

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Použití dotačních titulů Evropské unie pro vzdělávání zaměstnanců

Use of EU Grants for Employees Education

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

Doc. Ing. Martin Zralý, CSc.

BRABCOVÁ

TEREZA

2017

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Brabcová Jméno: Tereza Osobní číslo: 437772
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MUVS)
Zadávající katedra/ústav: Oddělení ekonomických studií
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Použití dotačních titulů Evropské unie pro vzdělávání zaměstnanců

Název bakalářské práce anglicky:
Use of EU Grants for Employees Education

Pokyny pro vypracování:

Cílem BP je vytvořit návrh využití EU fondů pro vzdělávání zaměstnanců v podniku. Předpokládá zpracování analýzy možnosti EU fondů v této oblasti a následné zpracování doporučení pro využití dotačního titulu pro aplikaci v konkrétním podniku z oblasti pivovarnictví. Vyžaduje důslednou analýzu potřeby vzdělávání pro vybrané skupiny pracovníků a analýzu omezení při čerpání podpory.

BP bude mít tuto strukturu: 1. Cíl, úkoly a obsah BP 2. Problematika dotací na vzdělávání. 3. Stručný popis aplikačního podniku 4. Analýza potřeby vzdělávání 5. Relevantní teorie 6. Návrh struktury a obsahu vzdělávání 7. Shrnutí výsledků

Seznam doporučené literatury:


Tauer, V., Zemánková, H.: Získejte dotace z fondů EU, ISBN: 978-80-251-2649-3, BIZBOOKS, 2009
Bajer, P.: Praktický průvodce dotacemi z fondů EU, ISBN: 978-80-254-4017-9, Brno: Eurospolečnosti, 2009
Samuelson, P., Nordhaus, W.: Ekonomie, ISBN: 978-80-205-0629-0 NS Svoboda, 2013
Podklady k EU fondům, MŠMT


Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
doc. Ing. Martin Zralý CSc., MUVS ČVUT - oddělení ekonomických studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:
Ing. Petr Kadleček, Pivovary Staropramen, s.r.o.

Datum zadání bakalářské práce: 5.12.2016 Termín odevzdání bakalářské práce: 5.5.2017

Platnost zadání bakalářské práce: 30.9.2018


Podpis vedoucí(ho) práce

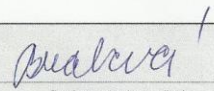

Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry


Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

20-06-2017

Datum převzetí zadání


Podpis studenta(ky)

BRABCOVÁ, Tereza. *Použití dotačních titulů Evropské unie pro vzdělávání zaměstnanců*. 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: 05. 05. 2017

Podpis:

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala především doc. Ing. Martinu Zralému, CSc., za poskytnutou zpětnou vazbu a odborné rady, kterým přispěl k vypracování této bakalářské práce.

Dále děkuji zaměstnancům společnosti Pivovary Staropramen s.r.o. (dále jen Staropramen), za poskytnuté informace a konzultace, jmenovitě Ing. Petru Kadlečkovi, který ve společnosti pracuje v oddělení zajišťujícím organizaci a realizaci rozvojových programů.

Mé poděkování patří také mé rodině, za velkou podporu během studia a za vytvořené zázemí.

Abstrakt

Obsahem bakalářské práce „Použití dotačních titulů Evropské unie pro vzdělávání zaměstnanců“ je v nejobecnějším slova smyslu seznámení s problematikou evropských fondů poskytovaných firmám na vzdělávání jejich zaměstnanců na příkladu konkrétní firmy.

Před samotnou analýzou vybrané firmy a pro ni realizovaného projektu jsou v práci popsána relevantní teoretická východiska a současná situace v rozvoji pracovníků ve firmách v ČR obecně.

Následná analýza je zaměřena na existující situaci v systému zvyšování úrovně kvalifikace ve společnosti Staropramen před poskytnutím dotací a poté, kdy tato společnost fondy na rozvoj svých pracovníků získala, a jaký pro ni měly přínos.

V závěru bakalářské práce je nastíněn soubor doporučení pro čerpání dotací, a sice s využitím postupů osvědčených praxí – stručně řečeno: chci ukázat vhodný, využitelný postup tvorby žádosti o dotaci a jejich následné využití.

Klíčová slova

Vzdělávání zaměstnanců, systém rozvoje kompetentnosti ve firmách, namotivování pro rozvoj, synergie, žádost, kroky získání a využití peněžních prostředků, přínosy pro rozvoj firem.

Abstract

The content of this bachelor thesis named “Use of EU Grants for Employees Education” is in the most general sense of the word – aimed to make the readers familiar with the problematic of European funds delivered to companies for their employees Education using an example of concrete company.

Before the analysis of the selected company and its realised project it is described existing status of the development of the staff members in the companies in the Czech Republic and relevant theoretical basis.

Following analysis is focused into the system of increasing the level of qualification in Staropramen company before and after the grant for its employee’s development has been gained.

In the conclusion of recommendations for grants drawing is outlined namely those which use steps proven by praxis. Briefly: I would like to present suitable usable procedure of creation of application for funds and their effective usage.

Key words

Education of employees, system of development of competencies in companies, motivation for development, grants, synergy, application, steps to gain and use the financial funds, benefits for development of companies.

Seznam zkratek

ČR	Česká republika
DPH	daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
HSS	Hospodářská a sociální soudržnost
ICT	informační technologie
IR	individuální rozhovory
MSP	malý a střední podnik
PS	Pivovary Staropramen
“OF-T” = OFF TRADE	divize PS prodávající do obchodů
“ON-T” = ON TRADE	divize PS prodávající do restaurací
OZ	obchodní zástupci
POC	Point of Connection – místo, kde dochází k prodeji produktů pivovaru, ať už jím jsou restaurace, obchody, bary, řetězce atd.
PRV	Podpora rozvoje venkova
SD	Spotřební daň
SME	Small, Medium Enterprise
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SPA	Staropramen Prodejní akademie

Obsah

Úvod	5
1 Cíl a úkoly práce	6
1.1 Cíl práce	6
1.2 Úkoly	6
2 Problematika dotací na vzdělávání	7
2.1 Dotace na vzdělávání	7
2.1.1 Obecný úvod	7
2.1.2 Druhy dotací	9
2.1.3 Možnosti čerpání dotací	10
2.1.4 Proces získání dotací	11
2.2 Přehled relevantních teoretických východisek	12
2.2.1 Projektové řízení	12
2.2.2 Vyjednávání	12
2.2.3 Řízení rozvoje kompetentností	12
2.3 Postup při získání dotací	13
2.3.1 Projektový tým	13
2.3.2 Kroky získání dotace	14
2.3.3 Práce s cílovou skupinou	17
3 Stručný popis aplikačního podniku	18
3.1 Pivovary Staropramen s.r.o.	18
3.1.1 Obchodní aktivity	18
3.1.2 Historie	18
3.1.3 Současnost v ČR – Pivovary Staropramen, s.r.o.	18
3.1.4 Budoucnost	18
3.1.5 Ukazatelé výkonnosti	19
3.2 Systém vzdělávání ve společnosti Pivovary Staropramen, s.r.o.	20
3.2.1 „SPA“ – Staropramen prodejní akademie	20
4 Analýza potřeby vzdělávání	26
4.1 Zjištění vzdělávacích potřeb	26
4.1.1 Kompetenční matice	26

4.1.2	Individuální hodnotící a plánovací rozhovory	26
4.1.3	Přezkušování	27
4.1.4	Koučink	27
4.1.5	Zpětná vazba od zákazníků	28
4.1.6	Příprava a hodnocení kursů	28
4.1.7	Zpětná vazba od trenérů	29
4.1.8	„AC/DC“	29
4.2	Rozvojový projekt.....	30
4.2.1	Konkrétní vzdělávací projekty z praxe.....	30
5	Relevantní teorie	33
5.1	Projektové řízení	33
5.1.1	Obecné charakteristiky projektu	34
5.1.2	Typy projektů.....	34
5.1.3	Proč projektové řízení	34
5.1.4	Fáze projektu	35
5.1.5	Projektové řízení – role a úkoly	35
5.1.6	Vedoucí projektu	36
5.1.7	Řízení projektu – typické problémy	36
5.1.8	Účel plánování	36
5.1.9	Definování projektu	37
5.1.10	Řízení projektu	38
5.1.11	Řízení projektu – standardní postupy.....	38
5.1.12	Realizace projektu.....	39
5.1.13	Ukončení projektu	39
5.1.14	Proč jsou projekty neúspěšné	39
5.1.15	Klíčové faktory pro úspěšné projekty.....	39
5.2	Vyjednávání	40
5.2.1	Příprava.....	40
5.2.2	Proces vytváření vztahů	40
5.2.3	Proces získávání informací	40
5.2.4	Proces dávání a hodnocení návrhů.....	40
5.2.5	Rozhodovací proces.....	41

5.2.6	Vyjednávací taktiky.....	41
5.2.7	Chyby při vyjednávání	41
5.2.8	Jak při jednání ustupovat – doporučení.....	42
5.3	Řízení rozvoje kompetentnosti.....	43
5.3.1	Pracovní pozice / Popisy práce	43
5.3.2	Kompetenční matice pro jednotlivé pozice a hlavní činnosti	43
5.3.3	Individuální hodnocení	44
5.3.4	Produkty	44
5.3.5	Interní koordinace.....	45
5.3.6	Řízení rozvojového procesu	46
5.3.7	Podpora.....	46
5.3.8	Implementace / Koučink	46
5.3.9	Dokumentace a šíření „know – how“	47
5.3.10	Zavedení e-Learningu a e-Testingu	47
5.3.11	Plán školení.....	47
5.3.12	Komplexní vzdělávací program pro jednotlivé pozice.....	47
6	Návrh struktury a obsahu vzdělávání.....	48
6.1	Návrhy	48
6.1.1	Aktualizovat popisy pracovních pozic.....	48
6.1.2	Aktualizovat Matice kompetentností	49
6.1.3	Rozšířit agendu vedení hodnotících a plánovacích rozhovorů	49
6.1.4	Zvýšit úroveň přenosu informací z manažerů na interní lektory	49
6.1.5	Zlepšit „interní prodej“	50
6.1.6	Nominovat manažery na rozvojové programy určené pro jejich podřízené.....	50
6.1.7	Zavést systém „příprava – vyhodnocení“	50
6.1.8	Neslevit nikdy z požadavku na vysokou kvalitu vzdělávacích agentur	51
6.1.9	Zprofesionalizovat dále vyjednávací dovednosti	51
6.1.10	Vtáhnout do designování obsahů a rozsahů konkrétních tréninkových programů samotné účastníky.....	52
6.2	Navazující rozvojový projekt	52
7	Shrnutí výsledků	56

Seznam použité literatury.....	59
Seznam internetových zdrojů	59
Seznam výukových materiálů	59
Seznam interních zdrojů.....	59
Seznam obrázků.....	60
Seznam tabulek	61

Úvod

„Nejprve zajistěte rozvoj znalostí a dovedností svých lidí, teprve potom po nich můžete právem požadovat odpovídající výkon a výsledky!“

Mercuri International

Pravděpodobně málokterý člověk by si nechal udělat operaci, byť jen slepého střeva, od někoho, kdo nemá k tomu potřebnou atestaci. Stejně tak by málokdo nastoupil do letadla, když by věděl, že ho pilotuje někdo, kdo neprošel žádným pilotním kursem. Určitě by si sotva kdo pořídil byt v domě, o němž by věděl, že ho stavěla firma bez lidí, kteří k tomu mají potřebnou kvalifikaci, počínaje projektantem, konče posledním přidavačem malty.

Na druhou stranu existuje celá řada profesí, kde firmy požadují po svých pracovnících výsledky, aniž by jim předtím byly zajistily patřičné vzdělání.

Typickou ukázkou takové profese je pozice obchodního zástupce, bez ohledu na to, o který obor, organizaci, firmu se jedná. V souvislosti s tím je s podivem, že tyto firmy stále existují a fungují na trhu. Na druhou stranu, si můžeme položit otázku, zdali by provozní, obchodní, ekonomické výsledky těchto firem nebyly o něco vyšší. Z ohlasů firem, které si nechaly obchodní zástupce proškolit, je známo, že – i když ne hned – po určité době, která uplyne od školení a která je nutná na to, aby lidé zvládli prakticky nově nabyté teoretické poznatky, se výsledky prokazatelně zvyšují.

V ČR je nedostatek finančních zdrojů, a to jak na úrovni státu, tak na úrovni mnoha firem, které jsou tzv. podkapitalizovány. Každou korunu obracejí vícekrát, než ji někde alokují. Vzdělání lidí paradoxně nepatří mezi priority, takže se do něho investují zdroje až na posledním místě. Paradoxně uvádím proto, že když se na druhou stranu rozhodujících zástupců těchto firem zeptáte, co je pro ně nejcennější, pohotově reagují „no přece lidé“. „Proč tedy do nich neinvestujete?“, ptám se dále. „Jak to, že ne?“, zní odpověď. „Vždyť mají od nás stravenky, benefity a pět týdnů dovolené.“

V této bakalářské práci je jedním z mých cílů ukázat, že lidem je třeba dát více než jen zmíněné statky.

O to je pro tuto bakalářskou práci cennější, že jsem podklady pro zodpovězení položené otázky mohla získat nejen v rovině teoretické, ale především v rovině praktické. Z toho důvodu cituji, jednu z desítek zpětných vazeb absolventů kursu, jichž jsem měla možnost se zúčastnit: *„Školitel super. Školení – výborná forma. Největší užitek pro mě – spoustu výborných příkladů a doporučení pro praxi.“*

1 Cíl a úkoly práce

1.1 Cíl práce

Cílem mé bakalářské práce je vyhodnotit a doporučit, jak postupovat ve vybraném podniku, konkrétně pivovaru, v problematice dotací na vzdělávání zaměstnanců podniků v České republice, zejména pak s tím, jaké možnosti v čerpání prostředků z Evropské unie existují, jak se k těmto prostředkům dostat a – hlavně – jaký mohou mít užitek jak pro cílové skupiny (tj. účastníky kursů), tak pro organizace jako takové. Za pomoci teoretických znalostí získaných studiem na ČVUT, především pak k oblastí projektového řízení, vyjednávání a řízení rozvoje kompetentností, samostudiem odborné literatury a vlastní účastí v konkrétním projektu analyzuji dopad práce s unijními investicemi jak na lidi, tak na profit firem, potažmo benefit pro Českou republiku jako takovou.

Návazně na zjištění skutečnosti navrhuji doporučení k implementaci pro získávání dotací využitelné dalšími žadateli včetně těch, kteří o této možnosti teprve uvažují. Zejména pak pro posledně jmenovaný okruh potenciálních žadatelů bylo mým cílem napsat svou bakalářskou práci maximálně jednoduše a doplnit ji praktickými příklady a ukázkami (vzorovými dokumenty přiloženými v Seznamu příloh této práce).

1.2 Úkoly

Pro splnění cílů bakalářské práce bylo třeba splnit následující úkoly:

1. Specifikovat cíl práce a úkoly, které k němu vedou.
2. Popsat relevantní teoretická východiska bakalářské práce, zejména z hlediska návrhu řešení problémů.
 - a. Vymezit základní pojmy.
 - b. Uvést základy projektového řízení, vyjednávání a řízení rozvoje kompetencí.
3. Vypracovat charakteristiku problematiky.
 - a. Popsat dotace a jejich členění / druhy.
 - b. Popsat dotační politiku EU, resp. ČR.
 - c. Vymezit okruhy žadatelů.
 - d. Charakterizovat způsob získání dotace.
 - e. Popsat situaci v rozvoji pracovníků v ČR.
4. Provést analýzu současného stavu vybraného podniku.
 - a. Popsat společnost, pozici na trhu, ukazatele výkonnosti.
 - b. Popsat systém vzdělávání ve vybrané firmě.
 - c. Vymezit oblasti vzdělávání pracovníků vybrané firmy.

5. Přiblížit rozvojový projekt realizovaný v letech 2014-2015.
 - a. Situace před získáním dotace.
 - b. Změny v procesu vzdělávání po udělení dotace.
6. Uvést doporučení.
7. Shrnout a zhodnotit výsledky.

2 Problematika dotací na vzdělávání

2.1 Dotace na vzdělávání

2.1.1 Obecný úvod

Dotace ze strukturálních fondů EU jsou dotace financované ze strukturálních fondů EU. Fondy EU představují hlavní nástroj realizace evropské politiky hospodářské a sociální soudržnosti (HSS). Právě jejich prostřednictvím se rozdělují finanční prostředky určené ke snižování ekonomických a sociálních rozdílů mezi členskými státy a jejich regiony.

Strukturální fondy jsou pak na národní úrovni rozdělovány v rámci jednotlivých operačních programů.

