

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

System vzdělávání ve vybrané organizaci

Vypracovala: Michaela Hrdinková

Vedoucí: Ing. Markéta Adamová

České Budějovice 2016

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela HRDINKOVÁ**
Osobní číslo: **E13449**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Systém vzdělávání ve vybrané organizaci**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je analýza systému vzdělávání ve vybrané organizaci, jeho zhodnocení a návrh změn pro zlepšení současné situace.

Metodika práce:

Studium a shromáždění dat odborné literatury se zaměřením na oblast systému vzdělávání. Provedení analýzy systému vzdělávání ve vybrané organizaci, následné zhodnocení tohoto systému a návrh změn pro zlepšení oblasti systému vzdělávání.

Rámcová osnova:

1. Úvod
2. Literární přehled
3. Cíl práce a metodika zpracování
4. Analýza současného stavu
5. Návrh změn pro zlepšení současného stavu
6. Závěr
7. Přehled použité literatury
8. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 str.**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:


Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice.* London: **Kogan Page.**
Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků.* Praha: **Grada Publishing.**
Folwarczná, I. (2010). *Rozvoj a vzdělávání manažerů.* Praha: **Grada Publishing.**
Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* Praha: **Grada Publishing.**
Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.* Praha: **Grada Publishing.**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Markéta Adamová**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **9. ledna 2015**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2016**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 9. ledna 2015

Prohlášení

Prohláuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohláuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky kolektivu a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 15. dubna 2016

í í í í í í í í í í

Michaela Hrdinková

Pod kování

Děkuji vedoucí bakalářské práce Ing. Markétě Adamové za její odborné vedení, cenné rady a připomínky.

Dále bych chtěla touto cestou podkovat personální manažerku podniku Ing. Gabriele Jeábkové za ochotu a poskytnuté informace.

Obsah

1	Úvod	3
2	Literární p ehled.....	4
2.1	ízení lidských zdroj a vzd lávání	4
2.2	Proces vzd lávání.....	5
2.3	Systematické vzd lávání zam stnanc	6
2.3.1	Identifikace pot eb vzd lávání.....	9
2.3.2	Plánování vzd lávání.....	9
2.3.3	Realizace vzd lávání.....	10
2.3.4	Hodnocení vzd lávání	11
2.4	Formy a metody vzd lávání.....	11
2.4.1	Formy vzd lávání.....	11
2.4.2	Metody vzd lávání	12
2.5	Prost edí firemního vzd lávání.....	14
2.5.1	Vn jzí prost edí	15
2.5.2	Vnit ní prost edí.....	15
3	Cíl a metodika zpracování	17
3.1	Cíl bakalá ské práce.....	17
3.2	Sb r dat	17
4	KOVOSVIT MAS a.s.	18
4.1	O spole nosti.....	18
4.2	Historie spole nosti.....	18
5	Analýza sou asného stavu.....	20
5.1	Struktura zam stnanc	20
5.2	Druhy vzd lávání	23
5.2.1	Zákonné vzd lávání.....	23
5.2.2	Kvalifika ní vzd lávání	24
5.3	Proces vzd lávání v podniku	25
5.3.1	Identifikace pot eb vzd lávání.....	25
5.3.2	Plánování vzd lávání.....	25
5.3.3	Realizace vzd lávání v podniku.....	27
5.3.4	Hodnocení vzd lávání v podniku.....	28

5.4	Výchova zaměřená na studenty	28
5.4.1	Proces vzniku spolupráce se studentem.....	29
5.4.2	Prospěchové stipendium	29
5.4.3	Průspěch na odbornou praxi konanou v podniku	30
5.5	Dotace na podnikové vzdělávání.....	31
6	Návrhy na zlepšení.....	33
7	Závěr.....	36
8	Summary	38
9	Seznam použité literatury	39
10	Seznam grafů, obrázků a tabulek	40
11	Přílohy.....	41

1 Úvod

V dnešní době plné techniky a technologií si celý svět začíná uvědomovat, že nejde ležet jen základem každého úspěšného podniku je lidský kapitál. Každý zaměstnavatel by si měl umět vážit svých zaměstnanců a nebát se do nich investovat, protože i ti nejvzdělanější odborníci se mají stále co učit.

Lidský potenciál, který lze dále rozvíjet, je to nejčinnější, co zaměstnavatel může mít v podniku k dispozici. Ten ho může ovlivňovat podle svých představ, pracovník se stane více kvalifikovaným a může svou práci vykonávat precizněji. Zaměstnanci samotného může dokonce práce více zajímat, baví a i to se odráží na kvalitě produkováných výrobků.

Na zaměstnance jsou kladeny stále vyšší nároky týkající se nejen fyzického výkonu práce, ale i administrativní nároky, legislativních předpisů nebo řídicího stylu. Proto se novým podmínkám musí přizpůsobovat, a to především rozvíjením svých znalostí, schopností a dovedností. Nové poznatky nemají přínos pouze v rámci podniku, ale zlepšují i postavení zaměstnance na trhu práce.

Vzdělávání zaměstnanců by mělo mít daný určitý systém. Je důležité, aby tento systém byl dobře nastaven, jen potom může být vzdělávání efektivní a přínosné. Jedná se ve většině případů o velmi nákladnou investici, její výsledky však mohou podnikem přinést zvýšení konkurenceschopnosti i produktivity, snížení nákladů a nespočet dalších výhod. S náklady na vzdělávání mohou pomoci různé granty od Evropské unie i dotace ze státního rozpočtu.

Efektivní vzdělávací systém může značně usnadnit práci nejen personálnímu oddělení, ale i vedoucím kolektívů zaměstnanců a samotným kolektivům. Má vliv na mezilidské vztahy na pracovišti a především na kvalitu výrobních výstupů.

Práce je rozvržena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je popsána problematika vzdělávání podle předních českých i světových odborníků. Nabízí možné cesty postupu vzdělávání ve firmě, popisuje přípustné metody a formy vzdělávání. V praktické části je popsán proces vzdělávání ve vybraném podniku.

Cílem práce je analyzovat současný vzdělávací systém ve vybrané organizaci a podle zjištěných nedostatků navrhnout možné řešení pro zefektivnění vzdělávacího procesu.

2 Literární přehled

2.1 Řízení lidských zdrojů a vzdělávání

Řízení lidských zdrojů je strategický přístup k řízení zaměstnanců. Cílem je plnit prostřednictvím lidí cíl podniku (Armstrong, 2002).

Úkoly v řízení lidských zdrojů jsou definovány personálními činnostmi. Mezi odborníky je možné najít různé přístupy. Koubek (2009) je popsal následovně:

- vytváření a analýza pracovních míst;
- personální plánování;
- získávání, výběr a přijímání pracovníků;
- hodnocení pracovníků;
- rozmisťování pracovníků a ukončování pracovního poměru;
- odměňování pracovníků;
- vzdělávání pracovníků;
- pracovní vztahy;
- péče o pracovníky;
- personální informační systém;
- průzkum trhu práce;
- zdravotní péče o pracovníky;
- činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, sběru a zpracování informací;
- dodržování zákonů.

V souvislosti s řízením lidských zdrojů se objevily nové koncepce, které se dívají na pracovníky z nového úhlu. Jedním z nich je zavedení intelektuálního kapitálu, jehož hlavní složkou je lidský kapitál (Koubek, 2009).

Lidský kapitál je možné vnímat jako souhrn získaných i vrozených vlastností, schopností, dovedností, vědomostí, zkušeností a dalších podnětů, jež se uplatňují k výrobě produktů. Je to jakýsi faktor, dělající každý podnik specifickým a zároveň nejdůležitější předpoklad pro úspěšnost podniku (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Rozvoj lidského kapitálu nabízí možnost učení se a výcviku, aby zlepšil výkonnost zaměstnanců. Jde vlastně o přístup ke vzdělávání lidí orientovaný na podnik, který odpovídá nějaké dané strategii (Armstrong, 2007).

Hodnota je vytvářena pomocí znalostí, dovedností a schopností jednotlivců. Tyto složky se rozvíjejí aktivitami a spoluprací. To je hlavní důvod, proč je nutné, aby se udržoval a rozvíjel potenciál zaměstnanců. Na efektivním využití těchto schopností závisí efektivita podniku (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Podle Kociánové (2010) se vzdáváním rozumí odborné vzdávání, spojené s rozvojem schopností a dovedností. Podnik by měl tuto personální investici zařadit do celkové strategie a řídit ji podle potřeb a specifických podmínek každého podniku.

Z pohledu personalistiky je vzdávání podstatnou investicí v komplexu provázaných personálních investic. Jedná se o nástroj splnění požadavků na schopnosti lidí v současnosti i budoucnosti (Kociánová, 2010).

Armstrong (2002) říká, že hlavním cílem vzdávání zaměstnanců je přispět podniku k dosažení jejích cílů za pomoci hlavního zdroje zaměstnanců. Vzdávání je investice do lidského kapitálu pro dosažení lepších výkonů a efektivního využívání přirozených schopností.

Vzdávání pracovníků obsahuje cílená, plánovaná a v domá opatření, orientující se na získání pracovních schopností (schopnosti, znalosti, dovednosti). Jejich individuální i organizační rozvoj zvyšuje efektivitu práce. Cílem zaměstnavatele je zvýšit nebo prohloubit znalosti zaměstnanců za účelem zvýšení produktivity (Dvořáková a kol., 2007).

Podle Dvořákové a kol. (2007) vychází potřeba vzdávání z různých oblastí. Může se jednat například o sledování kvality produktů i o využití pracovní doby, ale i o mnoho dalších. Pro zjednodušení rozeznáváme tři základní typy:

- předvídatelné oblasti potřeby;
- oblasti, kde potřeba vzniká při pozorování nebo kontrole;
- oblasti, kde se potřeba promítne jako reakce na neřešené problémy.

2.2 Proces vzdávání

Přístup organizací ke vzdávání ukazuje důležitost, jakou firma vzdáváním přisuzuje. Různé firmy přistupují ke vzdávání pasivně a čekají, že se zaměstnanci s prací vypořádají sami nebo se pomohou od zkušenějších kolegů. V konečné fázi se snaží problém nekvalifikovaných pracovníků řešit přetahováním zaměstnanců z firem, které vzdávání nepodcenily (Armstrong, 2002).

