisejí s celospolečenskými a politickými změnami, globalizací světového trhu, neustálou expanzí technologického pokroku a dalšími vlivy. Sledováním nových trendů umožňuje organizacím změny plánovat, ne jenom na ně v budoucnosti reagovat. To jim dává rovněž možnost informovat včas a adekvátním způsobem o firemních cílech ve vzdělávání a dalším rozvoji personálu. Formulace současných trendů ve vlastním firemním vzdělávání a zveřejnění jejich aplikace ve firmě tak může být i marketingovým krokem.

Firemní vzdělávání postupně opouští nahodilé způsoby práce. Usiluje o to, aby vědomosti, dovednosti, osobnostní vlastnosti a žádoucí způsoby chování zaměstnanců, optimálním způsobem reflektovaly a naplňovaly firemní vizi a danou firmu posouvaly k úspěšnému uplatnění na současném trhu, aby jí umožňovaly i další rozvoj k strategickým firemním cílům.

Dnes už je zcela zjevné, že výsledky firem jsou z rozhodující části v přímé úměře s kvalitou managementu, a tak se soustřeďuje velká pozornost na to, jak optimalizovat vzdělávání a přípravu manažerů, zejména TOP manažerů.

V posledních letech je patrná změna koncepce, kdy se pozornost přesouvá od připravených univerzálních kurzů k adresným studijním programům a reálným cílům. Je to vlastně změna od standardu k přizpůsobení, od obecné teorie k teorii v kontextu s praxí. Díky novému přístupu se upouští od jednorázových školících akcí a dává se přednost průběžné podpoře a praktickým aplikacím.

Moderní vzdělávací aktivity již také nejsou obecnými kurzy pro široký okruh posluchačů. Vyšší specializace dnešního firemního vzdělávání nepřináší většinou obecné pojmy a postupy, ale snaží se pomoci pracovníkům s konkrétními problémy. Tím prohlubuje znalosti a rozšiřuje kompetence dnešních manažerů. (39)

Dalším přínosem moderního vzdělávání je skutečnost, že mnohé prvky pracovního procesu se ukázaly jako přenositelné. Výhoda je v tom, že když jedinec prošel na principu stanovených kompetencí např. programem k zvládnutí kompetence komunikace s druhými lidmi, je předpoklad, že tuto dovednost má na měřitelné úrovni zvládnutou a lze ji v případě potřeby dále rozvíjet na další aplikační, či úrovnový stupeň, nebo ji uplatnit na jiné pracovní pozici v dané firmě, či ve firmě jiné, v rámci horizontální i vertikální mobility pracovníků. Kompetentní pracovníci jsou ti, kteří jsou schopni vykonávat určitou funkci, nebo činnost a dosahovat přitom dlouhodobě definované výkonnosti.

Aby se z firemního vzdělávání nestala jen nákladová a zároveň pro další rozvoj zaměstnanců společnosti bezvýznamná položka, je potřeba hodnotit efektivitu probíhajících či plánovaných vzdělávacích procesů. K tomu můžeme použít celou řadu moderních metod. Nicméně je dobré nezapomínat na validitu, reliabilitu a vnitřní konzistenci všech měřících nástrojů. I díky hodnocení efektivitě vzdělávání můžeme z nákladů udělat investice. (39)

Je v podstatě samozřejmostí, že tak jak se mění témata a zaměření firemního vzdělávání, mění se i forma a metody. Mezi nejužívanější metody dnešní doby patří e-learning, který pochopitelně souvisí s rozvojem multimediálních technologií. E-learningem označujeme různé druhy učení podporovaného počítačem, zpravidla s použitím moderních technologických prostředků. (40)

Samotných e-learningových metod je celá řada. Ať už je to komputer-based-training, online leasing. Mezi hlavní výhody e-learningu pak patří flexibilita, pohodlnost, snížení nákladů a dostupnost. Mezi nevýhody pak můžeme zařadit určité limity spojené s připojením k internetu, absence personálního kontaktu, velké počáteční náklady při zavádění. (41)

Další metodou je využití blended learningu, kdy se jedná o kombinaci e-learningu a prezenčních forem studia. Tento systém má výhody v tom, že odstraňuje některé nedostatky e-learningových kurzů. Možností kombinací je celá řada, a proto i blended



leasing má mnoho podob. Každá z nich sebou nese výhody, ale samozřejmě má také svá konkrétní omezení. (42)

Dalším, v posledních letech velmi oceňovaným přístupem, je leadership - program je zaměřený na rozvoj schopnosti vedení lidí u všech, kteří vedou pracovní týmy nebo jednotlivce. Principem metody je vliv vedoucího pracovníka na změny v chování jednotlivců i skupin. Vedoucí tedy svým příkladem motivuje a inspiruje svůj tým k dosažení daného cíle. (43)

Jedním z velmi skloňovaných slov moderní doby v oblasti vzdělávání zaměstnanců firem je koučink. Je to stále frekventovanější forma tréninku pro rozvoj manažerů. Metod koučingu je celá řada. Řadíme sem systemický koučink, result koučink a další.

Strategie řízení lidských zdrojů má pro organizace ve 21. století nesmírný význam. Znamená, že musí mít spojitost s iniciativami směřujícími ke změně kultury a odpovídat jim. Řízení lidských zdrojů je skutečně pro tyto iniciativy stěžejní v tom smyslu, že se změni způsob myšlení pracovníků a jejich vnímání práce a udělá je mnohem svědomitějšími tak, aby jejich práce odpovídala záměrům organizace.

Definujme tedy, jaké přístupy a programy pramení z potřeb podnikového vzdělávání v 21. století: (22)

- Důležitým prvkem vztahu mezi vzdělávací funkcí a strukturou organizace je způsob, jakým je vzdělávání spojeno se společnými cíli a strategií.
- Formy a metody vzdělávání budou směřovat daleko více k poradenství, vyšší dovednosti vzdělavatelů zjistit příčiny problémů manažerů a ostatních kategorií pracovníků.
- Pokusit se poskytnout personálním manažerům perspektivu fungování organizace jako systému ve vztahu k jejich zaměstnancům a vnějšímu prostředí.
- Aktivity zaměřené na zdůraznění manažerských dovedností společenského vlivu.
- Aktivity založené na práci s reálnými problémy s vysoce realistickými simulacemi. Větší užitek budou přinášet vzdělávací přístupy, pomocí zkušeností a poradenství v oblasti procesů, než tradiční vzdělávací metody.
- Vzdělavatel se stává iniciátorem změny, a proto je i prostředkem k zajištění existence organizace.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 PŘEDSTAVENÍ ANALYZOVANÉ SPOLEČNOSTI

### 4.1 Profil Společnosti

Hlavním předmětem činnosti firmy XY, je prodej a servis IT zařízení a služby spojené s projekcí, provozem a realizací počítačových sítí. Společnost XY, poskytuje zákazníkům řešení, která přesně vyhovují jejich požadavkům a specifickým daného prostředí. Společnost XY, staví služby na základech osobních zkušeností pracovníků a pracovníků nejvýznamnějšího partnera, firmy Siemens a Siemens Solutions Services. Díky tomu není firma XY, odkázána na prodejní kampaně jednotlivých výrobců a může postavit řešení, které vždy splňuje požadavky zákazníků.

Pracoviště v Praze, Brně, Mikulově, Ostravě, Děčíně a Šumperku umožňují pracovníkům společnosti XY, být s klienty a obchodními partnery v bezprostředním kontaktu po celém území republiky. Úzké vazby mezi jednotlivými pobočkami zajišťují optimální zázemí pro co nejlepší uspokojování individuálních požadavků všech zákazníků.

Díky propracovanému a dobře fungujícímu dispečinku pro příjem oprav je firma XY, schopna poskytovat služby 7 dní v týdnu a 24 hodin denně. Tento systém se osvědčuje zejména při servisu časově kritických systémů, kde je nutno zajistit možnost servisních zásahů non-stop dle požadavků zákazníků.

Vysoký standard poskytovaných služeb je také patrný ze skutečnosti, že společnost XY, byla vybrána jako partner pro zajištění servisu v podnicích firem patřících do skupiny Siemens. Taktéž je společnost XY, zařazena do systému centrálního nákupu firem skupiny Siemens. Toto vše je společnosti XY, umožněno díky splnění dodavatelského auditu koncernu Siemens.

Většina zákazníků s firmou XY, spolupracuje dlouhodobě, což je důkazem kvality práce. Stejně tak dlouhodobé jsou i vztahy s dodavateli. Svou práci staví společnost XY, především na základech kvalitních služeb, k čemuž je třeba dodávat neméně kvalitní produkty. Proto se velice úzce specializujeme na prodej značek produktů s ověřenou kvalitou (viz výčet obdržovaných certifikátů).

Ve společnosti XY, je zaměstnáno 50 odborníků, podílejících se na ročním obratu přesahujícím 150 milionů korun.

Zaměření společnosti XY, odpovídá i rozsah služeb, které firma XY, nabízí svým zákazníkům:

- poradenské služby při návrhu před zahájením realizace,
- metodické a projektové řízení projektů informačních systémů a sítí,
- komplexní dodávky systému v roli generálního dodavatele zahrnující:
- dodávky technologické infrastruktury,
- dodávky a implementaci programového vybavení,
- záruční a pozáruční servis,
- dlouhodobá podpora při využívání systému a při jeho dalším rozvoji po ukončení projektu,
- outsourcing technologického vybavení a služeb,

Filozofie společnosti XY, je založená na budování partnerského vztahu se zákazníkem, smluvně zakotvenými partnerskými vztahy s dodavateli v oblasti informačních technologií, jakož i spolupráce s lokálními partnery.

## **4.2 Historie společnosti**

Společnost XY, byla založena v roce 1997 vyčleněním divize "počítačové sítě" z firmy CoNet. Společníky firmy se stali zkušení odborníci s dlouholetou praxí v oblasti datových komunikací. Cílem tohoto dělení společnosti CoNet byla snaha poskytnout zákazníkům co možná nejkvalitnější služby úzce specializované firmy pro oblast datových komunikací. K dnešnímu dni firma XY, zaměstnává v ČR 50 pracovníků, kteří působí na šesti samostatných pracovištích. Původní sídlo společnosti bylo v Mikulově, od roku 2003 se sídlem stalo Brno.

V roce 1998 vzniklo detašované pracoviště v Brně se specializací na dodávku a servis systémových rychlotiskáren.

Při dalším rozvoji firmy nastala potřeba propojit dodávky datových sítí s kvalitní výpočetní technikou, proto se společnost XY, začala systematicky věnovat prodeji a servisu produktů Fujitsu-Siemens Computers a postupně se stala jedním z největších partnerů společnosti Fujitsu-Siemens Computers v České republice.

V roce 1999 byla otevřena pobočka v Ostravě. Tato pobočka je zaměřena především na servis produktů Fujitsu-Siemens Computers.

Vzhledem k postupnému rozrůstání své působnosti se firma XY, rozhodla v roce 2002 otevřít další pobočku, a to v Praze. V současné době jsou pobočky také v Šumperku a Děčíně.

### **4.3 Mise a vize společnosti**

Společnost XY - systémový integrátor IT infrastruktury

Společnost XY chce být pevným, spolehlivým a dlouhodobým partnerem všem zákazníkům, kterým vyhovuje náš styl komunikace. Tuto misi naplňujeme spolehlivostí, pružností, rychlostí a aktivním přístupem.

Vizi společnosti je navrhovat, dodávat a zajišťovat chod Informačních Technologií a napomáhat tak ke zvyšování konkurence schopnosti našich zákazníků.

### **4.4 Strategie společnosti**

Individuální přístup k zákazníkům v poskytování komplexní podpory všech jejich potřeb a předkládání „optimálních řešení“ s podporou rychlého a kvalitního servisu.

### **4.5 Organizační řád a struktura společnosti**

Organizační struktura společnosti a její řízení jsou založeny na zásadách společenské smlouvy, kdy každý ze dvou společníků má stejná práva a povinnosti. Výrazem této skutečnosti je přímá účast společníků na řízení a správě společnosti. Zásadní skutečností se řeší prostřednictvím valné hromady. Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti, ve které se společníci podílí na řízení a kontrole činnosti společnosti.

Do výlučné působnosti valné hromady náleží:

- rozhodnutí o změně valné hromady
- rozhodnutí o zvýšení nebo snížení základního změni a o vydání dluhopisů
- volba a odvolání jednatele společnosti
- schválení roční účetní uzávěrky, jakož i rozhodnutí o rozdělení zisku

- rozhodnutí o zrušení společnosti nebo její přeměně a jiných změnách právního postavení společnosti
- rozhodovat v případě potřeby o čerpání prostředků z fondů společnosti
- vytyčuje hlavní cíle činnosti společnosti na další období

Valná hromada (shromáždění společníků) si může ke svému rozhodnutí vyhradit i další otázky.

Jednatel společnosti je jmenován a odvoláván valnou hromadou. Jednatel je statutárním orgánem společnosti, jenž řídí činnost společnosti a jedná jejím jménem. Jednatel společnosti se zodpovídá ze své činnosti valné hromadě.

Jednateli přísluší zejména:

- prosazovat prosperitu společnosti
- připravovat materiály a návrhy pro jednání valné hromady
- zajišťovat řádné vedení předepsané evidence, účetnictví a ostatních dokladů společnosti
- rozhodovat o investicích společnosti a způsobech jejího dlouhodobého financování
- rozhodovat o pronájmech movitého majetku společnosti
- vést personální a mzdovou agendu společnosti
- jmenovat a odvolávat vedoucí pracovníky společnosti v rozsahu funkcí, stanovených zákoníkem práce a vnitřní organizační strukturou společnosti.

Vedení společnosti je tvořeno ekonomickým, obchodním a provozním ředitelem. Vedení jmenuje a odvolává valná hromada - shromáždění společníků. Vedení společnosti je výkonným orgánem společnosti. Vedoucí oddělení řídí svěřená oddělení v rozsahu pravomocí udělených valnou hromadou a společenskou smlouvou.

Vedoucí oddělení odpovídají zejména:

- za řádný výkon usnesení valné hromady společnosti
- za řízení svěřeného oddělení společnosti a za správu majetku společnosti
- za výkon působnosti, kterou na něho přenesla valná hromada

Společnost je organizačně rozdělena na odborné jednotky. Ve své činnosti uplatňuje společnost Systém zajišťování jakosti (SZJ) podle normy ISO 9001:2008.

