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

Bakalářská práce

Systém vzdělávání pracovníků

Vypracovala: Anežka Jurková
Vedoucí práce: doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

České Budějovice 2014

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: **2012/2013**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Anežka JURKOVÁ**
Osobní číslo:	**E11695**
Studijní program:	**B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu:	**Systém vzdělávání pracovníků**
Zadávající katedra:	**Katedra řízení**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:
Analýza systému vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci, analýza vzdělávacích aktivit, 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 pracovníků; provedení analýzy současného systému vzdělávání a vzdělávacích aktivit; komparace a syntéza dat spočívající v propojení výsledků z provedených analýz s teoretickými poznatky; návrhy a doporučení na zlepšení řízení systému vzdělávání pracovníků.

Rámcová osnova:
1.Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíl práce a metodika zpracování,
4. Analýza systému vzdělávání,
5. Diskuze a návrhy změn,
6. Závěr,
7. Přehled literatury,
8. Přílohy.

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

Seznam odborné literatury:

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.
ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
HRONÍK František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978 - 80-247-3347-7.

Vedoucí bakalářské práce:	**doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.** Katedra řízení
Datum zadání bakalářské práce:	**11. ledna 2013**
Termín odevzdání bakalářské práce:	**30. dubna 2014**

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

L.S.

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA

doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. března 2013

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem 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 bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky 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 dne 28. 4. 2014 …….……

Anežka Jurková

Poděkování

Moje poděkování patří paní doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D., vedoucí mé bakalářské práce, za její odborné vedení, cenné rady, připomínky a za veškerý čas, který mi věnovala.

Také bych touto cestou chtěla poděkovat personalistce podniku paní Leoně Veselé za její ochotu, vstřícnost a poskytnuté informace. Zároveň děkuji Vlastě Kvasničkové, účetní podniku a celému vedení firmy Tirad, s. r. o., Šašovice za umožnění spolupráce.

Obsah

1 Úvod 2
2 Literární přehled 3
2.1 Systematické vzdělávání pracovníků v organizaci 4
2.1.1 Identifikace a plánování potřeb vzdělávání 6
2.1.2 Realizace vzdělávání 8
2.1.3 Vyhodnocení vzdělávání a zpětná vazba 10
2.2 Metody vzdělávání 13
2.2.1 Metody vzdělávání na pracovišti při výkonu práce 13
2.2.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště 17
2.3 Systém učňovského školství 22
3 Cíl a metodika zpracování 23
4 Analýza systému vzdělávání 24
4.1 Charakteristika společnosti 24
4.2 Organizační struktura 27
4.2.1 Personální oddělení 27
4.3 Struktura pracovníků 30
4.4 Systém vzdělávání 33
4.4.1 Identifikace vzdělávacích potřeb 33
4.4.2 Oblasti vzdělávání ve firmě Tirad, s. r. o. 34
4.4.3 Plánování vzdělávání 37
4.4.4 Realizace vzdělávání 38
4.4.5 Hodnocení vzdělávacích aktivit 41
4.5 Analýza systému učňovského školství – výchova zaměstnanců 44
4.5.1 Praktické vyučování žáků 44
4.5.2 Podnikové stipendium 46
5 Diskuze a návrhy změn 50
6 Závěr 53
7 Summary 54
8 Přehled literatury 55
9 Seznam zkratek
10 Seznam obrázků, tabulek a grafů
11 Seznam příloh

1 Úvod

V dnešní uspěchané době si mnoho firem čím dál častěji uvědomuje, že krom investic do nejvýkonnějších a nejmodernějších strojů, technologií, či softwarů, jsou nesmírně důležité také investice do vzdělávání svých zaměstnanců. Každý zodpovědný zaměstnavatel by si měl svých zaměstnanců vážit, a také se prostřednictvím personálních oddělení starat o jejich další odborný růst, neboť právě oni představují nepostradatelný zdroj pro podnikání. Mimořádně žádanou pracovní sílu tvoří vysoce kvalifikovaní a loajální zaměstnanci, jež znamenají pro podnik značnou konkurenční výhodu. Organizace, které chtějí zvyšovat svou výkonnost a zároveň chtějí uspět v tvrdém konkurenčním boji, se bez efektivního vzdělávání svých zaměstnanců v dnešní době zkrátka neobejdou.

Vlivem neustále se měnící situace na trhu práce, legislativy a životního stylu, jsou na zaměstnance kladeny stále vyšší nároky. Pracovníkům, zařazeným na konkrétní pracovní pozice, v současné době nestačí pouze vědomosti a dovednosti, které získali během svého školního vzdělávání. Z tohoto důvodu se i oni musejí přizpůsobovat svými schopnostmi měnícím se podmínkám, a to tak, že se v průběhu výkonu práce budou aktivně a často i samostatně profesně vzdělávat. Nové schopnosti a dovednosti, které si v průběhu vzdělávacího procesu osvojí, současně posílí jejich postavení a uplatnění na trhu práce.

Vzdělávání představuje pro firmu nákladnou investici, která se však v budoucnosti při důkladně nastaveném systému vzdělávání může několikanásobně navrátit. Podstatné je, aby tato investice vložená do rozvoje zaměstnanců byla co nejpřínosnější nejen samotným zaměstnancům, ale i celé organizaci, a to v podobě např. vyšší výkonnosti a motivovanosti pracovníků, zvýšení konkurenceschopnosti či snížení provozních nákladů v důsledku kvalitnější pracovní síly apod. Jednotlivé vzdělávací akce hradí zpravidla zaměstnavatelé, avšak v současnosti mohou být peněžní prostředky čerpány i ve formě grantů z Evropské unie.

Cílem této bakalářské práce s názvem „Systém vzdělávání pracovníků“, je analyzovat současný systém vzdělávání pracovníků a vzdělávací aktivity ve strojírenské firmě Tirad, s. r. o., sídlící v kraji Vysočina. Následně dle zjištěných nedostatků této firmě navrhnout, jak zlepšit řízení tohoto systému.

2 Literární přehled

Lidský kapitál je souhrn intelektuálního bohatství (znalostí, dovedností, schopností, osobního potenciálu), které organizace pomocí svých zaměstnanců přeměňuje v konkrétní hodnoty a zajišťuje tak tvorbu důchodů (Dvořáková & kolektiv, 2012).

Cílem vzdělávání je toto „bohatství“ co nejefektivněji zajistit nebo rozšířit, a to za účelem vytvoření dlouhodobé konkurenceschopnosti podniku (Krninská, 2002).

Chtějí-li být organizace v dnešní moderní společnosti konkurenceschopné a úspěšné, musejí se stále častěji věnovat vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců. Jelikož se neustále objevují nové poznatky a inovativní technologie, je zapotřebí, aby se této problematice v podniku více věnovali, neboť znalosti a dovednosti pracovníků ustavičně zastarávají. Dalšími důvody, proč by se měl moderně řízený podnik zabývat touto významnou personální činností, jsou nutnost snižování nákladů, efektivnější využívání techniky a technologií, proměnlivost lidských potřeb, neustálé organizační změny, apod (Koubek, 2007b).

Pojmem vzdělávání se dle Tureckiové (2004) rozumí cílevědomý proces připravující jednotlivce pro určité pracovní role. Podnikové vzdělání je hlavním nástrojem zdokonalování, rozšiřování, prohlubovaní nebo změny struktury zaměstnanců a jejich profesní způsobilosti. Tím také přispívá k vyšší a efektivnější výkonnosti pracovníků i firmy jako celku.

Vzdělávání je nepřetržitý proces, během kterého se rozvíjí určitá osoba a rovněž zvyšuje své dosavadní schopnosti. Pracovník také získává nové znalosti, dovednosti i postoje, které zúročí při plnění vyšších a náročnějších úkolů (Armstrong, 2007).

Výchova a vzdělávání přispívají k rozvíjení nezbytných schopností pracovníků. Tyto dva procesy jsou vzájemně propojeny a mají na sebe významný vliv. Výchova je chápána jako postup tvoření osobnosti člověka, kdežto vzdělávání tuto osobnost dotváří a rozvíjí (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Vzdělávání pracovníků je personální práce, která podle Koubka (2007b) zahrnuje činnosti, jako je **přizpůsobování** (prohlubování) pracovních schopností a dovedností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, **rozšiřování** pracovních schopností a **rekvalifikační procesy** (přeškolování pracovníků, kteří mají profesi, jež organizace nepotřebuje, na povolání, které naopak vyžaduje).

2.1 Systematické vzdělávání pracovníků v organizaci

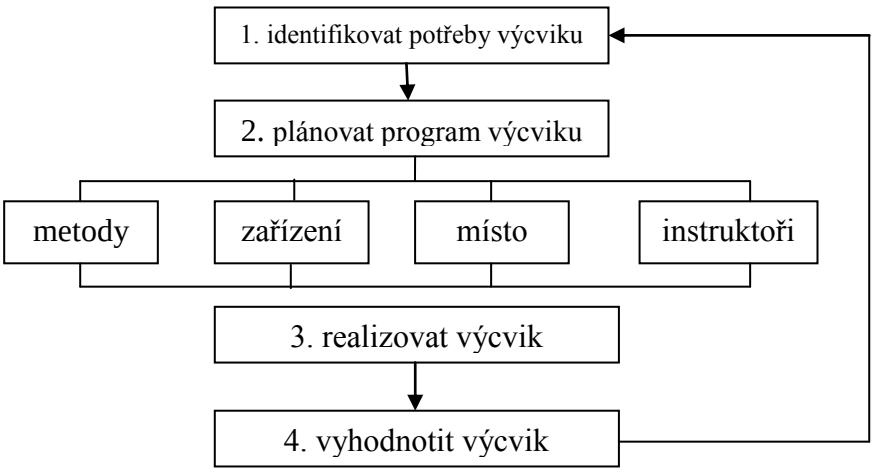
Už v roce 1459 se v Anglii začalo používat spojení systematický výcvik, které souviselo se vznikem učňovského školství. Tyto programy se zakládaly na tom, že otec sám vyučoval syna nebo vyhledal mistra, který by ho dané řemeslo naučil (Belcourt & Wright, 1998).

Systém podnikového vzdělávání vyplývá ze zásad podnikové vzdělávací politiky, podnikových strategických cílů a vychází také z institucionálních a organizačních předpokladů vzdělávání. Ucelený systém podnikového vzdělávání tvoří orientace na pracovníka, doškolování, přeškolování a rozvoj. Tyto činnosti opakující se v rámci cyklu vycházejí z iniciativy podniku, kterým jsou zároveň financovány (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců si lze představit jako cyklus, který se stále opakuje. Tato systematičnost se objevuje u většiny autorů a také se podle ní řídí řada firem. Cyklus vzdělávání znázorněný na obrázku 1 má v organizaci 4 fáze:

- **identifikace potřeb**,
- **plánování (design) vzdělávání**,
- **realizace vzdělávacího procesu**,
- **vyhodnocení vzdělávání** a zpětná vazba (Hroník, 2007).

Obrázek 1: Model systematického výcviku



Zdroj: (Armstrong, 2007)

Vzdělávání je systematické v tom, že bude konkrétně vytvořeno, naplánováno a realizováno za účelem uspokojování jasně stanovených potřeb lidmi, kterými jsou odborníci v této zkoumané oblasti (Armstrong, 2007).

Systém vzdělávání pracovníků přináší podle Koubka (2007b) nejen podniku ale i zaměstnancům mnoho výhod:

- Organizace nemusí obtížně nacházet pracovní sílu na trhu práce a má neustále k dispozici odborně připravené pracovníky;
- dle specifických potřeb podniku tento systém umožňuje formování pracovních schopností;
- zvyšuje kvalifikaci, znalosti, dovednosti, způsobilost a osobnost pracovníků;
- vede k výraznému zlepšení pracovního výkonu, produktivity práce i kvality výrobků a služeb;
- nižší průměrné náklady na jednoho vzdělávaného zaměstnance;
- zvyšuje motivaci a vztah pracovníků k organizaci a zlepšuje mezilidské a pracovní vztahy;
- v řízení pracovního výkonu je možná realizace moderních koncepcí;
- je urychlen sociální a personální rozvoj pracovníků a dostává se jim šance na platový a kariérní postup;
- zvyšuje pracovníkovu kvalitu a tržní cenu i jeho případné příležitosti na trhu práce;
- roste sociální jistota zaměstnance;
- organizace se na trhu práce stává atraktivnější a usnadňuje tak získávání a stabilizaci pracovníků;
- ve fázi hodnocení usnadňuje hledání cest, které přispívají ke zlepšení pracovního výkonu individuálních zaměstnanců;
- lépe lze předvídat a minimalizovat dopady ztrát způsobené vzděláváním
- umožňuje nepřetržité inovování vzdělávacích procesů.

Na druhou stranu existují v systematickém podnikovém vzdělávání i drobné nedostatky. Hlavní nevýhodou je zvýšení nákladu na práci a také zesílení rizika. Toto riziko nastává v případě, že si zaměstnanec zvýší svoji hodnotu na trhu práce prostřednictvím konkrétního vzdělávacího programu ve stávajícím podniku a poté ho opustí z důvodu odchodu k jinému zaměstnavateli (Krninská, 2002).

2.1.1 Identifikace a plánování potřeb vzdělávání

Tato fáze je prvním krokem systematického podnikového vzdělávání a je zároveň nejkritičtější a nejdůležitější fází projektování vzdělávacího programu. Každá chyba, která se zde vyskytne, se pak značně projevuje i v dalších krocích (Bartoňková, 2010).

Vzdělávací potřeby mnohdy vznikají ze dvou důvodů:

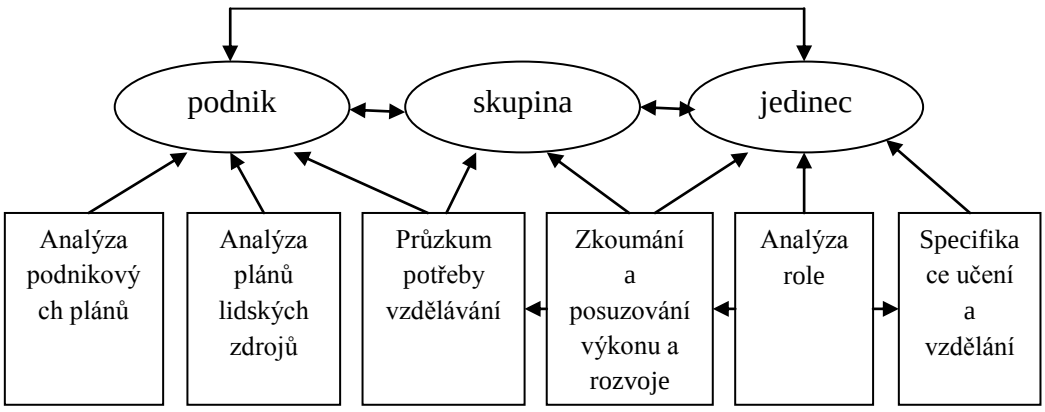
- nastane-li změna ve vnějším prostředí (v některém segmentu),
- nastane-li změna ve vnitřním prostředí firmy - v organizační struktuře, v technologii, ve strategii, ve vybavení firmy, apod. (Bartoňková, 2010).

Hlavním cílem je identifikování jakékoliv odchylky, mezery či nedostatku mezi současností a budoucností (tedy tím, co je žádoucí). Dále je důležité zharmonizovat zájmy podniku a zaměstnanců, proto musíme dobře znát strategii firmy (Hroník, 2007).

V této primární fázi musíme diagnostikovat vzdělávací potřeby ve třech úrovních analýzy – firma, jednotlivec a tým. Mnohdy mezi nejpoužívanější metody zjišťování vzdělávacích potřeb řadíme analýzy dokumentů, ankety a průzkumy, řízené rozhovory, workshopy, pozorování (monitoring) a hodnocení již získaných výsledků. Předpokladem pro efektivní fungování vzdělávacího programu je odborně provedená analýza těchto potřeb (Tureckiová, 2004).

Vzdělávací aktivity jsou založeny na znalosti toho, co je třeba udělat a proč. Tyto aktivity je třeba definovat, a to lze za předpokladu, že jsou analyzovány již zmiňované potřeby podniku, pracovních skupin i jednotlivců. Tyto tři oblasti se vzájemně prolínají a jaké mezi nimi vznikají vztahy, znázorňuje obrázek č. 2. Vzniklý rozdíl mezi tím, co se děje, a tím, co by se mělo dít, udává, co musí vzdělávání vyplnit (Armstrong, 2007).

Obrázek 2: Analýza potřeb vzdělávání - oblasti a metody



Zdroj: (Armstrong, 2007)

Identifikace vzdělávacích potřeb nám odpovídá na otázky typu:

- Je výkonnost v konkrétních dovednostech skutečně nutná?
- Je zaměstnanec skutečně odměňován za tyto dovednosti, kterými disponuje?
- Opravdu podporuje management požadované chování?
- Jaké další překážky stojí výkonnosti v cestě? (Vodák & Kucharčíková, 2011)

Formování kvalifikace a vzdělávání pracovníků je velmi obtížné z důvodu, že kvalifikace a vzdělání jsou obtížně kvantifikovatelné rysy člověka. Také se těžce stanovují kvalifikační požadavky pracovních míst, měření lze posoudit jen primitivními postupy, a neméně složité je rozeznat vztah mezi kvalifikací jedince a výsledky jeho práce. Proto je identifikace potřeb založena na odhadech a aproximativních metodách (Koubek, 2007b).

