

Vnitropodnikové vzdělávání ve společnosti Fosfa a.s.

Ing. Jana Němcová

Bakalářská práce
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ing. Jana Němcová**
Osobní číslo: **H13322**
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů v neziskové sféře**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Vnitropodnikové vzdělávání ve společnosti Fosfa a.s.**

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.

Vymezení terminologie a teoretických východisek z oblasti firemního vzdělávání, kompetencí a kvalifikačního rámce, projektování systému vzdělávání ve firmě, vizí a cílů podniku.

Příprava metodiky empirické části, zpracování projektu výzkumu a stanovení výzkumného problému.

Realizace kvantitativního výzkumu formou dotazníkového šetření.

Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.

Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN: 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, J. Vzdělávání ve firmě. 1.vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. ISBN 978-80-86851-68-6.

HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN: 978-80-247-1457-8

MUŽÍK, J. Profesní vzdělávání dospělých. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. ISBN: 978-80-7357-738-4.

TURIECKOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN: 80-247-0405-6.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN: 978-80-247-3651-8.

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Helena Skarupská, Ph.D.

Ústav pedagogických věd

Datum zadání bakalářské práce:

4. prosince 2015

Termín odevzdání bakalářské práce:

27. dubna 2016

Ve Zlíně dne 4. prosince 2015



doc. Ing. Anežka Lengálová, Ph.D.
děkanka





Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské 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 ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou 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 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou 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 bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně 26.2.2016

.....
M. M. Couřil

1) 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 nevdělečně 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 odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení 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 výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

(3) *Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

2) *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 nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li 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 vzdělávacího zařízení (školní dílo).*

3) *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). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.*

(2) *Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.*

(3) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výděлку jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výděлку dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

ABSTRAKT

Bakalářská práce je zaměřená na vnitropodnikové vzdělávání. Teoretická část práce popisuje podnikové vzdělávání v obecné rovině. Dále se zabývá představení konceptu vnitropodnikového vzdělávání ve firmě Fosfa a.s. v rámci její podnikové univerzity. Praktická část práce demonstruje případovou studii, která je řešena čtyřfázovou metodou řešení problémů, která se vyučuje a reálně aplikuje na řešení problémů v podniku.

Klíčová slova: Vnitropodnikové vzdělávání, model Z-I-P-F, kapitál, čtyřfázová metoda řešení problému, soft skills, hard skills.

ABSTRACT

This bachelor thesis is focused on company education. The theoretical part of the thesis describes company education in general. It also deals with introduction of the concept of company education in company Fosfa Inc in the frame of its corporate university. Practical part of the thesis demonstrates a case study that is solved by 4-phase method of problem solution, which is taught and really applied to solving problems in the company.

Keywords: intradepartmental education, model Z-I-P-F, capitals, 4-phased method of problem solution, soft skills, hard skills.

Tímto chci poděkovat generálnímu ředitel firmy Fosfa a.s. Ing. Ivanovi Baťkovi za umožnění popisu vnitropodnikového vzdělávání v této firmě. Dále děkuji Ing. Miroslavě Danielové za vedení bakalářské práce a její cenné připomínky ke zpracování praktické části. Rovněž jmenovitě děkuji Ing. Miroslavu Zajacovi, Mgr. Pavlovi Vrankovi a Ing. Zuzaně Štrbákové za jejich aktivitu a nápady při řešení problému.

Dále děkuji Ph.Dr. Heleně Skarupské, Ph.D. za vedení bakalářské práce.

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

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 KAPITÁL SPOLEČNOSTI	12
2 UČÍCÍ SE ORGANIZACE A KNOWLEDGE MANAGEMENT	16
3 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ	18
3.1 CÍL A SYSTÉM PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	21
3.2 ANALÝZA A IDENTIFIKACE VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB	23
3.3 REALIZACE VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB.....	25
3.4 HODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍ AKCE.....	26
4 VNITROPODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI FOSFA A. S.	28
4.1 CÍLE A VIZE PODNIKU, ZIPFES	28
4.1.1 ZIPF(ES)	29
4.2 VZNIK FOSFA UNIVERZITY	31
4.3 FOSFA UNIVERZITA A JEJÍ KONCEPT	33
4.3.1 SOFT SKILLS	33
4.3.2 HARD SKILLS	34
4.3.3 LEKTOŘI.....	36
4.3.4 MENTORING A KOUČINK.....	36
4.3.5 KAPRÁLOVÉ.....	36
4.3.6 EXPERTI	38
4.3.7 ZPRACOVÁNÍ ROČNÍKOVÉHO PROJEKTU.....	39
5 ČTYŘFÁZOVÁ METODA ŘEŠENÍ PROBLÉMU	40
5.1 ZNÁZORNĚNÍ A POPIS PROBLÉMU	41
5.2 ANALÝZA A PŘÍČINA PROBLÉMU	42
5.3 NÁVRH ŘEŠENÍ PROBLÉMU	46
5.4 PŘEZKOUŠENÍ ÚČINNOSTI OPATŘENÍ.....	47
II PRAKTICKÁ ČÁST	49
6 ČTYŘFÁZOVÁ METODA ŘEŠENÍ PROBLÉMU V PRAXI	50
6.1 POPIS PROBLÉMU – 1. FÁZE	50
6.2 ANALÝZA PŘÍČIN – 2. FÁZE.....	54
6.3 ŘEŠENÍ PROBLÉMU – 3. FÁZE.....	55
6.4 PŘEZKOUŠENÍ ÚČINNOSTI OPATŘENÍ – 4. FÁZE	58
ZÁVĚR	62
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	65
SEZNAM OBRÁZKŮ	66

SEZNAM TABULEK.....	67
----------------------------	-----------

ÚVOD

V současné době jsou v podniku nejdůležitější lidé. Nikoliv stroje, budovy a ostatní vybavení, ale to, co dělá podnik podnikem, jsou lidé a jejich kreativita a znalostní know-how. Proto je velice důležité v podniku věnovat pozornost vzdělávání svých zaměstnanců.

Bohužel studenti vycházející ze škol nemají dostatečné praktické zkušenosti a podnik si je musí zaškolit. Vzhledem k tomu, že lidé více než čtvrtinu svého času stráví v zaměstnání, tak i podnik, aby uspěl na trhu, musí investovat (nejen) finanční prostředky do zvyšování kvalifikace a odborných znalostí svých zaměstnanců. Protože pouze lidská mysl je zdrojem kreativity a inovací. Proto je v dnešní době tolik kladen důraz na celoživotní vzdělávání. Z tohoto důvodu se budeme zabývat vnitropodnikovým vzděláváním.

Tato bakalářská práce si klade splnění tří cílů. První cíl je představit koncept a fungování vnitropodnikového vzdělávání ve firmě Fosfa a.s, která sídlí v Břeclavi. Druhým cílem je vyřešit aktuální problém, který řešíme na pracovišti v této firmě. K vyřešení problému bude použita čtyřfázová metoda řešení problému, která se v rámci podnikového vzdělávání vyučuje. Třetí cíl práce je být inspirací pro ostatní (nejenom) podniky a ukázat cestu, jakým způsobem je možno koncipovat systematické vzdělávání pro zaměstnance.

Bakalářská práce je rozdělena do teoretické části a praktické části. V teoretické části se zabýváme podnikovým vzděláváním a vymezení pojmů v obecné rovině. Dále v této části představujeme vnitropodnikové vzdělávání ve společnosti Fosfa a.s. Popíšeme vznik a účel vlastní Fosfa univerzity včetně jejího konceptu fungování a výuky. Především se zaměříme na čtyřfázovou metodu řešení problému, která propojuje teorii s praxí přímo v podniku.

Praktická část práce se zabývá reálnou případovou studií, která je řešená pomocí čtyřfázové metody řešení problému. V této části práce chceme odstranit aktuální problém, který nás ve firmě trápí a ukázat aplikaci výše zmíněné metody v praxi.

V průběhu bakalářské práce došlo ke změně podmínek, kdy v zadání bakalářské práce máme uvedeno, že praktická část bude zpracována kvantitativním výzkumem formou dotazníku. Toto znění bylo změněno na kvalitativní výzkum formou případové studie, která bude řešená pomocí využití manažerských technik.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KAPITÁL SPOLEČNOSTI

V dnešní turbulentní době nejcennějším kapitálem společnosti jsou lidé. Jak řekl T. Baťa (2002, s. 52): *Budovy – to jsou hromady cihel a betonu. Stroje – to je spousta železa a ocele. Život tomu dávají teprve lidé.* Proto každá firma, která chce uspět na trhu, musí hledat kvalifikované lidi nebo se věnovat zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců. Jsou to právě lidé, kteří tvoří základní kámen podniku, kteří jsou schopni se učit, inovovat, realizovat změny a myslet kreativně. Pro všechny znalosti a dovednosti lidí používáme pojem lidský kapitál.

Níže si probereme jednotlivé typy kapitálu, které určují následně identifikaci vzdělávacích potřeb nejen pro podnik, ale i společnost.

LIDSKÝ KAPITÁL

Turiecková (2004, s. 45) říká, že pojem lidský kapitál se používá pro označení souboru znalostí a dovedností, jimiž disponuje člověk v pracovním procesu. Lidský kapitál je součástí intelektuálního kapitálu firmy, ke kterému dále patří strukturální kapitál (tj. technologie vnitřního řízení firmy) a zákaznický kapitál (tj. vztahy s dodavateli a zákazníky a dobré jméno firmy na trhu, které tyto vztahy pomáhají dotvářet).

Lidský kapitál rovněž můžeme definovat jako *souhrn vrozených a získaných schopností, vědomostí, dovedností, zkušeností, návyků, motivace, talentu a energie, jimiž lidé disponují a které v průběhu určitého období mohou být využívány k výrobě produktů. Lidský kapitál představuje výrobní faktor dodávající podniku specifický charakter* (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 34).

Vodák, Kucharčíková (2011, s. 35) uvádějí, že měřit hodnotu lidského kapitálu je možné například prostřednictvím sledování ukazatelů fluktuace, stabilizace zaměstnanců, výdajů na vzdělání, spokojenosti zaměstnanců, nákladů na získávání a zapracování nových zaměstnanců, přidané hodnoty na jednoho pracovníka, produktivity, absence a úrazovosti.

Podle Bartáka (2006, s. 27) lidský kapitál *tvoří pracovníci organizace a suma jejich znalostí, schopností, dovedností, přístupu k práci, motivace a energetizace. Ty tvoří jistý intelektuální, emoční a akční potenciál, kteří pracovníci propůjčují, zároveň se svou vynaloženou energií a časem, firmě. Jsou tedy investory, kteří nabízejí možnosti (nikoliv nutnost!) uplatnění svého potenciálu ve firmě. Jeho reálné využití závisí na osobnostním rozvoji za-*

městnance, pracovních podmínkách, kultuře firmy, směřování k učící se organizace a na mnoha dalších okolnostech.

Zelený (2011, s. 159) definuje lidský kapitál jako trvalou investici do lidí: *do jejich znalostí, schopností a dovedností bez kterých by vyrobený a přírodní kapitál nebyly efektivně použitelné. Tyto investice zahrnují také vzdělání, zdraví, výživu, potenciály, motivace a úsilí. Lidský kapitál představuje jakýsi národní "software" (vědět jak?) a "brainware" (vědět co a proč?) ve využití ostatních forem kapitálu.*

ZÁKAZNICKÝ KAPITÁL

Zákaznický kapitál podle Bartáka (2006, s. 27) představuje *znalost toho, co chtějí nebo budou chtít zákazníci. Znalost jejich potřeb, přání, aspirací, tužeb, preferencí, očekávání, kvantitativních a kvalitativních požadavků na stávající i perspektivně uvažované výrobky či služby – základ nejen pro reaktivní, ale i proaktivní uspokojování anticipovaných potřeb zákazníka.*

Zákaznický kapitál je důležitý pro uplatnění zákaznického přístupu, čímž se rozvíjí firemní kultura, organizační chování, různé procesy, a především potřeba znalostí a rozvoje lidského kapitálu, který je nezbytný k uspokojení požadavků zákazníka.

ZNALOSTNÍ KAPITÁL

Znalostní kapitál firmy se dělí na materiální kapitál a nemateriální kapitál. Materiální kapitál zahrnuje jasně zdokumentovanou podobu budov, technologického zařízení, která je finančně vyjádřitelná. Nemateriální kapitál představuje souhrn všech využívaných a nevyužívaných znalostí a dovedností lidí.

Znalosti podle Vodáka, Kucharčíkové (2011, s. 74) můžeme definovat jako *osvojený souhrn teoretických poznatků, představ a pojmů získaných učením, praktickou činností a zkušenostmi. Znalosti představují dynamickou kombinaci rozsahu znalostí, hodnot, informací v kontextu a náhledu, který poskytuje rámec pro hodnocení a začleňování nových zkušeností a informací. Znalosti jsou vytvářeny v lidech. Znalosti jsou zhodnoceny na základě jejich dopadu na rozhodování a jednání, k němuž vedou a při němž jsou využity. Znalosti jsou zahrnuty ve zkušenostech, základních pravdách, úsudcích a intuici.*

INTELEKTUÁLNÍ KAPITÁL

Barták říká (2006, s. 25), že pod intelektuálním kapitálem si můžeme představit *organizované znalosti, s kterými organizace disponuje, prakticky je využívá a které jí slouží k vytváření bohatství*. Martin Röhrich z firmy Deloitte (cit. podle Hroník, 2006, s. 25) charakterizuje intelektuální kapitál jako *komplex nehmotného vlastnictví znalostí, dovedností, postupů, procesů, aplikovaných zkušeností, technologií užívaných v organizaci, vztahu se zákazníky, profesních a profesionálních dovedností, které vytvářejí další hodnotu a konkurenční výhodu firmy na trhu*.

ORGANIZAČNÍ KAPITÁL

Do organizačního kapitálu Barták (2006, s. 27) zahrnuje veškeré intelektuální vlastnictví firmy, patenty, vynálezy, databáze, technologie a organizační chování. Dále sem zahrnujeme procesní kapitál, inovační kapitál a kapitál na obnovu a rozvoj.