- Středisko Data
  - o Obchodní oddělení
    - Obchod
    - Sklad – logistika
    - Představitel managementu pro kvalitu
  - o Oddělení servisu
    - Servis
    - Správce informační soustavy
  - o Oddělení projektů
- Středisko tiskáren
- Středisko ekonomiky
- Personalistika
- Finance
- Mzdy
- Zásobování

## 5 POLITIKA KVALITY ZKOUMANÉ SPOLEČNOSTI

V rámci zpracování dokumentace ISO 9001:2008 v mnou zkoumané společnosti byla definována tato politika kvality:

- Cílem všech našich činností je vždy maximální uspokojení potřeb zákazníka
- Prosperity dosahujeme prostřednictvím znalosti potřeb zákazníků, návrhem optimálního řešení a vhodné komunikace
- Spolehlivým dodáváním smlouveného zákazníkům naplňujeme jejich očekávání a snažíme se zajistit jejich spokojenost a stabilitu
- Naším cílem je dosáhnout čelního postavení v oblasti komplexních dodávek informačních technologií a jejich komponentů mezi srovnatelnou konkurencí
- Naší snahou je dosáhnout souladu s požadavky normy ISO 9001:2008
- Veškeré změny v organizaci a řízení jsou směřovány ke zlepšení kvality všech činností a procesů pro lepší uspokojení potřeb zákazníků

Vedení společnosti se zavazuje:

- Naplnit strategii a rozvoj organizace realizací vytčených cílů, programů v plánovaných termínech
- Trvale zlepšovat všechny procesy systému kvality
- Zabezpečit zdroje pro splnění politiky kvality a to jak zdroje lidské a materiálové tak i finanční

Očekávání od svých pracovníků definovalo vedení společnosti takto:

- Pochopení nutnosti kvality práce pro zajištění úspěchu firmy
- Ztotožnění se s politikou i významem kvality pro prosperitu firmy
- Dodržování stanovených postupů systémů kvality
- Uvědomění si své odpovědnosti a postavení v rámci systému kvality
- Aktivní vyhledávání příležitostí ke zlepšování každé činnosti



## 6 SOUČASNÝ STAV VZDĚLÁVÁNÍ VE ZKOUMANÉ SPOLEČNOSTI

Pro analýzu současného stavu byly využity dva způsoby získání informací, které porovnávají, jak co nejlépe a nejreálněji odhalit současný stav v oblasti vzdělávání pracovníků ve společnosti. Prvním z nich je *Směrnice č. S 6.2.0 Personalistika, školení a motivace*, která je součástí implementované normy ISO 9001:2008. Druhým pak osobní pohovory s jednotlivými zaměstnanci a členy managementu zkoumané společnosti.

### 6.1 Současný stav vzdělávání podle směrnic a standardů ISO

Výše zmíněná směrnice se v části 5.2 věnuje přímo výcviku, školení a vzdělávání zaměstnanců. Je zde velmi detailně popsáno, jak postupovat v případě nástupu nového pracovníka. Nový pracovník tedy musí absolvovat vstupní zaškolení, které provede jeho přímý nadřízený.

Přímý nadřízený také provede instruktáž BOZP na pracovišti, které je nezbytné pro bezpečný výkon práce. Aby instruktáž přímo odpovídala konkrétnímu pracovišti, je pro každé takové pracoviště zpracována osnova. Součástí tohoto školení je i závěrečné ověření, zda zaměstnanec probíranou látku zvládl. Následně je sepsán záznam o instruktáži. Na tuto instruktáž následně naváže i praktické zaučení.

Nový pracovník je také povinen absolvovat vstupní zaškolení ze systému kvality, které provede představitel managementu pro kvalitu.

Směrnice č. S 6.2.0 se dále věnuje plánování školení, nicméně jen okrajově a příliš všeobecně. Uvádí, že k určení požadavků na kvalifikaci pracovníků jsou používány funkční popisy. Tyto funkční popisy jsou však specifikovány pouze při výběru nového kandidáta na konkrétní místo. To znamená, že právě zveřejněné inzeráty (na různých serverech) jsou nejlepším popisem konkrétního pracovního místa. V současné době je zveřejněn inzerát na pozici „System Administrator“. Mezi uvedené požadavky patří:

- SŠ nebo VŠ vzdělání (v oboru IT výhodou)
- praxe v oboru IT minimálně 2 roky
- minimálně pasivní znalost anglického jazyka
- znalost administrace Windows 2003/2008 serverů, Active Directory, LAN

- schopnost pracovat samostatně a efektivně, flexibilita, spolehlivost, zodpovědnost
- řídičský průkaz skupiny B

Z uvedeného vyplývá, že zkoumaná firma se řadí do širokého spektra českých podniků, které na formální stránku v tomto případě příliš nedbají a funkční popisy jednotlivých míst zde naprosto chybí, což je pochopitelně velkým nedostatkem.

Plán školení by podle výše zmíněné směrnice měl být zpracován pro všechny pracovníky, kteří ovlivňují jakost. A tento plán je obsahem zápisu z porady vedení, která se koná jednou ročně za účelem přezkoumání jakosti. Pro rok 2012 byl plán zpracován do následujících skupin:

- školení ze zákona,
- školení kvality,
- další školení.

Je pochopitelné, že školení povinná ze zákona (BOZP, PO, školení ref. řidičů) probíhají v pravidelných zákonných intervalech a účastní se jich všichni zaměstnanci společnosti, kterých se týkají. Pro usnadnění i jednodušší sledovatelnost je pro tato školení využíván e-portál PREVENT (<http://www.prevent.cz/>). Do této skupiny je také zařazeno školení Práce ve výškách, které se týká zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují jako kabelážní technici.

Samotné školení ke kvalitě má na starost představitel managementu kvality, který na základě konkrétních potřeb organizuje toto školení pro všechny pracovníky zaměřené na management jakosti. Toto školení je prováděno jednou ročně.

Do oblasti „další školení“ jsou zahrnuta hlavně školení z odborných vědomostí, které jsou nezbytné pro zaměstnance společnosti zaměřené na prodej a servis IT zařízení a služby spojené s projekcí, provozem a realizací počítačových sítí, také jsou sem zahrnuta školení na cizí jazyky. Na rok 2012 byla naplánována a proběhla tato školení:

- Fujitsu Siemens
  - o Fujitsu Mobility Certified partner květen
  - o Fujitsu Professional Notebook Maintenance březen
  - o Fujitsu Professional PC Maintenance březen

- o Fujitsu Certified PRIMERGY Systéme Engineer březen
- VMware
  - o Certified VMware essentials červenec
- NetApp
  - o Data management Administrator září
- Microsoft
  - o Microsoft Certified Partner září
  - o Microsoft Certified Technology Specialist únor
  - o Microsoft IT Professional (MCITP) květen
  - o Microsoft – Windows 7 květen
- Citrix
  - o Certified Administrator Citrix říjen
  - o Certified sales Professional -Server Virtualization
  - o Certified sales Professional –Desktop Virtualization Enterasys
- Enterasys duben
  - o Certified Enterasys Expert – Network Security
  - o Certified Enterasys Expert – Network Connectivity
- Konica Minolta
  - o Certification Bizhub únor

Jednotlivých školení se účastnil různý počet zaměstnanců společnosti v závislosti na jejich zaměření v rámci konkrétní pracovní pozice. Relativně velký počet těchto odborných školení je dán několika faktory.

Prvním je pochopitelně neustálá inovace HW i SW vybavení. Dalším je pak také tlak výrobců na své dodavatele pro zajištění co nejlepšího servisu a podmínek pro koncového zákazníka konkrétní značky. Bonusový systém, který výrobci (či jejich hlavní distributoři) využívají, nutí jednotlivé koncové distributory neustále zlepšovat své služby a navyšovat prodeje, neboť tak dosáhnou nejen lepších cenových podmínek ze strany svých dodavatelů, ale i kvalitnějšího servisu a přístup k dalším bonusům, kterými jsou právě různá bezplatná školení a certifikace. Díky těmto bonusům pak mohou jednotliví distributoři nadále nejen vylepšovat stávající služby, ale i rozšiřovat portfolio, které nabízejí svým zákazníkům.

Ze skutečnosti, že žádná z interních směrnic společnosti XY neobsahuje informace o oblasti školení soft skills, a to ani v žádné směrnici spadající do ISO (jež společnost využívá), vyplývá, že se management společnosti, o zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců v této oblasti, nezajímá.

Celková evidence ke všem školením se eviduje na příslušných úsecích. Tzn., že školení o jakosti jsou evidována ve složkách jednotlivých zaměstnanců a na prezenčních listinách konkrétních školení, evidence o zákonných školeních jsou uvedena na Středisku ekonomiky, atd.

Celá interní *Směrnice č. S 6.2.0 Personalistika, školení a motivace* se samotnému vzdělávání či jeho koncepci věnuje jen málo a velmi všeobecně. Neřeší žádné konkrétní směry či cíle, neboť jde o nástroj metodický.

Ačkoliv se Směrnice č. S 6.2.0 má věnovat personalistice, školení a motivaci, tak školení je věnována jen malá část, motivace pak není řešena vůbec. Nejpodstatnější část se tedy zabývá samotnou personalistikou. V té jsou popisovány základní úkony (vstup a výstup zaměstnanců) spadající do práce personálního oddělení (či pracovníka).

Tato směrnice by se měla více zabývat nejen oblastí vzdělávání, ale právě motivací zaměstnanců, neboť to je dnes skutečným problémem této společnosti.

## **6.2 Současný stav vzdělávání podle pohovorů s managementem a se zaměstnanci**

Před použitím osobních pohovorů jsem zvažoval, zda raději nepoužít dotazníkovou metodu. Nakonec jsem se rozhodl pro individuální pohovory. V tomto konkrétním případě budou zjištěné výsledky lépe odrážet skutečný stav, než by tomu bylo při použití dotazníků.

Primárním cílem bylo zjistit, jak přesně probíhá vzdělávání zaměstnanců v jednotlivých oblastech. A to nejen v oblasti hard skills, která je u takto orientované společnosti nezbytná, ale také v oblasti soft skills, která má přímý vliv na samotný management kvality. Výsledky nebyly příliš velkým překvapením.

V oblastech zákonných školení a školení týkajících se managementu kvality (tak jak to vyplývá z implementované normy ISO) jednotliví dotazovaní zaměstnanci potvrdili informace, uvedené výše (informace ze Směrnice č. S 6.2.0 Personalistika, školení a motivace).

Také odborná školení schválená v plánu školení probíhají podle stanovených měřítek a zaměstnanci je navštěvují podle předem schváleného plánu. Ohlas ze strany jednotlivých účastníků na tato školení je velmi pozitivní, neboť si sami uvědomují nezbytnost získávání informací, které potřebují ke své pracovní činnosti na pozici, kterou zastávají. Je pochopitelné, že povinnost navštěvovat tato školení je vyvážena nejen ziskem informací, ale také nulovými náklady ze strany jednotlivých zaměstnanců.

Pro oblast soft skills je však praxe zcela opačná. Samotní zaměstnanci nevnímají tuto oblast jako potřebnou pro svoji činnost. Jen výjimečně některý ze zaměstnanců či členů managementu se v poslední době účastnil workshopu či školení, zaměřeného právě na rozvoj jeho měkkých dovedností (ať už komunikačních, či manažerských, atd.). I povahu své činnosti chápou jednotliví zaměstnanci spíše jako individuální práci, a tudíž zájem o nějaké hlubší stmelování kolektivu, za účelem zlepšení vztahů na pracovišti jim přijde jako neopodstatněné.

Z konzultace s managementem společnosti vyplývá, že pro zaměstnance existuje v této oblasti volnost výběru. Tzn., že pokud mají zájem o školení, které není z odborné oblasti, ale mohlo by posunout jejich znalosti či dovednosti a tudíž by bylo pro společnost přínosem, mohou si zažádat o vyslání na takové školení. V praxi však se toto příliš neděje. Ukázalo se, že většina zaměstnanců o této možnosti opravdu ví, nicméně ji nevyužívají.

### **6.3 Zjištěné výsledky v oblasti vzdělávání**

Základním problémem, který u zkoumané společnosti vnímám, je neexistence celkové vzdělávací koncepce pro zaměstnance. Nejen jasné definování cílů, ale i navržená cesta k jejich naplnění by totiž i samotné zaměstnance motivovala k výraznějšímu zlepšování svých kvalit. To samozřejmě nejen formou školení a seminářů. Nicméně i tyto aktivity by na rozvoji zaměstnaneckých dovedností měly svůj významný podíl. Při současném modelu je jasné, že samotní zaměstnanci sami necítí, že by někde měli výrazně na sobě zapracovat. Zde je velký prostor pro zlepšení, neboť identifikaci zaměstnanců s cíli

společnosti je nutno podporovat v co nejvíce oblastech. Jen tak lze dosáhnout opravdu přesvědčivého posunu a zlepšení.

Výše řečené platí především pro oblast soft skills, která úplně chybí. Je pochopitelné, že společnost, která se zabývá prodejem a servisem IT zařízení a provozem a realizací počítačových sítí dává důraz na vzdělávání především v oblasti technické a IT. Právě v oblasti hard skills je také významným faktorem snaha samotných výrobců těchto zařízení (společnosti jako Fujitsu-Siemens, Microsoft, aj.) pravidelně školit firmy a jejich zaměstnance, které mají ve svých distribučních kanálech. Tento trend je velmi pozitivní. Navíc je z něj patrné, že velké nadnárodní společnosti podporují vzdělávání, jako nezbytný faktor pro svou obchodní činnost, ale také jako prostředek rozvoje svých distribučních kanálů, a to v mnoha různých oblastech. Tyto oblasti však mají za cíl právě rozvoj managementu kvality jako prvku, který se postupem času stává stále významnějším konkurenčním prvkem ve vysoce turbulentním prostředí současných moderních trhů. Proto je zarážející, že i přes výše zmíněnou podporu firma XY nekopíruje tento pozitivní trend, který i přes dílčí investice, zvyšuje její konkurenceschopnost na trhu a tím naplňuje i další dílčí cíle.

Jedním ze zjištěných výsledků zkoumání je tedy skutečnost, že pravidelná školení probíhají hlavně pro oblast hard skills, kde jsou ve velké míře řízena a prosazována externími dodavateli zařízení, které zkoumaná společnost využívá ke své obchodní činnosti nebo je přímo prodává.

Dalšími pravidelně probíhajícími školeními jsou školení BOZP, dále vzdělávání v oblasti používání referenčních vozidel a jiné, které jsou však povinné díky platné legislativě ČR. Probíhají většinou v pravidelných intervalech ve všech firmách v České republice. Nejde tedy o žádnou speciální výhodu či nevýhodu v námi zkoumané společnosti, která by ve svém důsledku mohla přinášet nějakou významnou konkurenční výhodu či jiné pozitivum v oblasti managementu kvality.

Díky neexistenci celkové vzdělávací koncepce a účinně nastaveným cílům vzdělávání a rozvoje není pravidelně sledován a vyhodnocován rozvoj jednotlivých pozic ani pracovníků, kteří tyto pozice zastávají. Popis kompetencí v rámci zavedené ISO normy tedy odráží stav, jaký panuje, nicméně už nenavrhuje konkrétní rozvojové plány těchto jednotlivých pozic do budoucna. Na základě toho lze odhadnout, že konkurenceschopnost v této oblasti může být postupně snižována, což se může odrazit i ve všech klasicky hodnocených parametrech úspěšnosti firmy na trhu.

