

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Firemní vzdělávání ve vybraném podniku

Business training in selected enterprises

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Daniel Toth Ph.D.

DEJNOŽKOVÁ

MICHAELA

2017

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Dejnožková	Jméno:	Michaela	Osobní číslo:	437493
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení pedagogických a psychologických studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Firemní vzdělávání ve vybraném podniku

Název bakalářské práce anglicky:
Business training in selected enterprises

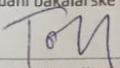
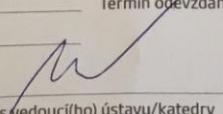
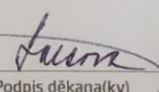
Pokyny pro vypracování:
Cílem této práce je navrhnout nový vzdělávací systém, aby byl nejen pro zaměstnance, ale i pro firmu přínosný. Teoretická část bakalářské práce se bude zabývat problematikou vzdělávání ve vybraném podniku na základě studia odborné literatury, vymezením základních pojmů této oblasti a metodami, které jsou používány v praxi. Praktická část bakalářské práce bude zaměřena na analýzu vzdělávání ve vybraném podniku, která povede ke zjištění, jaké metody firma využívá, zda je vzdělávání ve firmě systematické, kdo zaměstnance vzdělává, zda li a do jaké míry je přínosné zaměstnanecké vzdělávání. Pro zjištění faktů bude použita metoda dotazování a informace ze vzdělávacích podkladů firmy.

Seznam doporučené literatury:
ARMSTRONG, Michael Stuart. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy
BARTOŇKOVÁ, H. Firemní vzdělávání: strategický přístup ke vzdělávání pracovníků
HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků
VODÁK, J - KUCHARČÍKOVÁ, Adéla. Efektivní vzdělávání zaměstnanců
TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
Ing. Daniel Toth, Ph.D., oddělení manažerských studií

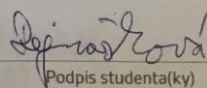
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5. 12. 2016 Termín odevzdání bakalářské práce: 5. 5. 2017
Platnost zadání bakalářské práce: 31. 8. 2016

 Podpis vedoucí(ho) práce  Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry  Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

12-04-2017
Datum převzetí zadání


Podpis studenta(ky)

DEJNOŽKOVÁ, Michaela. *Firemní vzdělávání v daném podniku*. Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne:

Podpis:

Poděkování

Mé první poděkování směřuje k Ing. Danielu Tothovi Ph.D, který vedl mou práci a předával mi odborné a užitečné rady, pomocí kterých jsem mohla práci úspěšně dopsat. Také děkuji majitelce firmy DOMI bags s.r.o Gabriele Plačkové, která mi umožnila přístup k potřebným informacím firmy.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá vzděláváním a rozvojem pracovníků v daném podniku. Teoretická část zahrnuje hlavní pojmy týkající se vzdělávání a rozvoje, metody vzdělávání. Praktická část analyzuje skutečný stav firmy pomocí dotazníku. Je použito bodovací hodnotící metody, která srovnává dodavatele a bod zvratu, který soudí, zda je investice výhodná.

Klíčová slova

Vzdělávání, rozvoj, metody vzdělávání, plánování, realizace vzdělávání, bod zvratu, bodovací metoda

Abstract

The bachelor thesis deals with the education and development of the employees in the given enterprise. The theoretical part includes the main concepts of education and development, methods of education. The practical part analyzes the actual state of the company using a questionnaire. A scoring benchmarking method is used that compares the vendor and the turning point that judges whether the investment is beneficial.

Key words

Education, development, methods of education, planning, realization of education, point of reversal, pointing method

Obsah

1	Úvod do problému	5
2	Cíl práce	6
3	Metodika	7
4	Teorie	10
4.1	Základní pojmy vzdělávání a rozvoje	10
4.2	Vzdělávání v podniku	12
4.3	Systematické vzdělávání v podniku	14
4.4	Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb	15
4.5	Plánování	17
4.6	Metody vzdělávání	18
4.7	Vyhodnocování vzdělávání	25
4.8	Realizace vzdělávání	27
4.9	Trendy ve vzdělávání	28
4.10	Bod zvratu	28
4.11	Bodové hodnocení	30
5	Vzdělávání a rozvoj ve firmě DOMI bags s.r.o.	33
5.1	Vzdělávání a rozvoj firma DOMI bags s.r.o.	34
5.2	Vzdělávací etapy firmy DOMI bags s.r.o.	34
5.3	Vzdělávání do roku 2011	35
5.4	Empirická metoda - dotazníkové šetření	37
5.5	Bodové hodnocení	42
5.6	Bod zvratu - investice do vzdělávání	45
6.	Doporučení pro firmu DOMI s.r.o.	48
7.	Závěr	50
	Seznam použité literatury	52
	Seznam obrázků	54
	Seznam grafů	55
	Seznam tabulek	56
	Seznam příloh	57

1 Úvod do problému

Vzdělávání je jednou z nejhlavnějších součástí v této době žití. Každý rok dochází k různým typů změn, kterým se všichni musí přizpůsobovat. Je nutné se vzdělávat celý život a to po všech stránkách, nejen vzdělávání pracovní, na které se zaměřuji v této bakalářské práci. Lidé, jak už je známo, jsou nejdůležitější a nejdražší figura v každé organizaci, a proto je na místě správně a efektivně vzdělávat zaměstnance v určité firmě tak, aby chod ve firmě šel, tak jak má a obě strany, jak zaměstnanec, tak zaměstnavatel byli spokojeni. Firma zaměstnávající člověka, který umí, to co má, má obrovskou konkurenční výhodu, protože je vše rychlejší, efektivnější a přesné. Ovšem je nutné se přizpůsobovat novým a novým nárokům a to jedině vzděláváním zaměstnanců.

Hlavním cílem pro psaní bakalářské práce na toto téma bylo rozšíření si teoretických a praktických znalostí v oblasti vzdělávání, jelikož se budu se vzděláváním setkávat celý život.

Pro praktickou část bakalářské práce byla vybrána firma DOMI s.r.o. Firma DOMI s.r.o. je zařazena do kožedělného průmyslu a je zaměřena na kabelky, tašky, kufry a vše příslušné k cestování, ale i na volný čas. Tuto konkrétní firmu jsem si vybrala, jelikož k ní mám nejbližší. Hlavní složkou práce je z dostupných informací o firmě následnému zpracování, analýze a vyhodnocování navrhnout nový, vylepšený vzdělávací proces, který bude aplikovatelný na tuto firmu.

Teoretická část se zabývá konkrétními problematikou firemního vzdělávání ve firmě. Na základě studia odborné literatury, vymezením základních pojmů této oblasti a metodami, které jsou používány v praxi. V teoretické části jsou zahrnuty pojmy, jako jsou vzdělávací tendence nebo řízení, ale jsou i popsány metody zjišťování cílů.

Praktická část ukazuje problematiku, vzdělávání a konkrétní rozvoj ve firmě DOMI s.r.o. Firma funguje více než patnáct let a vzdělávání zaměstnanců je průběžné. Poslední vzdělávací dokumenty byly měněny v roce 2011 a dodnes firma vzdělává zaměstnance podle dosavadních změn. V bakalářské práci se podrobně popisuje dosavadní vzdělávací systém a je čerpáno z dostupných interních informací. Je zde zařazeno empirické šetření v podobě dotazníku, které slouží k vyhodnocení vzdělávání a hlavně celkové aktivitě zaměstnanců.

Tato práce si klade otázku, zdali je zavedené vzdělávání dostatečně efektivní a přináší správné výsledky. Následně jsou zařazeny metody bodového hodnocení a bod zvratu.

2 Cíl práce

Nejdříve je v této bakalářské práci zjištěn současný stav firmy, který se týká vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců. Současný stav vzdělávání ve firmě zjišťujeme pomocí dotazníkového šetření, které bylo zpracováno elektronicky i písemně. Čtyřicet šest respondentů vyplnilo elektronický / písemný dotazník ze sta žádaných respondentů a odpovědi jsou následně zpracovány do grafů a okomentovány. Dotazník se skládá z jednoduchých pěti otázek a jedné doplňující. Otevřené i uzavřené otázky se ptají na spokojenost se vzděláváním a rozvojem ve firmě stálých zaměstnanců i brigádníků. Bakalářská práce je více zaměřena na vyhodnocování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců firmy. Bakalářská práce má více cílů. Prvním cílem práce je navrhnout firmě DOMI bags s.r.o. nejlepší firmu, která zajišťuje školení komunikace pro zaměstnance, která zvýší produktivitu práce a pomocí lepších kurzů budou zaměstnanci lépe motivováni, protože získají více zkušeností v oblasti komunikace. Komunikace je nejdůležitějším faktorem v této firmě, jelikož denně jsou obchody navštěvovány několika stovkami návštěvníků nejen českého původu, proto bylo vybráno školení komunikace se zákazníky. Firma si je vědoma, že komunikace je potřeba ke zlepšení, jelikož zaměstnanci mají značné mezery v této oblasti. Subdodavatelskou firmu zjišťujeme metodou z finanční analýzy, která se nazývá metoda bodovací, která byla po domluvě s majitelkou firmy nejvhodnější a dobře zpracovatelná. Hodnotící kritéria, podle kterých jsme hodnotili, si majitelka firmy navrhla sama. Kritéria se týkají ceny, modelových situací, referencí, zpětné vazby, dostupnosti, lektorů, cílových zákazníků a délky školení ve dnech. Porovnávány jsou čtyři náhodné firmy. Bodovací stupnice je navržena od jednoho do čtyř, který značí nevyhovující stav až po čtyři body, které značí vyhovující stav. Dalším cílem je prokázání, zda - li se vyplatí investice do vzdělávání. Investice je možná, jelikož firma má potřebné peníze, které by investovala do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Konkrétní částka pro investici do vzdělávání činí jeden a půl milionu korun českých. Pro zjištění použijeme další metodu z finanční analýzy, která se nazývá bod zvratu. Bod zvratu nám ukazuje přesné vyjádření, zda se finanční částka vyplatí investovat nebo nikoli. A posledním cílem je srovnání a určení nejvhod-

nější firmy, která je subdodavatelem mystery shoppingu. Mystery shopping je ve firmě už zaveden a pomocí bodových kritérií zjišťujeme nejvhodnější dodavatelskou firmu, kde je zahrnuta i současná firma, která dodává tuto službu firmě DOMI bags. s.r.o. Mystery shopping je hodnocen proto, že je to nejčastější metoda hodnocení firmy DOMI bags s.r.o. a v budoucnu, chce firma kontrolovat zaměstnance pouze pomocí mystery shoppingu. Kritéria byla opět vybrána majitelkou firmy a týkají se ceny, referencí, dostupnosti, profesionality, korektnosti a objektivního hodnocení. Bodovací stupnice je navržena od jednoho bodu, který značí nevyhovující stav až po čtyři body, které značí vyhovující stav. V práci jsou srovnávány čtyři firmy, se dvěma má majitelka zkušenosti a další dvě jsou náhodně vybrané. Všechny tyto cíle vedou k úspoře peněz, zlepšení chodu v obchodech pomocí komunikace, ale také nezapomínají na profesionalitu.

3 Metodika

V práci se setkáme s dotazníkovým šetřením, které zjišťuje současný stav firmy v oblasti vzdělávání a rozvoje, které je spíše zaměřeno na vyhodnocování a kontrolu. Dotazník je zpracován elektronicky i písemně a následně podán stům zaměstnancům ve firmě. Dotazník zahrnuje pět otevřených i uzavřených otázek a jednu doplňující otázku. Metoda bodovací a bod zvratu byly převzaty z finanční analýzy, která spadá do manažerského účetnictví a je aplikována do vzdělávacího programu firmy DOMI bags s.r.o. Bodovací metoda slouží ke zjištění nejlepšího dodavatele služeb školení kurzů komunikace a dodavatele služeb mystery shopping. Bodovací kritéria školení se týkají ceny, modelových situací, referencí, zpětné vazby, dostupnosti, lektorů, cílových zákazníků a délky školení ve dnech. Porovnávány jsou čtyři náhodné firmy. Bodovací stupnice je navržena od jednoho bodu, který značí nevyhovující stav až po čtyři body, které značí vyhovující stav. Bodovací kritéria mystery shoppingu se týkají ceny, referencí, dostupnosti, profesionality, korektnosti a objektivního hodnocení. Bodovací stupnice je navržena od jednoho bodu, který značí nevyhovující stav až po čtyři body, které značí vyhovující stav. Pomocí vzorečku a znázornění v grafu zjišťujeme, zda se firmě vyplatí investovat konkrétní finanční částku jeden a půl milionu korun českých do vzdělávání, aby to bylo efektivní nejdéle do dvou let. Efektivita zahrnuje větší prodejnost produktů a větší tržby na obchodech.

Zda - li se nám investice vyplatí, testujeme pomocí bodu zvratu, který je graficky znázorněn.

TEORETICKÁ ČÁST

4 Teorie

4.1 Základní pojmy vzdělávání a rozvoje

Současné firmy jsou zodpovědné za vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců. Pomocí neustálých tréninků a cvičení by se v rámci efektivity měla tato investice promítat v produktivitě dané firmy. Po absolvování školení mají zaměstnanci větší motivaci a lépe spolupracují na novinkách a cílech firmy. Konkurence je vysoká a podnikatelské podmínky se velice rychle mění a spolu s nimi i vzdělání zaměstnanců, kteří jsou největším kapitálem firmy. Firmy spojují vzdělávání a rozvoj s kompetencemi zaměstnanců, ale i strategií a cíli. Organizace hledí na přání a požadavky zaměstnanců a dalším plusem jsou zajištěná další vzdělávání pro spokojenost pracujících ve firmě. Firmy jsou zodpovědné za zavedené nynější i budoucí vzdělávací procesy. Trénování zajišťuje vyšší cenu na trhu a rozvíjí nejen potenciál zaměstnanců. Ne vždy odpovídá vzdělávání realitě. V současné době se ukazuje, že vzdělávání zaměstnanci, kteří vědí jak správně využívat své nabyté znalosti a jsou tak mnohem více motivovanější.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců formulujeme z oblasti pedagogiky. Výchovu si můžeme představit v menším i větším smyslu. Výchova, kterou zahrnuje užší smysl charakterizují správné obyčejy a zvyky a je propojena s rodičovstvím a vlastenectvím (Průcha, 2013, str. 56). Ve větším měřítku je výchovou myšleno značná míra působení na rozvoj osobnosti. V knize od Beneše se můžeme dočíst, že lidé jsou při výchově cíleně ovlivňováni. Výchova mění cíleně dispozice jednání i chování. Důležité je spojení mezi pedagogem a vychovávaným (Beneš, 2008, str. 14).