Česká republika má pro roky 2014–2020 stanoveny tyto operační programy:

- Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost, řízený Ministerstvem průmyslu a obchodu;
- Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání, řízený Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy;
- Operační program Zaměstnanost, řízený Ministerstvem práce a sociálních věcí;
- Operační program Doprava, řízený Ministerstvem dopravy;
- Operační program Životní prostředí, řízený Ministerstvem životního prostředí;
- Integrovaný regionální operační program, řízený Ministerstvem pro místní rozvoj;
- Operační program Praha – pól růstu ČR, řízený Magistrátem hlavního města Prahy;
- Operační program Technická pomoc, řízený Ministerstvem pro místní rozvoj;
- Operační program Rybářství 2014-2020, řízený Ministerstvem zemědělství;
- Program rozvoje venkova, řízený Ministerstvem zemědělství

Toto portfolio operačních programů má naplnit tzv. tematické cíle stanovené Evropskou komisí, které zahrnují širokou škálu aktivit:

1.	Posílení výzkumu, technologického rozvoje a inovací
2.	Zlepšení přístupu, využití a kvality ICT technologií
3.	Zvýšení konkurenceschopnosti MSP
4.	Podpora přechodu na nízkouhlíkové hospodářství ve všech odvětvích
5.	Podpora přizpůsobení se změně klimatu, předcházení rizikům a řízení rizik
6.	Ochrana životního prostředí a podpora účinného využívání zdrojů
7.	Podpora udržitelné dopravy a odstraňování překážek v klíčových infrastrukturách
8.	Podpora zaměstnanosti a podpora mobility pracovních sil
9.	Podpora sociálního začleňování a boj proti chudobě
10.	Investice do vzdělávání, dovedností a celoživotního učení
11.	Posilování institucionální kapacity a účinné veřejné správy

Tabulka 1- Portfolio operačních programů

Po roce 2020 přestane být ČR chápána jako země, kam je nutné prostředky z fondů alokovat, a staneme se zemí, která bude do společné pokladny EU více přispívat proto, aby takto získané prostředky mohly používat další nové členské země Unie.

Tématem bakalářské práce jsou dotace na vzdělávání; kvalifikační rozvoj zaměstnanců českých podniků může být financován z několika operačních programů – typickými zdroji jsou *Operační program Zaměstnanost*, *Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání*, *Operační program Praha* a *Program rozvoje venkova*, v rámci kterého byl financován projekt, o kterém píšete v dalších částech své práce (Staropramen).

Zdroj: <http://www.dotacni.info/dotace-2014-2020/>

Přestože celou bakalářskou práci chci zaměřit spíše na výhody plynoucí z použití dotací, v zájmu objektivitu je třeba uvést, že dotační politika nepřináší jen plusy, ale může mít též negativní dopady, namátkou:

jelikož dotace chrání spotřebitele před placením plné ceny za spotřebovávaný statek, může mít tedy za následek, že statek je využíván víc než za normálních podmínek. Což vede k nadměrné spotřebě statku a odrazuje od spoření.

V podmínkách bez dotací by subjekt optimalizoval hodnotu svých transakcí; tam, kde by bylo levnější spořit, by spořil. V dotované ekonomice se spotřebitelům nedává možnost spořit. Dotace a přerozdělování též doprovází korupce.

V souvislosti s Brexitem vzniká i v oblasti přerozdělování EU fondů otázka, co / jak bude dál. Tato otázka ale překračuje zcela rámec mé bakalářské práce, takže se jí – stejně jako otázkou spoření či korupce – nebudu zabývat.

2.1.2 Druhy dotací

Zjednodušeně leč velmi výstižně a správně lze říci, že existují dva základní druhy dotací – **investiční** a **neinvestiční**.

Investiční dotace:

Investiční pobídky mohou získat nově vzniklé i existující společnosti, čeští i zahraniční investoři. Je možné je čerpat až po dobu deseti let a výrobní firmy je mohou využít k uplatnění úplné či částečné slevy na daň z příjmů.

Ve vybraných regionech jsou k dispozici granty na tvorbu pracovních míst a rekvalifikace. Pro velké strategické investice je tu navíc finanční podpora na pořízení majetku.

V období 2014–2020 mohou firmy dále čerpat dotace z fondů Evropské unie, například na zavádění inovovaných výrobků do výroby, výstavbu vývojových center nebo energetické úspory. Dotací je celá řada a vyhlašují se průběžně. Většina je ale k dispozici pouze po omezenou dobu.

Neinvestiční dotace:

V této práci budu hovořit o dotacích zaměřených na lidi a jejich rozvoj. Jak již bylo řečeno, existuje jich povícero, nás bude zajímat především *Program rozvoje venkova*.

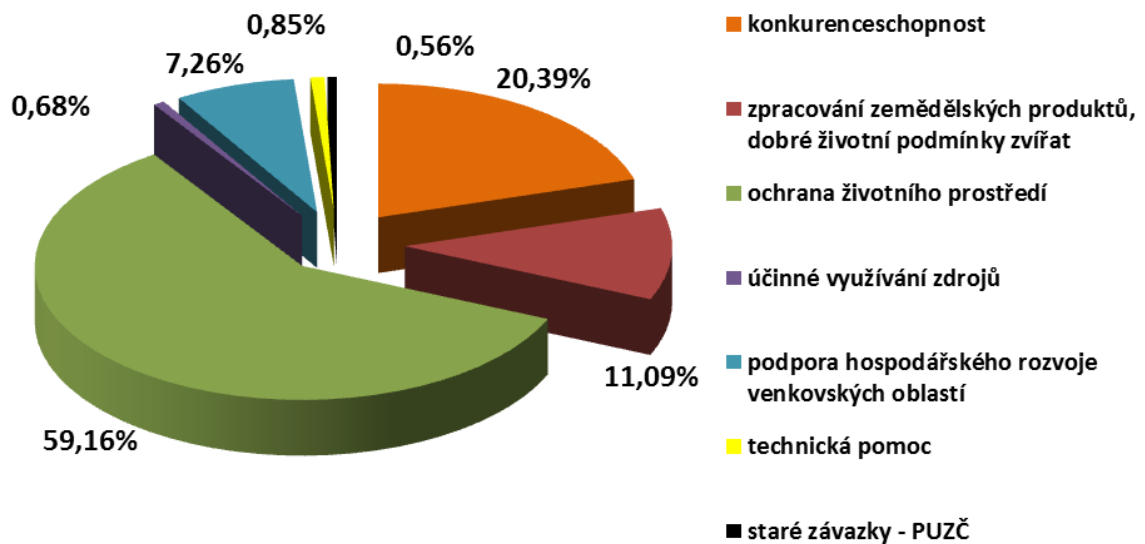
Jako ostatní, také ten sestává z několika tzv. Prioritních os (oblastí), z nichž ta, která je rozhodující pro nás, se nazývá „Konkurenceschopnost“ a v ní projektová výzva Předávání znalostí a inovací cestou vzdělávacích aktivit a poradenstvím (Graf 1).

Díky Programu rozvoje venkova do českého zemědělství poputuje v letech 2014–2020 téměř 3,5 miliardy EUR (více než 96 miliard korun). Z toho bude 2,3 miliardy EUR (cca 62 miliard korun) z unijních zdrojů a 1,2 miliardy EUR (cca 34 miliard korun) z českého rozpočtu.

Zdroj: Telefonický dotaz na Ministerstvu zemědělství

Hlavním cílem programu je obnova, zachování a zlepšení ekosystémů závislých na zemědělství prostřednictvím zejména Agro environmentálních opatření, dále investice pro konkurenceschopnost a inovace zemědělských podniků, podpora vstupu mladých lidí do zemědělství nebo krajinná infrastruktura.

Program bude také podporovat diverzifikaci ekonomických aktivit ve venkovském prostoru s cílem vytvářet nová pracovní místa a zvýšit hospodářský rozvoj. Podporován je komunitně vedený místní rozvoj, resp. metoda LEADER, která přispívá k lepšímu zacílení podpory na místní potřeby daného venkovského území a rozvoji spolupráce aktérů na místní úrovni. Prioritou je *předávání znalostí a inovací formou vzdělávacích aktivit a poradenstvím* a spolupráce v oblasti zemědělství a lesnictví.



Graf 1 - Předpokládané alokace finančních prostředků (v % vyjádření) do jednotlivých oblastí

Zdroj: <https://www.szif.cz/cs/prv2014>

Dalším a zřejmě nejvýznamnějším administrátorem evropských fondů pro vzdělávání zaměstnanců je Ministerstvo práce a sociálních věcí, z jehož náplně výzev lze vybrat:

- Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II
- Podnikové vzdělávání zaměstnanců
- Rozvoj dalšího profesního vzdělávání
- Vzdělávání – společná cesta k rozvoji!

a existuje – samozřejmě – řada dalších.

2.1.3 Možnosti čerpání dotací

Velmi významnou otázkou je samozřejmě ta, kdo může vystupovat jako žadatel, tj. možný příjemce dotace, a jaké jsou hlavní podmínky jejího získání.

Každá výzva specifikuje své žadatele; obecně lze říci, že žadatelem může být prakticky jakýkoli podnikatelský subjekt v ČR (firmy i fyzické osoby), vlastníci IČO. Na dotace neexistuje žádný právní nárok, nicméně pokud subjekt – žadatel vytvoří životaschopný podnikatelský záměr a transformuje jej do podoby srozumitelné žádosti, má dnes velkou šanci uspět.

Hodně výzev je zaměřeno na segment MSP – malých a středních podniků. To jsou organizace, jejichž obrat nepřesahuje 50 milionů EUR (cca 1,5 miliardy Kč) s počtem zaměstnanců do 250 lidí a bilanční sumou roční rozvahy do 43 milionů EUR (cca 1,2 miliardy Kč). Za splnění těchto kritérií sbírají navíc body oproti velkým firmám; na druhou stranu velké firmy mají dostatek prostředků na to, aby si najali takové ať už externí či interní pracovníky, kteří se v problematice získávání dotací orientují, a umí překonat množství byrokratických překážek, které na žadatele v procesu získávání dotací čekají, takže často díky tomu obdrží dotace (i) ony.

Menší firmy se nejednou v procesu získávání „vzdají“, protože kvůli tomu, že jsou malé, nemají dostatek zkušeností ani kapacit bojovat s uvedenými překážkami. Na konci bakalářské práce však uvidíme, že i ony mohou uspět právě třeba díky tomu, že se budou řídit doporučeními uvedenými v závěru této práce.

Jak již bylo řečeno, na dotace neexistuje právní nárok; pokud však žadatel uspěje, může čerpat až 200 tisíc EUR v průběhu tří po sobě jdoucích finančních období, což pro něj znamená cca pět a půl milionu Kč, které může použít jednak na pokrytí nákladů spojených s úhradou vzdělávací agentury, jednak na refundaci mezd těch pracovníků, kteří jsou přítomni na školení a „nemohou“ tudíž pro firmu pracovat. Ještě v minulém období (2007–2013) dostal žadatel na úhradu vzdělávací agentury celých 100 % vynaložených nákladů, dnes i v režimu de minimis jich získá od schvalovatele pouze 85 % (vzdáleně to připomíná spoluúčast pojištěnce na pojistné události).

Podle mého názoru je to i tak určitě slušná suma, pro niž stojí za to se v získání dotací angažovat. Soudě z vlastních zkušeností, mnohou firmu od procesu získání dotací odradí jednak samotná složitost a přemíra byrokracie, jednak nekompetentnost vlastních lidí, kteří navíc nejsou ochotni se učit něco nového, byť pro jejich zaměstnavatele prospěšného.

Zdroj: <https://forum.esfcr.cz>

2.1.4 Proces získání dotací

Klíčovým faktorem úspěchu pro přístup k financím z jakéhokoli dotačního titulu je určitě zvládnutí procesu jejich získání. Proces samotný je typický pro způsob práce podléhající principům projektového řízení (Project Management).

Jako každý proces, i tento sestává z řady kroků, o nichž dopředu mohu na základě praktických zkušeností prohlásit, že rozhodně nedoporučuji kterýkoli z nich podcenit či úplně vynechat. Naopak, v praxi se mi osvědčilo s projektovým řízením spojené pravidlo „čtyř očí“ – raději každý krok, každý dokument několikrát důkladně projít a nejlépe s více spolupracovníky než jej po upozornění administrujícího orgánu té, které výzvy třeba i opakovaně opravovat.

Předtím, než detailně popíšeme, jak v praxi realizovat jednotlivé kroky, pojdme se napřed podívat na relevantní teoretická východiska, podle nichž je třeba celý proces uskutečnit. Po jejich vyjmenování se ke konkrétnímu postupu získání dotace vrátíme.

2.2 Přehled relevantních teoretických východisek

Tuto subkapitulu zařazuji proto, aby v dalším textu bylo jasné, jakých zásad je třeba se principiálně držet, aby podání žádosti bylo úspěšné. Zdůrazňuji, že v ní jde skutečně jen o přehled; detailní popisy jednotlivých východisek zmiňuji v kapitole 5. RELEVANTNÍ TEORIE.

2.2.1 Projektové řízení

Řízení projektů je proces, který koordinuje jednotlivé složky činností při realizaci projektu. Tato práce se zaměřuje především na projekt v užším slova smyslu, tedy projekt komerční. Přesto se některé formální techniky dají dobře použít i při realizaci soukromých projektů jako je rozjezd vlastního podnikání, stavba domu, organizace svatby a podobně. Smyslem projektového řízení je co nejefektivněji dosáhnout požadovaného cíle, v požadovaném čase, nákladech a kvalitě či změny, která je stanovena v rámci daného projektu.

Zdroj: V. Dolanský, Projektový management, 1996, str.13

2.2.2 Vyjednávání

Vyjednávání je proces, během kterého se dvě či více stran snaží najít dohodu za situace, kdy *a) některé jejich zájmy jsou odlišné a jiné společné, b) se chtějí dohodnout.*

V souvislosti s procesem získání dotací na vzdělání zaměstnanců pak vchází do hry zejména schopnost **VYJEDNÁVAT** se státními úředníky. Kompetentnost, která není vlastní mnohým lidem v podnikatelské sféře.

Zdroj: Mercuri International, 2013, výukové materiály – Vyjednávání

2.2.3 Řízení rozvoje kompetentností

Řízení rozvoje kompetentností je neméně důležitý systém, jehož znalost je nezbytná nejen pro správné vypracování žádosti, ale z obecného hlediska klíčový pro to, aby zaměstnanci byli ochotni na svém rozvoji pracovat a nechat se do zmíněného procesu vtáhnout s vědomím, že je jim prospěšný.

Všechna tři teoretická východiska, tj. *Projektové řízení, Vyjednávání a Řízení rozvoje kompetentností* podrobněji rozebereme v kapitole 5. RELEVANTNÍ TEORIE. Nyní se vraťme zpět do popisu, jak získat dotace.

2.3 Postup při získání dotací

Před detailním popisem si nadefinujme, že budeme popisovat obecně situaci, kdy podnikem – žadatelem je průměrný SME s obratem do 100 mil. Kč a s počtem zaměstnanců do 35 osob. Dále si dohodněme, že žadatel je zároveň v souladu s faktem, že taková situace je nejběžnější, i beneficentem, tj. jeho zaměstnanci jsou účastníci vzdělávání.

(V mém konkrétním případě – viz dále – je situace poněkud odlišná: žadatelem je vzdělávací agentura, beneficentem je pivovar.) Dále si řekněme, že vzdělávání v této firmě je nutností pro její přežití na trhu.

2.3.1 Projektový tým

Zřejmě není třeba zdůrazňovat, že základem úspěchu celého procesu získání dotace je nominování profesionálního kompetentního týmu (viz též bod „2. 2. 1 Projektové řízení“ výše), který bude mít na starosti celý projekt a který by měl sestávat z minimálně 3 lidí:

- projektového manažera (A)
- manažera rozvoje (B)
- administrátora (C)

Ad A.

Projektový manažer je člověk, který by měl být ze všech lidí v týmu nejzkušenější, a jeho znalosti by měly zasahovat do všech podstatných oblastí spojených s projektem: znalost problematiky dotací, znalost vedení projektového týmu, znalost jednání s úřady (viz též bod „2. 2. 2 Vyjednávání“ výše), znalost potřeb spolupracovníků, znalost zpracování dokumentů.

Jeho hlavní náplní je koordinace aktivit všech členů týmu a monitoring výstupů / termínů.

Zdroj: V. Dolanský, Projektový management, 1996, str. 58

Ad B.

Manažer rozvoje je člověk, mezi jehož klíčové kvalifikace musí patřit: schopnost určit rozvojové potřeby lidí s ohledem na jejich zastávanou funkci a aktuální úroveň kompetentností, schopnost zvolit vhodné rozvojové metody (kursy, samos-

tudium, koučink, e-Learning) vč. zajištění měřitelnosti posunu úrovně lidí a schopnost vybrat kvalitní vzdělávací společnost (viz též bod „2. 2. 3 Řízení rozvoje kompetentností“ výše). Jeho hlavní náplní je koordinace rozvojových akcí a zajištění implementace.

Ad C.