Výsledkem analýzy jsou tedy nedostatky ve výkonnosti, které musíme minimalizovat nebo je odstranit právě vzděláváním.

Plánování vzdělávání

Po identifikaci potřeb přichází na řadu další fáze, která na analýzu potřeb navazuje, a spočívá v procesu plánování vzdělávání v organizaci.

Při plánování vzdělávání bychom měli mít na paměti žádoucí cíle požadované akce. V případě, že nastanou náhlé změny, např. že se objeví nové potřeby, nebo že jsou některé změny nezbytné, je třeba daný program rozvíjet (Armstrong, 2007).

Na počátku je nutné stanovit priority související s firemní a vzdělávací strategií. Z těchto priorit plyne zejména:

- jaké potřeby budou přednostně uspokojovány (znalosti a dovednosti, které jsou pro firmu v konkrétní fázi důležité)
- které skupiny pracovníků budou nejprve vzdělávány a jaký typ bude použit
- v jaké míře a jakými formami (metodami) bude vzdělávání uskutečněno
- jak bude zajištěno z pohledu personální, materiální a finanční stránky (Tureckiová, 2004)

Ve fázi plánování je nutné porovnat zjištěné výsledky s možnostmi podniku a zároveň zabezpečit průběh přesunu od stavu stávajícího k stavu kýženému (Krninská, 2002).

Jestliže je vzdělávací plán (projekt) dobře a řádně vypracovaný, měl by snadno zodpovědět osm důležitých otázek. Jaké vzdělání má být zabezpečeno? Komu? Jakým způsobem? Kým? Kdy? Kde? Za jakou cenu? Jak budou hodnoceny výsledky a účinnost programu? (Koubek, 2007b)

Tvorba plánu je dle autorů (Vodáka & Kucharčíkové, 2011) tvořena dalšími fázemi:

1. **Přípravná** – dochází ke stanovení cílů, analýze účastníků a specifikaci potřeb vzdělávacího projektu.
2. **Realizační** – představuje realizaci ve formě úkolů a stanovení témat; stanovuje též způsob, jak bude vzdělávání probíhat a jsou stanoveny vyhovující techniky vzdělávání a rozvoje.
3. **Zdokonalování** – průběžné hodnocení jednotlivých fází a hledání možností, jak zlepšit celý vzdělávací proces.

Proces plánování zohledňuje pět prvků (kontext, student, obsah, lektor, prostředí). Z formulace těchto pěti elementů je třeba vytvořit celkový koncept, který je dále rozpracován a ze kterého následně sestavujeme harmonogram výcviku. Do této fáze někdy řadíme i stanovení rozpočtu a výběr dodavatele (Hroník, 2007).

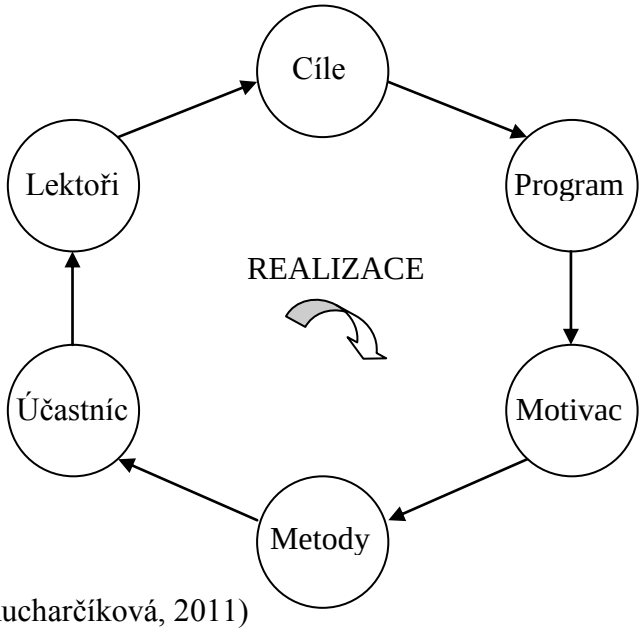
2.1.2 Realizace vzdělávání

Po předchozí identifikaci potřeb a následném plánování se nyní nacházíme ve fázi realizační. V této etapě vycházíme z naplánovaného projektu vzdělávání, tzn. realizování již naplánovaných kroků.

Fáze realizace se skládá z řady prvků, které jsou vyobrazeny na obrázku číslo 3. Tyto prvky značně ovlivňují celý proces realizování. Jsou to zejména:

- cíle
- program
- motivace
- metody
- účastníci
- lektoři (Vodák & Kucharčíková, 2011)

Obrázek 3: Prvky procesu realizace vzdělávání



Zdroj: (Vodák & Kucharčíková, 2011)

Jedná se o zajištění vzdělávací akce po organizační stránce. Zahrnujeme sem především tyto činnosti:

- výběr konkrétního dodavatele (školitele),
- dohodnutí smluvních podmínek s partnery
- zaopatření potřebného zařízení a studijních materiálů
- uzavření smlouvy,
- přidělování instrukcí k určité akci (Krninská, 2002)

Vzdělávací program je již naplánován, přesto ale není zcela přichystán k samotné realizaci. Rozděluje se proto do následujících tří fází, tj. přípravy, vlastní realizace, transferu. V rámci přípravy je zapotřebí připravit lektora, účastníky, různé pomůcky či materiál, a také je nutné zajistit akci po organizační stránce. Příjezdem lektora (minimálně 1 hodinu před zahájením) na místo konání je započatá vlastní realizace. Fáze transfer vychází z předchozího plánování, kde jsou navrženy činnosti, kterých má být docíleno (Hroník, 2007).

Přestože se v této fázi očekává jistá odpovědnost jednotlivých pracovníků za řízení svého vzdělávání, je důležité, aby jim jejich linioví manažeři a samotný podnik podal pomocnou ruku. Odpovědnost za realizaci se ale zpravidla přisuzuje manažerům a pracovníkům personálního oddělení (Armstrong, 2007).

Odpovědní pracovníci rozhodují o tom, jak bude vzdělávací akce realizována. Jestli vlastními silami (interně), nebo prostřednictvím služeb vzdělávacích společností, popřípadě kombinací obou postupů (Tureckiová, 2004).

2.1.3 Vyhodnocení vzdělávání a zpětná vazba

Tato závěrečná, vrcholná a zároveň velmi důležitá fáze se zabývá hodnocením a získáváním zpětné vazby o účincích konkrétní vzdělávací akce (Armstrong, 1999).

Jelikož veškeré vzdělávací programy něco stojí, ať už to jsou peníze, čas či úsilí, je nutné po určitém čase prověřit, jak vzdělávaný pracovník nabyté zkušenosti využívá (Němec, 1998).

Hodnocení vzdělávání je komplexní dlouhodobý proces, kterým by se měl podnik zabývat již v době stanovování cílů. V této fázi se snažíme změřit celkové přínosy a náklady spojené se vzděláváním. Náklady jsou tvořeny zejména vynaloženými peněžními prostředky, časem, režijními náklady, ztrátou produkce, ubytováním, učebními materiály a podobně. Mnohdy je těžké až nemožné všechny přínosy vyhodnocovat ve finančním vyjádření, ale vždy je zapotřebí tyto přínosy ocenit příhodným způsobem. I když se kvalitativní (nehmotné) přínosy obtížně měří, mnohdy mohou být důležitější než přínosy kvantitativní (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Dle Bartoňkové (2010) můžeme vyhodnocovat vzdělávání pomocí dvou různých hledisek. Bereme-li v potaz celkové přínosy, které konkrétní vzdělávací akce přinesla, mluvíme o **efektivitě andragogické** (pedagogické). Ta zkoumá, zda došlo k uspokojení vzdělávacích potřeb. Naopak druhé hledisko pojednává o tom, zda bylo vzdělávání po ekonomické stránce přínosné, popřípadě jestli nebylo ztrátové. V tomto případě se jedná o **efektivitu ekonomickou**.

V této fázi také musíme zdůraznit, že se nezajímáme jen o to, co vzdělávání přineslo konkrétní firmě, ale i o to, co přineslo samotným zaměstnancům. Získávat informace o efektivnosti vzdělávání a jeho přínosech v menších podnicích můžeme těmito způsoby:

- **ptát se účastníků vzdělávání** (co jim vzdělávání přineslo pro jejich práci, zda bylo zajímavé, co si o něm myslí, zda by dali doporučení svým spolupracovníkům, případně podotkli, na co by se další vzdělávání mělo soustředit, a tak dále),
- **zeptat se bezprostředních nadřízených účastníků vzdělávací akce** (jestli se po vzdělávání zlepšil pracovní výkon a výsledky, jak podřízení plní úkoly a jak uplatňují v praxi nové znalosti a dovednosti, popřípadě zda potřebují další vzdělávání a podobně),

- **pozorováním pracovníka při práci** (zjišťovat, zda po absolvování vzdělávací akce pracuje lépe, jestli ne, tak proč, zda se změnilo jeho chování, popřípadě zda potřebují další vzdělávání a jaké),
- **optat se vzdělavatele** (jak a do jaké míry se vzdělávaný zajímal a byl aktivní, jaké pokroky dělal, jakým novým znalostem a dovednostem se naučil, zda je vzdělávaný schopný dalšího vzdělávání a rozvoje a podobně) (Koubek, 2007a).

Podle autorky Tureckiové (2004) patří mezi nejčastěji používané metody a techniky sběru informací dotazníky, rozhovory, testy, pozorování v průběhu vzdělávání, portfolio prací a osobní záznamy účastníků. Také se často využívají statistické záznamy výkonů, expertní hodnocení či sebehodnocení.

Vyhodnocování výsledků a účinnosti vzdělávací akce se potýká s jedním ze základních **problémů**, kterým je stanovení kritérií hodnocení. Jelikož je vzdělávání kvalitativní charakteristikou, je velmi náročné zjistit jejich úroveň či velikost změny. Ve většině případů to lze jen nepřímo a dosti spekulativními metodami. Z výše uvedeného plyne značné množství kritérií a postupů, mezi které řadíme zejména:

- komparace výsledků vstupních testů účastníků s testy provedenými po skončení vzdělávací akce,
- monitorování vzdělávacích procesů a programů,
- kvantifikace praktických přínosů vzdělávání prostřednictvím ekonomických ukazatelů (Koubek, 2007b).

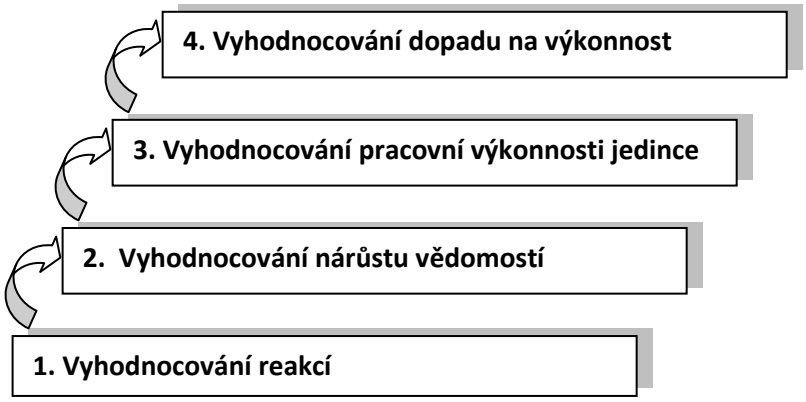
Převážná část autorů se i ve svých novějších publikacích přiklání k **modelu Kirkpatricka**, který pro hodnocení vzdělávání vytvořil čtyřúrovňový model. První tři oblasti modelu – reakce, učení a chování, jsou zaměřeny na vliv, který mělo vzdělávání na školeného. Kdežto čtvrtá oblast zkoumá výsledky, a je tudíž zaměřena na celou organizaci. Všechny 4 zmiňované úrovně znázorňuje obrázek číslo 4. (Belcourt & Wright, 1998).

1. **Vyhodnocování reakcí** – jedná se o nejčastěji používanou hodnotící metodu, především z důvodu snadné proveditelnosti. Použití mezi školiteli se odhaduje na 50 - 80 procent. Provádí se na základě dotazníků vyjadřujících míru spokojenosti, které vyplňují účastníci na konci vzdělávacího programu. Ale i přes její časté používání se zde naskýtá zásadní problém. Ten tkví ve skutečnosti, že neexistuje značná souvislost mezi tím, co účastníci uvedli,

a tím, jak skutečně uspěli při měření výkonu. Na této úrovni si klademe otázku, zda se jim vzdělávací akce líbila? (Belcourt & Wright, 1998)

2. **Vyhodnocování učení** – v tomto případě hodnocení se měří efektivita vzdělávání při přenosu dovedností a znalostí na účastníka. Zkoumá se, čemu se účastníci naučili, zdali si osvojili nové poznatky či dovednosti, případně jak změnili své postoje. V této úrovni však nehodnotíme případné zvyšování výkonnosti ani relevantnost naučeného (Vodák & Kucharčíková, 2011).
3. **Vyhodnocování chování** – hodnocení chování se zaměřuje na to, aby účastník přenesl na pracoviště to, co se naučil. V případě, že tak učinil, se dále zkoumá, jak nově získané dovednosti a znalosti účastník využívá na konkrétní pracovní pozici. Hodnotit transfer dovedností lze na základě mnoha způsobů, odborníci ve většině případů pozorují pracovní výkon před a po vzdělávání (Belcourt & Wright, 1998).
4. **Vyhodnocování výsledků** – na této úrovni hodnotíme veškeré dopady vzdělávací akce na efektivitu podniku. Ke zjištění, zda se jedná o efektivní akci, nám slouží ukazatelé týkající se např. produktivity, průměrné mzdy, zmetkovitosti, kvality, apod. Sledujeme zde všechny výsledky, které tato změna přinesla celému podniku (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Obrázek 4: Znázornění úrovní vyhodnocení



Zdroj: (Vodák & Kucharčíková, 2011)

2.2 Metody vzdělávání

Po stanovení cílů, jež chce podnik dosáhnout pomocí systému vzdělávání, následuje výběr vhodné vzdělávací metody. Volba a použití správné metody závisí na mnoha okolnostech ve spojitosti s jednotlivcem, podnikem či učebním cílem. Mezi faktory ovlivňující volbu metod patří cíle učení, lidské faktory, časové a materiální faktory, principy učení, předmět a obsah (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Zvolené výcvikové metody by měly souhlasit s účelem vzdělávání a s charakteristikami pracovníků. Lze zvolit pouze jednu metodu vzdělávání, ale je-li to vhodné, měli bychom použít i kombinaci různých postupů a metod (Armstrong, 2007).

Koubek (2007b) zařazuje metody vzdělávání do dvou rozsáhlých skupin:

1) **Na pracovišti při výkonu práce** („on the job“) – metody vzdělávání prováděné na určitém pracovním místě (pracovišti) a při splňování všedních pracovních úkolů; vhodnější pro vzdělávání pracovníků s dělnickou profesí.
2) **Vzdělávání mimo pracoviště** („off the job“) – metody používané v organizaci nebo mimo ni; tento způsob vzdělávání je určen pro vedoucí pracovníky a specialisty. Nejčastěji jde o hromadné vzdělávání skupin pracovníků.

2.2.1 Metody vzdělávání na pracovišti při výkonu práce

1. Instruktáž při výkonu práce - nejčastěji používaná metoda patří mezi nejjednodušší způsob jednorázového zácviku nového, resp. méně zkušeného pracovníka. Instruktáž probíhá názorným předvedením pracovního postupu zkušeným pracovníkem, kterého vzdělávaná osoba pozoruje a napodobuje a snaží se tak osvojit si pracovní postup (Koubek, 2007b).

Výhody:

- rychlý zácvik
- pozitivní vztahy mezi pracovníky a mezi vzdělávaným a jeho bezprostředním nadřízeným (Koubek, 2007b)

Nevýhody:

- jednorázové a krátkodobé působení zejména u jednodušších pracovních postupů
- uskutečňuje se mnohdy v hlučném pracovním prostředí a také pod tlakem pracovních úkolů (Koubek, 2007b)

2. Koučování (coaching) - vychází z podstaty podpořit rozvoj pracovníka a přivést ho k samostatnému výkonu stále komplikovanějších pracovních úkolů. Jde spíše o dlouhodobou spolupráci mezi vzdělávaným a vzdělavatelem, během níž dochází především pomocí rozhovorů ke zlepšení koučovaného, ale i kouče. V této metodě kouč hraje roli rádce, pomocníka nebo průvodce pracovního procesu (Tureckiová, 2004).

Výhody:

- vzdělávaný je ustavičně informován o hodnocení své práce
- úzká oboustranná spolupráce mezi účastníky coachingu a zlepšení komunikace
- stanovení cílů pro pracovní kariéru pracovníka (Koubek, 2007b)

Nevýhody:

- uskutečňuje se pod tlakem pracovních úkolů
- často v hlučném a rušivém pracovním prostředí
- někdy může být velmi rozkouskované a neuspořádané (Koubek, 2007b)

3. Mentorování (mentoring) – v této metodě pomáhá vzdělávanému pracovníkovi zkušená osoba tzv. mentor, kterého si může sám pracovník vybrat. Mentor působící jako vzor předvádí chování, postoje a schopnosti, které bude od vzdělávaného požadovat. Také mu poskytuje cenné rady, což vyžaduje vzájemnou důvěru a naslouchání. Většinou mezi mentorem a pracovníkem vzniká neformální vztah – přátelství. Jelikož tento vztah přesahuje profesionální rámec, dává tak i možnost sdílet znalosti i mimo pracovní prostředí (Cejthamr & Dědina, 2010).