Vzdělávání je dalším základním pojmem, které proplouvá do oblasti ekonomické a společenské. Člověk je nucen se celý život vzdělávat. S nastoupením do organizací vzdělávání (školky, školy) poté pokračováním do profesního vzdělávání vše začíná. Jednotný pojem vzdělávání si Mužík vysvětluje jako činnost, která nás vede k získání vědomostí, dovedností a nových informací. Tím, že se člověk vzdělává celý život, tak do konceptu vzdělávání spadá i profesní vzdělávání (Mužík, 2012, str. 23). Slovo vzdělávání v tomto případě představuje spojkou mezi znalostmi,

způsobilostmi a vývojem možností. Záleží na správnosti výuky a vše co se týká didaktické části (Beneš, 2008, str. 15).

Neustálým procesem vzdělávání, jehož cílem je zdokonalit schopnosti, znalosti, utříbit si hlavní postoje a rozvíjet se, tak připraví člověka na těžší úkoly (Armstrong, 2007, str. 462).

Pro pana Bartáka je prvořadé plánování činností, které spolu souvisejí v praxi a účastníci umí své vzdělání vložit do procesu praxe. Jasně hranice nejsou ve vzdělání uvedeny (Barták, 2007, str. 11). Na druhou stranu pan Hroník vidí vzdělávání jako ucelené, organizované a učící se člověk, by měl vědět, že vzdělávací aktivity někde začínají a končí. Systematičnost je u Hroníka na prvním místě ve vzdělávání (Hroník, 2007. str 31). Ve sféře pedagogické se vzdělávání přijímá jako didaktické činnosti, působící na člověka celý život.

Vzdělávání je formální a neformální. Barták určuje formální vzdělávání, které cíleně někam míří a má jasně vytyčený cíl. Cílem je myšleno uplatnění ve všech sférách, nejen v pracovních (Barták, 2008, str. 12). Formální vzdělávání je většinou dosaženo různými certifikacemi nebo oceněními. Dle Armstronga se neformální vzdělávání uskutečňuje jinde než ve formálním vzdělávacím režimu. Pomocí různých institucí, podniků a spolků se organizují neformální vzdělávání, které nezahrnují certifikace.

Nucené vzdělávání vychází ze zkušeností. Pracovníci se dozvídají z více informací než šedesáti procent pomocí procesů, které firma neuskutečňuje cíleně (Armstrong, 2007, str. 465). Armstrong udává příklady plusů a minusů neformálního vzdělávání. Plusem je například rychlá aplikace vzdělání do praxe. Minusem uvádí Armstrong nepropojenost a neaktuálnost vzdělávacích procesů s aktuálními potřebami (Armstrong, 2007, str. 465).

Vzdělávání a rozvoj je dalším pojmem, který je úzce spjat s lidskými zdroji v každé organizaci. Díky Armstrongovi víme, že lidské zdroje pořád stoupají a jsou nejcennějším pokladem společnosti. Pracovníci, kteří plní povinnosti a cíle organizace a pracují pro ni, jsou označováni jako lidské zdroje (Armstrong, 2007, str. 27).

4.2 Vzdělávání v podniku

Do základní personální činnosti patří vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v daném podniku. Značný vliv na chod podniku mají zaměstnanecká hodnocení, plány a strategie lidských zdrojů, které jsou v souladu s organizací. Podnikové vzdělávání neustále stoupá, jelikož význam lidského zdroje v organizaci je značně vysoký. Proto se organizace snaží mít ve svých zaměstnancích značnou konkurenční výhodu. Jak již bylo zmíněno, důležitá ve firmě je i strategie vzdělávání, která souvisí s ostatními strategiemi (personální a obchodní) (Hroník, 2007, str. 18). Rozvoj a vzdělávání by se mělo v každé organizaci propojovat a kooperovat současně. Tureckiová uvádí, že hloubka znalostí, rozšiřování, zdokonalování se a spolupracováním s novými informacemi přispívá k vyšším výkonům a má to značný vliv na chod firmy (Tureckiová, 2004, str. 89). Pomocí podnikového vzdělávání si člověk rozvíjí kompetence a tvoří si nové pracovní schopnosti a dovednosti. Pracovník si musí ustanovit pravidla a odlišnosti od současného a budoucího stavu. Odlišnosti může pracovník zjistit právě podnikovým vzděláváním, (Bartoňková, 2010, str. 11). Barták uvádí, že je rovněž zaměřen na vedení vztahů a úspěšné nakládání se změnami ve firmě (Barták, 2007, str. 17).

Formování všech pracovníků je v souladu s odborným vzděláváním každé firmy. Musíme rozlišovat ceremoniální pracovní způsobilosti člověka a ceremoniální pracovní způsobilosti zaměstnance. V prvním příkladu zařazujeme pronikání pracovních způsobilostí zaměstnance do obecných významů, to znamená, že se člověk formuje po celý život a neklade se důraz na místo, čas a způsob. Druhá situace vykresluje formulaci zaměstnance přímo zařazené v organizaci (Koubek, 2009, str. 254). Tento fakt tedy vysvětluje, že pracovní způsobilosti zaměstnance kooperují s pracovními způsobilostmi člověka. Zaměstnavatel může pronikat do pracovních způsobilostí svého zaměstnance.

Koubek rozděluje formulaci pracovních způsobilostí do třech kategorií - sféra všeobecného vzdělávání, sféra odborného vzdělávání a sféra rozvoje. Vzdělávání je cíleno na individuální společenský vývoj jedince. Společenský vývoj jedince je zajišťována a kontrolována státem, tudíž zde není v popředí organizace (Koubek, 2009, str. 255). Do oblastí odborného vzdělávání uvádí Šikýř tři následující podkategorie - zaškolení, doškolení a

přeškolení. Adaptování útočí na získané způsobilosti nově přicházejícího zaměstnance. Dále jsem spadá obeznámení s kolegy a dostání všech důležitých informací k dané práci a výkonu. Druhá podkategorie doškolení jejíž hlavní činností je asimilace a kvalifikovanost, které souvisí se získávanými znalostmi, které se musí neustálým chodem vpřed dohánět. Příkladem jsou nově vznikající trhy, konkurence, výrobky nebo oblast legislativy. Rekvalifikaci Šikýř myslí osvojování si nových znalostí a dovedností, které jsou klíčové pro budoucí a novou práci. Rozdělujeme ji na plnou nebo částečnou. Při rozšiřování si kvalifikace pracovník zvládá zpracovat nové znalosti a následně je aplikovat, ty jsou navíc k výkonu své práce, využije je v budoucnu (Šikýř, 2014, str. 125). Koubek se odlišuje od Šikýře tím, že formuluje rozvoj jako individuální sféru, která spadá do oblasti pracovních způsobilostí člověka (Koubek, 2009, str. 257; Šikýř, 2014, str. 125).

Každá jednotlivá organizace má svůj přístup vzdělávání, který upřednostňuje. V knize paní Tureckiové se dočteme tři přístupů ke vzdělávání pracovníků. Vzdělávací zdokonalování je uskutečněno až v danou chvíli, kdy je to potřeba. To spadá do nesystematického postoje jehož negativitou je nepředvídatelnost situací a nepřipravenost. Druhý je systematický postoj, který souvisí a spojuje organizační a personální strategii. Systematický postoj zahrnuje motivaci pracovníků a přechod fungování chování (Tureckiová, 2004, str. 89). Pros rovnání Bartoňková uvádí, že systematický postoj zahrnuje logiku vzdělávacích nezbytností, určení vzdělávacích nezbytností, plánování, uskutečňování a zhodnocení. Je to souhrnný model, kde se pracovníci vyučují denně a z veškerých zkušeností (Bartoňková, 2010, str. 108).

V současné době již nelze aplikovat pouze nesystematický postoj vzdělávání, jelikož hledíme na konkurenci a nezbytnosti naplnění zákazníků. Systematický postoj vzdělávání udává firmě předpovídat a následně se chystat nefiremní vzdělávání v souladu se strategiemi.

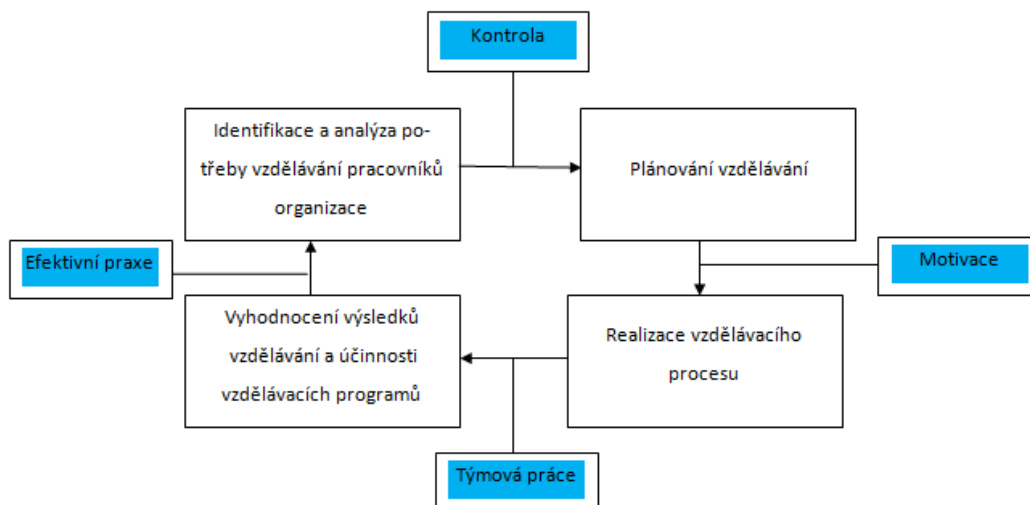
4.3 Systematické vzdělávání v podniku

Jeden z nejvíce efektivních případů vzdělávání ve firmě je správné uspořádání a třídění věcí a daných pojmů (Koubek, 2009, str. 259).

Ke značné zvýšení kvality produkce přispívá vzdělávání a rozvoj pracovníků organizace, lépe poté funguje vnitřní řízení firmy (Vodák, Kucharčíková, 2011, str. 85). Podniková strategie by měla být tak zvaným podkladem pro vzdělávání zaměstnanců. Pro systematický přístup je to smyslné. Pro systém podnikového vzdělávání je běžné podnikové vzdělávání, které je následně aplikované do praxe. Do strategického přístupu spadá organizační kultura, filosofie, strategie, které nastiňují a upravují vzdělávání. Dále strategie organizačního vzdělávání, politika a firemní vzdělávání. Plusem je opora u manažerských postupů v dané organizaci a konkurenční přínos. Propojenost podnikového vzdělávání by měl mít na starost nejen personální oddělení, ale i pracovníci na vyšších / vedoucích pozicích (Tureckiová, 2004, str. 89).

Vzdělávací proces se skládá ze čtyřech fází - analýza a určení vzdělávacích požadavků, plánování vzdělávání, uskutečnění a zhodnocení vzdělávání. Aby se mohly realizovat aktuální změny v organizaci, měl by být postup vzdělávání sledován a zhodnocen v průběhu období (Tureckiová, 2004, str. 100). Koubek se ztotožňuje hlavně se třemi fázemi modelu vzdělávání - určení, plánování a zhodnocení a působivost vzdělávání. Tyto určující procesy nám nastiňují další fáze vzdělávání, a jak spolu souvisejí. Spousta odborníků a autorů jsou v souladu s rozdělením systematického vzdělávání. Firmy často používají systematický model.

Obr. č 1. - Model vzdělávání ve firmě



Zdroj: Koubek, 2007, str. 260, vlastní úprava

4.4 Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb

V jednotlivých organizacích je kladeno velkým důrazem na dané nároky na zaměstnance. Práci máme v menším měřítku, kde jsou nároky nižší a ve větším měřítku, kde nároků značně nabývá. Přibývající technologických proměn, technických možností a značných proměn zboží a služeb je spjat s novými a novými nároky na zaměstnance a jejich vzdělávání. Organizace předpovídající budoucí nároky a touhy zákazníků bude mít v budoucnosti značnou konkurenční výhodu, jelikož v popředí je zájem o vzdělávání ve firmě. Doba nutí organizace se zaobírat a analyzovat vzdělávací potřeby svých zaměstnanců. Je složité a náročné rozpoznat potřeby všech zaměstnanců ve firmě. Hlavním zjištěním je analyzovat nedostatky, které pramení ze znalostí a zkušeností zaměstnance a současně přijatelnými požadavky. Vzdělávání zaměstnanců je spojeno a je v nutnosti spřádat dohromady s filosofií firmy, misí, vizí, kulturními zvyky a politikou lidských zdrojů.

Hlavní činností analýzy je dávání dohromady potřebných informací o firemním stavu, způsobilosti, vědomostech, provádění

úkolů, týmové práci a následně vše porovnávat s očekávaným stupněm dosahovaného cíle (Vodák, Kucharčíková, 2011, str. 85).

Analýza by měla probíhat na základě jednotlivce, jako druhá úroveň je tým a poslední úroveň firmy. Jednotlivec zahrnuje zanalyzování individuálních spisů, zhodnocení přizpůsobení a rozpracování pracovních pozic. Dalším východiskem je analýza diskuzí s vedoucím, probrání pracovního provedení nebo zkoumání vzdělávacích požadavků. Informačním podkladem pro týmové zhodnocení je šetření vzdělávacích potřeb, workshopy, které ukazují lidskou kreativitu. Co se týká firemní úrovně, ta čerpá z materiálů jako jsou trendy na trhu, přání zákazníků, analyzování strategických dokladů nebo sledování konání organizace (Tureckiová, 2004, str. 100).