Zelený (2011, str. 158) definuje z celospolečenského hlediska ještě níže uvedené formy kapitálu:

1) VYROBENÝ KAPITÁL

Lidé produkují celou řadu fyzických aktiv a infrastruktur – od budov, silnic a přehrad až po technologie a transportační i komunikační prostředky. Jde zde o jakýsi vyrobený “hardware” národů. Tento národní hardware musí být nepřetržitě udržován, obnovován a modernizován, aby byla zajištěna jeho produktivita, využití a efektivnost.

2) PŘÍRODNÍ KAPITÁL

Příroda, nikoliv lidé, produkuje, obnovuje a reprodukuje významnou škálu přírodních zdrojů a nerostného bohatství. Tyto důležité vstupy do výrobního procesu zahrnují půdu, vodu, vzduch a nerosty, ale také biomasu a organismy. Přírodní kapitál představuje zdroje energie a materiálu pro fungování ostatních forem kapitálu. Přírodní kapitál podléhá jak obnovitelné, tak neobnovitelné těžbě a degradaci, ale i kultivaci, recyklaci a znovupoužití.

3) SPOLEČENSKÝ KAPITÁL

Zde lze zařadit primární zmocňující infrastrukturu organizační: instituce, podniky, občanské komunity, kulturní, kolektivní, individuální a rodinné hodnoty, instituce důvěry, důvěryhodnosti a právní ochrany, jakož i tradice, respekt a smysl pro sounáležitost, příslušnost a užitečnost. Velká část společenského kapitálu se vyvíjí samovolně a spontánně, nemůže být přímo vyrobena, ale její formace může být podporována, vyživována a kultivována.

Všechny výše uvedené kapitály fungují ve vzájemném propojení. Na základě výše uvedených kapitálů by se mělo brát v potaz realizace zvyšování kvalifikace a vzdělávání zaměstnanců podniků.

2 UČÍCÍ SE ORGANIZACE A KNOWLEDGE MANAGEMENT

Je třeba opustit vědomostní společnost, založenou na tom, co člověk ví, a akcelarovat společnost znalostní, založenou na tom, co člověk umí. Vědět neznamena umět.

Milan Zelený

V posledních letech můžeme hodně slyšet pojem **učící se organizace**. Jedná se o organizaci, která se učí a měla by praktikovat komplexní přístup ke vzdělávání. *Učící se organizace je charakteristická vytvářením k získáváním a přenášáním znalostí, modifikací vlastního chování tak, aby odráželo nové znalosti a náhledy. Jinými slovy, učící se organizace zlepšuje schopnost reagovat, přizpůsobovat se a zužitkovat změny v interních i externích situacích. Slovo učení podtrhuje zaměření na znalosti a kompetence a úzce souvisí s intelektuálním a lidským kapitálem. Individuální učení je důležité jako základ kolektivního učení podniku. Co se naučí, mělo by být dostupné i ostatním zaměstnancům v podniku (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 54).*

Podle Prusákové (2000, s. 12) učící se organizaci charakterizuje zejména:

- 1) systémový přístup,
- 2) tvorba vazeb mezi jednotlivými články organizace,
- 3) přenos pravomocí v oblasti řízení na nižší články,
- 4) svobodný přístup k informacím,
- 5) vytváření atmosféry změn podněcující k neustálému vývoji,
- 6) nepřetržitý interní kvalifikační růst,
- 7) požadované inovační strategie vzdělávání a nové chápání manažerů vzdělávání jako poradců ve vzdělávání,
- 8) strategickým místem učení se stává pracoviště – integrace pracovního a vzdělávacího procesu,
- 9) vzdělávací programy jsou koncipované v souladu se skutečnými oblastmi působení na pracovišti a jejich potřebami,
- 10) schopnost učit se – je to základní klíčová kvalifikace.

Na základě zmíněných bodů to pro styl práce a vzdělávání dospělých vede podle Prusákové k tomu, že se lidi učí v týmech, následně týmový přístup umožňuje management znalostí a výměnu odborných přístupů a zkušeností. Toto úsilí směřuje k rozvoji organizace.

Podle Bartáka (2006, s. 17) koncepce učící se organizace u vzdělávání dostává nový charakter, kdy se pozornost soustředí na sebevzdělávání, sebezdokonalování a vzdělávání a rozvoj druhých. Učící se organizace vytváří pro své zaměstnance prostředí podporující vzájemné učení, interakci a transformaci. Má zvýšenou kapacitu učit se, adaptovat a měnit prostřednictvím lidí, kteří se učí. Jednotlivci získávají nové vědomosti a zkušenosti, ale zároveň si je dokáží vzájemně předávat, vyměňovat a obohacovat se.

Tureckiová (2004, str. 89) píše, že koncepcí učící se organizace rozumíme komplexní model rozvoje lidí v rámci organizací nejrůznějšího typu (někdy se uvádí také posloupnost učící se podnik – učící se organizace – učící se společnost). V takové organizaci se pracovníci učí průběžně, a také především z každodenní zkušenosti. Jedná se o cíleně a uvědoměle řízený proces, který umožňuje, aby učení probíhalo rychleji než změny vynucené okolím. Firma se prostřednictvím učení svých členů stává způsobilou vytvářet, shromažďovat, přenášet, upravovat a aplikovat znalosti v širokém rámci vnitřního a vnějšího prostředí a podle potřeby dokáže modifikovat své chování.

Při aplikování znalostí hovoříme o konceptu řízení znalostí tzv. knowledge management, což je přístup k řízenému sdílení, adaptaci a aplikaci znalostí ve firmě a vytváření tak jejího lidského (znalostního) kapitálu, jehož představa je využívání a rozvíjení potenciálu lidí ve firmě a propojování znalostí jednotlivců do znalostních sítí. To je nejenom předpokladem pro vytvoření dlouhodobě udržitelné konkurenční výhody v současném podnikatelském prostředí, ale také možností, jak rozvinout skutečně znalostní (tj. na znalostech a jejich využívání) založenou ekonomiku, respektive společnost.

3 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Budoucnost budeme moci nejlépe předvídat, když si ji sami vytvoříme.

James Goldsmith

Armstrong (2015, s. 337) píše, že účelem vzdělávání je rozvíjení lidského kapitálu organizace, stejně jako zabezpečování toho, aby organizace disponovala kvalitními lidmi, které potřebuje pro uspokojování současných i budoucích potřeb. Ústředním tématem strategického vzdělávání a rozvoje je vytváření prostředí, v němž jsou lidé podněcováni k tomu, aby se vzdělávali a rozvíjeli. Přestože se směřuje k dosahování strategických cílů organizace, musí vzít v úvahu také individuální potřeby lidí. Aktivita v oblasti vzdělávání a rozvoje významně přispívají k úspěšnému dosahování cílů organizace a investování do vzdělávání a rozvoje přináší prospěch všem zainteresovaným stranám organizace.

Plány a programy v oblasti vzdělávání a rozvoje by měly být v souladu jak se strategií organizace, tak se strategií lidských zdrojů a měly by podporovat uskutečňování těchto strategií. Uskutečňování vzdělávání a rozvoje by mělo souviset s výkonem, což znamená, že by mělo směřovat k prokazatelnému zlepšování výkonu organizace, útvarů, týmů i jednotlivců a mělo by významnou měrou přispívat k dosahování konečných výsledků organizace.

Každý v organizaci by měl mít příležitost a měl by být podporován, aby se vzdělával a mohl rozvíjet své znalosti a dovednosti do té míry, do jaké mu to jeho schopnosti umožní. Východiskem individuálního vzdělávání jsou plány osobního rozvoje, které se zaměřují na samostatně řízené vzdělávání a jsou podporovány koučováním, mentorováním a formálním výcvikem. Organizace musí investovat do vzdělávání a rozvoje poskytováním vhodných příležitostí a prostředků k učení, ovšem hlavní odpovědnost za vzdělávání a rozvoj mají jednotliví zaměstnanci, kteří by měli být vedeni a podporováni manažery, popřípadě personalisty.

Armstrong uvádí (2015, s. 338) že vzdělávání a rozvoj by měl obsahovat některé z následujících přínosů:

- 1) zlepšování výkonu jednotlivců, týmu i organizace,

- 2) získávání kvalitních zaměstnanců, kterým příležitost ke vzdělávání a rozvoji umožňuje dosáhnout prohloubení a rozšíření kvalifikace a tím dosáhnout vyšší spojenosti, vyšší odměny nebo vytoužené kariéry,
- 3) zlepšuje se provozní flexibilita v důsledku prohlubování a rozšiřování kvalifikace zaměstnanců (multiskilling),
- 4) zvyšuje se oddanost zaměstnanců v souvislosti s jejich podněcováním k tomu, aby se identifikovali s posláním a cíli organizace,
- 5) podporuje se řízení změny, protože zaměstnanci se mohou s plánovanými změnami blíže seznamovat a mohou si osvojovat znalosti a dovednosti potřebné k tomu, aby prováděné změny snáze zvládali,
- 6) zlepšuje se úroveň liniových manažerů, kteří si mohou osvojovat schopnosti potřebné k tomu, aby úspěšně řídili, vedli a rozvíjeli své podřízené,
- 7) podporuje se vytváření pozitivní kultury v organizaci, například kultury zaměřené na zlepšování výkonu,
- 8) zlepšuje se úroveň služeb poskytovaných zákazníkům,
- 9) snižují se náklady na vzdělávání a rozvoj.

Firemní vzdělávání by mělo být postaveno především na systémovém přístupu. Prusáková (2000, s. 15) uvádí 5 základních a na sebe navazujících činností:

- 1) analýza a identifikace vzdělávacích potřeb,
- 2) definování cílů vzdělávání,
- 3) plánování a projektování vzdělávání,
- 4) realizace,
- 5) hodnocení a diagnóza – přičemž touto poslední fází se už vlastně dostáváme zpět na začátek vyššího cyklu analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb.

Hlavním nástrojem rozvoje zaměstnanců v podnicích je firemní (podnikové) vzdělávání. Tureckiová (2004, str. 89) rozděluje podnikové vzdělávání do 3 přístupů:

- 1) **organizování jednotlivých vzdělávacích akcí** – vzdělávací akce reagují na momentální potřeby jednotlivců nebo firmy a které vedou k odstranění rozdílu mezi

aktuální a požadovanou kvalifikací a které pro svoji nahodilost (nesystematičnost nebo chaotičnost) nemohou mít ani skutečně vzdělávací či rozvojový efekt,

2) **systematický přístup** – propojuje firemní a personální strategii se systémem podnikového vzdělávání jako jedním ze systémů personální práce. Podnikové vzdělávání je z hlediska tohoto přístupu systematickým procesem, ve kterém kromě změn ve struktuře znalostí a dovedností, respektive jejich prostřednictvím dochází ke změnám v pracovním chování. Dotýká se tak i motivace a způsobů motivování zaměstnanců,

3) **koncepce učící se organizace.**

Tureckiová (2004, str. 91) tvrdí, že účinné uplatňování systémových nástrojů řízení a vedení lidí při podnikovém vzdělávání vede v optimálním případě ke zvýšení sepětí pracovníků s firmou, které se projevuje zvýšením pracovní spokojenosti, motivovanosti, angažovanosti a loajality vůči firmě, v důsledku čehož dochází:

- 1) k růstu výkonnosti u jednotlivců, následně týmů a v konečném důsledku firmy,
- 2) ke zkvalitnění služeb poskytovaných zákazníkům (včetně interních zákazníků),
- 3) k celkovému zlepšení image firmy (pověst dobrého zaměstnavatele a spolehlivého obchodního partnera),
- 4) k růstu atraktivnosti, respektive lepší uplatnitelnosti zaměstnanců na pracovním trhu,
- 5) ke zlepšení kvality života zaměstnanců (podnikové vzdělávání jako prostředek osobnostního rozvoje zaměstnanců – rozvoj sebepoznání a převzetí odpovědnosti za vlastní kariérový rozvoj).

Barták (2007, s. 49) říká, že na to, aby se mohla změnit kvalifikace a potenciál lidí, je potřeba tuto změnu provést pomocí triády: **chtít – umět – moci**.

Chtít předpokládá akceptaci a sdílení firemní filozofie, vize, firemních hodnot, výraznou motivaci, aktivitu, spolupodnikatelské přístupy – zaměstnanec přijímá změnu jako šanci, kterou chce využít.

Umět předpokládá aktivní vzdělávání a sebevzdělávání každého zaměstnance v souladu se současnými i anticipovanými budoucími potřebami praxe.

Moci předpokládá takovou firemní organizace a takový způsob řízení firmy, který umožní zaměstnanci *dělat správné věci*, vybírat nejvhodnější varianty řešení, ne pouze otrocky *dělat věci správně* bez ohledu na jejich smysl a praktické využití a zhodnocení.

Podle Tureckiové (2004, s. 90) je v praxi současných firem asi nejrozšířenější variantou **system podnikového vzdělávání**. Základní součásti vychází z níže uvedených bodů, které na sebe vzájemně navazují:

- 1) Firemní strategie a kultura podporující vzdělávání.
- 2) Lidská strategie a strategie podnikového vzdělávání.
- 3) Vzdělávací politika.
- 4) Organizace vzdělávání.
- 5) Identifikace vzdělávacích potřeb.
- 6) Plán vzdělávání.
- 7) Realizace vzdělávacích akcí.
- 8) Hodnocení efektivity (účinnosti) vzdělávání.

3.1 CÍL A SYSTÉM PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ

Při své práci neměl jsem na mysli vybudování závodu, ale lidí. Vybuodoval jsem člověka, aby byl výkonnější a lépe sloužil zákazníkům a on potom vybuodoval závod. Hlavní úlohou organizátora je, aby vytvořil morální a psychologickou základnu, na níž by se jeho spolupracovníci mohli zdárně rozvíjet.