Výhody:

- stejné jako u coachingu, ale je hodnocena příznivěji
- vnáší prvek vlastní iniciativy a neformální vztah (Koubek, 2007b)

Nevýhody:

- stejné jako u coachingu
- hrozba nevhodné volby mentora
- není vhodná u jedinců různého pohlaví (Koubek, 2007b)

4. Konzultace (counselling) – konzultaci řadíme k nejnovějším metodám současnosti. Řekněme, že jde o vzájemné konzultování a ovlivňování překonávající jednosměrný vztah mezi vzdělavatelem a vzdělávaným na pracovišti (Koubek, 2007b).

Výhody:

- vzdělávaný je více aktivní a vyjadřuje se ke všem překážkám své práce
- předkládá své návrhy, jak řešit vzniklé problémy
- vznik zpětné vazby mezi vzdělávaným pracovníkem a vzdělavatelem
- vzdělavatel se sám zdokonaluje a prověřuje své schopnosti (Koubek, 2007b)

Nevýhody:

- metoda je časově náročná, komplikuje tak plnění pracovních úkolů na pracovišti
- vzdělavatelé této metodě příliš nevěří a přijímají ji s jistou nelibostí (Koubek, 2007b)

5. Asistování – řadíme mezi často využívané a tradiční metody. Vzdělávaný pracovník je přiřazen ke zkušenějšímu pracovníkovi, kterému pomáhá při plnění pracovních úkolů, a postupně si tak osvojuje pracovní postupy, až je schopen vykonávat práci samostatně. Tato metoda vyžaduje delší dobu a aplikuje se při vzdělávání manuálních zaměstnání ale také při výchově vedoucích pracovníků a odborníků (Koubek, 2007b).

Výhody:

- klade důraz na praktičnost vzdělávání
- soustavné působení (Koubek, 2007b)

Nevýhody:

- vzdělávaný může pochytit nevhodné pracovní návyky
- pouze jeden zdroj informací a pokynů
- oslabení vlastního tvůrčího přístupu (Koubek, 2007b)

6. Pověření úkolem – vzdělávaný je pověřen svým nadřízeným (vzdělavatelem) ke splnění specifického úkolu, přičemž je jeho práce sledována. Pracovník disponuje určitými pravomocemi a ke splnění úkolů jsou mu poskytnuty veškeré potřebné podmínky. Nejčastěji se tato metoda používá k formování pracovních schopností tvůrčích a řídících pracovníků (Koubek, 2007a).

Výhody:

- vede k samostatnému rozhodování a řešení pracovních úkolů
- vlastní tvůrčí přístup pracovníka
- větší motivace a rozšíření pole působnosti pracovníka (Koubek, 2007b)

Nevýhody:

- sledování a usměrňování pracovníka není vždy možné
- pracovník může udělat chyby při plnění úkolu nebo jej vůbec nesplnit
- neúspěch může ohrožovat důvěru nadřízených (Koubek, 2007b)

7. Rotace práce (cross training) - je metoda, při níž nový pracovník nabývá zkušenosti o chodu firmy a pracovních postupech prostřednictvím toho, že se prochází a plní pracovní úkoly na různých pracovních místech (pracovištích, útvarech, úsecích). Používá se také pro rozvoj zkušeností a dovedností u řídících pracovníků. Existují dvě formy, a to horizontální, která se používá častěji, a vertikální rotace (Tureckiová, 2004).

Výhody:

- dochází k rozšiřování zkušeností a schopností u pracovníka
- u vzdělávaného pracovníka se vytváří nové zájmy
- rozvoj flexibility pracovní síly
- vnímání pracovních postupů a problémů komplexněji
- přispívá k flexibilitě celého podniku (Koubek, 2007b)

Nevýhody:

- pracovník nemusí být na každém pracovišti (funkci) úspěšný
- neúspěch může vést ke ztrátě sebevědomí (Koubek, 2007b)

8. Pracovní porady – jsou považovány za vhodný způsob formování pracovních schopností účastníků. Jedná se o neformální metodu, která však může přispět i k rozšíření znalostí nových či méně znalých pracovníků. Účastníci se na těchto poradách seznamují s problémy, které se týkají nejen vlastní práce, pracoviště, celé firmy, ale často i jiných oblastí. Dochází k výměně zkušeností, názorů a zaujímaní postojů k pracovním problémům, a to za účelem zvýšení motivace, iniciativy, sounáležitosti a informovanosti pracovníků (Koubek, 2007a).

Výhody:

- výměna zkušeností a prezentace odlišných názorů
- vyšší informovanost a sounáležitost pracovníků s kolektivem nebo podnikem
- může přispět k rozšíření znalostí méně zkušených či nových zaměstnanců (Koubek, 2007b)

Nevýhody:

- problém v časovém umístění
- pracovní porada během pracovní doby zkracuje dobu určenou pro výkon práce
- neochota pracovníků se porady zúčastnit nebo ji zkrátit, jestliže se koná mimo pracovní dobu (Koubek, 2007b)

2.2.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště

1. Přednáška (resp. přednáška spojená s diskusí) – na základě rozhovoru nebo vytvořené prezentace, která je nejčastěji doplněna vizuálními pomůckami, jsou pracovníkům vysvětleny a vylíčeny postupy, praktiky atd. (Buckley & Caple, 2004).

Výhody:

- rychlejší přesun informací a větší aktivita účastníků
- nenáročná na vybavení a podmínky
- v průběhu diskuse se řeší různé nápady a problémy (Koubek, 2007b)

Nevýhody:

- účastníci vzdělávání přijímají informace pasivně
- informace proudí jednostranně
- vyžaduje připravenost a vhodný způsob moderování (Koubek, 2007b)

2. Demonstrování (názorné vyučování) – demonstrováním rozumíme provedení úkolu naživo. Jde o kvalifikaci, vysvětlení či znázornění pracovního postupu instruktorem. Obvykle je tato forma vzdělávání součástí přednášky nebo následuje po přednášce či školení. Zajišťuje pracovníkovi jakýsi vzor ještě předtím, než je vyzván procvičit si úkol sám (Buckley & Caple, 2004).

Výhody:

- bezpečné prostředí zaručuje vzdělávání bez rizik, která by způsobila škody
- zprostředkování dovedností a znalostí (Koubek, 2007b)

Nevýhody:

- podmínky na pracovišti a ve vzdělávacím zařízení jsou odlišné
- další nedostatek tkví ve schematičnosti výuky, zjednodušení problému či nutnosti opakování (Koubek, 2007b)

3. Případová studie – je velmi známá a rozšířená metoda, která se většinou používá při vzdělávání řídících a tvůrčích pracovníků. Na základě reálných či smyšlených problémů v organizaci, které jednotliví pracovníci či jejich skupiny analyzují, je nutné stanovit řešení problému (Koubek, 2007b).

Výhody:

- řádně připravené studie rozvíjejí myšlení a schopnost najít řešení problémů
- studie, která se týká konkrétní situace konající se v minulosti, je možné srovnávat analýzou účastníků vzdělávání se skutečným východiskem problému (Koubek, 2007b)

Nevýhody:

- na vzdělavatele a na přípravu jsou kladeny mimořádné požadavky
- vyžaduje taktní přístup vzdělavatele k navrhovaným řešením účastníků (Koubek, 2007b)

4. Workshop – tato oblíbená a moderní metoda se používá při cvičení a zdokonalování komunikačních a manažerských dovedností ve skupině s maximálním počtem patnácti účastníků. Metoda se využívá k projednávání určitých situací a nalézání přijatelných přístupů (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Výhody:

- neformální metoda řešící konkrétní problémy v podniku
- umožňuje týmovou práci a možné použití i u četnější skupiny (Koubek, 2007b)

Nevýhody:

- vysoké nároky na vedení, řízení a řešení problémů
- nutná připravenost a vzdělanost vzdělavatele (Vodák & Kucharčíková, 2011)

5. Brainstorming – brainstorming, v českém jazyce znamenající „burzu nápadů“, je dosti dramatická metoda. Cílem této metody je přinést co nejvíce nových nápadů, které by zlepšily podnikání. Je založena na jakési psychologické spolupráci, že tvůrčí porada může přinést více, než souhrn myšlenek účastníků (Hindle, 2008).

Výhody:

- velice účinná metoda, která podporuje kreativní myšlení a přináší nové nápady a různé přístupy k řešení problémů (Koubek, 2007b)

Nevýhody

- obdobné jako u případových studií (Koubek, 2007b)

6. Simulace – tato metoda je kombinací případových studií a hraní rolí, a slouží k dosažení maximální míry realismu v podmínkách učeben. Cílem je ulehčit přenos toho, co se pracovníci naučili v průběhu vzdělávání, do pracovního chování, a to tím způsobem, že se napodobují a předvádějí situace, které se co nejvíce shodují se skutečným životem. Účastníci si tak mají možnost procvičovat a praktikovat chování v podmínkách identických či podobných tomu, s čím se budou setkávat v pracovním procesu po ukončení vzdělávání (Armstrong, 2007).

Výhody:

- účinnost především ve formování schopností lépe se rozhodovat a vyjednávat (Koubek, 2007b)

Nevýhody:

- náročná na přípravu
- obtížné nalézání vhodných forem působení a regulování účastníků vzdělavatelem (Koubek, 2007b)

7. Hraní rolí (manažerské hry) – účastníci této metody vzdělávání dostanou scénář s rolemi, podle něhož se hrají konkrétní pracovní situace. Jsou zde prozkoumávány a řešeny všechny možné problémy či nepředvídatelné události. Používají se ve skupině 8–10 účastníků při výuce interpersonálních, poradenských, manažerských, marketingových a tréninkových dovedností (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Výhody:

- podporuje samostatnost v myšlení a reagování účastníků
- vzdělávaní se učí lépe ovládat své emoce (Koubek, 2007b)

Nevýhody:

- důkladná organizační příprava
- vysoké požadavky na vzdělavatele (Koubek, 2007b)

8. Development centre (diagnosticko-výcvikový program) – je soubor různých diagnostických (zjišťovacích) metod, jejichž prostřednictvím se identifikují vzdělávací a rozvojové potřeby a rozvojový potenciál účastníků. V některých případech může být

také označován jako **assessment centre**, který se od něj nepatrně liší zejména tím, že se obvykle využívá k obsazování volných pracovních míst či při snižování počtu zaměstnanců. Naopak development centre se zaměřuje přímo na vzdělávání a rozvoj pracovníků, a poskytuje podklady k tomu, aby investice organizace do vzdělávání byly vynaloženy co možná nejefektivněji. Doba trvání je závislá na typu a velikosti pracovní skupiny, zpravidla trvá 1 – 2 dny (Kocianová, 2010).

Výhody:

- vzdělávaný si osvojí nejen znalosti, ale zejména manažerské dovednosti
- napomáhá k umění jednat s lidmi, hospodařit s časem, překonávat stres, řešit zároveň odlišné úkoly apod. (Koubek, 2007b)

Nevýhody:

- velká náročnost na přípravu a technické vybavení (Koubek, 2007b)

9. Outdoor learning (učení hrou) – v dnešní době je stále více používanou metodou, a to především ke vzdělávání manažerů. Jedná se o skutečné hry a akce spojené se sportovními výkony. Tyto zábavné hry, spočívající v zadání úkolu (určité hry či aktivity), se odehrávají v přírodě, tělocvičně či v různě upravených učebnách. Zadaný úkol se většinou řeší kolektivně, avšak vedení se zhostí pouze jeden účastník. Po splnění úkolu se diskutuje o tom, jaké manažerské dovednosti vedly ke splnění úkolů, jaké bylo jejich uplatnění a také se navrhuje, co by se dalo zlepšit (Koubek, 2007b).

Výhody:

- zábavná a efektivní metoda
- propojenost her a sportu
- vzdělávaný se učí a zdokonaluje manažerské dovednosti a také se je učí rozpoznávat a aplikovat je následně na běžných manažerských činnostech (Koubek, 2007b)

Nevýhody:

- vysoké požadavky na přípravu a fyzická náročnost (nevhodná pro starší osoby, ženy a osoby se zdravotními komplikacemi)
- neochota manažerů a strach ze zesměšnění (Koubek, 2007b)

10. E-learning (vzdělávání pomocí počítačů) – informačně-komunikační technologie v dnešní moderní době představují největší inovaci ve vzdělávání, jejichž používání se neustále zvyšuje. Na rozdíl od ostatních metod je e-learning levnějším a rychlejším způsobem vzdělávání, avšak jeho využití omezují témata a technologické vybavení podniku. Toto vzdělávání umožňuje při rozvoji znalostí prostřednictvím počítačů, různých programů, internetu, CD a DVD, více využívat interaktivitu a může také zlepšit sociální znalosti některých pracovníků. V případě využití internetu je možné vzdělávané zapojit do konverzace s lektorem za pomoci on-line přístupu (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Armstrong (2006) rozlišuje tyto typy e-learningu:

- **Samostatný** - vzdělávaný při používání určité technologie není v dané chvíli napojen na lektory nebo na ostatní vzdělávající se účastníky.
- **Živý** - vzdělavatel a vzdělávaný jsou spolu v danou dobu ve spojení, ale jsou na různých místech.
- **Kolektivní** - výměna informací a znalostí mezi účastníky e-learningu usnadňuje učení pomocí diskusních fór, společenství praktiků, věstníků a besed.

Výhody:

- vhodná ke kolektivnímu i individuálnímu vzdělávání
- interaktivní a časově efektivní metoda umožňující okamžitou zpětnou vazbu
- přizpůsobení tempa individuálním potřebám
- velmi názorná a zábavná forma
- vzdělávání je možné převést mimo pracovní dobu a také je možné vzdělávání na pracovišti či mimo pracoviště (Koubek, 2007b)

Nevýhody:

- poměrně vysoké náklady na vzdělávací programy
- klade vysoké nároky na vybavení (Koubek, 2007b)

2.3 Systém učňovského školství

Podniky se v současné době zaměřují na metodu vzdělávání, která se nazývá systém učňovského školství. Aktivní zapojení podniků do praktické výuky je základem pro to, aby studenti, tím že absolvují praktickou výuku ve firmě, získali potřebné praktické znalosti ve svém oboru a zároveň neméně důležité pracovní návyky (Hospodářská komora ČR, 2013).

Tento systém, též nazývaný jako **duální systém**, vychází z více jak stoleté tradice Německa. Můžeme ho definovat jako systematické propojení teoretické výuky s praktickou přípravou. Charakteristické pro tento způsob vzdělávání je, že se učeň vzdělává ve stejných podmínkách, ve kterých bude v budoucnu pracovat. Systém zabezpečující značnou efektivitu vzdělávání a vysokou kvalifikaci absolventů, může být praktikován ve všech odvětvích hospodářství (obchodu, průmyslu, řemeslech, službách, i zemědělství). Hlavním rysem duálního systému odborného vzdělávání je **kooperace**, ve které především soukromé firmy na základě uzavřené smlouvy spolupracují s veřejnými školami (Bočarova, 2013).

Studentům může firma v průběhu studia vyplácet menší peněžní částky, tzv. stipendia. V případě úspěšného ukončení studia je mu zajištěno zaměstnání u firmy na několik let, a student tak získává cennou praxi, kterou může později uplatnit i v dalším zaměstnání (Hospodářská komora ČR, 2013).

Tento systém má své **výhody** a **nevýhody**. Pro firmu to znamená výhodu v tom, že musí mít možnost daňového zvýhodnění pro náklady na výuku (daňové odpočty na učně, zvýhodněné daňové odpisy na materiál nutný k zajištění výuky). Zapojení do této spolupráce přináší značné výhody i pro školu. Škola přenechává starost se zajištěním praxe na firmě, a může se tak plně soustředit na teoretickou výuku, a také jí částečně zaniká starost s průběžným vzděláváním učitelů odborných výcviků (Hospodářská komora ČR, 2013).

Toto odborné vzdělávání kombinující podnikatelskou sféru a vzdělávací instituce se většinou aplikuje v učňovských oborech, ale lze ho také uplatnit na vyšších odborných či vysokých školách (ABA-Invest, 2014).

3 Cíl a metodika zpracování

Bakalářská práce s názvem **„Systém vzdělávání pracovníků“** se soustřeďuje na oblast řízení lidských zdrojů. Cílem této práce je analyzovat systém vzdělávání a vzdělávacích aktivit ve vybraném podniku a na základě zjištěných informací navrhnout změny a doporučení pro zdokonalení řízení této personální činnosti.

Vybranou firmou, která umožnila spolupráci a poskytla data potřebná pro zpracování této absolventské práce, je firma Tirad, s. r. o., podnikající v oblasti zámečnictví, nástrojářství a kovoobráběčství.