Je nezbytné pro určení vzdělávacích požadavků, aby se firma držela dvou vstupů. Prvním vstupem je myšleno zhodnocení práce každého pracovníka a jeho pravomocí. Druhý vstup představuje organizační strategii, která je rozvinutá do cílů a prostředků k uskutečnění. (Horník 2007, str. 135).

Organizace vzdělání a jiné způsobilosti poměřují velice jednoduchými prostředky. Příkladem je dovršené vzdělání nebo vyučení a následně sledované období praxe. Nezměřitelné jsou názory, pózy člověka a individuální vnímání práce. Řízení identifikace vzdělávacích požadavků známe, jako procesy, při kterých se srovnávají způsobilosti a obratnost zaměstnance s nároky na danou práci a její celkovou náplň (Koubek, 2009, str 261).

Analýzování se skládá z několika kroků. První krok je sjednocování identifikace požadavků do budoucna. Efektivnější vzdělávání a nemrhání se zásobami zajišťuje koordinaci organizačních jednotek. Předpovídání potíží a mezer je dalším krokem. Organizace by měla zvládat předpovídat interní i externí požadavky. Následující krok zdůrazňuje postavení modelu sledování. Mezery zůstávají kradmé a je důležité sledovat rozdíly od norem. Další krok vykresluje situace, kterých si musíme být vědomi předtím,

než se stanou. Pozorováním zjistíme pouze mezery, ale nezbytné jsou příčiny mezer. Následující krok identifikován požadavky vzdělávání. Důležité je prozkoumání mezer u zaměstnance nebo i mezer navázaných na strukturu celé organizace. V přítomnosti nedostatků vzdělávání celé organizace musí být následující plánování zaměřeno na odstranění problémů celoplošně. Uskutečnění plánů je posledním krokem, kdy organizace zajišťuje nápravu již zjištěných nedostatků (Dvořáková, 2007, str. 291).

Nejdůležitějším krokem je zanalyzovat a identifikovat požadavky vzdělávání. Po absolvování prvního kroku může dále organizace pokračovat v dalších plánech vzdělávací akce. Neefektivní plánování je dosahováno bez důležitých analýz. Zda firma neprovádí analýzu je možné, že zaměstnanci odmítají jim neúčelná školení.

4.5 Plánování

Hned po analyzování a identifikaci se řadí plánování vzdělávacích požadavků. Pomocí analýzy bylo zjištěno několik požadavků a pomocí potřeb, které lze vyřešit firemním vzděláváním následně může organizace prohlásit jakým stylem, prostředky, na jakém místě, v jaký čas a za jakou cenu bude vzdělávání probíhat. Převnosti individuálních vzdělávacích požadavků si určuje organizace sama, aby koordinovala s firemní strategií.

Organizace si v plánování určí preferované vzdělávání a jedince, kteří budou upřednostněni v rámci současného stavu organizace. Zjištění si určité vědomosti a dovednosti jsou důležité pro aktuální stav organizace. Dalším kritériem je zvolení si nejvhodnějších metod, která odpovídá vyřešení problému. Podnikové vzdělávání tvoří poslední část, která se týká finanční sféry a ostatního hmotného obstarání. Organizace splňující všechny tyto body je připravena a má podklady pro uskutečnění vzdělávání (Tureckiová, 2004, str. 101).

Před zahájením uskutečnění vzdělávání je nutné si ujasnit, zda vše bude prováděno v podniku či na jiném místě.

Pro přípravu je důležité zázemí, velikost prostoru, vybavení a spousta dalších nezbytných drobností. Organizace si sama určuje, zda zvolí interní nebo externí vzdělávání (Bartoňková 2010, str. 134).

Při výběru interního vzdělávání je důležité jakého lektora organizace vybere. Důležitost lektora se odráží od znalostí, dovedností nebo také uznání od ostatních. Školení je náročné na čas a ne každý zaměstnanec má kompetence být lektorem. Vše má své plusy a mínusy. Plusem interního vzdělávání je realizace přímo v organizaci, kde lektor většinu spjatých věcí se školením k tomu potřebným zná a ovládá. Pro interního školitele je vše snadnější než pro externího. Pro příklady může uvádět konkrétní situace na pracovišti.

Při zvolení externího lektora, je nutné zvolit vhodnou vzdělávací ústav. V republice je velké množství školení / kurzů, na které se může kdokoli přihlásit. Vzdělávací instituce je závislá na recenzích a předešlých zkušenostech jiných organizací. O hodnotě školení rozhodují metody vzdělávání, propojenost s praxí nebo různé certifikace a ocenění (Vodák, Kucharčíková 2011, str. 98).

4.6 Metody vzdělávání

Školení musí být provedeno jednou z metod, které se rozdělují na „on the job“ a „off the job“. Metody „on the job“ jsou metody realizované při vykonávání práce na daném pracovišti. Metody „off the job“ jsou metody realizované jinde (Koubek 2009, str. 265).

Metody „on the job“ se provozují při vykonávané práci přímo na místě určeném k práci. Metody jsou určovány jako nabývání potřebného pracovních úkolů. Tyto metody jsou spíše samozřejmostí pro nenáročnou pracovní pozici, které si pro příklad můžeme představit jako dělnické práce. Koubek uvádí, že v praxi se propojují obě dvě metody dohromady, ale to je typické pro vyšší manažerské pozice.

Pro dělnické pracovníky není typické realizovat vzdělávání mimo jejich pracoviště (Koubek 2009, str. 266). Nejhlavnějšími metodami jsou:

- **Instruktáž při výkonu práce** patří do využívaných a nejvíce jednoduchých stylů. Jedná se o rychlé zacvičení nového nebo nezkušeného pracovníka. Nadřízený nebo zkušenější pracovník v organizaci ukazuje důležité pracovní postupy a firma si pomocí monitorování a imitováním zvládne zapracovat pracovní způsob, který se uskutečňuje při plnění pracovních činností. Tato metoda je více využitelná u jednotlivých a prostých pracovních činností, většinou jsou to činnosti či úkoly jednorázové a méně časově náročné. (Koubek, 2009, str. 267). Výhodou u této metody se považuje rychle vznikající pozitivní vztah mezi spolupráci obou pracovníků (Dvořáková, 2007, str. 299).
- **Koučování** podporuje rozvoj zaměstnanců a vede jeho zdatnosti na vyšší úrovni tak, aby se pracovník mohl pouštět do těžších úkolů. Koučování zahrnuje posilující motivaci, zahájení morálních znaků jedince, pomocí kterého se budou rozvíjet následné ambice, individuální, společenské a odborné schopnosti, ale také hranice chtění, která je u každého jedince jiná (Barták, 2008, str. 140). Tato metoda je časově náročnější, jelikož probíhá dlouhodobá proměna koučovaného s koučem. Koučink je brán jako iniciování a nasměrování koučovaného svou vybranou cestou. Koučův úkol je radit a pomáhat. Plusem této metody se uvádí přímá a osobitá spolupráce. Mezi koučovaným a koučem se prohlubují vztahy a zdokonalení komunikace je značně viditelné (Koubek, 2009, str. 267).
- **Mentorování** je podobné koučingu. Mentor je určován samotným zaměstnancem. Mentor, který je služebně starší a zkušenější má za úkol radit zaměstnanci. Starší pracovník pomáhá pracovníkovi se sjednotit s organizací. Výhodou mentoringu je tvarování zaměstnance pomocí radám od kouče. Na rozdíl od koučingu je tato metoda oblíbenější co se týká v oblasti hodnocení (Tureckiová, 2004, str. 104). Negativem je v knize uvedeno nesprávné vybrání mentora. Vlastnosti, které by měl men-

tor mít jsou například charakter, respekt, ale samozřejmě by měl být dobrý odborník a znát většinu problematiky. Zda necháme zaměstnance samotného, aby si vybral mentora, většinou si vybírá pracovníka na vyšší pracovní pozici než je on sám. Zda vyšší pracovník odpovídá napravení problematiky nemůže pracovník zcela na začátku určit. Koubek uvádí, že mentoring je prohlubování a posilování vztahů mezi dvěma zaměstnanci, ale není pořádně efektivní v případech, kdy jsou pracovníci různého pohlaví (Koubek, 2009, str. 268). Nelze na sto procent určit standartní řízení mentorovacího procesu. Nejhlavnější částí je vyhledání správného mentora, kteří si budou vědomi své hlavní role, řádně zaškoleni a plní všech klíčových informací (Armstrong, 2007, str. 469).

- **Rotace práce** je bráno jako první krok, kde se dozví vše potřebné o celé organizaci. Rotace práce může být vertikálního původu nebo horizontálního původu. Prostřídávání různých pracovních pozic na rovnoměrné úrovni v konkrétní organizační struktuře určuje horizontální rotaci práce. Vertikální rotací práce se rozumí rozřazování zaměstnanců do jiných úrovní organizační struktury. Tato metoda je vhodná pro výcvik vedoucích zaměstnanců a pracovníků, kteří žádají o danou práci v organizaci. Je pravdou, že rotace práce je přínosem i pro prosté zaměstnance. Pracovník, který projde touto metodou je mnohem více pružný, znalý a má více přehledu, zkušeností a způsobilostí. Hlavní součástí je seznámení se s kolektivem ve firmě. Procesy v organizaci jsou zaměstnanci, více provázanější a dávají mu smysl. Značným mínusem je velké množství zvládnutí pozic. Pracovník nemusí být stavěný na všechny pracovní pozice a některé práce pro něj nemusejí být jednoduché a může se stát, že je nezvládne. Právě neúspěšné zvládnutí činnosti hodnotí nadřizený jako velký nedostatek (Koubek, 2009, str. 269).
- **Conselling** je metoda, která se pojí s historií konzultací a oblasti poradenství. V praxi je charakterizován conselling jako vztah dvou specialistů (nadřizený / podřizený). Nejasné situace a nedokonalosti v práci spolu konzultují. Jedinci si mohou zdokonalovat své řídicí schopnosti a lépe vést lidi.

Výhodou je velká škála řešených způsobů daného problému, vysoká aktivita a rychlost zpáteční vazby. Tato metoda je náročná na čas, kdy někdy nezbyvá čas na vypracování prostých pracovník činností. Vedoucí pracovníci nevěří této metodě, a tedy nevyužívají ji (Tureckiová, 2004, str. 104).

- **Asistování** napomáhá k pronikání lepší orientace v pracovních možnostech. Pracovník, který se učí je automaticky připoután jako pomocná síla k již zaběhlému zaměstnanci a je mi pravou rukou při provádění příslušných pracovních činností a vidí nové metody a postupy. Asistence uvede pracovníka do stavu samostatnosti a může provádět práci sám. Metoda je využívána všemi pracovními postaveními, ale nejvíce při pracovních zvykání si na činnosti, které přetrvávají větší časový úsek. Praktické hledisko je výhodou této metody, jelikož zaměstnanec je ve styku s pracovními způsoby. Avšak nevýhodou jsou dostávané příslušné informace pouze z jedné strany od jednoho pracovníka, poté se může nový pracovník učit ne dobrým návykům. Snižovat efektivitu práce může v této metodě potlačování podnětů, které vedou ke ztrátě důvěry k novým postupům (Koubek, 2009, str. 268).
- **Pověření úkolem** je složkou metody asistování. Hlavní činností je pracovní úkol, který je zadán vyšším pracovníkem neboli nadřízeným. Pracovník má vlídné pracovní předpoklady k vykonání úkolu. Vyhodnocení a monitoring provádí bezprostředně nadřízený pracovník (Koubek, 2009, str. 268).
- **Pracovní porady** jsou další úspěšnou a hodně rozšířenou metodou k formulaci pracovních způsobilostí. Na pracovních poradách se řeší potíže všech přítomných, a tak všichni se mohou poučit z chyb ostatních. Hlavní činností porad je vyjadřování představ, pohledů na danou věc a předávání zkušeností. Je doporučeno realizovat porady pravidelně, pracovníci si utváří lepší vazbu mezi sebou (Koubek, 2009, str. 268).

Metody „on the job“ formulují potřebné pracovní zvyky na daném pracovišti, kdy současně probíhá pracovní konání. Více se těmito metodami prodírají pracovníci na nižších pozicích, ale pro manažery je také využíváno těchto metod. Je dbáno na dobré vztahy mezi

vzdělavatelem a učícím se zaměstnancem (Dvořáková, 2007, str. 302).

Na druhé straně máme metody „off the job“. Tyto metody vzdělávání se uskutečňují mimo pracoviště. Kombinuje se zde mnohem více zaměstnanců, kteří pochází i z jiných organizací. Vzdělávání se realizuje v učebnách, školicích halách či školách, a proto tento typ vzdělávání nazýváme „školní vzdělávání“. Metody jsou navrhovány pro všechny, ale zařizují se i pro menší či větší skupiny vzdělávaných. Lektor, který má rozhled o celé organizaci, filosofii, kulturním zvykům, návykům a kvalitě může být interní i externí vzdělávající. Na starost tohoto vzdělávání firmy předávají iniciativu agenturám. Zaměstnanci dostávají nové nápady, příklady a manévry (Dvořáková, 2007, str. 300). Metody, které zařazujeme do této skupiny jsou následující:

- **Přednáška** je slovní představení daného tématu či problematiky. Jsou určovány velkým řadám lidí a obsahují rozsáhlé informace, kde se nedostává možnosti vzájemného působení lektora se všemi zúčastněnými (Vodák, Kucharčíková, 2011, str. 113). Výhodou přednášky je předávání velkého množství informací, dat, faktů a termínů k danému tématu. Negativem jsou neteční účastníci, kteří vidí jen přímé proudění informací. Mnohazpůsobové pomůcky mohou udělat zajímavější přenos informací. S ohledem na značné množství informací najednou se nedá říci, že všechny mnohazpůsobové pomůcky jsou efektivní (Dvořáková, 2007, str. 300). Malá náhrada za přednášku je spojení s diskutováním, poté to spíše připomíná seminář. Seminář zmenší procento nevýhodnosti. Seminář umožňuje komunikaci daného tématu, kdy si lidé vyměňují spousta názorů. Seminář je pracný organizačně a musí zde být šéf akce, který vše koriguje a usměrňuje (Koubek, 2009, str. 270).
- **Demonstrování** je výchova praktického rázu. Metoda je realizována ve výukových provozovnách, rozvíjejících pracovištích nebo v prostorách přizpůsobených k předvádění pracovních způsobů. Praktické hledisko je v popředí tohoto způsobu vzdělávání (Dvořáková, 2007, str. 300). Velkou výhodou je značné

změření na dovednosti a znalosti. Předpoklady vzniklé na pracovišti se liší od předpokladů na výcvikovém poli. Příprava na reálné dění se zmenšuje, jelikož na výcvikovém místě nejsou zařazeny žádné rizika (Koubek, 2009, str. 270).