Administrátor je člověk, který – velmi zjednodušeně řečeno – umí odvést kvalitní „papírovou práci“: počínaje sepsáním smysluplné žádosti včetně příloh a doplňků dle požadavků schvalovatele, přes administraci spojenou s vedením tréninků (prezenční listiny, certifikáty o absolvování programu, hodnotící zprávy z kursů), až po monitorovací reporty administrujícímu orgánu atd.).

Jeho hlavní náplní je „uhlídat“ soulad mezi požadavky na udělení dotace a žadatelem předkládanými dokumenty schvalujícímu orgánu. V případě větších firem je relativně snadné tři pracovníky pro vzdělávací projekt uvolnit; pro náš MSP to často bývá problém, a tak situaci řeší tím, že uvolní jednoho člověka, který pak má na starosti vše. Je to možné, ale proces to může zkomplikovat, proto to nedoporučuji.

2.3.2 Kroky získání dotace

1. prvním krokem v procesu získání dotací je poté, kdy je sestaven projektový tým, *specifikace rozvojových potřeb* zaměstnanců. Jednak ne všichni potřebují vzdělání, jednak určit je průběžským kamenem úspěšnosti celého projektu (velká část rozvojových projektů končí fiaskem právě proto, že nejsou správně definovány rozvojové potřeby lidí; velmi zjednodušeně řečeno: někdo ve firmě vybere školicí agenturu na angličtinu, zatímco lidé by potřebovali spíše ruštinu /v lepším případě/ nebo matematiku /v horším, avšak v praxi častějším, případě/). Detailní postup při definování rozvojových potřeb viz kapitola 5. RELEVANTNÍ TEORIE.

2. druhým krokem v procesu získání dotací je zjištění odpovídajícího dotačního titulu; opět stručně řečeno: nemá smysl vybrat dotace na pořízení kotle (přestože jako pivovaru by se nám hodil), když peníze chceme použít na zaplacení vzdělávacího subjektu. Dotačních titulů je celá řada a opravdu není jednoduché se v nich vyznat; mé silné doporučení zde je vybrat solidní agenturu, která s dotacemi má zkušenosti, umí pro žadatele vybrat ten správný titul, umí poradit s jednotlivými dokumenty (popřípadě zcela převzít jejich sepsání) a co se týče odměny, jedná na bázi tzv. „Success Fee“, tzn., že si účtuje za své služby až poté, kdy žadatel dostane od řídicího orgánu Vyrozumění o získání dotace.

3. třetím krokem v procesu získání dotací je důkladné studium pokynů a dokumentů s nimi spojených tak, aby byl žadatel schopen napsat kvalitní Žádost. Mé doporučení v této oblasti je: pokud si nejste jistí, ptejte se, ptejte se, ptejte se; úředníci – projektoví manažeři na příslušných úřadech jsou tam proto, aby vám s napsáním žádosti pomohli.

Ze zkušeností vím, že v podstatě každá žádost, aby byla dobře napsána, musí obsahovat:

- **cíle**, tj. proč by měl žadatel peníze na rozvoj svých lidí získat
- **rozvojové potřeby pracovníků**, tj. kam se zaměstnanci díky absolvovanému rozvoji posunou
- **obsah programů**, tj. podrobný popis toho, co přesně se lidé budou učit
- **indikátory**, tj. kvantifikované výstupy z projektu (např. „podpořeno je celkem 90 lidí“, „certifikát získá 85 lidí“, „z toho nad 54 let bude 6 lidí“ atd.)
- **průzkum trhu**, tj. soupis nabídek vzdělávacích agentur, z nichž se odvíjí cenová hladina
- **růst firmy**, tj. jak se zvýšení kvalifikace zaměstnanců projeví v budoucí expanzi žadatele.

Určení hodnotitelé ji pak obodují dle následujících kritérií (kromě bodů používají i slovní hodnotící deskriptory, odůvodnění a komentáře):

- Zdůvodnění potřebnosti projektu
- Vazba na cíle výzvy
- Jasné vymezení cílové skupiny
- Přiměřenost cílové skupiny
- Přínos projektu pro cílovou skupinu
- Způsob zapojení cílové skupiny
- Kompetence žadatele
- Zkušenosti žadatele a členů týmu
- Volba a popis klíčových aktivit a harmonogram projektu
- Předpoklady pro udržitelnost projektu po skončení financování z fondů
- Kvalita managementu rizik
- Přiměřenost rozpočtu projektu jeho obsahové náplni a rozsahu
- Přehlednost, srozumitelnost a věcná správnost rozpočtu
- Šíře a adekvátnost výběru monitorovacích indikátorů
- Přiměřenost výsledků vzhledem k požadovaným prostředkům.

Již jen z tohoto přehledu je patrné, že napsat kvalitní žádost, aby jí hodnotitelé přidělili 65 bodů, což je minimum pro přidělení fondů, je vše jiné, jen ne snadné.

4. čtvrtým krokem v procesu získání dotací je – podle druhu výzvy – jednání s vyhlášovatelem; existují výzvy, kde se kompletní sepsání žádosti děje pouze přes www aplikaci – v tomto případě se úředníci moc ovlivnit nedají, protože žadatel k nim de facto ani nemá přístup. Jedinou možností, jak se k nim dostat, jsou semináře, které se k té, které výzvě organizují, a konzultace, které jsou limitovány jak obsahem, tak časem. V podstatě vše se zde děje elektronicky (např. výzva č. 043 – *Podnikové vzdělávání zaměstnanců*).

Jinou výzvou je pak ta, kterou spravují úřady práce – *Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců*. Zde je možné chodit na úřady tak dlouho, dokud žádost neschválí. Jen je třeba umět vyjednávat (viz výše „Relevantní teoretická východiska“) – tj. do procesu úředníka vtáhnout, dohodnout se s ním a ne dohádat.

Výzva, o níž budu psát dále, je *Program rozvoje venkova*, kde se žádosti podávají prostřednictvím aplikace **Portál farmáře** na www stránkách Státního zemědělského intervenčního fondu. Zde se jedná o jakousi kombinaci e-přístupu a osobního přístupu. Stále zde platí, že osobní přístup je nakonec upřednostněn a v aplikaci lze dodatečně činit úpravy.

5. pátým krokem v procesu získávání dotací je – na základě předem vydefinovaných potřeb – výběr odpovídající vzdělávací společnosti. Někdy je dokonce třeba sáhnout k výběrovému řízení, a to v závislosti na výši poskytnuté dotace:

- **do 200 tis. Kč** bez DPH není nutno mít ani uzavřenu smlouvu s dodavatelem
- **do 400 tis. Kč** bez DPH stačí oslovit 3 potenciální dodavatele a vybrat nejvhodnější nabídku
- **do 2.000 tis. Kč** bez DPH je třeba zveřejnit výběrové řízení na stránkách „ESFCR“ + oslovit 5 potenciálních dodavatelů a dát možnost komukoli, aby se do VŘ zapojil, vč. subjektů ležících mimo v jiných zemích EU než ČR
- **nad 2.000 tis. Kč** bez DPH je třeba realizovat VŘ dle zákona o veřejných zakázkách.

Zdroj: Ing. Tereza Říhová, 2017, Ministerstvo zemědělství

Kromě výběru jako takového je důležité dohodnout s dodavatelem důkladně podmínky, CO / JAK se bude školit.

Je třeba nejen domluvit obsah, ale též požadavky na výstupy / implementaci; zde ze zkušenosti doporučuji využívat *akční plány* a spolupráci s nadřizenými účastníky rozvoje, aby jim s uplatňováním nabytých poznatků do praxe pomáhali.

Výborně zde fungují implementační workshopy a jiné druhy follow-upu za účasti absolventů a jejich nadřizených („Best Practice Sharing“).

6. šestým a již závěrečným krokem v procesu získávání dotací je předat schvalovateli zprávu o tom, co se za jím poskytnuté peníze podařilo zrealizovat. Napsání závěrečné hodnotící či monitorovací zprávy (spojené obvykle se žádostí o proplacení dotace) je též mnohdy těžkou a namáhavou dřinou, kde se žadatel často neobejde bez pomoci subjektů, které mají s její tvorbou zkušenosti.

Zpráva obsahuje především informace o tom, zda se zdařilo dosáhnout předem naplánovaných indikátorů, na jejichž základě žádost získala příslušný počet bodů a byla podle nich schválena. Zde může dojít i k situaci, že se indikátory nenaplní a potom se dohodnutá dotace krátí, a to až na nulu.

2.3.3 Práce s cílovou skupinou

Kdo již v životě učinil zkušenost na poli organizace vzdělání dospělých, konkrétněji pracovníků různých firem, dá mi určitě za pravdu, že jedním z kritických faktorů úspěšnosti rozvojového projektu je získat pro rozvoj samotné zaměstnance.

Jednak jsou někteří – objektivně – na poměrně vysoké úrovni a rozvoj skutečně životně nepotřebují, jednak často mají ve firmách lidé negativní zkušenosti s předšlými rozvojovými akcemi. Proto namotivovat je pro další rozvoj a práci na sobě může být značně obtížné.

V tomto směru doporučuji získat na svou stranu právě ty nejschopnější, ty, za nimiž jdou ostatní pracovníci – jejich nepsané vůdce. S ohledem na skutečnost, že jsou relativně inteligentní, není až tak složité je přesvědčit o nutnosti rozvoje pro personál; jakmile jsou ti schopní jednou na straně těch, kteří o vzdělávání rozhodují, markantně pomáhají v přesvědčování ostatních – kolegů, kteří jim věří, a nakonec na školení nastupují, když ne přímo s pozitivním naladěním, tak alespoň ne negativním. Jejich – řekněme – neutrální postoj pak už schopný školitel dokáže v průběhu samotného školení obrátit v přístup spolupracující, což způsobí, že školení je pro všechny účastníky přínosem.

Klíčovým slovem je zde *namotivování* pro vlastní rozvoj.

Bez nemotivovaných účastníků nelze realizovat školení úspěšně, bez úspěšného školení firma ztrácí šanci dále existovat či bezproblémově fungovat na trhu.

Tímto chci tuto kapitolu uzavřít a v následující se podrobně věnovat vybrané společnosti, kde jsem se napřímo účastnila rozvojového projektu financovaného z fondů EU prostřednictvím *Programu rozvoje venkova* – pivovaru Staropramen.

3 Stručný popis aplikačního podniku

Kapitola obsahuje popis aplikačního podniku – čím se zabývá, jaký má obrat, počet zaměstnanců, jak má nastavený systém vzdělávání svých pracovníků a další informace, které jsou relevantní pro pokračování bakalářské práce.

3.1 Pivovary Staropramen s.r.o.

3.1.1 Obchodní aktivity

Staropramen existuje již od roku 1869. Po celou dobu svého působení je hlavním předmětem jeho aktivit produkce piva.

Vyznává filosofii odpovědné konzumace alkoholu, ke které vede i spotřebitele.

3.1.2 Historie

- **1869:** založení pivovaru Staropramen sládkem Františkem Lešnerem
- **1897:** založení pivovaru Ostravar sládkem Františkem Hörbingerem
- **1898:** založení pivovaru Braník sládkem Martinem Jílkem
- **1939:** dosažen třetí největší výstav piva v Evropě (859.561 hl)
- **1960:** dosažen výstav přes 1 milion hl piva
- **1997:** začlenění pivovaru Ostravar
- **2012:** společnost Molson Coors
- **2016:** integrace společností Miller Coors

3.1.3 Současnost v ČR – Pivovary Staropramen, s.r.o.

- zaměstnávají 600 lidí
- s obratem 5 mld. Kč jsou druhým největším producentem piva (15 % trhu)
- mají v tuzemsku nejširší portfolio pivních značek
- mj. vyrábí / distribuují: Staropramen, Braník, Ostravar, Carling, Stella Artois, Asahi, Sládkova limonáda, Cool, Velvet, Corona, Hoegaarden, Corona aj.
- zavedly koncept franšízových restaurací „Potrefená husa“

3.1.4 Budoucnost

Hlavní vize společnosti:

- „smyslem je přinášet potěšení milovníkům piva na celém světě“
- „stát se první volbou pro spotřebitele v ČR a SR“
- zkvalitnit typické české hospody – vznik konceptu „Naše hospoda“
- jednotný a stylový interiér

- perfektně ošetřené pivo
- jednoduchá + kvalitní gastronomie
- v souvislosti s budoucími záměry a na ně navazujícím rozvojovým projektem napsal všem členům projektového týmu obchodní ředitel Staropramenu zprávu, **cituji**: „Díky všem za profesionální podporu naší sales organizace.“ (Daniel Křeček).

Je zřejmé, že rozvojový projekt je nejvyšším managementem společnosti vnímám velice významně a pozitivně.

Zvláště i proto, že Staropramen je i ze strany konkurentů vnímám jako leader v oblasti inovace.

Zdroj: Kadleček, 2017, Interní zdroje Pivovaru Staropramen, s.r.o. – Historie pivovaru

3.1.5 Ukazatelé výkonnosti

Aktuálně sleduje firma tyto klíčové ukazatele výkonnosti („Key Performance Indicators“):

1) NSR (= „Net Sales Revenue“)

Tento ukazatel sleduje *čistý obrát*, tj. prodeje po odečtení SD a DPH. Význam má jak pro společnost, tak zejména pro akcionáře. Za rok 2016 se první čísla odhadují na cca 4 mld. Kč.

2) MACO (= „Marginal Contribution“)

Tento ukazatel by se dal česky vyjádřit jako *marže*, neboť sleduje, kolik peněz zůstává firmě na úhradu fixních nákladů a zisku před zdaněním poté, kdy se z NSR odečte úhrn variabilních nákladů (firma je totiž primárně rozděluje na variabilní náklady výrobní a variabilní náklady logistické).

Často bývá pro možnost srovnání uváděn v Kč / 1 hl; přestože je mi tento ukazatel znám, nedostala jsem od firmy svolení k jeho zveřejnění, a proto jej nemohu ve své práci uvést.

3) PACC (= „Profit After Capital Charges“)

Tento ukazatel zavedla firma z podnětu vlastníků s účinností teprve od letošního roku (ledna 2017) a vyjadřuje, jaký jí zůstane *zisk po odečtení nákladů na kapitál*. Procentuálně plánují majitelé dosáhnout max. průměru pod 15 % nákladovosti. S ohledem na skutečnost, že se tento ukazatel může zhodnotit až po uplynutí fiskálního období, tj. po 31. 12. 2017, nelze nyní objektivně uvést, zda jej firma plní či nikoli.

4) CF (= „Cash Flow“)

Firma velmi výrazně sleduje *tok peněz* a proto, aby pro ni byl maximálně výhodný, má nastaven i systém inkas: při dodávce má nastaveno pro rozhodující okruh odběratelů pravidlo „Cash and Carry“; při nákupu drží až na výjimky standard 90 dnů splatnosti.

5) PBIT (= „Profit Before Interest & Taxes“)

Poslední ve výčtu, ne však – samozřejmě – významem, je ukazatel hrubého zisku, jinými slovy *zisku před úroky a zdaněním*. V tomto směru pivovar dlouhodobě drží pozici okolo 10 % ziskovosti. Většinu vytvořeného zisku podnik reinvestuje a naprostá většina vydělaných peněz tak jde zpět na jeho rozvoj a – hlavně – neodplývá do zahraničí.

Zdroj: Kadleček, 2017, Pivovary Staropramen, s.r.o. – Finanční ukazatelé

3.2 Systém vzdělávání ve společnosti Pivovary Staropramen, s.r.o.

Vzdělávání ve Staropramenu zahrnuje více oblastí podle cílových skupin: jinak je nastaven systém pro pracovníky z výroby, jinak pro management, jinak pro pracovníky finančního / controllingového oddělení, jinak pro lidi z logistiky atd.

Pro účel své bakalářské práce jsem zvolila systém zahrnující oblast obchodu a marketingu, neboť na něj byly vztaženy unijní fondy a při školeních pro tuto cílovou skupinu jsem se aktivně podílela jak na psaní žádosti, tak na následné organizaci vzdělávacích aktivit a jejich administraci. Navštívila jsem vícekrát samotné kursy a spolupodílela se na jejich evaluaci.

Oblast vzdělání pro obchodní zástupce a pracovníky marketingu zastřešuje systém, který nese název *Staropramen Prodejní akademie*. Existuje ve společnosti již několik let a na jeho designu, udržování a rozvoji se přímo ve firmě stará několik lidí, včetně mnou již zmíněného Ing. Petra Kadlečka.

3.2.1 „SPA“ – Staropramen prodejní akademie

Hlavním smyslem nastaveného systému vzdělávání „SPA“ je „rozvíjet skvělé lidi“. Tomu jsou přizpůsobeny veškeré nastavené a se vzděláváním spojené modely, metody, kroky, nástroje.

