

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: B 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

**Analýza systému vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů
ve vybrané organizaci**

Vedoucí bakalářské práce:

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

Autor:

Jindřich Fuka

2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONTU)

Jméno a příjmení: **Jindřich FUKA**
Osobní číslo: **E10210**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Analýza systému vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů ve vybrané organizaci**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem práce je analyzovat a následně zhodnotit současný systém vzdělávání ve vybrané organizaci a na základě zjištěných skutečností navrhnout možnosti zlepšení tohoto systému v příslušné organizaci.

Metodický přístup:

- 1) Studium odborné literatury se zaměřením na danou problematiku;
- 2) Analýza současného systému vzdělávání;
- 3) Zmapování hlavních procesů;
- 4) Návrh případných změn směřujících k odstranění problémů a zvýšení efektivnosti v oblasti vzdělávání zaměstnanců;

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Metodika.
4. Charakteristika vybrané organizace: zaměření, historický vývoj, velikost, počet pracovníků.
5. Vlastní práce.
6. Závěr
7. Použitá literatura.
8. Přílohy

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Rozsah pracovní zprávy: 30-50 str.

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Personální management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0489-2.

BELCOURT, M., WRIGHT, P. C. Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 1998. 248 s. ISBN 80-7169-459-2.

DONNELLY, J. H. Management. Praha: Grada Publishing, 2004. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: zásady moderní personalistiky. Vyd. 3. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3.

MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W.: Řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. Grada, Praha 1993. ISBN 80-85623-29-3.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

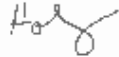
Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 15. února 2012

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2013


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentův útulek 15 370 01 České Budějovice


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

V Českých Budějovicích dne 15. února 2012

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci téma Analýza systému vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů ve vybrané organizaci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b 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 jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce.

Souhlasím dále s tím, že toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů 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 Milevsku 30. dubna 2013

Jindřich Fuka

Poděkování

Touto cestou bych chtěl poděkovat panu doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za věnovaný čas a cenné rady, které mi poskytoval během psaní této práce.

1. Obsah

1.	Úvod.....	1
2.	Literární přehled.....	3
2.1	Intelektuální kapitál	3
2.2	Vzdělávání pracovníků jako personální činnosti.....	5
2.3	Rozvoj lidských zdrojů.....	5
2.4	Vazby mezi vzděláváním a řízením lidských zdrojů.....	8
2.5	Systémový přístup ke vzdělávání	9
2.6	Systematický přístup ke vzdělávání	9
2.6.1	Identifikace problému a analýza potřeb	10
2.6.2	Stanovení cílů a plánování vzdělávání.....	15
2.6.3	Výcvikové metody	17
2.6.4	Realizace vzdělávání.....	20
2.6.5	Vyhodnocení efektivity vzdělávání.....	21
3.	Cíl práce a metodika.....	23
4.	Charakteristika organizace	24
5.	Analýza současného systému vzdělávání pracovníků.....	28
5.1	Identifikace vzdělávacích potřeb	28
5.1.1	Identifikace vzdělávacích potřeb z pohledu zaměstnanců	28
5.1.2	Identifikace vzdělávacích potřeb z pohledu managementu	28
5.2	Plánování rozvoje	33
5.3	Realizace rozvoje.....	34
5.4	Hodnocení rozvojových aktivit	34
5.5	Dotazníkové šetření	35
5.5.1	Návratnost a forma dotazníku	35
5.5.2	Hodnocení pracovních výkonů	36
5.5.3	Motivace zaměstnanců ke vzdělávání	37
5.5.4	Požadavky na rozvoj	41

5.5.5	Plánování vzdělávacích aktivit.....	41
5.5.6	Podpora praktického uplatnění získaných znalostí	43
5.5.7	Kvalita kurzů a její hodnocení	44
5.5.8	Spokojenost s aktuálním systémem vzdělávání	46
6.	Zhodnocení současného systému vzdělávání a návrhy na jeho zlepšení	48
6.1	Zhodnocení současného systému vzdělávání	48
6.2	Návrhy na zlepšení současného systému vzdělávání	50
7.	Závěr	56
8.	Summary	58
9.	Přehled použité literatury	59

1. Úvod

Konkurenční výhodou pro podnik mohou být špičkové technologie, efektivní interní procesy, kvalitní zboží, služby atd., ale nejdůležitější konkurenční výhodou podniku jsou schopní zaměstnanci. Jsou to totiž právě zaměstnanci, kdo se stará o vývoj těchto technologií, o zpracování efektivních procesů a o zajišťování kvalitního zboží a služeb. Úspěch a míra konkurenceschopnosti podniku proto stojí na ramenou zaměstnanců a na jejich schopnostech.

Schopní zaměstnanci jsou tedy tím nejdůležitějším zdrojem, kterým podnik může disponovat. Každý zdroj je třeba co nejefektivněji využívat a zhodnocovat. Proto se stává stále důležitějším prvkem právě vzdělávání zaměstnanců a jejich další rozvoj, což umožňuje lepší využití potenciálu lidských zdrojů v podniku.

Podnikové vzdělávání se neomezuje pouze na vzdělávání ohledně pracovních postupů a dalších tzv. tvrdých dovedností. Začíná se klást důraz i na tzv. měkké dovednosti jako asertivní chování, práce v týmech nebo řízení lidí. Rovněž se klade důraz na studium cizích jazyků, což zlepšuje komunikaci především v mezinárodních firmách.

Pokud zaměstnancům, poskytneme náležité vzdělání v potřebných oblastech, nepovede to pouze k lépe odvedené práci a tím k menšímu počtu vadných výrobků apod., ale i k zlepšení pracovních vztahů díky nově získaným měkkým dovednostem. Díky neustálému vzdělávání a rozvoji je tedy možné zvyšovat konkurenceschopnost, flexibilitu, výkonnost podniku a zlepšovat podnikovou kulturu. Vzdělávání je samozřejmě výhodné nejen pro podnik, ale i pro zaměstnance, kteří si tak zvyšují svou kvalifikaci a tím si zároveň zvyšují svou cenu na trhu práce.

Bohužel spousta organizací však stále vidí v dalším vzdělávání zaměstnanců pouze další nutné náklady a ne výhodné investice a neuvědomují si obrovský potenciál skrytý v lidských zdrojích. Některé podniky si tento potenciál sice uvědomují, ale jejich problémem je, že nemají dobře nastavený systém vzdělávání. Typickým problémem je neschopnost správně identifikovat potřeby vzdělávání. Díky tomu se zaměstnanci posílají na školení, kde se získají znalosti nevhodné pro jejich výkon na dané pracovní pozici. Takový systém je neefektivní jak pro podnik, jelikož investice vynaložené na vzdělávání přijde nazmar, ale i pro zaměstnance, kteří čas strávený na školení mohli

využít jinak. Často se pak stává, že jak organizace, která zbytečně utrácela prostředky za vzdělávání, které nepřineslo žádný efekt, tak zaměstnanci, kteří se učí věci, pro které nemají žádné využití, na vzdělávání zanevrou. Proto bych se chtěl na toto téma zaměřit a zjistit jak z podnikového vzdělávání ve firmě Efaflex vytěžit maximum jak pro podnik, tak pro zaměstnance.

2. Literární přehled

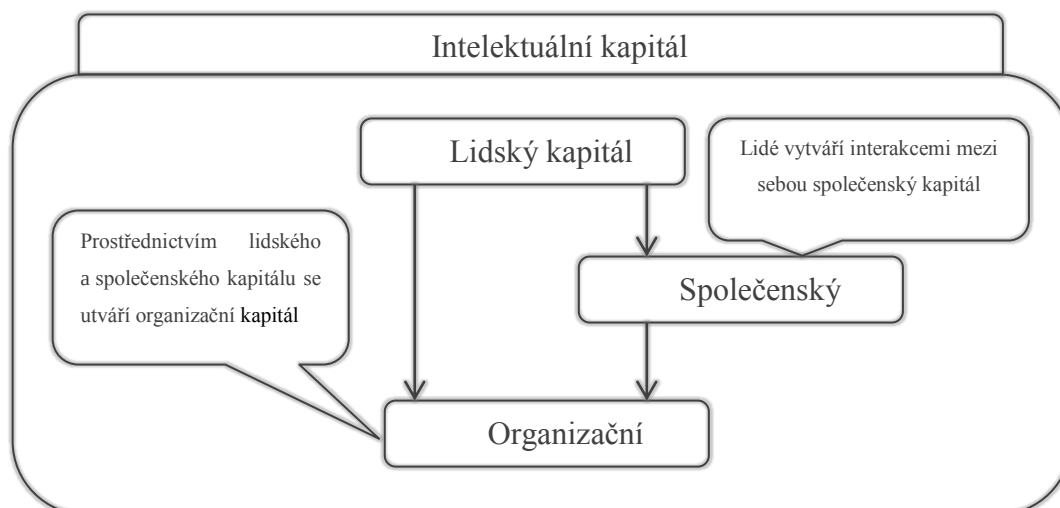
2.1 Intelektuální kapitál

Armstrong (2002) uvádí, že intelektuální kapitál je tím nejdůležitějším aktivem, které může společnost vlastnit. Skládá se z veškerých zásob, toků znalostí a dovedností, kterými organizace disponuje. Intelektuální kapitál, je jednou z významných složek nehmotného kapitálu a tvoří podstatnou část tržní hodnoty organizace. Skládá se ze tří složek a to:

- 1) Lidského kapitálu – jedná se o soubor znalostí, schopností, kreativity a dovedností jedinců, kteří je pronajímají organizaci.
- 2) Společenského kapitálu – skládá se ze zásob a toků znalostí, které plynou z interních i externích vztahů. Ty vznikají vzájemnou interakcí mezi zaměstnanci navzájem a mezi zaměstnanci a externími partnery. Společenský kapitál tedy vzniká díky lidskému kapitálu.
- 3) Organizačního kapitálu – jsou to znalosti, které patří organizaci a jsou uchovávané prostřednictvím informačních technologií, dokumentů, manuálů atd. Organizační kapitál vytvářejí lidé svými znalostmi (lidský kapitál) a vzájemnou interakcí mezi sebou (společenský kapitál).

Tvorba intelektuálního kapitálu a vztah mezi lidským, společenským a organizačním kapitálem je zaznamenán na obrázku 1.

Obrázek 1: Složení a tvorba intelektuálního kapitálu (upraveno dle: Armstrong 2012)



Z výše uvedeného vyplývá, že nejdůležitější složkou intelektuálního kapitálu je právě lidský kapitál. Ten je ve vlastnictví jednotlivců, avšak ve chvíli, kdy jednotlivec své schopnosti a znalosti pronajme organizaci, tak se pro organizaci stává lidským zdrojem, ze kterého může organizace čerpat jak lidský kapitál jednotlivce, tak společenský a organizační kapitál, který díky tomu vzniká. Lidské zdroje jsou tedy zdrojem intelektuálního kapitálu pro podnik a stávají se tak nejdůležitějším zdrojem podniku, o který je třeba náležitě pečovat.

Koubek (2001), obdobně uvádí, že lidské zdroje s pomocí zdrojů informačních uvádějí do pohybu zdroje ostatní, a to zdroje materiální a finanční. Role lidských zdrojů je zdůrazněna na obrázku 2:

Obrázek 2: Zdroje organizace a proces řízení lidských zdrojů (Koubek, 2001)



Teorie lidského kapitálu

Teorie lidského kapitálu nahlíží na pracovníky jako na aktivum. Na rozdíl od většiny ostatních aktiv se lidské zdroje používáním neopotřebovávají a jejich hodnota neklesá jako třeba u strojů, ale naopak. Čím více pracovními pozicemi si zaměstnanec projde, tím více toho umí, je flexibilnější a tím je jeho hodnota pro organizaci vyšší. Ideální cestou, jak zvyšovat hodnotu tohoto aktiva, je tedy vzdělávání. Josef Vodák (2011) nahlíží na prostředky vynaložené na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ne jako na spotřebu, ale jako na dlouhodobou investici. Jako cíl těchto investic vidí zvýšení podnikové výkonnosti v budoucnosti prostřednictvím zvýšení hodnoty lidských zdrojů vzděláváním.

2.2 Vzdělávání pracovníků jako personální činnosti

Vzdělávání pracovníků je podle Koubka (2001) personální činností, která zahrnuje následující aktivity:

- 1) Zajištění flexibility pracovníků v rámci pracovního místa v případě, že se změní požadavky na toto pracovní místo (podélná flexibilita). Jedná se o nejčastější a mnohdy i nejdůležitější úkol systému vzdělávání pracovníků v organizaci.
- 2) Rozšiřování kvalifikace zaměstnanců tak, aby byli schopni alespoň zčásti, v případě potřeby, zastávat i jiné pracovní pozice (příčná flexibilita).
- 3) Rozšiřování kvalifikace pak usnadňuje rekvalifikační procesy v organizaci. Ty organizace využívá v případech, kdy již nepotřebuje stávající pracovní místa, která ruší a přeškoluje pracovníky z těchto pozic na jiné pracovní pozice.
- 4) Při dnešní rozmanitosti a úzké specializaci pracovních míst není vždy možné sehnat na trhu práce takové pracovníky, kteří by přesně vyhovovali požadavkům pracovního místa. Proto je jednou z personálních činností zaškolení nových zaměstnanců. Je třeba co nejdříve a co nejlépe zajistit novému pracovníkovi získání všech potřebných znalostí a dovedností nutných pro určitou pracovní pozici, aby si neosvojil špatné návyky a mohl začít efektivně pracovat.
- 5) Důležité je rovněž neovlivňovat pouze technické znalosti a dovednosti pracovníka, ale formovat i jeho osobnost takovým způsobem, aby co nejlépe přispíval k vytváření pozitivních pracovních vztahů, k tvorbě efektivních týmů, zvyšování individuálních i kolektivních výkonů apod. a tím pomáhal organizaci k dosažení jejích cílů.

2.3 Rozvoj lidských zdrojů

Podle Brodského (2009) jde v rozvoji lidských zdrojů o vytváření příležitostí zaměstnancům pro další rozšiřování jejich kvalifikace a tím zvyšovat budoucí výkonnost podniku. Za klíčové složky rozvoje lidských zdrojů považuje shodně s Armstrongem (2002):

- 1) Učení se – nové znalosti a dovednosti nabyté na základě praxe a zkušeností. Hroník (2007) dodává, že učení probíhá organizovaně, ale i spontánně. Učit se tedy můžeme, i když to není naším cílem a můžeme se nechtěně naučit i některé

zlozvyky (kouření, různé tiky...). Vzdělávání, rozvoj a odborné vzdělávání jsou vlastně cílené způsoby učení se.

- 2) Vzdělávání – rozvoj spíše obecných znalostí, hodnot, vědomostí a sociálních schopností jedince a jeho osobnosti.
- 3) Rozvoj – využívání dostupných vzdělávacích akcí a praxe k rozšiřování a zvyšování odborné kvalifikace.
- 4) Odborné vzdělávání – plánované a systematické využívání příležitostí k učení a dalšímu odbornému vzdělávání tak, aby mohli jedinci vykonávat svou práci efektivně.

Koubek (2001) na tyto složky nahlíží jako na jednotlivé oblasti vzdělání, přičemž vzdělávání samotné považuje za formování pracovních schopností člověka v širším slova smyslu (nejen formování pracovních schopností, ale i osobních charakteristik, hodnot atd.). Nezabývá se však složkou učení se, která v podstatě umožňuje veškeré formování pracovních schopností člověka v těchto oblastech. Zaměřuje se spíše na vzdělávání v organizaci, a tak podrobněji rozpracovává oblast odborného vzdělávání a oblast rozvoje, což je přehledně znázorněno na obrázku 3.

Obrázek 3: Systém formování pracovních schopností (Koubek, 2001)



Oblast odborného vzdělávání Koubek (2001) rozpracovává do jednotlivých aktivit, které mají člověka připravit na výkon povolání, zajistit veškeré nutné znalosti

a dovednosti pro určité zaměstnání a v případě potřeby tyto znalosti a dovednosti doplňovat a rozšiřovat.

Jednotlivé aktivity pak vypadají následovně:

- Základní příprava na povolání – probíhá mimo organizaci, nejčastěji ve školách. Organizace se může zapojit například poskytnutím praxí učňům. Vzdělávací systém organizace se však těchto lidí netýká, jelikož se nejedná o pracovníky organizace.
- Orientace – nejčastěji má podobu vstupních školení, která mají pracovníkovi umožnit, aby se seznámil se svým pracovním místem, kulturou organizace a získal potřebné znalosti a dovednosti, aby mohl začít v co nejkratším čase vykonávat efektivně svou práci.
- Doškolení (prohlubování kvalifikace) – jde o doplňování znalostí a rozšiřování dovedností pracovníka v rámci jeho pracovního oboru v reakci na změny požadavků na pracovní místo způsobené změnou technologií, pracovních postupů, stylů řízení apod. Pracovník se při doškolení stává stále větším odborníkem ve svém oboru. Zvyšuje vertikální flexibilitu pracovníka.
- Přeshkolení (rekvalifikace) – přeshkolení přichází na řadu ve chvíli, kdy je třeba získat znalosti a dovednosti více či méně odlišné od těch současných, potřebných k výkonu jiného povolání. Může se jednat buď o přeshkolení částečné, kdy pracovník využije některé znalosti a dovednosti získané v původním povolání i v jeho novém povolání nebo o přeshkolení úplné, kdy pracovník musí získat k výkonu povolání úplně novou sadu znalostí a dovedností. Zvyšuje tedy horizontální flexibilitu pracovníka.
- Profesní rehabilitace – jedná se o zvláštní formu přeshkolení. Pracovníkův zdravotní stav mu znemožňuje dlouhodobě či trvale vykonávat jeho současné zaměstnání v určitém oboru. Profesní rehabilitace pracovníkovi umožňuje znovu získat zaměstnání ať už ve stejném či jiném oboru. Systém vzdělávání pracovníků v organizaci se v profesních rehabilitacích angažuje jenom tou částí, kterou iniciuje sama organizace. O profesní rehabilitaci se ve většině případů stará stát a regionální instituce v rámci realizace politiky nebo sám jednotlivec, který se chce znovu zapojit do pracovního procesu.

V oblasti rozvoje jde podle Armstronga (2002) především o to, aby byl pracovník díky dalšímu vzdělávání schopen dělat svou práci efektivně. Koubek (2001) souhlasí, že

jde o proces, který je orientován na získání dovedností a znalostí nutných k efektivnímu vykonávání současné práce. Dodává však, že tento proces je zaměřen především na získání znalostí a dovedností, které přesahují rámec současného pracovního místa. Jde tedy spíše o zaměření na rozvoj pracovníkovi kariéry než na jím momentálně vykonávanou práci a nejedná se pouze o formování pracovních schopností, ale i o formování osobnosti a o rozvoj potenciálu pracovníka. Z pracovníků se tak stávají mnohem flexibilnější pracovní zdroje.

2.4 Vazby mezi vzděláváním a řízením lidských zdrojů

Rozvoj lidských zdrojů je úzce spjatý s řízením lidských zdrojů. Vazby mezi nimi lze podle Brodského (2009) vypořádat prakticky ve všech činnostech řízení lidských zdrojů. Zde je výčet nejsilnějších vazeb:

- Personální plánování – vychází z personálních strategií a snaží se určit jaké znalosti a dovednosti organizace momentálně potřebuje a jaké teprve bude potřebovat a kdy je bude potřebovat a na základě toho určit současné i budoucí potřeby vzdělávání.
- Získávání zaměstnanců – snaha o získání zaměstnance, který v maximální možné míře vyhovuje požadavkům organizace, aby jeho další vzdělávání nebylo tak nákladné.
- Přijímání zaměstnanců – při přijetí zaměstnance a jeho orientaci je třeba postupovat co nejefektivněji, a tak snížit budoucí náklady na školení.
- Řízení kariéry – je úzce spjato s celoživotním vzděláváním. Identifikuje současné i budoucí potřeby organizace a vzdělává a rozvíjí vlastní zaměstnance tak, aby tyto potřeby naplnili, a aby maximálně využila jejich potenciál.
- Interní mobilita zaměstnanců – v případě vertikálního postupu je třeba zajistit další doškolování zaměstnanců a v případě horizontálního posunu je třeba rovněž zajistit jejich doškolování, či případnou rekvalifikaci.
- Hodnocení zaměstnanců – na základě hodnocení lze zjistit určité mezery ve výkonech zaměstnanců a identifikovat tak potřeby dalšího vzdělávání.
- Odměňování zaměstnanců – důsledkem vzdělávání pracovníků je jejich vyšší výkonnost a rovněž růst jejich ceny na trhu práce, což je třeba zohlednit

a náležitě odměnit např.: zvýšením platu, různými benefity, či možností dalšího vzdělávání.