- **Případové studie** jsou jednou z oblíbenějších metod vzdělávání a zařazují se do vzdělávání častěji. Znázornění reálných nebo smyšlených problémových záležitostí, které jsou hlavní činností programu ukazují a přikazují účastníkům danou situaci vyřešit. (Dvořáková, 2007. str. 300). Účastníci si hájí své vyřešení a postupy, jelikož nikde není hlavní a jisté vyřešení situace. Správně nastavená případová studie zaručuje rozebírání různých částí problému a možnost nalezení řešeného případu. Manažeři a tvůrčí pracovníci jsou nejvíce vzdělávání touto metodou. Šéf akce se chová k zúčastněným s ohleduplností už jen proto, že akce je velice časově a organizačně náročná a moderátor má za úkol být zodpovědný (Koubek, 2009, str. 270).
- **Workshop** je dalším vstupem do vzdělávání, která je trochu součástí případové studie, jelikož se snaží identifikovat, prozkoumat a vyhledat dané řešení situace. Skupinové a souhrnné situace vycházející z praxe zde řeší účastníci. Workshop umožňuje realizaci předávání stanovisk a zkušeností rovnou z praxe. Negativem je možná neúplná odbornost účastníků v jednotlivých oblastech problematiky (Barták, 2008, str. 140).
- **Brainstorming** můžeme brát jako další součást případové studie. Přezdívá se jako „burza nápadů“. Jsou to skupinové práce, do kterých jsou zapojeny diskuze a účastníci se mohou kreativně zdokonalovat v nalézání a zkoumání nových značně jiných (originálních) řešeních. Kreativita se zde dává na povrch. Brainstorming se zásadně drží několika pravidel. Člověk, který má nestarost zapisování myšlenek musí být vždy přítomen. V počátcích je důležitější množství než kvalita nápadů a poznatků. Brainstorming je příhodný k připravování k programů, marketingovým návrhům, zdokonalení výrobků či služeb, zesílení konkurenceschopnosti a plánům. Paralelní me-

toda, ale v psané formě je tak zvaný „brainwriting“ (Barták, 2008, str. 134 - 135).

- **Simulace** je předvádění situací, které jsou synchronní s realitou. Vzdělávající obdrží plán aktivit a mají určitý časový úsek na vyřešení a podání vlastního návrhu řešení. Většinou zadané situace odpovídají pracovní praxe pracovníků vyšších pracovních pozic. Program je časově náročný a prováděcí situace se často odchyľují od reálného pracovního prostředí a chování. Na druhou stranu tato metoda je příhodná při rozhodování a vyjednávání v různých situacích (Koubek, 2009, str. 271).
- **Hraní rolí** se zaměřuje na rozvoj praktických způsobilostí pracovníka. Přispívají k porozumění a nabytí postupů. Naopak nedochází zde k určitým řešením (Plamínek, 2010, str. 145). Každému zúčastněnému je přidělena role, kterou zastává a rozpoznává v ni předurčené znaky mezilidských poměrů, diskuzních utkávání a ujednání. Manažeři si často hrají s touto metodou. Samozřejmě i tato metoda je časově náročná na organizaci a přípravné plánování. Cílem hraní rolí je samostatné myšlení, reagování a emociální vyrovnanost zúčastněného (Koubek, 2009, str. 271).
- **Assessment Centre** (Development Centre) se používá hodně v personální sféře. Co se týká vzdělávání, tak vzdělávající vykonává úkoly a je řazen do konfliktů, které řeší. Spadají sem případové studie pracovních činností, které pracovník v daném čase řeší (Dvořáková, 2007, str. 301). Výše stresu se mění s různými úkoly, které účastník řeší. Každá část je následně vyhodnocena a účastník je seznámen s nejlepším východiskem. Zúčastněný se zdokonaluje v ovládání svého stresu, hlavně komunikovat s různými typy lidí a uspořádat si čas, aby vše navazovalo (Koubek, 2009, str. 271).
- **Outdoor training** neboli „učení se hrou“. Pomocí sportovních aktivit se pracovníci dozvídají více o manažerských činnostech. Při sportovních radovánkách se manažeři snaží nalézt řešení úkolů, vedou skupiny, komunikují a rozšiřují si kreativitu po všech směrech. Nejvhodnějším prostředím pro trénink jsou prostory v přírodě, tělocvičny a jiné prostory i

v zahraničí. Po skončení aktivit si účastníci probírají zlepšení v dovednostech a plnění zadaných úkolů (Koubek, 2009, str. 272). Účel školení nemusí být vždy pochopen, jelikož jsou propojeny sportovní aktivity se vzděláváním a to je značně těžké na přípravu. Musí být dbáno na to, že školení se účastní starší osoby, ženy a zdravotně postižené osoby, pro které musí být outdoor training speciálně upraven. Při aktivitách se účastníci sebekonzultují a zaměřují se nejvíce na stmelení kolektivu, vedení lidí a řízení změn. Hlavní činností je docílit účelu školení (Hroník, 2007, str. 215).

- **E - leasing** je v současnosti na stoupajícím bodě. Lidé si osvojují vědomosti pomocí počítačů, kde mohou vidět obrázky, grafy a jiné novinky s tím spojené. Počítačové aktivity ověřují znalosti, komunikaci zúčastněných. Můžeme najít tři druhy e - leasingu. První e - learning znázorňuje vzdělávání prostřednictvím technologií, kde vzdělávaný nepotřebuje instruktážní osobu ani jiné vzdělávající. Druhý typ je živý e - learning, kdy naopak instruktor je v kontaktu se školící osobou pomocí počítačové sítě. Třetím typem je kolektivní e - learning, kdy účastníci využívají komunikace mezi sebou pomocí diskuzních fór a různých internetových chatů. Plusem je užitečnost a široký rozhled. Metoda se využívá pro velké skupiny, ale i pro jednotlivce. Tato metoda nám skýtá upravení vzdělávání na jedince. Pozitivem je časová flexibilita, kdy používají e - learning v podstatě, kdy chtějí. Nevýhodou v případě upravení na míru organizaci je větší finanční položka (Koubek, 2009, str. 273).

4.7 Vyhodnocování vzdělávání

Nejposlednější částí cyklu je fáze vyhodnocování vzdělávání v podniku. Každý rok organizace investují velké množství peněz do vzdělávání a poté sledují, jak moc velký vliv se uskutečňuje na pracovní konání. Význam se dává do vrácení investic. Podniky, které investují do vzdělávání, následně přemýšlí o vyhodnocování. Obtížnost vyhodnocování je vysoká, jelikož závěry jsou těžce měřitelné. Spousta aktivit se ukazují na pracovišti po nějaké době. Pomocí hodnocení zaměstnanců se manažeři mohou za-

měřit na lidské zdroje. Evaluace dosahuje k lepšímu podnikání a nebere se jako zbytečný náklad, a také schvaluje sjednocování ostatních pracovních akcí. Vyhodnocování je velice časově, finančně i organizačně náročné (Vodák, Kucharčíková, 2011, str. 124).

Naléhavé při vyhodnocování vzdělávání jsou stanovené klasifikované kritéria. Nejčastějším, ale někdy sporným kritériem je zjišťování kvality školení pomocí dotazníků. Průzkumy spokojenosti jsou nejčastějším měřením organizací. Evaluace by neměla zahrnovat pouze hodnocení spokojenosti, ale určitě by měla být součástí celého vyhodnocování. Zjištění kladných ohlasů na školení, tedy kladné hodnocení zajišťuje zvyšování adaptace informací a dovedností, které následně přenáší do praxe. Hroník doporučuje uskutečňovat hodnocení trochu déle, než ihned po skončení školení. Důvodem jsou haló efekty a emoce, které se mění. Hroník doporučuje uskutečnit hodnocení po uplynutí tří až sedmi dnů od školení (Hroník, 2007, str. 179).

Kritéria by se měla skládat z porovnávání účastníků, kteří vyplnili testy před i po školení a následně je porovnat. Koubek uvádí, že tento postoj má více mínusů než plusů, jelikož je složité sestavit závěrečné hodnocení, které bude ukazovat, zda zúčastnění školení dosáhli doporučených znalostí a dovedností. Negativem je také pozorování vzdělávacího postupu a harmonogramu, které je méně spolehlivé. Vyhodnocování odborníky a lektory je velice osobní, jelikož odborníci zhodnocují radši pozitivněji dané metody, které sami používají (Koubek, 2007, str. 275). Dvořáková doporučuje, že si organizace mají na začátku vzdělávání určit jasný cíl. Určitě by měli být zahrnuti odpovědi na otázky jako kdy má být dosaženo určitého vzdělávání a jak reálné to pro firmu je. Organizace by měla účastníky školení seznámit s cíli celé organizace ještě před začátkem. Dalším bodem je určení si metod porovnávání, kde může firma zahrnout testy, různé formuláře, dotazníky apod. Tři měsíce jsou potřeba na hodnocení, které je spojeno s dlouhodobým přínosem. Pro vzdělávání jsou výsledky brány jako nástup pro následné vzdělávání celé organizace (Dvořáková, 2007, str. 295).

Mystery shopping je v současnosti originální vyhodnocovací a pozorovací technika, která je využívána fiktivními zákazníky, kteří jsou označováni „Mystery shoppers“. Lidé pracující v této sféře jsou vyškoleni k dokonalému pozorování na pracovišti, umí

sbírat informace, které se týkají služeb, produktů apod. Mystery shopper má jasné předepsané postupy různých úkolů, které vykoná a následně hodnotí a předkládá zprávy o přezkumu. Oblast mystery shoppingu zasahuje do všech organizací na trhu (prodeji, konkurence, poradci, distributoři aj.) (Burda, Dluhošová, 2011, str. 13).

Klíčový je skrytý zákazník, který navštívuje danou organizaci v předem stanoveném čase a následně hodnotí vše naplánované. Velkým plusem tohoto manažerského nástroje je zachycení poznatků ihned. Objektivní i subjektivní zhodnocení všech kvalit služeb, zboží apod. jsou důležité informace pro firmu. Mystery shoppingu se nevyhne v hotelech, restauracích, stáncích, bankách a jiných institucích. Techniky využívané mystery shoppery jsou pozorování, psaní mailů, telefonické konverzace nebo podívání se na webové stránky (Ford, Latham, Lennox, 2011, str. 157 - 164).

4.8 Realizace vzdělávání

Toto stádium realizace postupuje k úplné vzdělávací akci. Důležité jsou následující body, které musí být předem připraveny - školící harmonogram, postup vzdělávání, frekventant a lektor (interní, externí). Peněžní opatření a organizace nesmí být opomenuta.

Organizace je zapojena i do zajišťování jednotlivých detailů a to je například zařizování kde budou nejen účastníci spát, ale i se občerstvovat. Místnost určená pro školení musí být vybavena příslušnostmi, které pomáhají školení (papíry, fixy, plátno, PC, flipchart či jiné pomůcky). Lektor, který má akci nestarost je povinen předat informace všem zúčastněným ve značném předstihu. Hlavní informace se týkají odpovědné osoby, školícího prostoru, hlavního námětu školení, přesného datumu a času (Hroník, 2007, str. 170).

4.9 Trendy ve vzdělávání

V současné době se zvyšuje napětí v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, jelikož cílem je navýšit efektivitu organizace. Nynějším trendem vzdělávání jsou online objednávky, které se v dosavadních letech rozšířili na internetových sítích. Podniky si prošetřují školící jednatelství, jakou mají hodnotu nabízených služeb (Hroník, 2007, str. 124 - 125).

4.10 Bod zvratu

Bod zvratu vyznačuje množství výroby, od kterého je organizace v plusu, tedy tvoří zisk. V bodě vyrovnání zvratu jsou v porovnávání náklady a příjmy. Šetření konáme při pohybech peněz neboli cash flow. Analýza se využívá spíše pro kratší časový úsek a jejím podkladem jsou fixní, variabilní náklady a dosažené tržby organizace. Pomocí analýzy bodu zvratu mohou majitelé či manažeři zjišťovat reálné čísla, která se týkají rentability, maximální nebo minimální výrobní kapacity, výrobní ztráty a zisku, nákladů a výnosů (Testy z účetnictví, 2013). Bod zvratu vypočítáme vzorcem:

Vzorec č. 1. - Bod zvratu

$$\begin{aligned} T &= CN \\ p * Q &= FN + vn * Q \\ Q &= FN \div (p - vn) \end{aligned}$$

T - tržby

CN - celkové náklady

p - realizační cena

Q - množství produkce

(p - vn) - jednotkový krycí příspěvek

$$Q = FN \div (p - b)$$

FN - fixní náklady
náklady na ks

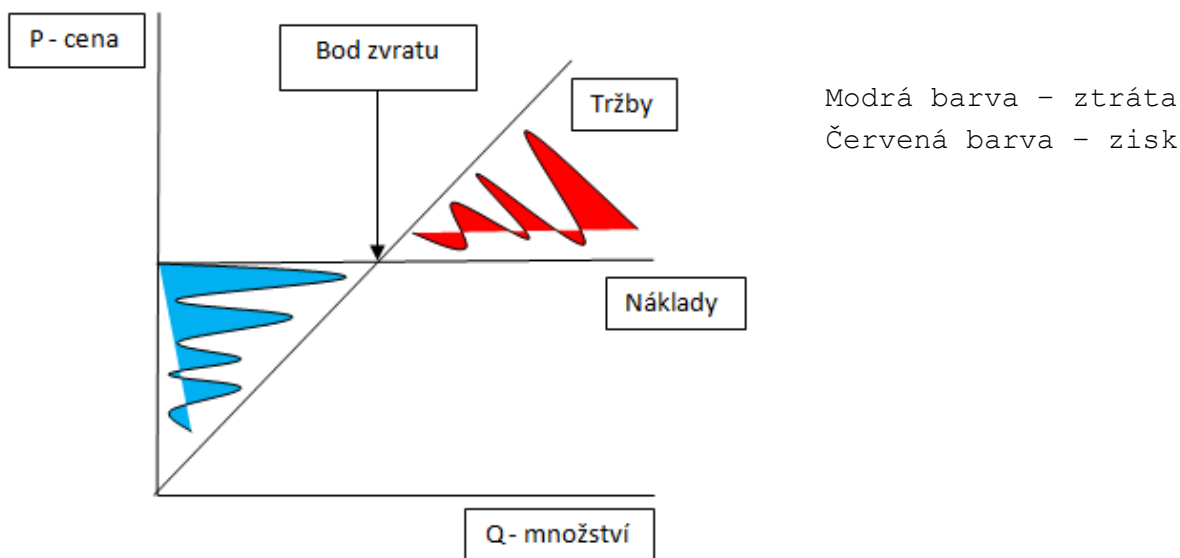
p - cena ks

b - variabilní

Zdroj: Kurina, Novotná 2004

Když zavedeme horizontální osu (viz. Graf č.1. - Bod zvratu), která příčí průsečíkem celkových výnosů a nákladů zjišťujeme minimální množství variabilního chování, které je potřebné pro konečný zisk rovný nule nebo větší než nula. Vyšší zisky se dosahují zvyšování produkce Q (Krutina, Novotná, 2014).