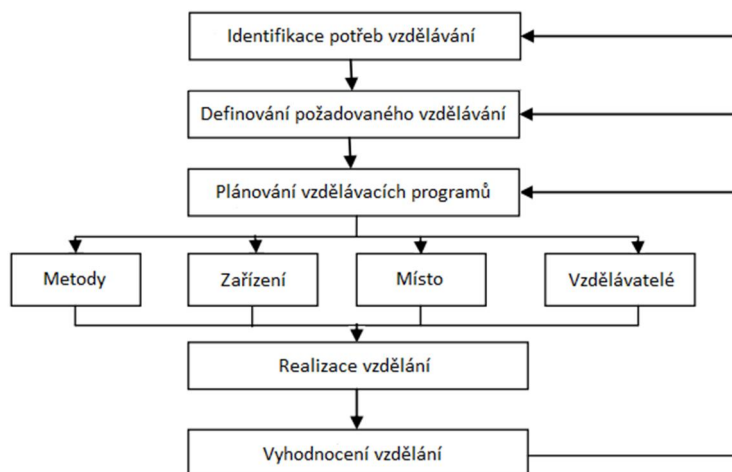
Podle Dvořákové a kol. (2007) se vzdělávání v organizacích dělí na čtyři základní oblasti:

- orientace zaměstnanců si v krátké době zvyká na novou organizaci, spolupracovníky a činnost na konkrétní pozici;
- do-kolování/prohloubení kvalifikace o doplnění znalostí v závislosti na specifické pozici;
- pokračování/rekvalifikace o vzdělávání se v odlišném oboru;
- profesní rehabilitace o návrat osob, které byly nuceny ze zdravotních důvodů opustit trvale nebo dlouhodobě pracovní místo.

Vzdělávání může být poskytováno jednak firemními odborníky, případně vlastními školicími centry, ale i externími organizacemi. Pokud chceme vzdělávat zaměstnance efektivně, jedná se v každém případě o dlouhodobou záležitost. Celý tento proces zahrnuje čtyři fáze:

- identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání,
- plánování vzdělávání,
- realizace vzdělávacího procesu
- hodnocení výsledků vzdělávání (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Obrázek 1: Proces vzdělávání



Zdroj: Armstrong, 2002

2.3 Systematické vzdělávání zaměstnanců

Systematické vzdělávání je cyklus na sebe navazujících fází, který se stále opakuje. Tyto fáze také mohou fungovat i jako samostatné procesy. To, co jsou fáze

jak samostatné, tak doplňkové, znamená, že v cyklu působí synergický efekt¹ (Dvořáková a kol., 2007).

Systematické vzdělávání je dle Armstronga (2002) specificky utvářeno na základě určitých potřeb. Úspěch je zaručen pouze po propojení se systémem vztahů, závislostí a práce v podniku. Největším nedostatkem systematického vzdělávání je neodpovídnost pracovníků a manažerů za vzdělávání.

Teorie vzdělávání ukazují, že pro efektivní a úspěšné vzdělávání je nutné splnit deset podmínek:

- motivace: zaměstnanci si musí uvědomovat, že jejich souasně znalosti a dovednosti je třeba zlepšit, a to nejen ke spokojenosti ostatních, ale i pro sebe samé;
- stanovení norem: jasné definované a splnitelné cíle budou pro vzdělávající se osoby snadnou formou kontroly pokroku;
- pevné vedení: zpevněná vazba kolektive je u většiny pracovníků důležitým faktorem pro pokrok;
- pocit uspokojení: pokud budou zaměstnanci vidět vzdělávání jako užitečné a přínosné, zvládnou ho i v obtížnějších podmínkách;
- aktivita: aby bylo vzdělávání efektivní, je nutné, aby se vzdělávající se osoba zapojila i do tvorby vzdělávacího plánu;
- vhodné metody: kolektive musí vybrat adekvátní vzdělávací nástroj podle konkrétních potřeb zaměstnance, jeho pracovní pozice i podniku;
- obměny metod: pokud máme k dispozici více stejně vhodných metod, je žádoucí je obměňovat, abychom udrželi pozornost a zájem pracovníka;
- čas: musíme poskytnout vzdělávající se osobě dostatek času na vstřebání informací;
- upevnění v domění správného chování: učící se osoba potřebuje vidět, že pracuje dobře, proto je vhodné rozdělit proces vzdělávání do částí, na jejichž závěru by byla učící se osoba ohodnocena a upevnila si v domění svého správného chování;

¹ Synergie – nastává, když kombinace výkonů podnikových zdrojů je vyšší než jednotlivé výkonnosti.

- různé úrovně, různé metody, různé doby a je nutné nezapomínat na to, že každé vzdělávání má několik úrovní, pro které je třeba vyvíjet rozdílné metody a trvat různou dobu (Armstrong, 2002).

Cílem systematického vzdělávání je připrava zaměstnanců pro zvýšení jejich efektivity a tím i dosažení požadovaných cílů například zvýšení konkurenceschopnosti nebo prosperity podniku. Zapomínat se nesmí ani na seberealizaci zaměstnanců (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Efektivní vzdělávání přináší zaměstnancům i podnikům mnoho výhod jako:

- minimalizace nákladů na vzdělávání;
- zlepšení jak individuálních, tak týmových výkonů z hlediska kvality produkce, rychlosti práce a díky tomu i celkové produktivity;
- vyšší (víceoborová) kvalifikace zaměstnanců a tím i lepší provozní flexibilita;
- připravenost vzdělávat se přiláká více kvalitních pracovníků;
- zaměstnanec se ztotožní s cíli a strategiemi podniku a tím bude oddanější a bude se více angažovat v podnikových záležitostech;
- nápomoc při vytváření nových, pozitivních kultur;
- vyšší úroveň poskytovaných služeb (Armstrong, 2002).

Podniky často nechtějí do lidského kapitálu investovat ze strachu, že zaměstnanec odejde i s naučenými v domostmi, schopnostmi a dovednostmi k jinému zaměstnavateli, čímž by se z konkurenční výhody stala nevýhoda. Tím by byla investice neefektivní. Možností, jak tomuto riziku zabránit, je zaměstnance motivovat. Mezi běžné motivační metody patří vyšší mzda, odměny nebo sociální výhody. Tyto výhody nemusí být ovšem tak účinné, jako osobní motivace a možnost funkčního postupu nebo osobního růstu, seberealizace a spolurozhodování i úspěšnosti podniku (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Jestliže podnik nepočítá s dalším pokračováním pracovního poměru se zaměstnancem, nebude do vzdělávání investovat. Pokud ale vzdělávání proběhlo, zaměstnanec je v tomto podniku užitelnější a bude mít proto tendenci u souasného zaměstnavatele setrvat. To bude mít za následek snížení fluktuace, která zprůměrně podpoří růst produktivity lidského kapitálu v daném podniku (Vodák & Kucharčíková, 2011).

2.3.1 Identifikace potřeb vzdělávání

Potřeba vzdělávání je stavem nesouladu mezi schopnostmi zaměstnanců a požadavky pracovních míst (Třeský, 2012).

Bartoňková (2010) dodává, že vzdělávací potřeby vznikají jako uvoň domovaný i neuvoň domovaný hypotetický stav, ovlivňný trhem práce a osobnostními a společenskými vlivy.

Potřeby by mly být podle Armstronga (2002) analyzovány ve třech oblastech. První oblastí je společnost jako celek, do druhé oblasti spadají skupinové potřeby, tedy u týmů, funkcí nebo útvarů. Nakonec by mly být analyzovány individuální potřeby, to znamená potřeby vzdělávání jednotlivých pracovníků. Všechny tři oblasti jsou propojeny, proto při analyzování potřeb celé společnosti je možné odhalit potřeby týmů, analýza potřeb týmů může pomoci rozpoznat potřeby jedinců. Tento proces probíhá i v opačném směru.

S tímto souhlasí i Bartoňková (2010), která dále definuje dva druhy vzdělávacích potřeb. Reaktivní potřeby, nazývané též výkonnostní, vznikají při okamžitém poklesu výkonnosti nebo produkce na pracovišti. Identifikace potřeb vede cestou výzkumu. Naopak proaktivní potřeby se vztahují k podnikové strategii a identifikace vede cestou práce s dokumenty i tvorby kompetenčního modelu.

2.3.2 Plánování vzdělávání

Plánování vzdělávání je v kompetenci jednotlivců, kterým vypomáhají manažeri. Plán obsahuje kroky a aktivity, kterými mohou lidé sami dosáhnout rozvoje a vzdělání (Armstrong, 2002).

Proces plánování je charakterizován třemi fázemi:

1. **Přípravná fáze** specifikuje potřeby –kolených a určuje konečné, popřípadě i dílčí cíle projektu, které poté slouží jako měřítko dosahovaných výsledků.
2. **Realizační fáze** představuje zpracování etap a vlastní realizaci projektu.
3. **Fáze zdokonalování** přednáší průběžné hodnocení a návrhy na zlepšení (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Dvořáková a kol. (2007) říká, že tyto fáze by mly odpovídat na soubor otázek 8W:

1. WHAT CONTENT?	Co je cílem a obsahem programu?
2. WHO TO?	Kdo je vzdáván?
3. WHICH WAY?	Jaké metody budou využity?
4. WHO DELIVERS?	Kým bude program řízen?
5. WHEN AND HOW LONG?	Kdy a jak dlouho bude program trvat?
6. WHERE?	Kde bude program probíhat?
7. WHAT PRICE?	Kolik bude program vzdávání stát?
8. WAS IT EFFECTIVE?	Jak bude podpora efektivita vzdávání?

2.3.3 Realizace vzdávání

Hlavní podstatou realizace vzdávání je po určení nejvhodnějších metod, institucí, kolitelů, míst a času vzdávání vybrané metody aplikovat. Jednotlivé položky se volí v souladu s plánem vzdávání a co nejnižšími náklady (Tůma, 2012).

Jediná pravidla realizace spoívají v soustavném sledování vzdávání a následném hodnocení po skonění vzdávání. Sledování zabezpečí, že celý program bude probíhat podle plánu a vyhodnocování ukazuje, zda a do jaké míry přineslo vzdávání výsledky (Armstrong, 2002).

Při realizaci vzdávání je významné organizační zajištění. Pro přehledný a efektivní organizační systém je vhodné používat nástroje, podle kterých můžeme jednoduše sledovat plnění jednotlivých kroků. Mezi vhodné nástroje se řadí mimo jiné časový a místní plán, Ganttův diagram, CPM diagram a algoritmus (Bartošková, 2010).

Další podstatnou částí realizace vzdávání je kalkulace nákladů. Hlavní podstatou je zahrnout do kalkulace všechny podstatné položky, a to i nejmenší aktivity vyjádřené v nákladech. Zde nám bude výhodou kvalitně zpracovaný organizační systém, protože každá jeho část by se měla odrazit v rozpočtu. Náklady pak můžeme jednoduše rozdělit na dva druhy nákladů na vzdávací program a náklady na ústředí. Náklady na vzdávací program jsou fixními náklady, které se pířímě po celou dobu nemění. Zahrnují náklady na lektory a realizační tým, nájemné za prostory a poplatky za potovné, parkování a telefon. Náklady na ústředí

závisí na potu vzdělávaných, proto jsou variabilní. Zahrnují například úklad cestovné a diety ústředník, finanční náhrady za knihy a studijní materiály i společenské události a recepce (Bartoková, 2010).