- Motivace – dle motivačních teorií lze na vzdělávání nahlížet jako na motivaci. Díky vzdělávání mohou zaměstnanci dosahovat vyšších platů, lepších benefitů, postupovat v kariéře směrem vzhůru, obdržet uznání od kolegů za lépe odváděnou práci apod.

2.5 Systémový přístup ke vzdělávání

K podnikovému vzdělávání můžeme přistupovat jako k určitému subsystému, který je ve vzájemné interakci s ostatními subsystémy. Díky tomu lze spatřit širší souvislosti. Zjistíme, jak je vzdělávání ovlivňované a jak samo ovlivňuje ostatní personální činnosti, vizi, poslání, firemní strategie apod. a můžeme tak lépe stanovit cíle a priority podnikového vzdělávání. (Bartoňková, 2010)

2.6 Systematický přístup ke vzdělávání

Tento přístup nahlíží na jednotlivá stádia vzdělávání jako na opakující se proces. Tento proces se skládá z identifikování vzdělávacích potřeb, jejich plánování a realizace až po hodnocení výsledků vzdělávání a využití těchto výsledků pro zlepšení budoucích vzdělávacích aktivit, přičemž jednotlivá stádia procesu lze rozpracovat podle potřeb organizace. (Bartoňková, 2010).

Systém vytvořený na základě tohoto přístupu je podle Koubka (2001), nejefektivnějším způsobem vzdělávání pracovníků v organizaci.

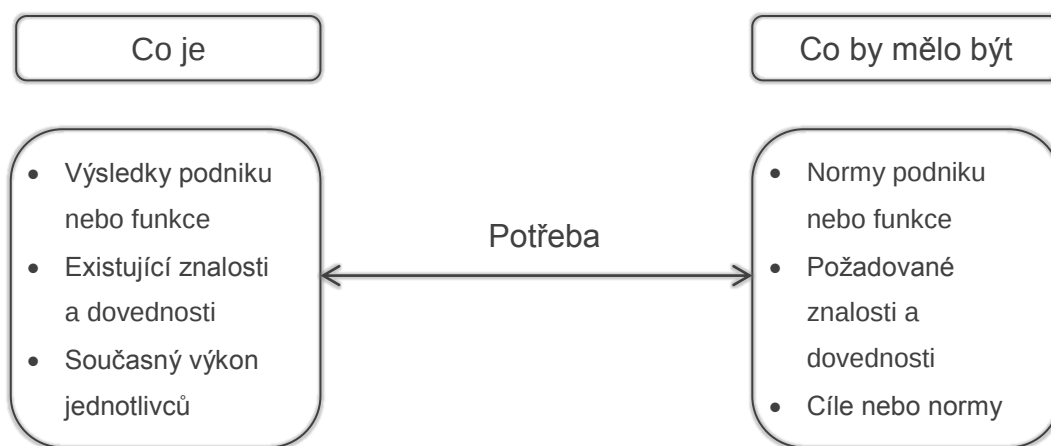
Hlavním úkolem takto vytvořeného systému je neustále poskytovat zaměstnancům příležitosti pro jejich další vzdělávání a rozvoj a vytvářet podmínky pro realizaci plánů osobního rozvoje z hlediska jejich osobnosti a potenciálu.

Základním cílem systému vzdělávání je formovat schopnosti pracovníků takovým způsobem, aby vyhovovaly požadavkům organizace a zvyšovaly tak její flexibilitu, konkurenceschopnost, prosperitu a aby usnadňovaly dosahování cílů organizace. Cílem je rovněž umožnit pracovníkům jejich seberealizaci.

2.6.1 Identifikace problému a analýza potřeb

Prvním krokem při systematickém vzdělávání je identifikace mezer ve vzdělávání pracovníků a na základě zjištěných mezer analyzovat potřeby ve vzdělávání. Armstrong (1996) hovoří o analýze potřeb jako o rozpoznání rozdílu mezi tím, jak organizace momentálně funguje a mezi tím, jak by mohla a také měla fungovat. Na obrázku 4 je znázorněn jeho názor na vzdělávání jako na nástroj používaný k překlenutí tohoto rozdílu.

Obrázek 4: Potřeba vzdělávání (Armstrong, 1996)



Pro správné definování potřeb vzdělávání je třeba vycházet ze správných informací. Základním zdrojem těchto informací jsou podle Hroníka (2007) jednak individuální potřeby pracovníků a jednak potřeby organizace. Dle Armstronga (1996) se pak na základě zanalyzovaných potřeb organizace odhalí potřeby ve vzdělávání v jednotlivých odděleních či zaměstnáních a z analýzy těchto skupin je pak možné vyvodit individuální potřeby vzdělávání pro každého zaměstnance. Postupovat se dá rovněž i opačným směrem a vycházet nejprve z potřeb pracovníků, ze kterých vyplynou potřeby skupin a následně upraví potřeby organizace, avšak nelze vycházet pouze z potřeb pracovníků, a tak jsou i přes to některé potřeby vzdělávání organizace nadřazeny potřebám pracovníků. V praxi je třeba zkombinovat oba postupy, protože nejefektivnější vzdělávání je takové, které prospěje jak organizaci, tak pracovníkovi. Pracovník se bude jen těžko učit něco, o čem si myslí, že nepotřebuje a považuje to jen za ztrátu času a organizace zase nebude platit pracovníkovi vzdělání podle přání

pracovníka, které pak nemůže využít v práci. Proto je třeba najít soulad mezi potřebami pracovníka a potřebami organizace, protože jedině v případě, že se podaří tyto potřeby sladit, tak ze vzdělávání mohou těžit obě strany.

Diagnostický proces

Identifikaci problému a následných potřeb vzdělávání dobře vystihuje Monica Belcourt a Philip C. Wright (1996) znázorněním diagnostického procesu (obrázek 5).

Obrázek 5: Diagnostický proces (Monica Belcourt a Philip C. Wright, 1996)



Při identifikaci problému a analýze potřeb ve vzdělávání je logicky prvním krokem právě odhalení určitého problému či nedostatku.

Po jeho zjištění je třeba určit, zda se jedná o problém závažný, kvůli kterému bude třeba plánovat další vzdělávání nebo o problém, který lze efektivněji vyřešit jiným způsobem. Například úpravou pracovního postupu apod. a není tak kvůli němu třeba plánovat další vzdělávání.

Pokud je rozhodnuto o potřebě dalšího vzdělávání, je nutné nejprve o této potřebě informovat všechny angažované osoby. Každý totiž může mít na řešení zjištěného problému jiný názor, a proto je třeba vše nejprve zkonzultovat a pro požadovanou analýzu a následné vzdělávání získat podporu klíčových osob v organizaci.

Při následující definici potřeb vzdělávání je nutné vycházet z relevantních informací. Zdrojem těchto informací jsou výše zmíněné individuální potřeby pracovníků a potřeby organizace. Informace z těchto zdrojů se pak získávají především analýzou organizace, práce a osob.

Analýza organizace

Analýzou organizace se rozumí zanalyzování strategie, prostředí, alokace zdrojů a kultury organizace. Každá z těchto složek přináší důležité informace pro určení potřeb vzdělávání.

Strategie je soubor činností, kterými chce organizace dosáhnout svých cílů. Proto je třeba synchronizovat potřeby vzdělávání se strategií tak, aby bylo další vzdělávání v souladu s vytyčenou strategií.

Strategie je úzce spojena s prostředím, ve kterém se daná organizace nachází. Toto prostředí je proměnlivé a plné rizik. Reakcí na tyto změny a rizika je vhodné uzpůsobení strategie a obsahu vzdělávání.

Analýzováním zdrojů organizace, jejich výsledků, sledováním pohybu lidských zdrojů atd. lze získat cenné informace, které mohou pomoci odhalit některé problémy a sloužit jako podklad při rozhodování o potřebě vzdělávání. Kupříkladu při monitorování množství vadných výrobků mohou být zjištěny nedostatky ve výrobě a potřeba zaměřit se na vzdělávání v oblasti kvality apod.

Z organizační kultury se dají rovněž získat užitečné informace. Zaměstnanci mohou mít různé postoje k práci, pravidlům, nadřízeným, vytyčeným cílům apod. Tyto postoje je třeba před prováděním jakýchkoliv změn pochopit a porozumět jim, aby případné změny včetně vzdělávání nebyly přijímány s odporem, ale naopak s nadšením.

Analýza pracovního místa

Armstrong (1996) hovoří o analýze pracovního místa jako o procesu, prostřednictvím kterého lze získat potřebné informace především pro vytvoření popisu pracovního místa a specifikaci pracovního místa a následné využití těchto popisů a specifikací jako základu pro získávání pracovníků, jejich další vzdělávání, hodnocení jimi odvedené práce a pro řízení jejich pracovního výkonu.

Popis pracovního místa vyjadřuje účel a umístění místa v organizační struktuře, úkoly, které má pracovník na daném místě provádět a odpovědnost, kterou má za plnění těchto úkolů a rovněž podmínky, za kterých pracovník tyto úkoly vykonává.

Specifikace pracovního místa poté udává požadavky pracovního místa na pracovníka, neboli požadavky na jeho vzdělání, praxi, zkušenosti, jeho osobnost apod.

Porovnání specifikace pracovního místa se znalostmi a dovednostmi pracovníka vede k rozpoznání potřeb dalšího vzdělávání. Při analýze pracovního místa rovněž mohou vyplout na povrch další skutečnosti jako odhalení některých zbytečných činností pracovníků nebo zjištění efektivnějších způsobů jak provádět danou práci, což může rovněž vést k potřebě dalšího vzdělávání.

Personální analýza

Dle Monicy Belcourt a Philip C. Wright (1996) je analýza organizace zaměřena na získání informací ohledně strategie, prostředí, alokace zdrojů a kultury organizace. Analýza pracovního místa je zaměřena především na popis pracovního místa a potřebných schopností a dovedností, které jsou třeba k jeho výkonu. Třetím předmětem pro analýzu je analýza osob, které pracovní pozice zastávají a jejich výkonů. Je třeba tyto pracovní výkony osob vyhodnotit a rozhodnout o způsobech odstranění případných nedostatků.

- 1) Prvním krokem při personální analýze je definování požadované úrovně výkonu čili pracovních norem (výstup konkrétní práce) a ukazatelů výkonu. Jedním ze způsobů jak stanovit pracovní normy může být například studování zaměstnanců, kteří soustavně podávají mimořádný výkon, kladením vhodných otázek či zpracováním různých studií.
- 2) Druhým krokem je prostudování výkonu zaměstnance a jeho porovnání s požadovaným výkonem. V případě zjištění rozdílů poté následuje třetí krok.
- 3) Je třeba odhalit jakékoliv překážky, které by mohly pracovníkovi bránit v dosažení požadovaného pracovního výkonu. Špatný výkon nemusí být vždy důsledkem nedostatečné praxe, schopností či dovedností. Může být důsledkem třeba špatně navrženého systému odměňování, neznalostí požadovaných norem,

špatnou zpětnou vazbou, kdy se pracovník ani nedozví o tom, že jeho výkony jsou špatné apod.

- 4) Posledním krokem je samozřejmě navržení nápravných opatření. V případě zjištění, že překážkou k efektivnímu výkonu je nedostatek znalostí a dovedností, následuje další vzdělávání zaměstnance či jeho přeřazení na jinou pozici nebo ukončení pracovního poměru. V případě, že překážkou je prostředí, pak je nesmysl řešit problém výkonu dalším vzděláváním a je třeba přistoupit k jiným způsobům nápravy problémů.

Metody identifikace potřeb

K identifikaci problému a potřeb vzdělávání slouží výše uvedené analýzy. K provedení těchto analýz je zapotřebí velké množství informací. Ty se získávají z dat posbíraných různými metodami. Autoři Monica Belcourt a Philip C. Wright (1996) uvádí shrnutí základních technik sběru a hodnocení dat. Jedná se o:

- 1) Sledování
- 2) Dotazníky
- 3) Konzultace
- 4) Tisková média
- 5) Rozhovory
- 6) Rozhovory ve skupině
- 7) Testy
- 8) Záznamy, zprávy
- 9) Pracovní vzorky

Tyto data se sbírají z nejrůznějších zdrojů, přičemž nejvýznamnějším zdrojem jsou pracovníci organizace. Ještě před začátkem sběru dat je třeba stanovit, z jak velkého vzorku se budou data shromažďovat. Při zvolení velkého vzorku vzrostou náklady a náročnost sběru dat, ale výsledky mohou být jen o trochu přesnější, než při zvolení vzorku malého. Je proto třeba hledat určitý kompromis. Rovněž je třeba stanovit i hloubku vzorku a nesbírat data jen od samotných pracovníků a získat tím jenom jejich subjektivní názor, ale i jejich nadřízených, zákazníků a dalších lidí, se kterými přichází do styku, aby byla získaná data co nejobjektivnější.

2.6.2 Stanovení cílů a plánování vzdělávání

Hroník (2007) uvádí, že po identifikaci problému a analýze potřeb vzdělávání již víme, koho je třeba vzdělávat a co je třeba ho naučit. Na základě těchto informací se vytvoří rozvojové cíle. Tyto cíle se definují buď za účelem odstranění zjištěného problému, nebo za účelem rozvoje pracovníků žádoucím směrem. Takto definované cíle představují to, co by účastníci po skončení výcvikového kurzu či rozvojového programu měli umět. Dosažením těchto cílů by se zároveň, pokud byla potřeba vzdělávání identifikována správně a výcvik byl rovněž proveden správně, měl odstranit problém, kvůli kterému se celé vzdělávání iniciovalo a vzdělání pracovníků by se mělo posunout žádoucím směrem. Bartoňková (2010) doporučuje při formulaci používat techniku S.M.A.R.T., která umožňuje vytvořit, jak už název napovídá, „chytrý cíl“. Pod tímto pojmem se rozumí následující pravidla uvedená v tabulce 1, která se dodržují při jeho formulaci:

Tabulka 1: S.M.A.R.T. cíl (Bartoňková, 2010)

S	Specifičnost	Vztah k určité konkrétní činnosti
M	Měřitelnost	Stanovení požadované kvality i kvantity
A	Akceptovatelnost	Soulad se zjištěnými potřebami
R	Reálnost	Musí existovat reálná šance pro účastníky, aby dosáhli cíle
T	Termínovanost	Splnění cílů v potřebném (daném čase)

Správné stanovení cílů, tedy toho, čeho se má vzděláváním dosáhnout, je důležité hned z několika důvodů. Monica Belcourt a Phillip C. Wright (1996) zdůrazňují především následující důvody:

- 1) Díky cílům školitelé předem vědí, co mají své žáky naučit. Nedomáhají se tak k situacím, kdy školitel plýtvá energií na výuku nesprávných věcí a nemusí ani ztrácet čas zjišťováním cože to vlastně mají učit.
- 2) Před započatím kurzu je dobré podrobit účastníky testu jejich znalostí. Každý účastník totiž může mít jinou úroveň znalostí a je možné, že někteří již dosáhli určitých dílčích cílů školení. Takové osoby mohou určité části kursu vynechat

či se zúčastnit kurzu jiného. Školitel se díky tomu může více věnovat méně zdatným jedincům a výuka je nejen efektivnější, ale i rychlejší.

- 3) Dobře definovaný cíl umožní školiteli zvolit tu nejvhodnější metodu výuky.
- 4) Instruktóři potřebují znát cíle minulých kurzů a vědět zda a v jaké míře jich bylo dosaženo, aby mohli navázat na práci svých předchůdců.
- 5) Management přesně ví, co se pracovníci při školení naučili a jak mohou nově získané znalosti využít a upevnit v práci.
- 6) Manažeři jsou ochotnější odsouhlasit kurz, u kterého je přesně vymezeno, čeho se díky němu dosáhne.
- 7) Správná formulace výukových cílů je důležitá pro vyhodnocení toho, zda bylo vzdělávání úspěšné a vedlo k požadovaným výsledkům či nikoliv.

Po stanovení cílů ve vzdělávání je třeba zjistit, jak těchto cílů dosáhnout. Podle obrázku 4 vychází definování cílů z toho, co je teď a cíle samotné pak představují to, co by mělo být. Jak toho dosáhnout pak zpracovává právě plánování potřeby vzdělávání.

Tureckiová (2004) uvádí, že při plánování je jednou ze základních otázek, jak bude zajištěna realizace potřeb vzdělávání:

- 1) Interně – organizace si vzdělávání zajistí sama svými prostředky. Ke vzdělávání využije své vlastní pracovníky.
- 2) Externě – organizace využije služeb vzdělávacích společností. Může své zaměstnance poslat do předem vytvořených kurzů či si nějaký kurz nechat „ušít na míru“.
- 3) Kombinací obou výše uvedených postupů.

Dobrý plán by podle Koubka (2001) měl být schopen poskytnout odpovědi na následující otázky:

Jaké vzdělávání má být zabezpečeno? (obsah) Komu? (Jednotlivci, skupiny, zaměstnání, povolání, kategorie, kritéria výběru účastníků) Jakým způsobem? (Na pracovišti při výkonu práce, mimo pracoviště, metody vzdělávání, učební texty, režim vzdělávání) Kým? (Interní či externí vzdělavatelé, organizace sama, vzdělávací instituce, organizační zabezpečení)
--

Kdy?

(Termín, časový plán)

Kde?

(Místo konání, např. konkrétní organizační jednotka organizace, vzdělávací zařízení organizace, pronajaté vzdělávací zařízení, zajištění ubytování, stravování, dopravy aj.)

Za jakou cen, s jakými náklady?

(rozpočtová stránka plánu)

Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů?

(metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy se bude hodnotit)

2.6.3 Výcvikové metody

Koubek (2001) dělí vzdělávací metody na dvě základní skupiny:

1) Metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce

Jedná se o metody, které jsou zaměřeny na vzdělávání přímo na pracovním místě v průběhu práce. Výhodami těchto metod je především bezprostřední převedení teorie do praxe. Díky názorným ukázkám a možnosti si vše vyzkoušet jsou probírané věci lépe pochopitelné a hlavně zapamatovatelné. Tyto metody jsou vhodnější pro vzdělávání dělníků.

2) Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště

Patří sem metody vzdělávání používané jak v rámci organizace, avšak mimo pracoviště, tak externě, čili úplně mimo organizaci například ve školicích centrech apod. Tyto metody jsou vhodné především pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů.

Nevýhodou všech metod a vzdělávání obecně je značná závislost na osobě lektora. I když se jedná o špičku ve svém oboru, tak to není automaticky záruka toho, že své vědomosti dokáže efektivně předat ostatním a bude z něj dobrý učitel.

Mezi základní metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce patří:

1) Instruktáž při výkonu práce

Jedná se o nejčastěji používanou a nejjednodušší metodu pro zaškolení nováčků, případně méně zkušených pracovníků. Metoda spočívá v tom, že zkušený pracovník či bezprostřední nadřízený ukáže pracovníkovi co, a jak to má dělat.

Vzdělávaný pracovník si vše vyzkouší pod dozorem a osvojí si tak potřebné znalosti a dovednosti.

2) Coaching

Jedná se o dlouhodobou formu instruktáže. Pravidelně se kontrolují výkony pracovníka, sdělují se mu připomínky a další informace, případně vysvětlují některé skutečnosti.

3) Mentoring

Obdoba coachingu s tím rozdílem, že určitou část iniciativy a odpovědnosti leží na vzdělávaném pracovníkovi. Pracovník si sám zvolí svého mentora, zkušenějšího kolegu, který pro něj představuje jeho osobní vzor. Tento mentor, je mu poté nápomocen v situacích kdy si pracovník neví rady, povzbuzuje ho a usměrňuje.

4) Counselling

Při counsellingu nevzniká klasický vztah „student-učitel“, ale jde spíše o vztah „poradce-klient“. Vzdělávaný pracovník přebírá značnou část iniciativy a předkládá vlastní názory a návrhy řešení, které následně konzultuje se svým „poradcem“.