Graf. č. 1. - Bod zvratu



Zdroj: Krutina, Novotná, 2004

4.11. Bodové hodnocení

Bodovací metoda hodnocení je vhodná pro výběr správného dodavatele. Cíl této metody je ve výsledku udávající hlavní informace o preferencích daných kritérií. Tato metoda vyžaduje od hodnotícího, aby přiřadil určitý počet bodů, dle toho, jak moc dané kritérium preferuje. To znamená čím více bodů, tím lepší. Poté se body sečtou a ihned vidíme výsledek. Metoda má jasné a rychlé hodnocení kritérií. Hodnotící kritéria jsou předem sestaveny v tabulce, kde jsou přiřazeny body s ukazateli (Gros, Grosová, 2006, str. 132). Tabulka je následující:

Tabulka č. 1 - Bodovací tabulka

Ukazatel	nevyhovuje	vyhovuje málo	vyhovuje částečně	vyhovuje plně
Body	1	2	3	4

Zdroj: vlastní zpracování

Metoda bodovací je podkladem pro hodnotícího, který přiřazuje jednotlivému kritériu daný počet bodů, které čerpá z předdefinované hodnotící tabulky. Body se shodují s postojem hodnotícího k daným kritériím (Gros, Grosová, 2006, str. 132).

Tabulka s kritérii je následující:

Tabulka č. 2. - Tabulka kritérií

Kritérium	Dodavatel			
	D1	D2	D3	D4
CELKEM výhody				

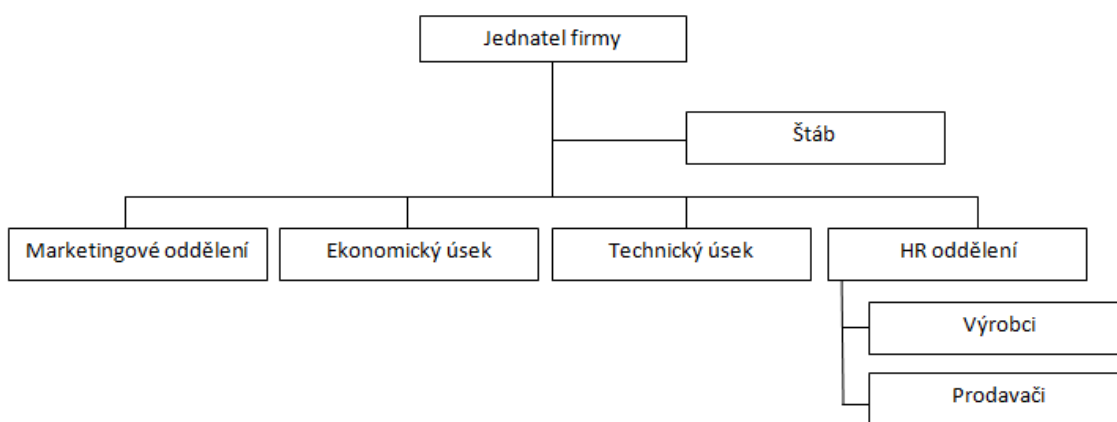
Zdroj: vlastní zpracování

PRAKTICKÁ ČÁST

5 Vzdělávání a rozvoj ve firmě DOMI bags s.r.o.

DOMI bags s.r.o je dlouho prosperující firma, mající české majitele, kteří si sami budují další vlastní značky. DOMI bags s.r.o. vlastní dvanáct poboček a e-shop. Firma spadá do kožedělného průmyslu a nabízí produkty od kožených či syntetických peněženek, přes menší či větší kabelky až po kufry. Firma má několik poboček po České republice. Organizační struktura, která je v této firmě liniově – štábní je znázorněna v příloze (viz. Tabulka č.4)

Obr.č. 2. - Organizační struktura



Zdroj:PLAČKOVÁ, Interní kniha firmy DOMI bags s.r.o, 2011

Společnost DOMI bags s.r.o. momentálně tvoří přes sto zaměstnanců. Majitelé firmy jsou manželé, kterým pomáhá štáb. Štáb zahrnuje rodinný přítel, který vidí do oblasti právní. Nejvíce zaměstnanců tvoří brigádníci, prodávající a lidé u výroby, kteří spadají pod HR oddělení. Brigádníci zde pracují na zkrácený úvazek, jelikož studují. O nový nábor zaměstnanců se starají majitelé společně s HR oddělením. Co se týká ekonomiky, v řadě jsou dvě zaměstnankyně, které ovládají vše s čísly, smlouvami nebo také vše co se týká daní, odměňování či firemních akcí. V technickém úseku se pohybují čtyři zaměstnanci, kteří mají nestarost všechny opravy, přepravy a vše kolem tohoto spojené. Poslední je marketingové oddělení, které spravuje jedna zaměstnankyně, která se stará o veškerou propagaci a dobré jméno firmy.

5.1 Vzdělávání a rozvoj firma DOMI bags s.r.o.

Velmi důležitým z procesů u této firmy jsou vzdělávací procesy pro každého zaměstnance. Rozvoj zaměstnanců je cílen na vzdělávání, které ovlivňuje spokojenost zákazníků. Jelikož práce s lidmi bývá nejsložitější, firma se snaží školit zaměstnance co nejvýhodněji. V současné době se dobré vzdělání bere ve společnosti jako silná konkurenční výhoda. Firma DOMI bags s.r.o. se snaží být na vysoké úrovni, a to také značí dvanáct otevřených poboček v České republice. Snaží se vyškolovat zaměstnance k novým neotřelým metodám, jak správně vyčnívat před konkurencí, hlavně v oblasti komunikace, která je na pracovišti této firmy důležitá.

Společnost DOMI bags s.r.o. využívá hlavně externí, ale i interní vzdělávání zaměstnanců. Externí vzdělávání je zaměřeno na dlouhodobější zaměstnance, kteří jsou osvědčení a ví, že ve firmě budou zůstat, a proto se vyplatí dražší, ale časově kratší externí vzdělávání. Naopak interní vzdělávání, který zajišťuje lektor z firmy má nestarost nastupující zaměstnance a brigádníky. Interní školicí procesy probíhají v menších etapách, které se týká nových zaměstnanců. Etapy jsou rozděleny na důležité informace o firmě, harmonogramy komunikace se zákazníky různých typů osobností nebo také základní informace aranžování. Interní školení je spíše bráno jako základní, kterým si pro začátek musí projít každý zaměstnanec (zahrnuje BOZP apod.). Interní školení se poté trochu mění pro management, technický úsek apod. Nejvíce čerpat se dá z oblasti HR, kde se mění spousta brigádníků, prodávajících a zaměstnanců u výroby. Oddělení HR organizuje všechna školení. Většina zaměstnanců by měla být připravena na zákazníky mluvící cizími jazyky. Ovšem nabídka školení cizích jazyků zatím firma nezavedla, ale je si toho vědoma. Pobočky často navštěvují ruští, španělští zákazníci, ale i lidé mluvící anglickým jazykem.

5.2 Vzdělávací etapy firmy DOMI bags s.r.o.

Podnik začínal se vzdělávacím procesem na skoro nule. Nulou se má na mysli školení dle uvážení majiteli. Například prodávající tzv. „strčili do obchodu“ a měli se starat, neměli základy komunikace ani z dalších důležitých dovedností a povinností, jako jsou docházka, přizpůsobování novým věcem, um materiálů, čištění materiálů, varianty zboží a um jazyků. Poté změny, které proběhly v roce 2011, měly za úkol zefektivnit chod na praco-

višti a zvýšení povědomí o značce. Firma DOMI s.r.o. se chtěla zaměřit na vlastní návratnost peněz, aby je mohly dále investovat. Návratnost je v této firmě důležitá, jelikož ukazuje propracovanost kvalitativních i kvantitativních přínosů neboli různých aktivit.

5.3 Vzdělávání do roku 2011

Do roku 2011 se v této firmě vyvíjelo vzdělávání zaměstnanců pomaleji, a tak to probíhá i v následujících rocích. HR oddělení spolu s finančním oddělením mělo na starosti rozdělování peněz do všech oblastí. Z rozpočtu firmy se hradilo vše se vzděláváním spojené. Rozpočet se každý rok stanovil dle minulých let tak, aby vše stačilo na výdaje, které se týkaly všech aktivit vzdělávání. Z rozpočtu se čerpalo celý následující rok. Oddělení HR a následně finanční oddělení muselo kontrolovat a spravovat určené peníze ke vzdělávání hned dvakrát. Toto bylo časově velice náročné.

V knihách o vzdělávání se dočteme o vzdělávacích cyklech, které začínají analýzou vzdělávacích potřeb. Firma DOMI bags s.r.o. si je tohoto vědoma a analyzování potřeb, které se týkají vzdělávání probíhají při nástupu nového zaměstnance, který se samozřejmě musí dále rozvíjet po všech stránkách potřebných k dobrému výkonu. Dalším bodem jsou měsíční či půlroční hodnocení. Půlroční hodnocení probíhají individuálně na každého zaměstnance. Sledování hodnocení má na starost HR oddělení. Hodnocení zahrnuje pozitiva, ale i negativa zaměstnance, dále se nastavují nové pracovní cíle a zjišťují se oblasti, ve kterých by se měl zaměstnanec postupně zlepšovat a dosáhl určeného nejvyššího stupně pracovního cíle. Potřeby jsou zjišťovány během celého roku, kdy jsou majitelé i HR oddělení vždy k dispozici s jakoukoli pomocí. Vedoucí HR oddělení si musí utříbit s každým zaměstnancem jeho nutné potřeby, ale také vytrídit zbytečnosti, aby mohlo školení proběhnout přímo na míru zaměstnance. Například pracovníci v obchodech jsou zatím interně vzděláváni. Vzdělávání jsou majitelkou firmy, která mi sdělila, že je příručka ona sama. Ovšem kontrola je zajišťována externě najatou firmou, která provádí mystery shopping. Firma DOMI bags s.r.o. Má již vyzkoušenou firmu, která provádí mystery shopping a následující kroky vzdělávání sama poté zpracuje navrhne změny na individuálního zaměstnance. Externí vzdělávání bylo již několikrát zavedeno, spíše v případech pracovníků na vedoucích pozi-

cích(vedoucí prodejny). Při výběru externího lektora, by měla firma čerpat ze zkušeností s danou firmou a dávat pozor na recenze. Určitě by mělo být odpovědné za výběr HR oddělení, které by mělo naplánovat již proběhlá a budoucí školení v informačním vzdělávacím systému, aby vše bylo přehledné. V této firmě jsou za externisty zodpovědní majitelé s HR oddělením. Externí lektor udává místo, čas a potřebné materiály k přípravě zaměstnanci.

Vyhodnocení již probíhá po každém školení nebo jiné aktivitě, které zpracovává HR oddělení, které má vedoucího pracovníka, ale někdy vyhodnocování probíhá přímo s majiteli firmy. Zaměstnanec či brigádník si domluví osobní pohovor, na který se připraví dle svého uvážení. Pro následné hodnocení školení firma používá sestavený dotazník, který následně interně vyhodnocuje a dělá si obrázek o daném školení. Dotazník obsahuje jméno, datum, čas, místo a je rozdělen dvě části. První část hodnotí účastník pomocí škály od jedné až do deseti (jedna se rovná nespokojenosti a deset se rovná nejvyšší spokojenosti). V první části hodnotí očekávání, spokojenost se školícím učitelem, použité metody na školení a praktické využití. V dotazníku následují otevřené tři otázky, které se týkají spokojenosti, zlepšení a hodnocení metod. Všichni zúčastnění se mohou vyjádřit dle svého uvážení. Dotazník přikládám do příloh (viz. příloha č. 1).

Po zmínce o externím vzdělávání následuje interní vzdělávání, které je ve firmě také zavedeno. Každé školení je připravováno vedoucím HR oddělení s majitelkou firmy, která kontroluje program, obsah školení a zúčastněné. Interní školení není ničím vyjímá. Výhodou je domácí prostředí, známí lidé a lepší prostředí při školení. Interní školení je hodnoceno díky předem sestavené jednotné tabulky, která je prováděna spíše elektronicky, pro časovou efektivitu. Vzdělávání po roce 2011 nebylo nijak rapidně změněno. Co se týká financí, pořád peníze na vzdělávání spravuje HR oddělení. Novinka v roce 2011 v oblasti vzdělávání spočívala v přijímání nových pracovníků nejen díky životopisu, jazyků, zkušeností, ale také naučení se do jednoho týdne produkty z katalogu. Zájemce o práci se musel naučit do týdne všechny produkty, které byly zrovna aktuální. Po týdnu učení mohl pracovník jít na zkušební denní směnu, kterou měl samozřejmě uhrazen. Zkoušející byl externí lektor nebo majitelka firmy, která ví vše o něco lépe. Přezkušování probíhalo v

plném provozu na obchodě přímým pozorováním. Po směně dostala účastnice o práci papír se slovním hodnocením, zda práci dostala či nikoli.

