


# Specifikace výběru dodavatelů v oblasti firemního vzdělávání

Šárka Urbaníková

---

Bakalářská práce  
2019

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení  
Ústav krizového řízení  
akademický rok: 2018/2019

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Šárka Urbaníková  
Osobní číslo: L17336  
Studijní program: B3909 Procesní inženýrství  
Studijní obor: Ovládání rizik  
Forma studia: kombinovaná

Téma práce: Specifikace výběru dodavatelů v oblasti firemního vzdělávání

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretickou část bakalářské práce zabývající se problematikou zvoleného tématu.
2. Popište společnost, proveďte analýzu současného systému společnosti pro výběr dodavatelů v oblasti firemního vzdělávání.
3. Navrhněte zlepšení s využitím metod popsaných v teoretické části bakalářské práce.
4. Vyhodnoťte navržená zlepšení v kontextu k teorii a praxi.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Praha: Grada, 2010, 204 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

[2] SYNEK Miloslav, KISLINGEROVÁ Eva a kol. Podniková ekonomika. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015, xxviii, 526 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

[3] SIXTA, Josef a Miroslav ŽIŽKA. Logistika: metody používané pro řešení logistických projektů. Brno: Computer Press, 2009, 238 s. Praxe manažera. ISBN 978-80-251-2563-2.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:	Ing. Martin Hart, Ph.D. Ústav logistiky
Datum zadání bakalářské práce:	30. listopadu 2018
Termín odevzdání bakalářské práce:	15. května 2019

V Uherském Hradišti dne 30. listopadu 2018

doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.  
*děkanka*



Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

**Prohlašuji,**

- že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne: 15. 5. 2019

Jméno a příjmení studenta: Šárka Urbaníková

.....  
podpis studenta

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce se zabývá výběrem vhodného dodavatele v oblasti firemního vzdělávání. Zaměřuje se na proces výběru nejvhodnějšího dodavatele a klade důraz na metodiku používanou pro hodnocení specifických kritérií dodavatele vzdělávání, jež vedou k výběru nejlepší varianty. Výzkum je tvořen dotazníkovým šetřením se zaměřením na analýzu potřeb, analýzu trhu dodavatelů a metody výběru dodavatelů. Z šetření vyplývá, že pomocí vhodně zvolených specifických kritérií a jejich známé hodnoty, se mění celkový význam obdržené nabídky. Závěrečným výstupem těchto po sobě jdoucích kroků je analýza SWOT zobrazující výhody a nevýhody možné spolupráce se zvoleným dodavatelem. Součástí práce je také navržená metodika, která by měla upřesnit výběr dodavatele v oblasti firemního vzdělávání.

Klíčová slova: vzdělávání pracovníků, analýza potřeb, nákup, výběr dodavatele.

## **ABSTRACT**

This Bachelor's thesis deals with selection of suitable supplier for corporate training. It focuses on the process of the selection of suitable supplier and emphasizes on methodology which is used for evaluation of specific criteria of the supplier for corporate training which lead to choosing the best variant. Research is formed by questionnaire survey with focus on needs analysis, supplier market analysis and supplier selection method. The survey results in the fact that with the help of appropriately selected specific criteria and their known value, the overall importance of the received offer can be changed. The final output of these steps is the SWOT analysis which displays advantages and disadvantages of the possible cooperation with supplier. Suggested methodology is also a part of this work. It should clarify the selection of suitable supplier for corporate training.

Keywords: education of workers, needs analysis, purchase, supplier selection.

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovat mým rodičům a celé rodině, kteří mi byli při studiu na vysoké škole velkou podporou.

Motto: *„Neboj se změny. Možná to dopadne ztrátou něčeho dobrého, ale pravděpodobně to dopadne získáním něčeho lepšího.“ - Ralph Smart*

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>9</b>
<b>1 TEORETICKÉ POJETÍ PERSONALISTIKY A FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ</b> .....	<b>10</b>
1.1 JEDNOTLIVÉ VÝVOJOVÉ FÁZE PERSONALISTIKY .....	10
1.2 VÝZNAM PERSONALISTIKY VE FIRMĚ .....	10
1.3 OSOBNOST PERSONALISTY .....	12
1.4 STRUKTURA PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ.....	12
1.5 STRATEGICKÉ CÍLE PERSONALISTIKY .....	13
1.6 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	14
1. Identifikace potřeb vzdělávání .....	15
2. Plánování vzdělávání .....	15
3. Realizace vzdělávání .....	18
4. Hodnocení .....	18
<b>2 PROBLEMATIKA LOGISTIKY A NÁKUPU V KONTEXTU VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ</b> .....	<b>20</b>
2.1 NÁKUP V PROSTŘEDÍ PERSONALISTIKY.....	21
2.2 NÁKUPNÍ STRATEGIE, CÍLE A STRUKTURA NÁKUPNÍHO PROCESU.....	22
<b>3 METODY VÝBĚRU DODAVATELE</b> .....	<b>29</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>33</b>
<b>4 POPIS SOUČASNÉHO STAVU FIRMY XY, S.R.O.</b> .....	<b>34</b>
4.1 POPIS FIRMY XY, S.R.O. ....	34
4.2 SOUČASNÝ SYSTÉM VÝBĚRU DODAVATELŮ V OBLASTI FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ .....	35
<b>5 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ PŘI VÝBĚRU DODAVATELE ZVOLENÉ VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY</b> .....	<b>37</b>
5.1 SESTAVENÍ ANALÝZY POTŘEB .....	37
5.1.1 Dotazníkové šetření.....	38
5.1.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	40
5.2 VÝBĚR A HODNOCENÍ DODAVATELŮ V OBLASTI FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	49
<b>6 VYHODNOCENÍ NAVRŽENÝCH ZLEPŠENÍ</b> .....	<b>61</b>
6.1 DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ VÝBĚRU DODAVATELŮ .....	66
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>68</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>69</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK</b> .....	<b>71</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	<b>72</b>
<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>73</b>

<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>74</b>
---------------------------	-----------



## ÚVOD

Téma této bakalářské práce je Specifikace výběru dodavatelů v oblasti firemního vzdělávání. Záměrem práce je sestavení nejvhodnějšího postupu při výběru dodavatelů ve specifické oblasti služeb.

Obsah práce je rozdělen na teoretickou a praktickou část. Teoretická část zaznamenává význam personalistiky, její strategické cíle a strukturu personálního oddělení a to vše v souvislosti s efektivním vzděláváním pracovníků. Vzdělávání pracovníků je nejlepší způsob jejich motivace k jejich lepšímu výkonu, kariérnímu postupu, ale především k uspokojení potřeb a cílů firmy vzhledem ke kvalifikačním předpokladům, čímž má firma konkurenční výhodu. Řada certifikačních norem požaduje potřebnou kvalifikaci a prokazatelné vzdělání u pracovníků, kteří zodpovídají za výrobu, z tohoto důvodu se organizují certifikační a zákaznické audity, které komplexně řeší, zda výše jejich nákladů odpovídá požadované kvalitě, jejímž předpokladem jsou vzdělané osoby. Vzdělávání pracovníků není jednoduché, vždy se jedná o oboustranný vztah, neboli závazek mezi dotyčným pracovníkem, který má dle popisu funkčního místa splňovat určité předpoklady pro výkon práce. Jelikož se jedná o specifickou personální činnost, jejíž propojenost souvisí s nákupem služeb, je dále tato práce zaměřena na problematiku logistiky v kontextu vzdělávání pracovníků, která řeší nákup, jako prostředek uspokojování potřeb vzdělávání pracovníků. Cíle a struktura nákupního procesu výběru vhodného dodavatele jsou základem pro sestavení analýzy potřeb, z níž jsou definována specifická kritéria. Tato kritéria splňují cíle firmy velmi individuálně pro každou potřebu - pro každé výběrové řízení a tedy nákup vzdělávacích aktivit je sestaven postup po sobě jdoucích kroků, které kompletně pojmu systém výběru vhodného dodavatele. Metody, které řeší proces výběru dodavatele a které vyhodnocují jednotlivá specifická kritéria potřebné aktivity, jsou rozepsány v samostatné kapitole.

Realizace vzdělávání pomocí výběru dodavatele, který splňuje všechna očekávání, je primárním cílem, ke kterému by mělo vzdělávání ve firmě směřovat.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 TEORETICKÉ POJETÍ PERSONALISTIKY A FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

První část této bakalářské práce je zaměřena na vysvětlení pojmů, které s touto problematikou přímo souvisí. Primárně se zaměřuje na popis jedné z personálních činností, kterou je vzdělávání pracovníků, dále se zaměřuje na vše podstatné pro zabezpečení vhodného vzdělání pracovníků, a to od hledání mezer ve vzdělání, až po výběr vhodného dodavatele, díky kterému dojde k uspokojení této potřeby.

Personalistika je jednou z hlavních součástí každé firmy, protože právě lidé jsou to, čím je firma tvořena a pokud by nedocházelo k řízení lidských zdrojů, mohl by nastat absolutní chaos.

Řízení lidských zdrojů je tedy účinný nástroj, který udává směr a náplň jednotlivých funkcí personalistiky, které přímo souvisí se zaváděním metod, díky kterým se korigují nároky na pracovníky, proto je nutné představit si personalistiku jako celek. [19]

## 1.1 Jednotlivé vývojové fáze personalistiky

První vývojová fáze pojednává o personální administrativě, obvykle je administrativa považována za úplný základ personalistiky. Spočívá ve vykonávání jednotlivých činností, které souvisejí s pracovně právními vztahy. Přesné definice jednotlivých činností jsou ukotveny v legislativě a firma je nucena se jimi řídit. Proces, kterým se rozšiřuje oblast personální administrativy o ideologii, která klade důraz na osobnost každého pracovníka a jeho přínos pro firmu, se nazývá personální řízení. Jednotlivé činnosti přispívají k vytváření nových atraktivních přístupů k jednotlivým pracovníkům. Konečnou fází personalistiky, je řízení lidských zdrojů. V této fázi se objevuje výčet rozhodovacích metod, které mají vést k rozvoji celkového potenciálu organizace. [20]

## 1.2 Význam personalistiky ve firmě

Personalistika má zajistit dostatečné množství motivovaných a schopných lidí, díky kterým firma dosáhne svých strategických cílů. Lidé pracující ve firmě tvoří, takzvaný lidský kapitál. Tento pojem označuje souhrn lidských schopností, znalostí a dovedností. [1]

Všechny tyto vlastnosti se u člověka rozvíjejí pomocí vzájemných vztahů mezi lidmi, které se odehrávají ve firmě i mimo něj, a tím vytváří společenský kapitál. Firma toho může využít a z jednotlivců, kteří mají podobné znalosti, schopnosti i dovednosti, vytváří skupinu, která má v konečném důsledku stejné dovednosti. Tím je tedy vytvořen organizační kapitál firmy, který spolu s lidským a společenským kapitálem tvoří dohromady všechny organizační dispozice, které představují pro firmu nehmotný zdroj k dosažení podnikatelského cíle. Schopní a motivovaní lidé zaručují konkurenceschopnost firmy a vzhledem k tomu, že tito lidé dělají věci lépe a jsou více ochotní než ostatní, jsou pro firmu dlouhodobým přínosem. Firma, která si těchto lidí váží, má předpoklad pro zajištění úspěchu na trhu a z tohoto důvodu představují tito lidé nejčennější zdroj nehmotného bohatství firmy. [1] [2] [3]

Tento vztah můžeme dokázat pomocí rovnice:

$$V = f(S \times M \times P) [4]$$

Kde jsou jednotlivé symboly znázorněny jako:

- a) V - výkon lidí, neboli výsledek pracovního nasazení, který zohledňuje množství a kvalitu odvedené práce, včasností a samotným přístupem k dané práci;
- b) f - funkce;
- c) S – schopnosti, které značí způsobilost k výkonu dané práce, tzn. používání vlastních dovedností a znalostí získaných výchovou;
- d) M – motivace, lidská ochota, chování se určitým způsobem, které ovlivňují vnitřní i vnější stimuly. Tyto stimuly určují činnosti a chování lidí. Jsou vyvolány pocitem nedostatku, či nadbytkem některé z potřeb, které má každý člověka rozdílně seřazeny;
- e) P - podmínky pracovníků k práci zobrazují neustálené podmínky, ovlivňující schopnosti a motivaci k výkonu pracovníků, například: pracovní náplň, pracovní prostředí, pracovní doba, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, odborný rozvoj, odměna za práci. [1] [4]

K tomu, aby firma zajistila odpovídající schopnosti a dovednosti pracovníků, je potřeba mít vhodně nastaven systém vzdělání, a to individuálně pro každého pracovníka.

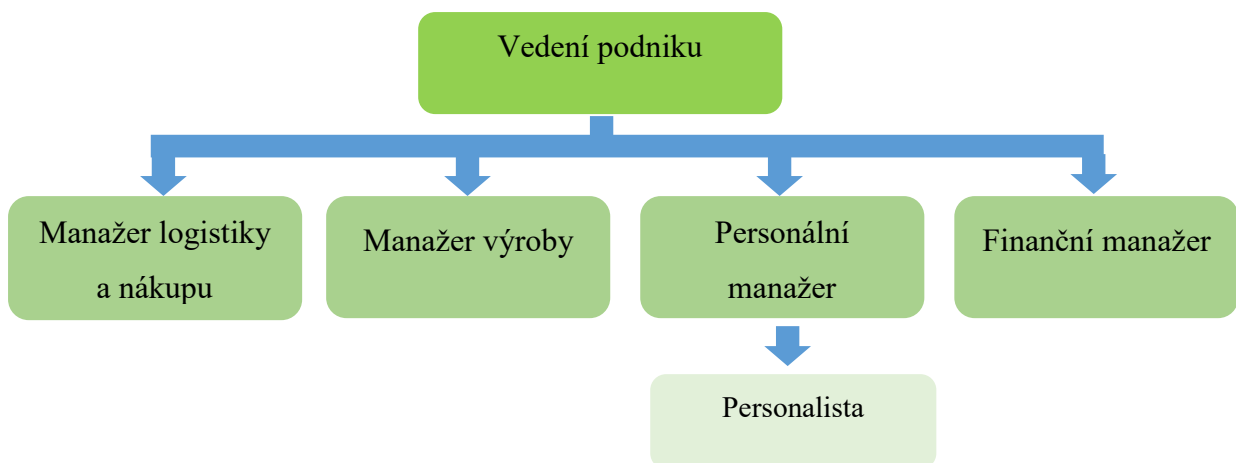
### 1.3 Osobnost personalisty

Personalista je pracovník organizace, který poskytuje servis vedoucím pracovníkům při řešení pracovně právních vztahů a dalších témat, které souvisí s pracovníky. Jako každý pracovník, musí i personalista splňovat požadavky, které mu udává popis pracovního místa (musí mít např. minimálně ekonomické vzdělání, ovládat znalost zákoníku práce, být samostatný, komunikativní a schopný plánovat organizaci práce s aktivním přístupem). [6]

Jedním z nejsložitějších úkolů personalisty je vytvoření analýzy, která slouží k rozvoji a identifikaci potřeb pracovníků. Ke splnění tohoto úkolu je nevyhnutelné, aby personalista znal cíle a potřeby firmy, dílčí cíle jednotlivých úseků a především požadavky zákazníků. [13]

### 1.4 Struktura personálního oddělení

Personální oddělení je samostatný útvar s organizační strukturou, který tvoří personalista a personální manažer. Organizační uspořádání vyjadřuje vnitřní strukturu samotného oddělení, nicméně ukazuje i to, jaké má postavení v celé organizaci. Samotná struktura vymezuje základní rozhodovací pravomoci a postavení jednotlivých pracovníků ve firmě, které se liší podle velikosti firmy nebo také počtu personálních činností. [12]



Obrázek 1 Organizační struktura (zdroj: vlastní)

## 1.5 Strategické cíle personalistiky

Personální strategie představuje nástroj podniku vytvořený na základě podnikových potřeb, který slouží k přímému ovlivňování chování pracovníků. Jejím smyslem je udávat směr a dlouhodobě plánovat, rozvíjet a řídit lidské zdroje. Je složena z jednotlivých činností, které vedou k systematickému využívání lidí. Kontrolním procesem, který by měl hodnotit skutečný stav plnění personální strategie, je personální audit. [5]

### Personální strategie definuje následující procesy:

#### a) Vytváření a analýza pracovních míst

Vytváření popisů pracovních míst, které definují pravomoci a odpovědnosti, spojené s daným pracovním místem. Upravují podmínky pro dané pracovní místo a odpovídající profil pracovníka.

#### b) Plánování lidských zdrojů

Odhadování a plánování počtu pracovníků ve firmě, pro pokrytí personálně obsazeného firmy.

#### c) Obsazování volných pracovních míst

Zajišťování obsazení volných pracovních míst požadovaným počtem pracovníků, kteří mají nejakceptovanější předpoklady pro výkon práce na obsazovaném pracovním místě.

#### d) Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků

Posuzování výkonu pracovníka a jeho odpovědnosti k vykonávané práci. Hodnotí se jeho předpoklady a potenciál. Pracovník je s hodnocením seznámen a následně je oceněno jeho úsilí, které vyplývá ze samotného hodnocení.

#### e) Odměňování pracovníků

Ohodnocení pracovního výkonu hmotnou (peněžní) i nehmotnou (nepeněžní) formou odměňování, popřípadě i poskytnutí zaměstnaneckých výhod.

#### f) Péče o pracovníky

Zajištění odpovídajícího pracovního prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci.