2.3.4 Hodnocení vzdělávání

Vyhodnocování procesu vzdělávání slouží k porovnání efektivity a produktivity vzdělávání. Týká (2012) říká, že se při hodnocení zkoumá, zda se použily adekvátní metody, jaká byla odezva ústředník, do jaké míry se osvojení nových schopností a dovedností uplatňuje v pracovní činnosti.

Barták (2007) definuje hodnocení jako ověření úrovně dosažení cílů určených ve strategii, a to v požadované kvalitě.

Bartoková (2010) rozdělila hodnocení vzdělávání na pět oblastí:

- kontext a souvislosti, které ve vzdělávací akci existují;
- výstupy a změny po ukončení (co se učitelé naučili);
- organizace vzdělávání;
- vstupy a prvky navržené kolektivy a metody a techniky;
- proces výuky učitelů.

Vzdělávání ale nemusí vždy přinést to, co se očekává. Ústředník může mít kurz líbit, přesto se naučí málo nebo nic. Mohou získat nové rozhledy, ale nemohou nebo nechtějí poznatky aplikovat, v jiném případě nemusí změny na pracovišti fungovat. V neposlední řadě může chybět zvýšení efektivity organizace, a určitě prospěch práci zaměstnanců vzdělávání přineslo. Proto by vyhodnocování vzdělávání mělo probíhat především od samého začátku programu vzdělávání. Měly by být jediný cenný výstup z pracovní vazby, jsou lepší výsledky organizace. Ty mohou být ověřitelné. V tomto případě se lze odkázat na skutečné změny chování. Bezpečnou metodou, pokud věřím v všechny předchozí, jsou reakce kolektivních, protože poskytnutá bezprostřední pracovní vazba vyjadřuje kvalitu nejlépe (Armstrong, 2002).

2.4 Formy a metody vzdělávání

2.4.1 Formy vzdělávání

Forma vzdělávání představuje určitý proces, kdy dochází k nabývání informací pomocí určitých vzdělávacích metod (Dvořáková a kol., 2007).

Firma při výběru formy vzdělávání sleduje dvě kritéria – ekonomické, které odraží náklady na uvolnění pracovníků, cestování, ubytování a další a didaktické, umožňující vzděláváním se soustedit a naučit se v určitém oboru co nejvíce (Bartoňková, 2010).

Dvořáková a kol. (2007) předkládá šest forem vzdělávání, které jsou kombinacemi řízeného a neřízeného vzdělávání a různých prostředí –kolení:

- **neformální vzdělávání** – řízené, probíhá na pracovišti při výkonu práce pod dohledem interního –kolitele či zkušeného kolegy;
- **formální vzdělávání** – řízené vzdělávání, probíhající mimo pracoviště (–kolící místnosti, výukové dílny), –kolitelé mohou být externí či interní;
- **institucionalizované vzdělávání** – dlouhodobé řízené vzdělávání mimo areál zaměstnavatele (střední a vysoké –koly, stáffe, studijní cesty);
- **informální vzdělávání** – řízené, na pracovišti při výkonu práce (individuální učení z praxe);
- **interpersonální vzdělávání** – neřízené vzdělávání mimo pracoviště (mezilidské vztahy, sociální postavení);
- **celoživotní vzdělávání** – neřízené vzdělávání mimo areál zaměstnavatele (zaměstnanec je nucen se celý život vzdělávat pro uplatnění na trhu práce).

Na rozdíl od Dvořákové definuje Bartoňková (2010) pouze tři formy vzdělávání:

- **přímá výuka** – osobní kontakt –kolitele s účastníkem vzdělávání;
- **kombinovaná výuka** – zahrnuje zčásti osobní kontakt účastník (semináře) a zčásti individuální studium;
- **korrespondenční výuka** – zahrnuje e-vzdělávání a jiné neosobní formy.

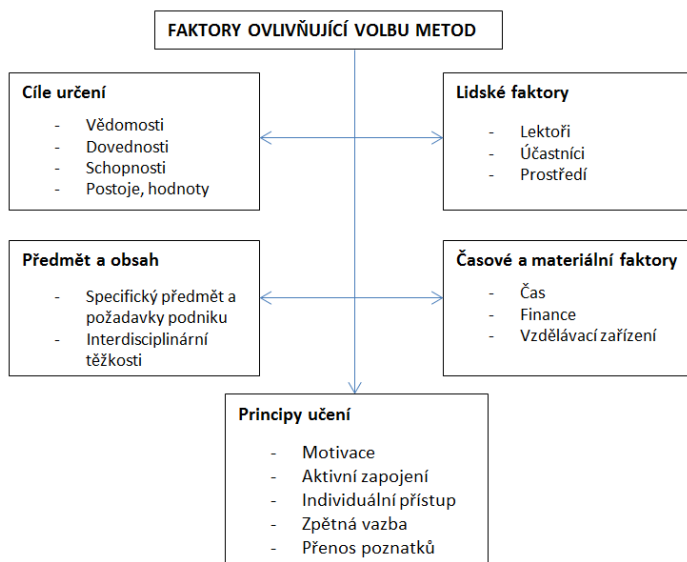
2.4.2 Metody vzdělávání

Metody jsou podle Bartoňkové (2010) zjednodušené postupy, kterými se snažíme dosáhnout vzdělávacích cílů. Existuje více než sto metod a technik, které je možné použít při předávání znalostí, rozvoji schopností či ovlivňování postojů.

Armstrong (2002) souhlasí, že pro vzdělávání je možné použít nespočet metod.

Vhodnou metodu nám určí okolnosti v podniku, u níž cíle i kultura učení, proto o vhodné metody nelze říci, že je špatná. Výběr je závislý na různých faktorech, které jsou uvedeny na Obrázku 2. Metody je vhodné mít, ale s uváženým dopadem na obsah (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Obrázek 2: Faktory ovlivňující volbu metod



Zdroj: Vodák & Kucharčíková, 2011

Metody vzdělávání se obecně dělí na metody na pracovišti a metody mimo pracoviště. Na pracovišti se vyvíjí individuálního přístupu, který respektuje zaměstnancovu osobnost. Trénink obvykle provádí interní kolektivek. Dvořáková a kol. (2007) definuje tyto metody vzdělávání na pracovišti:

- instruktáž při výkonu práce o nejjednodušší způsob, při kterém se kolektivek učí pozorováním a napodobováním kolektiveka;
- asistování o kolektivek vypomáhá kolektiveku při výkonu práce a osvojuje si pracovní postupy;
- rotace práce o metoda spoívá se střídáním pracovních míst na stejné úrovni řízení² nebo p emis ování pracovníka mezi r znými stupni řízení³;
- koučing, mentoring o zaměstnanec si pod vedením kouče/mentora dlouhodob osvojuje potřebné dovednosti, schopnosti a znalosti.

² Horizontální rotace práce

³ Vertikální rotace práce

Trkly (2012) k tomuto přidává metodu špování úkolem. Trkly je pověný úkolem, při jehož plnění prokáže své znalosti, dovednosti i samostatnost.

Vzdělávání mimo pracoviště bývá koncipováno pro více-kolenných, i přesto je ale možné využít určitou míru variability a přizpůsobit se specifické skupině vzdělávaných. Trkly provádí interní i externí kolitelé. Mezi metody vzdělávání mimo pracoviště se řadí:

- přednáška o-kolenný se učí na základě výkladu kolitele, někdy doplněného diskuzí;
- demonstrování o zaměření se učí sledováním modelových nebo reálných situací;
- případová studie o-kolenní probíhá skupinovým řešením aktuální problémové situace v určitém časovém intervalu;
- simulace o účastníci se snaží podle daného scénáře řešit modelové situace blízké realitě;
- hraní rolí o-kolenní hrají role podle určitého scénáře s otevřeným koncem, metoda je zaměřena na zlepšení sociálních dovedností a mezilidské vztahy;
- outdoorové aktivity o zaměření se sportovními aktivitami rozvíjí své způsobilosti a sociální jednání, po programu účastníci diskutují o využitých dovednostech;
- assessment centre o pracovník je testován případovými studiemi, simulacemi a dalšími metodami (Dvořáková a kol., 2007).

Dvořáková a kol. (2007) na rozdíl od ostatních autorů definovala ještě jednu skupinu metod o metody vzdělávání na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště. Jedná se především o akty, které podniky využívají pravidelně, ale nevidí v nich primární přínos ve vzdělávání. Příkladem mohou být pracovní porady i poradenství.

2.5 Prostředí firemního vzdělávání

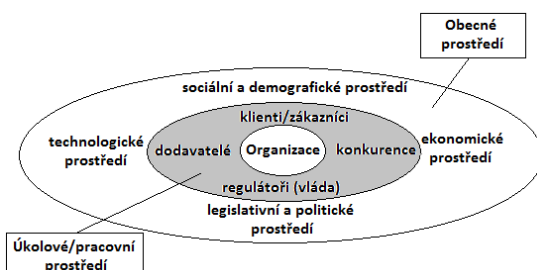
Každá organizace se snaží udržet v daném prostředí, a koliv ho v určitých případech nemůže ovlivnit. Od charakteru tohoto prostředí⁴ se dále odvíjí i strategie vzdělávání zaměstnanců (Bartošková, 2010).

⁴ Rozumí se vnější i vnitřní prostředí

2.5.1 Vnější prostředí

Organizace je z části ovlivněna dříve i mimo ni. Tyto vlivy jsou rozděleny do čtyř prostředí, které jsou graficky zobrazeny na Obrázku 3.

Obrázek 3: Vnější prostředí organizace



Zdroj: Bartoňková, 2010

Technologické prostředí má bezpodmínečně klíčový dopad na vzdělávací potřeby, protože nové technologie výroby mají charakter i podobu práce (Bartoňková, 2010).

Změny v sociálním (demografickém) prostředí jsou v tuzemsku známy s opožděním a nastávají pomalu, nejsou proto obávaným sektorem. Zejména nadnárodní organizace však považují demografický stav za extrémně deficitní a najímají si vlastní demografy. Ve skutečnosti faktický dopad demografických změn zaznamenávají podniky, které jsou závislé na mladých lidech. Tyto firmy pak musejí aktuálně dále sledovat (Bartoňková, 2010).

Ekonomické prostředí je spojené zejména s výdaji na vzdělávání, které jsou poměřovány s celkovými náklady práce nebo s ročním objemem mezd (Bartoňková, 2010).

Legislativa ve vzdělávání dospělých je poněkud nenáročná. Vzdělávat může každý, kdo disponuje finančním listem na vzdělávání. Jedinou legislativně bohatou upravenou oblastí je povinné vzdělávání. To zahrnuje bezpečnost a ochranu zdraví při práci, odbornou způsobilost v požární ochraně a další povinné vzdělávání například u řidičů, elektrikářů a jiných profesí (Bartoňková, 2010).