Každý rok majitelka přemýšlí nad plány dalších let pro vzdělávací procesy a vždy něco malého a nového ji napadne, jak nějakou činnost dělat lépe a efektivněji. Majitelka má každý půl rok nově se zaměstnanci každého obchodu sezení po půl roce, kde probírají daná fakta a snaží se poradit zaměstnancům s komunikací se zákazníky. Zaměstnanci mohou na sezení sdělit své potřeby i nedostatky v oblasti vzdělávání.

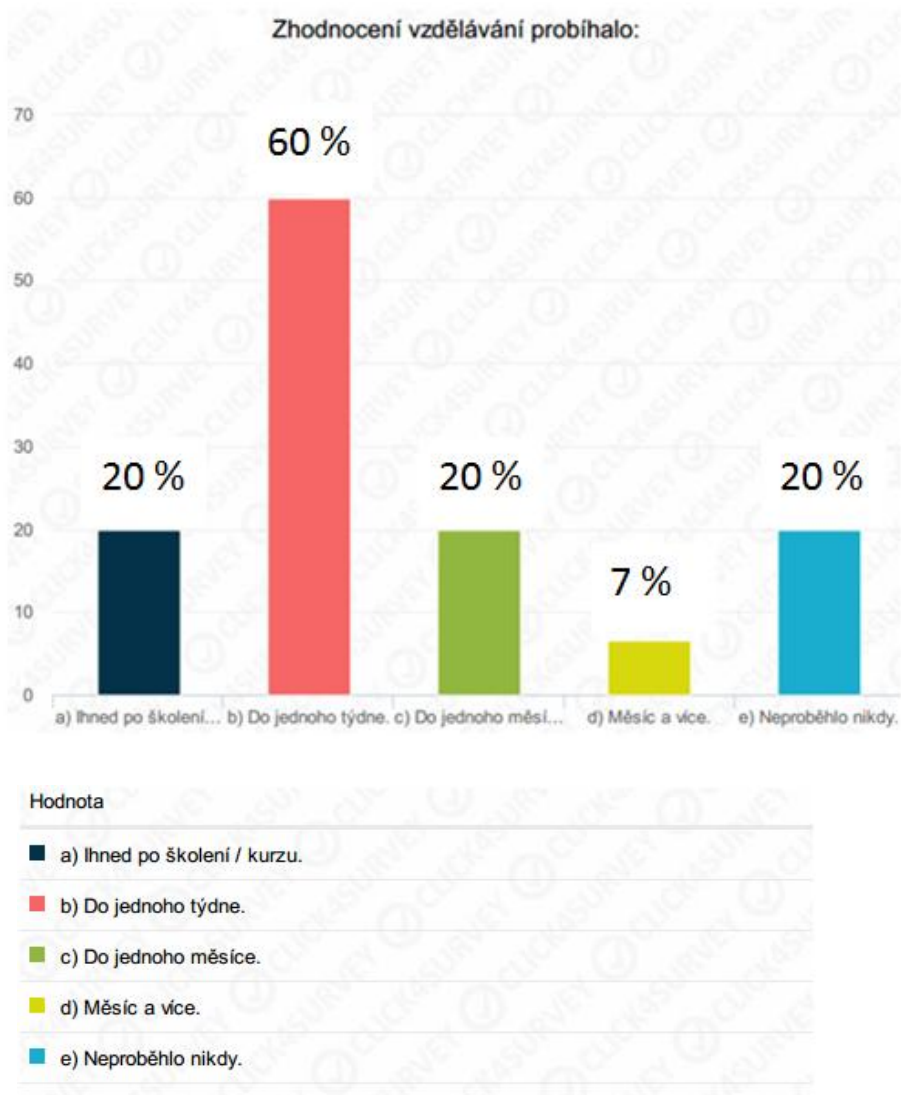
Každý kamenný krám má jinou strukturu, návyky a velikost nabízených produktů, a proto se vyhodnocuje vzdělávání a rozvoj v každém kamenném obchodu zvlášť. Plány rozvoje pro každý obchod a jeho zaměstnance sestavuje majitelka s pomocí lektorů nebo s vedoucí HR oddělení. Důležitým bodem se do vzdělávacího plánu zapracovávají cíle firmy, které si na daný rok či více let stanoví, ale také strategie, které budou propojeny s pracovníky.

V rámci vyhodnocovacích procesů firma DOMI bags s.r.o. Zůstala u stejných parametrů, které používá nadále. Lektoři z externího prostředí školí pouze vedoucí pracovníky, kteří jsou dále vyškolení k tomu, aby mohli školit pouze brigádníky, kteří tráví čas ve firmě méně a hodně se střídají.

5.4 Empirická metoda – dotazníkové šetření

Pomocí dotazníkového šetření a následného zpracování odpovědi do grafů mohu znázornit firmu v bližším světle. Byl zjištěn aktuální stav zaměstnanců, brigádníků a jejich názor na vzdělávání a rozvoj. Dotazník byl zaměřen spíše na vyhodnocování. Čtyřicet šest respondentů vyplnilo elektronický dotazník ze staždaných respondentů. Firma DOMI bags s.r.o. by chtěla zefektivnit vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, jelikož konkurence stále stoupá. Dotazníky se ptají na otázky vyhodnocování vzdělávání a dotazují se na konkrétní vylepšení.

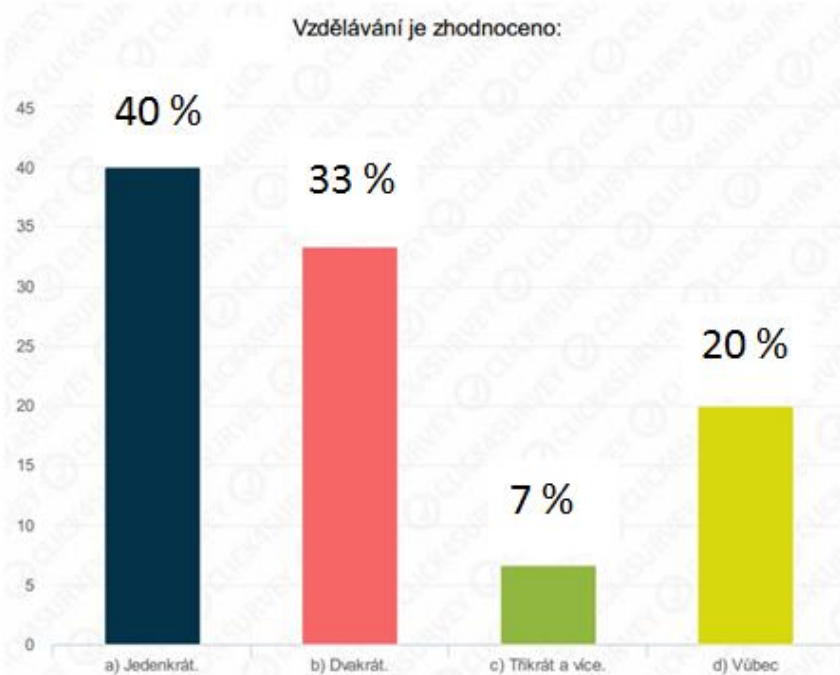
Graf č. 2. - Otázka: „Zhodnocení vzdělávání probíhalo?“



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledný graf znázorňuje nestabilitu hodnocení zaměstnanců. Graf, který zde vidíme, ukazuje, kolikrát ve firmě se uskutečňuje hodnocení vzdělávání. Šedesát procent znázorňuje, že většině zaměstnancům je dána zpětná vazba do jednoho týdne. Ostatních dvacet procent se rozkládá do položek ihned po školení, do jednoho měsíce, ale i nikdy. Graf ukazuje nerovnoměrnost a nestálost zpětné vazby, která by se měla zlepšit a cílit na zaměstnance stejným způsobem hodnocení.

Graf č. 3. - Otázka: „Vzdělávání je zhodnoceno?“



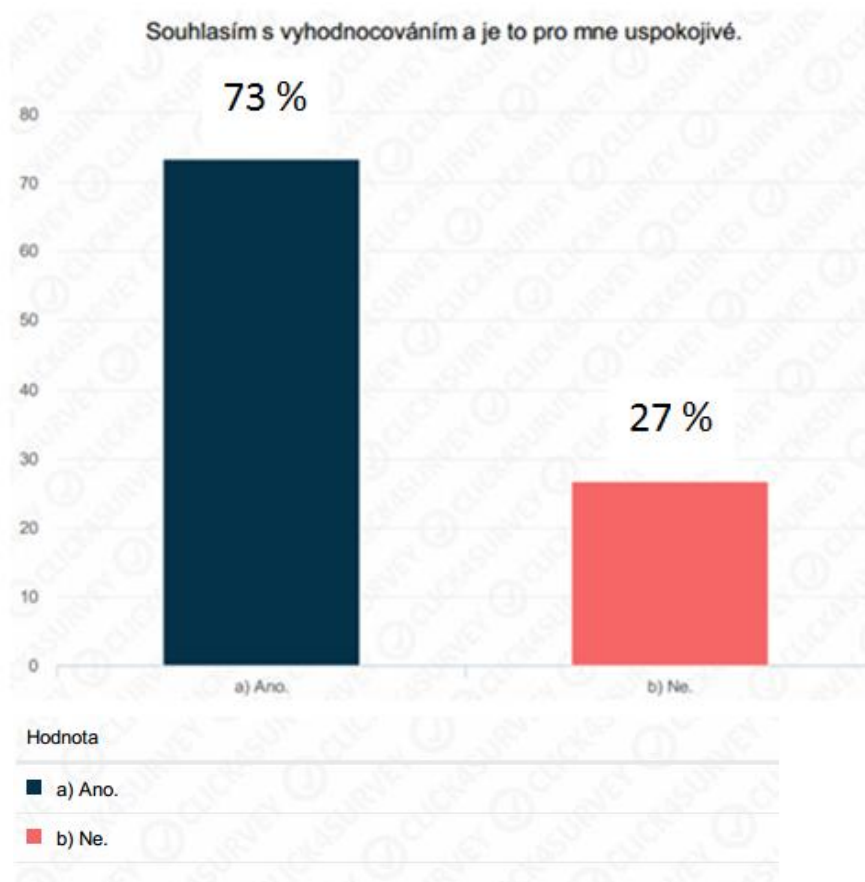
Hodnota

■ a) Jednou
■ b) Dvakrát
■ c) Třikrát a více
■ d) Vůbec

Zdroj: Vlastní zpracování

Čtyřicet procent značí, že vzdělávání bylo vyhodnocováno jednou, poté méně, ale pořád častěji je hodnocení hodnoceno dvakrát a někteří jedinci nemají zpětnou vazbu vůbec. Pozitivem je, že většina hodnocena je. Ve dvaceti procentech, které tvoří hodnocení, které nikdy neproběhlo jsou brigádníci, kteří se často mění. Hodnocení v této firmě je velice individuální a je přístupováno ke každému zaměstnanci jinak. V některých případech je to pozitivem, ale na druhou stranu pro některé zaměstnance negativem. Někteří si přejí větší péči, ale jiní jsou zase samostatnější. Firma by si měla upevnit zhodnocení, jejich postupy a způsoby jak často bude zaměstnance kontrolovat po vzdělávacích procesech.

Graf č. 4. - Otázka: „Souhlasím s vyhodnocováním a je to pro mě uspokojivé?“



Zdroj: Vlastní zpracování

Pro většinu zaměstnanců, které tvoří sedmdesát tři procent je vyhodnocení dostačující, ale jak vidíme dvacet sedm procent respondentů je nespokojeno. Firma by si měla udělat interní průzkum například v podobě diskuze nebo dotazníku, kde by měla vyplnit meze-ry nedostatků, které jsou přímo navržené zaměstnanci firmy. Některé nedostatky jsou uvedeny v další doplňující otázce, kde respon-denti v otevřené otázce mohli vyjádřit svůj postoj ke zlepšení vzdělávání.

Doplňující otázka zněla „Prosím uveďte zlepšení vyhodnocovacího procesu vzdělávání“. Následně uvádím některé z odpovědí: „vyhod-nocení by mělo být dříve“, „Většina školení jsou pouze jako před-nášky na vysokých školách, jen se tam sedí a poslouchá, někdo spí a na konci dostaneme certifikát. Určitě bych ocenil, kdybychom si mohli na vzdělávacích kurzech danou tematiku vyzkoušet a následně byli ohodnoceni za výsledky.“, „dotazník na vyhodnocení v pracovní době - rychlost“, „bodování a konzultace dopodrobna“.

Další otevřenou otázkou byla otázka „Vidíte soulad mezi vzdělávacími aktivitami a praxí? Uveďte příklad.“ Většina respondentů odpovídala, že ano. Příklady jsou následující: „Například práce s excelem.“, „Lepší komunikace se zákazníky.“, „Lepší orientace ve zboží.“. Zajímavá odpověď s nespokojeností je následující: „Podle mě, jak získání vzdělání ve školském systému, tak nejruznější absolvování kurzů jsou vhodné maximálně do životopisu. Praktické dovednosti se nezlepší.“

Zaměstnanci si žádají lepší komunikaci i další doplňkové služby jako je excel, lepší orientace ve zboží. Vše může být zahrnuto ve firmě, která bude následně vyhodnocena jako nejlepší školící subdodavatelská firma, která provede zaměstnance komunikačními dovednostmi. Určitě firma, která zajišťuje školení komunikace, by měla obsahovat modelové situace a cvičení do praxe.

Hned následující otázka byla také otevřená. Takto zněla následující otázka „Jste testován/a po absolvování školení / kurzu? Uveďte jakým způsobem.“ Otevřené odpovědi: „písemný test“ , „kontrolní otázky a modelování situací“ , „zkoušení v praxi“ , „nevědomky, poté s výsledky“ , „ústně“.