5) Asistování

Pracovník je přidělen jako asistent zkušenějšímu pracovníkovi a učí se od něj. Postupně získává stále více vědomostí až je schopen danou práci vykonávat samostatně.

6) Pověření úkolem

Pracovníkovi se přidělí určitý úkol, který má splnit. Průběh jeho práce na tomto úkolu je sledován a v případě potřeby může být pracovníkova práce na úkolu usměrňována požadovaným směrem.

7) Rotace práce

Pracovník je vždy na určitý časový úsek přidělován na různé pracovní pozice. Zvyšuje se tak jeho flexibilita.

8) Pracovní porady

Během pracovních porad si pracovníci zvyšují povědomí o problémech týkajících se celé organizace, vyměňují si názory a zkušenosti. Pracovníci jsou vedeni k vlastní iniciativě a aktivitě.

Mezi základní metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště patří:

1) Přednáška

Přednáška o určitém tématu zprostředkovává posluchači teoretické znalosti.

2) Přednáška spojená s diskusí (skupinovou diskusí)

Určité vylepšení klasické přednášky, kdy účastníci přednášky jsou podněcováni k aktivitě a během diskuze mohou vzniknout zajímavé nápady a řešení.

3) Demonstrování (praktické, názorné vyučování)

Instruktor provádí názorné ukázky cílových pracovních činností a ukázky doprovází i teoretický výklad.

4) Případové studie

Účastníkům vzdělávání je předložen skutečný či smyšlený problém, který musí vyřešit. Účastníci se tak učí analyzovat a řešit problémy.

5) Workshop

Jedná se o týmovou variantu případových studií. Problém není předložen jednotlivcům, ale celým týmům.

6) Brainstorming

Další varianta případových studií. Problém je řešen skupinově. Účastníci navrhuji prakticky jakékoliv řešení, které je zrovna napadne. Vznikne tak hodně nových neotřelých nápadů, které se poté konzultují a postupně se dojde až ke konečnému řešení.

7) Simulace

Dopodrobna rozpracovaná případová studie s detailním scénářem, který je předložen účastníkovi s požadavkem na vyřešení nastíněného problému. Čas pro vyřešení je omezen a účastníkův postup při řešení je sledován.

8) Hraní rolí (manažerské hry)

Každý účastník dostane scénář s popisem situace a své postavy a sehraje pak s ostatními určitou scénku. Naučí se tak ovládat své emoce a jak má řešit nastalé problémy a situace.

9) Assessment centre

Tato technika je v podstatě vypilovanou případovou studií. Účastníkovi jsou předkládány problémy nejrůznější obtížnosti a v různé frekvenci. Díky tomu je možné simulovat stresové situace. Účastník může porovnávat svá řešení problému s předem navrženými ideálními řešeními, čímž se učí.

10) Outdoor training

Podstatou je zadání úkolu a jeho řešení v rámci různých her a pohybových aktivit. Úkoly se řeší týmově. Vedení se většinou ujme někdo zcela spontánně nebo je jím někdo pověřen. Po splnění úkolu se diskutuje o tom, jak ho bylo dosaženo, co šlo udělat lépe apod.

11) E-learning

Trendem posledních let je vzrůstající vliv vzdělávání prostřednictvím počítačů. Tato metoda je velice efektivní, poskytuje okamžitou zpětnou vazbu, nabízí rozmanité možnosti simulací, spoustu informací, usnadňuje učení prostřednictvím názorných ukázek ve formě videí, grafů, obrázků apod.

2.6.4 Realizace vzdělávání

Fáze realizace vzdělávání se neskládá z pouhé účasti na vzdělávacích aktivitách. Přímou na fázi plánování navazuje fáze přípravy realizace a až poté proběhne realizace samotná. Tím však fáze realizace nekončí. Posledním a stěžejním krokem, kvůli kterému se celé vzdělávání realizuje, je transfer získaných znalostí do praxe.

Hroník (2007) tyto části realizace vzdělávání popisuje následovně:

1) Příprava

Po naplánování celého projektu vzdělávání je nutné zajistit řádnou přípravu k jeho realizaci. Je třeba najít vhodného lektora s dostatečným předstihem, aby se mohl seznámit s cíli vzdělávání a připravit si výuku. Postarat se o organizační zajištění, čímž se rozumí především příprava podmínek pro vzdělávání jako ubytování, stravování, místo kde bude vzdělávání probíhat, různé technické pomůcky apod. O organizační zajištění se stará buď sama organizace, nebo najatá externí firma. Poslední částí přípravy je příprava účastníků vzdělávání. Účastníci musí vědět, co je čeká a co se od nich očekává.

2) Vlastní realizace

Začíná příjezdem lektora na místo. Lektor při zahájení zopakuje cíle kurzu a jeho předpokládaný průběh. Při realizaci lektor monitoruje veškeré dění, průběh kurzu a řeší případné nenadálé situace.

3) Transfer

Po ukončení kurzu by si měl každý pracovník získané znalosti a dovednosti vyzkoušet a začít využívat v praxi. Je třeba pracovníky namotivovat a podporovat v jejich používání. Pokud absolventi kurzů nezkusí převést získané znalosti do praxe během prvního týdne po skončení kurzu, pak se o to 80 % z nich již nepokusí vůbec. Veškeré získané dovednosti a znalosti by se následně měly zaznamenat do databanky know-how.

2.6.5 Vyhodnocení efektivity vzdělávání

Již při fázi plánování, konkrétněji ve fázi formování cílů, jsou definovány kritéria pro zhodnocení toho, zda bylo cílů dosaženo či nikoliv. Stanovení těchto kritérií je náročné, poněvadž kvalifikace a vzdělání jsou obtížně kvantifikovatelné. Přesto existují postupy, jak vzdělávání vyhodnotit. Monica Belcourt a Philip C. Wright (1996) uvádí jako efektivní model pro hodnocení vzdělávání Kirkpatrickův rámec. Ten předkládá k zodpovězení čtyři základní otázky:

1) Reakce – líbilo se jim to?

Jedná se o nejčastější způsob vyhodnocování, kdy na závěr kurzu jsou účastníci požádáni o jeho ohodnocení.

2) Učení – naučili se to?

Provádí se vyhodnocení toho, co se účastníci v průběhu kurzu naučili a co si z něj odnesli. Toto vyhodnocení se nejčastěji provádí tak, že na začátku kurzu a na konci kurzu účastníci vyplní test týkající se probírané látky. Zlepšení výsledků testu na konci kurzu vyjadřuje množství nově naučené látky.

3) Chování – použili to na pracovišti?

Hodnocením chování se zjišťuje, jak účastníci kurzu přenesli nově nabyté znalosti a dovednosti do praxe. Pro vyhodnocení chování je důležité ohodnotit a zaznamenat chování pracovníka před kurzem a poté s určitým odstupem po skončení kurzu a porovnat rozdíly v jeho chování.

4) Výsledky – došlo ke změně efektivity organizace?

Fakt, zda v důsledku vzdělávání došlo ke zlepšení efektivity organizace, jako zvýšení obratu, produktivity, zlepšení kvality apod., je velice obtížné a časově náročné určit.

Získané výsledky se následně využijí ke zlepšení procesu dalšího vzdělávání, jeho výsledků a k vyhodnocení efektivity vzdělávání a návratnosti investic do něj vložené.

3. Cíl práce a metodika

Cílem této práce je analýza současného systému vzdělávání ve vybraném podniku. Dílčími cíli je přitom zanalyzování jednotlivých částí systému, zmapování hlavních procesů a návrh a doporučení případných změn vedoucích ke zvýšení efektivity tohoto systému

Pro tuto bakalářskou práci byla jako objekt analýzy vybrána společnost Efaflex - CZ s.r.o., přičemž celá práce se zaměřuje na systém vzdělávání technickohospodářských pracovníků (dále jen THP).

V úvodní části je zpracován literární přehled, který tvoří teoretickou část této práce. Literární přehled je zaměřen na problematiku vzdělávání zaměstnanců a na význam rozvoje lidských zdrojů. Jednotlivé části procesu vzdělávání jsou zde podrobně popsány. Ke zpracování tohoto literárního přehledu byla využita odborná literatura.

V praktické části bakalářské práce je nejprve stručně charakterizována společnost Efaflex – CZ s.r.o. Za charakteristikou následuje analýza současného systému vzdělávání. Analýza proběhla důkladným rozebráním každého kroku v procesu vzdělávání.

V závěru jsou na základě zjištěných informací zformulovány problémy, které postihují aktuální systém a jsou navrhována opatření, která tyto problémy odstraní a povedou ke zvýšení efektivity v oblasti vzdělávání.

Při tvorbě této práce byla východiskem odborná literatura, která poskytla úvod do tématu a umožnila zorientovat se v dané problematice. Pro praktickou část byly potřebné informace získány především konzultacemi s vedoucím pracovníkem personálního oddělení a následným studiem interních dokumentů. Dalším cenným zdrojem informací se staly rovněž výsledky dotazníkového šetření mezi zaměstnanci firmy.

K realizaci dotazníkového šetření byla využita online forma dotazníku. Na dotazník odpovídalo celkem 47 THP v období 25. až 29. 3. 2013. Šetření bylo zaměřeno na získání názorů od pracovníků na současný systém, míru jejich spokojenosti s tímto systémem a rovněž získat podněty na možná zlepšení.

4. Charakteristika organizace

Společnost Efaflex byla založena roku 1974 a byla první firmou na světě, která se specializovala výhradně na výrobu průmyslových rychloběžných vrat. Tyto vrata najdou využití jak uvnitř, tak zvenčí objektů, a to především u objektů, u kterých je častá potřeba rychlého otvírání a zavírání vrat. Hlavním plusem rychloběžných vrat vyráběných společností Efaflex jsou velké úspory za energie na vytápění a výrazné zrychlení logistických toků ve firmách kde se používají. Těchto výhod je dosaženo díky několika patentovaným technologiím a snahy klást důraz na vysokou kvalitu a inovativní řešení ve výrobě vrat.

Historie nejdůležitějších inovací vyvinuté firmou Efaflex (<http://www.novinky.cz/>):

- 1992 první spirálová vrata na světě – zcela nově nastavená latka pro obor průmyslových vrat
- 1996 světelná mříž EFA-TLG – řešení bránící srážkám, chrání lidi, vrata i vozidla
- 2002 nejrychlejší vrata světa s rychlostí 4 m/s
- 2004 Active Crash Systém – systém automatické opravy vrat a ochrany proti poškození
- 2007 nová generace vrat EFA-SST – unikátní zařízení pro snímání pohyblivých objektů
- 2012 vrata EFA-SST TK100 do mrazicích boxů – originální řešení pro udržení požadované teploty

K uspokojení co největšího počtu zákazníků vybudoval Efaflex hustou síť prodejních jednotek. V současnosti zaměstnává Efaflex přes 800 zaměstnanců a má obchodní zastoupení po celém světě. Z Efaflexu se vyvinul koncern, jehož hlavní sídlo je v bavorském Bruckbergu odkud se centrálně spravují prodejní jednotky a řídí dceřiné společnosti, a to Efaflex Inženiring d.o.o. na Slovinsku a Efaflex – CZ s.r.o. v České republice.

Efaflex – CZ s.r.o. se sídlem v Olši u Tábora, který je předmětem této bakalářské práce, vznikl v roce 1995 a jeho předmětem činnosti je:

- Montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení

- Obráběčství
- Zámečnictví, nástrojařství
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

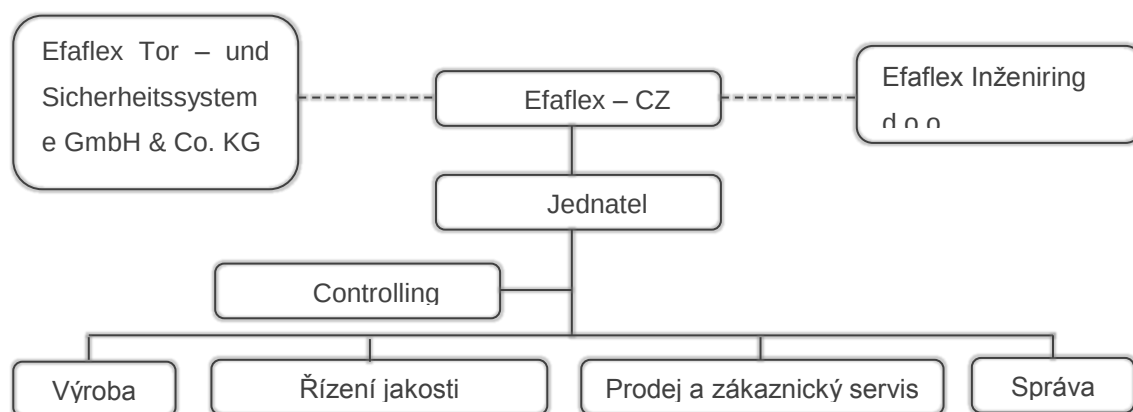
Společníky Efaflexu – CZ s.r.o. jsou již uvedené právnické osoby Efaflex Inženiring d.o.o. a Efaflex Tor – und Sicherheitssysteme GmbH & Co. KG, které se podílejí na základním jmění společnosti v poměru znázorněném v následující tabulce:

Tabulka 2: Podíly na základním jmění podniku Efaflex – CZ s.r.o (Efaflex – CZ s.r.o, 2012)

Společníci	Popis vztahu
Efaflex Tor – und Sicherheitssysteme GmbH & Co. KG	Podíl na základním jmění 40 %
Efaflex Inženiring d.o.o.	Podíl na základním jmění 60 %

Základní organizační struktura společnosti a její společníci jsou znázorněny na obrázku 6:

Obrázek 6: Organizační struktura (Efaflex – CZ s.r.o, 2012)



Podrobná organizační struktura samotné společnosti EFAFLEX – CZ s.r.o. je uvedena v příloze 1.

Mezi tyto tři společnosti tvořící základ koncernu Efaflex byly rozděleny jednotlivé hospodářské činnosti tímto způsobem:

Tabulka 3: Rozdělení hospodářských činností (Efaflex – CZ s.r.o, 2012)

Hospodářská činnost	Společnost
Firemní centrála Montáž, prodej a servis	Efaflex Tor – und Sicherheitssysteme GmbH & Co. KG
Výroba a montáž Prodej a servisní činnost pro CZ	Efaflex – CZ s.r.o.
Konstrukce a vývoj	Efaflex Inženiring d.o.o.

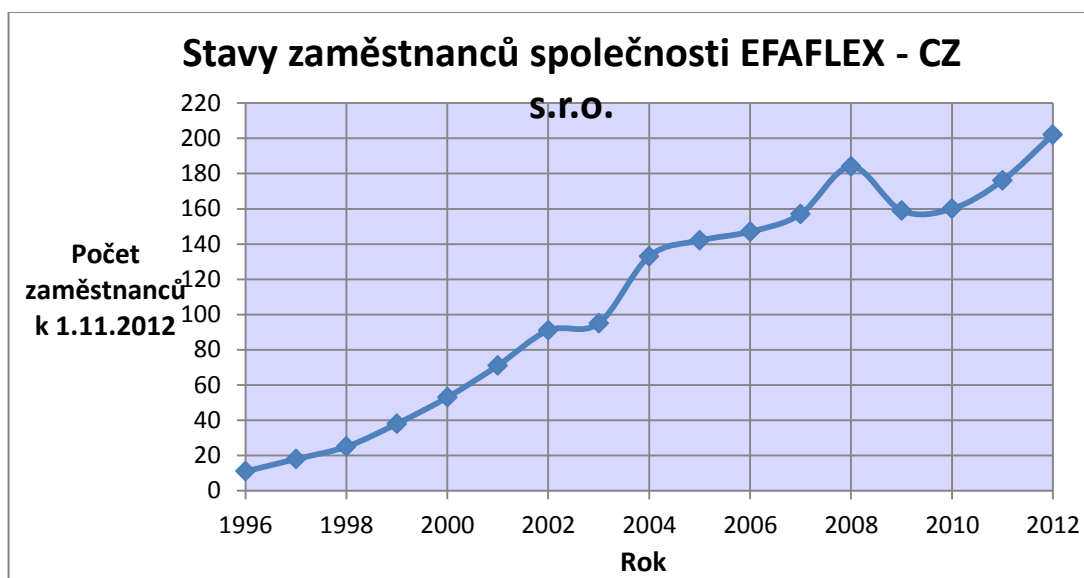
Efaflex – CZ s.r.o. (dále jen Efaflex) byl založen se záměrem využít výhodné ekonomické podmínky v České republice a tradici strojírenských výrob v táborském regionu pro výrobu špičkových průmyslových vrat. Nejprve byla výroba přesouvána z mateřské firmy v Německu do pronajatých prostor v areálu Vodních staveb v Táboře. Po potvrzení správnosti této myšlenky, vznikl zcela nový výrobní objekt v Olší u Tábora, kam byla postupně převedena veškerá výroba . Poslední část výroby byla převedena v průběhu roku 2001.

Převedení výroby do Olší a neustálý nárůst objemu výroby si vyžádal výměnu již zastaralého informačního řídicího systému. Volba padla na informační systém SAP R3. Během roku 2002, byly zavedeny moduly pro řízení a plánování výroby, logistiky, finančního účetnictví a controllingu, což značně zefektivnilo centrální řízení z Německa.

Správnost rozhodnutí přesunout výrobu z Německa do ČR potvrzuje fakt, že při vzniku měla společnost Efaflex dvě výrobní haly a do dvaceti zaměstnanců a momentálně má již sedm výrobních hal a kolem dvou set zaměstnanců.

Na grafu 1 je znázorněn vývoj počtu zaměstnanců Efaflexu v období mezi lety 1996 až 2012.

Graf 1: Stavy zaměstnanců společnosti Efaflex – CZ s.r.o. v období 1996 až 2012 (Efaflex – CZ s.r.o, 2012)



Efaflex si plně uvědomuje klíčovou úlohu zaměstnanců v dosahování úspěchů, a proto věnuje vysokou pozornost a nemalé částky na vzdělávání zaměstnanců. Hlavním cílem Efaflexu v oblasti vzdělávání je mít kvalifikované a flexibilní pracovníky. V minulosti čerpal finanční prostředky určené na vzdělávací potřeby nejen z vlastních zdrojů, ale i z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu ČR prostřednictvím grantů „EDUCA“ a „Vzdělávejte se“. Tyto prostředky byly využity k financování vzdělávání v oblasti IT, v jazykové oblasti a na výchovu interních lektorů. V dalších letech hodlá Efaflex pokračovat v rozvojových aktivitách, a zvyšovat tak flexibilitu a kvalifikaci svých zaměstnanců.

5. Analýza současného systému vzdělávání pracovníků

V následující části bude zanalyzován současný systém vzdělávání pracovníků ve společnosti Efaflex. Jako zdroj informací pro tuto analýzu budou využity interní dokumenty, rozhovor s personalistou a výsledky dotazníkového šetření.

5.1 Identifikace vzdělávacích potřeb

V Efaflexu fungují dva základní způsoby identifikace vzdělávacích potřeb. Prvním způsobem je identifikace individuálních vzdělávacích potřeb z iniciativy samotných zaměstnanců, ať už se jedná o řadového zaměstnance nebo vedoucího pracovníka. Druhým způsobem je identifikace vzdělávacích potřeb z iniciativy managementu.

5.1.1 Identifikace vzdělávacích potřeb z pohledu zaměstnanců

V Efaflexu je kladen důraz především na individuální rozvojové potřeby. Aktuální systém je nastaven tak, aby se zaměstnanci mohli v maximální možné míře rozvíjet v jimi požadovaných oblastech.

Zaměstnanci mohou kdykoliv přijít s požadavkem na svůj další rozvoj. Tento požadavek napřed proberou se svým nadřízeným. Pokud nadřízený usoudí, že příslušný požadavek přispěje k tomu, aby pracovník lépe odváděl svou práci, pak jeho požadavku vyhoví a informuje o situaci personalistu. Personalista poté odsouhlasí vhodnost realizace z pohledu nákladů a z pohledu celofiremní strategie rozvoje pracovníků. Se zaměstnancem následně vzdělávání naplánuje a průběžně poskytuje informace jeho nadřízenému.

5.1.2 Identifikace vzdělávacích potřeb z pohledu managementu

Snaha identifikovat vzdělávací potřeby pracovníků je jak ze strany jejich nadřízených, tak ze strany personalisty. Základní zdroje, které se k tomu využívají, jsou dva. Prvním jsou výsledky hodnocení pracovníků a druhým jsou nápady samotných

vedoucích či personalisty na zvýšení efektivity práce skrz rozvoj určitých znalostí a dovedností.