Tomáš Baťa

Tureckiová (2004, str. 92) uvádí, že základním *cílem naplňování systému podnikového vzdělávání není pouhý rozvoj či změna způsobilosti ve smyslu osvojování si nových znalostí a dovedností, ale především dosažení změn v myšlení příp. citění a chování pracovníků*. Tyto změny jsou rozhodující pro další rozvoj firmy a pro dosažení a udržení její konkuren-

ceschopnosti. Nové znalosti, dovednosti a také pracovní návyky a postoje jsou prostředkem a zároveň podmínkou úspěchu zavádění organizační změny.

V praxi často setkáváme se zajímavým pochopitelným paradoxem – změny jsou nedílnou součástí našeho života, přesto náš vztah k nim je spíše negativní a naše ochota se jim přizpůsobit, nebo je dokonce iniciovat není obvykle nijak velká. Teoreticky připouštíme, že změna je nutná, nebo dokonce tvrdíme, že změna je život, přesto jsme vůči ní nezdědka v odporu, případně zůstáváme neteční, což oboje může vést ke konfliktu mezi jednotlivcem nebo týmem, který se brání změně a firmou, která v důsledku svého dalšího rozvoje prochází cykly změn.

Armstrong uvádí (2015, s 336) uvádí, že *strategické vzdělávání a rozvoj, podobně jako strategické řízení lidských zdrojů, vychází z přesvědčení, že lidské zdroje, jimiž organizace disponuje, hrají při dosahování úspěchu organizace strategickou roli.*

Vodák, Kucharčíková (2011, s. 89) píše, že aby se mohl navrhnout plán budoucích potřeb vzdělávání, tak by se měly prostudovat a zjistit informace především:

- 1) ze strategických podnikových plánů, zejména plány expanze, diverzifikace a zvyšování hodnoty pro zákazníka, které povedou ke zvýšeným nárokům na vzdělávání,
- 2) z restrukturalizace a z ní vyplývající redukce stavu zaměstnanců a změna rozvrstvení, které povedou ke změnám v pracovních specifikacích, a tím i v požadavcích na výkonnosti,
- 3) ve změnách v konkurenčním prostředí,
- 4) v nových technologiích a systémech, například instalace nových informačních systémů klade nároky na ty, kdo je budou obsluhovat, ale i na ty, kdo budou jejich výstupy používat ve své práci,
- 5) ze změn řízení a výkonnosti, například snížení produktivity povede k hledání možných příčin. Ty mohou poukázat na odlišnosti ve výkonnosti různých oddělení podniku a často vedou ke konstatování potřeby vzdělávání.

Tureckiová (2004, s 99) říká, že cyklus podnikového vzdělávání se skládá z následujících vzájemně provázaných a postupných kroků:

- 1) identifikace vzdělávacích (tréninkových a rozvojových) potřeb,
- 2) plán vzdělávání (jeho koncepce a projekty vzdělávacích akcí),

- 3) realizace vzdělávání (respektive vzdělávacích akcí a rozvojových programů),
- 4) hodnocení efektivity (účinnosti) podnikového vzdělávání.

3.2 ANALÝZA A IDENTIFIKACE VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB

Kdybych měl k dispozici hodinu na zvládnutí problému, na kterém by závisel můj život, strávil bych 40 minut jeho studiem, 15 minut jeho analýzou a 5 minut jeho řešením.

Albert Einstein

Čím konkrétněji se vymezí potřeby vzdělávání a čím přesněji budou stanoveny cíle vzdělávání, tím efektivnější bude následné vyhodnocování vzdělávání. Analýza vzdělávacích potřeb by se neměla podceňovat, protože na základě toho, se potom odvíjí všechny následující kroky. Pokud je nesprávně zpracovaná analýza, následující vzdělávací akce se může absolutně minout účinkem pro zlepšení kvalifikace osob a následné zvýšení efektivity podniku.

Tureckiová (2004, s. 100) uvádí, že identifikace vzdělávacích potřeb vychází z procesu zjišťování vzdělávacích potřeb na třech úrovních analýzy – jednotlivce, tým a firma. Nejčastějšími používanými metodami zjišťování vzdělávacích potřeb jsou *analýzy dokumentů, dotazníková šetření (ankety a průzkumy), řízené rozhovory, kreativní workshopy, pozorování (monitoring) a hodnocení výsledků, respektive výstupy a hodnocení adaptačního procesu a pracovního výkonu.*

Jednotlivec

- 1) analýza osobních dokumentů,
- 2) hodnocení adaptačního procesu,
- 3) analýza pracovních míst/modelů kompetencí/typových pozic,
- 4) rozhovory s nadřízeným,
- 5) hodnocení pracovního výkonu (řízené rozhovory), metoda 360° zpětné vazby, assessment centra,
- 6) průzkumy vzdělávacích potřeb a očekávání (dotazníky a rozhovory).

Tým

- 1) průzkumy vzdělávacích potřeb a očekávání (dotazníky a rozhovory),
- 2) týmové hodnocení,
- 3) kreativní workshopy (brainstorming).

Firma

- 1) analýza strategických dokumentů (strategie rozvojových plánů),
- 2) analýza hlavních právních norem,
- 3) analýza trendů na trhu a potřeb zákazníků,
- 4) monitorování a analýza činnosti firmy,
- 5) srovnání s konkurencí (brenchmarking).

Na základě výše naznačeného a monitoringu včetně průběžného vyhodnocování fází cyklu podnikového vzdělávání je potřeba iniciovat případné změny ve struktuře vzdělávacích potřeb. Tyto změny potřeb nejčastěji souvisí se situací na trhu, případně vznikají v důsledku úprav právních norem, ale také tehdy, pokud zjistíme, že vzdělávací potřeba byla primárně identifikována špatně.

Vodák, Kucharčíková (2011, s. 85) říkají, že analýza potřeb vzdělávání v podstatě spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovednosti pracovníku, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku, a v porovnání zjištěných údajů s požadovanou úrovní. Výsledkem analýzy je zjištění nedostatků či mezer v požadované výkonnosti, které je potřeba odstranit nebo eliminovat. Na tyto nedostatky se díváme z pohledu, které je možné odstranit vzděláváním. Dalším výsledkem této analýzy je návrh vhodného vzdělávacího programu.

Identifikace vzdělávacích potřeb probíhá ve třech etapách:

První etapa zahrnuje analýzu podnikových cílů. Pokud má být vzdělávání efektivní a úspěšné, tak je potřeba sledovat strategii podniku a podnikové cíle. Úkolem této analýzy je zjištění rozdílů mezi požadovanou a dosahovanou výkonností a jak lze tyto rozdíly eliminovat za pomoci vzdělávání.

Druhá etapa analyzuje úkoly, znalosti, schopnosti, dovednosti zaměstnanců. Výsledkem jsou informace o potenciální potřebě vzdělávání.

Třetí etapa je zaměřena na analýzu osob, kdy jsou individuální charakteristiky zaměstnanců porovnávány s požadavky podniku.

3.3 REALIZACE VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB

Vědět neznamená umět. Znalost je akce, informace je symbolický popis akce.

Milan Zelený

Po dokončení analýzy vzdělávacích potřeb a návrhu vzdělávacích aktivit přecházíme do fáze realizace. Vodák, Kucharčíková (2011, s. 99) uvádí, že realizace se skládá z následujících prvků:

- 1) cíle vzdělávacího procesu,
- 2) program vzdělávací akce,
- 3) motivace zaměstnanců k učení, ochota zdokonalit znalosti, schopnosti a dovednosti,
- 4) metody vzdělávání, prostřednictvím jakých se dosáhne stanovených cílů,
- 5) účastníci,
- 6) lektoři.

Prusáková (2000, s. 53) píše, že projekt realizace vzdělávací potřeby by měl obsahovat:

- 1) název vzdělávací akce,
- 2) stručná charakteristika vzdělávací akce (konkretizace potřeb realizace uvedené vzdělávací akce, očekávaný přínos pro účastníka a jejich organizaci, základní informace o finančním zabezpečení a administrativních otázkách,
- 3) charakteristika cílové skupiny,
- 4) cíle vzdělávací akce (hlavní a dílčí cíle),
- 5) učební plán (seznam učebních předmětů, tématických celků s určením forem vzdělávání s časovou dotací, způsob ukončení),
- 6) učební osnovy (rozpracování jednotlivých předmětů, resp. tématických celků do podrobnějších obsahových záměrů, metodické doporučení),

- 7) způsob hodnocení účastníků (dílčí zkoušky, závěrečné zkoušky, test, ústní zkoušky, písemná práce, praktická zkouška),
- 8) forma ukončení z legislativně-právního hlediska (osvědčení, diplom, rozsah platnosti, doba trvání platnosti),
- 9) materiálně-technické zabezpečení (didaktická technika, názorové pomůcky, prostorová vybavenost),
- 10) lektorské zabezpečení (doporučuje se přiložit seznam lektorů s jejich stručnou odbornou charakteristikou),
- 11) finanční zabezpečení,
- 12) organizační zabezpečení,
- 13) způsob hodnocení vzdělávací akce.

Při realizaci vzdělávací akce bychom měli mít na zřeteli všechny výše vyjmenované body. Na základě můžeme být potom schopni zrealizovat efektivní vzdělávací akci.

Důležité je rovněž zajistit soulad realizované akce s dosavadními přístupy a zkušenostmi vzdělávajících, aby měli motivaci a zájem se učit novým věcem. Pokud tomu tak nebude, mohli by považovat vzdělávání za ztrátu času a demotivaci.

3.4 HODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍ AKCE

Dobrá díla jsou plodem dobrého charakteru, a protože je chvályhodnější příčina než následek, chval více dobrý charakter bez vzdělání než vzdělance bez charakteru.

Leonardo da Vinci

Hodnocení vzdělávací akce je velmi důležitou součástí vzdělávacího procesu. Smyslem vyhodnocení vzdělávací akce je určit, do jaké míry byla vzdělávací aktivita smysluplná a zda splnila svůj účel. Existuje několik metod vyhodnocování vzdělávacích akcí, mezi něž můžeme zařadit například tříkrokový model Davida Simmondse (interní validace, externí validace, evaluace) nebo pětiúrovňový model vyhodnocování Hamblina (reakce, hodnocení poznatků, hodnocení pracovního chování, hodnocení na úrovni organizační jednot-

ky, hodnocení konečné hodnoty). Dále sem zařazujeme i model Kirkpatrickův vyhodnocování vzdělávání. Zahrnuje úrovně vyhodnocování reakcí, vyhodnocování poznatků, vyhodnocování chování a vyhodnocování výsledků.

Armstrong uvádí (2015, s. 367), že vyhodnocování vzdělávání by se mělo zaměřit na:

- 1) plánování - úroveň vymezení potřeb a stanovení cílů vzdělávání,
- 2) realizace – úroveň organizace a řízení vzdělávacích aktivit, vhodnost a účinnost metod vzdělávání, náklady na vzdělávání v porovnání s rozpočtem,
- 3) reakce – pocit účastníků vzdělávání,
- 4) výsledky – dopad vzdělávání na výkon jednotlivců, útvarů i organizace.

Dále se posuzuje i efektivnost vzdělávací akce, kam zahrnujeme náklady na vzdělávání, přínosy vzdělávání, faktory ovlivňující efektivnost investic do vzdělávání a v neposlední řadě i přístupy k posuzování efektivnosti vzdělávání.

V rámci systematického vzdělávání zaměstnanců je klíčová analýza vzdělávacích potřeb. Důležité je stanovit si cíle, které má vzdělávání dosáhnout a jaké metody k tomu budou použity. Tyto stanoviska rozhodují o tom, jaký průběh budou mít vzdělávací aktivity a jaká bude jejich účinnost. Proces systematického podnikového vzdělávání by se měl stát nedílnou součástí rozvoje lidského kapitálu.

V dnešní době si každý podnik uvědomuje potřebu neustálého zlepšování a inovací, bez kterých by přestal konkurovat na trhu. Veškeré zlepšování a inovace jsou využití lidského potenciálu a proto je tak důležité dobře analyzovat vzdělávací potřeby podniku a zvolit vhodnou vzdělávací aktivitu.

4 VNITROPODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI

FOSFA A. S.

Měnit návyky lidí a jejich způsoby myšlení je jako psát instrukce do sněhu za bouře. Každých dvacet minut musíte nápisy obnovovat, dokud si je lidé neosvojí.

John C. Maxwell

Akciová společnost Fosfa (dále jen Fosfa) byla založena v roce 1884 v Břeclavi, v té době patřící do Rakouska-Uherska. Společnost založila pražská firma Adolf Schram, která se zabývala těžbou uhlí v sokolovském revíru. Cílem firmy bylo vybudovat v zemědělsky nejproduktivnější oblasti Rakouska chemický závod na výrobu kyseliny sírové a superfosfátu. Hlavní výhodou malého městečka Břeclav bylo v té době napojení na železniční trať, takže závod mohl od počátku zásobovat širokou oblast jižní Moravy, Dolního Rakouska a Horních Uher. Výrobní program byl v následujících letech rozšířen o výrobu Glauberovu sůl, kyselinu fosforečnou, sodnou fosforečnou sůl a od roku 1905 i o výrobu melasových krmiv pro hospodářská zvířata.

Fosfa a.s. je v současné době největším zpracovatelem žlutého fosforu v Evropě. Podnik je součástí Fosfa group, kam spadá výrobní závod v Německu a joint venture v Kazachstánu. Hlavním výrobním programem je výroba potravinářských a technických aplikací, detergentů a elektrické energie. Kolem 90% produkce se vyváží do více jak 80 zemí světa.

Fosfa se inspiruje přímým odkazem Tomáše a Antonína Baťových. Další inspirací pro neustálé zlepšování bere firma z odkazů Jacka Welche, Imaia Masaki – zakladatele Kaizen Institutu a Jeffreye K. Likera – autora knižního bestselleru Jak to dělá Toyota.

Mezi nejdůležitější hodnoty Fosfy se řadí důvěra, úcta, respekt a disciplína a morální integrita.