Záměr „SPA“:

- umožnit zaměstnancům budovat skvělou kariéru
- pomáhat rozvíjet lidi, kteří dosahují mimořádných výsledků
- pomáhat rozvíjet lídry, kteří umí motivovat a inspirovat ostatní
- zavádět takové procesy a postupy pro zaměstnance, které podpoří inovativní kulturu „První volby“ k podpoření růstu a změny.

Základní principy rozvoje:

- propojit rozvoj s procesem řízení výkonnosti – využít hodnocení na konci roku a v polovině hodnotícího období pro kontrolu dosažených znalostí a nových dovedností
- podpořit průběžnou práci s rozvojovými plány (PDP = „Personal Development Plan“) a jejich návaznost na využívání dalších nástrojů k rozvoji
- jasné a smysluplné navázání na proces plánování talentů
- rozvojový přístup 70–20–10

Cíle „SPA“:

- podpořit efektivní dosahování klíčových prodejních výsledků
- průběžně a dlouhodobě zlepšovat znalosti a dovednosti členů prodejního týmu
- zvýšit dlouhodobou motivaci a loajalitu členů prodejního týmu
- systematicky, koncepčně a dlouhodobě rozvíjet celý prodejní tým.

Účastníci „SPA“:

Akademie je určena pro všechny členy prodejního týmu v České a Slovenské republice po jednotlivých prodejních kanálech:

- *Telesales Operators* (= pracovníci telefonních center)
- *Sales Representatives* (= obchodní zástupci)
- *Acquisition Specialists* (= akviziční specialisté, „hunteři“)
- *On-trade Key Account Specialists* (= specialisté na klíčové zákazníky – restaurace)
- *Area Sales Supervisors Off-trade* (= regionální prodejní supervizoři – řetězce)
- *Area Sales Managers* (= regionální prodejní ředitelé).

Koncept „SPA“:

„SPA“ je koncipována jako „interní škola“, která je zaměřená na rozvoj znalostí a dovedností členů prodejního týmu.

Doba absolvování SPA u členů prodejního týmu je různá a bude se odvíjet od individuálních zkušeností, předpokladů a možností. Rámcově je možné školu absolvovat ve 2–6 letech.

„SPA“ je realizována v rámci společnosti Pivovary Staropramen s. r. o. jako součást interního rozvoje k zefektivnění práce členů prodejního týmu tak, aby byla zajištěna

efektivita rozvoje, reálnost nákladů s předpokladem dosažení očekávaných výsledků

Struktura „SPA“:

- *Junior*: získané znalosti a dovednosti jsou nezbytné pro základní práci v pozici
- *Senior*: získané znalosti a dovednosti jsou předpokladem pro dlouhodobý výkon v pozici
- *Expert*: získané znalosti a dovednosti jsou nezbytné pro postup na další pozici.

Každá úroveň rozvíjí studenta ve 4 oblastech:

- „*soft-skills*“ - zaměřené na osobnost a vlastnosti jednotlivce
- *profesní oblasti* – znalosti a dovednosti spojené s výkonem práce v dané pozici
- *produktové oblasti* – znalostí produktů, provozoven, merchandisingu
- *praxe* - prokázání uplatnění získaných znalostí a dovedností.

Popisy studijních plánů:

A. Junior

Telesales Operator	Pivovarská škola 2	Commercial Essentials pro telesales	Plánování a systém práce při prodeji	Volitelný předmět	Praxe	Zkouška
Sales Representative	Pivovarská škola 2	Vyjednávání při prodeji	Brilantní konverzace	Volitelný předmět	Praxe	Zkouška
AS/KAE	Pivovarská škola 2	Budování vztahu se zákazníky	Prezentační dovednosti	Volitelný předmět	Praxe	Zkouška
ASM/KAM/AS/S	Pivovarská škola 2	Vyjednávání a argumentace	Brilantní koučink	Volitelný předmět	Praxe	Zkouška

Tabulka 2 - Popisy studijních plánů – Junior

B. Senior

Telesales operator	Pivovarská škola 1	Argumenty a námítky po telefonu	Komunikace v kriz. situacích	Praxe	Zkouška
Sales Representative	Pivovarská škola 1	Commercial Essentials pro OZ	Nekompromisní prodej	Praxe	Zkouška
AS/KAE	Pivovarská škola 1	Commercial Essentials	Brilantní konverzace	Praxe	Zkouška
ASM/KAM/ASS	Pivovarská škola 1	Commercial Essentials	Leadership	Praxe	Zkouška

Tabulka 3 - Popisy studijních plánů – Senior

C. Expert

Telesales operator	Pivovarská škola 2	Commercial Essentials pro telesales	Plánování a systém práce při prodeji	Volitelný předmět	Praxe	Zkouška
Sales Representative	Pivovarská škola 2	Vyjednávání při prodeji	Brilantní konverzace	Volitelný předmět	Praxe	Zkouška
AS/KAE	Pivovarská škola 2	Budování vztahu se zákazníky	Prezentační dovednosti	Volitelný předmět	Praxe	Zkouška
ASM/KAM/ASS	Pivovarská škola 2	Vyjednávání a argumentace	Brilantní koučink	Volitelný předmět	Praxe	Zkouška

Tabulka 4 - Popisy studijních plánů – Expert

Způsoby rozvoje

- klasické tréninky pořádané společnostmi PS i externími dodavateli
- koučování a konzultace s nadřízeným i interním koučem
- praxe a projekty v rámci práce člena prodejního týmu.

Průběh studia

- účastníci absolvují jednotlivé tréninkové programy podle studijního plánu, postupně po jednotlivých úrovních (Junior – Senior – Expert)
- na jednotlivé programy účastníky nominuje nadřízený podle rozvojových potřeb účastníka a týmu

- absolvování programu rozvoje bude potvrzovat vedoucí programu svým podpisem v „Indexu studenta“
- absolvování praxe účastníkům potvrzuje jejich přímý nadřízený
- náplň praxe bude definována aktuálními úkoly nadřízeným managerem
- do absolvovaných programů se započítávají i programy absolvované v minulosti (i u jiného zaměstnavatele), účastník však musí prokázat získané znalosti a dovednosti.

Ukončení studia

- absolvování předepsaných tréninků nebo
- realizování požadovaných praktických úkolů nebo
- prokázání získaných znalostí a dovedností v praxi a složení zkoušky.

Zkouška

- zkoušky je možné absolvovat po získání požadovaných zápočtů, ve většině případů se bude jednat o kombinaci písemného testu a rozhovoru se členy zkušební komise, kterou tvoří:
 - Sales Director / Sales Manager
 - Commercial Trainer
 - People Development Manager, Business Partner, Obchodní sládek, Field Sales Manager
- na zkoušku nominuje absolventy jejich nadřízený
- zkušební termíny budou vypisovány minimálně 2x ročně
- v případě neúspěšné zkoušky může být absolvent nominován na náhradní termín nejdříve za 6 měsíců

Certifikace

- certifikován může být pouze účastník, který úspěšně absolvuje závěrečnou zkoušku
- certifikovaný absolvent může mít na vizitkách označení „Specialista“
- certifikovaný absolvent má upravené bonusové schéma
- absolventi budou své certifikáty obhajovat 1x za dva roky formou testu / zkoušky
- pokud absolvent certifikát neobhájí, ztratí tím všechny s ním spojené výhody do opětovného úspěšného absolvování zkoušky.

Výstup

- výstupem „SPA“ je absolvent s certifikátem, který
 - umí prodat konkrétní produkt společnosti PS
 - zvládá různé prodejní postupy
- a/nebo
 - zná a umí používat základní aspekty práce manažera
 - umí plánovat a řídit prodej.

Přínosy „SPA“:

- průběžný a trvalý rozvoj znalostí a dovedností zaměstnanců
- zvýšení vaší profesní úrovně
- individuální plánování profesního růstu
- možnost efektivního dosahování profesních cílů.



Obrázek 1 - Logo Staropramen prodejní akademie

Zdroj: Kadleček, 2017, Interní dokumenty Pivovaru Staropramen, s.r.o. – Výukové materiály SPA

4 Analýza potřeby vzdělávání

Kapitola obsahuje popis, jak u aplikačního podniku postupují při zjišťování vzdělávacích potřeb zaměstnanců a jak přecházejí zjištěné výsledky do podoby konkrétního rozvojového projektu.

4.1 Zjištění vzdělávacích potřeb

Z hlediska úspěšnosti rozvojového projektu pravděpodobně nejdůležitější krok celého procesu; bez dobře zacílených vzdělávacích aktivit nelze počítat s tím, že by vzdělávání mělo pozitivní dopad do – nejen ekonomického – fungování společnosti. Je zřejmé, že obsah a rozsah vzdělávacích aktivit lze efektivně nastavit jen tehdy, jsou-li co možná nejlépe známy rozvojové potřeby zástupců cílových skupin – účastníků vzdělávacího projektu.

Postup zjišťování rozvojových potřeb zaměstnanců v aplikačním podniku je popsán dále.

4.1.1 Kompetenční matice

V PS je na relativně velmi dobré úrovni zpracována Kompetenční matice – dokument, jenž obsahuje jednak soupis všech kompetentností, které jsou zapotřebí pro bravurní zvládnutí té, které pozice, jednak popis různě odstupňovaných úrovní zvládnutí těchto kompetentností.

Jak bylo řečeno v předchozí kapitole, rozlišuje Pivovar tři úrovně zvládnutí:

- „Junior“
- „Senior“
- „Expert“.

4.1.2 Individuální hodnotící a plánovací rozhovory

V PS existuje stoprocentně dodržovaný systém pravidelných rozhovorů, během kterých manažer a jím řízený pracovník diskutují o tom, jak může pracovník svým výkonem maximálně přispět provozním výsledkům společnosti.

Je dána jak příprava, tak průběh, a především výstup z rozhovoru. Pro potřeby této bakalářské práce je nejdůležitějším aspektem právě již zmíněný výstup, jímž je „PDP“ („Personal Development Plan“ – Osobní plán rozvoje).

Oba účastníci individuálního rozhovoru s přihlédnutím ke Kompetenční matici, tržní strategii firmy a aktuální + předpokládané situaci na trhu zpracují a odsouhlasí dokument, který před-určuje rozvojovou cestu zaměstnance na rok dopředu.

S takto připraveným výstupem posléze pracují kolegové z oddělení, které má na starosti organizaci tréninků (tj. výběr tréninkové agentury, zajištění místa a času, rozesílání pozvánek, zpracování hodnotících formulářů po ukončení tréninku, pře-poslání akčních plánů příslušným manažerům atd.). Tento dokument je pro ně rozhodujícím při zpracování budoucího systému vzdělávání členů jednotlivých pracovních týmů.

Výsledkem této aktivity je připravený harmonogram tréninků a dalších forem / metod rozvoje zaměstnanců. Podrobnosti viz dále v bodu 4. 2, kde se budeme zabývat vzdělávacím projektem, jenž byl připraven na bázi výstupů z IR a financován Evropskou unií.

4.1.3 Přezkušování

V PS existuje systém přezkušování zaměstnanců cestou písemných testů. (Možná není úplně správný výraz „písemných“, neboť většina z nich se děje formou elektronického vyplňování, ale podstatné především je, že se na tomto poli vůbec něco odehrává.)

Jde o nepravidelné přezkušování zaměstnanců a jeho největším kladem / přínosem je zejména to, že zaměstnance „nutí“ co nejméně zapomínat, neboť test může přijít kdykoli a zaměřen může být rovněž na cokoli.

4.1.4 Koučink

Výborným zdrojem informací, na které kompetentnosti je třeba se zaměřit, je individuální práce manažerů v terénu, kde během tzv. společných návštěv u zákazníků, které mají na starosti jednotliví obchodní zástupci, manažeři přesně vidí a slyší, jak jimi vedený kolega vede obchodní rozhovor a mohou mu nejen poskytnout přímou a okamžitou, tj. velice cennou zpětnou vazbu, ale mohou rovněž využít takto získaných poznatků pro velmi přesné zacílení rozvoje všech členů jimi vedených týmů.

PS aktuálně pracují na tom, co jsem jim v průběhu našich diskusí doporučila, aby z této aktivity udělali systém; zatím koučování v terénu probíhá tak, že manažer si ze svého týmu vytipuje a vybere konkrétního spolupracovníka, jenž má určité problémy s dosahováním dohodnutých či daných cílů / úkolů. Dotyčný dostane za úkol vybrat taková místa (restaurace či obchody – ve Staropramenu jim souhrnně říkají „POC“ = „Point of Connection“), která spadají do jeho zákaznického portfolia a zároveň neplní tak, jak odpovídá „benchmarku“, tj. standardům pivovaru. Přímo na místě se tak může příslušný manažer přesvědčit, čím to je, a adekvátně zasáhnout.

Ze zkušeností z jiných firem vím, že systematicky realizovaný koučink má obrovský význam a přínos pro permanentní zajišťování rozvojových aktivit pokrývajících

nejpřesnějším možným způsobem aktuální rozvojové potřeby lidí. Individuální koučink v terénu sám o sobě pak je nejrychleji fungujícím nástrojem, pokud jde o přenos teorie do praxe.

4.1.5 Zpětná vazba od zákazníků

Přestože tato forma získávání informací důležitých pro další rozvoj nejen lidí, ale celé firmy, nabývá v současnosti na stále větším významu a rozsahu, přesto jsem vyzpozovala, že málokteré podniky ji mají tak sofistikovaně nastavenou, jako Pivovary Staropramen.

Jak během různých akcí, pořádaných pro odběratele, tak bezprostředním dotazováním se zákazníků (= „POC“) a organizováním různých anket mezi spotřebiteli (= konzumenty piva), získává Staropramen cenná data pro další směřování vývoje svého a svých zaměstnanců. Dotazování řeší nejen využíváním externích agentur, ale samotní jeho pracovníci se ptají zákazníků a společně s nimi vyhodnocují probíhající spolupráci.

Údaje opět předávají kolegům zajišťujícím vzdělání, a navíc i dalším útvarům a oddělením napříč firmou (marketing, logistika, výroba apod.). Porady za účasti zástupců různých útvarů a oddělení tak jsou samozřejmou součástí firemní kultury. Společnost je tak v pozici, kdy má neustále k dispozici čerstvé informace / zpětnou vazbu na kvalitu svých dodávek a všeho ostatního, co nabízí trhu. Možná proto je lídrem v inovacích, v čemž ji ostatní pivovary svými aktivitami v této oblasti zdaleka nestačí.

4.1.6 Příprava a hodnocení kursů

S cílem zabezpečit co nejrychlejší návratnost školení (je třeba si totiž uvědomit, že každý obchodní zástupce každou pracovní minutu vygeneruje pro firmu Kč 3.000,- obratu bez DPH, což znamená, že při dvoudenním školení „nepřinese“ skupina o 10 účastnících firmě Kč 29 mil. bez DPH) podporují samotné školení dvě doprovodné aktivity:

a) příprava:

Každému tréninku předchází rozhovor mezi manažerem a jeho kolegou, kterého posílá na školení. V průběhu rozhovoru si obě strany dohodnou, na co se má pracovník během školení primárně zaměřit a co by si měl ze školení odvézt.

Rozhovor poté proběhne mezi manažerem a pracovníkem, který organizuje školení; jde o další vstupní informace, které pomohou trenérovi zacílit obsah školení přesně na potřeby zástupců cílových skupin.

b) hodnocení

Po skončení každého školení se absolvent a jeho manažer opět sejdou a rozeberou, co se pracovník během školení dozvěděl, popř. naučil. Společně hodnotí, jak se podařilo naplnit dohody, se kterými pracovník na školení odjížděl.

S cílem maximálně podpořit implementaci se setkání odehrává poté, kdy pracovník z oddělení, jež zajišťuje školení, předá manažerovi kopii Akčního plánu, který si každý účastník vyhotoví v závěru školení a prostřednictvím školitele jej postoupí na řečený útvar.

Je nasnadě, že s komplexem výstupů z každého školení firma dále pracuje v tom smyslu, že údaje takto získané využije při plánování a domlouvání budoucích rozvojových aktivit.

4.1.7 Zpětná vazba od trenérů

Vedle toho, že si na konci programu každý účastník vyhotoví svůj Akční plán, zpracovává také trenér své vlastní hodnocení jednotlivých účastníků a takto zpracované hodnocení spolu s doporučeními, jak postupovat / pomoci absolventovi s implementací, předá manažerovi.

S trochou nadsázky lze výše popsaný proces charakterizovat slovy: „kruh se uzavřel“. Tato literární nadsázka na druhé straně přesně a zároveň jednoduše popisuje, jak je příjemce rozvojových aktivit z několika stran kontrolován, aby minimálně vrátil firmě investice, které jsou se školením spojeny včetně kompenzování ušlého obrátu.

4.1.8 „AC/DC“

Ve stadiu startu a rozpracování je projekt zavádějící systém „Assessment Center“ X „Development Center“.

Záměrem je povýšit zjišťování vzdělávacích potřeb pracovníků na zase sofistikovanější a propracovanější úroveň. V tomto případě je vizí takový způsob, kdy by byly potřeby analyzovány pomocí týmových setkání, během kterých by účastníci například dostávali testy, zadání různých úkolů, které by museli řešit, hráli scénky na předem vydefinované prodejní situace, prokazovali svou znalost produktů atp.