Bakalářská práce je rozčleněna na dvě části – teoretickou a praktickou. V teoretické části je odborně popsána a analyzována problematika systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Pro zpracování tohoto literárního přehledu je čerpáno z české i zahraniční odborné literatury týkající se již zmiňované personální oblasti. V rámci této části jsou také použity internetové zdroje. Teoretické poznatky získané ze zdrojů uvedených v přehledu literatury slouží jako základ pro část praktickou.

Obsahem praktické části je samotná analýza systému vzdělávání a vzdělávacích aktivit ve vybraném podniku. Ve vlastní práci je charakterizován zvolený podnik, rovněž je provedena analýza pracovníků a nákladů souvisejících se vzděláváním. Následně je analyzován současný systém vzdělávání pracovníků ve firmě Tirad, s. r. o. Práce je také orientována na systém učňovského školství jako jedné z metod vzdělávání. Je doplněna grafy a tabulkami pro názornější představu. V závěru této části je vymezeno několik zjištěných nedostatků a následně také návrhy a opatření, kterými by podnik mohl tuto důležitou oblast v podniku zlepšit.

Potřebná data a informace byly získány prostřednictvím předem připravených rozhovorů na schůzkách s personalistkou, představitelkou vedení kvality a mzdovou účetní v jedné osobě, a to v průběhu dvou měsíců. Nedílnou součástí pro získání údajů o nákladech na vzdělávání byl také rozhovor s účetní tohoto podniku. V neposlední řadě byla provedena analýza vnitropodnikových materiálů firmy Tirad, s. r. o., například smluv a počítačových softwarů.

Celá práce byla vytvořena pomocí programu Microsoft Office Word 2010 a Excel 2010 a zároveň je doplněna o obrázky, tabulky a grafy.

4 Analýza systému vzdělávání

4.1 Charakteristika společnosti

Firma Tirad, s. r. o., je strojírenská firma, která vznikla v roce 1993 na českém trhu. Specializuje se výhradně na kompletní výrobu velice přesných rámů a desek do forem na vstřikování plastu, na hluboké vrtání s otočným stolem a naklápěcí CNC – řízenou osou a na speciální obrábění CNC (frézování velkých dílů do 25 tun). Firma k výrobě těchto forem vyobrazených na obrázku č. 5 využívá CNC a EDM strojů.

Tento menší, avšak stabilizovaný podnik s pevným a kvalitním portfoliem odběratelů, se nachází v kraji Vysočina. Tirad, s. r. o., má sídlo v malé vesnici Šašovice v okrese Třebíč, z tohoto důvodu se stává významným zaměstnavatelem pro lidi z blízkého okolí. Společnost s ručením omezeným zaměstnává v současné době 107 pracovníků a obhospodařuje vlastní výrobní plochu o celkové výměře 3.500 m2. Pro lepší představu, kde se nachází tento podnik, slouží obrázek číslo 6 a 7.

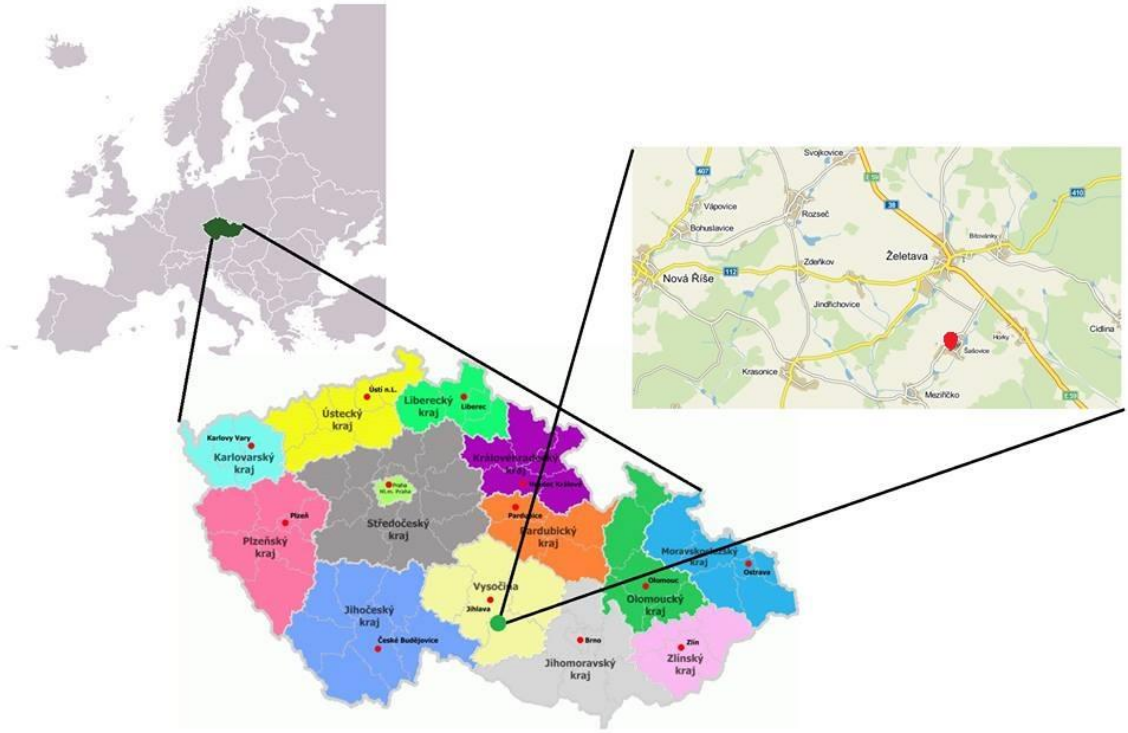
Materiál pro obrábění tvoří především nástrojová ocel ze zahraničí. Jelikož je firma jedním z největších specialistů na přesné rámy pro vstřikovací formy v Evropě, spolupracuje s firmami z Německa, Rakouska, Švýcarska, Belgie, Lucemburska, Holandska, Irska, Francie, USA a Kanady. Pro komunikaci se zahraničními dodavateli a odběrateli je zcela nezbytná komunikace v německém a anglickém jazyce. Export do těchto zemí tvoří 100% produkce.

Hlavním cílem společnosti Tirad je udržet dynamický růst a opakovaně vysokou kvalitu produkce. Zároveň si chce investicemi do nejmodernějších technologií udržet významné postavení na evropském trhu a zvýšit působení na trhu severoamerickém.

Obrázek 5: Ukázka výrobků firmy Tirad,s. r. o.,

Zdroj: (Tirad, Specialista na:, 2014)

Obrázek 6: Sídlo firmy



Zdroj: Vlastní zpracování

Historie a vývoj společnosti

Firma se oblasti zámečnictví, nástrojářství a kovoobráběčství nevěnuje po celou dobu svého působení. Ve svých počátcích byla předmětem podnikání nákladní autodoprava, která se od roku 1994 postupně rozšířila o podnikání v programování CNC strojů prostřednictvím CAD/CAM softwarů.

Rok 1996 znamenal pro firmu mnoho investic, které spočívaly v rekonstrukci výrobních prostor. Za částku cca 6 mil. Kč firma odkoupila výrobní prostory bývalého podniku Škrobárny a lihovary, s. p., které musela v několika málo letech stabilizovat a opravit. Firma se plně věnuje pouze nástrojářství a kovoobráběčství od roku 1997, kdy definitivně ukončila veškeré aktivity v autodopravě. Za tuto dobu se investice do strojního vybavení a stavebních úprav vyšplhaly přes hranici 200 mil. Kč. Od té doby se firma až doposud plně soustředí na velmi přesné obrábění (tolerance do 0,01 milimetrů na délce 1 metru) dílů vstřikovacích forem s vysokou přidanou hodnotou. Jedná se o kusovou výrobu, především o základové desky mnohootiskových forem pro vstřikování plastů převážně do potravinářského průmyslu, drogerie, parfumerie a farmacie. Finálními produkty jsou potom například uzávěry PET lahví, PET lahve, injekční stříkačky, aplikátory léčiv, apod.

V roce 2003 firma rozšířila své podnikání i do energetického či dopravního průmyslu, a to především kvůli velmi zajímavým cenám v tomto sektoru. Tato činnost představuje obrábění velkých a těžkých dílů (turbínové skříně, výstupní hrdla, parotěsy, příruby, trubkovnice, rámy či stojany). V nynější době dodává do energetického průmyslu až 30% své produkce.

Velikost firmy a nároky zákazníků si vyžádaly posunout řízení jakosti kvalitativně dopředu. Proto se v září roku 2013 firma nahlásila do procesu certifikace norem ČSN EN ISO 9001:2009/9001:2008, který úspěšně ukončila a uskutečnila ve druhé polovině roku 2004. Od této doby se pravidelně podrobuje re-certifikaci a vlastní i certifikáty pro obrábění nerezových obrobků do jaderného strojírenství.

V rozmezí let 2000 – 2012 bylo realizováno mnoho projektů, které přispěly k rozvoji firmy a umožnily zefektivnit a zkvalitnit výrobu. Investice do hlavních projektů v celkové výši cca 330 mil. Kč zahrnovaly např. nákup a modernizaci výrobních technologií, nákup horizontální frézky pro obrábění do energetiky, implementaci programu WorkPlan, výstavbu a zateplení nové výrobní haly, rekonstrukci administrativní budovy, zdokonalení IT infrastruktury podniku, monitoring strojů a v neposlední řadě i projekt pro zvyšování profesních dovedností pracovníků firmy.

Obrázek 7: Budova společnosti Tirad, s. r. o.

Zdroj: Interní materiály firmy Tirad, s. r. o.

4.2 Organizační struktura

Malým a středním podnikem podle Evropské unie je každý podnik, který má méně než 250 zaměstnanců, je nezávislý a jehož roční obrat nepřesahuje korunový ekvivalent 50 mil EUR. (Bednářová & Škodová Parmová, 2010)

Dle této definice se Tirad, s. r. o., se svými 5 společníky a 102 zaměstnanci považuje za střední podnik. Všechna oddělení, úseky, pracovní pozice a především vztahy nadřazenosti a podřízenosti definuje organizační řád společnosti.

Hrubé organizační schéma firmy Tirad, s. r. o., platné k 31. 1. 2014 je znázorněno na obrázku č. 8. Statutárním orgánem společnosti je pouze jeden jednatel, kterému náleží obchodní vedení společnosti. Jednatel společnosti řídí jednotlivé úseky včetně úseku správního, který zahrnuje i aktivity personálního oddělení.

4.2.1 Personální oddělení

V současné době je na oddělení personalistiky zaměstnána pouze jedna pracovnice, která je vzhledem k velikosti podniku dostačující. V tomto podniku personalistka zastává rovněž funkci vedoucí pro kvalitu.

Vedoucí kvality řídí a koordinuje aktivity týkající se kvality. Pracovník zodpovídá nejen za implementaci QM systémů a certifikaci ISO řady 9001, ale především je zodpovědný za kvalitu celé společnosti. Taktéž organizuje, vede a vykonává dohled nad interními audity.

Firma na pozici personální pracovnice požaduje:

- úplné střední vzdělání s maturitou ekonomického směru
- praxi v oboru 3 roky
- schopnost komunikovat uvnitř i vně firmy
- znalost německého či anglického jazyka alespoň v rozsahu střední školy
- znalost legislativy vztahující se k ekonomickým činnostem firmy
- počítačové dovednosti

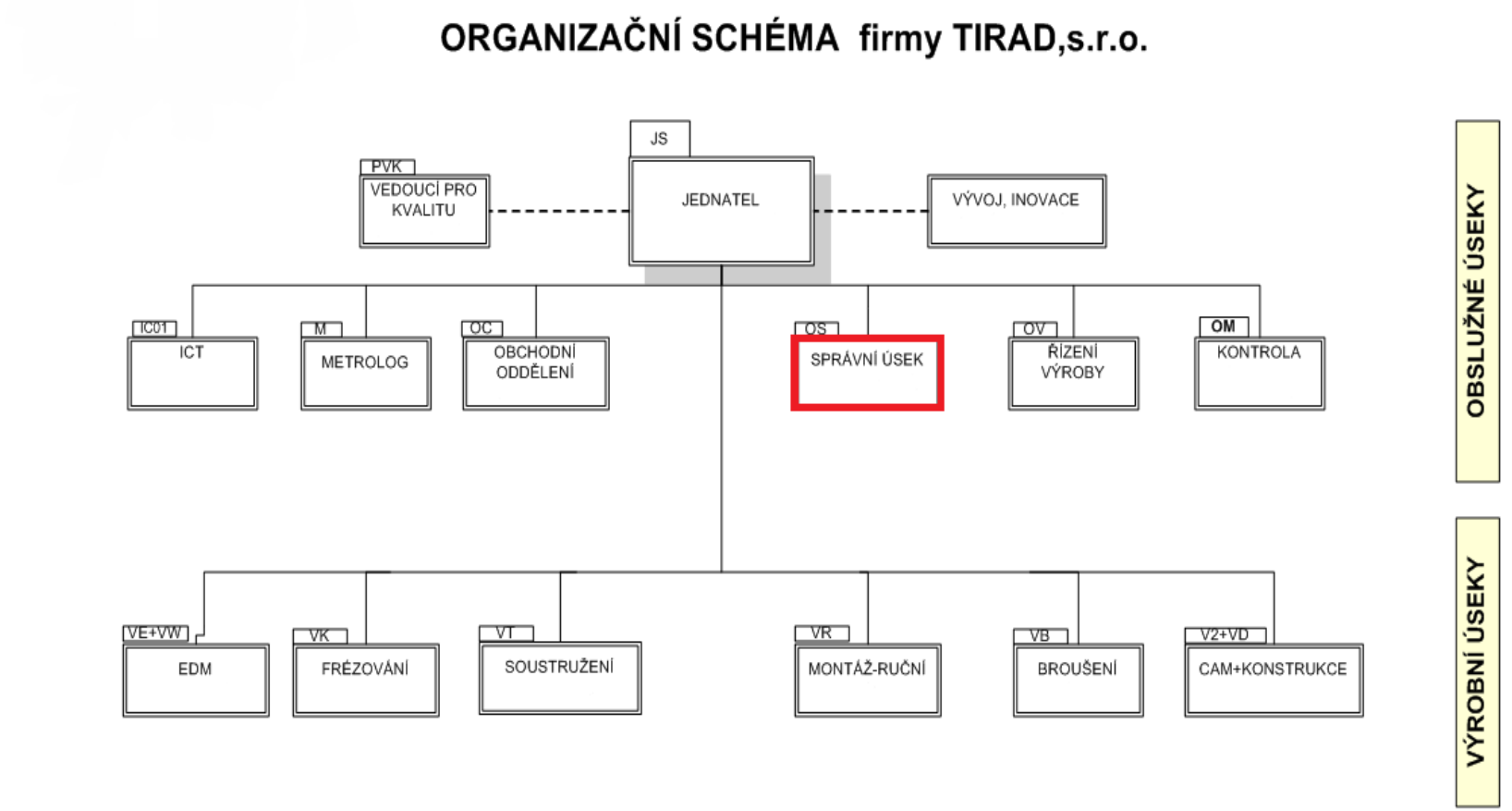
Personalistka má pravomoc navrhovat týmy z pracovníků firmy k řešení konkrétních úkolů a problémů, navrhovat personální i mzdové změny. Také musí hospodařit s přidělenými limity lidských zdrojů. Pracovnice má dále v popisu práce jednat jménem společnosti s úřadem práce, OSSZ, zdravotními pojišťovnami a dalšími institucemi, majícími vazbu na mzdovou a personální agendu společnosti.

Mezi hlavní činnosti personálního pracovníka patří:

- Zajišťování obsazení funkčních i pracovních míst,
- uzavírání a ukončování pracovních poměrů,
- vedení mzdové agendy a evidence mezd,
- vypracování, vyhodnocování a udržování soustavy ekonomického řízení společnosti,
- vedení personální evidence a s tím související
- ochrana pracovně právních vztahů společnosti,
- řízení kvalifikačních požadavků zaměstnanců a jejich výcvik,
- řízení popisu pracovních míst,
- měření účinnosti QMS finančními měřítky, analýzy, vypracování zpráv, rozborů a ekonomické statistiky společnosti,
- přijímání preventivních a nápravných opatření, zjišťování neshod.

Personalistka firmy odpovídá za akceptování firemní strategie a stanovených politik, cílů jakosti a limitovaných ukazatelů ve svém úseku. Rovněž odpovídá za přenos informací a správné používání řízené dokumentace**,** vnitřní pořádek a svou kvalifikační připravenost k plnění svěřených povinností.