2.5.2 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí firmy zahrnuje všechny interní procesy, jejich podmínky a prostředí pro fungování. Z pohledu vzdělávání je nutné zajistit provázanost podnikové politiky a strategie, strategie řízení lidských zdrojů a strategie vzdělávání

pracovník . Druhým východiskem je existence organizačních a institucionálních předpokladů vzdělávání (Bartoňková, 2010).

3 Cíl a metodika zpracování

3.1 Cíl bakalářské práce

Bakalářská práce nese název *„Systém vzdělávání ve vybrané organizaci“*. Cílem práce, zaměřené na oblast řízení lidských zdrojů, je analyzovat současný vzdělávací systém ve vybrané organizaci, celkový systém zhodnotit a navrhnout možné změny pro zlepšení současné situace.

3.2 Sbír dat

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou popsána možná východiska procesu vzdělávání a systematického rozvoje zaměstnanců. Informace pro literární přehled byly získány z české a světové literatury v oblasti řízení lidských zdrojů a personalistiky.

V rámci praktické části práce je představena vybraná společnost. Dále je popsána provedená analýza současného systému vzdělávání pracovníků a její výsledky. V práci je zahrnut také popis procesu výchovy zaměstnanců a spolupráce se stěžejními kolegy. Na závěr praktické části jsou předloženy zjištěné nedostatky a jejich možné řešení.

Sbír dat probíhal primárně osobním neřízeným rozhovorem, který byl veden s personální manažerkou podniku. Pro rozhovor bylo připraveno několik otázek, respektive oblastí vzdělávání, které byly v průběhu rozhovoru specifikovány, upravovány a doplňovány. Rozhovor sloužil především k pochopení komplexního systému vzdělávání a jeho strategií a k doplnění poskytnutých interních materiálů.

Podstatným zdrojem informací byly poskytnuté materiály v podobě podnikových směrnic a předpisů. Poskytnuty byly jednotlivé formuláře pro hodnocení pracovníků ve zkušební lhůtě, mezidobí i v celkovém ročním hodnocení. Smlouvy se stávajícími i budoucími zaměstnanci (řádky pobírající prospěchové stipendium) umožnily zjistit podmínky, za kterých je vzdělávání v podniku poskytováno.

Plánovaný dotazník nakonec nebyl využit. Jedním z důvodů byly již existující statistiky, které by z dotazníku vplynuly. Dalším důvodem pak byla velikost podniku, při které by bylo obtížné zpracovat návrhy zaměstnanců.

4 KOVOSVIT MAS a.s.

4.1 O společnosti

Společnost KOVOSVIT MAS, a.s. se řadí mezi přední evropské dodavatele technologie obrábění a výrobce obráběcích strojů v Evropě. Ve výrobě obráběcích strojů má již 75letou tradici a je nositelem mnoha ocenění za technický přínos ve vývoji obráběcích strojů nejen v České republice.

Výroba zahrnuje z 60 % multifunkční a přesné stroje (hi-tech) a zbylých 40 % tvoří standardní CNC obráběcí centra a soustruhy. V těchto segmentech výroby se KOVOSVIT MAS řadí mezi největších výrobců, zabývajících se zmíněnými hi-tech technologiemi.

Svojí sortiment společnost zaměřuje především na subdodavatele pro automobilový, energetický, letecký a strojírenský průmysl. Pokud jde o strukturu zakázek a subdodávek, 20 % produktů jde do automobilového průmyslu, 20 % do energetiky a 50 % do dalších odvětví strojírenství⁵.

Společnost je silným hráčem především v oblasti zahraničního obchodu. 70 % celkové produkce jde na export, a to do více než 50 zemí na čtyřech kontinentech.

Obrázek 4: Podnikové logo KOVOSVIT MAS



Zdroj: Interní materiály společnosti

4.2 Historie společnosti

Společnost vznikla již v roce 1936 v Baňovském Zlínu. O dva roky později začala mít problémy s nedostatkem pracovních sil a rozhodla se přesunout výrobu na Slovensko pod značkou MAS⁶. Kvůli událostem v druhé polovině roku ale musel být

⁵ Těžební, zbrojařský a železniční průmysl

⁶ Moravské a Slovenské strojírný

tento záměr zrušen a následně vybrána jiná lokalita na území protektorátu. Jako nejvhodnější bylo v červnu roku 1939 vybráno území poblíž Sezimova Ústí. Současně se změnil význam značky MAS na Moravské akciové strojírně.

V roce 1946 byl závod přejmenován na Baťa, n. p. Zlín a zároveň se začal objevovat název Kovošvit. Ten byl oficiálně přijat v roce 1949, kdy vznikl národní podnik Kovošvit Sezimovo Ústí. V této době již ve společnosti pracovalo 1700 zaměstnanců.

Společnost se rozvíjela stále rychleji a s ní i technické vybavení závodu. Velkým milníkem se stal rok 1991, kdy se změnila právní forma na akciovou společnost. Tuto formu si podnik drží dodnes.

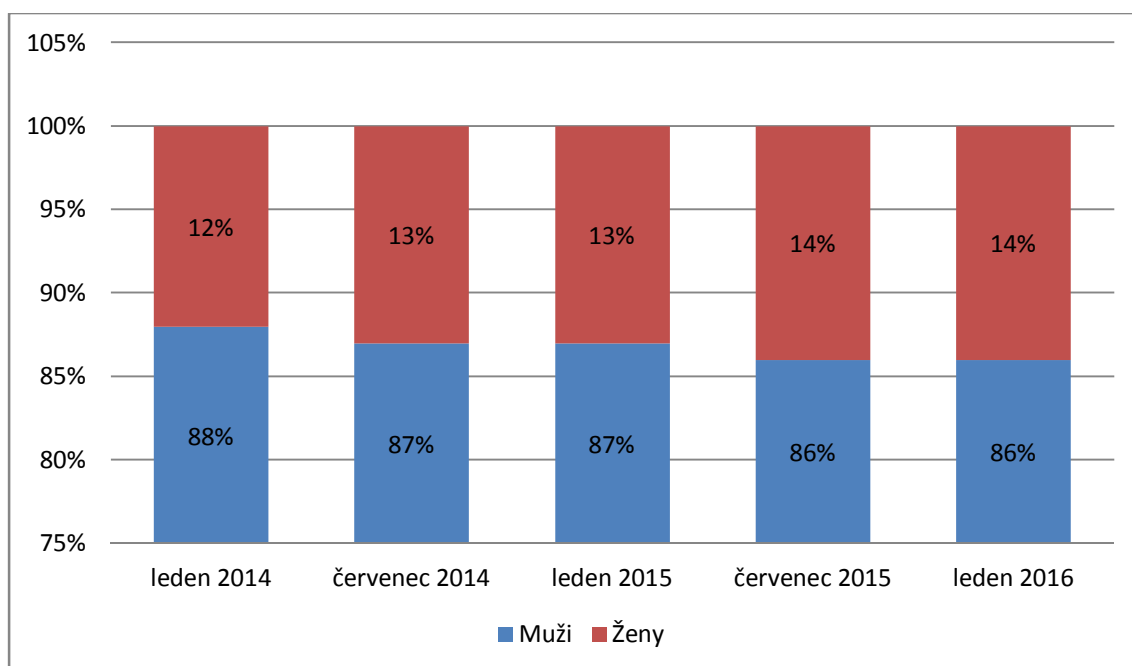
1. 1. 2008 se firma rozrostla o dceřinou společnost KOVOSVIT MAS POLSKA v Polsku. O čtyři roky později, 20. 7. 2012, byla založena sesterská společnost v Rusku pod názvem OOO MTE KOVOSVIT MAS.

5 Analýza souasného stavu

5.1 Struktura zaměstnanců

Společnost v současnosti disponuje dostatečným počtem kvalifikovaných pracovníků. Graf 1 sleduje stav zaměstnanců od počátku roku 2014, který se po tuto dobu nijak zásadně nemění. Akoliv musí podnik od letošního roku snižovat stavy, v porovnání s celkovým počtem zaměstnanců se jedná o zanedbatelná čísla. Dále graf představuje poměrovou strukturu mužů a žen v pracovním poměru s podnikem. Především v tuzemské společnosti je zastoupena mužfi. Je to dáno především podmínkami podnikání a z nich vyplývající fyzicky náročnou prací, protože nejvíce zaměstnanců je v podobě dělníků. V podniku je zastoupeno malým podílem i ženské pohlaví, a to zejména na pozicích pracovníků úklidu, administrativních pracovníků nebo manažerů.

Graf 1: Struktura zaměstnanců podle pohlaví



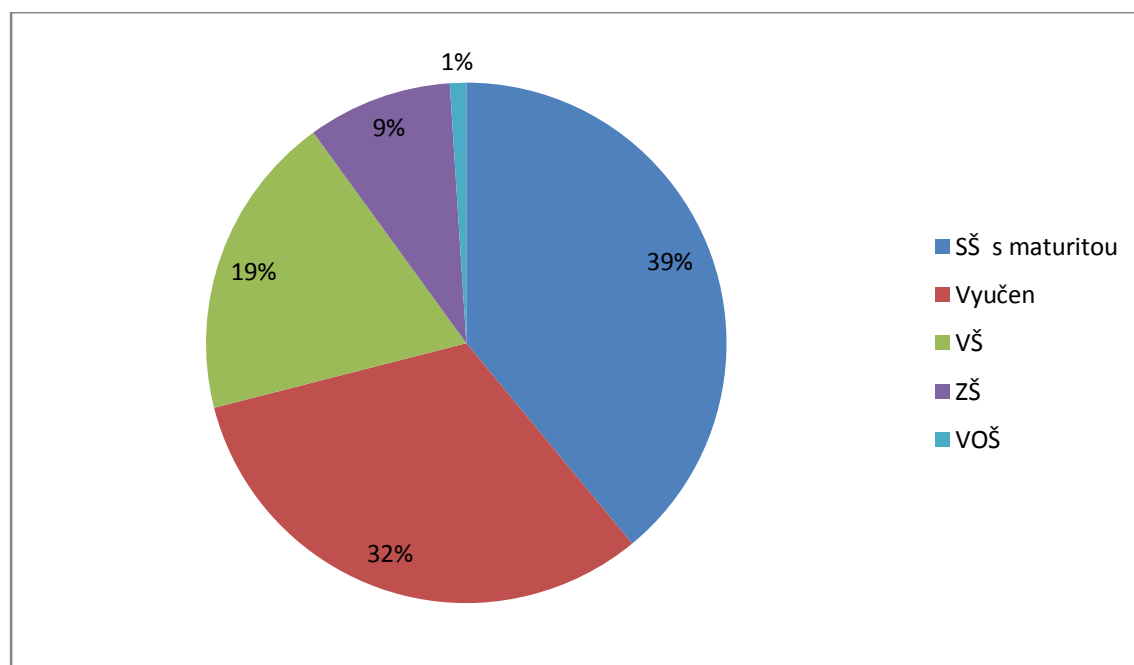
Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů podniku

Podnik je technicky založenou výrobní společností, proto v něm najdeme poměrně vysokou rozmanitost pracovních úrovní. Každá pracovní úroveň má různé požadavky na dosažené vzdělání. U dělníků se v určitých případech akceptuje i dokonce pouze základní vzdělání. Naopak u manažerů je vyžadován vysokoškolský diplom.