### g) Využívání personálního informačního systému

Personální informační systém slouží personalistům pro usnadnění složitých personálních úkolů, kterými jsou uchovávání, zpracování a analýza informací, které se týkají konkrétních pracovníků. [5]

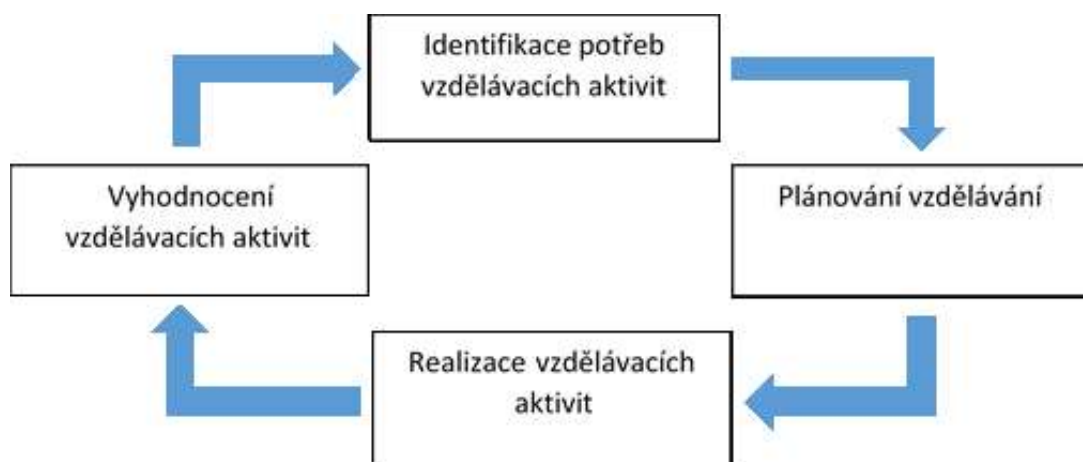
### h) Vzdělávání pracovníků

Vzhledem k tomu, že tato bakalářská práce pojednává o vzdělávání pracovníků, je tato problematika podrobněji rozpracována v následující kapitole.

## 1.6 Firemní vzdělávání pracovníků

Nezapomenutelnou zásadou efektivního vzdělávání, je investování do pracovníka, který se opravdu chce vzdělávat a daná problematika je pro něj osobním přínosem. Vzdělávání by mělo být pro pracovníka odměnou, proto je důležité jeho načasování. Pokud pracovníci vykonávají všechny své činnosti tak, jak od nich očekáváme, je vhodné rozvíjet jejich potenciál a motivaci na vyšší úrovni vzdělávání. Aby mělo firemní vzdělávání pro pracovníky největší přínos, je nutné, aby probíhalo přímo v praxi a aby nebylo jen krátkodobou záležitostí, protože efektivně pojaté vzdělávání je dlouhodobým procesem tvořeným ze čtyř částí.[9]

Obrázek 2 Efektivita vzdělávání [9]



Proces efektivního vzdělávání je důležitý zejména proto, že poukazuje na jednotlivé oblasti, na které nesmí personalista zapomenout, při zajišťování strategických cílů personalistiky.

## 1. Identifikace potřeb vzdělávání

Identifikací potřeb se rozumí, zjišťování nedostatků, mezi skutečným a očekávaným vzděláním pracovníka. Potřebou je chápáno uspokojování lidských „chtíčů“, které představují jisté nedostatky, vyplývající z teorie potřeb. Základem jsou fyziologické potřeby, potřeby bezpečí a jistoty, lásky a uznání, s cílem dosáhnou potřeby seberealizace. K identifikaci potřeb je využívána analýza, která spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníka. A následně je srovnána s informacemi v popisu pracovního místa, které identifikují požadované schopnosti. Měřítkem jsou rozdíly mezi vstupy a výstupy. [9]

### Metody analýzy potřeb jsou:

- a) dotazníkové šetření (písemné, nebo ústní)
- b) pozorování

Výsledkem těchto analýz je zjištění výkonnostních mezer pracovníka, které je nutné eliminovat a zaměřit se na to, jak je odstranit. Opatřením k zjištěným nedostatkům je vytvoření vhodného plánu vzdělávání. [9]

## 2. Plánování vzdělávání

Plánem vzdělávání se rozumí ucelený soubor činností, které vyplývají z analýzy potřeb. Tento návrh plánu, představuje celkový proces přípravy koncepce vzdělávání ve firmě, která odpovídá požadavkům na rozvoj a vzdělávání pracovníka. [9]

### Cíle plánu vzdělávání

Cílem vzdělávání pracovníků je systematický proces změny pracovního chování za účelem zvýšení úrovně znalostí a dovedností a současně i motivace pracovníků. Pro formování schopností pracovníků, které vyplývají ze specifických potřeb zaměstnavatele, je nutné nastavit proces výběru dodavatele vzdělávacích aktivit tak, aby byly zajištěny všechny požadované potřeby firmy. Neustálým zvyšováním kvalifikace, znalostí a zručností pracovníků se výrazně zlepšuje jejich pracovní výkon, produktivita práce a kvalita dodávaných výrobků a služeb. [7]



## Obsah plánu vzdělávání

Plán vzdělávání musí obsahovat následující aktivity:

### a) Zákonná školení pracovníků

Tento typ vzdělávání zahrnuje vstupní školení při nástupu pracovníka, jedná se o školení bezpečnosti práce a požární ochrany, řidiče referenta. Školení se periodicky opakují a firma je povinná je pracovníkovi poskytnout. Nedílnou součástí jsou odborná školení pro výkon povolání z hlediska bezpečné manipulace s posuvnými prostředky. [3]

### b) Adaptační procesy

Představují seznámení pracovníka s pracovištěm a s nastavenými procesy v organizaci. Adaptační proces je individuální pro každou pracovní pozici, a na jeho průběh má dohled vedoucí pracovník. Posláním adaptačních procesů je snadnější zapojení nového pracovníka do běžného chodu firmy. [7]

### c) Prohlubování kvalifikace

Prohlubování kvalifikace představuje proces změny schopností pracovníka. Takovou změnou je rozšíření stávající kvalifikace, nebo získání kvalifikace nové. Existují i případy, kdy pracovník musí prohlubovat svou kvalifikaci, a to v případě, kdy mu to zaměstnavatel nařídí. [3][7]

### d) Rekvalifikace

Rekvalifikace je proces získávání nového vzdělání, nebo potřebné kvalifikace, a to u uchazeče o práci. Ovšem může se jednat i o rekvalifikaci pracovníka, který již je zaměstnán, ale to jen tehdy, když se mění jeho profesní zařazení. [11]

### e) Profesní rehabilitace

Profesní rehabilitace je specifický případ rekvalifikace, který pomáhá osobám s dlouhodobým zdravotním postižením, kterým jejich zdravotní stav znemožňuje výkon dosavadního zaměstnání. [3]

### f) Zvyšování kvalifikace

Zvyšování kvalifikace je proces, při kterém pracovník prohlubuje své znalosti, které mu následně umožní zvýšení kvalifikačních předpokladů pro výkon práce na jiném místě, než na které byl přijat. [3]

### **Hlavní kritéria při plánování vzdělávání**

Hlavní kritéria tvoří jednotlivé pojmy, které musí personalista definovat, pro každou potřebu zvlášť. Na základě definování těchto kritérií může zahájit realizaci vzdělávání, jejíž nedílnou součástí je proces nákupu vzdělávacích aktivit, kterým firma naplňuje své cíle vzdělávání.

#### **a) Volba témata vzdělávání**

Téma vzdělávání poukazuje na obsah, náplň aktivity, které by mělo odpovídat kvalifikačním požadavkům, a také by mělo souviset s výkonem práce. Výsledkem vhodně zvoleného tématu vzdělávání je získávání nových, popřípadě zdokonalování se ve stávajících kompetencích. [9]

#### **b) Stanovení cílové skupiny**

Vzdělávání by mělo být zaměřeno na skupinu, která má stejné požadavky pro zvýšení kompetencí. Vědomostní a schopnostní znalosti skupiny by měly být na podobné úrovni, kvůli možnosti obohatit celou skupinu. [9]

#### **c) Volba vhodného prostředí**

Prostředí, ve kterém se vzdělávání uskutečňuje, má obvykle příznivý vliv na vnímání pracovníků. Samotné školící místo musí být prostorné, vzdušné a zbarvené do přirozených barev. Nejčastěji se využívá formy externího vzdělávání, které poskytují vybrané firmy přímo ve svých prostorech. Používá se především pro vzdělávání manažeru a specialistů. Mohou být využita i Assessment centra, která používají specifické přístupy metod vzdělávání. Školení lze také realizovat interně, tedy přímo na pracovišti. Obvykle se jedná o školení skupin pracovníků. Vzdělávání probíhá v běžném pracovním nasazení. [3]

#### **d) Volba lektora**

Z hlediska firmy existuje několik způsobů, jak pracovníky vzdělávat, jedním z nich mohou být interní lektori, což jsou odborníci, kteří mohou být voleni z řad pracovníků. Opačným případem jsou externí dodavatelé, kteří jsou najati na proškolení pracovníků na danou problematiku, k tomu musí doložit svou odbornost.

#### **e) Použití správných metod a technik vzdělávání**

Tradiční i moderní techniky, které jsou využívány při vzdělávání je potřeba přizpůsobit přímo na konkrétní skupinu pracovníků, obvykle se jimi podporuje tvořivost a motivace. Mezi hlavní techniky při vzdělávání patří brainstorming, díky kterému se produkují nové

myšlenky na předem zvolené téma. Kombinování více metod vede k efektivnímu vzdělávání. Semináře a přednášky jsou pouze verbálním demonstrováním tématu a samy o sobě nejsou velmi přínosné, pokud jsou ovšem doplněny o trénink (aktivní zapojování účastníků školení) jedná se o efektivní vzdělávání, jehož přínosem je zapamatování si dáme problematiky. [9]

### **3. Realizace vzdělávání**

Realizace konkrétních vzdělávacích aktivit odpovídá plánovací fázi, která je definována ve článku výše. Cíle jsou určeny na základě zjištěných potřeb vzdělávání a musí být jednoznačně definovány – k tomu je nutné rozdělit je na cíle programovatelné, což jsou ty, které zohledňují celkové cíle vzdělávacího programu, a jsou realizovány procesem vzdělávání. Druhotné cíle vzdělávací akce jsou definovány pro každou vzdělávací aktivitu zvlášť. Záměr vzdělávání je v kompetenci lektora. Účastníci se díky němu dozví, jakým způsobem bude probírané téma vzdělávací aktivity probíhat. Cíle vzdělávání aktivity zobrazují informace o tom, jaké dovednosti pracovníci získají po absolvování aktivity. Aby mohlo dojít k naplnění cílů, je vhodné seznámit účastníky školení ze záměry a cíli, které vytvoří vnitřní motivaci účastníků. [9]

#### **Program vzdělávacích aktivit**

Tvorba časového harmonogramu, obsahu tématu vzdělávání, použité metody a pomůcky jsou podkladem pro zajištění bezproblémového uskutečnění vzdělávací aktivity. Časový harmonogram, který je představen vždy na začátku akce, upozorňuje na prostor, který je vyhrazen dotazům účastníků, obědovou pauzu a následně prostor pro vyhodnocení celkových dojmů. Pro motivaci účastníků vzdělávací aktivity je důležité, aby po skončení akce odcházeli s nově získanými dovednostmi. [9]

### **4. Hodnocení výsledků vzdělávání**

Získávání zpětné vazby od účastníků školení je velmi důležitou součástí k posouzení efektivity vzdělávání. Hodnocení probíhá ze strany účastníka (absolventa) školení a vedoucího pracovníka, který posuzuje efektivitu vzdělávání. Výsledky hodnocení je nutno porovnat s očekávanými výsledky, které jsou individuálně stanoveny pro každého pracovníka. V důsledku toho vyplývají rozdíly mezi očekávanými a získanými dovednostmi a na základě těchto rozdílů jsou následně stanovena nápravná opatření.

Efektivitu vzdělávání lze prokázat osobním testem získaných znalostí, který je možno získat ihned po konání školení. Tento test prokazatelně zobrazuje získané znalosti a zároveň subjektivně hodnotí dodavatele, který byl zvolen k proškolení.

Další možností je testování znalostí s odstupem určitého času, při němž je hodnocení získaných znalostí účastníka školení ideální provádět po jednom měsíci. Účastník školení v něm popisuje, zda v praxi využívá znalosti získané na základě školení.

Výsledkem celkového hodnocení výsledků vzdělávání je posouzení, zda si účastník školení osvojil získané znalosti, nebo nikoli. Pokud bylo vzdělávání účinné, vede to pracovníka k vyšší produktivitě práce. [13]

## 2 PROBLEMATIKA LOGISTIKY A NÁKUPU V KONTEXTU VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Logistika je nezbytnou součástí každého personálního procesu. Neobjevuje se pouze ve výrobě, ale především při plánování lidí a jejich samotného působení ve firmě. Vzhledem k růstu náročnosti výroby, konkurenceschopnosti a rozvoje trhu, je nezbytné zvyšovat kvalifikaci pracovníků. Pečlivě naplánovaný proces vzdělání, vede nejen k rozvoji potřeb jednotlivých pracovníků, ale především k úspěšnosti firmy. Nesmí se zapomenout na fakt, že vzdělávání není jednoduchá záležitost, ale je to proces, k jehož vytváření přispívá výchova člověka. Díky výchově je člověk schopen integrovat se ve firmě, ale ani samotná výchova nezaručí, že je člověk schopen se vzdělávat – z tohoto důvodu je nevyhnutelné dotváření a rozvíjení osobnosti pomocí dalších vzdělávacích institucí. Společné vytváření návyků a schopností pracovníků mění získané znalosti na odpovídající způsoby chování. Výchova a vzdělání představují prostředek sladění měnících se nároků na pracovní činnosti a chování pracovníků, jehož cílem je efektivní vzdělávání a jsou významnou složkou personálního managementu firmy. [9]

*„Náklady, které jsou obvykle vloženy do rozvoje a vzdělání konkrétnímu pracovníkovi, by měly zajistit jeho vyšší produktivitu práce.“ [8], str. 212*

### **Přístupy k vzdělávání pracovníků**

Existují tři základní postupy, dle kterých firmy přistupují k vzdělávání svých pracovníků

- a) Stav „klidu“ – firma přijímá zcela kvalifikované pracovníky a dále se ve větší míře nezabývá zvyšováním jejich kvalifikace.
- b) Nesystematický přístup k vzdělávání – firma přijímá částečně kvalifikované pracovníky, jejichž vzdělávání probíhá nepravidelně, zejména v souvislosti se získáním certifikace nebo v případech stanovených zákonem. Cílem tohoto přístupu je odstranit rozdíl mezi reálnou a požadovanou kvalifikací.
- c) Systematický přístup – firma se zabývá vzděláváním svých pracovníků, z tohoto důvodu má připravenou koncepci vzdělávacích aktivit. [9]

## 2.1 Nákup v prostředí personalistiky

Nákup výrazným způsobem ovlivňuje každé podnikání a proto je to jedna z nejdůležitějších činností, kterou firma vykonává.

### Definice nákupu

Nákup je soubor manažerských a fyzických činností, jejichž cílem je zajistit všechny výrobní i obchodní činnosti firmy ve správný čas, v požadované kvalitě, na správném místě, za odpovídající náklady a to tak, aby byly zajištěny požadavky zákazníků. K nákupu dochází při směně zboží, nebo služby za peníze. [16]

Nákupní rozhodování ovlivňuje samotný druh nákupu. Obvykle se jedná o:

- a) nákup první,
- b) opakovaný nákup - zcela automatizovaný nákup,
- c) modifikovaný nákup – nákup, který zohledňuje podmínky prodeje,
- d) komplexní dodávky,
- e) extenzivní nákup -nákup, o kterém kupující není zcela rozhodnut, váhá mezi více možnostmi,
- f) intenzivní nákup – kupující je spontánně motivován,
- g) limitovaný nákup – kupující má zkušenosti s nákupem a nezajímá se o značku,
- h) zvyklostní nákup. [22]

### Nákup služby

Subjekty nákupního procesu jsou dvě strany, které tvoří dodavatel a odběratele. Každá strana ví, že má hodnotu pro druhou stranu a zároveň jsou obě schopné komunikovat v rámci dodání služby. Důkazem toho, že spolu obě strany komunikují, je uzavření transakce, kterou se stvrzuje realizace nákupu. Výběrem vhodných vzdělávacích firem, které poskytují vzdělávací aktivity, se ve firmě zabývá personální oddělení ve spolupráci s oddělením nákupu. Výsledkem vzájemné spolupráce je uspokojení požadovaných potřeb a vhodné nastavení dodavatelsko – odběratelských vztahů. [6]

## 2.2 Nákupní strategie, cíle a struktura nákupního procesu

Nákupní strategie udává základní kritéria, která jsou potřebná pro nastavení procesů plánování, rozhodování a realizace nákupu nebo procesu výběru dodavatelů.

Cíle nákupu jsou odvozeny od samotných strategických cílů firmy, obvyklým cílem je snížení nákladů a zvýšení flexibility nakupovaných služeb, či zboží.

Struktura nákupního procesu udává vhodné uspořádání jednotlivých činností, které na sebe vzájemně navazují a vytváří tak proces nákupního řízení – příkladem je obrázek č. 3, který zobrazuje efektivní řízení tohoto procesu a jehož výsledkem je nejvíce a nejméně vhodné rozhodnutí, které jsou pro firmu rozhodující. [18]

Nákupní fáze
1. Rozpoznání problému
2. Obecný popis potřeby
3. Specifikace produktu
4. Hledání dodavatele
5. Kolekce předložených návrhů dodavatelů
6. Výběr dodavatele
7. Specifikace objednávacích postupů (jednání o ceně, termínu dodávek, zárukách, službách atd.)
8. Hodnocení výkonů dodavatele

Obrázek 3 Fáze nákupního procesu [22]

### 1. Analýza trhu

K výběru vhodného dodavatele je nevyhnutelné sestavení analýzy nákupního trhu, pomocí které se hledá vhodný dodavatel. Definice jednotlivých kritérií zvyšuje různorodost nákupu a samotná analýza zohledňuje pružnost dodavatelů se přizpůsobit aktuální poptávce. Díky tomuto sledování nákupního trhu, má odběratel možnost získat ucelený komplex informací o dodavatelích k následnému výběru, nebo jejich redukci.