Hodnocení pracovníků probíhá několika způsoby v průběhu celého pracovního poměru. Pracovníci jsou poprvé hodnoceni již při náboru. Následně, v průběhu pracovního poměru, jsou hodnoceni několika způsoby, a to prostřednictvím kolektivního hodnocení produktivity práce, hodnocením toho, jak plní své pracovní povinnosti a jaké podávají pracovní výkony v rámci jednotlivých měsíců a v rámci celého roku.

Hodnocení pracovníků při náboru

Při náboru THP se jejich znalosti a dovednosti hodnotí v několika fázích. V první fázi podle jejich životopisů, případně osobnostních testů, kterými projdou. Takto získaný přehled o uchazečových kompetencích se následně porovnává s požadavky na pracovní místo (příloha 2). Vhodní kandidáti jsou přizváni k pohovoru. V případě, že jde o obsazení pozice, kde jsou preferovány především měkké dovednosti, tak je uspořádáno Assessment centrum. K Assessment centru je přizván externí psycholog a skládá se z psychodiagnostiky, skupinové práce a strukturovaného pohovoru s hodnotiteli. Znalosti a dovednosti uchazečů, kteří projdou tímto důkladným „sítím“, jsou poté vyhodnoceny jejich budoucím nadřízeným ve spolupráci s personalistou, přičemž personalista poskytne vedoucímu svá doporučení a vedoucí si nakonec sám vybere svého budoucího podřízeného.

Pracovníci jsou vybíráni tak, aby v maximální možné míře vyhovovali požadavkům pracovního místa a byla minimální potřeba je vzdělávat za účelem odstranění nedostatků. Rovněž je zde snaha o přijímání pracovníků s co největším potenciálem růstu do budoucna.

Následující zkušební doba by měla odhalit, jestli má pracovník nějaké nedostatky a zda má požadovaný potenciál růstu. Ovšem vzhledem k opravdu důkladnému prověření uchazečových schopností již při náboru je většina těchto skutečností již známá a zkušební doba tak slouží převážně k jejich ověření a ne k jejich identifikaci. Pracovníkův výkon během zkušební doby je před jejím uplynutím ohodnocen. Personalista a jeho nadřízený s ním následně proberou jeho další působení v podniku, případné zvýšení mzdy a jeho další rozvoj. Při jednání o jeho dalším rozvoji jde spíše

o to vytyčit směr, kterým se bude jeho rozvoj dále ubírat, než přesně určit vzdělávací aktivity na následující období.

Kolektivní hodnocení produktivity práce

Základním ukazatelem výkonnosti ve firmě Efaflex je míra plnění kolektivních cílů v produktivitě práce. Tento ukazatel je každý den sledován a vyhodnocován. Kolektivní cíle se stanovují vždy na období jednoho měsíce. Aktuální plnění stanoveného kolektivního cíle je denně komunikováno mezi pracovníky, aby měli neustálý přehled o výkonnosti a případných nedostatecích. Vždy po uplynutí období, na které byl kolektivní cíl stanoven, proběhne jeho vyhodnocení. Na základě tohoto vyhodnocení se zaměstnancům přidělují prémie. Podle míry dosažení kolektivního cíle může být pracovníkům přiznána prémie až 10 % z jejich základní mzdy.

Ve vyhodnocení samotného kolektivního cíle se tedy nehodnotí pracovní výkon jednotlivců, ale jde o hodnocení celého kolektivu a toho, jak dokážou zaměstnanci spolupracovat, aby dosáhli společného cíle. Na základě takového hodnocení lze identifikovat potřeby pro rozvoj jen velmi obtížně. Spíše slouží jako indikátor toho, pokud se kolektivní cíle opakovaně neplní, že v pracovních výkonech jsou určité problémy, které je potřeba identifikovat a vyřešit.

Hodnocení plnění pracovních povinností a pracovních výkonů

Součástí vyhodnocení kolektivních cílů je zhodnocení toho, jak zaměstnanci plní své pracovní povinnosti a jaké podávají pracovní výkony, což má dopad na jejich výslednou mzdu.

V případě, že své pracovní povinnosti (pracovní kázeň) zaměstnanec poruší, pak mu může být prémiová složka mzdy krácena až o 10 %. Toto negativní hodnocení slouží především k tomu, aby zaměstnanci dodržovali veškeré interní předpisy, pracovní řád, dbali na bezpečnost práce apod. Výsledky tohoto hodnocení nemají při identifikaci rozvojových potřeb moc velké využití, jelikož nehodnotí individuální výkon zaměstnance, ale pouze jeho prohřešky vůči pravidlům.

Pokud určití pracovníci podají při plnění kolektivního cíle mimořádný pracovní výkon, pak jim může jejich nadřazený udělit prémii až do výše 10 % jejich základní

mzdy, což má zaměstnance motivovat k vyšší výkonnosti. Takto se sice vyhodnotí individuální pracovní výkon, ale nevyhodnotí se komplexně. Důsledkem je odhalení nadprůměrně výkonných zaměstnanců a jejich silných stránek, avšak ne těch slabých, což nevytváří plnohodnotný informační základ pro identifikaci jejich rozvojových potřeb.

Tato hodnocení porušování pracovních povinností a mimořádných pracovních výkonů probíhají formou rozhovoru mezi pracovníkem a jeho nadřízeným (případně s účastí personalisty). Důvody pro udělení negativního či pozitivního hodnocení s dopadem na mzdu jsou následně sepsány do formuláře Vyhodnocení měsíční prémie (viz příloha 3). Tímto způsobem jsou však hodnoceni pouze zaměstnanci, kteří buďto porušili své pracovní povinnosti nebo podali mimořádný pracovní výkon. Výkony ostatních zaměstnanců jsou hodnoceny náhodně a pouze ústní formou při vhodných příležitostech a nevedou se o nich žádné záznamy.

Roční hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu probíhá při příležitosti jednání o navýšování mzdy pracovníka. Toto jednání probíhá každoročně v průběhu dubna nebo na popud nadřízeného, který může navrhnout zvýšení mzdy na základě lepších pracovních výkonů, při zvýšení kvalifikace pracovníka a při uzavírání nové pracovní smlouvy. Rovněž může být vyjednávání zahájeno na žádost samotného pracovníka.

Toto hodnocení probíhá formou rozhovoru mezi zaměstnancem, přímým nadřízeným a případně za přítomnosti personalisty. Potřebné informace o výkonnosti pracovníka získá personalista prostřednictvím rozhovoru od příslušného vedoucího. V rámci rozhovoru vedoucí shrne pracovníkovi celoroční výkony, poskytne mu zpětnou vazbu na jeho pracovní chování a projedná s ním důvody a výši navýšování mzdy. Společně pak projednají předpokládaný zaměstnancův rozvojový plán a hlavní cíle na další období. Rozvojový plán není rozvojovým plánem v pravém slova smyslu. Jde spíše o vytyčení směru, kterým se bude pracovníkův rozvoj ubírat a čeho by měl zhruba dosáhnout, než o přesné vymezení cílů v oblasti rozvoje a kroků k jejich dosažení. Rozvojový plán je navíc projednán pouze ústně a není nikde zaznamenán.

Vzhledem k tomu, že v průběhu roku nevznikají téměř žádné záznamy o výkonech pracovníků, tak je celé roční hodnocení závislé pouze na schopnostech příslušných

vedoucích rozpomenout se na výkony svých podřízených za uplynulý rok a objektivně je ohodnotit. Celé roční hodnocení momentálně probíhá pouze ústní formou, avšak byla zde snaha zavést formalizované roční hodnocení pracovníka a jeho rozvoje. Tato snaha se však minula účinkem a vše zůstalo pouze u vytvořeného formuláře (příloha 4).

Identifikace rozvojových potřeb z iniciativy samotného managementu

Jedním z pracovních úkolů vedoucích pracovníků je pokoušet se odhalit způsoby, jak zvýšit produktivitu práce. Jednou z možností je právě rozvoj jejich podřízených. Personalista konzultuje s vedoucími pracovníky možnosti dalšího rozvoje a vyhledává na základě toho atraktivní nabídky kurzů. Kurzy poté nabízí pracovníkům, pro které jsou vhodné, ať se jedná o vedoucího či řadového pracovníka.

Identifikace potřeb v jazykovém vzdělávání

Jazykové vzdělávání je v Efaflexu řešeno rozdílným způsobem než rozvoj v jiných oblastech. Celý systém jazykového vzdělávání je nastaven jako sebe motivující a staví na samostudiu.

Jazykové znalosti jsou požadovány primárně z Německého jazyka a poté z Anglického jazyka. Společnost hradí pouze začátečnické kurzy Němčiny nutné pro dosažení úrovně A1 či A2. Pokud si chce zaměstnanec zvýšit své jazykové schopnosti na vyšší úroveň, musí tak učinit samostudiem. K tomu je motivován zvýšením základní měsíční mzdy v případě, že předloží mezinárodní certifikát potvrzující jeho znalosti jazyka na vyšší úrovni, než je požadováno. O každou úroveň, o kterou si zvýší své jazykové znalosti, nad rámec požadované úrovně, je navýšena jeho základní mzda o 2000,- Kč. Náklady spojené s absolvováním zkoušky jsou mu po jejím úspěšném zvládnutí proplaceny.

Jazykové nároky na jednotlivé pozice jsou uvedeny v příloze č. 5.

5.2 Plánování rozvoje

Po identifikaci vzdělávacích potřeb, ať už na úrovni jednotlivců či celých útvarů, proběhne fáze plánování rozvoje. Při plánování rozvoje pracovníků je vždy snaha co nejvíce zapojit všechny zainteresované strany.

Pracovníkům, kteří se chtějí rozvíjet, je poskytnuta značná volnost při plánování svých rozvojových aktivit. Nejprve sestaví ve spolupráci s nadřízeným a personalistou cíle vzdělávání. Stanovit cíle ve vzdělávání je v Efaflexu poměrně složitá záležitost vzhledem k tomu, že chybí systematické hodnocení pracovních výkonů. Možnosti, jak změřit, zda bylo cílů dosaženo, jsou proto v současnosti značně omezené. Cíle jsou proto definovány spíše ve všeobecné rovině jako „Kurz zvýší kvalitu čtení technických výkresů“, což umožňuje získat alespoň rámcovou představu o tom, co by mělo vzdělávání přinést.

Po stanovení cílů mohou příslušní zaměstnanci sami navrhnout vhodný kurz, kterého se chtějí zúčastnit. V případě, že pracovníci nemají konkrétní představu o tom, které kurzy by pro ně byly nejlepší, nebo si prostě žádný kurz doposud nevybrali, pak jim personalista s výběrem pomůže. Při výběru kurzu jsou hlavními kritérii kvalita lektora, obsahová stránka kurzu, náklady a případně možnost realizovat vzdělávání interní cestou.

Efaflex při výběru externích vzdělávacích společností upřednostňuje společnosti, se kterými již má dobré zkušenosti z minulosti. Tím se předejde časově náročnému procházení nabídek od velkého množství společností a je díky tomu větší pravděpodobnost, že kurz bude mít požadované kvality. I přes to si však zaměstnanec může vybrat kurz z nabídky společnosti, se kterou ještě Efaflex zkušenosti nemá. V tom případě je věnována větší pozornost hodnocení kvality kurzu.

Po výběru ideálního kurzu se zaměstnanec s personalistou a příslušným vedoucím dohodnou na sestavení rozvrhu vzdělávání, který by v maximální možné míře vyhovoval jak zaměstnanci, tak společnosti, aby nenastala situace, kdy pracovník nebude moci být na kurz uvolněn z důvodu pracovního vytížení nebo mu v účasti budou bránit nějaké osobní záležitosti.

V případě, že se požadované vzdělávání ukáže jako příliš finančně náročné, tak je hledána cesta jak vzdělávací potřeby uspokojit i přes vysokou cenu. Nejčastěji se tento problém řeší částečným samostudiem, aby bylo možné přeskočit základní kurzy

a ušetřit tak část nákladů. Po vyčerpání možností samostudia jsou zbývající potřebné vzdělávací aktivity rozděleny do menších částí a rozčleněny do delšího časového období, což rozloží zatížení rozpočtu na vzdělávání.

5.3 Realizace rozvoje

Po naplánování přirozeně proběhne fáze realizace rozvojových aktivit. Vzdělávací aktivity jsou realizovány primárně během pracovní doby. Vedoucí jsou již během plánování vzdělávacích aktivit informováni o nutnosti uvolnit pracovníka v určitých termínech. S pracovníkovou nepřítomností se tudíž předem počítá a nedochází tak k problémům při jeho uvolňování a následné nepřítomnosti. Pracovník však, vzhledem k tomu, že neexistuje formalizovaný rozvrh vzdělávacích aktivit, musí svému nadřízenému vždy připomenout svou budoucí nepřítomnost v dostatečném předstihu.

Po skončení kurzů si vedoucí u pracovníka krátkým rozhovorem ověří, jaké užitečné znalosti a dovednosti získal a probere s ním jejich případné praktické využití. Tím však cílená podpora nově nabytých znalostí a dovedností končí a je ponecháno na zaměstnanci, aby je začal používat a zužitkoval tak nově nabyté vědomosti.

5.4 Hodnocení rozvojových aktivit

Vzhledem k tomu, že v Efaflexu je kladen důraz především na individuální rozvoj a je při tom pracovníkům ponechána značná volnost, tak hodnocení většiny kurzů neprobíhá formálně, protože hodnocení kvality kurzů je většinou ponecháno rovněž na samotných pracovnících. Ti svou míru spokojenosti s absolvovanými kurzy průběžně sdělují personalistovi a především si je sdělují navzájem mezi sebou. Na základě takto získaných informací poté upravují své preference při volbě dalších kurzů.

Formalizované hodnocení probíhá jen u větších kurzů týkajících se více zaměstnanců. Hodnocení probíhá formou dotazníkového šetření využívající princip 360° zpětné vazby. Není však vytvořen oficiální dotazník, který by se standardně používal nebo sloužil jako východisko při tvorbě specifitějších dotazníků. Hodnocení kurzů je zaměřeno především na spokojenost s kvalitou lektorů a způsobu výuky. Užitečnost získaných znalostí je hodnocena jen okrajově.

Pravidla, podle kterých by se určilo, jakou formou které kurzy hodnotit, nejsou stanovena a ke každému hodnocení se přistupuje individuálně.

Vyhodnocení toho, zda bylo dosaženo stanovených cílů, je díky nepřítomnosti systematického hodnocení pracovního výkonu založeno čistě na schopnostech nadřízeného posoudit, jestli se zvýšila kvalita práce odváděná příslušným zaměstnancem.

5.5 Dotazníkové šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo ověření skutečností získaných studiem interních dokumentů a rozhovorem s personalistou. Rovněž bylo cílem získat přehled o názorech zaměstnanců na současný systém vzdělávání ve společnosti.

5.5.1 Návratnost a forma dotazníku

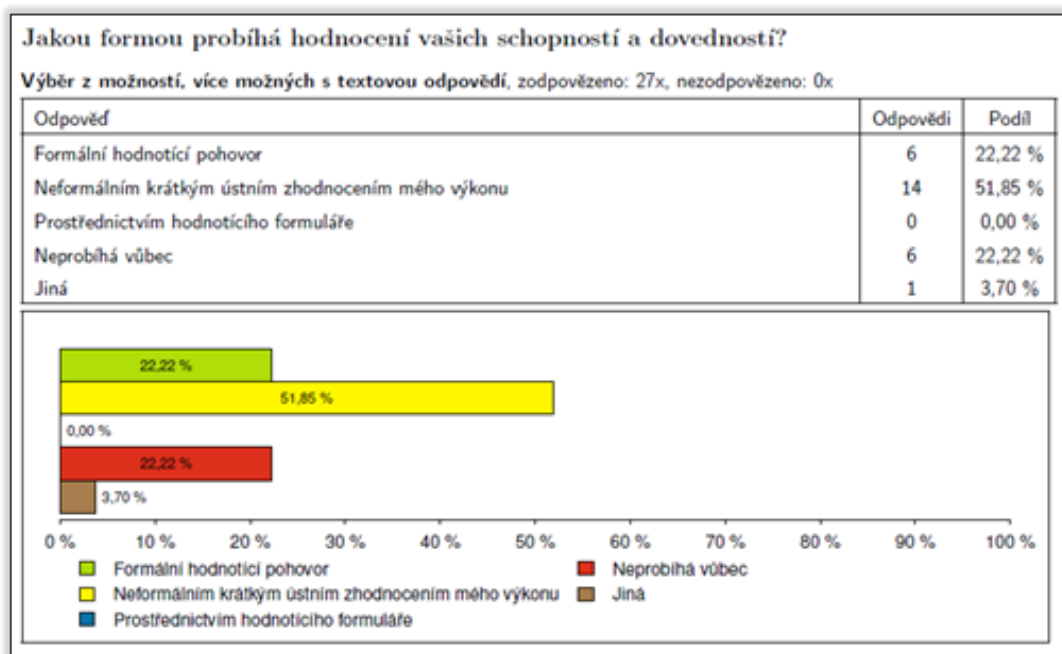
Dotazníkové šetření proběhlo formou online dotazníku (příloha 6). Dotazník byl rozeslán celkem 47 THP (technickohospodářský pracovník), přičemž 27 z nich dotazník vyplnilo. Návratnost byla tedy poměrně vysoká, a to 57,35 %. Návratnost se jeví ještě vyšší, přihlédneme-li ke skutečnosti, že návratnost dotazníků z dotazníkových šetření, která v minulosti ve společnosti proběhla, se pohybovala kolem 20 %. K této skutečnosti přispěla online forma dotazníku. Všichni THP totiž mají počítač a vyplnění dotazníku tak nezabere oproti klasické papírové formě tolik času.

Drtivá většina zaměstnanců je ve společnosti zaměstnána již déle než 5 let. Nejvíce respondentů bylo ve věkové kategorii 36 až 45 let. Naopak nejmenší zastoupení bylo ve věkové kategorii nad 55 let. Kromě 2 respondentů, kteří jsou vyučeni, dosáhlo zbylých 25 respondentů středoškolského vzdělání s maturitou či vysokoškolského, vyššího odborného vzdělání, přičemž středoškolské a vyšší odborné, vysokoškolské vzdělání je ve stejném poměru. Mezi respondenty bylo 37 % vedoucích pracovníků a 63 % pracovníků bez podřízených, takže získané výsledky jsou více ovlivněny názory pracovníků bez podřízených.

5.5.2 Hodnocení pracovních výkonů

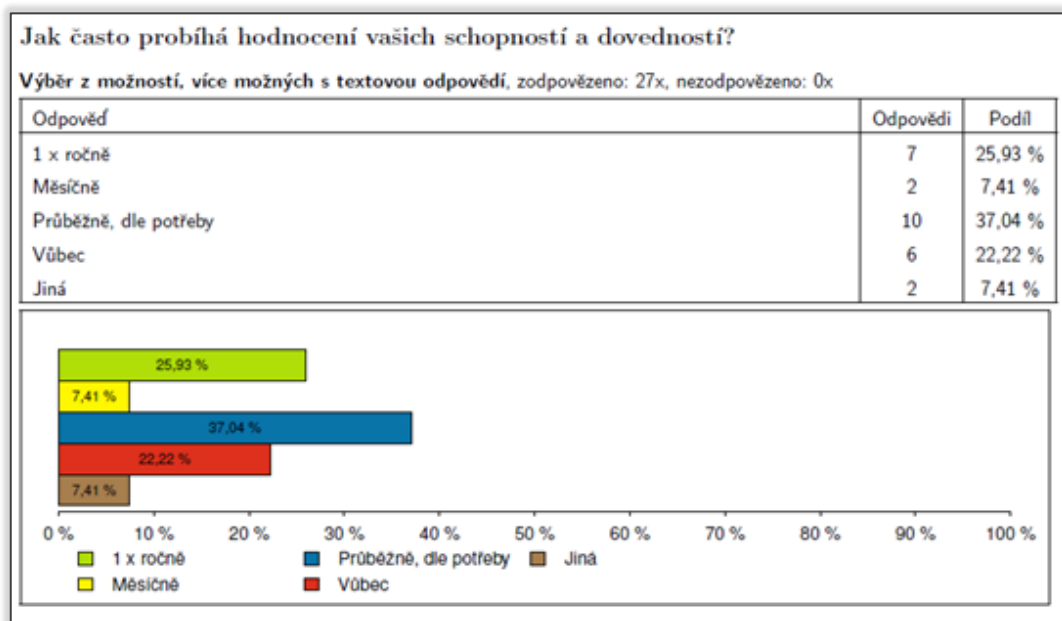
V současnosti ve společnosti není zavedeno systematické hodnocení pracovních výkonů. Absenci tohoto systému potvrzuje skutečnost, že u poloviny zaměstnanců probíhá hodnocení pouze formou neformálního ústního zhodnocení a u 22 % dokonce neprobíhá vůbec. Formální hodnocení pohovorem pak probíhá pouze u 22 % zaměstnanců (graf 14). Pokud tedy jsou zaměstnanci hodnoceni, pak ve většině případů nejsou hodnoceni způsobem, který by poskytl plnohodnotné informace využitelné pro identifikaci dalších rozvojových potřeb pro stanovení cílů ve vzdělávání a pro následné vyhodnocení míry dosažení těchto cílů.