Samotní zaměstnanci mohou individuálně rozvíjet své schopnosti podle svého uvážení a to i na náklady společnosti. Jedná se o velmi pozitivní informaci, nicméně je potřeba si uvědomit, že nikdo většinou není schopen sledovat konkrétní osobní rozvoj sebe sama v určité oblasti bez toho, aby měl definované jednotlivé dílčí kroky a cíle, kterých postupně dosahuje v rámci celkového, předem definovaného plánu. Pokud se však jedná o více oblastí, což dnešní provázanost jednotlivých disciplín více než jen podporuje, je naprosto nemožné výše zmíněný rozvoj kvalitně sledovat nebo dokonce řídit. Absence koncepce vzdělávání v takovém případě je velkým problémem dneška, který do budoucna může firmě způsobit výrazné problémy.

Část těchto problémů je díky implementaci ISO normy schopen zachytit a včas vyřešit manažer zodpovědný právě za management kvality. Nicméně obzvlášť v individuálním plnění cílů jednotlivými pracovníky je těžké odhalit, že se jedná o systémovou chybu a ne jen o selhání jednotlivce. Právě proto by definování konkrétních cílů mělo být předmětem nejen strategického řízení celé firmy či jejich částí, ale také každého menšího oddělení a dokonce i každého jednotlivého pracovníka. Jde o to, že jeho práce je součástí celku, ke kterému přispívá nejen svou pílí či pracovním nasazením, ale neméně i svými znalostmi a dovednostmi, které je třeba neustále rozvíjet a prohlubovat. To je důvod, proč jsou dnes stále více oblíbeny a využívány tzv. KPI, neboli key performance indicator, které jsou rozvedeny v další kapitole.

## 6.4 Návrh pro zlepšení systému vzdělávání

Jako základní krok navrhuji vytvoření **Celkového konceptu vzdělávání a rozvoje** jednotlivých pracovních pozic a oddělení, který bude odrážet celkový směr rozvoje společnosti s ohledem na její vize a strategické cíle. Celkový koncept vzdělávání má celou řadu výhod. Nejen, že lze na praktické aplikaci ověřit, zda vize a cíle jsou reálně dosažitelné, ale také vykalkulovat přibližné náklady. A to nejen přímé – finanční na zavedení určitého systému či technologie, ale i nepřímé, které se odrazí v požadavcích na lidské zdroje, využití času a kompetentnosti jednotlivých vlastních pracovníků či externích dodavatelů.

Dalšími nespornými výhodami, pokud takový koncept je vypracován precizně a s ohledem na limity i možnosti, které firma má, je definování funkcí a pozic jednotlivých pracovníků, sledování jejich rozvoje i posunu na základě požadavků trhu. Výkonnost

zaměstnanců na konkrétní pozici a jejich efektivita oproti spotřebovaným nákladům, je pak kladem, který ocení každý manažer.

Je jasné, že celková koncepce vzdělávání musí navazovat na firemní vize a cíle. To znamená, že musí být v harmonii s dlouhodobou politikou společnosti. Při postupném rozpadu celkové struktury na jednotlivé části je nezbytné respektovat a neustále mít na paměti, že veškeré zahrnuté procesy musí směřovat k firemním cílům. Jinak by mohlo dojít k tomu, že některé procesy nebudou mít žádný přínos a stanou se pouhou nákladovou položkou – tzn., že budou existovat jen sami pro sebe. Tyto atributy koncepce plně korespondují s požadavky na řízení kvality i normami ISO, které po jejich implementaci je nezbytné a žádané respektovat.

Samotná koncepce vzdělávání by tedy měla respektovat tyto základní roviny:

- vize společnosti,
- cíle společnosti,
- jednotlivé kroky (dílčí cíle) pro naplnění cílů společnosti.

Tato základní struktura, se bude dále rozpadat na jednotlivé požadavky. Je tedy v rámci celé společnosti i každého oddělení závislá na:

- lidském faktoru,
- zaměření konkrétních pracovních pozic,
- propojení s ISO a managementem kvality,
- dalších externalitách.

Lidský faktor bych v tomto případě definoval jako přístup zaměstnanců. Pokud není zpracován celkový koncept vzdělávání, popisující rozvoj každého místa, v závislosti na cílech společnosti, jen málo zaměstnanců je skutečně schopno se s cíli společnosti ztotožnit. Nicméně se ztotožněním s firemními cíli je propojená motivace zaměstnanců k pracovnímu výkonu. Dobrý manažer si jasně uvědomuje, že není v dnešní době možné zaměstnance motivovat pouze vyšší mzdy nebo občasnými finančními bonusy. Jedna z forem motivací může být rozvoj zaměstnaneckých znalostí a dovedností, dále finanční odměna, materiální i nemateriální bonusy, aj. Možností je celá řada a není složité je vyhledat. Mnohem složitější je pro každého zaměstnance zvolit odpovídající motivaci a odměny (možná lépe hodnoty), které po jejím splnění získá. Pokud je manažer schopen pro své zaměstnance zvolit odpovídající motivační faktory a dobře je propojit právě s firemním vzděláváním, získává dvojnásobnou hodnotu. Nejen ve formě efektivního pracovního



výkonu, ale také v množství znalostí a dovedností konkrétního zaměstnance, tudíž k rozvoji nejen člověka, ale také pracovní pozice a potažmo celého oddělení případně firmy.

S výše uvedeným souvisí také zaměření konkrétních pracovních pozic. Je pochopitelné, že jiné prostředky pro rozvoj budou vyžadovat pozice obchodnické, technické, manažerské, atd. Důležité však je jednotlivé pozice, jejich činnosti, pravomoci a odpovědnost náležitě popsat. To umožní v případě náboru nového pracovníka lépe specifikovat, co po novém zaměstnanci bude vyžadováno a zvolit tak kvalitnějšího kandidáta.

Právě zde se jako vhodný nástroj nabízí tzv. KPI, neboli key performance indicator. Tyto klíčové ukazatele výkonnosti jsou základním prvkem systémů pro měření výkonnosti a pomáhají organizacím, jejím částem i jednotlivým pracovníkům dosahovat stanovených cílů. Jedná se o konkrétní měřitelnou hodnotu při vykonávání daného procesu, která také může definovat všechny vstupy, které je potřeba pro stále efektivnější zvládnutí tohoto procesu poskytovat. Jednotlivá KPI jsou přesně ukotvena v procesní struktuře organizace. Při definici KPI se zpravidla postupuje shora dolů - od strategických cílů podniku k operativním cílům jednotlivých procesů. (44)

Není nezbytně nutné používat KPI pokud je koncepce vzdělávání zaměstnanců postavena na jiných základech či s využitím jiných nástrojů. Výhoda KPI však mimo jiné spočívá v tom, že tento systém je využitelný na jakýkoliv proces, který v dané společnosti probíhá. Jednotlivé procesy i sub-procesy lze popisovat stejnou metodou, což pochopitelně povede k větší přehlednosti i návaznosti jednotlivých systémů a částí. Proto je dnes tolik rozšířený a využívaný právě tento nástroj.

ISO normy jako nástroj jsou pro oblast vzdělávání ve zkoumané společnosti prozatím natolik všeobecné, že mohou sloužit jako jeden z podpůrných materiálů pro udržení správného směru při navrhování vzdělávacích aktivit pro zaměstnance společnosti, nikoliv však pro přímé uskutečňování.

Mezi externality ve společnosti XY řadím celkovou personální politiku společnosti, finanční řízení či případné redefinování vizí a cílů společnosti, na které je nezbytné při vytváření celkové koncepce vzdělávání reagovat. Firemní vzdělávání není stálá a neměnná součást firemní politiky. Vyvíjí se a mění se podle neustále se měnících požadavků trhu a

moderních trendů. Proto je nezbytné tuto oblast sledovat a pravidelně vyhodnocovat její efektivnost.

Pokud se zabýváme vzděláváním jako jedním ze základních kamenů managementu kvality ve společnosti XY, je nezbytné si uvědomit, že každý takový systém musí být postaven vyváženě. To znamená, že zaměření se pouze na jednu oblast v rámci rozvoje nepřináší tak vysoké výsledky, jako rozvoj více oblastí. A to hlavně kvůli synergickému efektu, který účinnost více systémů působících společně, násobí.

Z analýzy současného stavu ve společnosti XY je patrné, že školení, která jsou definována, jako zákonem povinná, jsou zvládnuta a zabezpečena způsobem, který je velmi efektivní a přínosný.

Další skupina školení, která by se měla přímo zabývat rozvojem managementu kvality, jsou v podstatě zaměřena hlavně na systémy a procesy týkající se obchodních případů. Pracovník pro management kvality zpracovává a školí jednotlivé moduly právě podle implementované normy ISO, což má velmi pozitivní vliv na dokumentaci a řízení procesů (hlavně těch technických), které se týkají obchodních případů. Tato skupina je propojena se třetí skupinou, která se týká odborných školení. Toto propojení odráží stav, který je v oblasti odborných školení - téměř výhradně se školí pouze tzv. hard skills. To znamená, že jak odborná školení sama o sobě, tak jejich propojení se skupinou školení v oblasti managementu kvality jsou zaměřena hlavně na řízení procesu obchodního případu a jeho zvládnutí po stránce technické a technologické. Školení jsou na velmi vysoké úrovni a i užití poznatků v praxi přináší efektivitu a požadované výsledky. Tato oblast je tedy ve firmě XY zvládnuta velmi dobře.

K rozvoji týmu, a to nejen obchodního, ale v dnešní době neodmyslitelně patří i rozvoj soft skills, neboli tzv. měkkých dovedností. V předchozích kapitolách věnovaných samotné analýze potřeb zkoumané společnosti je velký prostor pro zlepšení.

Dnešní postoj managementu společnosti XY – ať si každý zaměstnanec v oblasti soft skills vyhledá školení, která chce navštívit a po konzultaci s příslušným manažerem ho firma na takové školení pošle či nepošle – je již zastaralý a odráží dobu, která v České republice na poli mimoškolního vzdělávání panovala před více než deseti lety. Moderně smýšlející vedení společnosti by si musí být vědomo faktu, že bez rozvojového plánu pro každou konkrétní pozici ve firmě, jsou náklady vynaložené na školení, nejen v „sociálních“

dovednostech, většinou špatně investovanými penězi. Zde by celková koncepce vzdělávání byla velmi přínosná v mnoha ohledech.

Základ koncepce pro vzdělávání v oblasti soft skills vychází z rozdělení zaměstnanců do několika skupin. Pro pracovníky zabývající se obchodem jsou stěžejní oblasti k rozvíjení tyto:

- komunikační dovednosti
  - o aktivní a pasivní naslouchání
  - o zaměření pozornosti
  - o ovlivnění vzájemného porozumění
  - o verbální komunikace
  - o neverbální komunikace
  - o rétorika
  - o kritika a zpětná vazba
  - o chyby v komunikaci
  - o komunikační konflikty
  
- obchodní dovednosti
  - o mapování trhu
  - o vymezení cílů obchodního jednání
  - o příprava na jednání
  - o typologie zákazníka
  - o analýza potřeb zákazníka
  - o efektivní kladení otázek
  - o fáze vyjednávacího procesu
  - o druhy přístupu k jednání
  - o vyjednávací triky a protiopatření
  - o zvládání emocí při vyjednávání
  - o argumentace
  - o odbourávání námitek

Pracovníci na technických pozicích si výše uvedená školení mohou projít také, nicméně není nezbytně nutné, aby tyto dovednosti ovládali tak dobře jako obchodníci. Naopak pro pracovníky, kteří společnost nebo její části řídí, jsou výše uvedená školení a

jejich absolvování základem, ze kterého je potřeba rozvíjet jejich další kompetence. Ty můžeme shrnout do balíčku, který obvykle bývá nazýván jako manažerské dovednosti.

Sem patří i tyto moduly:

- osobnost manažera
- stanovení osobních i profesních priorit
- základy pozitivního myšlení
- systematické plánování času
- rozdělení priorit
- využití plánovacích pomůcek
- delegování povinností
- motivace týmu
- typy pracovníků
- motivace jednotlivců
- styly vedení
- týmové role a jejich využití
- fáze funkčního týmu
- efektivní zadávání úkolů
- stanovení cíle, kterého má být dosaženo, termíny
- stanovení odpovědnosti, motivace daného pracovníka ke splnění delegovaného úkolu
- stanovení průběžné kontroly o plnění úkolu
- vedení efektivních porad
- plánování týmu
- brainstorming
- styly řízení
- vedoucí vs. manažer
- konflikty v týmu a způsoby jejich řešení
- podstata konfliktu – zdroje, příčina, důvod, pravidla průběhu, reakce účastníků
- možnosti řešení konfliktu
- komunikace s podřízeným

Správná volba témat, ve kterých budou jednotliví pracovníci proškolení, je velmi důležitá. Neméně důležitá je také forma, kterou budou zaměstnanci vzděláváni. Nikdo

nechce zbytečně navyšovat náklady, ale ani volba nejlevnějšího řešení (většinou e-learningu) opravdu není vhodná.

Pro oblast soft skills je nejvhodnější dělat školení formou interaktivních workshopů. Účastníci musí vidět nejen názorné ukázky, ale pod vedením zkušeného trenéra musí mít dostatečný prostor pro praktický nácvik a uvědomění si základních principů. Na trhu působí velké množství firem zabývajících se vzděláváním a mnoho dobrých trenérů. Najmutí profesionálů, kteří odvedou dobrý výsledek, však samo o sobě nestačí. Je nezbytné, aby vzdělávání zaměstnanců probíhalo systematicky a kontinuálně.

Obzvláště u manažerských dovedností doporučuji spolupracovat s kvalitním mentorem, či koučem. Pro rozvoj v této oblasti je totiž potřeba víc, než jen přednáška a ukázkové cvičení. Rozvoj manažerských dovedností je založen na dlouhodobé práci, kde lze jít i metodou pokusu a omylu. Ta ovšem může firmě přinést velké ztráty. Právě proto je spolupráce s kvalitním mentorem nebo dokonce koučem (záleží i na možnostech časových a finančních), který se účastní celých dnů v pracovním životě manažera, velmi vhodná.

Co se týká otázky personálního zabezpečení celého školícího plánu, jsou zkušenosti velmi rozdílné. Některé společnosti mají lepší zkušenosti s nakupováním externích školení, jiné zase doporučují zaměstnat interní pracovníky, kteří budou potřebné rozvojové aktivity zabezpečovat. V případě zkoumané společnosti XY se jeví nejprínosnější spojení obou variant.

Interní pracovník představuje kontinuitu ve vzdělávání, sleduje potřeby jednotlivých pracovníků i celých oddělení a porovnává je s plněním vizí a cílů. To vše v dlouhodobém horizontu a kontinuálním procesu. Toto jsou jeho největší přínosy. Mezi negativa jeho práce patří určitá provozní slepota, která se po určitém čase může dostavit. To často v případě, kdy člověk zastávající tuto pozici vzejde z jiného postu ve společnosti. Dalšími negativními faktory mohou být určité vnitřní zájmy, celková atmosféra, atd.

