



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Diplomová práce

System vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci

Vypracoval: Bc. Karolína Šudomová
Vedoucí práce: doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

České Budějovice 2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Karolína ŠUDOMOVÁ**
Osobní číslo: **E14674**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Systém vzdělávání pracovníků 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:

Analýza systému vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci, identifikace potřeb vzdělávání, návrhy změn a doporučení pro zlepšení řízení této oblasti.

Metodika práce:

Studium, získání a shromáždění primárních a sekundárních dat, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se problematikou vzdělávání a rozvoje pracovníků, provedení analýzy současného systému; komparace a syntéza dat spočívající v propojení výsledků z provedených analýz s teoretickými poznatky; návrhy a doporučení na zlepšení řízení systému vzdělávání a rozvoje pracovníků.

Rámcová osnova:


1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíl práce a metodika zpracování,
4. Analýza systému vzdělávání a nákladů na vzdělávání pracovníků,
5. Diskuze a návrh rámcových změn,
6. Seznam literatury,
7. Závěr.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **50-60 str.**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:


Armstrong, M. (2011). *How to manage people.* London: Kogan Page.
Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy.* Praha: Grada Publishing.
Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků.* Praha: Grada Publishing.
Koubek, J. (2012). *Řízení lidských zdrojů. Zásady moderní personalistiky.* Praha: Management Press.
Price, A. (2011). *Human resource management.* Hampshire: Cengage Learning EMEA.
Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.* Praha: Grada Publishing.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **9. ledna 2015**
Termín odevzdání diplomové 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

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to - v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - 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 kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele 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 5. dubna 2016

.....
Karolína Šudomová

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D. za poskytnuté odborné rady a konzultace při zpracování diplomové práce.

Poděkování dále patří vedoucímu zaměstnanci personálního úseku i jeho zaměstnancům za poskytnuté podklady a materiály o společnosti, za údaje o nastavení a průběhu systému vzdělávání zaměstnanců, a za vytvoření podmínek pro zpracování diplomové práce.

Obsah

1	Úvod	3
2	Literární přehled.....	5
2.1	Řízení lidských zdrojů	5
2.2	Vzdělávání zaměstnanců	7
2.3	Systematické vzdělávání.....	11
2.3.1	Identifikace vzdělávacích potřeb.....	11
2.3.2	Plánování vzdělávání.....	13
2.3.3	Realizace vzdělávání	14
2.3.4	Hodnocení výsledků a účinnosti vzdělávání	15
2.4	Metody vzdělávání.....	18
2.4.1	Metody vzdělávání na pracovišti při výkonu práce.....	19
2.4.2	Metody vzdělávání mimo pracoviště	21
2.5	Náklady na vzdělávání, přínosy vzdělávání	24
3	Cíl práce a metodika zpracování	27
4	Analýza systému vzdělávání a nákladů na vzdělávání	29
4.1	Charakteristika vybrané organizace	29
4.2	Systém vzdělávání zaměstnanců	31
4.3	Identifikace potřeb vzdělávání ve společnosti.....	35
4.4	Plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	36
4.5	Realizace vzdělávání zaměstnanců	40
4.5.1	Externí způsob vzdělávání.....	40
4.5.2	Interní způsob vzdělávání	47
4.6	Vyhodnocování proběhlých vzdělávacích aktivit	49
4.7	Vedení a evidence záznamů realizovaných školicích aktivit	51
4.8	Nástroje vzdělávání.....	52
4.9	Formy vzdělávání	57
4.9.1	Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	57

4.9.2	Prohlubování kvalifikace.....	58
4.9.3	Školení zaměstnanců v oblasti periodických školení.....	63
4.9.4	Školení provedené při vstupu zaměstnance do organizace	64
4.10	TWI – Training Within Industry	67
4.11	Náklady na vzdělávání zaměstnanců.....	72
5	Diskuse a návrhy změny	78
6	Závěr	86
I.	Summary and keywords.....	90
II.	Seznam použitých zdrojů	91
III.	Seznam použitých grafů, obrázků, schémat, tabulek, zkratek	

1 Úvod

V současné době všechny organizace, ať již s dlouholetou existencí na trhu i nově vzniklé, mají společný cíl a tím je být ve svém oboru zajímavou, úspěšnou, konkurenceschopnou a prosperující organizací. Každá společnost má k dispozici pro dosažení tohoto cíle mnoho zdrojů, finančních, materiálních, technických, informačních a v neposlední řadě těch nejdůležitějších, zdrojů lidských. Věnování času, financí a úsilí lidským zdrojům je základem úspěchu společnosti, především v oblasti péče o jejich vzdělávání a rozvoj.

Péče o vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci je klíčovou personální činností, která skýtá velké množství aktivit. Od rozpoznání a identifikování potřeby vzdělávání, přes jeho plánování, přípravu a samotnou realizaci, vyhodnocení výsledků a účinnosti celého procesu vzdělávání. Zaměstnanci si prostřednictvím vzdělávacích programů rozvíjejí nejen své současné kompetence a zkušenosti, ale získávají také nové znalosti, schopnosti a dovednosti, které mohou při své práci využít. Zaměstnanci se tak stávají spokojenějšími, výkonnějšími a pro organizaci přínosnějšími zdroji, které může využívat pro svůj růst.

Vzdělávání by nikdy nemělo být výhradně určené pouze pro vybrané zaměstnance společnosti, mělo by být zabezpečováno pro všechny zaměstnance bez rozdílu, zda se jedná o nového zaměstnance nebo zaměstnance, který pro společnost pracuje již několik let. Bez ohledu zda se jedná o pracovníka ve výrobní části podniku, administrativního pracovníka nebo vrcholového manažera. I přes získané zkušenosti, dlouholetou praxi či pracovní zařazení si všichni zaměstnanci potřebují rozšiřovat své současné znalosti, dovednosti a získávat nové.

Proto by žádná společnost neměla vnímat vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jako nahodilou činnost v případě potřeby, ale jako pravidelné zajišťování vzdělávacích aktivit, poskytující pracovníkům nezbytnou kvalifikaci potřebnou pro výkon pracovních činností.

Bohužel, mnoho společností dnes pohlíží na vzdělávání svých zaměstnanců jako na velmi nákladné investice, které nepřinášejí zpět žádné nebo jen malé přínosy. Stejně jako v jiných oblastech i ve vzdělávání se přínosy vyjadřují velice obtížně, mnoha společnostem se přínosy nedaří konkrétně určit a jiné jejich vyhodnocení vůbec nevěnují pozornost. Tento přístup však není nejlepším řešením, jelikož vyjádřením

nákladů bez stanovení přínosů není možné zhodnotit, zda jsou uskutečněné školící aktivity vhodné a efektivní. V takovém případě se náklady na vzdělávání zaměstnanců jeví jako zbytečně vynaložené investice.

Cílem této diplomové práce s názvem *Systém vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci* je provést analýzu systému vzdělávání ve vybrané organizaci a posoudit, zda se vybraná společnost zabývá vzděláváním svých zaměstnanců, sledováním nákladů na jeho realizaci v návaznosti na zjištěné poznatky, případně podat vhodné návrhy změn a doporučení vedoucí ke zlepšení této velmi významné personální činnosti.

2 Literární přehled

2.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů se začalo rozvíjet s nástupem 20. století jako nové nepostradatelné pojetí řízení lidských zdrojů ve společnosti. Na začátku se řízení vztahovalo ke stránce pracovněprávních vztahů. Vlivem průmyslové revoluce, sociálních změn, změn techniky, technologie a dalších okolností se mění povaha práce a její obsah, stává se tak pro pracovníky obtížnější. Současně se mění pozice a úloha zaměstnanců v pracovním procesu organizace (Vojtovič, 2011).

Pojetí řízení lidských zdrojů lze rozdělit do 3 odlišných vývojových koncepcí. Dle autorů Šikýř (2012), Koubek (2007), Kocianová (2012), Dvořáková (2012) se jedná o tyto koncepce:

- personální administrativa,
- personální řízení,
- řízení lidských zdrojů.

Řízení lidských zdrojů, jinak také nazýváno management lidských zdrojů či personální řízení (personalistika), zahrnuje v širším slova smyslu vše, co se týká zaměstnanců dané společnosti. Řízení lidských zdrojů nelze konkrétně vymezit, nemá tedy jednoznačnou definici, je jedním z prvků řízení společnosti a jednou z činností každého manažera a vedoucího zaměstnance (Kocianová, 2012).

Všeobecně personální řízení znamená filozofii a postoj společnosti ke způsobu řízení a vedení zaměstnanců. Důležitost personalistiky je určena několika aspekty, kterými jsou například role personalisty a tvorba personálního útvaru. Potřebný počet personalistů je dán dle celkového počtu zaměstnanců. Následně je potřeba zahrnout personální oddělení i manažera do organizační struktury podniku (Dvořáková, 2012).

V současné době je cílem každé společnosti být úspěšnou, fungující firmou. Pro splnění tohoto cíle je klíčové spojovat, shromažďovat a používat 4 hlavní zdroje, kterými jsou zdroje lidské, materiální, finanční a informační (Koubek, 2007).

Lidskými zdroji jsou míněni lidé v pracovním procesu, vlastníci lidského kapitálu. Pojmem lidský kapitál bývá označován soubor vrozených a během života nabytých vědomostí, znalostí, schopností, zkušeností a talentu, který má každý člověk k dispozici, nehledě na jeho zařazení v pracovním procesu. (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Jedinečnost a důležitost lidských zdrojů je ve srovnání s ostatními zdroji organizace, tedy materiálními, finančními a dalšími, určena především tím, že lidé jsou ti, kteří vykonávají pracovní úkoly, splňují a podporují stanovené cíle organizace, pracují v týmu, poskytují své nápady a náměty pro rozvoj společnosti, přispívají k její úspěšnosti atd. A pro tyto své možnosti jsou lidé chápáni jako činorodý, flexibilní, nejvíce adaptabilní zdroj, který může organizace vlastnit (Bláha a spol., 2005).

V odborné literatuře můžeme najít rozdílné názvy, množství a členění personálních činností, které personální oddělení a jeho zaměstnanci vykonávají. Dle autorů Koubek (2007), Foot & Hook (2002), Vojtovič (2008), Srpová & Řehoř (2010), Dvořáková (2012) mezi klíčové aktivity patří:

- analýza a vytváření pracovních míst,
- plánování lidských zdrojů,
- získávání, výběr a přijímání pracovníků,
- řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků,
- vzdělávání a rozvoj pracovníků,
- odměňování a zaměstnanecké výhody,
- pracovní vztahy, kolektivní vyjednávání,
- péče o pracovníky,
- personální informační systém,
- a mnoho dalších činností.

Úkolem řízení lidských zdrojů je najít vhodný způsob jak zajistit pro organizaci lidské zdroje z kvantitativního hlediska tj. množství lidí, věková struktura apod., i z kvalitativního hlediska tj. výkonnost, produktivita, motivace, kreativita lidí, ztotožnění s podnikovými cíli apod. (Pavлак, 2006).

Dále je účelem řízení lidských zdrojů zabezpečit, že společnost pomocí toho nejvýznamnějšího zdroje, lidí, dospěje k úspěchu a prosperitě. Cílem personalistiky je co nejlepším způsobem využít lidské zdroje a napomoci ke zvýšení efektivity, produktivity a k dosažení vytyčených cílů organizace (Armstrong, 2009).

Jelikož lidské zdroje mají pozitivní vliv na tvorbu hodnoty a výrazný vliv na organizační výsledky, mohou organizace prostřednictvím personálního řízení čelit změnám ekonomické situace, změnám v oblasti vědy a technologií, změnám povahy práce a pracovní náplně (Mathis & Jackson, 2009).

2.2 Vzdělávání zaměstnanců

„Vzdělávání je proces, během něhož člověk získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje“ (Kocianová, 2010, str. 169).

Vzdělávání lze rozdělit do dvou hledisek, vzdělávání či učení jako aktivita školitele a vzdělávání jako aktivita školeného jedince. Je to tedy proces, který školeným jedincům umožňuje získat, prohloubit a rozšířit své znalosti, dovednosti a zkušenosti, přispívá k utváření a podpoře individuálního jedince a sociálního chování (Palán, n. d.).

Vzdělávání zaměstnanců může být lépe označováno jako formování pracovních schopností a osobností zaměstnanců (Koubek, 2007).

Formování pracovních schopností a osobností zaměstnanců v organizaci zaujímá velmi důležitou roli, jelikož pomocí něj organizace dokáže být pružné a dokáže reagovat na nepřetržité změny v podniku i jeho okolí. V dnešní době mají zaměstnanci vlastní zájem o další vzdělávání a zvýšení své odborné kvalifikace, přesto je potřeba, aby společnost celý proces vzdělávání vedla a regulovala (Veber a kol, 2009).

Právě proto je vzdělávání zaměstnanců jednou z nejvýznamnějších aktivit ze všech personálních činností, která je obvykle vykonávána personalisty společně s odborníky na vzdělávání v organizaci a s vedoucími zaměstnanci. Cílem vzdělávání je totiž zajistit soulad mezi potřebami, požadavky pracovního místa a dovednostmi, způsobilostí zaměstnanců, a to nejen v přítomnosti ale i v budoucnosti (Kocianová, 2010).

Dalším cílem personální činnosti vzdělávání pracovníků je soustavně formovat, zvyšovat, rozvíjet a zdokonalovat znalosti, dovednosti a zkušenosti pracovníků, potřebné pro provádění pracovních operací, postupů a úkolů (Šikýř, 2012).

Vzdělávání lidí zajišťované organizacemi v rámci zaměstnání je nedílnou složkou celoživotního vzdělávání. Celoživotní vzdělávání se skládá ze čtyř forem vzdělávání:

- formálního (vzdělávání získané během studií),
- neformálního,
- informálního (vzdělávání získané samovolně během každodenního života),
- získaného během zaměstnání (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Do celkového systému vzdělávání se zpravidla zařazují tři oblasti vzdělávání, a to oblast všeobecného vzdělávání, odborného vzdělávání a rozvoje. V oblasti všeobecného

vzdělávání si člověk osvojuje prvotní vědomosti a schopnosti, které mu umožní být součástí společnosti. Zde se organizace nijak nezapojují.

V oblasti odborného vzdělávání se lidé připravují na své zaměstnání, získávají k němu potřebné znalosti a dovednosti. Součástí této oblasti je příprava na povolání, do které se společnost se svým systémem vzdělávání neangažují na rozdíl od zbylých částí, kterými jsou orientace, doškolování neboli prohlubování kvalifikace, tzn. získání dalších znalostí a schopností týkající se vykonávané práce způsobené změnami v okolí, a přeškolení či rekvalifikace, která umožní pracovníkům přípravu na nové odlišné povolání (Koubek, 2007).

O rozšiřování znalostí a dovedností zaměstnance v oblasti rozvoje se stará organizace. Jedná se o získání dalších schopností nad potřeby momentálně zastávané pracovní pozice a umožnění lepšího prosazení ve společnosti případně mimo ni. Patří sem zaškolení a zaučení pracovníků, odborná praxe absolventů a zvyšování kvalifikace (Šikýř, 2012).

Interní a externí vzdělávání

Vzdělávání zaměstnanců může být zajišťováno interně nebo externě. Interní vzdělávání je vzdělávání zajišťované samotnou organizací. Školené pracovníky proškolují na danou problematiku odborně kvalifikovaní a zkušení zaměstnanci společnosti. Pro většinu interních školení jsou vytvořeny vlastní výukové materiály. Tento způsob je pro organizace výhodný, jelikož umožňuje šetřit náklady spojené s externími lektory a výdaje na cestu, případně ubytování účastníků.

Externí vzdělávání zaměstnanců probíhá mimo prostory organizace. Důvodů pro výběr externího způsobu školení je mnoho. Mezi nejčastější důvody patří, že externí školení může být v některých oblastech vzdělávání méně nákladné než školení interní, nebo že společnost nemá pro dané téma vlastní specializované zaměstnance (Mathis & Jackson, 2009).

Ať už se v konečné fázi jedná o interní či externí způsob vzdělávání, na celkovém stanoveném systému vzdělávání se v organizaci podílí několik velmi podstatných osob. Jsou jimi majitelé společností, linioví manažeři ve společnosti, personalista pověřený prací na vzdělávání (eventuálně manažer vzdělávání), školitel (interní i případně externí) a vzdělávaný pracovník (Bláha a kol, 2005).

Cílem liniových manažerů je poskytnout zaměstnancům podporu ve vzdělávání, aby pracovníci brali na vědomí jeho význam, pochopili, co je důležité se naučit, aby mohli provádět své pracovní činnosti a úkoly rychleji a kvalitněji (Kocianová, 2010).

Při vzdělávání zaměstnanců mohou vzniknout problémy, překážky, které negativně působí na výsledky vzdělávání, a které by měly být pokud možno odstraněny. Těchto bariér existuje velké množství, můžeme mezi ně zařadit například:

- nevhodné pracovní prostředí - nedůvěra mezi zaměstnanci, chybí spolupráce,
- zaměstnanci nemají pocit dostatečné podpory v oblasti individuálního rozvoje,
- pracovníci se bojí věřit sami sobě, svým dovednostem, bojí se, že mohou udělat chybu, bojí se možných změn, špatně na ně reagují,
- při školení je nevhodně stanoven obsah školení, chybí zpětná vazba, školení je neurčité, nesrozumitelné, nepřehledné a mnoho dalších překážek (Barták, 2015).

Tyto zmiňované bariéry jsou především na straně pracovníků, v samotném školení a jeho přípravě. Na výsledky vzdělávání mohou mít také vliv možné potíže na straně lektora. Například tréma, strach z chyby a neúspěchu, příliš nízké nebo naopak vysoké sebevědomí, únava, pocit zbytečnosti školení, jelikož účastníci o něj nejeví zájem, dále má na lektora i účastníky negativní vliv stereotypní školení apod. (Plamínek, 2014).

A proto všechno je nezbytné systematické vzdělávání, které zabezpečí, že vzdělávání nebude pouze příležitostnou a výjimečnou činností, že bude účinné, bude dosahovat žádoucích výsledků a zajistí organizaci návratnost investovaných zdrojů. Ovšem je zapotřebí kooperace mezi jednotlivými úseky organizace, vnitřními i vnějšími specialisty a podniky poskytujícími vzdělávací služby (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Učící se organizace

Koncepce učící se organizace se začíná uplatňovat v 90. letech 20. století. Toto pojetí je vyznačováno tvorbou nových znalostí, dovedností a stanovisek, jenž jsou schopné působit na chování lidí v podniku. Učení ve společnosti je trvalý, nepřerušovaný proces, jehož součástí jsou všichni zaměstnanci, zaobírá se otázkami týkajícími se způsobu učení zaměstnanců, jeho průběhu, výsledků a dopadu na organizaci. Veškeré učení odehrávající se ve společnosti není pouhým seskupením učení jednotlivých zaměstnanců a jejich skupin, nýbrž je nepostradatelné jejich systematické sjednocení (Kocianová, 2012).

„Učíci se organizace je tedy velmi účinným nástrojem získávání a tvorby, ukládání a transformace znalostí a má všechny potřebné předpoklady k tomu, aby sebe sama přeměnila v úspěch“ (Dvořáková, 2007, str. 314).

Lidé, tj. zaměstnanci, i celý podnik se neustále učí, získávají a prohlubují své schopnosti a znalosti. Avšak je potřeba si uvědomit, že znalosti podniku jsou mnohem víc než pouhým součtem znalostí jednotlivých pracovníků, a že kvalitně proškolení pracovníci nemusí proměnit podnik ve vysoce úspěšný a prosperující. Klíčové je nejen co a v jakém množství se zaměstnanci naučí, ale jak dokáží své vědění a schopnosti poskytnout celému podniku, a ten je využít (Tichá, 2005).

Učíci se organizace umožňuje podnikům rozvoj a učení se za pomoci svých pracovníků, kteří tak získávají schopnosti, znalosti a dovednosti nejen ve svůj prospěch, ale i ve prospěch celého podniku (Tureckiová, 2004).

2.3 Systematické vzdělávání

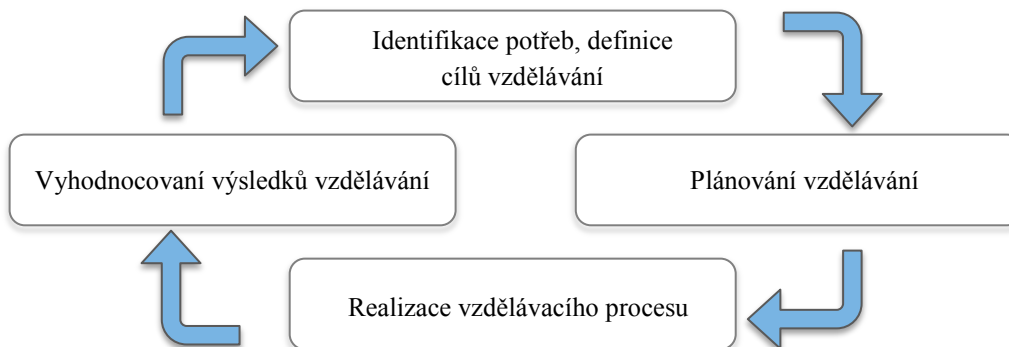
Systematické vzdělávání je nejúčinnějším způsobem vzdělávání zaměstnanců v podniku, pokud je řádně připravované, řízené a prováděné. Jedná se o nepřetržitý proces, který se pořád opakuje a který je postaven na nastavených principech politiky a systému vzdělávání podniku, a z nich odvozených podnikových cílů (Koubek, 2007).

Podstatným znakem systematického vzdělávání je, že se tento nepřetržitý proces opakuje ve čtyřech etapách, a informace, poznatky, zkušenosti z předchozích etap se aplikují v následujících etapách, čímž se celý proces vzdělávání postupně zdokonaluje (Bartoňková, 2010).

Většina autorů současné literatury zabývající se touto problematikou do těchto čtyř etap či cyklů zařazuje:

- identifikaci vzdělávacích potřeb,
- plánování vzdělávání,
- realizaci vzdělávání,
- hodnocení výsledků a účinnosti vzdělávání.

Obrázek 1: Systematické vzdělávání



Zdroj: Vodák & Kucharčíková, 2011

2.3.1 Identifikace vzdělávacích potřeb

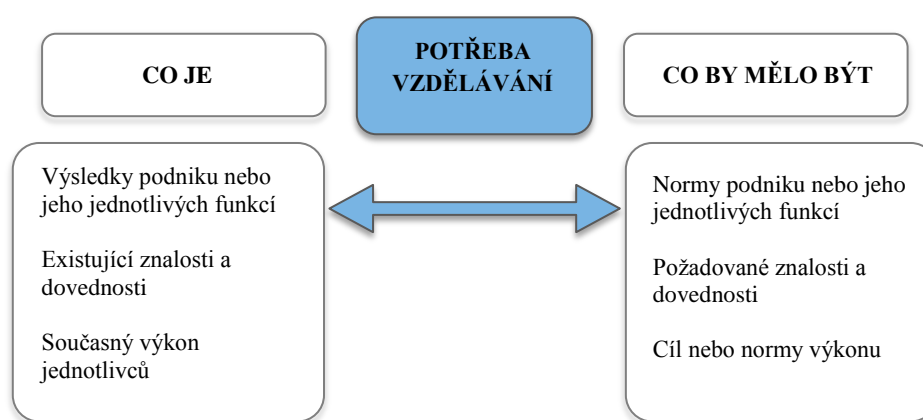
Identifikace vzdělávacích potřeb je první fází systematického vzdělávání a je tak rozhodující a neodmyslitelnou součástí procesu. Pokud v této fázi dojde k pochybení nebo bude špatně provedena, bude to mít nenávratné následky pro navazující fáze, plánování i samotnou realizaci vzdělávání (Bartoňková, 2010).

Lze říci, že identifikace je jednou z nejvýznamnějších činností, na níž závisí tvorba vhodného vzdělávacího systému a plánu (Janišová & Křivánek, 2013).

Při identifikaci a analýze vzdělávacích potřeb je nutné sesbírat veškeré údaje o stávajících znalostech, dovednostech a schopnostech zaměstnanců organizace, o jejich produktivitě, výkonnosti a dalších činnostech. Poté jsou tyto zjištěné informace srovnávány se znalostmi, dovednostmi a schopnostmi, které jsou od zaměstnanců požadovány (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Cílem identifikace potřeb je nalezení mezer, rozdílů mezi současným a žádoucím stavem znalostí a dovedností pracovníků, tedy mezi tím co je a co by mělo být (Bartoňková, 2010).

Obrázek 2: Analýza vzdělávacích potřeb



Zdroj: Bartoňková, 2010

Informace, které mohou sloužit jako podklad pro identifikaci a analýzu potřeb, často vychází z potřeb a přání vedoucích zaměstnanců i samotných pracovníků, a také z každoročně prováděného hodnocení zaměstnanců. Organizace tak v celkovém souhrnu využívá informace ze tří oblastí, a to informace vztahující se k:

- celému podniku, tzn. informace o struktuře podniku, o výrobcích, zdrojích (nejen lidských i jiných), o výrobě, pracovní době, nemocnosti pracovníků,
- zaměstnancům, tzn. názory a stanoviska pracovníků, jejich kvalifikace, hodnocení a ostatní údaje, které lze získat z personálních záznamů, rozhovorů atd.
- pracovním místům, tzn. popis a specifikace pracovního místa, pracovní činnosti a pracovní úkoly (Koubek, 2007).

Pro zjištění těchto údajů týkajících se zaměstnance může být použita komunikace s nadřízenými pracovníky, analýza osobních písemností pracovníka a další, pro získání údajů ohledně celé společnosti může být zvolena analýza dokumentů společnosti,

metoda benchmarking (porovnání s konkurenčními společnostmi), analýza trhu, podnikových cílů či výrobků společnosti (Tureckiová, 2004).

V závěru této první fáze by měly být nalezeny odpovědi na dvě otázky. Kdo by měl být proškolen, tzn. který z pracovníků má nějaké mezery mezi jeho schopnostmi a požadavky na něho, a v čem by měl být proškolen, tedy jakých témat, znalostí, dovedností se nalezené rozdíly týkají (Dvořáková, 2007).

2.3.2 Plánování vzdělávání

Plánování vzdělávání je druhou fází systematického vzdělávání, která se opírá o v první fázi zjištěné potřeby vzdělávání. Celý proces plánování by měl brát v úvahu stanovené cíle vzdělávání i jednotlivých vzdělávacích aktivit (Armstrong, 2007).

Ve fázi plánování si musí organizace před následnou přípravou vzdělávání stanovit, zda bude školení realizovat sama, tj. interně, podnikovými specialisty na vzdělávání, manažery či vedoucími zaměstnanci, nebo pomocí externích subjektů zaměřujících se na poskytování vzdělávacích služeb, případně kombinací obou dvou variant (Tureckiová, 2004).

Účelem této etapy je vytvoření plánu vzdělávání pro společnost a jednotlivé pracovníky. Postup vytváření plánu sestává ze tří fází:

- **fáze přípravná** - obsahuje upřesnění potřeb vzdělávání, určení cílů a účastníků,
- **fáze realizační** - dochází k určení vhodných metod pro vzdělávání zaměstnanců, které se odvíjí dle počtu školených pracovníků, jejich možností a potřeb, zastupitelnosti apod.,
- **fáze zdokonalování** - vyhledají se možné způsoby zdokonalení vzdělávání, jiné přijatelné metody, probíhá zkontrolování informovanosti zaměstnanců o školení, zabezpečení ubytování, dopravy, školitelů (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Je-li plánování provedeno řádně, jeho výsledkem je vypracovaný plán vzdělávání. Dle autorů Dvořáková (2007), Vodák & Kucharčíková (2011), Vojtovič (2008) a Koubek (2007) by správně vytvořený plán vzdělávání měl poskytnout odpovědi na 8 velmi důležitých otázek.

1. Jaké vzdělávání - jaká budou témata a obsah školení, jaké jsou cíle,
2. Kdo - kdo budou účastníci školení, jedinec, skupina pracovníků, jakého pracovního zařazení, jakých pracovních úkolů,

3. Jak - jaká bude zvolená metoda školení, výukové materiály,
4. Kým - interní či externí způsob vzdělávání,
5. Kdy - časové hledisko, opakující se, pravidelné či nepravidelné školení
6. Kde - místo realizace školení, vybavení školící místnosti, je-li mimo organizaci zajištění dopravy, ubytování atd.
7. Náklady - vytvořený rozpočet zahrnující veškeré náklady (přímé i nepřímé),
8. Hodnocení výsledků a účinnosti - kdo, kdy a jak bude hodnotit výsledky, účinnost

2.3.3 Realizace vzdělávání

V návaznosti na předcházející dvě fáze, identifikaci potřeby vzdělávání a jeho plánování, je připraven vzdělávací projekt a je provedena jeho samotná realizace (Tureckiová, 2004).

Realizační etapa se skládá z několika významných složek mající vliv na průběh školení. Jsou jimi stanovené cíle, použité metody, vzdělávací program, motivace, zúčastnění zaměstnanci a školitelé (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Vytyčené cíle vzdělávání jsou určené dle zjištěných požadavků a potřeb z předešlé fáze. Je vhodné je rozlišit do dvou skupin, konkrétně na cíle programové vycházející z nastaveného podnikového systému vzdělávání, a cíle daného školení vycházející z jednotlivých školících aktivit (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Následně se dle určených cílů stanoví přesný počet zaměstnanců, vyhovující metoda, školitel, čas a místo uskutečnění školení, zabezpečí se potřebné materiály, pomůcky a vybavení, zajistí se ubytování, stravování, doprava a připraví se rozpočet na danou vzdělávací akci. Poté je školení realizováno (Šikýř, 2012).

Další významným prvkem je program školící akce, který obsahuje časový rozvrh (datum a čas konání), jméno lektora (případně název vzdělávací instituce), probíraná témata, místo uskutečnění, použité techniky vzdělávání, vzdělávací materiály a prostředky. Podstatní jsou účastníci školení, lektoři a jejich motivace. Každý ze zúčastněných zaměstnanců má svůj osobitý styl učení, což ovlivňuje proces vzdělávání. Jejich styl lze zjistit na základě poznatků skrze dotazníky či pozorování. Je-li účastník motivován k učení se, k rozvoji svých znalostí a dovedností, stává se vzdělávání mnohem efektivnější, zaměstnanci flexibilnější a výkonnější (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Lektor hraje ve vzdělávacím procesu také důležitou roli. Kvalitní lektor má jisté osobní předpoklady pro tuto práci, dokáže navazovat a rozvíjet mezilidské vztahy, má dobré komunikační schopnosti, je vnímavý, emotivní, charismatický, má i vědomosti, zkušenosti a dovednosti, které se postupně naučil, a které dokáže předat (Svatoš & Lebeda, 2005).

Realizační část cyklu systematického vzdělávání se skládá ze tří etap.

1. **Příprava**, tato etapa zahrnuje:

- přípravu školitele pro vykonávání povolání lektora i pro uskutečnění dané školící akce,
- přípravu účastníků, tzn. komunikace s nimi, informování o datu, místu a času konání, o zaměření školení a ostatních údajích, které nezbytně potřebují znát,
- přípravu organizačních opatření - výukové materiály, vybavení školící místnosti,

2. **Samotná realizace**, tato etapa začíná v okamžiku dostavení se školitele na místo realizace vzdělávání a obsahuje zahájení, kontrolu školícího procesu, eventuálně reakci a řešení neočekávaných okolností,

3. **Transfer**, v této etapě se ihned po ukončení školení zpracovávají získané prostředky, například se uchovávají informace a podklady z flipchartu, dokumentace ke školení, školící materiály (Hroník, 2007).

Ve fázi realizace se vytváří hodnotící dotazníky pro zúčastněné zaměstnance a záznamy evidence účastníků na daném školení. Dále je v této části podstatné provádět neustálou kontrolu vzdělávání, sledovat zda se realizuje dle stanoveného plánu, v určeném čase a dle odsouhlasených nákladů na vzdělávací akce (Dvořáková, 2007).

2.3.4 Hodnocení výsledků a účinnosti vzdělávání

Hodnocení výsledků a účinnosti vzdělávání je sice poslední fází systematického vzdělávání, ale neméně důležitou. Tato část má pro organizace velký význam, jelikož pomocí ní získají zpětnou vazbu o proběhlém školení, získají možnost změřit výdaje a přínosy na dané školení (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Hodnocení vzdělávání se promítá do rozhodování, pomůže určit, zda byla vzdělávací akce účelná, měla či neměla smysl, a co případně v budoucnu zlepšit. Jednodušeji řečeno, jedná se o komparaci stanovených cílů a výsledků vzdělávání (Armstrong, 2007).

Celkový proces vyhodnocování vzdělávání zaměstnanců může být rozdělen do 7 na sebe navazujících kroků. Jedná se o naplánování postupu vyhodnocování a vymezení účelu, vytvoření kritérií pro hodnocení, výběr vhodné metody pro vyhodnocení, získávání údajů, jejich analýza, vypracování výsledné zprávy a kontrola nastaveného systému vzdělávání (v případě nalezení chyb a nedostatků je nutná úprava systému vzdělávání) (Tureckiová, 2004).

Při měření účinnosti vzdělávání je potřeba brát na zřetel, že celkovou efektivitu ovlivňuje množství faktorů týkajících se účastníků, společnosti, vedoucích zaměstnanců a externího poskytovatele školení. Z pohledu účastníků má největší vliv jejich motivace ke vzdělávání a poskytnutá zpětná vazba, z pohledu organizace náklady spojené se školící aktivitou a z pohledu externích vzdělavatelů jejich odbornost, schopnost vyhovět potřebám a přáním školeným zaměstnancům (Kocianová, 2010).

Existuje několik modelů, metod a přístupů, jenž mohou být využity při hodnocení vzdělávání. Z hlediska přístupů, se může jednat o:

- hodnocení před školením - zde se monitoruje například počet zaměstnanců, kteří dali najevo zájem o školení či se rovnou zapsali,
- hodnocení při ukončení školení - zde se sleduje například spokojenost zaměstnanců se školící akcí, změna v množství či kvalitě získaných znalostí a dovedností,
- hodnocení s odstupem času - zde se zaměřuje na přetrvávání naučených znalostí, dovedností a jejich používání v pracovních činnostech,
- sledování dopadu na změnu produktivity zaměstnanců,
- sledování dopadu na chování zaměstnanců (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Mezi nejznámější modely hodnocení efektivnosti patří Kikpatrickův model, který se skládá ze 4 úrovní hodnocení.

Úroveň 1: Reakce - v této úrovni jsou zjišťovány a měřeny údaje o proběhlém školení, reakce a spokojenost zúčastněných zaměstnanců. Školení pracovníci nejčastěji odpovídají formou dotazníku na otázky vztahující se k obsahu, tématům, použitým metodám, místu konání apod. (Belcourt & Wright, 1998).

Úroveň 2: Hodnocení poznatků - v této úrovni se shromažďují informace o tom, v jakém množství a které znalosti, dovednosti a schopnosti účastníci školení získali,

zlepšili a rozvinuli. Hodnocení vzdělávání je v této úrovni obtížnější než v předchozí, i z hlediska potřebného množství času pro zpracování (Bláha a kol., 2005).

Úroveň 3: Hodnocení chování - v této úrovni se zjišťuje, v jaké míře proškolení zaměstnanci využívají při realizování pracovních činností nově získané znalosti, dovednosti, zda a jak moc se změnilo jejich chování na pracovišti. V nejlepším případě by se mělo toto hodnocení provádět před i po skončení školení, avšak s časovým odstupem, aby mohli pracovníci své chování pozměnit (Armstrong, 2007).

Úroveň 4: Hodnocení výsledků - tato čtvrtá úroveň hodnocení je nejtěžší úrovní. Za hodnocení výsledků je považováno měření dopadu vzdělávání zaměstnanců na jednotlivé ukazatele společnosti, například obrát, zisk, produktivitu, kvalitu, reklamace a další. Jelikož je to velice obtížné, snaží se společnosti vyjádřit celkové náklady a přínosy školení. Často k tomu také využívají metodu hodnocení návratnosti investic, která bývá v některých případech oddělována do úrovně 5. Podstatné je si uvědomit, že hodnocení není pouze zpětnou vazbou, ale zároveň poskytovatelem informací pro plánování a realizaci dalších školení v budoucnu (Bartoňková, 2010).

V jednotlivých úrovních Kikpatrickova modelu může být použito více metod hodnocení. V úrovni 1 lze využít dotazníků určených zúčastněným zaměstnancům, školiteli či auditorovi, v úrovni 2 různé připravené testy, v úrovni 3 dotazník zaměřený na hodnocení kompetencí, a v poslední úrovni především monitorování výkonnosti (Janišová & Křivánek, 2013).

Hodnocení účinnosti vzdělávacích aktivit na úrovni 1 a 2 probíhá téměř vždy ve většině organizací, které hodnocení provádějí. Naopak hodnocení na úrovni 3 a 4 je prováděno spíše mimořádně (Tureckiová, 2004).

V současné době je kladen velký důraz na tuto fázi, na hodnocení a měření výsledků a efektivitu vzdělávání, a organizace by se jí měli dostatečně věnovat. Pro hodnocení jednotlivých školicích aktivit a vzdělávacích programů si musí každá společnost vytvořit své hodnotící postupy (Dessler, 2013).

Aby byla jakákoliv vytvořená a zvolená metodika hodnocení účinnosti vzdělávání zaměstnanců ve společnosti správná, musí nalézt odpovědi na 6 základních pilířů. Hledají se odpovědi na otázky co, kdo, proč, jak, kým a kdy (Evangelu, Bommel & Juříčka, 2013).

2.4 Metody vzdělávání

Pro organizaci je podstatné vzdělávání, které je efektivní, poskytující přínosy, a proto je klíčové, zvolit vyhovující metodu, v lepším případě metody vzdělávání zaměstnanců, jelikož střídání metod a jejich vhodná kombinace může přispět k dosažení lepších výsledků. Při výběru správné metody je nápomocen stanovený cíl vzdělávání a porozumění osobním potřebám vzdělávaných zaměstnanců i potřebám organizace (Armstrong, 2007).

Na průběh, výsledek a účinnost vzdělávání mají podstatný vliv i prostředky či pomůcky vzdělávání. Jaké pomůcky je potřeba zvolit a jak je při školení použít záleží na formě vzdělávání (prezenční, distanční, kombinovaná), na vybrané metodě vzdělávání, na finančních možnostech společnosti a také na technickém zařízení, která má podnik k dispozici (Bartoňková, 2010).

Tyto prostředky zastávají funkci informativní, motivační a instrumentální, jsou na ně stanoveny podmínky srozumitelnosti a názornosti. Jedná se například o výrobky, internet, intranet, interaktivní tabule, televize, flipcharty, knihy, případové studie, výukové materiály, simulace a mnoho dalších (Barták, 2015).

Kritéria pro výběr vhodné metody vzdělávání

Metod určených pro vzdělávání zaměstnanců je nespočetné množství, a proto je potřeba stanovit podle čeho metodu zvolit tzn. stanovit jistá kritéria, aby byl vybrán nejvhodnější způsob vzdělávání. Při výběru didaktických metod je nutné se obeznámit s každou metodou, s jejími klady a zápory, jejími typickými vlastnostmi. Dále je třeba sestavit podmínky pro výběr metody, vzít v úvahu neustále se měnící situace a tudíž možné změny metod (Bartoňková, 2010).

I možností členění metod vzdělávání je mnoho. Mezi nejčastěji používané patří dle autorů Koubek (2007), Srpová & Řehoř (2010), Kocianová (2010) a Šikýř (2012) rozdělení na metody vzdělávání na pracovišti při výkonu práce tzv. on the job metody, a metody vzdělávání mimo pracoviště tzv. off the job metody.

Autor Vojtovič (2008) rozděluje metody vzdělávání velmi podobně, od již dvou zmiňovaných způsobů odděluje externí způsob vzdělávání mimo organizaci. Externí vzdělávání mimo prostory organizace je určeno především pro manažery a vedoucí pracovníky týmů, kteří si tak rozvíjejí své odborné a sociální znalosti, dovednosti.

Dále mohou být metody klasifikovány na metody dle přístupu, dle míry participace vzdělávaných pracovníků, dle typů procesu vzdělávání, druhů výuky apod. Tyto klasifikace jsou následně rozděleny na dílčí metody (Bartoňková, 2010).

Aby měly zvolené metody a způsoby na vzdělávané zaměstnance správný vliv, musí být splněny dvě nezbytné podmínky. Za prvé, aby oblast školení nebo jeho konkrétní téma bylo velmi úzce spojeno s pracovními úkoly účastníka. Nejúčinnějšími školeními jsou tedy taková školení, která propojují cvičení a individuální poradenství. A za druhé, aby si mohli školení pracovníci nově naučené způsoby, dovednosti a znalosti bezprostředně osobně zkusit. Právě vlastní aktivní zapojení a zkušenost mají významný dopad na výsledek vzdělávání. Rovněž je důležité, aby školení probíhalo v kratších časových intervalech, během kterých účastníci udrží pozornost po celou dobu (Urban, 2013).

2.4.1 Metody vzdělávání na pracovišti při výkonu práce

Instruktaž při výkonu práce

Instruktaž je jednou z nejvíce používaných metod a je velice jednoduchá. Používá se zejména při zaškolení nového zaměstnance, případně zaměstnance, který doposud neměl s předváděnou pracovní činností žádné zkušenosti nebo pouze malé. Instruktaž provádí zkušený zaměstnanec či vedoucí zaměstnanec, jenž předvede celý pracovní postup, a školený zaměstnanec se jej naučí pozorováním a následujícím vyzkoušením. V případě potřeby školitel pracovní postup zopakuje (Koubek, 2007).

Mentoring

Mentoring je podobným způsobem vzdělávání jako coaching, avšak iniciativa a zodpovědnost je zde na školeném zaměstnanci. Ten si sám dle vlastního uvážení zvolí rádce (mentora) jako svůj ideál (Srpková & Řehoř, 2010).

Mentor zaměstnanci pomáhá, koučuje ho, diskutuje s ním o jeho úkolech či problémech, poradí mu jak případné potíže řešit, radí mu jak získat nové znalosti a dovednosti, jak je využít a plnit stanovené pracovní úkoly (Armstrong, 2009).

Coaching

Další metodou formování pracovních schopností na pracovišti při výkonu práce je coaching (koučování). Jedná o instruování a interpretování poznámek, úkolů, a také o neustálý monitoring ze strany školitele (vedoucího zaměstnance). Školitel se snaží

motivovat školeného k dosahování úkolů, individuálnímu přístupu a iniciativě (Koubek, 2007).

Coaching může probíhat také neformálně, avšak musí být plánovaný a zahrnutý v plánu vzdělávání zaměstnance. Je potřeba si uvědomit, že není pouze o kontrole úkolů, upozorňování na případné chyby a poskytování rad. Je to způsob jak mohou manažeři přispět k úspěchu a zvýšení výkonnosti zaměstnanců (Armstrong, 2009).

Counselling

Mezi nejnovější způsoby vzdělávání zaměstnanců na pracovišti při výkonu práce se řadí metoda counselling, někdy označovaná jako poradenství, konzultování. Tato metoda je chápána jako oboustranné ovlivňování a konzultace, čímž se vztah mezi školitelem a školeným zaměstnancem rozšiřuje z jednostranného na oboustranný, rozvíjí se zpětná vazba poskytující připomínky a náměty k řešení (Koubek, 2007).

Oproti ostatním zmiňovaným metodám vzdělávání je konzultování jednorázovou činností mezi vzdělavatelem (konzultantem) a školeným pracovníkem do té doby, než vyřeší probírané pracovní úkoly, postupy, problémy (Tureckiová, 2004).

Pracovní porady

Pracovní porady jsou žádoucím způsobem proškolení nových i stávajících zaměstnanců společnosti. Během porady si její účastníci předávají své znalosti, zkušenosti, představují své náměty a nápady k probíranému tématu a k dalším námětům vztahujícím se k pracovním postupům, úkolům a celé společnosti (Dvořáková, 2007).

Asistování

Metoda asistování je často využívána pro utváření pracovních schopností a dovedností zaměstnanců. Proškolený zaměstnanec se stává asistentem vedoucího nebo zkušeného zaměstnance, který provádí dané pracovní operace. Vzdělávaný pracovník se učí pracovním postupům, pomáhá při jejich vykonávání, postupně se čím dál více samostatně zapojuje do jejich plnění, až získá veškeré potřebné znalosti a schopnosti provádět je sám nezávisle na zkušeném zaměstnanci (Koubek, 2007).

Pověření úkolem

Pověření úkolem je způsob vzdělávání zaměstnanců, který navazuje na metodu asistování, při které si školený pracovník utváří a rozšiřuje své pracovní schopnosti a dovednosti (Vojtovič, 2008).

Školitel (nadřízený pracovník) pověří školeného zaměstnance vykonáním určitého pracovního úkolu, pro jehož provedení jsou zajištěny veškeré podmínky. Pracovní činnosti školeného zaměstnance jsou po celou dobu sledovány (Srpková & Řehoř, 2010).

Zaměstnanec musí při plnění úkolu předvést, že dokáže uplatnit své nabyté znalosti, dovednosti, zkušenosti, a je tak podněcován k samostatnosti a odpovědnosti za provedenou práci (Šikýř, 2012).

Rotace práce

Rotace práce je další z možností jak vzdělávat zaměstnance, která bývá také často nazývána cross training (obměňování pracovních úkonů). Jedná se o metodu, u které se rozlišují dvě formy, a to způsob horizontální a vertikální rotace práce. Při horizontální rotaci práce si vzdělávaní zaměstnanci vyměňují svá pracovní místa v rámci různých oddělení a pracovišť na shodném stupni řízení, při vertikální naopak na odlišných, vyšších či nižších úrovních řízení. Většina společností tuto metodu používá při zaškolování stávajících i nových pracovníků do vedoucích pozic (Dvořáková, 2007).

Přesouvání zaměstnanců mezi jednotlivými pracovními místy s různými pracovními úkoly, pracovním prostředím a podmínkami je vždy pouze prozatímního charakteru. Rotace práce je pro vzdělávané zaměstnance i pro organizaci přínosným způsobem vzdělávání, jelikož zvyšuje kvalifikaci zaměstnanců a stávají se více pružným a adaptabilním zdrojem (Šikýř, 2012).

2.4.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště

Přednáška

Prostřednictvím této metody poskytuje školitel či lektor za pomoci výkladu a připravených pomůcek potřebné informace školeným zaměstnancům. Přednáška je jednou z možností jak rychle a bez obtíží předat znalosti a dovednosti, případně také zkušenosti lektora vzdělávaným pracovníkům (Šikýř, 2012).

Přednáška bývá často doplněna o diskuzi či prezentaci. Výhodou je předání informací velkému počtu účastníků, nevýhodou může být nedostatečná interakce mezi účastníky a školitelem, neudržení soustředěnosti posluchačů po celou dobu přednášky (Buckley, Caple, 2004).

Součástí je mnohdy skupinová diskuse. Při diskusi dochází k otevřenému předávání názorů, znalostí a poznatků mezi vzdělávanými zaměstnanci i vzdělavatelem.

Nicméně je nutné, aby diskusi školitel usměrňoval správným směrem, aby nedošlo k odchýlení od školeného tématu (Foot, Hook, 2002).

Demonstrování

Součástí metody demonstrování je názorné předvedení pracovních operací, postupů a úkolů ve školících místnostech naživo, dříve než budou moci školení zaměstnanci vykonávat danou práci sami. Zpravidla navazuje na proběhlou přednášku týkající se předváděných aktivit (Buckley & Caple, 2004).

Hraní rolí

Metoda hraní rolí, jak už samotný název napovídá, je metodou při které na sebe vzdělávání pracovníci přebírají role lidí v demonstrovaných situacích. Tato metoda je určena především pro manažery a vedoucí pracovníky. Umožňuje jim vcítit se do role, poznat jak a proč se někteří lidé za daných okolností chovají, získat poznatky a zkušenosti vyplývající z předváděné situace, rozvíjet své dovednosti, vztahy s ostatními pracovníky, zvyšovat samostatnost a sebedůvěru (Armstrong, 2007).

Případová studie

Rozhoduje-li se organizace o vhodném způsobu vzdělávání svých zaměstnanců na manažerských a vedoucích pozicích, může zvolit případové studie. V rámci nich pracovníci obdrží informace a podklady týkající se reálné nebo fiktivní situace, a musí v určeném časovém horizontu hledat možné způsoby řešení situace (Dvořáková, 2007).

Případová studie může být rozdělena do různých variant, konkrétně workshop a brainstorming. **Workshopem** jsou označovány případové studie, při kterých se na řešený problém souhrnně dívají pracující týmy lidí (Koubek, 2007).

Brainstorming je založen na principu, že každý neobyčejný nápad, myšlenka, může vést k jedinečnému řešení. Účastníci jsou vedeni k tomu, aby navrhli co nejvíce svých námětů a myšlenek, které mohou být dále rozvíjeny. Od brainstormingu se odvíjí metoda brainwriting, kde jsou návrhy podávány písemně (Barták, 2007).

Simulace

Další možností vzdělávání zaměstnanců mimo pracoviště je simulace. Simulace je propojení metod hraní rolí a případové studie. Úkolem této metody je reálně ukázat účastníkům naučené znalosti a chování dle možností školící místnosti. Zaměstnanci tak mají možnost si své chování vyzkoušet a nacvičit (Armstrong, 2007).

Assessment centre

Assessment centre, taktéž nazývaný development centre či výcvikový program, je metodou, kterou může organizace zvolit nejen pro vzdělávání zaměstnanců, ale i například při výběru a hodnocení zaměstnanců. Školenému zaměstnanci jsou nahodile zadávány simulace pracovních úkolů vztahujících se k jeho pracovní náplni a pracovním činnostem (Dvořáková, 2007).

Jednotlivé simulace úkolů a problémů jsou vybírány prostřednictvím IT techniky, je možné tak nastavovat různou frekvenci, obtížnost a stupeň stresu. Pomocí informačních technologií jsou poté hodnoceny reakce a výsledky školených zaměstnanců (Srpková & Řehoř, 2010).

Outdoor training

Způsob vzdělávání zaměstnanců mimo pracoviště outdoor training je také označován jako učení se hrou nebo vzdělávání prostřednictvím pohybových činností. Metoda je určena zejména pro zaměstnance na manažerských pozicích, kteří si pomocí sportovních aktivit rozvíjejí své manažerské kompetence, schopnosti a dovednosti, tedy komunikaci, řízení lidí, týmovost, spolupráci s ostatními a jiné (Dvořáková, 2007).

Místem konání outdoorových aktivit není pouze příroda, ale jsou jím veškeré možnosti přesahující rámec pracovního místa či školící místnosti. Outdoorové programy se ve většině případů orientují na teambuilding, leadership, sebepoznávání a change management (Hroník, 2007).

E-learning

E-learning je pro některé organizace další velmi vhodnou metodou vzdělávání svých zaměstnanců. K předání výukových materiálů a řízení jednotlivých pracovníků se při e-learningu využívají počítače a internet. Ovšem lze pro předávání těchto informací použít i podnikový intranet (Armstrong & Taylor, 2014).

Prostřednictvím počítačů mohou organizace pro vzdělávané zaměstnance nasimulovat pracovní situace, zajistit přístup k velkému množství informací, rozvíjet jejich znalosti a ulehčit výuku skrze poskytnuté obrázky, grafy, schémata apod. Výhodou tohoto způsobu je zaměření se na vzdělávání jednotlivců i skupin, organizace získává okamžitou zpětnou vazbu, a styl, obsah či intenzitu vzdělávání lze upravit dle možností a potřeb pracovníka (Koubek, 2007).

2.5 Náklady na vzdělávání, přínosy vzdělávání

Cílem každé organizace je být konkurenceschopným a prosperujícím subjektem. Tohoto cíle mohou společnosti dosáhnout, pokud se věnují vzdělávání a rozvoji znalostí, dovedností a zkušeností svých zaměstnanců prostřednictvím efektivního vzdělávání. Za efektivní, účinné vzdělávání je považováno takové vzdělávání, které dospěje ke splnění stanovených cílů s nejnižšími vynaloženými náklady. Pro zhodnocení efektivnosti je vhodné použít analýzu nákladů a přínosů (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Pro porovnání nákladů a přínosů vzdělávání lze využít cost-benefit analýzu, která se skládá ze čtyř kroků: výpočet nákladů na školící akce, stanovení případných výsledků úspor, spočítání předpokládaných úspor, komparace nákladů a přínosů úspor (Mathis & Jackson, 2009).

Do prvního kroku analýzy se započítávají náklady na přípravu školení, na pronájem prostor, potřebné vybavení, použité materiály, administrativu, čas, který stráví zaměstnanec na školení namísto vykonávání pracovních úkolů atd. Ve druhém kroku se hledají potenciální úspory, například méně chyb při vykonávání práce, snížení fluktuace zaměstnanců, zvýšení produktivity, rychlejší používání pracovních nástrojů a další. Ve třetí fázi se jednotlivé potenciální úspory vyjádří číselně a ve čtvrté fázi se celkové náklady a úspory porovnají (Workforce, 2005)

Kalkulace nákladů však není snadným úkolem, je komplikovaná a časově velice obtížná. Proto mají některé společnosti tendenci se jí nevěnovat, vzdělávání nevyčíslovat nebo pouze jen částečně. Přesto je kalkulační nákladů velmi důležitou činností, jelikož bez stanovených nákladů není snadné měřit přínosy (Belcourt & Wright, 1998).