Graf 2: Způsoby hodnocení pracovních výkonů



Druhým faktem, který potvrzuje absenci systematického hodnocení pracovních výkonů, je nízká frekvence hodnocení těchto výkonů (graf 3). Pětina zaměstnanců není hodnocena vůbec. Průběžné zpětné vazby na odvedenou práci, které by se mělo dostávat průběžně všem, se místo toho dostává pouze 37 % pracovníků. Měsíční hodnocení probíhá dokonce pouze u 8 % zaměstnanců. Díky tomu pak není možné získat objektivní a přesné informace o výkonech pracovníků v průběhu roku nutné pro roční hodnocení. To pak ztrácí na efektivnosti, jelikož je závislé pouze na schopnosti nadřízeného ohodnotit zpětně pracovníkovi výkony.

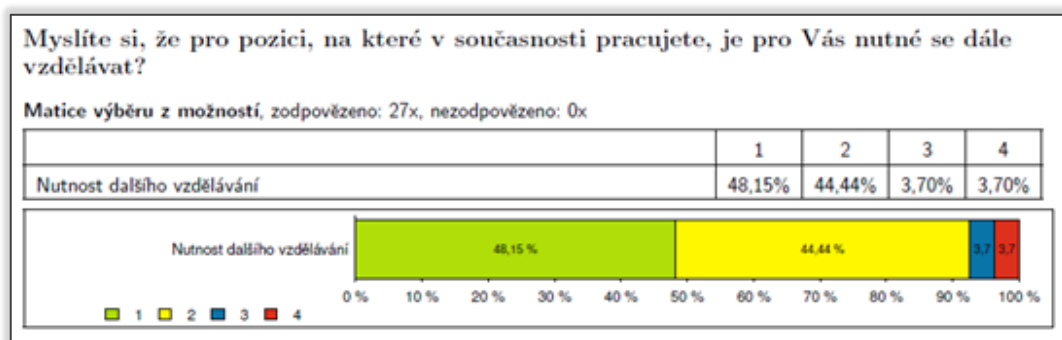
Graf 3: Frekvence hodnocení pracovních výkonů



5.5.3 Motivace zaměstnanců ke vzdělávání

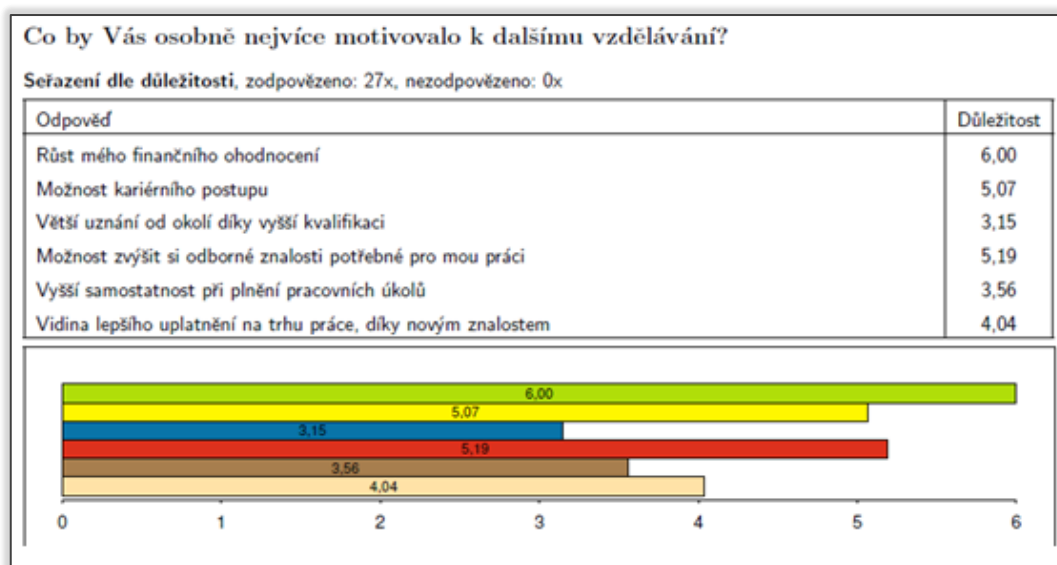
Téměř 93 % zaměstnanců (graf 4) cítí nutnost dále se vzdělávat kvůli své práci. Nutnost vzdělávání si tedy uvědomuje naprostá většina zaměstnanců. Vhodným systémem motivace by proto šlo poměrně snadno přimět pracovníky, aby se sami aktivně starali o svůj rozvoj.

Graf 4: Nutnost dalšího vzdělávání



Zaměstnance by k dalšímu vzdělávání motivovala zejména vidina lepšího finančního ohodnocení, následně skutečnost, že si zvýší své odborné znalosti potřebné pro svou práci a možnost kariérního růstu (graf 5).

Graf 5: Aktuální motivační faktory

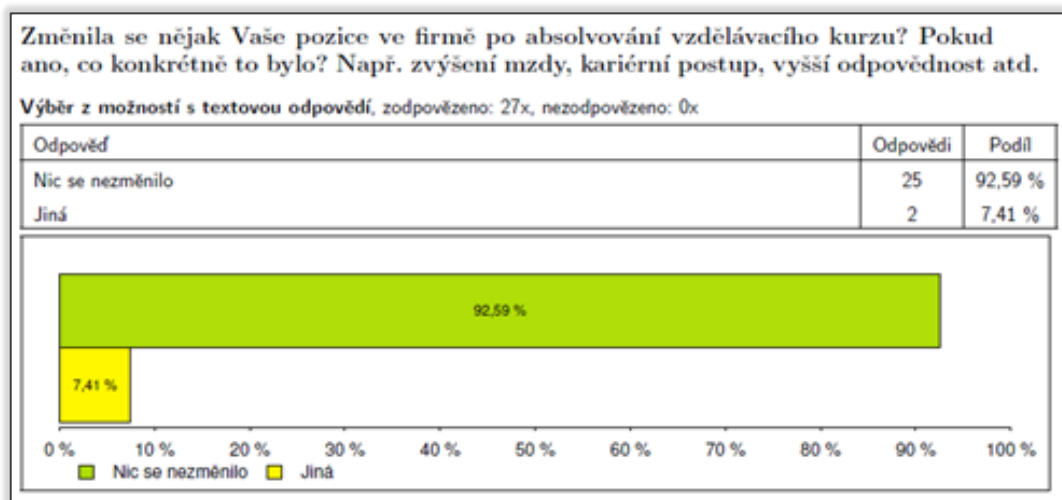


Současný systém proto využívá především zvýšení finančního ohodnocení pracovníkovi práce. Růst finančního ohodnocení je však zaručen pouze v případě jazykového vzdělávání při splnění daných podmínek. Při rozvoji jiných dovedností je růst finančního ohodnocení na vzdělávání závislý nepřímo. Mzda se zvýší v závislosti na kvalitě odváděné práce zaměstnancem, k čemuž vysokou měrou přispívá právě vzdělávání.

Vzhledem k velikosti společnosti není možné stoupat strmě po kariérním žebříčku. Proto současný systém využívá k motivaci pouze změnu finančního ohodnocení a ne kariérní plány.

Po absolvování kurzů a získání nových dovedností se však pro většinu zaměstnanců nic nemění (graf 6). Pouze jednomu zaměstnanci byla zvýšena mzda díky vzdělávání, což naznačuje, že systém motivace nefunguje tak, jak by měl. Zaměstnanci mohou nabýt dojmu, že ačkoliv se vzdělávají a zvyšují si tak svou cenu na trhu práce a odvádějí svou práci lépe, tak tato snaha není doceněna.

Graf 6: Změny v pracovním postavení v důsledku vzdělávání

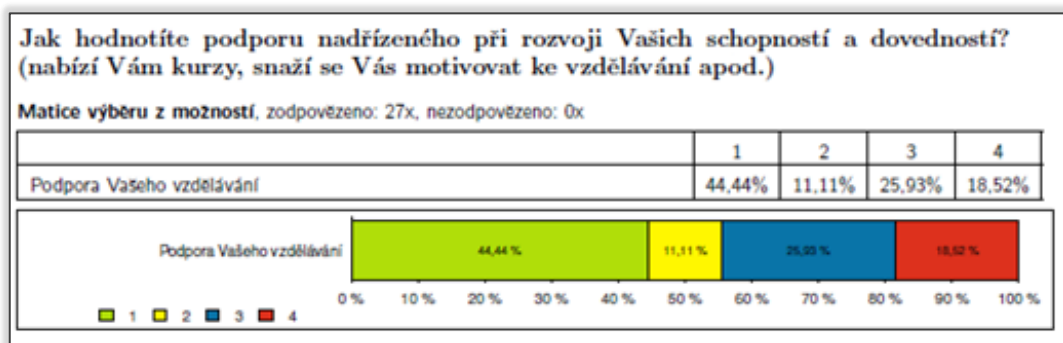


Podle personalisty však vše funguje tak jak má a pokud zaměstnanec odvádí kvalitnější práci, tak mu je mzda zvýšena. Příčinou tohoto rozporu v názorech je nejspíš fakt, že zaměstnanci nevidí případné zvýšení své mzdy jako důsledek vzdělávání. To je dáno zejména tím, že díky časovému odstupu mezi vzděláváním a změnou mzdy si zaměstnanci neuvědomují vysokou závislost těchto dvou faktorů. Tuto závislost si neuvědomují kvůli tomu, že ve fázi plánování nemohou být kvůli absenci systematického hodnocení pracovního výkonu přesně vymezeny cíle a vlastně tak ani nemůže být projednáno, co konkrétně se změní po dosažení těchto cílů.

Zaměstnanec je tak motivován pouze možností zvýšit si své odborné znalosti, která je pro něj sice druhým nejvíce motivujícím faktorem, avšak společnost nevyužívá nejvíce motivující faktor. Respektive ho používá, ale zaměstnanci si ho nedají do spojitosti se zvýšením své mzdy, takže je v podstatě nemotivuje.

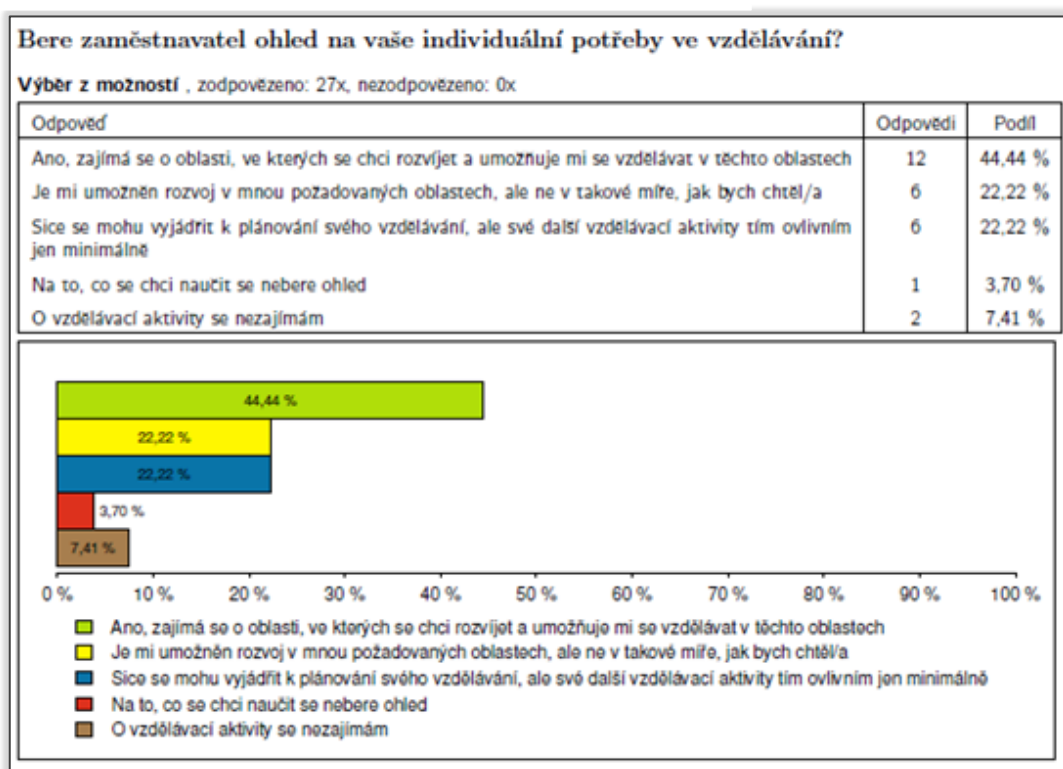
Motivování pracovníků k dalšímu vzdělávání prostřednictvím finančního ohodnocení tedy nefunguje požadovaným způsobem. O to větší roli v motivaci zaměstnanců tudíž hraje podpora od jejich nadřízených. Ta však také není na optimální úrovni, protože podporu od nadřízeného ve svém dalším rozvoji pocítuje kolem 55 % zaměstnanců a zbytek necítí dostatečnou podporu (graf 7). Vedoucí pracovníci by tedy měli věnovat pozornost této oblasti a více zaměstnance podporovat v jejich snaze se dále vzdělávat.

Graf 7: Podpora od nadřízeného při rozvoji



Ve chvíli, kdy dojde na plánování vzdělávacích aktivit, však podpora vedoucího o něco stoupne (graf 8). To je odrazem skutečnosti, že Efaflex klade důraz především na individuální vzdělávání a snaží se vyhovět požadavkům zaměstnanců a vycházet jim vstříc. I zde jsou však určité rezervy. Ty jsou však spíše způsobeny tím, že nelze vyhovět jakémukoliv požadavku na vzdělávání, který zaměstnanec vznesne, než tím, že by byly požadavky zaměstnanců ignorovány.

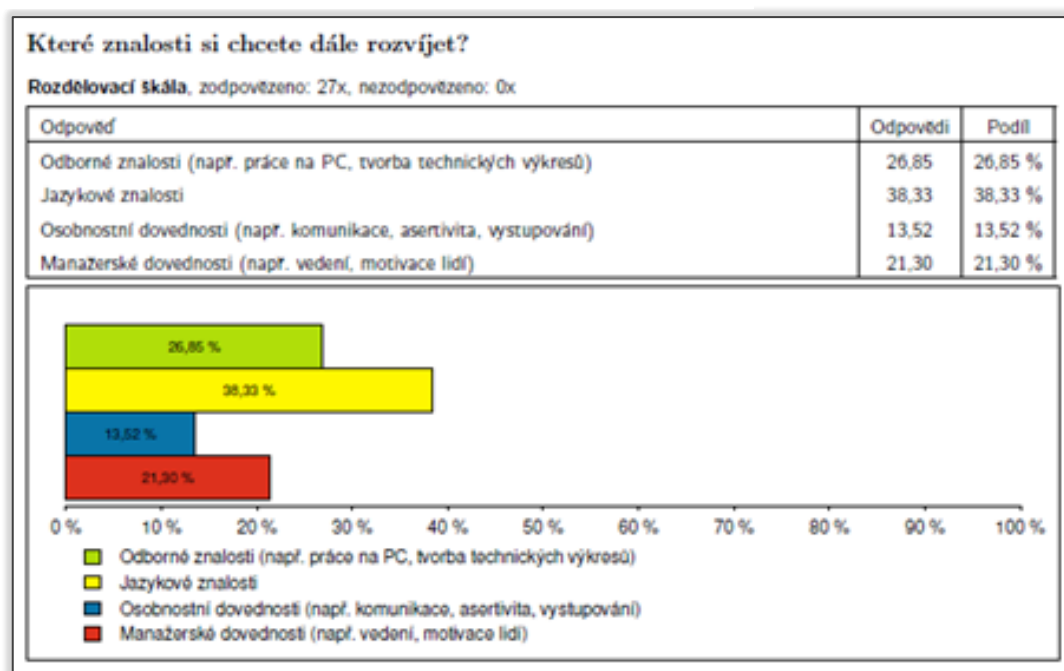
Graf 8: Ohled zaměstnavatele na individuální potřeby ve vzdělávání



5.5.4 Požadavky na rozvoj

Největší zájem o rozvoj je v oblasti jazykového vzdělávání (graf 9). Vzhledem k tomu, že jazykové vzdělávání je nejžádanější a současný sebe motivační systém v podobě zvýšení mzdy po předložení certifikátu o vyšším jazykovém vzdělání než je v základu požadováno, využili podle personalisty prozatím jen dva lidé, tak by tato oblast měla doznat určitých změn. Tedy nestavět celé jazykové vzdělávání pouze na sebe motivaci, ale zavést cílenější podporu v této oblasti.

Graf 9: Oblasti požadovaného rozvoje

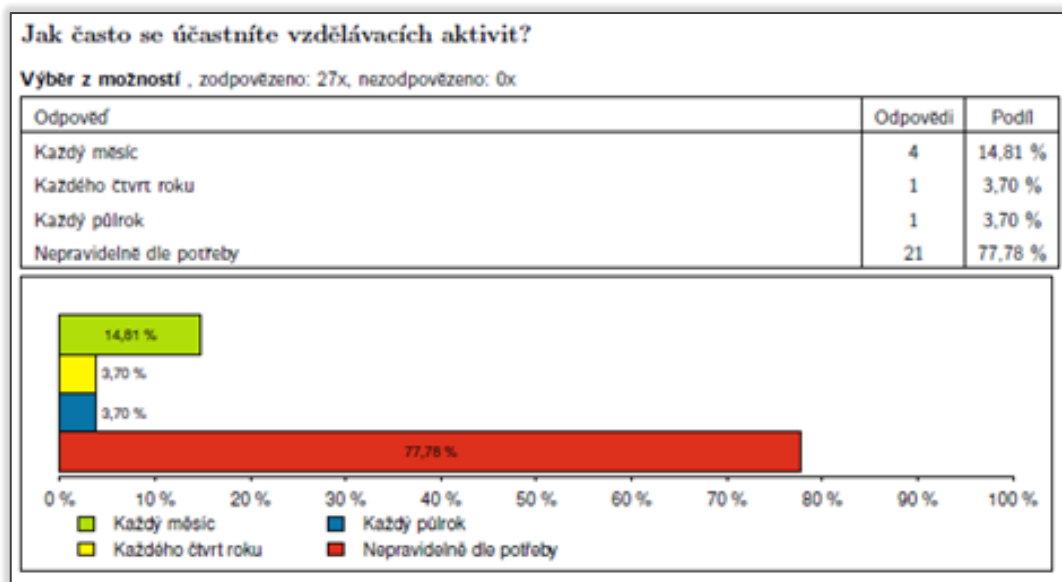


5.5.5 Plánování vzdělávacích aktivit

Zaměstnanci se účastní vzdělávacích aktivit nepravidelně, dle potřeby. Tento fakt naznačuje určité nedostatky ve fázi plánování vzdělávacích aktivit. Zde svou roli hraje opět absence systémového hodnocení pracovních výkonů. Kvůli tomu totiž není možné, jak už bylo řečeno, spolehlivě identifikovat mezery ve výkonech pracovníků a na základě toho přesně stanovit cíle vzdělávání, poté změřit míru jejich dosažení a celý proces neustále opakovat a vytvořit tak dlouhodobě udržitelný systém vzdělávání s jasným konceptem a vymezenými kroky jak dosáhnout stanovených cílů. Místo toho je pro pracovníka zformulován obecný cíl vzdělávání, ale již není stanoveno jak toho

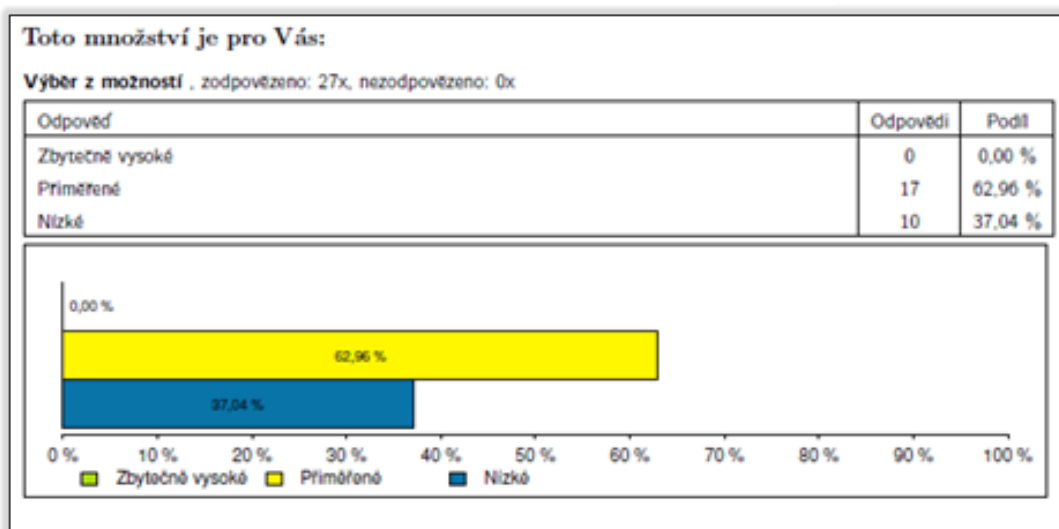
cíle dosáhnout. Dosáhnutí cíle je poté řešeno průběžně a vzdělávací aktivity se odehrávají nepravidelně, dle potřeby (graf 10).