Provedení analýzy vede k vytvoření seznamu možných dodavatelů, který obsahuje následující informace:

- a) Základní informace o firmě (dle informací na informačních portálech Ministerstva spravedlnosti, přehled poskytovaných služeb, aktuální stav o finančních závazcích, strukturu vedení firmy, odpovídající vzdělání pracovníků).

- b) Specifické informace k poskytování službě (kvalifikační předpoklady dodavatele, formy a metody spolupráce, reference na dodavatele).
- c) Kondiční a servisní politika (informace o ceně, platební a dodací podmínky, dodržování termínů).

## 2. Výběr dodavatele v oblasti firemního vzdělávání

Dodavatelem se rozumí fyzická nebo právnická osoba, která dodává služby nebo produkty, jejichž prostřednictvím uspokojuje potřeby odběratele, které vyplývají z požadavků plánování lidských zdrojů.

Díky velkému množství institucí, které se soustředí na vzdělávání pracovníků je potřeba zvolit vhodného dodavatele těchto služeb a stanovit kritéria hodnocení. Nákup této služby je zabezpečován personálním oddělením, které k zefektivnění tohoto procesu využívá marketingové strategie. Přístupy, techniky a metody těchto strategií přispívají k jednodušší komunikaci mezi dodavatelem a firmou.

Jednou z možných forem spolupráce v této oblasti je outsourcing, který spočívá v tom, že si firma objednáva služby, které by mohl vykonat sám, ale neudělá to – tzn., že objednávku obdrží externí dodavatel, který poskytuje komplexní služby za předem dohodnutou sazbu. Mezi hlavní výhody outsourcingu patří možnost používání vyspělých technologií a nižší odpovědnost, ovšem je potřeba brát ohled i to, že firma odkrývá interním know-how třetím osobám, které s ním nemusí vždy zacházet efektivně. [6] [9] [17]

### *Výběr dodavatele podle certifikace systému managementu kvality*

Při výběru dodavatelů je nutné, aby firma dodržovala určité standardy, které se liší v závislosti na tom, v jakém odvětví firma působí. Pro každé odvětví existují normy, které pracují se systémem kvality, nejpřísnější jsou tyto normy v oblasti potravinářství a automobilovém průmyslu.

Vzhledem k tomu, že praktická část této bakalářské práce pojednává o automobilovém průmyslu, je podstatné představit si specifické požadavky, které jsou kladeny na nákup, právě v oblasti automobilového průmyslu. Specifické požadavky výrobců automobilů jsou v oblasti systému managementu kvality důrazné právě na dodavatele a základem je norma



ISO 9001, kterou vydává Mezinárodní organizace pro standardizaci. Tato norma udává základy řídicích procesů ve firmě a neustále se snaží zlepšovat jejich kvalitu. Firma příslušnou certifikaci prokazuje tím, že získá certifikát, který je specifický pro každý zavedený proces zvlášť. Certifikát je mezinárodně uznávaný dokument, který prokazuje vyspělost a pokrokovost firmy. Nejdůležitějším standardem pro automobilový průmysl je norma IATF (International Automotive Task Force) a její technická specifikace ISO/TS 16949 (The Automotive quality management systém), která stanovuje kvalitu výrobců komponentů pro automobilový průmysl. Tato norma se využívá při nezávislém posuzování schopnosti firmy dodržovat všechny technické požadavky. Dřívější specifikace IATF 16949 : 2009, byla převedena do aktuální verze pod názvem IATF 16949 : 2016. Oblast nákupu se dle ISO/TS 16949 nachází v samostatné kapitole pod číselnou řadou 7.4. Nakupování, ve které jsou vymezeny základní procesy, pro fungování nákupu v oblasti automobilového průmyslu. [14] [15]

Její členění popisují následující body:

*a) Proces nakupování*

Firma musí zajistit takový druh produktu, nebo službu, která vyhovuje specifikovaným požadavkům na nákup. Druh a vhodně zvolený nástroj pro výběr dodavatele musí být závislý na, tom, jak velký vliv má nakupovaný produkt, či služba na finální výsledek kvality. Firma musí vybírat a hodnotit dodavatele podle jeho schopnosti dodávat daný produkt, nebo službu v souladu s požadavky firmy. Kritéria výběru a hodnocení dodavatelů musí být předem stanovena a záznamy o provádění hodnocení dodavatelů musí být pravidelně aktualizovány a uchovávány na nezbytně dlouhou dobu. [14] [15]

*b) Zdroje schválené zákazníkem*

Takovým zdrojem se rozumí, že produkt, či služba bude odebírána pouze od předem schváleného dodavatele. Seznam předem schválených dodavatelů se zákazníkem neznamená, že se firma zbavuje odpovědnosti za kvalitu nakupovaného produktu. [14]

*c) Informace pro nákup*

Tyto informace obsahují takový popis produktu, nebo služby, díky kterému dosáhneme k odpovídajícímu nákupu. Informace mohou obsahovat jak požadavky na schvalování samotného procesu výběru dodavatele, ale i specifické požadavky na samotný produkt, nebo službu. Nezbytnou součástí jsou požadavky na pracovníky – jejich kvalifikaci a odbornost, které musí být prokazatelné. [15]

*d) Kontrola nakupovaného produktu, nebo služby*

Firma musí provádět kontroly dodavatelů, proto aby produkt, nebo služba, kterou nakupuje, splňovala specifické požadavky. [14][15]

### **3. Výběrové řízení**

Výběrové řízení je složeno z několika po sobě jdoucích kroků, které znázorňují výběr vhodných dodavatelů, požadovaného zboží, či služby. Jinými slovy lze říci, že jde o poptávkové řízení složené z jednotlivých kroků, které se plní v případě, že je nalezena potřeba.

Mezi kroky výběrového řízení patří:

- a) vytvoření výběrového řízení, definování kritérií a jejich hodnot;
- b) zveřejnění zadání;
- c) sjednocení obdržených nabídek;
- d) posouzení a porovnání nabídek;
- e) vyhodnocení nejlepší nabídky;
- f) zaslání výsledků účastníkům výběrového řízení.

Druhy výběrového řízení:

- a) Otevřené výběrové řízení – je zaměřeno na neomezený počet dodavatelů. Po zveřejnění zadání výběrového řízení se mohou přihlásit jakýkoliv dodavatelé, kteří splní uvedená kritéria.
- b) Užší výběrové řízení – je zaměřeno na neomezený počet dodavatelů, ovšem s tím rozdílem, že zadání výběrového řízení je zasláno na konkrétní dodavatele. [17]

### **4. Vyhodnocení nejlepší nabídky**

Pro vyhodnocení jednotlivých nabídek a porovnání jejich přínosu pro odběratele, je nevyhnutelné použít některou z metod pro výběr dodavatele. Pro porovnání jednotlivých nabídek obvykle využíváme metody, které jsou popsány v kapitole č. 3. [17]

## 5. Jednání s dodavatelem a potvrzení objednávky

Jednání s dodavatelem je závislé na osobnosti nakupujícího, který musí sebevědomě jednat o přijatelnějších možnostech pro objednavatele. Díky vyhodnocení nejlepšího dodavatele může nákupčí oslovit zbylé dodavatele o zaslání výhodnější nabídky a následně je srovnat s nejuvhodnějším dodavatelem. Po uzavření výběrového řízení osloví nakupující všechny účastníky s vyhodnocením nabídky dodavatele. V případě kladné odpovědi, nastává akt, potvrzení objednávky, kterým se závazně stvrzuje závazek mezi dodavatelem a odběratelem, jehož záměrem je potvrzení realizace objednávky.

Tento akt může mít následující podoby:

### *Závazná objednávka*

Objednávka, která je zaslána na dodavatele a která musí obsahovat přesné informace o objednané službě včetně termínu dodání, obchodních podmínek a případné možnosti reklamace.

### *Rámcová smlouva*

Je dokument, který konkrétně definuje kvalitu poskytovaných služeb a reklamační podmínky, ale již nezohledňuje množství poskytovaných služeb. Potvrzení dodávky funguje na principu schválené objednávky. [17] [18]

Ať se jedná o potvrzení objednávky, či rámcové smlouvy, musí oba tyto dokumenty obsahovat tyto základní informace:

- a) kontakty na dodavatele a odběratele,
- b) číslo nabídky,
- c) název a popis aktivity,
- d) program a prováděná agenda,
- e) náklady,
- f) termín a místo realizace,
- g) platební podmínky. [17] [18]

## 6. Realizace vzdělávání

Poté co je závazně uzavřena spolupráce mezi dodavatelem a odběratelem, dochází k uskutečnění plnění závazku, který vyplývá z objednávky. Samostatná realizace vzdělávání je představena v kapitole 1.6. *Firemní vzdělávání pracovníků*. Dodávaná služba je kontrolována odpovědnou osobou při realizaci – tato osoba hodnotí, zda jsou splněna všechna kritéria, která jsou dohodnuta a následně hodnotí dodavatele.

## 7. Hodnocení dodavatele

Vztahy mezi dodavatelem a odběratelem nekončí v momentě dodání dané služby. Pro předpoklad další spolupráci je potřeba budovat dobré dodavatelsko-odběratelské vztahy, které jsou neomezeně sledovány a hodnoceny dle kritérií konkrétní firmy.

### a) Volba kritéria hodnocení dodavatelů

Tato kritéria zahrnují schopnosti dodavatele, které již byly zjištěny pomocí definování kritérií při výběru dodavatele. Informace musí být doplněny o skutečnou hodnotu produktu, nebo služby, která byla prokázána realizací. [17]

### b) Hodnocení výkonnosti dodavatelů

K hodnocení výkonnosti dodavatel je používáno subjektivní hodnocení nejen zprostředkovatele nákupu (oddělení nákupu nebo personálního oddělení), ale především účastníkem vzdělávací aktivity, který hodnotí konkrétní realizovanou událost na základě hodnocení konkrétního školení.

### c) Zobrazení a vyhodnocení výsledků dodavatele

Výsledky konkrétního dodavatele jsou zaznamenávány v portfoliu (seznamu schválených dodavatelů) konkrétního dodavatele. Seznam je sestaven z jednotlivých dodavatelů, kteří se zapojili do jednotlivých výběrových řízení a zasílají nabídky. Obsah portfolia dodavatele tvoří bodové hodnocení, kterým je porovnáváno s četností objemu daného nákupu. Výsledky hodnocení dodavatelů je nutné sdělovat dodavatelům minimálně jednou ročně. Hodnocení dodavatele je podporou pro udržování dlouhodobých vztahů s dodavateli i tehdy, když s určitou firmou není prováděna žádná aktuální spolupráce. [7]

## 8. Reklamační řízení

Zobrazuje nespokojenost s poskytnutou službou, ta ovšem musí být prokazatelná. Reklamační je uznávána pouze za předpokladu doložení objektivních důvodů a prokázání nespokojenosti s dodavatelem.

Mezi hlavní důvody reklamačního řízení v oblasti vzdělávání pracovníků patří:

- a) nedostatečná kvalita vzdělávání vůči ceně za konkrétní vzdělávací aktivitu,
- b) nedodržení termínů,
- c) nedodržení dodacích podmínek,
- d) neodpovídající znalosti lektora, stížnosti na jednání lektora,
- e) špatná komunikace s dodavatelem vzdělávání. [17]

Nápravou neuspokojené potřeby může být formou:

- a) sleva – vrácení části nákladů,
- b) sleva na další poskytované služby,
- c) vzájemná dohoda o nápravě nedodržенých podmínek.

Negativním výstupem reklamace je neoprávněná reklamace, při níž odběratel nemůže vymáhat náhradu škody, kterou mu dodavatel způsobil.

## 9. Budování dlouhodobých vztahů

Velmi důležitou součástí komunikace s dodavatelem, je budování následné spolupráce i po dodání objednané služby. Dodavatel by měl být pro objednavatele informační podporou a měl by být schopen reagovat na nové možnosti spolupráce. Všeobecný zájem o prohlubování vzájemných vztahů by měl plynout z komunikace mezi dodavatelem a odběratelem, protože právě tato spolupráce vyplývá z dlouhodobých cílů firmy. [7][17]

### 3 METODY VÝBĚRU DODAVATELE

Rozhodování o investicích do vzdělávání pracovníků je aktivita, která přináší jednoznačný užitek, který je velmi obtížné vyčíslit. V případě výběru vhodného dodavatele jsou obvykle vynaloženy velké finanční prostředky, z tohoto důvodu má firma možnost vybírat z více variant dodavatelů s podobným sortimentem za účelem zvolení nejlepší varianty. [21]

Dodavatelé vzdělávání by měli splňovat tato specifická kritéria:

- a) základní statistické údaje o dodavateli by měli být veřejné,
- b) dodavatel by měl mít dlouhodobé zkušenosti v oblasti vzdělávacích aktivit,
- c) reference na dodavatele by měli být pozitivní,
- d) dodavatel by měl mít vhodné a certifikované lektory,
- e) dodavatel by měl být ochoten připravit plán vzdělávání dle požadavků firmy,
- f) dodavatel by se měl přizpůsobovat místu školení,
- g) dodavatel by měl vzdělávat formou různých metod,
- h) dodavatel by měl nabídnout odpovídající cenu školení,
- i) dodavatel by měl poskytnout informace o termínech dodání, možnostech slev, platěbních podmínkách. [17]

Pravděpodobnost, že by některý z dodavatelů splňoval všechna kritéria, je velmi nízká, a proto je potřeba najít vhodný kompromis, který je možné nalézt pomocí následujících metod. [16]

#### 1. Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření má nejlepší vypovídající hodnotu, protože pomocí dotazování si personalista upřesňuje podobu vhodné vzdělávací aktivity, která je posuzována na základě předem definovaných kritérií. Dotazníkové šetření tvoří otázky, na které odpovídají osoby – respondenti (písemně nebo ústně), vyhodnocení šetření má subjektivní podobu v závislosti na zkušenostech s hodnocením každého personalisty.

## 2. Metoda bodování

Přímá metoda výběru dodavatele, jejíž podstata spočívá v přiřazování reálné hodnoty možným dodavatelům, z nichž je vybírán nejlepší dodavatel. Sesbírané informace je nutné vhodně uspořádat, tak aby se s nimi dalo dobře pracovat. Bodování je prováděno pomocí tabulky, kdy ve sloupcích tabulky jsou uvedeni dodavatelé a v řádcích tabulky jsou uvedena konkrétní kritéria. Nejdůležitější částí je definovat význam a hodnotu jednotlivých kritérií tak, aby měli vypovídající váhu. [16]

### Postup při sestavení bodového hodnocení:

- a) Definování požadavku
- b) Stanovení kritérií
  - a) *Kvalitativní kritéria* – obsahují varianty, u kterých lze jednoznačně říci, že jsou dobré, horší, nebo lepší – tzn., že lze jednoduše srovnat jejich váhu. Jsou vyjádřeny v číslech.
  - b) *Kvantitativní kritéria* – stanovují hodnoty pro jednotlivá kritéria, protože je nelze hodnotit ve stejných jednotkách. Vznikem této nesouměrnosti se stanoví takové hodnoty kritérií, které mohou mít stejnou váhu a jsou tak srovnatelné.
- c) Přiřazení vah ke kritériím
- d) Definování hodnot kritérií
- e) Samotný výběr

Tento postup se využívá pro rychlou orientaci v získané nabídce. Upozorňuje na méně výhodné nabídky dodavatelů, které mohou být předmětem dalšího jednání. Pomocí bodové stupnice jsou odstraněny varianty s kvantitativní hodnotou. Váha kritérií se odvíjí od důležitosti, která může nebo nemusí být stejná.

ukazatel	nevyhovuje	vyhovuje málo	vyhovuje částečně	vyhovuje plně
počet bodů	1	2	3	4

Obrázek 4 Bodová stupnice – váha kritéria [16]

Poté, co je připravena váha (důležitost), přiřadí se kvantitativním ukazatelům a ve vhodně definovaných číselných intervalech se zobrazí hodnota kritérií.

Hodnotící stupnice Kritérium	nevyhovuje	vyhovuje málo	vyhovuje částečně	vyhovuje plně
body	1	2	3	4
pořizovací náklady	> 5	4 – 5	3 – 4	< 3
provozní náklady	> 6 500	5 500 – 6 500	4 500 – 5 500	< 4 500
dodací lhůta	> 21	19 – 21	17 – 19	< 17
produktivita práce	< 50 000	50 000 – 60 000	60 000 – 70 000	> 70 000
obtížnost obsluhy	vysoká	průměrná	nižší	nízká

Obrázek 5 Číselné intervaly [16]

Pro obodování variant jsou ohodnoceny jednotlivé varianty bodovou stupnicí, která byla nastavena již na začátku.

Kritérium	Dodavatel		
	D <sub>1</sub>	D <sub>2</sub>	D <sub>3</sub>
K <sub>1</sub> – pořizovací náklady	4	4	3
K <sub>2</sub> – provozní náklady	4	2	2
K <sub>3</sub> – dodací lhůta	1	4	4
K <sub>4</sub> – produktivita práce	3	2	4
K <sub>5</sub> – obtížnost obsluhy	1	2	4
<b>Celkem výhod</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>17</b>

Obrázek 6 Bodové hodnocení variant [16]

Výsledkem bodového hodnocení je celkový počet výhod, které daný dodavatel svou nabídkou přináší. Nejlepší možností pro výběr dodavatele je tedy dodavatel, který splňuje většinu možností a jeho výsledek při hodnocení má nejlepší výslednou hodnotu.

### 3. SWOT analýza

SWOT analýza, neboli Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats analýza, je metodou strategické analýzy, která zobrazuje informace o silných a slabých stránkách nabídky zvoleného dodavatele a tvoří základ při definování ukazatelů a přínosů pro firemní strategii a plnění cílů firmy.