Většina zaměstnanců odpověděla, že jsou testováni, někteří uvedli, že nejsou, ale v této firmě se hodně provozuje hodnocení pomocí mystery shoppingu a zaměstnanci o tom spíše doposud neví. Do budoucna by firma chtěla zavést hodnocení vzdělávání pouze na základě mystery shoppingu. Díky této informaci praktická část zahrnuje bodovací metodu výběru vhodného dodavatele této služby.

Díky všem odpovědím, které zaměstnanci vyplňovali, jsou ve firmě zcela odlišné názory na vzdělávání. Polovina je spokojena a polovina moc není spokojena, je to tím, že každý ze zaměstnanců má odlišné požadavky, pohnutky a motivaci. Samozřejmě zaměstnanci vnímají vzdělávací procesy jako zlepšení se v práci, ale také jim ukazuje lepší vývoj člověka. Zaměstnanci vidí vzdělávací procesy různorodě, což znamená, že ve firmě jsou skupiny lidí, kteří vše vidí pozitivně, ale i negativně. Důvodem negativity jsou hodně se střídající zaměstnanci, a tudíž se na některé jedince neklade takový důraz. Důvodem negativních ohlasů jsou nově přicházející zaměstnanci, na které jsou kladeny menší ohledy. Cíle vzdělávacích aktivit jsou nastíněny při vstupních pohovorech a dále jsou v průběhu práce zajišťovány a dohadovány. Také se ukázalo, že většinou hodnocení školení či jiné aktivity je vyhodnoceno jedenkrát až dvakrát, ale na druhou někteří zaměstnanci neměli vyhodnocení

vůbec. Více než polovina dotazovaných souhlasí s vyhodnocováním a metodami vyhodnocování vzdělání. Ti nespokojení uvedli jako zlepšení lepší konzultaci, zavedení bodování nebo také zavedení kurzů cizích jazyků. Na pracovišti jsou cizí jazyky důležité stejně jako v jiných firmách. Dalším nápadem byly také modelové situace, které by chtěla zaměstnanci zakomponovat do školení.

5.5 Bodové hodnocení

Firmy školení - kurz komunikace

Bodové hodnocení je hodnotnějším podkladem při výběru dodavatele. Pomocí bodové stupnice (viz. tabulka č. 8), kde máme ukazatele (nevyhovuje, vyhovuje málo, vyhovuje částečně, vyhovuje plně), body (1 - nevyhovuje až 4 - vyhovuje plně) a dostupné informace o firmách, které jsem náhodným výběrem zařadila do šetření, jsem vyhodnotila v tabulce (viz. tabulka č. 9), jakou firmu je nejlepší si najmout na školení zaměstnanců. Hodnocení vychází ze služeb firem, které se týkají kurzů komunikace. Touto metodou, již byla majitelka firmy několikrát seznámena i dříve pro své vlastní hodnocení předchozích problematik, a proto byla zařazena do výběrového hodnocení v bakalářské práci. Bodovací kritéria byla zvolena majitelkou firmy a týkají se ceny, modelových situací, referencí, zpětné vazby, dostupnosti, lektorů, cílových zákazníků a délky školení ve dnech. Porovnávány jsou čtyři náhodné firmy. Cena by měla dosahovat do deseti tisíc na člověka. Modelové situace musí zahrnovat praktické cvičení přímo na míru do obchodu v produkty DOMI s.r.o., příkladem je komunikace s různými typy zákazníků (agresivní, milý apod.). Reference čerpáme z webu a případné informace jsou telefonicky zjištěny. Zpětnou vazbou se rozumí objektivní předání informací školícím, aby věděli, jak si vedli v modelových a jiných situacích, zpětná vazba by měla zahrnovat i popisnou část, jak si školící vedl a zlepšení do budoucna na míru. Dostupnost je hlavně v Praze, kde firma sídlí. Lektoři by neměli školit jen z prezentace, ale používat praktické hry, nemusí být vystudovaní psychologové. Kritérium cílených zákazníků bylo zařazeno, aby kurz byl pro všechny, jelikož některé kurzy jsou cílené pouze na manažery. Nejvhodnější školení je maximálně do tří dnů.

Tabulka č. 3 – Bodovací kritéria dodavatele školení

Ukazatel	nevyhovuje	vyhovuje málo	vyhovuje částečně	vyhovuje plně
Body	1	2	3	4

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 4. – Kritéria hodnocení dodavatele školení

Kritérium	Dodavatel - školení			
	D1	D2	D3	D4
Cena / náklady	4	3	3	2
Modelové situace	4	1	4	1
Recenze / reference	3	2	3	3
Zpětná vazba	4	1	4	1
Dostupnost - místo	4	4	4	4
Lektor	4	3	4	3
Cílový účastník	4	4	1	4
Délka školení ve dnech	3	3	3	3
CELKEM výhody	30	21	26	21

D1	PEFEK
D2	SLUŽBY A PODNIKÁNÍ
D3	EDUCITY
D4	DEVELOR

Zdroj: vlastní zpracování

Cílem zpracování tabulky bylo najít firmu, která zlepší školení ve firmě a zvýší efektivitu. Firma D1 byla z přístupných informací na internetu nejlepší, protože vyhovuje přiměřená cena, dobré reference, zpětná vazba a zahrnutý jsou i certifikace, dále velká kvalifikace lektorů, kteří mají vystudované prestižní školy (VŠE, Karlova univerzita apod.). Také někteří lektoři jsou psychology a manažeři s několikaletou praxí. Kurzy jsou zaměřené na kohokoli a jsou dostupné v Praze.

Firmy mystery shopping

Stejně hodnotící tabulky byly použity pro výběr správného dodavatele služby mystery shopping. Majitelka firmy si sama určila hodnotící kritéria, podle kterých jsem následně vyhodnocovala. Hodnotící kritéria se týkají ceny, referencí, dostupnosti, profesionality, korektnosti a objektivního hodnocení. Cena by neměla být větší než sto dvacet tisíc za rok, jelikož firma v současnosti dá-

vá ročně sto šedesát tisíc ročně za službu mystery shoppingu. Reference čerpáme z webu a případné informace jsou telefonicky zjištěny. Dostupnost musí být v Praze, jelikož firma má sídlo v hlavním městě České republiky. Profesionalita se týká dodržování standardů, které dodavatelská firma slíbí. Dalším kritériem je korektnost, toto kritérium bylo vybráno na základě zkušeností majitelky firmy, která se setkala s firmami, které nebyli přesné, správné a zásadové. Posledním hodnotícím kritériem je objektivní hodnocení, které vychází z reality a shoduje s praxí, lektoři nezahrnují svou subjektivnost. Firma Analytické centrum je současným dodavatelem služby ve firmě DOMI bags s.r.o., proto jsem firmu zařadila spolu s konkurujícími firmami pro porovnání jejich služeb (viz. Tabulka č.10, 11).

Tabulka č. 5. - Bodovací kritéria dodavatele mystery shopping

Ukazatel	nevyhovuje	vyhovuje málo	vyhovuje částečně	vyhovuje plně
Body	1	2	3	4

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 6. - Kritéria hodnocení dodavatele mystery shopping

Kritérium	Dodavatel - mystery shopping			
	D1	D2	D3	D4
Cena	2	3	4	2
Recenze / reference	3	3	3	3
Dostupnost	3	3	4	1
Profesionalita	1	2	4	4
Korektnost	1	1	3	3
Objektivní hodnocení	2	2	3	3
CELKEM výhody	12	14	21	16

D1	Mysteryshoppers
D2	Marketvision
D3	Analytické centrum
D4	NMS Mystery

Zdroj: vlastní zpracování

Firma dodávající služby firmě DOMI bags s.r.o. potvrdila, jsou vysokou konkurencí. Cena odpovídající profesionalitě vyhrála. Recenze jsou psané většinou na internetu pozitivně u všech firem, jelikož negativní komentáře cíleně mažou. Co se týká korektnosti a objektivitě firma má značný náskok před konkurencí. Výsledkem je

firma v políčku D3 je nejlepší pro dodávání služby mystery shopping.

5.6 Bod zvratu – investice do vzdělávání

Pomocí bodu zvratu si ukážeme, zda firma má vložit jeden a půl milionu korun českých do vzdělávání. Otázkou je: "Vyplatí se firmě DOMI s.r.o. investovat milion a půl korun českých do vzdělávání?". Uvedená finanční částka je určena firmou. Částka je uvolněna pro investování do vzdělávání a rozvoje. Dvacet milionů je částka, kterou chce během roku firma utržit, a nebo částku větší.

Vzorec č. 2 - Vzorec pro výpočet ročního prodeje kabelek na kusy:

$$Q (BZ) = (FN + ZISK) / (P - V)$$

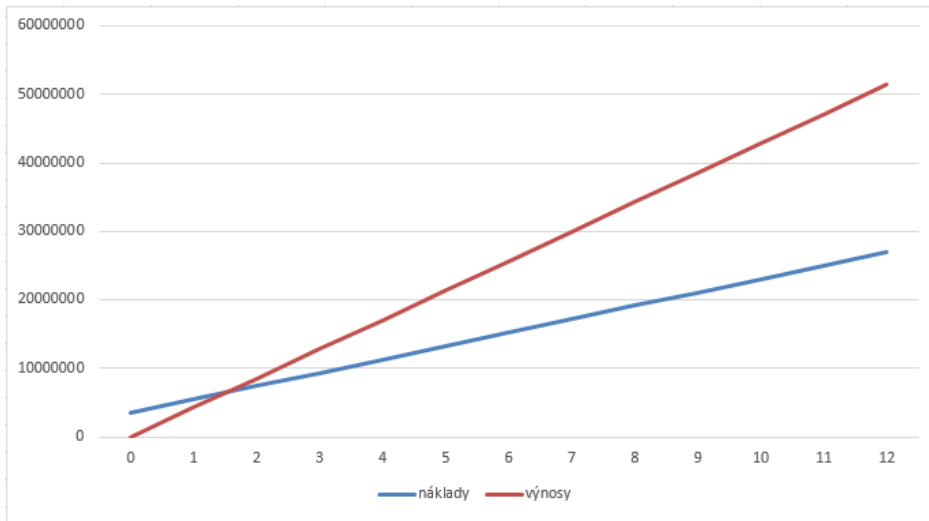
FN - fixní náklady (P -V) - jednotkový krycí příspěvek
P - realizační cena
V - částka utržená z produktu

Zdroj: Kurina, Novotná 2004

$$Q (BZ) = (3500000 + 20000000) / (3500 - 1900) = 14687,5 \text{ ks}$$

Výsledkem ukazuje, že firma musí prodat 14687,5 ks produktů, aby dosahovala zisku 20.000.000 Kč nebo více. Počet kusů je roční počet prodaných produktů firmy. Výpočet se týká současného stavu firmy. Tyto údaje jsou před investováním peněz do vzdělávání.

Graf č. 5. – Bod zvratu před investicí



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 7. – Výpočet zisku před investicí

Fixní náklady	3500000		
Náklady na jednotku	1600		
Výnosy z jednotky	3500		
Počet jednotek za měsíc	1224		
	Měsíc	náklady	výnosy
	0	3 500 000 Kč	0 Kč
	1	5 458 400 Kč	4 284 000 Kč
	2	7 416 800 Kč	8 568 000 Kč
	3	9 375 200 Kč	12 852 000 Kč
	4	11 333 600 Kč	17 136 000 Kč
	5	13 292 000 Kč	21 420 000 Kč
	6	15 250 400 Kč	25 704 000 Kč
	7	17 208 800 Kč	29 988 000 Kč
	8	19 167 200 Kč	34 272 000 Kč
	9	21 125 600 Kč	38 556 000 Kč
	10	23 084 000 Kč	42 840 000 Kč
	11	25 042 400 Kč	47 124 000 Kč
	12	27 000 800 Kč	51 408 000 Kč
Zisk za rok	24 407 200 Kč		

Zdroj: vlastní zpracování

Výpočtem jsme se dozvěděli, že firma dosahuje zisku 24.407.200 Kč při fixních nákladech 3.500.000 Kč. Musí prodat měsíčně 1.224 ks produktů. Jelikož firma chce za rok utržit částku 20.000.000 Kč, její vize je splněna.

Odpověď na zadanou otázku se dozvíme následujících grafů a výpočtů. Postup byl stejný jako u předchozího výpočtu s rozdílem, že do fixních nákladů přibude 1.500.000 Kč.

Vzoreček č. 3. - Bod zvratu

$$Q (BZ) = (FN + ZISK) / (P - V)$$

Zdroj: Kurina, Novotná 2004

Vzoreček č. 4. - Výpočet bodu zvratu po investování peněz do vzdělávání

$$Q (BZ) = (5000000 + 20000000) / (3500 - 1900) = 15625 \text{ ks}$$

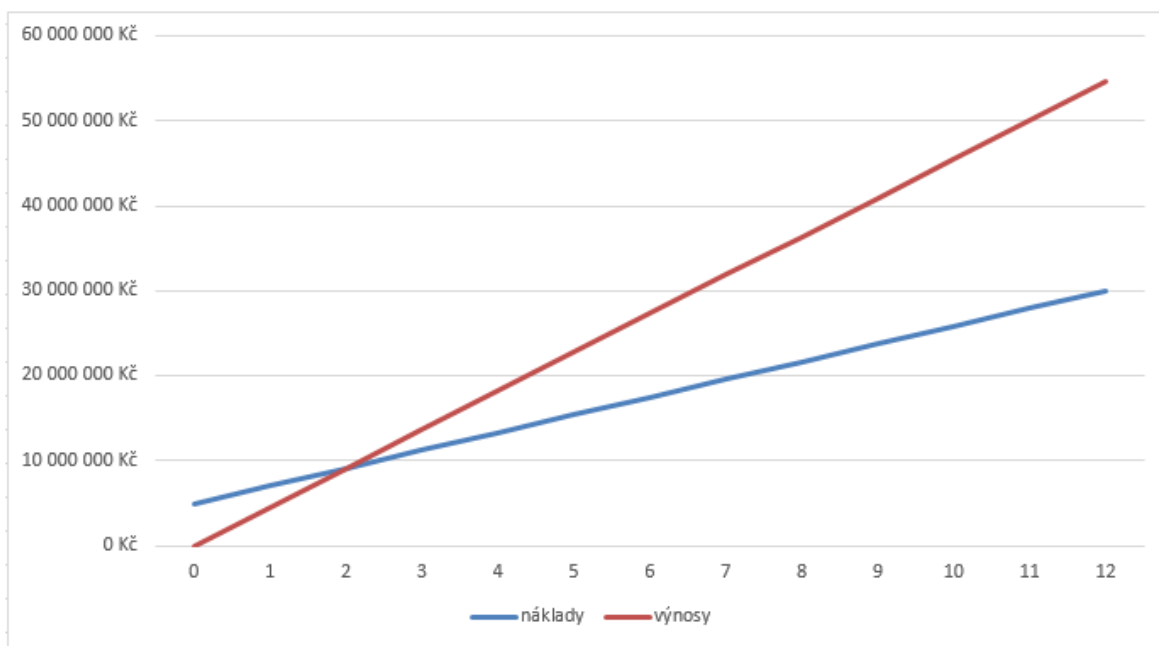
Výsledek ukazuje, že firma musí prodat za rok 15625 ks produktů, aby dosahovala zisku 20.000.000 Kč nebo více. Firma je schopna vyrobit částku kusů produktů pro prodej po investování peněz do vzdělávání.