Graf 10: Frekvence účasti na vzdělávacích aktivitách



Množství vzdělávacích aktivit však vyhovuje nadpoloviční většině lidí (graf 11), což je dáno tím, že většina zaměstnanců je posílána na kurzy dle své potřeby. Nicméně 37 % zaměstnanců by vyhovovalo větší množství vzdělávacích aktivit. Pocit nedostatku vzdělávacích aktivit by rovněž mohl být odstraněn zavedením systematického hodnocení výkonu a sestavením dlouhodobého rozvojového plánu zaměstnance. Díky hodnocení by zaměstnanec získal přehled o svých znalostech a dovednostech, což by mu dovolilo lépe si naplánovat svůj dlouhodobý rozvoj. Lépe by určil, které kurzy potřebuje a rovněž by byl schopen si naplánovat potřebné množství těchto kurzů.

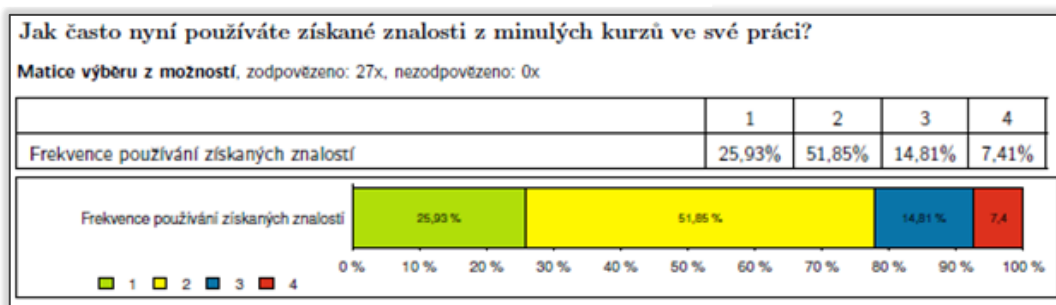
Graf 11: Spokojenost s frekvencí účasti na vzdělávacích aktivitách



5.5.6 Podpora praktického uplatnění získaných znalostí

Základním cílem pro společnost je realizovat v oblasti vzdělávání takové aktivity, které umožní pracovníkům vykonávat svou práci efektivněji a zvýšit tak produktivitu celé společnosti. Nově získané znalosti převedlo do praxe a používá je 78 % zaměstnanců, což naznačuje vysokou míru dosahování tohoto cíle (graf 12). Z těchto 78 % zaměstnanců však používá nově získané znalosti v praxi pravidelně pouze 26 %, takže i zde jsou určité nedostatky.

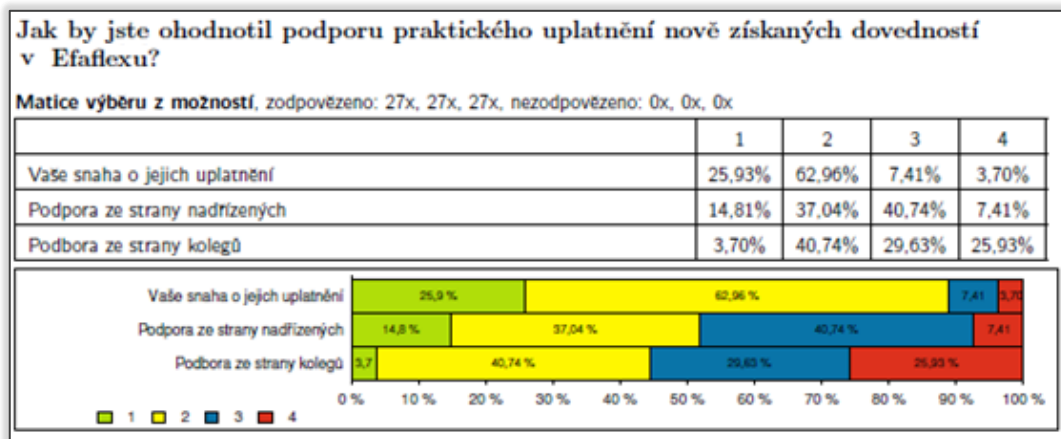
Graf 12: Praktické uplatňování nových znalostí



Podporovat pracovníka v aplikaci jeho nově nabytých znalostí a zajistit tak maximální možnou návratnost investic do vzdělávacích aktivit je stěžejním úkolem realizační fáze vzdělávacího procesu. Snaha o zavedení nově získaných znalostí je

u samotných zaměstnanců na poměrně vysoké úrovni, nicméně podpora od okolí (graf 13) je na úrovni výrazně nižší.

Graf 13: Podpora praktického uplatňování nových znalostí



Nízká podpora od okolí momentálně podle výsledků Testů dobré shody (příloha 7) neovlivňuje snahu pracovníků o převedení získaných znalostí do praxe.

Testy dobré shody momentálně nepotvrzují vliv podpory od okolí na snahu samotného pracovníka o aplikaci nových znalostí. Tato skutečnost ovšem neznamená, že by závislost těchto jevů nemohla v budoucnu vzniknout a negativně tak ovlivnit pracovníkovu snahu o uplatňování získaných znalostí a snížit v důsledku toho i převedení těchto znalostí do praxe, což učiní investice do vzdělávacích aktivit méně efektivní.

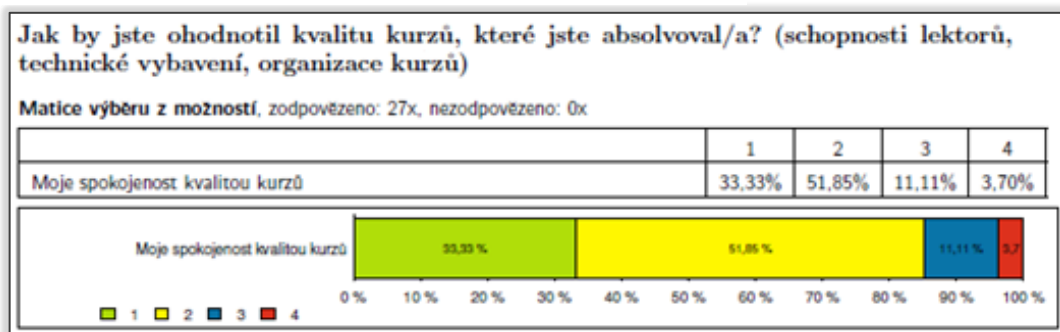
Proto by i přes současnou nezávislost těchto jevů měli vedoucí pracovníci věnovat vyšší pozornost této oblasti. Snažit se vytvářet přívětivé prostředí pro aplikaci získaných znalostí a nabádat k tomu i své podřízené, aby se tak zvýšila podpora účastníků vzdělávacích aktivit k aplikaci získaných znalostí.

5.5.7 Kvalita kurzů a její hodnocení

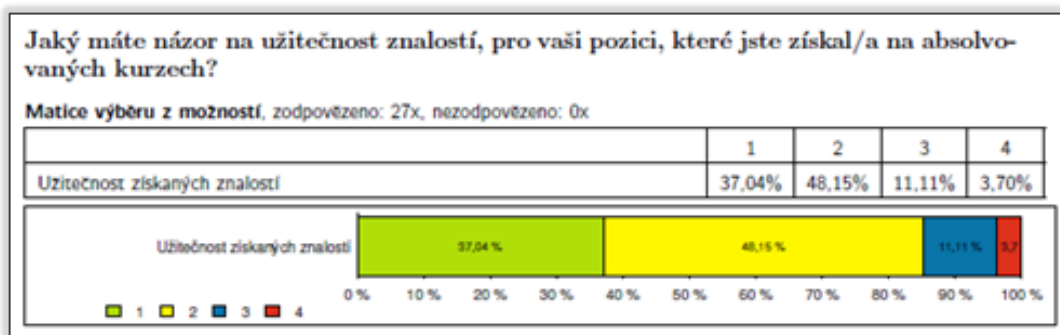
Zaměstnancům je ponechána poměrně volná ruka při výběru kurzů a je rovněž, jak vyplývá z odpovědí na předcházející otázku, věnována poměrně vysoká pozornost jejich individuálním požadavkům na rozvoj. Díky tomu si zaměstnanci jsou schopni vybrat kurz „na míru“, který jim bude maximálně vyhovovat. Zkušenosti s kvalitou kurzů a jejich užitečností poté zúročí jednak oni sami a jednak i personalista, kterému je

průběžně předávají při výběru dalších kurzů, což výrazně přispívá ke skutečnosti, že jsou vybírány převážně kvalitní (graf 14) a užitečné kurzy (graf 15).

Graf 14: Kvalita kurzů

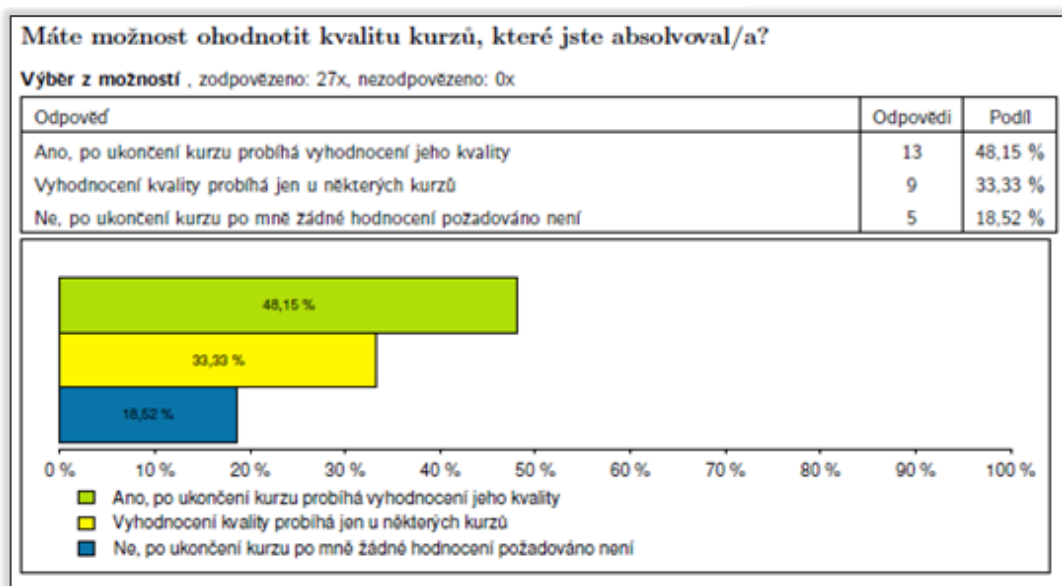


Graf 15: Užitečnost kurzů



Hodnocení kvality kurzů probíhá, nicméně ne u všech kurzů. Po absolvování některých kurzů dokonce neprobíhá vůbec (graf 16). V hodnocení kvality kurzů totiž rovněž chybí systémové řešení. Není jasné, které kurzy a jakou formou mají být hodnoceny. To, zda bude požadováno ohodnocení vzdělávacího kurzu, se posuzuje individuálně. Po absolvování jednoho krátkého např. jednodenního kurzu nebývá vždy jeho hodnocení požadováno. Hodnocení je v některých případech požadováno až po absolvování několika kurzů, či u větších a náročnějších rozvojových aktivit.

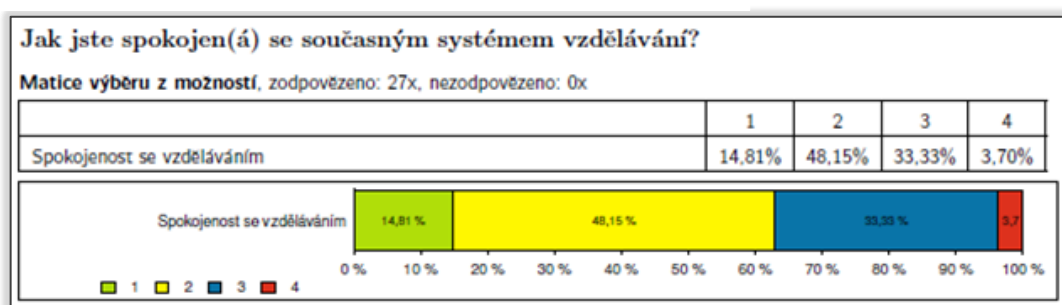
Graf 16: Hodnocení kvality kurzů



5.5.8 Spokojenost s aktuálním systémem vzdělávání

Většina pracovníků je se současným systémem vzdělávání relativně spokojena (graf 17). Plně však vyhovuje jenom 15 % z nich. Výše uvedené nedostatky přispívají k tomu, že necelým 40 % pracovníků současný systém nevyhovuje a zbylých 48 % pracovníků není se systémem úplně spokojeno. Je zde tedy poměrně velký prostor pro zlepšování systému vzdělávání.

Graf 17: Spokojenost se systémem vzdělávání



Zaměstnancům bylo umožněno vyjádřit se k současnému systému vzdělávání. Co považují za největší přednosti a co by naopak změnili. Vzhledem k tomu, že odpovědět na tuto otázku je o něco náročnější, tak byla nastavena jako nepovinná. Možnost sdělit své názory na aktuální systém vzdělávání využilo 5 z 27 dotazovaných, tudíž na těchto odpovědích nelze stavět. I přes to však odpovědi pomohly k ucelenějšímu pohledu na dosavadní systém.

Zaměstnanci si nejvíce cení možnosti rozhodovat si sami o svých vzdělávacích aktivitách a vysoké kvality kurzů. Na druhou stranu by uvítali zavedení určité koncepce a systému ve vzdělávání, vyšší a cílenou podporu jazykového vzdělávání a vymezení většího časového prostoru pro vzdělávání.

6. Zhodnocení současného systému vzdělávání a návrhy na jeho zlepšení

6.1 Zhodnocení současného systému vzdělávání

Pro lepší pochopení současného systému byla zpracována mapa hlavních procesů, které zobrazují, jak momentální systém funguje (příloha 8).

Hlavní předností momentálního systému je důraz na individuální rozvojové potřeby zaměstnanců. Pracovníkům je poskytována poměrně vysoká volnost při rozhodování o svém dalším vzdělávání. Je jim umožněno podílet se na plánování svých vzdělávacích aktivit. Mohou si vybrat vhodné kurzy a naplánovat si kurzy na požadované období.

Z těchto skutečností poté vyplývá i další přednost současného systému, a to vysoká kvalita a užitečnost absolvovaných kurzů. Velkou část vzdělávacích aktivit si pracovníci plánují v podstatě sami. Vybrané kurzy díky tomu vyhovují jejich požadavkům více, než kdyby je za ně vybral personalista sám. Zkušenosti s kvalitou kurzů si poté předávají mezi sebou a průběžně i personalistovi, což vede ke zkvalitnění výběru. Proces výběru navíc tolik nezatěžuje personální oddělení, jelikož jsou si zaměstnanci schopni ohlídat kvalitu kurzů téměř sami.

Závažným nedostatkem je absence systematického hodnocení pracovníků. Výstupy z hodnocení pracovních výkonů by měly sloužit jako základ pro tvorbu rozvojového plánu. Hodnocení pracovních výkonů probíhá ve většině případů pouze ústní formou. Formalizované hodnocení pracovního výkonu se pracovníkům dostává pouze při podávání nadprůměrných pracovních výkonů. Zbytek pracovníků je hodnocen příležitostně. Není tak vytvářen potřebný informační základ pro důkladné zhodnocení pracovního výkonu při příležitosti jednání o možném navýšení mzdy. To se poté odvíjí pouze od schopnosti vedoucích pracovníků z paměti ohodnotit příslušné pracovní výkony, čímž ztrácí na efektivnosti.

Výsledkem takto nedůsledného hodnocení je nemožnost stanovit individuální rozvojové plány pracovníků s konkrétními cíli, protože nelze vyhodnotit, zda cílů bylo skutečně dosaženo. Proto zde individuální rozvojové plány mají spíše podobu doporučení v oblasti pracovníkova rozvoje.

Dalším nedostatkem je neefektivní motivační systém ve vzdělávání. Je postaven na změně finančního ohodnocení v případě lepších pracovních výkonů. Zde svou roli hraje absence jasně definovaných cílů vzdělávání. Kvůli tomu není možné předem projednat, jak se změní pracovníkovo ohodnocení v případě, že by dosáhl stanovených cílů. To znemožňuje namotivovat pracovníka ke vzdělávání vidinou konkrétních změn v jeho pracovním postavení. Důsledkem toho je, že pracovníci nevnímají případnou změnu finančního ohodnocení jako důsledek vzdělávání, což činí současný motivační systém neefektivním. K motivaci zaměstnanců rovněž moc nepřispívá poměrně nízká podpora v jejich rozvoji od nadřízených.

Drobnějším nedostatkem je absence ucelené nabídky vzdělávání, ze které by si zaměstnanci mohli vybírat vhodné kurzy. Další drobnou komplikací v systému vzdělávání je nepřítomnost nějakého automatizovaného způsobu uvolňování pracovníků. V současnosti se musí zaměstnanci vždy předem připomínat vedoucím, že budou potřebovat uvolnit z práce.

Mínusem v systému je slabší podpora praktického uplatnění nově získaných znalostí, a to jak od nadřízených, tak od kolegů. Podporovat převedení do praxe by měli především vedoucí pracovníci a zabránit tím v podstatě ztrátové investici do vzdělávání, které nepřinese požadovaný efekt. Podpora momentálně spočívá v dotazování se zaměstnance, jaké znalosti získal a jak by je mohl aplikovat. Tím však cílená podpora končí.

Poslední problém systému vzdělávání představuje nepřítomnost formalizovaného hodnocení vzdělávacích aktivit. Nejsou vytvořena pravidla pro hodnocení vzdělávacích aktivit a potřebné formuláře pro jejich vyhodnocení a uložení získaných informací. Informace o kvalitách vzdělávacích aktivit se tak převážně předávají pouze ústní formou, což s nimi znemožňuje efektivně pracovat. Ztěžuje se tím výběr kvalitních kurzů, jelikož informace o jeho kvalitách si zaměstnanec musí buďto sehnat sám od kolegů nebo od personalisty, místo toho, aby si je mohl snadno vyhledat sám například v databázi, která by tyto informace uchovávala.