Využívá se v momentě, kdy je vybrán potenciální dodavatel a zkoumá povahu jeho nabídky. Cílem analýzy je minimalizace slabých a podpora silných stránek, jejichž vliv se může projevit v budoucnosti. Zakládá se na posouzení aktuálního stavu stránek nabídky, která je ovlivněna interními (vnitřními) vlivy. Následně jsou definovány silné a slabé stránky v externím (vnějším) prostředí, které zahrnuje posouzení příležitostí a hrozeb.

Struktura SWOT analýzy je členěna do čtyř kvartálů, z nichž každý kvartál obsahuje příslušné kritérium, které je předmětem hodnocení. Hodnocení je prováděno na základě přiřazení hodnoty danému pojmu dle předem známé stupnice a hodnota je zapsána do sloupce hodnocení. Součtem všech hodnot a jejich následným podílem je nalezena základní jednotka, se kterou je následně vypočítána hodnota důležitosti. Celkový součet důležitostí v jednotlivých kvartálech musí být roven 1. [23]

<p style="text-align: center;"><b>Silné stránky</b> (<i>strengths</i>)</p> <p style="text-align: center;">zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p style="text-align: center;"><b>Slabé stránky</b> (<i>weaknesses</i>)</p> <p style="text-align: center;">zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p style="text-align: center;"><b>Příležitosti</b> (<i>oportunities</i>)</p> <p style="text-align: center;">zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p style="text-align: center;"><b>Hrozby</b> (<i>threats</i>)</p> <p style="text-align: center;">zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Obrázek 7 SWOT analýza grafické vyjádření [23]

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 POPIS SOUČASNÉHO STAVU FIRMY XY, S.R.O.

Praktická část této bakalářské práce se věnuje popisu vybrané firmy a provedení analýzy současného stavu systému pro výběr vhodného dodavatele v oblasti firemního vzdělávání. Následně se zaměřuje na návrhy zlepšení s využitím metod popsanych v teoretické části. Závěr práce poukazuje na vyhodnocení přijatých zlepšení.

### 4.1 Popis firmy XY, s.r.o.

Předmětem této kapitoly bude krátké přestavení firmy XY, s.r.o.

## **XY, s.r.o.**

*Obrázek 8 Logo XY, s.r.o. (zdroj: vlastní)*

Firma XY, s.r.o. byla založena v roce 1980 pod názvem XY družstvo. Změna právní formy proběhla 1. ledna 2019, kdy se firma transformovala na společnost s ručením omezeným (s.r.o.). Firma je tvořena dvěma výrobními závody, první původní závod, kterým je nástrojárna, je zaměřen na výrobu vstřikovacích forem. Jedná se o ocelové formy neboli systémy, jejichž hlavní funkcí je přepravení roztaveného plastu do jednotlivých dutin formy, čímž dochází k jejich naplnění tak, že budoucí díl má tvar formy. Druhým výrobním závodem, který vznikl v roce 2010, je lisovna plastů. Zde dochází k samotnému tvarování plastů ve formách, jež jsou vyráběny v nástrojárně.

Hlavním cílem firmy je dodávat svým zákazníkům komponenty, které splňují všechny požadavky zákazníka na kvalitu výrobku, celosvětovou normu ISO 9001:2016 a další certifikační normy, bez nichž by firma XY, s.r.o. nemohla být součástí globálního trhu. Firma XY, s.r.o. ví, že k dosažení tohoto cíle musí být schopná konkurovat ostatním firmám na trhu, proto je nutné, aby měla dostatečný počet odborníků.

Ve firmě celkem pracuje 400 pracovníků, z čehož jich 320 pracuje na dělnických pozicích a zbylých 80 jsou technickohospodářští pracovníci (dále jen THP). Firma XY, s.r.o. se soustředí na odborné vzdělávání THP a u dělnických pracovních pozic zajišťuje pouze legislativní a profesní školení.

### **Strategický cíl firmy v personalistice a vzdělávání**

Hlavním cílem firmy jsou spokojení zákazníci, kteří nakupují vyráběné produkty. S tím však souvisí vyvážení všech vložených a získaných prostředků firmy k dosažení očekávaných výsledků hospodaření. Pro realizaci těchto cílů je primární získávat, rozvíjet a využívat všechny nezbytné zdroje, a to nejen materiální, finanční, informační, ale hlavně lidské. Vzhledem k tomu, že lidské zdroje rozhodují o nakládání se všemi ostatními zdroji firmy, se firma XY, s.r.o. snaží investovat do svých pracovníků peněžní prostředky i čas.

### **Plánování vzdělávacích aktivit ve firmě**

Vzdělávání pracovníků ve firmě slouží jako podpůrný proces pro motivaci a udržení stability pracovníků. Pro tyto účely se sestavuje celoroční vzdělávací plán, který je zaměřen na rozvoj jednotlivců na příslušných pracovních místech, avšak současný systém vzdělávání ve firmě není dostačující.

I přes snahu vzdělávat pracovníky a rozšiřovat tak jejich schopnosti a dovednosti, existují i v této firmě problémy s fluktuací pracovníků. Fluktuace pracovníků, což je poměr odchozích pracovníků oproti skutečnému stavu, je aktuálně stanoven na maximální hodnotě 5 % pro THP a 10 % pro dělníky za kalendářní rok. Tento poměr fluktuace by měl vypovídat o tom, zda je vzdělávání, jež je pracovníkům poskytováno, motivující, či nikoli.

### **Základní funkce vzdělávání ve firmě:**

- a) Uspokojování potřeby zajištění odpovídajícího vzdělání. Odpovídající rozvoj pracovníků musí probíhat jak z hlediska plnění povinností vůči zákoníku práce, tak i požadavků zákazníků, které jsou specifikovány pomocí norem.
- b) Motivovat pracovníky k rozvoji osobnosti a dosáhnout jejich seberealizace.
- c) Zvýšit konkurenceschopnost firmy.

## **4.2 Současný systém výběru dodavatelů v oblasti firemního vzdělávání**

Současný systém výběru dodavatele není ukotven v žádném firemním předpisu. Realizují se školení, která vyplývají z doporučení vedoucího pracovníka, na základě požadavků zákazníků, norem a zákona.

Ve velké míře firma podporuje externí školení, protože nechce řešit dílčí administrativní úkony, které jsou spojeny s realizací vzdělávání. Interní vzdělávání volí, pouze pokud má být proškoleno pět a více pracovníků. Preferováni jsou dodavatelé, jejichž školení jsou akreditována. Firma podporuje převážně lokální dodavatele, se kterými má osobní zkušenosti.

Výběr dodavatele je prováděn formou vyhledávání nabídek otevřených kurzů na internetových stránkách dodavatelů a je řízen pouze nejnižší cenou a termínem realizace. Při výběru dodavatele nejsou stanoveny žádná kritéria, která mají být předmětem pro porovnávání jednotlivých nabídek.

Firma nemá sestaven žádný seznam dodavatelů, který vyplývá z normy IATF 16949 a jejích požadavků na nákup. Z tohoto důvodu je potřeba nastavit přehledný systém výběru vhodného dodavatele vzdělávací aktivity a specifikovat kritéria, která souvisí s cíli firmy.

### **Plánování vzdělávání ve firmě**

Proto, aby byly naplněny funkce vzdělávání, připravuje firma plán vzdělávání, složený z potřeb, které vymezuje vedoucí pracovník pro své podřízené. Proces vytváření tohoto plánu je v plné kompetenci personálního oddělení. Plánování vzdělávání je prováděno ve čtvrtém kvartálu aktuálního roku. Schvalování plánu vzdělávání, který obsahuje požadavky na školení pracovníků z různých oddělení, předkládá personální oddělení vedení firmy. Realizace nabývá platnost 1. dnem následujícího roku. Plnění plánu vzdělávání je uskutečňováno v okamžiku, kdy personalista má k dispozici plán vzdělávání pro jednotlivé pracovníky a obsah školení, které má zajistit. Pokud jsou k dispozici tyto informace, přistupuje personalista k výběru dodavatele.

## 5 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ PŘI VÝBĚRU DODAVATELE ZVOLENÉ VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY

Výběr vhodného dodavatele by měl být standardizován a řádně ukotven ve vnitřních předpisech. Následující kapitola pojednává o tom, jak by měl proces výběru dodavatele vzdělávacích aktivit probíhat. Proces výběru dodavatelů je představen pomocí následujícího schématu, z kterého vyplývají jednotlivé kroky, které musí firma vykonat.



Obrázek 9 Proces výběru dodavatele (zdroj: vlastní)

### 5.1 Sestavení analýzy potřeb

Pro zjištění potřeb vzdělávání bylo nutné sestavit analýzu potřeb, jejíž výsledek, hrál důležitou roli při volbě tématu vzdělávací aktivity. Pro tuto analýzu bylo zvoleno dotazníkové šetření v podobě strukturovaného rozhovoru, protože má nejlépe vypovídající hodnotou.

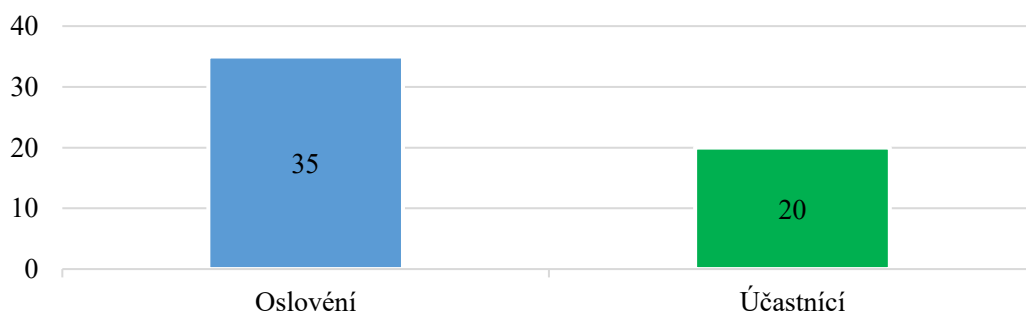
### 5.1.1 Dotazníkové šetření

Rozhovor, který se uskutečnil mezi pracovníky z jednotlivých oddělení, vedoucími pracovníky a personalistou, obsahoval otázky, které byly zaměřeny na zjištění toho, zda byl pracovník dostatečně zaškolen, zda měl problémy s plněním některých úkolů, protože nebyl dostatečně proškolen a zda by měl zájem zvýšit svou kvalifikaci.

Ve chvíli, kdy se pracovník vyjádřil, pomocí hodnot „Ano“ a „Ne“, popřípadě okomentoval svou odpověď, navrhl vedoucí pracovník nápravné opatření, které personalista spolu s odpovědí pracovníka zaznamenal do formuláře „Strukturovaný rozhovor - dotazník“, který je uveden v příloze č. 1.

#### Statistika strukturovaného dotazování v rámci analýzy potřeb

Doba trvání tohoto šetření činila 15 pracovních dnů. Celkem bylo osloveno 35 technicko-hospodářských pracovníků, z čehož se do tohoto šetření aktivně zapojilo pouze 20 z nich. Ovšem i při této nízké účasti respondentů, se jedná o jednu čtvrtinu ze všech THP ve firmě. Šetření ze zúčastnili zástupci z ekonomického oddělení, oddělení kvality, oddělení logistiky, oddělení nákupu, projektového managementu a personálního oddělení viz tabulka č. 1.

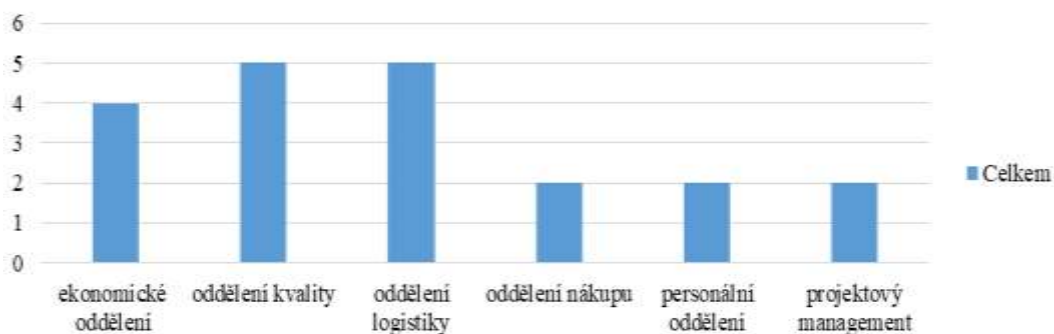


Obrázek 10 Porovnání počtu oslovených a účastníků (zdroj: vlastní)

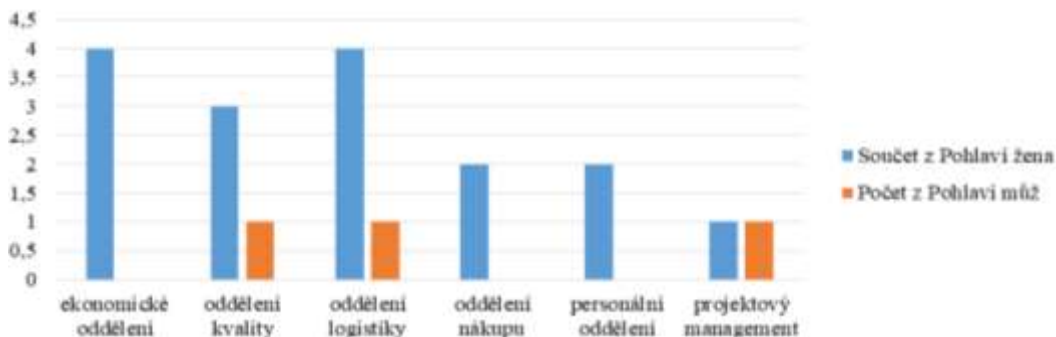
Tabulka 1 Statistika analýzy potřeb v rámci dotazníkového šetření (zdroj: vlastní)

Oddělení	Počet respondentů	Pohlaví žena	Pohlaví muž
ekonomické oddělení	4	4	0
oddělení kvality	5	2	3
oddělení logistiky	5	4	1
oddělení nákupu	2	2	0
personální oddělení	2	2	0
projektový management	2	1	1

Četnost zástupců z jednotlivých oddělení byla graficky znázorněna na obrázku č. 11, ze kterého vyplynulo, že v největším počtu se zúčastnili pracovníci z oddělení logistiky, kvality a následně ekonomického oddělení. Při bližším prozkoumání výsledků bylo zjištěno, že poměr oslovených žen činil 75 %, a mužů pouze 25 % viz obrázek č. 12 a 13.

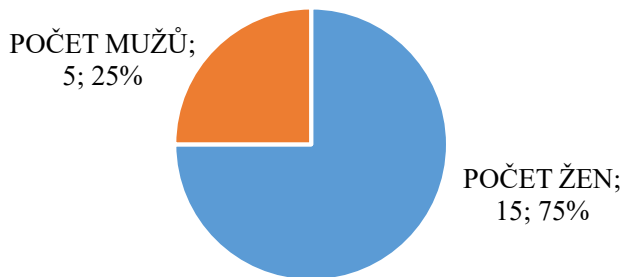


Obrázek 11 Analyzovaná oddělení (zdroj: vlastní)



Obrázek 12 Zastoupení respondentů podle pohlaví (zdroj: vlastní)





Obrázek 13 Procentuální zastoupení mužů a žen (zdroj vlastní)

### 5.1.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

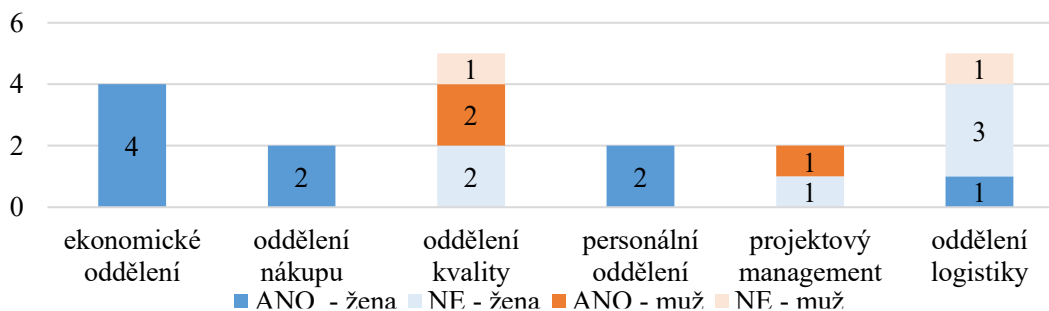
Po sjednocení formulářů byly zpracovány odpovědi z jednotlivých otázek a pomocí jejich součtu byly prostřednictvím frekvenčních tabulek vyhodnoceny a následně byl graficky vyjádřen jejich procentní poměr.

Výstupy jednotlivých otázek:

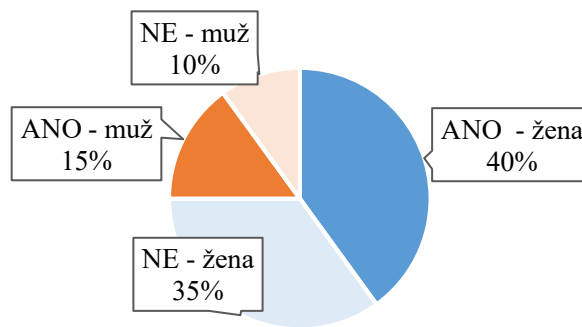
#### Otázka č. 1: Proběhl proces Vašeho zaškolení na pracovišti?