Ráda v souvislosti s řečeným zmiňuji, že jsem během rozhovoru s pracovníkem odpovědným za design celého systému mohla pivovaru poskytnout řadu rad plynoucích jak z poznatků získaných ve škole, tak z poznatků získaných z jiných firem, kde již tento systém mají zaveden a kde jsem měla příležitost principy a přínosy konzultovat s tamějšími odpovědnými pracovníky.

Shrnutí:

Z výše uvedených informací vyplývá, že zjistit co nejpřesněji rozvojové potřeby zaměstnanců je relativně velice náročné; na druhou stranu je to jediný možný způsob, jak připravit kursy, jejichž absolvování bude pro pracovníky motivující a které tudíž díky tomu mohou jedinečně zajistit návratnost investic do rozvoje.

Dále z nich vyplývá fakt, že Pivovar si tuto nutnost zcela zřetelně uvědomuje, pracuje na ni a hodlá se jí i v budoucnu zabývat s maximální pozorností.

4.2 Rozvojový projekt

Společnost má k dispozici relativně přesné popisy rozvojových potřeb pracovníků pro různé zastávané pozice. Na druhé straně ani firma s tak velkým obratem si nemůže dovolit v plné míře uspokojit rozvojovými aktivitami všechny vzdělávací potřeby, neboť takový rozsah je i pro Pivovar nefinancovatelný v celkovém rozsahu z vlastních zdrojů.

Z tohoto důvodu dostávají přednost ta školení, která mají nejvyšší aktuální důležitost a nejrychlejší momentální dopad. Pro ta ostatní, která však jsou potřebná z delšího časového horizontu, pak už nezůstávají prostředky a potažmo ani kapacity /firmy si totiž standardně spolu s vtažením externí vzdělávací agentury kupují od ní i to, že za ně jako zadavatele bude outsourcovat i řadu průvodních služeb (zabezpečení školicích místností, organizaci + logistiku projektu, rozesílání pozvánek i sběr hodnotících formulářů a jejich zpracování aj.) /.

Klíčovým přínosem financování rozvoje z různých dotačních titulů je tak jednoznačně to, že společnost může realizovat rozvoj v takové šíři, která zahrnuje rozvoj pracovníků komplexně, nikoli jen ad hoc. Nejvíce bych v tomto směru hodnotila *synergii*, která díky realizaci všech předem uvažovaných a racionálně provázaných akcí vzniká, a dovoluje firmě rozvoj a expanzi / ekonomický růst více než jen realizace vybraných programů.

4.2.1 Konkrétní vzdělávací projekty z praxe

V případě aplikačního podniku, Pivovaru Staropramen, se budeme dále věnovat vzdělávacím projektům, které financuje *Státní zemědělský intervenční fond (SZIF)*.

První probíhá od roku 2014 a finance jsou zajištěny do konce roku 2018. V současnosti se plánuje napsání další žádosti, která období financování z dotačního titulu *Program rozvoje venkova* prodlouží přinejmenším do konce roku 2020.

4.2.1.1 Probíhající projekt

V roce 2014 byl nastartován projekt rozvoje pracovníků Pivovary Staropramen financovaný z prostředků Evropské unie prostřednictvím dotačního titulu Program rozvoje venkova, kde řídicím orgánem je Státní zemědělský intervenční fond.

Bylo to poprvé v historii společnosti, kdy bylo možné využít externích prostředků v řádech milionů Kč na rozvoj zaměstnanců. Rozsah, kvantita, se tak stal nosným motivem – od počátku již bylo proškoleno více než 200 zaměstnanců z celkového počtu 600.

Tematicky je vzdělávání zaměřeno na nové technologie, produkty, procesy, práci s trhem (zákazníky) a aktuálně novinkami, které účastníky čekají na trhu v souvislosti s plánovanými legislativními změnami v oblasti evidence tržeb, zákazu kouření atp.

Všichni zapojení zástupci cílové skupiny si velice pochvalují jak možnost, která jim byla poskytnuta ohledně jejich rozvoje, tak školení jako takové a jeho přínos pro ně. Vysoce se zvedla úroveň jejich odborných znalostí a především dovedností, naučili a učí se nové věci, získali a získávají náměty pro zefektivnění a zjednodušení vlastní práce. Už nyní se mnozí ptají, zda bude další pokračování, a pokud ano, kdy.

Pro samotnou pivovarskou společnost mělo a má rozšíření kompetentností jejich zaměstnanců velmi značný přínos a zaznamenali jsme i ohlas od jejich partnerů – pozitivně vnímají úsilí investovat do zaměstnanců a spolu s tím roste jejich loajalita vůči firmě a ochota s ní dlouhodobě spolupracovat. Již v průběhu projektu se díky zmíněnému kladnému renomé podařilo a dále daří firmě získat nové klienty a další jsou ve fázi jednání. Tento příchod nových klientů je pro společnost zásadní a doufá, že pomůže dlouhodobě stabilizovat její pozici na trhu, který je ještě stále ohrožován doznívající ekonomickou krizí, která gastro trh velmi tvrdě zasáhla. Pro pivovar o to cennější, že zakázky získal v projektech, na které se dříve nemohl soustředit z důvodu nižší kvalifikovanosti pracovní síly.

Výborný přístup lidí beneficienta tak umožnil a umožňuje splnit všechny klíčové cíle, které byly vloženy do projektu na jeho počátku:

- pomoci subjektům působícím v resortu zvýšit efektivnost jejich hospodaření a konkurenceschopnost
- pomoci subjektům optimalizovat produkční a podpůrné procesy
- pomoci orientovat se subjektům v tomto resortu podnikajícím, především v oblasti ekonomie a financí, tedy v odbornosti, která nestojí vždy v popředí priorit, které subjekty řeší
- pomoci i jednotlivým lidem, protože řadu profesních témat mohou využít i pro svůj soukromý život
- pomoci optimalizovat procesy, a to jak produktové, tak podpůrné

- seznámit účastníky s nejčastěji používanými nástroji pro optimalizaci procesů a v souvislosti s tím nastavit podmínky pro zavedení principů kontinuálního zlepšování organizace
- seznámit účastníky se zásadními / klíčovými ekonomickými a finančními pojmy, jejich provázaností, a hlavně je naučit pracovat se základními finančními nástroji (kalkulace, forecast, rozvaha, výsledovka, Cash-Flow, EBIT, indikátory rentability, úroky atd.)
- zvýšit spokojenost a motivaci zástupců cílových skupin
- posílit konkurenceschopnost českých podnikatelských subjektů působících v zemědělství
- vytvořit podmínky pro pokračování vzdělávání / rozvoje i po ukončení projektu
- přispět k nárůstu produktivity práce, zvýšení objemu zastávané práce zaměstnanci a vzájemné zastupitelnosti pracovníků
- pomoci subjektům získat více zakázek / zvýšit tržby.

Hlavním výstupem je naplnění cílů výzvy, a to podpora venkova, zemědělských subjektů i jednotlivých pracovníků v oblasti rozvoje odborných teoretických i praktických kompetentností a rozvoj / optimalizace firemních systémů a procesů.

Jak již bylo zmíněno v úvodu této kapitoly, jedná se o první projekt svého druhu; jako takový obsahuje i řadu nedostatků, chyb a rezerv, jejichž vyřešení může mít pozitivní dopad na následující plánovaný projekt.

4.2.1.2 Navazující projekt

Poučena některými negativními zkušenostmi z popsaného projektu, připravuje společnost nový projekt, ve kterém by se již nadále zjištěné nedostatky nevyskytly, a i případná další rizika byla eliminována.

Příklady zjištěných rezerv:

- na počátku žadatel o dotaci a Pivovar Staropramen o sobě nevěděli, proto byla žádost napsána bez doplnění ze strany pivovaru a objektivně tak nemohla reflektovat všechny vzdělávací potřeby beneficentů
- předpokládalo se jiný přístup zástupců cílových skupin; z kraje projektu brali zaměstnanci školení spíše jako „jedno z dalších“, tj. tak, že pro ně nebude velkým přínosem
- nebyla domluvena propojenost trojúhelníku manažer – účastník – školitel, takže objektivně zpočátku projektu chyběly adekvátní přínosy ze zpětné vazby tak, jak je to popsáno výše
- přestože se postupně provázanost ustanovila, díky malým zkušenostem i tak docházelo k nepřesnostem a zpožděním při přenosu relevantních dat

- s cílem stihnout co nejvíce programů, dokud jsou evropské finance k dispozici, se účastníci cítili / cítí „přeškolení“
- s cílem obsadit co nejvíce programů, dokud jsou evropské finance k dispozici, byli na kursy nominováni i lidé, kteří v dané tematice rozvoj nepotřebovali; případně byly vytvořeny školené skupiny neadekvátně velké
- někteří (marginální, přesto počet) manažeři nedodržovali některé zásady, především pak nepracovali s absolventy kursů poté, kdy se z nich vrátili na své domovské místo
- předem nebyli informováni nejvyšší představitelé firmy, takže z jejich strany neexistovala podpora, která je vždy v takovém případě potřebná.

Jak jsem již uvedla, tyto i další rezervy jsou již podchyceny a nyní, kdy se pracuje na nové žádosti, se již jimi oba pracovní týmy (žadatele o dotaci i příjemce – pivovaru) zabývají a pracují na tom, jak udělat vzdělávání ještě přínosnější jak pro lidi, tak pro firmu.

V následující kapitole rozeberu nutná teoretická východiska, která slouží všem zúčastněným aktérům k jejich co nejlepšímu příspěvku směrem k úspěšnosti projektu a jejichž detailní rozbor jsem slíbila v kapitole 2.

Po ní – v kapitole 6 – rozeberu strukturu a obsah vzdělávacího projektu plánovaného pro období 2019–2020. Zejména v něm uvedu svá doporučení a návrhy tak, aby splnil i ta nejnáročnější kritéria a očekávání.

5 Relevantní teorie

Kapitola obsahuje detailní popis tří klíčových teoretických východisek, jejichž stručný přehled jsem z důvodu srozumitelnosti navazujícího textu předradila do kapitoly 2. PROBLEMATIKA DOTACÍ NA VZDĚLÁVÁNÍ. Pro první část jsem čerpala z prezentace, kterou jsem připravila za účelem obeznámení projektového týmu Staropramenu s teoretickými východisky.

5.1 Projektové řízení

Projektové řízení je plánování, organizování a řízení činnosti a jejich zdrojů. Je spjata s úsilím, při kterém jsou lidské, materiálové a finanční zdroje organizovány novým způsobem s cílem podniknout jedinečný rozsah určité práce s časovými a nákladovými omezeními tak, aby se dosáhlo požadované změny určené kvantitativními a kvalitativními cíli.

Zdroj: doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D., 2009, Projektové řízení, str. 3

5.1.1 Obecné charakteristiky projektu

- začátek a konec
- jedinečnost a unikátnost
- změna
- potřeba koordinovat různé zdroje
- neurčitost a rizika
- rozsáhlost
- omezené zdroje (čas, náklady).

5.1.2 Typy projektů

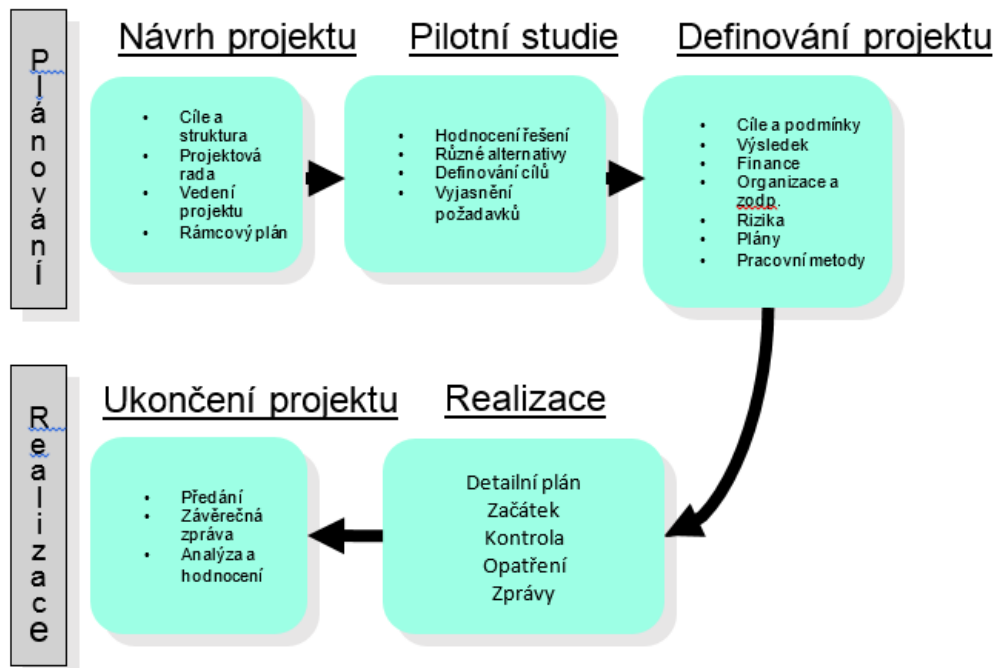
- 1) komplexní
 - dlouhodobý, mnoho činností, speciální organizační struktura
- 2) speciální
 - střednědobý, dočasné přiřazení pracovníků
- 3) jednoduchý
 - malý projekt, krátkodobý, jednoduchý cíl, podílí se jedna nebo málo osob.

Zdroj: Nový M., Projektové řízení staveb, 2006

5.1.3 Proč projektové řízení

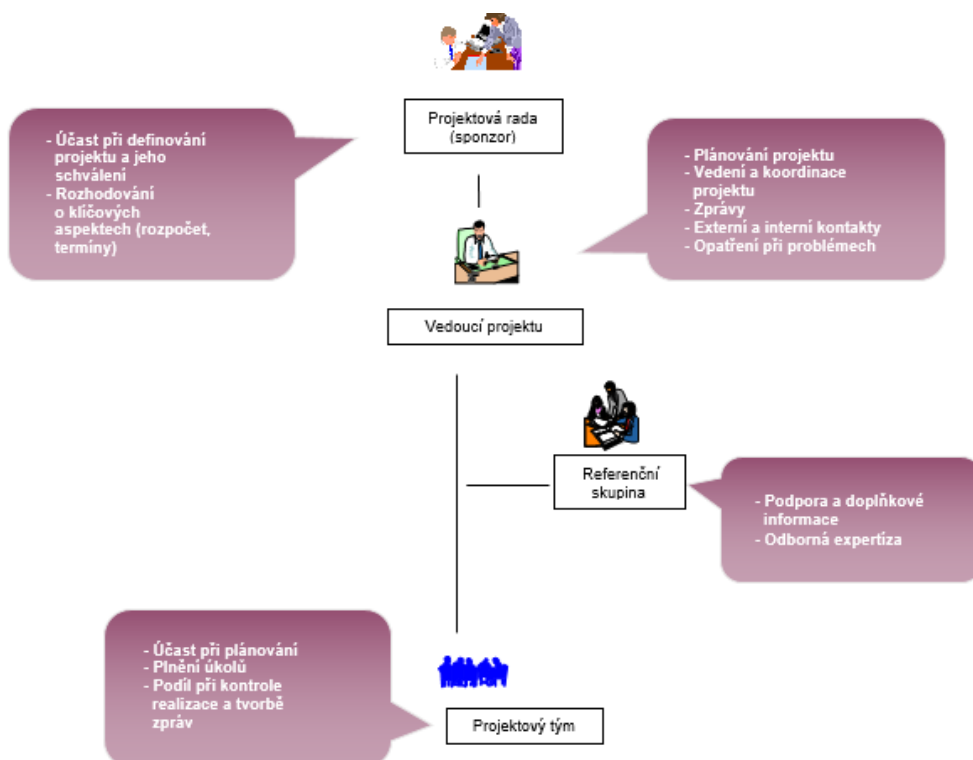
- 1) Projekty umožňují firmám udělat:
 - více práce
 - za kratší dobu
 - s menšími zdroji
- 2) Rostoucí konkurence a nejasné požadavky
- 3) Omezení nejistoty
- 4) Rychlejší realizace
- 5) Nižší celkové náklady
- 6) Vyšší motivace
- 7) Lepší využití zdrojů
- 8) Jasnější cíle a řízení
- 9) Správné projekty jsou dotaženy do konce
- 10) Lepší informovanost
- 11) Lepší výsledky
- 12) Lepší synchronizace aktivit, interně i externě
- 13) Možnost opakování úspěšných postupů.