Tabulka č. 8. - Výpočet zisku po investici

Fixní náklady	5000000		
Náklady na jednotku	1600		
Výnosy z jednotky	3500		
Počet jednotek za měsíc	1302		
	Měsíc	náklady	výnosy
	0	5 000 000 Kč	0 Kč
	1	7 083 200 Kč	4 557 000 Kč
	2	9 166 400 Kč	9 114 000 Kč
	3	11 249 600 Kč	13 671 000 Kč
	4	13 332 800 Kč	18 228 000 Kč
	5	15 416 000 Kč	22 785 000 Kč
	6	17 499 200 Kč	27 342 000 Kč
	7	19 582 400 Kč	31 899 000 Kč
	8	21 665 600 Kč	36 456 000 Kč
	9	23 748 800 Kč	41 013 000 Kč
	10	25 832 000 Kč	45 570 000 Kč
	11	27 915 200 Kč	50 127 000 Kč
	12	29 998 400 Kč	54 684 000 Kč
Zisk za rok	24 685 600 Kč		

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 6. – Bod zvratu po investici



Zdroj: vlastní zpracování

Dle výsledků můžeme vidět, že při investování 1.500.000 Kč do vzdělávání bude mít firma zisk 278.400 Kč. Zda je částka pro firmu dostačující musí usoudit sama. Tímto grafem je dokázáno, že firma bude v plusu, tudíž se to vyplatí.

6. Doporučení pro firmu DOMI s.r.o.

Ve společnosti DOMI s.r.o. je dle mého názoru vzdělávání dostačující pro vedoucí pracovníky nebo ty pracovníky, kteří v této firmě pracují dlouho. Na ty ostatní pracovníky se trochu zapomíná a neklade se na ně takový důraz, a tudíž se cítí méně využitelní. Firma se neustále chce zdokonalovat ve vzdělávání a spojovat cíle firmy s cíli svých zaměstnanců. Změny proběhlé v minulých letech jsou následně napravovány. HR vedoucí spolu s majiteli rozhodují o plánech vzdělávacích procesů, metod hodnocení a školeních, tak aby během celého roku a roků nastávajících dosahovali daných cílů celé organizace. Jestliže mají být vzdělávací doporučení spletené s určitými metodami ve firmě, mělo by se vyhodnocovat ve všech čtyřech úrovních, které jsou spjaté s reakcemi pro zlepšování kvality vzdělávacích školení přes druhou úroveň učení, která zahrnuje sebehodnocení či jiné testování před i po vzdělávacím programu. Nejlepším zjištěním kvality kurzů je zpětná vazba od účastníků školení, které by

měli probíhat vždy. Určuje to pozitiva i negativa lektorů, organizace, náročnosti apod. Úroveň číslo dva je učení, které testuje pokroky studentů. Interpersonální dovednosti, které jsou zahrnuty také ve školení jsou méně ohodnotitelné, jelikož není prostor na kvantifikaci daných znalostí. Zhodnocení by mělo také zahrnovat srovnání znalostí a dovedností před a po školení, které účastník konzultuje s vedoucím zaměstnancem. Důležitým bodem vyhodnocování je určení si cíle vzdělávání na začátku uskutečnění vzdělávacích školení. Vedoucí pracovník si s účastníkem školení určuje přínosy, dopady na určitou práci a propojení s cíli. Hodnocení právě ukazuje přínosy, které jsou ukazatelem, zda vzdělávací aktivita plní či neplní očekávání. Třetí fází je přenos, který se ptá, zda účastník využije vše správně v praxi. Poslední fáze je poté výsledková, kde v této firmě majitelé už přechází ke konkrétním termínům, které se týkají nákladů investic apod.

Zahrnula bych do vzdělávání jazykové kurzy (ruský, anglická a španělský) a nové lepší kurzy na komunikaci se zákazníky. Školení by se mělo také skládat ze skupinových prací, modelových situací a firma by se také měla více zaměřit na nové pracovníky a více se jim věnovat. V rámci věnování je na mysli více individuálních diskuzí a práva prosazení se. Pro splnění všech těchto popsanych požadavků bylo dokázáno, že firma PEFEK, která zajišťuje školení je dokonalým dodavatelem pro firmu DOMI bags s.r.o. a doporučuji spolupráci s nimi. Kontrola zaměstnanců probíhá pomocí mystery shoppingu, který si firma zavedla v předchozích letech. Pomocí bodovací metody bylo zjištěno, že firma AnalytickéCentrum, je velký náskok před jinými konkurenčními firmami, a tedy mohu říci, že výběr tohoto dodavatele je nejlepší. Splňuje nejvíce požadavky, které se týkají ceny, objektivnosti, korektnosti a hlavně profesionality. Bod zvratu nám ukázal, že investice do vzdělávání se vyplatí, jelikož firma bude o necelých 300.000 Kč dosahovat většího zisku během roku.

7. Závěr

Tato bakalářská práce se zabývala teoretickou a praktickou částí na téma vzdělávání a rozvoj v daném podniku. Konkrétně firma DOMI s.r.o. V této firmě mi bylo dovoleno zjišťovat informace, které se týkají vzdělávacích procesů. Pomocí zanalyzovaných a zpracovaných výsledků jsem navrhla doporučení, které povede k lepšímu vzdělávání.

Teoretická část práce zahrnuje problematiku vzdělávání a rozvoje pracovníků.

Cílená výuka zahrnuje vzdělávání, které zahrnuje určité znalosti a dovednosti. Každý jedinec se chce sám rozvíjet a zvyšovat svůj potenciál. Zaměstnanec se díky vzdělávání zdokonaluje na určité situace, které ho čekají. Každé vzdělávání v podniku by mělo vědět, že požadavky kladoucí na zaměstnance vznikají na začátku analýzou a identifikováním a jako následující se plánují vzdělávací školení či jiné aktivity. Plánování vzdělávání zahrnuje způsoby zajišťování vzdělávání. V nabídce jsou interní a externí lektori i jiná koučování odborníků. Realizace interních i externích vzdělávacích metod je vybrána tak, aby vše koordinovalo s firmou. Nakonec poslední fází je vyhodnocování, které vše ukončí a shrne. Ukončovací fáze zjišťuje, zda vše proběhlo úspěšně či s drobnými chybami. Praktická část popisuje vzdělávání a rozvoj v daném podniku. Firma DOMI s.r.o. vlastní přes sto zaměstnanců. Vzdělávání je v popředí a firma se ho snaží pořád zdokonalovat, také souvisí s firemní strategií. V průběhu let probíhalo spousta vzdělávacích změn, které uvádím v mé práci. Potřeby jsou zjišťovány na hodnoticích pohovorech majitelem firmy. Plány vzdělávání jsou pro některé určeny dopředu a musí si jimi projít všichni zaměstnanci, ostatní vzdělávání je poté individuálně domlouváno s HR oddělením a majitelkou firmy. Díky interním i externím vzdělávacím kurzům firma zajišťuje vzdělávání. Interní vzdělávání zajišťuje firma pro brigádníky a nové pracovníky a externí pro déle pracující zaměstnance. Vyhodnocování probíhá s majitelkou nebo HR vedoucím při individuálním sezení. Pro zpětnou vazbu zaměstnancem vyplňuje hodnoticí list (viz příloha č. 2)

Bodovací metoda nám jasně ukázala preferenci jedné z firem, která je dodavatelem školení, konkrétně byla doporučena firma PEFEK, která splňovala nejvíce všechny hodnoticí parametry.

Druhou metodou pro zjišťování nejlepšího dodavatele služby mystery shopping byla také použita metoda bodovací, kdy si parametry sama určila majitelka firmy. Do hodnocení zařazena i současná dodavatelská firma, kterou majitelka využívá. Bylo zjištěno a jasně prokázáno, že konkrétní firma Analytické Centrum je na velice dobré úrovni a pro firmu byla doporučena jako nejlepší výběr. Pro zjištění, zda se vyplatí, investovat do vzdělávání s částkou 1.500.000 Kč byl použit bod zvratu, který vyznačil, že firmě se vyplatí investovat do vzdělávání. Firma s investiční částkou by zůstala v plusu o necelých 300.000 Kč.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. 2007. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3

BARTÁK, Jan. 2007. Vzdělávání ve firmě. Praha: Alfa Publishing, 162 s. ISBN 978-80-86851-68-6.

BARTOŇKOVÁ, Hana. 2010. Firemní vzdělávání. Praha: Grada, 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

BENEŠ, Milan. 2008. Andragogika. Praha: Grada, 135 s. ISBN 978-802-4725-802.

BURDA, Alexandr a Radmila DLUHOŠOVÁ. Mystery shopping: prolegomena. Opava: Slezská univerzita v Opavě, Filozoficko-přírodovědecká fakulta, Ústav lázeňství, gastronomie a turismu, 2011, 114 s. ISBN 978-80-7248-663-2

FOLWARCZNÁ, Ivana. 2010. Rozvoj a vzdělávání manažerů. Praha: Grada, 238 s. ISBN 978-80-247-3067-7.

GROS, I, GROSOVÁ,, S. Tajemství moderního nákupu. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 1. vyd. 2006, ISBN 80-7080-598-6

HRONÍK, František. 2007. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUBEK, Josef. 2007. Řízení lidských zdrojů. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KRUTINA, Václav; NOVOTNÁ, Martina 2004. Ekonomika podniku. 1. vyd. Č. Budějovice : ZF JČU, 101 s. ISBN 80-7040-732-8.

MUŽÍK, Jaroslav. 2012. Profesionální vzdělávání dospělých. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 263 s. ISBN 978-80-7357-738-4.

MUŽÍK, Jaroslav. 2010. Řízení vzdělávacího procesu. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 323 s. ISBN 978-807-3575-816.

PLAMÍNEK, Jiří. 2010. Vzdělávání dospělých. Praha: Grada, 318 s. ISBN 978-802-4732-350.

PRŮCHA, Jan. 2013. Moderní pedagogika. 5. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Portál, 483 s. ISBN 978-80-262-0456-5.

ŠIKÝŘ, Martin. 2014. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

TURECKIOVÁ, Michaela. 2004. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

VODÁK, Jozef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. 2011. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

Seznam obrázků

Obr. č. 1. - Model vzdělávání ve firmě	15
Obr č. 2. - Organizační struktura.....	33

Seznam grafů

Graf č. 1. - Bod zvratu.....	30
Graf č. 2. - Otázka: „Zhodnocení vzdělávání probíhalo?“.....	38
Graf č. 3. - Otázka: „Vzdělávání je zhodnoceno?“.....	39
Graf č. 4. - Otázka: „Souhlasím s vyhodnocováním?“.....	40
Graf č. 5. - Bod zvratu před investicí.....	46
Graf č. 6. - Bod zvratu po investici.....	48

Seznam tabulek

Tabulka č. 1. - Bodovací tabulka.....	30
Tabulka č. 2. - Tabulka kritérií.....	31
Tabulka č. 3. - Bodovací kritéria dodavatele školení.....	43
Tabulka č. 4. - Kritéria hodnocení dodavatele školení.....	43
Tabulka č. 5. - Bodovací kritéria dodavatele mystery shopping.....	44
Tabulka č. 6. - Kritéria hodnocení dodavatele mystery shopping..	44
Tabulka č. 7. - Výpočet zisku před investicí.....	46
Tabulka č. 8. - Výpočet zisku po investici.....	47

Seznam elektronických zdrojů

Testy z účetnictví: Slovníček účetních pojmů, Bod zvratu [online].
[cit.2017-04-22].Dostupné
z:<http://www.testyzucetnictvi.cz/slovnicek-ucetnich-pojmu.php?pojem=bod-zvratu>.

Robert C. Ford, Gary P. Latham, Gwen Lennox, Mystery shoppers: A new tool for coaching employee performance improvement, Organizational Dynamics, Volume 40, Issue 3, July-September 2011, Pages 157-164, ISSN 0090-2616, Dostupné z:
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0090261611000313>

Seznam příloh

Příloha č. 1 Hodnotící stupnice školení.....36



Hodnotím zde školící program, který proběhl:

Jméno a příjmení:

Datum:

Čas:

Název a místo konání:

Hodnotím dle stupnice 1 – 10 (1 = nejhorší, nespokojenost; 10 = nejlepší, největší spokojenost).

Ohodnoťte školení následujícími otázkami:

- | | |
|---------------------------|----------------------|
| • Očekávání | 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10 |
| • Spokojenost se školícím | 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10 |
| • Metody | 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10 |
| • Praktické využití | 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10 |

Pozn.:

Ohodnoťte školení díky otevřeným otázkám:

- Co se Vám na kurzu líbilo / nelíbilo?
- Co by se podle Vás mělo zlepšit?
- Myslíte si, že metody procvičované na školení budou přínosem do praxe a proč?

Zdroj: Interní materiály firmy DOMI s.r.o., 2011

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení:

V Praze dne:

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis