

Projekt zkvalitnění systému vzdělávání zaměstnanců ve vybrané firmě

Bc. Vendula Jurčová

Diplomová práce
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Vendula Jurčová**
Osobní číslo: **M18203**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Projekt zkvalitnění systému vzdělávání zaměstnanců ve vybrané firmě**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky z oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou firmu.
- Analyzujte současný systém vzdělávání zaměstnanců ve vybrané firmě.
- Navrhněte projekt pro zkvalitnění vzdělávacího systému ve vybrané firmě.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **Tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of management and leadership for HR: developing effective people skills and better leadership and management*. Fourth edition. London: Kogan Page, 2016, xx, 447 s. ISBN 978-0-7494-7815-5.
ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th edition. London: New York, 2017, xxxii, 738 s. ISBN 978-0-7494-7411-9.
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016, 205 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jana Matošková, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **6. ledna 2020**
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2020**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 6. ledna 2020

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/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;
- beru na vědomí, že 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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují 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,

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

Ve Zlíně 2. 6. 2020

Jméno a příjmení: Vendula Jurčová

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá vzděláváním a rozvojem zaměstnanců ve výrobní společnosti. Jejím cílem je navrhnout projekt na zkvalitnění současného systému vzdělávání ve vybrané společnosti. Na základě dostupné literatury byla zpracována literární rešerše zabývající se problematikou řízení lidských zdrojů a vzděláváním zaměstnanců. Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. Pro účely zpracování praktické části byl použit kvalitativní i kvantitativní výzkum. Jako primární zdroj byl použit nestrukturovaný rozhovor s personalistou vybrané firmy a jako sekundární zdroje byly použity interní dokumenty. Pro doplnění informací bylo provedeno dotazníkové šetření, z něhož bylo zjištěno, že téměř tři čtvrtiny dotázaných zaměstnanců je spokojeno se současným systémem vzdělávání. Na základě provedené analýzy systému vzdělávání ve vybrané firmě a dotazníkového šetření byly odhaleny nedostatky, jako například absence vyhodnocování vzdělávání nebo absence manažerských kurzů. Navržený projekt obsahuje popis klíčových aktivit, matici odpovědnosti, časový plán, nákladovou a rizikovou analýzu. Matice odpovědnosti byla využita pomocí metody RACI. Za účelem provedení časové analýzy byla použita metoda kritické cesty CPM. Přínosem projektu je, že vzdělávání zaměstnanců ve firmě bude účinnější a účelnější.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoj, zaměstnanci, vzdělávací potřeba, hodnocení vzdělávání

ABSTRACT

This master thesis deals with the topic of employee training and the development in the manufacturing company. The aim of this thesis is to design the project of the improvement current employee training system in the selected company. Based on an available literature there was created a literature review about the human resource management and the employee training. The thesis is divided into two parts, theoretical and practical. In the practical part there was used qualitative and quantitative type of a research. As primary source there was used a method of the unstructured interview, this interview was carried out with the company's human resources officer. As the secondary sources there were used the internal company's documents. The questionnaire survey followed later on. It was found, that almost three quarters of the interviewed employees are satisfied with the current system of training. Based on the analysis of the employee training system in the selected company and the questionnaire survey there were found the weaknesses as the absence of either training evaluation or manager courses. The designed project contains the description of key activities, the responsibility assignment matrix, the time schedule, the cost and risk analysis. The responsibility assignment matrix was designed via the RACI matrix. There was used the critical path method – CPM to carry out the time schedule. The benefit of the project is to create more efficient and more purposeful employee training.

Keywords: Human Resource Management, Training and Development, Employees, Training need, Training Evaluation

Ráda bych poděkovala vedoucí mé diplomové práce Ing. Janě Matoškové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady, ochotu a věcné připomínky při zpracování práce.

Dále bych chtěla poděkovat personalistce vybrané firmy za poskytnuté informace a za spolupráci při vypracování praktické části.

Mé poděkování patří také mé rodině a blízkým, jež mě podporovali nejen při zpracování diplomové práce, ale po celou dobu studia

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

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	12
I TEORETICKÁ ČÁST.....	13
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	14
1.1 POJETÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	14
1.2 ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	15
1.3 PERSONÁLNÍ PRÁCE VE STŘEDNÍ FIRMĚ.....	16
2 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ.....	17
2.1 CHARAKTERISTIKA FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	18
2.2 CÍLE VZDĚLÁVÁNÍ.....	19
2.3 OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ.....	19
2.4 METODY VZDĚLÁVÁNÍ.....	21
2.5 SYSTEMATICKÉ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ.....	26
2.5.1 Analýza a identifikace potřeb vzdělávání.....	27
2.5.2 Plánování vzdělávání.....	31
2.5.3 Realizace vzdělávání.....	33
2.5.4 Vyhodnocování vzdělávání.....	34
2.6 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V ČESKÉ REPUBLICE.....	36
3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	38
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	39
4 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ FIRMY.....	40
4.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE.....	40
4.1.1 Strategie společnosti.....	41
4.1.2 Výroba.....	42
4.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	43
4.3 POČET A STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ.....	45
4.4 MÍRA FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ.....	47
5 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ VE FIRMĚ.....	48
5.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY VZDĚLÁVÁNÍ VE FIRMĚ.....	48
5.2 IDENTIFIKACE POTŘEB.....	49
5.3 PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	50
5.4 REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ.....	51
5.4.1 Druhy školení.....	51
5.5 VYHODNOCOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	54

5.6	VÝSLEDKY PRŮZKUMU SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ SE SYSTÉMEM VZDĚLÁVÁNÍ VE FIRMĚ	54
5.6.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření pro dělnické pozice.....	56
5.6.2	Vyhodnocení dotazníkového šetření pro TH pracovníky	59
5.6.3	Ověření hypotézy	63
6	SHRnutí ANALYTICKÉ ČÁSTI	65
7	PROJEKT ZKVALITNĚNÍ SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	67
7.1	CÍLE A PŘÍNOSY PROJEKTU	67
7.2	POPIS KLÍČOVÝCH AKTIVIT PROJEKTU	68
7.2.1	Úprava směrnice o vzdělávání zaměstnanců ve firmě CEBES, a.s.	69
7.2.2	Návrhy formulářů.....	72
7.2.3	Schválení formulářů	73
7.2.4	Schválení matice odpovědnosti.....	73
7.2.5	Výběr nových vzdělávacích aktivit.....	74
7.2.6	Určení zaměstnanců, kteří se budou vzdělávacích aktivit účastnit.....	77
7.2.7	Vyhledání školitelů, vzdělávacích institucí.....	77
7.2.8	Vytvoření centrálního plánu vzdělávání	77
7.2.9	Opětovné provedení dotazníkového šetření	78
7.2.10	Vyhodnocení projektu.....	78
7.3	MATICE ODPOVĚDNOSTI PROJEKTU	79
7.4	ČASOVÁ ANALÝZA	80
7.4.1	Metoda CPM	83
7.5	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	86
7.6	RIZIKOVÁ ANALÝZA	90
7.6.1	Opatření ke snížení rizika.....	94
	ZÁVĚR	97
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	99
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	103
	SEZNAM OBRÁZKŮ	104
	SEZNAM TABULEK.....	105
	SEZNAM PŘÍLOH.....	106

ÚVOD

Řízení lidských zdrojů je důležitým nástrojem, jelikož zaměstnanci – lidská práce je nejcennější a mnohdy také nejdražší zdroj. Je nutné, aby si firmy významnost tohoto faktoru uvědomovaly, protože podstatnou částí ovlivňují úspěšnost a plynulý chod celé firmy. Úroveň znalostí, dovedností, schopností a kvalifikace zaměstnanců má vliv na kvalitu odvedené práce.

V současné době nabývá na významu právě potřeba vzdělávání zaměstnanců. Zaměstnanci si již nevystačí se znalostmi a dovednostmi, které získali při studiu na škole. Aby mohl zaměstnanec provádět náročnější a specifičtější práci a používat nové, moderní technologie, je nutné, aby se dále vzdělával a rozvíjel, a aby do něj firma jako do lidského kapitálu investovala. Celoživotní vzdělávání se tak stává nutností.

V dnešní době mají firmy nespočet možností, jak zaměstnancům zajistit jejich další rozvoj a vzdělávání. Vzdělávání zaměstnanců je možné provádět jak na pracovišti při výkonu práce, kdy se používají metody tzv. „On the job“, tak mimo pracoviště s použitím metod „Off the job“.

Aby vzdělávání a rozvoj byly efektivní, mělo by se k nim přistupovat systematicky. To znamená, že by mělo mít podobu neustále se opakujících čtyř fází - identifikace vzdělávacích potřeb, plánování, realizace a vyhodnocování vzdělávání, resp. zjištění zpětné vazby a efektivnosti vzdělávání. Přitom žádná z těchto fází nemůže být podceněna.

Hlavním cílem diplomové práce je zkvalitnění systému vzdělávání zaměstnanců ve vybrané firmě. Diplomová práce je rozdělena na dvě části, na teoretickou a praktickou část, přičemž praktická část se skládá z analytické a projektové části. V rámci teoretické části jsou zpracovány základní teoretické poznatky z oblasti vzdělávání a rozvoje, jako charakteristika firemního vzdělávání, jeho cíle a přínosy, oblasti a metody vzdělávání a systematické vzdělávání.

Na teoretickou část navazuje analytická část, která má za cíl zanalyzovat současný systém vzdělávání vybrané firmy a odhalit jeho přednosti a nedostatky. První část praktické části je věnována představení vybrané firmy, její organizační struktury a struktury zaměstnanců, krátce je také přiblíženo zaměření a výroba vybrané firmy. Další část se zabývá samotnou analýzou vzdělávacího systému a dotazníkovým šetřením. V závěru analytické části je současný systém vzdělávání zhodnocen.

Poznatky získané v analytické části jsou základem pro vypracování projektové části. V rámci projektové části jsou stanoveny cíle a přínosy projektu a klíčové aktivity potřebné, aby byl projekt úspěšný. Je zpracována také matice odpovědnosti, která jednotlivým činnostem přiřadí osobu za ně odpovědnou. V rámci projektu je též vypracován časový plán celého projektu, nákladová analýza a riziková analýza.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je na základě poznatků získaných z analytické části navrhnout projekt na zkvalitnění systému vzdělávání zaměstnanců ve vybrané společnosti. Aby bylo možné hlavního cíle dosáhnout, je nutné splnit také dílčí cíle.

Prvním z dílčích cílů je zpracovat pomocí dostupné literatury literární rešerši zabývající se řízením lidských zdrojů, zejména vzděláváním a rozvojem zaměstnanců. Toto téma je zpracováno mnoha českými i zahraničními autory. Českými autory, kteří se danou problematikou zabývají jsou například Koubek a Hroník, a zahraničním autorem je Armstrong. Zpracování literární rešerše slouží jako podklad pro zpracování analytické části.

Druhým z dílčích cílů je získání informací o současném procesu vzdělávání zaměstnanců ve vybrané akciové společnosti CEBES. Pro účely zpracování analytické části je využito kvalitativního výzkumu pomocí primárních a sekundárních zdrojů, i kvantitativního výzkumu. Zkoumanými sekundárními zdroji jsou interní dokumenty společnosti, zejména vnitřní směrnice, řády a výroční zprávy. Pro sběr primárních dat je využit nestrukturovaný rozhovor s personalistou společnosti. Informace ohledně spokojenosti zaměstnanců se současným systémem vzdělávání jsou získány pomocí dotazníkového šetření. V návaznosti na něj je pomocí χ^2 testu nezávislosti testována hypotéza, zda pracovní zařazení zaměstnance má vliv na jeho spokojenost se současným systémem vzdělávání zaměstnanců.

Dalším dílčím cílem je vyhodnocení předností a nedostatků současného systému vzdělávání zaměstnanců ve vybrané společnosti. Hodnocení současného stavu slouží jako podklad pro vytvoření projektové části.

Výstupem této diplomové práce je projekt navržený na zkvalitnění systému vzdělávání zaměstnanců ve vybrané firmě. Součástí projektu je zpracována časová analýza pomocí metody kritické cesty – CPM a pro sestavení matice odpovědnosti je použita metoda RACI.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Jelikož téma diplomové práce spadá do oblasti řízení lidských zdrojů, tak se úvodní kapitola věnuje právě této oblasti.

Duda (2008, s. 7) tvrdí, že organizace může dobře fungovat jen tehdy, dokáže-li shromáždit, propojit, uvést do pohybu a efektivně využít materiální, finanční, informační a v neposlední řadě lidské zdroje, a právě řízení lidských zdrojů (personální řízení) tvoří tu část firemního řízení, jež se zabývá vším, co se dotýká člověka v pracovním procesu.

Řízení lidských zdrojů se věnuje všemu, co se dotýká zaměstnávání a řízení lidí ve firmách a zahrnuje činnosti, které se týkají strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti firmy, rozvoje firmy, zabezpečování lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zaměstnaneckých a pracovních vztahů, péče o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 45)

1.1 Pojetí řízení lidských zdrojů

Člověk (lidský zdroj) uvádí do pohybu ostatní zdroje a determinuje jejich využívání. Pro organizace je lidský zdroj ten nejhodnotnější a v mnoha zemích i ten nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti firmy, a proto je řízení lidských zdrojů jádrem a nejdůležitější oblastí firemního řízení. Základem úspěšnosti firmy je tedy i uvědomění si hodnoty a významnosti lidských zdrojů, které nepochybně představují jednu z konkurenčních předností. (Duda, 2008, s. 7-8)

Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005, s. 20) definují řízení lidských zdrojů (zkráceně označováno jako ŘLZ, v angl. Human resources management) jako soubor manažerských postupů, sloužících k získávání a udržení zaměstnanců ve firmě a zajišťování toho, aby podávali vysoký výkon a tím tak napomáhali k dosažení firemních cílů. Armstrong a Taylor (2015, s. 47) doplňují, že řízení lidských zdrojů je strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích.

Koubek (2015, s. 15) doplňuje, že řízení lidských zdrojů je jádrem řízení organizace, je tedy nejdůležitější složkou a taktéž nejdůležitější úlohou všech manažerů. Dochází tak ke zdůraznění významu lidí a lidské pracovní síly jakožto nejpodstatnějšího výrobního vstupu. Jedná se o nejnovější koncepci personální práce, jež se ve vyspělých zemích začala rozvíjet během 50. a 60. let.

Armstrong a Taylor (2017, s. 1) však tvrdí, že termín „lidské zdroje“ může být kritizován, jelikož pak zaměstnanec může být chápán jako pouhý výrobní faktor. Existují i další autoři, například Armstrong (2016, s. 52, cit. dle Osterby a Coster, 1992), kteří pojetí lidí jako zdroje taktéž kritizují a tvrdí, že tak dochází ke snižování hodnoty lidí na úroveň materiálních, finančních či technických zdrojů. Proto se na místo „řízení lidských zdrojů“ může používat termín „řízení lidí“. I přesto se však v české i světové literatuře více používá pojem „řízení lidských zdrojů“.

1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů

V nejobecnějším pojetí je úkolem řízení lidských zdrojů, aby byla organizace výkonná a navíc aby se její výkon ustavičně navyšoval. Toho lze dosáhnout tak, že bude docházet k neustálému zlepšování využití materiálních, finančních a lidských zdrojů, tedy všech zdrojů, jimiž organizace disponuje. (Koubek, 2015, s. 16)

Úkoly (služby, funkce) řízení lidských zdrojů, nebo-li personální činnosti, představují výkonnou část personální práce. V současné literatuře se nachází různý počet a různá klasifikace personálních činností, avšak nejčastěji se lze setkat s následující či obdobnou podobou personálních činností, jak uvádí Koubek (2015, s. 20-22):

1. vytváření a analýza pracovních míst,
2. personální plánování,
3. získávání, výběr a přijímání zaměstnanců,
4. hodnocení zaměstnanců,
5. rozmísťování (zařazování) zaměstnanců a ukončování pracovního poměru,
6. odměňování zaměstnanců,
7. vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
8. pracovní vztahy,
9. péče o zaměstnance,
10. personální informační systém,
11. průzkum trhu práce,
12. zdravotní péče o zaměstnance,
13. činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací,

14. dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnání pracovníků.

V rámci organizace vykonává personální činnosti personální útvar. V některých případech se lze setkat s pojmem „personální služby“, a to v případě, že je personální útvar chápán jako subjekt, který v organizaci zajišťuje požadavky a potřeby zaměstnanců jako interních klientů. (Dvořáková a kol., 2012, s. 20)

Šikýř (2016, s. 26) doplňuje, že úkolem personalisty je zajistit pro organizaci jednak dostatek schopných, ale také motivovaných lidí, resp. zaměstnanců, a s jejich pomocí dosahovat očekávaného výkonu a uskutečňovat strategické cíle organizace. Strategickým cílem každé organizace, jež je provozována za účelem zhodnocení vložených prostředků, je vytvářet spokojené a také stálé zákazníky, a to díky realizaci (výrobě a prodeje) požadovaného výrobku či služby, a tím dosahovat očekávaných výsledků organizace.

1.3 Personální práce ve střední firmě

Zejména v menších firmách zvažují majitelé nebo vedoucí pracovníci, zda je zapotřebí mít ve firmě personální útvar či zda mají některé z personálních činností v takové firmě vůbec uplatnění. Další námitky, které zpravidla zazní, jsou: Kdo to bude dělat? A co to firmě přinese, nebude to jen ztráta času a peněz? Koubek (2011, s. 19) však konstatuje, že všeobecně platí, že řada z metod personální práce, personální znalosti a dovednosti se uplatňují i v menších firmách, kde pracuje pouze majitel a jeho rodinní příslušníci, nebo ve firmách, kde pracují jen např. dva společníci. Rozdíl je pouze v rozsahu a periodicitě provádění personálních činností. Ve velkých firmách se tyto činnosti vykonávají neustále, přičemž v menších firmách jen příležitostně.

2 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

Podle Kociánové (2012, s. 37) je jednou z významných oblastí personálního řízení vzdělávání a rozvoj pracovníků. Personální řízení má za úkol sledovat, zda se schopnosti zaměstnanců přizpůsobují nárokům pracovních míst, tedy zda se jejich schopnosti prohlubují a rozšiřují vzhledem k požadované flexibilitě v rámci firmy. V systému vzdělávání ve firmě je zahrnuto také vzdělávání nově přijatých zaměstnanců v rámci jejich adaptace a případná rekvalifikace zaměstnanců.

Zjednodušeně lze říci, že výkonnost procesů a výkonnost lidí (zaměstnanců) určuje výkonnost celé firmy. Není možné, aby výkonné a sofistikované procesy prováděli nevýkonní lidé. Čím jsou procesy náročnější a sofistikovanější, tím rostou nároky na výkonnost, respektive efektivnost zaměstnanců a tím narůstá potřebná míra jejich kompetencí a sebeřízení. Není tedy možné dosáhnout vysoké výkonnosti firmy, aniž by došlo k nárůstu sebeřízení a způsobilostí. Výkonnost lidí lze usměrňovat jednak pomocí hodnocení a odměňování, ale také jejich rozvojem. (Hroník, 2007, s. 13-14)

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 70) a Koubek (2015, s. 252) doplňují že, v dnešní době dochází k růstu technické náročnosti výroby, otevírání trhů a růstu konkurence. To si žádá, aby se každá firma zajímala o technické zkvalitnění svých výrobních procesů, navyšování kvality produkce a služeb, zavádění nových informačních technologií a inovací. Je tedy nevyhnutelné investovat do výrobních vstupů – techniky a zařízení. Nezbytná je taktéž investice do lidského kapitálu, jelikož pro firmy je podstatné, aby s novými, vyspělými technologiemi pracovali lidé technicky, vědomostně, ale také fyzicky zdatní, lidé kreativní a schopní realizovat inovace. Již neplatí, že si člověk po celou dobu svého zaměstnání vystačí s tím, co se naučil během přípravy na povolání. Vzdělávání a rozvoj pracovních schopností se dnes stává celoživotním procesem.

Koubek (2011, s. 138) navíc tvrdí, že ani v malých a středních firmách by nemělo docházet k podceňování potřeby vzdělávání zaměstnanců. Majitelé takových firem si často myslí, že si vzdělávání nemohou dovolit a že se to týká pouze velkých organizací, případně, že by se zaměstnanec měl sám vzdělávat ve svém vlastním zájmu, v zájmu zaměstnatelnosti. V případě, že se jedná o firmu, jež usiluje o expanzi nebo maximální pružnost svého programu výrobků a služeb, je vhodné vzdělávání zaměstnanců věnovat velkou pozornost. Středně velká firma by již navíc měla uvažovat o možnosti organizovaného vzdělávání pracovníků a měla by mít vytvořenou koncepci vzdělávání.

2.1 Charakteristika firemního vzdělávání

Bartoňková (2010, s. 11) uvádí několik charakteristik firemního vzdělávání, a sice:

- vzdělávání zaměstnanců ve firmě,
- zahrnuje povinné a kvalifikační vzdělávání zaměstnanců,
- zahrnuje zvyšování, získávání, prohlubování a udržování kvalifikace zaměstnanců,
- je součástí profesního vzdělávání,
- představuje část systému formování pracovních schopností zaměstnance,
- zahrnuje rozvoj kompetencí zaměstnanců,
- je hledání a následné odstraňování rozdílu (mezery) mezi tím „co je“, a tím, „co je žádoucí“.

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 79, cit. dle Koubek, 1997) doplňují, že firemní vzdělávání se zaměřuje na formování pracovních schopností v širším pojetí, tedy zaměřuje se také na formování sociálních vlastností, jež jsou zapotřebí při vytváření zdravých mezilidských vztahů lidí, jež jsou na pracovišti v pracovním poměru. Tím, že firma organizuje a podporuje vzdělávání svých zaměstnanců, vyjadřuje, že si zaměstnanců vysoce váží a dává jim tak perspektivu a možnost na náklady firmy zvýšit si jejich konkurenceschopnost na trhu práce.

Pro vzdělávání a rozvoj se využívá široké portfolio vzdělávacích činností. Tradičními vzdělávacími činnostmi jsou školení, např. kurzy, přičemž mezi novější formy se řadí on-line kurzy, dále se využívá školení na pracovišti (koučink, instruktáže apod.), samostatně řízené učení (četba, projektová práce apod.) a jiné možnosti učení se jako například studijní stáže či praxe. Při vzdělávání zaměstnance hrají důležitou roli jeho dosavadní znalosti, tzv. „mentální mapy“, sociální dovednosti, spolupráce s kolegy, jeho hodnotová orientace a postoje, zkušenosti a osobní charakteristiky. (Barták, 2007, s. 11-12)

Organizace by měly vzdělávání a rozvoj pracovníků začlenit do celkové strategie a politiky organizace. Vložené prostředky do vzdělávání pracovníků je třeba chápat jako návratné investice, jelikož zajišťují potřebné schopnosti personálu. Z pohledu personálního řízení je vzdělávání zaměstnanců, jako součást provázaného systému personálních činností, velice významné. Jeho důležitost spočívá také v tom, že se jedná o nástroj ke sladování požadavků

míst a schopností lidí v současnosti i v budoucnosti, což je jedním z předních úkolů personálního řízení. (Kociánová, 2010, s. 169-170)

Firemní vzdělávání se nejčastěji zaměřuje na: zkvalitňování pracovního výkonu, uplatňování zákonů, pravidel nebo postupů, povědomí o širším kontextu (technologickém, hospodářském či kulturním), rozvoj potenciálu (zahrnující kariérní rozvoj a přípravy zaměstnanců na zvládnutí budoucích problémů), iniciování a zvládání změn, řízení vztahů (například týmová práce nebo péče o zákazníky), odborné dovednosti směřující k získání nebo prohlubování určité kvalifikace. (Barták, 2007, s. 17)

2.2 Cíle vzdělávání

Cílem vzdělávání, jako plánovaného úsilí firmy, je aby došlo k osvojení si znalostí, dovedností a také chování zdůrazněném při školení zaměstnanců a následném aplikování těchto znalostí a dovedností v rámci jejich každodenní činnosti (Noe a Kodwani, 2018, s. 4). Oproti tomu Tureckiová (2004, s. 92) tvrdí, že základním cílem vzdělávání ve firmě by neměl být pouhý rozvoj zaměstnanců a osvojení si nových znalostí a dovedností. Cílem by tak mělo být především dosažení změn v samotném myšlení a chování zaměstnanců, jež jsou určující pro další rozvoj organizace a pro dosažení a udržení její konkurenceschopnosti. Podle Dudy (2008, s. 113) základním cílem podnikového vzdělávání je pomoci organizaci dosáhnout stanovených cílů díky zhodnocení rozhodujícího zdroje, tj. lidského zdroje. Vzdělávání tedy představuje investici do lidského kapitálu za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejefektivnějšího využívání jejich přirozených schopností.

2.3 Oblasti vzdělávání

Koubek (2011, s. 139) uvádí dvě oblasti vzdělávání, na něž se malé a střední firmy orientují. Jedná se o:

- **Oblast odborného vzdělávání (kvalifikace)**, což je oblast, kde se zaměstnanec přizpůsobuje požadavkům nebo měnícím se požadavkům pracovního místa. Tato oblast zahrnuje:
 - **orientaci** – což je zapracování nového pracovníka a úsilí o zkrácení a zefektivnění jeho adaptace na firmu, pracovní kolektiv a práci na daném pracovním místě. Dochází tak k formování pracovních schopností nového pracovníka, aby uspokojovaly požadavky pracovního

místa a zaměstnavatele. Novému pracovníkovi se dostávají veškeré potřebné informace. (Duda, 2008, s. 114)

- **doškolení** (prohlubování kvalifikace, training v užším slova smyslu) je pokračováním odborného vzdělávání v oboru daného pracovního místa, na kterém zaměstnanec pracuje. Pracovník přizpůsobuje své znalosti a dovednosti novým požadavkům jeho současného pracovního místa, jež byly vyvolány změnami. Může se jednat o změny techniky nebo technologií, požadavky trhu, novými objevy v oboru, rozvojem metod řízení apod. Doškolení napomáhá jednak ke zvyšování pracovního výkonu a prosperity firmy a jednak ke zvyšování šance (konkurenceschopnost) zaměstnanců na trhu. (Koubek, 2015, s. 256)
- **přeškolení** - (rekvalifikace) - je vzdělávání pracovníka, jenž vede k osvojení si nového povolání, nových pracovních schopností, které jsou více či méně odlišné od dosavadních. Rozlišuje se rekvalifikace plná nebo částečná. (Koubek, 2011, s. 139)
- **Oblast rozvoje** (další vzdělávání, rozšiřování kvalifikace) je oblast zaměřená na získání širší škály znalostí a dovedností, než jsou nezbytně potřebné k vykonávání současné práce zaměstnance. Pozornost je také věnována formování sociálních vlastností a osobnosti jedince. Je možné tedy konstatovat, že rozvoj je spíše orientovaný na budoucí použitelnost a kariéru zaměstnance než na současně vykonávanou práci. Dochází tak spíše k formování pracovního potenciálu než kvalifikace. (Koubek, 2011, s. 139-140)

Duda (2008, s. 114) ještě doplňuje třetí oblast:

- **Oblast všeobecného vzdělávání**, což je oblast, která je řízena a zároveň kontrolována státem a v malé míře i soukromými vzdělávacími institucemi. Dochází k formování základních a všeobecných znalostí a dovedností, jež lidé potřebují pro život ve společnosti. Orientace je směřována na sociální rozvoj jedince, na jeho osobnost. Firem se to dotýká ve chvíli, kdy nastává problém neprovázanosti nabídky a poptávky profesí v řadě oborů. Dnes se mluví o problémech učňovského školství, kdy chybí příprava na mnoho profesí.

2.4 Metody vzdělávání

Koubek (2015, s. 265-266) uvádí, že existuje široká škála metod vzdělávání, které lze rozčlenit do dvou skupin:

- 1 Metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce ("On the job")
- 2 Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště ("Off the job")

Výběr vhodné metody vzdělávání pracovníků je vždy potřeba pečlivě zvážit. Existují metody, které jsou vhodnější k zaškolení nově přijatých pracovníků, k doškolení nebo k rozvoji pracovníků. Na metody lze pohlížet také z pohledu vhodnosti spíše pro vzdělávání manuálních pracovníků nebo spíše vzdělávání duševních pracovníků. (Koubek, 2011, s. 150)

Metody vzdělávání na pracovišti, tzv. "**on the job**" metody kladou důraz na osvojení si požadovaných dovedností a žádoucího pracovního jednání. Tyto metody se používají spíše pro vzdělávání manuálních pracovníků a vykonávají se na konkrétním pracovním místě, při provádění běžných pracovních povinností. Mohou je zabezpečovat manažeři, vedoucí týmů, kolegové nebo tzv. mentoři, což jsou spolupracovníci, kteří jsou speciálně pověřeni vést, radit a pečovat o školené pracovníky. (Duda, 2008, s. 117; Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 113)

I přesto, že metody vzdělávání na pracovišti se používají častěji než metody vzdělávání mimo pracoviště, existují různé obavy z něj. Tyto metody mají neformální povahu, což znamená, že jim nepředchází nějaké plánování. Jedno z možných rizik je, že školení bude svěřeno pracovníkovi, který nezná práci dostatečně dobře nebo má špatné pracovní návyky. Další rizika, resp. problémy, které mohou vzniknout jsou například:

- požadované výsledky se dostaví jen zřídka, a když se dostaví, málokdy účastníci dosáhnou stejných výsledků,
- obsah školení je často nepřesný či neúplný, nebo dochází také k předávání špatných návyků, dezinformací a možných nebezpečných ulehčení, na něž se pracovníci spoléhají,
- zkušení pracovníci nejsou schopni předat informace takovým způsobem, aby je účastníci školení pochopili,

- pracovníci se obávají, že předáním svých znalostí, dovedností a zkušeností oslabí svůj postoj coby odborníka, a navíc se obávají z nahrazení na své pracovní pozici. (Jacobs, 2003, s. 22-23)

Walker (2003, s. 210) však uvádí, že se jedná o neefektivnější metody vzdělávání. Také výzkumné a rozvojové studie předkládají, že zhruba 80 % vzdělávacích aktivit se realizuje přímo na pracovišti. Efektivní jsou především v tom, že pracovník aplikuje znalosti a dovednosti získané během tradičního školení nebo při samostudiu do reálných podmínek.

Mezi metody vzdělávání při práci se řadí:

- Instruktaž při výkonu práce
- Koučování (coaching)
- Mentorování (mentoring)
- Counselling
- Asistování
- Pověření úkolem
- Rotace práce
- Pracovní porady (Koubek, 2015, s. 267-269)

Instruktaž při výkonu práce – jde o nejčastěji používaný a nejjednodušší způsob vzdělávání (zácviku) nového nebo méně zkušeného pracovníka. Zácvik probíhá tak, že zkušený pracovník předvede pracovní postup a školený pracovník si pozorováním a napodobováním tento postup osvojí při plnění svých vlastních pracovních úkolů. (Duda, 2008, s. 117)

V případě **koučování** se pracovník vzdělává pod vedením kouče, ten se snaží pracovníka podněcovat a směřovat k dosahování požadovaného výkonu a k iniciativě a samostatnosti při osvojování si znalostí, dovedností a schopností. (Šikýř, 2016, s. 142; Koubek, 2011, s. 150)

Mentorování nebo také **mentoring** je obdobou koučování. Mentor svému mentorovanému, tedy vzdělávanému pracovníkovi přímo radí, doporučuje, usměrňuje jej a stimuluje, předává mu své znalosti a dovednosti. Mentora si většinou vybírá sám vzdělávaný a jejich vztah lze v mnoha ohledech chápat jako vztah otce a syna. (Langer, 2016, s. 189)

Counselling je metoda spočívající ve vzájemném konzultování a vzájemném ovlivňování vzdělávaného pracovníka a jeho školitele (nadřízeného), jež potlačuje jednosměrnost vztahu mezi vzdělávaným a školitelem, podřízeným a nadřízeným. Školený pracovník se vyjadřuje ke všem problémům své práce i procesu vzdělávání a tím vzniká zpětná vazba, pro obohacení stylu vedení pracovníků. (Koubek, 2003, s. 150)

Asistování je taková metoda vzdělávání, kdy školený pracovník je přidělen jako pomocník zkušenému pracovníkovi, jemuž pomáhá při plnění pracovního výkonu a od kterého se učí pracovním postupům. Asistování je vhodné zvláště pro vzdělávání pro manuální zaměstnání. (Zormanová, 2017, s. 135)

Pověření úkolem – Při této metodě školící osoba pověří školeného zaměstnance provést jistý úkol, a tak si zaměstnanec prověří své dovednosti. Dochází tak k vyšší motivaci zaměstnance pro další rozvoj jeho znalostí a dovedností. (Křížek a Neufus, 2011, s. 111)

Rotace práce – školený pracovník se na určitou dobu dostává na různá pracoviště, na nichž je pověřen pracovními úkoly, čímž si rozšiřuje kvalifikaci a zlepšuje přizpůsobivost. Jedná se také o metodu, jež předchází únavě či frustraci z rutinní práce nebo syndromu vyhoření. (Zormanová, 2017, s. 135; Šikýř, 2014, s. 128)

Pracovní porady jsou rovněž brány jako metoda vzdělávání na pracovišti, jelikož na její účasti se pracovníci dozvídají řadu užitečných informací a dochází tak k formování jejich postojů a názorů. (Langer, 2016, s. 190, cit. dle Koubek, 2001)

Společným rysem uvedených metod je možnost individuálního přístupu ke vzdělávanému pracovníkovi, respektující jeho osobnost, a osobitý přístup k osvojení si informací a dovedností. Důležitou roli hraje také školitel, jeho povaha, ochota a schopnost učit, vysvětlovat, být empatický a poskytovat zpětnou vazbu. Je důležité věnovat dostatečnou pozornost přípravě školitele, neboť v rámci školení vystupuje jako představitel firmy a jeho chování a přístup ovlivňuje nejen vztah vzdělávaného pracovníka k němu samotnému, ale také k celé firmě. (Dvořáková, 2007, s. 298-299)

Druhou skupinu tvoří **metody vzdělávání mimo pracoviště**, a to ať v organizaci nebo mimo ni, těmto metodám se také říká "**off the job**" metody. Jde o vzdělávání podobném svým režimem tomu školnímu režimu, tedy výuce ve třídách, zvláštních zařízeních (výukové dílny, trenažérové či počítačové učebny aj.), na vývojových pracovištích, v zařízeních předvádějících novou techniku apod. Vzdělávání v takovýchto prostorách (učebny, třídy, aj.) je nejvhodnější pro osvojení si základních znalostí nebo tehdy, je-li žádoucí zvýšit míru

zapojení vzdělávaného pracovníka. Jedná se zejména o metody využívané k hromadnému vzdělávání skupin pracovníků. (Koubek, 2015, s. 269-270; Walker, 2003, s. 210)

Kociánová (2010, s. 171) uvádí následující vzdělávací **metody používané mimo pracoviště**:

- Přednáška
- Seminář
- Demonstrování (názorné ukázky)
- Případové studie
- Brainstorming
- Workshop
- Simulace
- Hraní rolí

Koubek (2015, s. 271-272) doplňuje:

- Assessment centra (nebo také development centra či diagnosticko-výcvikový program)
- „Outdoor training/learnig“ (nebo také „adventure education“ či pod českým označením „učení se hrou či pohybovými aktivitami“)
- Vzdělávání pomocí počítačů (E-learning)

Přednáška je taková metoda vzdělávání, při níž školitel snadno a rychle předává znalosti a dovednosti pracovníkům prostřednictvím výkladu. Nevýhodou jednostranného výkladu školitele je, že snižuje motivaci pracovníků k aktivnímu osvojování si znalostí a dovedností. (Šikýř, 2014, s. 128)

Seminář či přednáška spojená s diskuzí nebo skupinová diskuze překovává nevýhodu přednášek zmíněnou výše, jelikož účastníci jsou stimulováni k aktivitě. Předností je objevování nápadů a řešení problémů během diskuze. (Koubek, 2015, s. 270)

Při **demonstrování** (názorné či praktické ukázky) školitel předává znalosti a dovednosti předvedením pracovního postupu za pomoci použití učebních pomůcek (modely, schémata, ukázky formulářů, aj.) či didaktické techniky (tabule, flipchart, dataprojektor, trenažér, aj.). (Langer, 2016, s. 185)

Případové studie a workshopy jsou rozšířené metody vzdělávání, jež se využívají především pro vzdělávání manažerů nebo tvůrčích pracovníků. Princip spočívá v prostudování, analýze a hledání řešení skutečných či vymyšlených úkolů a problémů. (Duda, 2008, s. 118-119)

Brainstorming stejně jako workshop je varianta případových studií, kdy skupina účastníků vzdělávání je vyzvána k tomu, aby každý ze zúčastněných vymyslel způsob řešení stanoveného problému. Následuje diskuze o jednotlivých návrzích a hledá se optimální řešení. (Koubek, 2015, s. 271)

Hraní rolí a simulace patří mezi metody, které jsou orientované na rozvoj praktických schopností účastníků, od nichž je požadována vysoká aktivita, samostatnost i dávka hravosti. Pracovníci se vžívají do určitých rolí. Metoda je vhodná pro osvojení si určité sociální role a žádaných sociálních vlastností spíše u vedoucích pracovníků. (Duda, 2008, s. 119)

Assessment centra (nebo také **development centra** či **diagnosticko-výcvikový program**) je moderní a vysoce hodnocená metoda, která složí nejen pro výběr, ale také pro vzdělávání manažerů. Školený pracovník při takovémto školení plní zadané úkoly a řeší problémy, které tvoří každodenní náplň práce manažera, přičemž úkoly bývají mnohdy náhodně generovány počítačem, je možné měnit jejich frekvenci a vytvářet tak různou úroveň stresu. Řešení problémů a učiněná rozhodnutí bývá vyhodnocováno počítačem a manažer si tak snadno může porovnat svá řešení a rozhodnutí s optimálními a tím se učí. (Duda, 2008, s. 119; Koubek, 2000, s. 334)

„Outdoor training/learnig“ (nebo také **„adventure education“** či pod českým označením „učení se hrou či pohybovými aktivitami“) je metoda vzdělávání a velmi efektivní metoda rozvoje, která formou sportovní aktivity v otevřeném prostranství učí poznávat povahu manažerské práce, přičemž při plnění úkolů si školení pracovníci rozšiřují své manažerské způsobilosti, jako komunikaci, vedení lidí, koordinaci více činností, ale také sociální jednání. (Dvořáková, 2007, s. 301-302)

Vzdělávání pomocí počítačů (E-learning) je alternativní metoda vzdělávání, která vzdělávací programy školenému pracovníkovi zprostředkovává s podporou informačních a komunikačních technologií. Tato metoda je vhodná zejména pro rychlé osvojení si specifických znalostí a její podstatou je nahrazení školitele, odpovídající informační a komunikační technologií. Hlavní výhodou e-learningu je především atraktivnost a názornost vzdělávání, jelikož znalosti jsou účastníkům zprostředkovány zajímavou

a kombinovanou formou, za použití textů, obrázků, grafů, tabulek, videí aj. (Dvořáková, 2007, s. 303; Šikýř, 2014, s. 129)

Účinnost a použitelnost jednotlivých metod přehledně popisuje následující tabulka. Metody jsou rozděleny podle toho, zda se jedná o teoretické, praktické či praktické i teoretické vzdělávání.

Tab. 1 Koncepce vzdělávání pracovníků a jejich charakteristiky (Vlastní zpracování, 2020, dle Koubek, 2000, s. 336)

Koncepce vzdělávání		
Pomocí přednášek, diskuzí, výukových dílen, počítačů (počítačových programů).	Předáváním pracovních zkušeností, vzdělávání na pracovišti či na rozvojovém pracovišti.	Pomocí případových studií, simulací, hraní rolí, assessment center, hrou, pohybovými aktivitami.
Charakteristiky		
Zprostředkování znalostí	Zprostředkování dovedností	Zprostředkování znalostí i dovedností
Teoretické vzdělávání	Praktické vzdělávání	Praktické i teoretické vzdělávání
Často odtržené od skutečnosti	Zkušenost z nahodile vzniklých situací	Skutečné zážitky bez rizik
Malá účinnost	Vyšší, ale problematická účinnost	Optimální účinnost

2.5 Systematické vzdělávání zaměstnanců ve firmě

Nejefektivnější způsob, jak vzdělávat a rozvíjet zaměstnance ve firmě, je mít dobře organizované systematické vzdělávání zaměstnanců. Systematické vzdělávání zaměstnanců je neustále se opakující cyklus, který vychází ze zásad politiky vzdělávání pracovníků, sledující cíle strategie vzdělávání a rozvoje a opírající se o existující organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Aby bylo vzdělávání efektivní a zaručilo firmě návratnost vložených investic, je třeba, aby nebylo náhodné a nepravidelné. To vyžaduje také nutnou spolupráci jak jednotlivých oddělení nebo odborů ve firmě, tak i spolupráci s interními či externími odborníky a vzdělávacími zařízeními (Koubek, 2000, s. 321; Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 80).

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 83) a Bartoňkové (2010, s. 109) tento proces není krátkodobou záležitostí, naopak efektivně realizované vzdělávání je dlouhodobý proces skládající se ze čtyř fází. Zkušenosti z předchozích cyklů se využívají v cyklech následujících, a tím dochází k neustálému zlepšení vzdělávání.

Cyklus systematického vzdělávání se skládá z následujících čtyř fází:

1. **Identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání**
2. **Plánování vzdělávání**
3. **Realizace vzdělávání**
4. **Vyhodnocování vzdělávání** (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 83)

Koubek (2015, s. 259) definuje několik předností systematického vzdělávání pracovníků, například:

- neustálé dodávání potřebně vzdělaných, odborně připravených pracovníků organizaci, často bez složitého vyhledávání na trhu práce;
- neustálé zlepšování kvalifikace, znalostí, dovedností, ale také osobnosti pracovníků;
- přispívání ke zvýšení pracovního výkonu, produktivity práce či kvality výrobků;
- zvýšení motivace pracovníků a zlepšení jejich vztahu k organizaci;
- růst atraktivity organizace na trhu práce, čímž se usnadňuje získání a stabilizace pracovníků.

2.5.1 Analýza a identifikace potřeb vzdělávání

Prvním krokem jak v samotném systému, tak i v plánu a v projektu vzdělávání zaměstnanců je analýza a identifikace potřeb vzdělávání. Obecně je vzdělávací potřeba představována jako jakákoliv nesrovnalost (mezera) mezi znalostmi, dovednostmi, přístupem, porozuměním problému na straně pracovníka a tím, co je požadováno pracovním místem či co vyplývá z organizačních či jiných změn. Tedy rozdíl mezi tím „co je“ (např. výsledky podniku nebo pracovníka) a tím „co je žádoucí“ (tj. normy firmy, požadované znalosti, dovednosti, aj.). Všechny pracovní místa, resp. zaměstnání, kladou na pracovníky jisté požadavky, přičemž s jednoduchou prací jsou spojeny menší požadavky (spíše se jedná o rutinní záležitosti) a se složitější prací se pojí speciální znalosti a dovednosti, vysoká kvalita práce a spolupráce s ostatními pracovníky. Jakákoliv změna způsobená technickým

rozvojem, zavedením nové technologie nebo nové organizace práce a výroby se může projevit v různé potřebě vzdělávání pracovníků jednotlivých kategorií. (Bartoňková, 2010, s. 118 - 119; Koubek, 2015, s. 262)

Bartoňková (2010, s. 119) uvádí, že vzdělávací potřeby vznikají ve dvou základních situacích:

1. Změna nastane v některém segmentu vnějšího prostředí
2. Změna nastane ve vnitřním prostředí firmy

Kociánová (2012, s. 89-90) s Bartoňkovou (2010) souhlasí a do vnějšího prostředí řadí například rozvoj nové techniky a měnící se technologie, ekonomické podmínky, konkurenci, vládní politiky a legislativu nebo také ekologické vlivy, které prosazují zavedení takové techniky a technologie, jež je šetrná k životnímu prostředí. Ve vnitřním prostředí může dojít například ke změně: strategie a politiky organizace, struktury zaměstnanců, organizační struktury, technického a technologického vybavení.

Druhy vzdělávacích potřeb

Bartoňková (2010, s. 120, cit. dle Buckley-Caple, 2004) definuje dva druhy vzdělávacích potřeb:

1. **Reaktivní** – říká se jim též výkonnostní, tento druh vzdělávacích potřeb je aktuální tehdy, když se na pracovišti zpozoruje okamžitý pokles výkonnosti nebo produkce, způsobený nedostatečným vzděláváním pracovníků.
2. **Proaktivní** – je takový druh vzdělávací potřeby, jež má vztah k podnikové strategii organizace a plánu lidské síly, je tedy aktuální v případě očekávaného technického vývoje či výsledků vývoje managementu.

Význam analýzy

Analýza a identifikace potřeb vzdělávání je nejkritičtější a nejdůležitější část projektování vzdělávacích aktivit a každá chyba, která se v této fázi provede, se následně projeví i ve všech následujících fázích, včetně fáze realizace vzdělávání. Vzdělávání musí mít nějaký účel a tento účel může být definovaný pouze v případě, že jsou systematicky odhaleny a analyzovány potřeby vzdělávání u organizace, pracovních týmů i jednotlivých pracovníků. (Bartoňková, 2010, s. 118; Dvořáková, 2007, s. 290; Armstrong, 1999, s. 538)

Koubek (2000, s. 323) tvrdí, že tato fáze cyklu představuje velkou výzvu, a to převážně z toho důvodu, že kvalifikace zaměstnanců a jejich vzdělání jsou obtížně kvantifikovatelné vlastnosti. Složitě se stanovují kvalifikační požadavky jednotlivých pracovních míst, složitě se měří a určuje soulad mezi požadavky pracovního místa a pracovními schopnostmi pracovníka. Složitě je taktéž následné kvantifikování vztahu mezi kvalifikací pracovníka a výsledky jeho práce. Z toho důvodu je také identifikace potřeby vzdělávání často založená pouze na expertních odhadech či aproximativních propočtech. (Dvořáková, 2007, s. 290)

Barták (2007, s. 19) doplňuje, že díky analýze potřeb vzdělávání je možné zjistit, co chybí jak jednotlivým pracovníkům, tak i pracovním týmům z hlediska požadovaných způsobilostí. Srovnává se, jakými způsobilostmi jednotliví pracovníci a pracovní týmy momentálně disponují a jakými by naopak z hlediska požadovaných způsobilostí na daném pracovním místě disponovat měli. Výsledkem analýzy je tak odhalení mezer, rozdílů mezi očekáváním a realitou a taktéž návrh, jak tuto mezeru zmenšit. Bartoňková (2010, s. 118) doplňuje, že je nezbytné zaměřit se na ty, které je možné odstranit dalším vzděláváním pracovníků.

Zdroje pro analýzu vzdělávacích potřeb

Odhalení potřeby vzdělávání pracovníků může vycházet z různých oblastí, například ze sledování kvality výrobků a služeb, využívání fondu pracovní doby, stability zaměstnanců na pracovištích aj. Dvořáková (2007, s. 290) určila tři základní typy:

- předvídatelné oblasti potřeby,
- oblasti, kde potřeba vzniká pozorováním a při kontrole,
- oblasti, kde potřeba vzniká jako reakce na neočekávané problémy nebo změny.

Podle Šikýře (2014, s. 126) se stanovení vzdělávací potřeby provádí za pomoci dostupných údajů o pracovních místech (např. úkoly, povinnosti, pravomoci, odpovědnosti, podmínky a požadavky vykonávané práce) a o pracovnících (jaké mají dosažené vzdělání, odbornou způsobilost, rozvojový potenciál aj.).

Oproti tomu Koubek (2015, s. 262) tvrdí, že v praxi se postupuje tím způsobem, že se analyzuje širší nebo užší škála údajů, které jsou získány z běžného informačního systému firmy nebo ze zvláštních šetření. Nejčastěji se jedná o tři skupiny údajů:

1. Údaje týkající se celé organizace
2. Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností

3. Údaje o jednotlivých pracovnících

Dvořáková (2007, s. 290) ještě navíc doplňuje čtvrtou skupinu údajů:

4. Údaje o okolí organizace

S rozdělením do základních skupin souhlasí také Bartoňková (2010, s. 121), která **celopodnikové údaje**, charakterizuje jako údaje zabývající se celým podnikem, mezi něž lze zařadit např: cíle organizace a podnikové plány, údaje o struktuře podniku, jeho výrobním programu, odpovídajícím trhu, zdrojích (vybavení, finanční zdroje, lidské zdroje a jejich potřeba), počet, strukturu a pohyb pracovníků, plánování lidských zdrojů a následnictví, personální statistiku, využívání kvalifikací a pracovní dobu, pracovní neschopnost pro nemoc nebo úraz, údaje o kvalitě a výkonu, plány na zavádění nové technologie a techniky, marketingové plány a jiné.

Údaji o pracovních místech se rozumí popisy pracovních míst a jejich specifika (tedy jaké jsou požadavky na pracovníky a jejich pracovní schopnost), pravděpodobné nebo plánované změny práce na pracovních místech a z nich vyplývající změny požadavků na pracovníky, informace o stylu vedení jednotlivých vedoucích pracovníků a též informace o pracovních vztazích na jednotlivých pracovištích. (Koubek, 2000, s. 325)

Mezi **údaje o zaměstnancích** patří ty údaje, které je možné získat například z personální evidence, ze záznamů o hodnocení pracovníka, aj. Jedná se např. o vzdělání, kvalifikaci, výsledky hodnocení pracovního výkonu, postoje a názory atd. (Dvořáková, 2007, s. 290; Koubek, 2015, s. 262)

Do skupiny **údajů o okolí organizace** se řadí profesně-kvalifikační struktura obyvatelstva, dosavadní zkušenosti se získáváním zaměstnanců, aktivity konkurenčních organizací, vývoj na trhu, trendy v dané oblasti podnikání, situace na trhu práce apod. (Dvořáková, 2007, s. 290; Folwarczná, 2010, s. 35)

Folwarczná (2010, s. 36-37) tvrdí, že nejčastějšími zdroji informací pro analýzu potřeb a následný plán jsou závěry z pravidelného hodnocení pracovníků a manažerů. Stále častěji navíc organizace podporují své zaměstnance v aktivním přístupu k dalšímu rozvoji, a proto stoupá význam vlastní iniciativy a požadavků jednotlivých pracovníků jako zdrojů informací pro analýzu potřeb vzdělávání a rozvoje.

Výstup analýzy

Výsledkem této fáze cyklu by měla být odpověď na dvě základní otázky, a to:

- **Kdo by měl být vzděláván?** Tedy: kteří jedinci, pracovní týmy, zaměstnání či povolání a které kategorie pracovníků.
- **V čem by měl být vzděláván?** Tedy jaké by si měl osvojit: informace, znalosti, dovednosti, chování, kulturu a osobní charakteristiky, aj. (Koubek, 2000, s. 326; Dvořáková, 2007, s. 292)

2.5.2 Plánování vzdělávání

Dvě předchozí otázky (Kdo by měl být vzděláván? V čem by měl být vzděláván?), respektive jejich odpovědi se stávají východiskem druhé fáze cyklu – *plánování vzdělávání pracovníků*. V této fázi je nutné nejdříve srovnat zjištění potřeby vzdělávání s možnostmi organizace. (Koubek, 2000, s. 326)

Koubek (2015, s. 264) tvrdí, že již v první fázi, tedy ve fázi identifikace potřeby vzdělávání se objevují první návrhy plánů a předběžné plány, sestavují se první úkoly a priority vzdělávání a z nich vyplývající návrhy programů a návrhy rozpočtů. K upřesnění a projednávání těchto návrhů dochází až ve chvíli, kdy vznikne definitivní podoba rozpočtu a programu. Program se pak následně specifikuje, tudíž v konečné podobě určuje oblasti (předměty), na které se vzdělávání bude zaměřovat, určí počty a kategorie pracovníků, kterých se bude vzdělávací program týkat, metody a prostředky vzdělávání a taktéž časový plán vzdělávání.

Folwarczná (2010, s. 37) uvádí sedm otázek, na které si je třeba při plánování programů nejdříve odpovědět: Co? Kdo? Jak? Kým? Kdy? Kde? Kolik?

- **Co?** – čeho chceme dosáhnout, jaký je cíl programu. Tento cíl je stanoven vedením, nadřízeným, personalistou či účastníkem.
- **Kdo?** – koho se vzdělávání týká, kdo je účastníkem.
- **Jak?** – jaká metoda vzdělávání bude zvolena. Zda bude zvoleno vzdělávání na pracovišti („on the job“) nebo mimo pracoviště („off the job“)
- **Kým?** – kdo bude školitelem, tedy lektorem, koučem, mentorem atd.
- **Kdy?** – kdy bude vzdělávání probíhat, zda se jedná o jednorázovou akci, nebo se bude jednat o pravidelný program.
- **Kde?** – na jakém místě se vzdělávání bude uskutečňovat, například v prostorách firmy nebo mimo ni.

- Kolik? – jaké náklady zaměstnavateli z programu vzniknou (započítávají se skutečné náklady na školitele, podklady, technologie, pronájem prostor, někdy se kalkuluje i s náklady obětované příležitosti, jež zejména u manažerů tvoří často podstatnou položku).

Koubek (2000, s. 327) ještě doplňuje osmou otázku, a to „Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů?“. Jedná se o metody hodnocení, kdo bude hodnotit a kdy se bude hodnotit.

Jedním z nejdůležitějších kroků druhé fáze – plánování vzdělávání je **výběr metod a forem vzdělávání**. V mnohých případech tento výběr rozhoduje o tom, jak bude vzdělávání efektivní, a proto je žádoucí tomuto rozhodnutí věnovat určitou pozornost. (Koubek, 2000, s. 327)

Metodám vzdělávání se již věnuje kapitola 2.4. Koubek (2000, s. 336) definuje faktory ovlivňující výběr forem a metod vzdělávání:

1. **Cíle vzdělávání** – tedy, zda je vzdělávání zaměřeno na znalosti, dovednosti či osobnost (postoje a chování).
2. **Profil vzdělávaných pracovníků** – tedy jejich intelektuální úroveň, schopnost učit se, resp. styl učení se, motivace k učení se a vzdělávání (užitek vzdělávání pro zaměstnance), sociální a kulturní profil, demografické charakteristiky (věk a pohlaví vzdělávaného), dosavadní znalosti, dovednosti a zkušenosti aj.
3. **Profil školitelů** – zejména jejich odborná úroveň a způsobilost, pedagogické schopnosti, osobnost, motivace vzdělávat apod.
4. **Časové, materiální a jiné faktory** - tedy čas, jež je pro vzdělávání k dispozici, který den či ve které fázi dne se vzdělávání uskutečňuje, existence a vybavenost vzdělávacích prostor, povaha studijních textů a pomůcek, objem financí, jež firma může na vzdělávání vynaložit apod.

Dvořáková (2007, s. 293) s Koubkem (2000) souhlasí, že součástí fáze plánování vzdělávání je také **sestavení rozpočtu**, který vychází z priorit organizační strategie a strategie lidských zdrojů. Rozpočet vzdělávání by měl obsahovat tři složky:

- **Fixní složka** zabezpečuje dlouhodobé vzdělávací programy, které se vztahují k dlouhodobým a střednědobým cílům a potřebám firmy.

- **Variabilní složka** má za úkol zajišťovat operativní vzdělávací programy v rámci časového horizontu plánu, vztahující se ke krátkodobějším organizačním potřebám a rozvojovým aktivitám.
- **Rezervní složka** slouží k zaručení úplného nebo alespoň částečného pokrytí náhlých nebo neplánovaných potřeb vzdělávání.

Koubek (2000, s. 326) tvrdí, že i když vzdělávání pracovníků je v dnešní době považováno za nejdůležitější personální činnost, představuje pro firmu jisté finanční zatížení a je zapotřebí jej zvážit. Je žádoucí si stanovit priority, vytyčit, v čem je třeba pracovníky vzdělávat prioritně a u kterých jednotlivců nebo pracovních skupin je vzdělávání nejnnutnější.

Folwarczná (2010, s. 39) doplňuje, že důležitým aspektem je také i místo konání vzdělávací akce. U manažerského vzdělávání, jež má za cíl změnu postojů a chování, se nejčastěji doporučuje vzdělávání mimo prostory firmy, aby se tak manažer dokázal lépe „odpoutat“ od rutinních činností a více se soustředil na nové poznatky.

Dvořáková (2007 s. 294) a Koubek (2000, s. 327) se shodují, že v této fázi také dochází k sestavení **časového harmonogramu** realizace vzdělávacích programů. Není však myšlena pouze jejich délka či režim, ale také koordinace vzdělávacích aktivit s pracovními procesy. Vzdělávání většinou znamená jistou ztrátu fondu pracovní doby jak vzdělávaného pracovníka, tak i školitele (v případě že je interní), a to i přesto, že ke vzdělávání dochází na pracovišti. V tomto případě se sice jedná o ztrátu typu investice, ale i přesto je třeba brát na zřetel to, že po jistou dobu může poklesnout produkce. Je proto vhodné vzdělávání správně načasovat a čelit tomu organizačními opatřeními, při jejichž plánování je nutné zapojit vedoucí pracovníky pracovních týmů a organizačních jednotek, kteří jsou uvažováni jako potenciální vzdělavatelé.

2.5.3 Realizace vzdělávání

Na plánování vzdělávání pracovníků navazuje třetí fáze – *realizace vzdělávání pracovníků*, jedná se o fázi, ve které dochází k uskutečňování vzdělávacího programu, a to buď interními školiteli (mentory, kouči, manažery, personalisty) nebo externími školiteli. Tato fáze však obsahuje kroky, které je zapotřebí řešit již při tvorbě projektu dané vzdělávací akce (kalkulace nákladů, organizační zabezpečení apod.). V souladu s naplánovanými cíli a cílovou skupinou pracovníků se nejdříve vybere vhodná metoda, instituce, školitel, místo a čas vzdělávání. V návaznosti na to se obstará potřebný materiál a technické vybavení, zajistí se dohoda o podmínkách realizace s danou institucí, informuje se cílová skupina

školených pracovníků, případně se zajistí doprava, strava či dokonce ubytování účastníkům, zvolí se metoda hodnocení a frekvence hodnocení a vytyčí se náklady na vzdělání. (Šikýř, 2016, s. 141; Bartoňková, 2010, s. 167, Folwarczná, 2010, s. 39)

Podle Šikýře (2014, s. 127) je vlastní realizace vzdělávání pracovníků postavena na uplatnění vhodné metody vzdělávání, jež umožní vzdělávaným pracovníkům osvojit si potřebné schopnosti (znalosti, dovednosti a chování) k vykonávání pracovního procesu a dosahování žádoucího výkonu.

Dvořáková (2007, s. 294) doplňuje, že v této fázi by se též měly připravit hodnotící dotazníky a evidence účasti jednotlivých zaměstnanců na vzdělávacích akcích. Podle Armstronga (1999, s. 546) je třeba realizaci vzdělávání monitorovat, aby se zabezpečilo, že akce probíhají podle stanoveného plánu a podle schváleného rozpočtu.

2.5.4 Vyhodnocování vzdělávání

Šikýř (2014, s. 130) uvádí, že na fázi realizace vzdělávání pracovníků navazuje poslední fáze cyklu – *vyhodnocení výsledků vzdělávání*. Jedná se o poměrně problematickou fázi, jelikož výsledky jsou obtížně měřitelné a většinou se projeví až s odstupem času v přístupu a chování pracovníků.

Základy a kritéria pro hodnocení každé kategorie vzdělávání se musí vytvořit již ve druhé fázi – plánování vzdělávání pracovníků. Zároveň je nutné zvážit, jaké informace je třeba získat a analyzovat pro hodnocení vzdělávání pracovníků. Praxe bývá v mnohých případech odlišná, kdy se ukazuje, že kritéria hodnocení ve fázi plánování nebývají dostatečným způsobem určena. Výsledky o přínosech vzdělávání tak nemusí být vypovídající. (Armstrong, 1999, s. 555; Folwarczná, 2010, s. 39)

Armstrong (1999, s. 555, cit. dle Hamblin 1974) definuje proces vyhodnocování vzdělávání jako jakýkoliv pokus získat informace, resp. zpětnou vazbu o efektech daného vzdělávacího programu a ocenit jeho hodnotu. Vyhodnocování přechází do rozhodování o tom, zda dané vzdělávání mělo smysl, zda splnilo očekávání, či nikoliv a co dále zlepšit, aby bylo finančně výhodnější. Hodnocení vzdělávání se provádí průběžně během vzdělávacích aktivit, dále na závěr vzdělávací aktivity, ale také po určité době s odstupem od ní, jelikož v případě náročnějšího vzdělávání je třeba efekty nechat takzvaně „dozrát“. (Barták, 2007, s. 20)

Dvořáková a kol. (2012, s. 294) navíc doplňuje, že hodnocení realizace vzdělávání nejčastěji začíná již na začátku vzdělávací aktivity, kdy pracovníci vyjadřují svá očekávání a první

dojmy, neformálně se hodnotí i v průběhu aktivity, například při přestávkách. Hodnocení by též mělo být provedeno po ukončení vzdělávacího programu, a to buď písemně, ústně anebo jejich kombinací. Důležité je nejen zjištění spokojenosti pracovníků s věcnou podstatou aktivity, ale také s kvalitou technického a organizačního zabezpečení, jako je strava, ubytování, atmosféra prostředí aj. Tato okamžitá zpětná vazba je určena především lektorům pro adaptaci vzdělávání specifickým potřebám dané vzdělávané skupiny, avšak podceňovat by ji neměli ani personální útvary. Při vzdělávání se vstřebávají i zážitky, které jsou v okamžicích mimo vzdělání, a proto v případě, že při vzdělávání bude na účastníky působit negativní atmosféra nebo jiné negativní zážitky, může to mít nežádoucí vliv na kvalitu vzdělávací aktivity, a to i přesto, že si účastníci uvědomují, že se nejedná o věcnou podstatu aktivity. Proto personální útvar musí zajistit takové podmínky pro realizaci aktivity, aby se případné negativní zážitky daly eliminovat.

Folwarczná (2010, s. 39) doplňuje, že díky této fázi je podnikové vzdělávání systematické, jelikož výstupy z ní ovlivní nový, následující cyklus, který se díky zpětné vazbě neustále zlepšuje.

Armstrong (1999, s. 556, cit. dle Hamblin 1974) rozeznává **pět úrovní vyhodnocování vzdělávání**. Jedná se o:

1. **Reakce** vzdělávaných osob na zážitky ze vzdělávání, tedy jak vnímají užitečnost, zábavnost či příjemnost vzdělávání, jak smýšlí o jednotlivých školitelích a jejich lekcích, co by do programu přidali a co naopak odstranili apod.
2. **Hodnocení poznatků** je postaveno na zjišťování toho, co se vzdělávání pracovníci v návaznosti na vzdělávání naučili – nové znalosti a dovednosti, změny v postojích.
3. **Hodnocení pracovního chování** spočívá ve zjišťování míry, v jaké pracovníci, kteří prošli vzdělávacím programem, uplatňují své poznatky při vykonávání práce.
4. **Hodnocení na úrovni organizační jednotky** se snaží zjistit dopad změn v pracovním chování pracovníků, kteří prošli vzdělávacím programem, na chodu té části firmy, kde tito pracovníci pracují. Zkoumá se zlepšení výstupů, produktivity či kvality. Jde o to, čím změna chování přispěla organizační jednotce nebo oddělení, ve kterém daný pracovník pracuje.
5. **Hodnocení konečné hodnoty** se zabývá tím, jaký má firma prospěch ze vzdělávání z hlediska větší ziskovosti, zachování firmy nebo jejího růstu. Na této úrovni firma

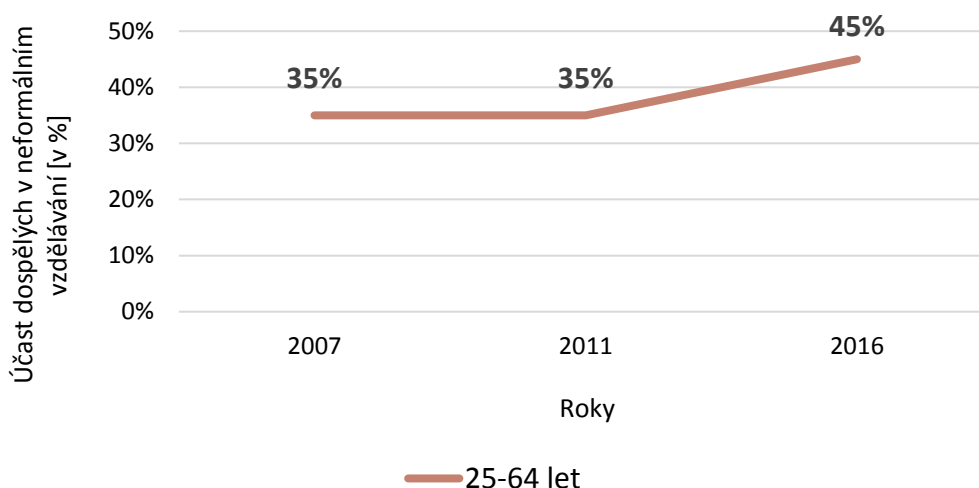
posuzuje svou efektivnost a svůj úspěch či neúspěch, avšak je dosti náročné ocenit a vyčíslit to, do jaké míry vzdělávací program přispěl k finálním výsledkům firmy.

Podle mnohých názorů je optimální začít i končit na čtvrté a páté úrovni, tedy na úrovni organizační jednotky a konečné hodnoty, avšak zjišťování a měření důsledku vzdělávání může být na těchto úrovních velmi obtížné. (Armstrong, 1999, s. 557, cit. dle Hamblin 1974)

2.6 Vzdělávání zaměstnanců v České republice

Podle Českého statistického úřadu (2018a, s. 1) je neformální vzdělávání nejčastěji absolvovaná forma dalšího vzdělávání v dospělosti, které je postaveno na získávání vědomostí a dovedností za účasti učitele, lektora nebo jiné vzdělávací autority. Řadí se zde různé zájmové i profesně orientované kurzy, jako například jazykové kurzy, pracovní školení, přednášky, semináře, ale také rekvalifikace. Poslední zveřejněné údaje na Českém statistickém úřadě o neformálním vzdělávání v České republice jsou z roku 2016.

Český statistický úřad (2018b, s. 25) uvedl, že v roce 2016 v České republice celková účast dospělých v neformálním vzdělávání dosáhla 40 % pro věkovou skupinu 18-69 let, resp. 45 % pro skupinu osob v produktivním věku, tedy ve věku 25-64 let. V porovnání s předešlým obdobím se jedná o celkový nárůst v podobě 8, resp. 10 procentních bodů.

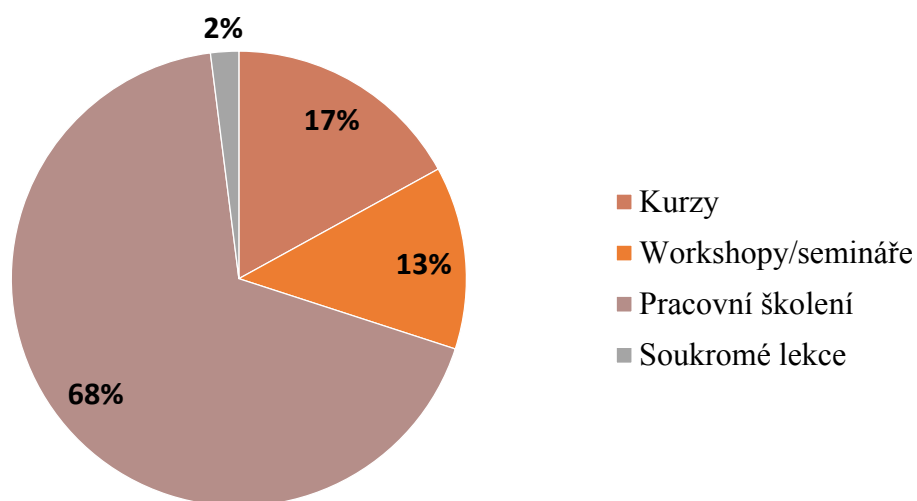


Obr. 1 Účast dospělých v neformálním vzdělávání (Vlastní zpracování, 2020, dle Český statistický úřad, 2018b, s. 25)

Z výzkumu vyšlo najevo, že neformální vzdělávání absolvovala méně než polovina populace dospělých Čechů. Avšak z těch, kteří se účastnili neformálního vzdělávání ve sledovaném období se 63 % osob zúčastnilo pouze jedné vzdělávací akce či školení, 26 % osob se zúčastnilo dvou vzdělávacích aktivit a pouze 11 % osob se vzdělávalo aktivněji,

kdy absolvovali tři a více vzdělávacích aktivit, což odpovídá pouze čtyřem procentům dospělých Čechů. V průměru tak na každého účastníka neformálního vzdělávání připadá 1,6 vzdělávacích aktivit, kterým ve sledovaném roce účastník průměrně věnoval 36 hodin. (Český statistický úřad, 2018b, s. 25)

Český statistický úřad (2018a, s. 4, 7) dodává, že většina osob účastnících se neformálního vzdělávání, konkrétně tedy 86 %, je motivována pracovními důvody. Nabyté znalosti a dovednosti pak následně uplatňují při výkonu práce. Vzdělávací aktivity neformálního vzdělávání lze rozdělit podle typu na: kurzy, workshopy/semináře, pracovní školení a soukromé lekce. Jejich procentuální zastoupení v pracovním orientovaném vzdělávání znázorňuje graf níže (obrázek č. 2).



Obr. 2 Zastoupení vzdělávacích aktivit v pracovním orientovaném vzdělávání (Vlastní zpracování, 2020, dle Český statistický úřad, 2018a, s. 4)

3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

První, teoretická část diplomové práce se zabývá především teoretickými poznatky z oblasti vzdělávání pracovníků ve firmě.

Firma může být úspěšná jen v případě, že dokáže optimálně využívat veškeré zdroje, které má k dispozici. Jedním z nejdůležitějších zdrojů jsou pak lidské zdroje. V dnešní době, kdy intenzivně roste vývoj technologií, je třeba investovat do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Požadavky na zaměstnance se rychle mění a ti si již nevystačí pouze se znalostmi a dovednostmi získanými při vzdělávání na školách. Aby bylo vzdělávání zaměstnanců efektivní, je nutné, aby měla firma vytvořený dobře organizovaný systém vzdělávání. Kvalifikovaní pracovníci pak firmě přináší konkurenční výhodu.

Za nejefektivnější přístup vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se považuje systematické vzdělávání, což je neustále se opakující cyklus, který využívá zkušenosti z předešlých cyklů, a tak dochází k neustálému zlepšování firemního vzdělávání. Systematické vzdělávání se skládá ze čtyř po sobě jdoucích fází:

První fází cyklu je *analýza a identifikace potřeb vzdělávání*, což je nejdůležitější a zároveň nejkritičtější fází cyklu, jelikož každá chyba se následně odrazí v dalších krocích. V této fázi se odhalují vzdělávací mezery, resp. potřeby, což jsou rozdíly mezi způsobilostí, kterou zaměstnanci disponují a požadavky na zaměstnance.

Plánování vzdělávání je druhou fází, ve které je třeba upřesnit, jaký je cíl vzdělávacího programu, kdo bude účastníky a lektory, jaké budou použity metody, kdy a kde bude vzdělávání probíhat a jak bude následně vzdělávání hodnoceno. Taktéž je třeba stanovit finanční rozpočet a časový harmonogram.

Třetí fází cyklu je *realizace vzdělávání*, kdy se vzdělávací program uskutečňuje.

Zjištění, zda vzdělávací program byl efektivní a splnil svůj účel se provádí v poslední fázi cyklu - *vyhodnocování vzdělávání*.

Na základě těchto poznatků je analyzován proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci. V reakci na zjištěné nedostatky je pak navržen projekt, jehož cílem je zkvalitnění vzdělávacího systému zaměstnanců ve vybrané společnosti CEBES, a. s.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ FIRMY

Základem pro zpracování praktické části je analýza vzdělávacího systému ve společnosti CEBES, a.s. a následný návrh projektu na zkvalitnění systému vzdělávání v této společnosti.



Obr. 3 Logo vybrané firmy (Cebes a.s., ©2015)

4.1 Základní informace

CEBES, a.s. je středně velká akciová společnost ve Zlínském kraji, která sídlí v Brumově-Bylnici v průmyslové zóně MEZ Brumov, na více jak 10 tisících metrech čtverečných výrobních, skladovacích a kancelářských ploch. V současné době firma zaměstnává 237 zaměstnanců. (CEBES, a.s., 2016)

Firma má i své zahraniční zákazníky, přičemž exportuje do zemí Evropské unie, východní Evropy, Číny, Jižní Ameriky i Afriky. (Cebes a.s., ©2019)



Obr. 4 Společnost CEBES, a.s. (Vlastní zdroj, 2020)

Předmět podnikání

Firma se zabývá strojírenskou a elektrotechnickou výrobou, galvanizérstvím, smaltérstvím, obráběčstvím, zámečnictvím a nástrojářstvím. Mimo to se firma zabývá také výrobou,

instalací, opravami elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení. (Úplný výpis z obchodního rejstříku, © 2012-2015)

4.1.1 Strategie společnosti

Ve firmě jsou uplatňovány zásady řízení kvality a ochrany životního prostředí podle ISO 9001 a ISO 14001 a dosahuje řádného a včasného plnění v požadované vysoké kvalitě zpracování, přičemž jsou respektovány ekologicky šetrné přístupy. (Cebes a.s., ©2019)

Společnost má stanoveny následující **vize**:

- Být žádaný a spolehlivý obchodní partner pro své zákazníky.
- Být respektovaný a spolehlivý odběratel v očích svých dodavatelů.
- Být atraktivní a spolehlivý zaměstnavatel.
- Být stabilní a trvale prosperující firma, která uplatňuje environmentální řízení. (Cebes a.s., ©2019)

Mezi **strategické cíle a priority** patří:

- Dlouhodobá prosperita a trvalý růst zisků.
- Nové obchodní příležitosti a vstup na nové zahraniční trhy.
- Zaměření se na ziskovější části výroby a co nejefektivněji používat technologický a výrobní potenciál podniku.
- Výrobky vysoké kvality splňující požadavky a očekávání zákazníků, minimalizace zmetků. Důležitá je taktéž flexibilita, čili pružná reakce na změny v objednávkách u nových a nestandardních zakázek.
- Minimalizace rizik ohrožující fungování a existenci podniku a zabezpečení kontinuity podnikání.
- Včasné následování technického pokroku, obměna a modernizace strojového vybavení, zefektivnění současných a zavádění nových výkonných technologií pro zajištění nezbytné výkonnosti a docílení příhodnějších dopadů na životní prostředí, pomocí technologie, která dlouhodobě splňuje technické, ekonomické, environmentální a bezpečnostní požadavky.

- Zvyšování environmentální výkonnosti. Zodpovědné environmentální chování a ochrana životního prostředí, prevence znečišťování a minimalizace nepříznivých dopadů na životní prostředí.
- Zdravé pracovní prostředí, motivovaný kolektiv zaměstnanců a udržení kvalifikovaných zaměstnanců.
- Racionální ekonomické řízení vstupů a finanční stabilita. Optimalizace materiálových a výrobních toků.
- Důraz na nepřetržité zdokonalování procesů a úplného systému řízení, systematické provádění činností.
- Soulad s požadavky právních předpisů a ostatními podstatnými požadavky a závazky, v rámci celého kontextu podniku. Otevřená spolupráce se zainteresovanými stranami. (Cebes a.s., ©2019)

Za vytváření podmínek pro dosahování těchto cílů a závazků je odpovědné vedení společnosti, přičemž tato politika kvality a environmentu je závazná pro všechny pracovníky firmy. (Cebes a.s., ©2019)

Řízení lidských zdrojů a také zkvalitnění systému vzdělávání zaměstnanců ve firmě podporuje naplnění strategických cílů společnosti. Konkrétně se jedná o cíle zaměřené na kvalitu výrobků a poskytovaných služeb, flexibilitu, technologický pokrok a modernizaci strojového vybavení, udržení si kvalifikovaných pracovníků a systematickosti prováděných činností. Rozvoj firmy a s tím související také naplnění cílů může nastat pouze v případě, že se budou rozvíjet také její zaměstnanci, tedy budou získávat nové znalosti a dovednosti, které následně využijí při výkonu své práce.

4.1.2 Výroba

Společnost se zabývá výrobou komutátorů pro stejnosměrné elektrické stroje, sběracích kroužků a kartáčových držáků pro komutátorové a kroužkové stroje a kroužkové sběrače. Využití těchto produktů je v energetickém průmyslu (generátory větrných elektráren), ale také v automobilovém průmyslu (spouštěče a alternátory) a v průmyslu elektrotechnickém (motory všeobecného použití, motory pro manipulační techniku – například pro vysokozdvizné vozíky, trakční motory – např. pro lokomotivy a tramvaje). Vedle výroby firma nabízí i opravu komutátorů a kartáčových držáků. (Cebes a.s., ©2019)

Těž nabízí povrchovou úpravu kovů v moderní galvanovně (galvanické cínování, niklování a zinkování) a možnost využití měřicí metody 3D pro kontrolu dílců. (Cebes a.s., ©2019)

Firma má k dispozici moderní a produktivní technologické zařízení. Díky vysoké flexibilitě je možno dodávat jak v malých množstvích, tak i ve velkých sériích. (Cebes a.s., ©2019)

Pro názornost jsou uvedeny níže obrázky některých z produktů.



Obr. 5 Lisované komutátory (Lisované komutátory, ©2015)



Obr. 6 Sběrací kroužky (Sběrací kroužky, ©2015)

4.2 Organizační struktura

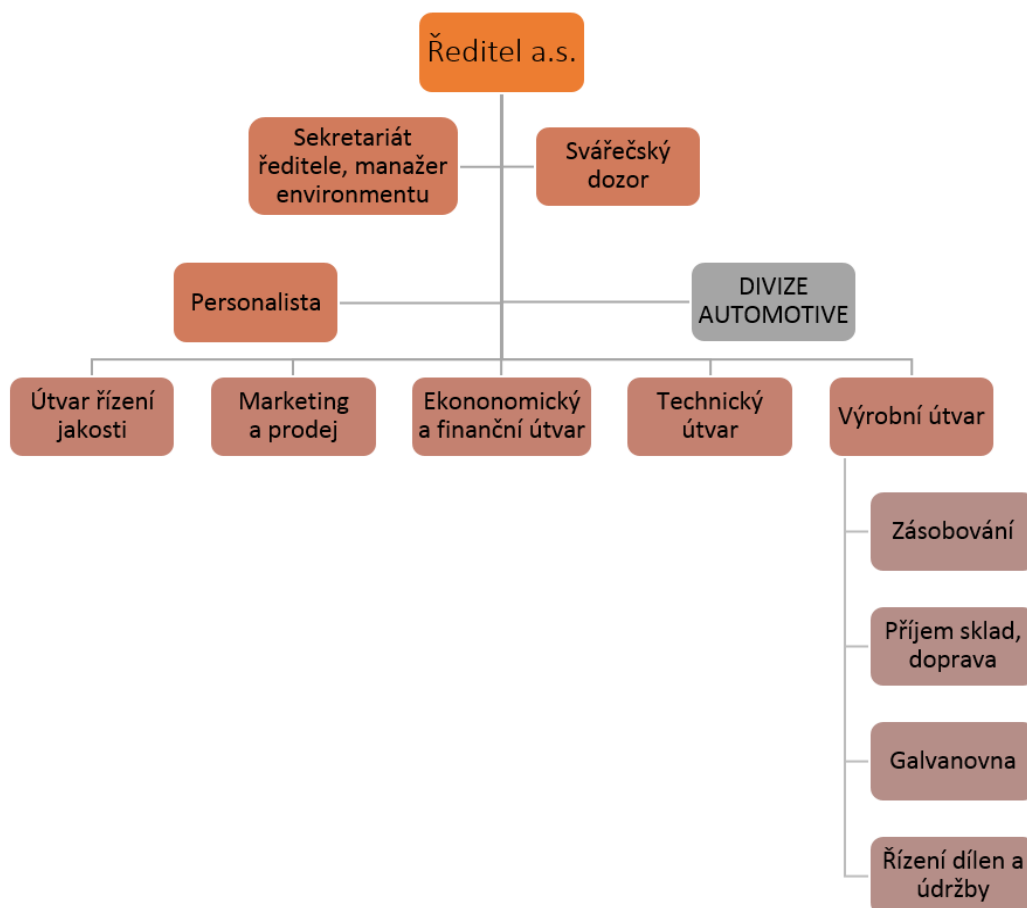
Organizační struktura vymezuje uspořádání organizace do jednotlivých útvarů, včetně vymezení jejich vzájemných vztahů. Dochází k vymezení vztahů nadřízenosti, podřízenosti i vztahu kooperace. (Nesčáková a Marelová, 2013, s. 155)

Ve vybrané společnosti se používá liniová organizační struktura. Firma je rozdělena do několika útvarů, které pracují samostatně, jedná se o: útvar řízení jakosti, marketing a prodej, ekonomický a finanční útvar, technický útvar a výrobní útvar. Každý útvar má svého vedoucího, který je přímým podřízeným ředitele.

Personální útvar

Personální činnosti ve firmě zajišťuje personální útvar, který se skládá z jedné personalistky, která je přímou podřízenou ředitele společnosti. Oblastmi, kterými se zabývá jsou: personální administrativa, personální strategie, nábor zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, personální plánování, vztahy se zaměstnanci, průzkum trhu, HR marketing a firemní kultura.

Personální útvar byl ve firmě zřízen v květnu 2019, do té doby tyto činnosti obstarávala z části mzdová účetní firmy, z části vedoucí útvaru řízení výroby a z části vedoucí ekonomického oddělení.



Obr. 7 Organizační struktura společnosti (Vlastní zpracování, 2020, dle Interních materiálů)

4.3 Počet a struktura zaměstnanců

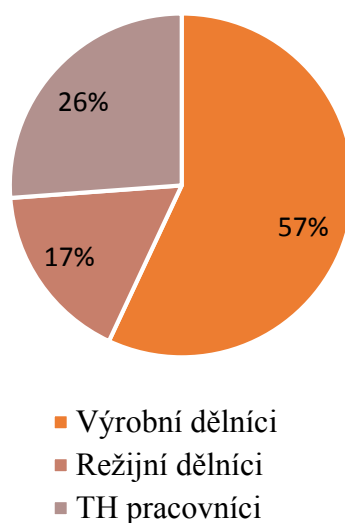
Firma v současné době zaměstnává 237 zaměstnanců, z toho:

- 135 výrobních dělníků
- 40 režijních dělníků
- 62 TH (technicko-hospodářských) pracovníků (Interní materiály)

Z celkového počtu firma zaměstnává 159 mužů a 79 žen.

Struktura zaměstnanců je dána především charakterem firmy. Jelikož se jedná o výrobní firmu působící ve strojírenském průmyslu, je očekávatelné, že ve firmě pracuje více mužů než žen. Z celkového počtu zaměstnanců firma zaměstnává 67 % mužů a třetinu, tedy 33 %, žen. Taktéž je pochopitelné, že téměř tři čtvrtiny zaměstnanců je na dělnických pozicích.

Podíl jednotlivých skupin zaměstnanců je graficky znázorněn v grafu níže (obrázek č. 8).



*Obr. 8 Struktura zaměstnanců
(Vlastní zpracování, 2020)*

Struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání

K 31. prosinci 2019 firma zaměstnávala celkem 238 zaměstnanců, z toho 160 mužů a 78 žen. V následující tabulce jsou zpracovány údaje o počtu zaměstnanců podle dosaženého vzdělání. Firma zaměstnává zaměstnance ze všech stupňů vzdělání, kromě vyššího odborného vzdělání. Nejvyšší dosažené vzdělání především TH pracovníků firmy je vysokoškolské, přičemž jeho podíl činí 10,1 %. Naopak nejnižší dosažené vzdělání

zaměstnanců je základní se zastoupením tří zaměstnanců, kteří se nachází na dělnických pozicích.

Tab. 2 Struktura zaměstnanců podle vzdělání k 31.12.2019 (Vlastní zpracování, 2020, dle Interní materiály)

Vzdělání	Počet pracovníků celkem	Podíl zaměstnanců [%]	z toho	
			muži	ženy
Základní a bez vzdělání	3	1,3	0	3
Vyučení bez maturity	116	48,7	74	42
Vyučení s maturitou	17	7,1	11	6
Střední s maturitou (odborné a všeobecné)	78	32,8	57	21
Vyšší odborné	0	0	0	0
Vysokoškolské	24	10,1	18	6
Celkem	238	100	160	78

Jak je z předcházející tabulky (tabulka č. 2) zřejmé, téměř polovina zaměstnanců (konkrétně 116 zaměstnanců) firmy CEBES, a. s. má nejvyšší dosažené vzdělání vyučení bez maturity. Druhou největší skupinu tvoří zaměstnanci, jejichž nejvyšší dosažené vzdělání je středoškolské s maturitou. Jejich podíl ve firmě činí necelých 33 %.

Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2015-2019

V následující tabulce jsou zpracovány údaje o vývoji průměrného evidenčního počtu zaměstnanců v letech 2015-2019. V prvním sledovaném období, tedy roce 2015 bylo ve firmě CEBES, a. s. zaměstnáno v průměru celkem 221 zaměstnanců, z toho bylo 159 mužů a 62 žen. V rámci sledovaného období má vývoj počtu zaměstnanců poměrně stabilní charakter s výjimkou roku 2018, kdy se průměrný počet zaměstnanců snížil o 22 lidí, tedy na 214 zaměstnanců (150 mužů a 64 žen). Toto snížení bylo způsobeno snížením objednávek od klíčového zahraničního zákazníka. Při podrobnějším zkoumání bylo zjištěno, že větší propouštění zaměstnanců začalo již na konci roku 2017, kdy v prosinci firma zaměstnávala 209 zaměstnanců. Právě v roce 2017 v rámci sledovaného období došlo k nejradikálnějším změnám v počtu zaměstnanců. Na začátku roku 2017 firma zaměstnávala 236 lidí a do začátku 2. čtvrtletí měl vývoj rostoucí tendenci, přičemž v dubnu byl zaměstnán rekordní počet zaměstnanců – 245. Ještě na začátku 4. čtvrtletí firma zaměstnávala přes

230 lidí, avšak pak nastalo větší propouštění, kdy už se situace nedala dále udržet bez snížení stavu zaměstnanců.

V roce 2018 v rámci sledovaného období firma zaznamenala nejnižší průměrný evidenční počet zaměstnanců. Bylo to způsobeno přetrvávající situací z předešlého roku. Z podrobnějšího zkoumání vyplývá, že situace se začala zlepšovat zhruba na přelomu pololetí. Od 4. čtvrtletí již firma zaměstnávala opět téměř 230 lidí.

V roce 2019 došlo opět k nárůstu, když se průměrný počet zaměstnanců zvýšil o 22 lidí.

Tab. 3 Průměrný evidenční počet zaměstnanců v letech 2015 až 2019 (Vlastní zpracování, 2020, dle Interní materiály)

Rok	Celkem	Muži	Ženy
2015	221	159	62
2016	236	167	69
2017	236	168	67
2018	214	150	64
2019	236	160	76

4.4 Míra fluktuace zaměstnanců

V roce 2019 byl průměrný evidenční počet zaměstnanců 236 lidí a počet propuštěných zaměstnanců pro daný rok byl 18, z toho 5 zaměstnanců bylo propuštěno z důvodu odchodu do důchodu.

Míra fluktuace se vypočítá podle následujícího vzorce (1):

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{počet výstupů v daném roce}}{\text{průměrný počet zaměstnanců v daném roce}} * 100 \quad (1)$$

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{18}{236} * 100 = 7,6$$

Míra fluktuace zaměstnanců je v pořádku, jelikož doporučená hodnota míry fluktuace by se měla pohybovat do 10 % a míra fluktuace firmy CEBES, a.s. je 7,3 %. V případě, že by se do úvahy nebraly odchody zaměstnanců do důchodu, míra fluktuace by činila 5,5 %.

5 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ VE FIRMĚ

Cílem analýzy systému vzdělávání zaměstnanců ve firmě je zjištění, jaké jsou přednosti, ale také naopak nedostatky systému vzdělávání. Při analyzování systému vzdělávání byly využity jak sekundární, tak i primární zdroje. V rámci sekundárních zdrojů byly zkoumány interní dokumenty společnosti CEBES, a. s. (vnitřní směrnice, personální dokumenty, řády) a výroční zprávy společnosti. Jako primární zdroj byl zvolen nestrukturovaný rozhovor s personalistou společnosti a dotazníkové šetření pro doplnění informací a zjištění názoru zaměstnanců na stávající systém.

Systém vzdělávání zaměstnanců ve firmě vychází z příslušné směrnice, jedná se o směrnici s označením *OS6-05 – Vzdělávání zaměstnanců, hodnocení a ověřování způsobilosti*, kterou vypracovala vedoucí ekonomického úseku. Při zpracování této kapitoly je využito zejména tato směrnice spolu s doplňujícími informacemi od personalisty firmy.

5.1 Základní charakteristiky vzdělávání ve firmě

Firma podporuje vzdělávání a další rozvoj schopností a vědomostí zaměstnanců, protože jen za takových podmínek pak může dojít k rozvoji firmy jako celku. Pro zaměstnance je vzdělávání povinné a veškeré náklady spojené se vzděláváním jim plně hradí zaměstnavatel bez jakékoliv vyžadované spoluúčasti. Se zaměstnanci, kteří se účastní odborného vzdělávání není uzavírána žádná forma smlouvy, ve které by se zaměstnanec zavazoval, že bude ve firmě pracovat určité roky, nebo že při odchodu náklady na školení uhradí.

Aby zaměstnavatel svým zaměstnancům přiblížil firemní vzdělávání co nejvíce, nechal v prostorách firmy zřídit další zasedací místnost, která je mimo jiné určena také pro různá školení a kurzy. Zaměstnanci tak v řadě případů nemusí na školení dojíždět do externích vzdělávacích firem, ale školitel přijede do firmy. Tato zasedací místnost je vybavena dataprojektorem.

Přehled odpovědností a pravomocí je zobrazen v následující tabulce (tabulka č. 4).

Tab. 4 Přehled odpovědností a pravomocí (Vlastní zpracování, 2020, dle Interní materiály)

Popis činnosti	Funkce		
	Odpovídá	Schvaluje	Spolupracuje
Vedení centrálního plánu vzdělávání (školení)	Personalista	ŘS	Personalista
Evidence absolvovaných školení (evidenční list)	Personalista		SŘ
Vstupní školení pracovníků	Personalista		ÚŘJ, ME
Záznamy ze školení	Personalista		SŘ
Návrhy na odborné vzdělávání svých pracovníků	VÚ	ŘS	
Periodické školení pracovníků k pravidlům a principům integrovaného systému řízení	ÚŘJ + ME		VÚ
Hodnocení efektivnosti školení	VÚ		

V tabulce výše jsou použity zkratky, které znamenají:

- VÚ = vedoucí útvaru,
- ÚŘJ = útvar řízení jakosti,
- ME = manager EMS (Environment management systém),
- ŘS = ředitel společnosti,
- SŘ = sekretariát ředitele.

5.2 Identifikace potřeb

Při výběru nového pracovníka vedoucí příslušného útvaru ve spolupráci s personalistou firmy vybírá takové pracovníky, kteří splňují kvalifikační a odborné požadavky uvedené v popisu pracovní činnosti. V popisech činnosti jsou definovány požadavky na vzdělání, praxi, zkušenosti a pracovní náplň jednotlivých pracovních míst. Plnění požadavků na pracovní pozice je přímým nadřízeným a personalistou pravidelně přezkoumáváno a v případě, že je zjištěn rozdíl mezi skutečným stavem a požadavkem, je zaměstnanec zařazen do plánu školení, nebo přeřazen na pracovní místo odpovídající jeho kvalifikaci. (Interní materiály)

Vedení společnosti odpovídá za sledování a identifikaci potřeb vzdělávání ve všech oblastech činností zaměstnanců. Potřeby vzdělávání u zaměstnanců zjišťují jejich nadřízení.

Při zjišťování vzdělávací potřeby nadřízení vychází z popisu pracovního místa, zákonných požadavků, potřeby vzniklé z důvodu zavedení nové technologie či z požadavků zákazníka. (Interní materiály)

5.3 Plánování vzdělávání

Plán vzdělávacích aktivit sestavuje personalista jednou za rok, na základě zjištěných potřeb podle požadavků vedoucích pracovníků jednotlivých útvarů, případně je v průběhu roku doplňován. Centrální plán je sestaven pro každý kalendářní rok začátkem roku na speciálním formuláři (viz příloha č. I.) a obsahuje údaje:

- druh školení,
- datum posledního školení,
- datum příštího školení,
- interval v jakém školení probíhá,
- počet zaměstnanců účastnících se školení,
- školitel,
- datum školení. (Interní materiály)

Průběžně je plán aktualizován podle jeho plnění a podle nově vzniklých požadavků. V případě, že se v průběhu roku odhalí nutnost absolvovat vzdělávací aktivitu, kterou nebylo možné zahrnout při celoročním plánování (například z důvodu zavedení nové technologie, přijetí nového zaměstnance, zavedení nové pracovní pozice), je možné jej po návrhu přímého vedoucího a následným schválením vedení firmy zapracovat dodatečně do plánu. (Interní materiály)

V plánu jsou zahrnuta veškerá školení, se kterými firma přijde do styku, obsahuje školení:

- periodická školení,
- školení povinná podle zákona,
- odborná školení,
- školení vyplývající z rozdílu mezi požadovanou kvalifikací a skutečnou kvalifikací pracovníka. (Interní materiály)

Důležitým dokumentem, který personalista vede, je *kvalifikační karta* zaměstnance (viz příloha č. II.). Jedná se o elektronicky vedenou kartu. Firma má tak přehled o kvalifikaci a absolvovaných školení jednotlivých zaměstnanců. (Interní materiály)

5.4 Realizace vzdělávání

Vzdělávání pracovníků na dělnických pozicích je zaměřeno na postupy a dovednosti používané při plnění úkolů, například dodržování pracovních a technologických postupů správné zacházení s technickým vybavením, měřidly a pracovními pomůckami, zásady bezpečnosti práce a požární ochrany, vliv jejich práce na kvalitu a životní prostředí apod. (Interní materiály)

Při interních školeních je třeba, aby se zaměstnanec podepsal na Prezenční listinu (formulář F6-01), čímž potvrzuje svou účast na školení či vzdělávacím kurzu. Tato listina následně slouží pro kontrolu docházky zaměstnanců. (Interní materiály)

Pro vzdělávání zaměstnanců se ve firmě využívají jak externí školitelé, tak zkušení interní pracovníci například při instruktáži při práci nebo při asistování. Externí školitelé se využívají při odborných školeních, kdežto interní pracovníci pro zaškolení v oblasti chodu firmy, strojů, PC programů a na pracovní pozici.

5.4.1 Druhy školení

Ve firmě se uskutečňuje řada školicích akcí, nejedná se pouze o školení povinná, které vyplývají z právních předpisů České republiky, a školení pro nově přijaté zaměstnance, ale také odborná školení a školení, která vyplývají z požadavků zákazníka. Ve firmě CEBES, a.s. jsou školení rozčleněny do následujících skupin:

Zaškolení nových zaměstnanců (probíhá ve tří měsíční zkušební době) – za tento druh školení odpovídají příslušní vedoucí. Nový zaměstnanec musí projít základním proškolením a školením, které se vztahuje k danému pracovišti (například pokyny pro obsluhu pracoviště či manipulace s nebezpečnými chemickými látkami), které vychází z *Nástupního listu* (viz příloha č. III.), a dále zahrnuje proškolení na daném pracovišti a konkrétní pracovní činnosti podle pracovní pozice. (Interní materiály)

Základní proškolení obsahuje: vstupní školení BOZP, poučení o požární ochraně, seznámení podle § 3 vyhl. 50/1978 Sb., etický kodex, pracovní řád společnosti OS5-88, mzdový předpis a pracovní doba, poskytování benefitů zaměstnancům, havarijní plán OS8-89, politika kvality a ochrany životního prostředí, cíle společnosti, postup v případě neshodného

výrobku, základní zásady systému řízení kvality a environmentu dle ISO 9001 a ISO 14001, environmentální aspekty v CEBES, a. s., základní pravidla pro třídění odpadů a pro manipulaci s nebezpečnými chemickými látkami/směsmi. (Interní materiály)

Periodické školení k integrovanému systému – za školení odpovídá útvar řízení jakosti a manager EMS. Školení se zabývá:

- Účel a přínosy systému řízení kvality a environmentu podle ISO 90001 a ISO 14001, základní principy
- Politika kvality a ochrany životního prostředí
- Cíle společnosti
- Etický kodex
- Úloha pracovníků při realizaci, údržbě a rozvíjení IMS – zapojení pracovníků
- Druhy auditů ve společnosti
- Dodržování technologické kázně (výkresy, technologické postupy, návody, měření, kontrola a práce s měřidly, samokontrola, vedení záznamů)
- Provozní pořádek a čistota na pracovišti (5S)
- Trend reklamací a zmetkovitosti ve společnosti
- Řízení neshodného výrobku, nápravná opatření, nástěnky, řízení dokumentace
- Významné environmentální aspekty a rizika ve výrobě, dopady na životní prostředí
- Základní pravidla pro třídění odpadů a pro manipulaci s nebezpečnými CHLP, havarijní připravenost a reakce
- Použití ochranných pracovních pomůcek
- Prevence znečišťování, přístup k ochraně životního prostředí, aj. (Interní materiály)

Periodická povinná školení vyplývající z právních předpisů – za hlídání platnosti a zajištění odpovídá personalista. Tento druh školení provádí externí způsobilé osoby. Jedná se o školení: BOZP, PO, požární hlídka, první pomoc, řidiči motorových vozidel do 3,5 tuny, obsluha vysokozdvíhových vozíků, zdvihacích zařízení, jeřábů a vazačů, práce ve výškách nad volnou hloubkou, odborná způsobilost – vyhláška 50, školení pro svářeče, zacházení

s chemickými látkami a směsmi, nakládání s odpady, školení Galvanovny a havarijní čety. (Interní materiály)

Zaškolení na obsluhu strojů/zařízení – provádí se při nástupu a průběžně podle pohybu dělníků na jednotlivých pracovištích, podle nástupního listu (viz příloha). Za školení odpovídá mistr a provádí interní pracovník nebo externí školitel v závislosti na typu školení a současné kvalifikaci zaměstnance. (Interní materiály)

Školení při změně pracovní pozice zaměstnanců – je školení, za které odpovídá mistr a školící osobou je interní pracovník. (Interní materiály)

Profesní odborná školení a kurzy k udržení/rozšíření kvalifikace – za tento druh školení odpovídá vedoucí a personalista. (Interní materiály)

Odborné vzdělávání – jeho realizace probíhá zejména prostřednictvím externích školení, popřípadě vlastními pracovníky, v případě, že mají příslušnou kvalifikaci. Výstupem takového vzdělávání je zpravidla osvědčení či certifikát, jehož kopie se zakládá do osobní složky zaměstnance. (Interní materiály)

Ve firmě neprobíhá téměř žádné odborné vzdělávání manažerů (kurzy zaměřené na komunikaci, vyjednávání, asertivitu, prezentování apod.) s výjimkou jazykových kurzů (anglický a německý jazyk).

Školení na základě specifických požadavků zákazníka – V případě, že má zákazník specifický požadavek, se zaškolení a zastupitelnost na vybraných pracovištích vede i formou matice zaškolení a zastupitelnosti (např. ve výrobě sběracích kroužků MAHLE). Matici vede personalista. (Interní materiály)

V rámci kapitoly 2.4 jsou jednotlivé metody vzdělávání rozděleny do tří skupin podle toho, zda se jedná o zprostředkování znalostí, dovedností nebo znalostí i dovedností. V tabulce níže jsou jednotlivé skupiny ohodnoceny hodnotou, která vypovídá, jak často se dané metody vzdělávání ve vybrané firmě používají. Hodnotící škála je od 1 do 5, přičemž hodnota 1 znamená, že ve firmě se dané vzdělávací metody vůbec nevyužívají, 2 – vzdělávací metody se využívají jen výjimečně, 3 – metody vzdělávání se využívají obvykle, 4 - metody se využívají často a 5 – vzdělávací metody se ve firmě využívají velmi často.

Tab. 5 Využívání metod vzdělání (Vlastní zpracování, 2020)

Metody školení		Četnost využívání
Pomocí přednášek, diskuzí, výukových dílen, počítačů (počítačových programů).	Zprostředkování znalostí	4
Předáváním pracovních zkušeností, vzdělávání na pracovišti či na rozvojovém pracovišti.	Zprostředkování dovedností	3
Pomocí případových studií, simulací, hraní rolí, assessment center, hrou, pohybovými aktivitami.	Zprostředkování znalostí i dovedností	1

5.5 Vyhodnocování vzdělávání

Za vedení a archivaci záznamů ze školení je odpovědný personalista. Kopie a osvědčení, profesních průkazů a dalších záznamů o školení pracovníků útvaru řízení výroby se zakládají na personálním oddělení. Avšak záznamy ze školení příslušných pracovníků při instalaci nových typů strojů či zařízení archivuje sekretariát ředitele. (Interní materiály)

Efektivnosti školení, které zaměstnanec v daném období absolvoval, se přezkoumává v rámci hodnocení pracovního výkonu. Hodnocení je třeba chápat jako komplexní nástroj vedení lidí, jejich cílevědomé ovlivňování a aktivizace. Při tomto hodnocení je důležité vycházet z předem stanovených kritérií, popřípadě dalších, které si určí vedoucí příslušného střediska. Tato kritéria jsou podobná pro všechny kategorie zaměstnanců a jsou obsažena v tiskopisu *Hodnocení pracovního výkonu zaměstnance*. (Interní materiály)

Po absolvování školení však zaměstnanci nedostávají žádné hodnotící formuláře či dotazníky spokojenosti. Firma tedy nemá přehled o tom, zda bylo absolvované vzdělávání pro zaměstnance přínosné a splnilo daný účel. Tím pádem pak následně v dalším období nelze očekávat jakékoliv zlepšení v systému vzdělávání zaměstnanců, neboť firma nemá zpětnou vazbu.

5.6 Výsledky průzkumu spokojenosti zaměstnanců se systémem vzdělávání ve firmě

V rámci diplomové práce je také využito dotazníkové šetření, jehož hlavními cíli bylo zjištění spokojenosti zaměstnanců se současným systémem firemního vzdělávání a zároveň

zjištění, co by na tomto systému změnili. Na základě stanovení si hlavních cílů, byly stanoveny dílčí cíle dotazníkového šetření, a to:

- zjistit, zda mají zaměstnanci možnost navrhnout nové typy vzdělávacích aktivit, ve kterých by se chtěli vzdělávat, tedy, zda jsou zapojeni do tvorby plánování vzdělávání,
- rozpoznat zájem zaměstnanců o další vzdělávání,
- zjistit, zda zaměstnanci považují získané znalosti a dovednosti za užitečné,
- odhalit oblasti, ve kterých by se zaměstnanci chtěli rozvíjet
- a určit, zda při nástupu na pracovní pozici byli dostatečně proškoleni.

Pro vyhodnocení dotazníkového šetření je stanovena nulová hypotéza: H_0 : Pracovní zařazení zaměstnanců nemá vliv na spokojenost zaměstnanců.

Dotazníkové šetření probíhalo od 10. února 2020 do 24. února 2020 a osloveni byli jak TH pracovníci, tak i dělníci. Byly vytvořeny dvě verze dotazníků – jedna verze pro TH pracovníky a manažery a druhá verze pro dělnické pracovníky (obě verze jsou k nahlédnutí v příloze č. VI. a VII.). Důvodem bylo odlišné zaměření se na tyto dvě skupiny pracovníků. U TH pracovníků byly otázky zaměřeny více na spokojenost se systémem vzdělávání zaměstnanců jako takovým a na vzdělávací aktivity, které by chtěli zařadit do nabídky, kdežto u dělnických zaměstnanců byly otázky zaměřeny spíše na jejich zaškolení na pracovní pozici. Dotazník pro TH pracovníky a manažery se skládá ze 7 otázek týkajících se vzdělávání zaměstnanců, z čehož jedna otázka byla otevřená, a ze tří identifikačních otázek zaměřujících se na pozici, věk a délku pracovního poměru zaměstnance. Dotazník pro dělnické pracovníky, jak výrobní, tak režijní, se skládá z devíti otázek, z čehož dvě jsou otevřené, a stejně tak tři identifikačních otázek, které byly stejné jako u dotazníku pro TH pracovníky.

Dotazníky pro TH pracovníky byly v elektronické podobě a jejich rozeslání na firemní e-maily zprostředkovalo personální oddělení. Výrobní a režijní dělníci byli osloveni pomocí tištěných dotazníků, za pomoci přímých nadřízených – mistrů.

Dotazník byl zcela anonymní.

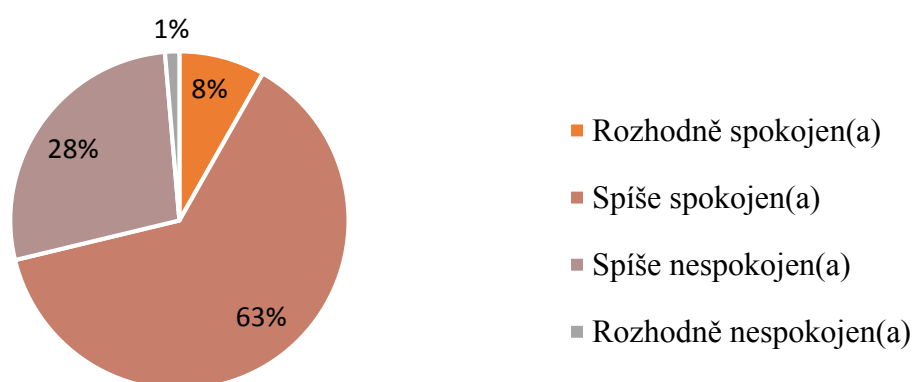
Celkem bylo rozesláno 148 dotazníků, z toho 48 elektronických dotazníků pro TH pracovníky a 100 tištěných dotazníků pro dělníky, kteří byli vybráni náhodně. Tedy 62,5 % z celkového počtu zaměstnanců bylo osloveno pro účely šetření. V konečných

součtech bylo vyplněno 103 dotazníků, z toho 29 elektronických a 74 tištěných. Celková návratnost je tedy 69,6 %.

5.6.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření pro dělnické pozice

Dotazníkového šetření se účastnilo 64 výrobních dělníků a 10 režijních dělníků. Nejpočetnější věkovou skupinou byla skupina zaměstnanců od 36 do 55 let (konkrétně 65 %), zaměstnanců do 35 let se zúčastnilo 22 % z dotázaných a 13 % zaměstnanců z věkové skupiny nad 56 let. Při detailnějším zkoumání byly srovnávány jednotlivé věkové skupiny. Bylo zjištěno, že nejvíce se sami z vlastní iniciativy vzdělávají zaměstnanci z věkové skupiny 36-55 let (13 zaměstnanců) a z věkové skupiny do 35 let, kde se z vlastní iniciativy vzdělává 7 z dotázaných zaměstnanců. Pouze jeden zaměstnanec (z dotázaných) starší 56 let se vzdělává sám z vlastní iniciativy. Co se týče délky odpracovaných let, dotazníkového šetření se zúčastnilo nejvíce zaměstnanců pracujících ve firmě CEBES déle než 10 let (45 %), druhou velkou skupinu mezi dotázanými tvořili zaměstnanci pracující ve firmě 1-5 let (36 %), 15 % zaměstnanců pracujících ve firmě 6-10 let a 4 % zaměstnanců, kteří ve firmě působí teprve necelý rok.

Z dotazníkového šetření vyšlo najevo (obrázek č. 9), že téměř tři čtvrtiny, tedy 71 % dotázaných zaměstnanců na dělnických pozicích je spokojeno se systémem firemního vzdělání zaměstnanců. Zbýlých 29 % dotázaných dělníků však uvedlo, že se systémem spokojeni nejsou.



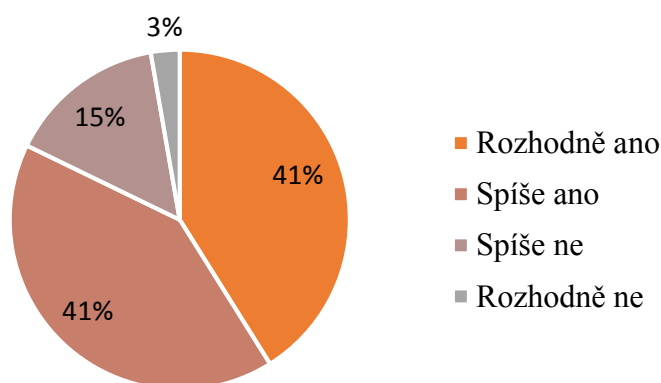
Obr. 9 Spokojenost s firemním vzdělávání zaměstnanců na dělnických pozicích (Vlastní zpracování, 2020)

Z dotázaných se pouze 30 % zaměstnanců vzdělává z vlastní iniciativy, což odpovídá 22 zaměstnancům. Z těchto výsledků vyplývá, že dotázaní zaměstnanci nemají příliš velký zájem o rozšiřování svých znalostí a dovedností. Z toho důvodu by firma měla dbát

na správný výběr zaměstnance, pro případné odborné školení. Možnost rozšířit si znalosti a dovednosti, tedy účastnit se odborného školení, by měli dostat především ti zaměstnanci, kteří o něj jeví zájem a tyto znalosti by využívali ve prospěch a růst firmy.

Následující otázky byly zaměřeny na zaškolení zaměstnanců. Z celkových 72 dotázaných dělníků bylo 19 dělníků, kteří pracujících ve firmě méně než dva roky. Více než tři čtvrtiny (konkrétně 78,9 %) dotázaných zaměstnanců pracujících ve firmě méně než dva roky uvedla, že jejich adaptační zaškolení bylo dostačující. Z toho 36,8 % zaměstnanců s tvrzením souhlasí rozhodně a 42,1 % souhlasí spíše. Pro tři dotázané zaměstnance adaptační zaškolení nebylo spíše dostačující a pro zbylého jednoho zaměstnance nebylo rozhodně dostačující. Z těchto odpovědí vyplývá, že firma má relativně dobrý adaptační proces pro nové zaměstnance, avšak má ještě určitý prostor pro jeho zlepšení. V souladu s tím se 82 % dotázaných přiklání k tomu, že bylo dostatečně zaškoleny na práci na stroji či na práci na jejich pracovní pozici. Zdá se tedy, že firma má dobrý systém pro zaškolení, přičemž využívá především interních pracovníků pro zaškolení.

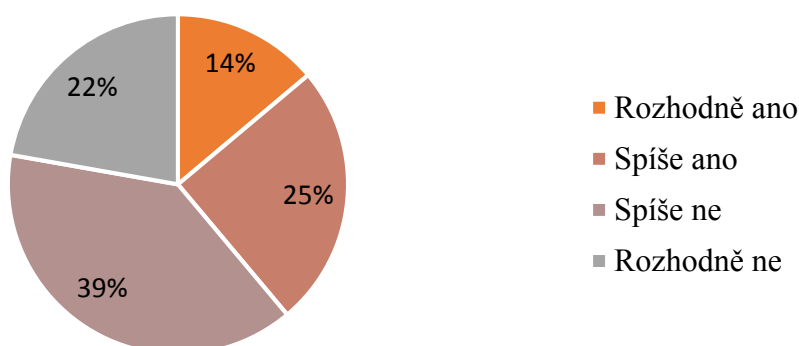
Pouze 9 dotázaných dělníků zaškoloval externí školitel. Naprostá většina (konkrétně 95 %) dotázaných zaměstnanců navíc uvedla že jim byly informace předány srozumitelně, což je velice příhodný ukazatel pro firmu. Pro zaškolování je tedy dobré i do budoucna využívat interní síly.



Obr. 10 Dostatečnost zaškolení (Vlastní zpracování, 2020)

Čemu by se však měla ve firmě věnovat větší pozornost je zapojení dělníků do procesu rozhodování o jejich školení či spolupráce dělníků s přímými nadřízenými. Více jak polovina dotázaných zaměstnanců, konkrétně 61 %, nemá možnost podílet se na spolurozhodování o vzdělávacích kurzech nebo se jejich přímí nadřízení nezajímají o to, jak

by se zaměstnanci chtěli dále rozvíjet. Lze očekávat, že pokud budou zaměstnanci více vtaženi do procesu rozhodování o budoucích vzdělávacích aktivitách, zvýší se také jejich spokojenost, jelikož jejich názory a postoje budou vyslyšeny. Pro zkvalitnění systému vzdělávání zaměstnanců ve firmě je nezbytné, aby se firma na tuto oblast více zaměřila, aby nadřízení s dělníky více spolupracovali a komunikovali. Komunikace dělníka s přímým nadřízeným je důležitá jak při identifikaci vzdělávacích potřeb, tak při následném vyhodnocování vzdělávání.



Obr. 11 Zapojení podřízeného do návrhu školení (Vlastní zpracování, 2020)

Další část dotazníku měla za cíl zjistit, co by dotázaní zaměstnanci na současném systému vzdělávání ve firmě zlepšili. Otázky byly otevřené, tudíž se k nim nevyjádřili všichni z dotázaných zaměstnanců. Na otázku ohledně kurzů či školení, kterých by se chtěli zaměstnanci účastnit odpovědělo pouze 19 z 74 dotázaných dělníků.

Největší zájem zaměstnanci vyjádřili o počítačové kurzy (8 z 19 zaměstnanců). Zájem, konkrétně 7 zaměstnanců, je též o jazykové kurzy. Z dotazníku vyšlo též najevo, že čtyři zaměstnanci by se rádi zdokonalili nebo rozšířili znalosti o programování CNC strojů. Nejprínosnější pro firmu jsou shledány kurzy programování CNC strojů, jelikož se jedná o firmu, která tyto stroje hojně využívá. U takovýchto zaměstnanců by se v budoucnu mohlo uvažovat o jejich kariérním růstu na pozici programátora.

Na otázku, co by na současném systému vzdělávání zlepšili odpovědělo pouhých 10 lidí. Při vyjádření zaměstnanců k současnému systému vzdělávání bylo kritizováno především to, že firma neumožňuje dělníkům pracovní růst a délku zaškolení dělníků na stroje s ohledem na požadavky nadřízeného. Zmíněna byla též nespokojenost ohledně komunikace ze strany vedení a nadřízených vůči zaměstnancům, což souvisí s předešlou otázkou,

kde zaměstnanci vyjádřili nespokojenost v oblasti spolupráce s nadřízenými ve věcech spolurozhodování o vzdělávacích aktivitách. Ze strany dotázaných zaměstnanců padly též návrhy jako četnější školení, nabídka širší škály školení či důkladnější zaškolení nových zaměstnanců. Byly též zmíněny výtky na ohodnocení žen a jejich možnost pracovního růstu.

5.6.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření pro TH pracovníky

Dotazníkového šetření pro TH pracovníky se účastnilo 29 zaměstnanců, z nichž pouze čtyři zaměstnanci uvedli, že jsou manažeři, zbylých 25 zaměstnanců uvedlo, že jsou TH pracovníci. A z toho důvodu se zde nabízí eventualita, že si zaměstnanci nepročetli veškeré možnosti při vyplňování této otázky. Jelikož jako první možnost byla „TH pracovník“ a možnost „Manažer“ až jako druhá, lze předpokládat, že zaměstnanci první možnost zvolili bezmyšlenkovitě, neboť i manažer se řadí mezi TH pracovníky. Navíc se ve firmě využívá členění do 3 skupin: TH pracovníci, výrobní dělníci a režijní dělníci, nikoliv navíc skupina manažerů. Nabízí se tedy úvaha, že mezi dotázanými byl větší počet manažerů než pouze čtyři.

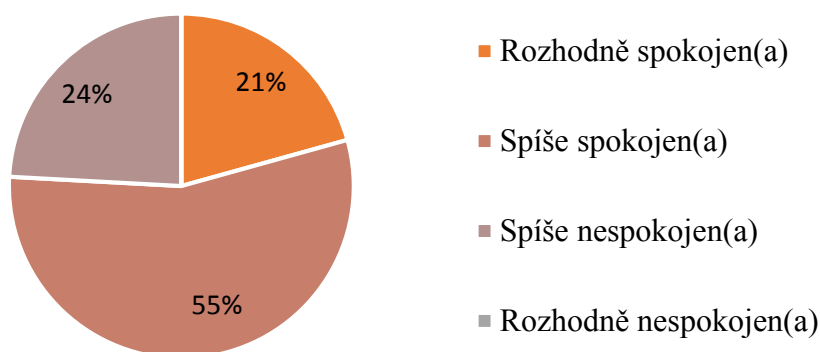
Jedna z dalších identifikačních otázek měla za cíl odhalit věkovou strukturu dotázaných zaměstnanců. Byly vyčleněny tři věkové skupiny: do 35 let, 36-55 let a nad 56 let. Mezi dotázanými byla většina (52 %) zaměstnanců z věkové skupiny 36-55 let, 31 % dotázaných zaměstnanců je starších 56 let a 17 % dotázaných je mladších 35 let.

Většina dotázaných TH pracovníků (66 % - 19 zaměstnanců) pracuje ve firmě již déle než 10 let, čtyři z dotázaných TH pracovníků pracuje ve firmě 6 až 10 let, dalších 5 TH pracovníků pracuje ve firmě 1 až 5 let a zbylý jeden zaměstnanec ve firmě působí teprve méně než jeden rok. Z dotazníkového šetření tedy vyplývá, že mezi dotázanými byli spíše stálí zaměstnanci a firma neřeší velkou fluktuaci mezi zaměstnanci.

Oproti zaměstnancům na dělnických pozicích jsou TH pracovníci více spokojeni se systémem vzdělávání ve firmě. Spokojenost je však relativní, protože pouze 21 % dotázaných zaměstnanců uvedlo, že je rozhodně spokojeno se současným firemním vzděláváním a 55 % uvedlo, že je spíše spojeno, jak je zřejmé z grafu níže (obrázek č. 12). I přesto, že žádný z dotázaných zaměstnanců neuvedl, že je rozhodně nespokojen se současným systémem vzdělávání, má firma prostor pro zlepšení současných podmínek.

Bylo zjištěno, že zaměstnanci mají kladný vztah ke vzdělávání se, neboť se vzdělávají také ve volném čase z vlastní iniciativy, tudíž mají snahu se rozvíjet i mimo práci. 76 % dotázaných zaměstnanců z řad TH pracovníků (tedy 22 zaměstnanců) uvedlo,

že se vzdělávají sami z vlastní iniciativy a 24 % (tedy 7 zaměstnanců) odpovědělo záporně. Při detailnějším zkoumání bylo zjištěno, že ze zmíněných sedmi zaměstnanců jsou všichni spokojeni se současným systémem vzdělávání zaměstnanců ve firmě CEBES a.s. a znalosti a dovednosti při něm získané považují za užitečné. Lze tedy soudit, že nemají další potřebu se více vzdělávat ve svém volném čase. Také bylo zjištěno, že tito zaměstnanci mají věk buď od 35 do 55 let nebo nad 56 let, zároveň ve firmě působí déle než 10 let.



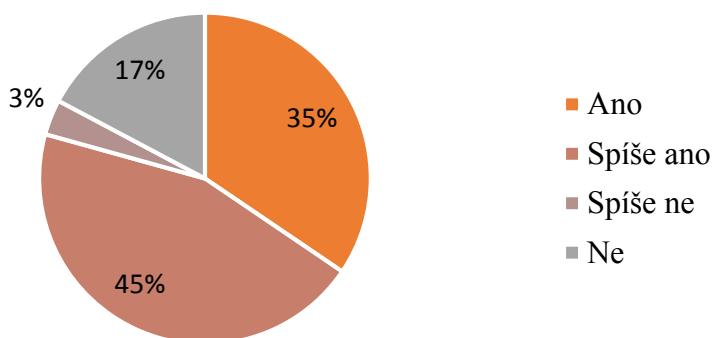
Obr. 12 Spokojenost THP s firemním vzděláváním (Vlastní zpracování, 2020)

Při porovnávání jednotlivých skupin bylo zjištěno, že mladší zaměstnanci, tedy ve věku do 35 let, mají kladný vztah k rozvoji a vzdělávání se. Všichni dotázaní zaměstnanci z této věkové skupiny uvedli, že se vzdělávají sami z vlastní iniciativy a také vyjádřili zájem o další kurzy či školení v rámci firemního vzdělávání. Také dotázaní zaměstnanci u druhé věkové skupiny prokázali kladný vztah ke vzdělávání. Pouze dva z 15 dotázaných zaměstnanců (ve věku 36-55 let) uvedli, že se mimo firemní vzdělávání nijak více nevzdělávají. Oproti tomu dotázaní zaměstnanci starší 56 let již takový zájem o vzdělávání nemají, v otázce na to, co by v rámci firemního vzdělávání zlepšili se spíše nevyjadřovali a pět z devíti dotázaných uvedlo, že sami mimo firemní vzdělávání se již nevzdělávají. Také nutno podotknout, že tito zaměstnanci ve firmě pracují již řadu let, všichni uvedli že ve firmě působí déle než 10 let.

Naprostá většina z dotázaných považuje znalosti a dovednosti získané při firemním vzdělávání za užitečné. Proto současné kurzy a školení není žádoucí rušit, neboť sami zaměstnanci je považují za přínosné.

Dále bylo cílem zjistit, zda byli dotázaní zaměstnanci při nástupu na pracovní pozici dostatečně proškoleni. I v této části zaměstnanci odpovídali převážně kladně, avšak byl zde odhalen relativně velký prostor pro zlepšení, neboť pouze osm zaměstnanců (27 %) uvedlo, že na pracovní pozici byli rozhodně dostatečně proškoleni a méně než čtvrtina z dotázaných (6 dotázaných zaměstnanců) odpověděla záporně.

Více než tři čtvrtiny dotázaných zaměstnanců je zapojeno do výběru jejich vzdělávacích aktivit.

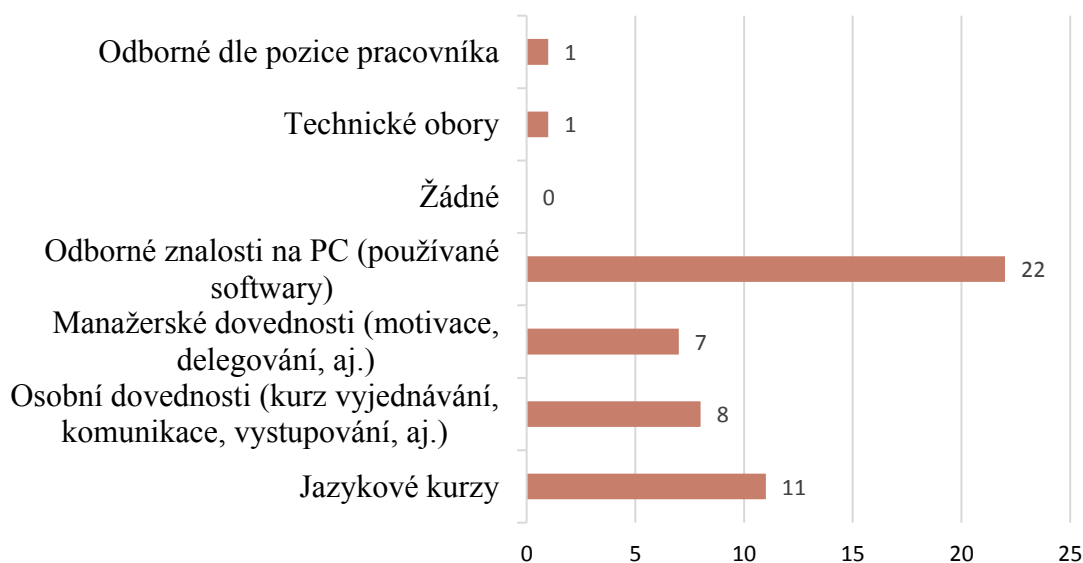


Obr. 13 Spolurozhodování THP na výběru vzdělávacích aktivit (Vlastní zpracování, 2020)

V následujícím grafu (obrázek č. 14) jsou znázorněny odpovědi dotázaných zaměstnanců na otázku, jakých kurzů či školení by chtěli zúčastnit. V dotazníky byly některé kurzy předvoleny a zaměstnanci měli možnost z nich vybírat, ale měli také možnost případné kurzy dopsat. Nejčastěji zaměstnanci zvolili kurz týkající se odborných znalostí na PC, o tento typ školení by mělo zájem 76 % z dotázaných. Druhý nejčastěji zvolený kurz byl jazykový kurz, který si vybralo 11 z 29 dotázaných zaměstnanců. Žádané jsou také kurzy určené spíše pro manažerské pozice – kurz osobních a manažerských dovedností. Mimo vybrané kurzy byl vyjádřen zájem o kurzy z oblasti technických oborů a o odborné školení podle pracovní pozice.

Na současném systému vzdělávání zaměstnanců ve firmě by deset z 29 dotázaných nezměnilo nic. Zbylých 19 zaměstnanců navrhlo nápady na zlepšení. Nejčastěji zaměstnanci navrhovali rozšířit nabídku kurzů a školení či různé doškolení na konkrétní pracovní pozice. I v této otázce se našly připomínky ke školení na PC a sice, že by mohlo být častější. Zaměstnanci navrhli také větší pravidelnost, systematičnost, možnost kariérního růstu, ohodnocení za kvalitu práce nebo větší uplatnitelnost získaných informací v praxi. Byl také

vyjádřen zájem o možnost navštěvování zákaznických dnů či účast na seminářích, které organizují dodavatelé strojního vybavení.



Obr. 14 Zvolené kurzy/školení TH pracovníků (Vlastní zpracování, 2020)

Porovnání odpovědí TH pracovníků a dělníků

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že se systémem vzdělávání zaměstnanců ve firmě CEBES jsou více spokojeni zaměstnanci z pozic TH pracovníků. Jak je vidět v grafech výše (obrázek č. 9 a č. 12) 71 % dotázaných zaměstnanců pracujících na dělnických pozicích je spokojeno se současným systémem vzdělávání, zatímco u TH pracovníků je se systémem spokojeno o 5 % více zaměstnanců.

Také podíl dotázaných dělníků, kteří se vzdělávají mimo práci z vlastní iniciativy je 31 %, kdežto u TH pracovníků je to takřka naopak. Podíl dotázaných TH pracovníků, kteří se nevzdělávají z vlastní iniciativy je 24 %.

Co se týče možnosti spolurozhodovat či navrhnout vzdělávací aktivity, 80 % dotázaných TH pracovníků se do procesu rozhodování o vzdělávání zaměstnanců nějakým způsobem zapojuje. V porovnání s tím pouze 39 % dotázaných výrobních a režijních dělníků má možnost se nějakým způsobem zapojit do procesu spolurozhodování o vzdělávacích aktivitách. Konkrétnější výsledky jsou graficky znázorněny v grafech číslo 12 a 14. V této oblasti byl spatřen potenciál pro možné zlepšení. Pokud dojde ke zvýšení míry zapojení zaměstnanců do rozhodování o jejich vzdělávání, dojde tím ke zkvalitnění systému vzdělávání jako celku, ale především ke zkvalitnění první fáze cyklu, kterou je identifikace vzdělávacích potřeb.

5.6.3 Ověření hypotézy

Je stanovena následující nulová hypotéza, kterou je potřeba ověřit:

H₀: Pracovní zařazení zaměstnanců nemá vliv na spokojenost zaměstnanců.

A oproti ní je postavena alternativní hypotéza H₁:

H₁: Pracovní zařazení zaměstnanců má vliv na spokojenost zaměstnanců.

Hypotéza je ověřena pomocí χ^2 -testu nezávislosti v kontingenční tabulce na hladině významnosti $\alpha=0,05$. Výchozí údaje (skutečné četnosti- n_{ij}) jsou zobrazeny v tabulce č. 6 níže.

Tab. 6 Skutečné údaje (četnosti) (Vlastní zpracování, 2020)

	THP	Dělníci	Suma
Spokojen	22	52	74
Nespokojen	7	21	28
Suma	29	73	102

Na základě skutečných četností se podle vztahu (2) určí očekávané, nebo-li teoretické hodnoty (četnosti). Jejich hodnoty jsou v tabulce č. 7.

$$E_{ij} = \frac{(n_i * n_j)}{n} \quad (2)$$

Tab. 7 Očekávané hodnoty (Vlastní zpracování, 2020)

	THP	Dělníci
Spokojen	21,039	52,960
Nespokojen	7,960	20,039

Hodnota testového kritéria je následně určena podle vztahu (3), přičemž výsledky jsou v tabulce níže (tabulka č. 8).

$$K_{ij} = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \quad (3)$$

Tab. 8 Testovací kritérium (Vlastní zpracování, 2020)

	THP	Dělníci	Suma
Spokojen	0,044	0,017	0,061
Nespokojen	0,116	0,046	0,162
Suma	0,160	0,063	0,223

Hodnota testového kritéria χ^2 je 0,223, přičemž je potřeba ještě určit teoretickou hodnotu testu podle vztahu (4):

$$\chi^2_{1-\alpha}(v), \text{ kde } v = (r - 1) * (s - 1) \quad (4)$$

$$\chi^2_{1-\alpha}(v) = 3,841 > \chi^2 = 0,223$$

Jelikož je hodnota χ^2 větší než kritická hodnota $\chi^2_{1-\alpha}(v)$, nemáme dostatek důkazů pro zamítnutí nulové hypotézy na hladině významnosti 5 %. Z tohoto důvodu budeme dále předpokládat, že zařazení zaměstnanců a spokojenost na sobě nejsou statisticky významně závislé.

6 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Vybraná akciová společnost je středně velká, výrobní firma, která působí ve strojírenském odvětví již více než dvacet let. V současné době zaměstnává 237 zaměstnanců, z čehož je 135 výrobních a 40 režijních dělníků, zbylých 62 zaměstnanců jsou technickohospodářští pracovníci. Vzhledem k tomu, že firma je výrobní, odpovídá tomu také struktura zaměstnanců jak z pohledu pohlaví, tak i dosaženého vzdělání. Dvě třetiny z celkového počtu zaměstnanců tvoří muži. Nejvíce zaměstnanců má nejvyšší dosažené vzdělání vyučení s maturitou nebo středoškolské vzdělání.

Pro odhalení předností a nedostatků systému vzdělávání zaměstnanců ve firmě byly využity jak sekundární, tak i primární zdroje. Ze sekundárních zdrojů byly využity zejména směrnice, výroční zprávy, personální dokumenty a jiné interní dokumenty, přičemž největší pozornost byla věnována směrnici *Vzdělávání zaměstnanců, hodnocení a ověřování způsobilosti*. Jako primární zdroj byl využit nestrukturovaný rozhovor s personalistou firmy a dotazníkové šetření.

Vedení společnosti si uvědomuje, že bez dalšího vzdělávání zaměstnanců nemůže dojít k rozvoji firmy jako celku, a proto dochází k podporování vzdělávacích aktivit ve firmě.

Na základě provedení analýzy vzdělávacího systému ve společnosti CEBES, a.s. byly zjištěny jak přednosti současného systému vzdělávání, tak i nedostatky.

Mezi **přednosti** systému vzdělávání zaměstnanců společnosti patří:

- podpora vzdělávání zaměstnanců ze strany vedení,
- tvorba centrálního plánu vzdělávání,
- existence poměrně rozsáhlé směrnice vztahující se ke vzdělávání zaměstnanců,
- existence periodického školení (k integrovanému systému a povinná školení – BOZP a PO, obsluha zdvihacího zařízení, jeřábníků apod.),
- existence pravidelného odborného školení/kurzů,
- interní školitelé - využívání vlastních sil, autorit pro zaškolení,
- plně hrazené kurzy a školení pro rozšíření kvalifikace,
- kontrola docházky zaměstnanců na školení pomocí prezenční listiny,
- vlastní prostory pro vzdělávání,

- pravidelné roční hodnocení zaměstnanců.

Nedostatky systému vzdělávání zaměstnanců:

- absence vyhodnocování efektivnosti vzdělávací aktivity,
- absence školení manažerů v oblasti vyjednávání, komunikace, vystupování apod.,
- absence školení zaměstnanců na podnikový IS,
- nevyhodnocování dosažené jazykové úrovně po ukončení jazykových kurzů,
- úzká škála nabízených vzdělávacích aktivit,
- absence úzce specializovaných školení na konkrétní pracovní místo,
- malá spolupráce vedoucích se zaměstnanci ve věcech výběru vzdělávacích aktivit,
- v případě dražších školení se firma nijak nechrání před ztrátou investice do vzdělávání (zaměstnanci mohou kdykoliv firmu opustit a nově nabyté znalosti využívat u konkurence).

Pro doplnění informací bylo ve firmě provedeno dotazníkové šetření. Návratnost dotazníků byla poměrně vysoká, kdy ze 148 rozeslaných dotazníků se jich vrátilo 103. Dotazníkového šetření se zúčastnili zaměstnanci všech věkových skupin, jak TH pracovníci, tak výrobní a režijní dělníci. Výsledky dotazníkového šetření odhalily, že zhruba tři čtvrtiny dotázaných zaměstnanců je spokojena se současným systémem vzdělávání. Mezi nedostatky, které zaměstnanci v dotaznících zmínili, jsou například: absence úzce specializovaných školení na konkrétní pracovní místo, pravidelnost a četnost vzdělávacích aktivit, malá spolupráce vedoucích se zaměstnanci ve věcech výběru vzdělávacích aktivit aj.

Zhodnocení současného systému vzdělávání zaměstnanců a vyhodnocení dotazníkového šetření je podkladem pro projektovou část práce. Projekt má za cíl zkvalitnit současný systém vzdělávání a zavést systematické vzdělávání zaměstnanců.

7 PROJEKT ZKVALITNĚNÍ SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Analýza současného systému vzdělávání zaměstnanců odhalila jisté mezery, například absenci vyhodnocování vzdělávání zaměstnanců. To je poměrně problematická fáze cyklu systematického vzdělávání zaměstnanců díky obtížnému měření efektů, avšak je velice důležitá. Firemní vzdělávání ve společnosti CEBES, a. s. není systematické, neprovádí se jeho vyhodnocování, a tím pádem pak nedochází ke zlepšení nového cyklu, resp. vzdělávání v následujících obdobích.

Na základě analýzy současného systému vzdělávání zaměstnanců ve firmě a dotazníkového šetření je navržen projekt.

Základní parametry projektu, jako hlavní cíle, účel, aktivity a výstupy, jsou navrženy pomocí logického rámce, který je uveden v příloze P VIII.

7.1 Cíle a přínosy projektu

Hlavním cílem projektu je zkvalitnění systému vzdělávání zaměstnanců ve firmě CEBES, a.s. Za tímto účelem jsou navrženy dílčí cíle. Jedná se o zavedení systematického vzdělávání zaměstnanců ve firmě, resp. zaměření se především na první fázi cyklu - identifikaci vzdělávacích potřeb a poslední fázi – vyhodnocení vzdělávání a s tím související vytvoření formuláře pro hodnocení vzdělávací aktivity. Dále se projekt zaměřuje na zavedení nových kurzů pro manažery z oblasti komunikace a vyjednávání, jelikož se firma nachází v dynamickém odvětví, a proto je žádoucí, aby manažeři posílili své dovednosti v této oblasti.

Od projektu zkvalitnění systému vzdělávání zaměstnanců se očekává, že vzdělávání ve firmě bude účelnější a účinnější. V případě, že dojde k naplnění projektu, lze také předpokládat, že dojde ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců se systémem vzdělávání zaměstnanců ve firmě CEBES, a.s. a také k jejich celkové spokojenosti v zaměstnání, ke snížení zmetkovitosti a stabilizaci zaměstnanců.

Přínosem pro firmu bude především efektivnější využívání strojního vybavení a zlepšení manažerských a obchodních dovedností. Přínosem pro zaměstnance bude, že se zvýšenou kvalitou vzdělávání se zvýší jejich uplatnitelnost na trhu práce.

Aby bylo možné projekt realizovat, je zapotřebí, aby byly stanoveny klíčové aktivity projektu.

7.2 Popis klíčových aktivit projektu

Klíčovými aktivitami se rozumí činnosti, které je zapotřebí vykonat, aby byl projekt úspěšný. Byly vymezeny následující klíčové aktivity:

1. Analyzování současného systému vzdělávání zaměstnanců ve firmě CEBES, a.s.
2. Tvorba dotazníků pro zaměstnance
3. Dotazníkové šetření
4. Vyhodnocení dotazníkového šetření
5. Vytvoření návrhu formuláře - Žádost o vzdělávací aktivity
6. Vytvoření návrhu formuláře - Hodnocení absolvované vzdělávací aktivity
7. Vytvoření matice odpovědnosti
8. Úprava směrnice o vzdělávání zaměstnanců ve firmě CEBES, a.s. (*Vzdělávání zaměstnanců, hodnocení a ověřování způsobilosti - OS6-05*)
9. Schválení matice odpovědnosti
10. Schválení formulářů personalistou firmy
11. Zakomponování formulářů do směrnice
12. Výběr nových vzdělávacích aktivit
13. Určení zaměstnanců, kteří se budou vzdělávacích aktivit účastnit
14. Vyhledání potenciálních školitelů, vzdělávacích institucí
15. Vytvoření centrálního plánu vzdělávání
16. Opětovné provedení dotazníkového šetření
17. Vyhodnocení dotazníkového šetření
18. Vyhodnocení projektu

Činnosti analýza současného systému vzdělávání, tvorba dotazníků, dotazníkové šetření, vyhodnocení dotazníkového šetření, vytvoření matice odpovědnosti a vytvoření návrhů formulářů pro žádost o vzdělávací aktivitu a hodnocení absolvované vzdělávací aktivity jsou přípravnými činnostmi projektu.

Aktivity – analyzování současného systému vzdělávání zaměstnanců ve firmě CEBES, a.s., tvorba dotazníků pro zaměstnance, samotné dotazníkové šetření pro zjištění skutečného stavu a vyhodnocení dotazníkového šetření již byly realizovány a jsou popsány v kapitole 5. Matice odpovědnosti je navržena v kapitole 7.3.

7.2.1 Úprava směrnice o vzdělávání zaměstnanců ve firmě CEBES, a.s.

Aby bylo vzdělávání efektivnější, je nutné, aby probíhaly všechny čtyři fáze cyklu – identifikace vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a vyhodnocení vzdělávání.

Zavedení systematického vzdělávání do firmy bude potřeba pozměnit strukturu a doplnit současnou směrnicí *Vzdělávání zaměstnanců, hodnocení a ověřování způsobilosti (OS6-05)*.

Upravená směrnice by měla následující kapitoly:

1. Účel a rozsah platnosti
2. Použité zkratky a pojmy
3. Odpovědnosti a pravomoci
4. Identifikace potřeb vzdělávání
5. Plánování vzdělávání
6. Druhy školení
7. Vyhodnocení vzdělávání
8. Hodnocení a ověřování způsobilosti zaměstnanců
9. Související dokumenty
10. Seznam příloh
11. Přílohy

Největší změna ve směrnicí by se týkala zařazení 4. fáze vzdělávání, tedy vyhodnocení vzdělávání, do současného systému a doplnění informací v rámci identifikaci vzdělávacích potřeb. Další změna bude zakomponování nových formulářů do směrnice. Pro větší přehlednost směrnice by bylo vhodné také sjednotit její vzhled (jednotné nadpisy, řádkování), avšak v tomto případě se jedná pouze o estetický dojem nikoliv o funkčnost.

Po aktualizaci a doplněním směrnice OS6-05 – *Vzdělávání zaměstnanců, hodnocení a ověřování způsobilosti* bude zapotřebí, aby se změnami byli obeznámeni zaměstnanci, především ti vedoucí, kteří mají na tvorbě firemního vzdělávání největší podíl. Směrnice by tedy měla být v aktualizované podobě umístěna na firemní serverové uložení. Zaměstnanci by měli být na změnu směrnice upozorněni a vyzváni k důkladnému prostudování.

Identifikace vzdělávacích potřeb a plánování vzdělávání

Pro zkvalitnění systému vzdělávání zaměstnanců by se firma měla zaměřit na první fázi cyklu, tedy na identifikaci vzdělávacích potřeb. Z dotazníkového šetření vyšlo najevo, že především zaměstnanci na dělnických pozicích nemají příliš možnost zapojit se do procesu spolurozhodování o budoucím vzdělávání. Proto by se příslušní nadřízení měli zaměřit na větší komunikaci a spolupráci s pracovníky při procesu identifikace vzdělávacích potřeb.

Vedoucí každého oddělení či úseku budou v průběhu roku zjišťovat, jaké školení či kurzy je potřeba v rámci jeho oddělení absolvovat. Vzdělávací potřeba bude vedoucím stanovena na základě:

- pozorování pracovního výkonu zaměstnance vedoucím,
 - formálního hodnocení zaměstnance,
 - popisů pracovní pozice, tedy porovnání požadavků na pracovníka s jeho skutečnými schopnostmi a dovednostmi,
 - požadavků zákazníka,
 - a konzultace s jednotlivými pracovníky, aby měl každý možnost navrhnout takovou vzdělávací aktivitu, o kterou by měl zájem a byla by v souladu se zájmy společnosti.
- Do procesu spolurozhodování o budoucím vzdělávání by se tak zapojili také podřízení zaměstnanci.

Vedoucí pracovník navrhne zaměstnance, kteří by se vzdělávací aktivity v daném období měli účastnit. Zjištěné vzdělávací potřeby vedoucí zaznačí do nového formuláře (*Žádost o vzdělávací aktivitu*), který následně odevzdá na personálním oddělení. Jelikož se centrální plán vzdělávání ve firmě sestavuje na začátku roku, vedoucí pracovníci by byli povinni formulář s žádostmi o vzdělávací aktivity odevzdat na personální oddělení do konce roku.

Pro ucelený systém vzdělávání zaměstnanců ve firmě je nutné, aby byl vytvořen kvalitní plán vzdělávání, který bude vytvořen na celé období (rok). Na začátku roku personalista zkonzultuje návrhy s ředitelem společnosti a po jejich schválení vytvoří centrální plán vzdělávání pro daný rok. V případě, že by v průběhu roku byla zjištěna nová potřeba vzdělávání, například v případě nového zaměstnance, změny technologie či požadavků zákazníka, vedoucí daného úseku, kde by potřeba vznikla, by informoval o situaci personalistu a vedení společnosti, které by případné vzdělání schválilo či zamítlo. Personalista by následně novou vzdělávací aktivitu doplnil do centrálního plánu vzdělávání zaměstnanců.

Plán vzdělávání bude obsahovat kompletní seznam vzdělávacích aktivit, počet účastníků, časový harmonogram, kdy budou akce uskutečněny, případně v jakých intervalech budou akce probíhat, místo, kde se vzdělávání bude uskutečňovat a také seznam vzdělávacích firem či školitelů. Plán bude navíc doplněn o jmenovitý seznam všech účastníků daných kurzů či školení, který budou mít k dispozici personalista a vedoucí oddělení.

Ve firmě CEBES, a.s. se sice vytváří centrální plán pro vzdělávání zaměstnanců, avšak pozornost je věnována především periodickým školením. Pro zkvalitnění vzdělávání zaměstnanců je tedy nezbytné zaměřit se také na odborné vzdělávání zaměstnanců

Vyhodnocení vzdělávání

Velký nedostatek, který byl na současném systému vzdělávání zaměstnanců spatřen je absence vyhodnocení vzdělávání, což je nezbytný krok ke zjištění efektivity vzdělávacích kurzů a školení.

Zaměstnanci, kteří se zúčastní nějaké vzdělávací aktivity (školení, kurz, seminář aj.) v rámci firemního vzdělávání, budou po jejím absolvování povinni vyplnit tento formulář. Po jeho vyplnění bude odevzdán na personální oddělení.

Pro lepší vyhodnocení vzdělávání by bylo žádoucí, kdyby se zpětná vazba zjišťovala i jinými způsoby než pouze hodnotícími formuláři. Zpětnou vazbu je možné získávat i v průběhu vzdělávacích aktivit, nejen po jejich absolvování, a to například neformálními rozhovory přímých nadřízených či personalisty s pracovníky, kteří se školení účastní. Po takovýchto rozhovorech by bylo možné potenciální nedostatky či nedorozumění vyřešit operativně v jeho průběhu.

V rámci hodnocení pracovního výkonu bude zachováno formální hodnocení zaměstnanců, které provádí přímý nadřízený. Hodnocení se i nadále bude provádět jednou za rok, vždy na jeho konci, a kopie hodnocení zaměstnance bude předána na personální oddělení.

Při tvorbě nového plánu a výběru vzdělávací instituce či školitele se bude vždy přihlížet na hodnocení vzdělávacích aktivit zaměstnanci, aby se zamezilo absolvování nekvalitních kurzů či školeních. Každý nový plán, resp. cyklus vzdělávání bude díky tomu kvalitnější a efektivnější.

7.2.2 Návrhy formulářů

Pro efektivnější práci při procesech identifikace vzdělávacích potřeb a vyhodnocení vzdělávání jsou navrženy nové formuláře.

Formulář „Žádost o vzdělávací aktivitu“

Pro systematizaci procesu identifikace vzdělávacích potřeb bude vytvořen nový formulář, do kterého budou přímí nadřízení vepisovat zjištěné vzdělávací potřeby. Návrh nového formuláře – *Žádost o vzdělávací aktivitu* je k nahlédnutí v příloze č. IX.

Formulář se skládá ze dvou tabulek, přičemž do první tabulky se budou vypisovat identifikační údaje vedoucího pracovníka (z jakého je oddělení či úseku, na jaké pracovní pozici se nachází, jméno a příjmení včetně osobního čísla a pro, který rok je žádost podána) a do druhé tabulky se budou vepisovat již konkrétní vzdělávací aktivity spolu s počtem účastníků a jejich pracovní pozici. Žádost bude potřeba stvrdit podpisem vedoucího pracovníka (žadatele) a datem podání žádosti.

Formulář „Hodnocení absolvované vzdělávací aktivity“

Pro získání zpětné vazby o vzdělávání zaměstnanců bude vytvořen nový formulář pro *hodnocení absolvované vzdělávací aktivity*. Formulář se skládá opět ze dvou tabulek. První tabulka je identifikační, kde zaměstnanec vyplní název dané vzdělávací aktivity, své pracovní zařazení, útvar, ve kterém pracuje, jméno a příjmení včetně osobního čísla a rok, ve kterém byla aktivita absolvována. Hodnotící tabulka se bude skládat z jednotlivých částí, které budou zaměstnanci hodnotit. Bude se jednat o části:

- hodnocení školitele a jeho výkladu (znalost a připravenost školitele, srozumitelnost výkladu, schopnost zodpovídat dotazy),
- hodnocení náplně školení,

- hodnocení studijního materiálu,
- hodnocení využitelnosti znalostí a dovedností v praxi,
- hodnocení umístění a kvality vzdělávacího zařízení/prostor,
- hodnocení kurzu/ školení jako celku,
- možné zlepšení absolvované vzdělávací aktivity.

V závěru formuláře zaměstnanec uvede datum vyplnění a formulář stvrdí svým podpisem.

Návrh formuláře pro hodnocení absolvovaných vzdělávacích aktivit je k nahlédnutí v příloze č. X.

7.2.3 Schválení formulářů

Firmě CEBES, a.s. jsou navrženy formuláře (viz příloha) – pro žádost o vzdělávací aktivitu a pro hodnocení absolvované vzdělávací aktivity. Jejich zakomponování do směrnice však bude nejdříve vyžadovat jejich schválení a také drobnou úpravu personalistou firmy. Úprava se bude týkat především doplněním loga firmy do hlavičky formulářů, případně jiných identifikačních známek. Pro jednotný vzhled formulářů používaných ve firmě bude též potřeba zkontrolovat jednotný font písma, vzhled a barvy tabulek s ostatními, již existujícími formuláři. V případě, že při této kontrole budou odhaleny formuláře, které svým vzhledem vybočují od ostatních, budou upraveny tak, aby formuláře ve firmě měly jednotný vzhled.

Po tom, co personalista schválí návrhy formulářů, zakomponuje je do aktualizované a upravené směrnice *OS6-05 – Vzdělávání zaměstnanců, hodnocení a ověřování způsobilosti*.

7.2.4 Schválení matice odpovědnosti

Firmě je navržena matice odpovědnosti, která přiřazuje jednotlivým zaměstnancům odpovědnosti za jednotlivé činnosti projektu. Matice odpovědnosti je navržena v kapitole 7.3. Aby byla ve firmě vymahatelná, je zapotřebí ji nejdříve schválit personalistou a následně zakomponovat do směrnice *OS6-05 – Vzdělávání zaměstnanců, hodnocení a ověřování způsobilosti*.

7.2.5 Výběr nových vzdělávacích aktivit

Nové vzdělávací aktivity jsou navrženy jak pro zaměstnance dělnických pozic, tak pro TH pracovníky.

Vzdělávací aktivity pro dělnické pozice

Při vyhodnocení dotazníkového šetření bylo zjištěno, že řada dělníků by měla zájem o rozšíření svých znalostí a dovedností v oblasti obsluhy a programování CNC strojů. Jelikož dělníky a jejich přístup k práci znají nejlépe jejich přímí nadřízení – mistři, odhalí talentované pracovníky, kteří by o případné další vzdělávání měli zájem a zároveň kteří by měli následně snahu své nově získané znalosti a dovednosti dále využívat ve prospěch firmy. U těchto zaměstnanců se může v budoucnu uvažovat o kariérním růstu. Pro rozvoj v této oblasti se budou využívat různé semináře a workshopy, které pořádají dodavatelé nástrojů a strojů. Bude se tedy jednat o externí školení.

První školení bude z oblasti *praktického využívání CNC či jiného stroje*, kdy pracovníkům budou vysvětleny širší funkce a možnosti stroje. Práce se tak stane efektivnější, jelikož se pracovníci zdokonalí v ovládnutí stroje, se kterým pracují. Bude tak postupně docházet také k úspoře času vycházející z optimálního a efektivního využívání stroje a k vyšší produktivitě práce, či snížení zmetkovitosti. Přínosy v podobě úspory času a snížení zmetkovitosti z této vzdělávací aktivity budou však obtížně měřitelné, jelikož výroba ve firmě není pouze sériová, a tudíž každá zakázka má svá specifika. Práci tedy není možné ve většině případů znormovat a následně pak porovnat případné časové úspory. V případě zmetkovitosti lze očekávat, že vlivem školení se zmetkovitost ve firmě sníží, neboť zaměstnanci budou stroj lépe ovládat. Je třeba si však uvědomit, že zmetek může vznik i vlivem jiného než lidského pochybení, a to například únavou materiálu nástroje či jiné technické závady.

Školení zaměřené na praktické využívání CNC stroje se budou účastnit zaměstnanci, které navrhne jejich přímý nadřízený – mistr.

Pracovníci v rámci dotazníkového šetření projeví také zájem o rozšíření svých schopností a dovedností v oblasti *programování*. Také pro firmu je tento druh školení perspektivní, jelikož z takto školených operátorů CNC strojů se v budoucnu můžou stát programátoři. Firma tak v případě budoucí potřeby bude moci vybírat z vlastních zaměstnanců. Aby se vložená investice firmě v budoucnu vrátila, je nutné, aby ke školení byli vybráni

talentovaní zaměstnanci, kteří budou schopní nově získané znalosti a dovednosti využívat při své práci.

Tohoto školení se budou účastnit zaměstnanci, které navrhne jejich přímý nadřízený – mistr. Podmínkou pro účast zaměstnance (operátora CNC stroje) bude znalost práce na CNC stroji na vysoké úrovni.

Potenciální vzdělávací instituce:

Firmě CEBES, a.s. je doporučeno v první řadě poptávat školení u dodavatelů nástrojů a strojů. Školení v oblasti programování poskytuje například společnost SolidVision, s. r. o. (www.solidvision.cz).

Jelikož firma svým zaměstnancům plně hradí veškeré kurzy a školení, hrozí možnost, že zaměstnanci po absolvování školení z firmy odejdou tyto znalosti a dovednosti uplatňovat ke konkurenci. Aby firma eliminovala hrozbu ztráty vložené investice bylo by žádoucí, kdyby s účastníky vzdělávací aktivity uzavřela kvalifikační dohodu. V ní by se zaměstnanec zavazoval, že po absolvování školení bude ve firmě pracovat po určitou dobu nebo v případě odchodu z firmy uhradí náklady spojené se školením. Tímto způsobem by se firma chránila, že vložená investice zůstane ve firmě. Podle Česka (2006) se v ní zaměstnanec zavazuje zůstat u zaměstnavatele v zaměstnání po sjednanou dobu, nejdéle však po dobu 5 let, nebo uhradit zaměstnavateli náklady spojené se zvýšením kvalifikace, jež zaměstnavatel na zvýšení kvalifikace zaměstnance vynaložil, a to i v případě, když zaměstnanec skončí pracovní poměr před zvýšením kvalifikace. Závazek zaměstnance vůči zaměstnavateli setrvat ve společnosti začíná od zvýšení kvalifikace.

Pro zaškolení nového pracovníka na stroj nebo pracovní pozici se budou i nadále využívat talentovaní, zkušení interní pracovníci, které určí mistr.

Vzdělávací aktivity pro TH pracovníky

Pro TH pracovníky firma pravidelně již řadu let zajišťuje jazykové kurzy (anglický a německý jazyk). Při provádění dotazníkového šetření však bylo zjištěno, že zaměstnanci mají také zájem o manažerské či obchodní kurzy nebo také počítačové kurzy.

Při analýze současného systému vzdělávání bylo zjištěno, že manažeři společnosti se neúčastní žádného manažerského nebo obchodního kurzu, a to ani při nástupu na danou manažerskou pracovní pozici. Proto se firmě CEBES, a.s. doporučuje, aby do svého systému vzdělávání zaměstnanců zařadila také odborné vzdělávání pro manažery (vyjednávání,

argumentace, komunikace, prezentování, asertivita apod.). Přínosy takové vzdělávací aktivity budou lepší komunikační, vyjednávací, argumentační, prezentační nebo asertivní schopnosti, v závislosti na vybrané téma kurzu. Manažer si tak zvýší sebevědomí a bude se cítit jistěji při komunikaci se zákazníkem, dodavatelem, obchodním partnerem či s jinou zainteresovanou osobou. Kurz bude zajištěn externí firmou.

Kurzů se budou účastnit všichni manažeři z obchodního úseku, tedy čtyři obchodní manažeři a dva manažeři ze zásobovacího úseku, z úseku řízení kvality dva manažeři, z úseku výroby jeden manažer a z technického úseku jeden manažer, celkem by se kurzu účastnilo deset manažerů firmy. Kurzy budou probíhat pravidelně každý rok, přičemž bude docházet k obměně témat.

Opomíjeny by neměly být ani vzdělávací aktivity zaměřené na rozšiřování znalostí a dovedností v oblasti počítačů. Ve firmě neprobíhají žádná školení ohledně využívání softwarů, proto je firmě doporučeno zařadit do systému vzdělávání počítačové kurzy, neboť v dnešní době moderní technologie jsou stále vyšší nároky na využívání počítačů (různých softwarů) při každodenním pracovním výkonu. V celé firmě se využívá informační podnikový systém Altec a je víc než žádoucí, aby každý zaměstnanec, který s tímto systémem přijde do styku, uměl využívat jeho funkce. Od zavedení podnikového informačního systému však zaměstnanci neprošli žádným dalším školením pro zdokonalení práce v něm. Velký problém pak nastává v případě přijetí nového zaměstnance, kterého postupně zaškolují spolupracovníci bez nějakého uceleného postup. Proto každý nový zaměstnanec, který při své práci bude používat podnikový IS Altec, bude nejpozději měsíc od nástupu řádně proškolen na práci v podnikovém informačním systému. Školení bude provádět interní pracovník firmy - IT specialista, který se zabývá správou a údržbou sítě. Zaměstnanci budou vysvětleny funkce a možnosti programu se zaměřením se na ty, které bude nezbytně nutně potřebovat při výkonu své práce.

Pro stávající zaměstnance (TH pracovníky) bude v průběhu roku 2021 uskutečněno školení ohledně podnikového informačního systému Altec. Školení bude zaměřeno především na novinky systému, případně budou zaměstnancům poskytnuty doplňující informace o možnostech IS. Zaměstnanci se budou školení účastnit po skupinkách, podle příslušného oddělení. Jelikož je ve firmě pět oddělení (útvary jakosti, marketing a prodej, ekonomický a finanční útvar, technický útvar a výrobní útvar), bude zorganizováno pět školení. Probíhat budou v zasedací místnosti, kde se běžně uskutečňují vzdělávací aktivity, a budou trvat třičtvrtě hodinu.

Firma však využívá i jiné specifické programy, na které je potřeba zaměstnance řádně proškolit. Při zavedení nového programu školení provede externí školitel z dodavatelské firmy. V případě, že program bude spravovat interní zaměstnanec bude mít v kompetenci také řádně proškolit nově přijatého zaměstnance, v jiné situaci proškolení provede dodavatel programu.

Potenciální vzdělávací instituce pro manažerské kurzy:

Mezi potenciální vzdělávací instituce, se řadí například firmy Vytásek konzultant (www.vytasekkonzult.cz), ICT Pro (www.skoleni-softskills.cz) a CEMS, s.r.o. (www.cems-cz.com). Jedná se o společnosti, které firmám nabízí kurzy tzv. „šité na míru“, přičemž zákazník si může zvolit termín, délku, obsah i lokalitu kurzu.

7.2.6 Určení zaměstnanců, kteří se budou vzdělávacích aktivit účastnit

Určení zaměstnanců, kteří se budou účastnit vzdělávacích aktivit je popsáno u jednotlivých školeních a kurzů (viz 7.2.5). Jmenovitý seznam účastníků jednotlivých kurzů bude přiložen k centrálnímu plánu vzdělávání.

7.2.7 Vyhledání školitelů, vzdělávacích institucí

Na trhu se v současné době nachází několik firem, které se zabývají vzděláváním zaměstnanců. Tyto firmy disponují vlastními vzdělávacími prostory, kde se kurzy a jiná školení (jak pro jednotlivce, tak pro firmy) uskutečňují, ale řada z nich také nabízí možnost školení přímo ve firmě u zákazníka podle jeho potřeb.

V rámci kapitoly „7.2.5 Výběr nových vzdělávacích aktivit“ jsou firmě CEBES, a.s. navrženy potenciální vzdělávací instituce, které se danými oblastmi zabývají a uskutečňují kurzy, semináře či jiné vzdělávací aktivity.

7.2.8 Vytvoření centrálního plánu vzdělávání

Jak již bylo zmíněno v kapitole 5.3 a v kapitole 7.2.1, centrální plán vzdělávání zaměstnanců ve firmě se na další období sestavuje na začátku každého roku personalistou. Na základě toho, že projekt bude zahájen v září roku 2020, přípravy na centrální plán vzdělávání (výběr zaměstnanců, kteří se budou účastnit školení, výběr vzdělávacích institucí, schválení návrhů apod.) pro rok 2021 započnou na začátku čtvrtého čtvrtletí 2020.

7.2.9 Opětné provedení dotazníkového šetření

Na konci roku 2021 se ve firmě provede opět dotazníkové šetření pro zjištění spokojenosti a postojů zaměstnanců ke změněnému systému firemního vzdělávání.

Personalista firmy vytvoří dva druhy dotazníků, podle pracovního zařazení zaměstnanců. Zaměstnancům na dělnických pozicích budou rozdány dotazníky v papírové podobě a TH pracovníkům budou pomocí firemního e-mailu rozeslány elektronické dotazníky.

Po jeho vyhodnocení se provede jeho srovnání s výsledky dotazníkového šetření uskutečněného ve firmě v únoru 2020. Jelikož toto dotazníkové šetření bude primárně sloužit pro zjištění spokojenosti zaměstnanců, největší pozornost se bude upínat právě na otázku spokojenosti. Dotazníkové šetření firmě po ukončení projektu pomůže získat zpětnou vazbu, a proto by se pozornost měla věnovat také otevřeným otázkám, kde zaměstnanci vysloví svůj názor. Výsledky nového dotazníkového šetření bude personalista firmy prezentovat na poradě vedení.

7.2.10 Vyhodnocení projektu

Po ukončení projektu personalista firmy provede jeho vyhodnocení, tedy zda byl projekt úspěšný, či nikoliv. Při vyhodnocování se bude posuzovat několik kritérií. Je třeba brát v úvahu obtížnost měření výsledků plynoucí ze vzdělávání. Je nutné si také uvědomit, že ve většině případech se výsledky projeví až s odstupem času od vzdělávání.

Projekt bude úspěšný v případě, že:

- se po ukončení projektu zvýší spokojenost zaměstnanců se systémem vzdělávání ve firmě na minimálně 80 %,
- se sníží zmetkovitost,
- se rozšíří škála nabízených vzdělávacích aktivit,
- vzdělávání zaměstnanců bude i po ukončení projektu procházet všemi čtyřmi fázemi cyklu vzdělávání,
- se ve firmě bude aktivně zjišťovat zpětná vazba o vzdělávacích aktivitách (neformální rozhovory, hodnotící formuláře).

7.3 Matice odpovědnosti projektu

Aby byl projekt efektivně řízený, je třeba vymezit odpovědnosti za jednotlivé činnosti projektu, tedy určit konkrétní zaměstnance, kteří budou za plnění činností zodpovídat. Pro přehledné přiřazení a zobrazení odpovědností jednotlivých osob je vytvořena matice odpovědnosti (tabulka č. 9)

Pro sestavení matice je využit přístup RACI matice, jejíž název je odvozen z počátečních písmen anglických slov:

- R - responsible, osoba odpovědná za provedení daných činností,
- A - accountable, osoba odpovědná za činnost jako celek,
- C - consulted, osoba poskytující konzultace nebo rady k činnosti,
- I - informed, definuje osobu, kterou je třeba o průběhu nebo rozhodnutí informovat. (Máchal, Ondrouchová, Presová, 2015, s. 95-96)

V rámci matice odpovědnosti budou využity následující zkratky, druhy odpovědnosti:

- P - provádění,
- S - schvalování,
- K - konzultace,
- I - informování.

Níže jsou použity zkratky pro určení osob, které budou pověřeny činnostmi projektu, jedná se o následující zaměstnance:

- ŘS - ředitel společnosti,
- P - personalista,
- VÚ - vedoucí útvaru
- VEÚ - vedoucí ekonomického útvaru
- Z - zaměstnanci

Do matice odpovědnosti nejsou zahrnuty činnosti analýza současného systému vzdělávání, tvorba dotazníků, dotazníkové šetření, vyhodnocení dotazníkového šetření a vytvoření návrhů formulářů pro žádost o vzdělávací aktivitu a hodnocení absolvované vzdělávací aktivity, neboť se jedná o přípravné činnosti projektu a již byly realizovány.

Tab. 9 Matice odpovědnosti (Vlastní zpracování, 2020)

Název projektu	Zkvalitnění systému vzdělávání zaměstnanců						
Název činnosti	Odpovědnosti						
	ŘS	VEÚ	P	VÚ	Mistři	IT specialista	Z
Úprava směrnice	S	I	P	I	I	I	
Schválení formulářů			P				
Zakomponování formulářů do směrnice			P				
Výběr nových vzdělávacích aktivit	S		K	P	P	I	K
Určení zaměstnanců, kteří se budou vzdělávacích aktivit účastnit			I	P	P		I
Vyhledání potenciálních vzdělávacích institucí, školitelů			P	K	K		
Vytvoření centrálního plánu vzdělávání	S	I	P	I	I		
Opětovné provedení dotazníkového šetření			P				P
Vyhodnocení dotazníkového šetření			P	I	I		
Vyhodnocení projektu	I		P	I			

Hlavní odpovědnost za projekt ponese personalista, neboť tato oblast spadá do jeho kompetence a je jedinou osobou z personálního oddělení firmy. Při tvorbě centrálního plánu bude ve velké míře spolupracovat s vedoucími jednotlivých útvarů ve firmě. Před zahájením samotného projektu bude zapotřebí schválení projektu ředitelem společnosti CEBES, a.s., stejně tak bude potřeba schválit změnu směrnice a centrální plán vzdělávání.

7.4 Časová analýza

Aby byl zajištěn plynulý sled činností projektu, je třeba vytvořit časový harmonogram. Ten vymezuje celkovou délku trvání projektu i jednotlivých činností.

Projekt se skládá ze 19 dílčích činností a je rozdělen do dvou etap. Etapami projektu jsou přípravná etapa a realizační etapa projektu.

Přípravná etapa

Přípravná etapa se skládá z následujících činností:

- Analýza současného systému vzdělávání
- Tvorba dotazníků
- Dotazníkové šetření
- Vyhodnocení dotazníkového šetření
- Vytvoření matice odpovědnosti
- Vytvoření návrhu formuláře pro žádost o vzdělávací aktivitu
- Vytvoření návrhu formuláře pro hodnocení absolvované vzdělávací aktivity

Tato etapa probíhala od 15.ledna 2020 do 16.března 2020. Doba trvání jednotlivých činností přípravné etapy je uvedena v kalendářních dnech.

Realizační etapa

Druhá, realizační, etapa se skládá z následujících činností:

- Úprava směrnice o vzdělávání zaměstnanců ve firmě CEBES, a.s. (*Vzdělávání zaměstnanců, hodnocení a ověřování způsobilosti-OS6-05*)
- Schválení formulářů personalistou firmy
- Zakomponování formulářů do směrnice
- Schválení matice odpovědnosti
- Výběr nových vzdělávacích aktivit
- Určení zaměstnanců, kteří se budou vzdělávacích aktivit účastnit
- Vyhledání potenciálních školitelů, vzdělávacích institucí
- Vytvoření centrálního plánu vzdělávání
- Realizace vzdělávacích aktivit
- Opětovné provedení dotazníkového šetření

- Vyhodnocení dotazníkového šetření
- Vyhodnocení projektu

Tato etapa, bude začínat na konci třetího čtvrtletí 2020 a bude trvat do ledna 2022, kdy proběhne vyhodnocení projektu. Doba trvání jednotlivých činností je uvedena v pracovních dnech. Vyhodnocení projektu provede personalista firmy a o výsledcích bude reportovat na poradě na začátku roku 2022.

V tabulkách níže, je uveden časový harmonogram (tabulka č. 10 a 11), ve kterém jsou uvedeny jednotlivé činnosti, jež je nutné provést pro úspěšnou realizaci projektu. Tabulky č. 10 a 11 slouží jako podklad pro zjištění délky projektu a vypracování síťového grafu pomocí softwaru QM for Windows.

Tab. 10 Časový harmonogram projektu – přípravná etapa (Vlastní zpracování, 2020)

Činnost	Název činnosti	Doba trvání [kalendářní dny]	Pracnost [h]	Předchozí činnost	Datum
A	Analýza současného systému vzdělávání	20	60	-	15.1.-3.2.2020
B	Tvorba dotazníků	5	7,5	A	4.-8.2.2020
C	Dotazníkové šetření	14	10	B	10. -24.2.2020
D	Vyhodnocení dotazníkového šetření	5	20	C	25.-29.2.2020
E	Vytvoření návrhu formuláře pro žádost o vzdělávací aktivitu	1	1,5	D	7.3.2020
F	Vytvoření návrhu formuláře pro hodnocení absolvované vzdělávací aktivity	1	2	D	7.3.2020
G	Vytvoření matice odpovědnosti	1	2	E, F	16.3.2020

Tab. 11 Časový harmonogram projektu – realizační etapa (Vlastní zpracování, 2020)

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání [pracovní dny]	Pracnost [h]	Předchozí činnost	Začátek
H	Úprava směrnice „Vzdělávání zaměstnanců, hodnocení a ověřování způsobilosti“	6	13	G	7.-14.9.2020
I	Schválení formulářů personalistou	1	2	H	15.9.2020
J	Zakomponování formulářů do směrnice	1	1	I	16.9.2020
K	Schválení matice odpovědnosti	1	2	H	15.9.2020
L	Výběr nových vzdělávacích aktivit	3	5	J, K	5.-7.10.2020
M	Určení zaměstnanců, kteří se budou vzdělávacích aktivity účastnit	4	3	L	8.-13.10.2020
N	Vyhledání potenciálních vzdělávacích institucí, školitelů	5	8	M	14.-20.10.2020
O	Vytvoření centrálního plánu vzdělávání	5	13	N	4.-8.1.2021
P	Realizace vzdělávacích aktivit	208	258	O	1.2.-30.11.2021
Q	Opětovné provedení dotazníkového šetření	10	24	P	29.11.- 10.12.2021
R	Vyhodnocení dotazníkového šetření	5	20	Q	13.-17.12.2021
S	Vyhodnocení projektu	3	12	R	10.-12.1.2022

7.4.1 Metoda CPM

Pomocí metody CPM (Critical Path Method), tedy metody kritické cesty, je stanovena délka doby trvání projektu. Jedná se o deterministickou metodu, neboť doba trvání všech činností je pevně dána a neuvažuje se o možnosti jejich změny. Kritickou cestu v síťovém grafu tvoří kritické činnosti. Jedná se o nejdelší možnou cestu z počátečního uzlu do koncového uzlu grafu. Kritická činnost je činnost, kdy prodloužení o k časových jednotek způsobí

prodloužení celého projektu o k časových jednotek. U těchto činností jsou všechny časové rezervy nulové. (Kolčavová, 2008, s. 130, 132)

Délka doby trvání projektu od analýzy současného systému vzdělávání zaměstnanců ve firmě CEBES, a.s. až po vyhodnocení projektu je 297 pracovních dní. Do časové analýzy je brána v úvahu také přípravná etapa a realizace vzdělávacích aktivit, které budou probíhat od února do listopadu 2021. Samotná realizační etapa spolu s realizací vzdělávacích aktivit je naplánovaná na 251 pracovních dní. Pro zpracování časové analýzy je použit software QM for Windows.

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	297					
A	20	0	20	0	20	0
B	5	20	25	20	25	0
C	14	25	39	25	39	0
D	5	39	44	39	44	0
E	1	44	45	44	45	0
F	1	44	45	44	45	0
G	1	45	46	45	46	0
H	6	46	52	46	52	0
I	1	52	53	52	53	0
J	1	53	54	53	54	0
K	1	52	53	53	54	1
L	3	54	57	54	57	0
M	4	57	61	57	61	0
N	5	61	66	61	66	0
O	5	66	71	66	71	0
P	208	71	279	71	279	0
Q	10	279	289	279	289	0
R	5	289	294	289	294	0
S	3	294	297	294	297	0

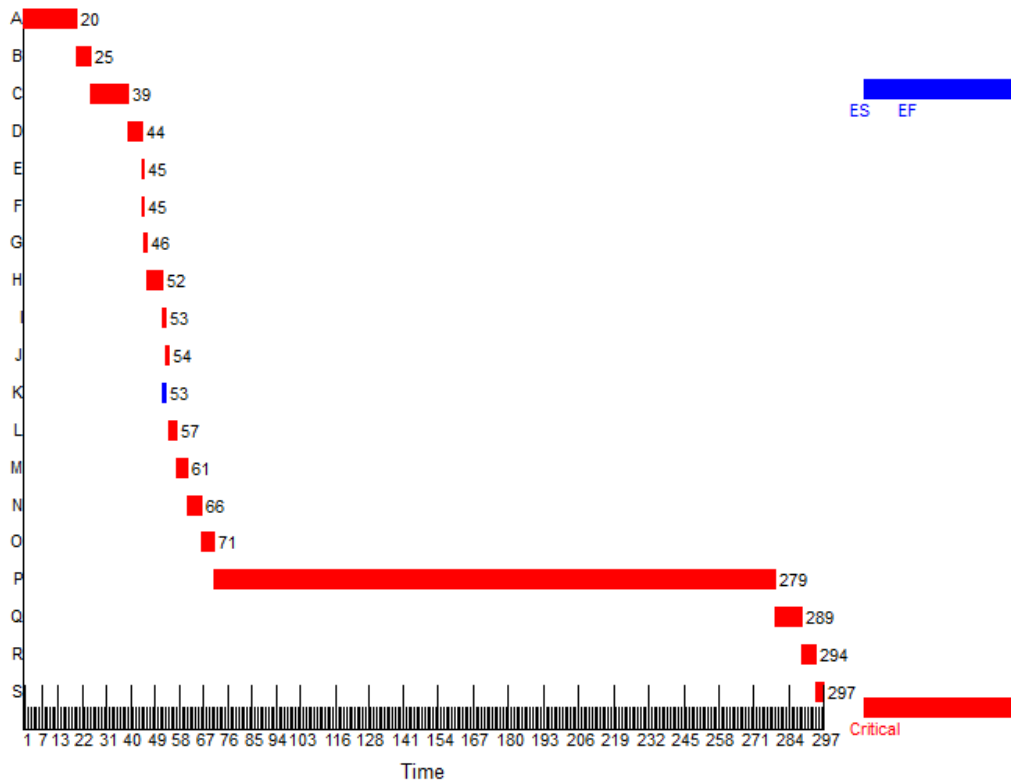
Obr. 15 Výstup z QM for Windows (Vlastní zpracování, 2020)

Program QM for Windows nabízí grafické zobrazení výsledků ve formě Ganttova diagramu (obrázek č. 16) a síťového grafu (viz příloha P XI).

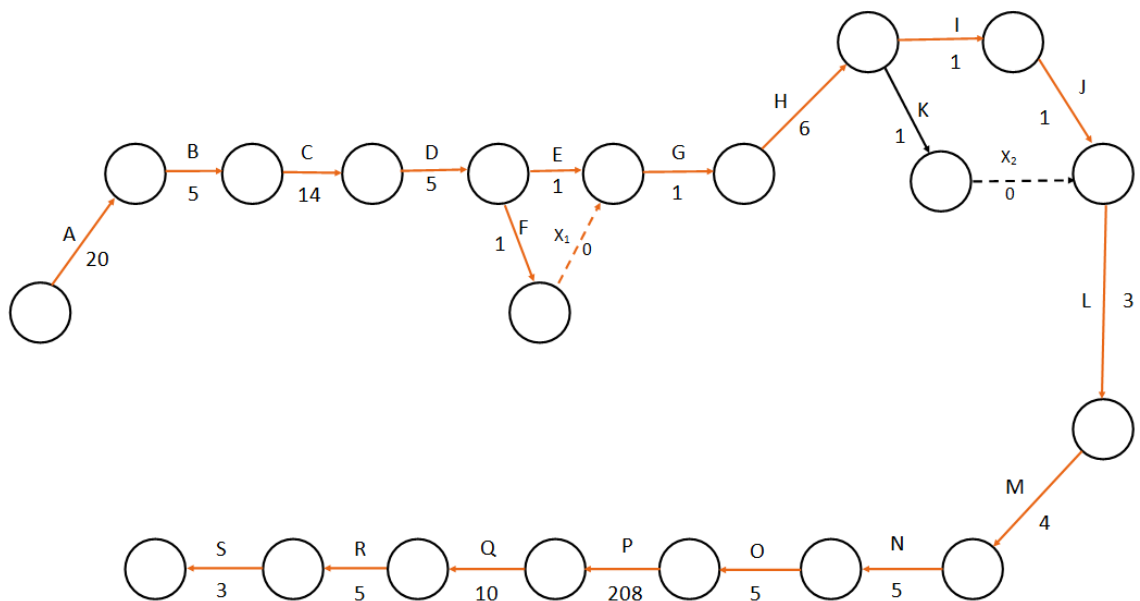
V Ganttově diagramu je na ose X vyznačena časová osa (dny) a na ose Y jsou vyznačeny jednotlivé činnosti (činnosti A-S). Doby trvání jednotlivých činností jsou v diagramu vyznačeny dvěma barvami, a to červenou a modrou. Červeně zobrazené činnosti jsou tzv. kritické, které tvoří kritickou cestu, a modře vyznačená činnost, resp. její doba trvání, představuje její nejdříve možný začátek a nejdříve možný konec činnosti.

Grafické zobrazení projektu v podobě síťového grafu vytvořeném programem QM for Windows je k nahlédnutí v příloze P XI, přičemž kritická cesta je zobrazena červenou barvou. Pro větší přehlednost byl síťový graf vytvořen také pomocí programu

Publisher od společnosti Microsoft (obrázek č. 17). Kritická cesta je v síťovém grafu zobrazena oranžovou barvou. Kritickou cestu tvoří činnosti A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, L, M, N, O, P, Q, R, S. Jsou to činnosti, které mají všechny časové rezervy nulové, což je zřejmé z posledního sloupce „Slack“ ve výchozí tabulce programu QM for Windows (obrázek č. 15).



Obr. 16 Ganttův diagram (Vlastní zpracování, 2020)



Obr. 17 Síťový graf (Vlastní zpracování, 2020)

Jediná činnost, která neprochází kritickou cestou je činnosti K - schválení matice odpovědnosti. Jak je zřejmé z výstupu programu QM for Windows (obrázek č. 15), konkrétně sloupec „Slack“, činnost má jeden den rezervu. To znamená, že její začátek se může o jeden den zpozdít nebo délka jejího trvání se může o jeden den prodloužit, přičemž doba trvání celého projektu, tedy 297 dní, se nezmění.

7.5 Nákladová analýza

V rámci projektu je zpracována také nákladová analýza, která má za úkol určit velikost finančních prostředků pro realizaci jednotlivých činností i celého projektu.

Náklady jsou vyčísleny pro jednotlivé činnosti realizační etapy projektu, přičemž se jedná o hrubé odhady. Mzdové náklady jsou odhadnuty na základě údajů zjištěných z webových stránek Národní soustavy povolání a na základě průměrné mzdy zaměstnanců firmy CEBES, a. s.

Úprava směrnice o vzdělávání zaměstnanců ve firmě

Cena tisku jedné strany byla vyčíslena na 1,80 Kč. Za předpokladu, že aktualizovaná a upravená směrnice by měla 30 stran, cena za tuto činnost, tedy skutečně vynaložené náklady by byly 54 Kč. Hodinová sazba mzdy personalisty firmy byla podle nsp.cz, s ohledem na průměrnou mzdu TH pracovníků, odhadnuta na 290 Kč, přičemž na úpravě směrnice by pracoval 13 hodin, tudíž mzdové náklady, tedy náklady obětované příležitosti, by činily 3.770 Kč.

Tab. 12 Náklady na úpravu směrnice (Vlastní zpracování, 2020)

Činnost	Cena za jednotku [Kč]	Počet jednotek	Celkové náklady [Kč]
Tisk dokumentu	1,80	30 [stran]	54
Mzda personalisty	290	13 [hodin]	3.770
Náklady celkem			3.824

Schválení a zakomponování formulářů a matice odpovědnosti do směrnice

Obdobně jako u předchozí činnosti, se náklady skládají z nákladů na tisk a mzdových nákladů. Tisk dokumentů je vyčíslen na 6 Kč a mzdové náklady na 1.450 Kč, při časové

náročnosti 5 hodin. Celkové náklady na tuto činnost jsou tedy odhadnuty na 1.456 Kč, přičemž skutečně vynaložené náklady jsou 6 Kč.

Tab. 13 Náklady na schválení a zakomponování dokumentů (Vlastní zpracování, 2020)

Činnost	Cena za jednotku [Kč]	Počet jednotek	Celkové náklady [Kč]
Tisk dokumentů	1,80	3 [stran]	6
Mzda personalisty	290	5 [hod]	1.450
Náklady celkem			1.456

Náklady na nové vzdělávací aktivity

Tab. 14 Náklady na nové vzdělávací aktivity (Vlastní zpracování, 2020)

Položka	Cena za jednotku [Kč]	Počet jednotek	Celkové náklady [Kč]
Manažerský kurz	5.000	10 [osob]	50.000
Práce na CNC strojích	3.000	5 [osob]	15.000
CNC programování	4.000	3 [osoby]	12.000
Školení na podnikový IS	210	5 [školení]	1.050
Mzda personalisty <ul style="list-style-type: none"> Vyhledání potenciálních externích vzdělávacích institucí, školitelů Jednání, komunikace s externími školiteli 	290	8 [h]	2.320
Mzda vedoucích oddělení	330	2 [h]	660
Mzda mistrů	250	6 [h]	1.500
Náhrada mzdy <ul style="list-style-type: none"> TH pracovníci Dělníci 	292 155	125,75 [h] 128 [h]	56.559
Náklady celkem			139.089

Náklady na nové vzdělávací akce se skládají z: nákladů (ceny) na externí kurz, mezd interních pracovníků podílejících se na zajištění nové vzdělávací akce (interní školitel IT, personalista, vedoucí oddělení, mistři) a náhrady mzdy. Do nákladů nejsou brány v potaz

náklady na občerstvení, ubytování či dopravu, jelikož se předpokládá, že kurzy budou probíhat v prostorách firmy.

Cena manažerského kurzu byla odhadnuta na pět tisíc korun na osobu, přičemž délka kurzu by byla osm hodin. Je naplánováno, že manažerského kurzu se zúčastní deset manažerů a tudíž odhadnutá celková cena za kurz bude činit 50.000 Kč. Kurzy zajištěné externí firmou jsou také kurz práce na CNC stroji a kurz programování na CNC stroji. V případě kurzu práce na CNC stroji je cena za osobu odhadnuta ve výši 3.000 Kč, přičemž plánovaný počet účastníků je 5. Kurz bude trvat 16 hodin. Kurzu programování CNC strojů se zúčastní tři zaměstnanci a cena za osobu je odhadnuta ve výši 4.000 Kč, přičemž délka kurzu je odhadnuta na 16 hodin. Celkové náklady na externí školení jsou odhadnuty na 77 tisíc Kč.

Školení na podniková informační systém Altec bude provádět zaměstnanec (IT pracovník) firmy CEBES, a. s. Tohoto školení se zúčastní všichni TH pracovníci (61 pracovníků), přičemž školení bude probíhat po skupinách pro jednotlivé útvary v prostorách firmy. Doba školení je odhadnuta na třičtvrtě hodinu. Náklady tvoří mzda IT pracovníka při časové náročnosti tři a třičtvrtě hodiny a odhadnuté hodinové sazbě 280 Kč. Náklady na interního školitele tak činí 1.050 Kč.

Do nákladové analýzy je třeba brát v potaz náklady obětované příležitosti v podobě náhrady mzdy, jelikož podle Česka (2006) se zaškolení a zaučení, odborná praxe absolventů škol a prohlubování kvalifikace považuje za výkon práce, za který zaměstnanci přísluší mzda. Podle §232 Zákoníku práce nejsou-li dohodnuta nebo stanovena vyšší nebo další práva, přísluší zaměstnanci od zaměstnavatele pracovní volno s náhradou mzdy ve výši průměrného výdělku.

Předpokládá se, že všech školení by se zúčastnilo celkem 79 zaměstnanců, z čehož 61 TH pracovníků by se zúčastnilo školení na podnikový informační systém. Zaměstnancům po dobu školení přísluší náhrada mzdy, ta je odhadnuta od celofiremní průměrné mzdy. Náhrada mzdy je odhadnuta ve výši 56.559 Kč.

Navíc byly vyčísleny mzdové náklady personalisty, vedoucích oddělení a mistrů na dobu pro vyhledání potenciálních vzdělávacích institucí či školitelů, výběr nových vzdělávacích aktivit a pro určení zaměstnanců, kteří se budou vzdělávacích aktivit účastnit. Tyto mzdové náklady byly vyčísleny na 4.480 Kč.

Tvorba centrálního plánu vzdělávání*Tab. 15 Náklady na tvorbu centrálního plánu (Vlastní zpracování, 2020)*

Činnost	Cena za jednotku [Kč]	Počet jednotek	Celkové náklady [Kč]
Tisk dokumentu	1,80	5 [stran]	9
Mzda personalisty	290	13 [hod]	3.770
Náklady celkem			3.779

Stejně jako u prvních dvou činností jsou vyčísleny náklady pouze za tisk centrálního plánu vzdělávání a mzdové náklady personalistky, jež má tuto činnost v kompetenci. Celkové náklady na tvorbu centrálního plánu jsou 3.779Kč.

Dotazníkové šetření*Tab. 16 Náklady na dotazníkové šetření (Vlastní zpracování, 2020)*

Činnost	Cena za jednotku [Kč]	Počet jednotek	Celkové náklady [Kč]
Tisk dotazníků 102 ks	1,80	204 [stran]	367,2
Mzda personalisty	290	24 [hod]	6.960
<ul style="list-style-type: none"> • Tvorba dotazníků • Tvorba e-dotazníků • Tisk dotazníků • Rozeslání dotazníků THP • Předání papírových dotazníků mistrům • Vyhodnocení dotazníkového šetření 			
Náklady celkem			7.327,2

Na dotazníkové šetření bude potřeba vytvořit dotazníky v papírové formě pro zaměstnance na dělnických pozicích a elektronické dotazníky pro TH pracovníky. V současné době firma zaměstnává 102 zaměstnanců na dělnických pozicích. Předpokládá se, že v době provádění opětovného dotazníkového šetření bude firma zaměstnávat stejný počet zaměstnanců. Bude tedy potřeba 102 dotazníků v papírové podobě, celkem to činí 204 stran, které jsou vyčísleny

na 368 Kč. Činnost bude zajištěna personalistou firmy s časovou dotací 24 hodin celkem, do čehož je započtena tvorba, tisk, rozeslání a vyhodnocení dotazníků. Mzdové náklady tak činí 6.960 Kč. Celkové náklady na dotazníkové šetření jsou odhadnuty na 7.327,2 Kč.

Činnost **vyhodnocení projektu** je naplánována na 3 pracovní dny s pracností 12 hodin a hodinová sazba personalisty je odhadnuta na 290 Kč. Náklady na vyhodnocení projektu jsou odhadnuty na 3.480 Kč.

Celkové náklady projektu

Tab. 17 Celkové náklady (Vlastní zpracování, 2020)

Činnost	Náklady	Z toho mzdové náklady	Explicitní náklady
Úprava směrnice	3.824	3.770	54
Schválení a zakomponování formulářů a matice odpovědnosti do směrnice	1.456	1.450	6
Nové externí vzdělávací aktivity	139.089	62.089	77.000
Tvorba centrálního plánu	3.779	3.770	9
Dotazníkové šetření	7.327,2	6.960	367,2
Vyhodnocení projektu	3.480	3.480	0
Celkem	158.955,2	81.519	77.436,2

Celkové náklady na projekt jsou odhadnuty ve výši 158.955Kč, Významnou položku nákladů tvoří mzdové náklady v celkové hodnotě 81.519 Kč. Firma by se však měla spíše zaměřit na explicitní náklady, což jsou finanční prostředky, které firma reálně zaplatí za uskutečnění projektu. Jejich celková hodnota činí zaokrouhleně 78 tisíc korun.

7.6 Riziková analýza

Aby bylo možné projekt realizovat, jsou stanoveny předběžné podmínky. Jedná se o schválení projektu vedením firmy, resp. ředitelem společnosti, uvolnění finančních prostředků pro uskutečnění projektu a dále také podpora ze strany personalisty, přímých nadřízených i samotných zaměstnanců, tedy účastníků vzdělávání. V případě, že zainteresované osoby projektu nebudou dostatečně motivovány, nebude možné dosáhnout efektivních výsledků.

Během realizace projektu se můžou vyskytnout jistá rizika, jež mohou ovlivnit průběh celého projektu či jeho úspěšné dokončení. V rámci rizikové analýzy jsou proto definována rizika, která mohou v průběhu projektu nastat a firma se tak na ně může dopředu připravit a minimalizovat jejich dopady. Hlavními riziky projektu jsou stanoveny následující:

- nízká podpora ze strany vedení,
- malý zájem zaměstnanců vzdělávat se,
- nevyužívání nově získaných znalostí a dovedností,
- malý zájem přímých nadřízených o kvalitní identifikaci vzdělávacích potřeb,
- nízká ochota vyplnit žádost o vzdělávací aktivitu,
- neochota vyplnit hodnotící formulář o absolvované vzdělávací aktivitě,
- špatný výběr zaměstnance ke vzdělávací aktivitě,
- výběr nevhodného interního nebo externího školitele,
- malá motivace personalisty provádět a vyhodnocovat dotazníkové šetření
- a snížení finančních prostředků na projekt.

Významnost rizik je posouzena ze dvou hledisek, pravděpodobnosti výskytu rizika a intenzity negativního působení. V tabulce níže (tabulka č. 18) jsou stanovena rizika projektu společně s pravděpodobností jejich výskytu, intenzitou negativního vlivu a ohodnocením rizika. Pravděpodobnosti výskytu a intenzita negativního vlivu jednotlivých rizik jsou ohodnoceny pomocí pětistupňové stupnice, přičemž hodnota 1 značí nejmenší pravděpodobnost a intenzitu, kdežto 5 značí největší pravděpodobnost a intenzitu, tedy:

- 1 = velice malá
- 2 = malá
- 3 = střední
- 4 = vysoká
- 5 = zvláště vysoká. (Fotr a Hnilica, 2014, s. 37-38)

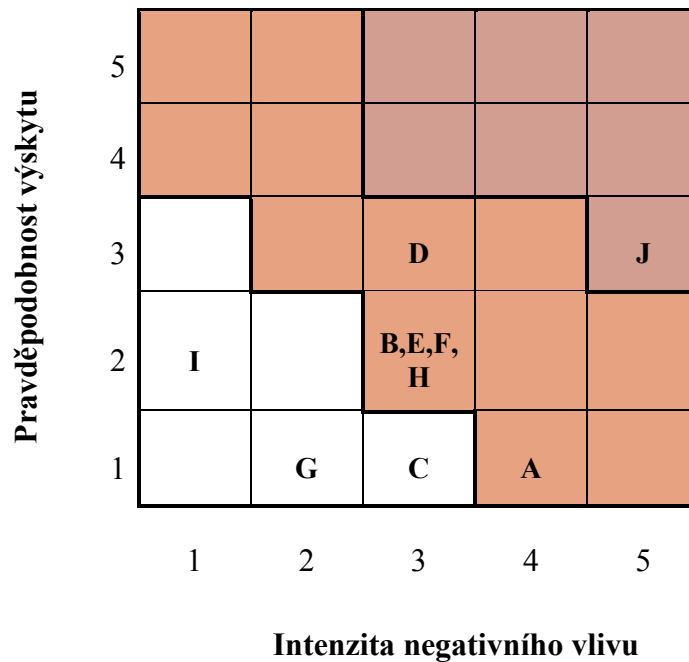
Hodnoty pravděpodobností výskytu rizika a intenzity jejich negativního vlivu byly stanoveny na základě konzultací ve vybrané firmě. Jednotlivé pravděpodobnosti výskytu

rizika a intenzity působení negativního vlivu se vynásobí, čímž se získá hodnota rizika (Váchal a Vochozka, 2013, s. 533).

Tab. 18 Rizika projektu (Vlastní zpracování, 2020)

Označení rizika	Název rizika	Pravděpodobnost výskytu	Intenzita negativního vlivu	Ohodnocení rizika
A	Nízká podpora ze strany vedení	1	4	4
B	Malý zájem zaměstnanců vzdělávat se	2	3	6
C	Nevyužití nově získaných znalostí a dovedností	1	3	3
D	Malý zájem přímých nadřízených o kvalitní identifikaci vzdělávacích potřeb	3	3	9
E	Nízká ochota vyplnit žádost o vzdělávací aktivitu	2	3	6
F	Neochota vyplnit hodnotící formulář o absolvované vzdělávací aktivitě	2	3	6
G	Špatný výběr zaměstnance ke vzdělávací aktivitě	1	2	2
H	Výběr nevhodného interního nebo externího školitele	2	3	6
I	Malá motivace personality provádět a vyhodnocovat dotazníkové šetření	2	1	2
J	Snížení finančních prostředků na projekt	3	5	15

Grafické zobrazení jednotlivých rizik je v podobě matice hodnocení rizik (obrázek č. 18), kde na ose X jsou zobrazeny intenzity negativních dopadů jednotlivých rizik a na ose Y jsou zobrazeny pravděpodobnosti jejich výskytu. Riziko je tím významnější, čím vyšší je jeho pravděpodobnost výskytu a intenzita negativního dopadu (Fotr a Hnilica, 2014, s. 38).



■ Vysoká významnost ■ Střední významnost □ Malá významnost

Obr. 18 Grafické zobrazení významnosti rizika (Vlastní zpracování, 2020, dle. Fotr a Hnilica, 2014, s. 38)

Jak je zřejmé z matice hodnocení rizika, mezi rizika s vysokou významností patří riziko, resp. faktor J, tedy snížení finančních prostředků na projekt. Pravděpodobnost jeho výskytu je 3, tedy střední, a intenzita negativního vlivu je 5, tedy zvláště vysoká.

Mezi rizika střední významnosti patří rizika A, B, D, E, F a H. Riziko A (nízká podpora ze strany vedení) má sice vysokou intenzitu dopadu, avšak pravděpodobnost jeho výskytu je velice malá. Pravděpodobnost byla odhadnuta podle dosavadního chování vedení, kdy doposud vedení firmy plně podporovalo vzdělávání zaměstnanců, avšak v případě, že by vedení firmy projekt na vzdělávání nepodpořilo, mělo by to velký negativní dopad na úspěšné provedení projektu. Středně významné je také riziko, že přímí nadřízení budou mít malý zájem o kvalitní identifikaci vzdělávacích potřeb, tedy že nebudou dostatečně aktivně zjišťovat vzdělávací potřeby zaměstnanců. Aby mohl být systém vzdělávání zaměstnanců zkvalitněn, je třeba, aby byli všichni zaměstnanci dostatečně motivováni, a to nejen přímí nadřízení, kteří budou žádosti předkládat personalistovi, ale také řádoví pracovníci. S tím souvisí také malý zájem zaměstnanců vzdělávat se a nízká ochota vyplnit formulář žádosti o vzdělávací aktivitu, avšak v tomto případě jsou pravděpodobnosti výskytu nižší. Stejně tak bylo ohodnoceno také riziko, že zaměstnanci nebudou ochotni vyplnit hodnotící formulář o absolvované vzdělávací aktivitě, což by mělo negativní dopad na následné vyhodnocení aktivity, neboť firma by pak neměla dostatečnou zpětnou vazbu

o vzdělávací aktivitě. Mezi středně významná rizika patří také riziko špatného výběru interního nebo externího školitele. V případě, že bude zvolen nevhodný školitel hrozí, že zaměstnancům nebudou předány informace dostatečně srozumitelně, správně nebo že budou předány společně se špatnými návyky dané osoby, což se týká především zaškolování zaměstnanců. Kvalita školitele významně ovlivňuje kvalitu vzdělávání.

Mezi rizika s malou významností patří rizika C, G, I, tedy nevyužití nově získaných znalostí a dovedností, špatný výběr zaměstnanců ke vzdělávací aktivitě a malá motivace personalisty provádět a vyhodnocovat dotazníkové šetření, přičemž C a G spolu částečně souvisí. Je třeba pozorně vybírat zaměstnance k určité vzdělávací aktivitě, aby bylo zajištěno, že se vložená investice firmě vrátí. Jestliže ke vzdělávání bude zvolen zaměstnanec, který o to nejeví zájem, může to mít několik negativních následků. Některými z nich může být například to, že vzdělávání nebude efektivní, jelikož zaměstnanec nebude dostatečně motivován, tudíž nedojde u něj k rozšíření znalostí a dovedností v takové míře jako u osoby motivované. Jiný důsledek může být ten, že zaměstnanec nově získané znalosti a dovednosti nebude využívat při výkonu své práce, jinými slovy, práci bude vykonávat stejně jako před školením či jiným vzděláváním. Potenciální riziko malé motivace personalisty provádět a vyhodnocovat dotazníkové šetření je riziko, jehož pravděpodobnost výskytu je malá a intenzita negativního dopadu velice malá. Souvisí s vyhodnocením projektu a získáním určité zpětné vazby od zaměstnanců, přímý vliv na kvalitu vzdělávání zaměstnanců nemá.

7.6.1 Opatření ke snížení rizika

Opatření ke snížení rizika jsou navržena pro rizika střední a vysoké významnosti, jelikož jejich hodnoty nejsou zanedbatelné a je potřeba jim věnovat pozornost.

Snížení finančních prostředků na projekt je shledáno jako nejvýznamnější riziko, intenzita dopadu je označena jako vysoká, neboť bez finančních prostředků by nebylo možné realizovat navržené vzdělávací aktivity. Pro případ, že by tato situace nastala, a firma by byla nucena snížit finanční prostředky pro projekt, je nutné určit, které činnosti by byly omezeny či případně zrušeny, aby bylo možné plán realizovat alespoň z jeho části. Největší finanční zátěž vyplývající z projektu pro firmu jsou mzdové náklady zaměstnanců firmy a náklady na nové externí vzdělávací aktivity. Jelikož mzdové náklady lze označit za náklady oportunitní, pozornost bude věnována nákladům na vzdělávací aktivity zajištěné externě. V takové situaci bude firma nucena omezit počet účastníků jednotlivých vzdělávacích

aktivit, či dokonce zrušit některé vzdělávací aktivity. V případě omezení počtu účastníků bude potřeba dbát na jejich výběr, aby bylo jejich vzdělávání pro firmu co nejpřínosnější.

Nízká podpora ze strany vedení je shledáno jako středně závažné riziko, přičemž dopad je vysoký, avšak pravděpodobnost výskytu je velice malá. Aby se toto riziko eliminovalo, je nutné vedení firmy důkladně obeznámit s přínosy systematického vzdělávání pro firmu.

Kvalitu vzdělávání může výrazně ovlivnit **výběr nevhodného interního či externího školitele**. Aby se zamezilo výběru špatného externího školitele, je doporučeno vycházet z vlastních zkušeností firmy s daným externím školitelem nebo z recenzí od jiných firem. V případě, že se vzdělávací aktivita bude skládat z více hodin výuky, je doporučeno po prvních hodinách zjistit zpětnou vazbu o školiteli od účastníků, aby v případě nespokojenosti mohl být problém vyřešen. Jestliže se bude jednat o vzdělávání s interním školitelem (zaškolení), je potřeba, aby byl školitel vybírán na základě několika kritérií. Při výběru by se měly brát v úvahu dosavadní zkušenosti zaměstnance, znalosti a dovednosti, schopnost učit, vysvětlovat, ale také komunikovat a jeho autorita.

Malý zájem přímých nadřízených o kvalitní identifikaci vzdělávacích potřeb je středně významné riziko, přičemž pravděpodobnost výskytu i intenzita negativního dopadu je střední. Jedná se o riziko, které firma přímo ovlivnit nemůže. Aby došlo k eliminaci tohoto rizika, resp. jeho následků, je nutné zaměřit se na přímé nadřízené, kteří mají za úkol odhalovat vzdělávací potřeby svých podřízených. Za rizikovou skupinu jsou označeni především výrobní mistři, kteří mají velký počet podřízených. Jako opatření je navržena náhodná kontrola vedoucího výrobního oddělení, zda mistři aktivně zjišťují vzdělávací potřeby. Kontrola by byla ve formě rozhovorů, ať se samotnými mistry nebo dělníky jednotlivých dílen, a konzultace návrhů na vzdělávací aktivity (žádostí o vzdělávací aktivitu). S tím souvisí riziko **nízké ochoty vyplnit formulář - žádost o vzdělávací aktivitu**. Opatření je obdobné jako u předchozího rizika, kdy kontrolu plnění bude provádět vedoucí oddělení, podobné opatření by bylo připomenutí termínu odevzdání žádostí na poradě vedení společnosti, případně rozeslání upomínky v rámci podnikové elektronické pošty. Řešením by také bylo vytvoření „uživatelsky přívětivého“ formuláře, který by byl navržen po konzultaci s vedoucími jednotlivých oddělení.

Neochota vyplnit hodnotící formulář o absolvované vzdělávací aktivitě je též středně významné riziko, které firma nemůže zcela ovlivnit. Jako opatření lze učinit používání jednoduchého formuláře, který urychlí jeho vyplnění.

Riziku **malému zájmu zaměstnanců vzdělávat** lze zamezit přijetím opatření, která budou zaměstnance pozitivně motivovat. V současné době jsou zaměstnanci motivováni tak, že firemní vzdělávání je jim plně hrazeno. Především zaměstnance na dělnických pozicích je možné dále motivovat kariérním růstem v závislosti na znalostech a dovednostech, tedy i na vzdělávání se.

ZÁVĚR

Řízení lidských zdrojů je nástroj, jehož nejzákladnějším úkolem je zajistit, aby byla práce společnosti efektivní a navíc, aby se efektivita, resp. výkon, neustále navyšoval. Mezi personální činnosti lze zařadit například vytváření pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a přijímání zaměstnanců, jejich hodnocení, odměňování zaměstnanců, pracovní vztahy a také vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Právě vzdělávání a rozvoj zaměstnanců by firmy v dnešní době neměly podceňovat, jelikož výkonnost (efektivitu) celé firmy neurčuje pouze výkonnost strojního vybavení, ale především zaměstnanci.

Tato diplomová práce měla za úkol analyzovat současný systém vzdělávání zaměstnanců ve vybrané firmě a následně odhalit jeho přednosti a také nedostatky. Jejím cílem bylo na základě zjištěných poznatků vytvořit projekt na zkvalitnění vzdělávacího systému ve vybrané firmě.

Diplomová práce byla rozdělena na dvě části, na teoretickou a praktickou část a byla zpracována pro výrobní firmu CEBES, a. s., která působí ve strojírenském průmyslu. Cílem teoretické části bylo zpracovat základní teoretické poznatky z řešené problematiky. Pro zpracování teoretické části byla využita odborná literatura a dokumenty Českého statistického úřadu. Praktická část byla rozdělena na dvě části, na analytickou a projektovou část.

Pro zpracování praktické části byly využity sekundární zdroje jako interní dokumenty firmy (směrnice, řády aj.), webové stránky firmy a výroční zpráva. Jako primární zdroje dat byl zvolen nestrukturované rozhovory s personalistou firmy a pro doplnění informací bylo ve firmě provedeno dotazníkové šetření.

I přesto, že firma značně podporuje vzdělávání svých zaměstnanců, byly odhaleny nedostatky jako, absence vyhodnocování vzdělávání, úzká škála nabízených vzdělávacích aktivit, malá spolupráce vedoucích se zaměstnanci ve věcech výběru vzdělávacích aktivit či chybějící manažerské kurzy. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zhruba tři čtvrtiny dotázaných zaměstnanců je spokojeno se současným systémem vzdělávání ve firmě a na základě χ^2 kvadrát testu bylo zjištěno, že pracovní zařazení zaměstnanců nemá vliv na tuto spokojenost.

Na základě analytické části byl zpracován projekt na zkvalitnění systému vzdělávání zaměstnanců ve firmě. Jako podklad pro vypracování projektu byl vytvořen logický rámec, který sloužil jako pomůcka pro vypracování parametrů projektu. Hlavním cílem projektu

bylo zkvalitnění systému vzdělávání zaměstnanců ve firmě CEBES, a. s. Jako dílčí cíle byly stanoveny – zavedení systematického vzdělávání ve firmě, vytvoření potřebných formulářů a zavedení nových vzdělávacích aktivit.

Projekt se skládá ze dvou etap – z přípravné a realizační etapy. Přípravná etapa započala v lednu 2020 a byla ukončena v průběhu března 2020. Realizační etapa začne v září 2020 a bude trvat do ledna 2022. Délka doby trvání projektu je naplánována na 297 pracovních dní.