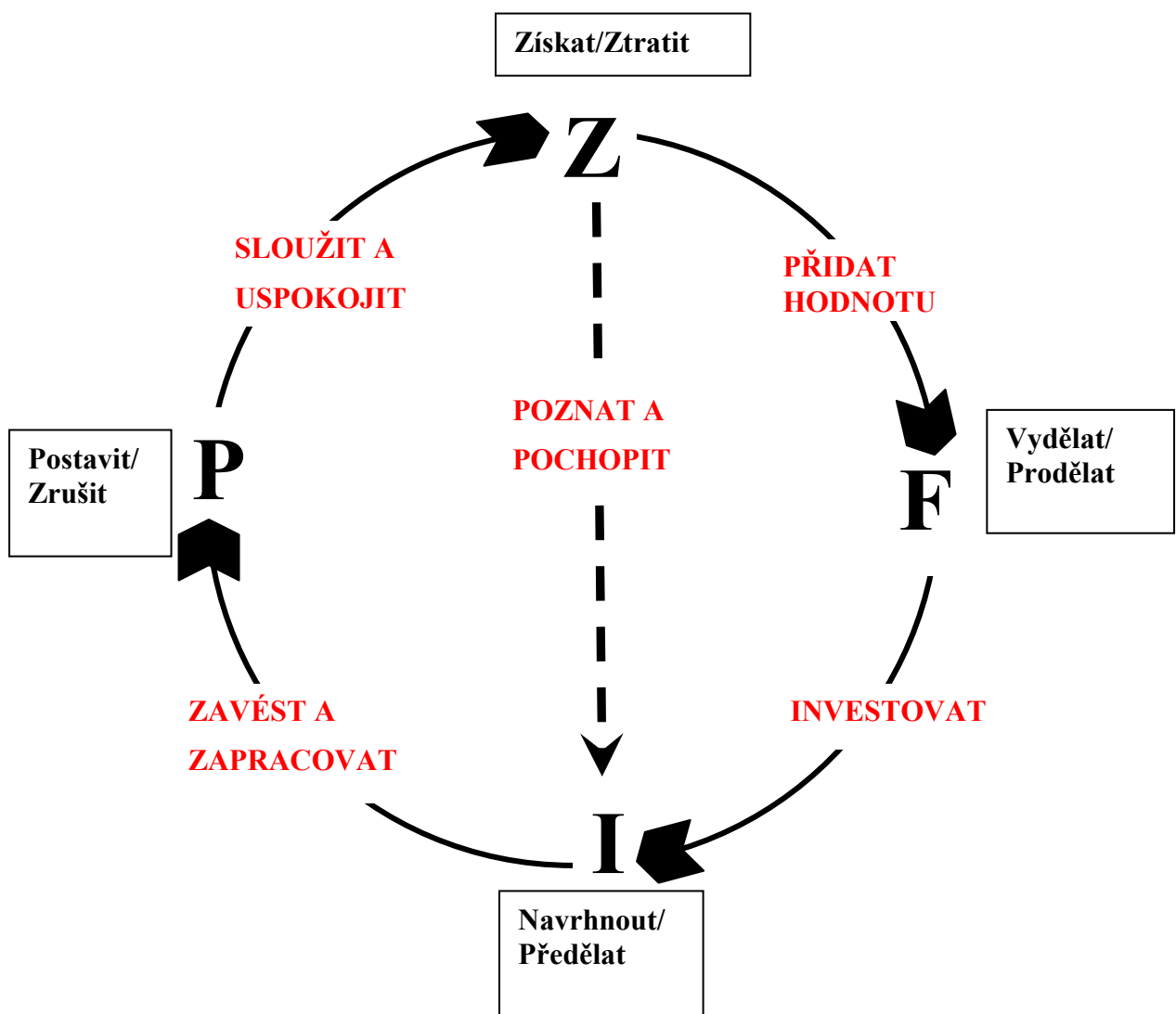
4.1 CÍLE A VIZE PODNIKU, ZIPFES

Protože každé vzdělávání a zvláště vzdělávání zaměstnanců by mělo vycházet z vizí a cílů podniku, Fosfa toho není výjimkou. Fosfa má 5 základních vizí, na které navazuje model ZIPFES. Abychom pochopili, jak je koncipováno vnitropodnikové vzdělávání, blíže se podíváme na model ZIPFES.

4.1.1 ZIPF(ES)

Model ZIPF vypracoval profesor Milan Zelený, český ekonom, který učí v současné době na Fordham University v New Yorku. Zelený říká (2011, s. 18), že *účelem podnikání je inovační užívání zdrojů podniku k uspokojování zákazníka za účelem vydělávání peněz*. To znamená, že zákazník (Z), inovace (I), zdroje a procesy (P), a peníze a finance (F), jsou čtyři základní dimenze, které je třeba *provázat do sebeprodukujícího cyklu*. (Zelený, 2011, s. 18).

Obr. 1- Cyklus modelu Z-I-P-F



Zdroj: M. Zelený, *Hledání vlastní cesty*, 2011, s. 19.

Jednotlivé dimenze **Z-I-P-F**¹ lze shrnout následujícím způsobem:

Z – zákazník, *externí i interní*, je cílem a smyslem podnikového úsilí. Bez zákazníka nelze přidávat hodnotu a tudíž *vydělávat* peníze. Zákazníkovi je třeba *sloužit*, anebo mu vytvářet podmínky k samoobsluze. Je třeba jej poznávat a chápat, učit se od něho, ale také jej informovat a vzdělávat – vše za účelem jeho uspokojení. Zákazníky vytváříme a ztrácíme. Proto je třeba řídit podnikové *Zákaznické portfolio*. Kategorie zákaznického portfolia se rozlišují od neznalých nezákazníků (kteří o nás neví), přes znalé, nakloněné, kupující, loajální, atp. Přesuny v kategoriích Z-portfolia je třeba řídit a jejich znalost vytváří základ pro cílenou (podle kategorií) reklamu, promotion a marketing.

I – inovace jsou ty změny v produktech a procesech, které *přidávají hodnotu* a jsou tudíž realizovány pouze na trhu. Účelem inovací je *lepší uspokojení* zákazníka. Za tím účelem je zákazníka (i nezákazníka) třeba poznávat a chápat, nové produkty a procesy navrhovat, implementovat a operovat, a lepší službou dosáhnout jeho vyššího uspokojení. Inovační cyklus je *bijícím srdcem* podniku: zaručuje loajálnost zákazníků a trvání podniku. *Inovační portfolio produktů a služeb* je třeba řídit, vyhodnocovat a vylepšovat – z I-portfolia vychází a na něm se realizuje inovační proces.

P – procesy a zdroje použité k uspokojení zákazníka. *Procesní portfolio* je třeba řídit, nové procesy zavádět, staré procesy vyřazovat, a procesy i zdroje (materiálové, technologické, znalostní, finanční) v P-portfoliu měnit, upravovat a optimalizovat. Pomocí procesů a zdrojů poskytujeme služby a doručujeme produkty – uspokojujeme zákazníka. Spokojený zákazník přidává hodnotu a přidaná hodnota přináší peníze.

F – finance a peníze jsou mírou úspěchu všech předchozích dimenzí, uspokojení zákazníka a přidávání hodnoty. Ve *Finančním portfoliu* je třeba sledovat, kdo a kde peníze vydělává a kdo a kde je ztrácí. Finanční míry přidané hodnoty, krycích příspěvků, zisku, návratnosti investic a výnosnosti kapitálu jsou relevantní. F-portfolio umožňuje vyhodnotit vnitřní i vnější investice, kapitalizaci vybraných inovačních produktů a služeb, balancování cash flow přes dlouhé časové období, atp.

¹ Doslovně převzato z knihy Hledání vlastní cesty – Milan Zelený (2011, str. 19, 20)

Fosfa ještě doplňuje ekonomickou (E) a společenskou (S) odpovědnost. Firma se má chovat zodpovědně ke společnosti a především k přírodě.

Modelem ZIPFES se řídí strategické cíle Fosfy, na které navazují dílčí cíle jednotlivých týmů v organizaci. Na základě toho je vytvořena strategie podnikového vzdělávání Fosfa univerzity, díky které se všichni zaměstnanci vzdělávají v rámci potřebné jednotné firemní kultury.

Hierarchy rozpadů cílů ve společnosti je následující:

- 1) vize,
- 2) strategické cíle – ZIPFES,
- 3) týmové cíle,

Vize definují klíčové a dlouhodobé cíle v budoucnosti, ke kterým firma směřuje a čeho by chtěla dosáhnout. Z těchto vizí vychází **strategické cíle**, které jsou formulovány podle modelu ZIPFES. Tyto se dále rozpadají na **týmové cíle**. Týmové cíle mají za úkol definovat jednotlivé cíle na každý rok. Pokud si to ukážeme na příkladu, tak to bude vypadat následovně:

- 1) vize: stát se firmou světové třídy,
- 2) strategický cíl: expedice pro zákazníka do 48 hodin od obdržení objednávky,
- 3) týmový cíl: zabezpečení materiálu včas.

Tento rozpad cílů pomáhá firmě ke směřování a naplňování stanovených vizí.

4.2 VZNIK FOSFA UNIVERZITY

Za den vzniku Fosfa univerzity (dále jen FoU) je považované datum 10. dubna 2009. Patronem univerzity se stal profesor Milan Zelený.

Co bylo důvodem vzniku Fosfa univerzity?

Mezi hlavní důvod patří naplňování vizí a cílů podniku. Dále sem můžeme začlenit i sjednocení firemního jazyka, aby všichni zaměstnanci mluvili stejnou „firemní řečí“ a rozuměli všem používaným pojmům ve firmě. Dalším důvodem je rozvoj a tvorba firemní kultury a neustálé zlepšování procesů ve firmě.

Proč vznikla Fosfa univerzita?

Žádný podnik nemůže úspěšně fungovat bez proaktivních a podnikatelsky myslících lidí. I za tímto účelem vznikla FoU, která má za úkol vychovávat a vzdělávat lidi k proaktivnímu a podnikatelskému myšlení, tak aby to pomáhalo dosahovat strategických cílů podniku. Objevila se tak *univerzita, která podniká a současně vývoj vyústil také v podnik, který učí*, jak říká generální ředitel společnosti Ing. Ivan Bařka.

Jedním z dalších důvodů proč FoU vznikla, bylo, aby existovala alternativa k současnému vzdělávacímu systému, které bohužel neodpovídá potřebám praxe. Ze současných univerzit vycházejí absolventi, kteří mají informace pouze v teoretické rovině. Jedno přísloví praví, že je *lepší gram praxe, než tuna teorie*. A protože FoU skutečně propojuje teorie s praxí, tak tato kombinace vede k optimalizaci a zlepšování procesů napříč celou firmou.

Součástí Fosfa univerzity je i tzv. Tréninkové centrum. Toto Tréninkové centrum má pomáhat nově nastupujícím zaměstnancům pomoci se rychle začlenit do firmy a pochopit procesy, které se zde dějí.

Cíle Fosfa univerzity

Hlavním cílem Fosfa univerzity je praktické využití naučených věcí a jejich aplikování do praxe. Je důležité, aby se studenti naučili pochopit procesy, techniky identifikace a řešení problémů v rámci různých procesů. Toto pomáhá studentům porozumět a optimalizovat firemní procesy i po absolvování Fosfa univerzity. To vede k tomu, že lidé následně aktivně vyhledávají sami různé plýtvání a problémy, které je trápí při každodenní práci ve firmě. Proto je Fosfa univerzita zaměřena prakticky. To znamená reálné odstraňování plýtvání, zkrácení procesů či odstranění procesu. Protože jak se ve Fosfě říká, tak nejlepší proces je ten, který neexistuje.

Důraz se klade na to, aby se studenti naučili řešit problémy strukturovaným způsobem, aby to dávalo „hlavu a patu.“ Protože jedině strukturovaným způsobem se můžeme dobrat k opravdové kořenové příčině problému. Mezi další cíle patří sjednotit firemní jazyk a dále vytvářet a rozvíjet firemní kulturu.

4.3 FOSFA UNIVERZITA A JEJÍ KONCEPT

Obecně se koncept Fosfa univerzity věnuje tzv. měkkým dovednostem (soft skills) a tvrdým dovednostem (hard skills). Výuka probíhá dva dny v měsíci po dobu několika měsíců. Vždy se jeden den věnuje soft skills a druhý den studiu hard skills. Jednotlivé dovednosti jsou probírány v takzvaných modulech. Každý jednotlivý modul se věnuje určitému tématu. Tyto dovednosti si později probereme v podkapitolách.

Fosfa univerzita má v současné době jeden ročník. V minulosti byl otevřen i druhý ročník především pro projektové manažery. V tomto prvním ročníku se FoU zaměřuje na procesy a identifikace plýtvání jak ve výrobě, tak v administrativě. Aby se mohlo odstranit nalezené plýtvání v procesech, využívá se k řešení těchto problémů tzv. 4-fázové metody řešení problémů. Pomocí této metody studenti hledají systémové řešení, které dokáže eliminovat nebo optimalizovat daný problém. Následně probíhá ověřování účinnosti, zda řešený problém nebo proces byl eliminován nebo zkrácen.

Studenti prvního ročníku podle jejich osobnostních předpokladů mohou studovat buď ve skupině nazývané *Kapráli*, nebo ve skupině nazývané *Experti* - viz další podkapitoly.

Forma výuky je koncipována na základě přednášek, které jsou z větší části interaktivní, dále se nacvičují hraní rolí a modelové situace spojené s prožitkovými aktivitami. Ve výuce se dále používají vzdělávací a rozvojové hry a případové studie.

4.3.1 SOFT SKILLS

Pojem soft skills (měkké dovednosti) znamená, jak dobře dokážeme vycházet s lidmi kolem sebe a jejich způsoby chování, ale i to, jak se dokážeme vyrovnat sami se sebou. Pod soft skills můžeme zahrnout termíny jako spolupráce, komunikace, asertivita, schopnost zvládat konflikty, týmová spolupráce, emoční inteligence atd. Bez těchto dovedností se neobejdeme nejen v pracovním prostředí. Přitom soft skills jsou potřebné jak pro úspěch firmy, tak i pro úspěch jednotlivce, neboť usnadňují a zkvalitňují spolupráci s druhými lidmi.