Externí školitel (lektor, trenér, mentor) výše zmíněná negativa eliminuje tím, že se jedná o jednorázovou zakázku (i když může trvat delší období). V tom však tkví jeho největší handicap, neboť často nedokáže proniknout do vazeb a zájmů uvnitř společnosti, nebo se není schopen identifikovat s cíli společnosti. Co je vůbec nejtěžší – není zde dlouhodobá kontinuita a sledování posunu v rozvoji jednotlivých pracovníků nebo oddělení.

Častou výhodou externích školitelů je lepší znalost moderních trendů a postupů. Nicméně se jedná o individuální faktor, kterým nelze charakterizovat jednu nebo druhou skupinu.

Výše popsané důvody tedy jen podporují můj návrh, že nejlepším řešením vzdělávání ve společnosti XY je spojení obou přístupů proto, aby z každého bylo možno získat co nejvíce pozitiv a přitom eliminovat negativa.

## 7 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE FIRMĚ XY

Řízení lidských zdrojů je velmi široká skupina činností a úkonů, popsanych v teoretické části této diplomové práce. Mezi tyto činnosti neodmyslitelně patří také rozvoj lidských zdrojů, který jde ruku v ruce se vzděláváním.

Na základě závěrů předchozí kapitoly je zřejmé, jak velký problém může vzniknout do budoucna firmě XY, pokud nebude vzdělávání svých zaměstnanců (a tudíž rozvoj jejich kompetencí) řešit komplexnějším způsobem, než je tomu doposud. Právě proto v moderně řízených firmách je dnes trend spojovat práci personalistů se vzdělávacími aktivitami. V teoretické rovině nejde samozřejmě o nic nového a převratného. Nicméně z praxe víme, že aplikace bývá mnohem těžší, a to zejména kvůli lidskému faktoru.

Ať už se jedná o celé oddělení řízení lidských zdrojů nebo jen o jednoho „personalistu“, je nezbytné si uvědomit, že právě tento pracovník v podstatě zodpovídá za celé směřování firmy v této oblasti. Proto by měla být personalistice věnována patřičná pozornost.

### 7.1 Současný stav řízení lidských zdrojů podle standardů ISO

Pohledem do Organizačního schématu společnosti XY je možno zjistit, že oddělení personalistiky ve společnosti v podstatě neexistuje a jeho funkci zastává ekonomické oddělení, což je nevhodným řešením. Jednotlivé pozice v tomto oddělení jsou:

- ekonomická ředitelka a asistentka,
- fakturantka,
- manažer kvality,
- logistik,
- účetní.

Z tohoto výčtu je jasné, že pokud se někdo zabývá některou z výše uvedených činností a přitom má zastávat ještě práci personalisty (který by se měl starat i o vzdělávání a rozvoj jednotlivých pracovních pozic), nemůže tuto funkci plnohodnotně naplňovat. Přístup manažerů společnosti XY je totožný s tím, jako u mnoha manažerů, kteří dnes řídí české firmy (nebo jejich pobočky). Velký důraz je kladen zejména na správně vedené ekonomické oddělení. Je to pochopitelné, neboť zákon je k pochybením v této oblasti

velmi neúprosný. Zaměření na další činnosti, jako je právě personalistika (či vzdělávání) je pak poněkud v ústraní, neboť pro management představuje především náklady, ze kterých není zřejmý ekonomický přínos.

Ve Směrnici č. S 6.2.0, která se má věnovat personalistice, školení a motivaci je řešena hlavně otázka nástupu a zapracování nového zaměstnance, částečně pak jeho zaškolení a pak všeobecné popisy možností v oblasti vzdělávání zaměstnanců. I když větší část směrnice je zaměřena na personalistiku, jedná se jen o hrubé a základní informace a standardy. K samotné personální práci jsou zde popsány tyto oblasti:

- kvalifikační požadavky,
- výběr uchazečů,
- uzavření smlouvy,
- dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr,
- zaškolení nově nastupujících pracovníků,
- hodnocení pracovníka před skončením zkušební lhůty,
- ukončení pracovního poměru.

Rozhodně se jedná o důležité oblasti v personální práci. Avšak jejich zpracování je pouze heslovité a mohou sloužit pouze jako podpora pro základní personální činnosti. To z praktického hlediska nemá příliš velký význam, neboť pro začínajícího personalistu jde o informace neúplné a významově často prázdné, pro zkušeného personalistu jsou to naopak naprosto banální věci, které ve své standardní práci využívá na mnohem sofistikovanější úrovni. Samotné zpracování normy ISO pro společnost XY ve zmíněných oblastech personální a vzdělávací činnosti je velmi slabé.

Dalším dokumentem společnosti XY z oblasti implementované ISO normy, kde je pojednáno o lidských zdrojích, je Směrnice č. PJ 4.2.2 Příručka společnosti. V oblasti managementu zdrojů je zde konstatováno, že požadavky na příslušné zdroje předkládají příslušní odpovědní pracovníci. Dále jsou rozebírány pouze lidské zdroje, a to v několika kategoriích. Jedná se o oblast vzdělávání a základního školení personálu, výběr pracovníků a motivace jednotlivých pracovníků. Na tomto místě bych si dovilil malou citaci ze Směrnice PJ 4.2.2: „Motivace pracovníků vychází z předpokladu, že každý pracovník odpovídá za kvalitu v takové míře, v jaké se podílí na její tvorbě, včetně ohodnocení pouze za bezchybnou práci. Motivaci pracovníků popisuje Směrnici č. S 6.2.0.“ Směrnice č.



S 6.2.0 motivaci pracovníků však v podstatě vůbec nepopisuje. Základní vyjádření, že motivace vychází z podílu pracovníka na kvalitě odvedené práce je sice stylisticky velmi hezké a rozhodně pravdivé, nicméně pro praktické řízení a uplatnění v koncepci kvality má minimální faktické opodstatnění.

Nejedná se pouze o dílčí problém, ale celková fádnost a nekonkrétnost prochází celou zpracovanou dokumentací ISO pro firmu XY.

## **7.2 Současný stav řízení lidských zdrojů podle pohovorů s managementem**

V oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, stejně jako v oblasti řízení lidských zdrojů je nepochopitelný rozdíl mezi standardy popisovanými v implementovaných normách ISO a každodenní realitou ve společnosti XY.

Při rozhovorech s manažery jednotlivých úseků vyšlo najevo, že řízení lidských zdrojů v podstatě na všech pozicích je prováděno na základě momentálních konkrétních požadavků. Pokud lze tyto měnící se faktory zvládnout se zaměstnanci, děje se tak v transformacích různých činností pro jednotlivé pracovníky. V případě, že toto není možné, hledá se řešení v externích personálních zdrojích. Někdy se jedná o řešení krátkodobé, kdy jde v podstatě o outsourcing určitých činností. Pro dlouhodobé projekty se samozřejmě lidské zdroje navyšují v oblasti kmenových zaměstnanců.

Největším problémem tohoto systému řízení lidských zdrojů je jeho nepředvídatelnost, nekonceptnost a absence jakékoliv dlouhodobé vize. V podstatě zde panuje stejná situace, jako v oblasti vzdělávání zaměstnanců, kde neexistuje dlouhodobá koncepce rozvoje. Stejně tak v oblasti lidských zdrojů chybí podobná dlouhodobá koncepce, která by v sobě zahrnovala dlouhodobé směřování, vize a strategie společnosti a převáděla je v konkrétní požadavky pro lidské zdroje.

Díky této absenci, je stejně jako v případě vzdělávání, velkou neznámou dlouhodobý finanční plán, neboť nejsou podklady, ze kterých vychází. To zvyšuje rizikovost jednotlivých projektů a procesů, což může do budoucna zapříčinit i určitou labilitu a nespolehlivost celé společnosti XY, obzvláště jejího finančního řízení. Tato situace by se pak v dlouhodobém horizontu mohla promítnout i do zhoršení jednotlivých činností. Časté to bývá u záručního a pozáručního servisu. Následkem by mohlo být

zhoršení konkurenceschopnosti a posunu kvality směrem, který není žádoucí. Jeho dopady mohou být pro firmu naprosto zničující, zejména proto, že v krátkodobých výhledech nemusí být žádný negativní trend managementem společnosti zaznamenán.

### **7.3 Zjištěné výsledky v oblasti řízení lidských zdrojů**

Zjištěné výsledky v oblasti řízení lidských zdrojů velmi silně korespondují s výsledky zjištěnými pro oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců společnosti XY. Nejedná se o náhodu, neboť tyto dvě oblasti spolu úzce souvisejí a navzájem se podmiňují. Již výše popisovaný důraz, kladený na konkrétní specifické metriky založené na konkrétních číslech, jsou právě velkým omezením pro rozvoj oblastí, zkoumaných ve společnosti XY.

Řízení lidských zdrojů, stejně jako vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se konkrétními čísly měří těžko, v krátkodobém hledisku je to téměř nemožné. Právě dlouhodobost je v dnešním podnikatelském prostředí z pohledu manažerů neoblíbená charakteristika, neboť jejich výsledky jsou hodnoceny (ať už představiteli vyššího managementu či vlastníky) v krátkodobém horizontu. Zkoumaná společnost následuje ekonomické cykly se všemi jejich důsledky, aniž by proti negativním trendům dlouhodobě přinášela řešení. Právě krátkodobá řešení nemají proti negativním makroekonomickým vlivům žádný větší výsledek. Nicméně právě orientace na dlouhodobé směřování správného řízení a rozvoje lidských zdrojů může přinést výhodu při krizovém vývoji, kterého jsme v podnikatelské sféře v posledních letech svědky.

Pokud je jeden z hlavních cílů společnosti XY politika kvality a k jejímu naplňování zaměřuje velké úsilí, je velkým problémem, že se tak málo zaměřuje právě na práci s lidskými zdroji. A to jak v případě jejich řízení, tak celkového rozvoje. Je nezbytné si uvědomit, že právě lidské zdroje přispívají k naplnění uvedeného cíle naprosto zásadní měrou.

## 8 MANAGEMENT KVALITY VE FIRMĚ XY

Management kvality je pro společnost XY zásadním způsobem naplňování firemní strategie a vizí. V této oblasti zkoumaná společnost nastoupila cestu, která je v rámci České republiky velmi oblíbená, nicméně ne úplně nejvhodnější. Jedná se o zlepšování kvality jednotlivých výrobků a služeb, procesů vedoucích k jejich naplnění, hlavně však procesů technických a technologických. Tento důraz je jasně patrný i z popisu situace v oblasti vzdělávání a řízení lidských zdrojů.

Stále převažující mínění, že lidé jsou jen jeden z mnoha zdrojů, vede špatným směrem, a to nejen ve světě podnikání. Lidskou práci sice můžeme zařadit mezi zdroje, nicméně lidé jsou rozhodně tím nejvýznamnějším činitelem v oblasti managementu kvality. Praktická aplikace v reálných podmínkách stále zaostává. Právě z toho důvodu je potřeba klást na řízení lidských zdrojů (a jejich rozvoj) vysoké požadavky, ale zároveň této oblasti také poskytovat větší podporu, neboť je základním stavebním prvkem při budování managementu kvality.

### 8.1 Analýza managementu kvality ve společnosti XY

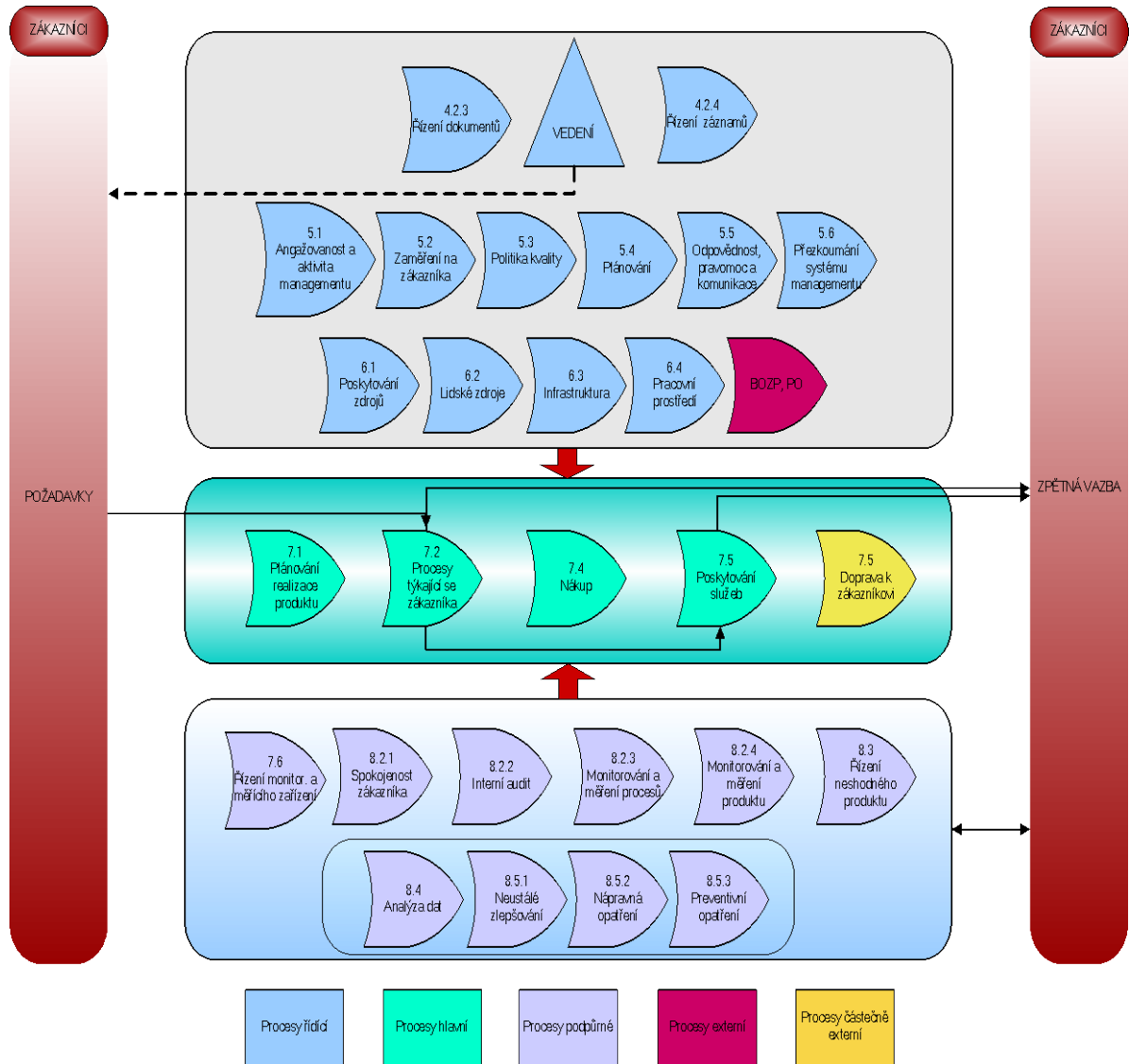
Management kvality je ve společnosti XY zaměřen převážně na technickou a technologickou kvalitu výrobků a dodávaných služeb, průběh prodejního procesu (včetně následného servisu a sledování spokojenosti zákazníka), dále také na řízení dokumentace a záznamů. Průběh procesu prodeje určitého výrobku či služby je v rámci managementu kvality a k tomu se vztahující dokumentace ISO normy popsán velmi podrobně a do detailů.

Jedním ze základních materiálů pro celou společnost je Směrnice č. PJ 4.2.2 Příručka společnosti. Ta kromě základního profilu společnosti, prohlášení a samozřejmě popisu funkcí této příručky, vymezuje oblasti, pro které byla celá norma ISO ve společnosti XY zpracována.

Mezi nejzákladnější patří Mapa procesů (45), která rozděluje jednotlivé procesy na:

- řídicí
- hlavní
- podpůrné

- externí
- částečně externí.

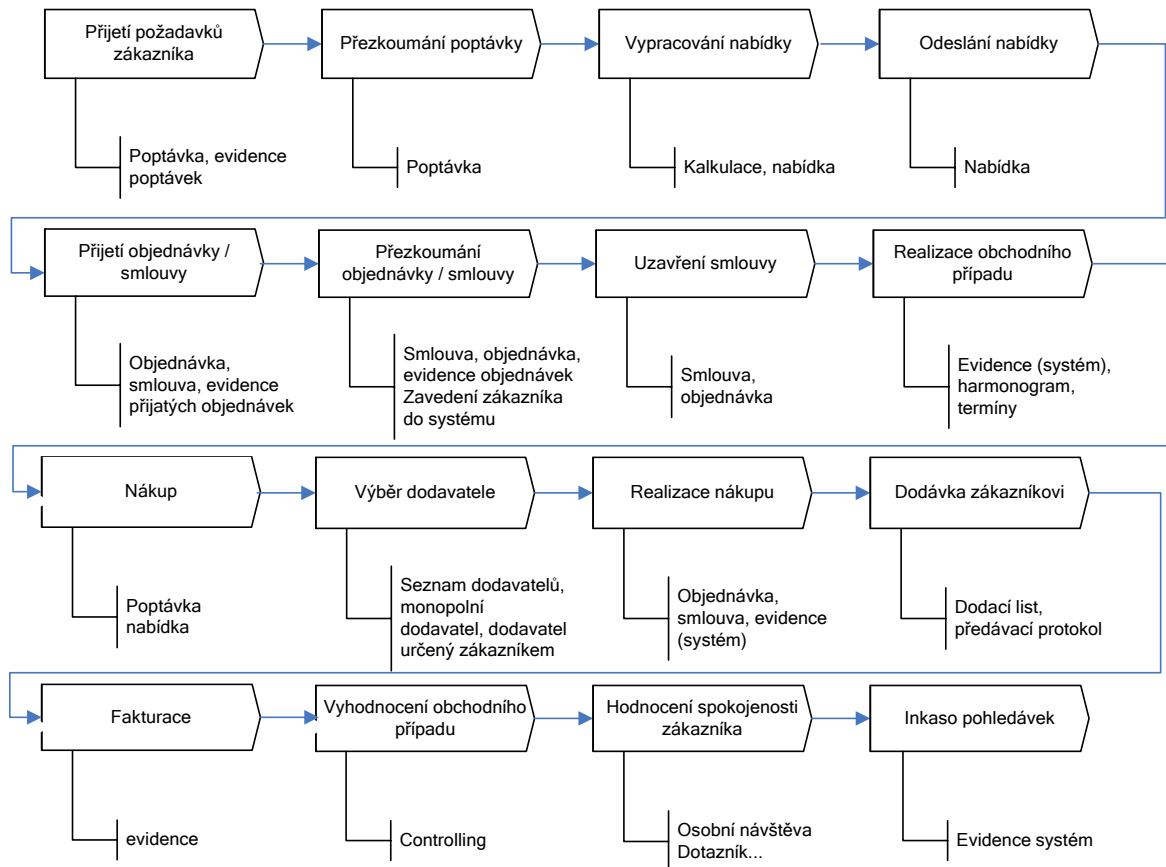


Obrázek 6 Mapa procesů (45)

Uvedená mapa procesů je vynikajícím předpokladem pro pochopení a rozpracování celkového systému řízení a vedení společnosti do jednotlivých částí a parametrů. Tohoto potenciálu bylo využito právě jen pro oblasti přímo spojené s obchodem. Považuji za neperspektivní, že detailní rozpracování a navržení směřování nebylo uděláno pro část

procesů podpůrných ani pro procesy řídicí, mezi které patří i problematika řízení a rozvoje lidských zdrojů.

Právě detailní popis realizace obchodního případu (jak ukazuje obrázek č. 7) z hlediska managementu kvality (45) jasně ukazuje, že samotná implementace ISO nebyla dotažena do závěru ve všech oblastech a tudíž je její dopad pouze částečný a omezený.



Obrázek 7 QM proces realizace obchodního případu (45)

Podrobné popsání jednotlivých kroků procesu realizace obchodního případu nejen v rámci výše uvedeného obrázku, ale i v další dokumentaci je pro správné nastavení procesu nejen vhodné, ale přímo nezbytné. Právě takový popis by byl velkým přínosem pro oblast rozvoje a řízení lidských zdrojů.

Mezi hlavní oblasti, které byly v rámci implementace ISO normy 9001:2008 popsány a nastaveny, patří:

- systém managementu kvality,
- odpovědnost managementu,
- management zdrojů,
- realizace produktu,
- měření, analýza a zlepšování.

Účelem popisu systému managementu kvality je zabezpečení úplné dokumentace, jako prostředku pro zajišťování shody produktu se stanovenými požadavky. Je zde také jasně definováno, které prvky jsou z certifikačního řízení vyloučeny z důvodu jejich reálné absence. Jedná se však pouze o položku „Návrh a vývoj“.

Odpovědnost managementu se zabývá aktivitou managementu, zaměřením na zákazníka, jednotlivými cíly politiky kvality. Velkou pozornost věnuje také plánování, ale to nejen samotných cílů kvality, ale také plánování systému managementu kvality, odpovědnosti a pravomocí, stejně jako interní komunikace. Samotné přezkoumávání výsledků a plnění jednotlivých kritérií je také obsahem této části směrnice.

O managementu zdrojů je značná část této práce. V rámci struktury spadají hlavní požadavky v rámci implementované ISO normy právě na toto místo. Pokud pominu lidské zdroje, jedná se o infrastrukturu, pracovní prostředí či zjišťování spokojenosti zaměstnanců. Nelze ovšem pominout fakt, že stejně jako v případě lidských zdrojů, jsou i tyto oblasti zpracovány nedostatečně a v praktické rovině se o konkrétním řízení nedá mluvit vůbec.

Naproti tomu oblast realizace produktu je zpracována velmi detailně a její implementace a dodržování jednotlivých kritérií je sledováno s největší pozorností. Firma XY plní veškeré požadavky v nejvyšší možné míře. Do samotné realizace produktu patří:

- plánování realizace produktu,
- určení procesů, které se týkají zákazníka,
- nákup,
- výroba a poskytování služeb,
- řízení monitorovacího a měřicího zařízení.

Poslední zmíněná skupina - měření, analýza a zlepšování, se zaměřuje na spokojenost ze strany zákazníka, interní audit, monitorování a měření procesů a produktů. Dále sem patří řízení neshodného produktu, analýza dat a návrhy na zlepšení.

V této kapitole je na konkrétních případech popsáno, že celkové zaměření managementu kvality je opravdu pouze na „tvrdých“ technických a technologických postupech a procesech. Toto podporuje zjištěné výsledky v oblasti nedostatečného řízení a rozvoje lidských zdrojů, jako nástroje moderního managementu a celkového řízení kvality. Následující kapitola zahrnuje doporučení související se směrnicí ISO 9004:2009. Samotná směrnice není určujícím faktorem úspěchu. Tím jsou lidé, kteří ji naplňují.

## **8.2 Management řízení kvality a rozvoj lidských zdrojů**

V kapitole o vzdělávání jsou navrženy varianty pro zlepšení současné situace. Jak pro řízení lidských zdrojů, tak pro management kvality je možné použít různé cesty a metody k jejich optimalizaci.

Společnost XY má implementovanou normu ISO 9001:2008 pro řízení Systému managementu kvality, bylo by tedy vhodné pokračovat v nastavené cestě pro další zlepšování a rozvoj implementací normy ISO 9004:2009. Základní zaměření této normy jsou popsána v příslušné kapitole v teoretické části. Zde jde o její praktické využití ve společnosti XY.

Oproti již použité normě ISO 9001:2008 může společnost XY pomocí implementace normy 9004:2009 účinně působit i pracovat na zlepšování nejen v samotných „hard“ postupech a dovednostech (většinou popsaných v konkrétních procesech), ale právě v „soft skills“. A to nejen v oblasti samotného vzdělávání, ale celkového řízení a rozvoje lidských zdrojů. To, že zkoumaná společnost má naimplementovanou a využívá normu Systému managementu kvality, celkové zavedení usnadňuje a zjednodušuje, což se může projevit nejen v nižších nákladech na implementaci nové ISO normy, ale také v lepším přijetí ze strany jednotlivých pracovníků i celých oddělení společnosti.

Z výsledku analýzy ve zkoumané společnosti vyplývá čemu manažeri firmy XY věnovali ve své činnosti pozornost a co naopak opomíjeli či zanedbávali.

Cílem této kapitoly není rozebírat postupně celou ISO normu 9004:2009 a konfrontovat její požadavky s reálnou situací ve společnosti XY, pouze ukázat, na kolik by implementace této normy a pochopitelně odpovědné plnění jejích požadavků mohlo zkoumané společnosti pomoci.

Právě důraz na „učení se“ může být velkým přínosem této normy pro zkoumanou společnost. V kapitole 1.7 teoretické části „ISO 9004:2009“ je popsáno, jak by učící se organizace měla podle normy ISO 9004:2009 zahrnovat nejen shromažďování dat z interních a externích zdrojů, ale tvořit a využívat vnitřní pohled při využití hloubkové analýzy shromážděných formací.

Problém společnosti XY spočívá v nedostatečné získávání vnitřního pohledu na základě hloubkové analýzy. Posbíraná data (většinou jen externí) nedokážou zajistit řešení jednotlivých problémů. Zaměření na negativní zprávy, které problematické oblasti zdůrazňují, naprosto eliminovalo sledování úspěchů a pozitivní motivaci. To sebou nese malý důraz na rozvoj lidských zdrojů.

Nejen Nástroj pro sebehodnocení, který je obsahem první přílohy, ale hlavně vzájemné vazby mezi ISO 9004:2009 a ISO 9001:2008 jsou pomocníci, které v současné situaci, ve které se společnost XY nachází, ocení každý manažer. Poslední příloha - Principy managementu kvality, doplňuje tuto kvalitní normu, jejíž implementace je potřebná.



## 9 NAVRHOVANÁ ZLEPŠENÍ A JEJICH PŘÍNOSY

V jednotlivých kapitolách při analýzách problémů došlo i k představení možných způsobů řešení a v této kapitole budou shrnuty do celkového rámce.

### 9.1 Jednotlivá doporučení pro zlepšení

Pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je nezbytné vytvořit Celkovou koncepci vzdělávání a rozvoje, popsanou v kapitole 6.4. Tato koncepce by nastavila cíle vzdělávání, které by odrážely celkové cíle a z nich vycházející potřeby společnosti XY. Dále by podporovala identifikaci zaměstnanců s cíli společnosti a nastavenou strategii v co nejvíce oblastech. Díky zpracované koncepci by bylo možné pravidelně sledovat a vyhodnocovat rozvoj jednotlivých pracovních pozic i pracovníků, kteří je zastávají. Nemalým přínosem by bylo vytvoření a zapracování tzv. KPI, které by využití celé koncepce vzdělávání nejen zjednodušily, ale také by pomohly v jejím provázání do ostatních systémů a oblastí, které ve zkoumané společnosti existují.

V oblasti vzdělávání navrhuji klást větší důraz a rozvíjet tzv. soft skills, neboli měkké dovednosti. Nejen v jejich základních oblastech (komunikační, obchodní a manažerské), tak jak byly popsány v příslušné kapitole, ale i jako celek a nástroj rozvoje klíčových pracovníků. Zde by bylo potřebné nastavit spolupráci představitelů managementu (či klíčových pracovníků) s mentorem či koučem. Pro tyto pozice je rozvíjení základních měkkých dovedností nezbytné, jejich praktická aplikace však často naráží na problémy časové, či zažité stereotypy, atd. Nicméně právě zde může být spolupráce s mentorem či koučem velmi přínosná a obohacující nejen pro samotného zaměstnance, ale hlavně pro celou společnost.

Tím se dostávám k dalšímu doporučení, kdy se často jedná o volbu, neboť v podstatě existují dvě základní koncepce realizace vzdělávání a to je využití interního školitele nebo externího dodavatele. Obě varianty však mají své výhody i nevýhody. Mnohdy se tedy přistupuje ke spojení obou metod, právě pro eliminaci jednotlivých nevýhod. To bych také navrhl společnosti XY Práce interního kouče či mentora (který bude dlouhodobě zajišťovat kontinuitu rozvojového procesu) vhodně doplňovaná externími školeními na specifické oblasti se mi jeví jako nejefektivnější.

Tabulka 1 ukazuje, jak by ideálně mohlo vypadat rozvrstvení jednotlivých oblastí v rámci firemního vzdělávání. E-learning je dnes využíván pro školení BOZP, PO a pro školení řidičů referenčních vozidel. Dále se dá částečně využít i pro školení hard-skills, a to zejména v oblastech, které jsou přímo vyžadovány a zastřešovány ze strany dodavatelů technologií. Velmi vhodné je využití e-learningu pro výuku a udržování kvality znalosti cizích jazyků. Pro oblast soft skills, případně mentoringu/koučingu je dobré zvážit využití interní či externí kapacity. Rozhodně doporučuji postupovat případ od případu. Navíc konkrétní zkušenost může do budoucna mnohé napovědět. Je více než zřejmé, že návrh Celkové koncepce vzdělávání a její realizaci nelze provádět externě. Zde vidím největší přínos a význam interního zaměstnance.

	Interní zaměstnanec	Externí školitel	E-learning
BOZP, PO, Referenční vozidla			X
Školení cizích jazyků			X
Školení hard-skills		X	X
Školení soft-skills	X	X	
Mentoring/koučing	X	X	
Návrh a řízení celkové koncepce	X		

**Tabulka 1 Využití jednotlivých zdrojů pro jednotlivé vzdělávací aktivity**

Pro práci s lidskými zdroji je třeba, stejně jako v oblasti vzdělávání, navrhnout celkovou koncepci. Její absence nejen že vytváří spoustu dílčích chyb, ale v podstatě úplně personální práci odsouvá mimo hlavní priority. To je nezodpovědný přístup, který může ve výsledku vést k velkým problémům v zajištění kvality dodávaných služeb. Je nutné definovat personální politiku firmy, její cíle a zdroje, vytvořit koncepci oddělení, které bude personální záležitosti spravovat (i kdyby se jednalo pouze o jednoho pracovníka), popsat opět KPI (včetně rozvoje) pro tuto oblast a systematizovat celou práci s lidskými

zdroji, na základě dlouhodobého plánování cílů a určení strategie. Současné podřizování se krátkodobým potřebám a momentální operativě totiž sebou přináší více problémů než výhod.

Výše uvedené návrhy mají přispívat k základní strategii společnosti, kterou je management kvality. V rámci samotných ISO norem bych doporučil implementovat ISO 9004:2009, které spolu s navrhovanými doporučeními v jednotlivých oblastech podpoří moderní a efektivní směřování společnosti XY nejen v oblasti vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů, ale hlavně v plnění jejich strategických cílů a vizí.

## **9.2 Předběžná kalkulace finanční náročnosti realizace návrhů**

Navrhované změny nebudou zadarmo. Je nezbytné vědět, kolik která změna bude stát, jaká je finanční návratnost takové investice a implementaci musí předcházet podrobná analýza. Nicméně je potřeba upozornit, že nestačí pouze analýza finanční. Jedná se o oblast práce s lidmi a finanční vyjádření celkového přínosu za určitou časovou jednotku je téměř nemožné. Nutností je zvážit i dopady personální, které zavádění takových změn obvykle přináší.

Finanční rozpočet je nezbytnou součástí každého plánu na změnu. Při srovnávání jednotlivých variant a hledání nejvhodnější z nich jsem vycházel z konzultací s poskytovateli právě těchto služeb. Pro oblast e-learningu to byla jazyková škola Lingua centrum, ve vzdělávání soft skills se jednalo o majitele společnosti Inpram a. s., a v oblasti interního vzdělávání jsem tuto problematiku konzultoval s Vedoucím odboru vzdělávání z jedné velké mezinárodní pojišťovny. V oblasti zákonných školení (BOZP, PO, ...) a školení hard skills jsem vycházel z informací ze společnosti XY.

Pokud bych tedy srovnal čistě finanční náklady, vypadalo by to následovně:

Náklad/Rok	Externí školení	Interní zaměstnanec	E-learning
BOZP, PO, Referenční vozidla	-	562 800 Kč	25 000 Kč
Školení cizích jazyků	-		42 000 Kč
Školení hard-skills	-		-
Školení soft-skills	448 000 Kč		-
Mentoring/koučing	192 000 Kč		-
Celkem	640000		562800

*Tabulka 2 Srovnání finančních nákladů na služby v oblasti vzdělávání*

Již z prvního pohledu na náklady je zřejmé, že interní zaměstnanec je varianta, která při požadovaném objemu školení, vychází levněji. Je třeba si uvědomit, že kromě výše uvedených činností, bude tento zaměstnanec zastřešovat celou oblast vzdělávání a jejího samotného rozvoje, včetně vytvoření a aplikace Celkového konceptu vzdělávání. Není však možné, aby jeden člověk zastal všechny funkce, které sebou tato oblast přináší. Proto bude nezbytné využití i externích dodavatelů konkrétních školení.

Hodnoty uváděné v Tabulce 2 je však nezbytné vysvětlit. Pro zákonná školení (BOZP, atd.) navrhuji dále využívat současného dodavatele, který se osvědčil. Stejně tak jeho cenová politika odpovídá situaci na trhu. Celková suma 25000 Kč tedy vychází z objemu požadovaných školení a počtu přibližně padesáti zaměstnanců. U školení cizích jazyků jsem vycházel ze základní ceny 2000 Kč/osobu a rok. Školení bude realizováno pro 30 zaměstnanců po dobu jednoho roku. Díky tomu jsme získali množstevní slevu 15%. Výsledná cena tedy činí 42000 Kč/rok. Také u školení hard skills vycházím ze současné praxe, kdy na základě objemu celkových prodejů, získává společnost XY pro své zaměstnance tato školení jako bezplatný bonus.

Jiná situace je u školení soft skills. Pokud vycházím z dotace sedmi školících dnů na jednoho zaměstnance během roku, jedná se o 56 hodin za rok. Samozřejmě, že v jedné školené skupině pravděpodobně vždy bude od deseti do patnácti zaměstnanců. Při počtu

cca 50 zaměstnanců ve společnosti to činí čtyři skupiny. Cena, které jsme dosáhli po započtení všech slev je 2000 Kč/hod. Při 56 hodinách pro čtyři skupiny je výsledný roční náklad pro tuto oblast 448000 Kč.

Část školení soft skills je schopen vést přímo interní zaměstnanec, což znamená, že by výsledný náklad na externího poskytovatele byl výrazně nižší.

Mentoring, popřípadě koučing, je dnes velmi preferovaný způsob rozvoje zaměstnanců (jak popisují v teoretické části). V rámci rozvojového programu budu uvažovat o vedení čtyřech manažerů. Obvyklá cena za koučovací hodinu je 3000 Kč. Vzhledem k velkému objemu a současnému nespécifickému zadání (zda mentoring či koučing a v jakém poměru) uvažuji o ceně 2000 Kč/hod. Pokud předpokládám aplikaci dvou hodin měsíčně pro jednoho člověka, jedná se o 24 hodin za rok. Výsledná cena je 48 000 Kč/rok pro jednu osobu. Pro čtyři manažery to je 192 000 Kč/rok.

Zde lze ještě náklady snížit tím, že na této činnosti dojde k zapojení interního zaměstnance, který by byl přijat pro oblast rozvoje a vzdělávání. Je však nezbytné vymezit a přesně specifikovat veškeré aktivity vyžadované po tomto zaměstnanci.

Nejlepší řešení současné situace (i vzhledem k celkovému zaměření mých návrhů pro společnost XY) je přijetí interního zaměstnance, který by měl na starost uvedené oblasti. Navrhl by a implementoval Celkový koncept rozvoje zaměstnanců společnosti, zároveň by se podílel na personálním vedení tohoto projektu. Vzhledem k nemožnosti zastat všechny výše popsané aktivity osobně, by pro některé konkrétní úkoly využíval externí dodavatele. Konkrétní rozdělení činností a jejich částečný outsourcing by závisel nejen na specifických požadavcích, které by vyplynuly z analýzy rozvoje a Celkového konceptu vzdělávání, ale také z jednotlivých dovedností interního zaměstnance.

V takovém případě získá společnost XY nejen výše uvedené přínosy (celková koncepce vzdělávání i řízení lidských zdrojů, včetně popisu jednotlivých pozic a jejich směřování, workshopy soft-skills a další odborná školení, včetně zákonem stanovených + práce jednotlivých členů managementu s mentorem či koučem – záleží na rozhodnutí samotného managementu), ale díky synergickému efektu i přidanou hodnotu ze spojení výše uvedených výhod. Těmi jsou:

- podpora dlouhodobých a kvalitních cílů, které si společnost zvolila,
- eliminace nahodilých kroků a snížení rizikovosti,

- vyvážená personální politika, která se odrazí i v lepší predikci a tudíž navýšení finančních zisků společnosti.

Přijetí interního zaměstnance a využívání externích firem sebou přinese zvýšené náklady. Nejde však v žádném případě o spojení obou částek. Podle mého odhadu budou k platu zaměstnance potřeba připočítat náklady ve výši 100 000 až 150 000 Kč za rok, které budou vynaloženy na outsorsování některých oblastí v rámci rozvoje a vzdělávání.

Výsledná částka celkových nákladů by se měla pohybovat maximálně ve výši 700 000 Kč za rok. Jedná se o nezanedbatelnou investici v rámci společnosti XY, a proto je potřeba zvážit všechny aspekty a dopady, které bude mít.

Co se týká návratnosti této investice, tak bych nyní rád shrnul, co všechno společnost XY získá. V první řadě to bude komplexní rozvojový plán každého zaměstnance a oddělení, na který bude navazovat celoroční systém školení. Tyto rozvojové plány nejen, že přesně určí využití každé personální kapacity ve společnosti, ale také směr, kterým je potřeba směřovat rozvoj této pozice pro efektivnější naplnění cílů společnosti. Ekonomický přínos je pochopitelně dlouhodobějšího rázu, nicméně právě ve střednědobém horizontu bude tato konkurenční výhoda hrát klíčovou roli pro růst firmy XY na trhu. Další výhodou interního zaměstnance je personální zabezpečení celkové strategie společnosti v souvislosti s rozvojem kvality. Ta je pro plánování budoucího směřování a rozvoje společnosti nepostradatelná. Již samotné zastřešení personálního řízení a rozvoje v rámci managementu kvality také přinese uklidnění a stabilizaci nejen mezi pracovníky, ale i mezi jednotlivými odděleními. Nynější negativní atmosféra, která vychází ze špatných vztahů a komunikace na pracovišti, bude díky výše zmíněným změnám zlepšena. To sebou přinese stabilitu a snížení fluktuace zaměstnanců.

Je obvyklé, že u středně velkých společností dochází k finanční návratnosti přibližně po roce působení takového zaměstnance, jakého jsem navrhl přijmout. Zdánlivě dlouhá doba je vyvážena i dlouhodobým dopadem jednotlivých řešení a změn, které nastanou.

## ZÁVĚR

Cílem teoretické části této práce bylo popsat teoretická východiska v oblasti vzdělávání jako nedílné součásti řízení lidských zdrojů pro rozvoj managementu kvality, což bylo splněno. V praktické části bylo cílem provést analýzu vzdělávání zaměstnanců ve společnosti XY, kriticky zhodnotit výsledky analýzy a definovat potřeby v oblasti vzdělávání. Dále také navrhnout optimalizaci vzdělávání zaměstnanců se zaměřením na rozvoj lidských zdrojů v kontextu managementu kvality.

Po provedení analýzy jsem zjistil, že nastavení vzdělávání zaměstnanců je zastaralé a naprosto neodpovídá moderním trendům. Také v oblasti personálního řízení jsou výsledky hrozné. Absence jakéhokoliv systému v této oblasti má za následek neefektivní správu lidských zdrojů. Alarmujícím výsledkem je, že právě malý důraz na řízení a rozvoj zaměstnanců, začíná být překážkou samotnému managementu kvality, jež má společnost XY definována, jako jeden ze stěžejních cílů.

Ve shodě s cíli své práce jsem vytyčil potřeby v oblasti vzdělávání a navrhl jejich optimalizaci, která by se zaměřovala na rozvoj lidských zdrojů v kontextu managementu kvality a zároveň by podporovala systém řízení lidských zdrojů přispívajících také k naplňování cílů v rámci managementu kvality.

Základním kamenem této optimalizace je Celková koncepce vzdělávání a rozvoje zaměstnanců společnosti XY. Ta se skládá z popisu kompetencí jednotlivých pracovních pozic. Pro tento popis doporučuji použít KPI. Výsledkem bude popis jednotlivých pracovních pozic a jejich konkrétních činností i volných kapacit. Bude tedy snazší identifikovat jednotlivé pracovníky s cíli společnosti, čímž se zvýší podpora a motivace jednotlivých zaměstnanců. Jednotná a smysluplná koncepce pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců bude podporovat a scelovat jednotlivé motivační prvky, a zároveň bude zárukou vyváženosti vzdělávacích aktivit. Díky ní a KPI bude také sledovatelný kvalitativní posun jednotlivých pracovníků a možnost vyhodnocování jednotlivých kroků tohoto posunu. Díky vyváženosti se také dostane většího důrazu na rozšiřování dovedností v oblasti soft skills, a to různými formami (workshopy, mentoring/koučing, aj.) – v závislosti na specifiku konkrétních pozic popsaných právě díky KPI. Propojení celé Koncepce vzdělávání a rozvoje s řízením lidských zdrojů přinese definování personální politiky firmy, jejích cílů a strategií. Další výhodou by byla implementace normy ISO 9004:2009, která by pomohla posunout management kvality právě do oblasti vzdělávání a rozvoje na základě principů zaměřujících se na soft skills. Kromě důrazu managementu

kvality na poskytování služeb, je třeba jej zaměřit na rozvíjení lidského potenciálu, podle Baťovského hesla: „Při své práci neměl jsem na mysli vybudování závodu, ale lidí. Vybudoval jsem člověka, aby byl výkonnější a lépe sloužil zákazníkům a on potom vybudoval závod. Hlavní úlohou organizátora je, aby vytvořil morální a psychologickou základnu, na níž by se jeho spolupracovníci mohli zdárně rozvíjet.“

Uvedené výsledky diplomové práce je možno realizovat různě. Mým návrhem je propojení práce interního zaměstnance a outsourcing některých činností. Tím společnost docílí nejen efektivního využití investovaných nákladů, ale hlavně využije výhod, které sebou obě varianty přinášejí, a přitom eliminuje jejich možná rizika.



## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ČSN EN ISO 9004:2009. Praha : Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2010.
2. Historie řízení kvality. *Managementmania*. [Online] [Citace: 12. 10 2012.] <https://managementmania.com/cs/historie-rizeni-kvality>.
3. Systém managementu jakosti. *Businessinfo*. [Online] [Citace: 12. 10 2012.] <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/system-managementu-jakosti-2281.html>.
4. Historie a současnost koncepce řízení kvality. *Citellus*. [Online] [Citace: 12. 10 2012.] <http://www.citellus.cz/Akademie/Prednasky/Koncepce-rizeni-kvality-a-cestovni-ruch/4-Historie-a-soucasne-koncepce-rizeni-kvality> , 12.10.2012.
5. **Nenadál, Jaroslav. a kol.** *Základy managementu kvality*. Ostrava : Vysoká škola Báňská, 2005. ISBN 80-248-0969-9.
6. **Briš, Petr.** *Management kvality*. Zlín : Univerzita Tomáše Bati, 2005. ISBN 80-7318-312-9.
7. **Evans, Richard. - Lindsay, Wallace.** *The management and kontrol of quality*. místo neznámé : Thomson South-Western, 2005. ISBN 0324202245.
8. **Horovitz, Jacques.** *Jak získat zákazníka, Kvalita služeb*. Praha : Management press, 1994. ISBN 80-85603-45-4.
9. Kvalita - jakost. *Managementmania*. [Online] [Citace: 15. 10 20.] <https://managementmania.com/cs/kvalita-jakost>.
10. **Vítězová, Simona.** *Management kvality a výkonnost podniku*. Brno : Masarykova univerzita, 2009.
11. **Babakus, Emin. - Bienstock, Carol. - Scotter, James.** Linking Perceived Quality and Customer Satisfaction to store traffic and revenue growth. *Wiley online library*. [Online] 2004. [Citace: 20. 10 2012.] <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-5915.2004.02671.x/abstract>.
12. Standardy a normy v managementu. *Managementmania*. [Online] [Citace: 15. 10 2012.] <https://managementmania.com/cs/standardy-a-normy-v-managementu> , 15.10.2012.
13. ISO 9001. *Managementmania*. [Online] [Citace: 12. 10 2012.] <https://managementmania.com/cs/iso-9001>.
14. Sektory trhu. *Managementmania*. [Online] [Citace: 15. 10 2012.] <https://managementmania.com/cs/sektory-trhu> , 15.10.2012.
15. Řízení výroby. *Managementmania*. [Online] [Citace: 15. 10 2012.] <https://managementmania.com/cs/rizeni-vyroby>.