Finanční náročnost projektu byla odhadnuta ve výši 78 tisíc Kč. Vyčísleny byly navíc také náklady obětované příležitosti v celkové hodnotě 82 tisíc Kč.

Průběh projektu může ovlivnit řada rizik. Mezi rizika vysoce významná a středně významná byly zařazeny: snížení finančních prostředků na projekt, nízká podpora ze strany vedení, malý zájem zaměstnanců vzdělávat se, malý zájem přímých nadřízených o kvalitní identifikaci vzdělávacích potřeb, nízká ochota vyplnit žádost o vzdělávací aktivitu a výběr nevhodného interního nebo externího školitele.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. Praha: Grada, 963 s. ISBN 8071696145.

ARMSTRONG, Michael, 2016. *Armstrong's handbook of management and leadership for HR: developing effective people skills and better leadership and management*. Fourth edition. London: KoganPage, xx, 447 s. ISBN 9780749478155.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: GradaPublishing, 920 s. ISBN 9788024752587.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2017. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th edition. London: New York, xxxii, 738 s. ISBN 9780749474119.

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

BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 204 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 9788024729145.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 284 s. Praxe manažera. ISBN 8025103749.

Cebes a.s., ©2019. *CEBES a.s.* [online]. Brumov-Bylnice [cit. 2020-01-28]. Dostupné z: <http://www.cebes.cz/o-nas/>

CEBES, a.s. *Výroční zpráva 2016*. Brumov-Bylnice

ČESKO, 2006. Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21.dubna 2006 zákoník práce. In: Sbíрка zákonů České republiky [online]. částka 84, [cit. 2020-03-24]. Dostupné z: https://ppropo.mpsv.cz/zakon_262_2006

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2018a. *Neformální vzdělávání: Vzdělávání dospělých v České republice: výstupy z šetření Adult Education Survey 2016* [online]. Praha, 17 s. [cit. 2020-02-14]. Dostupné z:

<https://www.czso.cz/documents/10180/76208655/23005318k2.pdf/31710590-1ee5-4c63-8a49-4b46f5a20bf9?version=1.1>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2018b. *Vzdělávání dospělých v České republice: Výstupy z šetření Adult Education Survey 2016* [online]. Praha, 92 s. [cit. 2020-02-14]. Dostupné z:

<https://www.czso.cz/documents/10180/76208655/23005318.pdf/9fe2d063-88e8-4205-b643-eac62bb481af?version=1.6>

DUDA, Jiří, 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: KeyPublishing, 128 s. Management. ISBN 9788087071892.

DVOŘÁKOVÁ A KOL., Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 8071798932.

FOLWARCZNÁ, Ivana, 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 238 s. Management. ISBN 9788024730677.

FOTR, Jiří a Jiří HNILICA, 2014. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 304 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5104-7.

HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 233 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 9788024714578.

Interní materiály poskytnuté firmou CEBES, a.s.

JACOBS, Ronald L., 2003. *Structured on-the-job training: unleashing employee expertise in the workplace*. 2nd ed. San Francisco: Berrett-Koehler, 297 s. ISBN 978-1576752425.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 9788024724973.

KOCIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 149 s. Psyché (Grada). ISBN 8024732696.

KOLČAVOVÁ, Alena, 2008. *Kvantitativní metody v rozhodování: studijní pomůcka pro distanční studium*. 3., nezm. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 182 s. ISBN 9788073187606.

KOUBEK, Josef, 2000. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 400 s. ABC (Linde). ISBN 80-86131-25-4.

KOUBEK, Josef, 2003. *Personální práce v malých podnicích*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 248 s. Manažer. ISBN 8024706024.

- KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 281 s. Management (Grada). ISBN 8024738236.
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 9788072612888.
- KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS, 2011. *Moderní hotelový management: nejnovější poznatky a trendy v řízení hotelů: komplexní informace o hotelovém provozu a jeho organizaci: optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku: případové studie a příklady*. Praha: Grada, 195 s. ISBN 978-80-247-3868-0.
- LANGER, Tomáš, 2016. *Moderní lektor: průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých*. Praha: Grada Publishing, 224 s. ISBN 978-80-271-0093-4.
- Lisované komutátory, ©2015. *CEBES a.s.* [online]. Brumov-Bylnice [cit. 2020-01-28]. Dostupné z: <http://www.cebes.cz/lisovane-komutatory/>
- MÁCHAL, Pavel, Martina ONDROUCHOVÁ a Radmila PRESOVÁ, 2015. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 144 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5321-8.
- NEŠČÁKOVÁ, Libuše a Lucie MARELOVÁ, 2013. *Vnitřní závazné předpisy zaměstnavatele a jiné pracovněprávní úkony: krok za krokem*. Praha: Grada, 246 s. Právo pro každého (Grada). ISBN 978-80-247-4622-7.
- NOE, Raymond A. a AmitabhDeo KODWANI, 2018. *Employee Training and Development*. India: McGraw-Hill Education, 572 s. 7th Edition. ISBN 93-5316-165-7.
- Sběrací kroužky, ©2015. *CEBES a.s.* [online]. Brumov-Bylnice [cit. 2020-01-28]. Dostupné z: <http://www.cebes.cz/sberaci-krouzky/>
- ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 188 s. Manažer. ISBN 9788024752129.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 205 s. Manažer. ISBN isbn978-80-247-5870-1.
- TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 168 s. Psyché (Grada). ISBN 8024704056.

Úplný výpis z obchodního rejstříku, ©2012-2015. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2020-02-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=593710&typ=UPLNY>

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 685 s. Finanční řízení. ISBN 9788024746425.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2.*, aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 237 s. Management. ISBN 9788024736518.

WALKER, Alfred J., 2003. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada, 253 s. Management v informační společnosti. ISBN 8024704498.

ZORMANOVÁ, Lucie, 2017. *Didaktika dospělých*. Praha: Grada, 224 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-271-0051-4.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

a.s.	Akciová společnost
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CHLP	Chemické látky a přípravky
IS	Informační systém
ISO	Mezinárodní norma a Mezinárodní organizace pro normalizaci
ME	Manager EMS (EMS=Environment management systém)
ŘLZ	Řízení lidských zdrojů
ŘS	Ředitel společnosti
SŘ	Sekretariát ředitele
TH/THP	Technicko-hospodářský pracovník
ÚŘJ	Útvar řízení jakosti
VEÚ	Vedoucí ekonomického útvaru
VÚ	Vedoucí útvaru

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Účast dospělých v neformálním vzdělávání (Vlastní zpracování, 2020, dle Český statistický úřad, 2018b, s. 25)</i>	36
<i>Obr. 2 Zastoupení vzdělávacích aktivit v pracovním orientovaném vzdělávání (Vlastní zpracování, 2020, dle Český statistický úřad, 2018a, s. 4)</i>	37
<i>Obr. 3 Logo vybrané firmy (Cebes a.s., ©2015)</i>	40
<i>Obr. 4 Společnost CEBES, a.s. (Vlastní zdroj, 2020)</i>	40
<i>Obr. 5 Lisované komutátory (Lisované komutátory, ©2015)</i>	43
<i>Obr. 6 Sběrací kroužky (Sběrací kroužky, ©2015)</i>	43
<i>Obr. 7 Organizační struktura společnosti (Vlastní zpracování, 2020, dle Interních materiálů)</i>	44
<i>Obr. 8 Struktura zaměstnanců (Vlastní zpracování, 2020)</i>	45
<i>Obr. 9 Spokojenost s firemním vzděláváním zaměstnanců na dělnických pozicích (Vlastní zpracování, 2020)</i>	56
<i>Obr. 10 Dostatečnost zaškolení (Vlastní zpracování, 2020)</i>	57
<i>Obr. 11 Zapojení podřízeného do návrhu školení (Vlastní zpracování, 2020)</i>	58
<i>Obr. 12 Spokojenost THP s firemním vzděláváním (Vlastní zpracování, 2020)</i>	60
<i>Obr. 13 Spolurozhodování THP na výběru vzdělávacích aktivit (Vlastní zpracování, 2020)</i>	61
<i>Obr. 14 Zvolené kurzy/školení TH pracovníků (Vlastní zpracování, 2020)</i>	62
<i>Obr. 15 Výstup z QM for Windows (Vlastní zpracování, 2020)</i>	84
<i>Obr. 16 Ganttův diagram (Vlastní zpracování, 2020)</i>	85
<i>Obr. 17 Síťový graf (Vlastní zpracování, 2020)</i>	85
<i>Obr. 18 Grafické zobrazení významnosti rizika (Vlastní zpracování, 2020, dle. Fotr a Hnilica, 2014, s. 38)</i>	93

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Koncepce vzdělávání pracovníků a jejich charakteristiky (Vlastní zpracování, 2020, dle Koubek, 2000, s. 336)</i>	26
<i>Tab. 2 Struktura zaměstnanců podle vzdělání k 31.12.2019 (Vlastní zpracování, 2020, dle Interní materiály)</i>	46
<i>Tab. 3 Průměrný evidenční počet zaměstnanců v letech 2015 až 2019 (Vlastní zpracování, 2020, dle Interní materiály)</i>	47
<i>Tab. 4 Přehled odpovědností a pravomocí (Vlastní zpracování, 2020, dle Interní materiály)</i>	49
<i>Tab. 5 Využívání metod vzdělání (Vlastní zpracování, 2020)</i>	54
<i>Tab. 6 Skutečné údaje (četnosti) (Vlastní zpracování, 2020)</i>	63
<i>Tab. 7 Očekávané hodnoty (Vlastní zpracování, 2020)</i>	63
<i>Tab. 8 Testovací kritérium (Vlastní zpracování, 2020)</i>	63
<i>Tab. 9 Matice odpovědnosti (Vlastní zpracování, 2020)</i>	80
<i>Tab. 10 Časový harmonogram projektu – přípravná etapa (Vlastní zpracování, 2020)</i>	82
<i>Tab. 11 Časový harmonogram projektu – realizační etapa (Vlastní zpracování, 2020)</i>	83
<i>Tab. 12 Náklady na úpravu směrnice (Vlastní zpracování, 2020)</i>	86
<i>Tab. 13 Náklady na schválení a zakomponování dokumentů (Vlastní zpracování, 2020)</i> ..	87
<i>Tab. 14 Náklady na nové vzdělávací aktivity (Vlastní zpracování, 2020)</i>	87
<i>Tab. 15 Náklady na tvorbu centrálního plánu (Vlastní zpracování, 2020)</i>	89
<i>Tab. 16 Náklady na dotazníkové šetření (Vlastní zpracování, 2020)</i>	89
<i>Tab. 17 Celkové náklady (Vlastní zpracování, 2020)</i>	90
<i>Tab. 18 Rizika projektu (Vlastní zpracování, 2020)</i>	92

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Centrální plán

Příloha P II: Kvalifikační karta zaměstnance

Příloha P III: Nástupní list zaměstnance

Příloha P IV: Prezenční listina

Příloha P V: Hodnocení pracovního výkonu zaměstnance

Příloha P VI: Dotazník pro THP

Příloha P VII: Dotazník pro dělníky

Příloha P VIII: Logický rámec

Příloha P IX: Návrh formuláře-Žádost o vzdělávací aktivitu

Příloha P X: Návrh formuláře-Hodnocení absolvované vzdělávací aktivity

Příloha P XI: Síťový graf (QM for Windows)

PŘÍLOHA P I: CENTRÁLNÍ PLÁN



Plán školení na rok

<i>Druh školení</i>	<i>Poslední školení</i>	<i>Interval (měsíce)</i>	<i>Datum následujícího školení</i>	<i>Počet zam.</i>	<i>Školitel / odpovídá</i>	<i>Skutečný termín posled. školení</i>
Vedoucí zam. BOZP						
Zaměstnanci BOZP						
Vedoucí zam. PO						
Zaměstnanci PO Požární hlídka						
Obsluha ZZ, vazači						
Svářeči EN 9606-1 135 CO2						
Svářeči EN 9606-1 141-T16						
Svářeči EN 13585 912-pájení						
Obsluha TNS						
Vyhl. 50/1978						
Řidiči VZV a motorových vozíků						
Školení řidičů referenčních vozidel						
Školení kontrolorů ČSN 9712						
Školení - metrologie						
Školení – 3DWerth						
1.pomoc – ČČK						
Havarijní čety (likvidace chem. látek)						

<i>Druh školení</i>	<i>Poslední školení</i>	<i>Interval (měsíce)</i>	<i>Datum následujícího školení</i>	<i>Počet zam.</i>	<i>Školitel / odpovídá</i>	<i>Skutečný termín posled. školení</i>
Zacházení s chem. látkami a směsmi (Pravidla pro nakládání s NCHLS + obecně z BL)						
Seznámení s rozbohem jakosti a zprávou o stavu integ. systému						
Seznamování s relevantními změnami práv. předpisů						
Nakládání s odpady, environmentál. aspekty						
VDA 6.1, 6.3 n. IATF 16949						
Seznámení s Cíli společnosti na daný rok						
Opakované školení k principům integ. systému dle ISO 9001 a 14001, změnám v IMS...						
Seznámení s rozdílovými požadavky IATF 16949 a spec. požadavky zákazníka						
Školení metrolog v organizaci						

Zpracoval:

Schválil:

Dne:

Aktualizace:

(Interní materiál)

PŘÍLOHA P II: KVALIFIKAČNÍ KARTA ZAMĚSTNANCE

KVALIFIKAČNÍ KARTA ZAMĚSTNANCE - PŘEHLED ŠKOLENÍ			
JMÉNO ZAMĚSTNANCE: <input type="text"/>			
PRACOVNÍ ZAŘAZENÍ: <input type="text"/>			
OS. ČÍSLO: <input type="text"/>			
DEN NÁSTUPU: <input type="text"/> <input type="text"/>			
Datum	Název školení (včetně zákonných)	Školitel	Náklady
CELKEM			

Po proškolení pracovníka, personalista zaznamená údaje do tabulky.

(Interní materiál)

PŘÍLOHA P III: NÁSTUPNÍ LIST ZAMĚSTNANCE



Kloboucká 866
763 31 Brumov – Bylnice

Nástupní list zaměstnance

Jméno, Příjmení, Titul	
Datum narození	
Adresa trvalého bydliště	
Dosažené vzdělání	

Nástupní středisko: č. ...

Datum nástupu	
Vedoucí střediska	
Nástupní profese	
Stručná specifikace	

Základní proškolení

- Vstupní školení BOZP, poučení o požární ochraně, seznámení podle § 3 vyhl. 50/1978 Sb.
- Etický kodex
- Pracovní řád společnosti OS5-88
- Mzdový předpis a pracovní doba
- Poskytování benefitů zaměstnancům
- Havarijní plán OS8-89
- Politika kvality a ochrany životního prostředí, cíle společnosti
- Postup v případě neshodného výrobku
- Základní zásady systému řízení kvality a environmentu dle ISO 9001 a ISO 14001
- Environmentální aspekty v CEBES a.s., základní pravidla pro třídění odpadů a pro manipulaci s nebezpečnými chemickými látkami/směsmi

Zaměstnanec byl řádně proškolen a poučen.

V Brumově – Bylnici, dne:

Podpis:

Hlavní pokyny pro obsluhu pracoviště

Dodržování technologické kázně (technologické postupy, kontrola, návody, měření, samokontrola, vedení záznamů), pravidla týkající se měřidel

STROJ – RUČNÍ PRACOVIŠTĚ:

STŘEDISKO:

- zapnutí, vypnutí, nouzové vypnutí stroje
- bezpečnostní kryty stroje, jejich používání a ovládání
- ovládání stroje, pracovní posuvy suportů a vřeten
- seřízení, upnutí a výměna nástrojů
- nastavení nulových bodů stroje
- upnutí a výměna obrobků, zálisků a forem
- výměna upínacích přípravků a jejich seřízení
- čištění forem a upínacích přípravků
- manipulace se zvedacím zařízením na příslušném pracovišti
- periodické údržba a úklid stroje, úklid pracoviště
- doplňování provozních kapalin

ŠKOLITEL - MISTR:
PRACOVNÍK:

datum

podpis

VYHODNOCENÍ /k datu ukončení zkušební doby mistrem střediska/:

.....

Manipulace s nebezpečnými chemickými látkami

PRACOVIŠTĚ:

CHEMICKÉ LÁTKY:

.....

STŘEDISKO:

.....

ŠKOLITEL – Krpenská Martina

PRACOVNÍK:

.....

stř. 60 – galvanovna

DATUM:

.....

(Interní materiál)

PŘÍLOHA P IV: PREZENČNÍ LISTINA



**Prezenční
listina**

/ záznam o školení

TÉMA ŠKOLENÍ:	
Útvar:	
Datum a místo:	
Školitel – jméno, podpis:	
Obsah školení:	

Údaje o školení vyplní personalista.

Účastníci svým podpisem potvrzují, že byli s uvedeným seznámeni a obsahu školení porozuměli.

JMÉNA ZÚČASTNĚNÝCH [HŮLKOVÝM]	OSOBNÍ ČÍSLO	PODPIS

Ověření znalostí:

ústně

test

NR/NA

(Interní materiál)

PŘÍLOHA P V: HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU ZAMĚSTNANCE

Hodnocení pracovního výkonu zaměstnance

Zařazeného na funkci

Jméno a příjmení :	Osobní číslo :
--------------------	----------------

Hodnocení podle základních kritérií

- Pracovní výkon ve vztahu ke stanoveným úlohám, využívání pracovní doby.
 - Ochota výkonu práce přesčas, vyžaduje-li ji provozní situace, absence.
 - Spolehlivost v práci, kvalita práce, dodržování zásad norem ISO.
 - Požadavky, které si určí přímý vedoucí – odbornost, zastupitelnost, profesnost atd.
-
- **stupeň 1 – vynikající** Nejlepší zaměstnanec v hodnoceném kolektivu
 - **stupeň 2 - příkladný** Zaměstnanec, který svým přístupem a pečlivostí převyšuje požadavky
 - **stupeň 3 - dobrý** Zaměstnanec splňující požadavky
 - **stupeň 4 - sporný** Zaměstnanec, který nesplňuje požadovaná kritéria v rámci hodnocení profese

<i>Hodnocené období (rok)</i>	<i>Výsledek hodnocení</i>	<i>Datum a podpis hodnotitele</i>	<i>Seznámení, vyjádření a podpis hodnoceného</i>
2019			
2020			
2021			
2022			
2023			
2024			
2025			
2026			
2027			
2028			

(Interní materiál)

PŘÍLOHA P VI: DOTAZNÍK PRO THP

Vážený zaměstnanci společnosti CEBES, a.s.,
chtěla bych Vás požádat o vyplnění dotazníku, který se týká firemního vzdělávání ve Vaší společnosti. Cílem dotazníku je zjistit Vaši spokojenost se systémem vzdělávání zaměstnanců ve společnosti a odhalit případné nedostatky. Dotazník je zcela anonymní a výsledky budou použity do mé diplomové práce na Fakultě managementu a ekonomiky na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně.

Předem děkuji za Vaši spolupráci a ochotu při vyplňování!

Vendula Jurčová

Vzdělávání zaměstnanců

- 1 Jste celkově spokojen(a) se systémem firemního vzdělávání?
 - Rozhodně spokojen(a)
 - Spíše spokojen(a)
 - Spíše nespokojen(a)
 - Rozhodně nespokojen(a)

- 2 Jsou pro Vás znalosti a dovednosti získané při firemním vzdělávání užitečné?
 - Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne

- 3 Vzděláváte se v nějaké oblasti, která je důležitá pro Vaši práci i z vlastní iniciativy?
 - Ano
 - Ne

- 4 Byl(a) jste při nástupu na pracovní pozici dostatečně proškolen(a)?
 - Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne

- 5 Máte možnost podílet se na spolurozhodování o výběru vzdělávací aktivity? (možnost navrhnout určitý typ školení)
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
- 6 Jaké kurzy/školení byste uvítal(a) v rámci firemního vzdělávání, v čem se chcete dále rozvíjet? (Je možné vybrat více odpovědí)
- Jazykové kurzy
 - Osobní dovednosti (kurz vyjednávání, komunikace, vystupování, aj.)
 - Manažerské dovednosti (motivace, delegování, aj.)
 - Odborné znalosti na PC (používané softwary)
 - Žádné
 - Uveďte jiné:
- 7 Co byste zlepšil(a) v systému firemního vzdělávání?
- 8 Na jaké pracovní pozici se nacházíte?
- TH pracovník
 - Manažer
- 9 Jaký je Váš věk?
- Do 35 let
 - Od 36 do 55 let
 - Nad 56 let
- 10 Jak dlouho pracujete ve firmě?
- Méně než 1 rok
 - 1-5 let
 - 6-10 let
 - Více než 10 let

Děkuji za Váš čas strávený při vyplňování tohoto dotazníku a přeji hezký zbytek dne.

PŘÍLOHA P VII: DOTAZNÍK PRO DĚLNÍKY

Vážení zaměstnanci společnosti CEBES, a.s.,
chtěla bych Vás požádat o vyplnění dotazníku, který se týká firemního vzdělávání ve Vaší společnosti. Cílem dotazníku je zjistit Vaši spokojenost se systémem vzdělávání zaměstnanců ve společnosti a odhalit případné nedostatky. Dotazník je zcela anonymní a výsledky budou použity do mé diplomové práce na Fakultě managementu a ekonomiky na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně.

Předem děkuji za Vaši spolupráci a ochotu při vyplňování!

Vendula Jurčová

Vzdělávání zaměstnanců

Do vzdělávání zaměstnanců se řadí různé zaškolení, školení, kurzy, semináře apod.

1. Jste celkově spokojen(a) se systémem firemního vzdělávání?
 - Rozhodně spokojen(a)
 - Spíše spokojen(a)
 - Spíše nespokojen(a)
 - Rozhodně nespokojen(a)
2. Vzděláváte se v nějaké oblasti, která je důležitá pro Vaši práci i z vlastní iniciativy?
 - Ano
 - Ne
3. **Otázka pro zaměstnance pracující ve firmě méně než 2 roky:** Bylo Vaše adaptační zaškolení dostačující?
 - Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
4. Byl(a) jste dostatečně zaškolen(a) na práci na stroji/na Vaší pracovní pozici?
 - Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
5. Byl(a) jste zaškolen(a) externím školitelem či interním pracovníkem?
 - Externím školitelem
 - Interním školitelem

6. Byly Vám informace při školení předávány srozumitelně?
- Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
7. Zajímá se Váš přímý nadřízený, zda máte zájem o další školení, máte možnost navrhnout školení, kterého byste se chtěl(a) účastnit?
- Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
8. Jaké kurzy/školení byste uvítal(a) v rámci firemního vzdělávání, v čem se chcete dále rozvíjet? Uveďte.
9. Co byste zlepšil(a) v systému firemního vzdělávání?
10. Na jaké pracovní pozici se nacházíte?
- Výrobní dělník
 - Režijní dělník
11. Jaký je Váš věk?
- Do 35 let
 - Od 36 do 55 let
 - Nad 56 let
12. Jak dlouho pracujete ve firmě?
- Méně než 1 rok
 - 1-5 let
 - 6-10 let
 - Více než 10 let

Děkuji za Váš čas strávený při vyplňování tohoto dotazníku a přeji hezký zbytek dne.

PŘÍLOHA P VIII: LOGICKÝ RÁMEC

	Strom/hierarchie cílů	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření/způsob ověření	Předpoklady a rizika
Hlavní cíl (přínosy, širší cíl)	<ul style="list-style-type: none"> - Zvýšení spokojenosti zaměstnanců - Snížení zmetkovitosti - Stabilizace zaměstnanců - Zlepšení manažerských a obchodních dovedností 	<ul style="list-style-type: none"> - Po ukončení projektu se zvýší spokojenosti zaměstnanců na min. 80 %. - Rok po ukončení projektu se sníží zmetkovitost o min. 5 %. - Rok po ukončení projektu bude menší anebo alespoň stejná míra fluktuace. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dotazník pro zaměstnance - Vykázané zmetky - Podnikový informační systém - Rozhovor se zaměstnanci 	<ul style="list-style-type: none"> - Nízká podpora ze strany vedení - Malý zájem zaměstnanců vzdělávat se - Nevyužívání nově získaných schopností a dovedností - Malý zájem přímých nadřízených o kvalitní identifikaci vzdělávacích potřeb - Neochota vyplnit hodnotící formuláře - Nízká ochota vyplnit žádost o vzdělávací aktivitu - Špatný výběr správného zaměstnance ke vzdělávací aktivitě - Výběr nevhodného interního nebo externího školitele - Malá motivace personalisty provádět a vyhodnocovat dotazníkové šetření - Snížení finančních prostředků na projekt
Projektové cíle (účel, specifický cíl)	<ul style="list-style-type: none"> - Zavedení systematického vzdělávání zaměstnanců ve firmě 			
Výstupy (výsledky)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aktualizovaná směrnice „<i>Vzdělávání zaměstnanců, hodnocení a ověřování způsobilosti</i>“ 2. Zavedené hodnocení absolvovaných vzdělávacích aktivit 3. Rozšířená škála vzdělávacích aktivit 	<ul style="list-style-type: none"> - Po ukončení projektu bude vzdělávání zaměstnanců probíhat ve 4 fázích. - Počet odborných vzdělávacích aktivit (manažerské kurzy, obchodní kurzy, kurzy programování CNC strojů apod.) po ukončení projektu vzroste min. o 2 vzdělávací aktivity. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dostupná aktualizovaná směrnice - Zaevidované hodnotící formuláře - Centrální plán 	

Aktivity	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analyzování současného systému vzdělávání zaměstnanců 2. Tvorba dotazníku 3. Dotazníkové šetření 4. Vyhodnocení dotazníkového šetření 5. Vytvoření návrhu formuláře pro žádost o vzdělávací aktivitu 6. Vytvoření návrhu formuláře pro hodnocení absolvované vzdělávací aktivity 7. Vytvoření matice odpovědnosti 8. Úprava směrnice „<i>Vzdělávání zaměstnanců, hodnocení a ověřování způsobilosti</i>“ 9. Schválení formulářů personalistou 10. Zakomponování formulářů do směrnice 11. Schválení matice odpovědnosti 12. Výběr nových vzdělávacích aktivit 13. Určení zaměstnanců, kteří se budou aktivit účastnit 14. Vyhledání potenciálních vzdělávacích institucí, školitelů 15. Vytvoření centrálního plánu 16. Realizace vzdělávacích aktivit 17. Opětovné provedení dotazníkového šetření 18. Vyhodnocení dotazníkového šetření 19. Vyhodnocení projektu 	Prostředky: Kancelářské potřeby (tiskárna, papír, PC, aj.) IT technologie Lidské zdroje Finanční zdroje Prostor pro školení, kurzy Zajištění studijního materiálu Přístup k internetu Informace o zaměstnancích (Karta zaměstnance)	Časový rámec aktivit: <ol style="list-style-type: none"> 1. 15.1.-3.2.2020 2. 4.-8.2.2020 3. 10.-24.2.2020 4. 25.-29.2.2020 5. 7.3.2020 6. 7.3.2020 7. 16.3.2020 8. 7.-14.9.2020 9. 15.9.2020 10. 16.9.2020 11. 15.9.2020 12. 5.-7.10.2020 13. 8.-13.10.2020 14. 14.-20.10.2020 15. 1.2.-30.11.2021 16. 4.-8.1.2021 17. 29.11.-10.12.2021 18. 13.-17.12.2021 19. 10.-12.1.2022 	
	Předběžné podmínky			<ul style="list-style-type: none"> - Schválení projektu vedením firmy - Finanční prostředky na projekt - Podpora projektu ze strany: personalisty, přímých nadřízených i samotných účastníků vzdělávání

PŘÍLOHA P IX: NÁVRH FORMULÁŘE-ŽÁDOST O VZDĚLÁVACÍ AKTIVITU

Žádost o vzdělávací aktivitu

Vzdělávací aktivitou se rozumí: školení, kurzy, semináře, workshopy aj.

Oddělení/úsek			
Pracovní pozice			
Jméno a příjmení		Os.číslo	
Žádost pro rok			

Vzdělávací aktivita	Pracovní pozice účastníků	Počet účastníků

Datum:

Podpis žadatele:

PŘÍLOHA P X: NÁVRH FORMULÁŘE-HODNOCENÍ ABSOLVOVANÉ VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY

Hodnocení absolvované vzdělávací aktivity

Vzdělávací aktivitou se rozumí: školení, kurzy, semináře, workshopy aj.

Název vzdělávací aktivity			
Pracovní zařazení (THP/VD/RD)			
Útvar			
Jméno a příjmení		Os. číslo	
Hodnocené období (rok)			

Oblast hodnocení	Ohodnoťte jako ve škole (1 – nejlepší, 5 – nejhorší)	Připomínky
Hodnocení školitele a jeho výkladu		
<ul style="list-style-type: none"> • Znalosti a připravenost školitele 		
<ul style="list-style-type: none"> • Srozumitelnost výkladu 		
<ul style="list-style-type: none"> • Schopnost zodpovídání dotazů 		
Náplně školení		
Studijní materiály		
Využitelnost znalostí a dovedností v praxi		
Umístění a kvalita vzdělávacího zařízení/prostor		
Hodnocení kurzu jako celku		
Co byste změnil(a) či zlepšil(a) na absolvovaném školení?		

Datum:

Podpis:

PŘÍLOHA P XI: SÍŤOVÝ GRAF (QM FOR WINDOWS)