Součástí fáze plánování vzdělávání v cyklu systematického vzdělávání je sestavení rozpočtu na danou vzdělávací akci. Všechny činnosti a podklady související s realizací školení musí být do nákladového plánu, rozpočtu zahrnuty. Je klíčové, aby se na žádnou činnost nezapomnělo, a byla finančně vyjádřena a započítána. Existuje více způsobů dělení nákladů na školení, může se jednat například o členění:

- **náklady na školící akci** - náklady na školitele (jejich finanční ohodnocení, ubytování, stravování), náklady na realizační tým, náklady za pronajaté místo konání školení, za používané vybavení, poplatky externímu poskytovateli školení,

finance na parkovné, poštovné. Tyto náklady jsou označovány jako náklady fixní, tj. že jejich výše se s měnícím počtem zúčastněných zaměstnanců nemění.

- **náklady na zúčastněné zaměstnance** - náklady na dopravu zaměstnanců do místa konání školení, cestovné, diety, náklady na ubytování a stravování zaměstnanců, výdaje za nakoupené knihy pro školení či samostudium zaměstnanců apod. Tyto náklady jsou nazývány variabilní náklady, tj. že jejich výše se s měnícím počtem zúčastněných zaměstnanců mění (Bartoňková, 2010).

Další možné druhy nákladů, které mohou být při kalkulaci zvažovány, jsou náklady obětované příležitosti, tzn. finance, které jsou použity na realizaci vzdělávání zaměstnanců a tak nemohou být využity na jiné aktivity, dále náklady režijní a administrativní tj. náklady v podobě vytápění místnosti, elektřiny atd., anebo neprovedený výkon. Tyto náklady se vztahují k tomu, že namísto vzdělávaného pracovníka musí někdo jiný vykonat jeho pracovní úkoly a povinnosti. Čím detailněji jsou monitorovány jednotlivé náklady, tím větší je možnost úspěchu v odhalení rezerv a nalezení, která z etap vzdělávání je v podniku nejnákladnější (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Pro společnosti je mnohem jednodušší provést kalkulaci externích školicích akcí, které probíhají mimo její prostory. Přesto je nutné vyčíslit všechny výdaje s tím spojené, přímé i skryté (Hroník, 2007).

Společnosti mají také několik možností jak výši nákladů vynaložených na vzdělávání snižovat a učinit podnikové vzdělávání účinnějším. Mohou být snižovány:

- a. závazky organizace vůči externím poskytovatelům školení - snížení jejich výše se zaměřením na provádění interních školení uvnitř organizace (na pracovišti i mimo něj),
- b. náklady vynaložené na školitele - organizace by se měla snažit minimalizovat náklady na cestování spojené s externím školením mimo podnik, měla by věnovat pozornost využívání interních školitelů a také jejich počtu (i v případě externích), klíčové je také uchovávání materiálů a podkladů ke školení pro další využití,
- c. náklady vynaložené na výukový materiál - nechat na externím poskytovateli přípravu materiálů, znovu upotřebit již vypracované, uchované podklady,

- d. náklady spojené s řízením školení - pro administrativní práci využít interních zaměstnanců,
- e. náklady vynaložené na účastníky školení - snažit se zabezpečit nepřítomnost školeného zaměstnance na jeho pracovišti, ujistit se, zda školení odpovídá požadavkům a potřebě zaměstnance (zda není uskutečňováno zbytečně),
- f. výdaje spojené se stravováním a ubytováním účastníků - snažit se snížit výdaje například prostřednictvím časově kratších školení (Belcourt & Wright, 1998).

V některých případech je pro organizaci přínosnější pokud nehledá způsob zvyšování účinnosti vzdělávání ve snižování vynaložených nákladů, ale zaměří se na odstranění neefektivních školení. Je vhodné zabývat se přínosy jednotlivých školících aktivit. Provádět monitoring využití lidských zdrojů, jejich schopností a znalostí, zda se po školení stávají flexibilnějšími, pro svou práci zdatnější, využívají své nově nabyté znalosti a dovednosti, zda využijí naučené poznatky při pracovní činnosti, při používání strojů a zařízení. Zda se posune k lepším výsledkům oblast kvality, bezpečnosti, počtu reklamací, spokojenosti zákazníků, snížení fluktuace, a mnoho dalších ukazatelů, kterými lze přínos vzdělávacích aktivit zhodnotit (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Jak už bylo zmiňováno, společnosti při vyhodnocování efektivnosti vzdělávání, tedy nákladů a přínosů, využívají metodu hodnocení návratnosti investic neboli ROI (Return on Investment). Hodnota ROI ve vzdělávání vyjadřuje, jaké množství korun přinese společnosti každá vynaložená koruna na vzdělávání zaměstnanců. Vzorec pro výpočet je dán:

$$ROI (\%) = \frac{\text{přínosy ze vzdělávání} - \text{náklady vložené do vzdělávání}}{\text{náklady vložené do vzdělávání}} * 100$$

(Janišová & Křivánek, 2013).

Vzdělávání zaměstnanců v organizaci může být financováno z vlastních finančních prostředků nebo z cizích finančních prostředků. Společnosti mohou využít jako zdroj financování vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců také Evropské strukturální a investiční fondy, konkrétně Evropský sociální fond, označovaný zkratkou ESF. V rámci Evropského sociálního fondu jsou finančně podporovány projekty společností zaměřené například na rekvalifikace zaměstnanců, jejich rozvoj a tvorbu vzdělávacích programů pro pracovníky (Evropské strukturální a investiční fondy, n. d.).

3 Cíl práce a metodika zpracování

Diplomová práce s názvem *System vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci* se zabývá problematikou způsobu, průběhu a vyhodnocování nastaveného systému vzdělávání zaměstnanců ve vybrané společnosti. Cílem diplomové práce je analýza¹ systému vzdělávání pracovníků, identifikace potřeb vzdělávání, navrzení změn na zlepšení a zvýšení efektivnosti této oblasti řízení ve vybrané organizaci.

Společnost, která byla zvolena pro provedení analýzy systému vzdělávání a nákladů na vzdělávání, si nepřeje být v diplomové práci jmenována, a proto bude v celé práci užíván fiktivní název společnost A, s.r.o. Skutečný název společnosti je uveden v čestném prohlášení, které je uloženo u vedoucího diplomové práce.

Pro zpracování diplomové práce byla použita data z primárních i sekundárních zdrojů. Práce je rozdělena na dvě části, první část je věnována teoretickým poznatkům, druhá část je zaměřena na výstupy z praxe. Při vypracování teoretické části byla využita sekundární data, která byla získána z odborné literatury tuzemských i zahraničních autorů a z internetových zdrojů vztahujících se k analyzované oblasti systému vzdělávání pracovníků. Odborná literatura, která byla při vypracování první části použita, byla zapůjčena v Akademické knihovně Jihočeské univerzity a také v Krajské knihovně Vysočina. Cílem teoretické části práce bylo získat komplexní informace o problematice vzdělávání pracovníků a zjištěné poznatky byly použity jako východiska pro provedení, zpracování a zhodnocení analýzy v praktické části diplomové práce, a při zpracování návrhů závěrečných doporučení.

Při vypracování druhé části diplomové práce, tj. části praktické, byly využity podklady a informace z primárních i sekundárních zdrojů. Sekundárními zdroji byly písemné materiály poskytnuté zvolenou společností v podobě interních dokumentů, směrnic, předpisů, formulářů a dalších materiálů souvisejících s analyzovaným systémem vzdělávání zaměstnanců, dále informace získané z personálního a účetního informačního systému, a také internetové stránky společnosti. Další sekundární zdroje využití v praktické části byly získány od předního dodavatele vzdělávacích služeb v oblasti periodických školení. Primární zdroje informací pocházely z osobních návštěv personálního úseku analyzované společnosti a dodavatele vzdělávacích služeb, i z vlastních zkušeností s činnostmi personálního úseku v rámci praxe, kdy se personální

¹ Analýza = rozbor uceleného procesu na jednotlivé dílčí části

úsek v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců aktivně podílí a pracuje na plánování, řízení, zajišťování průběhu realizace vzdělávání zaměstnanců a jeho následného vyhodnocování.

Obsahem praktické části byla analýza systému vzdělávání zaměstnanců ve vybrané společnosti A, s.r.o. Z internetových stránek a veřejně dostupných propagačních materiálů byly získány všeobecné informace o společnosti, předmětu podnikání, o produktech a historickém vývoji společnosti. Z poskytnutých materiálů byla provedena analýza nastaveného systému vzdělávání, používaného systematického vzdělávání a vynaložených nákladů souvisejících se vzděláváním zaměstnanců. Pro posouzení výše vynaložených nákladů na vzdělávání zaměstnanců byla použita komparace² s daty uveřejněnými Českým statistickým úřadem.

Všechny zanalyzované skutečnosti byly následně popsány, rozpracovány v jednotlivých kapitolách praktické části, posouzeny a vyhodnoceny z hlediska získaných poznatků z části teoretické. Pro přehledné zobrazení vybraných informací bylo zvoleno zpracování v podobě grafů, obrázků, schémat a tabulek za využití počítačových programů.

V závěru diplomové práce byly na základě provedené analýzy a zhodnocení současného systému vzdělávání doporučeny společnosti návrhy změn vedoucí ke zlepšení a zvýšení efektivnosti oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti A, s.r.o.

² Vzájemné porovnání dat

4 Analýza systému vzdělávání a nákladů na vzdělávání

4.1 Charakteristika vybrané organizace

Společnost A, s.r.o. je výrobním závodem společnosti B, která je celosvětovou, ve svém oboru velice známou a úspěšnou společností sídlící v severském státě Evropy. Tato výrobní pobočka v České republice je společně s další pobočkou situovanou v Číně hlavní výrobní základnou pro celý svět. Společnost B vlastní značně široký sortiment výrobků, zaměřených zejména pro průmyslové a medicínální využití. V rámci Evropy je korporace B leadrem ve výrobě těchto výrobků a poskytování služeb s nimi spojených. Své prodejní pobočky a dodavatelské jednotky má rozmístěné po celém světě ve více než 15 zemích světa, například v Indii, Panamě, Anglii, Francii, Německu, Španělsku, Rakousku, Švýcarsku, Rusku a jiných zemích. Na území České republiky se nenachází pouze hlavní výrobní jednotka společnosti, ale také centrální distribuční sklad. V současné době je společnost B tvořena přes 850 zaměstnanci.

I společnost A, s.r.o. má dlouholetou historii sahající do předválečných let, kdy v prostorech dnešního sídla společnosti působila firma, jejímž předmětem podnikání byla výroba komponentů určených pro užívání technických plynů. Následně výrobní provozy patřily místním strojírnám, jejichž 100% podíl byl v roce 1993 odkoupen společností B, a tím založena společnost A, s.r.o. V prosinci roku 2003 byla analyzovaná společnost zapsána do obchodního rejstříku. O několik let později, v roce 2011, zde byla založena i sesterská společnost C, s.r.o., čímž byly mezi obě společnosti rozděleny aktivity spojené s výrobou a obchodem.

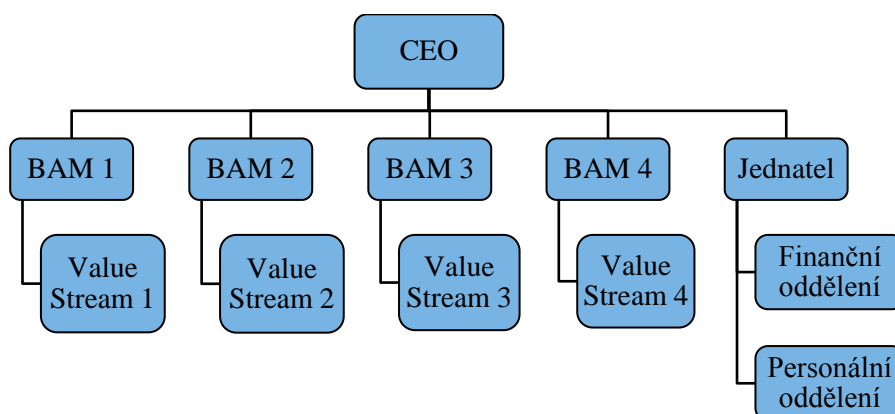
Právní forma analyzované organizace je společnost s ručením omezeným, se základním kapitálem 200 tisíc Kč. Předmětem podnikání vybrané společnosti je obráběčství, zámečnictví, nástrojářství a opravy dopravních zařízení a pracovních strojů.

Zvolená firma, jak už bylo zmíněno, je hlavní výrobní jednotkou, která se orientuje na výrobu zařízení a komponentů určených pro používání plynů. Společnost vyrábí produkty pro automobilový, zpracovatelský, petrochemický průmysl, a pro obory stavebnictví, doprava či zdravotnictví.

Vzhledem k povaze a zaměření jednotlivých výrobků, ale i ke světovému působení na trhu podléhá analyzovaná společnost řadě norem a směrnic. Je vlastníkem certifikace ISO 9001 a ISO 13485 týkající se produkce medicínálních zařízení. Dále

organizace podléhá směrnici pro zdravotnické prostředky 93/42/EEC. Přijetím a dodržováním požadavků těchto norem a směrnic je zajištěna kvalita, bezpečnost, funkčnost a nezávadnost výrobků společnosti. Na to, zda jsou veškeré podmínky patřičně dodržovány, dohlíží všichni zaměstnanci, interní i externí auditoři a další kontrolní orgány. Ve společnosti probíhají několikrát ročně interní i externí audity v oblasti nastavených procesů, zajištění kvality dodávaných výrobků, dodržování norem a předpisů.

Schéma 1: Organizační struktura společnosti



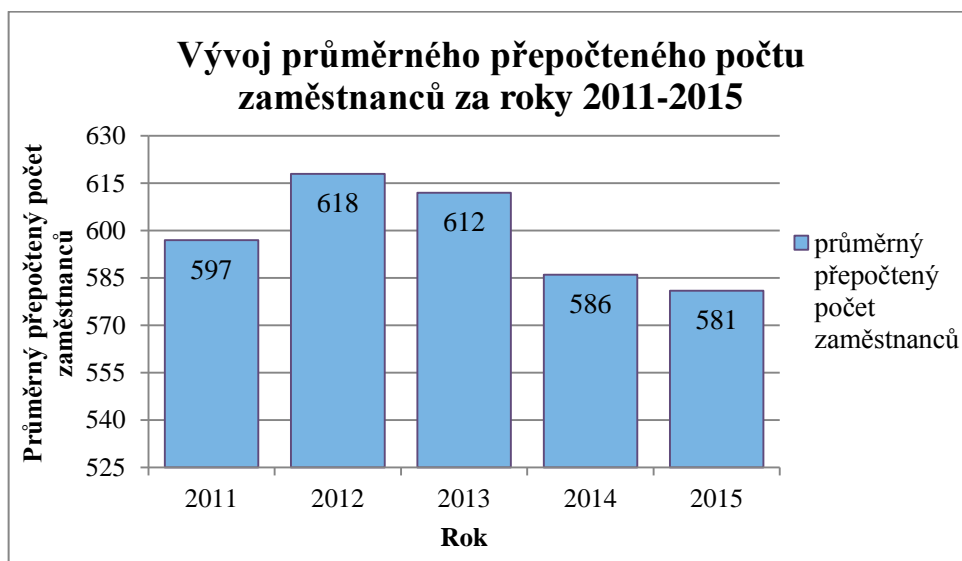
Zdroj: interní dokument společnosti, Organizační struktura

Zpracování: vlastní

Schéma 1 znázorňuje organizační strukturu analyzované společnosti A, s.r.o. V podřízenosti Chief Executive Officer (CEO) jsou 4 Business Area Manager (BAM), přičemž každý z nich řídí jeden Value Stream podle výrobního sortimentu, a jednatel společnosti, který řídí finanční a personální oddělení společnosti.

Řízení společnosti a její správné fungování je podpořeno vypracováním a dodržováním svých vlastních interních dokumentů, směrnic, metod a postupů. Jedná se o Organizační řád, Pracovní řád, Kolektivní smlouvu, Hospodářské směrnice a ostatní zpracované interní dokumenty.

Graf 1: Vývoj průměrného přepočteného počtu zaměstnanců za roky 2011-2015



Zdroj: výroční zprávy společnosti

Zpracování: vlastní

Společnost A, s.r.o. se z hlediska počtu zaměstnanců řadí mezi velké podniky. V roce 2015 byl průměrný přepočtený počet zaměstnanců 581. Vývoj průměrného přepočteného počtu zaměstnanců za posledních 5 let, tedy v období roku 2011 až 2015, je znázorněn v Grafu 1. Z tohoto grafu lze konstatovat, že tento vývoj je poměrně stabilní, a nedochází k výrazným výkyvům v počtu zaměstnanců.

4.2 Systém vzdělávání zaměstnanců

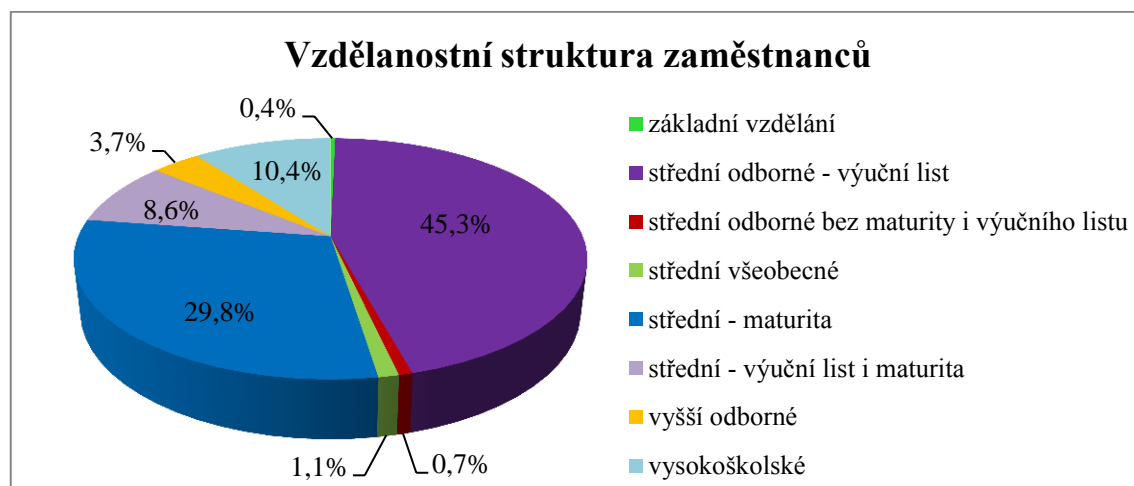
Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších činností, které jsou náplní personálního úseku každé společnosti. Plánování, řízení, realizaci a vyhodnocení účinnosti vzdělávání by se mělo věnovat dostatečné množství času, úsilí a také finančních prostředků vždy s aktivní podporou vedení společnosti, s ohledem na krátkodobé i dlouhodobé cíle a strategie společnosti, a s důrazem na posílení konkurenceschopnosti společnosti na trhu.

Ve společnosti A, s.r.o., která byla vybrána pro provedení analýzy systému vzdělávání zaměstnanců, se mezi hlavní činnosti personálního úseku řadí i aktivity týkající se zajištění vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Jeden ze zaměstnanců personálního úseku je zařazen na pozici Training Specialist (specialista vzdělávání). Jeho náplní práce je zajistit veškeré činnosti související se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců. Je zodpovědný za nastavení, tvorbu, údržbu a aktualizaci systému vzdělávání s návazností na nové požadavky z provedených externích i interních auditů

systemu vzdělávání. Audity systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců jsou prováděny pravidelně 1x ročně jak ze strany interních auditorů společnosti, tak ze strany nezávislé odborné organizace, při kterém musí společnost splnit požadavky pro certifikaci ISO 9001. Mezi hlavní činnosti specialisty vzdělávání patří komunikace s vedoucími zaměstnanci při zjišťování identifikace potřeb vzdělávání pro jednotlivé zaměstnance, tvorba ročních vzdělávacích plánů a finančních rozpočtů, plánování školicích akcí, zajišťování samotné realizace školení, výběr dodavatele, komunikace s účastníky školení, zpracování zpráv a reportů z této oblasti. Podstatnou činností je také vyhodnocování realizovaných školení, vedení záznamů o realizaci školicích akcí a jejich elektronická evidence. Ostatní zaměstnanci personálního úseku se také v rámci svých znalostí, zkušeností a možností podílejí na zajištění procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

U vybrané společnosti A, s.r.o., byla provedena analýza nejvyššího dosaženého stupně vzdělání zaměstnanců, pro kterou byla použita data získaná z interních zdrojů společnosti, z používaného personálního informačního systému. Vzdělanostní struktura zaměstnanců ve společnosti A, s.r.o. je znázorněná na Grafu 2.

Graf 2: Vzdělanostní struktura zaměstnanců



Zdroj: personální informační systém společnosti

Zpracování: vlastní

Vzdělanostní struktura zaměstnanců analyzované společnosti je velmi úzce propojena s předmětem podnikání a s orientací společnosti na výrobu v oblasti strojírenství. Z Grafu 2 je patrné, že téměř polovina zaměstnanců společnosti získala střední odborné vzdělání s výučním listem (objevují se zde obory jako zámečnick,

obráběč kovů, strojní mechanik, mechanik strojů a zařízení, seřizovač CNC strojů). Necelá 1/3 zaměstnanců má střední vzdělání s maturitou, a hodnotu 10,4% tvoří z celkového počtu zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním. I tyto hodnoty lze propojit se zaměřením společnosti. Vzhledem k průmyslové výrobě společnosti, vlastnímu vývoji nových výrobků, v souvislosti se zajišťováním požadované kvality výrobků a následné distribuci výrobků k zákazníkovi, jsou zapotřebí odborníci v oblasti vývoje, konstrukce, technologie výroby, řízení kvality, a do podpůrných útvarů logistiky, nákupu nebo financí se středoškolským či vysokoškolským vzděláním v ekonomických oborech.

Součástí vzdělávání a rozvoje zaměstnanců společnosti je i navazování spolupráce se studenty středních i vysokých škol, kteří se tak mohou v budoucnu stát cennými zaměstnanci pro společnost s již nabytými praktickými znalostmi a zkušenostmi. Zaměstnanci personálního úseku jsou povinni na základě komunikace a vzájemné spolupráce s vedoucími zaměstnanci navazovat případné kontakty s vysokými školami z důvodu prezentace společnosti studentům. Hlavním účelem této formy představení je upoutat zájem studentů a získat je pro budoucí spolupráci na připravovaných projektech. V případě zájmu či potřeby společnosti jedná personální úsek i se středními školami o možnosti využití příležitostí pro studenty vykonávající krátkodobé praxe ve společnosti. Společnost umožňuje 3 druhy spolupráce se studenty:

- vysokých škol při vypracování bakalářských či diplomových prací,
- vysokých škol při přípravě a realizaci projektů,
- středních škol v rámci praxe.

Stipendijní program

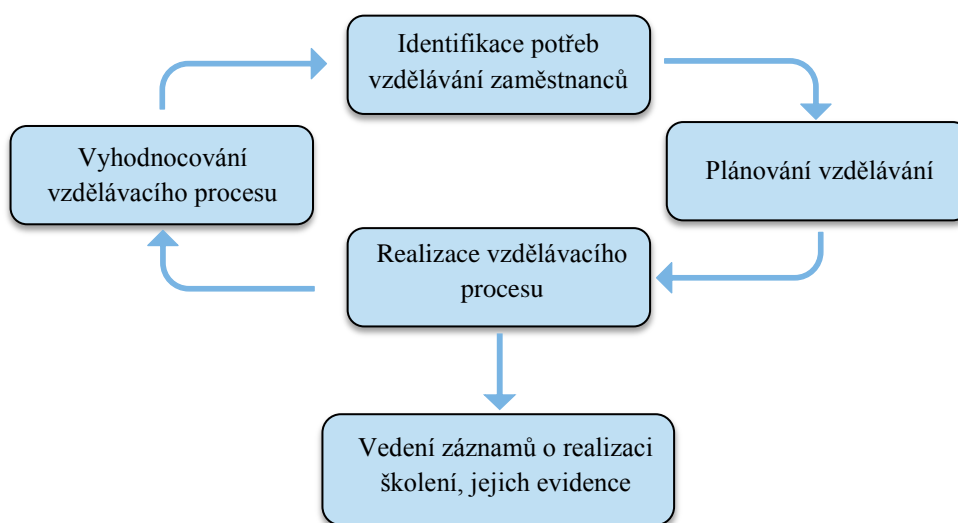
Pro spolupráci se studenty středních škol v rámci odborné praxe má společnost A, s.r.o. vytvořený stipendijní program. Na zajištění fungování stipendijního programu se podílí personální úsek a také mistři výrobních úseků. Účelem stipendijního programu společnosti je podpořit talentované studenty v jejich rozvoji, formování znalostí, dovedností a získávání zkušeností prostřednictvím odborné praxe v úsecích výrobního provozu organizace. Obsah odborné praxe, která probíhá přímo na pracovištích jednotlivých výrobních úseků společnosti, je propojen se školní výukou. Na činnostech a zaměření výuky v rámci odborné praxe se podílí i střední škola.

Jelikož je společnost průmyslově orientovaná, je možnost odborné praxe nabízena studentům střední odborných škol či strojírenských učilišť, a to především ve studijních oborech zámečnický, obráběč kovů, nástrojář, strojní mechanik, mechanik strojů a zařízení. Se studenty, kteří projeví zájem o vykonávání odborné praxe v rámci stipendijního programu, je uzavřena písemná dohoda, kterou zajišťuje personální úsek. Studenti poté musí dodržovat z ní vyplývající podmínky. V případě, že dosáhnou dobrého hodnocení jejich studijních výsledků i vykonávaných pracovních činností během praxe, a splní určená kritéria a podmínky stipendijního řádu, mohou získat finanční stipendium poskytované společností. Zkoumaná společnost A, s.r.o. má zaveden stipendijní program velmi krátce, pro první studenty byl otevřen ve školním roce 2015/2016.

Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je v analyzované společnosti zajišťován prostřednictvím systematického vzdělávání, které se řadí mezi nejúčinnější způsoby vzdělávání a rozvoje, pokud je dodrženo pravidlo neustálého opakování a zlepšování procesu vzdělávání zaměstnanců. V odborné literatuře je systematické vzdělávání rozdělováno do 4 základních fází, avšak na základě analýzy bylo zjištěno, že společnost si jej rozčlenila do 5 fází, zobrazených na Schématu 2. Společností zvolené fáze systematického vzdělávání jsou:

- identifikace potřeb vzdělávání,
- plánování vzdělávání,
- realizace vzdělávacího procesu,
- vyhodnocení vzdělávacího procesu,
- vedení záznamů o realizaci školení a jejich evidence.