16. Řízení služeb. *Managementmania*. [Online] [Citace: 15. 10 2012.]  
<https://managementmania.com/cs/rizeni-sluzeb>.
17. Marketing a prodej. *Managementmania*. [Online] [Citace: 15. 10 2012.]  
<https://managementmania.com/cs/marketing-a-prodej>.
18. Řízení kvality. *Managementmania*. [Online] [Citace: 15. 10 2012.]  
<https://managementmania.com/cs/rizeni-kvality>.
19. Řízení lidských zdrojů. *Bestpractises*. [Online] [Citace: 15. 10 2012.]  
[www.bestpractises.cz/praktiky/rizeni\\_lidskych\\_zdroju/teoreticka\\_cast.doc](http://www.bestpractises.cz/praktiky/rizeni_lidskych_zdroju/teoreticka_cast.doc).
20. **Mateiciuc, Aleš**. Personální management: pro krizové manažery. [Online] 2008. [Citace: 24. 10 2012.] [www.slu.cz/math/cz/knihovna/ucebni-texty/personalni-management/perosnalni-management.pdf](http://www.slu.cz/math/cz/knihovna/ucebni-texty/personalni-management/perosnalni-management.pdf).
21. **Hutyra, Milan**. Management jakosti – učební texty. Ostrava : Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, 2007.
22. **Salzbrunn, Rudolf**. - **Pobořil, Martin**. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava : Vysoká škola podnikání a. s., 2005. ISBN 80-86764-32-X.
23. **Gallo, Ján**. - **Škoda, Kamil**. *Dejiny pedagogiky dospelých*. Bratislava : Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 1986.
24. **Büchner, Annina**. Technický vývoj a jeho vliv na odborné kvalifikace. *State Institute for*. [Online] 2004. [Citace: 25. 10 2012.]  
<http://www.phil.muni.cz/elf/mod/resource/view.php?inpopup=true&id=12948>.
25. O Baťově škole práce, Klubu absolventů BŠP a mladých pracovních podniku. *Zlin.estranky.cz*. [Online] [Citace: 11. 1 2012.] [http://www.zlin.estranky.cz/clanky/batuv-system-\\_batismus\\_/batova-skola-prace\\_-klubabs](http://www.zlin.estranky.cz/clanky/batuv-system-_batismus_/batova-skola-prace_-klubabs).
26. **Livečka, Emil**. - **Kubálek, Josef**. *Podniková pedagogika*. Praha : Státní pedagogické nakladatelství, 1978.
27. **Palán, Zdeněk**. *Lidské zdroje, Výkladový slovník*. Praha : Academia, 2002. ISBN: 80–200–0950-7.
28. Baťova škola práce . [Online] Knižní nakladatelství Roma, 2005. [Citace: 26. 10 2012.]  
[http://www.romanakladatelstvi.cz/skola\\_prace.php](http://www.romanakladatelstvi.cz/skola_prace.php).
29. **Heinová, Hana**. *Rozvoj lidských zdrojů*. Praha : Českomoravská konfederace odborových svazů, 2010.
30. **Palátová, Petra**. *Vývoj podnikového vzdělávání od 20. století a jeho současné trendy*. Brno : Masarykova univerzita, 2008.

31. Když firmy šetří, jde první na řadu vzdělávání zaměstnanců a propagace. *www.nuov.cz*. [Online] 3. 2 2012. [Citace: 2. 11 2012.] <http://www.nuov.cz/univ2k/kdyz-firmy-setri-jde-prvni-na-radu-vzdelavani-zamestnancu-a>.
32. Vzdělávání v EU. *Europass*. [Online] [Citace: 3. 11 2012.] <http://www.europass.cz/vzdelavani-v-eu/>.
33. MPSV: Na nejčastější firemní benefit – vzdělávání – lze získat dotace. *socialnidialog.cz*. [Online] 1. 10 2012. [Citace: 29. 10 2012.] <http://www.socialnidialog.cz/socialni-dialog/socialni-dialog/mpsv-na-nejcastejsi-firemni-benefit-vzdelavani-lze-ziskat-dotace>.
34. Na firemní vzdělávání lze získat dotace. *Novinky.cz*. [Online] 4. 10 2012. [Citace: 20. 10 2012.] <http://www.novinky.cz/kariera/280345-na-firemni-vzdelavani-lze-ziskat-dotace.html>.
35. Firemní vzdělávání v Evropě řídí poptávka, nejpopulárnější je školení ve třídách. *hrnews*. [Online] 26. 5 2011. [Citace: 2. 11 2012.] <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-a-vzdelavani-id-148692/firemni-vzdelavani-v-evrope-ridi-poptavka-nejpopularnejsi-je-id-1385758>.
36. FORMY A METODY VZDĚLÁVÁNÍ, JEHO REALIZACE A VYHODNOCENÍ. *mvcr.cz*. [Online] 11 2000. [Citace: 4. 11 2012.] [http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy/priprava/moduly/m\\_pm\\_43.doc..](http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy/priprava/moduly/m_pm_43.doc..)
37. Výběr poskytovatelů pro kvalitativní šetření. *Respekt institut*. [Online] 4 2007. [Citace: 4. 11 2012.] [http://respektinstitut.cz/wp-content/uploads/prilohy/Zprava\\_vyber\\_poskytovatelu.pdf](http://respektinstitut.cz/wp-content/uploads/prilohy/Zprava_vyber_poskytovatelu.pdf).
38. **Charvát, David**. *Návrh změny systému vzdělávání zaměstnanců společnosti Letiště Brno a. s.* Brno : VUT, 2007.
39. **Medzihorský, Štefan**. Nové trendy ve firemním vzdělávání současnosti. *e15.cz*. [Online] 14. 2 2008. [Citace: 1. 11 2012.] <http://strategie.e15.cz/prilohy/marketing-magazin/nove-trendy-ve-firemni-vzdelavani-soucasnosti-469295>.
40. **Průcha, Jan. - Walterová, Eliška. - Mareš, Jiří**. *Pedagogický slovník*. Praha : Portál, 2001. ISBN: 80–7178–579–2.
41. **Eger, Ludvík**. *Technologie vzdělávání dospělých*. Praha : Západočeská univerzita v Plzni1, 2005. ISBN: 80–7043–398–1.
42. **Šimberová, Zuzana**. *Vývoj podnikového vzdělávání od 20. století a jeho současné trendy*. Brno : Masarykova univerzita, 2008.
43. **Tureckiová, Michaela**. Podnikové vzdělávání: Metody a formy používané v rozvoji lidských zdrojů. *Pedagogika*. 2006, Sv. č. 3, stránky s. 373–381.
44. KPI - Key performance indicators. *www.mereniprocessu.cz*. [Online] Inter Informatics. [Citace: 10. 12 2012.] <http://www.mereniprocessu.cz/KPI-Key-performance-indicator.html>.
45. Směrnice č. PJ 4.2.2 - Příručka společnosti.

46. Elements. *obermanassoc*. [Online] [Citace: 29. 10 2012.] Pramen:  
[www.obermanassoc.com/quality\\_iso/elements/](http://www.obermanassoc.com/quality_iso/elements/).

47. ISO 9001. *Info-kvalita*. [Online] [Citace: 5. 11 2012.] [www.info-kvalita.cz/iso\\_9001\\_informace/](http://www.info-kvalita.cz/iso_9001_informace/).

48. **Medzihorský, Š.** Nové trendy ve firemním vzdělávání současnosti. *e15.cz*. [Online] 14. 2 2008.  
[Citace: 1. 11 2012.]

49. **Vincencová, Barbora.** *Kontrola v systému managementu kvality*. Brno : Masarykova  
univerzita, 2008.

**SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK**

ABC-D	Metoda řízení a plánování.
ANSI	American National Standards Institute.
ASME	American Society Of Mechanical Engineers.
APQP	Advanced Product Quality Planning.
AQAP	Allied quality assurance publication.
BOA	Belastungorientierte Auftragsfreigabe.
BS	Technická norma.
CAF	Common Assessment Framework.
CIM	Computer Integrated Management.
Corset Framework	Sada metodik a modelů.
CRM	Customer relationship management.
CRP	Capacity Resource Planning.
ČSN	Chráněné označení českých technických norem.
DBR	Drum-Buffer-Rope.
DIN	Deutsche Industrie-Norm.
DMAIC	Metoda postupného zlepšování, která je integrální součástí metody SixSigma.
Dublin Core	Standard pro metadatový popis digitálních objektů.
EFQM	European Foundation for Quality Management.
EN	Evropské normy.
ERP	Enterprise resource planning.
FEFO	First Expired, First Out.
FIFO	First In First Out.
FTA	Fault Tree Analysis.

IAS/IFRS, US GAAP	Účetní standardy.
HIFO	Highest In, First Out.
IEC	International Electrotechnical Commission.
INCOTERMS	Obchodní standardy pro sjednocení komunikace v obchodu.
ISI/TC 176	Technická komise jejímž výsledkem bylo přijetí norem ISO.
ISO	International Organization for Standardization.
ITIL	Information Technology Infrastructure Library.
ITSM	IT Service Management.
JIT	Just-in-time.
KANBAN	Koncept spojený s principy štíhlé výroby a systémem výroby Just In Time.
KPI	Key performance indicator
LIFO	Last in, first out.
MRP	Systémy pro plánování výroby.
MSA	Je závazná příručka a povinná metoda pro všechny dodavatele amerického automobilového průmyslu.
OHSAS 18001	Hodnocení ochrany zdraví a bezpečnosti práce.
Poka-yoke	Systém minimalizace a předcházení neúmyslných chyb.
PDCA	Plan do check act.
QMS	Quality management systém.
QS	Oborová norma automobilového průmyslu.
SSME	Service Science, Management and Engineering.
SZJ	Systém zajišťování jakosti.
TQM	Total quality management.
VDA	Verein der Automobilhersteller.
W3C	Mezinárodní konsorcium vyvíjející standardy pro World Wide Web.

## SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 - Vývoj řízení jakosti (5)</i> .....	13
<i>Obrázek 2 - Možné ztráty vlivem nedokonalosti systému managementu jakosti ve firmě (10)</i> .....	15
<i>Obrázek 3 - Procesní model systému managementu jakosti (13)</i> .....	20
<i>Obrázek 4 - Strategie rozvoje lidských zdrojů (21)</i> .....	27
<i>Obrázek 5 - Osobní kvalita je základem všech ostatních kvalit (23)</i> .....	33
<i>Obrázek 6 Mapa procesů (45)</i> .....	75
<i>Obrázek 7 QM proces realizace obchodního případu (45)</i> .....	76

## SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 Využití jednotlivých zdrojů pro jednotlivé vzdělávací aktivity</i> .....	81
<i>Tabulka 2 Srovnání finančních nákladů na služby v oblasti vzdělávání</i> .....	83

## SEZNAM PŘÍLOH

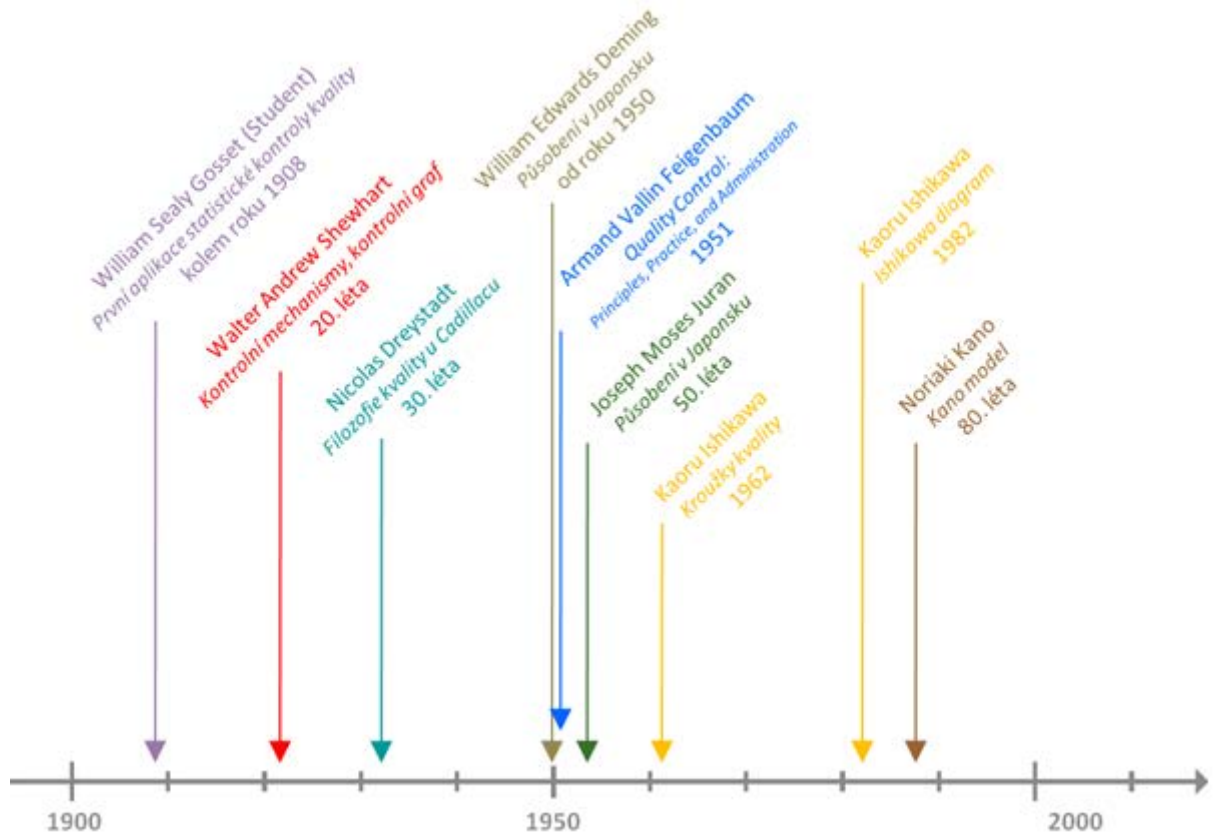
- Příloha P I Klíčové milníky, osobnosti, jejich díla a hlavní myšlenky, které se zapsaly do historie řízení kvality.
- Příloha P II Časová osa milníků
- Příloha P III Organizační uspořádání
- Příloha P IV Záznam o rozhovoru s pracovníkem
- Příloha P V Záznam o vstupním školení nového pracovníka
- Příloha P VI Plán zaškolení



**Příloha P I: Klíčové milníky, osobnosti, jejich díla a hlavní myšlenky, které se zapsaly do historie řízení kvality.**

ROK	AUTOR	DÍLO	PŘÍNOS, MYŠLENKY
Počátek 20. století	W. S. Gosset	Věnovali se statistické kontrole kvality.	Počátky praktického využívání statistické kontroly kvality.
	W. A. Shewhart		Kontrolní mechanismy, kontrolní graf.
30. léta 20. století	N. Dreystadt	Filozofie kvality u Cadillacu.	Záchrana značky navzdory velké krizi. Propojení kvality a marketingu.
	W. E. Deming	Zahájil působení v Japonsku.	Stovky žáků a následovníků, přijetí myšlenek kontroly kvality.
1951	A. V. Feigenbaum	„ <i>Quality Control: Principles, Practice, and Administration</i> “	Koncept Total Quality Control (dnes TQM).
od roku 1954	J. M. Juran	Působení v Japonsku (nezávisle na Demingovi).	Přijetí myšlenek kontroly kvality. Aplikace Paretova optima na řízení kvality.
1962	K. Ishikawa	Způsoby zavádění kvality v podniku.	Koncept kroužků kvality.
1982	K. Ishikawa	Techniky analýzy problémů.	Ishikawa diagram
80. léta 20. století	N. Kano	Výzkum spokojenosti zákazníků a jejich vnímání kvality.	Kano model

## Příloha P II: Časová osa milníků (2)



**Příloha P III: Organizační uspořádání**

## Středisko Data

- Obchodní oddělení
  - na pravidelných poradách oddělení projednává aktivity oddělení
  - na poradách vedení projednává aktivity oddělení
  
- o Obchod:
  - dodržuje úroveň a kvalitu nabídek a smluv
  - podílí se na přípravách koncepcí rozvoje společnosti
  - vypracovává a předkládá plány obchodních nabídek a projektů
  - zajišťuje kontakt se zákazníkem, zjišťuje jeho potřeby a nabízí řešení
  - získává nové obchodní případy, prodává produkty a služby, které odpovídají očekáváním zákazníka
  - ve spolupráci s vedením společnosti se podílí na cenové politice nabízených produktů a služeb s ohledem na plánovaný výsledek společnosti
  - organizuje marketingové akce pro zákazníka a tím stimuluje růst obchodů a tím i obrát společnosti
  - odpovídá za spolupráci s partnery po obchodní stránce
  
- o Sklad - logistika:
  - řídí nákup pro sklad
  - odpovídá za zajištění materiálů a dodávek při minimalizaci nákladů spojených s nákupem a skladováním
  - zodpovídá za přímý prodej zboží a materiálů ze skladu, včetně fakturace
  - vede skladovou evidenci pohybu a zásob materiálu
  - zaúčtovává výdejky materiálu
  - minimalizuje stavy materiálových zásob dle potřeby
  - provádí likvidaci nepotřebných zásob

- spolupracuje při vývoji logistických systémů
- o Představitel managementu pro kvalitu
  - organizuje podle jednotlivých odborných jednotek zpracování a vydávání vnitřních norem (směrnic) potřebných pro realizaci SMJ
  - navrhuje jednatelům opatření k zavedení a udržování SMJ
  - navrhuje jednatelům interní auditory
  - zpracovává roční plán vnitřních prověrek kvality a předkládá ho valné hromadě ke schválení a vydání, kontroluje jeho realizaci
  - zakládá a eviduje předepsanou dokumentaci z interních auditů
  - kontroluje splnění nápravných opatření
  - pololetně předkládá zprávu o realizaci interních auditů a jejich výsledcích do valné hromady společnosti
  - při rozhodnutí valné hromady o přihlášce k certifikaci, zajišťuje podání přihlášky schválené valnou hromadou certifikační firmě
  - v případě objednávky certifikace úzce spolupracuje s přípravnou a certifikační firmou a zajišťuje styk s nimi. Vyřizuje jejich požadavky při certifikačních a periodických auditech zaznamenává negativní hodnocení a připomínky auditorů certifikační firmy
  - zakládá a eviduje karty neshody z certifikačních a periodických auditů. Navrhuje k nim ve spolupráci s odbornými úseky nápravná opatření
  - návazně na výsledky organizační změny ve společnosti navrhuje a realizuje aktualizaci dokumentů (směrnic) k SMJ tak, aby plně postihovaly nový organizační stav
  - zajišťuje pro společnost potřebné normy ČSN nebo jiné a vede jejich evidenci
  - uplatňuje požadavky jakosti ke zlepšení kvality výrobků a kontroluje jejich plnění
  - eviduje, skladuje a vydává pro potřeby řízení kvality platnou technickou dokumentaci, tiskopisy, kontrolní značky a ostatní pomůcky
  - podílí se na tvorbě organizačních norem společnosti, týkajících se zejména řízení jakosti

- metodicky řídí pracovníky na všech jednotek společnosti a kontroluje jejich činnost v oblasti řízení kvality
- Oddělení servisu
  - o Servis:
    - dodržuje úroveň a kvalitu nabídek a smluv
    - podílí se na přípravách koncepcí rozvoje společnosti
    - vypracovává a předkládá plány servisních nabídek a projektů
    - zajišťuje kontakt se zákazníkem, zjišťuje jeho potřeby a nabízí řešení
    - získává nové obchodní případy, nabízí produkty a služby, které odpovídají očekáváním zákazníka
    - ve spolupráci s vedením společnosti se podílí na cenové politice nabízených služeb s ohledem na plánovaný výsledek společnosti
    - odpovídá za spolupráci s partnery po technické stránce
  - o Správce informační soustavy
    - zabezpečuje provoz počítačové sítě
    - zajišťuje poradenský servis provoz počítačové sítě a software
    - zajišťuje poradenský servis při zajištění denního zpracování dat aktualizací jednotlivých souborů
    - zabezpečuje úpravu počítačových programů podle požadavků odborných jednotek
    - vyhotovuje archivní kopie všech databází počítačové sítě
    - organizuje automatické zpracování dat
- Oddělení projektů
  - o dodržuje úroveň a kvalitu projektů
  - o podílí se na přípravách koncepcí rozvoje společnosti
  - o vypracovává a předkládá plány a projektů
  - o zajišťuje kontakt se zákazníkem, zjišťuje jeho potřeby a nabízí řešení
  - o získává nové obchodní případy, nabízí projekty, které odpovídají očekáváním zákazníka

- o ve spolupráci s vedením společnosti se podílí na cenové politice nabízených projektů s ohledem na plánovaný výsledek společnosti
- o odpovídá za spolupráci s partnery po projektové stránce

#### Středisko tiskáren

- dodržuje úroveň a kvalitu nabídek a smluv
- podílí se na přípravách koncepcí rozvoje společnosti
- vypracovává a předkládá plány obchodních a servisních nabídek a projektů
- zajišťuje kontakt se zákazníkem, zjišťuje jeho potřeby a nabízí řešení
- získává nové obchodní případy, prodává produkty a služby, které odpovídají očekáváním zákazníka
- ve spolupráci s vedením společnosti se podílí na cenové politice nabízených produktů a služeb s ohledem na plánovaný výsledek společnosti
- organizuje marketingové akce pro zákazníka a tím stimuluje růst obchodů a tím i obrát společnosti
- odpovídá za spolupráci s partnery po obchodní stránce
- na pravidelných poradách projednává aktivity střediska
- na poradách vedení projednává aktivity střediska

#### Středisko ekonomiky

- Personalistika:
  - o zajišťuje administrativně a organizačně činnost vedení společnosti
  - o zpracovává a vede evidenci nájemních smluv společnosti
  - o zabezpečuje personální služby pro všechny pracovníky společnosti
  - o vede personální agendy, zejména osobní evidenci, vedení osobních spisů a zajišťuje spolupráci s úřadem práce, zajišťuje rekvalifikaci a kvalifikační potřeby zaměstnanců včetně odpovídající evidence
  - o spolupracuje s právní organizací v pracovněprávních otázkách
  - o eviduje, rozesílá, ukládá, archivuje a skartuje interní a externí dokumenty
  - o podílí se na tvorbě organizačních norem společnosti, zejména příručky společnosti, organizačního řádu, apod.

- o zajišťuje administrativní a organizační služby pro činnost valné hromady
- Finance:
  - o sestavuje rozpočty nákladů organizačních jednotek
  - o sleduje hospodaření jednotlivých organizačních jednotek a ovlivňuje jejich úroveň
  - o zajišťuje a zodpovídá za účetnictví a účetní závěrku celé společnosti
  - o provádí výpočty a odvody daní z příjmů PO, DPH, silniční daně
  - o zajišťuje správnou evidenci, inventarizaci a odpisy majetku společnosti
  - o vede saldokonto dodavatelů a odběratelů a spolupracuje s ostatními organizačními jednotkami při vymáhání pohledávek
  - o rozúčtovává náklady na jednotlivé organizační jednotky ve spolupráci s vedoucími
- Mzdy:
  - o zpracovává rozborů a příslušné výkazy
  - o kontroluje přiznávání mzdových příplatků ve smyslu platných mzdových předpisů
  - o provádí výpočty mezd a platů, vede agendu nemocenského pojištění, zabezpečuje převod mezd na osobní účty zaměstnanců
  - o vede agendu týkající se důchodového zabezpečení - evidenční listy
  - o provádí roční zúčtování daně ze mzdy
  - o archivuje veškerou agendu mzdové politiky
  - o sleduje obecně závazné právní předpisy ve mzdové oblasti
  - o zpracovává čerpání mzdových prostředků podle organizačních složek
- Zásobování:
  - o objednává materiály a předměty postupné spotřeby v souladu s požadavky ostatních organizačních jednotek a u běžných materiálů dle prověřené minimalizace zásob

**Příloha P IV: Záznam o rozhovoru s pracovníkem****Záznam o rozhovoru s pracovníkem – kariérní list OR  
2010**

Společnost XY, s.r.o.

Pracovník:

Nadřízený pracovník:

Příjmení:	Příjmení:
Jméno:	Jméno:
Datum nástupu k firmě:	
Subdivize:	
Funkce:	Funkce:

**1) Pracovník byl zodpovědný v minulém obchodním roce za plnění těchto úkolů:****Jakých výsledků dosáhl pracovník při jejich plnění:**

▪

**Čemu je možno přičítat obzvláště dobré či méně uspokojujivé výsledky:**

▪

**2) Školení a odborné kurzy, které pracovník od doby nástupu k firmě absolvoval:**

▪

**Jak jich pracovník využil ke své práci:**

▪



**3) Pracovník je plánován v tomto obchodním roce pro plnění těchto úkolů:**

- 
- Opatření nutná pro rozvoj odbornosti pracovníka (školení, další vzdělávání) s ohledem na jeho aktuální a budoucí úkoly:**
- 

**4) Představa pracovníka o jeho dalším profesním vývoji:**

- 
- Pracovník je ochoten/připraven v příštích 2 letech k převzetí následujících úkolů:**
- 

**5) Poznámky, popřípadě odlišné stanovisko pracovníka:**

- 

**6) Návrh fixní složky platu v souvislosti s pracovním zařazením pracovníka:**

- *fixní složka platu vyplacená v OR 2005 ve 12. platech: xxx.xxx,- Kč (xx.xxx,- Kč měs.)*
- *fixní složka platu navržená pro OR 2006 ve 12. platech: yyy.yyy,- Kč (yy.yyy,- Kč měs.)*

**7) Návrh pohyblivé složky platu v souvislosti s novými úkoly pracovníka:**

- *pohyblivá složka platu plánovaná pro OR 2005: xx.xxx,- Kč*
- *pohyblivá složka platu navržená pro OR 2006: yy.yyy,- Kč*
- *hodnocení pohyblivé složky:*
  - *30% obrat oddělení, 30% EBIT oddělení. Závislost na plnění je lineární*
  - *40% osobní úkol:  
Závislost na plnění je ano/ne*

Pracovník:

Nadřízený pracovník:

Podpis/datum:

Podpis/datum:

**Příloha P V: Záznam o vstupním školení nového pracovníka**

<b>Záznam o vstupním školení nového pracovníka</b>	
--	--

<b>Jméno pracovníka:</b>	<b>Datum nástupu:</b>
<p><b>Obsah školení:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Seznámení s firmou, pracovním prostředím</li> <li>▪ Seznámení s pracovním řádem, poučení o právech a povinnostech, zásadách pohybu v areálu společnosti a na externích pracovištích</li> <li>▪ Seznámení s pracovní náplní a pracovními instrukcemi</li> <li>▪ Proškolení BOZP a PO, seznámená s riziky a zařazením dle kategorizace</li> <li>▪ Seznámení s politikou jakosti, systémem jakosti společnosti, výklad základních pojmů, seznámení s konkrétními dokumenty, které se vztahují k pracovnímu místu, seznámení s pravidly, které je nutno dodržovat v oblasti jakosti</li> <li>▪ Seznámení s pravidly pro třídění a likvidaci odpadů</li> </ul> <p>Na závěr všeobecné vstupní instruktáže byl zaměstnanec seznámen s tím, že na pracovišti bude svým vedoucím instruován a vyškolen o předpisech bezpečnosti práce v rozsahu potřebném k výkonu práce s ohledem na jeho pracovní zařazení.</p>	
<b>Školení provedl:</b>	<b>Dne:</b>
<b>Jméno:</b>	<b>Podpis:</b>
<b>Potvrzuji, že jsem byl proškolen z výše uvedené problematiky a že jsem ji pochopil:</b>	
<b>Podpis:</b>	<b>Dne:</b>

**Příloha P VI: Plán zaškolení**

Plán zaškolení		
Pracovník:		os. č.
Druh vykonávané práce dle platného katalogu prací:		
Nástupní podmínky - datum nástupu: - datum ukončení zkušební doby dle pracovní smlouvy:		
Záúční doba:	od :	do :
Pracovník odpovědný za zaškolení:		
<b>ÚKOLY PRO ZÁÚČNÍ DOBU</b>		
Datum a podpis nově přijímaného pracovníka:		
<b>PRŮBĚH ZAŠKOLENÍ</b>		
<b>VYHODNOCENÍ</b>		
Vyjádření pracovníka odpovědného za zaškolení: -znalosti -zručnost -pracovní kázeň -dodržování BOZP -jiné		
Datum a podpis pracovníka odpovědného za zaškolení:		
<b>V y j á d ř e n í v e d o u c í h o o d d ě l e n í</b>		
Datum a podpis odpovědného vedoucího :		
<i>Před ukončením zkušební lhůty, na základě tohoto vyhodnocení, příslušný vedoucí pracovník stanoví jednoznačně, zda bude nebo nebude s novým pracovníkem ukončen pracovní poměr ve zkušební lhůtě.</i>		