Proto se i FoU v rámci modulů zabývá těmito dovednostmi. Učí se zde nejprve člověk pochopit sám sebe a následně pochopit vztahy a reakce s okolím.

V rámci soft skills se v jednotlivých modulech probírají především následující témata:

- 1) verbální komunikace – paralingvistika,
- 2) neverbální komunikace - proxemika, gestika, posturologie, kynezika, oční kontakt, haptika,
- 3) jak správně zhotovit prezentaci a jak správně prezentovat,
- 4) interní komunikace, komunikační procesy, naslouchání, argumentace,
- 5) dávání a přijímání zpětné vazby,
- 6) řízení lidského potenciálu,
- 7) emoční inteligence – transakční analýza, sociální dovednosti, empatie, motivace, sebereflexe, seberegulace, sebeuvědomění,
- 8) týmová spolupráce a skupinová dynamika – synergický efekt, týmové role,
- 9) asertivita a její uplatnění,
- 10) timemanagement,
- 11) jak vést workshopy.

V každém jednotlivém modulu na soft skills studenti aktivně procvičují prezentační dovednosti před spolustudenty. Po každé prezentaci prezentující dostane zpětnou vazbu od publika, jak na ně působil a následně profesionální zpětnou vazbu od lektora. Studenti se takto učí přijímat i dávat zpětnou vazbu, což je důležité i pro rozvoj osobnosti jednotlivce. Studenti sami na sobě pozorují, co jim dělá největší problémy při prezentačních dovednostech a zda se cvikem tyto problémy rozplývají nebo alespoň částečně eliminují.

Od začátku doby studia až po závěrečnou prezentaci jsou opravdu vidět velké pokroky v prezentačních schopnostech studentů.

4.3.2 HARD SKILLS

Pod pojmem hard skills (tvrdé dovednosti) si můžeme představit odborné a profesní znalosti a dovednosti. Můžeme sem například zařadit počítačové dovednosti, technické dovednosti atd.

V rámci hard skills se studenti snaží řešit stanovené problémy pomocí 4-fázové metody řešení problému. Tato metoda v sobě zahrnuje:

- 1) popis problému,
- 2) analýza problému, stanovení kořenové příčiny,
- 3) řešení problému,
- 4) přezkoušení účinnosti opatření.

V hard skills se studenti dále zabývají zejména:

- 1) hledáním plýtvání v procesech, ve výrobě a v administrativě,
- 2) přidanou hodnotou výrobku nebo služby,
- 3) tvorbou standardů pro jednotlivé procesy,
- 4) tvorba vizualizací pracovišť, náradí a nákresů,
- 5) strategické a podnikatelské myšlení – model ZIPF(ES), SMART cíle, vize a strategie,
- 6) metodika řešení problémů – PDCA (Demingův cyklus) resp. SDCA,
- 7) systém zlepšování,
- 8) řízení změny a její přijetí pracovníky,
- 9) TPM – Totálně produktivní údržba,
- 10) analýza a měření práce – snímkování pracovní operace, snímkování činností, zjištění ztrátových časů, snímkování pracovního dne,
- 11) Kaizen a 5S,
- 12) Paretova analýza,
- 13) práce s katalogem opatření.

V rámci jednotlivých hard modulů studenti chodí do výroby a snaží se dívat *novýma očima* na výrobní procesy a hledat plýtvání. Všechna plýtvání studenti hledají přímo na výrobních podniku, takže je skutečně propojená teorie s praxí.

4.3.3 LEKTOŘI

Na Fofsa univerzitě učí jak interní lektoři z řad zaměstnanců, tak i externí lektoři, kteří mají bohaté zkušenosti z praxe a odborné znalosti z probíraných témat. Lektoři se snaží studenty motivovat a pomoci v rozvoji jejich dovedností a sebepoznání. Po absolvování Fofsa univerzity se studenti díky lektorům dívají na věci z jiných úhlů pohledu.

4.3.4 MENTORING A KOUČINK

Každý ze studentů během studia si může libovolně vybírat předem určené mentory, kteří mu dokáží poradit s určitým řešeným problémem. Mentori vychází z řady interních zaměstnanců. Mentorem může být spolupracovník nebo i absolvent Fofsa univerzity, a měl by to být odborník na danou problematiku, kterou se student rozhodl s mentorem řešit.

Mentor navádí a mentoruje případně i koučuje studenta k tomu, aby si na položené otázky našel pokud možno odpověď sám, protože tím se i student více učí. Schůzky s mentorem jsou mezi jednotlivými moduly a z každé mentorské schůzky dělají mentor a mentorovaný záznam.

Tyto mentorské schůzky mají především směřovat k tomu, aby student lépe pochopil učivo Fofsa univerzity a byl schopen ho aplikovat do praxe. Mentori mají za úkol rozvíjet a zlepšovat studentovi schopnosti vidět věci v širších souvislostech.

4.3.5 KAPRÁLOVÉ

Kaprálové se zaměřují na operativní management. Operativním managementem ve Fofšě rozumíme kontrolu různých záležitostí, na různých úrovních a v různé frekvenci. Na to navazuje operativní řízení, kdy můžeme říci, že je to systematická kontrola a podpora procesu, která na všech úrovních řízení zajišťuje jeho neustálé zlepšování. Operativním řízením dále rozumíme způsob přímého řízení a podpory pracovníků v podnikových procesech.

Mezi prvky operativního řízení patří seznam provozních standardů, standard provádění víceúrovňových kontrol v procesu, systém týmových porad přímo v provozech, což podporuje pracovníky v týmech. Dále sem řadíme standard činností týmového předáka, katalog opatření pro vizualizace problémů, záznam způsobu jejich řešení a týmové formy řešení problému a v neposlední řadě interní audity.

Obsahem studia Kaprálů je především naučit se, jak systémově řešit problémy, které se vyskytnou na pracovišti. Studium je koncipováno tak, aby Kaprálové měli znalosti a dovednosti z:

- 1) strategické a podnikatelské myšlení – cíle, výrobní program podniku, ZIPFES,
- 2) plýtvání v procesech – nadvýroba, transport a manipulace, zásoby, čekání, neefektivní práce, zbytečné pohyby, nekvalita, nevyužití lidského potenciálu,
- 3) popis problému a analýza příčin,
- 4) návrh řešení problému, akční plán a stabilizace změn,
- 5) měření a analýza práce, standardizace – snímky pracovního dne, vyhodnocení, vytvoření standardů, PDCA a SDCA,
- 6) operativní řízení – katalog opatření, kontrola procesů, meetingy v týmu, reakce na problém, procesní audity, KPI (klíčové ukazatele výkonnosti),
- 7) základy neustálého zlepšování Kaizen,
- 8) TPM (totálně produktivní údržba),
- 9) prezentační dovednosti - verbální, neverbální komunikace, základy přípravy prezentace,
- 10) interní komunikace – práce s informacemi, vyhledávání informací, informace jako nástroj interní komunikace a jejich distribuce, FID (fakta, interpretace, doporučení), FIO (fakta, interpretace, objednávka), CPJ (co, proč jak),
- 11) emoční inteligence – transakční analýza, oblasti emoční inteligence, seběuvědomění, seberegulace, seberozvoj,
- 12) vedení workshopů a jejich moderace, zapojení účastníků,
- 13) řízení lidského potenciálu,
- 14) skupinová dynamika – proces vytváření týmu, jak pracovat se skupinou,
- 15) řešení konfliktu a asertivita,
- 16) time management.

4.3.6 EXPERTI

Experti se zabývají především 4-fázovou metodu řešení problému, aby byli schopni odstraňovat plýtvání a problémy na pracovišti. Zaměřují se především na porozumění procesu. Proto se experti si především prohlubují znalosti z oblastí:

- 1) hledání plýtvání jak na pracovišti, tak v administrativě,
- 2) popis problému a analýza příčin,
- 3) návrh řešení problému, akční plán a stabilizace změn,
- 4) návrh řešení, standardizace,
- 5) analýza práce, snímkování pracovního postupu,
- 6) ověření účinnosti, formy vyhodnocení účinnosti,
- 7) metoda štíhlé výroby,
- 8) komunikační dovednosti – typologie lidí, dávání zpětné vazby, verbální a neverbální komunikace a její soulad nebo nesoulad,
- 9) prezentační dovednosti,
- 10) moderování workshopu,
- 11) emoční inteligence,
- 12) asertivita.

Experti jsou především v první linii s každodenními pracovními postupy a mají největší znalosti o daných procesech. Proto je důležité, aby se naučili rozpoznávat abnormality a plýtvání a dokázali je sami či s pomocí ostatních spolupracovníků zlepšit. Na základě toho mohou daný proces vylepšit na co nejlepší možnou úroveň za daných okolností a podmínek.

Každodenní zlepšování vede k větší efektivitě práce, kvality výrobků, procesů a služeb. Zdokonalovat jednotlivé činnosti lze po drobných krůčcích a nikoliv velkými inovačními či investičními záměry, které se nemusí uskutečnit. Tomuto zlepšování po malých krocích se říká Kaizen.

4.3.7 ZPRACOVÁNÍ ROČNÍKOVÉHO PROJEKTU

V rámci svého studia na Fofa univerzitě, studenti zpracovávají ročníkový projekt. Studenti si vyberou nějaký aktuální problém, se kterým se na pracovišti potýkají. V průběhu několika měsíců na tomto úkolu postupně pracují pomocí 4-fázové metody, zvoleného týmu řešitelů a s případnými radami mentorů. Na konci Fofa univerzity studenti mají tzv. závěrečné zkoušky, kdy se sejde širší vedení managementu včetně generálního ředitele, nadřízení studentů a mentoři. Zúčastnit se samozřejmě můžou i ostatní spolustudenti a spolupracovníci.

Studenti během vymezeného časového limitu představí svůj projekt, na kterém pracovali. To znamená, že představí problém, který řešili, jakým způsobem našli kořenovou příčinu a jak tuto kořenovou příčinu odstranili. Zároveň musí představit ověření účinnosti, zda daný návrh řešení v praxi opravdu funguje. Pokud ne, student se musí opět vrátit zpět k analýze příčin a nalézt jiný způsob řešení.

Tímto způsobem si studenti ověří, zda dokážou účinně aplikovat naučené metody a zda dokáží použít naučené prezentační dovednosti.

Po představení projektu následuje diskuse s přítomným publikem o daném projektu. Při následných otázkách lze zjistit, jak moc dobře student řešenému tématu rozumí a proč zvolil zrovna určité metody řešení problému a ne jiné. Student musí dokázat obhájit svůj projekt.

Na základě předvedeného výsledku student může ukončit studium:

- ukončil studium s certifikátem,
- ukončil studium bez certifikátu.

Vedení společnosti klade opravdu důraz na studium Fofa univerzity a projektům, které se v rámci studia realizují. Tyto projekty již dokázali společnosti ušetřit nemalé finanční částky, ale i časové kapacity, které se mohou využít efektivněji jiným způsobem.

5 ČTYŘFÁZOVÁ METODA ŘEŠENÍ PROBLÉMU

Abychom názorně předvedli jeden ze systémů řešení problémů, který se učí na Fosfa univerzitě, tak jsme se rozhodli, že praktická část bakalářské práce bude řešena čtyřfázovou metodou řešení problému (dále jen 4-fázovka). Veškeré postupy 4-fázovky budou demonstrovány na reálném příkladu. Byl vybrán problém, který nás trápí na pracovišti a tím pádem si názorně ukážeme, jak se reálně dá 4-fázovka použít v praxi.

Čtyřfázová metoda řešení problému je interní název Fosfy a skládá ze 4 částí, které jsou řešeny manažerskými technikami:

- a) znázornění a popis problému,
- b) analýza a příčina problému,
- c) návrh řešení problému,
- d) přezkoušení účinnosti opatření.

Veškeré řešení problémů vychází z tzv. **Demingova cyklu PDCA**. Demingův cyklus je plánované zamýšlení neustálého zlepšování výrobků, služeb, procesů, které probíhají formou neustálého zlepšování čtyř základních činností:

P – Plan (plánuj)

Tato první fáze v sobě zahrnuje plánování zamýšleného zlepšení. To znamená, že je potřeba zachytit, vybrat a popsat problém, stanovit cíle, analyzovat možné příčiny, vybrat základní příčinu problému. Dále v sobě zahrnuje navrhnutí možného řešení, vybrat nejlepší možné řešení a vytvořit akční plán.

D – Do (realizuj)

V této fázi se nachází realizování akčního plánu, průběžné měření účinnosti prováděného opatření, nedělat žádné nedokumentované změny a zaznamenání si všech neobvyklých událostí.

C – Check, Control (prověř, zkontroluj)

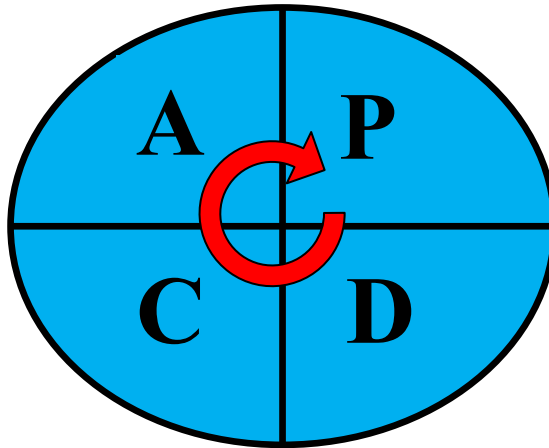
V této fázi se ověřují výsledky realizace oproti původnímu záměru. Zahrnujeme sem analyzování opatření v procesu z hlediska stability, interpretace výsledků a jejich vyjádření pomocí předem stanovených ukazatelů a porovnání dosažených výsledků se stanovenými cíli.