Schéma 2: Systematické vzdělávání v analyzované společnosti



Zdroj: interní směrnice společnosti, SOP 18 - Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Zpracování: vlastní

Zajištění všech jednotlivých fází systematického vzdělávání je v kompetenci personálního úseku společnosti ve spolupráci s vedoucími zaměstnanci, s ostatními úseky, jejich mistry i s externími poskytovateli vzdělávacích služeb. V rámci fáze realizace vzdělávání zaměstnanců aplikuje společnost zvolené nástroje a formy vzdělávání.

4.3 Identifikace potřeb vzdělávání ve společnosti

Na základě analýzy bylo zjištěno, že první fáze systematického vzdělávání začíná v analyzované společnosti A, s.r.o. u vedoucích zaměstnanců. Ti zjišťují, zda je u jimi vedených zaměstnanců potřeba rozšířit, doplnit jejich vzdělání. Tuto skutečnost mohou vedoucí zaměstnanci zjistit v průběhu výkonu práce zaměstnance, se změnou jeho pracovního zařazení na jinou pracovní pozici, se změnou legislativních požadavků nebo se změnou technologie, používaného stroje či zařízení. K identifikaci potřeb vzdělávání zaměstnance slouží také pravidelně prováděné roční hodnocení zaměstnance. Toto hodnocení probíhá vždy na začátku nového kalendářního roku. Vedoucí zaměstnanec určí a zapíše do standardizovaného formuláře Hodnocení zaměstnance požadavky na další vzdělávání a odborný rozvoj zaměstnance. Tyto požadavky musí být v souladu s požadavky pro výkon pracovní pozice a s potřebou organizace. Pokud jsou splněny tyto dvě podmínky, může vedoucímu zaměstnanci podat návrh na konkrétní školení i sám zaměstnanec. Takto vytvořený podklad obsahující všechny požadavky na další

vzdělávání zaměstnance je předán na personální úsek. Zaměstnanec, který je odpovědný za vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti, zaznamená předložené požadavky do připravovaného Plánu vzdělávání, a následně v další fázi procesu vzdělávání zajistí jeho realizaci ať již prostřednictvím externí či interní školicí aktivity.

4.4 Plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Klíčovým výstupem etapy plánování vzdělávání je vytvoření Plánu vzdělávání, které je založeno na zpracování předložených požadavků od vedoucích zaměstnanců z předcházející fáze identifikace potřeb vzdělávání. Všechny aktivity spojené s plánováním zabezpečuje v rámci svých pracovních činností zaměstnanec personálního úseku, konkrétně specialista vzdělávání, tj. tvorba plánu vzdělávání, zaznamenávání případných změn, poskytování zpětných informací vedoucím zaměstnancům, jeho správa, evidence i tvorba souvisejícího finančního rozpočtu pro realizaci vzdělávání. Ve společnosti A, s.r.o. je Plán vzdělávání sestavován vždy na období 1 roku a obsahuje v budoucnu plánované periodické vzdělávání i vzdělávání odborného rozvoje, zajišťované interními školiteli i externími společnostmi poskytujícími vzdělávací služby.

Plán vzdělávání pro další rok je průběžně připravován od listopadu, jsou rozplánována všechna periodická školení s končící periodou v novém roce. Specialista vzdělávání dále doplní připravený Plán vzdělávání o požadavky vedoucích zaměstnanců v oblasti vzdělávání z provedeného ročního hodnocení zaměstnanců. Plán vzdělávání je po doplnění všech požadavků postoupen vedoucím zaměstnancům ke schválení. Součástí plánu vzdělávání je i příprava finančního rozpočtu, který také podléhá procesu schvalování. Finanční rozpočet na vzdělávání zaměstnanců schvaluje vedení společnosti.

Do Plánu vzdělávání nejsou zahrnuta interní školení, která probíhají přímo na pracovišti uvnitř společnosti, například školení v rámci pracovních porad, asistování a instruktáže při výkonu práce, školení pracovních postupů a návodů, zaškolování v oblasti technologických postupů, zaškolování na obsluhu strojů a zařízení, používání přípravků.

Na základě analýzy připravovaného plánu vzdělávání bylo zjištěno, že Plán vzdělávání, který obsahuje i finanční rozpočet na plánované vzdělávací aktivity

pro zaměstnance, je vypracován a veden specialistou vzdělávání pouze v elektronické podobě.

Plán vzdělávání se dělí na dvě části, na část vzdělávání periodicky se opakujících školení a část dalšího odborného vzdělávání. Ukázka Plánu vzdělávání v rámci periodických školení je zobrazena v Tabulce 1.

Tabulka 1: Plán periodických školení

	Periodická školení								
	Školení přeprava chemických látek	Školení vedoucích zaměstnanců o BOZP a PO	Školení jeřábníků, vazačů	Řidiči manipul. vozíků	Školení řidičů referenčních vozidel	Školení svářečů	Obsluhovatelé vysokozdvíž. trati	Školení řidičů manipul. vozíků nová	Školení svářečů, páječů nová
Středisko A									
zaměstnanec 1		1			1				
zaměstnanec 2			1		1				
zaměstnanec 3				1			1		
nový zaměstnanec								1	1
počet školení celkem	0	1	1	1	2	0	1	1	1
hodinová časová dotace	2	3	3	3	3	3	2	56	160
náklady školení/osoba *	350 Kč	300 Kč	300 Kč	300 Kč	200 Kč	600 Kč	350 Kč	3 650 Kč	15 000 Kč
náklady celkem *	0 Kč	300 Kč	300 Kč	300 Kč	400 Kč	0 Kč	350 Kč	3 650 Kč	15 000 Kč
Středisko B									
zaměstnanec 1				1					
zaměstnanec 2				1		1	1		
zaměstnanec 3		1			1		1		
zaměstnanec 4						1			
zaměstnanec 5	1				1				
počet školení celkem	1	1	0	2	2	2	2	0	0
hodinová časová dotace	2	3	3	3	3	3	2	56	160
náklady školení/osoba *	350 Kč	300 Kč	300 Kč	300 Kč	200 Kč	600 Kč	350 Kč	3 650 Kč	15 000 Kč
náklady celkem *	350 Kč	300 Kč	0 Kč	600 Kč	400 Kč	1 200 Kč	700 Kč	0 Kč	0 Kč

Poznámka: * ceny vycházejí ze zkušeností s externími dodavateli školení v předšlých letech

Zdroj: interní dokument společnosti, Plán vzdělávání

Zpracování: vlastní

Tyto typy školení vyplývají ze zákonných požadavků, prokazují odbornou způsobilost zaměstnanců pro výkon pracovních činností. Za jejich obnovování a realizaci nese odpovědnost pověřený zaměstnanec personálního úseku. Ten vytváří přehledy periodických školení, sleduje dobu jejich platnosti (periodicitu), informuje vedoucí zaměstnance o termínech školení, objednává a organizuje školení, eviduje účast zaměstnanců na školení. Personalistovi při této činnosti pomáhá sledovat periodicitu školení personální informační systém. Periodická školení mají v informačním systému nastaven interval opakování, systém podle data realizace posledního školení vyhodnotí a upozorní personalistu na blížící se termín vypršení platnosti školení. Personalista

následně zahájí všechny úkony nutné pro zajištění realizace školení a obnovení platnosti odborné způsobilosti zaměstnance pro výkon pracovní pozice.

Jedná se například o školení vedoucích zaměstnanců v BOZP a PO, školení řidičů manipulačních vozíků, školení řidičů referenčních vozidel, školení v elektrotechnice vyhláška č. 50/1978 Sb., školení jeřábníků a vazačů, školení svářečů, páječů, školení na přepravu chemických látek, školení obsluhy plynových zařízení, školení uživatelů vysokozdvíhových tratí, plošin, výtahů atd. Všechna periodická školení jsou zajišťována externími dodavateli vzdělávacích služeb.

Tabulka 2: Plán odborných školení

	Odborná školení						
	IT dovednosti		Měkké dovednosti			Kvalita	
	Power Point	Microsoft Excel pro pokročilé	Time management	Prezentační dovednosti	Vedení lidí a motivace	Interní auditor kvality	Management kvality
Středisko A							
zaměstnanec 1		1					
zaměstnanec 2	1		1	1	1		
zaměstnanec 3		1					
nový zaměstnanec							
počet školení celkem	1	2	1	1	1	0	0
hodinová časová dotace	15	15	15	7	15	15	15
náklady školení/osoba *	2 500 Kč	1 700 Kč	6 500 Kč	4 500 Kč	6 500 Kč	4 800 Kč	6 900 Kč
náklady celkem *	2 500 Kč	3 400 Kč	6 500 Kč	4 500 Kč	6 500 Kč	0 Kč	0 Kč
Středisko B							
zaměstnanec 1							1
zaměstnanec 2		1	1		1	1	
zaměstnanec 3						1	1
zaměstnanec 4						1	
zaměstnanec 5		1					
počet školení celkem	0	2	1	0	1	3	2
hodinová časová dotace	15	15	15	7	15	15	15
náklady školení/osoba *	2 500 Kč	1 700 Kč	6 500 Kč	4 500 Kč	6 500 Kč	4 800 Kč	6 900 Kč
náklady celkem *	0 Kč	3 400 Kč	6 500 Kč	0 Kč	6 500 Kč	14 400 Kč	13 800 Kč

Poznámka: * ceny vycházejí ze zkušeností s externími dodavateli školení v předešlých letech

Zdroj: interní dokument společnosti, Plán vzdělávání

Zpracování: vlastní

Druhá část Plánu vzdělávání je přehled plánovaných školení dalšího odborného vzdělávání zaměstnanců, jehož ukázka je znázorněna v Tabulce 2. Tato část plánu vzdělávání je ještě rozdělena do vytvořených podoblastí podle zaměření školení tzn., že se jedná například o školení měkkých dovedností, školení v oblasti IT, školení v oblasti kvality, odborná profesní školení atd. Pod každou podoblastí jsou poté

zaznamenávána jednotlivá plánovaná školení, například do podoblasti měkké dovedností jsou zahrnuta školení time management, prezentační dovednosti, vedení lidí a motivace, komunikace, projektové řízení a mnoho jiných školení.

Z takto vytvořeného Plánu vzdělávání získá personalista přehled o celkovém počtu plánovaných školení, časové náročnosti školení, jejich zaměření a celkových v budoucnu pravděpodobně vynaložených nákladech. Přehled počtu plánovaných školení pro jednotlivé roky 2013 až 2015 je znázorněn v Tabulce 3. Z analýzy společnosti a vzhledem k jejímu oboru podnikání je patrné, že periodická školení jsou určena především pro zaměstnance ve výrobních provozech a souvisí se zajištěním odborné způsobilosti zaměstnanců pro výkon pracovní pozice s použitím technických prostředků. Zde se jedná například o školení řidičů manipulačních vozíků, školení svářečů, páječů, obsluhy zdvihacích zařízení i školení jeřábníků, vazačů. Avšak i počet plánovaných odborných školení je poměrně vysoký, jedná se například o školení v oblasti IT, kvality, účetnictví, controllingu, legislativních norem, předpisů a mnoho jiných.

Tabulka 3: Přehled počtu plánovaných externích školení v roce 2013-2015

	2013	2014	2015
Počet plánovaných školení celkem	659	641	968
<i>z toho</i>			
Počet odborných školení	187	257	346
Počet periodických školení	472	384	622
<i>z toho například</i>			
Školení jeřábníků a vazačů	28	29	29
Školení svářečů	47	35	47
Školení řidičů manipulačních vozíků	101	98	94

Zdroj: personální informační systém společnosti

Zpracování: vlastní

Z Tabulky 3 je možné konstatovat, že počet vzdělávacích akcí vrůstá, a společnost se tedy systému vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců věnuje stále ve větší míře. V roce 2013 bylo plánováno 659 školení, v roce 2014 byl plán na 641 školení a pro rok 2015 se plánovalo až 968 školení. Dále je v této tabulce znázorněn příklad vybraných periodických školení a jejich plán pro jednotlivá období. Například školení jeřábníků a vazačů má periodicitu opakování každý rok, proto je každý rok plánovaný stejný počet zaměstnanců. Školení svářečů má periodicitu opakování každé dva roky, zde je

vidět, že v roce 2013 a 2015 je počet plánovaných školení svářečů stejný, tzn., že společnost periodicky se opakující školení hlídá a opětovně plánuje. Školení řidičů manipulačních vozíků se periodicky opakuje každý rok, v tabulce je patrný mírný pokles počtu tohoto školení. Tento pokles je do značné míry způsoben změnou technologie přepravy materiálu a zboží v rámci interní logistiky společnosti (instalace zařízení Kardex).

4.5 Realizace vzdělávání zaměstnanců

Analýzou bylo prokázáno, že třetí fázi systematického vzdělávání, přípravu a realizaci vzdělávacích aktivit, zajišťuje vždy personální úsek s podporou vedoucích zaměstnanců těch úseků, pro které je školení realizováno, a ve spolupráci s odbornými guaranty za školenou oblast. V této fázi se vychází z vytvořeného Plánu vzdělávání.

4.5.1 Externí způsob vzdělávání

Pokud je plánované vzdělávání zaměstnanců zajištěno externím způsobem, je odpovědný personalista povinen zajistit výběr vhodného dodavatele vzdělávacích služeb, při kterém spolupracuje s vedoucími zaměstnanci a s odbornými guaranty. Touto volbou začíná celý proces přípravy a realizace externího vzdělávání. Výběr se uskuteční na základě předem stanovených kritérií pro zvolení vhodného poskytovatele vzdělávacích služeb. Společností nastavená kritéria výběru jsou:

- poslání a vize dodavatele vzdělávacích služeb,
- image a reference o dodavateli vzdělávacích služeb,
- nabídka vzdělávacích programů a aktivit,
- nabídka dalších služeb, například poradenských a jiných,
- vztah dodavatele k zákazníkovi (společnosti),
- cenová politika dodavatele vzdělávacích služeb,
- lektorský sbor,
- záruka kvality,
- logistika,
- vyhodnocení úrovně již dříve poskytnutého vzdělávání.

Poté, co je vybrán vhodný dodavatel školení, personalista zajišťující vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jej kontaktuje a domluví možné termíny realizace, počet účastníků školení a místo konání, zda školení proběhne uvnitř organizace ve školící či konferenční místnosti nebo mimo ni. Při výběru vhodného dodavatele se přihlíží také

k volbě lektora, personalista vychází z referencí, doporučení a také ze zkušeností z realizace předešlých vzdělávacích aktivit. Převážná většina externě zajišťovaných školících akcí je určena pro větší počet zaměstnanců a probíhá uvnitř organizace jako akce na zakázku. Pokud se jedná o specifické školení určené pro velmi malý počet zaměstnanců, tj. 1-3 zaměstnanci, využívá společnost možností otevřených kurzů a školení zaměstnanců probíhá mimo organizaci, v místě určeném dodavatelem.

Po odsouhlasení všech potřebných údajů a podmínek školení informuje personalista všechny zaměstnance, kteří byli na školení nominováni, o datu, času a místu konání, předpokládané době trvání, zaměření školení, a o všech dalších důležitých informacích týkajících se daného školení. Zaměstnance ve většině případů kontaktuje prostřednictvím elektronické komunikace, pomocí podnikové e-mailové adresy. V případě, že některý z účastníků školení nemá zřízenou e-mailovou adresu, požádá jeho nadřízeného zaměstnance o předání všech informací. Pokud se jedná o školení mimo prostory společnosti, které trvá více než 1 pracovní den, zajišťuje personalista také pro účastníky školení dopravu, stravování a ubytování.

Poslední částí příprav před samotnou realizací vzdělávání v rámci externí formy školení na zakázku je zajištění předání výukových materiálů školeným zaměstnancům, zajištění školící místnosti a potřebného vybavení tzn. například flipchartové tabule, počítačů, dataprojektoru, psacích potřeb či jiných pomůcek.

Samotná realizace školení zaměstnanců je zahájena v okamžiku, kdy se lektor dostaví do prostor analyzované společnosti A, s.r.o. Před začátkem školení se specialista vzdělávání domluví s lektorem na celkovém průběhu školení, seznámí jej se školící místností a jejím vybavením. Ve většině případů, pokud to umožňují časové a organizační možnosti, zůstává personalista na zahájení školení, aby se ujistil, že je vše připravené a zabezpečené pro plynulý průběh celé školící akce. Mezi účastněné zaměstnance také rozdává prezenční listinu, na kterou se musí každý zaměstnanec zapsat, což slouží jako důkaz o jeho účasti na školení. Při realizaci školících akcí externím způsobem využívá společnost 3 metody vzdělávání, a to přednášku, outdoor training a demonstrování. Metoda outdoor training je aplikována především při školení vrcholového a středního managementu zaměřených zejména na leadership, teambuilding, sebepoznávání atd. Demonstrování je uplatňováno především při vzdělávání zaměstnanců, uživatelů, používaných strojů a zařízení samotným dodavatelem.

Proces realizace vzdělávání je zakončen uchováním všech informací a dokumentů. Po skončení vzdělávací akce převezme specialista vzdělávání prezenční listinu, formuláře hodnocení školení a uchová všechny podklady, které byly při školení použity. Jedná se například o poznámky z flipchartové tabule, výtisk školících materiálů, případně jiných podkladů, které účastníci v rámci školení obdrželi.

Tabulka 4: Přehled počtu realizovaných externích školení v roce 2013-2015

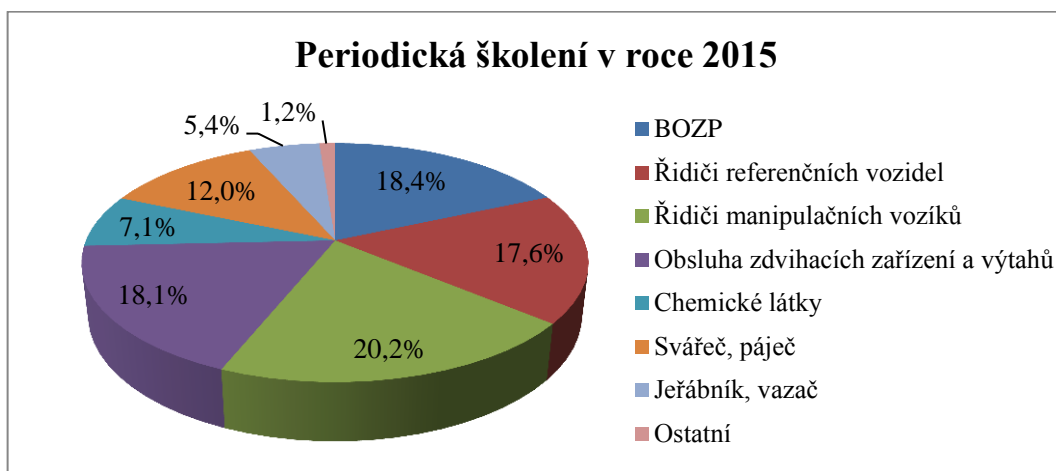
	2013	2014	2015
Počet realizovaných školení celkem	870	668	1311
<i>z toho</i>			
Počet odborných školení	403	292	736
Počet periodických školení	467	376	575
<i>z toho například</i>			
Školení jeřábníků a vazačů	27	29	31
Školení svářečů	51	42	51
Školení řidičů manipulačních vozíků	98	89	112

Zdroj: personální informační systém společnosti

Zpracování: vlastní

V Tabulce 4 je zobrazen přehled skutečně externě realizovaných školení za roky 2013 až 2015. V roce 2013 proběhlo celkem 870 školících akcí, z tohoto počtu školení je 22,8% školení realizovaných v rámci projektů ESF, které nebyly při tvorbě Plánu zahrnuty mezi plánované školící akce. Realizace vzdělávacích aktivit s podporou fondů ESF zaměřených na oblast kvality vyvstala z aktuálních potřeb společnosti. Nárůst počtu externích školení v roce 2015 byl způsoben realizací vzdělávacího projektu, kterého se zúčastnili téměř všichni zaměstnanci společnosti. Z hlediska vybraných příkladů školení jeřábníků, vazačů, svářečů a řidičů manipulačních vozíků jsou hodnoty skutečně realizovaných školení velmi podobné plánovaným hodnotám v rozmezí rozdílu jen několika jednotek. Tyto rozdíly byly způsobeny přirozenou fluktuací zaměstnanců, náborem nových zaměstnanců nebo přeřazením zaměstnanců na novou pracovní pozici.

Graf 3: Realizovaná periodická školení v roce 2015

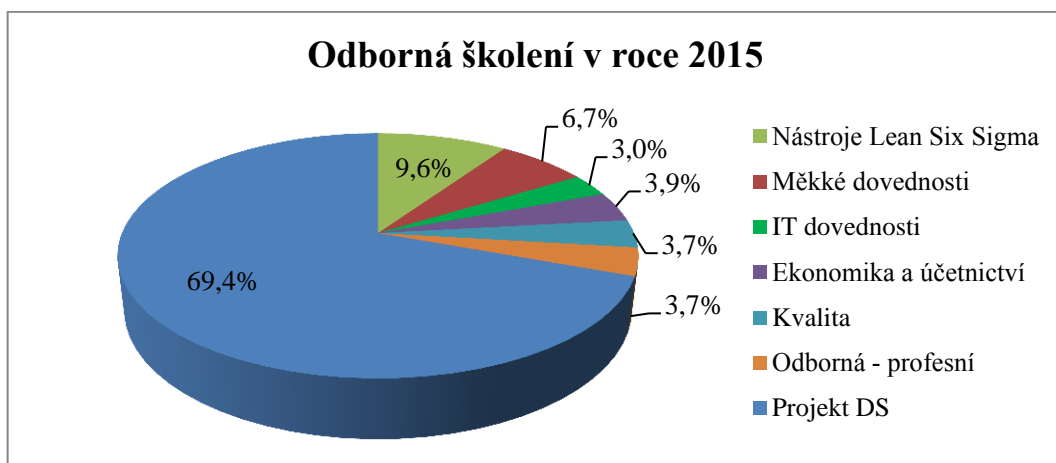


Zdroj: personální informační systém společnosti

Zpracování: vlastní

V Grafu 3 je znázorněn procentuální podíl jednotlivých externě zajišťovaných periodických školení, která proběhla v roce 2015. Z Grafu je patrné, že téměř 1/4 všech periodických školení zaujímá školení řidičů manipulačních vozíků, další poměrně vysoké procentuální podíly zaujímají školení v oblasti BOZP, školení obsluh zdvihacích zařízení a výtahů, školení řidičů referenčních vozidel.

Graf 4: Realizovaná odborná školení v roce 2015



Zdroj: personální informační systém společnosti

Zpracování: vlastní

V Grafu 4 je zobrazen procentuální podíl odborných školení, která byla realizována v roce 2015 externími dodavateli vzdělávání. Největší procentuální podíl zaujímá vzdělávací projekt Od dobrého ke skvělému (DS) z důvodu účasti téměř všech zaměstnanců společnosti. Druhý největší procentuální podíl tvoří školení v oblasti používání nástrojů Lean Six Sigma.

Na základě analýzy realizace vzdělávacích aktivit zajišťovaných externími dodavateli vzdělávacích služeb bylo zjištěno, že ve společnosti jsou uplatňovány pouze metody přednáška, outdoor training a demonstrování ačkoliv má společnost dostatečné předpoklady využívat i další metody vzdělávání přímo na pracovišti i mimo něj. Společnost disponuje prostornými a vybavenými konferenčními a školícími místnostmi, IT a vizuálním vybavením, splňuje předpoklad finančních prostředků, které mohou být na školení vynaloženy.

Průběh externího vzdělávání

Z provedené analýzy externě realizovaných školení bylo zjištěno, že více než 1/3 z celkového počtu periodických školení v roce 2015 je zajišťována jedním dodavatelem školících akcí, společností D s.r.o.³ Analyzovaná společnost s tímto dodavatelem spolupracuje v rámci periodických školení svých zaměstnanců již několik let. Společnost D s.r.o. je akreditovanou společností poskytující svým zákazníkům školení řidičů manipulačních vozíků, svářečů, páječů, jeřábníků a vazačů. Sídlo dodavatele je situováno ve stejné průmyslové lokalitě jako sídlo společnosti A, s.r.o., a je tak velmi vhodným dodavatelem jak z hlediska nabídky poskytovaných služeb, kvality a cenové politiky, ale také z hlediska logistické dostupnosti.

Z předcházejícího Grafu 3 vyplynulo, že největšího počtu proškolených zaměstnanců v oblasti periodických školení v roce 2015 bylo dosaženo v rámci školení řidičů manipulačních vozíků. Na základě získaných dat poskytnutých dodavatelem periodických školení, společností D s.r.o., byl analyzován průběh tohoto nejčastějšího školení, rozděleného do 3 částí.

1. Příprava

Každé školení manipulačních vozíků, ať se jedná o opakované školení nebo školení nové, začíná u dodavatele přijetím objednávky od analyzované společnosti. Školení probíhá téměř každý měsíc s různým počtem účastníků školení v návaznosti na končící platnost uvedeného školení. Na základě předložené objednávky je dle možností lektorů a kapacity školící místnosti odsouhlasen mezi dodavatelem a společností termín školení. Lektor připraví záznam o novém či opakovaném školení, který bude během školení vyplněn a poté na žádost společnosti předán personálnímu

³ V diplomové práci jsou využívány fiktivní názvy externích dodavatelů vzdělávacích aktivit, skutečné názvy jsou uvedeny v čestném prohlášení, které je uloženo u vedoucího diplomové práce.

úseku ke zpracování. Tento záznam obsahuje program či osnovu školení, jmenný seznam účastníků, datum jejich narození, číslo (označení) drženého průkazu, podpis účastníků, datum konání školení a identifikaci dodavatele. Klíčovou součástí přípravy na školení je účast školeného zaměstnance na lékařské prohlídce, kterou je povinna zajistit analyzovaná společnost A, s.r.o. u svého smluvního lékaře v oblasti pracovně lékařských služeb.

2. Realizace

Ve fázi realizace je třeba již rozlišovat, zda se jedná o nové či opakované školení řidičů manipulačních vozíků.

a) Nová školení

Nová školení zaměstnanců společnosti pro získání oprávnění k řízení manipulačního vozíku probíhají v rozsahu 52 hodin, přičemž 24 hodin trvá teoretická příprava, 24 hodin praktická příprava a 4 hodiny zkouška. V rámci těchto výukových hodin je účastník seznámen se základními informacemi teoretického i praktického charakteru v oblasti:

- nauky o provozu,
- pravidel provozu na pozemních komunikacích (dopravní předpisy),
- bezpečnosti práce při provozu manipulačního vozíku,
- nauky o konstrukci,
- nehod,
- alternativních pohonů - LPG, CNG,
- provozu, manipulace, denní kontroly a údržby vozíků.

Teoretická část školení je doplněna o naučná videa vztahující se k probírané problematice i o další vizuální pomůcky. Na základě dohody mezi dodavatelem a analyzovanou společností probíhá praktická výuka v prostorech společnosti za použití jejich manipulačních vozíků. Účastníci školení tak mají možnost naučit se obsluhovat manipulační vozík, který budou přímo používat při svých pracovních činnostech. Naučí se manipulaci s převáženými břemeny a jejich ukládání do regálů na svém pracovišti. Cena školení je stanovena na jednoho účastníka bez rozdílu třídy a typu manipulačního vozíku, kalkulace nákladů na nové školení je znázorněna v Tabulce 5.

Tabulka 5: Kalkulace nákladů - nové školení řidičů manipulačního vozíku

Č. ř.	Položka	Kč	Poznámka
1.	Přímý materiál celkem	400 Kč	
1a	Potřebná výbava účastníků	350 Kč	učebnice, normy ČSN, EN, ISO
1b	Osobní ochranné pracovní prostředky, mycí, čisticí a dezinfekční prostředky a ochranné nápoje poskytnuté účastníkům	50 Kč	ochranné a mycí prostředky
2.	Přímé mzdy, odměny zaměstnanců celkem	2 300 Kč	
2a	Organizační pracovníci	1 500 Kč	instruktor řidičů manip. vozíků
2b	Pedagogičtí pracovníci - lektoři, učitelé, instruktoři, mitři, zkušební komisaři aj.	800 Kč	zkušební komisař řidičů manip. vozíků
3.	Ostatní přímé náklady celkem	1 000 Kč	
3a	Subdodávky odborných činností	1 000 Kč	vystavení průkazu řidiče, závěrečné zkoušky
4.	Režijní náklady vynaložené při provádění školení	390 Kč	audiovizuální prostředky, voda, energie
5.	Náklady pro výpočet zisku	4 090 Kč	
6.	Zisk (10%)	409 Kč	
7.	CENA	4 499 Kč	

Zdroj: interní dokument dodavatele D s.r.o., Kalkulace nákladů školení

Zpracování: vlastní

b) Opakovaná školení

Zaměstnanci vlastníci oprávnění k řízení manipulačního vozíku jsou povinni každých 12 měsíců absolvovat opakované školení řidičů manipulačního vozíku. Toto školení probíhá 3 vyučovací hodiny, během nichž je účastník seznámen s významnými teoretickými poznatky a informacemi, které se během uplynulého roku změnily, tj. zákony, normy, povinnosti provozu, bezpečnost práce při provozu, postupy při nehodě či zranění, které jsou doplněny opět o vizuální materiály v podobě naučných videí a pomůcek. Avšak v opakovaném školení již neprobíhá praktická výuka. Celková cena opakovaného školení na jednoho zaměstnance je stanovena ve výši 300 Kč.

3. Zakončení

Nová i opakovaná školení řidičů manipulačních vozíků jsou zakončena teoretickou zkouškou. Tato zkouška je tvořena písemným testem, který obsahuje celkem 25 otázek, přičemž 8 otázek je zaměřeno na bezpečnost, 8 otázek na konstrukci, 2 otázky tvoří dopravní křižovatky, 2 otázky jsou zaměřeny na dopravní značení, 4 otázky na dopravní předpisy a 1 otázka je zatěžovací diagram. Otázky nejsou seřazeny dle typu zaměření, ale nahodile, a pro jejich rozpoznání jsou barevně odlišeny. Pro splnění teoretické části zkoušky musí účastník správně odpovědět na 23 otázek.

Praktická část zkoušky je povinná pouze u nových školení. Pro splnění praktické části musí účastník školení prokázat zvládnutí základních pohybů s manipulačním vozíkem, kterými jsou:

- jízda bez břemena,
- jízda s břemenem,
- uložení břemena do regálu,
- převezení palet,
- jízda pozpátku.

Po úspěšném absolvování nového školení řidičů manipulačních vozíků obdrží školený zaměstnanec průkaz řidiče manipulačního vozíku, který má platnost po dobu 3 let. V rámci opakovaných školení probíhajících každoročně obdrží účastník potvrzení o opakovaném školení a ověření znalostí obsluh manipulačních vozíků. Toto potvrzení má tedy jednorocní platnost a obsahuje jméno a příjmení držitele, číslo průkazu obsluh manipulačních vozíků, razítko instruktora nebo zkušební komisaře, informaci, že byly ověřeny znalosti účastníka a zda prospěl, datum a podpis.

Z analýzy externích školení vyplynulo, že společnost A, s.r.o. v oblasti periodických školení řidičů manipulačních vozíků, svářečů, páječů, jeřábníků a vazačů, která jsou důležitá pro zajištění plynulé výroby, využívá vzdělávací služby pouze jediného dodavatele, tzn. dodavatele D s.r.o., který se na celkovém počtu externích periodických školení v roce 2015 podílel 37,6%. Tato skutečnost může být velmi riziková, jelikož v případě neschopnosti realizace školení dodavatelem D s.r.o. není zajištěn jiný poskytovatel vzdělávacích služeb zaměřených na tyto druhy školení.

4.5.2 Interní způsob vzdělávání

Společnost A, s.r.o. využívá pro vzdělávání svých zaměstnanců také interní způsob vzdělávání. Interní školení probíhá v oblasti zaškolení či doškolení zaměstnanců prostřednictvím pravidelného nebo nepravidelného školení, realizovaného podle současných požadavků a potřeb jednotlivých středisek a útvarů. Školiteli v rámci interního školení jsou:

- zaměstnanci společnosti s odbornými zkušenostmi ze školené oblasti,
- autoři a také spoluautoři interně vytvořených směrnic, předpisů a řádů,
- mistři středisek,
- manažeři a vedoucí zaměstnanci jednotlivých úseků.

Interní školení jsou realizována uvnitř organizace přímo na pracovišti i mimo něj, ve školící či konferenční místnosti. Probíhají formou připravených prezentací a praktických ukázek školené činnosti samotným interním školitelem a případně prozkoušením školeného zaměstnance. Ve společnosti se v rámci interních školení využívá 5 základních metod vzdělávání, a to instruktáž při výkonu práce, koučování, asistování, pracovní porady, přednášky.

Proces přípravy a realizace vzdělávání pomocí interního školení je značně podobný procesu při využití externích dodavatelů vzdělávacích služeb. Nejdříve v případě potřeby školení, které bude možné realizovat interně, komunikuje odpovědný personalista s vybraným interním školitelem o zaměření školení, jeho obsahu, termínu a místu konání, zda proběhne na pracovišti nebo ve vybrané místnosti, a informuje jej také o počtu zaměstnanců, kteří se školení zúčastní. Proběhne-li školení ve školící nebo konferenční místnosti je personalista povinen elektronicky zabukovat tuto místnost na domluvený termín a čas konání, a zajistit veškeré potřebné vybavení. Následně informuje všechny nominované zaměstnance o datu, místu a času školení stejným způsobem jako v případě externího školení. Vzhledem k zaměření školení si materiály a podklady pro školení připravuje sám interní školitel, který však může personální úsek požádat o pomoc při přípravě a tisku materiálů ke školení. Pokud již bylo takovéto školení v minulosti realizováno a byly již vytvořeny školící materiály, mohou být opětovně využity.

Následuje samotná realizace. Jelikož je školitel zaměstnancem společnosti nemusí jej personalista seznamovat se školící místností a jejím zařízením. Personalista opět na začátku školení zkontroluje vše potřebné a předloží prezenční listinu, na kterou jsou povinni se účastníci školení zapsat. Po ukončení školení si prezenční listinu převezme spolu s ostatními podklady a materiály, které uschová pro další použití, vybere zpracované znalostní testy, pokud byly součástí školení, a také hodnotící formuláře.

Tabulka 6: Přehled počtu realizovaných interních školení v roce 2013-2015

	2013	2014	2015
Počet realizovaných interních školení celkem	1467	629	1216

Zdroj: personální informační systém společnosti

Zpracování: vlastní

V Tabulce 6 je zobrazen celkový přehled realizovaných interních školení za roky 2013-2015. Výrazně vysoký počet interních školení v roce 2013 je způsoben realizací interního školení Brand Name, které bylo určeno pro všechny zaměstnance. V roce 2015 je celkový počet školení ovlivněn realizací školení v rámci vzdělávacího projektu Yellow Belt, kterého se taktéž zúčastnili téměř všichni zaměstnanci.

Zaměstnanci, kteří byli vybráni pro účast na školicí akci a byli informováni o datu, času a místě konání, jsou povinni se určené školicí akce zúčastnit. Jejich vedoucí zaměstnanec je musí uvolnit z pracovní činnosti, případně si zajistit jejich náhradu po dobu školení z řad ostatních zaměstnanců pracoviště. Pokud se zaměstnanec měl zúčastnit školení a nedostavil se, tzn., že nemá omluvenou absenci na proběhlém školení, je jeho neúčast posuzována jako porušení povinností vycházejících z právních předpisů týkajících se výkonu práce.

Provedením analýzy v oblasti realizace vzdělávání interním způsobem bylo zjištěno, že společnost využívá 5 základních metod vzdělávání, které probíhají na pracovišti nebo mimo něj v konferenčních či školicích místnostech, a jiné vhodné metody vzdělávání i přes své možnosti nepoužívá.

4.6 Vyhodnocování proběhlých vzdělávacích aktivit

Další fází systematického vzdělávání je vyhodnocení účinnosti uskutečněného vzdělávání. Společnost A, s.r.o. sleduje při vyhodnocování účinnosti vzdělávání 4 cíle:

- ověřování - cílem je provést ověření, zda mělo uskutečněné školení konkrétní přínos, a pokud ano jaký,
- kontrolování - cílem je zkontrolovat, zda je školicí akce realizována dle instrukcí, požadavků a potřeb společnosti,
- zdokonalování vzdělávacího procesu - cílem je zjistit, zda existují možnosti jak vzdělávání zaměstnanců zlepšit, a pokud existují, jak je využít,
- učení - cílem je zhodnotit jaké znalosti a dovednosti si zaměstnanci osvojili a zda je při svých pracovních činnostech využívají.

Zhodnocení školicí akce provádí zaměstnanec a jeho přímý nadřízený, a to vždy po ukončení školení prostřednictvím předpřipraveného formuláře Hodnocení účinnosti výcviku. Tento formulář obsahuje jméno zaměstnance, název nebo číselné označení střediska, na kterém pracuje, informace o školení tj. datum školení, téma, obsah, místo

konání, eventuálně identifikaci dodavatele externích školicích služeb a lektora. Dále je formulář rozdělen do tří částí, kdy první dvě části vyplňuje účastník školení a třetí část jeho vedoucí zaměstnanec:

1. Hodnocení přednášejících - obsahem této části je identifikace lektora, případně lektorů, a bodové ohodnocení stanovených parametrů:

- úroveň obsahu školící akce,
- způsob podání školení,
- přístup lektora k účastníkům školení,
- úroveň použitých pomůcek.

Bodová stupnice má 4 hodnoty, a to 0 až 3 body.

2. Hodnocení zaměstnancem - v této části zaměstnanec hodnotí, zda mělo školení přínos pro jeho odborný rozvoj, pro výkon jeho pracovních činností, může zhodnotit své pocity, reakce a podat náměty na zlepšení průběhu školení v budoucnu,

3. Hodnocení vedoucím zaměstnancem - zde vedoucí zaměstnanec vyhodnotí celkový dopad realizovaného školení, zda školení dosáhlo stanoveného cíle, poskytlo účastníkům potřebné informace, rozšířilo jejich znalosti a dovednosti, a mělo přínos pro rozvoj jejich odborné způsobilosti. Zhodnotí také využití získaných poznatků a dovedností v praxi při výkonu pracovních činností proškoleného zaměstnance.

Hodnocení účinnosti realizovaných školení slouží nejen vedoucím zaměstnancům pro plánování dalšího potřebného vzdělávání zaměstnanců jim svěřených úseků, ale také personálnímu úseku, který jej využívá jako zpětnou vazbu pro výběr dodavatele vzdělávacích služeb, nastavení obsahu a rozsahu školení.

Tabulka 7: Vyhodnocení úspěšnosti interních školení

Název školení	Datum realizace školení	Jméno školitele	Určeno pro	Počet účastníků	Počet testovaných	Počet otázek v testu	100% úspěšnost	Počet testů s chybou	Počet chyb celkem
Interní školení - výrobní sortiment	15.4.2013		označení střediska	19	18	4	14	4	5
Interní školení - normy ISO	2.7.2014		označení střediska	31	30	4	30	0	0
Interní školení - obsluha zařízení KARDEX	12.2.2015		označení střediska	12	12	8	12	1	1
Interní školení - vizualizace kvality, interní nekvalita	19.8.2015		označení střediska	31	30	4	30	0	0

Zdroj: interní dokument společnosti, Vyhodnocení interních školení

Zpracování: vlastní

V Tabulce 7 je znázorněn přehled vyhodnocení úspěšnosti interních školení. Nejen o externích, ale také i o interních školeních si specialista vzdělávání vytváří,

spravuje a aktualizuje přehled vyhodnocení úspěšnosti jednotlivých školení. Součástí téměř všech školení interního charakteru je znalostní test, jehož přípravu zajišťuje interní školitel. Test je sestaven z několika uzavřených otázek zaměřených na prověření znalostí proškolené problematiky, přičemž všechny položené otázky a jejich řešení musí být v obsahu školení. Vyhodnocení znalostních testů provádí odpovědný personalista na základě zpracovaného testu se správnými odpověďmi od interního školitele. Výsledky znalostních testů následně využívají vedoucí zaměstnanci pro určení potřeby dalšího vzdělávání a slouží i pro potřeby interních lektorů, kteří je využijí ke zhodnocení své práce, nalezení nedostatků školení, doplnění či pozměnění obsahu školení, ke změně používaných metod školení, prostředků, školících pomůcek apod.

Z provedené analýzy vyhodnocování účinnosti školení vyplynulo, že v rámci hodnocení vzdělávacích aktivit nejsou hodnoceny všechny 4 úrovně hodnocení dle Kikpartickova modelu, které jsou autory odborné literatury označovány jako základní úrovně hodnocení, nýbrž pouze první dvě úrovně, tedy úroveň hodnocení reakcí a získaných poznatků.

4.7 Vedení a evidence záznamů realizovaných školících aktivit

Personální úsek nese odpovědnost za vedení a evidenci všech záznamů a dokumentů souvisejících se zabezpečováním vzdělávání a rozvoje zaměstnanců společnosti. Ať je školení zaměstnanců realizováno uvnitř organizace v rámci jejích školících či konferenčních místností, přímo na pracovišti, nebo mimo prostory organizace, nebo je zajišťováno interními školiteli společnosti či lektory externích dodavatelů vzdělávacích služeb jako školení na zakázku, vždy je vytvořen písemný záznam o účasti vybraných zaměstnanců (prezenční listina). Prezenční listina obsahuje datum školení, jméno školitele a jeho podpis, zaměření a stručný obsah, osnovu školení, podpis garanta školení, jméno a příjmení účastníků, název jejich pracovní pozice, název případně číselné označení střediska, na kterém pracují a jejich podpis. Tato listina je po ukončení školení uložena na personálním úseku a slouží jako důkazní informace o účasti jednotlivých zaměstnanců na školení.

Po skončení vzdělávací akce, realizované interně i externě, provede odpovědný personalista záznam do personálního informačního systému do kvalifikační karty zaměstnance. Ukázka kvalifikační karty v elektronickém systému je tvořena Tabulkou 8. Pokud zaměstnanec získal v rámci externího školení osvědčení či certifikát,

vytvoří personalista jeho kopii a uloží tento dokument do osobního spisu zaměstnance, originál dokumentu zůstává zaměstnanci.

Tabulka 8: Elektronická kvalifikační karta zaměstnance

Jméno, příjmení zaměstnance:	Středisko:			
Získaná osvědčení	Typ školení	Platnost od	Platnost do	Periodicita
MS Excel mírně pokročilý	03-IT dovednosti	21.11.2010		
Anglický jazyk	02-jazyky	18.7.2011		
Školení vedoucích zaměstnanců v oblasti BOZP	05-BOZP	31.1.2014	31.1.2017	36
Školení vedoucích zaměstnanců v oblasti PO	05-BOZP	31.1.2014	31.1.2017	36
Řidič referenčních vozidel	07-povinná školení	27.2.2014	27.2.2016	24
Time management	01-odborná školení	20.11.2014		
Norma ISO 9001	04-interní školení	10.6.2015		
Týmová práce	01-odborná školení	26.8.2015		
Výrobní sortiment	04-interní školení	24.11.2015		

Zdroj: personální informační systém společnosti

Zpracování: vlastní

Z takto vedených, udržovaných a aktualizovaných informací v personálním informačním systému o vzdělávání všech zaměstnanců společnosti A, s.r.o. vypracovává specialista vzdělávání zprávy a reporty, které mohou být využity pro další účely například při tvorbě Plánu vzdělávání pro následující období.

4.8 Nástroje vzdělávání

Analýzou systému vzdělávání bylo zjištěno, že pro zajištění realizace vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců používá společnost čtyři vybrané nástroje vzdělávání. Jedná se o prostředky učící se organizace, vzdělávání jedinců a skupin prostřednictvím externích školení, samostudium zaměstnanců, využívání finančních podpor, dotací a fondů na další vzdělávání zaměstnanců.

Učící se organizace

Pod pojmem učící se organizace jsou označována všechna interní školení zaměstnanců realizovaná vlastními zaměstnanci společnosti (interními školiteli), a také vzdělávání zaměstnanců společnosti přímo na pracovišti uvnitř organizace.

Externí školení zaměstnanců

Do externího školení jsou zahrnuta všechna školení jednotlivců či skupin zaměstnanců, která jsou zabezpečována externími dodavateli vzdělávacích aktivit. Tato školení probíhají uvnitř společnosti v konferenční či školící místnosti formou školení na zakázku nebo v některých případech i mimo prostory analyzované společnosti.

Samostudium

Součástí celého systému vzdělávání je i samostudium zaměstnanců. Společnost v samostudiu zaměstnance podporuje a zajišťuje jim k tomu mnoho materiálních prostředků. Pro jednotlivé zaměstnance je nakupována odborná literatura týkající se oblasti vykonávané pracovní činnosti, například pro úsek personalistiky jsou pravidelně pořizovány publikace vztahující se k pracovně-právní problematice, ke mzdovému systému, daním, jejich změnám a novelizacím apod.

Vzdělávání za využití finančních podpor, dotací a fondů

Dalším z nástrojů vzdělávání, který společnost aplikuje, je vzdělávání za využití finančních podpor a dotací. Společnost A, s.r.o. využila možností Evropského sociálního fondu v ČR, konkrétně Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost pro období 2007-2013 a také Operačního programu Zaměstnanost pro období 2014-2020.

Tabulka 9: Vzdělávací aktivity realizované v rámci projektu ESF v roce 2009

Název vzdělávací aktivity	Počet účastníků celkem	Rozdělení účastníků do skupin (počet skupin)	Počet hodin výuky na 1 zaměstnance	Počet hodin výuky celkem
Rozvoj osobnosti cesta k rozvoji pracovních týmů I. část	39	2	37,5	75
Rozvoj osobnosti cesta k rozvoji pracovních týmů II. část	40	2	30	60
Úloha mistra v procesu rozvoje kompetencí I. část	12	2	37,5	75
Úloha mistra v procesu rozvoje kompetencí II. část	12	2	30	60

Zdroj: personální informační systém společnosti

Zpracování: vlastní

V roce 2009 využila společnost finanční dotace v rámci projektu ESF s názvem „Vzdělávejte se!“, jejichž přehled je v Tabulce 9. V tomto roce proběhly 4 vzdělávací aktivity, kterých se zúčastnilo celkem 103 zaměstnanců:

- *Rozvoj osobnosti cesta k rozvoji pracovních týmů I. a II. část* - tato školení byla zaměřena na rozvoj osobních dovedností, kompetencí a práci v týmu,
- *Úloha mistra v procesu rozvoje kompetencí I. a II. část* - školení bylo orientované na oblast rozvoje spolupráce v týmu, na rozvoj kompetencí zúčastněných zaměstnanců, podporu při implementaci změn.

Tabulka 10: Vzdělávací aktivity realizované v rámci projektu ESF v roce 2010

Název vzdělávací aktivity	Počet účastníků celkem	Rozdělení účastníků do skupin (počet skupin)	Počet hodin výuky na 1 zaměstnance	Počet hodin výuky celkem
Znalosti a dovednosti pro výrobní dělníky	55	5	37	185

Zdroj: personální informační systém společnosti

Zpracování: vlastní

V Tabulce 10 je znázorněna vzdělávací akce s názvem *Znalosti a dovednosti pro výrobní dělníky*, která byla realizována v rámci projektu ESF s názvem „Vzdělávejte se!“ v roce 2010. Tohoto školení se zúčastnilo 55 zaměstnanců společnosti a bylo zaměřeno na využívání metody 5S, použití dalších metod a postupů souvisejících s organizací pracoviště zaměstnance, se zaměřením na změny vedoucí k neustálému zlepšování a rozvoji v oblasti zvyšování efektivity práce.

Tabulka 11: Vzdělávací aktivity realizované v rámci projektu ESF v roce 2012

Název vzdělávací aktivity	Počet účastníků celkem	Rozdělení účastníků do skupin (počet skupin)	Počet hodin výuky na 1 zaměstnance	Počet hodin výuky celkem
Školení technologie ANSYS	2	1	52,5	52,5
CAD - vyšší úroveň	36	5	22,5	112,5
CAD - nastavba metody konečných prvků, simulační analýzy, výpočty	5	1	7,5	7,5
CAD - pokročilé práce ve 3D	25	3	7,5	22,5
CAD/CAM pokročilé programování CNC strojů	3	1	37,5	37,5
Systémy PDM pro tvůrce konstrukčních projektů	38	5	15	75
Systémy PDM pro pokročilé uživatele	37	5	15	75

Zdroj: personální informační systém společnosti

Zpracování: vlastní

V Tabulce 11 jsou znázorněny školící aktivity, které byly součástí projektu ESF s názvem „Vzdělávejte se pro růst!“ v roce 2012. Celkem bylo v tomto roce proškoleno 146 zaměstnanců v těchto oblastech:

- *Školení technologie ANSYS* - inženýrský systém pro řízený vývoj nových produktů,

- *CAD vyšší úrovně* - seznámení se softwarem CAD, který se využívá v konstrukci a technologii, slouží k tvorbě a zpracování výkresové dokumentace, designů,
- *CAD nadstavba metody konečných prvků, simulační analýzy, výpočty,*
- *CAD - pokročilé práce ve 3D* - účastníci byly proškoleni v oblasti používaných nástrojů, které jsou potřeba pro vytváření a úpravy 3D modelů v softwaru CAD,
- *CAD/CAM pokročilé programování CNC strojů* - obsahem školení bylo rozšířit znalosti o softwaru určeného k programování CNC strojů v rámci technologie obrábění, frézování, soustružení,
- *Systémy PDM pro tvůrce konstrukčních projektů* - systém PDM je určený pro řízení dokumentů, zaměstnanci se naučili používat systém PDM, jeho funkce, možnosti využití pro tvorbu projektů v rámci technologie a konstrukce,
- *Systémy PDM pro pokročilé uživatele* - zde si zaměstnanci dále rozšířili své znalosti o systému PDM, jak vyhledávat, sbírat a následně třídit informace o výrobku, jak souhrnně vést, řídit dokumentaci a veškeré údaje o výrobku.

Tabulka 12: Vzdělávací aktivity realizované v rámci projektu ESF v roce 2013

Název vzdělávací aktivity	Počet účastníků celkem	Rozdělení účastníků do skupin (počet skupin)	Počet hodin výuky na 1 zaměstnance	Počet hodin výuky celkem
Nákupčí specialista	15	2	37,5	75
Nástroje a metody zlepšování kvality	75	5	15	75
Statistická regulace procesu	35	3	15	45
Řešení problémů metodou 8D	47	3	15	45
Global 8D	11	1	30	30
FMEA nástroj analýzy rizik	27	2	22,5	45

Zdroj: personální informační systém společnosti

Zpracování: vlastní

Z Tabulky 12 vyplývá, že v roce 2013 byla možnost získání finančních prostředků na odborný rozvoj zaměstnanců v rámci projektu ESF s názvem „Vzdělávejte se pro růst!“ využita celkem pro 210 zaměstnanců, tedy nejvíce za sledované období. V tomto roce proběhlo celkem 6 vzdělávacích aktivit, kterými byly:

- *Nákupčí specialista* - školení bylo určeno pro zaměstnance úseku nákupu, bylo zaměřeno na proces nákupu, jeho průběh, řízení nákupu a celní problematiku,
- *Nástroje a metody zlepšování kvality* - zaměstnanci byli seznámeni s používanými nástroji kvality, byli zaškoleni jak tyto nástroje uplatnit v praxi,

- *Statistická regulace procesu* - v rámci této vzdělávací akce se zaměstnanci naučili co je kvalitním výrobkem, index způsobilosti procesu, nástrojů, strojů a měřidel, statistická přejímka srovnáváním,
- *Řešení problémů metodou 8D* - školení bylo orientováno na metodu 8D, která je jednou z metod neustálého zlepšování kvality ve výrobním procesu, účastníci se naučili postup metody v 8 krocích, ukázka vzorových situací a způsobů řešení,
- *Global 8D* - obsah školení byl zaměřen na metody, prostředky a nástroje, které pomohou odhalit nekvalitní výrobky, určit příznaky problémů a původ vzniku,
- FMEA nástroj analýzy rizik - metoda FMEA je vhodnou metodou pro analýzu a řešení vad v oblasti kvality, zaměstnanci byli proškoleni v principech metody FMEA

Tabulka 13: Vzdělávací aktivity realizované v rámci projektu ESF v roce 2015

Název vzdělávací aktivity	Počet účastníků celkem	Rozdělení účastníků do skupin (počet skupin)	Počet hodin výuky na 1 zaměstnance	Počet hodin výuky celkem
Inovativní přístupy v práci mistra - jak dobře vést lidi	32	2	30	60

Zdroj: personální informační systém společnosti

Zpracování: vlastní

V roce 2015 využila společnost pro vzdělávání svých zaměstnanců projektu ESF s názvem „Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců“ v rámci Operačního programu Zaměstnanost, zobrazeného v Tabulce 13. Obsahem školící aktivity bylo získat poznatky a informace pro vedoucí zaměstnance jak rozvíjet a zlepšovat své kompetence pro dosahování vyšší výkonnosti. Celkem se školení zúčastnilo 32 zaměstnanců.

Následující pasáž o rozsahu 1 tabulky obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na Ekonomické fakultě JU.

V Tabulce 14 je zobrazen přehled celkové finanční podpory na vzdělávací aktivity za roky 2009, 2010, 2012, 2013 a 2015 získané prostřednictvím Evropského sociálního fondu. Z této tabulky je patrné, že největší finanční podpory z fondů ESF bylo využito v roce 2013, ve kterém proběhlo nejvíce vzdělávacích aktivit.

4.9 Formy vzdělávání

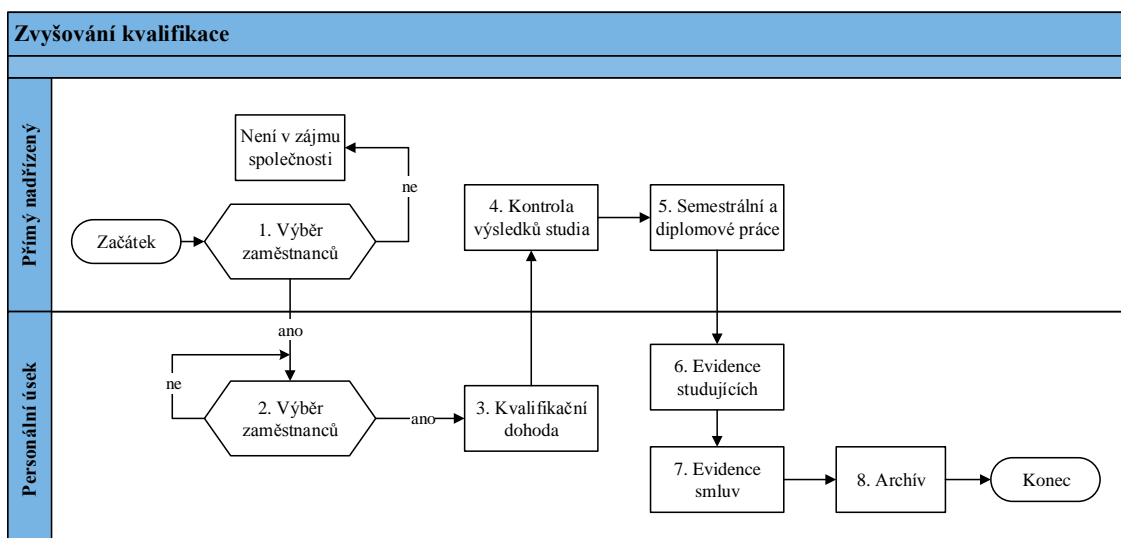
Na základě analýzy získaných informací a podkladů bylo zjištěno, že společnost A, s.r.o., která byla vybrána pro zhodnocení systému vzdělávání, zabezpečuje realizaci vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců za pomoci čtyř vybraných a uskutečňovaných forem vzdělávání. Mezi společnostmi zvolené formy vzdělávání patří:

- zvyšování kvalifikace jednotlivých zaměstnanců společnosti,
- prohlubování dosažené kvalifikace,
- provádění vzdělávání zaměstnanců v oblasti periodických školení,
- zajišťování prvotních potřebných školení při vstupu zaměstnance do společnosti.

4.9.1 Zvyšování kvalifikace zaměstnanců

Analýzou zjištěným prvním způsobem uskutečňování vzdělávání je zvyšování kvalifikace zaměstnanců společnosti. Proces tohoto způsobu školení je znázorněn na Schéma 3 a skládá se z 8 na sebe navazujících kroků.

Schéma 3: Proces zvyšování kvalifikace zaměstnanců



Zdroj: interní směrnice společnosti, SOP 18 - Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Zpracování: vlastní

Prvním krokem celého procesu je výběr zaměstnanců pro zvýšení kvalifikace. Volba vhodných zaměstnanců je vždy prováděna přímým nadřízeným a je uskutečňována tak, aby bylo předpokládáno zvýšení kvalifikace vybraného zaměstnance v souladu s potřebami a cíli organizace. Výběr jednotlivých zaměstnanců je realizován buď na základě doporučení přímého nadřízeného, nebo na základě zpracovaných podkladů, tj. ročního hodnocení zaměstnance. V situaci, kdy je zvýšení kvalifikace výhradně osobním zájmem zaměstnance, bez propojení s potřebami organizace, nezajišťuje společnost žádné hmotné prostředky na realizaci vzdělávání, ani uvolnění zaměstnance z práce s náhradou mzdy.

Druhým krokem je výběr dodavatele vzdělávání, se kterým je před samotným zahájením studia zaměstnance písemně ujednáno zajištění vzdělávacích služeb. V této písemné dohodě se vzdělávací instituce zavazuje k součinnosti se společností, jejíž zaměstnanec si zvyšuje svou kvalifikaci, v oblasti kontroly průběhu studia a jeho výsledků. Následně je před začátkem studia mezi společností a zaměstnancem sjednána kvalifikační dohoda o zvýšení jeho kvalifikace. Obě tyto činnosti zajišťuje personální úsek organizace A, s.r.o.

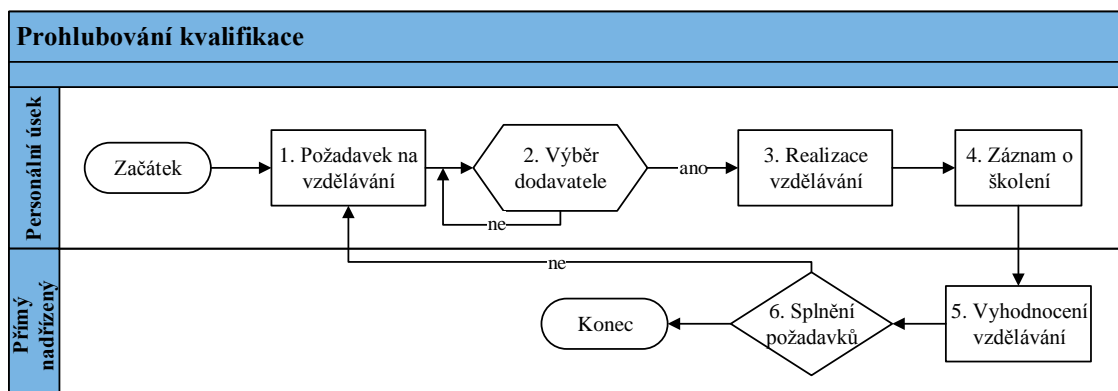
Ve čtvrtém kroku kontroluje společnost průběh vzdělávání, studijní výsledky zaměstnance, ale také určuje lhůty pro konzultace ve spojitosti s vypracováváním semestrálních a diplomových prací. Jednotlivé semestrální i diplomové práce jsou vypracovávány se zřetelem na praktické využití zjištěných a navrhovaných závěrů celé práce v možnostech organizace.

Příslušný zaměstnanec personálního úseku, specialista vzdělávání, vytváří a vede jmenný seznam zaměstnanců, kteří si takto zvyšují svou kvalifikaci, aktualizuje souhrn názvů, námětů všech semestrálních a diplomových prací, vede ostatní záznamy, uzavřené kvalifikační dohody. Tento zaměstnanec také nese odpovědnost za evidenci a archivaci všech podkladů a písemností, které se vztahují ke zvyšování kvalifikace zaměstnanců společnosti.

4.9.2 Prohlubování kvalifikace

Druhou formou vzdělávání je prohlubování stávající kvalifikace zaměstnanců. Celkový proces prohlubování kvalifikace se skládá z 6 základních kroků a je zobrazen na Schéma 4.

Schéma 4: Proces prohlubování kvalifikace



Zdroj: interní směrnice společnosti, SOP 18 - Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Zpracování: vlastní

Prvním krokem procesu prohlubování kvalifikace jsou předložené požadavky na vzdělávání, které jsou vždy zaznamenány do předem připravovaného a schváleného Plánu vzdělávání pro následující rok. Jak již bylo zmiňováno, tento plán vzdělávání je vytvářen personálním úsekem v rámci plánování vzdělávání. Druhým krokem, který je úkolem odpovědného personalisty za spolupráce s vedoucím zaměstnancem eventuálně odborným garantem, je potřeba zajistit výběr vhodného dodavatele vzdělávacích akcí.

Ve třetím kroku podle vytvořené objednávky školicích akcí následuje samotná realizace školení v domluveném časovém termínu. Personalista má povinnost předat veškeré potřebné informace ohledně termínu, místa a ostatních podmínek školení zúčastněným zaměstnancům a jejich vedoucím zaměstnancům. Personalista také nese odpovědnost za vytvoření elektronického záznamu v informačním systému organizace po ukončení školicí akce. Je povinen zaznamenat absolvování daného školení odborného rozvoje do kvalifikační karty zaměstnance a získal-li zaměstnanec osvědčení či certifikát vložit jeho kopii do agendy zaměstnance. Předposledním krokem je vyhodnocení vzdělávání na základě hodnocení účinnosti školení účastníky a jejich přímými nadřízenými, které je předáno k vyhodnocení celé školicí akce personálnímu úseku. Těchto prvních 5 kroků probíhá v rámci uplatňovaného systematického vzdělávání.

Závěrečnou částí je kontrola splnění stanovených požadavků na zaměstnance v oblasti získané kvalifikace. Splňuje-li zaměstnanec veškeré kvalifikační požadavky je jeho vzdělávání a rozvoj prostřednictvím prohlubování kvalifikace ukončen. V případě, že nesplňuje všechny požadavky, proces vzdělávání dále pokračuje.

Specifická školení v rámci prohlubování kvalifikace

Vzhledem k předmětu podnikání a zaměření společnosti A, s.r.o. musí být všichni zaměstnanci, kteří jsou zapojeni do vývoje a výroby zdravotnické techniky vzdělávání v oblasti norem ISO, norem a předpisů týkající se produkce medicínálních výrobků. Jestliže dojde k legislativním změnám těchto norem a předpisů, je třeba proškolení zaměstnanců opětovně provést. Tato školení se uskutečňují prostřednictvím adaptačního procesu a týkají se všech nově přijatých zaměstnanců i stávajících zaměstnanců, kteří jsou zařazeni na pracovní místo, kde jsou jejich pracovní náplní činnosti a úkoly mající vliv na vývoj či výrobu zdravotnických produktů. Potřeba proškolení nově nastupujícího zaměstnance v rámci těchto specifických školení je předepsána v Individuálním plánu zaškolení v průběhu zkušební doby. Vzdělávání prostřednictvím prohlubování kvalifikace v rámci specifických školení v oblasti norem ISO a norem pro výrobu zdravotnických zařízení realizuje certifikovaný zaměstnanec organizace z úseku kvality, který je pravidelně proškolen v oblasti norem a jejich změn odborným externím školitelem (specialistou v daném oboru). Opět musí být všechna uskutečněná interní školení zaměstnanců i externí proškolení zaměstnance útvaru kvality písemně zanesena do záznamového archu a do kvalifikačních karet zaměstnanců v personálním informačním systému. Certifikáty odborné způsobilosti interního školitele na tuto problematiku jsou založeny do jeho osobního spisu.

Školení pracovních postupů a návodů v rámci prohlubování kvalifikace

Všichni zaměstnanci zařazení na dělnických pozicích potřebují znát a umět všechny činnosti v rámci jejich náplně práce, a proto jsou proškoleni v používaných pracovních postupech a návodech nejen během zkušební doby, ale i následně po ukončení adaptačního procesu. Zaměstnanec je školen v pracovních postupech a návodech pro výrobu, montáž, skladování, balení a expedici prostřednictvím metody instruktáže při výkonu práce nebo metodou asistování. Zaměstnanec je seznámen s výrobní dokumentací, pracovními postupy, návody a jejich změnami. Tato školení vždy provádí mistr úseku výroby, montáží, skladování, balení či expedice, který je pro splnění této povinnosti proškolen technologem ve všech pracovních postupech a návodech. Technolog tak nese odpovědnost za to, že plně, řádně a včas seznámí mistra s výrobní dokumentací a s její již provedenou nebo připravovanou změnou. O realizovaném proškolení mistra i následně jím provedeném školení zaměstnanců je vyhotoven písemný záznam přímo na pracovišti.

Proškolení zaměstnanců ohledně obsluhy a údržby pracovního zařízení a strojů v rámci prohlubování kvalifikace

Každý zaměstnanec výroby je dle jeho pracovního zařazení seznámen s používáním a údržbou pracovních strojů a zařízení, se kterými během výkonu své práce přichází do styku. Seznámení se stroji a pracovním zařízením je součástí zaškolení v průběhu zkušební doby. Toto školení se provádí i v následujícím období, a to v případě, že dojde k úpravě technologických postupů, ke změně strojového vybavení či ke změně vykonávané práce a tedy užívání jiného vybavení. Zaškolení probíhá podle návodu k obsluze a údržbě jednotlivých strojů a zařízení, zabezpečuje jej odpovědný interní zaměstnanec, kterým je technolog, mistr, seřizovač nebo odborně způsobilý pracovník externího dodavatele jednotlivých strojů a zařízení. Školitel vysvětlí zaměstnanci možné poruchy a upozorní ho na možná rizika vyplývající z používání stroje či zařízení při výkonu práce. Po ukončení školení je vypracován a dále veden písemný záznam o jeho průběhu přímo na pracovišti.

Kvalifikační matice

V rámci školení realizovaného formou prohlubování kvalifikace tzn. mistrem zabezpečované školení pracovních postupů a návodů pro výrobu, montáž, skladování, balení a expedici, je vždy na pracovišti evidovaný elektronický i písemný zápis do připraveného záznamového archu, označovaného jako kvalifikační matice. Ukázka této matice je zobrazena na Obrázku 3.

Obrázek 3: Kvalifikační matice

Kvalifikační matice - záznam o školení na pracovní operaci												
Tým:		Mistr:					Aktualizováno:					
Zaměstnanci úseku/střediska		Pracoviště / operace : nejvyšší dosažená kvalifikace pro toto pracoviště / datum posledního školení:										
Příjmení, jméno	Os.číslo	druh prac. operace č. 1		druh prac. operace č. 2		druh prac. operace č. 3			druh prac. operace č. 4			
		činnost 1.1.	činnost 1.2	činnost 2.1	činnost 2.2	činnost 3.1	činnost 3.2	činnost 3.3	činnost 4.1	činnost 4.2	činnost 4.3	činnost 4.4
		datum zašk.	datum zašk.	datum zašk.	datum zašk.	datum zašk.	datum zašk.		datum zašk.	datum zašk.	datum zašk.	datum zašk.
		datum zašk.	datum zašk.	datum zašk.	datum zašk.		datum zašk.					
		datum zašk.	datum zašk.	datum zašk.	datum zašk.	datum zašk.	datum zašk.				datum zašk.	datum zašk.
		datum zašk.	datum zašk.	datum zašk.	datum zašk.	datum zašk.	datum zašk.	datum zašk.	datum zašk.	datum zašk.		

Zdroj: interní dokument společnosti, Kvalifikační matice

Zpracování: vlastní

Hlavním cílem kvalifikační matice je poskytnout přehled o míře kompetencí jednotlivých zaměstnanců střediska ve vztahu k vykonávaným pracovním aktivitám, operacím, úkonům, obsluze a nastavení pracovních strojů a zařízení. Dále poskytuje přehled o množství znalostí zaměstnanců vztahujících se k pracovním postupům a návodům. Tato matice ve společnosti funguje jako nástroj vizualizace komplexního vyhodnocení míry zaškolení všech zaměstnanců.

Řízení kvalifikační matice

- správu kvalifikační matice zabezpečují mistři úseků organizace, jsou zodpovědní za informace obsažené v matici a za jejich aktuální správnost,
- matice je vedena v elektronické i písemné formě a musí obsahovat všechny zaměstnance, kteří v daném období vykonávají pracovní činnosti na pracovišti,
- písemná podoba v barevném provedení je použita jako nástroj vizualizace a je umístěna na všem zaměstnancům přístupné a viditelné vizualizační ploše daného pracoviště, ve většině případů je umístěna na informační tabuli společně s dalšími informacemi vztahujícími se k výrobě na daném pracovišti,
- mistři jsou povinni aktualizovat obě vedené formy kvalifikační matice po každém zaškolení, došlo-li ke změně úrovně kvalifikace některého ze zaměstnanců,
- minimálně 1x měsíčně musí být provedena její aktualizace
- získaná současná kvalifikace zaměstnance v rámci prohlubování kvalifikace v oblasti proškolení pracovních návodů a postupů je v platnosti maximálně 6 měsíců od posledního provedeného školení, v oblasti proškolení zaměstnance v seřizování, obsluze a údržbě pracovních strojů a zařízení je v platnosti od doby proškolení do doby změny či výměny jednotlivých strojů a zařízení.

Stupně znázorňující úroveň kvalifikace



Toto označení znázorňuje situaci, kdy zaměstnanec je zaškolen, avšak je pod neustálým dohledem mistra nebo trenéra. Jedná se o zaměstnance, který nově nastoupil do pracovního poměru nebo který je přidělen z jiného střediska, a provádí tak převážně jednoduché pracovní operace bez podstatného působení na bezpečnost a výslednou kvalitu výrobku.



Pokud je u zaměstnance uveden tento stupeň kvalifikace, je zaměstnanec zaškolen a má již jistou praxi s vykonávanými činnostmi, není nutný dohled od mistra. Jedná se o obvyklé pracovní postupy a pracovní operace.

- Dosáhne-li zaměstnanec této úrovně zaškolení, stává se specialistou na danou pracovní pozici, prováděné operace vykonává pravidelně, nepřetržitě, tyto operace mají vliv na kvalitu a bezpečné fungování konečného produktu.
- Nejvyšší stupeň kvalifikace, označuje zaměstnance jako seřizovače, trenéra, který je schopen vykonávat operace obvykle na všech pozicích výrobní linky, je schopen seřadit stroje a zařízení na lince. Současně dohlíží nad ostatními zaměstnanci dosahujícími nižší kvalifikace, zabezpečuje jejich zaškolení. Provádí aktivity a operace, na které je požadována specifická kvalifikace, a které mají velmi podstatný dopad na bezpečnost a výslednou kvalitu produktů.

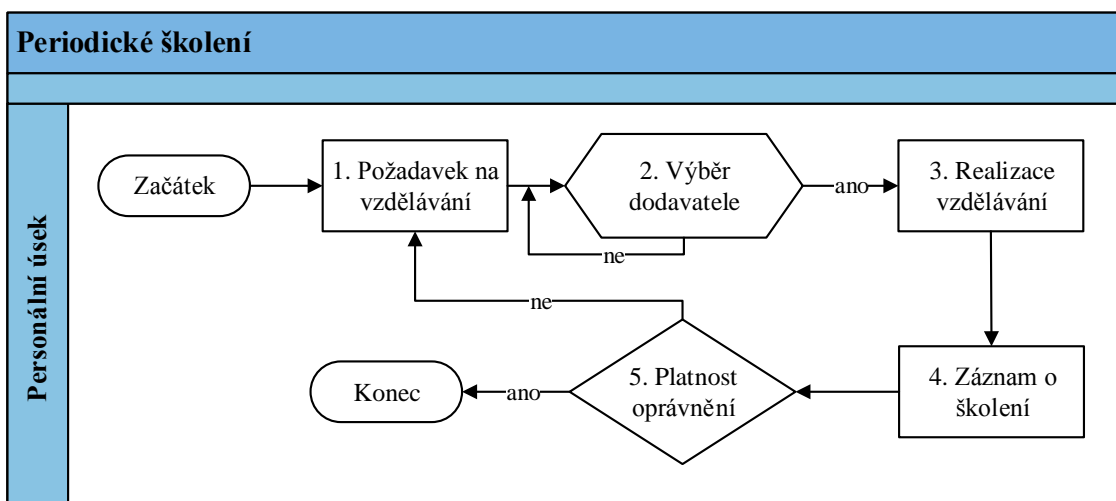
Propojení stupňů kvalifikační matice s technologickým postupem (návodkou)

Je-li v technologickém postupu (návodce) zaznamenána u pracovní operace podmínka minimální požadované kvalifikace pro vykonání daného pracovního úkonu označením stupně kvalifikace, nese mistr odpovědnost za to, že nebude danou operaci provádět zaměstnanec, který nespĺňuje tento kvalifikační požadavek, tj. má v kvalifikační matici stupeň kvalifikace nižší než je požadovaný.

4.9.3 Školení zaměstnanců v oblasti periodických školení

Třetí zjištěnou formou vzdělávání zaměstnanců je vzdělávání v oblasti periodických školení. Schéma tohoto procesu školení je znázorněno na Schéma 5.

Schéma 5: Proces školení zaměstnanců v oblasti periodických školení



Zdroj: interní směrnice společnosti, SOP 18 - Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Zpracování: vlastní

Vzdělávání zaměstnanců v oblasti periodických školení zabezpečuje specialista vzdělávání, který má tyto činnosti ve své náplni práce. Spolupracuje společně s vedoucími útvaru či střediska, na kterém je zařazen školený zaměstnanec. Potřeba proškolení zaměstnance vychází z požadované odborné způsobilosti pro výkon pracovní pozice, z končící doby platnosti proškolení a také z aktuální potřeby společnosti. Dále personalista zajišťuje výběr vhodného dodavatele školení s následnou komunikací s vedoucími zaměstnanci nebo odbornými garanty.

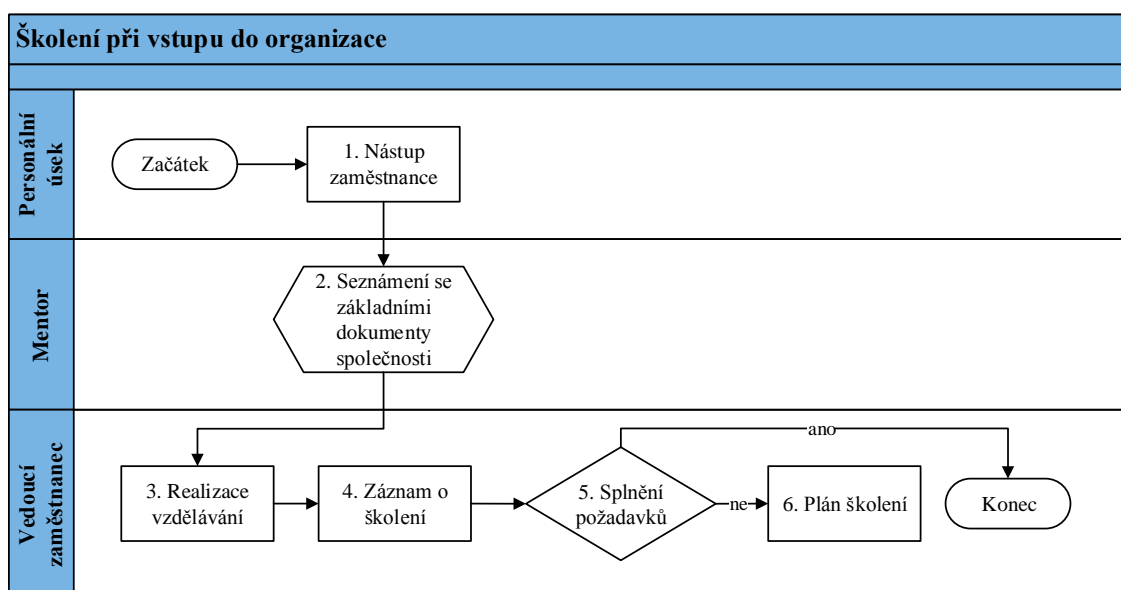
Samotná realizace školení se uskuteční na základě objednávky školící akce v dohodnutém termínu. Odpovědný personalista je povinen informovat účastníky školení i jejich vedoucí zaměstnance o průběhu realizace školení.

Poté co je vzdělávání ukončeno, vytvoří specialista vzdělávání elektronický zápis o absolvování daného školení do kvalifikační karty zaměstnance vedené v personálním informačním systému společnosti. Obdržel-li školený zaměstnanec certifikát či osvědčení je vytvořena jeho kopie, která je uložena do jeho osobního spisu. V poslední fázi personalista nadále monitoruje platnost získaných certifikátů a osvědčení dle zákonem stanovených časových period nebo dle interních předpisů. V případě uplynutí doby platnosti zabezpečí prodloužení získané odborné způsobilosti zaměstnance prostřednictvím pravidelného periodického školení. Pokud je zaměstnanec držitel platného oprávnění a splňuje stanovené kvalifikační požadavky, je jeho vzdělávání ukončeno.

4.9.4 Školení provedené při vstupu zaměstnance do organizace

Posledním způsobem vzdělávání, jenž je ve vybrané organizaci realizován, je vzdělávání probíhající při vstupu nového zaměstnance do organizace. Jak probíhá proces zaškolení nového zaměstnance, složeného z několika kroků, je znázorněno na Schéma 6.

Schéma 6: Proces školení prováděného při vstupu zaměstnance do organizace



Zdroj: interní směrnice společnosti, SOP 18 - Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Zpracování: vlastní

Personální úsek nejdříve provede úvodní školení a seznámení zaměstnance se všemi základními dokumenty a předpisy organizace poskytnutím jejich tištěné podoby. Personální úsek provede o seznámení zaměstnance písemný zápis do jimi vytvořeného formuláře. Tento formulář obsahuje jméno, příjmení zaměstnance, jeho přiřazené osobní číslo a středisko, na kterém pracuje. Zaměstnanec seznámení s těmito dokumenty stvrdí svým podpisem. Na formuláři je také uvedeno datum, kdy byl zaměstnanec s uvedenými dokumenty obeznámen a proškolen o jejich obsahu. Nově nastupující zaměstnanec obdrží na personálním úseku v tištěné podobě základní interní předpisy a směrnice k provedení samostudia. Jedná se například o interní předpis v oblasti odměňování, předpis upravující evidenci docházky, směrnici pro provádění hodnocení zaměstnanců atd.

Každý do organizace nově vstupující zaměstnanec má po zkušební dobu určeného svého mentora, jehož úkolem je seznámit nového zaměstnance s dalšími dokumenty, řády, hospodářskými směrnicemi a standardními operačními postupy vztahujícími se k výkonu práce na dané pozici. Dále jej seznámí s jeho pracovištěm i celým chodem daného útvaru. Vedoucí zaměstnanec poskytne svému novému zaměstnanci úvodní školení v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany. O jeho provedení vytvoří písemný zápis a předá jej na personální úsek k zařazení do osobní složky nového zaměstnance.

Ve čtvrtém kroku je během zkušební doby zaměstnanec vzděláván z hlediska individuálního zaškolení orientovaného na přípravu pro vykonávání příslušné pracovní pozice. Oblasti, zaměření a náměty pro individuální školení stanovuje vedoucí zaměstnanec úseku, který je garantem zaškolení. Součástí zaškolení je doplnění písemného záznamu, formuláře individuálního plánu zaškolení, který je po ukončení zkušební doby odevzdán na personální úsek k založení do agendy zaměstnance.

Předposledním krokem je neustálý monitoring a kontrola splnění všech stanovených požadavků v rámci individuálního zaškolení. V případě, že jsou veškeré požadavky splněny, je zaškolení uzavřeno. Jestliže však nejsou všechny požadavky splněny, nebo jsou splněny jen částečně, je naplánováno další odborné vzdělávání a rozvoj zaměstnance prostřednictvím prohlubování jeho kvalifikace.

Individuální plán zaškolení

Individuální plán zaškolení v průběhu zkušební doby je tištěný formulář poskytující údaje o oblastech, ve kterých byl nový zaměstnanec proškolen. Obsahuje vždy jméno a příjmení zaměstnance, jeho přidělené osobní číslo, středisko, na kterém bude pracovat, a pracovní pozici, kterou bude ve společnosti zastávat. Následně má listina tři části. V první se doplňuje seznam oblastí školení, která se vztahují k v budoucnu vykonávaným činnostem v rámci pracovního zařazení. V druhé části jsou zaznamenávána periodická školení, realizována při vstupu do společnosti, tj. školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany, školení řidičů referenčních vozidel, školení obsluhy výtahů a zdvihadel apod. V poslední třetí části se jedná o soupis jednotlivých interních školení, například školení v oblasti norem ISO 9001, ISO 13485, politiky jakosti, školení Brand Name, školení výrobního sortimentu atd. U každého školení musí být zaznamenán datum školení, jméno školitele, jeho podpis a také podpis zaměstnance. Individuální zaškolení musí být ukončeno dříve, než uplyne zkušební doba zaměstnance. Nejpozději 2 týdny před ukončením zkušební doby musí být formulář individuálního plánu zaškolení předán personálnímu úseku společnosti k vyhodnocení. Hlavním cílem individuálního plánu zaškolení v průběhu zkušební doby je zajistit, že nový zaměstnanec bude disponovat základními znalostmi a dovednostmi, které jsou nezbytné pro výkon pracovní pozice.

Konečnou fází zaškolení nového zaměstnance před ukončením zkušební doby je důležitá část, a to vyhodnocení proběhlého zaškolení. Toto vyhodnocení a slovní

hodnocení zaměstnance provádí přímý nadřízený a odsouhlasí jej vedoucí zaměstnanec daného střediska. Primárním úkolem vyhodnocení zaškolení je posouzení zaučení nového zaměstnance pro jeho pracovní zařazení a podání kladného či záporného návrhu na setrvání v pracovním poměru. Vyhodnocení se uskutečňuje písemně, pomocí slovního zhodnocení do připraveného interního dokumentu. Tento dokument je předán na personální úsek a slouží jako podklad pro případná personální opatření. Vyhodnocování zaškolení probíhá podle určených hledisek v oblasti:

- bezpečnosti práce a požární ochrany,
- pracovního řádu,
- znalostí, dovedností a schopností pro výkon pracovní pozice,
- absolvování periodických školení stanovených pro pracovní místo,
- vyhodnocení průběhu zaškolení během zkušební doby, doporučení pro setrvání v pracovním poměru či nikoliv.

4.10 TWI – Training Within Industry

Na základě analýzy bylo prokázáno, že na začátku roku 2015 se společnost rozhodla zavést do oblasti vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců vzdělávací metodu Training Within Industry (TWI), konkrétně modul Job Instruction na pilotním středisku. Tento modul je určený především pro nastavení standardů průběhu zaškolování a rychlejšímu zaškolení zaměstnanců. Pomocí něj se vedoucí zaměstnanci učí jak účinně provádět zaškolování zaměstnanců na pracovní postupy a operace s pomocí standardizace a vizualizace procesu zaškolení. Jelikož procesy a postupy, které jsou standardizované, správně nastavené a především dodržované, se stávají efektivnějšími, bez zbytečného plýtvání, zaměstnanci tak zcela jasně vědí, co a jak mají dělat, jejich činnosti se tak stávají produktivnějšími.

Pro zavedení této poměrně nově využívané metody TWI využila společnost A, s.r.o. možnost připravovaných projektů v rámci aplikace metody Lean Six Sigma. Zaměstnanec personálního útvaru, specialista vzdělávání, pracoval na projektu s názvem *Standardizace procesu zaškolování zaměstnanců, použití metody TWI na pilotním pracovišti - modul Job Instruction*, za účelem zjistit, zda je možné aplikovat tuto metodu v systému vzdělávání zaměstnanců společnosti. Hlavním cílem celého projektu bylo zrychlit výrobu efektivním provedením procesu zaškolení zaměstnanců. Hlavní důvody pro realizaci změn v procesu vzdělávání zaměstnanců byly:

- provést standardizaci procesu zaškolování zaměstnanců,
- stanovit přesné postupy (manuály) pro proces zaškolení zaměstnanců,
- zkvalitnit proces zaškolování zaměstnanců,
- zvýšit produktivitu zaměstnanců prostřednictvím standardizace procesu zaškolení,
- odstranit nedostatečné proškolení zaměstnanců.

Jelikož byla aplikace vzdělávací metody TWI zkoušena na pilotním pracovišti prostřednictvím projektů Lean Six Sigma, byl pro celý proces použit nástroj DMAIC neboli Define (definování), Measure (měření), Analyze (analyzování), Improve (zlepšení), Control (kontrola), a v jehož rámci bylo využito dalších vhodných metod.

1. Definování

Prvním krokem celého projektu bylo definování procesů zaškolování pro zmapování oblastí k provedení analýzy, měření, sběru dat a jejich vyhodnocení, oblastí pro zlepšení procesu zaškolování a nového postupu pro kontrolu dodržování standardizace procesu zaškolování zaměstnanců. Personalita definoval vizi celého projektu, rozpracoval plán projektu do jednotlivých kroků a činností, které mají být provedeny, a stanovil základní otázky:

- kdo - personální úsek, konkrétně specialista vzdělávání a mistři zvoleného pilotního pracoviště,
- kde - pilotní pracoviště společnosti,
- jak, tzn., jak bude probíhat aplikace metody TWI a jak dojde k zefektivnění procesu zaškolování - vytvořením standardizace procesu zaškolování zaměstnanců, vytvořením nových forem pracovních postupů a realizací praktického tréninku nového procesu zaškolování zaměstnanců přímo na pilotním pracovišti,
- proč - výše určené hlavní důvody pro změnu procesu vzdělávání zaměstnanců.

Následně byl stanoven již zmiňovaný hlavní cíl a jednotlivé dílčí cíle projektu s nastavenou metrikou, která bude použita pro jejich dosažení.

2. Měření

Měření a sběr podkladů, dat pro zmapování stávajícího procesu zaškolování zaměstnanců byl proveden na vybraném pilotním pracovišti. Nejdříve byl zmapován stávající proces zaškolování zaměstnanců skládající se z několika kroků a opakovaným sledováním bylo zjištěno, že vedoucí zaměstnanci některé kroky procesu opomíjejí.

Pro samotný sběr dat byl vytvořen formulář, zobrazený na Obrázku 4, do kterého zaměstnanec zaznamenával všechny údaje o průběhu pracovní operace.

Obrázek 4: Formulář na sběr dat pro projekt

Sběr dat pro projekt				
číslo výrobku			normohodina	
číslo DO			ks/hodinu	
název pracovní operace				
zaměstnanec střediska:	jíž zaškolen na prac. operaci <input type="checkbox"/>	nově zaškolen na prac. operaci <input type="checkbox"/>		
číslo operace	čas zahájení operace	čas ukončení operace	počet vyrobených kusů	počet zmetků

Zdroj: interní dokument společnosti, Formulář pro sběr dat

Zpracování: vlastní

Na základě získaných dat bylo zjištěno plnění stanovených norem po provedeném zaškolení zaměstnance na pracovní operaci. Ukázka nasbíraných dat a jejich vyhodnocení je zobrazena v Tabulce 15. Mapování procesu bylo rozčleněno na sledování plnění norem práce po zaškolení nových zaměstnanců společnosti a již zaškolených zaměstnanců. Úkolem bylo zjistit a prokázat, zda stávající zaměstnanci, kteří již byli mnohokrát proškoleni a mají jisté zkušenosti s výkonem pracovní operace, dosahují lepšího pracovního výkonu než noví zaměstnanci. Z provedené analýzy shromážděných dat vyplynulo, že stanovené normy plní i noví zaměstnanci, a že tedy záleží na vedoucích zaměstnancích, jak zaměstnance zaškolí.

Tabulka 14: Ukázka sesbíraných dat pro projekt TWI a jejich vyhodnocení

Sběr dat pro projekt - Zaškolování zaměstnanců na pracovní operace (TWI)															
poř. č.	číslo výrobku	číslo operace	jíž zaškolen	nově zaškolen	čas zahájení operace	čas ukončení operace	příprava (min.)	celkový čas (min.)	počet vyr. kusů	počet zmetků	noma počet kusů za hodinu	norma čas/kus	předpoklad vyr. kusů dle normy za měř. čas	splněna norma	plnění normy v %
1			ne	ano	6:00	7:10	0	70	100	0	41	1,46	47,83	ano	209,06%
2			ne	ano	8:20	10:35	0	135	820	0	375	0,16	843,75	ne	97,19%
3			ne	ano	6:00	7:30	5	85	22	0	27,7	2,17	39,24	ne	56,06%
4			ne	ano	8:00	8:15	5	10	4	0	37	1,62	6,17	ne	64,86%
5			ano	ne	8:00	8:40	5	35	22	0	32	1,88	18,67	ano	117,86%
6			ano	ne	8:30	8:35	5	1	5	0	187	0,32	3,12	ano	160,43%
7			ano	ne	8:00	10:00	0	120	100	0	75	0,80	150,00	ne	66,67%
8			ano	ne	7:30	13:00	0	300	800	0	58	1,03	290,00	ano	275,86%
9			ano	ne	7:50	7:52	0	2	2	0	187	0,32	6,23	ne	32,09%
10			ne	ano	11:00	11:35	10	25	50	0	100	0,60	41,67	ano	120,00%

Zdroj: interní dokument společnosti, Vyhodnocení dat

Zpracování: vlastní

3. Analyzování

Ve třetí fázi nástroje DMAIC byla provedena analýza projektu za využití řady metod, například rozhodovací matice, analýzy příčin a důsledků, Paretova diagramu, brainstormingu a dalších, aby byla nalezena příčina, proč vedoucí zaměstnanci opomíjejí některé klíčové kroky v procesu zaškolování, a aby bylo nalezeno možné nápravné opatření.

4. Zlepšení

Zvoleným nápravným opatřením bylo vytvoření standardu pro proces zaškolování zaměstnanců na pracovní instrukci, zobrazeného na Obrázku 5. Tento standard obsahuje 11 kroků, podle kterých pokud bude vedoucí zaměstnanec proškolovat, nezapomene na žádný důležitý údaj, který má školenému zaměstnanci předat, a celý proces zaškolení tak bude efektivní. Vybrané kroky standardu jsou doplněny o vhodnou vizualizaci pro lepší zapamatování nastaveného procesu zaškolení. Jednotlivé kroky standardu zaškolování zaměstnanců jsou:

- osobní kontakt,
- seznámení s pracovištěm,
- pracovní návodka,
- seznámení s výkresem,
- praktická ukázka,
- kritické body,
- nácvik pracovního postupu,
- provádění sebekontroly,
- samostatné provedení,
- provedení záznamu o školení,
- provedení zpětné vazby.

Obrázek 5: Standard procesu zaškolování zaměstnanců na pracovní instrukci

Standard procesu zaškolování zaměstnanců na pracovní instrukci		
10 + 1 Proč? Jak? Co?		
PROČ <i>DŮVODY PRO KLÍČOVÉ BODY</i> <i>Motivace zaměstnance a jeho kvalitní zaškolení</i>	JAK <i>KLÍČOVÉ BODY</i> <i>Jak dělat svou práci správně, přesně a plynule</i>	CO <i>VÝZNAMNÉ KROKY</i> <i>Předávání instrukcí, jejich návaznost a pořadí</i>
chci nového zaměstnance něco naučit	aktivně s ním komunikuji	1. Osobní kontakt
ví, kdo jej školí	představení mé osoby	
vzájemnou důvěrou zlepšuji vztahy na pracovišti	vysvětlení co dělám já	
pracuje na pracovišti na které je zaškolen	přímá ukázka a popis pracoviště	2. Seznámení s pracovištěm
chová se podle standardu a pravidel	zdůraznění a vysvětlení co je dovoleno	
nehrožuje bezpečnost ostatních a kvalitu výrobků	zdůraznění a vysvětlení co je zakázáno	
dodržuje posloupnost a návaznost činností	vysvětlení bodů v postupu pracovní návodky	3. Pracovní návodka
vyvaruje se možných chyb	vysvětlení doporučení v návodce	
používá předepsané OOPP	ukázat v návodce předepsané OOPP	
označí a uloží správně zmetky	ukázat jak označit a uložit zmetky	4. Seznámení s výkresem
získá představu jak výrobek vypadá	vysvětlit co je na výkrese zobrazeno	
umísťuje komponenty správně	ukázat na výkrese jednotlivé komponenty	

Zdroj: interní dokument společnosti, Standard procesu zaškolení zaměstnanců na pracovní instrukci

Zpracování: vlastní

5. Kontrola

Posledním krokem bylo zajistit kontrolu nastavených opatření. Byl vytvořen formulář pro záznam kontroly provádění standardizovaného postupu zaškolení. Bylo provedeno opakované zaškolování zaměstnanců dle vytvořeného standardu a postup byl zaznamenán do formuláře. Výsledky byly následně zapsány do rozhodovací matice a byly porovnány s výsledky procesu zaškolení před vytvořením standardizace. Celkový konečný výsledek jednotlivých dílčích cílů je v Tabulce 16.

Tabulka 15: Cíle a výsledky projektu TWI

Počet	Současný stav	Cíl	Výsledek	v %
1.	Není nastaven proces (není přesný postup pro zaškolování zaměstnanců)	Standardizace procesu zaškolování zaměstnanců	Standardizace a vizualizace procesu	100%
2.	Proces zaškolování zaměstnanců není vyhodnocován	Vyhodnocovat proces zaškolení zaměstnanců	Zlepšení procesu zaškolení	zlepšení o 43 %

Zdroj: karta projektu

Zpracování: vlastní

Aplikace metody Training Within Industry, konkrétně modulu Job Instruction, byla v rámci projektu velmi úspěšná. Jak z Tabulky 16 vyplývá, v obou stanovených dílčích cílech došlo k jejich splnění a ve druhém cíli dokonce došlo ke zlepšení současného procesu zaškolování o 43%. Zavedení vzdělávací metody TWI přineslo společnosti množství přínosů:

- aplikace TWI umožnila odstranění nedostatečného zaškolování zaměstnanců důsledným dodržováním vytvořeného standardu zaškolení,
- zavedení TWI umožnilo eliminovat ztráty v oblasti produktivity a kvality dodržováním změn v oblasti zaškolování zaměstnanců,
- zavedení TWI vedlo k zajištění vzájemné zastupitelnosti zaměstnanců při provádění základních pracovních instrukcí.

Analýzou zaměřenou na oblast zavedení metody Training Within Industry, konkrétně modulu Job Instruction, bylo zjištěno, že tato metoda byla aplikována na pilotním středisku společnosti, kde dosáhla vysoce uspokojivých výsledků, nicméně i přes tyto výsledky nebyla aplikována na další střediska.

4.11 Náklady na vzdělávání zaměstnanců

Jak již bylo zmíněno v předcházejících kapitolách, analyzovaná společnost A, s.r.o. se v rámci personální činnosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců věnuje i problematice nákladů na vzdělávání zaměstnanců.

Základem analýzy nákladů na vzdělávání je příprava a tvorba finančních rozpočtů školících akcí. Touto částí se personální úsek analyzované společnosti zabývá ve fázi plánování vzdělávání. Připravovaný Plán vzdělávání obsahuje u jednotlivých plánovaných školících akcí i plánované finanční náklady za jejich realizaci. Tato finanční hodnota je ve většině případů stanovena dle zkušeností s externími dodavateli jednotlivých školení v předešlých letech. Finanční plán je vytvářen za jednotlivá střediska i za celou společnost, jeho ukázka je zobrazena v Tabulce 1 a Tabulce 2. Takto vytvořený finanční plán je velmi důležitý, a společně s Plánem vzdělávání je předkládán k posouzení a schválení vedení společnosti.

V Tabulce 17 je zobrazen přehled vynaložených nákladů na vzdělávání zaměstnanců za roky 2013 až 2015. V tabulce jsou obsaženy celkové náklady na vzdělávání zaměstnanců za jednotlivé roky bez využitých finančních dotací na vzdělávání, rozdělené na náklady vynaložené na periodická školení a na náklady

vynaložené na školení odborná, dále počet ročně odškolených hodin externích a interních školení.

Následující pasáž o rozsahu 1 tabulky obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na Ekonomické fakultě JU.

Z Tabulky 17 je patrné, že vysoký nárůst celkových nákladů vynaložených na vzdělávání i počtu školených hodin externích i interních školení byl zaznamenán v roce 2015, a to především z důvodu realizace vzdělávacích projektů Yellow Belt a Od dobrého ke skvělému (DS) v rámci aplikace metody Lean Six Sigma do provozů společnosti. Uvedených školení se v roce 2015 zúčastnili téměř všichni zaměstnanci společnosti.

Vzdělávací projekt Yellow Belt

Vzdělávací projekt Yellow Belt byl uskutečňován za účelem proškolení zaměstnance v oblasti metodologie a základních pojmů Lean Six Sigma, aby byli schopni při svých denních pracovních činnostech navrhnout a řešit drobná zlepšení. Toto školení bylo zajišťováno interními školiteli, kteří měli dostatečné znalosti a zkušenosti s touto problematikou. Cílem společnosti bylo proškolení v této oblasti během roku 2015 všechny své zaměstnance. Tento vzdělávací projekt bude pokračovat i v roce 2016 pro nově nastupující zaměstnance a pro zaměstnance, kteří se školení v roce 2015 nezúčastnili.

Zaměstnanci byli rozděleni celkem do 35 skupin. Odpovědný zaměstnanec, v jehož náplni práce je zajistit školení zaměstnanců v rámci těchto projektů, informoval účastníky jednotlivých skupin o datu, místu a času, přičemž uvedené školení probíhalo celý 1 pracovní den ve školící místnosti společnosti. Dále byl odpovědný zaměstnanec povinen připravit a poskytnout všem účastníkům školící materiály, konkrétně příručku pro zaměstnance k projektu Yellow Belt. Tato příručka obsahuje souhrn základních nástrojů a metod, které by si účastníci školení měli osvojit, a kterou mohou využít při výkonu práce. Zajistil také prezenční listinu, kterou po ukončení školení předal

na personální úsek, který následně zabezpečil její zpracování formou elektronických záznamů v personálním informačním systému do kvalifikační karty jednotlivých zaměstnanců.

Následující pasáž o rozsahu 1 tabulky obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na Ekonomické fakultě JU.

V Tabulce 18 jsou znázorněny celkové vynaložené náklady na vzdělávací projekt Yellow Belt, zjištěné na základě analýzy předložených podkladů. Jelikož se jednalo o jednodenní školení zajištěné interními školiteli, byly celkové náklady tvořeny náklady na interní školitele a náklady na stravování všech zúčastněných zaměstnanců a školitelů.

Z analýzy vyplynulo, že do finančního rozpočtu na vzdělávání v rámci vzdělávacího projektu Yellow Belt nebyly zahrnuty některé položky, které tak nejsou vyčísleny ani v konečném přehledu celkových vynaložených nákladů vztahujících se k realizovanému projektu.

Vzdělávací projekt Od dobrého ke skvělému (DS)

Vzdělávací projekt s názvem Od dobrého ke skvělému navazoval na vzdělávací projekt Yellow Belt, jeho hlavním cílem bylo motivovat zaměstnance k aktivnímu přístupu při uskutečňování drobných změn s podporou týmové práce, které povedou k celkovému zlepšení společnosti.

Projekt DS byl zajištěn externím dodavatelem, jenž poskytuje vzdělávací aktivity zaměřené na tuto oblast. Školení probíhalo celkem 2 dny mimo prostory organizace, a školení zaměstnanci byli rozděleni do 27 skupin. Odpovědný zaměstnanec, v jehož náplni práce bylo i zabezpečení vzdělávacího projektu Yellow Belt, zajistil pro zaměstnance dopravu do místa konání, ubytování, stravování zaměstnanců, přípravu a předání příručky pro zaměstnance k projektu Od dobrého ke skvělému. Tato příručka má zaměstnancům poskytnout po skončení školení všechny potřebné informace, které mohou využít při výkonu práce. Následně také připravil prezenční listinu, která byla

po skončení školení opětovně předána personálnímu úseku k zaznamenání účasti zaměstnanců na školení do elektronické kvalifikační karty.

Následující pasáž o rozsahu 1 tabulky obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na Ekonomické fakultě JU.

Na základě předložených podkladů k provedení analýzy vzdělávacího projektu DS byly zjištěny celkové náklady, znázorněné v Tabulce 19, které obsahovaly náklady na školení, náklady na dopravu, náklady na stravování a náklady na ubytování zaměstnanců.

Aby bylo možné zhodnotit výši celkových investovaných finančních prostředků do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců společnosti je třeba analyzované údaje porovnat. Pro komparaci byla využita data z výzkumu Českého statistického úřadu zveřejněného v roce 2013 vztahujícího se však ke zkoumanému roku 2010. Hodnoty ČSÚ byly pro porovnání rozděleny dle odvětví analyzované společnosti A, s.r.o. (výroba strojů a zařízení, opravy strojů a zařízení) a dle velikosti společnosti (počet zaměstnanců větší než 250). Ukazatele zvolené pro komparaci byli:

1. Podíl nákladů na vzdělávání zaměstnanců na celkových nákladech práce
2. Počet placených hodin vzdělávání na 1 účastníka
3. Náklady na vzdělávání na 1 placenou hodinu
4. Podíl placených hodin za dobu vzdělávání na celkovém počtu všech odpracovaných hodin

Následující pasáž o rozsahu 1 tabulky obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na Ekonomické fakultě JU.

V Tabulce 20 jsou znázorněny zjištěné celkové roční náklady práce na všechny zaměstnance, které byly použity pro výpočet prvního ukazatele tj. podílu nákladů na vzdělávání zaměstnanců na celkových nákladech práce. Náklady práce byly analyzovány pouze za rok 2013 a 2014, jelikož pro analýzu roku 2015 nebyly dostupné potřebné údaje.

V Tabulce 21 jsou zobrazeny výsledné hodnoty všech 4 zvolených ukazatelů pro zhodnocení investic do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců analyzované společnosti A, s.r.o. v komparaci s výzkumem Českého statistického úřadu z roku 2010 zveřejněného až v roce 2013.

Následující pasáž o rozsahu 1 tabulky obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na Ekonomické fakultě JU.

Z Tabulky 21 je patrné, že v porovnání s hodnotami společností ve stejném odvětví či společností s počtem zaměstnanců nad 250 vycházejících z výzkumu Českého statistického úřadu z roku 2010, je analyzovaná společnost A, s.r.o. v oblasti investovaných finančních prostředků do vzdělávání na velmi dobré úrovni. Avšak je

potřeba brát v úvahu, že hodnoty výzkumu ostatních organizací mohou být ovlivněny ekonomickou situací předcházejícího období oproti analyzovaným rokům.

V prvním ukazateli, podíl nákladů na vzdělávání na celkových nákladech práce, dosáhla společnost v analyzovaných letech téměř dvojnásobné hodnoty, tzn., že více než 1% z celkových nákladů práce na zaměstnance je věnováno na jejich další vzdělávání a rozvoj. Ve druhém vybraném ukazateli, počet placených hodin vzdělávání na 1 zaměstnance, dosáhla analyzovaná společnost A, s.r.o. v roce 2013 a 2014 nižších hodnot než organizace ve stejném odvětví či organizace s počtem zaměstnanců nad 250. V roce 2015 však připadalo na 1 zaměstnance 22 hodin vzdělávání, což je více než porovnávané hodnoty.

Ve třetím zvoleném ukazateli pro porovnání dosáhla společnost A, s.r.o. výrazně odlišných hodnot. A ve čtvrtém ukazateli byl podíl placené doby na vzdělávání na celkovém počtu odpracovaných hodin v analyzované společnosti v roce 2013 stejný jako u ostatních společností se stejným počtem zaměstnanců, tedy 0,7%. V následujícím roce 2014 byl počet hodin strávených na školení vyšší, nicméně největšího počtu hodin z celkového počtu odpracovaných hodin strávili zaměstnanci v roce 2015, a to až 1,7% tj. 18 238 hodin, což je způsobeno realizací projektů Yellow Belt a DS, které trvaly celkem dohromady 3 pracovní dny a kterých se zúčastnili téměř všichni zaměstnanci.

5 Diskuse a návrhy změny

Společnost A, s.r.o. má dlouholetou působnost ve svém oboru podnikání, má již mnoho zkušeností a znalostí, a proto je úspěšnost, výkonnost, efektivita a styl řízení celé společnosti i personálního úseku na velmi vysoké úrovni. Analyzovanému systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců věnuje dle mého názoru společnost dostatečné množství času, úsilí, finančních i materiálních prostředků. Pro posouzení, zhodnocení a doporučení případných změn vedoucích ke zlepšení a zvýšení efektivit v oblasti systému vzdělávání zaměstnanců je využito všech písemných materiálů, které mi byly společností poskytnuty, a také osobních zkušeností, znalostí a poznatků o systému vzdělávání zaměstnanců uvedené společnosti získaných v rámci praxe.

Plán vzdělávání v tištěné podobě

Z provedené analýzy systematického vzdělávání konkrétně fáze plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců vyplynulo, že v této fázi připravovaný Plán vzdělávání, jehož součástí je i finanční rozpočet na plánované školicí akce pro zaměstnance, je zpracován a dále veden odpovědným personalistou výhradně v elektronické podobě.

Doporučuji specialistovi vzdělávání, aby vytvořený Plán vzdělávání pro následující období byl vyvěšen na nástěnce personálního úseku, jelikož tak specialista vzdělávání bude mít okamžitý přehled o plánovaných školicích akcích. Barevným označením realizovaných školení bude zajištěna rychlá a snadná orientace v Plánu vzdělávání. Tištěná forma umístěná na nástěnce bude lépe využitelná i při ročních auditech ze strany interních auditorů společnosti a ze strany nezávislé odborné organizace, kteří pro posouzení nastaveného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců vyžadují veškeré potřebné podklady a materiály včetně Plánu vzdělávání.

Zavedení metody e-learning

Analýzou realizace školicích akcí bylo prokázáno, že při realizaci školení externím způsobem jsou ve společnosti aplikovány pouze 3 metody vzdělávání, a to přednáška, outdoor training a demonstrování. Přestože jsou ve společnosti splněny všechny podmínky pro využití dalších eventuálních metod vzdělávání, tzn., jsou k dispozici vhodné konferenční prostory a školicí místnosti, IT prostředky a softwarové vybavení, interaktivní tabule a vizuální technika ve formě dataprojektorů a televizorů,

předpoklad finančních prostředků pro realizaci školení i vhodní poskytovatelé vzdělávacích aktivit, při kterých lze tyto metody uplatnit, nejsou jiné metody pro externí školení využívány.

Doporučuji společnosti, aby již používané metody při externím vzdělávání doplnila o metodu s názvem „E-learning“, kterou lze využít pro školení všech zaměstnanců a při které jsou aktivně využívány dostupné firemní počítače a internet.

Přínosů pro analyzovanou společnost A, s.r.o. vyplývajících z použití metody e-learning mohou uvést hned několik. E-learningové školení probíhá zpravidla v kratším časovém horizontu (1-2 hodiny) oproti školení za účasti lektora, šetří tak cenný čas především vrcholovému a střednímu managementu, a vedoucím zaměstnancům, kteří bývají časově vytíženi. Zaměstnanci se mohou školení účastnit jednotlivě bez návaznosti na časové možnosti ostatních účastníků, ale i nadále zde však zůstává možnost využití ve skupině, a mohou si jej dle svých pracovních a časových možností přerušit a opětovně se vrátit do části školení, ve které školení přerušili. E-learning je možné realizovat prakticky kdekoliv, ve školící či konferenční místnosti vybavené počítači, na pracovišti, je-li vybaveno počítačem, ale i z domova po přihlášení do firemní sítě.

Možnost úspory nákladů na vzdělávání metodou e-learning

Navrhuji společnosti, aby se pokusila nalézt možnosti úspor celkových nákladů na vzdělávání zavedením nových vhodných metod vzdělávání, konkrétně metody e-learning.

E-learningové školení je pro společnost přijatelné z hlediska finančních nákladů na jeho realizaci. Podrobnější analýzou možnosti zavedení e-learningu bylo prokázáno, že analyzovaná společnost obdržela od externího poskytovatele školících aktivit, dodavatele H, se kterým již v současné době spolupracuje v rámci poskytování školení v oblasti BOZP a PO, cenovou nabídku na školení vedoucích zaměstnanců v oblasti BOZP a PO, školení v oblasti poskytování první pomoci a školení řidičů referenčních vozidel za využití metody e-learning, kterou prozatím nevyužila.

Následující pasáž o rozsahu 2/3 strany obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na Ekonomické fakultě JU.

Dodavatelé externích vzdělávacích služeb

Z analýzy externího způsobu vzdělávání vyplynulo, že více než 1/3 periodických školení je poskytována výhradně jedním dodavatelem vzdělávacích služeb. Jedná se periodická školení v oblasti řidičů manipulačních vozíků, školení svářečů, páječů a školení jeřábníků a vazačů. Zajištění těchto služeb pouze jedním dodavatelem u školení, která jsou nutná pro fungování logistických a výrobních procesů společnosti, může vést ke vzniku krizových situací, pokud dodavatel vzdělávacích služeb není schopen dostát svým závazkům, například z důvodu nemoci lektora, přerušení dodávek

potřebného materiálu a prostředků pro školení, ztráty certifikace, či z kapacitních důvodů.

Doporučuji společnosti vyhledat nové eventuální dodavatele vzdělávacích služeb těchto druhů školení, a tím předejít vzniku případných problémů s vystavením či prodloužením platnosti periodických školení a zajištění odborné způsobilosti zaměstnanců. Návrhy vhodných dodavatelů, nacházejících se v okruhu 50 km od sídla společnosti A, s.r.o. jsou uvedeny v Tabulce 23.

Následující pasáž o rozsahu 1 tabulky obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na Ekonomické fakultě JU.

Z Tabulky 23 je patrné, že současný dodavatel D s.r.o. výše uvedených periodických školení patří mezi dodavatele s vyšší cenou za jednotlivé kurzy, ale zároveň jeho nespornou výhodou je široká nabídka školení, která plně odpovídá potřebám společnosti, a kterou žádný z navrhovaných dostupných dodavatelů není schopen zajistit. Mezi další jeho výhodu patří lokace v blízkosti sídla analyzované společnosti, čímž není nutné zajišťovat dopravu, případně ubytování školeným zaměstnancům, jak by bylo nutné v případě ostatních vybraných dodavatelů periodických školení, a nedochází tak k navyšování nákladů na vzdělávání. Z tabulky dále vyplývá, že v případě poptávání nového dodavatele vzdělávacích služeb se jeví jako nejvýhodnější z hlediska ceny kurzů a logistické dostupnosti dodavatel F, při splnění podmínky rozšíření jeho nabídky služeb.

Zavedení metody rotace práce

Na základě analýzy realizace vzdělávání zaměstnanců společnosti bylo zjištěno, že společnost při zajišťování vzdělávání interním způsobem přímo na pracovišti i mimo

něj v konferenčních či školících místnostech, využívá pouze 5 metod vzdělávání, konkrétně instruktáž při výkonu práce, koučování, asistování, pracovní porady a přednášky.

Doporučuji společnosti rozšířit používané metody vzdělávání o metodu s názvem „Rotace práce“ především s aplikací ve výrobních provozech společnosti, jelikož k tomu má všechny potřebné předpoklady.

Důvodem pro zavedení metody rotace práce může být skutečnost, že zaměstnanci si při rotaci práce rozšíří své znalosti, dovednosti a zkušenosti při zapracování na nových pracovních operacích. Mohou tak v případě potřeby nahradit ve výkonu práce jiného zaměstnance a jejich současné vykonávané pracovní úkony nebudou monotónního charakteru, čímž je možné předejít nežádoucím chybám vyvolaných nesoustředěností a rutinou zažitých návyků. Tuto metodu je vhodné aplikovat ve výrobních provozech, jelikož se jedná o metodu vzdělávání přímo na pracovišti při výkonu práce, kdy se zaměstnanci jednotlivých výrobních linek mohou pravidelně či dočasně posouvat v rámci toku výrobní linky.

Hodnocení účinnosti vzdělávání

Analýzou vyhodnocování účinnosti školení bylo prokázáno, že společnost neprovádí hodnocení školení ve všech 4 úrovních Kikpatricova modelu, který je autory odborné literatury k této problematice označován jako nejvhodnější způsob hodnocení. Společnost se věnuje hodnocení pouze v první úrovni reakcí a v druhé úrovni poznatků, které účastníci během školení získali.

Doporučila bych společnosti zaměřit se také na hodnocení dalších dvou úrovní, tzn. úrovně hodnocení chování a hodnocení výsledků, i přestože se jedná o nelehký úkol. Pro hodnocení chování by měl být vytvořen dotazník pro hodnocení kompetencí, pomocí něhož může společnost zjistit, zda proškolení zaměstnanci změnili své chování při výkonu práce na základě získaných informací a poznatků, které si v rámci školení osvojili. Úroveň hodnocení výsledků je velmi obtížná pro její následné zpracování, jelikož v této úrovni je hodnocení efektivity školení zaměřeno na měření ukazatelů výkonnosti a kvality. Každá společnost si proto musí vhodně nastavit sledované ukazatele a nástroje pro jejich hodnocení v závislosti na charakteru společnosti a typu výroby. Společnost A, s.r.o. může například využít pro měření ukazatele produktivity

formu pracovních lístků, které sledují produktivitu práce jednotlivých zaměstnanců i celého pracovního týmu během pracovních směn.

Vzdělávací metoda Training Within Industry

Dále bylo na základě analýzy probíhajících projektů ve společnosti zjištěno, že v rámci projektu personálního úseku byl modul Job Instruction vzdělávací metody Training Within Industry zaveden pouze na pilotním středisku. Cílem tohoto projektu bylo vytvořit standard pro proces zaškolování zaměstnanců na pracovní instrukci a celý proces zaškolování zaměstnanců zefektivnit. Tento cíl se podařilo splnit s vynikajícími výsledky. Došlo ke zlepšení stávajícího procesu zaškolování zaměstnanců na pracovní instrukci na pilotním středisku o 43%. Tato úspěšná metoda však nebyla dále aplikována na ostatní výrobní střediska společnosti.

Doporučuji postupně zavést modul Job Instruction do všech výrobních úseků společnosti, v tomto případě specialistovi vzdělávání a jednotlivým vedoucím zaměstnanců, mistrům. Zavedením tohoto modulu dojde ke zlepšení a zefektivnění procesu zaškolování všech zaměstnanců ve výrobě. Standardizací, vizualizací procesu zaškolování zaměstnanců a zafixováním postupů pro školitele dojde ke snížení počtu chyb při zaškolování, bude odstraněna potřeba opakovaného školení zaměstnanců, dojde k úspoře času spojeného s opětovným zaškolováním a také k celkovému zlepšení výkonnosti všech zaměstnanců a celé společnosti.

Nevyčíslené náklady na školící materiál a pomůcky

Z analýzy získaných podkladů k celkovým nákladům na vzdělávací projekt Yellow Belt vyplynulo, že společnost do přípravy finančního rozpočtu na tento projekt nezahrnula některé položky vztahující se ke školícím materiálům a pomůckám, jelikož tyto do finančního plánu nezahrnuté položky nebyly později vyčísleny ani v celkovém přehledu skutečně vynaložených finančních prostředků. Nezahrnutými položkami byly:

1. náklady na vytvoření příruček ke vzdělávacímu projektu,
2. náklady na tisk příruček ke vzdělávacímu projektu,
3. náklady na zpracování příruček do vazby,
4. náklady na pracovní list ke hře Dot Game,
5. náklady na psací potřeby,
6. náklady na barevné fixy,
7. náklady na samolepící kolečka různých barev.

Doporučuji společnosti, aby při plánování dalších interních projektů v oblasti vzdělávání zaměstnanců zahrnula náklady vztahující se ke školícím materiálům a potřebným pomůckám do celkového finančního rozpočtu, jelikož tyto náklady tvoří v rámci vzdělávacího projektu Yellow Belt 20,3% z celkových vynaložených nákladů.

Složení a celkové finanční náklady za nezahrnuté položky týkajících se školících materiálů a pomůcek pro vzdělávací projekt Yellow Belt jsou znázorněny v Tabulce 24.

Následující pasáž o rozsahu 1 strany obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na Ekonomické fakultě JU.

Ve vybrané společnosti A, s.r.o. byla provedena analýza systému vzdělávání pracovníků, na základě které lze konstatovat, že se společnost problematice vzdělávání a rozvoje velmi intenzivně věnuje a své zaměstnance vzdělává. I přesto, že se společnost usilovně zabývá vzděláváním svých zaměstnanců, byly provedenou analýzou, která je zahrnuta v praktické části diplomové práce, zjištěny některé drobné nedostatky, ze kterých vplynuly návrhy na zlepšení a zefektivnění řízení této oblasti. Společnost A, s.r.o. si je plně vědoma důležitosti personální činnosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, a proto má snahu tyto činnosti stále zlepšovat a rozvíjet.

6 Závěr

Být úspěšnou, výkonnou, konkurenceschopnou a pro všechny zainteresované strany zajímavou společností, to je hlavním cílem všech společností na trhu bez rozdílu zda se jedná o malou, střední či velkou organizaci, zda působí na trhu již několik let nebo je novou začínající organizací, jaké druhy produktů vyrábí či jaké poskytuje služby. V dnešní době si společnosti uvědomují, že nejvýznamnějším prvkem pro dosažení tohoto vytyčeného cílem jsou lidé. Z toho důvodu je potřeba věnovat lidským zdrojům dostatečné množství času, úsilí, finančních a materiálních prostředků ve všech personálních činnostech, ale především v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Diplomová práce s názvem *System vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci* byla zaměřena na provedení analýzy nastaveného systému vzdělávání, používaných procesů systematického vzdělávání a vynaložených nákladů na vzdělávání zaměstnanců ve vybrané společnosti. Cílem diplomové práce je provedení analýzy systému vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci, se zaměřením na procesy identifikace potřeb vzdělávání, samotnou realizaci a vyhodnocování jeho účinnosti, navržení změn na zlepšení a zvýšení efektivnosti této procedury ve vybrané organizaci.

Společnost, která byla vybrána pro analýzu celkového systému vzdělávání, si nepřála být v diplomové práci jmenována, a proto je používán fiktivní název společnost A, s.r.o. Analyzovaná společnost je průmyslovou společností vyrábějící zařízení pro používání plynů, působící v tuzemsku i ve světě.

Pro zpracování byla diplomová práce rozdělena na dvě části, na část teoretickou a část praktickou. Pro vypracování jednotlivých kapitol teoretické části byly využity dostupné odborné publikace a internetové zdroje tuzemských i zahraničních autorů, které se vztahovaly k řešené problematice systému vzdělávání, systematickému vzdělávání, metodám vzdělávání a nákladům na vzdělávání zaměstnanců. Zjištěné poznatky byly použity jako podklad pro vypracování druhé části práce a jako základ pro zhodnocení a posouzení systému vzdělávání zaměstnanců vybrané společnosti.

V praktické části diplomové práce byla v jednotlivých kapitolách využita sekundární a převážně primární data. Sekundární data byla vyhledána a použita v první kapitole praktické části, která je zaměřena na základní informace o společnosti,

na předmět podnikání, historii, výrobní sortiment a organizační strukturu společnosti. Tyto informace byly získány z internetových stránek a z veřejně dostupných propagačních materiálů o společnosti. Dalšími sekundárními údaji, které byly při vypracování práce použity v dalších kapitolách praktické části zaměřené na systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, systematické vzdělávání a náklady na vzdělávání, byly interní dokumenty, směrnice, předpisy, formuláře, informace z personálního a účetního informačního systému. Primární údaje, které byly potřebné pro vypracování práce, byly získány z osobních návštěv personálního úseku společnosti A, s.r.o., poskytovatele vzdělávacích služeb dodavatele D s.r.o., a z vlastních poznatků, nabytých zkušeností s personálními činnostmi a systémem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v rámci praxe.

V závěrečné části diplomové práce byly na základě provedené analýzy, posouzení a zhodnocení celkového systému vzdělávání navrženy konkrétní návrhy a doporučení, které pomohou současný systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci zlepšit a zefektivnit. Jednalo se celkem o 8 návrhů.

Prvním doporučením bylo vytváření Plánu vzdělávání pro následující období nejen v elektronické podobě, ale také v tištěné formě, která bude umístěna na nástěnce personálního úseku. Přínosem této změny může být skutečnost, že Plán vzdělávání je jeden z podkladů ročních auditů systému vzdělávání, které jsou uskutečňovány interními auditory společnosti i auditory nezávislé odborné organizace.

Další doporučení se vztahují k problematice používaných metod vzdělávání, ať již při vzdělávacích aktivitách zajišťovaných interním či externím způsobem. V této oblasti bylo společností A, s.r.o. navrženo rozšíření stávajících metod o metodu rotace práce a e-learning. Metoda rotace práce se dá dobře aplikovat ve výrobních provozech u výrobních linek, zaměstnanci jsou dočasně přesouváni mezi stroji, naučí se novým dovednostem při používání jiných pracovních nástrojů, zařízení a odstraní se monotónní charakter vykonávané práce. Metoda e-learning je pro společnost vhodná z hlediska možnosti aplikace pro jednotlivce i skupiny zaměstnanců, je časově kratší než běžné způsoby vzdělávání vybraných druhů školení a lze realizovat téměř všude.

Čtvrtý návrh je zaměřen na nalezení možností úspor nákladů na vzdělávání zavedením nových metod vzdělávání, konkrétně metody e-learning. Podrobnější analýzou zavedení metody e-learning bylo zjištěno, že společnost obdržela

od současného dodavatele H zabezpečujícího školení v oblasti BOZP a PO nabídku na poskytování e-learningových školení. Různorodá e-learningová školení uvedená v této nabídce jsou nákladově výhodnější než současná školení od externích poskytovatelů vzdělávacích služeb vybraných druhů školení.

Následující pasáž o rozsahu 1 věty obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na Ekonomické fakultě JU.

V oblasti realizace externích periodických školení bylo analyzované společnosti A, s.r.o. navrženo navázání spolupráce v poskytování periodických školení s novými dodavateli těchto druhů školení. A to z důvodu, že současné vzdělávací aktivity tohoto druhu jsou zajišťovány výhradně jedním dodavatelem D s.r.o., který dodává více než 1/3 periodických školení, a v případě nemožnosti zabezpečení realizace školení ze strany dodavatele D s.r.o. může být v krajních situacích ohrožena výrobní činnost společnosti.

V šestém návrhu bylo společnosti doporučeno provádět v rámci hodnocení účinnosti vzdělávání zaměstnanců také hodnocení třetí a čtvrté úrovně Kikpatricova modelu hodnocení, a to ve třetí úrovni pomocí dotazníku pro hodnocení kompetencí zaměstnanců a ve čtvrté úrovni pomocí nastavených ukazatelů a nástrojů měření výkonnosti, produktivity, kvality, reklamací a další.

Předposlední návrh byl zaměřen na oblast realizovaného projektu zavedení vzdělávací metody Training Within Industry (TWI), konkrétně modulu Job Instruction pouze na pilotním středisku. Cílem metody TWI je vytvoření a aplikování standardizovaného procesu zaškolování zaměstnanců, prostřednictvím něhož bude proces zaškolování efektivnější, jelikož školitel, mistr, bude provádět proces zaškolování správně, přesně, bez vynechání některých důležitých kroků procesu, bez nutnosti opakování školení a zbytečných chyb. Zde bylo společnosti doporučeno, aby tento modul rozšířila i do zbylých středisek společnosti, tzn., aby vytvořený standard procesu zaškolování zaměstnanců na pracovní instrukci doplněný o vizualizaci postupně aplikovala v rámci celé společnosti.

Poslední doporučení vyplývalo z oblasti nákladů na vzdělávání, kdy bylo zjištěno, že společnost do finančního rozpočtu na vzdělávací aktivity a projekty nezahrnuje

některé významné položky. Společnosti bylo navrženo, aby tyto nezahrnuté položky nákladů do finančních plánů vzdělávacích akcí zařadila, a tím zajistila, že na školící akce budou dle finančního rozpočtu uvolněny potřebné finanční prostředky.

Vypracování této diplomové práce mi pomohlo získat velké množství nových poznatků a zkušeností s personální činností vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, které mohu v budoucnu následně využít v praxi. Tímto chci poděkovat vybrané společnosti A, s.r.o. za ochotu a spolupráci při vypracovávání diplomové práce a věřím, že mnou podané návrhy pomohou společnosti zefektivnit systém vzdělávání ve vybrané organizaci.

I. Summary and keywords

Nowadays, every company on the market wants to be successful and competitive, so it is very important to allocate enough financial resources, time and capacity to human resources, especially in the area of training and development of employees.

The diploma thesis titled *System of education of workers in the selected organization* is focused on the system of training, on individual processes of systematic training and costs of training of employees in an organization. The aim is to analyze the system of training, identify needs for training, propose changes and recommendations to improve and streamline the management of this area.

This thesis consists of two parts, theoretical and practical. Individual chapters of the theoretical part provide information and knowledge about the system of training, systematic training, training methods, costs and benefits of training according to the available domestic and foreign scientific publications.

The practical part includes descriptions, comparisons and evaluation of information related to personnel activity, training and development of employees in the selected company. Necessary data was obtained from internal documents, directives, regulations, the personnel information system, consultations with employees of the personnel department and from my own experience and knowledge acquired during my practicum at the personnel department in the analyzed company.

The proposals that will help improve and streamline the current management of this area can be found at the end of practical part. These proposals are based on the analysis, assessment and evaluation of the overall system of training and development of employees. The seven recommendations are focused on created training plan, training methods, i.e. the method of job rotation and e-learning, external supplier of training services, the process of assessing the effectiveness of training, the method Training Within Industry and the cost of training.

Keywords: training and development employees, systematic training, training methods, costs and benefits of training

II. Seznam použitých zdrojů

Literární zdroje

- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11th ed. London: Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. Philadelphia: Kogan Page.
- Barták, J. (2007). *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing.
- Barták, J. (2015). *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha.
- Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada.
- Belcourt, M., & Wright, P. (1998). *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada.
- Bláha, J., Mateiciuc, A., & Kaňáková, Z. (2005). *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books.
- Buckley, R., & Caple, J. (2004). *Trénink a školení*. Brno: Computer Press.
- Dessler, G. (2013). *Human resource management*. 13th ed. Boston: Prentice Hall.
- Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.
- Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck.
- Evangelu, J. E., Bommel, F., & Juříčka O. (2013). *Efektivita vzdělávání: jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců*. Ostrava: Key Publishing.
- Foot, M., & Hook, C. (2002). *Personalistika*. Vyd. 1. Praha: Computer Press.
- Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada.
- Janišová, D., & Křivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.

- Kocianová, R. (2012). *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada.
- Koubek, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-7261-168-3.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human resource management*. 13th ed. Mason, OH: Thomson/South-western.
- Pavлак, M. (2006). *Lidské zdroje a fondy EU: Evropský sociální fond jako nástroj spolufinancování projektů v oblasti rozvoje lidských zdrojů*. Praha: ASPI.
- Plamínek, J. (2014). *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing.
- Srpová, J., & Řehoř, V. (2010). *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada.
- Svatoš, V., & Lebeda, P. (2005). *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada.
- Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada.
- Tichá, I. (2005). *Učíci se organizace: základy moderní personalistiky*. Praha: Alfa Publishing.
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách: základy moderní personalistiky*. Praha: Grada.
- Urban, J. (2013). *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy.
- Veber, J. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press.
- Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců: základy moderní personalistiky*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada.
- Vojtovič, S. (2008). *Riadenie personálnych činností v organizácii*. Bratislava: IRIS.
- Vojtovič, S. (2011). *Koncepcie personálního řízení a řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Grada.
- HOS 33 – Spolupráce se studenty
- SOP 18 – Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
- Interní předpisy společnosti A, s.r.o.
- Interní dokumenty společnosti D, s.r.o.

Internetové zdroje

Workforce. (2005). *Tool Caculate the Cost and Benefits of Training*. Retrieved from <http://www.workforce.com/articles/tool-calculate-the-cost-and-benefits-of-training>

Andromedia, databanka dalšího vzdělávání. (n.d.). *Vzdělávání*. Retrieved from <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/vzdelavani>

Evropské strukturální a investiční fondy. (n.d.). *Informace o fonděch*. Retrieved form <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Informace-o-fondech-EU>

Evropské strukturální a investiční fondy. (??). *Pomůcka pro určení velikosti podniku*. Retrieved from <http://strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Programove-obdobi-2007-2013/Programy-2007-2013/Operacni-programy-Praha/OP-Praha-Adaptabilita/Novinky/Pomucka-pro-urceni-velikosti-podniku>

Český statistický úřad. (2013). *Další odborné vzdělávání zaměstnaných osob (DOV) – 2010*. Retrieved from <https://www.czso.cz/csu/czso/dalsi-odborne-vzdelavani-zamestnanych-osob-dov-2010-f6lqqfmyxn>

Internetové stránky společnosti A, s.r.o.

Internetové stránky společnosti B

Internetové stránky dodavatele vzdělávacích služeb E

Internetové stránky dodavatele vzdělávacích služeb F

Internetové stránky dodavatele vzdělávacích služeb G

Internetové stránky dodavatele vzdělávacích služeb H

III. Seznam použitých grafů, obrázků, schémat, tabulek, zkratk

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj průměrného přepočteného počtu zaměstnanců za roky 2011-2015	31
Graf 2: Vzdělanostní struktura zaměstnanců	32
Graf 3: Realizovaná periodická školení v roce 2015	43
Graf 4: Realizovaná odborná školení v roce 2015	43

Seznam obrázků

Obrázek 1: Systematické vzdělávání	11
Obrázek 2: Analýza vzdělávacích potřeb.....	12
Obrázek 3: Kvalifikační matice	61
Obrázek 4: Formulář na sběr dat pro projekt	69
Obrázek 5: Standard procesu zaškolení zaměstnanců na pracovní instrukci	71

Seznam schémat

Schéma 1: Organizační struktura společnosti	30
Schéma 2: Systematické vzdělávání v analyzované společnosti	35
Schéma 3: Proces zvyšování kvalifikace zaměstnanců.....	57
Schéma 4: Proces prohlubování kvalifikace	59
Schéma 5: Proces školení zaměstnanců v oblasti periodických školení	63
Schéma 6: Proces školení prováděného při vstupu zaměstnance do organizace.....	65

Seznam tabulek

Tabulka 1: Plán periodických školení	37
Tabulka 2: Plán odborných školení.....	38
Tabulka 3: Přehled počtu plánovaných externích školení v roce 2013-2015.....	39
Tabulka 4: Přehled počtu realizovaných externích školení v roce 2013-2015.....	42
Tabulka 5: Kalkulace nákladů - nové školení řidičů manipulačního vozíku	46
Tabulka 6: Přehled počtu realizovaných interních školení v roce 2013-2015	48
Tabulka 7: Vyhodnocení úspěšnosti interních školení.....	50
Tabulka 8: Elektronická kvalifikační karta zaměstnance.....	52
Tabulka 9: Vzdělávací aktivity realizované v rámci projektu ESF v roce 2009.....	53
Tabulka 10: Vzdělávací aktivity realizované v rámci projektu ESF v roce 2010.....	54
Tabulka 11: Vzdělávací aktivity realizované v rámci projektu ESF v roce 2012.....	54
Tabulka 12: Vzdělávací aktivity realizované v rámci projektu ESF v roce 2013	55
Tabulka 13: Vzdělávací aktivity realizované v rámci projektu ESF v roce 2015.....	56
Tabulka 14: Ukázka sesbíraných dat pro projekt TWI a jejich vyhodnocení	69
Tabulka 15: Cíle a výsledky projektu TWI.....	71

Seznam zkratek

ROI - Return on Investment (návratnost investic)

s.r.o. - společnost s ručením omezeným

BAM - Business Area Manager

CEO - Chief Executive Officer

BOZP - bezpečnost a zdraví při práci

PO - požární ochrana

LPG - liquefied petroleum gas (zkapalněný zemní plyn)

CNG - compressed natural gas (stlačený zemní plyn)

SOP - standardní operační postup

HOS - hospodářská organizační směrnice

ESF - Evropský sociální fond

DO - dílenská objednávka

TWI - Training Within Industry

DS - projekt Od dobrého ke skvělému

ČSÚ - Český statistický úřad