

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Odborné vzdělávání zaměstnanců společnosti
ŽURNÁL MEDIA a.s.**

Training of staff of the company ŽURNÁL MEDIA a.s.

Jana KOMÍNKOVÁ

Cheb 2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„*Odborné vzdělávání zaměstnanců společnosti ŽURNÁL MEDIA a.s.*“

vypracovala samostatně, pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů, uvedených v příložené bibliografii.

V Chebu, dne 12. dubna 2013

.....

podpis autorky

Poděkování

Ráda bych poděkovala následujícím osobám, bez jejichž přispění by tato bakalářská práce nemohla vzniknout:

Ing. Miroslavu Pavlákovi, Ph.D., vedoucímu práce

Ing. Tomáši Komínkovi, MBA, předsedovi představenstva společnosti ŽURNÁL MEDIA a.s.

Obsah

Úvod.....	7
1. Odůvodnění potřeby vzdělávání zaměstnanců.....	9
2. Intelektuální kapitál.....	11
2.1. Lidský kapitál.....	11
2.1.1 Strukturální kapitál.....	12
2.2 Analýza procesu vzdělávání zaměstnanců společnosti ŽURNÁL MEDIA a. s.....	12
2.2.1 Krátké představení společnosti ŽURNÁL MEDIA a.s.....	12
2.2.2 Analýza silných a slabých stránek vzdělávání ve společnosti	13
2. 2. 3 Lidské zdroje	14
2.2.3.1 Řízení lidských zdrojů.....	15
2.3 Analýza vnímání vzdělávání dospělých u zaměstnanců společnosti	16
2.4 Podnikové vzdělávání	16
2.4.1 Kompetence.....	17
2.4.2 Rozvoj znalostí v organizaci	17
2.4.3 Firemní kultura.....	18
2.4.5 Proces vzdělávání.....	19
2.5 Vzdělávání jako předpoklad pro profesní uplatnění	20
2.6 Zvyšování kvalifikace zaměstnanců v předchozích letech.....	23
2.6.1 Rok 2009	24
2.6.1.1 Krátké vysvětlení pojmu de minimis.....	27
2.6.2 Rok 2010	27
2.6.3 Rok 2011	28
3. Návrh opatření.....	31
3.1 Cíl projektu.....	31
3.2 Příprava školení.....	32
3.3 Vzdělávání.....	33
3.3.1 Soft skills (měkké dovednosti).....	33
3.3.2 Obchodní dovednosti.....	36
3.3.3 Práce na PC	37
3.3.4 Program Microsoft Dynamics AX 2012	38
3.3.5 Odborné znalosti.....	39
4. Cílové skupiny.....	44

4.1 Harmonogram projektu	45
4.2 Motivace.....	45
5. Přínos komplexního školení organizaci	47
5.1 Časové normy.....	47
5.2 Návrh opatření k dosažení vize společnosti – složky mzdy.....	48
5.3 Dodatek k pracovní smlouvě.....	49
6. Závěr.....	50
7. Seznam tabulek a obrázků.....	51
7.1 Seznam tabulek.....	51
7.2 Seznam obrázků	51
8. Seznam citací a použité literatury	52
9. Seznam příloh.....	54

Úvod

Cílem bakalářské práce je zhodnotit vzdělávací procesy ve společnosti ŽURNÁL MEDIA a. s. a navrhnout opatření, která by vedla ke zlepšení fungování, posílení pozice a dosažení vize firmy. Tato práce obsahuje důležité teoretické znalosti, s nimiž je vhodné, aby se čtenáři práce seznámili, a jež se podle autorky dají označit jako klíčové ve vzdělávání dospělých, jedná se zejména o abstraktní, psychologické pojmy, které jsou však pro moderní společnost klíčové. Teoretické pojmy jsou součástí jednotlivých kapitol práce vždy tak, aby stylisticky souvisely s praktickou částí dané kapitoly.

Pomyslným blokem této práce je analýza procesu vzdělávání ve společnosti, jejíž součástí je představení společnosti, informace o jejím založení, předmětu podnikání a ukázka jejího portfolia. Tato kapitola je pro čtenáře nezbytná z důvodu toho, že navrhovaná opatření v následující části jasně korespondují s vizí společnosti a s jejími potřebami. Pro lepší orientaci v problematice vzdělávání byla vypracována jednoduchá SWOT analýza vzdělávání ve společnosti ŽURNÁL MEDIA a. s., jež má však spíše informativní charakter, nikoliv zásadní vliv na další vypracovávání práce, slouží pouze jako ukázka možných silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb pro správu společnosti ŽURNÁL MEDIA a. s., na které by se mělo vedení společnosti zaměřit dříve, než se pustí do komplexního vzdělávacího programu.

Aby bylo možné připravit nějaké opatření, které by dosahovalo požadovaných výsledků, bylo nutné provést krátké šetření mezi zaměstnanci společnosti. Autorka se nechala inspirovat známým průzkumem pomocí řízených diskusí. Ty byly, vzhledem k původní časové náročnosti a vysokým požadavkům na hodnotitele, nahrazeny krátkým dotazníkovým šetřením a osobními pohovory se zaměstnanci. Výsledek této aktivity lze nalézt i v grafickém zpracování. Další důležitou součástí práce je popis vzdělávacích procesů zaměstnanců v jednotlivých letech fungování společnosti.

Třetí kapitola práce představí návrh opatření ke zvýšení produktivity práce zaměstnanců společnosti a navrhuje řešení v podobě komplexního vzdělávacího projektu včetně kalkulace nákladů na jednotlivé školící aktivity.

Čtvrtá kapitola je zaměřená na harmonogram projektu, ve kterém lze nalézt časový plán jednotlivých částí školení. V této kapitole se čtenář také seznámí s cílovými skupinami projektu včetně počtů zaměstnanců, kteří budou navrženi na školení.

Poslední kapitola v sobě obsahuje návrh opatření, která by měla vést k dosažení vize společnosti v podobě vytvoření ustanovení, která společnosti pomohou efektivně využít investici vloženou do vzdělávání zaměstnanců.

1. Odůvodnění potřeby vzdělávání zaměstnanců

Nároky kladené na vědomosti a schopnosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a zvyšují a člověk, aby mohl fungovat jako schopný zaměstnanec a byl dobře zaměstnatelný, musí své vědomosti a schopnosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. V trendech poslední doby již neplatí, že zaměstnanec si po celou svou kariéru vystačil pouze s tím, co se naučil ve škole při řádné přípravě na budoucí zaměstnání. V procesu vzdělávání pracovníků sehrává stále větší roli společnost a organizované vzdělávací aktivity. „Základním zákonem podnikání a úspěšnosti jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace však dělají flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují ji.“ (KOUBEK 2001, s. 237)

Moderní výcvik zaměstnanců se v podobě, ve které jej známe dnes, rozšířil již během druhé světové války. V současnosti je trendem chápat výcvik jako investici, která musí o získání prostředků soupeřit s jinými aktivitami. V dobře prosperujících společnostech bývá výcvik zaměstnanců součástí strategického plánu. Dnes již nestačí obvyklé způsoby vzdělávání, jakými byly zejména zácvik, doškolování či přeškolování, ale stále častěji se jedná o rozvojové aktivity zaměřené na formování osobnosti pracovníků, vytváření jejich hodnotových zaměření a adaptace jejich kultury kultuře společnosti.

„Pojetí vzdělávání pracovníků v organizaci je dosti proměnlivé v čase a prostoru (závisí mj. i na sociálním prostředí, ve kterém organizace působí, na tom, do jaké míry systém vzdělávání v dané zemi připravuje pracovníky pro potřeby konkrétní organizace, na kulturní a vzdělanostní úrovni obyvatelstva.), závisí na povaze práce a používané technice a technologii.“ (KOUBEK 2001, s. 238)

Poté, co jsme si představili důležitost a nepostradatelnost vzdělávacích procesů v moderních společnostech a organizacích by bylo vhodné seznámit se s několika zásadními termíny souvisejícími s touto problematikou. Jelikož pro částečné pochopení daného tématu jsou tyto fráze klíčové a nezbytné. Vzdělávání pracovníků ve většině případů zahrnuje mnohé aktivity, které ve výsledku vedou k dosažení vytyčených cílů a to ke zvýšení znalostí a dovedností školených pracovníků a tím ke konkurenceschopnosti celého podniku.

Celý tento proces začíná přizpůsobováním pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubováním pracovních schopností, tedy jakási flexibilita v rámci pracovního zařazení, jež je častým i nejdůležitějším úkolem vzdělávání pracovníků. Jde tedy o jakousi zastupitelnost jednotlivých osob v rámci vybraných pracovních

míst. Neméně důležité je však i zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby zčásti zvládali umy a schopnosti, potřebné k vykonávání dalších pracovních míst a prací.

Snaha o prohlubování pracovních dovedností usnadňuje potenciální rekvalifikační procesy v organizaci. Tedy takové procesy kdy zaměstnanci mající povolání, které pro organizaci není přínosné, jsou rekvalifikováni na profesi.

„Organizace však nezískává vždy takové nové pracovníky, kteří jsou již náležitě odborně připraveni okamžitě v plné míře vykonávat práci na pracovním místě, na něž byli přijati. Naopak, zpravidla je nutné přizpůsobovat pracovní schopnosti těchto nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v organizaci apod. Nové pracovníky tedy musí organizace doškoloovat, přeškoloovat nebo je alespoň adaptovat na zvláštnosti, mechanismus a kulturu organizace v procesu, který se nazývá orientace pracovníka. I tyto činnosti patří do sféry vzdělávání pracovníků.“ (KOUBEK 2004, s. 38)

Utváření pracovních schopností v rámci moderní personální práce překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti a stále více zahrnuje i utváření osobnosti pracovníka, tedy znalostí a dovedností, které jsou klíčové v mezilidských vztazích, ovlivňujících chování jak pracovní, tak interpersonální. Výraznou roli hraje motivace pracovníka a odráží se i ve vztazích na pracovišti, výrazně ovlivňuje procesy vytváření pracovních skupin a i individuální a kolektivní pracovní výkon.

2. Intelektuální kapitál

V nových globalizovaných podmínkách roste stále více význam nehmotných aktiv pro správné působení organizace na veřejném trhu. Můžeme nalézt společnosti, které s hmotnými aktivy výrazně nižšími, než mají některé velké průmyslové společnosti, dosáhly vyšší tržní hodnoty. Současným trendem je výrazný přesun hmotných aktiv ve prospěch těch nehmotných v celkové tržní hodnotě podniku. Již delší dobu se zvyšuje tendence k růstu investic do nehmotných aktiv, především do výzkumu a vývoje, software, internetu a rozvoje vzdělávání a důležitých kompetencí zaměstnanců, tedy do intelektuálního bohatství.

„Skandia definovala intelektuální kapitál jako vlastnictví znalostí, aplikovaných zkušeností, organizační technologie, vztahů se zákazníky a profesionálních dovedností zvyšujících tržní hodnotu podniku. Intelektuální kapitál je obvykle dělen na lidský a strukturální, v jeho dělení však nepanuje shoda. V některých případech se člení na lidský kapitál, organizační kapitál a relační kapitál.“ (VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ 2011, s. 23)

2.1. Lidský kapitál

Tento pojem lze definovat jako znalosti, jež si zaměstnanci společnosti odnášejí s sebou, když odcházejí ze společnosti. Vyjadřuje znalosti, dovednosti, zkušenosti a schopnosti lidí. Některé z těchto dovedností se v některých případech dotýkají pouze jednotlivých zaměstnanců, jiné mohou být všeobecné. „Příkladem lidského kapitálu je schopnost inovovat, kreativita, know – how, předcházející zkušenosti, schopnost práce v týmu, flexibilita, pracovní schopnost, loajalita, schopnost učit se, ale i formální školení a vzdělávání.“ (VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ 2011, s. 24)

Při posuzování efektivnosti využívání lidského kapitálu v podniku je z tohoto důvodu nezbytné umět změřit jeho hodnotu – ta bude považována za velikost podnikového vstupu. Hodnotu vstupu pak porovnáme s vybranými ukazateli velikosti výstupu podniku, například s hodnotou produkce, velikostí obrátu, ziskem podniku, tržbami, tržním podílem a podobně. Při zaměření vedení firmy na lepší využívání lidského kapitálu je v organizaci třeba klást důraz na zvyšování péče o jednotlivé jeho složky, za něž považujeme už uváděné vědomosti, schopnosti, dovednosti, návyky, talent. Vědomosti, návyky a schopnosti člověka začaly být pokládány za zvláštní formu kapitálu proto, že jejich rozvoj je časově velmi náročný a vyžaduje poměrně značné materiální zdroje. „Lidský kapitál je specifický tím, že je od narození nerozlučně spojen se svým nositelem – jednotlivcem, a v důsledku toho není možné jej odcizit nebo prodat. Protože neexistuje speciální trh lidského kapitálu, může jeho nositel

svůj vlastní lidský kapitál pronajímat na trhu práce.“ (VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ 2011, s. 37)

2.1.1 Strukturální kapitál

Tímto kapitálem rozumíme znalosti, dovednosti a informace, které zůstávají neustále uvnitř podniku. Jedná se o organizační postupy, procesy, systémy, ale i firemní kulturu, zákaznické a dodavatelské databáze. „Jde například o znalostní centrum, dokumentační zajištění, organizační flexibilitu, schopnost využívání informačních a komunikačních technologií a schopnost podniku přizpůsobovat se a učit se.“ (VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ 2011, s. 24)

2.2 Analýza procesu vzdělávání zaměstnanců společnosti ŽURNÁL MEDIA a. s.

2.2.1 Krátké představení společnosti ŽURNÁL MEDIA a.s.

Než se začneme věnovat detailnějšímu rozboru vzdělávání zaměstnanců společnosti ŽURNÁL MEDIA a.s. bylo by vhodné představit si společnost jako takovou. Bližší informace o jejích obchodních aktivitách a portfoliu ulehčí pochopení situace uvnitř pracovní skupiny a nutnost oborového zaměření vzdělávacích aktivit.

Společnost ŽURNÁL MEDIA a.s. byla založena v prosinci roku 2008, krátce po jejím založení se stala vydavatelem Krajských listů a Týdeníku Žurnál. Týdeník Žurnál byly 16 stránkové celobarevné noviny se vkládanou televizní přílohou na celý týden - TV POHODA, které vycházely pravidelně každou středu. Šlo o soukromé, nezávislé a také jedny z posledních novin držených v českých rukou, ve kterých čtenáři pravidelně nacházeli aktuální společenské, politické, ekonomické a sportovní informace z celého regionu, doplněné kulturními přehledy, tipy na výlet, zajímavými rubrikami a informacemi pro volný čas.

V současné době dochází k prudkému růstu společnosti, upevňování si pevné a stálé pozice na trhu reklamy, tisku a marketingu. Vydavatelství a reklamní agentura ŽURNÁL MEDIA a.s. pomáhá svým obchodním partnerům v komunikaci se stávajícím zákazníkem a pomáhá jim účinně a ekonomicky výhodně oslovovat zákazníky nové. Dynamicky se rozvíjející společnost ŽURNÁL MEDIA a. s. má praxí ověřenou mnohaletou zkušenost s vydáváním barevného krajského týdeníku a dalších periodik, kvalifikovaný pracovní tým. Jako příklad rozmanitosti činnosti společnosti, dobře poslouží ukázka portfolia firmy: mediální podpora v celém Karlovarském kraji (PR články, prezentace...), personální inzerce v celém kraji, zprostředkování různých soutěží, akcí spojených s firmou zákazníka (otevření hypermarketu, narozeniny, výprodeje), inzertní plochy, billboardy, bannery, navigační systémy, rozhlasová

reklama, vytváření reklamní kampaně velkým firmám (např. Telefónica Czech Republic, a. s., Tesco Stores ČR, OC Fontána, OC Varyáda atd.), realizace kulturních a společenských akcí v kraji (Škola modelek, Dětský den) atd.

2.2.2 Analýza silných a slabých stránek vzdělávání ve společnosti

Velká část firem v České republice je postavena na komerčním základě. Při vytváření správného postupu vzdělávání se uplatňují různé metody marketingové analýzy. Jednou z nich je SWOT analýza, kdy se u vzdělávacích firem zkoumají silné a slabé stránky a do budoucna příležitosti rozvoje a hrozby, které mohou ovlivnit činnost firmy.

Nyní si aplikujeme prvky SWOT analýzy na vzdělávací aktivity společnosti ŽURNÁL MEDIA a. s. Při tvorbě tohoto zkoumání se zaměříme na klíčové oblasti fungování firmy, a to zejména na formu, účastníky a skupinovou dynamiku, lektory a jejich vzájemnou spolupráci, obsahovou strukturu a financování.

S (STRENGTHS) - Silné stránky

1. Existence elektronických forem vzdělávání.
2. Přesný, nepřilíš se měnící počet zaměstnanců.
3. Pozitivní přístup zaměstnanců ke vzdělávání a osobnostnímu rozvoji
4. Velké množství oblastí pro další rozvoj kvalifikace zaměstnanců.
5. Velký výběr kvalitních školicích středisek s akreditací.
6. Finanční stabilita společnosti umožňující další profesní vzdělávání.

W (WEAKNESSES) - Slabé stránky

1. Časová náročnost školicích aktivit. Vzhledem k nízkému počtu zaměstnanců je zastupitelnost při školeních velice obtížná.
2. Nеспециализovaní zaměstnanci.
3. Účast na školeních, které nepřinášejí nové poznatky.
4. Složitá specializace vybraných témat školicí aktivity.
5. Ne všechna akreditovaná školicí střediska poskytují požadovaná školení.
6. Ušlý zisk při účasti na školení.

O (OPPORTUNITIES) – Příležitosti

1. Zapojení se do projektů EU na podporu vzdělávání.
2. Získání příspěvků na vzdělávání z fondů EU.
3. Zefektivnění práce proškolených zaměstnanců.

4. Zvýšení kvalifikace všech zaměstnanců.
5. Posílení pozice na trhu.
6. Pronikání na nové trhy v zahraničí, zejména navázání obchodní spolupráce s německými a polskými obchodními partnery.

T (THREATS) – Hrozby

1. Nesplnění podmínek pro získání finanční podpory z fondů EU, nemožnost vzdělávání bez spolufinancování z těchto prostředků.
2. Bojkot školící aktivity ze strany některých zaměstnanců.
3. Vysoké náklady na školení, které zaměstnavatel není schopen realizovat bez pomoci příslušných vzdělávacích fondů.
4. Hospodářská situace v České republice, nutnost podnikatelů investovat do jiných oblastí než vzdělávání zaměstnanců.
5. Neprojevení se zlepšení v pracovních procesech ve společnosti.
6. Sestavení špatného plánu školení a nenaplnění vize společnosti.

2. 2. 3 Lidské zdroje

Při úvahách o lidském kapitálu a významné úloze jeho působení ve firmě se v posledním desetiletí hovoří více o řízení lidských zdrojů než o klasickém personálním řízení. Je to systém zaměřený na personální řízení projevující se v důrazu na vzájemnost a chápání lidí ve větší míře jako zdroje, do nějž se investuje, než jako nákladové položky. Mezi základní pojmy patří v této oblasti lidský kapitál, lidské zdroje a lidský potenciál. Je-li lidský kapitál charakterizován jako souhrn vrozených a získaných vědomostí, dovedností, zkušeností a návyků, jimiž lidé disponují, pak lidské zdroje představují lidé v pracovním procesu, nositele lidského kapitálu a potenciálu. Lidský kapitál lidé vlastní bez ohledu na své pracovní zařazení v organizaci. V případě, že lidé cílevědomě zvyšují své schopnosti v činnostech vedoucích k rozvoji podniku, k jeho pohybu vpřed, hovoříme o lidském potenciálu. Lidský kapitál je možno pokládat za základ lidského potenciálu.

„Jakákoliv organizace může fungovat jen tehdy, podaří – li se jí shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat

- a) materiální zdroje (stroje a jiná zařízení, materiál, energie),
- b) finanční zdroje,
- c) informační zdroje potřebné k fungování a

d) lidské zdroje.

Neustálé shromažďování, propojování a využívání těchto čtyř zdrojů je stěžejním úkolem řízení organizace.“ (KOUBEK, 2001, s. 13)

2.2.3.1 Řízení lidských zdrojů

Tento pojem představuje nejmodernější pojetí personální práce, stává se podstatou řízení společnosti a tím pádem jej lze považovat za jeho nejdůležitější složku. Řízení lidských zdrojů charakterizuje postavení personální práce a vyjadřuje význam pracovníka, pracovní morálky a nasazení, jako nejdůležitější složku výrobního vstupu a motoru činností organizace. Z odborné literatury je možné se dozvědět, že řízení lidských zdrojů se od standardní personální činnosti liší následujícími rysy:

1. „Strategický přístup k personální práci a ke všem personálním činnostem (tedy zaměření na dlouhodobou perspektivu a zvažování dlouhodobých důsledků všech rozhodnutí v oblasti personální práce).
2. Orientace na vnější faktory formování pracovní síly organizace (především zájem o populační vývoj, vnější ekonomické podmínky, trh práce, hodnotové orientace lidí, jejich sociální rozvoj a životní způsob, osídlení a životní prostředí, legislativu apod.).
3. Personální práce přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků (stále více výkonné personální práce, ale i stále více pravomocí v této práci, přechází na vedoucí pracovníky všech úrovní, kteří přece jen mají k jednotlivcům blíže než personální útvar, personální útvar pak stále více plní koncepční, metodologickou, poradenskou, organizační a kontrolní roli).
4. Úzké propojení personální práce se strategickými plány organizace (lidské zdroje jsou klíčovou oblastí strategie organizace a jejich řízení je klíčovou oblastí strategického řízení).
5. Personální práce se stává páteří nejdůležitější oblasti řízení organizace.
6. Klade se mimořádný důraz na rozvoj lidských zdrojů jako nástroj flexibilizace organizace.
7. Orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost pracovníků (personální a sociální rozvoj).
8. Orientace na participativní způsob řízení a sounáležitost pracovníků s organizací.

9. Důraz na vytváření žádoucí organizační kultury a zdravých pracovních vztahů.
10. Vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.“ (KOUBEK 2001, s. 16)

2.3 Analýza vnímání vzdělávání dospělých u zaměstnanců společnosti

Při dalším analyzování vnitřního prostředí společnosti ŽURNÁL MEDIA a.s. a postoje jednotlivých zaměstnanců společnosti se autorka inspirovala společností Donalthe – Burson - Maersteller s. r. o., která provedla ve spolupráci s Asociací institucí vzdělávání dospělých ČR a společností Factum Invenio s. r. o. v období od 23. září do 26. října 2009 průzkum k problematice vzdělávání dospělých. Jeho cílem bylo popsat hlavní aktuální problémy a příležitosti tohoto segmentu celoživotního vzdělávání v České republice. Do práce bylo aplikováno několik otázek z této studie, které dle autorčina názoru jasně ukazují názor a vztah zaměstnanců k odbornému vzdělávání. Pro získání adekvátních informací společnost Donalthe – Burson – Maersteller s. r. o. využila řízených diskuzí, jelikož tato forma interakce je velice časově náročná, pro šetření bylo využito krátkých rozhovorů se zaměstnanci. Z výsledků průzkumu zmiňované společnosti vyplývá, že „Lidé vnímají vzdělání nejčastěji z těchto hledisek:

- Vzdělání jako předpoklad pro profesní uplatnění (ekonomická rovina).
- Vzdělání jako obecný výraz kulturní sounáležitosti (sociální rovina).
- Vzdělání jako přirozený produkt vlastní zájmové činnosti, např. četba, koníčky, relaxace (individuální rovina).“ (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2009)

2.4 Podnikové vzdělávání

Značný vývoj technické náročnosti výroby, globalizace a neustálý konkurenční tlak vyžadují, aby organizace věnovaly zvýšenou pozornost technickému zdokonalování své produkce, zvyšování kvality výrobků a služeb, zaváděly do svých provozů moderní informační technologie, investovaly do svých výrobních vstupů a fyzického kapitálu.

Pro společnost je nezbytné, aby s vyspělými technologiemi nakládali lidé technicky, vědomostně i fyzicky zdatní, schopní rychle reagovat na vzniklé nové situace a lidé tvořiví, schopní samostatné práce. V současné době je jednou z hlavních činností organizace hledání optimální organizace práce, vytváření dobrých vztahů se stávajícími zákazníky a vyhledávání

nových a rovněž schopnost úspěšné komunikace nejen se stávajícími partnery. V závislosti na této skutečnosti je na podniky vytvářen tlak, aby pochopily, že je nezbytné a pro podnik přínosné investovat do lidského kapitálu, jeho zaměstnanců a rozvíjení jejich kompetencí.

2.4.1 Kompetence

Jako schopní zaměstnanci jsou označováni ti, kteří odvádějí očekávaný, požadovaný výkon a jsou tedy schopni efektivně využívat svých získaných znalostí, dovedností a vědomostí k dosahování vytyčených cílů organizace. Slovo kompetence lze chápat jako schopnost chovat se určitým způsobem, projevuje se tedy chováním člověka. „Hovoříme-li o kompetenci pracovníka, je třeba si uvědomit, že jde o přístup, o chování vedoucích k očekávanému výsledku. Kompetence představuje soubor chování pracovníka, který musí použít, aby úspěšně zvládl úkoly své pracovní pozice. Kompetentní zaměstnanec dobře (na požadované úrovni) splní dané úkoly. To znamená, že zaměstnanec musí splňovat tři základní předpoklady:

1. Je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi a dovednostmi, které k takovému chování potřebuje.
2. Je k takovému chování motivován, spatřuje v něm tedy hodnotu a je ochoten vynaložit tímto směrem potřebnou energii.
3. Má možnost v daném prostředí podniku toto chování použít.“ (VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ 2011, s. 70)

2.4.2 Rozvoj znalostí v organizaci

Znalosti lze charakterizovat jako souhrn osvojených teoretických poznatků, představ a pojmů získaných v průběhu života učení, praktickým výkonem práce a zkušenostmi. Jako hlavní předpoklady rozvoje zaměstnanců v organizaci považuje doktor Barták (BARTÁK 2007, s. 101) tyto oblasti:

1. „Pochopení a uvědomění si naléhavosti rozvoje znalostí.
2. Sdílená firemní kultura.
3. Strategie a plán rozvoje.
4. Projekt a plán rozvoje.
5. Připravenost firmy na rozvoj.
6. Efektivní využívání nástrojů rozvoje.

7. Předpokládané výsledky, jejich využití, fixace změn.
8. Příprava na „život ve změnách.“

Nutnost zvýšení profesní kvalifikace zaměstnanců a jejich další vzdělávání pociťují majitelé společností a ostatní zainteresovaní zejména v důsledku znalosti trhu, konkurenčního počínání, identifikace děr na trhu a tím získávání nových podnikatelských příležitostí. Prvním krokem při vzdělávání zaměstnanců je schopnost vrcholových manažerů identifikovat nutnost investic do lidského kapitálu společnosti a jeho dalšího rozvoje a také schopnost vedoucích k vytvoření progresivního plánu změn a dostatečná motivace pro jeho následnou implementaci ve společnosti. Před samotným vytvořením plánu vzdělávání a získáním prostředků na jeho financování musí každý manažer dobře zvážit tržní situaci – jaký je vliv kupního rozhodování zákazníka na produkci firmy, jak komunikovat se zákazníkem, jak výrobky či službami uspokojit zákazníka. Zda je vzdělávací aktivita pro nás technicky uskutečnitelná ve smyslu, zda bude po ukončení školení nově nabyté poznatky schopna plně implementovat do obchodních činností společnosti. A v neposlední řadě hraje důležitou složku legislativa. Zejména v případě, kdy část vzdělávání zaměstnanců bude hrazena z některého z fondů Evropské unie, je třeba dbát zvýšené pozornosti na splnění všech nutných legislativních opatření, aby nemusela příspěvek po čase vrátet.

Při vytváření samotného plánu vzdělávání je nutné vytvořit vhodné zadání vzdělávacího projektu – jak po zvýšení kvalifikace vyhledat vhodnou podnikatelskou příležitost, co je za potřebí udělat, pro získání nabízející se příležitosti, jaké jsou možnosti získat další možnosti. Dále je nezbytné zpracovat podnikatelský záměr školící aktivity – co je nutno udělat pro konkretizaci podnikatelského nápadu, za jakých podmínek je podnikatelský nápad realizovatelný. Za nejdůležitější činnost však považuji zpracovat plán implementace nově nabytých dovedností do firemní kultury a ujištění se, zda je ve společnosti pro tento krok podpora jak ze strany zaměstnanců, tak ze strany vedení či vlastníků společnosti.

2.4.3 Firemní kultura

Jak již bylo v předchozím textu několikrát zmíněno, klíčovou roli při zavádění všeho nového hraje ve společnosti firemní kultura. Jednoduše lze firemní kulturu popsat jako určitý charakter, duch podniku, který ovlivňuje myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život, je také klíčovým zdrojem motivace zaměstnanců. Tyto přístupy se projevují v „ochotě hledat nové přístupy, v novém hledat výzvu (ke zvyšování efektivnosti řízení, k úsporám, zvýšení případné hodnoty atd.);

postojích a přístupech orientovaných na změny; iniciativě zaměstnanců; participativním vedení; týmové spolupráci; neformálním uplatňování principu neustálého zlepšování; směřování k „učící se organizaci“; podpoře inovací managementem; permanentním zdokonalování, úsilí o vrchol; zvyšování výkonnosti a ziskovosti; zákaznickému přístupu - respektování potřeb zákazníka a péči o něho; celkové otevřenosti vůči změnám.“ (BARTÁK, 2007, s. 102 – 103)

Mezi přednosti silné firemní kultury lze zařadit jasný a přehledný pohled na podnik, nekonfliktní komunikaci mezi pracovními skupinami, rychlé nalézání řešení a rozhodnutí, málo formálních předpisů, nižší nároky na kontrolu, vysokou jistotu a důvěru spolupracovníků a vysokou motivaci. Na druhé straně za nevýhodu lze považovat tendence k uzavřenosti podnikového systému, trvání na tradicích, nedostatek flexibility, blokáce nových strategií, vynucování přizpůsobení se kolektivu za každou cenu, složité začlenění nových spolupracovníků.

2.4.5 Proces vzdělávání

Po realizaci předchozích činností lze započít samotný vzdělávací proces, vše by však mělo být s vypracovaným plánem vzdělávání. Jednou z klíčových činností vzdělávání jsou cíle vzdělávacího procesu, které stanovujeme na základě zjištěných potřeb vzdělávání. Pro lepší následnou orientaci je vhodné cíle rozdělit do dvou kategorií, docent Vodák a docentka Kucharčíková (VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ, 2011) je dělí takto:

- a) „programové cíle, jež zahrnují cíle celého vzdělávacího programu jako výstupu procesu stanovení potřeb vzdělávání;
- b) cíle kurzu (vzdělávací akce) obsahují cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit a ty mohou obsahovat ještě dílčí cíle.“

Základním posláním cílů je vyjadřovat chování a specifikovat podmínky výkonu požadovaného chování. Při vytyčování cílů bychom měli dbát zvýšené opatrnosti, abychom nepřeceňovali schopnosti našich zaměstnanců, způsobené například naplánováním velkého množství vzdělávacích aktivit v krátkém časovém horizontu či realizací učebně náročných školení za sebou. V takovém případě by se realita nemusela shodovat s vytyčenými cíli a školení by nebylo přínosem pro danou společnost. Přílišný tlak na zaměstnance by mohl způsobit zanevření na komplexní proces vzdělávání, dokonce by mohl zapříčinit pokles produkce či pracovní výkonnosti v závislosti na nespokojenosti uvnitř pracovní skupiny.

Efektivní vzdělávání by mělo směřovat k tomu, že vybrané zaměstnance profesně obohatí a zvýší jejich kvalifikaci, pracovní nasazení, oddanost firmě či zvýší motivaci dosahovat lepších pracovních výsledků. Proto je nutné vypracovat podrobný plán konkrétní školící aktivity obsahující časový harmonogram, obsahovou náplň vzdělávací aktivity, použité metody a pomůcky.

„Pro zajištění plynulého a bezproblémového naplnění programu je třeba zajistit: aby měli účastníci možnost vyjádřit se ke všem částem programu, hned na počátku akce jsou tak odstraněny nejasnosti; aby účastníci v úvodu lekce vyjádřili jednotlivě nebo po skupinách, co od kurzu očekávají, výhodou je možnost dodatečného doplnění programu o témata požadovaná účastníky, která jsou v souladu s cíli kurzu, účastníci jsou tímto způsobem více motivováni a rychleji se ztotožňují s cíli; aby na počátku byl uzavřen tzv. „kontakt“, jde o potvrzení či úpravu programu tak, aby vyhovoval všem účastníkům včetně lektorů, a společný závazek o jeho dodržování, výhodou je odstranění problémů s narušováním jak časového harmonogramu, tak i obsahové stránky programu v průběhu vzdělávacích aktivit; aby lektori v rámci vzdělávací akce vytvořili dostatečnou časovou rezervu na realizaci závěrečných činností zaměřených na důkladné zopakování toho, co bylo v průběhu akce probíráno, srovnání očekávání účastníků na jejich počátku a konci a na závěrečné ujasnění případných nezodpovězených otázek a pochybností.“ (VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ 2011, s. 101)

2.5 Vzdělávání jako předpoklad pro profesní uplatnění

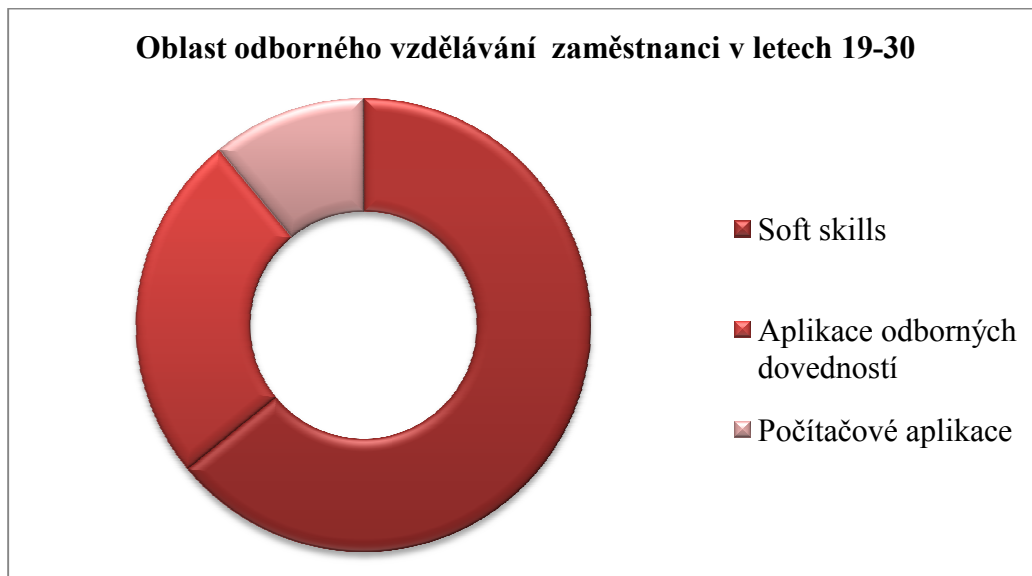
Za jeden z klíčových předpokladů pro profesní uplatnění je považována praxe. V naší společnosti se odpovědi velice liší, jelikož zaměstnanci jsou nejen lidé s dlouholetou praxí, ale také čerství absolventi, všichni si však uvědomují nutnost alespoň nějaké praxe na současném trhu práce. Za jeden z jejich cílů můžeme označit například upevnění pozice ve firmě, či se vypracovat na pozici, na kterou svými schopnosti dopsud nedosáhnou.

Další dispozicí je věk. Jak se dá očekávat dle výsledků šetření o dosažené praxi, i zde je osazenstvo společnosti velice rozmanité. Nejmladší zaměstnankyni je 19 let a nejstaršímu zaměstnanci 78 let. Je zajímavé, že obě zmíněné věkové hranice vnímají svůj věk jako handicap.

Cílem další otázky bylo zjistit pohled zaměstnanců na důležitost vzdělávání v dospělosti. Velkým překvapením byla jednoznačnost odpovědí dotazovaných. Většina zaměstnanců

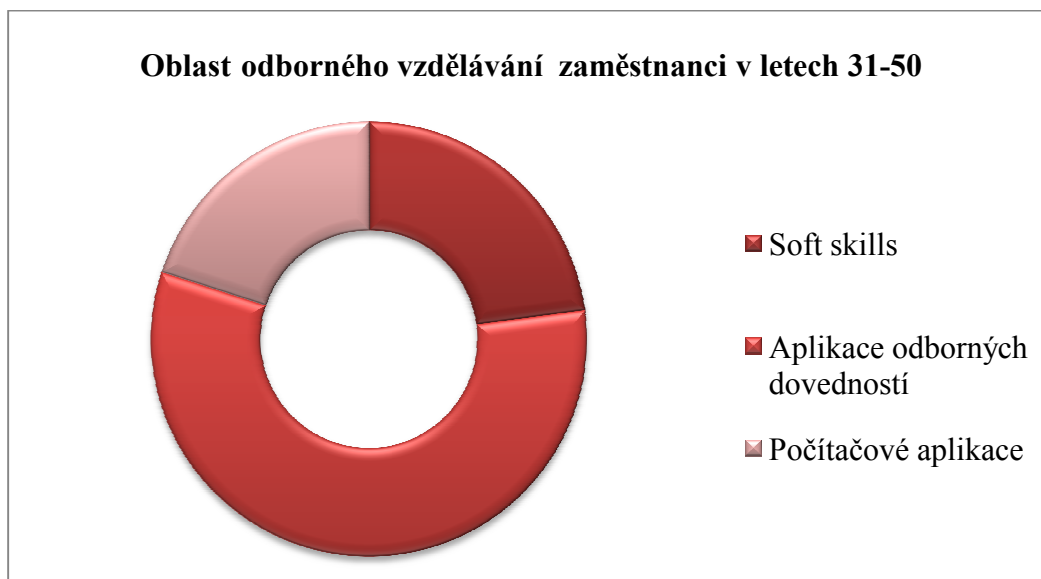
považuje vzdělání za nezbytnou pro kvalitní výkon práce a nebrání se dalším vzdělávacím iniciativám ze strany zaměstnavatele. Potřeby a přání v oblasti odborného rozvoje jednotlivých věkových skupin zaměstnanců znázorňují následující grafy.

Obrázek 1



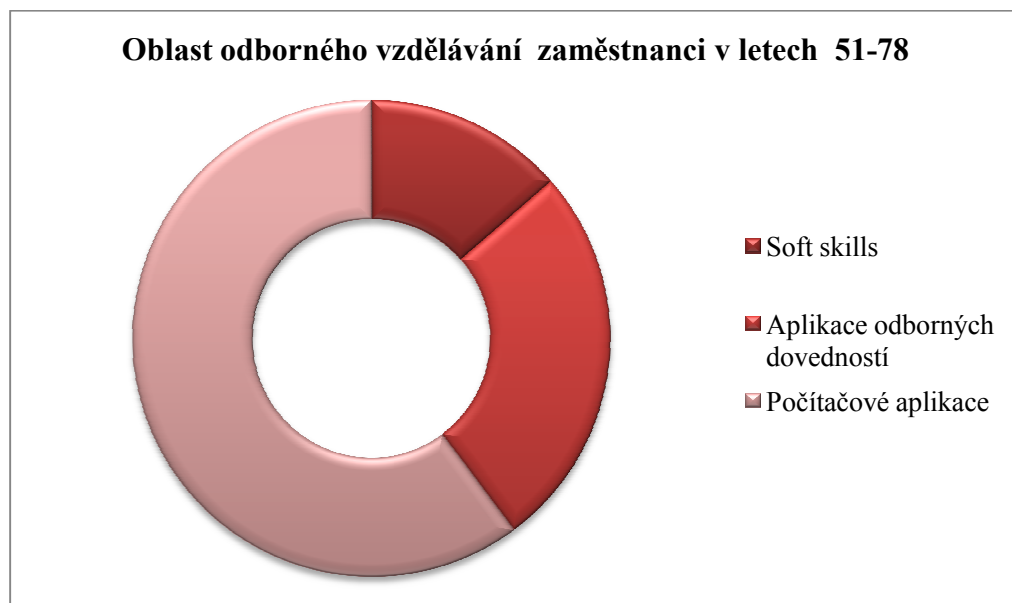
Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Obrázek 2



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Obrázek 3



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Na otázku, zda jsou zaměstnanci spokojeni s úrovní profesního vzdělávání ze strany zaměstnavatele, odpovídali téměř jednoznačně, že by uvítali rozsáhlejší program školení, který by prohloubil jejich odbornou kvalifikaci a upevnil tak jejich postavení na trhu práce.

Posledním dotazem byla motivace k dalšímu vzdělávání. Častou odpovědí bylo zvýšení konkurence schopnosti na trhu práce, v době recese si nikdo nemůže být jistý udržením stávající pracovní pozice. Dalším z důvodů je vnitřní pocit růstu a seberealizace například v podobě osvojení si dalšího cizího jazyka, zefektivnění a zkvalitnění prováděné pracovní činnosti a v neposlední řadě také vidina finančního ohodnocení v případě kariérního růstu.

2.6 Zvyšování kvalifikace zaměstnanců v předchozích letech

V následující tabulce lze nalézt informace o všech školeních, která zaměstnanci společnosti ŽURNÁL MEDIA a. s. prodělali.

Tabulka 1: Proces vzdělávání zaměstnanců v jednotlivých letech

Rok	Název školící aktivity	Zákonné školení	Počet školených zaměstnanců
2009	Bezpečnost ochrany práce a požární ochrana	ano	6
	Vzdělávejte se pro růst!	ne	6
2010	Bezpečnost ochrany práce a požární ochrana	ano	6
	Poskytování náhradního plnění	ne	2
2011	Bezpečnost ochrany práce a požární ochrana	ano	8
	Odborné vzdělávání manažera - Centrum právních studií MBA	ne	1
2012	Bezpečnost ochrany práce a požární ochrana	ano	12
	Referentské zkoušky a školení provozu na silničních komunikacích	ano	10

Zdroj: interní informace společnosti, 2012

2.6.1 Rok 2009

V roce 2009 se společnost zapojila do projektu Evropského sociálního fondu „Vzdělávejte se!“. Potřeba rozšíření vědomostí zaměstnanců byla vyvolaná přeměnou společnosti Cabalgata company a. s. ve společnost ŽURNÁL MEDIA a. s. a rozšířením nejen jejího portfolia, ale také rozšířením podnikatelské činnosti do dalších regionů České republiky. Tohoto bloku vzdělávání se zúčastnili všichni tehdejší zaměstnanci společnosti. Jak bylo již zmíněno, společnost se zapojila do projektu „Vzdělávejte se!“, jenž Petr Nečas, jako tehdejší místopředseda vlády charakterizoval takto: „Projekt je zaměřen na zaměstnavatele, kteří v důsledku celosvětové finanční krize a hospodářské recese museli nebo budou muset omezit výrobu ve svých provozech, a jejich zaměstnance. V rámci projektu mohou zaměstnavatelé získat finanční prostředky na realizaci vzdělávacích kurzů pro své zaměstnance, kteří jsou ohroženi negativními důsledky organizačních změn podniku v důsledku krize. Zaměstnavatelé podají žádost o zapojení do projektu na příslušném úřadu práce, který jejich žádost posoudí a schválí. Žádost bude obsahovat relevantní důvody pro zapojení zaměstnavatele do projektu, seznam zaměstnanců účastnících se odborného rozvoje, vzdělávací kurzy a vybrané vzdělávací instituce, které budou odborný rozvoj zajišťovat. Součástí bude i kalkulace nákladů na vzdělávání (jednotlivé kurzy). Cena vzdělávání nesmí přesáhnout cenu v daném regionu obvyklou a kalkulované ceny uvedené zaměstnavatelem v žádosti budou cenou maximální.“ (NEČAS, 2009)

Projekt „Vzdělávejte se“ vznikl pro usnadnění předcházejících vzdělávacích projektů Evropské unie, které byly daleko rozsáhlejší, náročnější jak po stránce administrativní, tak po stránce finanční. Možnost malých a středních podniků zapojit se do původních projektů byla téměř mizivá, jelikož často nebyly schopny adekvátně připravit projekt. Je zajímavé, že zadávání těchto projektů neprobíhalo jako dnes, kdy stačí vyplnit několik formulářů v programu Microsoft Word, ale veškeré informace od žadatele se zadávaly do speciálních programů.

Nyní aplikujeme teoretické poznatky o projektu do praxe ve společnosti ŽURNÁL MEDIA a. s., důkladně popíšeme prodělaná školení a jejich dopad na fungování firmy, její konkurenceschopnost a výsledku jejího hospodaření. Blok školení nazvaný PODNIKÁNÍ A OBCHODOVÁNÍ NA INTERNETU proběhl v květnu roku 2009 v rámci projektu „Vzdělávejte se!“ pod číslem CZ.04.1.03/4.1.00.2/0002. Úřad práce v Chebu podpořil v rámci výše uvedeného projektu vzdělávání a odborný rozvoj zaměstnanců společnosti ŽURNÁL MEDIA a s., které v důsledku hospodářské a finanční krize na světových trzích poklesl počet

zakázek na její nabízené služby. V rámci projektu získala společnost finanční prostředky na realizaci vzdělávací aktivity Podnikání a obchodování na internetu včetně doprovodných opatření (vyúčtování pracovní cesty) a dále na úhradu mzdových nákladů zaměstnanců po dobu jejich účasti na vzdělávání. Poskytnuté finanční prostředky v rámci realizace výše jmenovaného kurzu činily celkově 63 012 Kč. Výše příspěvku z Evropského sociálního fondu činila 75%, tj. 47 259 Kč a ze státního rozpočtu České republiky činila 25%, tj. 15 753 Kč. Projekt byl tedy proplacen v programu de minimis – bylo proplaceno 100% vynaložených nákladů na školení. Prohlášení de minimis je součástí přílohové části této práce.

Harmonogram jednotlivých témat výuky byl stanoven takto:

Datum: 6. 5. 2009

Téma: Všeobecný rámec podnikání v ČR a EU, prostředí internetu a jeho fungování

Ověření získaných znalostí a dovedností: závěrečný test + ústní pohovor

Počet hodin aktivity: 9 hodin

Datum: 7. 5. 2009

Téma: Marketing, produkty, ceny, distribuční kanály v e-obchodování

Ověření získaných znalostí a dovedností: závěrečný test + ústní pohovor

Počet hodin aktivity: 9 hodin

Datum: 14. 5. 2009

Téma: Konceptuální model e-obchodování

Ověření získaných znalostí a dovedností: závěrečný test + ústní pohovor

Počet hodin aktivity: 9 hodin

Datum: 15. 5. 2009

Téma: Druhy aplikací e – obchodování, podnikatelský model a plán e-obchodování

Ověření získaných znalostí a dovedností: závěrečný test + ústní pohovor

Počet hodin aktivity: 9 hodin

Datum: 21. 5. 2009

Téma: Exkurz do trhu e – obchodování, autorská díla a internet

Ověření získaných znalostí a dovedností: závěrečný test + ústní pohovor

Počet hodin aktivity: 9 hodin

Datum: 22. 5. 2009

Téma: Domény a doménová jména, ochrana osobních dat na internetu.

Ověření získaných znalostí a dovedností: závěrečný test + ústní pohovor

Počet hodin aktivity: 9 hodin

Datum: 28. 5. 2009

Téma: Elektronické podpisy a šifrování dat, kriminalita a internet

Ověření získaných znalostí a dovedností: závěrečný test + ústní pohovor

Počet hodin aktivity: 9 hodin

Datum: 29. 5. 2009

Téma: Internet jako nástroj snižování firemních nákladů, ukázky e-shopů

Ověření získaných znalostí a dovedností: závěrečný test + ústní pohovor

Počet hodin aktivity: 9 hodin

Datum: 30. 5. 2009

Následující tabulka ukazuje úspěšnost jednotlivých zaměstnanců ve výše zmiňovaném bloku školení, na základě zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů budou jména a příjmení v tabulce nahrazena pracovním zařazením školených zaměstnanců.

Tabulka 2: Úspěšnost zaměstnanců v projektu „Vzdělávejte se!“

Pracovní zařazení	Výsledek zkoušky
Předseda představenstva společnosti	95 %
Šéfredaktor	92 %
Obchodní zástupce	97 %
Obchodní zástupce	95 %
Asistentka	90 %
Redaktorka	75 %

Zdroj: interní dokumenty společnosti, 2009

Jak je z výsledků patrné, všichni školení zaměstnanci absolvovali vybrané aktivity úspěšně.

Ukázka závěrečného certifikátu je též součástí přílohové části této práce.

Ve všech letech podnikání společnosti dochází k zákonnému školení zaměstnanců v oblasti ochrany bezpečnosti práce a požární ochrany. Tato skutečnost vychází z Ústavy České republiky, občanského zákoníku, zákoníku práce a českých a evropských právních standardů. Obsah těchto školení není striktně daný, je na zaměstnavateli, jaký obsah školení zvolí. Zákon uvádí jen obecně, že školení má být o právních a ostatních předpisech k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, které doplňují odborné předpoklady a požadavky pro výkon práce a které se týkají vykonávané práce a vztahují se k rizikům, s nimiž může přijít zaměstnanec do styku na pracovišti, na kterém je práce vykonávána. Účastníci se na těchto školeních dozvědí základní informace k bezpečnému výkonu práce, využívání pracovních pomůcek či zásad pracovní hygieny. Během školení požární ochrany se zaměstnanci seznámí s právy a povinnostmi v požární ochraně, zpracováním dokumentace požární ochrany, zásady požární prevence, nejčastějšími příčinami požárů, postupu hlášení a likvidace požáru, správnými použitími hasicích přístrojů a jiných zařízení požární ochrany, zásadami evakuace v případě požáru, požárně-bezpečnostním značením.

2.6.1.1 Krátké vysvětlení pojmu de minimis

Podpora de minimis je druh podpory, která není veřejnou podporou, protože vzhledem ke své nízké hodnotě není schopna narušit hospodářskou soutěž ani ovlivnit obchod mezi členskými státy EU. Celková výše podpory de minimis poskytnuté jednomu podniku nesmí v kterémkoli tříletém období přesáhnout částku 200 000 EUR. Tyto finanční stropy platí bez ohledu na formu či účel podpory de minimis poskytnuté v předchozím tříletém období. Období se stanoví podle roků používaných podnikem k daňovým účelům v České republice.

Tabulka 3: Výše podpory de minimis v oblasti vzdělávání zaměstnanců

Velikost podniku	Odborné vzdělávání	Obecné vzdělávání
velký	25%	60%
střední	35%	70%
malý – včetně mikropodniků	45%	80%

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

2.6.2 Rok 2010

V roce 2010 se společnost ŽURNÁL MEDIA a. s. stala zaměstnavatelem zaměstnávajícím více než 50% zaměstnanců se zdravotním postižením a tím splňovala podmínku uvedenou v § 81, odst. 2 písm. b) zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, v posledním znění o možnosti poskytování náhradního plnění svým obchodním partnerům. Nebylo by vhodné popisovat vzdělávací aktivitu, bez toho, aby byl pojem náhradní plnění vysvětlen.

„Zaměstnavatelé s více než 25 zaměstnanci v pracovním poměru jsou povinni zaměstnávat osoby se zdravotním postižením ve výši povinného podílu těchto osob na celkovém počtu zaměstnanců zaměstnavatele. Povinný podíl činí 4 %. Povinnost uvedenou v odstavci 1 zaměstnavatelé plní zaměstnáváním v pracovním poměru, odebíráním výrobků nebo služeb od zaměstnavatelů zaměstnávajících více než 50 % zaměstnanců, kteří jsou osobami se zdravotním postižením, nebo zadáváním zakázek těmto zaměstnavatelům nebo odebíráním výrobků nebo služeb od osob se zdravotním postižením, které jsou osobami samostatně výdělečně činnými a nezaměstnávají žádné zaměstnance, nebo zadáváním zakázek těmto osobám, nebo odvodem do státního rozpočtu, nebo vzájemnou kombinací způsobů uvedených v písmenech a) až c).“ (Zákon o zaměstnanosti, 2004, § 81)

Školení samotného se zúčastnila účetní společnosti a asistentka ředitele, která připravuje podklady pro vedení účetnictví. Cílem vzdělávací aktivity bylo seznámit výše uvedené s úpravou faktur, které sloužily jako doklad o poskytnutí náhradního plnění. Další součástí byla prezentace právních náležitostí, které musí obsahovat referenční smlouva s obchodními partnery, která slouží jako určitá rezervace služeb společnosti a v neposlední řadě příprava čestného prohlášení, které slouží pro odběratele jako doklad o způsobilosti poskytovatele náhradního plnění. Vzdělávací aktivita Poskytování náhradního plnění nebyla pro zaměstnavatele finančně náročná – cena školení se pohybovala v řádech tisíců korun. Společnosti tento fakt však zabezpečil přísun nových odběratelů a upevnil pozici u stávajících zákazníků.

Možnost poskytování náhradního plnění způsobilo nárůst objednávek o 48% oproti roku 2009. Celkově se poskytování náhradního plnění promítlo v obratu společnosti v řádech stovek tisíc korun. Minimální investice vygenerovala maximální zisk a získala tak pro společnost ŽURNÁL MEDIA a. s. významné postavení na regionálním trhu práce.

2.6.3 Rok 2011

Tento rok by se dal označit pro společnost jako klíčový pro její další rozvoj. V roce 2011 bylo realizováno odborné vzdělávání manažera konkrétně předsedy představenstva společnosti. Společnost se rozhodla k odbornému vzdělávání svého top manažera v oblasti řízení lidských zdrojů a personálního managementu. Vedení ŽURNÁL MEDIA a. s. objevilo volné místo na regionálním trhu, konkrétně možnost získání živnosti v oblasti školení zaměstnanců jiných společností. K získání takového živnostenského oprávnění bylo nezbytné prohloubení stávajícího vysokoškolského vzdělání předsedy představenstva. Celá vzdělávací aktivita

probíhala pod záštitou kvalifikovaného vzdělávacího zařízení v Praze – Ústav práva a právních studií. Časová náročnost celého vzdělávacího procesu byla stanovena na 4 semestry v českém a anglickém jazyce, distanční formou studia, kdy školený manažer zvládl studium už ve dvou semestrech. Tematickým obsahem studia byly zejména tyto moduly:

- Úloha, nástroje a trendy řízení lidí a lidských zdrojů v organizaci.
- Personální strategie a personální plánování podniku.
- Získávání, výběr, přijímání a adaptace zaměstnanců.
- Řízení a hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců.
- Motivace a odměňování zaměstnanců.
- Řízení a hodnocení rozvoje zaměstnanců.
- Řízení personálních nákladů, personální controlling a personální informační systémy.
- Design pracovních míst, racionalizace organizačních struktur, řízení podnikových změn, personální a organizační audit.
- Organizační chování, tvorba a řízení podnikové kultury, politika lidských zdrojů, interkulturní management.
- Tvorba a řízení týmů, řízení vnitropodnikové komunikace, podstata a význam vůdcovství v organizaci.
- Pracovní právo, zaměstnanecké vztahy a kolektivní vyjednávání.

Jak je z výše uvedených témat patrné, společnosti se podařilo získat kompetentního pracovníka v oboru školení soft skills (měkkých dovedností, jakými jsou například time management, techniky zvládnání stresu, vedení pracovní porady, efektivní telefonování, efektivní prodej, jednání se zákazníkem a podobně). Díky získání nových vědomostí bylo možné rozšířit obor podnikání společnosti i v jiných oblastech než školení. Rozšíření se týkalo především orientace obchodních činností na pomoc v personálních otázkách stávajícím obchodním partnerům, ale i nově získaným zákazníkům. Jedná se zejména o pomoc při hledání nových zaměstnanců, zjištění optima počtu zaměstnanců pro získávání výkonnostního optima, personálního auditu společnosti, zajištění školení stávajících i nově příchozích zaměstnanců a tím pomoc při zvyšování efektivity práce. Dále pro své zákazníky připravuje personální inzerci ve vhodných médiích a oblastech tak, aby inzerce přesně a hlavně efektivně odpovídala požadované pracovní pozici, a to jak v České republice, tak i v zahraničí.

V návaznosti na úspěšné absolvování výše uvedené vzdělávací aktivity byl předsedovi představenstva udělen titul MBA.

Cena studijního programu Řízení lidských zdrojů a personální management činila 115 200 Kč bez DPH a zaměstnanec se na jejím plnění podílel 50 ti procenty.

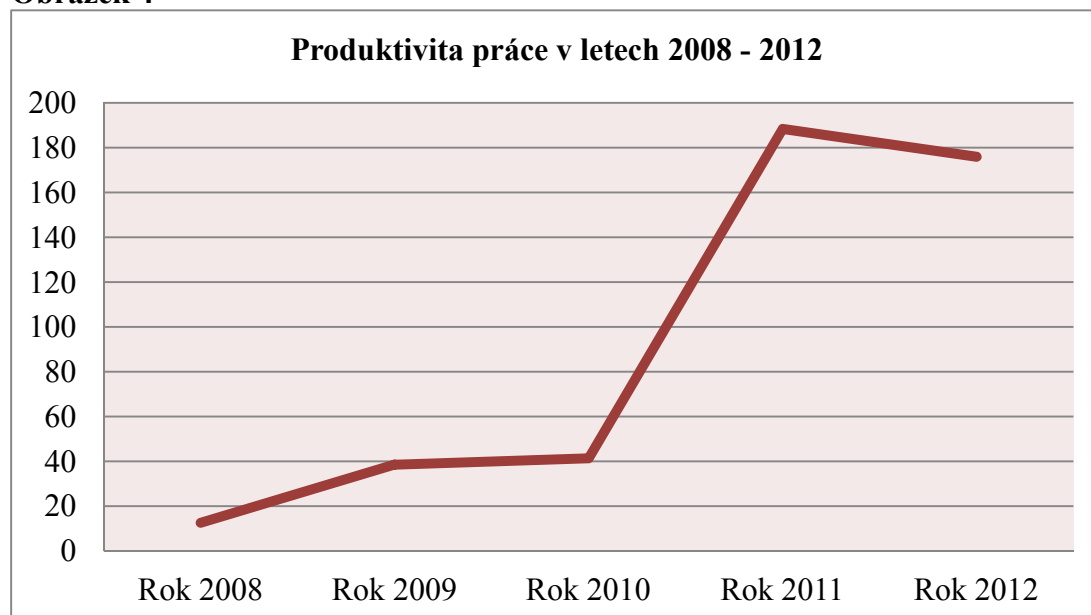
Z finančních výkazů společnosti je patrné, že tato vzdělávací aktivita byla klíčovou pro další rozvoj a růst společnosti ŽURNÁL MEDIA a. s. Poptávka po službách společnosti vzrostla oproti předchozímu roku 2010 o dalších 32%. Získání nových klientů na novém trhu personalistiky a školení přineslo společnosti příjem v řádech stovek tisíců a zajistilo jistý trvalý příjem v následujících letech.

Přínos vzdělávací aktivity pro společnost nejlépe bude demonstrován na ukazatelích produktivity práce v jednotlivých letech fungování společnosti. Vzoreček pro výpočet tohoto ukazatele lze použít v tomto tvaru:

$$\text{produktivita práce} = \frac{\text{příjmy} - (\text{výdaje} + \text{režie} + \text{odpisy} + \text{úroky} + \text{personální náklady})}{\text{průměrný počet zaměstnanců}}$$

Hodnoty, získané výpočtem z výkazů zisků a ztrát společnosti v letech 2008 – 2012, lze nalézt v následujícím grafu. Jelikož si vedení společnosti nepřeje uvádět konkrétní částky získané z účetnictví, graf znázorňuje již vypočtené veličiny.

Obrázek 4



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

3. Návrh opatření

Z grafu produktivity práce jasně vyplývá stagnace a mírný úpadek dosahovaných hodnot, tento jev lze přisoudit především skutečnosti, že téměř všichni zaměstnanci, proškolení v minulých letech, u společnosti ŽURNÁL MEDIA a.s. již nepracují. Stávající osazenstvo společnosti tvoří sice lidé kvalifikovaní, ale jejich kvalifikace se stává pouze z vědomostí získaných při studiu či v zaměstnání a zejména u starších ročníků se jedná také o vžitá návyky chování, které v současné uspěchané době nejsou příliš efektivní. Průzkumem veřejného mínění zaměstnanců společnosti v horní části této práce byl zjištěn kladný postoj pracovníků k dalšímu mimoškolnímu vzdělávání.

Jako řešení by bylo vhodné zapojit společnost do některého z operačních programů na podporu vzdělávání a vypracování komplexního školení. Bylo by vhodné zapojit společnost například do operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost projektu Zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků v délce trvání od roku 2013 do roku 2014. Potřebnost projektu je dána všeobecnou nutností neustálého rozvoje odborných i obecných znalostí a dovedností zaměstnanců. Zvláště v současné době, kdy zažíváme útlum ekonomické aktivity a zároveň velký tlak konkurence v oblasti tisku a reklamy, jsou vysoké manažerské, obchodní i odborné znalosti nezbytné pro prosazení se na trhu.

Školící aktivity by měli být komplexní a zároveň individuální tak, aby byla dosažena co největší efektivnost projektu. Jednotlivé školící aktivity byly navrženy tak, aby co nejlépe odrážely potřeby a požadavky cílové skupiny. V rámci celé společnosti byla provedena analýza potřeb na jednotlivých pracovních pozicích a v rámci různých pracovních zařazení. Každý účastník v dostatečném předstihu před zahájením realizace jednotlivých aktivit projektu obdrží zpracovaný individuální studijní plán, dle kterého bude absolvovat jednotlivé vzdělávací kurzy. Díky realizaci projektu a následnému zvýšení a zdokonalení znalostí a dovedností v mnoha obecných i odborných oblastech získají zaměstnanci firmy další možnost uplatnění znalostí ve firmě a možnost profesního růstu. Společnost dále posílí udržitelnost pracovních míst. Celkově se zvýší adaptabilita, flexibilita a dynamičnost pracovníků a jejich uplatnění na trhu práce. Tím bude také podpořena konkurenceschopnost podniku.

3.1 Cíl projektu

Projekt je zaměřen na zvyšování kvalifikace a rozvoj odborných dovedností a znalostí zaměstnanců firmy. Navržený vzdělávací systém lze označit za komplexní, systematický,

respektující individuální potřeby vzdělávání jednotlivých pracovníků a tedy maximálně efektivní. Jedním z cílů projektu je obecné i odborné vzdělávání zaměstnanců společnosti ŽURNÁL MEDIA a.s. Projektu samotného se zúčastní většina zaměstnanců společnosti na všech úrovních. Projekt může být pomyslně rozdělen na dvě části. Do první části bude zapojena celá cílová skupina a je zaměřen na obecné vzdělávací aktivity v oblasti managementu, obchodu, IT, cizích jazyků. Druhá část je určena pouze pro grafiky a redaktory a je zaměřena na jejich odborné vzdělávání. Všechna školení budou realizována pomocí vybraných dodavatelů.

Cílem projektu je rozvoj klíčových znalostí a dovedností zaměstnanců společnosti, které jim pomohou zvládat neustále se zvyšující nároky na jejich práci a zároveň přispějí k růstu konkurenceschopnosti společnosti na trhu.

3.2 Příprava školení

Účelem přípravy je analýza znalostí, dovedností a také osobních předpokladů. Tato analýza bude využita pro detailní úpravu vzdělávacího programu a také pro vedení společnosti, které tak získá přehled o silných stránkách a rozvojových potřebách společnosti. I dobře připravenému projektu hrozí možná nebezpečí a rizika. Mezi největší rizika projektu patří:

1) selhání projektového týmu a tím ohrožení realizace projektu

Předpokládá se spíše selhání jednotlivce než celého týmu a toto riziko je omezováno důsledným dodržováním zastupitelnosti. Manažerem projektu je zároveň ředitel společnosti se zkušenostmi s realizací projektů podobného i většího rozsahu. Jeho odstoupení od projektu je vysoce nepravděpodobné.

2) přístup cílové skupiny ke vzdělávání

Jelikož cílovou skupinu tvoří zaměstnanci, má společnost velice účinné nástroje na odstranění tohoto rizika. Firma se bude snažit o maximální motivaci a výběr pro zaměstnance zajímavých kurzů.

3) selhání dodavatele projektu

Dodavatel bude pečlivě vybrán na základě dobře připraveného výběrového řízení. Jelikož se nejedná o specifické vzdělávání zaměstnanců, nebude problém v případě selhání dodavatele najít jiného se stejným zaměřením kurzů.

4) možné navýšení nákladů projektu

Pečlivě připravovaný a sestavený rozpočet projektu. Zkušený manažer projektu se zkušeností s realizací projektů financovaných z EU. Kontrola nákladů v průběhu realizace.

5) nedodržení podmínek programu ESF

Žadatel se účastní školení pro žadatele a posléze pro příjemce. Trvale je sledován průběh přípravy a realizace projektu, průběžně jsou sledovány podmínky programu a jejich změny, v případě pochybnosti o správnosti postupu konzultace s poskytovatelem.

6) neobdržení dotace

Riziko eliminujeme kvalitní přípravou projektu včetně analýzy cílových skupin.

Jedná se o dlouhodobě připravovaný záměr vycházející z praktických zkušeností žadatele a zkušeností celého realizačního týmu, který je schopen řešit případná vzniklá rizika.

3.3 Vzdělávání

Samotné vzdělávání se může rozdělit podle tématu vzdělávání na:

- soft skills
- obchodní dovednosti
- práce na PC
- program Microsoft Dynamics 2012
- odborné znalosti

3.3.1 Soft skills (měkké dovednosti)

Toto školení je určeno pro osobnostní rozvoj jednotlivých zaměstnanců společnosti, zahrnuje oblasti jako empatie či znalost lidí pomocí komunikace a sebekritiky, až po schopnost prosadit se, vést tým.

Cena: 350 000 Kč

témata kurzů:

- **Jak vést lidi, motivace, delegování pravomocí**

Manažeri se naučí jak rozvíjet, motivovat a efektivně vést tým, účastníci si uvědomí svou roli ve vedení týmu, naučí se, jak si vybudovat autoritu.

počet osob: 10 osob

cena: 1 termín x 2 dny 1 x 50 000 Kč = 50 000 Kč

- **Výcvik interního lektora BOZP a PO**

Vybraný zaměstnanec získá informace o požadavcích na školení o BOZP dle zákoníku práce 262/2006 Sb.. Osvojení si provádění školení, jeho teoretického i praktického obsahu, četnosti opakování, ověřování znalostí a vedení dokumentace.

počet osob: 1 osoba

cena: 1 termín x 1 den 1 x 25 000 Kč = 25 000 Kč

- **Organizace firmy**

Školení si osvojí jednotlivé typy organizačního uspořádání firmy, spolupráce napříč organizační strukturou, změny v organizaci a expanze firmy.

počet osob: 5 osob

cena: 1 termín x 1 den 1 x 25 000 Kč = 25 000 Kč

- **Efektivní získávání a výběr zaměstnanců**

Cílem vzdělávací aktivity je definice pracovního místa a volba vhodného způsobu obsazení, sestavení kritérií pro výběr, základy typologie, příprava strukturovaného pohovoru, typy a příklady otázek, principy vedení pohovoru, řeč těla, hodnocení kandidátů, používání testů při výběru, používání personálních agentur.

počet osob: 4 osoby

cena: 2 termíny x 1 den 4 x 7 200 Kč = 28 800 Kč

- **Time management**

Po absolvování školení budou zaměstnanci schopni lépe a efektivně regulovat svoji pracovní výkonnost, zkvalitnit organizaci práce, dobře hospodařit s časem jako předpoklad úspěchu

na každé pozici, poznat priority během pracovní činnosti, analyzovat pracovní úkoly, strukturovat jednotlivé a dílčí cíle.

počet osob: 12 osob

cena: 1 termín x 1 den 1 x 25 000 Kč = 25 000 Kč

- **Jak správně vybírat a řídit dodavatele**

Kurz se zabývá prodejním a nákupním marketingem, hlavními aktivitami nákupního marketingu, jako je především analýza dodavatelského trhu a prvky nákupního marketingového mixu. Dále se kurz zabývá členěním nákupního procesu, typy nákupních situací, důležitostí správného definování požadavků na dodávky, metodami výběru, hodnocení a motivování dodavatelů, tvorbou strategie vztahů a komunikací s dodavateli, zvyšováním jejich celkové výkonnosti.

počet osob: 15 osob

cena: 1 termín x 1 den 1 x 25 000 Kč = 25 000 Kč

- **Mediální komunikace**

Absolventi tréninku budou schopni efektivně využívat média a jejich možnosti ke komunikaci vlastních aktivit a k prezentaci své firmy. Budou rozumět úloze médií, jejich cílům a potřebám a dokážou tomu uzpůsobit své komunikační postupy. Budou schopni naplánovat a řídit vlastní efektivní komunikaci s využitím všech typů médií. Zájemci o hlubší pochopení komunikace s médii mohou pokračovat v osobním rozvoji dvoudenním tréninkem, zaměřeným na přípravu komunikačního plánu a řešení modelových komunikačních situací.

počet osob: 10 osob

cena: 3 termíny x 1 den 3 x 25 000 Kč = 75 000 Kč

- **Německý jazyk**

Vzdělávací kurz německého jazyka má za úkol prohloubit jazykové dovednosti a slovní zásobu vybraných zaměstnanců v oblasti reklamy.

počet osob: 5 osob

cena: 5 termínů x 1 den 5 x 25 000 Kč = 125 000 Kč

3.3.2 Obchodní dovednosti

Oblast prodeje je v dnešní době velice konkurenční prostředí, které se neustále rozvíjí a mění, což je způsobeno i stále větší náročností ze strany zákazníka. Bez nepřetržitého sledování změn a bez neustálého zdokonalování v prodejních technikách se prodejce stává nekonkurenceschopným.

Cena: 425 000 Kč

témata kurzů:

- **Obchodní dovednosti**

Kurzy jsou zaměřeny na osvojení si znalostí a dovedností nutných pro úspěšného prodejce jako: psychologie spotřebitele, komunikační dovednosti, zmapování trhu a práce s ním, tvorba cen, atd.

počet osob: 15 osob

cena: 3 termíny x 2 dny 3 x 50 000 Kč = 150 000 Kč

- **Prezentační dovednosti**

Cílem tréninku je seznámit se s faktory a technikami přesvědčivé prezentace a jejich procvičení. Jde především o nácvik interakce s publikem, o práci s hlasem nebo tvorbu přesvědčivých prezentačních pomůcek, se zaměřením na vedení obchodního jednání.

počet osob: 15 osob

cena: 3 termíny x 1 den 3 x 25 000 Kč = 75 000 Kč

- **Průběh obchodního jednání**

Jak se připravit na obchodní schůzku, předpoklady pro zdárný průběh obchodního rozhovoru, jak získat zákazníka a jak vytvářet pozitivní atmosféru, fáze obchodního rozhovoru, taktiky jednání.

počet osob: 10 osob

cena: 3 termíny x 1 den 3 x 25 000 Kč = 75 000 Kč

- **Péče o klienta**

Jak zákazníka nejen získat, ale hlavně udržet, typologie zákazníka, péče o zákazníka při nákupu, co zákazník potřebuje a co nakupuje, osobní potřeby, uspokojování potřeb, faktor času v době nákupu, faktor osobnosti v době nákupu, poprodejní péče, dlouhodobá péče o zákazníka.

počet osob: 15 osob

cena: 1 termín x 2 dny 2 x 25 000 Kč = 50 000 Kč

- **Vytváření dlouhodobého vztahu se zákazníkem**

Cílem kurzu je osvojit si zákaznický přístup, kde heslo „můj zákazník – můj pán“ je základním stavebním kamenem úspěchu. Účastníci získají dovednosti v komunikaci s klienty, zvládnou řešení nepříjemných situací (reklamace, stížnost) a zvýší tak věrnost zákazníků.

počet osob: 15 osob

cena: 3 termíny x 1 den 3 x 25 000 Kč = 75 000 Kč

3.3.3 Práce na PC

Zaměstnanci budou školeni nejenom na MS Office, což patří dnes mezi základní a nezbytné znalosti, ale i na odborný program InDesign a dále budou proškoleni ve tvorbě webové prezentace a webových aplikací.

Cena: 730 000 Kč

témata kurzů:

- **Školení MS Office**

Rozšíření znalostí o práci s programy MS Office: Excel, Word, PowerPoint.

počet osob: 15 osob

cena: 5 termínů x 2 dny 5 x 30 000 Kč = 150 000 Kč

- **Program InDesign**

Školení je zaměřené na základy sazby v programu Adobe InDesign. Po skončení školení budou zaměstnanci schopni v programu Adobe InDesign vytvářet krátké publikace a grafické návrhy. Pracovníci se naučí vysázet text podle typografických pravidel, naučí se text formátovat pomocí stylů, načíst text z jiné aplikace a text doplnit o grafiku. Na závěr školení se posluchači seznámí s možnostmi tisku a exportu z programu InDesign.

počet osob: 5 osob

cena: 4 termíny x 2 dny 4 x 70 000 Kč = 280 000 Kč

- **Webová prezentace a webové aplikace**

Kurz zaměstnanec naučí tvořit dokonalé webové aplikace. Aplikace čistě navržené z pohledu programátora, nedobytné z pohledu útočníka a skvěle použitelné z pohledu uživatele. Nejde tedy o pouhé předání teoretických znalostí, ale o získání praktických dovedností a seznámení se s řešením konkrétních úloh vycházejících z praxe.

počet osob: 5 osob

cena: 3 termíny x 1 den 3 x 50 000 Kč = 150 000 Kč

- **IT bezpečnost**

Tento kurz je základním kamenem při studiu technologií a správy systémů. Je určen nejen začátečníkům, jimž poskytne detailní úvod do problematiky správy prostředí klientských stanic, vytváření uživatelských účtů a správy serverů. Je vhodný i pro zkušenější správce klientských stanic na Windows XP a Windows Vista.

počet osob: 10 osob

cena: 5 termínů x 1 den 10 x 15 000 = 150 000 Kč

3.3.4 Program Microsoft Dynamics AX 2012

Jedná se o implementaci a seznámení s programem usnadňujícím fungování společnosti. Tohoto bloku školení se zúčastní zaměstnanci zainteresovaní ve vedení účetnictví a projektový tým. Cena: 205 000 Kč

- **Financials in Microsoft Dynamics AX 2012**

Kurz se zaměřuje na základní finanční funkcionalitu v Microsoft Dynamics AX. Zaměstnanci se naučí založit účetní osnovu, příjmové a nákladové účty. Seznámí se s modulem Banka a se vstupováním transakcí.

počet osob: 2 osoby

cena: 2 termíny x 1 den 2 x 50 000 Kč = 100 000 Kč

- **Project Essentials in Microsoft Dynamics AX 2012**

Kurz "Řízení projektů a účetnictví" seznámí posluchače s edicí Business Essentials projektového modulu Microsoft Dynamics AX 2012, tedy zejména s Centrem rolí projektového účetnictví a základními rysy řízení projektů.

počet osob: 8 osob

cena: 3 termíny x 1 den 3 x 35 000 = 105 000 Kč

3.3.5 Odborné znalosti

Jedná se o proškolení především manažerů společností ve znalostech týkajících se ekonomiky, financí, marketingu, produktové fotografie a jiných znalostech nezbytných pro řízení společnosti. Cena: 1 032 000 Kč

témata kurzů:

- **Produktová fotografie 1**

Účastníci kurzu se naučí správně nasvítit a naaranžovat nejčastější typy reklamních produktů. Získají mnoho praktických rad a tipů, jak vyžrát i na předměty, které se obtížně fotografují – například průhledné skleněné vázy či lesklé šperky a jiné fotografické lahůdky. V případě zájmu je možné po předchozí e-mailové domluvě donést vlastní produkt k fotografování.

počet osob: 5 osob

cena: 2 termíny x 1 den 2 x 60 000 Kč = 120 000 Kč

- **Produktová fotografie 2**

Tento kurz navazuje na předchozí školení Produktová fotografie 1 a jeho cílem je ještě více prohloubit znalosti a dovednosti účastníků v dané problematice.

počet osob: 5 osob

cena: 2 termíny x 1 den 2 x 60 000 Kč = 120 000 Kč

- **Marketing**

V současné době neexistuje ve společnostech ucelený systém organizace, zajišťování a provádění marketingu, PR a podpory prodeje ve společnosti. K zabezpečení těchto činností je nutno vybrat, získat a odpovídajícím způsobem proškolit nebo doškolit pracovníky, kteří budou schopni tyto činnosti zabezpečovat a organizovat.

počet osob: 10 osob

cena: 1 termín x 3 dny 1 x 75 000 Kč = 75 000 Kč

- **Komerční komunikace**

Témata: Vymezení marketingových a komerčních komunikací a jejich podstata, marketingový a komunikační mix, formy komerčních komunikací, nadlinkové a podlinkové komunikační aktivity. Podstata, cíle a význam reklamy, její kreativita a efektivita, vývojové trendy reklamy a komerčních komunikací; význam, poslání a struktura reklamních agentur v komerčních komunikacích. Mediální komunikace jako součást marketingového mixu, návaznost obchodních, marketingových a komunikačních cílů na plánování komunikační strategie.

počet osob: 10 osob

cena: 10 účastníků x 2 dny 10 x 16 500 Kč = 165 000 Kč

- **Nové zákony v oblasti daňové a účetní**

Kurz zaměřený na novinky v daňové legislativě 1 x ročně a kurz zaměřený na novinky v účetní legislativě 1 x ročně pro účetní společnosti.

počet osob: 2 osoby

cena: 1 termín x 1 den 1 x 6 000 Kč = 6 000 Kč

- **Profesionální asistentka**

Obsahem kurzu bude know-how jak úspěšně obstát v roli asistentky managementu: komunikace, filtrování telefonátů, zvládání krizových situací, schopnost plánování, písemná komunikace, příprava podkladů.

počet osob: 2 osoby

cena: 2 osoby x 3 dny 2 x 8 000 Kč = 16 000 Kč

- **Evropská legislativa, evropský právní systém, evropské dotace**

Cílem kurzu je získání ucelených znalostí o české legislativě, předpisech o podpoře výzkumu, experimentálního vývoje a inovací, zákonu o veřejných výzkumných institucích a dalších základních předpisech pro výzkum, vývoj a inovace v ČR a o legislativním rámci veřejných soutěží. Zaměstnanci získají také přehled o ochraně duševního vlastnictví – legislativa, způsoby ochrany duševního vlastnictví (podávání patentů, průmyslových vzorů).

počet osob: 5 osob

cena: 2 termíny x 2 dny 2 x 25 000 Kč = 50 000 Kč

- **Typografie písma 1**

Na tomto kurzu účastníci porozumí základům typografie, hladké, technické a akcidenční sazby, poznají pravidla pro práci s odstavci a písmem a budou schopni aplikovat tyto znalosti v prostředí běžných textových editorů, v DTP a na webových stránkách.

počet osob: 10 osob

cena: 3 termíny x 1 den 3 x 35 000 = 105 000 Kč

- **Typografie písma 2**

Tento kurz navazuje na předchozí školení Typografie písma 1 a jeho cílem je ještě více prohloubit znalosti a dovednosti účastníků v dané problematice.

počet osob: 10 osob

cena: 3 termíny x 1 den 3 x 35 000 = 105 000 Kč

- **Corporate Identity**

Cílem kurzu je se podrobně seznámit s významem a prvky jednotné firemní tváře - Corporate Identity. Získat přehled o možnostech a podobách firemní identity, jeho vývoji

a souvislostech s dalšími nástroji marketingu a reklamy. Zevrubný přehled o problematice a především praktické povědomí o tom, jak vylepšit firemní image, na co se zaměřovat a co neopomíjet.

počet osob: 5 osob

cena: 3 termíny x 1 den 3 x 50 000 = 150 000 Kč

- **Psaní pro web a on-line copywriting**

V rámci toho školení se zaměstnanci seznámí s těmito tématy:

- význam psaného slova na webu, různé styly textů a jejich použití,
- souvislost mezi koncepcí celého webu a strukturou jednotlivých stránek,
- testování a měření účinnosti textů,
- koncept AIDA a další prvky obchodně přesvědčivého textu,
- zásady stylistiky a grafické úpravy webového textu,
- psaní textů s ohledem na vyhledavače (SEO),
- dílčí techniky, výrazové prostředky a metody k dosahování stanovených cílů.

Praktický korespondenční kurz sestává z šesti lekcí, ve kterých si na konkrétních úkolech procvičí psaní následujících žánrů a textových prvků:

- nadpisy (titulky) a podnadpisy (meztitulky),
- motto, slogan,
- textová reklama (AdWords, Sklik, na webu, v emailu),
- texty pro home page,
- popis výrobku nebo služby,
- představení firmy,
- tisková zpráva,
- scénář k flashové či video prezentaci služby.

počet osob: 9 osob

cena: 3 termíny x 1 den 3 x 20 000 Kč = 60 000 Kč

- **Žurnalistika a tvůrčí psaní**

Výuka psaní článků v oblasti: mediální svět, druhy médií, bulvarizace tisku, rozdíly mezi tištěnými a elektronickými médii, internetová žurnalistika, základní žurnalistické žánry (reportáž, rozhovor), zpravodajství, publicistika, tisková zpráva (obsah, způsob psaní), praktické cvičení, sestavení tiskového sdělení pro agenturu, redakci, nejčastější chyby. Praktické cvičení práce ve skupinách, sestavení zpravodajského článku, korektury.

počet osob: 9 osob

cena: 3 termíny x 1 den

3 x 20 000 Kč = 60 000 Kč

Cena celkem 2 770 800 Kč.

4. Cílové skupiny

Cílovou skupinou projektu jsou zaměstnanci společnosti Žurnál Media a.s., kteří se zabývají oblastí tisku, reklamy a marketingu. Jedná se o zaměstnance s místem výkonu práce v sídle společnosti v Karlových Varech a v pobočce v Chebu.

Rozčlenění cílové skupiny dle místa výkonu práce:

- Karlovy Vary - 8 osob
- Cheb - 5 osob

Rozčlenění cílové skupiny dle pracovní pozice:

- management - 3 osoby
- administrativa - 2 osoby
- obchodní oddělení - 3 osoby
- grafik - 3 osoby
- redaktor, fotograf - 2 osoby

Zaměstnanci společnosti budou v projektu zapojeni jako účastníci školicích aktivit. Rozsah zapojení jednotlivých zaměstnanců do vzdělávacích aktivit vychází z jejich stávajícího pracovního zařazení i aktuálních a potenciálních vzdělávacích potřeb. Dva zaměstnanci budou zapojeni do projektu jako realizační tým - manažer projektu a administrativní pracovník.

Zaměstnanci budou motivováni zejména možností zvýšení svých odborných znalostí a dovedností. Všichni zapojení zaměstnanci jsou si vědomi důležitosti dalšího vzdělávání se pro udržení, popř. zvýšení své kvalifikace. Před podáním žádosti o dotaci proběhl s každým zaměstnancem pohovor na téma jejich silných a slabých stránek a potřeb dalšího rozvoje. S každým zaměstnancem bude sestaven individuální školící plán. Realizace projektu povede ke zlepšení adaptability, produktivity a profesionality cílové skupiny a ke zvýšení jejich konkurenceschopnosti na trhu práce. Projekt reflektuje současný trend neustálého prohlubování a rozšiřování. Zaměstnanci, členové cílové skupiny, vnímají stále intenzivněji vysoké požadavky kladené na jejich práci. Jsou si vědomi potřeby rozvoje svých profesních dovedností a znalostí. Samozřejmě ne všichni zaměstnanci mají stejné vzdělávací potřeby, proto se v rámci tohoto projektu snažíme o co možná nejindividuálnější přístup k cílové skupině. Toto nám umožňuje i velikost cílové skupiny.

4.1 Harmonogram projektu

Tabulka 4: Harmonogram realizace projektu

Rok	Název aktivity	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2013	Administrace a koordinace	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
2013	Školení obecných znalostí			●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
2013	Školení odborných znalostí pro grafiky a redaktory			●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
2014	Administrace a koordinace	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
2014	Školení obecných znalostí	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●		
2014	Školení odborných znalostí pro grafiky a redaktory	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●		

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

4.2 Motivace

Je souhrn hybných činitelů, které vedou člověka k tomu, aby něco vykonal nebo naopak. Jinak lze motivaci popsat jako souhrn vnitřních a vnějších faktorů, které podněcují, zaměřují a regulují chování či jednání člověka mající dynamizující, aktivizující a usměrňující funkci.

Motivaci dělíme:

a) Vnitřní – vlastní motivy jednání, člověk je motivován sám ze sebe, např. zvědavost, radost z činnosti, smysluplnost práce, možnost uplatnit své schopnosti.

b) Vnější podněty (stimuly) – např. hmotná odměna, pracovní smlouva, podmínky práce, pochvala, trest (negativní stimul) aj.

Pracovní výkon jednotlivých zaměstnanců se skládá jednak z jeho schopností, dovedností a vědomostí, ale převážnou část z něj tvoří právě motivace pracovat. Mezi nejčastější zdroje motivace považujeme potřeby, zájmy, hodnoty, návyky a ideály jednotlivých pracovníků.

Motivace zaměstnanců k dalšímu vzdělávání a profesnímu rozvoji je klíčovou složkou úspěchu každé školicí aktivity. Každý zaměstnanec by si měl uvědomit důležitost profesního rozvoje. Současná doba přeje připraveným, a proto se domnívám, že kvalifikovaný zaměstnanec je velice cenným artiklem každého podniku. Naopak možnost dalšího vzdělávání působí na zaměstnance jako stimul k lepším pracovním výkonům. Víze zvýšení vzdělání a tím schopnost lepšího uplatnění na pracovním trhu, získávání náročnějších úkolů a s tím spojených možných finančních odměn je pro zaměstnance určitým pozitivním stimulem k tomu, aby se byl účasten školicím aktivitám nejen psychicky a fyzicky, ale také se v některých případech podílel i finančně.

5. Přínos komplexního školení organizaci

5.1 Časové normy

Z výše uvedených kalkulací nákladů je patrné, že společnost společně s operačním programem Evropské unie za přispění státního rozpočtu České republiky vynaloží vysoké finanční náklady na proškolení svých stávajících zaměstnanců. Očekává, že se zefektivní jejich pracovní nasazení, prohloubí dovednosti a schopnosti, které celkově přispějí k fungování společnosti a pomohou k jejímu růstu a upevnění pozice na trhu. V návaznosti na školení by bylo vhodné vytvořit jakousi normu doby práce jednotlivých činností vybraných školených zaměstnanců. Aby byla úspěšnost vzdělávacích aktivit měřitelná, je nutné zjistit stávající dobu trvání vypracování určitého úkolu a posléze určit dobu, kterou stejný úkol zabere zaměstnanci po absolvování vzdělávacích aktivit.

Časové hodnoty uváděné v tabulce č. 5 byly získány pomocí zadání, které zaměstnanci dostali úkolem od ředitele společnosti, kdy sami měli uvést čtyři pracovní činnosti společně s dobou, jakou jim vypracování daného úkolu zabere. Při zhlédnutí časové náročnosti úkolů je evidentní, že stávající produktivita práce není příliš vysoká. Jednoduché rutinní úkoly zaměstnancům zabírají zásadní část pracovní doby. Je nutné zmínit, že se jedná o vypracování jedné úlohy a zaměstnanci je provádějí někdy i několikrát denně.

Aby byla úspěšnost školení měřitelná, je nutné právě u vybraných činností zrychlit jejich vyřízení. Bohužel nelze všechny činnosti urychlit rovnoměrně, jelikož nejsou stejně náročné na vypracování. Procentuální hodnoty v tabulce byly získány a určeny vedením společnosti v návaznosti na konzultace s obchodními partnery, kteří podobným komplexním školením již prošli a mají tedy zpětnou vazbu na absolvování příslušné vzdělávací aktivity a doby potřebné k vypracování jednotlivých úkolů. Lze očekávat, že zaměstnanci po absolvování školící aktivity budou schopni dosahovat požadované produktivity práce a jejich pracovní nasazení se zvýší na požadovanou úroveň.

Tabulka 5: Časové normy

Pracovní pozice	Náplň práce	Doba trvání činnosti	
		před školením	po školení
Asistentka ředitele	vyřízení emailu	5 min	urychlení o 10%
	vyřízení telefonátu	5 min	urychlení o 10%
	příprava podkladů pro účetní	180 min	urychlení o 15%
	příprava podkladů na porady	120 min	urychlení o 10%
Administrativní pracovník	správa webu Neseď doma	120 min	urychlení o 20%
	jednání s úřady	180 min	urychlení o 5%
	vytváření nabídky pro zákazníky	50 min	urychlení o 15%
	příprava smluv	50 min	urychlení o 15%
Fotograf/grafik	úprava fotografie v programu InDesign	18 min	urychlení o 25%
	příprava grafických dat	35 min	urychlení o 25%
	web design	120 min	urychlení o 25%
	sazba vizitek	20 min	urychlení o 5%
Pracovník obchodního oddělení	příprava nabídek pro zákazníky	45 min	urychlení o 12%
	obchodní korespondence	90 min	urychlení o 10%
	vytváření databází zákazníků	120 min	urychlení o 15%
	podklady pro veřejné zakázky	180 min	urychlení o 5%

Zdroj: interní zdroj společnosti, 2012

5.2 Návrh opatření k dosažení vize společnosti – složky mzdy

Aby zaměstnavatel motivoval zaměstnance k uplatňování získaných vědomostí a dovedností a zrychlil tak nejen jejich pracovní tempo, ale i zvýšil kvalitu odváděné práce, bylo by bezpochyby vhodné upravit stávající složení mzdy. V současné době pobírají zaměstnanci paušální hrubou mzdu, mají tedy stanovený fixní hodinový tarif bez ohledu na to, kolik pracovních pobídek zvládnou během pracovní doby vyřídit.

Jistým opatřením, které by mohlo vést k výše uváděným cílům, je pozměnit složky mzdy způsobem, který ukazuje následující tabulka.

Tabulka 6: Rozložení mzdy u administrativní pracovnice

Složka mzdy	Částka
Hrubá mzda	6 500 Kč
Osobní ohodnocení	2 500 Kč
Výsledkové prémie	4 500 Kč
	13 500 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Výsledkové prémie, nastavené po absolvování školení, by měly činit minimálně 33% z celkové mzdy zaměstnankyně. Takto nastavená mzdová politika motivuje zaměstnance k vyšším pracovním výkonům a zároveň jim pomáhá uvědomovat si výši investice, kterou do nich zaměstnavatel jejich komplexním proškolením vložil a od které očekává generování zpětného zisku.

5.3 Dodatek k pracovní smlouvě

Dalším opatřením, které by mohl zaměstnavatel využít jako udržení kvalifikovaných pracovníků dodatek k pracovní smlouvě. Zaměstnanci, kteří projdou navrhovaným školením, získají kromě nových znalostí a dovedností, jež zvednou jejich cenu na trhu práce, také certifikát o absolvování školení. Tento dokument může sloužit jako dobrá preference při snaze získat nové zaměstnání u jiného zaměstnavatele. Společnost může očekávat, že v okamžiku, kdy se zaměstnancům zvýší kvalifikace, mohou začít uvažovat o změně zaměstnání například na vyšší než stávající pozici.

V takovém případě by společnosti vznikla značná škoda v podobě jak ztráty kapitálů, který do vybraného zaměstnance vložila, tak také ve formě nedostatečného personálního obsazení. Jistým opatřením, jak této skutečnosti předejít, je úprava pracovních smluv, kdy by bylo vhodné vložit dodatek o jisté penalizaci zaměstnance v případě jeho odchodu k jinému zaměstnavateli. Náklady na navrhované školení činí 2 770 800 Kč, do projektu bude zapojeno 13 zaměstnanců společnosti, v případě zprůměrování nákladů vychází cena celkového školení jednoho pracovníka na částku 213 138 Kč, což lze označit za vysokou investici do lidského kapitálu společnosti. Na základě konzultace s obchodními partnery společnosti, kteří již podobným rozsáhlým vzdělávacím programem prošli, bude vhodné do dodatku v pracovní smlouvě vložit penalizaci deset procent v případě odchodu zaměstnance z vlastní vůle v době do dvou let po ukončení školení. Konkrétní hodnota činí 21 313 Kč.

6. Závěr

Na základě cyklu vzdělávání v předchozích letech bylo ukázáno a popsáno profesní získávání dovedností a znalostí v jednotlivých letech fungování podniku. Rozsáhlým projektem prohlubujícím schopnost obchodování na internetu krátce po založení společnosti počínaje a zákonnými školeními konče. Bezpochyby jako jednu z nejdůležitějších školících aktivit lze označit profesní vzdělávání manažera, které společnosti otevřelo přístup na nové trhy a strategicky posílilo její pozici v Karlovarském kraji i mimo něj. V této kapitole lze nalézt diametrální rozdíly ve vzdělávání v jednotlivých letech, nepochybně důsledkem působení ekonomické recese.

Východiskem pro návrh zlepšení fungování společnosti byla křivka produktivity práce, jež má v posledních letech klesající tendenci a jež jasně demonstruje nutnost navrženého opatření, tedy zapojení organizace do některého z operačních programů zaměřených na profesní vzdělávání zaměstnanců a dotovaných z fondů Evropské unie.

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo navrhnout vhodné řešení, které by bylo pro společnost ŽURNÁL MEDIA a.s. přínosné. Již z názvu práce je patrné, že navrhovaným opatřením je komplexní systém vzdělávání finančně podpořený fondy EU a státním rozpočtem ČR. Navrhovaná školení odrážejí potřeby společnosti v návaznosti na její portfolio a pracovní náplň vybraných zaměstnanců. Cenové vyjádření školících aktivit bylo získáno průzkumem trhu a uvedené ceny jsou v současné době naprosto reálné.

Navrhovaný projekt představuje také hrozby, které vzdělávací aktivity mohou přinášet, seznámí čtenáře s cílovými skupinami projektu a s prorůstovým potenciálem projektu. Další částí je plánovaný harmonogram projektu.

Dalším navrhovaným opatřením, které by mělo vedení společnosti aplikovat do praxe, je zavedení upravených časových norem, jež po ukončení vzdělávacích aktivit musí vykazovat značné snížení časové náročnosti vybraných úkolů. Klíčovým aspektem správného využívání nově nabytých dovedností je motivace zaměstnanců především změnou stávající mzdy, kdy velkou část měsíční odměny bude tvořena variabilní složkou závislé na efektivitě práce zaměstnance. Posledním nezbytným opatřením je pojištění si proškoleného zaměstnance na dobu v horizontu dvou let od absolvování projektu, kdy v případě odchodu zaměstnance z vlastní vůle dojde k jakési penalizaci v podobě zaplacení určitého procenta částky školení.

Vše musí být legislativně v pořádku, a proto je nutné upravit stávající pracovní smlouvy tak, aby neodporovaly legislativě České republiky a neporušovaly Zákon o zaměstnanosti.

7. Seznam tabulek a obrázků

7.1 Seznam tabulek

Tabulka 1: Proces vzdělávání zaměstnanců v jednotlivých letech	23
Tabulka 2: Úspěšnost zaměstnanců v projektu „Vzdělávejte se!“	26
Tabulka 3: Výše podpory de minimis v oblasti vzdělávání zaměstnanců.....	27
Tabulka 4: Harmonogram realizace projektu.....	45
Tabulka 5: Časové normy	48
Tabulka 6: Rozložení mzdy u administrativní pracovnice.....	49

7.2 Seznam obrázků

Obrázek 1	21
Obrázek 2	21
Obrázek 3	22
Obrázek 4	30

8. Seznam použité literatury

Seznam tištěných zdrojů

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

BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

ČASTORÁL, Zdeněk. Strategický znalostní management a učící se organizace. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008. ISBN 978-80-86754-99-4

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4

FORSYTH, Patrick. Jak motivovat svůj tým. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2009. ISBN 978-80-247-2128-6.

KHELEROVÁ, Vladimíra. Komunikační a obchodní dovednosti manažerak motivovat svůj tým. 3. doplněné vydání. Praha: Grada Publishing a. s., 2010. ISBN 978-80-247-3566-5.

KOLMAN, Luděk. Výcvik zaměstnanců: Psychologické základy podnikové odborné přípravy a výcviku. 1. vyd. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-86131-62-9.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

PLAMÍNEK, Jiří. Vzdělávání dospělých: Průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2010. ISBN 978-80-247-3235-0.

URBAN, Jan. 10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků. Praha: Grada Publishing a. s., 2012. ISBN 978-80-247-3955-7.

VODÁK, Josef; KUCHARÍKOVÁ, Alžběta. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

WAGNEROVÁ, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

Seznam internetových zdrojů

Projekty „Školení je šance“ a „Vzdělávejte se!“. In: NEČAS, Petr. Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. 2009 [cit. 2013-02-11]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/6541>

Statistická šetření a průzkumy v dalším vzdělávání dospělých v ČR. Zpráva z průzkumu Vzdělávání dospělých v ČR [online]. 2009, č. 1 [cit. 2013-02-16]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/zprava-z-pruzkumu-vzdelavani-dospelych-v-cr>

Zákon o zaměstnanosti: Zaměstnávání osob se zdravotním postižením. Business Center [online]. 2004 [cit. 2013-02-19]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zamestnanost/cast3.aspx>

9. Seznam příloh

Certifikát o absolvování školení

Oznámení o poskytnutí podpory de minimis v rámci realizace projektu financovaného z Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů

Abstrakt

KOMÍNKOVÁ, Jana. Odborné vzdělávání zaměstnanců společnosti ŽURNÁL MEDIA a. s.,
Bakalářská práce, Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 54 s., 2013.

Klíčová slova: lidský kapitál, odborné vzdělávání, projekt

Předložená práce je zaměřená na odborné vzdělávání zaměstnanců společnosti ŽURNÁL MEDIA a. s.. Popisuje vzdělávací aktivity společnosti v jednotlivých letech fungování firmy, obsahuje průzkum názorů zaměstnanců na vzdělávání dospělých a představuje čtenáři základní teoretické pojmy související se vzděláváním zaměstnanců. V práci lze nalézt také návrh vzdělávacího projektu, jehož záměrem je prohloubení profesních dovedností a získání nových vědomostí zaměstnanců společnosti. Tento projekt vychází z portfolia a oboru podnikání společnosti a jeho nutnost byla vyvozena z křivky produktivity práce, která měla v předchozích letech klesající charakter. Návrh školení obsahuje i předběžnou kalkulaci nákladů na dané vzdělávací aktivity.

Bakalářská práce také obsahuje návrhy opatření, která by měla zaměstnavateli zajistit efektivní využití získaných schopností v návaznosti na komplexní vzdělávací proces a zabezpečila investice do vzdělávání zaměstnanců.

Abstract

KOMÍNKOVÁ, Jana. Training of staff of the company ŽURNÁL MEDIA a.s., Bachelor thesis, Cheb: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 54 p., 2013.

Key words: human capital, training, project

This present report is focused on training employees and ŽURNÁL MEDIA. Describes the educational activities in different years of the company includes research staff views on adult education and presents readers with basic theoretical concepts related to staff training. You can found in this report proposal for an educational project whose aim is to improve professional skills and acquire new knowledge of the company's employees. This project is based on a portfolio of business the company and its necessity was deduced from the curve of labor productivity, which had in previous years, decreasing character. The proposal includes training and estimate cost for this educational activity.

Bachelor thesis also contains proposals for measures that employers should ensure effective use of the skills in relation to complex educational process and ensure investment in employee training.