A – Act (proved’)

Na základě analýzy výsledků můžeme upravit záměr i vlastní provedení na základě ověření. Následně můžeme plošně implementovat zlepšování do praxe. Můžeme navržené a projednané změny rozšířit i na další procesy, pokud je to možné.

V případě, že proces je dále nestabilní, tak provedeme znovu analýzu příčin a vracíme se do první fáze.

Obr. 2 - Cyklus PDCA



V dnešní době většina lidí okamžitě navrhuje řešení problémů, přičemž nezná základní kořenové příčiny. Pokud nestanovíme základní kořenové příčiny, tak problémy se budou neustále opakovat a pak se nemůžeme divit, proč stanovené řešení nefunguje.

5.1 Znázornění a popis problému

V rámci znázornění problémů používáme pomocné otázky, které nám určí řádně vymezení problému. Tyto otázky jsou **CO, KDO, KDY, KDE, PROČ A JAK?** Jinými slovy tyto otázkou jsou známou metodou **5W1H** neboli **Šestero dobrých sluhů**. Autorem této metody je spisovatel a novinář Rudyard Kipling.

Obr. 3 - Metoda 5W1H (Šestero dobrých sluhů)

Otázka	5W1H
CO? What	je problém
KDY? (Od kdy?)	nastává
KDE? Where	všude je problém pozorován
KDO? Who	je původcem problému
PROČ? Why	je to problém a musíme ho řešit
JAK? How?	zjistíme, že problém nastal

V případě, že je popis problému tímto způsobem nedostatečný, tak pro lepší pochopení lze použít i schéma fungování procesu či technický náčrt zařízení, na kterém lze ukázat, kde problém vzniká.

5.2 Analýza a příčina problému

Abychom mohli zanalyzovat a určit příčinu problému tak musíme vycházet z naměřených dat, kolikrát se nám daný problém vyskytuje. K tomu existuje několik nástrojů, mezi které zejména patří:

- 1) **DATOVÁ (FREKVENČNÍ) TABULKA** – je to systematický nástroj pro sběr požadovaných dat: Musíme se zde zamyslet nad:
 - a) účel – určit, proč sbíráme předmětné údaje a jaký druh analýzy resp. analytických metod použijeme,
 - b) druh údajů – identifikovat, jaký typ údajů je potřebný pro zamýšlenou analýzu,
 - c) zdroj – určit, zdali požadované údaje jsou momentálně dostupné, z jakého zdroje a na jakém médiu,
 - d) sběr dat – identifikovat, kde, kdy a jak budou data sbírána i kdo tento sběr provede; jasně definovat kategorie údajů, které korespondují s navrženou datovou tabulkou,
 - e) redukce údajů – identifikovat jaké prostředky použijeme pro redukci dat (automatizované, manuální, programy apod.,

- f) závěry a doporučení - jaké následné činnosti jsou zamýšleny? Podpoří údaje plánované závěry a rozhodnutí?

Datová (frekvenční) tabulka může vypadat následovně:

Obr. 4 - Datová tabulka

Téma: Nepřesná specifikace požadavků MTZ		
Začátek sledování	1.11.2012	
Konec sledování	16.12.2012	
Nedostatek	Výskyt	Celkem
Nepozornost údržby		1
Nedefinovaný počet		11
Nepřesná identifikace materiálu		10
Chybí číslo výkresu		2
Celkem		24

Zdroj: vlastní

2) PARETOVA ANALÝZA

Paretova analýza pomáhá stanovit priority odstraňování hlavních problémů. Italský ekonom Vilfredo Pareto, definoval, že 80% následků je způsobeno pouhými 20% příčin. Pokud chceme odstranit 80% následků, musíme se zaměřit na 20% příčin. Nebo můžeme říci, že 20% všech našich činností přináší 80% zisku. Toto pravidlo definuje, že nemá smysl věnovat stejnou pozornost všem činnostem. Vhodnější je zaměřit se na činnosti, které mají největší efekt. Paretovu pravidlu se tak říká **pravidlo 80/20**.

Paretova analýza se realizuje v několika krocích:

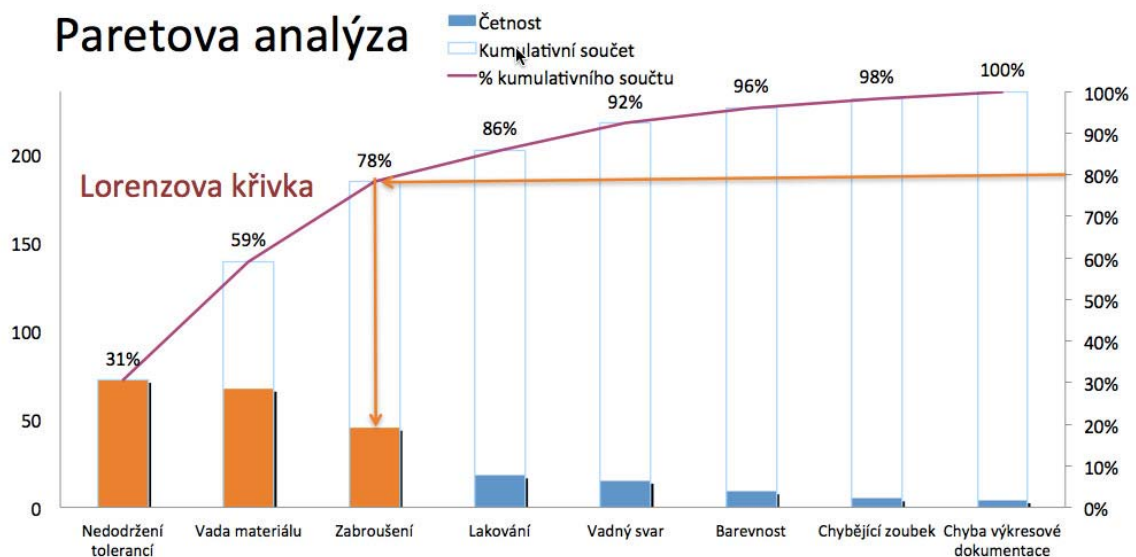
- identifikace všech položek, které souvisí s daným procesem. Může se např. jednat o reklamace, neshody ve výrobě, administrativě, úspěšnost produktů, náklady, zmetky, poruchy, prostoje, úrazy, apod.,
- určení kritéria, podle kterého chceme problémy hodnotit např. počet poruch, zisk, náklady,
- určení podle absolutní četnosti jednotlivých položek (např. s pomocí datových tabulek),
- uspořádání dat - získaná data se seřadí podle největšího výskytu, četností, největší váhy, či jiného kritéria; vždy se seřadí od největší zvolené hodnoty po nejmenší,
- určení u jednotlivých položek relativní četnosti,

- f) určení kumulativní četnosti u jednotlivých položek,
- g) zkonstruování Paretova diagramu viz obrázek podle sestupného pořadí naměřených dat; výška jednotlivých sloupků reprezentuje četnosti jednotlivých položek.

Do Paretova grafu můžeme umístit ještě:

- h) Lorenzovu kumulativní křivku - tato křivka vznikne tak, že se kumulativně sečtou hodnoty u jednotlivých dat a vynesou se do grafu viz obrázek č. 5,
- i) identifikování hlavních příčin - z levé strany grafu vzniklého z dat zapsaných do tabulky, z hodnoty 80% vyneseme čáru na kumulativní Lorenzovu křivku. Z ní pak spustíme svislou čáru, která nám oddělí ty případy, příčiny, kterými se máme zabývat. Ty, které mají největší vliv na následky.

Obr. 5 - Paretova analýza a Lorenzova křivka



Zdroj: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/pareto-analyza/>

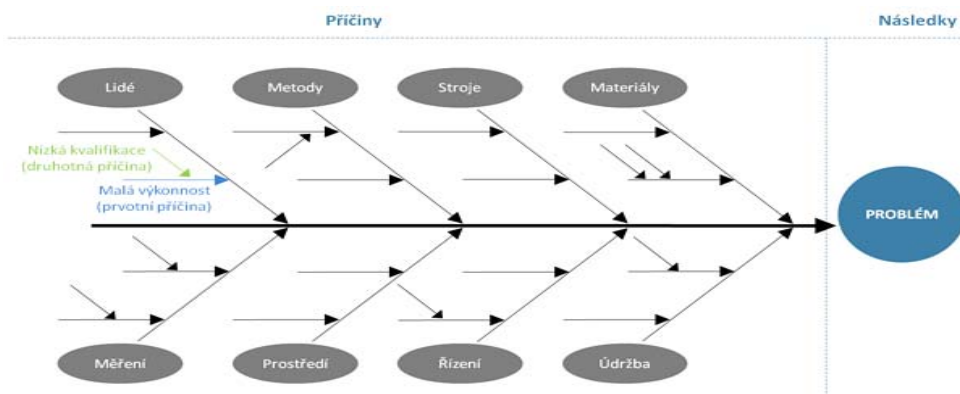
3) DIAGRAM PŘÍČIN A NÁSLEDKŮ (ISHIKAWA, RYBÍ KOST)

Princip tohoto diagramu vychází z toho, že každý problém má nějakou svou příčinu, tudíž se uplatňuje princip kauzality. V tomto diagramu zaznamenáváme nejpravděpodobnější příčiny řešeného problému a znázorňují se formou rybí kostry.

Postup vytvoření:

- nejprve definujeme problém (následek), který zapíšeme do pravého obdélníku (oválu),
- hledáme hlavní příčiny - pokoušíme se nalézt příčiny, které ovlivňují problém (následek) z různých hledisek. Mezi hlavní faktory v průmyslu, které tvoří základní páteř, můžeme zařadit: materiály, stroje, lidé, měření, metody, prostředí, řízení, údržba,
- hledáme další příčiny, které vyplynou z rozboru hlavních příčin. Je nutné si klást otázky jako: Proč? Jak? a odpovědi zaznamenávat do diagramu ve formě dalších "větviček" či "kostiček",
- bod c) opakujeme až do vyčerpání všech možností (platí zde pravidlo, že je-li diagram příliš jednoduchý, nebyly příčiny patřičně prošetřeny),
- z jednotlivých příčin určíme příčiny nejvýznamnější (např. pomocí Paretovy analýzy),
- na základě vybraných příčin přistoupíme k jejich nápravě a specifikujeme nápravná opatření.

Obr. 6 - Diagram příčin a následků (Rybí kost, Ishikawa)



Zdroj: <https://managementmania.com/cs/ishikawuv-diagram>

4) 5x PROČ

Metoda 5x proč se dá považovat za nejjednodušší metodu k nalezení kořenové příčiny. Ale ne na všechny zjištění kořenových příčin je tato metoda vhodná. Fungování této metody si ukážeme na následujícím příkladu:

Problém: Vadně vyrobený výrobek

Proč? Protože selhala mezioperační kontrola.

Proč selhala kontrola? Protože člověk neprovedl řádně mezioperační kontrolu.

Proč nebyla provedena kontrola? Protože člověk nevěděl, jak má kontrolovat výrobek.

Proč člověk nevěděl, jak má kontrolovat výrobek? Protože nebyl proškolen.

Proč člověk nebyl proškolen? Neexistuje standard, jak má výrobek vypadat.

5.3 Návrh řešení problému

V této části se zabýváme návrhem, jak odstranit kořenovou příčinu problému. Při návrhu řešení lze použít několik metod např. brainwriting, brainstorming, diagram příčin a následků, aj.

Na základě navržených řešení vybíráme takové řešení, které je pro nás vysoce efektivní za nízké náklady a pokud možno, tak aby nebyl časově náročný. Veškeré návrhy vložíme do takzvané **Maticе priorit**, kterou můžeme vidět na obrázku č. 7.

Z matice priorit potom obratem dokážeme vyčíst, které řešení je pro nás nejrychlejší a nejschůdnější v daný moment. Samozřejmě, že ne vždy nejrychlejší a nejschůdnější řešení je to optimální.

Na základě výběru vhodného řešení vytvoříme **Akční plán**. Akční plán je seznam úkolů, které se mají realizovat tak, aby se docílilo žádoucího stavu. Příklad akčního plánu můžeme vidět na obr. 8. Postup realizace jednotlivých úkolů je barevně odlišen tzv. semaforem. Červeně označený úkol znamená, že se dohodlo opatření co a jak. Po realizaci opatření se za úkol přidá žluté označení, které vizualizuje, že se daný úkol již uskutečnil. A pokud uživatel potvrdil, že realizované opatření funguje, tím pádem byl daný úkol splněn a označí se zeleně.

Obr. 7 - Matice priorit

náklady / efekt ↑	Investice / minimální efekt / řešení ve dnech (okamžitě)	Investice / minimální efekt / řešení v týdnech	Investice / minimální efekt / řešení v měsících (rocích)
	Běžné operativní náklady / střední efekt / řešení ve dnech (okamžitě)	Běžné operativní náklady / střední efekt / řešení v týdnech	Běžné operativní náklady / střední efekt / řešení v měsících (letech)
	Minimální náklady (bez) / vysoký efekt / řešení ve dnech (okamžitě)	Minimální náklady (bez) / vysoký efekt / řešení v týdnech	Minimální náklady (bez) / vysoký efekt / řešení v měsících (letech)
	čas →		

Zdroj: materiály Fosfa univerzity

Obr. 8 - Akční plán

- Dohodnutá opatření
- Realizovaná opatření
- Uživatel potvrdil přínos

Č	Problém / Téma	Opatření / Úkol	Zodpovědný	Termín	Stav realizace
					○○○
					○○○

Zdroj: materiály Fosfa univerzity

5.4 Přezkoušení účinnosti opatření

Abychom mohli zjistit, zda námi navržené opatření má požadované výsledky, které očekáváme, musíme jej nějakým způsobem vyhodnotit. Měli bychom sledovat vliv realizovaného opatření na původní problém. K tomu nám mohou sloužit různé formuláře na sledování a zapisování hodnot.