V Grafu 2 lze vidět konkrétní podíly zaměstnanců vzdělaných na různých vysokých úrovních. Jak je možné předpokládat, nejvíce pracovníků absolvovalo střední školu s maturitou, popřípadě u oborů. Takto vzdělané osoby podnik vyhledává nejčastěji, jedná se totiž o relativně vysoce kvalifikovanou sílu pro delnické pozice. V této souvislosti je nutné zmínit i poměrně vysoké zastoupení pracovníků s ukončenou základní školou. Podnik takové osoby přijímá z důvodu jakési flexibility. To znamená, že si je možné vychovávat a sám doučít tomu, k čemu je potřeba.

Nezanedbatelnou složkou jsou vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci, kteří zajišťují především vedení podniku nebo jeho jednotlivých částí.

Graf 2: Struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů podniku

Celá společnost je rozdělena na jednotlivé úseky podle podstaty činnosti. Každý úsek zabezpečuje pomocí různých rozsáhlých skupin lidských zdrojů část ným dílem fungování celého podniku. Výčet úseků společnosti s fyzickým stavem zaměstnanců ukazuje Graf 3.

Nejvýše postaveným je jednoznačně Úsek generálního ředitele. Ten tvoří pět členů kanceláře generálního ředitele a dva členové právního útvaru. Úsek je vedením celého podniku a kontroluje ostatní (podřízené) úseky.

O záležitosti spojené s obchodem se stará 114 osob, které zajišťují marketingové potřeby a prodejní a poprodejní služby.

Vedení, plánování a relokaci výroby, montáže, nástrojárny, slévárny a logistiku má na starost Technicko-výrobní úsek. Je to klíčovým úsekem podniku, protože fyzicky zajišťuje veškerou produkci podniku. Pracuje zde 560 zaměstnanců.

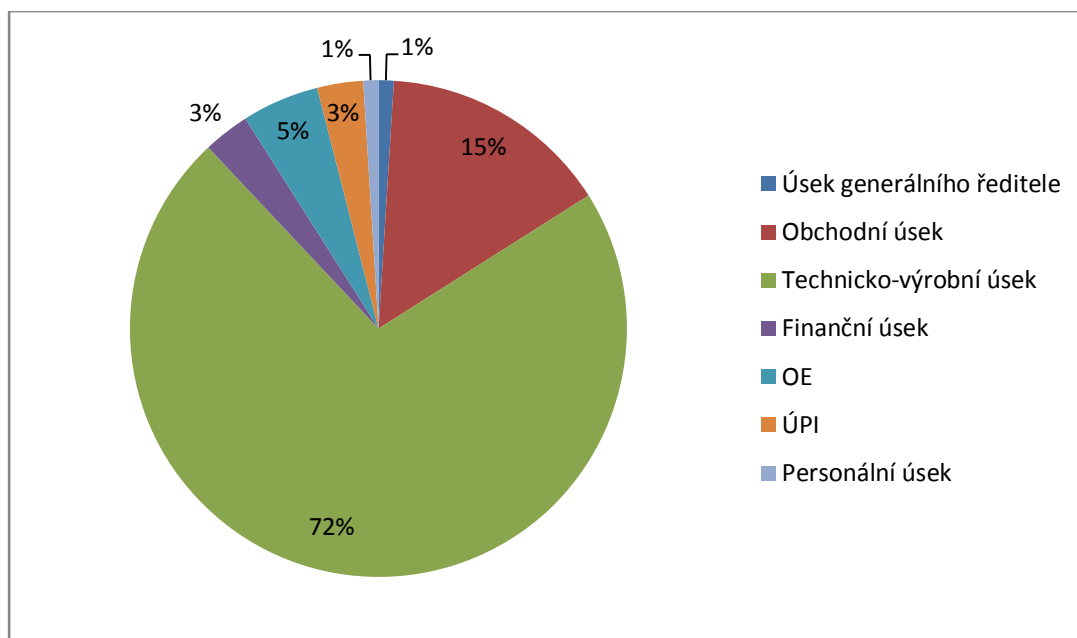
Finanční úsek spravuje vše spojené s finančními toky v podniku. 24 pracovníků zajišťuje veškeré účetnictví, financování a správu majetku.

Procesní controlling, zlepšování a informační technologie má v kompetencích 35 lidí v Úseku operations excellence (dále jen OE).

Úsek projektů a investic (dále jen ÚPI) zaměstnává 27 pracovníků. Soustředí se na výzkum a vývoj, investice a rozvojové projekty. Spadá pod něj i sesterská společnost v Azov.

Posledním, avšak velmi podstatným článkem je Personální úsek. Sedm zaměstnanců zabezpečuje vše okolo lidských zdrojů v podniku.

Graf 3: Fyzický stav zaměstnanců podle úseků



Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů podniku

5.2 Druhy vzdělávání

Společnost KOVOSVIT MAS pokládá kvalitní a dostatečné vzdělávání svých zaměstnanců za klíčovýlánek fungování celého podniku. Zaručuje spokojenost zaměstnanců, která se pozitivně odráží na kvalitě produkce.

Vzdělávání v podniku se dělí na dvě základní složky, povinné (zákonem dané) a ostatní vzdělávání.

5.2.1 Zákonné vzdělávání

Podnik má povinnost ze zákona na která školení provádět. Především se jedná o školení pro zajištění bezpečnosti a nejvyšší oprávnění. Tyto kurzy probíhají před nástupem i předstupu zaměstnance a dále v určité, nejvyšší roční, periodicitě. Vedoucí pracovníci jsou povinni za své zaměstnance o tato školení zařadit a to v dostatečném předstihu a pomocí správných dokumentů. Dodržení termínů zaručuje podnikový informační systém, který rozesílá vedoucím pracovníkům e-maily upozorňující na vypršení doby platnosti školení u všech jejich zaměstnanců.

Pro zákonná školení vyvíjí podnik především interní školení, respektive zaměstnanců, kteří jsou oprávněni provádět tyto kurzy.

Mezi základní povinné vzdělávání v podniku patří:

- **BOZP:** Bezpečnost a ochrana zdraví při práci je neoddelitelnou součástí plnění pracovních úkolů. Zlepšování pracovních podmínek je prevencí vzniku pracovních úrazů. Kromě zlepšování podmínek mají vedoucí pracovníci i jejich podřízení vlastní povinnosti, definované v závislosti na pracovní pozici ve směrnici BOZP. Předškolení probíhá ročně.
- **PO:** Ačkoliv podnik disponuje vlastním požárníým týmem, povinností všech zaměstnanců je vykonávat svou činnost v souladu s předpisy Požární ochrany.

Vzdělávání v podniku je velmi náročné především kvůli velkému objemu povinného odborného předškolení, které má určitou délku platnosti (Tabulka 1). Vedoucí jednotlivých úseků jsou zodpovědní za to, aby jejich podřízení nebudou vykonávat činnost bez platného oprávnění. Dále jsou zodpovědní za povinné provedení

záznam o školení, který obsahujeitelné datum konání, podpisy školeného a školitele, druh instruktáře a osnovu školení.

Tabulka 1: Délka platnosti odborné způsobilosti k výkonu

Odborná profese	trvání let ⁷
Jeřábčí	2
Vazání	2
Obsluha a dozor výtah	2
Obsluha regálových základů	2
Obsluha pojízdných pracovních ploch	2
Řízení motorových vozíků	2
Řízení silničních motorových vozidel z povolání	1
Řízení referenčních vozidel	2
Obsluha tlakových nádob	3
Obsluha plynových zařízení	3
Strojníci zemních a stavebních strojů	2
Obsluha motorových pil	2
Lešení	1
Sváření	2
Odborná způsobilost v elektrotechnice	3

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů podniku

5.2.2 Kvalifikační vzdělávání

Další vzdělávání zahrnuje školení pro zvýšení kvalifikace a efektivnější výkon povolání. Zahrnuje i kurzy pro rozšíření mkkých dovedností. Požadavky vycházejí z pracovní náplně a kompetenčního profilu zaměstnance. Kurzy provádí externisté, nejčastěji školicí střediska nebo odborné školy.

⁷ Povinnost přeškolení

5.3 Proces vzdělávání v podniku

Analýzou bylo zjištěno, že podnik má nastavený strategický vzdělávací systém, podle které se řídí. Vzdělávání zabezpečuje personální oddělení podniku, které podle zjištěných potřeb (dále popsáno v kapitole šIdentifikace potřeb vzděláváníí) vytváří plán vzdělávání (dále popsáno v kapitole šPlánování vzděláváníí). Podle vzdělávacího plánu a v souladu se schváleným rozpočtem probíhají plánovaná školení (dále popsáno v kapitole šRealizace vzděláváníí v podnikuí). Po proběhlých kurzech následuje zprávné hodnocení školení (dále popsáno v kapitole šHodnocení vzděláváníí v podnikuí).

5.3.1 Identifikace potřeb vzděláváníí

Pro kvalitní vzdělávání je prvním krokem podniku identifikace vzdělávacích potřeb. Ty vznikají při nástupu do pracovního poměru nebo jsou definovány na základě šPříkazů na vzděláváníí dodaných vedoucími pracovníky. Návrh na vzdělávací plán může podat i sám zaměstnanec.

Potřeby jsou sledovány na úrovni jednotlivců, podnikových úseků i společnosti jako celku. Podle své rozsáhlosti jsou následně děleny.

5.3.2 Plánování vzděláváníí

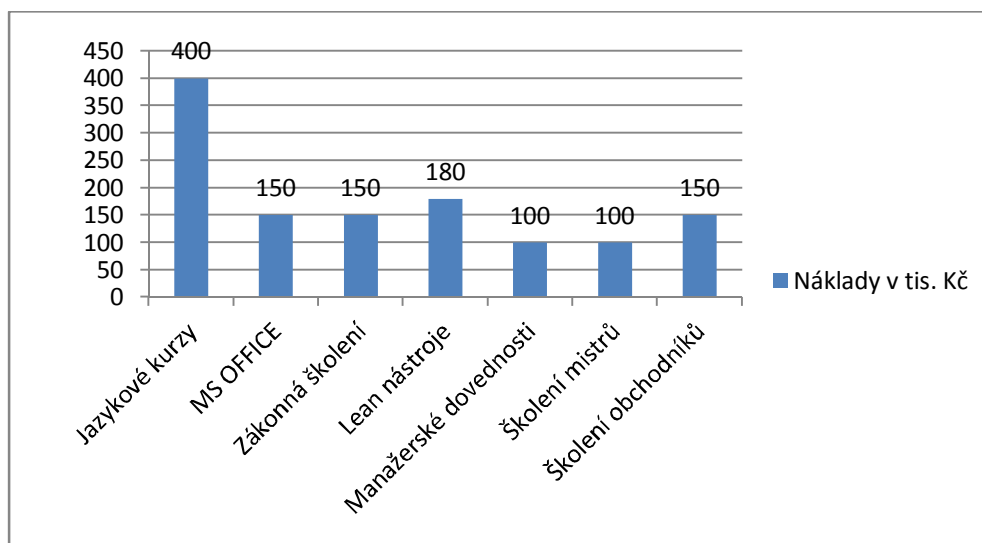
Jednou z povinností personálního oddělení je sestavit roční plán vzděláváníí pro následující rok. Ten je sestavován na základě šPříkazu na vzděláváníí od vedoucích pracovníků, kteří v něm navrhnou školení pro zaměstnance daného oddělení. Návrh na školení mohou navrhnout i samotní zaměstnanci. Personální oddělení a příslušný nadřízený takový návrh projednají a v případě oprávněné shody bude školení poskytnuto. Druhou cestou pro sestavení vzdělávacího plánu jsou výsledky z ročního hodnocení zaměstnanců, ve kterém se prokáží případné kvalifikační nedostatky.

Jediným, ale podstatným limitem pro sestavení plánu je omezený rozpočet.

Obrázek 4 ukazuje plánované náklady na vzděláváníí napří podnikem. Nejvyšší investice jsou plánované na jazykové kurzy, protože pro podnik je stálejší zahraniční obchod. Dalším důvodem několikanásobně vyšších nákladů na jazyky oproti ostatním oblastem je počet školení a především délka kurzů. Na rozdíl od krátkodobých

–kolení mistr , obchodník i manažerských dovedností, potebují jazyky a svou dotaci v rámci m síc .

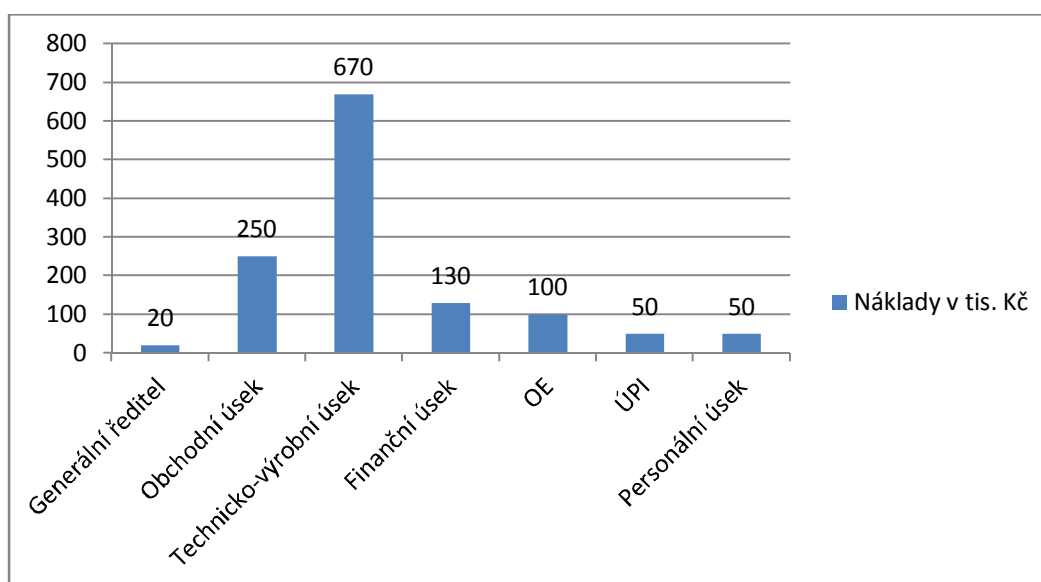
Graf 4: Plánované náklady skrz podnik



Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů podniku

Obrázek 5 zobrazuje plánované náklady na rok 2016 v jednotlivých úsecích podniku.

Graf 5: Plánované náklady podle úseku



Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů podniku

Generální ředitel bude vzdáván v oblasti insolvence a o změnách v Novém občanském zákoníku.

Plánované kurzy pro obchodní úsek se týkají projektového řízení, SW –kolení, prezentačních dovedností, produkt managementu, prodeje a služeb a systémového –kolení servisu.

Zaměstnanci technicko-výrobního úseku budou skládat své školení oprávněně rozvíjet znalosti –tíhlé výroby, delegování pravomocí a vedení lidí. Dále probíhají –kolení pro bezpečnost strojů, základy programování a slévárenské konference.

Finanční úsek podniku má naplánována –kolení ohledně DPPO⁸, DPH⁹, jiných daní, které podnik odvádí, cestovních náhrad, poklady, holdingového uspořádání¹⁰, controllingu, nástrojích nákupu a e-aukcích.

Kurzy OE budou obsahovat metrologii, 3D Zeiss a slévárenské vady.

Na úseku ÚPI probíhají –kolení o vešlejších zakázkách, majetku¹¹ a dotačních –kolení.

Kurzy vybrané pro personální úsek se týkají zákoníku práce, konkrétně mzdového účetnictví, BOZP, PO, EKO¹², interpretace výsledků vzdělávání a vedení personální agendy.

5.3.3 Realizace vzdělávání v podniku

V podniku se vyvíjí vzdělávání na pracovišti i mimo pracoviště, přičemž u obou variant se prokázaly konkrétní výhody i nevýhody. Vzdělávání na pracovišti v rámci podniku umožňuje využití reálných strojů pro praktické ukázky a návody a vyjde podnik mnohem levněji. Pokud se však jedná o neodborná –kolení, ke kterým není zapotřebí technického vybavení podniku, volí personální spíše kurzy mimo pracoviště, a koliv jsou dražší. Zaměstnanci mají z cizího prostředí v –tí respekt a nedovolí se ze –kolení svévolně odejít například z d –vodu telefonování, což se při kurzech v podniku často stává více a více.

Pokud vzdělávací kurzy probíhají v podniku, je povinností personálního oddělení zajistit lektory, prostory a další nezbytné prostředky (technické vybavení). Ředitel je povinen vyzvednout si na personálním úseku seznam listinu a následně požadovat –kolení ji s vlastnoručnými podpisy –kolených odevzdat tamtéž. V případě, že –kolení

⁸ Daň z příjmů právnických osob

⁹ Daň z přidané hodnoty

¹⁰ Školení o mezinárodním účetnictví

¹¹ Zatřídění, účtování, zhodnocení a opravy majetku

¹² Ekologické předpisy

probíhalo mimo prostory podniku, je zaměstnanec povinen dodat potvrzení o absolvování kurzu na personální oddělení.

Výběr kolitel probíhá podle mnoha faktorů. Nejvýznamnější jsou reference kolících organizací i konkrétních lektorů. Dalšími sledovanými faktory jsou vzdálenost a v neposlední řadě i cena. Pokud se jedná o kvalifikační kolení s náklady vyšími než 10 000 Kč, uzavírá se se zaměstnancem kvalifikační dohoda.

5.3.4 Hodnocení vzdělávání v podniku

Jednou ročně probíhá ve společnosti všeobecné hodnocení zaměstnanců p ímým nad řízeným. Na toto hodnocení je každý pracovník řádně pozván e-mailem nebo písemnou pozvánkou. Při celoročním hodnocení je věna i potřeba vzdělávání. Krom celoročního hodnocení zaměstnanců probíhá i hodnocení jednotlivých vzdělávacích aktivit, a to jak z pohledu kolického, tak i z pohledu nad řízeného.

Zpětná vazba školených zaměstnanců

Zpětná vazba kolických pracovníků je důležitá zejména pro personální oddělení podniku. Pozitivní zpětná vazba dává věnci dlouhodobé spolupráci se kolickým centrem a vykazuje efektivní využívání peněžních zdrojů. Zpětná vazba v neposlední řadě umožňuje upravit obsah, formu nebo časové dispoziční kurzu.

Zaměstnanci po absolvování kolení vyplní formulář „Hodnocení vzdělávací akce“, který do 14 dnů od skonění kurzu odevzdají personálnímu oddělení.

Hodnocení přínosu nadřízeným

U těch kolení, kde je řádou také hodnocení p ímým nad řízeným nebo vedoucím úseku. Nad řízený toto hodnocení provede nejdříve po dvou měsících od absolvování kolení zaměstnancem pomocí formuláře „Výběr a hodnocení vzdělávací akce“. Hodnocení se provádí vždy, pokud se jednalo o nezbytně nutná kolení pro kvalifikaci potřebnou pro vykonávání pracovní pozice.

5.4 Výchozí zaměstnanec

Podnik se neustále potýká s nedostatkem odborně kvalifikovaných pracovníků, kteří jsou základním stavebním kamenem pro úspěšný a konkurenceschopný podnik. Proto se rozhodl navázat spolupráci s několika technicky zaměřenými středními školami v regionu a své budoucí zaměstnance si vychovávat již před nástupem do zaměstnání.

Tyto –kolám poskytuje nezbytné vybavení a pronájem stroj pro potřeby výuky za symbolické ceny. Dále jsou pro –koly připravovány nejprve známé exkurze a projekty.

Flákům nabízí od druhého ročníku stipendijní program a možnost plnění povinné praxe v rámci společnosti.

V současné době spolupráce probíhá s Centrem odborné přípravy v Sezimovské Ústí, Střední průmyslovou školou v Táboře a Střední školou uměleckou v Soběslavi. O spolupráci mohou projevit zájem fláci zmíněných –kol v následujících oborech:

- obrábění kovů ;
- strojní mechanik;
- operátor skladování;
- mechanik elektrotechnik;
- mechanik seřizovačů ;
- strojírenství;
- elektrotechnika a mechatronické systémy.

5.4.1 Proces vzniku spolupráce se studentem

Při nástupu nových fláků na střední –koly jsou nejen oni, ale i jejich zákonní zástupci seznámeni s možností spolupráce se společností KOVOSVIT MAS. Nabídka je rozložena mezi všechny studenty u vybraných oborů. Do letošního roku byla spolupráce realizována téměř se všemi, kteří projeví zájem, od nového školního roku se ale ze zájemců bude vybírat. Vedení daných –kol doporučí nejvhodnější fláky, ze kterých si podnik vybere celkem nejvýše patnáct osob. Tím bude poté poskytován stipendijní příspěvek podle typu stipendia a dalších podmínek.

Společnost KOVOSVIT MAS nabízí flákům dva typy stipendijních příspěvků – prospěchové stipendium a stipendium za odbornou praxi konanou v podniku. Stipendium se vyplácí pololetně, nejpozději do konce následujícího kalendářního měsíce po skončení pololetí, na bankovní účet uvedený ve smlouvě.

5.4.2 Prospěchové stipendium

Pro získání prospěchového příspěvku musí být splněny následující podmínky:

- flák se vzdává v podporovaném oboru v denní formě a má úspěšně dokončen první ročník studia;

- flák je hodnocen ze všech podmínek;
- flák není klasifikován sníženou známkou z chování;
- flák má v daném pololetí nanejvýš 15% hodin omluvené absence a fládnou neomluvenou absenci.

Při splnění těchto podmínek se přiznává výše stipendia na základě celkového průměru známek¹³ na vysvědčení z příslušného pololetí. Intervaly průměru a příslušnou výši příspěvku ukazuje Tabulka.

Tabulka 2: Výše prospěchového příspěvku

Průměr známek	Výše stipendia (za příslušné období)
Do 2,3 (včetně)	5 000 K
Do 2,7 (včetně)	3 500 K
Do 3 (včetně)	2 000 K
Nad 3 (včetně)	0 K

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů podniku

Prospěchový příspěvek podnik nevyplatí v případě, že je flák hodnocen známkou 5,5 nebo pokud z prospěchových důvodů příslušný ročník opakuje. V druhém případě má student po postupu do vyššího ročníku a při splnění stanovených podmínek opět nárok na příspěvek.

Po ukončení studijního období má flák povinnost nastoupit ve společnosti do pracovního poměru, ve kterém musí setrvat nejméně po stejnou dobu, po kolik pobíral stipendium. V případě, že nebude tato podmínka splněna, a ze strany zaměstnance nebo ze strany zaměstnavatele, je flák povinen poměrnou část stipendia vrátit. Poměrná část je dána rozdílem průměru, po které pobíral stipendium a průměrem, po které byl v podniku zaměstnán. Rozdíl je pak vynásoben příslušnou výší příspěvku.

5.4.3 Příspěvek na odbornou praxi konanou v podniku

Příspěvek je flákovi vyplacen při splnění následujících podmínek:

- flák se vzdělává v podporovaném oboru v denní formě studia a úspěšně dokončí druhý ročník;

¹³ Nezapočítává se známka z chování.

- flák absolvuje povinnou praxi v podniku ve sjednaném rozsahu.

flák je v rámci odborné praxe hodnocen bodovým systémem, který odráží plnění pracovních úkolů, kvalitu a kvantitu práce, dodržování pracovních povinností, vlastní iniciativu, kreativitu a dodržování zásad bezpečnosti práce. Hodnocení bodovým systémem provádí pracovník pověřený odborným dohledem nad flákem společně s učitelským dozorem nad praxí fláka. Výše příspěvku v závislosti na hodnocení bodovým systémem je možné vidět v Tabulce 3.

Tabulka 3: Výše příspěvku za odbornou praxi

Bodový interval	Výše příspěvku
20-16	5 000 Kč
15-11	3 500 Kč
10-6	2 000 Kč
5-0	0 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů podniku

Pokud má flák v rámci praxe neomluvenou absenci, pokračuje praxi na vlastní žádost nebo zvláštním dohodnutím s sebou poruší povinnosti dané interními předpisy, příspěvek mu nebude vyplacen.

5.5 Dotace na podnikové vzdělávání

Vzdělávání zaměstnanců je jednou z nejnákladnějších investic. V případě KOVOSVITU se vydáje na veřejná školení a kurzy každoročně pohybuje v řádech několika milionů. Proto je vhodné hledat možnosti, jak ušetřit. Jednou z možných cest jsou dotace. Ty lze získat v určitém rozsahu a s určitou administrativní náročností. A kolik dotace nabízí Evropská unie i mnoho institucí po celé republice, právě kvůli administrativní náročnosti využívá KOVOSVIT pouze jednu instituci, a to Úřad práce. Ten v současnosti realizuje projekt POVEZ II, do kterého se podnik zapojil.

POVEZ II řeší problém nízké flexibility pracovní síly a neochoty zaměstnavatelů investovat do vzdělávání svých pracovníků. Nabízí zaměstnavatelům možnost získat

příspěvek na vzdělávání svých pracovníků a náhradu mezd po dobu kurzu. Kromě zaměstnavatel je určen i pro OSV¹⁴ a nestátní neziskové organizace.

Financování projektu probíhá z Evropského sociálního fondu¹⁵ a státního rozpočtu České republiky. Zaměstnavatel získá zprůměrované procento nákladů, které vynaložil na odborné vzdělávání zaměstnanců zapojených do projektu. Při zajištění kurzu externím zájmem bude jediným uznatelným nákladem kurzovné. V případě kurzu zajištěných interními lektory bude uznatelným nákladem hodinová mzdová sazba lektora násobená počtem hodin výuky. U poskytování příspěvku na školení interními lektory bude stanoven limit, vycházející z průměrných výdělků vnitropodnikových lektorek v České republice.

¹⁴ Osoby samostatně výdělečně činné

¹⁵ Konkrétně z Operačního programu Zaměstnanost.

6 Návrhy na zlepšení

Při analýze bylo zjištěno, že školení zaměstnanců probíhá především metodou přednášek, občas demonstracemi.

Plánování vzdělávání, včetně i identifikace potřeb, je často formulárem. Příklad na vzdělávání, ve kterém vedoucí pracovník navrhuje vhodná školení pro své podřízené. Přídost je ale poměrně nesrozumitelná a personální často příkazy vedoucích pracovníků špatně pochopí. Proto by bylo vhodné vytvořit nový formulář, kde by nadřízení požadované vzdělávání definovali přesněji a srozumitelněji.

Dalším řešením by mohlo být využití současného interního systému podniku o intranet, ve kterém jsou přístupné všechny dokumenty a příkazy ve společnosti. Vytvoření uceleného systému by zjednodušilo práci oběma stranám. Vedoucí pracovníci by mohli vkládat příkazy na vzdělávání online namísto tídních příkazy. Personálnímu úseku by systém sloužil více stejných příkazy do jedné vzdělávací akce s využitím počítačů, mohl by také nabídnout návrh vzdělávacího plánu podle přesně definovaných podmínek (například pokud nějaké školení musí být realizováno v určitém termínu).

Dalším východiskem pro efektivnější plánování vzdělávání by mohly být kariérní mapy, které by nabízely personálnímu nejen komplexnější pohled na celý vzdělávací systém podniku, ale i snadnější organizaci kurzů pro jednotlivé podnikové úseky. Zároveň by umožnil sledovat absolvované kurzy a kariérní postup jednotlivých zaměstnanců.

Realizace probíhá standardní cestou. Pro větší přínos, ale i samostatnost pracovníků a v neposlední řadě snížení nákladů na vzdělávání, zavedla personální manažerka u vybraných kurzů formu šetřivé reakce. Na školení vyšle pouze jednoho zaměstnance, který poté kurz přednáší ostatním zaměstnancům, pro které měl být kurz realizován také. Tato forma je velmi vhodná, protože zajistí efektivnější vzdělávání.

Hodnocení kurzů je často vhodnou formou vzájemné vazby školených osob. Zpětná vazba je povinně vyřizována od všech školených. Přináší personálnímu úseku užitečné informace o přínosu ze školení a určuje pravděpodobnost další spolupráce s danými vzdělávacími institucemi i konkrétními lektory. Naopak hodnocení přínosu nadřízeným

se provádí pouze u adekvátních –kolení, kde vedoucí m fl e p ínos zaznamenat. Pro hodnocení je vyuffíváno jednotného formulá e. Vhodn j–ím e–ením by bylo vytvo it více formulá , které by se li–ily podle druhu –kolení. Ú astníci by hodnotili konkrétní body, které jsou ve spojitosti s druhem –kolení podstatné.

Pokud pomíneme povinné zákonné vzd lávání, zam ũje se podnik ve velké mí e na jazykové kurzy. Je to dáno tím, fl e podnik své výrobky vyvážlí p edev–ím do jiných zemí nejl na tuzemský trh. T kolení se týkají hlavn manaflerských pozic, které pot ebují cizí jazyky pro vyjednávání a vedoucích dílen a slévárny, se kterými komunikují zákazníci z jiných zemí ohledn objednávek.

Kurzy probíhají s externím lektorem, který dochází k jednotlivým ú astník m na pracovi-t . A koliv má –kolitel v tomto p ípad možnost v novat se pouze –kolenému, bylo by vhodn j–í vzd lávání po skupinách. Zam stnanci by m li možnost u it se z názorných chyb druhých, které by p i u ení lektora ani nemusely napadnout. Bylo by možné provád t rozhovory mezi ú astníky na stejné úrovni. V neposlední ad by –kolení pracovníci ádn plnili šdomáci úkolyö, u ili se sloví ka a komplexn se p ípravovali na jednotlivé hodiny kurz , protofl e by se p ed ostatními necht li shodit.

Do budoucna podnik po ítá s ústupem jazykových kurz , protofl e se na pracovní pozice dostává mlad–í generace, která výuce jazyk za ala v novat ve v t–in p ípad jifl v p ed–kolním v ku, má zku–enosti se studijními pobyty a jinými možnostmi osvojení si cizího jazyka. P i aktivním vyuffívání znalostí jifl nebude t eba kurzy poskytovat.

To, fl e podnik považuje vzd lávání za extrémn d leflité, je možné vid t i v rozpo tovém plánu. Každý rok vynaloží na –kolení svých zam stnanc ástku v ádech milion korun. A koliv se ástka v porovnání s p edm tem podnikání m fl e zdát nízká, opak je pravdou. e–ením rozpo tového problému mohou být dotace a p ísp vky. Podnik vyuffívá pro financování kurz pouze dotace od Ú adu práce. D vodem je nízká administrativní náro nost, respektive velmi malá heterogenita fládostí. Institucí, které poskytují p ísp vky na vzd lávání je ale nespo et a a koliv by vznikaly dal–í povinnosti, co se administrativy tý e, výsledný efekt by se jist v rozpo tu projevil velmi pozitivn .

Vhodnou investicí by pro podnik mohlo být zřízení kolického střediska s modelací výroby produktů. Kolování zaměstnanci by měli možnost simulovat neplánované situace a zkoušet různé možnosti řešení. Tím pádem by se do výuky zapojili aktivněji, než je tomu v přednáškách. Dalším přístupem k využití střediska by mohlo být středokolské vzdělávání v regionu, které by fungovalo reálně. V neposlední řadě by podnik mohl lépe prokvalifikovat zaměstnance bez odbornosti. Nevýhodou kolického centra by byla nutnost výchovy interních kolitelů. Naopak výhodou by mohla být větší propagace společnosti a s tím spojené snížení peněžních nákladů na kolování.

7 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat vzdělávací systém ve vybrané organizaci, tento systém zhodnotit a navrhnout možná řešení zjištěných nedostatků. Vybrána byla společnost KOVOSVIT MAS a.s. v Sezimově Ústí, která se zabývá vývojem obráběcích strojů a malých vodních elektráren.

V současnosti jsou si firmy v domění, že hlavní cestou úspěchu jsou kvalifikovaní zaměstnanci. A koliv jsou takoví zaměstnanci obvykle dražší a i přes svou odbornost potebují dále rozvíjet, podniku se tato investice vyplatí. Nejedná se pouze o profesní rozvoj, ale i rozvoj osobnosti. Toto si uvědomila i analyzovaná společnost a vytvořila vnitropodnikový systematický proces, při kterém školí své pracovníky v oblasti zákonných předpisů, odborných kurzů a praktických dovedností.

V první části této práce, byly popsány teoretické principy vzdělávání podniku podle odborné literatury. Literární rešerše byla podkladem pro vypracování praktické části.

Praktická část se zaměřila na vybraný podnik. Nejdříve byl podnik charakterizován. Následovala analýza vzdělávacího procesu zaměstnanců podniku. Popsána byla také výchova budoucích zaměstnanců a spolupráce se školami.

Analýza systému vzdělávání zjistila několik nedostatků v celém procesu. Pro identifikaci potřeb vzdělávání se vyvíjí nesrozumitelné řádosti, kterou vedoucí pracovníci dodávají na personální oddělení. Plánování je z toho důvodu velmi chaotické. Při realizaci se málo vyvíjí praktického zapojení kolektivních zaměstnanců, protofe kurzy probíhají především formou přednášek. Jelikož je vzdělávání v podniku takové velikosti finančně velmi náročné, určitým nedostatkem je i malé vyvíjení dotací a příspěvků.

Podnik by mohl zefektivnit své vzdělávání pomocí následujících návrhů :

- vyvíjení intranetu v oblasti identifikace potřeb;
- přehlednější a více vypovídající formuláře v celém procesu vzdělávání;
- vypracování kariérních map;
- zřízení kolektivního studiska;
- větší vyvíjení dotací a příspěvků na vzdělávání.

Přednesené nedostatky však jsou pouhými detaily. KOVOSVIT MAS je velká společnost s dlouholetou tradicí, založená prokopánkem v obchodě Tomášem Baou. Ufityto charakteristiky zavedávají předpoklad, že podnik bude nadřazený a společnost přikládá svým zaměstnancům značnou důležitost. Analýza potvrdila, že podnik disponuje kvalitním vzdělávacím systémem, který je přínosem pro podnik i pro zaměstnance. Ti se díky zkušením stávají zajímavými na trhu práce a ceněnými pro podnik.

Na závěr lze pouze konstatovat, že a koliv je stále co zlepšovat, současný vzdělávací systém v podniku je vyhovující a fungující k oboustranné spokojenosti.

8 Summary

The topic of the bachelor thesis is focused on the area of human resource management, concretely education system and development of employees in the selected company.

Education system is very important for success of the enterprise. Qualified employees brings higher competitiveness and offer bigger quality even quantity of products.

The aim of the bachelor thesis is to analyse education system in the selected company, eliminate deficiencies and find the most effective ways to educate. These ways lead to growth of knowledge potential of employees.

The theoretical part of the thesis introduces basic principles and tools of human resource management, according to the specialist from the whole world. This part also explains why the education system is for every enterprise so important and which ways lead to success.

The practical part analyses contemporary education system of employees in the selected company. According to analyse, gaps of the system are defined. At the end of the practical part, suggestions for improvement of the system are mentioned.

The selected company is KOVOSVIT MAS in Sezimovo Ústí near Tábor. The enterprise is operating in the field of production and development of machine tools and small hydropower plants. The company was established by Tomáš Baťa. His methods and approaches are well known across whole world. Because of his leadership in the past, the enterprise has a big chance to be successful in present and future.

The analyse find out that contemporary education system of company KOVOSVIT MAS is effective and brings new possibilities to employees and the enterprise.

Keywords: education system, training, human resource management, knowledge potential, employee

9 Seznam použité literatury

- 1) Armstrong, M. (2002). *Ízení lidských zdroj* . Praha: Grada.
- 2) Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong´s handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.
- 3) Barták, J. (2007). *Vzd lávání ve firm* . Praha: Alfa Publishing.
- 4) Barto ková, H. (2010). *Firemní vzd lávání*. Praha: Grada.
- 5) Bláha, J. a kolektiv. (2013). *Pokro ilé ízení lidských zdroj* . Brno: Edika.
- 6) Cascio, W. F. & Boudreau, J. (2011). *Investing in people: financial impact of human resource initiatives*. Upper Saddle River: FT Press.
- 7) Dvo áková, Z. a kolektiv (Berou-ek, P., Collins, D., D dina, J., H lová, M., Hüttlová, E., Kleibl, J., N mec, O., Palí-ková, M., Refná, P., Václavková, L.). (2007). *Management lidských zdroj* . Praha: C. H. Beck.
- 8) Fitz-enz, J., & Davison, B. (2002). *How to measure human resource management*. New York: McGraw-Hill.
- 9) Folwarczná, I. (2010). *Rozvoj a vzd lávání manafler* . Praha: Grada.
- 10) Halík, J. (2008). *Vedení a ízení lidských zdroj* . Praha: Grada.
- 11) Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzd lávání pracovník* . Praha: Grada.
- 12) Ivancevich, J. M. (1992). *Human resource management: foundations of personnel*. Homewood: Richard D. Irwin.
- 13) Kociánová, R. (2010). *Personální innosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
- 14) Koubek, J. (2009). *Ízení lidských zdroj* . Praha: Management Press.
- 15) Price, Al. (2011). *Human resource management*. Andover: South-Western Cengage Learning.
- 16) Týk , M. (2012). *Personalistika pro manaflery a personalisty*. Praha: Grada.
- 17) Vodák, J., Kuchar íková, A. (2011). *Efektivní vzd lávání zam stnanc* . Praha: Grada.
- 18) Interní materiály spole nosti KOVOSVIT MAS, a.s.
- 19) MPSV [online]. Stařeno 26. 3. 2016 z WWW:
<https://portal.mpsv.cz/upcr/esf/projekty_v_realizaci/celorep/povez-ii>

10 Seznam graf , obrázk a tabulek

Seznam graf

Graf 1: Struktura zaměstnanců podle pohlaví

Graf 2: Struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání

Graf 3: Fyzický stav zaměstnanců podle úseků

Graf 4: Plánované náklady skrz podnik

Graf 5: Plánované náklady podle úseku

Seznam obrázk

Obrázek 1: Proces vzdělávání

Obrázek 2: Faktory ovlivňující volbu metod

Obrázek 3: Vnější prostředí organizace

Obrázek 4: Podnikové logo KOVOSVIT MAS

Seznam tabulek

Tabulka 1: Délka platnosti odborné způsobilosti k výkonu

Tabulka 2: Výše prospěchového příspěvku

Tabulka 3: Výše příspěvku za odbornou praxi

11 Přílohy

Příloha 1: Hodnocení vzdělávací akce

Příloha 2: Výběr a hodnocení vzdělávací akce

Příloha 3: Požadavky na vzdělávání

Příloha 4: Celoroční hodnocení zaměstnance

Hodnocení vzdělávací akce

Název akce:																	
Datum konání a časový průběh:																	
Místo konání:																	
Účastníci vzdělávací akce:																	
Lektorské zajištění:																	
Téma a průběh vzdělávací akce:																	
Celkové zhodnocení:	<p>Slovní zhodnocení (přínos, organizace, kvalita, doporučení, připomínky...):</p> <p>Zaškrtněte:</p> <table border="1"> <tr> <td>Organizační zajištění akce:</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Kvalita lektora:</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Studijní materiály:</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Osvědčení:</td> <td colspan="3">ANO - NE</td> </tr> </table> <p style="text-align: right;"><i>Škála hodnocení: 1 – nejlepší, 3 - nejhorší</i></p>	Organizační zajištění akce:	1	2	3	Kvalita lektora:	1	2	3	Studijní materiály:	1	2	3	Osvědčení:	ANO - NE		
Organizační zajištění akce:	1	2	3														
Kvalita lektora:	1	2	3														
Studijní materiály:	1	2	3														
Osvědčení:	ANO - NE																
Vypracoval:																	
Datum a podpis:																	

Výběr a hodnocení vzdělávací akce – stanovení cílů (před) a hodnocení efektivity (po) vzd.akce

Vyplňuje vedoucí pracovník

Před vzdělávací aktivitou:

Název akce, datum:	
Účastník:	
Cíle (proč má být vzdělávání absolvováno?):	
Návrh na hodnocení (jakým způsobem bude hodnocena účinnost, co se bude sledovat, jaké změny nastanou,...?):	
Vypracoval: Datum a podpis:	

Po vzdělávací aktivitě (vyplní vedoucí pracovník cca 2 měsíce po absolvování vzd.akce):

Hodnocení:	
Návrhy, další postup:	
Vypracoval:	
Datum a podpis:	

Požadavek vystavil:

.....

datum , podpis

Požadavek předán na PÚ:

.....

datum , podpis

Zdroj: Interní materiály podniku

	CELOROČNÍ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE
	(Funkce jiná než dle Inická)

hodnocený:	Příjmení	Jméno	Titul	os. číslo	útvár	funkce

hodnotitel:				Hodnocené období:	
-------------	--	--	--	-------------------	--

Pokyny: Hodnocení v části I. a II. a) provádět v rozsahu 0 až 4 body (0- nejhorší, 4 nejlepší)

I. Hodnocení výkonnosti, znalostí a schopností

pracovní výkonnost		odborné znalosti	
tvůrčí a iniciativita		manažerské schopnosti	
disciplína a pečlivost		jazykové znalosti (AJ, NJ, RJ)	
komunikativnost		plnění cílů z minulého období	

Celkový počet bodů : 0 Procento dosažených bodů : 0%

II. Rozvojový plán- hodnocení účinnosti výkolení, plán výkolení a cíle pro následující období

a) Hodnocení výkolení z minulého období:

název	hodnocení

b) Plán výkolení pro následující období:

název	požadovaný kvartál roku

c) Cíle pro následující období:

III. Očekávání budoucí kariéry- potenciál pro další rozvoj

v současné oblasti:

v jiné oblasti (jaké):

IV. Závěr

a) komentář hodnotitele:

--

b) komentář hodnoceného:

--

hodnocený:

--

jméno:

datum:

podpis:

hodnotitel:

--

jméno:

datum:

podpis:

Zdroj: Interní materiály podniku