Obrázek 8: Organizační struktura firmy Tirad,s. r. o.,



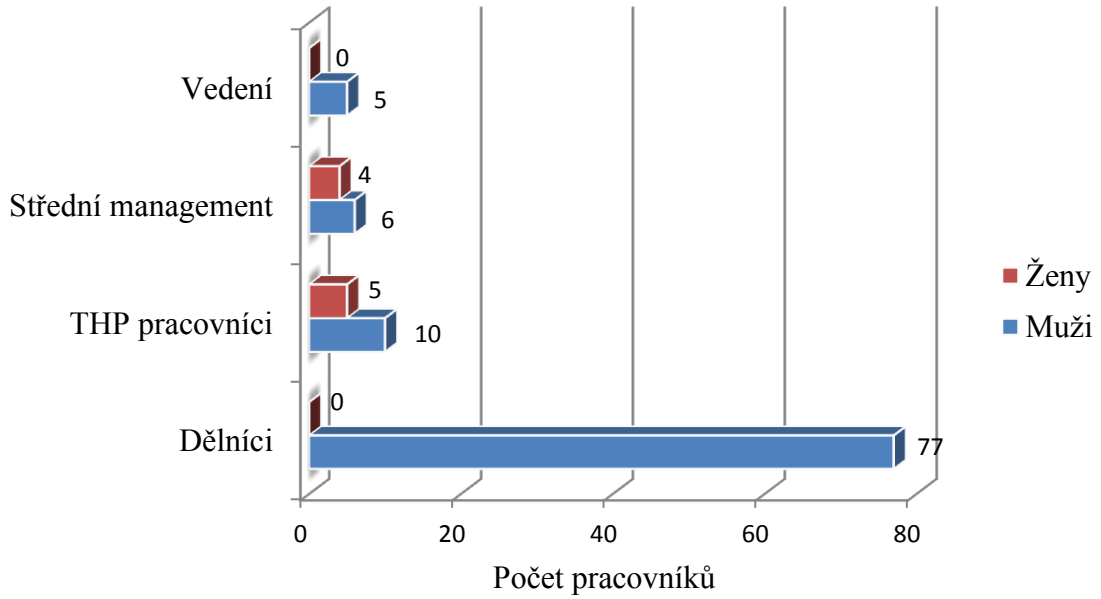
Zdroj: Interní materiály firmy Tirad,s. r. o.,

4.3 Struktura pracovníků

Společnost Tirad, s. r. o., má v současné době k dispozici dostačující počet kvalitních a zaškolených pracovníků, kteří v tomto výrobním podniku představují nepostradatelný zdroj. Na hlavní pracovní poměr je zde zaměstnáno všech 107 pracovníků. V jednom případě podnik zaměstnává i osobu s lehkým zdravotním postižením.

Jelikož se jedná o strojírenský obor zabývající se nástrojářstvím a kovoobráběčstvím, můžeme zde vidět v převážné většině pracovníky mužského pohlaví. Muži tvoří téměř 92 % všech zaměstnanců, a většina z nich zaujímá dělnické pozice. V tomto podniku je však zastoupeno i ženské pohlaví, které tvoří 9 žen z celkového počtu. Ženy jsou nejčastěji obsazovány do pracovních pozic, jako jsou např. účetní, sekretářka, personalistka, skladnice či nákupčí. (Graf 1)

Graf 1: Struktura pracovníků dle pohlaví a pracovního zařazení

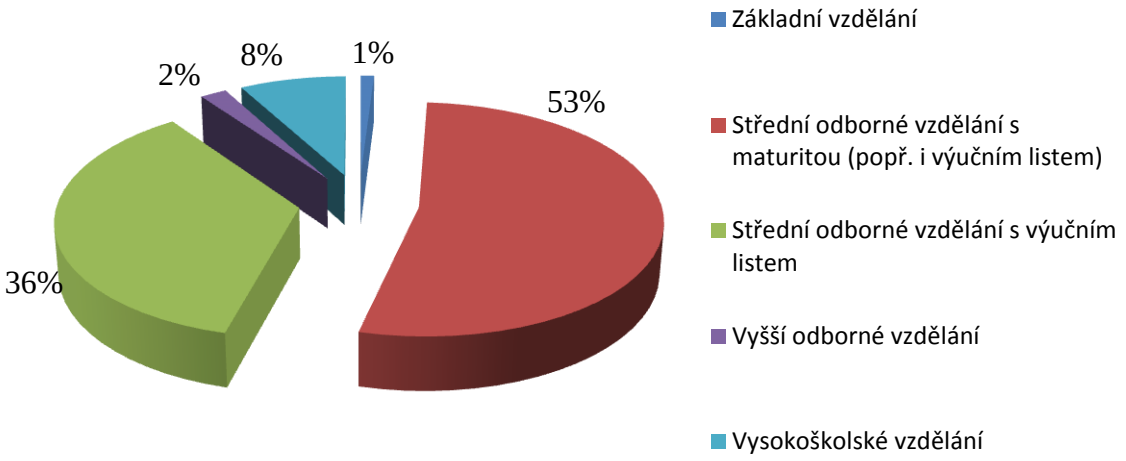


Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů firmy Tirad, s. r. o.

Vzdělání je důležité nejen pro samotného zaměstnance, ale i pro podnik jako celek. Jak již bylo zmíněno, společnost se svým předmětem podnikání orientuje výhradně na technicky zaměřené muže, kteří jsou navíc vzděláváni v příbuzných oborech. V požadavcích na konkrétní pracovní místo hraje vzdělání významnou roli.

Firma klade důraz na to, aby zaměstnanci firmy či zájemci o zaměstnání byli vzdělání v tomto nebo v příbuzném oboru. Z grafu 2 je zřejmé, že většina pracovníků má vystudovanou střední odbornou školu ukončenou maturitní zkouškou, v některých případech i výučním listem. Mezi nejžádanější obory znamenající „jakousi vstupenku“ mezi zaměstnance společnosti Tirad je např. obor mechanik seřizovač, obráběč kovů, programátor CNC apod. Další hojně zastoupený stupeň vzdělání představují pracovníci vyučení ve tříletých oborech, kteří disponují pouze výučním listem.

Graf 2: Struktura pracovníků dle dosaženého vzdělání

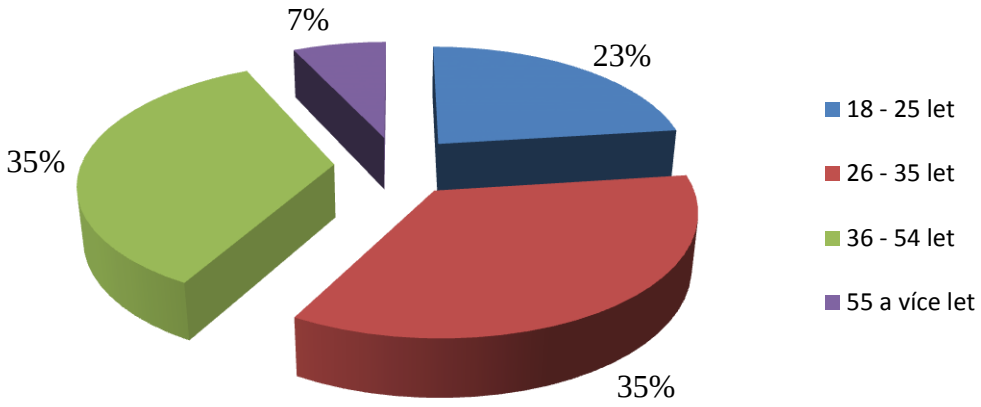


Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů firmy Tirad, s. r. o.

Nejnižším požadovaným vzděláním je již zmiňovaný pracovník s výučním listem, ale i přes tento existující požadavek udělala firma výjimku. A to v případě jednoho pracovníka - frézaře, který při využití opakovaných pokusů složit maturitní zkoušku, tuto zkoušku nezdolal. Vyšší odborné vzdělání mají 2 pracovnice, které zaujímají pozici skladnice a personalistky. Vysokoškolské vzdělání pak podnik vyžaduje na vedoucí, řídící a IT pozice. Tituly Ing. či Bc. před jménem v tomto podniku právem používá 10 zaměstnanců.

Průměrný věk zaměstnance společnosti Tirad je necelých 36 let. Z grafu č. 3 je patrné, že ve firmě pracuje relativně zralý kolektiv ve věkovém rozmezí 26 - 54 let, který je pro podnik přínosný. Pracovníci tvořící bezmála tři čtvrtiny mají v tomto věku značné zkušenosti a můžou je tedy předávat mladším či úplně novým spolupracovníkům na pracovišti.

Graf 3: Věková struktura pracovníků



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů firmy Tirad, s. r. o.

Tirad, s. r. o., je moderním a konkurenceschopným podnikem, a aby si tuto pozici na trhu udržel, neustále nabízí volná pracovní místa. Nabídka volných pracovních míst znamená pro pracovní kolektiv omlazení o nové a mladé absolventy, a také neustále se vyrovnávající věkovou hladinu v podniku. Tento fakt vycházející z monitorovacích dotazníků úřadu práce, který byl vyplněn personalistkou na začátku tohoto roku, předpokládá ke konci června tohoto roku navýšení aktuálního stavu až o 20 zaměstnanců.

4.4 Systém vzdělávání

Provedená analýza stávajícího systému vzdělávání pracovníků odhalila, že ve firmě Tirad, s. r. o., probíhá systematické vzdělávání zaměstnanců. Systém vzdělávání je zde rozdělen na čtyři hlavní fáze, které na sebe navazují.

Veškeré vzdělávání organizuje a administrativně zajišťuje personalistka firmy, která vychází z konkrétních potřeb firmy.

4.4.1 Identifikace vzdělávacích potřeb

Analýzou bylo zjištěno, že firma ještě před tím, než se rozhodne uskutečnit konkrétní vzdělávací akci, provádí identifikaci vzdělávacích potřeb. Vzdělávací potřeby firma identifikuje na třech úrovních:

- firma,
- jednotlivec,
- tým.

Jednatel společnosti je povinen sestavit na začátku každého roku roční plán práce, s nímž souvisejí právě potřeby vzdělávání plynoucí např. z pořízení chybějících a modernějších strojů, softwarů a technologií. Obsahem plánu práce na rok jsou mimo jiné i všechna potřebná povinná i odborná školení a kurzy. Rozhodnutí jednatele o všech potřebách firmy musí být v souladu s ročním rozpočtem firmy. Poté jednatel s jednotlivými vedoucími úseku prodiskutuje případné potřeby firmy. Na základě této diskuze, do které se v průběhu zapojí nejen jednatel společnosti, vedoucí úseků, personalistka, ale i pracovníci firmy, kterých se vzdělávání týká, se posoudí, zda je zamýšlená vzdělávací akce skutečně potřebná. Na této úrovni se identifikují potřeby vzdělávání vycházející z potřeb celé organizace.

Na úrovni jednotlivce se pro identifikaci potřeb využívá dotazníků zjišťování spokojenosti zaměstnance, prostřednictvím něhož má pracovník právo vyjádřit své požadavky, názory či nespokojenost. Dotazník je k dispozici v kancelářích správního úseku a je určen všem zaměstnancům včetně dělnických profesí. Prostor vymezený v tomto dotazníků věnovaný zvýšení kvalifikace a školení slouží právě k identifikaci vzdělávacích potřeb ze strany pracovníků. Zaměstnanci firmy Tirad, s. r. o., k vyjádření potřeby vzdělávat se využívají těchto dotazníků jen zřídka. Dotazník je součástí přílohy 1.

Další analýza potřeb vzdělávání probíhá na úrovni pracovního týmu, který se skládá z vedení společnosti a středního managementu. K identifikaci vzdělávacích potřeb dochází prostřednictvím výrobních porad. Ty se konají v areálu podniku na začátku každého týdne. Výrobní porady se vždy zúčastňuje vedení společnosti a střední management (např. vedoucí úseků, směnoví mistři), v závažných případech se jí ale může zúčastnit každý zaměstnanec. Potřeba vzdělávání zde vzniká většinou na základě podnětu např. při změně v legislativě nebo při koupi nového stroje či aktualizaci softwaru. Jednotlivé potřeby pro vzdělávání jsou v průběhu porady důkladně projednány a poté písemně zaznamenány do zápisu o usnesení a projednání změn.

4.4.2 Oblasti vzdělávání ve firmě Tirad, s. r. o.

Školení jsou v tomto podniku rozdělena do dvou oblastí:

- obecná školení
- specializovaná školení

Obecná školení

BOZP + PO

Strojírenský průmysl je typickým příkladem pro dodržování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Ať už z pohledu obrovských strojů, nebezpečných technologií či používání speciálních olejů a maziv. Je proto důležité každého zaměstnance seznámit s těmito předpisy a neustále je v této oblasti vzdělávat. Zajišťovat školení v oblasti požární ochrany a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je povinností zaměstnavatele vycházející ze zákona. Školení se realizuje na pracovišti firmy Tirad pro všechny zaměstnance jedenkrát ročně. Provádí ho certifikovaný školitel z Moravských Budějovic, který již v roce 1999 získal živnostenské oprávnění v této oblasti.

Řidiči referentských vozidel

Zákonné školení řidičů referentských vozidel, vyplývající z předpisu zákoníku práce, musí absolvovat všichni zaměstnanci – řidiči, kteří řídí ať už vlastní či služební motorové vozidlo do 3,5 t na pracovní cestě i přes to, že tento druh práce nemají sjednaný v pracovní smlouvě. Ačkoli lze v dnešní moderní době řidiče referenty školit elektronickou formou prostřednictvím e-learningu, firma Tirad preferuje osvědčenou kvalitu v podobě osobního kontaktu se školitelem. Školení je nutno provádět periodicky 1x za rok. V podniku jej provádí externí školitel, který je zároveň majitelem autoškoly.

Řidiči motorových (manipulačních) vozíků

Manipulační vozíky mohou řídit pouze osoby, které jsou tělesně, duševně a odborně způsobilé. Odbornost spočívá v praktickém zacvičení, teoretickém vyškolení a seznámením pracovníků s návodem k obsluze konkrétního vozíku. Zaměstnanci absolvují tyto kurzy vždy na podzim každého roku. Taktéž v tomto případě školení využívá firma externích služeb certifikovaného školitele z Jaroměřic nad Rokytnou.

Vazači, jeřábníci

Pracovníci, kteří obsluhují zdvihací zařízení – jeřábníci a vazači, jsou povinni vlastnit oprávnění k vázání břemen a k obsluze jeřábů. Pro získání jeřábnického průkazu musí být pracovník prakticky zacvičen v obsluze určitého zdvihacího zařízení a seznámen s návodem pro jeho obsluhu. Vazačský průkaz získá zaměstnanec po úspěšném zacvičení (jak používat prostředky pro vázání a zavěšení břemena) a seznámením se s návodem k obsluze. Základní a opakovaná školení jeřábníků, vazačů a montážních plošin zajišťuje jedenkrát ročně školitel ze školícího a revizního střediska.

Obsluha CNC stroje

Jedná se o interní specifické školení pracovníků firmy – obsluh CNC strojů na prohloubení stávajících profesních dovedností s důrazem na dodržování technologické kázně. Žádný pracovník není přijímán jako programátor CNC strojů, ale jako obsluha CNC strojů i přesto, že je vyučen pro tento obor. Pod vedením vedoucího úseku, musí pracovník **průběžně** přímo u CNC stroje prokázat svoje předpoklady pro programování. Až po bezchybném zvládnutí a poznání všech procesů obrábění dostává šanci ke zvýšení kvalifikace na pozici programátora. Tento systém je časově náročnější, ale ve firmě se plně osvědčil, a v současné době je jedním ze zdrojů rychlého růstu produktivity práce.

Specializovaná školení

Školení metrologů

Metrolog firmy prochází školením metrologů každý rok. Externím dodavatelem této vzdělávací akce je nejmenovaná firma z Ivančic. V rámci základního školení v rozsahu jednoho dne, které se koná ve školících prostorách externího dodavatele, se zaměstnanec vzdělává v platné legislativě ČR v oblasti metrologie, osvojuje si základy metrologie organizace a také se učí tomu, jak řídit metrologii v systému jakosti.

Školitel také poskytuje vzdělávanému materiály ze školení na CD nosiči, což umožňuje neustálé vzdělávání se i na pracovišti či ve volném čase pracovníka. Na konci školení může školitel vystavit osvědčení o absolvování, a to za předpokladu, že metrolog úspěšně zvládne test znalostí.

Školení WorkNC, WorkPLAN

WorkNC a WorkPLAN jsou softwary, ve kterých firma Tirad, s. r. o., pracuje. Školení jsou především programátoři - technologové na specializovaný CAM SW. Firma Semaco pro uživatele WorkPLANu pořádá neustále rozšiřující školení, která mají pracovníky seznámit se všemi aktualizacemi a detaily nastavení. Školení probíhají podle potřeb, většinou ale jedenkrát ročně po dobu dvou dní ve školicích prostorách distributora SW.

Školení odpadového hospodářství

Organizační zajištění tohoto odborného školení má v kompetenci sekretariát firmy Tirad, s. r. o., nikoli personalistka. Školení ve formě semináře se účastní osoba pověřená vedením odpadového hospodářství. Ve firmě zastává funkci vedoucí odpadového hospodářství sekretářka firmy. Právě tato osoba se vzdělává za pomoci kurzů odborných lektorů v Třebíči. V průběhu semináře se účastníci seznamují s legislativou ČR v oblasti odpadového hospodářství, s dokumentací a formuláři používanými v této oblasti. Zároveň se naučí jak prakticky vést odpadové hospodářství v organizaci, jak komunikovat s orgány státní správy a samosprávy apod. Výstupem z této vzdělávací akce je osvědčení o účasti, které obdrží každý účastník.

Školení kvality (ISO – QMS)

Školení ISO – QMS ve firmě Tirad, s. r. o., provádí vždy jedenkrát ročně externí certifikovaný školitel. Tato školení probíhající v areálu firmy jsou určena dvěma cílovým skupinám pracovníků. Vedoucí pracovníci absolvují školení, ve kterém se školitel spíše zaměřuje na řízení této oblasti. Učí je, jak tuto oblast dodržování kvality řídit, aby docházelo k zefektivnění, zpřesnění a v konečném důsledku i ke zjednodušení práce. Naopak školení, které je určené pro ostatní zaměstnance, poskytuje pracovníkovi informace o tom, co to vlastně systém řízení kvality je a proč je ve firmě zaveden. Školitel se v případě školení ostatních pracovníků zaměřuje více na samostatnou výrobu. Na základě úspěšného absolvování školení jsou vedoucím pracovníkům vystaveny osobní certifikáty.

Vzdělávání pracovníků firmy probíhá různými způsoby, od zaškolení zkušenějšími pracovníky, přes vnitropodniková školení až po speciální externí školení (např. výuka cizích jazyků, programování CAM apod). Mezi další specializovaná a spíše nárazová školení prováděna ve firmě Tirad, s. r. o., patří školení v obsluze tepelného upínání nástrojů Haimer, školení profesních dovedností pracovníků v aplikaci VERICUT, EdgeCAM, atd.

Firma svým zaměstnancům poskytuje nejen školení, která jsou povinná ze zákona, ale i odborná školení týkající se strojů, nářadí, nových a moderních softwarů, apod. Vedoucí oddělení se také díky svým mezinárodním obchodním stykům aktivně věnovali výuce cizích jazyků. Jazykové kurzy zakončené certifikátem probíhaly 1x týdně po dobu posledních dvou let v prostorách Jazykové školy v Jihlavě. Rovněž jako doplňkový zdroj vzdělávání odebírá pravidelně odbornou literaturu a tiskoviny, jako např.: Hospodářské noviny, Technický týdeník, Device med a Kunststoffe.

4.4.3 Plánování vzdělávání

Jestliže z předchozí fáze identifikace vzdělávacích potřeb kompetentní osoba (nejčastěji vedoucí pracovník) zjistí, že existuje nějaký nedostatek, který by bylo možné pomocí konkrétního vzdělávání odstranit, musí firma započít fázi druhou.

Ve firmě Tirad, s. r. o., se ve fázi plánování vychází z již zjištěných potřeb, které jsou výstupem z ročního plánu práce, z výrobních porad a v neposlední řadě i z dotazníků, které vyplňují zaměstnanci. Vedoucí úseků dle těchto výstupů specifikují jednotlivé vzdělávací akce, které jsou pak odpovědným pracovníkem - personální pracovnicí – naplánovány po organizační stránce.

Na začátku každého roku musí personalistka vypracovat v tabulkovém procesoru Microsoft Excel „plán školení a výcviku“, podle něhož se budou v průběhu jednotlivá školení v daném roce konat. Viz obrázek 9. Plán školení a výcviku obsahuje nejen to, čeho se školení bude týkat (název vzdělávací akce), ale také jakého počtu a kategorie zaměstnanců. Neméně důležitý je i předpokládaný termín konání.

Jedná se o relativně obecný dokument, ve kterém není určeno, jakých cílů má být prostřednictvím jednotlivých vzdělávacích aktivit dosaženo. Součástí tohoto plánu není odhad nákladů, neboť se předpokládaná částka vyčleněná na rozvoj a vzdělávání pracovníků uvádí pouze v plánu práce na rok. Tato částka musí být odsouhlasena v ročním rozpočtu vedením společnosti.

Takto vytvořený a doplněný plán o podrobné údaje předkládá personalistka vedení firmy ke schválení nejpozději do 30. 1. příslušného roku. Jestliže se v průběhu plánování naskytne jakákoli změna, je povinností personalistky tuto změnu nahlásit jednateli společnosti a zanést ji do již schváleného plánu.

Obrázek 9: Plán školení a výcviku na rok 2013

Plán školení a výcviku na rok 2013

Druh školení: a) specializovaná (dodavatel školení je pouze jeden (obvykle distributor SW)
b) obecná (školení BOZP,účetnictví, celni problematika, školení vazačů a jeřábníků,...

Specializovaná školení	Kategorie zaměstnanců	Počet zaměstnanců	Termín
Školení software firmy SEMACO	V2XX	2	4
Metrologie	VOM,OM	3	
Obecná školení	**Kategorie zaměstnanců**	**Počet zaměstnanců**	**Termín**
Školení obsluh CNC strojů	VKXX	60	průběžně
Řidiči ref.vozidel	OS,OC,V2,OM	20-25	říjen
Jeřábníci		60	prosinec
Řidiči motor.vozíků		7	září
BOZP+PO		95	prosinec
ISO-QMS-vedení		6	průběžně
Obchodní úsek	OC	4	průběžně
ISO- ostatní zaměstnanci		89	průběžně

Vypracoval(a)PVK: Veselá Leona

Zdroj: Interní materiály firmy Tirad, s. r. o.

4.4.4 Realizace vzdělávání

Již naplánované vzdělávací aktivity se v podniku realizují v průběhu daného roku. Vzdělávání pracovníků se průběžně realizuje dle schváleného „plánu výcviku a školení“ na kalendářní rok. Nastane-li v průběhu roku neočekávaná změna, (např. změna v legislativě, nákup nového zařízení, aktualizace softwarů nebo nabídka různých evropských grantů), která vyvolá další potřebu vzdělávání, musí personalistka odpovědná za organizaci a administrativní zajištění vzdělávacích aktivit na tuto novou potřebu reagovat a zařadit ji do vzdělávacího plánu po dohodě s jednatelem společnosti. Při realizaci vzdělávání se ve firmě Tirad, s. r. o., nevychází pouze z „plánu školení a výcviku“, ale zároveň i z nově nastalých potřeb podniku v průběhu roku.

Personální pracovnice i v této fázi vyhotovuje přehled jednotlivých školení. Pro evidenci realizovaných školení v daném roce slouží přehledně vypracovaná tabulka v programu Microsoft Excel, znázorněna obrázkem 10, do níž je průběžně vpisován název konkrétní vzdělávací akce, kategorie i skutečný počet zaměstnanců, kteří školení absolvovali a v neposlední řadě i období a datum skutečné realizace.

Obrázek 10: Školení realizovaná v roce 2013

Školení realizovaná v roce 2013

Druh školení: a) specializovaná (dodavatel školení je pouze jeden (obvykle distributor SW)
b) obecná (školení BOZP,účetnictví, celni problematika, školení vazačů a jeřábníků,..

Specializovaná školení	Kategorie zaměstnanců	Počet zaměstnanců	Termín
Školení v obsl. tepel. upínání nástrojů Haimer	VK	8	12.3.2013
Školení odpadové hospodářství	OS	1	8.10.2013
Školení WorkNC	V2XX	2	5.-6.12.2013
Softwar firmy SEMACO - WORK PLAN	V2XX	2	18-19.4.2013
Školení metrologů	VOM, OM	1	19.4.2013
Obecná školení	**Kategorie zaměstnanců**	**Počet zaměstnanců**	**Termín**
Řidiči ref.vozidel	OS,OC,V2,OM	20	27.9.2013
Jeřábníci		49	23.12.2013
Řidiči motor.vozíků		10	2.10.2013
BOZP+PO		65	23.12.2013
ISO-QMS-vedení		6	20.12.2013
		Vypracovala PVK:	Veselá Leona

Zdroj: Interní materiály firmy Tirad, s. r. o.

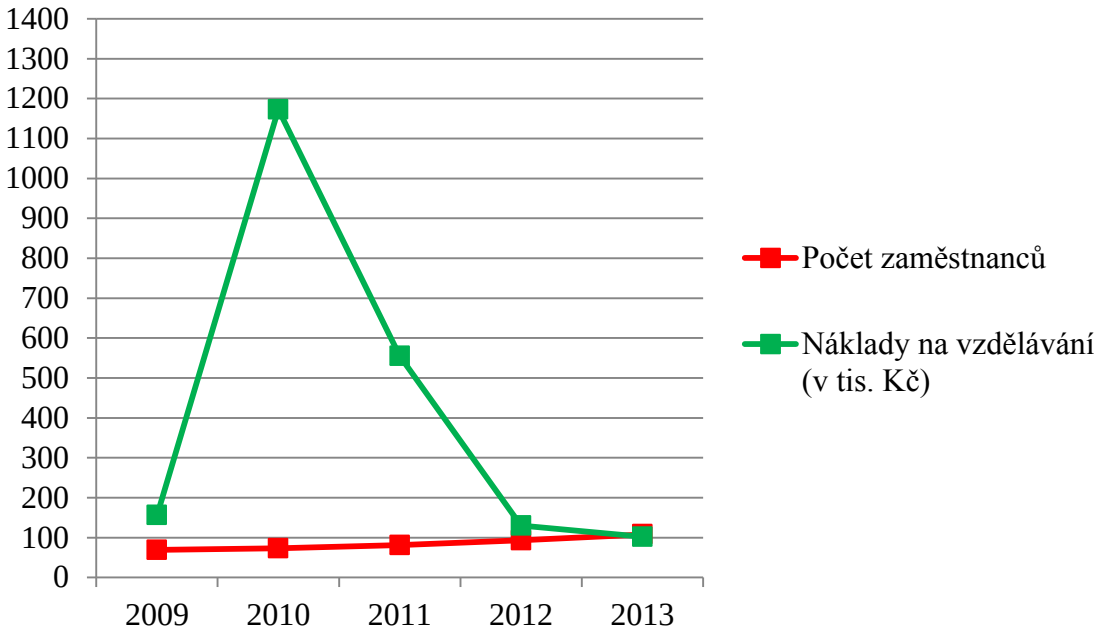
Personalistka veškeré záznamy o konkrétní vzdělávací akci, která byla realizována, zaznamenává do karty pracovníka. Do **karty zaměstnance – záznamy o školeních** se do předem definovaných rámečků vpisuje datum konání vzdělávací akce, o jaký typ vzdělávání se jednalo, co bylo jejím obsahem a v jakém rozsahu byl zaměstnanec vzděláván. Karta zaměstnance – záznamy o školeních rovněž obsahuje údaje o školiteli a podpis zúčastněného pracovníka.

Společnost s ručením omezeným Tirad se svým zaměstnancům v rámci vzdělávání a zvyšování jejich kvalifikace věnuje pravidelně. A jelikož se podmínky na trhu neustále mění a jsou k dispozici stále nové projekty fondů EU, musí na tyto změny a nabídky firma reagovat.

Tirad, s. r. o., se však nebrání ani projektům Evropské unie. V tomto směru se stává aktivním a schopným zaměstnavatelem, který svou nebojácností a chutí zkusit něco nového získává pro své zaměstnance mnoho dalších příležitostí ke vzdělávání.

Aktivní péče o zaměstnance a jejich odborný růst je spojena se značnými investicemi. V rámci obecných specializovaných školení a nákupu odborné literatury firma Tirad vynakládá nemalé peněžní částky, které se ale dříve či později navrátí v podobě kvalitních a motivovaných pracovníků. Vývoj nákladů na vzdělávání a počtu zaměstnanců v průběhu posledních pěti let dokládá následující graf 4.

Graf 4: Celkové náklady na vzdělávání v letech 2009 – 2013 (v tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů firmy Tirad, s. r. o.

Z uvedeného grafu č. 4 vyplývá, že v rozmezí let 2009 – 2013 firma nejvíce investovala do vzdělávání v roce 2010, a to až 10x více, oproti rokům 2009, 2012 a 2013, kdy se náklady na vzdělávání pohybovaly relativně na stabilní úrovni 100 – 200 tis. Kč. Výše částky v letech 2010 a 2011 dosahující bezmála 1 800 000 Kč, zapříčinila realizace globálního grantu EDUCA. Projekt spadající pod Operační program „Lidské zdroje a zaměstnanost“ byl zaměřen na specifické vzdělávání, které zahrnovalo mimo standardních školení také školení související se zavedením bezpapírové výrobní dokumentace.

4.4.5 Hodnocení vzdělávacích aktivit

Analýzou bylo zjištěno, že se firma Tirad, s. r. o., v rámci systematického výcviku do určité míry zabývá i vyhodnocováním realizovaných vzdělávacích aktivit. Vzdělávací plány, které jsou výstupem fáze plánování a realizace, firma vyhodnocuje jedenkrát ročně.

Dle Kirkpatrickova modelu (Belcourt & Wright, 1998), uvedeného v teoretické části této bakalářské práce, se firma věnuje třem ze čtyř úrovní hodnocení. Ve firmě je v praxi věnována pozornost zejména hodnocení vzdělávání na úrovni vyhodnocování reakcí a učení, a částečně je též vyhodnocováno chování pracovníků na pracovišti.

Úroveň reakcí

Firma Tirad, s. r. o., se v případě této úrovně hodnocení zaměřuje na míru spokojenosti zaměstnanců po absolvování konkrétní vzdělávací akce. Hodnocení se provádí na základě interního dotazníku F0096 – hodnocení vzdělávací aktivity. Dotazník je k dispozici všem zaměstnancům, avšak jeho vyplnění po skončení vzdělávací akce není povinné. Při jeho vyplňování účastníci hodnotí především organizační stránku vzdělávací akce tj. obsah, formu, zázemí, vzdělávací aktivity a připravenost poskytnutých materiálů. Účastníci mají možnost v dotazníku uvést svůj názor i své připomínky či návrhy na zlepšení. Hodnocení tímto způsobem firma nepovažuje za relevantní zdroj, jelikož v mnoha případech účastníci odpovídají poměrně nejasně. Tento dotazník uvedený v příloze 3 je zaměstnancům firmy Tirad, s. r. o., k dispozici v kanceláři personální pracovnice nebo u vedoucích jednotlivých úseků.

Úroveň učení

Podnik na této úrovni vyhodnocování sleduje, zdali si vzdělávaný pracovník osvojil potřebné poznatky a dovednosti. Míra získaných vědomostí a dovedností se zkoumá v případě vzdělávacích aktivit kvalifikačního charakteru, tedy v případě, kdy je vzdělávací akce ukončená vědomostními testy, opakovacími testy, osvědčením podmiňovaného znalostními testy, atd. V podniku jsou takto hodnoceni zejména metrologové, vazači, jeřábníci, představitelka vedení kvality a ostatní pracovníci, jejichž vzdělávání je ukončeno znalostními testy, certifikátem či osvědčením. V neposlední řadě jsou takto hodnoceni vedoucí pracovníci, kteří absolvují jazykové kurzy. Tyto

písemné dokumenty dokládají, že jejich vlastníci disponují nově naučenými znalostmi a dovednostmi, které jsou potřebné pro výkon práce.

Úroveň chování

Toto hodnocení se ve firmě Tirad, s. r. o., uplatňuje především u dělnických profesí, u kterých se zjišťuje, jak nově naučené používají v pracovním životě. Ve firmě jsou sledovány pracovní výkony před a po vzdělávání. Hodnocení na úrovni chování pracovníků průběžně zajišťují odborníci na pracovišti. Změny chování pracovníků na pracovišti pozorují obzvláště směnoví mistři, odborní mistři nebo vedoucí jednotlivých úseků, kteří však z tohoto pozorování nevyhotovují žádné písemné zápisy.

Ke konci každého roku personalistka vyhotovuje „zprávu o přezkoumání vhodnosti, přiměřenosti a efektivnosti systému managementu kvality dle ČSN EN ISO 9001:2001“, ve které je mimo jiné obsažena kapitola o hodnocení výcviku. V obsahu této kapitoly se hodnotí nejen kvalifikace zaměstnanců zařazených do QMS, kteří absolvují školení kvality ISO – QMS, ale i hodnocení efektivnosti a účinnosti všech vzdělávacích akcí.

Hodnocení pro tuto zprávu provádí spolu s personalistkou i jednatel společnosti. Vedení společnosti se rozhodlo, že bude v této oblasti uplatňovat následující metodiku hodnocení (tabulky č. 1, 2, 3) efektivnosti školení a způsobilosti zaměstnanců.

I. Kvalifikace zaměstnanců zařazených do QMS (hodnocení stupnicí 1- 4)

1- převyšuje požadavky, 2 - v souladu s požadavky, 3 - uspokojivé, 4 - neuspokojivé

Tabulka 1: Hodnocení zaměstnanců zařazených do QMS

Ukazatel	Hodnocení
Vzdělání (včetně oboru)	mezi **2** a **3**
Praxe (požadovaná délka a obor)	**2**
Dodatečné vzdělání	mezi **2** a **3**
Odborné kurzy a školení	**2**
Jazykové znalosti (úroveň)	mezi **1** a **2**
Řidičská oprávnění	**1**
Ostatní znalosti a dovednosti	mezi **1** a **2**

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů firmy Tirad, s. r. o.

V průběhu zpracování této zprávy personalistka rovněž porovnává „plán školení a výcviku“ se všemi skutečně realizovanými akcemi. Dle plánu zhodnotí, zdali v souladu s ním byla většina školení realizována, jestli byly plánované zdroje včas uvolněny, a o kolik se nanejvýš jednotlivá školení přesunula na jiný než plánovaný termín.

II. Hodnocení efektivnosti školení (hodnocení, v jakém rozsahu jsou plánované činnosti realizovány a plánované výsledky dosaženy)

Tabulka 2: Hodnocení efektivnosti školení

Plánované činnosti	Hodnocení	Celková účinnost
Plnění „plánu výcviku“ v r. 2013	91%	**96,8%**
Počet neshod z důvodu nezpůsobilosti zaměstnanců = 0	100%	
Uvolnění finančních zdrojů na výcvik a školení, zabezpečení účasti zaměstnanců na plánovaných školeních	100%	
Sankce a penále uplatněné na společnosti = 0	100%	
Samostatné využívání všech poznatků a informací získaných při školení a výcviku (výkonnými zaměstnanci)	93%	

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů firmy Tirad, s. r. o.

II. Účinnost programů vzdělávání (hodnocení = $\frac{\text{stávající hodnocení v \%}}{\text{ideální stav 100 \%}} * 100$)

Tabulka 3: Hodnocení účinnosti vzdělávání

Ukazatel	Hodnocení	Celková účinnost
Přínos nových znalostí ze školení a vzdělávání	0,85	**88,33%**
Způsobilost zaměstnanců	0,80	
Operativnost a flexibilita zaměstnanců	0,95	
Znalost práce na PC	0,92	
Dosahovaná úroveň práce na pracovištích	0,83	
Schopnost identifikovat a plnit požadavky na procesy / produkty	0,95	

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů firmy Tirad, s. r. o.

4.5 Analýza systému učňovského školství – výchova zaměstnanců

Firma Tirad, s. r. o., se rozhodla, že si své budoucí pracovníky bude vychovávat sama. Na počátku 90. let byla profese programátora či obsluhy CNC zcela neznámá, proto si firma od samého počátku zajišťovala vlastní školení a vzdělávání svých pracovníků. V současné době zde pracují na pozicích obráběčů CNC strojů i pracovníci, jejichž prvotní kvalifikace byla různorodá, např.: kuchař, tesař, zedník či řidič. Všichni tito zaměstnanci jsou v současné době platnými členy pracovního týmu firmy.

Firma umožňuje středním školám a učilištím vykonávat na základě písemných dohod praktickou výuku žáků přímo na jednotlivých pracovištích firmy Tirad, s. r. o., Tento systém má mnoho výhod nejen pro samotné školy, kterým odpadává starost s organizací praktického vyučování, ale i pro firmu, jelikož si tyto studenty sama vychovává k obrazu svému. V budoucnu pak mají tito studenti, kteří vykonávali školní odbornou praxi ve firmě, větší možnost uplatnit se na trhu práce, obzvláště v tomto podniku.

Dalším a dlouhodobým zdrojem kvalitních pracovníků je stipendijní systém, který firma zavedla v roce 2006. Od školního roku 2007/2008 až doposud vyplácí stipendia žákům odborných středních škol a učilišť, kteří budou po úspěšném dokončení školy pracovat ve firmě. Systém stipendií chce firma do budoucna rozšířit i pro vysokoškoláky.

4.5.1 Praktické vyučování žáků

Cílem odborné praxe (odborného výcviku) je zajistit žákům středních škol zaměřených na strojírenství prohlubování vědomostí a získání praktických zkušeností v prostorách konkrétní firmy.

V současnosti Tirad, s. r. o., spolupracuje se dvěma školami. Obě dvě se nacházejí v kraji Vysočina v okrese Třebíč. Školy nabízí pro firmu Tirad následující obory:

- Čtyřleté studijní obory s maturitou: Mechanik seřizovač, Technické lyceum, Strojírenství (s různým zaměřením).
- Tříleté učební obory s výučním listem: Obráběč kovů.

Firma Tirad umožňuje žákům **Střední průmyslové školy Třebíč** a **Střední školy řemesel a služeb Moravské Budějovice** vykonávat svoji povinnou odbornou praxi a seznámit se tak s prostředím a výrobními procesy firmy.

Každý žák SPŠT je povinen absolvovat v rámci výuky odbornou praxi u firmy, kterou si dle vlastního zájmu vybere ve svém okolí. Vybraná firma by měla korespondovat s náplní konkrétního oboru nebo s jeho zaměřením. Pokud si žák SPŠT zvolí firmu Tirad, s. r. o., musí dle smlouvy o obsahu a rozsahu praktického vyučování a podmínkách pro jeho konání nastoupit do této firmy na 14 denní odbornou praxi v termínu, pokud tak neučiní, musí si žák praxi nahradit o hlavních prázdninách. V tomto školním roce navštěvuje podnik v rámci praktického vyučování pouze 1 žák oboru – strojírenství se zaměřením na využití počítačů v konstrukci.

Naopak Střední škola řemesel a služeb Moravské Budějovice do této firmy vysílá na základě smlouvy o zajištění praktického vyučování žáka individuální počet žáků druhého ročníku obor Mechanik – seřizovač. Tato smlouva je uzavřená na dobu určitou. Počet žáků, kteří v rámci povinné odborné praxe dochází do firmy Tirad, se odvíjí od aktuálních potřeb školy i podniku.

Nejedná se o pracovněprávní vztah, tzn., že jeho předmětem není závazek žáka konat pro druhou osobu za úplatu práci. Finanční zabezpečení žáka se řídí dle § 122, odst. 1 zák. č. 561/2004 Sb. tj. v minimální výši 30 % minimální mzdy pro stanovený týdenní rozsah pracovní doby dle učebních plánů, pokud bude vykonávat produktivní činnost. Činnost žáka při praktické výuce může firmě Tirad, s. r. o., přinášet hospodářský prospěch, avšak dle uzavřené smlouvy, ve které se účastníci dohodli, se jedná o neplacenou odbornou praxi, a výše odměny bude nulová.

Firma Tirad vytvořila pro žáky těchto škol odborné pracoviště přímo v prostorách firmy. Zde probíhá praxe žáků na CNC strojích pod dohledem kvalifikovaných odborníků.

Praktikantům se po celou dobu konání školní praxe věnuje a dohlíží na ně **směnový mistr,** v některých případech ho zastupuje odborný mistr, který se ale spíše věnuje stipendistům a novým pracovníkům. Směnový mistr plní funkci instruktora.

Při výchově žáků musí směnový mistr plnit zejména tyto úkoly:

- Zaměstnávat žáky pouze pracemi dle učební osnovy,
- dodržovat pracovní dobu žáků, přičemž musí brát na vědomí, že žákům dle ZP je zakázaná práce přesčas a práce v nočních hodinách (vyučovací den činí maximálně 7 + 0,5 hod. přestávka dle ZP),
- vést žáky k dodržování bezpečnostních předpisů a v případě změn tyto předpisy průběžně proškolovat,
- před započetím praxe seznámit žáka s technologickým postupem a to v souladu se směrnicemi BOZP,
- vést evidenci docházky,
- oznámit každý pracovní úraz,
- poskytovat podklady k celkovému hodnocení žáka,
- v případě, že se musí z naléhavých důvodů vzdálit z pracoviště, svěří žáka vedoucímu provozu nebo majiteli.

4.5.2 Podnikové stipendium

Jak již bylo výše zmíněno, firma tento způsob vzdělávání uplatňuje již od roku 2006. Od té doby se na pracovišti pomocí tohoto vzdělávacího systému v průběhu studia vyučilo a zároveň získalo zaměstnání mnoho mladých lidí.

Jednatel společnosti informuje ředitele nejbližší základní školy v okolí o tom, že firma Tirad, s. r. o., nabízí možnost vzdělávat se v průběhu dalšího studia právě pro tuto firmu pouze prostřednictvím elektronické pošty či telefonního spojení. O této možnosti následně ředitel informuje všechny žáky devátých ročníků, kteří se připravují na další studium na středních odborných školách či učilištích. Žáci se už na základních školách mohou rozhodnout, zda této možnosti využijí či nikoliv. Pokud se rozhodnou pro tuto spolupráci, musí učinit další kroky pro její realizaci. Ty spočívají v podání žádosti o podnikové stipendium, uvedené v příloze 2, na oddělení personalistky. Vedení společnosti a personální pracovnice tuto žádost posoudí a vyrozumí žadatele.

V případě stipendijního programu se na rozdíl od praktického vyučování žáků, kdy je smlouva uzavírána se středními školami, uzavírá smlouva již s konkrétním studentem (popřípadě s jeho zákonným zástupce, je-li žák nezletilý). Ve smlouvě se student zavazuje, že po absolvování studia v případě zájmu zaměstnavatele nastoupí do hlavního pracovního poměru do firmy Tirad, s. r. o., a v tomto poměru zde setrvá

v aktivním pracovním poměru **minimálně 5 let.** Do aktivního pracovního poměru se nezapočítává mateřská dovolená či dlouhodobá pracovní neschopnost.

Závazek firmy spočívá ve vyplácení menších peněžních částek tzv. stipendií, jejichž výše se odvíjí od prospěchu a délky studia. Tyto částky zde představují významný **motivační nástroj**.

Povinností studenta je pravidelně předkládat své pololetní hodnocení (výpisy) a výsledky (vysvědčení) ke kontrole personalistce firmy. Pokud student nedosahuje uspokojivých studijních výsledků (odborné předměty - hodnocení horší než 3, chování - hodnocení horší než 2), může mu být podnikové stipendium dočasně nebo trvale odebráno. Podnik má v této situaci právo vyžádat si informace o hodnocení studenta přímo ve školní instituci, kterou student navštěvuje. Během letních prázdnin má Tirad, s. r. o., právo také vyžadovat po studentovi, aby absolvoval dvoutýdenní placenou stáž – brigádu ve firmě.

Nárok na výplatu měsíčního podnikového stipendia má každý student, který plní řádně a včas své povinnosti. Z tabulky č. 1 je patrné, jaká výše podnikového stipendia náleží studentovi v průběhu jeho studia.

Tabulka 4: Výše stipendia (v Kč)

Ročník	**první**	**druhý**	**třetí**	**čtvrtý**
Prospěl s vyznamenáním	800	1 000	1 500	2 000
Prospěl	500	700	1 200	1 500
Neprospěl	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů firmy Tirad, s. r. o.

Podnikové stipendium se vyplácí jen za měsíce září - červen daného školního roku. Neprobíhá-li studium v některém z těchto měsíců, pak stipendium za tento měsíc studentovi nenáleží. Stipendium se zasílá na účet stipendisty (zákonného zástupce) vždy k šestnáctému dni následujícího měsíce.

Firma může požadovat vrácení již vyplaceného stipendia v plné výši, a to z důvodu porušení výše uvedených závazků studenta. Nejčastěji se jedná o tyto případy:

- student přeruší studium na dobu delší než jeden školní rok,
- student soustavně dosahuje velmi špatných studijních výsledků,
- student opakovaně porušuje podmínky pro poskytování stipendia,
- odmítnutí, při dosažení své zletilosti splnit závazky této smlouvy,
- nedokončení studia (bez ohledu na důvod a způsob ukončení),
- odmítnutí po absolvování studia nastoupit do zaměstnání ve společnosti Tirad, s. r. o., v místě a zařazení, které mu firma určila nebo na tomto místě nesetrvá sjednanou dobu.

Další povinnost firmy je zajistit pro stipendisty odborný výcvik vedený zkušeným a kompetentním odborníkem.

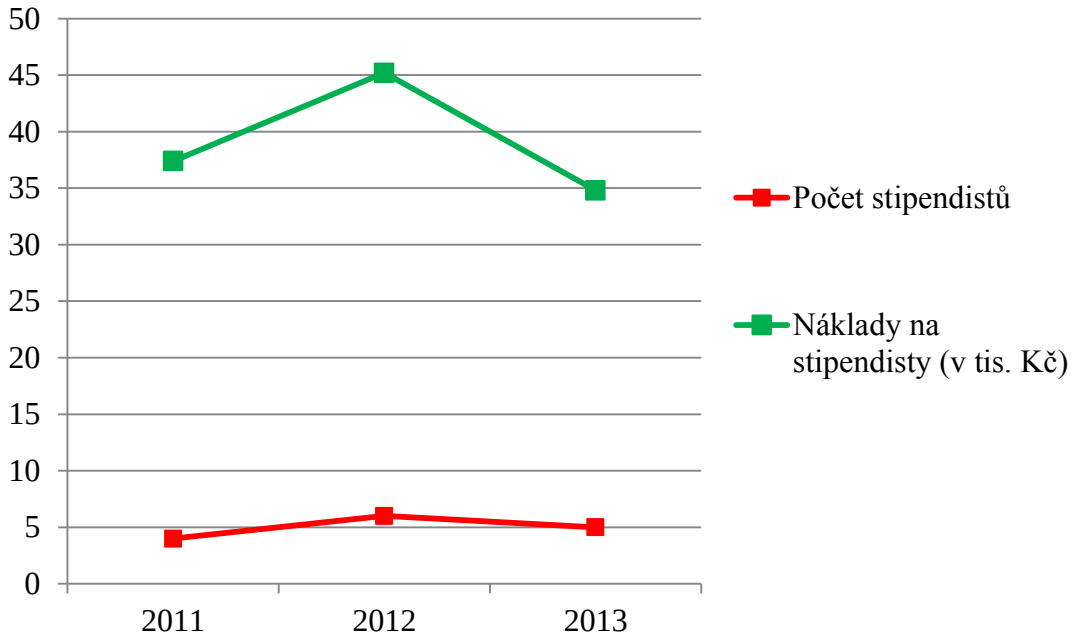
Zaškolování stipendistů i nových pracovníků má v této firmě na starosti **odborný mistr**. Ten zde zastává roli mentora, který stipendistům radí, stimuluje je, usměrňuje a pomáhá jim v jejich profesním rozvoji. Mentor je také povinen stipendisty neustále kontrolovat, aby nedocházelo k pracovním úrazům a zbytečným prodlevám ve výrobě.

Ve školním roce 2013 – 2014 firma poskytuje podnikové stipendium čtyřem mladým mužům, kteří o tuto možnost „učení se pro organizaci“ projevili zájem. Dva z nich jsou studenty již zmiňované Střední školy řemesel a služeb v Moravských Budějovicích. Ostatní dva jsou žáky prezenčního studia Střední školy technické a obchodní v Dačicích. Od roku 2007 – doposud tento stipendijní systém využilo 8 žáků. Čtyři z nich jsou dnes již zaměstnanci firmy a představují nedílnou součást kvalitního pracovního týmu.

Tohoto programu se účastní střední školy nejen z kraje Vysočina, ve kterém jmenovaná firma sídlí, ale postupně se možnost „vzdělávat se“ pro tuto firmu rozšiřuje i do kraje Jihočeského.

Nejen, že se ve firmě podstatně zvýšila kvalita zaměstnanců a s tím související objem výroby, ale zároveň poklesly náklady spojené se zaškolením a vzděláváním nově přijatých pracovníků. Následující graf 6 vyjadřuje závislost výše nákladů na počtu stipendistů v průběhu posledních tří let. V roce 2012, kdy náklady představovaly nejvyšší částku, firma vyplatila 45 200 Kč šesti studentům.

Graf 5: Náklady na stipendisty v letech 2011 – 2013 (v tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů firmy Tirad, s. r. o.

Firmě Tirad, s. r. o., se tento systém vzdělávání velmi osvědčil. Studenti se stávají díky stipendiu vysoce motivovanými pracovníky, a také se během tohoto programu velmi zlepšily jejich studijní výsledky, které znamenají pro budoucího zaměstnavatele kvalitní personál.

5 Diskuze a návrhy změn

Společnost Tirad, s. r. o., podnikající v oblasti nástrojářství a kovoobráběčství, je jedním z největších specialistů ve svém oboru na evropském trhu. Firma si velmi zakládá na prvotřídní kvalitě a spokojenosti zákazníků. Právě vysoká kvalita produkce a snaha udržet si významné postavení na evropském trhu, nutí tuto ryze českou firmu neustále zvyšovat kvalitu ve všech oblastech podniku včetně oblasti rozvoje a vzdělávání pracovníků.

Dle provedené analýzy bylo zjištěno, že se firma Tirad aktivně věnuje péči o lidské zdroje a jejich profesní rozvoj. Vzdělávání zaměstnanců v tomto středním podniku probíhá systematicky a lze konstatovat, že je tento fungující systém kvalitně nastaven. Při analýze systému vzdělávání bylo i přes vysokou úroveň tohoto systému doporučeno několik návrhů pro zlepšení řízení této oblasti.

Následující návrhy na zlepšení řízení této oblasti by měly celý systém ještě více zefektivnit a přivést jej k dokonalosti.

První nedostatek systému vzdělávání ve sledované společnosti, kterému by bylo vhodné věnovat zvýšenou pozornost, vychází již z fáze plánování. Při zkoumání průběhu fáze plánování, kdy personalistka na začátku každého roku sestavuje „plán výcviku a školení“, bylo zjištěno, že vzdělávací plán nezahrnuje předpoklad odhadovaných nákladů na vzdělávání. Předpokládaná částka vyčleněná na rozvoj a vzdělávání pracovníků se v této firmě uvádí pouze v ročním plánu práce. Z tohoto důvodu není v kompetenci personální pracovnice sledovat aktuální vývoj a výši nákladů vzdělávacího programu.

Navrhuji proto, aby se personální pracovnice při tvorbě „plánu výcviku a školení“ nezabývala pouze organizačním zajištění vzdělávací akce, ale aby byly vyčíslovány i předpokládané náklady na vzdělávání. Navrhuji, aby personalistka při tvorbě plánu rozšířila tabulku o sloupec plánovaných nákladů a k jednotlivým vzdělávacím akcím tuto odhadovanou výši zaznamenávala. Vycházet by měla především z předpokládaného počtu pracovníků, ceny školení, stravného, mzdových nákladů apod. Toto opatření by též mělo vést ke zlepšení efektivního vyhodnocování výsledků vzdělávacích aktivit.

Další možnosti, které by vedly ke zdokonalení současného systému vzdělávání, se dotýkají oblasti vyhodnocování vzdělávání.

Na úrovni vyhodnocování reakcí probíhá zpětná vazba prostřednictvím dotazníku, který se zaměřuje na míru spokojenosti zaměstnanců. Dotazník „hodnocení vzdělávací aktivity“ je k dispozici všem zaměstnancům firmy Tirad, avšak jeho vyplňování po absolvování konkrétní vzdělávací akce není povinné.

V tomto případě navrhuji, aby vedení společnosti zavedlo povinné vyplňování dotazníků „hodnocení vzdělávací aktivity“. Každý účastník vzdělávání by v případě tohoto opatření povinně vyplnil již zmiňovaný dotazník a to nejdéle během dvou týdnů po absolvování konkrétní vzdělávací akce. Pravidelné a povinné vyplňování dotazníků by mělo personální pracovnici usnadnit vyhodnocování vzdělávání a zároveň tak zefektivnit celý systém vzdělávání pracovníků v organizaci.

Z analýzy dotazníku „hodnocení vzdělávací aktivity“ dále vyplynulo, že účastníci vzdělávací akce odpovídají na otevřené otázky poměrně nejasně. To může být zapříčiněno tím, že pracovníci neradi uvádí své jméno.

Proto doporučuji, aby již zmiňovaný dotazník byl anonymní, neboť pro každého pracovníka bude snazší být upřímný a nebude muset uvádět žádné informace k jeho možné identifikaci. Zároveň by měl být upraven tak, aby otevřené otázky byly pro pracovníka jasnější.

Další nedostatek v oblasti vyhodnocování vzdělávání vyplývá z úrovně hodnocení chování. Na této úrovni firma Tirad, s. r. o., hodnotí dopady vzdělávacích akcí na to, jak získané dovednosti a znalosti pracovníci využívají na pracovišti při výkonu práce. Přímé pozorování zejména dělníků při plnění pracovních úkolů a povinností vykonávají odborní pracovníci průběžně, avšak na základě pouhého pozorování. O změnách chování či případném zdokonalení pracovníka nejsou vyhotovovány žádné písemné doklady.

Navrhuji tedy, aby vedoucí pracovník (směnový mistr, odborný mistr, vedoucí úseku) vypozorované změny písemně zaznamenával. To by mělo probíhat formou písemného hodnotícího formuláře, který by odborný pracovník firmy Tirad vyplňoval každé čtvrtletí. Obsahem tohoto formuláře by mělo být vyjádření odborného pozorovatele, jak se absolvované vzdělávání promítá do pracovního výkonu daného pracovníka a zda nabyté znalosti při plnění pracovních úkolů aktivně využívá.

V organizaci Tirad, s. r. o., bylo dále zjištěno, že stipendijní program, který firma nabízí studentům středních odborných škol a učilišť, není mezi případné zájemce dostatečně rozšířen. Jednatel společnosti informuje o této možnosti vzdělávat se pro tuto organizaci pouze ředitele nejbližší základní školy. Informace o podnikovém stipendiu jsou sdělovány výhradně prostřednictvím telefonického spojení či elektronické pošty. Tuto možnost ředitel školy následně sděluje žákům deváté třídy, kteří se chystají studovat na odborných školách strojírenského zaměření. Zájemce o podnikové stipendium tvoří především žáci z této základní školy. V případě zájmu žáků ostatních škol se musí tito zájemci nebo jejich rodiče informovat přímo v areálu firmy Tirad.

Z tohoto důvodu firmě Tirad, s. r. o., doporučuji, zvýšit propagaci stipendijního systému, aby se tento systém dostal do povědomí širokého spektra studentů. Navrhuji proto vytvoření nové sekce „Podnikové stipendium“ na firemních internetových stránkách, jež by případnému zájemci poskytla podrobnější informace. Nově vytvořená sekce by rovněž mohla obsahovat online formulář – „žádost o podnikové stipendium“.

Dále navrhuji, aby informace o poskytovaném podnikovém stipendiu firma zviditelnila prostřednictvím inzerátu. Tento inzerát by bylo vhodné umístit a dostatečně zvýraznit v reklamních a informačních novinách jihozápadní Moravy, které jsou zasílány zdarma do schránek domácností.

Tirad, s. r. o., si stejně, jako většina úspěšných podniků v oblasti strojírenství, plně uvědomuje, že základem úspěšné a konkurenceschopné firmy je v současné době kvalifikovaná a flexibilní pracovní síla. Proto soustavně všem svým zaměstnancům poskytuje prostřednictvím externích i interních školitelů komplexní prohlubování specifických znalostí a dovedností, a zároveň tak vytváří aktivní vztah zaměstnanců ke společnosti.

Vzdělávání zaměstnanců je pro podnik efektivní a přínosné pouze za předpokladu, že je systém vzdělávání důkladně a kvalitně nastaven. Kvalitně nastavený systém vzdělávání spočívá ve správné identifikaci vzdělávacích potřeb, v pečlivém naplánování a následné realizaci vzdělávací akce, a po ukončení této vzdělávací akce by nemělo být opomenuto její vyhodnocování. Výstupem z takto nastaveného systému by měl být nejen kvalitnější pracovní tým, ale zároveň i vyšší konkurenceschopnost firmy na trhu.

6 Závěr

Úspěšnou a konkurenceschopnou firmou na trhu se může stát každá organizace, které se podaří nashromáždit, propojit a efektivně využívat materiální, finanční a lidské zdroje. Právě personální útvar, pečující o lidské zdroje a jejich řízení, je jádrem celého organizačního řízení v podniku. Oblast řízení lidských zdrojů zajišťuje nejen plánování, získávání, výběr pracovníků, jejich odměňování, ale i neméně důležité vzdělávání a rozvoj pracovníků.

V současné době se péče o formování pracovních schopností a dovedností zaměstnanců stává nejdůležitějším úkolem personálního řízení. Neustále se objevující nové poznatky a rozvoj technologií zapříčiňuje, že znalosti a dovednosti lidí zastarávají. Proto je důležité, aby firma prostřednictvím svých personálních pracovníků nebrala vzdělávání svých zaměstnanců na lehkou váhu, neboť lidské zdroje představují největší bohatství organizace.

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat systém vzdělávání pracovníků a vzdělávací aktivity ve vybrané organizaci Tirad, s. r. o., a následně této organizaci navrhnout změny a doporučení, která povedou ke zdokonalení této oblasti řízení.

Z celkové analýzy vnitropodnikových materiálů a rozhovoru s personalistkou podniku bylo zjištěno, že se firma Tirad podnikající v oblasti nástrojářství a kovoobráběčství aktivně věnuje oblasti vzdělávání svých zaměstnanců. V rámci systematického vzdělávání, které probíhá ve společnosti Tirad, s. r. o., firma poskytuje všem zaměstnancům nejen povinná a různě specializovaná školení, ale rovněž umožňuje vzdělávání pomocí stipendijního systému.

Na základě provedené analýzy stávajícího systému vzdělávání firmy Tirad bylo zjištěno několik nedostatků a mezer ve vzdělávání. V souladu s metodikou a cíli bakalářské práce byly doporučeny návrhy pro zlepšení řízení této oblasti. Navržená opatření se týkají především oblastí vyhodnocování vzdělávacích programů, plánování vzdělávacích akcí a v neposlední řadě i zvýšení propagace stipendijního systému.

Na závěr lze konstatovat, že v této organizaci je systém vzdělávání pracovníků velmi kvalitně nastaven a v praxi velmi účinně funguje. Nicméně i přes vysokou úroveň nastavení tohoto systému existují v podniku oblasti, v nichž je neustále co zlepšovat.

7 Summary

„Employee education system“, is the bachelor's thesis title that focuses on the human resource management. The aim of this work is to analyze the education system and educational activities in a chosen company called TIRAD, s. r. o. located in Vysočina region, and to offer changes and recommendation in order to improve the human resource management on the grounds of discovered information.

The system of education and staff training development was thoroughly described and analyzed in the theoretical part. The inspiration was drawn from the Czech and foreign literature related to the subject of human resources. Also reliable internet sources were used.

The subject matter of the practical part is the education system and educational activities in the chosen company. The company itself was defined and the analysis of workforce and its costs were carried out. Subsequently the current employee education system in the company was analyzed. The thesis was also applied on apprentice education as one of the educational methods. The graphs and tables were presented to illustrate the idea. The required data and information was obtained from prepared interviews with the personnel and accounts departments of the company. The most valuable source of the information was the analysis of the internal company materials. In the end of this part several discovered flaws were specified and suggestions and set of measures were offered in order to improve this important area.

Some flaws and errors were discovered following the performed analysis of the current education system in the company TIRAD, s. r. o. In accordance with bachelor's thesis methodology proposals for an improvement in this area were suggested. Arrangements concern mainly the area of education programme evaluation, their planning and last but not least the promotion of the scholarship system.

In conclusion we can state that the employee education system is very well set in the company and works effectively. However there are still certain areas which need improving.

KEYWORDS: System, Analysis, Education, Human Resource Management, Educational activities

8 Přehled literatury

ABA-Invest. (26. 3 2014). *EDUCATIONAL SYSTEM*. Načteno z Web advantageaustria.org: http://www.advantageaustria.org/international/zentral/business-guide-oesterreich/investieren-in-oesterreich/arbeit-und-beruf/ausbildung.en.html

Armstrong, M. (1999). *Personální management.* Praha: Grada Publishing.

Armstrong, M. (2006). *A Handbook Of Human Resource Management Practice.* Philadelphia: Kogan Page.

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy.* Praha: Grada Publishing.

Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání.* Praha: Grada Publishing.

Bednářová, D., & Škodová Parmová, D. (2010). *Malé a střední podnikání.* České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.

Belcourt, M., & Wright, P. C. (1998). *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu.* Praha: Grada Publishing.

Bočarova, Z. (29. 1 2013). *Dejte nám absolventy, jaké potřebujeme*. Načteno z karieraweb.cz: http://kariera.ihned.cz/c1-59088460-dejte-nam-absolventy-jake-potrebujeme.1.2013

Buckley, R., & Caple, J. (2004). *Trénink a školení.* Brno: Computer Press.

Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování.* Praha: Grada Publishing.

Dvořáková, Z., & kolektiv. (2012). *Řízení lidských zdrojů.* Praha: C. H. Beck.

GComp, s. r. o. (2014). *Školení řidičů referentů*. Načteno z bepor.eu: http://www.skoleni-ridicu.eu

Hindle, T. (2008). *Guide to management ideas and gurus.* London: Profile.

Hospodářská komora, ČR. (2013). *Cíle a strategie vzdělávání*. Načteno z komora.cz: http://www.komora.cz/pro-podnikani/vzdelavani/cile-a-strategie-vzdelavani/

Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* Praha: Grada Publishing.

Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha: Grada Publishing.

Koubek, J. (2007a). *Personální práce v malých a středních firmách.* Praha: Grada Publishing.

Koubek, J. (2007b). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky.* Praha: Management Press.

Krninská, R. (2002). *Řízení lidských zdrojů.* České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta.

Němec, V. (1998). *Řízení a ekonomika firmy.* Praha: Grada Publishing.

Tirad, s. r. o. (2014). *O firmě*. Načteno z tirad.cz: http://www.tirad.cz/cs/o-firme

Tirad, s. r. o. (2014). *Specialista na:*. Načteno z tirad.cz: http://www.tirad.cz/cs/

Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* Praha: Grada Publishing.

Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.* Praha: Grada Publishing.

Školský zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání

Interní materiály firmy Tirad, s. r. o.

9 Seznam zkratek

CNC	Computer Numerical Control (Číslicové řízení pomocí počítače)
EDM	Electric Discharge Machining (Elektrojiskrové obrábění)
CAM	Computer Aided Manufacturing (Počítačová podpora obrábění)
CAD	Computer-aided design (Počítačem podporované projektování)
ČSN	Česká technická norma
EN	Evropská norma
ISO	International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro normalizaci)
QMS	Quality Management System (Systém řízení kvality)
OSSZ	Okresní správa sociálního zabezpečení
IT	Informační technologie
PVK	Představitel vedení kvality
SPŠT	Střední průmyslová škola Třebíč
ZP	Zákoník práce
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
PO	Požární ochrana
SW	Software

10 Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázek 1: Model systematického výcviku 4
Obrázek 2: Analýza potřeb vzdělávání - oblasti a metody 6
Obrázek 3: Prvky procesu realizace vzdělávání 9
Obrázek 4: Znázornění úrovní vyhodnocení 12
Obrázek 5: Ukázka výrobků firmy Tirad, s. r. o. 24
Obrázek 6: Sídlo firmy 25
Obrázek 7: Budova společnosti Tirad, s. r. o. 26
Obrázek 8: Organizační struktura firmy Tirad, s. r. o. 29
Obrázek 9: Plán školení a výcviku na rok 2013 38
Obrázek 10: Školení realizovaná v roce 2013 39

Tabulka 1: Hodnocení zaměstnanců zařazených do QMS 42
Tabulka 2: Hodnocení efektivnosti školení 43
Tabulka 3: Hodnocení účinnosti vzdělávání 43
Tabulka 4: Výse stipendia (v Kč) 47

Graf 1: Struktura pracovníků dle pohlaví a pracovního zařazení 30
Graf 2: Struktura pracovníků dle dosaženého vzdělání 31
Graf 3: Věková struktura pracovníků 32
Graf 4: Celkové náklady na vzdělávání v letech 2009 – 2013 (v tis. Kč) 40
Graf 5: Náklady na stipendisty v letech 2011 – 2013 (v tis. Kč) 49

11 Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník zjišťování spokojenosti zaměstnance

Příloha č. 2 Žádost o podnikové stipendium

Příloha č. 3 Dotazník hodnocení vzdělávací aktivity

Přílohy

Příloha č. 1

TRIAD	**DOTAZNÍK ZJIŠŤOVÁNÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCE**
jméno a příjmení:	
pracovní zařazení:	
vzdělání:	
datum provedení:	
způsob provedení: **anketa:** **osobní:** **pohovor:**	
SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCE	
mzda:	pracovní zařazení:
pracovní kolektiv:	zvýšení kvalifikace, školení:
pracovní podmínky:	čerpání volna, dovolená:
další:	
náměty na zlepšení (ze strany zaměstnance):	

Příloha č. 2

Žádost o podnikové stipendium

1. Jméno a příjmení:_____
2. Trvalé bydliště:_____
3. Název školy, na kterou jste přijat:_____

   _____
4. Studijní obor:_____
5. Délka studia:_____
6. Úroveň ukončení vzdělání:_____
7. Co vás vedlo k výběru tohoto oboru? _____

   _____
8. Plánujete po ukončení středoškolského studia další vzdělávání (vyšší odborné, vysoká škola)?

   _____
9. Ostatní schopnosti, dovednosti a zájmy): _____

   _____

V_____ Dne_____

_____

Podpis studenta

Příloha č. 3

F0096 - Hodnocení vzdělávací aktivity

Jméno a příjmení

Pracovní zařazení

Název absolvovaného školení

Datum absolvovaného školení

Školitel (název firmy)

Obdrželi jste certifikáty, osvědčení

(prosím správnou možnost zaškrtněte) ☐ Ano ☐ Ne

Hodnocení vzdělávací aktivity:

Jak hodnotíte obsah vzdělávací aktivity *(nové informace, rozsah a hloubka informací atd.)*:

☐ vynikající ☐ dobrý ☐ spíše špatný ☐ nedostatečný

Důvod negativního hodnocení (pokud jste uvedli spíše špatný nebo nedostatečný).....

Jak hodnotíte formu vzdělávání *(přednes školitele, způsob prezentace informací atd.)*:

☐ vynikající ☐ dobrá ☐ spíše špatná ☐ nedostatečná

Důvod negativního hodnocení (pokud jste uvedli spíše špatný nebo nedostatečný).....

Jak hodnotíte zázemí vzdělávací aktivity *(pracovní prostředí, občerstvení atd.)*:

☐ vynikající ☐ dobrá ☐ spíše špatná ☐ nedostatečná

Důvod negativního hodnocení (pokud jste uvedli spíše špatný nebo nedostatečný).....

Dostali jste k dispozici pomocné materiály *(připravené brožury, kopie tématu vzdělávací aktivity apod.)*?

☐ ano ☐ ne

Pokud jste odpověděli ano, jak byly tyto doplňující materiály připraveny?

☐ výborně ☐ dobře ☐ spíše špatně ☐ nedostatečně

Důvod negativního hodnocení (pokud jste uvedli spíše špatný nebo nedostatečný).....

Jak hodnotíte školení Vy osobně? *(jak přispělo ke zvýšení Vaší informovanosti, zda Vám pomohlo ke zlepšení vaší činnosti apod.)*

Vaše návrhy a připomínky ke vzdělávací aktivitě?

Podpis: Datum