5.1.4 Fáze projektu



Obrázek 2 - Fáze projektu

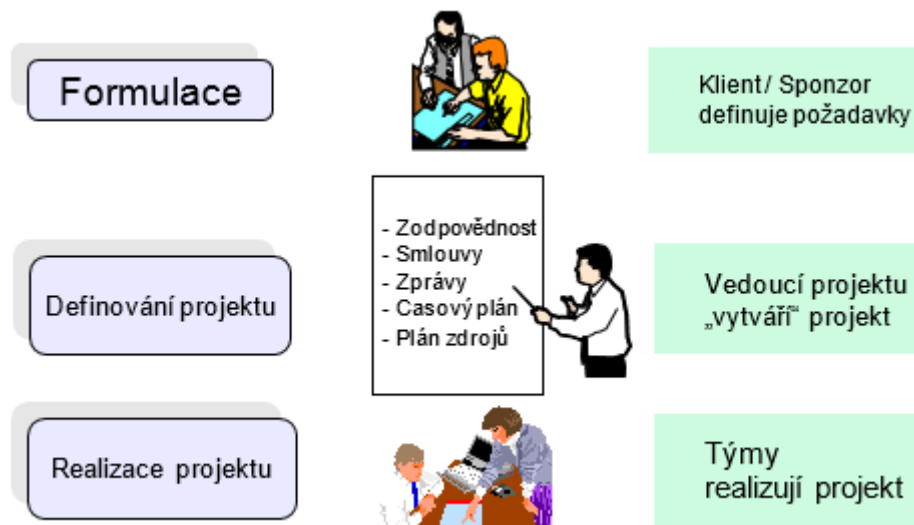
5.1.5 Projektové řízení – role a úkoly



Obrázek 3 - Projektové řízení – role a úkoly

5.1.6 Vedoucí projektu

5.1.6.1 Role vedoucího projektu



Obrázek 4 - Role vedoucího projektu

5.1.6.2 Základní pravidla pro vedoucí projektu

První pravidlo je: nepřijímat funkci vedoucího projektu, pokud nevěří v úspěch.
Druhé pravidlo zní: za špatné výsledky projektu může VŽDY vedoucí projektu!

5.1.7 Řízení projektu – typické problémy

Typickými problémy v řízení projektu jsou:

- problematická podstata projektu (strategie firmy, podpora managementu, potřeba)
- nejasný cíl
- moc času na projekt
- příliš optimistické plánování
- malá autorita vedoucího projektu
- nevhodný vedoucí projektu.

5.1.8 Účel plánování

Účelem plánování je:

- vytvořit přehled toho, co se má udělat
- získat podklady pro určení potřebných zdrojů
- získat shodu o tom, co se musí vyřešit
- získat údaje potřebné pro následnou kontrolu.

5.1.8.1 Detailní plánování

Detailní plánování znamená:

- plán aktivit
- síťový plán
- kritická cesta
- kalkulace potřebného času
- popis aktivit
- plánování zdrojů
- dostupnost zdrojů
- počítačové nástroje.

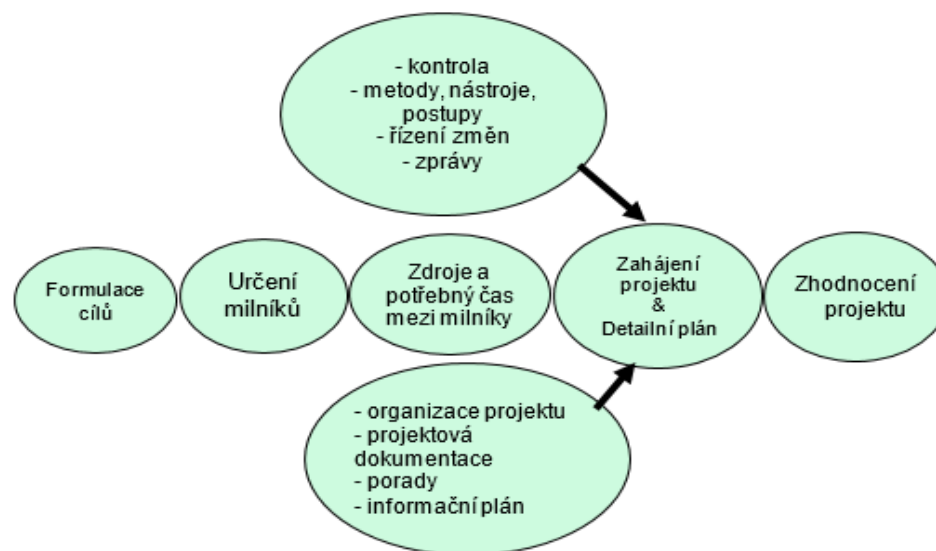
5.1.8.2 Doporučení pro plánování zdrojů

Doporučení pro plánování zdrojů jsou následující:

- k odhadu potřebných zdrojů využít zkušenosti spolupracovníků
- vytvořit jak optimistický, tak pesimistický odhad potřeby zdrojů
- nikdy nepočítat s prací přesčas, to je pouze rezerva!
- uzavřít dohodu s dodavatelem zdrojů.

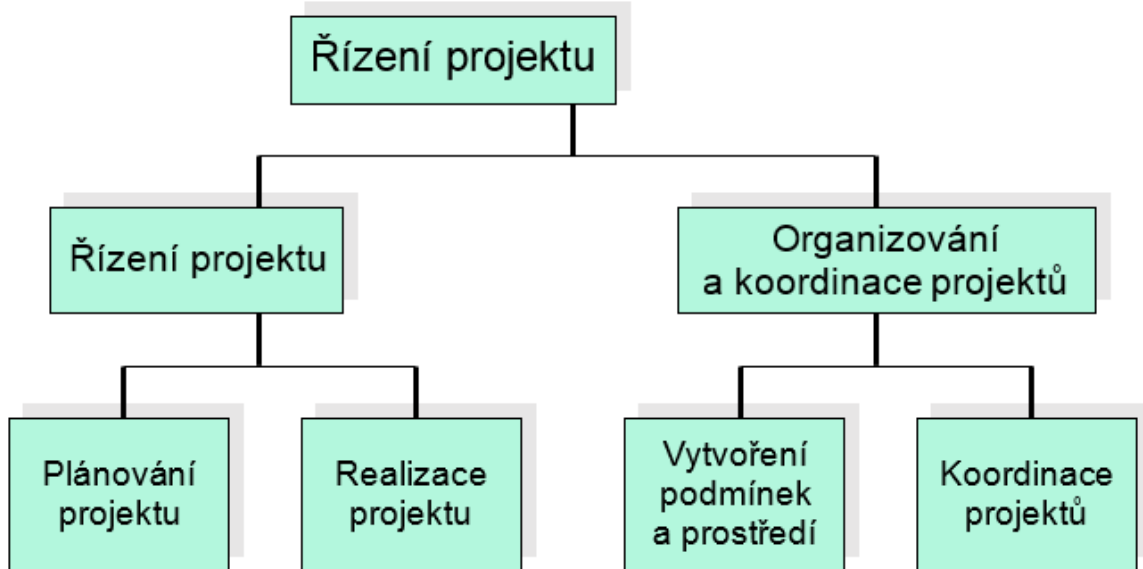
Zdroj: V. Dolanský, Projektový management, 1996

5.1.9 Definování projektu



Obrázek 5 - Definování projektu

5.1.10 Řízení projektu



Obrázek 6 - Řízení projektu

5.1.11 Řízení projektu – standardní postupy



Pravidelné zprávy

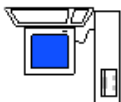


Schvalovací



Přenos informací

- jasné postupy zjednodušující práci
- zprávy by měly být standardizovány
- postupy musí existovat od začátku projektu



Projektová dokumentace



Pravidelné porady

Obrázek 7 - Řízení projektu – standardní postupy

5.1.12 Realizace projektu



Obrázek 8 - Realizace projektu

5.1.13 Ukončení projektu

Ukončení projektu je zakončeno:

- předání výsledků
- následná kontrola
- analýza – hodnocení
- ukončení práce týmu
- oslava.

5.1.14 Proč jsou projekty neúspěšné

Projekty mohou být neúspěšně z několika důvodů, jako například:

- špatné zadání
- špatné plánování
- nedostatek kompetentnosti
- nejasný účel a cíle projektů
- špatná komunikace mezi členy týmu
- špatná, nedostatečná kontrola.

5.1.15 Klíčové faktory pro úspěšné projekty

Klíčovými faktory pro úspěšné projekty:

- dostatečné zdroje pro plánování
- vhodně vybraný tým
- jasně definovaný výsledek a cíle
- odpovídající rozpočet
- kompetentní vedení projektu + kompetentní členové týmu
- prostředí podporující týmovou práci
- rozvoj systému pro vedení projektů.

Zdroj: Kadleček, 2017, Interní dokumenty Pivovaru Staropramen – Realizace projektu

5.2 Vyjednávání

Pod pojmem „vyjednávání“ si představme úsilí, které vynakládají dvě nebo více stran proto, aby si vyšli vstříc a uzavřeli dohodu. Jde o proces a jako takový sestává z několika kroků.

5.2.1 Příprava

K přípravě na proces vyjednávání je nezbytné znát následující údaje:

- popis stávající situace
- hlavní cíl
- postupné cíle
- časový plán
- fakta o druhé straně
- rozhodovací model
- kontaktní strategie
- nejdůležitější aspekty z pohledu druhé strany
- alternativy
- důkazy
- jaké zablokování lze očekávat a jak při něm postupovat.

5.2.2 Proces vytváření vztahů

Pro proces vytváření vztahů je důležité:

- vytvořit druhé straně pocit jistoty a bezpečí
- získat důvěru druhé strany
- prokázat svoji kompetentnost
- prokázat dobré úmysly.

5.2.3 Proces získávání informací

V procesu získávání informací je důležité:

- získat požadované informace
- překonat odpor druhé strany
- aktivně poslouchat
- projevit empatii
- vhodně reagovat
- shrnout získané informace.

5.2.4 Proces dávání a hodnocení návrhů

Procesem dávání a hodnocení návrhů je:

- změnit postoj druhé strany „tohle nepomůže“
- „prodat“ návrh / řešení

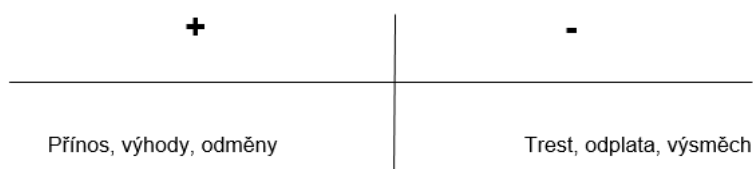
- analyzovat / vyhodnocovat
- umět dobře cílit: a) na problematiku
b) na osobu.

5.2.5 Rozhodovací proces

Úkolem rozhodovacího procesu je přimět druhou stranu k rozhodnutí, např. technikou PEVPR, což znamená:

- P** – poslouchání
- E** – empatie
- V** – vyjasnění
- P** – prezentace
- R** – rozhodnutí.

Samotné rozhodnutí možno provést metodou „Minimax“:



Obrázek 9 - Minimalizace nevýhod a maximalizace výhod

5.2.6 Vyjednávací taktiky

Zde bych ráda uvedla pár vyjednávacích taktik:

- začít vysoko a potom ustupovat; je velmi složité chtít více, když se začne dole
- skrývat emoce (zloba, nechuť, povznesená nálada, projev úlevy apod.)
- ticho je velmi hodnotnou zbraní
- být připraveni přerušit jednání a poradit se spolupracovníky, je to mnohem lepší než rychlé závěry.
- nikdy nepřehánět
- používat jednoduchý a jasný jazyk, vyhnout se slangovým výrazům
- dát si pozor – neublížit; respektovat zvyky druhé strany
- netlačit partnera příliš silně nebo příliš daleko; je možnost uspět, ale jenom jednou
- vyhýbat se opakovanému vyjednávání
- pokud je dosaženo cílů, ukončit setkání a odejít.

5.2.7 Chyby při vyjednávání

Při vyjednávání lidé nejčastěji chybují v následujících situacích:

- „Všechno zná nejlíp“
- nejistota při ústupcích
- nedávání argumentů „sales-out“

- nepoužívání neformálních rozhovorů
- zbytečný strach
- špatný cíl
- nátlak
- nedostatek alternativ
- předsudky
- přístup „vítěz-poražený“
- podceňování vlastní pozice
- podceňování druhé strany
- ovlivnění se nedůležitými aspekty
- brzké odhalení vlastních „trumfů“
- ukázání vlastních slabín
- ustupování bez požadavku na druhou stranu
- vzdání se, když druhá strana řekne, že jde o předpis, zvyk atp.

5.2.8 Jak při jednání ustupovat – doporučení

Nechte prostor pro vyjednávání. Musí existovat něco, o čem lze jednat a čím můžete.

Vyvažte případné ústupky druhé strany.

Vyjasněte si, o čem lze a o čem nelze vyjednat. Druhá strana by tomu měla porozumět a měla by to akceptovat.

Nechte druhou stranu, aby prezentovala a podporovala své požadavky. Nekomentujte je, nezačínejte o nich diskutovat, ani neodhalujte své požadavky.

Donuťte druhou stranu k prvnímu ústupeku, zkušenosti a výzkumy prokazují, že ten, kdo udělá první ústupek, je často méně úspěšný.

První ústupek často vyvolává další.

Nechte druhou stranu tvrdě bojovat o váš první ústupek. Když nebude mít druhá strana pocit, že o něj bojujete, bude ho považovat za nedůležitý. Ústupky brzy na začátku jednání jsou příznakem slabosti a toho může druhá strana zneužít.

Snažte se, aby vaše ústupky byly co nejmenší. Vysvětlete ústupek, zdůrazněte ho, porovnejte ústupek s běžnou praxí, vysvětlete, co děláte pro jiné a jaké zvláštní výhody teď poskytnete druhé straně, abyste jí maximálně vyšli vstříc.

Když nestačíte projednat celý návrh, zdokumentujte všechny přísliby druhé strany, abyste je mohli použít při dalším jednání.

Analyzujte ústupky druhé strany. Tím získáte důležité informace o jejich taktice, očekáváních i o tom, co považují za prostor pro vyjednávání.

Když necháte druhou stranu bojovat o váš ústupek a pak ho uděláte, znamená to pro ně úspěch a uspokojení se svými vyjednávacími schopnostmi. Navíc jsou více pozitivně naladěni k dalšímu jednání. Pokud jim ale neustoupíte, mohou to považovat za osobní neúspěch a budou dělat vše, aby si zachovali tvář.

Každý má určitý smysl pro fair play. Tři ústupky z jedné strany by měly vyvolat na druhé straně alespoň jeden.

Ujistěte druhou stranu, že dostávají všechno, co dostávají jiní. Neexistuje víc, co by ještě od vás mohli mít.

Poslouchejte druhou stranu, ukažte porozumění pro jejich důvody a argumentaci, velmi jemně s nimi jednejte a zacházejte.

Pomozte druhé straně, předejte jí všechny potřebné dokumenty a argumenty pro interní projednání ve vlastní organizaci.

Zdroj: Mercuri International, 2012, výukové materiály – Techniky vyjednávání

5.3 Řízení rozvoje kompetentnosti

Pod pojmem „řízení rozvoje kompetentností“ si představme systém, který by měl být ve firmě nastaven tak a proto, aby její zaměstnanci procházeli dlouhodobým koncepčním rozvojem v souladu jak se svými potřebami, tak s potřebami / strategiemi firmy – „Strategic Competence Management“.

5.3.1 Pracovní pozice / Popisy práce

Pracovní pozice jsou definovány v organigramu společnosti. Pro každou pozici jsou vytvořeny/ aktualizovány v ročním intervalu Kompetenční matice.

Popisy práce obsahují minimálně tyto body:

- Funkce
- Organizace
- Pracovní úkoly / Povinnosti / Pravomoci
- Pracovní doba / Dovolená
- Řízení
- Rozvojové potřeby
- Hodnocení výkonů
- Význam funkce pro firmu

5.3.2 Kompetenční matice pro jednotlivé pozice a hlavní činnosti

Kompetenční matice určují standard znalostí a dovedností pro každou pracovní pozici v jejím vývoji. Pomocí těchto matic se připraví / zredukují výukové cíle pro vzdělávací kurzy, připraví se e-learningová nebo jiná forma vzdělávacích materiálů. Kompetenční matice je vodítkem i pro měření, zda se vzděláváním dosáhlo žádoucích

změny v kvalitě práce pracovníků a pro následné koučování zaměstnanců v praxi. Kompetenční matice umožní manažerům přesněji určit rozvojové potřeby podle situací, které pracovník aktuálně řeší v praxi a které mají bezprostřední vliv na zlepšení jeho výkonu.

5.3.3 Individuální hodnocení

Za účelem permanentního zlepšování výkonu každého zaměstnance realizuje s ním pravidelně jeho nadřízený hodnotící individuální rozhovory ve frekvenci:

- měsíc
- kvartál
- pololetí
- celoročně

ve struktuře:

- výsledky
- aktivity
- kompetentnost
- vztahy
- jiné.