Pokud zjistíme, že implementované opatření nemá požadovaný vliv nebo účinek, musíme se zpátky vrátit k popisu problému a k jeho příčinám. A celý cyklus se opakuje. Znovu se zaměříme na stanovení kořenové příčiny nebo se podíváme, zda kořenová příčina byla stanovena správně. Pokud kořenová příčina byla stanovena správně, hledáme potom, zda chyba nenastala v navrhovaných řešení problému. Jestliže zvolíme nový návrh řešení daného problému a implementujeme jej, musíme opět sledovat a vyhodnocovat přínosy.

Ovšem ne vždy mohou být přínosy řešení daného problému vyčísleny v penězích. Proto přínosy rozdělujeme na:

- a) přínosy s ekonomickým ziskem,
- b) přínosy bez ekonomického zisku.

Mezi přínosy bez ekonomického zisku můžeme počítat například zlepšení ergonomie pracoviště, snížení bezpečnostního rizika, menší dopady na životní prostředí a další.

Pokud počítáme přínosy s ekonomickým ziskem, musíme vyčíslit, kolik nám realizované opatření ušetřilo finančních nákladů. Tímto způsobem lze sledovat, jaké jednotlivé opatření mají dopad na finanční stránku.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 ČTYŘFÁZOVÁ METODA ŘEŠENÍ PROBLÉMU V PRAXI

V této části práce si ukážeme reálný příklad řešení problému čtyřfázovou metodou, tak jak ji zpracovávají studenti Fosfa univerzity a dále se aplikuje v praxi.

V našem týmu nákupu řešíme problém, že se nedokážeme správně rozhodnout pro dodavatele etiket, protože neznáme potřebné údaje od obchodu. Proto jako problém, který chceme vyřešit, jsme si zvolili:

Neznámé objednávací množství a pravidelnost objednávek u obalového materiálu při rozhodování u výběru dodavatele obalového materiálu.

Toto téma navazuje i na strategické a útvarové cíle firmy. Mezi útvarové cíle patří 0 odchylek v objednávkách (ať už se jedná o množství nebo peníze), nad kterým stojí strategický cíl firmy a to dosáhnout určitého obratu v CZK.

Vyřešením tohoto problému bychom:

- 1) eliminovali zbytečné zahlcování emailové schránky obchodu dotazy typu, kolik toho chtějí objednat a zda se objednávka bude opakovat,
- 2) eliminovali zbytečné čekání na odpovědi od obchodu, a tudíž by zakázka mohla být rychleji zpracována,
- 3) zvýšili efektivitu práce,
- 4) ulehčili nákupu rozhodování o tom, jakému dodavateli dát zakázku a tím ušetřili finanční prostředky firmě,
- 5) předešli bychom přehlednutí nebo vymazání příslušného emailu s odpovědí o požadovaném množství,
- 6) byli bychom schopni udržovat flow materiálu a nebyly by vázány zbytečně finanční prostředky v zásobách.

6.1 Popis problému – 1. fáze

Ve fázi popisu problému jsme se konkrétně zaměřili na etikety, protože u etiket je pro tým nákupu rozhodující cena mezi flexotiskem, kdy se musí nechat zhotovit štočky (polymery) pro tisk a digitálním tiskem, kdy se štočky nezhotoávají. Digitální tisk je výhodnější u menších objednávek.

Díky tomu, že neznáme objednávací množství za rok a periodicitu objednávek nám způsobuje to, že nákup není schopný se rozhodnout, jakému dodavateli dát zakázku, aby se na tom ušetřili finanční prostředky ve prospěch firmy.

Na základě výše zmíněných informací mohou nastat tyto dva konkrétní případy (příklad A nebo příklad B):

PŘÍKLAD A. Při rozhodování o dodavateli může nastat případ, že zvolíme flexotisk, ale potom nákup zjistí, že se zakázka neopakuje a že firma zbytečně zaplatila štočky, i když na první pohled se nám jevila výhodnější cena za flexotisk.

Etikety na láhev gely 1,5 l

Předpokládaná periodičita: neznámá

Množství: 3 750 ks

FLEXOTISK: dodavatel EFG

Náklady na štočky: 30 EUR x 4 barvy = 120 EUR

Cena za přední + zadní etiketu: 57,76 EUR/1000 ks

Cena za etikety celkem na 3750 ks = 216,6 EUR

Celkové náklady na prvotní finální tiskovou přípravu: 120 EUR + 216,6 EUR/3750 ks =

336,6 EUR

Celkové náklady na 4 objednávky: 336,6 + 3 x 216,6 = 336,6 + 649,8 = **986,4 EUR**

DIGITÁLNÍ TISK: dodavatel CDE

Cena za přední + zadní etiketu: 68,24 EUR/1000 ks

Cena za etikety celkem na 3750 ks = **255,9 EUR**

Celkové náklady na 4 objednávky: 4 x 255,9 EUR = **1023,6 EUR**

Shrnutí:

Pokud by se etikety tiskly jenom jako jednorázová akce, tak by vyšel levněji digitální tisk, který stojí 255,9 EUR.

Ale protože se předpokládá, že se bude akce opakovat, tak by se zvolil flexotisk. Bohužel další objednávka se již nekonala, takže kdybychom to tiskli jenom digitálně, tak bychom ušetřili 80,7 EUR/3750 ks. Z toho vyplývá, že jsme zbytečně investovali peníze do výroby

polymerů a tím se zvýšili náklady na etiketu, které potom vstupují do kalkulací výrobku. Rovněž je to i plýtváním materiálem u dodavatele a jeho času.

PŘÍKLAD B. Neznáme periodicitu objednávání – zvolíme digitální tisk, ale při průběžném objednávání vyjde lepší cena za flexotisk.

Etikety na láhev S-FUA

Obchod požaduje objednat: 1000 ks přední a 1000 ks zadní etiketa

Počet barev etikety: 5

Náklady na štočky: 30 EUR/1 barva

Periodicita objednávání: neznámá

FLEXOTISK: dodavatel EFG

Celkové náklady při flexotisku (štočky + materiál): 30 EUR x 5 barev = 150 EUR

Cena za přední a zadní etiketu: 185,19 EUR

Celkové prvotní náklady na tiskovou přípravu: 150 EUR + 185,19 EUR = **335,19 EUR/1000 ks**

DIGITÁLNÍ TISK: dodavatel EFG

Náklady na digitální tisk: **296,30 EUR/1000 KS**

Shrnutí:

Předpoklad, že to bude jednorázová akce, tak levněji vyjde digitální tisk. Pokud ovšem nám obchod nepředá informace, že se akce bude opakovat například 4x do roka, tak na tom proděláváme:

Náklady na digitální: 4 objednávky x 296,30 EUR = **1185,2 EUR/1000 ks**

Náklady na flexotisk: 1x 335,19 + 3 x 185,19 EUR/1000 ks = 335,19 EUR x 555,57 EUR = **890,76 EUR/1000 ks**

Rozdíl činí **294,44 EUR/4 objednávky** ve prospěch flexotisku za předpokladu, že známe periodicitu objednávání. To znamená, že pokud bychom to nechali tisknout jenom digitálně, tak firma zbytečně zaplatí náklady ve výši 294,44 EUR/1000 ks.

Samozřejmě, že výše ceny na etikety se odvíjí od mnoha dalších faktorů jako je například možnost kumulovaného množství etiket v rámci jednoho výseku u dodavatele, kde se dostáváme na výhodnější cenu. Nebo záleží i na tom, jakými barvami se daná etiketa bude tisknout, jestli stačí jenom barevnost CMYK, nebo jsou tam zahrnuty přímé barvy či stříbrné ražby. Všechny tyto faktory musí nákup zahrnout při rozhodování, jakému dodavateli se dá zakázka.

Pro další podrobnější popis problému jsme ještě použili metodu 5W1H

Tabulka 1 - Metoda 5W1H (Šestero dobrých sluhů)

Otázka	Metoda: 5W1H (Šestero dobrých sluhů)
CO? What?	<i>Neznámé objednávací množství a neznámá pravidelnost objednávek u obalového materiálu.</i>
KDY? When?	<i>U rozhodování, kterému dodavateli dáme zakázku.</i>
KDE? Where?	<i>Nákup</i>
KDO? Who?	<i>Obchod</i>
PROČ? Why?	<i>Protože nákup potom nedokáže určit, u jakého dodavatele máme materiál objednat, takovým způsobem, aby to bylo pro firmu nejvýhodnější (návaznost na DB Vývoj grafiky).</i>
JAK? How?	<i>Při zadávání dodavatele do DB Vývoj grafiky.</i>

Zdroj: vlastní

Dále jsme pomocí datové tabulky sledovali, jak často a z jakých důvodů nám tento problém vzniká:

Tabulka 2 - Datová tabulka

Měřené období:	1. 1. 2016 - 2. 3. 2016	
Sledované příčiny	Výskyt	Celkem
Neznámé množství		28
Neznámá periodičita objednávání		28
Změna požadavku na množství		3
Celkem		59

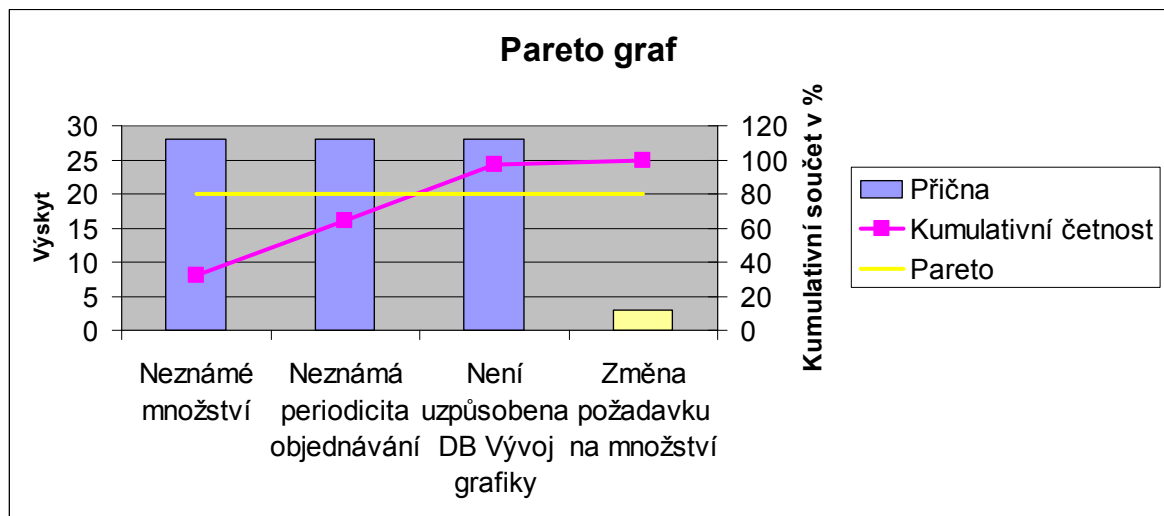
Zdroj: vlastní

6.2 Analýza příčin – 2. fáze

V této druhé fázi jsme se zaměřili na analýzu příčin. To znamená, že jsme se snažili určit, jaké faktory mohou způsobovat to, že neznáme požadované množství na objednání obalového materiálu.

Dále jsme zpracovali **Pareto graf** z datové tabulky:

Obr. 9 - Pareto graf



Zdroj: vlastní

Z Pareto grafu je zřejmé, že bychom se měli věnovat minimálně prvním dvěma položkám, abychom našli kořenovou příčinu problému. Ale rozhodli jsme se, že se budeme věnovat prvním třem položkám. Pro tuto fázi jsme zvolili metodu **5x PROČ**.

A. Neznámé objednávací množství

1. Proč nákup nezná objednávací množství?

Protože nemá informace od obchodu.

2. Proč nákup nemá informace od obchodu?

Protože obchod nemá kam zadat tyto informace.

3. Proč obchod nemá kam zadat tyto informace?

Protože není stanovené žádné místo, kam tyto informace zadávat.

4. Proč není stanovené žádné místo, kam tyto informace zadávat?

Protože nikdo nevyžadoval jejich zadávání na určité místo.

B. Neznámá periodicitu objednávaní

1. Proč nákup nezná periodicitu objednávaní materiálu?

Protože nákup nemá informace od obchodu.

2. Proč nákup nemá informace od obchodu?

Protože obchod nemá kam zadat tyto informace.

3. Proč obchod nemá kam zadat tyto informace?

Protože není stanovené žádné místo, kam tyto informace zadávat.

4. Proč není stanovené žádné místo, kam tyto informace zadávat?

Protože nikdo nevyžadoval jejich zadávání na určené místo.

C. Není uzpůsobená databáze Vývoj grafiky pro zadávání objednávacího množství.

1. Proč není uzpůsobená databáze Vývoj grafiky?

Protože nebyl vznesen požadavek na uzpůsobení.

2. Proč nebyl vznesen požadavek na uzpůsobení databáze?

Protože problém byl řešený nesystémově přes email, nikoho to nenapadlo.

Nalezli jsme 3 kořenové příčiny, které jsou zvýrazněny tučně. Nyní budeme hledat návrhy řešení, jak tyto kořenové příčiny odstranit.

6.3 Řešení problému – 3. fáze

V této fázi jsme se zaměřili na hledání návrhů možných řešení a výběr nejlepšího řešení. Do této fázi patří i vytvoření akčního plánu.

Pro hledání možných řešení jsme zvolili metodu **brainstormingu**.

U zadaných problémů **neznámé objednávací množství a neznámá periodicitu množství objednávaní zákazníkem** jsme přišli na tyto návrhy řešení:

- 1) Upravit DB Vývoj grafiky přidání políček množství a periodicitu objednávaní (vhodné by bylo přidání pole pro nastavení pojistné zásoby).

- 2) Proškolení obchodu z nákupních procesů, na základě jakých kritérií se nákup rozhoduje pro objednání materiálu u toho či onoho dodavatele, aby se co nejvíce šetřili finanční prostředky (vytvoření FoU modulu).
- 3) Vytvoření standardu pro zákazníka a pro obchod.

U problému **není uzpůsobena databáze Vývoj grafiky**, byla navrhována úprava DB Vývoj grafiky o přidání políček množství a periodicitu objednávání.

MATICE PRIORIT

Všechny uvedené návrhy jsme zadali do matice priorit, abychom dokázali vybrat řešení s minimálními náklady a vysokým efektem a s okamžitým řešením viz obr. 10.

Obr. 10 - Matice priorit

Upravit DB Vývoj grafiky o políčka množství a periodicitu objednávání	Vytvoření FoU modulu Vytvoření layoutu pro zákazníka	

náklady

Na základě matice priorit jsme vytvořili akční plán, kde jsme stanovili potřebné úkoly, zodpovědné osoby a termíny, do kdy se dané úkoly mají splnit.

AKČNÍ PLÁN

Tabulka 3 - Akční plán

Č.	Problém / Téma	Opatření / Úkol	Zodpovědný	Termín	Stav realizace
1.	Neznámé množství a periodičita objednávání obalového materiálu	Domluvit jak bude úprava DB vypadat	J. Němcová	16. 3. 2016	
		Informovat obchod o změně DB Vývoj grafiky	J. Němcová	23. 3. 2016	
		Zadat požadavek na změnu do IT databáze	J. Němcová	23. 3. 2016	
		Upravení DB Vývoj grafiky	L. Dlouhý	30. 3. 2016	
		Vytvoření FoU modulu ve spolupráci s kolegy	J. Němcová	30. 6. 2016	

Zdroj: vlastní

Pro názornost úprava databáze spočívá v tom, že se mezi jednotlivé schvalovací procesy v DB Vývoj grafiky vloží další políčka k vyplnění viz obr. 11. Nově vložená úprava je černě orámovaná.

Na základě této úpravy by se již nákup měl být schopen rozhodnout, jaký dodavatel bude pro danou zakázku nejvhodnější.

Obr. 11 - Ukázka upravené DB Vývoj grafiky

Obchod:
TR:
Kvalita:
Technológ LC:

Roční předpokládané množství:
Periodicita objednávek:
<input type="radio"/> měsíčně
<input type="radio"/> čtvrtletně
<input type="radio"/> půlročně
První objednávací množství:
<input type="button" value="Uložit a odeslat"/>

Dodavatel	Dodavatel	Dodavatel 3
Dodavatel (1) etiket (nákup):		
Tiskové data (nákup)		
Elektronická korektura (nákup):		
Grafik/Obchod:		

Zdroj: vlastní

6.4 Přezkoušení účinnosti opatření – 4. fáze

Po zrealizování úpravy databáze jsme začali ověřovat, zda navržené řešení má požadovaný efekt, který jsme chtěli docílit. Abychom ověřili účinnost navrženého opatření, sestavili jsme jednoduchou tabulku viz obr. 12, abychom měli přehled o požadavcích. V této tabulce jsme zapisovali číslo požadavku grafiky a začali jsme sledovat, zda požadované údaje, které obchod vyplňuje, jsou dostačující pro to, abychom se uměli správně rozhodnout pro vhodného dodavatele. Pokud se správně nedokážeme rozhodnout, tak napíšeme i důvod, proč jsme se nedokázali rozhodnout. Měřit jsme začali 30. 3. 2015. I v době uzavření této bakalářské práce neustále sledujeme vývoj.

Zatím můžeme říci, že u všech sledovaných případů nám úprava databáze pomohla k rozhodnutí o vhodném dodavateli. Na obrázku č. 12 uvádíme sledování ověření účinnosti.

Obr. 12 – Měření ověření účinnosti

DB VÝVOJ GRAFIKY

Začátek měření: 30.3.2016

Číslo DB Vývoj grafiky	Rozhodnutí o vhodném dodavateli bez problémů	Důvod, proč jsme se nedokázali rozhodnout o vhodném dodavateli
1075	ano	
1074	ano	
805	ano	
1070	ano	
1067	ano	

Zdroj: vlastní

Při ověřování účinnosti implementovaného řešení v tuto chvíli můžeme říci, že realizací navrhnutého řešení sledujeme tyto přínosy:

Bez ekonomického přínosu:

- eliminace emailů psaní obchodnímu oddělení ohledně objednávacího množství a pravidelnosti objednávek,
- eliminace časových ztrát na odpovědi,
- nákup se dokáže lépe rozhodnout o vhodném dodavateli,
- uchovávání informací o prvotním objednávacím množství v DB Vývoj grafiky,
- předcházíme přehlédnutí nebo vymazání příslušného emailu s odpovědí o požadovaném množství,
- eliminace nadbytečných zásob a tím vázání finančních prostředků v zásobách.

S ekonomickým přínosem:

- ušetření finančních prostředků díky lepší schopnosti rozhodnout se pro vhodného dodavatele.

Pokud se podíváme na ekonomický přínos u vybraných sledovaných grafik po aplikaci navrhnutého řešení, tak jej můžeme vyčíslit následovně:

Grafika č. 1070: Etiketa na láhev WC Efekt 750 ml

Díky úpravě DB Vývoj grafiky nyní víme, že tato etiketa se bude objednávat měsíčně po 1000 ks, což nám umožní lepší rozhodování o dodavateli.

Příklad rozhodování o vhodném dodavateli:

DIGITÁLNÍ TISK: Dodavatel STU

Objednávací množství: 1000 ks

Cena za přední etiketu + zadní etiketu = 109,74 EUR/1000 ks

FLEXOTISK: Dodavatel RST

Objednávací množství: 1000 ks

Cena za přední etiketu + zadní etiketu = 69,6 EUR/1000 ks

Náklady na štočky: 30 EUR x 4 barvy = 120 EUR

Celkem náklady na etikety + štočky = 189,6 EUR

Výsledek: Kdybychom nevěděli, že se etikety budou opakovaně tisknout a předpokládali bychom, že by se etikety tiskly jenom 1x, a zvolili bychom flexotisk, tak bychom byli ve ztrátě 78,86 EUR/1000 ks, protože bychom se rozhodli pro nevhodného dodavatele. I kdyby se etikety tiskly 2x do roka, tak náklady na digitální tisk by byly $2 \times 109,74 \text{ EUR} = 219,48 \text{ EUR}$. Pokud bychom se rozhodli pro flexotisk, tak celkové náklady by tvořili $189,6 \text{ EUR} + 69,6 \text{ EUR} = 259,2 \text{ EUR}$. To znamená, že díky tomu, že by se zvolil flexotisk jako na první pohled výhodnější, tak bychom byli **ve ztrátě** $259,2 \text{ EUR} - 219,48 \text{ EUR} = \mathbf{39,72 \text{ EUR/1000 ks}}$.

Vzhledem k tomu, že **po úpravě databáze** již víme, že se tisk etiket bude opakovat měsíčně, tak s klidným vědomím můžeme zvolit flexotisk. Protože:

DIGITÁLNÍ TISK:

Náklady celkem: 12 měsíců x 109,74 EUR = **1316,88 EUR**

FLEXOTISK:

Náklady celkem: 1 měsíc x 189,6 + 11 měsíců x 69,6 EUR = **955,2 EUR**

Pokud spočítáme přínos v EUR, že známe objednávací množství a periodicitu objednávání, tak **ušetříme** 1316,88 EUR – 955,2 EUR = **361,68 EUR/ rok**.

Máme za to, že ušetření téměř 10 000 Kč na 1 etiketě za rok je docela velká částka, jenom díky tomu, že známe objednávací množství a periodicitu objednávání.

U všech dalších sledovaných záznamů zatím rozhodování o dodavateli bylo relativně jednodušší, protože se bude objednávat velmi malé množství. To vede k tomu, že tyto malé měsíční či čtvrtletní objednávky se budou tisknout digitálně. Význam porovnání flexotisku versus digitální tisk má význam od 1000 ks resp. 2500 ks etiket a známé periodicity objednávání materiálu.

Jedním z bodů, který jsme zmiňovali v popisu problému, byl, že bychom byli schopni lépe udržovat flow nakupovaného materiálu a nebyly by zbytečně vázané finanční prostředky v zásobách. Zda se nám tento bod podaří dodržet je otázkou delšího vyhodnocování a sledování nakupovaného materiálu včetně jeho obrátkovosti.

Z výše uvedeného příkladu jde vidět, že úprava databáze Vývoj grafiky nám pomohla při rozhodování o vhodném dodavateli. Tato problematika je ovšem poměrně široká a složitá, protože do něj ještě i vstupují další faktory jako například požadavky na přímou barvu, kdy se etiketa tiskne napřímo flexotiskem.

ZÁVĚR

V této bakalářské práci jsme se zabývali vnitropodnikovým vzděláváním, které je důležité pro podnik, aby zůstal konkurenceschopným. Protože díky neustále rozvíjeným znalostem a dovednostem jsou organizace schopny obstát v turbulentně se měnícím (nejenom) podnikatelském prostředí.

Tato bakalářská práce si v úvodu zvolila tři cíle. Prvním cílem práce bylo především představení konceptu vnitropodnikového vzdělávání ve firmě Fosfa a.s. Tímto cílem jsme se zabývali v teoretické části práce, kde jsme se zabývali konceptem vlastní podnikové Fosfa univerzity a jejího vzdělávacího programu.

Druhý cíl měl za úkol vyřešit aktuální problém, se kterým jsme se na pracovišti potýkali. Tento problém byl řešený v praktické části práce, který byl řešen čtyřfázovou metodou řešení problému, která je denně aplikována v praxi ve firmě. Názorně jsme uvedli popis problému, analýzu příčin, návrhy řešení problému a přezkoušení účinnosti opatření. Aplikovali jsme některé z mnoha manažerských metod řešení a ukázali systematický přístup k řešení problému. Při sledování ověření účinnosti opatření jsme sledovali jak ekonomické ukazatele, tak ukazatele bez ekonomického přínosu. Zjistili jsme, že bylo eliminováno plýtvání jak časem, tak psaní emailů a že šetříme podniku finanční prostředky. Nejdůležitějším cílem bylo ovšem rozhodnutí o vhodném dodavateli při nákupu obalového materiálu a můžeme konstatovat, že jsme se k tomu cíli velmi významně přiblížili.

Třetím cílem bakalářská práce bylo ukázat a inspirovat další (nejenom) podniky jakým způsobem lze koncipovat vnitropodnikové vzdělávání, aby naučené znalosti byly aplikovány do praxe a jejich aplikace mohla být přínosem pro danou firmu. Aby se reálně propojila teorie s praxí. Ukázat lidem cestu, jak sami mohou vyhledávat a řešit každodenní problémy v práci. Aby lidé ve firmě začali přemýšlet jako spolupodnikatelé, nikoliv pouze jako zaměstnanci. Tím, že organizace bude tímto směrem vychovávat a učit lidi, se může pomalu změnit i celá společnost.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [2] BARTÁK, Jan, 2007. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing. ISBN 978-80-86851-68-6.
- [3] BAŤA, Tomáš, 2002. *Úvahy a projevy*. Univerzita Tomáš Bati ve Zlíně & Zlínský kraj. ISBN 80-7318-103-7.
- [4] HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [5] Interní materiály Fosfa univerzity
- [6] MUŽÍK, Jaroslav, 2012. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-738-4.
- [7] PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA, 2012. *Andragogický slovník*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3960-1.
- [8] TURIECKOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0405-6.
- [9] VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3651-8.
- [10] ZELENÝ, Milan, 2011. *Hledání vlastní cesty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1611-1.

Internetové zdroje:

- [11] ČALMACH, Darek. *Když budou všichni studenty politologie, průmysl zhyne, říká Jan Světlík* [online]. 2015.iDNES.cz. [cit. 16. 10. 2015]. Dostupné z: http://ostrava.idnes.cz/rozhovor-s-generalnim-reditelem-spolecnosti-vitkovice-janem-svetlikem-1at-/ostrava-zpravy.aspx?c=A150509_2161290_ostrava-zpravy_jog
- [12] <http://www.fosfa.cz>
- [13] <http://www.ipaczech.cz/>

- [14] Management mania. *Ishikawův diagram* [online]. Poslední aktualizace 22. 7. 2015. [cit. 25. 2. 2016]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ishikawuv-diagram>
- [15] PFEIFER, OTO. *Metody pro podporu myšlení a paměti: díl: I* [online]. 2015.
- [16] Svět produktivity. *Frekvenční tabulka* [online]. [cit. 24. 2. 2016]. Dostupné z: <http://www.svetproduktivity.cz/slovník/Frekvencni-tabulka.htm>
- [17] Svět produktivity. *Pareto diagram* [online]. [cit. 25. 2. 2016]. Dostupné z: <http://www.svetproduktivity.cz/slovník/Pareto-diagram.htm> 2015-02-25
- [18] TUKUTUKU MAGAZÍN [online]. ISSN 2464-6857 [cit. 24. 2. 2016]. Dostupné z: <http://www.tukutuku.cz/na-pohodu/metody-pro-podporu-mysleni-a-pameti-dil-1-2/>
- [19] Vlastní cesta. *Pareto analýza* [online]. [cit. 25. 2. 2016]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/pareto-analyza/> 2015-02-25

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

4-fázovka Čtyřfázová metoda řešení problému

Apod. a podobně

Atd. a tak dále

FoU Fofa univerzita

PDCA Demingův cyklus

Resp. respektive

S. strana

TPM Totálně produktivní údržba

Tzv. takzvaně

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 - Cyklus modelu Z-I-P-F	29
Obr. 2 - Cyklus PDCA.....	41
Obr. 3 - Metoda 5W1H (Šestero dobrých sluhů).....	42
Obr. 4 - Datová (frekvenční) tabulka.....	43
Obr. 5 - Paretova analýza a Lorenzova křivka	44
Obr. 6 - Diagram příčin a následků (Rybí kost, Ishikawa).....	45
Obr. 7 - Matice priorit.....	47
Obr. 8 - Akční plán	47
Obr. 9 - Pareto graf	54
Obr. 10 - Matice priorit.....	56
Obr. 11 - Ukázka upravené DB Vývoj grafiky.....	58
Obr. 12 – Měření ověření účinnosti.....	59

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Metoda 5W1H	53
Tabulka 2 - Datová tabulka.....	53
Tabulka 3 - Akční plán	57