Tabulka 2 Přehled odpovědí na otázku č. 1 (zdroj: vlastní)

Oddělení	Počet respondentů	ANO Pohlaví žena	NE Pohlaví žena	ANO Pohlaví muž	NE Pohlaví muž
ekonomické oddělení	4	4			
oddělení nákupu	2	2			
oddělení kvality	5		2	2	1
personální oddělení	2	2			
projektový management	2		1	1	
oddělení logistiky	5	1	3		1
<b>CELKEM</b>	20	9	6	3	2



Obrázek 14 Graf porovnání odpovědí mužů a žen na otázku č. 1 (zdroj: vlastní)



Obrázek 15 Graf procentuálního vyjádření na otázku č. 1 (zdroj: vlastní)

Tato otázka byla směřována ke zjištění, zda proces zaškolení na pracovišti proběhl, či nikoli. Po vyhodnocení odpovědí na tuto otázku bylo zjištěno, že zaškolení na pracovišti se zúčastnilo 40 % z oslovených žen a 15 % mužů. Naopak 35 % žen a 10 % mužů se do procesu zaškolení nezapojilo. Komentáře některých respondentů byly následující: „Zaškolení proběhlo zcela v pořádku. Vedoucí mě seznámil se vším potřebným. Některé informace o výkonu své práce jsem nezískal a musel jsem si je zjistit sám. Byla jsem pečlivě zaškolená. Spoustu informací mi nebylo předáno. U některých problematik ve svém období si stále nejsem jist.“

K zbránění dalších nesrovnalostí v procesu zaškolení pracovníka na pracovišti, byly definovány důvody možných odpovědí na „Ano“ a „Ne“ k nimž byly přiřazeny nápravné opatření, které vyplývají z povahy položené otázky.

Tabulka 3 Nápravné opatření otázka č. 1 (zdroj: vlastní)

Otázka	ODPOVĚĎ	DŮVOD ODPOVĚDI	NÁPRAVNÉ OPATŘENÍ
Proběhl proces Vašeho zaškolení na pracovišti?	ANO	Ano, zaměstnavatel mě proškolil na všechna potřebná školení, které byly nevyhnutelné k výkonu mé práce.	Kontrola obdržených certifikátů od pracovníka a případné návrhy na nová školení, které jsou potřeba.

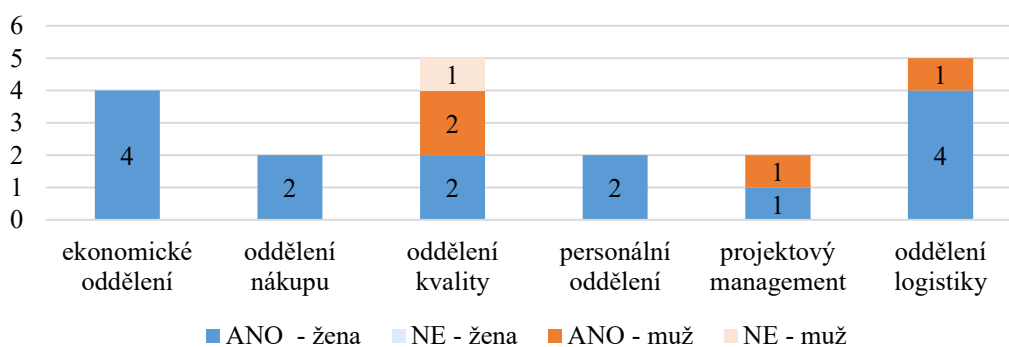
	NE	Ne, nebyl jsem proškolen na žádné odborné záležitosti, týkající se výkonu mé práce.	Firma musí neodkladně zajistit vzdělání pracovníka a žádat vedoucího pracovníka o náplavu této skutečnosti.
--	----	---	---

**Otázka č. 2: Dělá Vám problém plnění některých úkolů, z hlediska nezískání vzdělání k výkonu Vaší práce?**

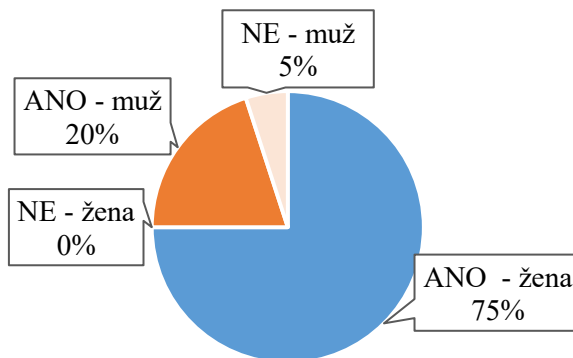
Druhá otázka se snažila rozpoznat, zda pracovníkům dělalo problém plnění některých úkolů, které jim vedoucí pracovník zadal.

Tabulka 4 Přehled odpovědí na otázku č. 2 (zdroj: vlastní)

Oddělení	Počet respondentů	ANO Pohlaví žena	NE Pohlaví žena	ANO Pohlaví muž	NE Pohlaví muž
ekonomické oddělení	4	4			
oddělení nákupu	2	2			
oddělení kvality	5	2		2	1
personální oddělení	2	2			
projektový management	2	1		1	
oddělení logistiky	5	4		1	
<b>CELKEM</b>	20	15	0	4	1



Obrázek 16 Graf porovnání odpovědí mužů a žen na otázku č. 2 (zdroj: vlastní)



Obrázek 17 Graf procentuálního vyjádření na otázku č. 2 (zdroj: vlastní)

Pomocí této otázky bylo zjištěno, že ve firmě nemělo žádné problémy s plněním zadaných úkolů 5 % respondentů, oproti tomu 95 % žen i mužů dalo zaměstnavateli za vinu to, že nemohli některé úkoly splnit, protože nebyli dostatečně proškoleni. Odůvodnění svých názorů provedli někteří respondenti následovně:

Tabulka 5 Názory respondentů na otázku č. 2 (zdroj: vlastní)

Oddělení	POZNÁMKA ÚČASTNÍKA
ekonomické oddělení	„Ano, určitě mám nedostatky ve znalostech legislativy.“
oddělení nákupu	„Ano, mám nedostatky při vyjednávání s dodavateli.“
oddělení kvality	„Ano, určitě mám nedostatky v oblastech požadavků automobilů. Ne, dbám na samostudium a raději si vzdělávám zajišťuji sám.“
personální oddělení	„Ano, určitě mám nedostatky ve znalostech legislativy.“
projektový management	„Ne, pravidelně absolvuji potřebná školení.“
oddělení logistiky	„Ano, mám málo znalostí o analýze FMEA.“

K minimalizaci rizika vzniku takovýchto případů, byly stanoveny nápravná opatření, která by měla být vykonána v případě zjištěných nedostatků.

Tabulka 6 Nápravné opatření otázka č. 2 (zdroj: vlastní)

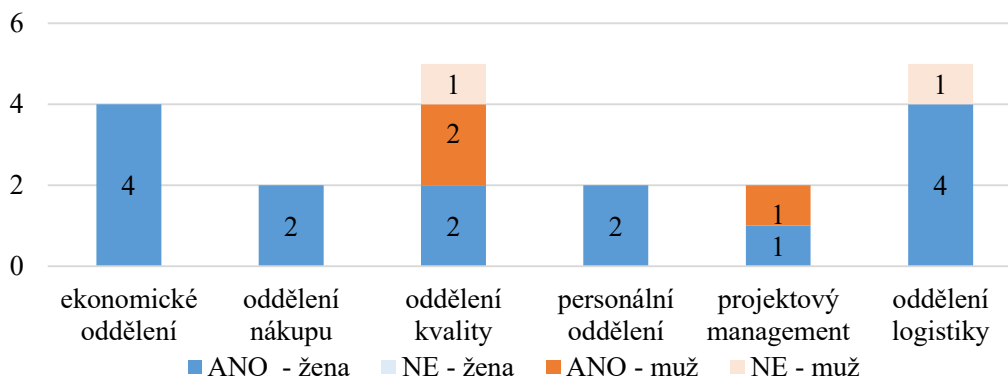
Otázka	ODPOVĚĎ	DŮVOD ODPOVĚDI	NÁPRAVNÉ OPATŘENÍ
Dělá Vám problém plnění některých úkolů, z hlediska nezískání vzdělání k výkonu Vaší práce?	ANO	Ano, výkon některých činností mi zabere více času, protože jsem nebyl proškolen.	Neodkladně zajistit vzdělání pracovníka a popřípadě naplánovat vzdělávání do plánu vzdělávání.
	NE	Ne, plním všechny úkoly, na které jsou, absolvoval potřebná školení k výkonu mé práce.	Kontrola obdržených certifikátů od pracovníka a případné návrhy na nová školení, které jsou potřeba.

**Otázka č. 3. - Měl byste zájem absolvovat školení, které by zvýšilo Vaši kvalifikaci?**

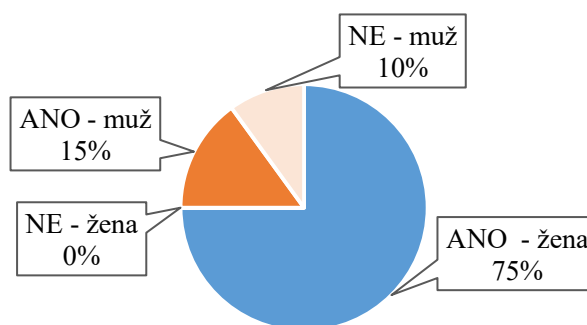
Třetí otázka byla položena proto, aby vedoucí pracovník rozpoznal, zda má smysl pracovníky vzdělávat. Dílčím cílem otázky bylo zjištění, kterou konkrétní potřebu by respondent preferoval. Z tohoto důvodu návrh vedoucí pracovník po dohodě s respondentem vzdělávací aktivitu, která byla zahrnuta do plánu vzdělávání.

Tabulka 7 Statistika otázka č. 3 (zdroj: vlastní)

Oddělení	Počet respondentů	ANO Pohlaví žena	NE Pohlaví žena	ANO Pohlaví muž	NE Pohlaví muž
ekonomické oddělení	4	4			
oddělení nákupu	2	2			
oddělení kvality	5	2		2	1
personální oddělení	2	2			
projektový management	2	1		1	
oddělení logistiky	5	4			1
<b>CELKEM</b>	20	15	0	4	1



Obrázek 18 Graf porovnání odpovědí mužů a žen na otázku č. 3 (zdroj: vlastní)



Obrázek 19 Graf procentuálního vyjádření na otázku č. 3 (zdroj: vlastní)

Z 20 respondentů mělo zájem o vzdělávání ve firmě 15 žen a 4 muži. Z čehož plyne, že 95 % respondentů, by se chtělo rozvíjet a vzdělávat vzhledem k svému profesionálnímu rozvoji. Zarážející bylo zjištění, že jeden z respondentů zájem o vzdělávání neměl vůbec. Svou odpověď odůvodnil tvrzením, že se vzdělávat nepotřeboval, protože se složitými úkoly se obracel vždy na svého vedoucího pracovníka, který práci předal jinému pracovníkovi. Další odpovědi respondentů napříč odděleními byly i s návrhy vedoucího pracovníka uvedeny do tabulky č. 8.

Tabulka 8 Sjednocení odpovědí na otázku č. 3 (zdroj: vlastní)

Oddělení	POZNÁMKA ÚČASTNÍKA	DOPORUČENÍ VEDOUCÍHO PRACOVNÍKA
Ekonomické oddělení	Ano, mám neucelené informace o aktuální legislativě	Návrh na školení, účetní uzávěrky a DPH v aktuálním roce.
Oddělení nákupu	Ano, potřebuji prohloubit povědomí o schopnostech vyjednávání.	Návrh k absolvování školení právního minima, schopnostech vyjednat a Excel.
Oddělení kvality	Určitě mi dělá problém neznalost aktuálních požadavků automobiliv.	Návrh na školení 8D report, FMEA a V. D. A. 6. 3. dle aktuálních norem automobiliv.
Personální oddělení	Určitě jsou nutné legislativní změny	Návrh na školení zákoníku práce a benefitů, následně personální výběr pracovníků.
Projektový management	Ano, při zavádění projektů mám nedostatečné informace o požadavcích automobiliv.	Návrh k absolvování školení PPAP (požadavky automobilivého průmyslu), a FMEA analýzu
Oddělení logistiky	Ano, při auditech mám málo znalostí o analýze FMEA. Ne, s takovým úkolem se odkazují se na vedoucího pracovníka.	Návrh na školení logického auditu a určitě školení FMEA analýzy.

Výstup z otázky č. 3. byl nejdůležitějším bodem celé analýzy potřeb, protože z něj vyplynuly následující nápravná opatření.

Tabulka 9 Nápravná opatření otázky č. 3 (zdroj: vlastní)

Otázka	ODPOVĚĎ	DŮVOD ODPOVĚDI	NÁPRAVNÉ OPATŘENÍ
Měl byste zájem absolvovat školení, které by zvýšilo Vaši kvalifikaci?	ANO	Ano, rád bych se dále vzdělával a to i na školení, které by mohly rozšířit mou kvalifikaci.	Připravit návrhy na nová školení, k rozšíření kvalifikace.
	NE	Ne, nemám zájem o žádné vzdělávání.	Podpořit motivaci pracovníka jiným způsobem, než je zajištění vzdělávání. Zjistit příčinu tohoto rozhodnutí.

Pomocí tohoto strukturovaného rozhovoru, byly zjištěny potřeby respondentů v oblasti vzdělávání a také jejich motivace k samotnému přístupu ke vzdělávání.

Na základě získaných odpovědí byl vypracován plán vzdělávání pro respondenty, kteří se zúčastnili analýzy potřeb. Sestavení plánu vzdělávání je v případě respondentů individuální, a to s ohledem na oddělení, ve kterém dotazovaný pracuje. Z výše uvedených 20 respondentů bylo vhodné sestavit plán vzdělávání pouze pro 19 z nich. Pro jednoho z pracovníka z oddělení logistiky, nemělo toto plánování smysl, protože o vzdělávání neměl zájem. Což vplynulo z jeho tvrzení na otázku č. 3.



Tabulka 10 Plán vzdělávání (zdroj: vlastní)

Název firmy: Zpracoval:	PLÁN VZDĚLÁVÁNÍ Rok: 2019			
ODDĚLENÍ	ŠKOLENÍ 1.	ŠKOLENÍ 2.	ŠKOLENÍ 3.	ÚČASTNÍK ŠKOLENÍ
<b>Ekonomické oddělení</b>	Účetní uzávěrka v roce xxxx	DPH v roce xxxx		Kamila N. Anna Z. Johana T. Linka M.
<b>Oddělení nákupu</b>	Právní minimum	Schopnosti vyjednávání	Excel	Kateřina Z. Alena J.
<b>Oddělení kvality</b>	8D report	<b>FMEA</b>	V. D. A. 6.3.	Jan K. Petr Z. Luboš H. Helena M. Romana R.
<b>Personální oddělení</b>	Zákoník práce	Benefity	Personální výběr	Aneta N. Pavla H.
<b>Projektový ma- nagement</b>	PPAP	<b>FMEA</b>		Petr F. Dita N.
<b>Oddělení logistiky</b>	Logistický audit	<b>FMEA</b>	X	Xena F. Katka P. Aňa D. Zuzana M.

Plnění plánu vzdělávání spočívalo v tom, že v první řadě byla vytvořena specifická skupina, která měla stejné požadavky na vzdělávání. V tomto případě šlo o pracovníky, kterým chybělo stejné školení, které navrhl vedoucí pracovník v rámci analýzy potřeb. Školení, které mělo absolvovat nejvíce pracovníků, bylo určeno školení FMEA analýzy dle ISO 9001 a

IATF 16949, které bylo vzhledem k požadavkům auditu muselo být proškoleny co nejdříve. Proto se další analýza zabývala výběrem vhodného dodavatele tohoto školení. Nejprve byly zvoleny cíle, které měla tato vzdělávací aktivita splňovat.

### **Cíle vybrané vzdělávací aktivity**

Programovatelné cíle vzdělávací aktivity v rámci školení FMEA měly motivovat pracovníky k osobnímu rozvoji a zvýšení kvalifikace, tak aby zároveň byla naplněna firemní strategie.

Následné cíle školení FMEA:

- a) zajistit školení dle stanoveného obsahu,
- b) podpořit možnost získávání osvědčení pracovníků po absolvování tohoto školení,
- c) zajistit splnění požadavku auditů.

## **5.2 Výběr a hodnocení dodavatelů v oblasti firemního vzdělávání**

K tomu, aby byly naplněny programovatelné i druhotné cíle vzdělávací aktivity, bylo potřeba vhodně zvolit dodavatele, který měl tuto službu realizovat. Proto byl zvolen postup složený z následujících kroků:

1. Byla vytvořena analýza trhu dodavatelů vzdělávání
  - a) seznam dodavatelů
  - b) výběrové řízení
2. Byly použity metody výběru a hodnocení dodavatele vzdělávacích aktivit
  - a) metoda bodování

### **1. Analýza trhu dodavatelů vzdělávání**

Pro účely zorientování se na trhu dodavatelů, kteří poskytují služby v oblasti vzdělávání pracovníků, byl vytvořen seznam potenciálních dodavatelů, kteří byly následně osloveni v rámci výběrového řízení.

#### **a) Seznam dodavatelů**

Firma požadovala účast pouze akreditovaných dodavatelů, ze Zlínského kraje, kteří se soustředili výhradně na český trh.

Ukazatele, které obsahoval tento seznam, byly následující:

*a) Základní informace*

Základní informace představovaly stručné představení firmy, se kterou bylo možné navázat kontakt.

*b) Public relations firmy*

Veřejné mínění nebo PR firmy, bylo při výběru vhodného dodavatele velice důležitým, neboť vytvářelo určitou představu o dodavateli.

*c) Zkušenosti*

Zkušenosti dodavatele v oblasti vzdělávání byly podstatným kritériem, které bylo nutno hodnotit.

*d) Reference*

Vhodné a pravdivé reference na dodavatele byly obrazem toho, že dodavatel spolupracuje s kvalitními lektory. Právě dobré reference byly významným měřítkem při volbě vhodného dodavatele vzdělávání.

*e) Možnosti školení*

Možnosti školení znázorňovali interní a externí kurzy, které dodavatel mohl nabídnout.

*f) Certifikace*

Certifikace vzdělávací společnosti byla velmi důležitá, protože pokud dodavatel neměl patřičnou certifikaci, neodpovídala jeho nabídka požadavkům na školení FMEA.

Zdroje dat, které byly použity pro vytvoření seznamu potenciálních dodavatelů školení FMEA, viz tabulka 11, byly čerpány z běžně dostupných informací na internetových stránkách vybraných dodavatelů.

Tabulka 11 Seznam potenciálních dodavatelů školení FMEA (zdroj: vlastní)

Základní informace	PR firmy	Zkušenosti	Reference	Možnosti školení	Certifikace
Název: A Adresa: Slavičín 763 Tel: 605 777 111 www.a.cz	Pozitivní PR, častá aktualizace nabídek otevřených kurzů. Významná forma propagace.	18 let, vzdělávání formou tréninků	Více než 50 spokojených klientů z celého světa, kteří patří mezi největší automobilky.	Prostory u dodavatele – otevřené kurzy. Možnost interní školení.	ISO 9001 ISO 14001 IATF 16949
Název: B Adresa: Bojkovice 763 Tel: 604 666 111 www.b.cz	Vysoká forma propagace. Nízká nabídka školení.	3 roky, vzdělávání formou seminářů	20 spokojených klientů z ČR.	Prostory u dodavatele – otevřené školení.	ISO 14001
Název: C Adresa: Zlín 1122 Tel: 577 214 220 www.c.cz	Vysoká forma propagace. Široká nabídka školení.	5 let, vzdělávání formou tradičních metod		Poskytuje pouze uzavřené interní školení.	ISO 9001 IATF 16949
Název: D Adresa: Valašské Klobouky 12 Tel: 605 656 121 www.d.cz	Nízká forma propagace. Nabídky poskytuje pouze na vyžádání.	25 let, vzdělávání formou tréninků	Více než 250 spokojených klientů z celého světa, které patří i největší automobilky.	Poskytuje pouze uzavřené interní školení.	ISO 9001 ISO 14001 IATF 16949

Název: E Adresa: Vsetín 1987 Tel: 577 698 154 www.e.cz	Pozitivní PR, méně častá aktualizace nabídek kurzů. Nízká forma propagace.	10 let, vzdělávání pomocí moderních metod	Více než 100 spokojených klientů z ČR, mezi které patří i největší automobilky.	Prostory u dodavatele – otevřené kurzy. Možnost interní školení.	ISO 9001 IATF 16949
---	--	---	---	---	------------------------

### b) Výběrové řízení

V okamžiku, kdy byl k dispozici seznam dodavatelů, bylo přistoupeno k vytvoření zadání výběrového řízení, které bylo následně zasíláno na uvedené dodavatele. Zadání výběrového řízení obsahovalo informace: o požadavcích na náplň školení, maximálních nákladech, termínech realizace, o odpovědných osobách a závazných termínech. Nedílnou součástí pro objektivní výběr dodavatele byl dotazník pro výběr dodavatele, pomocí kterého byla zjištěna jeho motivace. Výběrové řízení, které bylo řešeno v této práci, je charakterizováno v tabulce č. 12.

Tabulka 12 Výběrové řízení (zdroj: vlastní)

NAŠE ZN.: 1/2019  
VYŘIZUJE: Šárka Urbaníková  
TEL.: 562255566  
E-MAIL: s.urbanikova@seznam.cz  
DATUM: 01. 02. 2019

Vážený dodavateli,

naše firma žádá Vaši firmu o zaslání nabídky na školení FMEA analýzy.

Jedná se o proškolení 11 zaměstnanců. Školení by mělo proběhnout u nás ve firmě XY, s.r.o. Požadujeme aby, školení bylo akreditované dle IATF 16949 a zaměstnanci by po jeho absolvování měli obdržet certifikát. Lektor by měl provést školení formou tréninku. Maximálně přijatelná cena je 10 000 Kč, za osobu. Délka školení 16 hodin.

Povinný obsah školení:

- Popis a tvorba analýzy FMEA
- Základní popis procesní FMEA
- Požadavky auditů v rámci FMEA analýzy
- Systém zpracování a sestavení nápravných opatření

Součástí nabídky by měly být zaslány reference na lektora, který školení provede. A také žádáme o zodpovězení následujících otázek:

1. Proč bychom měli přijat právě Vaši nabídku?
2. Co Vás vedlo k vyhotovené nabídce na tuto poptávku?
3. Co za danou cenu nám můžete nabídnout nad rámec výběrového řízení?

Termín realizace školení: druhá polovina roku 2019

Termín dodání nabídky: 30. 04. 2019

Termín vyhodnocení: 31. 05. 2019

S pozdravem

Šárka Urbaníková

V okamžiku dovršení termínu pro dodání nabídek bylo přistoupeno k vyhodnocení jednotlivých nabídek, které byly doručeny.

## 2. Metody výběru a hodnocení dodavatele vzdělávacích aktivit

Ke zjištění vhodného dodavatele byla využita kombinaci dotazování a bodovací metody, jejichž spojením byl nalezen dodavatel s nejvýhodnější nabídkou.

### a) Metoda bodování

V rámci bodovací metody bylo zapotřebí definovat kritéria a jejich hodnoty. Nesměla být opomenuta váha kritérií, která udává jejich důležitost. Váha kritéria, která byla v tomto hodnocení použita, se nacházela v rozmezí 1 až 4 bodů, kdy 1 bod, byl nejméně důležité kritérium a 4 body byly nejdůležitějším kritériem, viz tabulka č. 13.

Kritéria K1-K9, které byly popsány v tabulce č. 14, byly zaměřeny na obsah a požadavky školení FMEA. Největší váhu získala tato kritéria: obsah školení, cena školení, která nesmí přesahovat stanovenou částku, a akreditace školení. Tato váha byla těmto kritériím přiřazena, protože jejich vypovídající hodnota měla vliv na splnění cílů školení.

Bodovací metoda byla použita i u vyhodnocení váhy otázek (dotazování), které byly součástí zadání výběrového řízení, a to jako kritéria K10 – K12. Tyto otázky, které byly uvedeny v tabulce č. 15, jsou nedílnou součástí při hodnocení nabídek. Díky nim se firma mohla zorientovat v tom, zda byly dodavatele motivováni spolupracovat, či nikoli. Výstup z těchto otázek měl vyšší váhu, než samotné hodnocení specifických kritérií.

Bez splnění požadavků na minimální počet bodů, který byl stanoven na 16, nemohl být dodavatel schválen jako vhodný, a to i v případě, kdy zaslal nabídku, která splňovala ostatní kritéria na vysoké úrovni.

Nabídky na školení FMEA byly zaslány všemi dodavateli, kteří byly osloveni v rámci výběrového řízení, ve stanoveném termínu. Takže byly splněny podmínky, díky kterým se mohlo přistoupit k vyhodnocení nabídek. Přehledy obdržených nabídek jsou uvedeny v přílohách č. 2 až 6.

Výsledné odpovědi dodavatelů, které byly předmětem hodnocení, byly zobrazeny v tabulce č. 16, která zobrazila písemnou odpověď jednotlivých dodavatelů na každé kritériu.

Tabulka 13 Váha kritéria (zdroj: vlastní)

<b>Váha:</b>	1	2	3	4
<b>Význam:</b>	Nedůležité	Méně důležité	Více důležité	Nejvíce důležité

Tabulka 14 Kritéria školení FMEA a jejich hodnocení (zdroj: vlastní)

Název kritéria	Značka	Hodnota kritéria	Váha kritéria
<b>Zkušenosti, dodavatele v oboru minimálně 10 let</b>	K1	0 - Dodavatel nezaslal odpověď 1 - Má základní zkušenosti v oblasti vzdělávání 2 - Má rozšířené (zahraniční) zkušenosti, 3 - má zkušeností déle než 10 let	1
<b>Reference na dodavatele</b>	K2	0 - Dodavatel nezaslal odpověď 1 - Dodavatel nemá reference 2 - Dodavatel má reference 3 - Dodavatel má i zahraniční reference	2
<b>Možnosti školení</b>	K3	0 - Dodavatel nezaslal odpověď 1 - Externí vzdělávání 2 - Interní vzdělávání 3 - Externí + interní vzdělávání	3
<b>Požadovaná certifikace ISO 16949</b>	K4	0 - Dodavatel nezaslal odpověď 1 - ISO 9001 2 - ISO 9001 + ISO 14001 3 - IATF 16949	3
<b>Obsah školení</b> • Popis a tvorba analýzy FMEA • Základní popis procesní FMEA • Požadavky auditů v rámci FMEA analýzy • Systém zpracování a sestavení nápravných opatření	K5	0 - Dodavatel nezaslal odpověď 1 - Nesplňuje 2 - Splňuje	4
<b>Cena -maximálně 10 000 Kč za osobu (cena zahrnuje kompletní náklady na lektora, jeho dopravu, případné ubytování a náklady na tiskoviny)</b>	K6	Číselný interval: 1 - Nesplňuje cena nad 10 000 Kč 2 - Splňuje cena od 8 000 Kč – 10 000 Kč 3 - Cena nižší než 8 000 Kč	4
<b>Forma vzdělávání</b>	K7	0 - Dodavatel nezaslal odpověď 1 - Přednášky 2 - Moderní metody 3 - Tréninky	2
<b>Akreditace ale IATF 16949</b>	K8	0 - Dodavatel nezaslal odpověď 1 - NE 2 - ANO	4



Reference na lektora	K9	0 - Dodavatel nezaslal odpověď 1 - Nezaslal 2 - Zaslal	3
----------------------	----	--	---

*Tabulka 15 Otázky hodnocení dodavatelů (zdroj: vlastní)*

Název kritéria	Značka	Hodnota kritéria	Váha kritéria
Proč bychom měli přijat právě Vaši nabídku?	K10	0 – Bez odpovědi 1 - Normální odpověď 2 - Lepší odpověď 3 - Nejlepší odpověď	3
Co Vás vedlo k vyhotovené nabídce na tuto poptávku?	K11	0 – Bez odpovědi 1 - Normální odpověď 2 - Lepší odpověď 3 - Nejlepší odpověď	3
Co za danou cenu nám můžete nabídnout nad rámec výběrového řízení?	K12	0 – Bez odpovědi 1 - Normální odpověď 2 - Lepší odpověď 3 - Nejlepší odpověď	4

Tabulka 16 Definice kritérií pro výběr dodavatele (zdroj: vlastní)

Název kritéria	ZN	Hodnota kritéria	VK	A	B	C	D	E
Zkušenosti, dodavatele v oboru minimálně 10 let	K1	0 - Dodavatel nezaslal odpověď 1 - Má základní zkušeností v oblasti vzdělávání 2 - Má rozšířené (zahraniční) zkušenosti, 3 - má zkušeností déle než 10 let	1	18 let	3 roky	5 let	25 let	10 let
Reference na dodavatele	K2	0 - Dodavatel nezaslal odpověď 1 - Dodavatel nemá reference 2 - Dodavatel má reference 3 - Dodavatel má i zahraniční reference	2	Více než 50 spokojených klientů z celého světa	20 spokojených klientů z ČR.	-	Více než 250 spokojených klientů	Více než 100 spokojených klientů z ČR
Možnosti školení	K3	0 - Dodavatel nezaslal odpověď 1 - Externí vzdělávání 2 - Interní vzdělávání 3 - Externí + interní vzdělávání	3	Prostory u dodavatele otevřené kurzy.  Možnost interní školení.	Prostory u dodavatele – otevřené školení.	Poskytuje pouze uzavřené - interní školení.	Poskytuje pouze uzavřené - interní školení.	Prostory u dodavatele otevřené kurzy.  Možnost interního školení.
Požadovaná certifikace ISO 16949	K4	0 - Dodavatel nezaslal odpověď 1 - ISO 9001 2 - ISO 9001 + ISO 14001 3 - IATF 16949	3	ISO 9001  ISO 14001  IATF 16949	ISO 14001	ISO 9001  IATF 16949	ISO 9001  ISO 14001  IATF 16949	ISO 9001  IATF 16949
Obsah školení • Popis a tvorba analýzy FMEA • Základní popis procesní FMEA • Požadavky auditů v rámci FMEA analýzy • Systém zpracování a sestavení nápravných opatření	K5	0 - Dodavatel nezaslal odpověď 1 - Nesplňuje 2 - Splňuje	4	SPLŇUJE	SPLŇUJE	SPLŇUJE	SPLŇUJE	SPLŇUJE

<b>Cena -maximálně 10 000 Kč za osobu (cena zahrnuje kompletní náklady na lektora, jeho dopravu, případné ubytování a náklady na tiskoviny)</b>	K6	Číselný interval: 1 – Nespĺňuje cena nad 10 000 Kč 2 – Splňuje cena od 8 000 Kč – 10 000 Kč 3 – Cena nižší než 8 000 Kč	4	6 500 Kč	10 500 Kč	10 000 Kč	9 500 Kč	7 000 Kč
<b>Forma vzdělávání</b>	K7	0 - Dodavatel nezaslal odpověď 1 – Přednášky 2 - Moderní metody 3 – Tréninky	2	Trénink	Moderní metody	Trénink	Trénink	Trénink
<b>Akreditace ale IATF 16949</b>	K8	0 - Dodavatel nezaslal odpověď 1 – NE 2 – ANO	4	ANO	ANO	NE	ANO	ANO
<b>Reference na lektora</b>	K9	0 - Dodavatel nezaslal odpověď 1 – Nezaslal 2 – Zaslal	3	Zaslal	Nezaslal	Zaslal	Zaslal	Zaslal
<b>Proč bychom měli přijat právě Vaši nabídku?</b>	K10	0 – Bez odpovědi 1 - Normální odpověď 2 - Lepší odpověď 3 - Nejlepší odpověď	3	Naše nabídka odpovídá zadání VŘ	Splňujeme většinu v požadavků VŘ	Jedineční dodavatele na trhu.	Kvalita odpovídá ceně.	Naše nabídka odpovídá zadání VŘ
<b>Co Vás vedlo k vyhotovené nabídce na tuto poptávku?</b>	K11	0 – Bez odpovědi 1 - Normální odpověď 2 - Lepší odpověď 3 - Nejlepší odpověď	3	Odpovědět na obdrženou poptávku	Možnost navázat novou spoluprací	Odpovědět na obdrženou poptávku	Možnost navázat novou spoluprací	Možnost poskytnout své služby novým zákazníkům
<b>Co za danou cenu nám můžete nabídnout nad rámec výběrového řízení?</b>	K12	0 – Bez odpovědi 1 - Normální odpověď 2 - Lepší odpověď 3 - Nejlepší odpověď	4	Množstevní slevy	Sleva na další školení	Sleva na další školení	Sestavení individuálních plánů vzdělávání	Dlouhodobá spolupráce formou vzdělávacích akademií a případné slevy na další školení

V okamžiku kdy byly přiřazeny hodnoty, přistoupilo se k doplnění váhy kritéria k hodnotám (tabulka č. 17). Následně tyto hodnoty kritérií u jednotlivých dodavatelů byly vynásobeny váhou kritéria, čímž vznikla výsledná povaha nabídky u jednotlivých dodavatelů (tabulka č. 18). Dále bylo nutné zjistit maximální hodnoty kritérií, a to násobením všech kritérií s maximálně možnou hodnotou, kterou šlo dané kritérium ohodnotit. Ohodnocení nabídky bylo počítáno v procentech, a to tak, že maximální hodnota byla rovna 100 procentům (tabulka č. 18 a 19).

Jakmile byly známy hodnoty nabídek konkrétních dodavatelů, mohlo být přistoupeno k provedení kompletního vyhodnocení dodavatelů.

*Tabulka 17 Specifický výběr dodavatele, pomocí metody bodování (zdroj: vlastní)*

<b>ZN</b>	<b>VK</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
K1	1	2	1	1	2	2
K2	2	3	2	0	3	2
K3	3	3	1	2	2	3
K4	3	3	1	3	3	3
K5	4	2	2	2	2	2
K6	4	3	1	2	2	3
K7	2	3	2	3	3	3
K8	4	2	2	1	2	2
K9	3	2	1	2	2	2
K10	3	1	2	3	3	1
K11	3	1	2	1	2	3
K12	4	2	2	2	2	3

Tabulka 18 Přiřazení váhy kritériím (zdroj: vlastní)

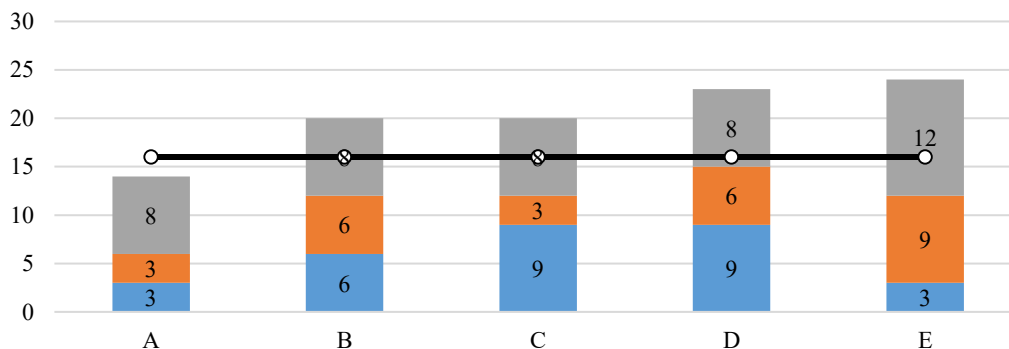
ZN	MAX možnost získaných bodů	VK	A	B	C	D	E
K1	2	1	2	1	1	2	2
K2	6	2	6	4	0	6	4
K3	9	3	9	3	6	6	9
K4	9	3	9	3	9	9	9
K5	8	4	8	8	8	8	8
K6	12	4	12	4	8	8	12
K7	6	2	6	4	6	6	6
K8	8	4	8	8	4	8	8
K9	6	3	6	3	6	6	6
<b>Celkem</b>	66		66	38	48	59	64
<b>Procentuální vyjádření</b>	100%		100%	58%	73%	89%	97%

Tabulka 19 Přiřazení váhy kritériím dotazník (zdroj: vlastní)

ZN	MAX možnost získaných bodů	VK	A	B	C	D	E
K10	9	3	3	6	9	9	3
K11	9	3	3	6	3	6	9
K12	12	4	8	8	8	8	12
<b>Celkem</b>	30		14	20	20	23	24
<b>Procentuální vyjádření</b>	100%		46%	67%	67%	77%	80%

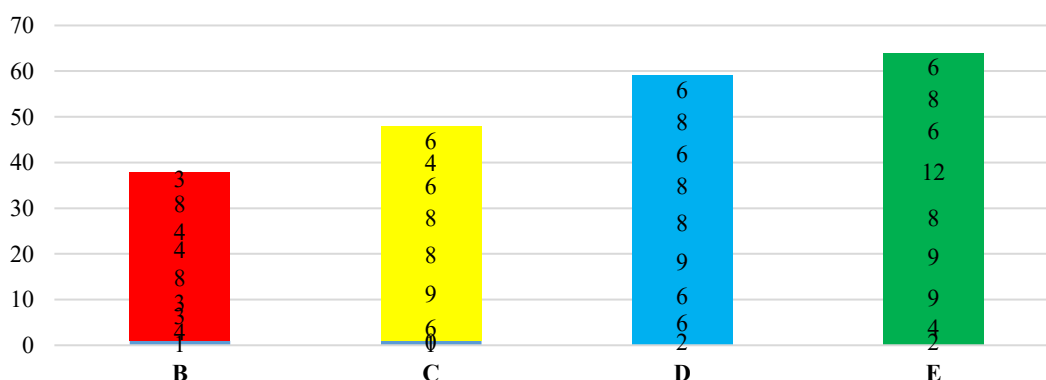
## 6 VYHODNOCENÍ NAVRŽENÝCH ZLEPŠENÍ

Z hodnocení a porovnání dodavatelů, kteří byly předmětem metod výběru vhodného dodavatele uvedených v tabulkách číslo 18 a 19 vyplývá, že maximální počet bodů, které dodavatelé mohli získat, je 96, a to 30 bodů za zodpovězení otázek K10 – K12 a zbylých 66 bodů za splnění požadavků K1-K9.



Obrázek 20 Vyhodnocení kritérií K10 – K12 (zdroj: vlastní)

Maximální počet 30 bodů za zodpovězení otázek nezískal žádný z oslovených dodavatelů. Nejvyšší počet dosažených bodů, které získal dodavatel E, s.r.o., je 24, protože odpověděl originálním způsobem na K11 a K12, a to: „Nabízíme možnost poskytnout své služby novým zákazníkům a dlouhodobou spolupráci formou vzdělávacích akademií a případné slevy na další školení.“



Obrázek 21 Vyhodnocení nabídek dle přiřazených kritérií (zdroj: vlastní)

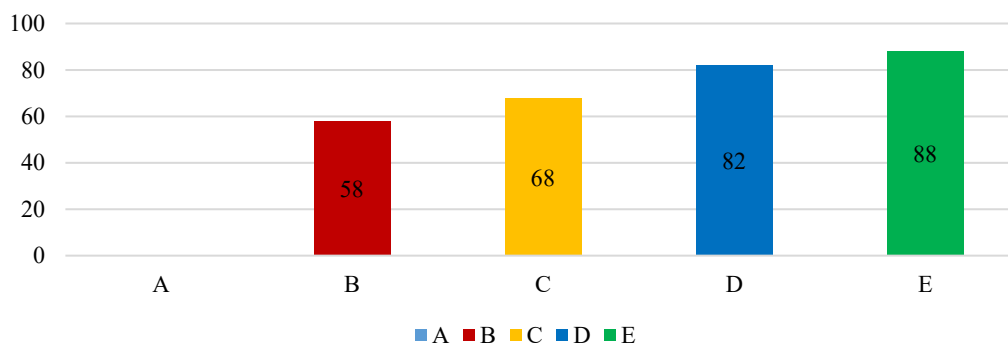
Dodavatel A, s.r.o. nebyl do tohoto hodnocení vůbec zahrnut. Nesplnil totiž minimální požadavek na počet bodů, které mohl získat za zodpovězení otázek. Hodnota jeho odpovědí byla ohodnocena 14 body, což je pod hranicí, která činila 16 bodů.

Vyhodnocení nejvhodnějšího dodavatele, mezi které byly zařazeni dodavatele B, s.r.o., C, s.r.o., D, s.r.o. a E, s.r.o., bylo vytvořeno celkovým součtem hodnot kritérií K1 – K12.

Výsledek je následující:

Tabulka 20 Celkové vyhodnocení získaných nabídek (zdroj: vlastní)

ZN	MAX možnost získaných bodů	VK	A	B	C	D	E
<b>Celkem</b>	96		Vyřazen	58	68	82	88
<b>Procentuální vyjádření</b>	100%		Vyřazen	60%	71%	85%	91%



Obrázek 22 Vyhodnocení dodavatelů podle pořadí (zdroj: vlastní)

Nejblíže se k maximálnímu počtu 96 bodů dostal dodavatel E, s.r.o., protože celkem obdržel 88 bodů, a to především kvůli tomu, že nejlépe odpověděl na otázku, která je zaznamenána v kritériu K10. To je důkazem toho, že byl dodavatel motivován realizovat školení. Dodavatel nabídl nejnižší cenu z hodnocených nabídek. Druhým vhodným dodavatelem byla zvolena firma D, s.r.o., která získala 82 bodů.

Nejméně vhodnou variantou byla nabídka firmy B, s.r.o., protože její bodové hodnocení dosáhlo nízkého počtu bodů. Dodavatel nedodržel podstatné kritérium, kterým bylo „Poskytování interního školení“, a také to, že neměl požadovanou akreditaci dle IATF 16949. Firma C, s.r.o. měla nízké hodnocení proto, že neměla požadovanou délku praxe v oboru a cena, kterou nabídla, byla vyšší, než cena přijatelná.

Pro ověření správného výběru dodavatele školení FMEA byla sestavena analýza SWOT jejíž předmětem byla nabídka dodavatele E s.r.o. Analýza se zaměřila na zkoumání silných a slabých stránek, příležitosti a hrozeb této nabídky. Byla prováděna pomocí matice obsahující čtyři kvartály, kde v jednotlivých kvartálech byly definovány body vyplývající z nabídky, kterou dodavatel zaslal. Dále byly rozděleny interní a externí vlivy, které mohly ovlivnit povahu celé analýzy. Jakmile bylo provedeno hodnocení (1- nedostačující; 2 – dostatečné; 3 – dobré; 4 – chvalitebné; 5 – výborné), bylo přistoupeno k vyhodnocení důležitosti jednotlivých vlivů. Ke zjištění výsledné hodnoty byly sečteny důležitosti u silných a slabých stránek, jejichž koncová hodnota musela být rovna 1. A to stejné platí i u součtu příležitostí.

Touto analýzou bylo ověřeno, zda byl zvolen správný dodavatel, jehož hodnota slabých stránek by byla pro firmu nejvíce přijatelná.

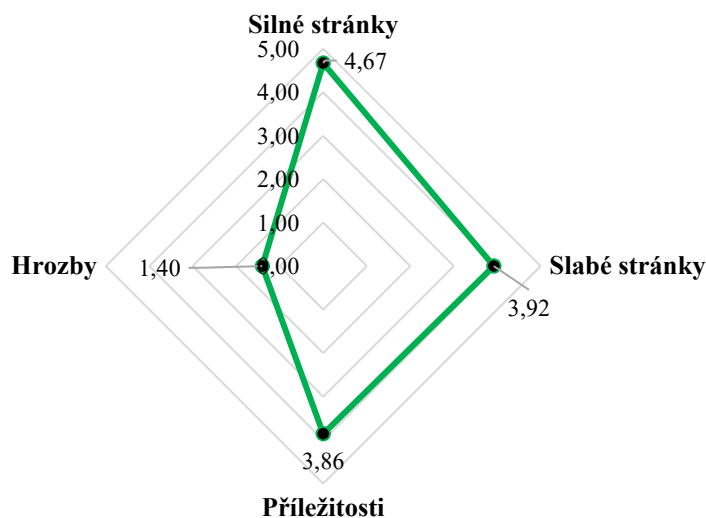
.



Tabulka 21 SWOT analýza (zdroj: vlastní)

		Pozitivní		Negativní/Škodlivé				
		<b>Silné stránky</b>		<b>Slabé stránky</b>				
		<i>důležitost</i>	<i>hodnocení</i>	<i>důležitost</i>	<i>hodnocení</i>			
INTERNÍ	1	Poskytuje množstevní slevy a nabízí dlouhodobou spolupráci.	0,28	5	1	Praxe v oblasti vzdělávání je 10 let a probíhá pomocí moderních metod.	0,38	5
	2	Reakce na budoucí požadavky zákazníků.	0,17	3	2	Nabídku vyhotovuje v souladu podmínek VŘ.	0,23	3
	3	Formování schopností a motivace pracovníků.	0,28	5	3	Nemá motivaci pro vytvoření originální nabídky.	0,08	1
	4	Cena školení je nižší než je uvedena ve VŘ.	0,28	5	4	Cena školení není úplně nejnižší.	0,31	4
	<b>Součet</b>		4,67		<b>Součet</b>		3,91	
		<b>Příležitosti</b>		<b>Hrozby</b>				
		<i>důležitost</i>	<i>hodnocení</i>	<i>důležitost</i>	<i>hodnocení</i>			
EXTERNÍ	1	Možnost rozšíření spolupráce s novým dodavatelem.	0,14	2	1	Obsah školení nemusí být rozšířen o jinou problematiku.	0,20	1
	2	Použití přínosných metod školení.	0,29	4	2	Nepřítomnost lektora.	0,20	1
	3	Spolupráce s novým dodavatelem.	0,36	5	3	Lektor neumí zaujmout pozornost pracovníků.	0,20	1
	4	Dlouhodobá spolupráce formou vzdělávací akademie přímo ve firmě.	0,21	3	4	Školení může být narušeno mimořádnou událostí.	0,40	2
	<b>Součet</b>		3,86		<b>Součet</b>		1,40	

Podle výchozí SWOT analýzy byl sestaven graf, ze kterého vynikla povaha interních a externích stránek.



Obrázek 23 Vyhodnocení SWOT analýzy (zdroj: vlastní)

Z grafu je patrné, že byl zvolen dodavatel, který splňuje požadavky na velmi dobré úrovni. Silné stránky a příležitosti byly ohodnoceny kladně, takže mají pro firmu vyšší význam než slabé stránky a hrozby, které mohly vzniknout při samotné realizaci školení.

Jakmile byl proces výběru ukončen, bylo zasláno dodavatelům zasláno vyhodnocení výběrového řízení. S dodavatelem, který byl vyhodnocen jako nejlepší, byla zahájena komunikace ve věci upřesnění požadavků vzhledem k možné realizaci školení a samotné podmínky dodání.

Pokud došlo k vzájemné dohodě a byl sestaven samotný program školení, byly odsouhlaseny termíny, byla realizace školení potvrzena závaznou objednávkou, jež obsahovala informace o možnostech reklamací, které vyplynuly z hrozeb SWOT analýzy, ze strany dodavatele. Tímto byla fáze plánování dokončena.

Kontrolou toho, zda proběhla realizace vzdělávání dle dohodnutých požadavků, byla osobní účast na realizovaném školení, čímž bylo prověřeno plnění dohodnutých podmínek.

## 6.1 Doporučení ke zlepšení výběru dodavatelů

Z předchozí kapitoly lze určit pracovní postup pro výběr a hodnocení dodavatelů v oblasti vzdělávání. Z tohoto postupu, který byl použit pro výběr jedné vzdělávací aktivity, lze vytvořit obecný předpis, jenž je možno použít při řešení všech nákupů v této oblasti.

Předpis by měl být složen z částí, které obsahují vymezení následujících pojmů:

1. Účel předpisu
  - a. Účel tohoto předpisu by mělo být sestavení postupu pro výběr a hodnocení dodavatele v oblasti vzdělávání pracovníků.
  - b. V této části by mělo být upozorněno na cíle firmy v oblasti vzdělávání a vymezené normy, dle kterých firma splňuje příslušné požadavky na kvalitu.
2. Vymezení předpisu
  - a. Zde by mělo být stanoveno pro které pracovníky je tento předpis určen tak, aby podle něj měli vykonávat svou pracovní činnost.
3. Definice pojmů
  - a. Poukazuje na vymezení pojmů, které by firma měla používat při výběru dodavatele v oblasti vzdělávání pracovníků. Mezi tyto pojmy lze zahrnout např. analýzu potřeb, fázi nákupního procesu, externí školení, interní školení, kritéria výběru dodavatele aj.
4. Výběr a hodnocení dodavatele v oblasti vzdělávání
  - a. Čtvrtá kapitola by měla vymezením důležité zásady tohoto procesu. Zároveň by měla poukázat na to, jaké kroky a metodiku, je potřeba provést k nalezení požadavku na vzdělávání a také k tomu, jakým postupem byl měl být vybrán nejvhodnější dodavatel k zajištění zvolené potřeby.
5. Pravomoci a odpovědnosti
  - a. Vymezení pravomocí a odpovědností pracovníků by mělo být upraveno v tomto bodě tak, aby v konečném důsledku mohlo dojít k naplnění firemních cílů.
6. Přílohy a související dokumenty
  - a. Přílohy by měly být jeho součástí tohoto předpisu. Jde především o příslušný předpis systému řízení kvality, formuláře na poptávkové řízení, nebo formuláře pro hodnocení dodavatele aj.

## 7. Závěrečná ustanovení

- a. Závěr předpisu by měl poukázat na příslušné změny, které jsou upravovány dle neustále se aktualizujících požadavků na management kvality, popřípadě změn u výběru a hodnocení dodavatelů v oblasti vzdělávání za strany požadavků samotné firmy.
- b. V této kapitole by měl zakotven proces seznámení pracovníků s tímto předpisem. Takové seznámení, neboli proškolení, by se mělo provádět u každého nového i současného pracovníka, který odpovídá za to, že tento proces řádně probíhá.
- c. Nezbytnou součástí závěrečných ustanovení jsou informace o revizi tohoto předpisu, které by se měly provádět pravidelně a to nejméně jeden krát za dva roky a pravidelně při aktualizaci systému řízení kvality.

Tato metodika, podle které by se měl řídit proces výběru a hodnocení dodavatele v oblasti vzdělávání pracovníků, by měla být zaměřena především na definici jednotlivých fází a postupů, které vedou k zajištění hlavních kritérií, jejichž následné hodnoty a váhy vedou k uspokojování cílů firmy.

## ZÁVĚR

Tato bakalářská práce měla poukázat na Specifikaci výběru dodavatelů v oblasti firemního vzdělávání.

V teoretické části jsou uvedeny a popsány kapitoly, které se týkají vztahu mezi personalistikou a logistikou. V tomto kontextu jsou zde také popsány metody, pomocí kterých má dojít k výběru nejméně rizikovějšího dodavatele, díky čemuž může dojít ke splnění strategických cílů firmy.

V praktické části byl demonstrován popis vybrané firmy a zároveň byla provedena analýza současného stavu vzdělávání ve firmě, ze které vyplynulo, že firma nemá dostatečně nastavený proces vzdělávání a pro oblast výběru dodavatelů vzdělávacích aktivit nemá nastaven žádný systém, pomocí kterého by mohlo dojít k řádnému vyhodnocení nabídek jednotlivých dodavatelů. Následkem toho, bylo přistoupeno k vytvoření optimálního postupu, který měl za úkol splnit všechny nároky, které měli vést k dosažení firemních cílů.

Základním prvkem, bez jehož zjištění by výběr dodavatele neměl, smysl, bylo nalezení potřeb vzdělávání. Rozpoznání potřeb bylo provedeno u 20 respondentů formou strukturovaného rozhovoru. Tímto rozhovorem byly vyhledány chybějící potřeby a důvody motivace se vzdělávat u jednotlivých respondentů. Po sjednocení potřeb respondentů, byl vytvořen plán vzdělávání pro tyto pracovníky, ze kterého vyplynula nejčtetnější potřeba. Tímto tedy došlo z nalezení nezbytného požadavku, který byl nutný respondentům doplnit.

Druhá část, která se již zaměřila na výběr dodavatele, byla započata analýzou trhu dodavatelů v oblasti vzdělávání. Z ní byl vytvořen seznam potenciálních dodavatelů, kteří měli splňovat základní požadavky. Po zajištění tohoto seznamu bylo přistoupeno, k sestavení kritérií v rámci výběrového řízení a po uplynutí požadované doby došlo ke sjednocení získaných nabídek. Pro vyhodnocení povahy jednotlivých nabídek, byla použita bodovací metoda, kterou byl vybrán dodavatel s nejlepším hodnocením. V rámci ověření volby správného dodavatele, bylo přikročeno k sestavení analýzy SWOT, čímž byl výběr dodavatel ukončen. Mohlo tedy dojít k závaznému potvrzení objednávky a následně k realizaci vzdělávání.

Toto zlepšení, které by mělo zefektivnit proces výběru a hodnocení dodavatelů v oblasti vzdělávání pracovníků, by mělo být ukotveno v interních předpisech, protože řádně nastavený proces zjednoduší orientaci v této problematice, ale především dojde k výběru optimální varianty, která vyplývá z cílů firmy.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
- [2] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-807-2612-888.
- [4] PAUKNEROVÁ, Daniela. Psychologie pro ekonomy a manažery. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1706-9.
- [5] KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
- [6] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.
- [7] BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [8] JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.
- [9] VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.
- [10] Analytická technika - *SMART*. ManagementMania.com.: ManagementMania's Series of Management [online]. [cit. 2019-01-31]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/smart>
- [11] Zákon zákoník práce. Www.zakonyprolidi.cz: Zákon č. 262/2006 Sb. [online]. [cit. 2019-02-08]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#cast10>
- [12] BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ, et al. Abeceda personalisty, Olomouc: ANAG, 2007. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 9788072638697.

- [13] Jak zvýšit efektivitu vzdělávání. [Http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d3167v4159-jak-zvysit-efektivitu-vzdelavani/](http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d3167v4159-jak-zvysit-efektivitu-vzdelavani/) [online]. 20.12.2007 [cit. 2019-02-08].
- [14] 9001:2009: Systém managementu kvality.
- [15] IATF 16949:2016: International Automotive Task Force.
- [16] GROS, Ivan. Velká kniha logistiky. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2016. ISBN 978-80-7080-952-5.
- [17] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Řízení výroby a nákupu. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1479-0.
- [18] GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ. Tajemství moderního nákupu. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2006. ISBN 80-7080-598-6.
- [19] CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.
- [20] LOCHMANNOVÁ, Alena. Personalistika: základy personalistiky. Prostějov: Computer Media, 2016. ISBN 9788074022821.
- [21] SCHOLLEOVÁ, Hana. Investiční controlling: jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice : investiční proces jako základ budoucí prosperity, nástroje a metody investičního controllingu, volba financování a technologie, monitoring průběhu investice a postaudit. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2952-7.
- [22] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [23] KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

Aj.	A jiné
Č.	Číslo
DPH	Daň z přidané hodnoty
FMEA	Failure Mode and Effects Analysis
IATF	International Automotive Task Force
ISO/TS	The Automotive quality management systém
K	Kritérium
MAX	Maximální hodnota
Např.	Například
PR	Public relations
s.r.o.	Společnost s ručeným omezeným
Str.	Strana
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats analýza
THP	Technickohospodářský pracovník
Tzn.	To znamená
V.D.A.	Verband der Automobilindustrie (německá norma pro automobilový průmysl)
VK	Vlastnosti kritéria
ZN	Značka



**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obrázek 1 Organizační struktura (zdroj: vlastní)</i> .....	12
<i>Obrázek 2 Efektivita vzdělávání [9]</i> .....	14
<i>Obrázek 3 Fáze nákupního procesu [22]</i> .....	22
<i>Obrázek 4 Bodová stupnice – váha kritéria [16]</i> .....	30
<i>Obrázek 5 Číselné intervaly [16]</i> .....	31
<i>Obrázek 6 Bodové hodnocení variant [16]</i> .....	31
<i>Obrázek 7 SWOT analýza grafické vyjádření [23]</i> .....	32
<i>Obrázek 8 Logo XY, s.r.o. (zdroj: vlastní)</i> .....	34
<i>Obrázek 9 Proces výběru dodavatele (zdroj: vlastní)</i> .....	37
<i>Obrázek 10 Porovnání počtu oslovených a účastníků (zdroj: vlastní)</i> .....	38
<i>Obrázek 11 Analyzovaná oddělení (zdroj: vlastní)</i> .....	39
<i>Obrázek 12 Zastoupení respondentů podle pohlaví (zdroj: vlastní)</i> .....	39
<i>Obrázek 13 Procentuální zastoupení mužů a žen (zdroj vlastní)</i> .....	40
<i>Obrázek 14 Graf porovnání odpovědí mužů a žen na otázku č. 1 (zdroj: vlastní)</i> .....	40
<i>Obrázek 15 Graf procentuálního vyjádření na otázku č. 1 (zdroj: vlastní)</i> .....	41
<i>Obrázek 16 Graf porovnání odpovědí mužů a žen na otázku č. 2 (zdroj: vlastní)</i> .....	42
<i>Obrázek 17 Graf procentuálního vyjádření na otázku č. 2 (zdroj: vlastní)</i> .....	43
<i>Obrázek 18 Graf porovnání odpovědí mužů a žen na otázku č. 3 (zdroj: vlastní)</i> .....	45
<i>Obrázek 19 Graf procentuálního vyjádření na otázku č. 3 (zdroj: vlastní)</i> .....	45
<i>Obrázek 20 Vyhodnocení kritérií K10 – K12 (zdroj: vlastní)</i> .....	61
<i>Obrázek 21 Vyhodnocení nabídek dle přiřazených kritérií (zdroj: vlastní)</i> .....	61
<i>Obrázek 22 Vyhodnocení dodavatelů podle pořadí (zdroj: vlastní)</i> .....	62
<i>Obrázek 23 Vyhodnocení SWOT analýzy (zdroj: vlastní)</i> .....	65

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tabulka 1 Statistika analýzy potřeb v rámci dotazníkového šetření (zdroj: vlastní) ..</i>	<i>39</i>
<i>Tabulka 2 Přehled odpovědí na otázku č. 1 (zdroj: vlastní) .....</i>	<i>40</i>
<i>Tabulka 3 Nápravné opatření otázka č. 1 (zdroj: vlastní) .....</i>	<i>41</i>
<i>Tabulka 4 Přehled odpovědí na otázku č. 2 (zdroj: vlastní) .....</i>	<i>42</i>
<i>Tabulka 5 Názory respondentů na otázku č. 2 (zdroj: vlastní) .....</i>	<i>43</i>
<i>Tabulka 6 Nápravné opatření otázka č. 2 (zdroj: vlastní) .....</i>	<i>44</i>
<i>Tabulka 7 Statistika otázka č. 3 (zdroj: vlastní) .....</i>	<i>44</i>
<i>Tabulka 8 Sjednocení odpovědí na otázku č. 3 (zdroj: vlastní) .....</i>	<i>46</i>
<i>Tabulka 9 Nápravná opatření otázky č. 3 (zdroj: vlastní) .....</i>	<i>47</i>
<i>Tabulka 10 Plán vzdělávání (zdroj: vlastní) .....</i>	<i>48</i>
<i>Tabulka 11 Seznam potenciálních dodavatelů školení FMEA (zdroj: vlastní).....</i>	<i>51</i>
<i>Tabulka 12 Výběrové řízení (zdroj: vlastní) .....</i>	<i>53</i>
<i>Tabulka 13 Váha kritéria (zdroj: vlastní) .....</i>	<i>55</i>
<i>Tabulka 14 Kritéria školení FMEA a jejich hodnocení (zdroj: vlastní) .....</i>	<i>55</i>
<i>Tabulka 15 Otázky hodnocení dodavatelů (zdroj: vlastní) .....</i>	<i>56</i>
<i>Tabulka 16 Definice kritérií pro výběr dodavatele (zdroj: vlastní) .....</i>	<i>57</i>
<i>Tabulka 17 Specifický výběr dodavatele, pomocí metody bodování (zdroj: vlastní) ..</i>	<i>59</i>
<i>Tabulka 18 Přiřazení váhy kritériím (zdroj: vlastní) .....</i>	<i>60</i>
<i>Tabulka 19 Přiřazení váhy kritériím dotazník (zdroj: vlastní) .....</i>	<i>60</i>
<i>Tabulka 20 Celkové vyhodnocení získaných nabídek (zdroj: vlastní) .....</i>	<i>62</i>
<i>Tabulka 21 SWOT analýza (zdroj: vlastní).....</i>	<i>64</i>

## **SEZNAM PŘÍLOH**

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ ANALÝZY POTŘEB

PŘÍLOHA P II: NABÍDKA DODAVATELE A, S.R.O.

PŘÍLOHA P III: NABÍDKA DODAVATELE B, S.R.O.

PŘÍLOHA P IV: NABÍDKA DODAVATELE C, S.R.O.

PŘÍLOHA P V: NABÍDKA DODAVATELE D, S.R.O.

PŘÍLOHA P VI: NABÍDKA DODAVATELE E, S.R.O.

# PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ ANALÝZY POTŘEB

## Strukturovaný rozhovor – dotazník

Jméno:

Příjmení:

Datum vyplnění:

Otázka	ODPOVĚD	DŮVOD ODPOVĚDI
Proběhl proces Vašeho zaškolení na pracovišti?	ANO	
	NE	
Dělá Vám problém plnění některých úkolů, z hlediska nezískání vzdělání k výkonu Vaší práce?	ANO	
	NE	
Měl byste zájem absolvovat školení, které by zvýšilo Vaši kvalifikaci?	ANO	
	NE	

Poznámka: školení, které je nutné zajistit.:

Oddělení:

## PŘÍLOHA P II: NABÍDKA DODAVATELE A, S.R.O.

SPOLEČNOST: A, s.r.o.  
VÁŠ DOPIS ZN.: 1/2019  
ZE DNE: 1.2.2019  
NAŠE ZN.: N1/2019  
VYŘIZUJE: Michaela Lakomá  
TEL.: 354 408 007  
E-MAIL: [m.laka.cz](mailto:m.laka.cz)  
DATUM: 20. 2. 2019

### Nabídka školení FMEA

Vážená pani Urbaníková,

vážíme si zájmu o služby naší akreditované vzdělávací společnosti a jsme překvapeni, že se můžeme účastnit Vašeho výběrového řízení na dodavatele právě tohoto školení.

Můžeme Vám nabídnout:

- základní školení FMEA analýzy, dle Vašich požadavků, cena za osobu je 6500 Kč bez DPH (cena, celkem 16 hodin (cena zahrnuje kompletní náklady na lektora, jeho případné ubytování a náklady na materiály)
- školení může být provedeno přímo v prostorech Vaší společnosti, formou tréninku
- školení, které Vám nabízíme, je plně akreditované
- Lektorka, která školení povede má dlouhodobě zkušenosti v automobilovém průmyslu, délka její působnosti v oboru je 16 let. Specializuje se výhradně na metody analýzy v automobilovém průmyslu a lektorkou s referencemi z celého světa.
- Předpokládaný termín realizace: 12. – 13. 8. 2019

Odpověď na dotazy:

1. **Proč bychom měli přijat právě Vaši nabídku?**  
Naše nabídka odpovídá zadaného výběrového řízení.
2. **Co Vás vedlo k vyhotovené nabídce na tuto poptávku?**  
Odpovědět na zaslanoú poptávku.
3. **Co za danou cenu nám můžete nabídnout nad rámec výběrového řízení?**  
V případě akceptování naší nabídky, jsme ochotní poskytnout množstevní slevy.

Těšíme se na Vaši brzkou objednávku a na vzájemnou spolupráci.

S pozdravem

Michaela Lakomá, Obchodní zástupce společnosti A, s.r.o.

## PŘÍLOHA P III: NABÍDKA DODAVATELE B, S.R.O.

SPOLČNOST: B, s.r.o.  
VÁŠ DOPIS ZN.: 1/2019  
ZE DNE: 1. 2. 2019  
NAŠE ZN.: N01/2019  
VYŘÍZLUJE: Petr Fenkl  
TEL.: 598 854 668  
E-MAIL: feinkl.p@b.cz  
DATUM: 13. 3. 2019

### Nabídka školení FMEA

Vážená obchodní partneri,

vážíme si zájmu o služby naší vzdělávací společnosti. Nižší Vám zasiláme požadovanou nabídku v rámci výběrového řízení na dodavatele školení FMEA.

Nabízíme Vám:

- školení FMEA analýzy, dle požadovaného obsahu
- cena školení za osobu je 10 500 Kč bez DPH (cena je stanovena za 16 hodin proškolených hodin, cena zahrnuje náklady na lektora a náklady na vzdělávací materiály)
- školení může být provedeno přímo v prostorech Vaší společnosti, formou moderních metod
- školení, které Vám nabízíme, nespĺňuje požadovanou akreditaci
- Vzhledem k interním směrnicím nesmíme poskytnout reference a zkušenosti lektora.
- Předpokládaný termín realizace: 19. – 20. 8. 2019

Odpověď na dotazy:

1. **Proč bychom měli přijat právě Vaši nabídku?**  
Splňuje většinu z požadovaných kritérií.
2. **Co Vás vedlo k vyhotovení nabídky na tuto poptávku?**  
Možnost navázat novou spoluprací.
3. **Co za danou cenu nám můžete nabídnout nad rámec výběrového řízení?**  
V případě realizace školení jsme ochotni nabídnout slevu na další školení.

Těšíme se na Vaši brzkou objednávku.

S pozdravem

Petr Fenkl, Obchodní manažer, společnosti B, s.r.o.

# PŘÍLOHA P IV: NABÍDKA DODAVATEL C, S.R.O.

SPOLEČNOST: C, s.r.o.  
VAŠ DOPIS ZN.: I/2019  
ZE DNE: 1. 2. 2019  
NAŠE ZN.: 001/2019  
VYŘIZUJE: Alena Hold  
TEL.: 987 587 154  
E-MAIL: ala.hold@c.cz  
DATUM: 24. 3. 2019

## Nabídka školení FMEA

Vážená paní Urbaníková,

vážíme si zájmu o služby naší vzdělávací společnosti. Níže Vám zasíláme požadovanou nabídku v rámci výběrového řízení na dodavatele školení FMEA.

Můžeme Vám nabídnout:

- školení FMEA analýzy, dle požadovaného obsahu
- cena školení za osobu je 10 000 Kč bez DPH (cena je stanovena za 16 hodin proškolených hodin, cena zahrnuje náklady na lektora a náklady na vzdělávací materiály)
- školení může být provedeno přímo v prostorech Vaší společnosti
- školení, které Vám nabízíme je akreditováno dle ISO 9001
- Lektor Ivan Hašek, je dlouhodobě náš nejlepší lektor, s dvacetiletou praxí, převážně v automobilovém průmyslu. Je členem akreditační komise pro auditorské společnosti v oblasti automobiliv.
- Předpokládaný termín realizace: 9. – 9. 7. 2019

Odpověď na dotazy:

**1. Proč bychom měli přijat právě Vaši nabídku?**

Jsmo jediní dodavatel na trhu, kteří nabízí školení v rámci vzdělávacích akademií.

**2. Co Vás vedlo k vyhotovené nabídce na tuto poptávku?**

Odpověďt na výběrové řízení.

**3. Co za danou cenu nám můžete nabídnout nad rámec výběrového řízení?**

V případě realizace školení jsme ochotni nabídnout slevu na další školení.

Těšíme se na Vaši brzkou objednávku.

S pozdravem

Alena Hold Obchodní asistent společnosti C, s.r.o.

## PŘÍLOHA P V: NABÍDKA DODAVATELE D, S.R.O.

SPOLEČNOST: D, s.r.o.  
VÁŠ DOPIS ZN.: 1/2019  
ZE DNE: 1. 2. 2019  
NAŠE ZN.: 1/2019  
VYŘIZUJE: David Kel  
TEL.: 459 778 554  
E-MAIL: kel@d.cz  
DATUM: 12. 3. 2019

### Nabídka školení FMEA

Vážená paní Urbaníková,

vážíme si zájmu o služby naší vzdělávací společnosti. Niže Vám zasiláme požadovanou nabídku v rámci výběrového řízení na dodavatele školení FMEA.

Můžeme Vám nabídnout:

- školení FMEA analýzy, dle požadovaného obsahu
- cena školení za osobu je 9 500 Kč bez DPH (cena je stanovena za 16 hodin proškolených hodin, cena zahrnuje náklady na lektora a náklady na vzdělávací materiály)
- školení může být provedeno přímo v prostorech Vaší společnosti, formou tréninků
- školení, které Vám nabízíme je akreditováno dle IATF 16949
- Lektorka Kamila Nováková, je mladší perspektivní lektorka, která při vzdělávání používá moderní metody. Její působnost je především v oblasti recertifikování společnosti dle IATF. Dále se specializuje na školení analytických metod v automobilu.
- Předpokládaný termín realizace: 9. – 9. 7. 2019

Odpověď na dotazy:

1. **Proč bychom měli přijat právě Vaši nabídku?**  
Protože dodáme kvalitní služby za odpovídající cenu.
2. **Co Vás vedlo k vyhotovené nabídce na tuto poptávku?**  
Možnost navázat novou spoluprací.
3. **Co za danou cenu nám můžete nabídnout nad rámec výběrového řízení?**  
Sestavení individuálních vzdělávacích plánů.

Těšíme se na Vaši brzkou objednávku a těšíme se na případnou spoluprací.

S pozdravem

David Kel, asistent nákupu, společnosti D, s.r.o.



## PŘÍLOHA P VI: NABÍDKA DODAVATELE E, S.R.O.

SPOLČNOST: E, s.r.o.  
VÁŠ DOPIS ZN.: 1/2019  
ZE DNE: 1. 2. 2019  
NAŠE ZN.: 00001/2019  
VYKAZUJE: Rostislav Hus  
TEL.: 559 887 547  
E-MAIL: hus.r@e.cz  
DATUM: 30. 3. 2019

### Nabídka školení FMEA

Vážení paní Urbaníková,

Děkujeme za zájem o služby naší vzdělávací společnosti. Níže Vám zasiláme požadovanou nabídku v rámci výběrového řízení na dodavatele školení FMEA.

Můžeme Vám nabídnout:

- školení FMEA analýzy, dle požadovaného obsahu
- cena školení za osobu je 7 000 Kč bez DPH (cena je stanovena za 16 hodin proškolených hodin, cena zahrnuje náklady na lektora a náklady na vzdělávací materiály)
- školení může být provedeno přímo v prostorách Vaší společnosti, formou tréninků
- školení, které Vám nabízíme je akreditováno dle IATF 16949
- Lektor Josef Nováček profesionální lektor, se smyslem pro detail. Dokáže zaujmout pouhým výkladem. Své znalosti opírá o dlouhodobou praxi v oblasti řízení kvality pro strojírenské společnosti, ve které se specializuje na školení analytických metod v automobilu.
- Předpokládaný termín realizace: 9. – 9. 7. 2019, nebo 12. -13. 8. 2019

Odpověď na dotazy:

**1. Proč bychom měli přijat právě Vaši nabídku?**

Naše nabídka splňuje podmínky výběrového řízení.

**2. Co Vás vedlo k vyhotovené nabídce na tuto poptávku?**

Chce poskytnout své služby novým zákazníkům a prezentovat tak naše schopnosti.

**3. Co za danou cenu nám můžete nabídnout nad rámec výběrového řízení?**

Dlouhodobou spolupráci formou vzdělávací akademie a případně slevy na další školení.

Těšíme se na Vaši brzkou objednávku a těšíme se na případnou spolupráci.

S pozdravem

Rostislav Hus, Obchodní zástupce, společnosti E, s.r.o.