Výstupy z části „kompetentnost“ předá manažer internímu lektorovi k dalšímu zpracování. Za účelem permanentního rozvoje kompetentností realizuje pravidelně interní lektor s každým zaměstnancem společnosti individuální rozhovory ve frekvenci – čtvrtletně.

5.3.4 Produkty

Za účelem rozvoje zaměstnanců společnosti jsou využívány především:

- školení, tréninky, semináře apod. prezenční formou
- workshopy, brainstorming
- „Best Practises Sharing“, tj. sdílení zkušeností mezi členy týmu
- „okénka“ v rámci porad útvaru / týmu

- koučink, pozorování, zpětná vazba
- e-Learningové produkty.

Evidenci dostupných produktů vede interní lektor, který v této oblasti úzce spolupracuje s manažery, kteří řídí jednotlivé týmy a pracovníky.

Poměr interních a externích produktů je stanoven 70: 30; zodpovídá interní lektor.

Za aktualizaci a rozvoj produktů zodpovídá interní lektor, který v této oblasti spolupracuje se všemi zaměstnanci firmy, sbírá jejich podněty / náměty / zpětnou vazbu a jako vyhledávač zdrojů a příležitostí neustále sleduje trendy v rozvoji lidí ať už přes vzdělávací agentury, nebo přes internet, doporučení partnerských firem / osob, „know-how“ matky apod.

5.3.5 Interní koordinace

Za funkčnost celého vzdělávacího systému je zodpovědný především INTERNÍ LEKTOR. Jeho povinností v oblasti interní koordinace zajišťující bezproblémový chod systému vzdělávání je minimálně:

- 1x měsíčně zorganizovat a zrealizovat setkání se všemi manažery
- 1x kvartál aktualizovat tento dokument
- 1x pololetí informovat TOP management společnosti o funkčnosti systému, potřebných změnách, zdrojích, výstupech aj.
- 1x pololetí aktualizovat e-Learningové produkty a další materiály
- 1x rok připravit pro vedení firmy a všechny zaměstnance zprávu / prezentaci o využití systému za uplynulé období a změnách připravovaných na období příští (= 1 rok)
- průběžně kontaktovat zaměstnance a zjišťovat / uspokojovat jejich rozvojové potřeby.

Na zajištění přínosů vzdělávacího systému pro zaměstnance a firmu se v druhé řadě podílejí též MANAŽEŘI TÝMŮ. Jejich minimálním úkolem je spolupracovat s interním lektorem, využívat jeho návrhů a doporučení, a předávat mu své poznatky, náměty a doporučení pro práci se systémem a lidmi. Předávají mu zpětnou vazbu od členů jimi vedených týmů.

Jsou povinni se účastnit společných porad, když je interní lektor zorganizuje.

Neplnění těchto povinností se negativně projeví na jejich odměnách.

Zdroj: Kadleček, 2017

5.3.6 Řízení rozvojového procesu

Metodika přípravy kurzů:

- jsou shromážděny a vyhodnoceny potřeby kompetencí pro jednotlivé pozice a hlavní činnosti a teprve následně je definována náplň a vhodné formy tréninku (nově např. e-learning). Jsou nominováni nejvhodnější vzdělavatelé.
- kurzy jsou založeny na nově definovaných požadavcích na kompetence zaměstnanců firmy vyjádřených v Kompetenční matici. Interní lektoři navrhnou optimalizaci kurzů co do obsahu i forem výuky. Měli by určovat, co se bude trénovat, co učit ve skupině, co učit v e-prostředí, co testovat apod. Obsah kurzů bude možno revidovat uživateli kurzů (manažery).
- jsou naplánovány efektivnější formy vzdělávání (workshopy, on the job training, koučování).

5.3.7 Podpora

V rámci systému je připraveno softwarové zdokonalení stávajícího systému objednávání vzdělávacích akcí. Toto řešení např. umožní, aby manažeři měli na intranetu okamžitý přehled, kolik jejich pracovníků má jít na trénink který den, aby mohli lépe plánovat uvolňování pracovníků na pracovištích. Při vývoji řešení se hledají možnosti, aby manažeři mohli přímo objednat trénink svých pracovníků včetně možnosti ovlivnit datum účasti, přesunout účast apod.

Režim vzdělávání je tedy více řídit manažer – interní zákazník a bude více založen na potřebách jednotlivých lidí a na respektování provozních potřeb a možností uvolňování zaměstnanců.

5.3.8 Implementace / Koučink

Dojde ke zvýšení zodpovědnosti manažerů za kontrolu kompetencí. Prostředkem pro to je *Hodnocení kompetencí zaměstnanců* založené na měření znalostí pracovníků a monitorování jejich praktických dovedností manažery. Hodnocení znalostí funguje na e-bázi a jsou připraveny sady e-testů. Hodnocení dovedností je postaveno na monitoringu konkrétních pracovních činností a na strukturovaných hodnotících materiálech, vycházejících z Kompetenčních matic.

Chybějící kompetence zaměstnanců budou manažeři odstraňovat koučinkem a plánováním jejich dalšího vzdělávání.

Pro manažery jsou připraveny nástroje a tréninky napomáhající k efektivnějšímu koučování. Při koučování mohou manažeři zhodnotit i efektivitu předchozího vzdělávání a poskytnout Interním lektorům důležitou zpětnou vazbu, zda a kde je třeba vzdělávání upravit či rozvinout.

5.3.9 Dokumentace a šíření „know – how“

Intranetová data firma know-how – umožní zdokumentování, snadnou přístupnost nezbytného know-how a výměnu zkušeností a informací pro zaměstnance.

Systematická práce s produktovými specialisty.

5.3.10 Zavedení e-Learningu a e-Testingu

Cílem je připravit, představit a zavést do praxe systém e-kursů a e-testů, naučit s e-vzděláváním pracovat jak manažery, tak pracovníky a ušetřit tak čas a náklady na rozvoj. Výrazně se tím zvýší možnost přístupu ke vzdělání (dostupnost) a efektivita rozvoje.

5.3.11 Plán školení

Plán školení vychází z analýzy potřeb vzdělávání vyplývajících z hodnocení a sebehodnocení současných znalostí a dovedností v průběhu pohovorů vedených mezi vedoucími a zaměstnanci v rámci Hodnocení pracovníků a z komplexního vzdělávacího programu pro jednotlivé pozice.

Interní lektor (popřípadě osoba k tomu určená) je zodpovědná za sestavení plánu školení na příští rok pro všechny zaměstnance nejpozději do poloviny prosince. Potřebné podklady (návrh školení pro útvary / týmy) získává od manažerů a začlení tato školení do přehledné tabulky podle priorit. Zároveň vyhledává vhodné kurzy, kontaktuje školící agentury a sleduje průběh realizace kursů.

5.3.12 Komplexní vzdělávací program pro jednotlivé pozice

Základní formou vzdělávání zaměstnanců je plánované školení vztahující se ke konkrétní pozici. Jedná se o soubor kursů, kterými prochází zaměstnanec od zahájení svého pracovního poměru až po fázi, kdy se zaměřuje na zdokonalování specifických dovedností a získávání znalostí relevantních k jeho pozici či k pozici, na kterou se připravuje.

Podmínkou realizace jsou motivovaní zaměstnanci ochotní se učit novým věcem, dále se vzdělávat, a tím zkvalitňovat svou práci. Z toho vyplývá:

- již během náboru nových zaměstnanců je manažer povinen ověřit postoj a ochotu kandidátů k dalšímu vzdělávacímu rozvoji
- před uskutečněním kursu je vedoucí odpovědný za motivaci svého podřízeného, musí jej upozornit, na co konkrétně se má zaměřit, co je cílem školení, co se má naučit, dát mu najevo, jaké změny se u něho očekávají, jak uplatní nové znalosti a dovednosti v praxi.

Zdroj: Kadleček, 2017

6 Návrh struktury a obsahu vzdělávání

Tuto kapitolu jsem rozdělila na dvě nosné části: první část shrnuje má doporučení, která jsme opakovaně projednávali na setkáních projektového týmu, který sestával převážně z pracovníků PS; spolu s nimi se některých porad účastnili i zástupci vzdělávací agentury.

Druhá část pak popisuje výstup z těchto setkání – popisují zde, jak jsme navrhli vzdělávací projekt, který navazuje na ten, jenž proběhl v letech 2014–2015, a který se zkraje března tohoto roku nastartoval.

6.1 Návrhy

Níže uvádím doporučení, která jsem na základě studia ČVUT a zkušeností z jiných firem předala zástupcům PS:

	CO
6. 1. 1	Aktualizovat popisy pracovních pozic
6. 1. 2	Aktualizovat Matice kompetentností
6. 1. 3	Rozšířit agendu vedení hodnotících a plánovacích rozhovorů
6. 1. 4	Zvýšit úroveň přenosu informací z manažerů na interní lektory
6. 1. 5	Zlepšit „interní prodej“
6. 1. 6	Nominovat manažery na rozvojové programy určené pro jejich podřízené
6. 1. 7	Zavést systém „příprava – vyhodnocení“
6. 1. 8	Neslevit nikdy z požadavku na vysokou kvalitu vzdělávacích agentur
6. 1. 9	Zprofesionalizovat dále vyjednávací dovednosti
6.1. 10	Vtáhnout do designování obsahů a rozsahů konkrétních tréninkových programů samotné účastníky

Tabulka 5 - Návrhy doporučení

Podrobněji má doporučení v Tabulce 5 znamenají:

6.1.1 Aktualizovat popisy pracovních pozic

Převést současný stav / úroveň popisů pracovních pozic do podoby, kdy budou pečlivěji a mnohem podrobněji popsány parametry týkající se rozvojové části jejich vedení.

Aktuálně se v nich věnuje mnoho místa popisu zodpovědnosti a pravomocí; mé doporučení se týká tématu, kdy větší prostor by měl dostat popis:

- jaké kompetentnosti jsou pro výkon pozice rozhodující
- jakým způsobem rozvíjet ty kompetentnosti, které se u člověka, jenž danou pozici zastává, vyskytují na relativně nižší úrovni
- co dělat v případě, kdy pracovník není s to požadované úrovně dosáhnout.

Výstup: jasněji definovaný postup práce se zaměstnancem v oblasti rozvoje jeho způsobilosti.

6.1.2 Aktualizovat Maticе kompetentností

Lépe provázat popisy v Maticích s popisem pracovních pozic; ne vždy našel neza-
ujatý člověk, „člověk z venku“, přímou souvislost mezi zastávanou funkcí a poža-
davky na úroveň kompetentností dle Matic kompetentností.

Výstup: zpřesněný průnik obou klíčových rozvojových dokumentů z pohledu „Po-
zice Kompetentnost“.

6.1.3 Rozšířit agendu vedení hodnotících a plánovacích rozhovorů

Kromě značného prostoru, který je věnován při vedení rozhovorů oblasti výsledků
a aktivit, měly by z něho vzejít i konkrétní požadavky na rozvoj; zatímní výstupy
nechávaly příliš mnoho prostoru pro „lidovou tvořivost“; občas bylo možné si trénin-
kový program doplnit dle libosti (ať už manažera nebo zaměstnance).

Výstup: jasně vydefinovaný tréninkový program, který by měl v nejbližší době za-
městnanec absolvovat.

6.1.4 Zvýšit úroveň přenosu informací z manažerů na interní lek- tory

Často v důsledku velkého návalu práce docházelo k informačním šumům, takže in-
terní lektor zajišťoval pro určitého zaměstnance jiné školení, než na kterém se do-
hodl se svým manažerem. Situace, které se pak v důsledku toho musely řešit, byly
nepříjemné jak pro zaměstnance, tak pro lektora i další průběh školení, protože
účastníci začali ne zrovna pozitivně přemýšlet o nastavených systémech a proce-
sech ve vlastní firmě.

Výstup: jasně vydefinovaný postup v přenosu informací:

- kdo má předat informaci o dohodnutém programu
- komu má předat informaci o dohodnutém programu
- do kdy má předat informaci o dohodnutém programu
- jakým komunikačním kanálem má předat informaci o dohodnutém programu
- jaká a do kdy má na požadavek odesílatele přijít reakce ze strany adresáta.

6.1.5 Zlepšit „interní prodej“

Pod pojmem „interní prodej“ mám na mysli zvýšení úrovně komunikování rozvojových záměrů směrem dovnitř firmy, a to jak managementu (z důvodu zvýšení podpory rozvojovému projektu ze strany nejvýše postavených pracovníků pivovaru), tak pracovníkům, jichž se rozvoj přímo týká (z důvodu zvýšení namotivování zaměstnanců pro myšlenku pracovat na sobě); často nevěnovali interní lektori této oblasti zaslouženou pozornost a potom docházelo k situacím, kdy management stahoval pracovníky ze školení nebo je na ně z důvodů značných pracovních nároků vůbec nepouštěl.

Výstup: jasně vydefinovaný postup v přenosu informací:

- kdo má předat informaci o konaném vzdělávacím projektu managementu / účastníkům
- jakou dobu před zahájením vzdělávacího projektu se má informace předat
- jaká a do kdy má ze strany managementu / účastníků přijít reakce
- jaká a do kdy má přijít reakce ze strany přímých nadřízených účastníků.

6.1.6 Nominovat manažery na rozvojové programy určené pro jejich podřízené

Důvodem pro to, aby nadřízení účastníků jezdili na určené kursy je, aby a) jednak dodala přítomnost manažerů váhu rozvoji jako takovému, jednak b) při tom, kdy budou přítomni na stejném školení jako jejich spolupracovníci b1) budou vědět, čemu se školí, b2) budou moci pozorovat své kolegy a dále odhalit jejich kvalifikační úroveň.

Výstup:

- zvýšení úrovně vnímání váhy vzdělávacího projektu ze strany všech pracovníků
- zvýšení úrovně vnímání rozvojových potřeb pracovníků svými manažery.

6.1.7 Zavést systém „příprava – vyhodnocení“

V praxi tento požadavek znamená, že se manažer se svým spolupracovníkem setká **v ž d y** před školením a po něm; zatím to funguje tak, že se někdy setkají před, někdy po a někdy vůbec (že se setkají jak před, tak po, bylo spíše výjimkou).

Setkání předem má ten význam, že si oba účastníci rozhovoru navzájem sdělí svá očekávání ohledně toho, co má školení zaměstnanci přinést. Kromě toho, že si řeknou, co by si měl účastník ze školení především odnést s ohledem na jeho konkrétní / aktuální rozvojové potřeby, výstup z jejich rozhovoru získá i trenér / školitel, neboť mu jej předem oznámí, a on se pak může lépe připravit na to, aby vyhověl požadavkům „objednatelů“ školení.

Setkání po školení má ten význam, že si jednak nadřizený s účastníkem odsouhlasí, že se jejich očekávání naplnila, jednak se manažer prostřednictvím svého pracovníka dozví doporučení od trenéra / školitele, jak postupovat / pomoci svému podřízenému s implementací nově nabytých poznatků. Dále ve své zpětné vazbě trenér / školitel navrhne manažerovi, na jaké další rozvojové oblasti by se u absolventa doporučil zaměřit z pohledu dalšího rozvoje.

Výstup:

- maximální přizpůsobení školení rozvojovým potřebám účastníků
- maximální podpora lektora manažerovi a jeho spolupracovníkovi.

6.1.8 Neslevit nikdy z požadavku na vysokou kvalitu vzdělávacích agentur

Pivovar by si měl za všech okolností vybírat pouze takové dodavatele, kteří svou kvalitou dokáží dát přidanou hodnotu jeho zaměstnancům a tomu vždy podřídit jejich výběr; v této oblasti má pivovar relativně odpovídající úroveň, ale i zde je možno dosáti určitého zlepšení, obzvláště na poli aktivačních forem vedení programů.

Byla jsem svědkem v jiných firmách, jak školitelé ze vzdělávací agentury byli na nižší úrovni než účastníci, neměli svým posluchačům v podstatě co říci, a ne jeden takovýto kurs byl zrušen, aniž by jej účastníci nechali dojít do konce.

V PS jsem o ničem podobném zatím neslyšela, nicméně i tak má doporučení měla hodně pozitivní ohlas a principiálně byla oddělením organizujícím školení přijata.

Výstup: v specifikované / kvantifikované požadavky na úroveň vzdělávací agentury (Např. jedno z mých doporučení v tomto směru bylo, že pokud hodnocení kursu účastníky na jeho konci získá na škále 1–10 horší průměrné hodnocení než „7“, povede to k jednání mezi PS a agenturou ohledně snížení dohodnuté sumy.)

6.1.9 Zprofesionalizovat dále vyjednávací dovednosti

Jak jsem popsala především v kapitole 5. RELEVANTNÍ TEORIE, vyjednávací dovednosti jsou velmi důležitou kompetentností při práci s rozvojovými projekty.

Jsou nezbytné pro jednání s vícero subjekty – státními orgány, hotely, interně, se vzdělávacími společnostmi, kontrolními orgány atp. Přestože pracovníci PS jsou na tomto poli na relativně vysoké úrovni, opět jsem byla svědkem, jak i zde mají stále rezervy a prostor pro zlepšení.

Stalo se, že pracovník z oddělení zajišťujícího organizaci školení, nebyl schopen přesvědčit zástupce hotelu, ve kterém bylo školení naplánováno, aby pro toto školení zajistil jinou, větší, místnost než tu, ve které se nakonec školení realizovalo. Tato místnost byla pro vedení kursů naprosto nevhodná, a to se i projevilo v celkovém hodnocení ze strany účastníků.

Výstup:

- zlepšení konverzního poměru „Počet podaných Žádostí: Počet získaných dotací“
- zlepšení podmínek školení pro účastníky.

6.1.10 Vtáhnout do designování obsahů a rozsahů konkrétních tréninkových programů samotné účastníky

Na přípravě navazujícího projektu se díky tomuto doporučení podíleli vybraní seniorní (= zkušení) obchodní zástupci, kteří svými náměty a připomínkami rozhodně přispěli k tomu, že první ohlasy / zpětná vazba z již proběhnuvších několika kursů jsou mimořádně pozitivní.

Výstup: maximální přizpůsobení obsahu kursu potřebám jeho účastníků.

6.2 Navazující rozvojový projekt

Na základě návrhů zmíněných v kapitole 6. 1 NÁVRHY výše lze stanovit vzdělávací projekt, který jednak navazuje na projekt z let 2014–2015, jednak v něm byly eliminovány chyby a rezervy, které se vyskytly v projektu prvním. Má tuto strukturu:

a) Rozsah

Celkem bylo schváleno 5 druhů tréninkových programů:

1) Finanční a ekonomické znalosti

- základní finanční a ekonomické pojmy
- obchodní matematika
- kalkulace, marže, slevy, bonusy

2) Strukturovaný prodej

- 8 kroků profesionálního prodeje
- příprava
- kontrola POC
- kontakt
- přehodnocení cílů
- obchodní návrh
- vyřešení případných námitek
- uzavření dohody / obchodu

- následné aktivity
- merchandising

3) Vyjednávání

- co je vyjednávání
- význam vyjednávání
- dobrý vyjednaváč
- vyjednávací přístupy
- příprava na vyjednávání
- vytváření vztahů
- získávání informací
- dávání a vyhodnocení návrhů
- rozhodovací proces
- následné aktivity

4) Nekompromisní prodej

- určení prodejní situace
- prezentace
- asertivita
- eliminace námitek
- uzavření obchodu
- následné aktivity

5) Prezentační dovednosti

- význam prezentace
- téma a stres: prevence a léčba
- struktura prezentace
 - příprava
 - rozehtívání
 - úvod
 - stať
 - závěr
 - následné aktivity
- komunikace při prezentaci
- použití audiovizuálních pomůcek
- řešení obtížných situací při prezentaci

b) Forma

- dvoudenní intenzivní tréninkové programy
- přednášky
- diskuse
- hraní rolí
- zpětná vazba

- videofilmy
- Mystery Shopping
- exkurze
- vyhodnocení
- akční plány

c) Účastníci

- obchodní zástupci, zaměstnanci Pivovaru Staropramen
- skupiny o max. 12 účastnících
- zvláště pro „On-Trade“ a „Off-Trade“

d) Termíny

- max. 3–4 dvoudenní tréninky v měsíci z důvodu plnění pracovních úkolů
- pouze pracovní dny
- mimo pondělky, které jsou vyhrazeny poradám prodejních týmů

e) Místa

- všechny regiony v ČR
- buďto distribuční místa pivovaru (s kompletně zajištěným servisem)
- nebo hotely / pensiony; místa, která odebírají produkty pivovaru

f) Způsob vedení výuky

- úvod – představení cílů, témat, organizace, pedagogiky, lektora, účastníků
- přestávka
- výuka – přednáška lektora na dané téma
- přestávka
- skupinová práce účastníků – „hard“ oblasti (banka otázek)
- prezentace výstupů ze skupinové práce + plenární diskuse + výstupy pro praxi
- přestávka
- skupinová práce účastníků – „hard“ oblasti (banka argumentů)
- prezentace výstupů ze skupinové práce + plenární diskuse + výstupy pro praxi
- přestávka
- skupinová práce účastníků – „hard“ oblasti (banka námitek)
- prezentace výstupů ze skupinové práce + plenární diskuse + výstupy pro praxi
- přestávka = oběd
- případová studie jako „hra“ na počítači + diskuse + výstupy pro praxi
- přestávka
- „soft“ část výuky = hraní rolí + zpětná vazba + doporučení pro praxi
- přestávka
- hraní rolí + zpětná vazba + doporučení pro praxi – pokračování
- závěrečné shrnutí programu
- akční plány účastníků = „co udělám po programu + do kdy změny realizuju“

- vyhodnocení programu = a) závěrečné „kolečko“ s ústní zpětnou vazbou
+ b) hodnotící formuláře

g) Vyhodnocování

- hodnotící formuláře na konci programu
- hodnotící slovní „kolečko“ na konci programu
- přenos dovnitř firmy prostřednictvím interního lektora, kterému zpětnou vazbu odevzdává trenér po skončení programu
- nejen shromažďování a statistické zpracování dat, ale tato slouží jako vstupy pro další práci na zlepšování podmínek projektu

h) Přínosy

- pro zaměstnance, zástupce cílových skupin, jinak též účastníky tréninkových programů, mají realizovaná školení velice výrazný význam:
 - zvýší se kvalifikační úroveň / úroveň znalostí a dovedností
 - zvýší se pravděpodobnost jejich udržení se ve firmě
 - někteří se díky zvýšené kvalifikaci posunou na vyšší posty
 - zvedne se hodnota jejich pracovní síly
 - zvýší se uplatnitelnost na trhu v případě něčeho neočekávaného
- pro firmu pak mají školení jejich zaměstnanců význam v tom, že:
 - zvýší obrát / zisk případně jiné výkonové ukazatele
 - stanou se zajímavějšími pro stávající i nové odbatele
 - získají nové zákazníky
 - posílí se motivace zaměstnanců zůstat ve firmě a klesne tudíž fluktuace
 - může pokračovat v trendu inovací = zaměstnanci budou s to prodávat novinky
 - zvýší se zastupitelnost a firma nemusí nabírat externí / agenturní pracovníky.

7 Shrnutí výsledků

Cíl práce považuji za splněný, protože jsem:

- a) představila existující možnosti čerpání prostředků z Evropské unie
- b) podrobně rozebrala problematiku dotací na vzdělávání zaměstnanců podniků v České republice
- c) popsala, jaký mohou mít dotační tituly užitek jak pro cílové skupiny (tj. účastníky kursů), tak pro organizace jako takové.
- d) vyhodnotila současný stav a navrhla, jak postupovat ve vybraném podniku, konkrétně pivovaru.

Návrh – konkrétní příklady pro ilustraci:

- a) na konci tréninkových programů rozdává trenér účastníkům formuláře „Hodnocení tréninkového programu“ se stupnicí od „1“ do „10“, kde „1“ je nejhorší a „10“ nejlepší známka. První běhy letošního roku vykazaly nárůst hodnocení o 14,8 % a hodně se blíží maximu u vybraného sledovaného prodejního týmu byly zaznamenávány aktivity a výsledky před a po školení *Strukturovaného prodeje*, zaměřeného na akvizice (= získávání nových zákazníků). Počet oslovených / navštívených restaurací, kde se dosud čepovalo pivo konkurence, stoupl o 24,2 % a počet nově získaných restaurací (ať už jde o exkluzivitu nebo soutoč) stoupl o 8,7 % ve srovnání se stejným obdobím (kvartál) předtím, než byli obchodní zástupci na akviziční jednání vyškoleni.

Zdroj: Kadleček, 2017, Interní dokumenty společnosti Pivovary Staropramen, s.r.o.

Ve své práci jsem čerpala jednak ze studia na ČVUT, jednak ze samostudia předaných interních dokumentů a jejich následné konzultace, a hodně z rozvojových projektů, ve kterých jsem se jednak spolupodílela na tvorbě žádostí, jednak jsem navštívila vybrané tréninkové kursy, resp. jsem s OZ firmy navštěvovala jejich zákazníky a OZ tak pozorovala při jejich práci.

Výsledky hodnotím jako přínosné pro řadu subjektů pro lepší porozumění práce v oblasti čerpání unijních zdrojů a jsem přesvědčena, že mohou mít pozitivní dopad na řadu firem v ČR uvažujících o získání dotací, které by použily ve prospěch vzdělávání svých zaměstnanců. Předala jsem jim touto cestou řadu hodnotných doporučení k implementaci počínaje sepsáním žádosti a konče vytvořením kvalitního rozvojového procesu.

Za benefit pro Českou republiku jako takovou považuji jednoznačně skutečnost, že vzdělání lidé dokáží vytvářet produkty a služby s vyšší přidanou hodnotou, tj. na mnohem vyšší technologické úrovni. A právě technologický pokrok je to, co dnes určuje životní úroveň lidí. Tento fakt jde navíc ruku v ruce s další výhodou pro Českou republiku – stane se konkurenceschopnější a podpoří se její export, potažmo

její obchodní bilance. Ze zvýšeného vzdělání svých zaměstnanců mohou čerpat výhody pro podporu svého exportu samozřejmě i ostatní české firmy, nejen Staropramen.

V příloze doplňuji svou bakalářskou práci praktickými příklady a ukázkami (vzorovými dokumenty).

1. Provedená analýza současného stavu rozvojových aktivit v pivovaru vychází z podkladů poskytnutých managementem podniku. Analýzu jsem provedla důkladně, a to jak formou samostudia, tak formou konzultací a důkladných srovnání a porovnávacích propočtů.
2. V případě analýzy samotného dopadu školení na obchodní výsledky týmu jsme čerpali údaje z reportů, které obchodní zástupci každý týden posílají manažerům týmů, a z údajů controllingového oddělení, odkud lze čerpat data o nových odběratelích.
3. Jelikož jsem viděla prostor ke zlepšení aktivit ze strany lidí, odpovědných za rozvoj zaměstnanců, předala jsem jim návrhy a doporučení nad rámec zadání. Z tohoto důvodu je má bakalářská práce obsáhlejší, než vyžaduje zadání.
4. Tvorba bakalářské práce byla pro mě velice zajímavá. Mohla jsem porovnat teoretické poznatky s jejich praktickou implementací v podniku. Jsem za tuto zkušenost velice vděčná.

Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo vyhodnotit a doporučit, jak postupovat v problematice dotací na vzdělávání zaměstnanců podniků v České republice.

Přes relevantní východiska a provedenou analýzu konkrétního vybraného podniku jsem zpracovala poměrně podrobný návrh, jak postupovat v případě, že se subjekt rozhodne pro svoji aktivitu použít peníze z unijních fondů, jako jeden z možných zdrojů svého financování.

Práce byla velice náročná, a to nejen z důvodu samotné práce, ale také z důvodu prostředí, ve kterém jsem se pohybovala: na jedné straně sice byly subjekty (POC), které jsou na špičkové úrovni (např. mezinárodní hotely), na druhé straně však jsem navštívila provozy, o nichž se obchodní zástupci vyjadřují jako o „zaplivaných čtyřkách bez větráku“.

Díky provedené analýze, konzultacím, společným návštěvám s OZ v terénu a účastí na školeních a jednáních projektového týmu, jsem vytvořila poměrně obsáhlý návrh, jak pracovat s dotacemi.

Návrh byl managementem společnosti shledán využitelným a některé výstupy z něj se začaly implementovat ještě během mého působení ve společnosti.

Pivovary oceňují především to, co je pro ně nejdůležitější, a sice, že výsledky lze měřit a že se projevují na plnění jejich plánů a reportování akcionářům.

Seznam použité literatury

- 1) DOLANSKÝ, Václav, Projektový management, Grada Publishing, 1996, ISBN: 80-7169-287-5
- 2) ŠUBRT, Tomáš, Projektové řízení, Praha, 2009, ISBN: 978-80-213-1194-7
- 3) FIALA, Petr, Řízení projektů, Praha, 2012, ISBN: 978-80-245-1413-0
- 4) TAUER, Vladimír, Získejte dotace z fondů EU, Praha, BizBooks, 2009, ISBN: 978-80-251-2649-3
- 5) BAJER, Petr, Praktický průvodce dotacemi, Brno, 2009, ISBN: 978-80-254-4017-9

Seznam internetových zdrojů

- 1) <http://www.dotacni.info/dotace-2014-2020/>
- 2) <https://www.szif.cz/cs/prv2014>
- 3) <https://forum.esfcr.cz>

Seznam výukových materiálů

- 1) Mercuri International, 2013, Vyjednávací techniky
- 2) Mercuri International, 2012, Techniky

Seznam interních zdrojů

- 1) Kadleček, 2017, Historie pivovaru
- 2) Kadleček, 2017, Finanční ukazatelé
- 3) Kadleček, 2017, Výukové materiály SPA
- 4) Kadleček, 2017, Realizace projektu

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Logo Staropramen prodejní akademie	25
Obrázek 2 - Fáze projektu.....	35
Obrázek 3 - Projektové řízení – role a úkoly	35
Obrázek 4 - Role vedoucího projektu	36
Obrázek 5 - Definování projektu.....	37
Obrázek 6 - Řízení projektu	38
Obrázek 7 - Řízení projektu – standardní postupy	38
Obrázek 8 - Realizace projektu	39
Obrázek 9 - Minimalizace nevýhod a maximalizace výhod	41

Seznam tabulek

Tabulka 1- Portfolio operačních programů	8
Tabulka 2 - Popisy studijních plánů – Junior	22
Tabulka 3 - Popisy studijních plánů – Senior	23
Tabulka 4 - Popisy studijních plánů – Expert	23
Tabulka 5 - Návrhy doporučení	48

Seznam grafů

Graf1 - Předpokládané alokace finančních prostředků (v % vyjádření) do jednotlivých oblastí	10
---	----

Seznam příloh

- | | |
|--|---------|
| 1) Akční plán účastníka rozvojového programu | str. 64 |
| 2) Hodnocení spokojenosti | str. 65 |
| 3) Seznam účastníků školení | str. 66 |

1) Příloha – Akční plán účastníka rozvojového programu

AKČNÍ PLÁN ÚČASTNÍKA ROZVOJOVÉHO PROGRAMU					
Jméno účastníka:		Program:	Datum:		
Co chci na základě programu u sebe změnit: (znalost, dovednost, změna postupů, vytvoření pomůcek, nástrojů.....)	Jaký bude mít změna výsledek / co mi to přinese - konkrétně !	Jak budu postupovat, co udělám - popište konkrétní jasně činnosti, postupy, ...	Kdy očekávám, že se výsledek dostaví - datum, počet dní, týdnů, měsíců.....		

2) Příloha – Hodnocení spokojenosti



**PIVOVARY
STAROPRAMEN**

Hodnocení spokojenosti

Název školení: _____

Jméno: _____

Datum: _____

Vyplňte prosím své hodnocení školení, které jste absolvovali. Pomůžete tím zkvalitnit rozvojový program.

	Nesouhlasím					Souhlasím				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ŠKOLITEL										
• Školitel měl dobrou znalost dané problematiky.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Školení bylo dobře připravené a zorganizované.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Svým nadšením a energií dokázal školitel udržet moji pozornost.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ŠKOLÍCÍ MATERIÁLY										
• Prezentace, uváděné příklady i cvičení mi pomohly porozumět obsahu školení.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Materiály vidím jako užitečné i po skončení školení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PROSTŘEDÍ										
• Prostředí bylo vhodné pro školení.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
POZNATKY ZE ŠKOLENÍ										
• Na školení jsem získal/a nové znalosti nebo dovednosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Tyto znalosti a dovednosti využiji ve své práci.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Co bylo pro mě nejvíce užitečné a proč?

Co bylo pro mě nejméně užitečné a proč?

PŘÍNOS ŠKOLENÍ PRO MOJÍ PRÁCI

Školení, které jsem absolvoval/a pozitivně ovlivní
- vyberte z následujících možností:

- Mojí osobní výkonnost (vedu sám sebe)
- Výkonnost mého týmu (vedu ostatní)
- Dosažení našeho společného cíle (řídím společnost)

Nesouhlasím Souhlasím
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

CELKOVÉ HODNOCENÍ

Jaké je vaše celkové hodnocení kurzu?

Slabé Silné

Prostor pro váš dodatečný komentář k hodnocení školení:

Děky za váš čas a hodnocení. Vraťte, prosím, vyplněný dotazník školiteli.

3) Příloha – Seznam účastníků školení

SEZNAM ÚČASTNÍKŮ ŠKOLENÍ					
Název školení:		PIVOVARY			
Datum školení:		STAROPRAMEN			
Školitel:		A. MOLSOR COOBS COMPANY			
Osobní číslo	Příjmení, jméno	Oddělení	Pozice	Délka	Podpis
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					

Lokalita	
Školící místnost	
Zahájení	
Konec	