6.2 Návrhy na zlepšení současného systému vzdělávání

Na základě zjištěných skutečností z analýzy současného systému vzdělávání lze konstatovat, že výhodami současného systému jsou především důraz na individuální vzdělávací potřeby a vysoká kvalita kurzů. Systém má ale několik nedostatků, na kterých je třeba zapracovat. Uvedené návrhy, jak odstranit tyto nedostatky, by v podstatě vytvořily zcela nový systém vzdělávání pracovníků. K lepšímu objasnění toho, jak by nový systém vzdělávání fungoval a pro porovnání se starým systémem byly taktéž zmapovány hlavní procesy a zaznamenány do vývojového diagramu (příloha 9). Navrhované změny, které povedou k vytvoření zcela nového systému, jsou uvedeny níže.

Hodnocení pracovních výkonů

Zásadním nedostatkem, který je třeba odstranit, je absence systematického hodnocení pracovníků, jehož výsledky by sloužily jako východisko pro sestavení rozvojových plánů. Prvním návrhem na zlepšení je tedy logicky zavedení systematického hodnocení pracovníků.

Navrhují hodnotit pracovní výkony v závislosti na tom, zda se jedná o pracovníky na klíčových pozicích či nikoliv. Vzhledem k tomu, že klíčové pozice nejsou identifikovány, tak prvním krokem je identifikace klíčových pozic.

V případě, že se jedná o klíčovou pozici, tak by se hodnotily pracovní výkony na základě kompetenčních modelů. Ty momentálně rovněž nejsou vytvořeny. První fází při tvorbě kompetenčních modelů v navrhovaném systému je identifikace tří základních kompetencí společných pro všechny pozice. Tato identifikace by proběhla v rámci workshopu pro pracovníky na klíčových pozicích. Po identifikaci tří základních potřeb by se ještě identifikovaly tři další kompetence specifické pro každou klíčovou pozici. K tomu navrhují využít techniku Behavioural events interview a získat tak dostatečnou informační základnu pro vytvoření kompetenčních modelů. Po vytvoření kompetenčních modelů by se následně vytvořily požadavky na úrovně jednotlivých kompetencí v závislostech na typu pracovního místa. K požadované úrovni by měli mít

možnost vyjádřit se jak nadřízení, tak kolegové a případní podřízení pracovníka na příslušném pracovním místě.

Po vytvoření kompetenčních modelů by již mohlo probíhat hodnocení pracovních výkonů. Cílem takového hodnocení by bylo získat přehled o aktuální úrovni kompetencí. K tomu by se využívalo dvojího druhu hodnocení. Prvním druhem je hodnocení úrovně kompetencí formou Development centra (Kubeš a spol., 2004) a druhou formou je hodnocení skrz 360° zpětnou vazbu (Kubeš, 2008). Vzhledem k finanční náročnosti Development centrum by probíhalo pouze jednou za tři roky. V návaznosti na Development centrum by se následně vytvořil rozvojový plán s konkrétními S.M.A.R.T. cíli, ze kterého by se vycházelo při plánování rozvojových aktivit. Ten by se poté aktualizoval zbývajících dva roky do dalšího Development centra prostřednictvím 360° zpětné vazby.

Vytvářet kompetenční modely pro všechny pozice a následně je hodnotit výše uvedeným způsobem by bylo zbytečně náročné a neefektivní. Proto bych u zbytku pracovníků volil pro zhodnocení pracovních výkonů formu měsíčního hodnocení, které postupně vytvoří podklady pro hodnocení roční. Měsíční hodnocení by probíhalo na stejných základech jako v současnosti s tím rozdílem, že by bylo vždy formalizované, probíhalo opravdu pravidelně každý měsíc u všech zaměstnanců a součástí tohoto hodnocení by bylo také vyhodnocování stanovených S.M.A.R.T. cílů v oblasti rozvoje. Vyhodnocení těchto cílů by ještě bylo doplněno o postřehy vedoucího pracovníka, týkající se věcí, které se pracovníkovi příslušný měsíc povedly a těch, které se mu nepovedly a všechny tyto informace by byly shrnuty v příslušném formuláři na měsíční hodnocení pracovního výkonu (příloha 10). Ten by sloužil jako základní zdroj informací pro roční hodnocení a pro přidělení motivačních bodů. V rámci ročního hodnocení by proběhlo vyhodnocení měsíčních výkonů a přehodnocení přidělených motivačních bodů. Díky poznámkám o činnostech, které pracovníkovi jdou a které ne, by se odhalily jeho silné a slabé stránky a na základě toho se poté stanovil individuální rozvojový plán.

Tvorba individuálních rozvojových plánů

Rozvojový plán (příloha 11) by obsahoval cíle v oblasti rozvoje zformulované prostřednictvím metody S.M.A.R.T. Tento plán by se stal východiskem pro formulář

Deník rozvoje (příloha 12). Ten by obsahoval konkrétní rozvojové aktivity, které má pracovník absolvovat, které již absolvoval a jaké byly cíle a náklady těchto aktivit. Tím by se získal podrobný přehled o rozvoji pracovníka a nákladech na něj.

V rozvojovém plánu by byly předem rámcově vymezeny možnosti změn v pracovním postavení v případě splnění stanovených cílů. V deníku rozvoje by poté tyto možnosti byly upřesněny. Po dokončení vzdělávacích aktivit by byla vyhodnocena míra dosažení stanovených cílů a vyhodnocení případných změn v pracovním postavení.

Motivační systém

Rozvojový plán by se tedy využíval rovněž i k motivaci pracovníka. Naplánované cíle vzdělávání by byly rozděleny na standardní a ambiciózní. Při splnění cílů by se za odměnu přidělovaly motivační body a při jejich nesplnění by se mohly naopak ubírat. Za splnění ambiciózního cíle by se samozřejmě přidělovalo více motivačních bodů. Rozmezí těchto bodů by se definovalo již ve fázi sestavování individuálního rozvojového plánu, aby pracovník věděl, co může očekávat, pokud cíle splní, či nesplní. K jejich upřesnění by poté došlo po naplánování konkrétních vzdělávacích aktivit zapsaných do deníku rozvoje.

Motivační body by poté pracovníci využívali k zajištění odměn a benefitů podle svých potřeb. Ty by si vybírali z vytvořeného seznamu benefitů a odměn. Každá položka na tomto seznamu by měla jinou cenu vyjádřenou v motivačních bodech (příloha 13). Pracovníci by si tak v podstatě „nakupovali“ odměny a benefity podle svých potřeb. V případě odebrání motivačních bodů z důvodů špatných výkonů či neplnění stanovených cílů by se pak pracovník musel nějakého již obdrženého benefitu či odměny zříct, protože by mu na něj již body nestačily. Pracovníci by nebyli limitováni počtem položek, ale pouze množstvím bodů, které mají k dispozici. Při ročním hodnocení pracovních výkonů by mohli měnit rozložení těchto bodů a vybrat si jiné položky.

Tento způsob umožňuje bez větší snahy motivovat pracovníky podle jejich vlastních motivačních profilů a rovněž částečně kompenzuje omezené možnosti kariérního růstu. Zaměstnanci, kteří si zvýší svou kvalifikaci nad rámec požadavků na své pracovní místo, se většinou nemohou posunout na vyšší pozici vzhledem k velikosti organizace

a cítí se poté nedocenění, což může vyústit až k jejich odchodu ze společnosti. Zvýšené schopnosti si díky tomuto způsobu motivace může pracovník ocenit způsobem, který uzná za vhodný a zabránit tak pocitu, že jeho schopnosti nejsou dostatečně oceněny.

Podpora znalostí

V rámci realizace vzdělávacích potřeb navrhuji vyšší cílenou podporu aplikace získaných znalostí, a to formou vypracování Dohody o uplatnění získaných znalostí. V tomto plánu pracovník po absolvování vzdělávacích aktivit probere se svým vedoucím co se naučil a společně se domluví na tom, jak se pokusí získané znalosti uplatnit v praxi. Pracovník na základě tohoto rozhovoru zpracuje Dohodu o uplatnění získaných znalostí, která obsahuje seznam toho, jak a k jakým činnostem bude získané znalosti využívat a jaký bude jejich přínos, přičemž rozsah tohoto seznamu se bude odvíjet od kategorie vzdělávacích aktivit, které absolvoval. Pokud kurz spadá do první kategorie, bude po pracovníkovi požadován pouze jeden návrh na uplatnění získaných znalostí do praxe (příloha 14). V případě, že se bude jednat o kurzy spadající do druhé (příloha 15) nebo třetí (příloha 16) kategorie, pak zde bude nejen vyšší počet návrhů na převedení znalostí do praxe, ale budou prověřeny i možnosti předání získaných znalostí dalším pracovníkům. Po dohodnuté době proběhne vyhodnocení toho, zda pracovník dokázal nové znalosti převést požadovaným způsobem do praxe či je předat svým kolegům. Tento dokument se poté bude využívat jako další informační podklad pro hodnocení pracovníka.

Systematické hodnocení kurzů

Hodnocení kvality absolvovaných rozvojových aktivit bude probíhat podle toho, do jaké kategorie spadají a jaká společnost je zajišťovala.

Do nákladů se započítává jednak cena kurzu a jednak mzda pracovníka, která mu běží v době jeho nepřítomnosti kvůli účasti na vzdělávacích aktivitách. Kategorie a tím pádem i hodnotící formuláře jsou tři. Do první kategorie jsou zařazeny pouze aktivity, jejichž náklady nepřesáhnou částku 5 000,- Kč (příloha 17), do druhé kategorie se řadí aktivity, jejichž náklady jsou v rozmezí 5 000,- Kč až do 30 000,- Kč (příloha 18) a do třetí kategorie spadají aktivity, které stojí přes 30 000,- Kč (příloha 19).

Důkladným hodnocením každé vzdělávací aktivity by vznikala zbytečná byrokratická zátěž a rovněž by se snížila vypovídací schopnost takto získaných výsledků, jelikož pracovníci by si pravděpodobně nedávali tak záležet na hodnocení, pokud by museli náročným způsobem hodnotit i sebemenší kurz. Důkladnost hodnocení je proto odvozena od kategorie, do které příslušná vzdělávací aktivita patří. Tím se zabrání zbytečné byrokratické zátěži a i přes to se zajistí dostatečné informace pro vyhodnocení kvality kurzů. První kategorie je hodnocena pouze celkovým dojmem z kurzu. Druhá kategorie již obsahuje základní dotazy na kvalitu obsahu, výkon lektora, technické a organizační zázemí kurzu a rovněž zjišťuje pracovníkovi případné náměty na zlepšení kurzu do budoucna. Třetí kategorie je nejnákladnější, a tudíž je nejdůkladněji hodnocena. Rozpracovává dopodrobna otázky z druhé kategorie kvůli získání detailnějších informací.

Tyto informace se následně roztrídí do kategorií podle společností, které kurzy zajišťovaly. Vytvoří se databáze společností, ve které budou uloženy výsledky hodnocení kvality kurzů. Výsledkům hodnocení budou přiřazeny váhy ve vztahu k nákladové kategorii, do které spadají. Kurzy, které spadají do první kategorie, budou mít menší vliv na výsledné hodnocení kvality celé společnosti než kurzy, které spadají do třetí kategorie.

Tímto způsobem se získá ucelený přehled jak o kvalitách jednotlivých kurzů, tak o schopnostech společností zajišťovat kvalitní kurzy. Důsledkem bude značné usnadnění výběru kurzů a především to umožní vybírat kvalitnější kurzy.

Zavedení softwaru pro řízení lidských zdrojů

Navrhují zavedení softwarového řešení pro řízení lidských zdrojů se zaměřením na vzdělávání. To by umožnilo vytvořit ucelenou nabídku kurzů pro zaměstnance. V této nabídce by zaměstnancům mohly být automaticky zobrazeny doporučené kurzy pro jejich pracovní pozici a mohli by se na tyto kurzy rovnou přes systém přihlašovat. Rovněž by se tím zajistila automatizace uvolňování pracovníků díky možnosti vytvořit rozvrh zaměstnancova dne. Bylo by možné vytvořit databázi externích společností zajišťující kurzy, ve které by byly zaznamenány výsledky hodnocení kvality kurzů, čímž by se usnadnil a zkvalitnil výběr dalších kurzů.

Dále by se značně zjednodušila evidence veškerých dat a snížila se celková administrativní zátěž, protože většina těchto softwarů obsahuje i možnosti vyplňování formulářů a jejich odesílání a automaticky vyhodnocuje získané informace. Veškeré dokumenty by tak mohly být vytvořeny pouze v elektronické formě, což značně šetří čas a náklady. Vzhledem k tomu, že společnost již využívá některé moduly systému SAP R3, tak bych doporučil zvolit zavedení modulu SAP R3 HR. Zaměstnanci již s některými moduly systému SAP R3 pracují, takže naučit se v novém modulu by pro ně mělo být snazší.

Cílená podpora v oblasti jazykového vzdělávání

Posledním návrhem je cílenější podpora v oblasti jazykového vzdělávání, o které projevují zaměstnanci největší zájem. Navrhuji ponechat současnou podobou motivace k jazykovému vzdělávání, kdy po zvýšení jazykové úrovně nad rámec základních požadavků pracovního místa se zaměstnanci zvýší mzda o 2000,-Kč. Tuto motivaci bych ještě umocnil nabídnutím spolufinancování jazykového kurzu, který vyústí v úspěšné složení kurzu. Společnost by mohla zaměstnanci přispět například ve výši 50 % nákladů na kurz. Tím se docílí jednak pozitivní a v konečném důsledku i negativní motivace. Pozitivní motivace se dosáhne tím, že zaměstnanec nebude vnímat cenu kurzů jako takovou překážku. Negativní motivace se dosáhne v případě, že zaměstnanec si nechá proplatit 50 % z nákladů na kurz. Vidina toho, že nedokáže úspěšně složit závěrečnou zkoušku a získat tak potřebný certifikát a bude mu těch zmíněných 50 % již proplacených nákladů strženo z platu ho dostatečně namotivuje k tomu, aby kurz dotáhl úspěšně dokonce, a pokud ne, tak společnost nic neztratí, jelikož si svých proinvestovaných 50 % nákladů vezme zpět v podobě srážky z platu zaměstnance.

7. Závěr

Společnost Efaflex CZ – s.r.o. si plně uvědomuje, jak velkou roli hrají lidské zdroje v úspěchu společnosti. Náklady na vzdělávání nevnímá jako náklady, ale jako investice. Má proto zavedený systém vzdělávání, který má umožnit efektivně o tyto investice pečovat. Do vzdělávacích aktivit investuje nemalé částky, a také se zapojuje do projektů Evropské unie v oblasti vzdělávání zaměstnanců.

Cílem této práce bylo zanalyzovat současný systém vzdělávání, identifikovat nedostatky a navrhnout cestu, která povede k zefektivnění celého systému.

Informace potřebné k dosažení tohoto cíle byly získány studiem interních dokumentů a rozhovorem s personalistou. Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci poté posloužilo k ověření získaných informací a k získání názorů zaměstnanců na současný systém a jeho případné klady a zápory. Při vyhodnocování dotazníkového šetření bylo využito metody Testu dobré shody k odhalení souvislostí mezi získanými informacemi.

Takto získané informace vedly k odhalení kladných a záporných stránek zavedeného systému vzdělávání. Kladnou stránkou je rozhodně vysoká kvalita veškerých vzdělávacích aktivit a individuální přístup. Individuální přístup je zde však spíše nutností, jelikož vzdělávání není systematické.

Tento fakt je způsoben nepřítomností systematického hodnocení pracovních výkonů. Díky absenci systematického hodnocení pracovních výkonů totiž není možné vytvořit potřebný informační základ pro objektivní zhodnocení pracovních výkonů, jejich odměnění či identifikaci nedostatků ve výkonech. Důsledkem toho je nemožnost vytvořit dlouhodobý rozvojový plán. Nelze stanovit cíle vzdělávání, jelikož nejsou k dispozici možnosti jak vyhodnotit míru jejich dosažení. Díky absenci cílů nelze ani účinně motivovat zaměstnance, protože není možné definovat, jakých změn dozná pracovníkovo postavení v případě dosažení cílů. Všechny tyto nedostatky jsou důsledkem absence systematického hodnocení pracovních výkonů.

Dalšími nedostatky současného systému vzdělávání jsou ještě slabá podpora praktického uplatnění získaných znalostí a nepřítomnost formalizovaného a jasně nastaveného systému hodnocení kvality absolvovaných aktivit.

Drobnějšími nedostatky, které snižují efektivitu systému vzdělávání je nepřítomnost ucelené nabídky vzdělávacích aktivit a nutnost se před absolvováním kurzu vždy s dostatečným předstihem domlouvat s nadřízeným na uvolnění z práce.

Návrhy na odstranění těchto problémů a zefektivnění celého systému vzdělávání jsou následující:

- Zavedení systematického hodnocení pracovních výkonů
- V návaznosti na výsledky hodnocení pracovních výkonů vytvářet individuální rozvojové plány pro zaměstnance
- Zavedení motivačního systému založeného na „motivačních bodech“
- Rozdělovat vzdělávací aktivity do kategorií podle jejich nákladnosti
- Zvýšení praktického uplatňování získaných znalostí prostřednictvím Dohody o uplatnění získaných znalostí v závislosti na kategorii, do které spadá absolvovaná vzdělávací aktivita
- Zavedení formalizovaných hodnocení kvality absolvovaných vzdělávacích aktivit v závislosti na kategorii, do které spadá absolvovaná vzdělávací aktivita
- Zavedení elektronického systému na řízení lidských zdrojů, který sníží administrativní zatížení celého systému, umožní vytvoření ucelené nabídky vzdělávání a zautomatizuje proces uvolňování pracovníků na vzdělávací aktivity, umožní vytvořit databázi vzdělávacích agentur a jejich ohodnocení na základě zkušeností.

Převedení těchto návrhů do praxe by mělo vést k vytvoření systematického systému vzdělávání, který umožní vytvářet dlouhodobé rozvojové plány. Vedlejším efektem, nicméně stejně přínosným, je poté vytvoření systematického hodnocení pracovních výkonů a zcela nového systému motivace zaměstnanců.

Výsledkem aplikace těchto kroků by mělo být odstranění zjištěných nedostatků a zefektivnění nejen v oblasti vzdělávání zaměstnanců.

8. Summary

The most important resources, which company can own is human resources. Main topic of this thesis is thus human resources development in selected company. The aim is to suggest changes in the current system of human resources development which will lead to the creating more effective system.

In theoretical part of thesis is summarized main problems of employees development and there is also described each phase of employees development.

Practical part is dealing with analysis of the current system of employee development. For this analysis was used study of intern documents, interview with human resources manager and questionnaire survey. On the basis of results from this analysis was identified deficiencies in the current system.

Last part contain suggestions of recommended changes, which should lead to elimination of identified deficiencies and allow creating more effective system of employee development.

Key words: Human resources development, employee development, competence, systematic human resource development

9. Přehled použité literatury

MONICA BELCOURT, Phillip C. Managing performance through training and development. Toronto: Nelson Canada, 1996. ISBN 01-760-4258-X.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

ARMSTRONG, Michael. *A handbook of personnel management practice*. 6. ed. London: Kogan Page, 1996. ISBN 07-494-2028-6.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.

BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery: pro kombinované studium studijního programu Ekonomika a management*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009, 113 s. ISBN 978-80-7395-155-9.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

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

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

BARTÁK, Jan. *Od znalostí k inovacím*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008, 190 s. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-03-5.

Nejrychlejší vrata světa přinášejí největší úspory energie.
In: [Http://www.novinky.cz/](http://www.novinky.cz/) [online]. 2012 [cit. 2013-04-09]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/komercni-clanky/269217-nejrychlejsi-vrata-sveta-prinaseji-nejvetsi-uspory-energie.html>

KUBEŠ, Marián a SPILLEROVÁ Dagmar a KURNICKÝ Roman. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 183 s. ISBN 80-247-0698-9.

KUBEŠ, Marián. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 147 s. ISBN 978-80-247-2314-3.

Materiály poskytnuté společností Efaflex CZ – s.r.o.

10. Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků:

Obrázek 1:	Složení a tvorba intelektuálního kapitálu	3
Obrázek 2:	Zdroje organizace a proces řízení lidských zdrojů	4
Obrázek 3:	Systém formování pracovních schopností	6
Obrázek 4:	Potřeba vzdělávání.....	10
Obrázek 5:	Diagnostický proces	11
Obrázek 6:	Organizační struktura	25

Seznam tabulek:

Tabulka 1:	S.M.A.R.T. cíl	15
Tabulka 2:	Podíly na základním jmění podniku Efaflex	25
Tabulka 3:	Rozdělení hospodářských činností	26

Seznam grafů:

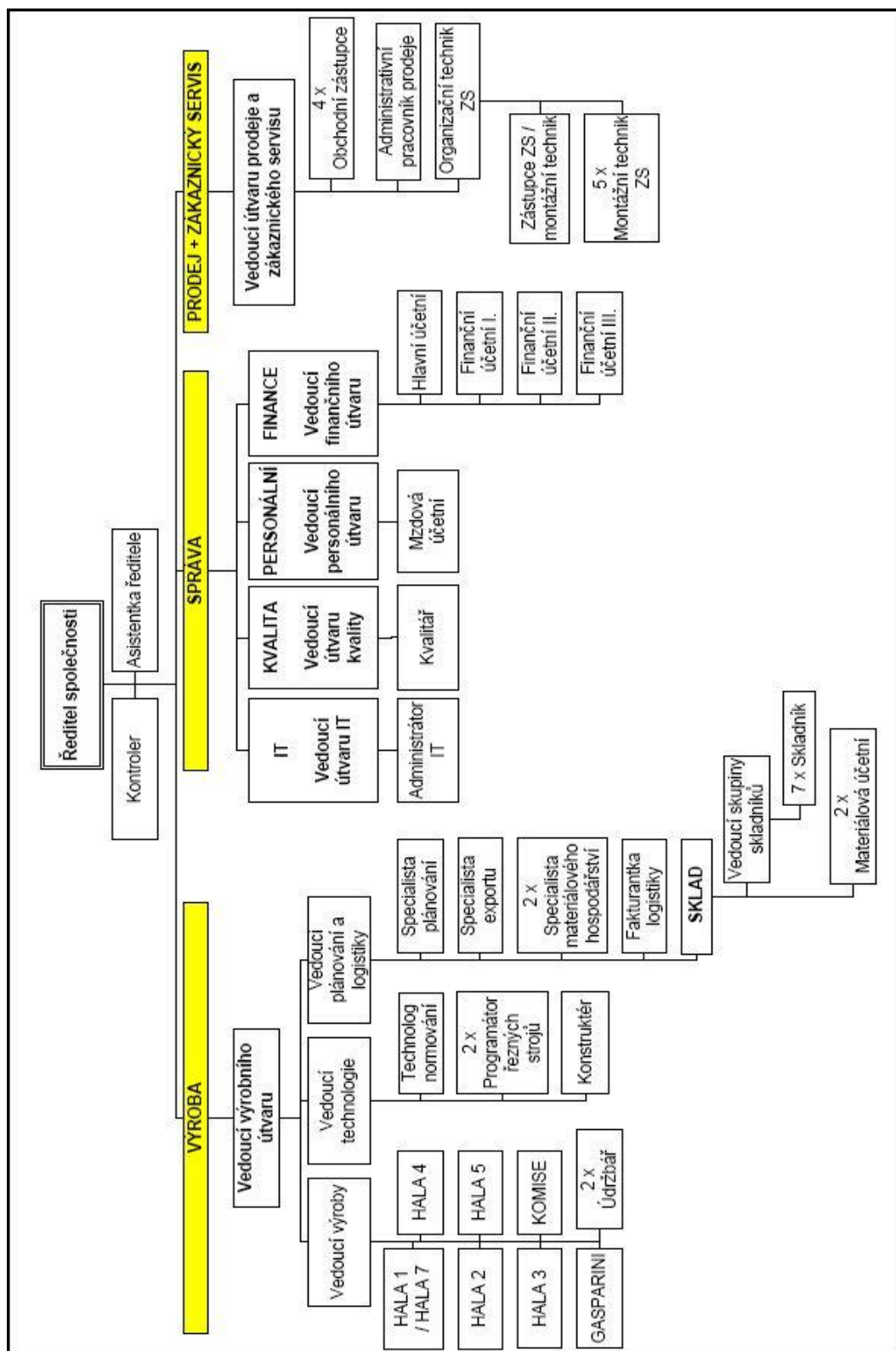
Graf 1:	Stavy zaměstnanců společnosti Efaflex.....	27
Graf 2:	Způsoby hodnocení pracovních výkonů.....	36
Graf 3:	Frekvence hodnocení pracovních výkonů	37
Graf 4:	Nutnost dalšího vzdělávání.....	37
Graf 5:	Aktuální motivační faktory.....	38
Graf 6:	Změny v pracovním postavení v důsledku vzdělávání.....	39
Graf 7:	Podpora od nadřízeného při rozvoji.....	40
Graf 8:	Ohled zaměstnavatele na individuální potřeby ve vzdělávání.....	40
Graf 9:	Oblasti požadovaného rozvoje	41
Graf 10:	Frekvence účasti na vzdělávacích aktivitách.....	42

Graf 11:	Spokojenost s frekvencí účasti na vzdělávacích aktivitách	43
Graf 12:	Praktické uplatňování nových znalostí	43
Graf 13:	Podpora praktického uplatňování nových znalostí.....	44
Graf 14:	Kvalita kurzů	45
Graf 15:	Užitečnost kurzů	45
Graf 16:	Hodnocení kvality kurzů	46
Graf 17:	Spokojenost se systémem vzdělávání.....	46

11. Seznam příloh

- Příloha 1: Organizační struktura společnosti EFAFLEX – CZ s.r.o.
- Příloha 2: Příklad popisu pracovního místa
- Příloha 3: Formulář pro vyhodnocení měsíční prémie
- Příloha 4: Formulář hodnocení a rozvoje zaměstnance
- Příloha 5: Požadovaná jazyková úroveň na pozici
- Příloha 6: Dotazník
- Příloha 7: Výsledky Testů dobré shody
- Příloha 8: Vývojový diagram současného systému vzdělávání zaměstnanců
- Příloha 9: Vývojový diagram navrhovaného systému vzdělávání zaměstnanců
- Příloha 10: Vyhodnocení a ocenění měsíčního pracovního výkonu
- Příloha 11: Příklad individuálního rozvojového plánu
- Příloha 12: Příklad deníku rozvoje
- Příloha 13: Návrh motivačního systému
- Příloha 14: Způsoby praktického uplatnění znalostí v případě, že náklady nepřesáhly 5000,- Kč
- Příloha 15: Způsoby praktického uplatnění znalostí v případě, že náklady se pohybují mezi 5000,- Kč a 30 000,- Kč
- Příloha 16: Způsoby praktického uplatnění znalostí v případě, že náklady přesáhly 30 000,-Kč
- Příloha 17: Hodnocení kurzů jejichž náklady nepřekročily částku 5000,- Kč
- Příloha 18: Hodnocení kurzů jejichž náklady se pohybují v rozmezí 5 000,- Kč až 30 000,- Kč
- Příloha 19: Hodnocení kurzů jejichž náklady překročily částku 30 000,- Kč

Příloha 1: Organizační struktura společnosti EFAFLEX – CZ s.r.o.



Příloha 2: Požadovaná jazyková úroveň na pozici

POZICE	POŽADOVANÁ ÚROVEŇ	
	NJ	AJ
ředitel a vedoucí útvarů ve výrobě, kvalitě a financích	B1	
vedoucí útvarů IT, prodeje a personálního	B1	nebo B1
asistentka ředitele	B1	
kontrolor, konstruktér, administrátor IT	A2	nebo A2
THP útvaru prodeje a servisu	A2	nebo A2
ostatní THP pozice	A2	
obchodní zástupce, mzdová účetní	A1	
mistr	A1	
OSTATNÍ režijní a výrobní pozice		

POPIS PRACOVNÍ ČINNOSTI



PRACOVNÍ POZICE: VEDOUCÍ PERSONÁLNÍHO ÚTVARU

ÚTVAR: PEROSNÁLNÍ

PRACOVNÍŠTĚ: THP

PODŘÍZENOST POZICI: Ředitel společnosti

NADŘÍZENOST POZICÍM: Mzdová účetní

ÚČEL PRACOVNÍ POZICE

Zajištění, stabilizace a rozvoj lidských zdrojů společnosti.

HLAVNÍ PRACOVNÍ ČINNOSTI

Mimo všeobecných povinností vyplývajících z pracovní smlouvy, pracovního řádu a platných vnitřních předpisů přísluší této pracovní pozici zejména tyto pracovní činnosti a zodpovědnosti:

- Řídí náborové aktivity a zabezpečuje plánovaný počet lidských zdrojů.
- Dohlíží na integraci nových pracovníků do společnosti, vyhodnocuje potřeby změn v pracovních poměrech.
- Řídí agentury práce, komunikuje s personálními agenturami a ostatními externími partnery z oblasti lidských zdrojů.
- Vytváří rozpočty pro personální oblast, vyhodnocuje rozdíly mezi skutečností a plánem a stanovuje nápravná opatření. Zajišťuje interní a externí statistiky
- Komunikuje s odborovou organizací, vyjednává o kolektivní smlouvě, řeší stížnosti a podněty.
- Zastupuje mzdovou účetní v oblastech zajištění pracovněprávní agendy a zpracování mezd.
- Ve spolupráci s bezpečnostním technikem řídí bezpečnost a ochranu zdraví při práci.
- Řídí odměňování zaměstnanců, stanovuje a vyhodnocuje mzdový systém.
- Rozvíjí organizační strukturu společnosti, nastavuje organizační a pracovní řád, vytváří potřebné personální směrnice.
- Řídí systém hodnocení zaměstnanců a tvorbu a realizaci kariérních plánů.

- Plánuje, realizuje a vyhodnocuje vzdělávání zaměstnanců.
- Dává podněty na racionalizaci práce.
- Organizuje, řídí a zajišťuje bezproblémový chod útvaru po stránce všech zdrojů (finance, personál, ...).
- Spolupodílí se na strategickém řízení firmy.
- Pečuje o profesní rozvoj a zvyšování odborné kvalifikace podřízených pracovníků.
- Vykonává další činnosti v rámci svého útvaru dle pokynů přímého nadřízeného.

PRAVOMOCE

- jako vedoucí pracovník (práva a povinnosti viz Pracovní řád) řídit podřízené pracovníky
- jednat se zástupci odborové organizace
- řešit kázeňské přestupky zaměstnanců a vyvozovat z nich důsledky

POŽADOVANÁ KVALIFIKACE

Vzdělání a specializace: VŠ humanitního zaměření

Jazykové znalosti: komunikativní znalost NJ nebo AJ

Práce s počítačem: znalost MS Office

Odborné zkoušky: ŘP skupiny B

Profesní zkušenosti v oboru: 2 roky na obdobné pozici, zkušenost s řízením týmu

Osobnostní profil: spolehlivost, odpovědnost, komunikativnost, psychická odolnost, časová flexibilita, organizační schopnosti, analytické schopnosti, manažerské schopnosti

Zpracoval:	Ladislav Jelínek (přímý nadřízený)	Datum:	Podpis:
Schválil:	Milan Šmíd (vedoucí personálního útvaru)	Datum:	Podpis:
Vydal:	Ladislav Jelínek (jednatel)	Datum:	Podpis:

S popisem pracovní činnosti byl seznámen:

Jméno:	Datum:	Podpis:
---------------	---------------	----------------

Příloha 4: Formulář pro vyhodnocení měsíční prémie

<i>Jméno:</i> _____ <i>OČ:</i> <i>Středisko:</i> _____ <i>Pracovních dnů celkem:</i> _____ <i>Profese:</i> _____ <i>Skutečně odpracováno dnů:</i> _____							
UKAZATEL	CÍL	SKUT.	% PRÉMIE				
PRODUKTIVITA PRÁCE			<i>od 0 % do 10 %</i>				
KVALITA PLNĚNÍ PRACOVNÍCH POVINNOSTÍ			<i>od 0 % do 10 %</i>				
<u>Důvody krácení:</u> 							
% PRÉMIE CELKEM			od 0 % do 20 %				
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <th style="width: 50%; text-align: center;">HODNOTITEL</th> <th style="width: 50%; text-align: center;">HODNOCENÝ</th> </tr> <tr> <td style="padding-top: 20px;"> <i>Jméno:</i> _____ <i>Datum a podpis:</i> _____ </td> <td style="padding-top: 20px;"> <i>Jméno:</i> _____ <i>Datum a podpis:</i> _____ </td> </tr> </table>				HODNOTITEL	HODNOCENÝ	<i>Jméno:</i> _____ <i>Datum a podpis:</i> _____	<i>Jméno:</i> _____ <i>Datum a podpis:</i> _____
HODNOTITEL	HODNOCENÝ						
<i>Jméno:</i> _____ <i>Datum a podpis:</i> _____	<i>Jméno:</i> _____ <i>Datum a podpis:</i> _____						
STANOVENÍ A VYHODNOCENÍ PRÉMII SE ŘÍDÍ PLATNÝM PRÉMIOVÝM ŘÁDEM SPOLEČNOSTI							

Příloha 5: Formulář hodnocení a rozvoje zaměstnance

HODNOCENÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCE				2011
Jméno:				 vyhodňovač a rozvojový nástroj
Pozice:				
HODNOCENÍ PRACOVNÍCH ČINNOSTÍ A PODÍL NA PLNĚNÍ HOSPODÁŘSKÉHO PLÁNU DANÉHO ROKU (vychází z popisu pracovní činnosti, organizačního řádu, hospodářského plánu a cílů společnosti)				
CÍL	HODNOCENÍ	váha v %	% SPLNĚNÍ	
			0%	
OSOBNÍ CÍLE A ROZVOJ				
CÍL	VYHODNOCENÍ		% splnění	
HODNOCENÝ		NADŘÍZENÝ: Ladislav Jelínek		
stanovení	vyhodnocení	stanovení	vyhodnocení	
podpis:				
datum:				

Příloha 6: Dotazník

Systém vzdělávání pracovníků v podniku Efaflex - CZ s.r.o.

Systém vzdělávání pracovníků v podniku Efaflex - CZ s.r.o.

Vážení zaměstnanci,

chtěl bych Vás požádat o

spolupráci a o věnování několika minut Vašeho času vyplnění tohoto dotazníku,

jehož cílem je zjistit Váš názor na současný systém vzdělávání v Efaflexu a na základě získaných dat poté navrhnout opatření vedoucí k úpravě systému

tak, aby vyhovoval Vaším požadavkům a potřebám. Výsledky budou využity v mé bakalářské práci na téma „Vzdělávání pracovníků“ a rovněž budou poskytnuty vedení společnosti.

Dotazník je zcela anonymní

Předem mnohokrát děkuji za Váš čas, který strávíte vyplňováním

Jindřich Fuka

1. Co by Vás osobně nejvíce motivovalo k dalšímu vzdělávání?

Seřaďte dle Vašich priorit (nejdůležitější přetáhněte nahoru)

	Pořadí
Růst mého finančního ohodnocení	
Možnost kariérního postupu	
Větší uznání od okolí díky vyšší kvalifikaci	
Možnost zvýšit si odborné znalosti potřebné pro mou práci	
Vyšší samostatnost při plnění pracovních úkolů	
Vidina lepšího uplatnění na trhu práce, díky novým znalostem	

2. Myslíte si, že pro pozici, na které v současnosti pracujete, je pro Vás nutné se dále vzdělávat?

1 - nutné; 4 - zbytečné

	1	2	3	4
Nutnost dalšího vzdělávání	☐	☐	☐	☐

3. Jak hodnotíte podporu nadřízeného při rozvoji Vašich schopností a dovedností? (nabízí Vám kurzy, snaží se Vás motivovat ke vzdělávání apod.)

1 - vysoká podpora; 4 - žádná podpora

	1	2	3	4
Podpora Vašeho vzdělávání	☐	☐	☐	☐

4. Bere zaměstnavatel ohled na vaše individuální potřeby ve vzdělávání?

- ☐ Ano, zajímá se o oblasti, ve kterých se chci rozvíjet a umožňuje mi se vzdělávat v těchto oblastech
- ☐ Je mi umožněn rozvoj v minou požadovaných oblastech, ale ne v takové míře, jak bych chtěl/a
- ☐ Sice se mohu vyjádřit k plánování svého vzdělávání, ale své další vzdělávací aktivity tím ovlivním jen minimálně
- ☐ Na to, co se chci naučit se nebere ohled
- ☐ O vzdělávací aktivity se nezajímám

5. Které znalosti si chcete dále rozvíjet?

Rozdělte: 100 bodů

Odborné znalosti (např. práce na PC, tvorba technických výkresů)	
Jazykové znalosti	
Osobnostní dovednosti (např. komunikace, asertivita, vystupování)	
Manažerské dovednosti (např. vedení, motivace lidí)	

6. Jak často se účastníte vzdělávacích aktivit?

- ☐ Každý měsíc
- ☐ Každého čtvrt roku
- ☐ Každý půlrok
- ☐ Nepravidelně dle potřeby

7. Toto množství je pro Vás:

- ☐ Zbytečně vysoké
- ☐ Přiměřené
- ☐ Nízké

8. Jak by jste ohodnotil kvalitu kurzů, které jste absolvoval/a? (schopnosti lektorů, technické vybavení, organizace kurzů)

1 - kvalitní; 4 - nekvalitní

	1	2	3	4
Moje spokojenost kvalitou kurzů	☐	☐	☐	☐

9. Jaký máte názor na užitečnost znalostí, pro vaši pozici, které jste získal/a na absolvovaných kurzech?

1 - naučil/a jsem se hodně užitečných věcí; 4 - získané znalosti jsou pro mou pozici zbytečné

	1	2	3	4
Užitečnost získaných znalostí	☐	☐	☐	☐

10. Máte možnost ohodnotit kvalitu kurzů, které jste absolvoval/a?

- ☐ Ano, po ukončení kurzu probíhá vyhodnocení jeho kvality
☐ Vyhodnocení kvality probíhá jen u některých kurzů
☐ Ne, po ukončení kurzu po mně žádné hodnocení požadováno není

11. Jak by jste ohodnotil podporu praktického uplatnění nově získaných dovedností v Efaflexu?

1 - vysoká podpora; 4 - žádná podpora

	1	2	3	4
Vaše snaha o jejich uplatnění	☐	☐	☐	☐
Podpora ze strany nadřízených	☐	☐	☐	☐
Podpora ze strany kolegů	☐	☐	☐	☐

12. Jak často nyní používáte získané znalosti z minulých kurzů ve své práci?

1 - hodně často; 4 - vůbec

	1	2	3	4
Frekvence používání získaných znalostí	☐	☐	☐	☐

13. Změnila se nějak Vaše pozice ve firmě po absolvování vzdělávacího kurzu? Pokud ano, co konkrétně to bylo? Např. zvýšení mzdy, kariérní postup, vyšší odpovědnost atd.

- ☐ Nic se nezměnilo
☐ Ano, změnilo se následující:

14. Jakou formou probíhá hodnocení vašich schopností a dovedností?

Zaškrtněte způsoby kterými jste hodnocen/a

- ☐ Formální hodnotící pohovor
☐ Neformálním krátkým ústním zhodnocením mého výkonu
☐ Prostřednictvím hodnotícího formuláře
☐ Neprobíhá vůbec
☐ Jinak, prosím uveďte jak:

15. Jak často probíhá hodnocení vašich schopností a dovedností?

Pokud jste hodnocen/a více způsoby, tak zaškrtněte intervaly těchto různých způsobů (např. pokud je Váš průběžný výkon hodnocený měsíčně a důkladné zhodnocení probíhá 1 x ročně, pak zaškrtněte obě možnosti)

- ☐ 1 x ročně
☐ Měsíčně
☐ Průběžně, dle potřeby
☐ Vůbec
☐ V jiné frekvenci:

16. Jak jste spokojen(á) se současným systémem vzdělávání?

1 - spokojen; 4 - nespokojen

	1	2	3	4
Spokojenost se vzděláváním	☐	☐	☐	☐

17. Co se Vám na současném systému nejvíc líbí?

Pokud se Vám na současném systému vzdělávání nic nelíbí, můžete otázku přeskočit.

18. Co byste na současném systému vzdělávání změnil/a?

Pokud by jste na současném systému nic neměnili, můžete otázku přeskočit.

19. Jak dlouho jste již zaměstnancem efaflexu?

- ☐ do 2 let
☐ 2 až 5 let
☐ nad 5 let

20. Jaká je vaše pozice?

- ☐ Vedoucí pracovník
☐ Referent bez podřízených

21. Do jaké věkové kategorie patříte?

- ☐ 18 až 35 let
- ☐ 36 až 45 let
- ☐ 46 až 55 let
- ☐ 55 a více let

22. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

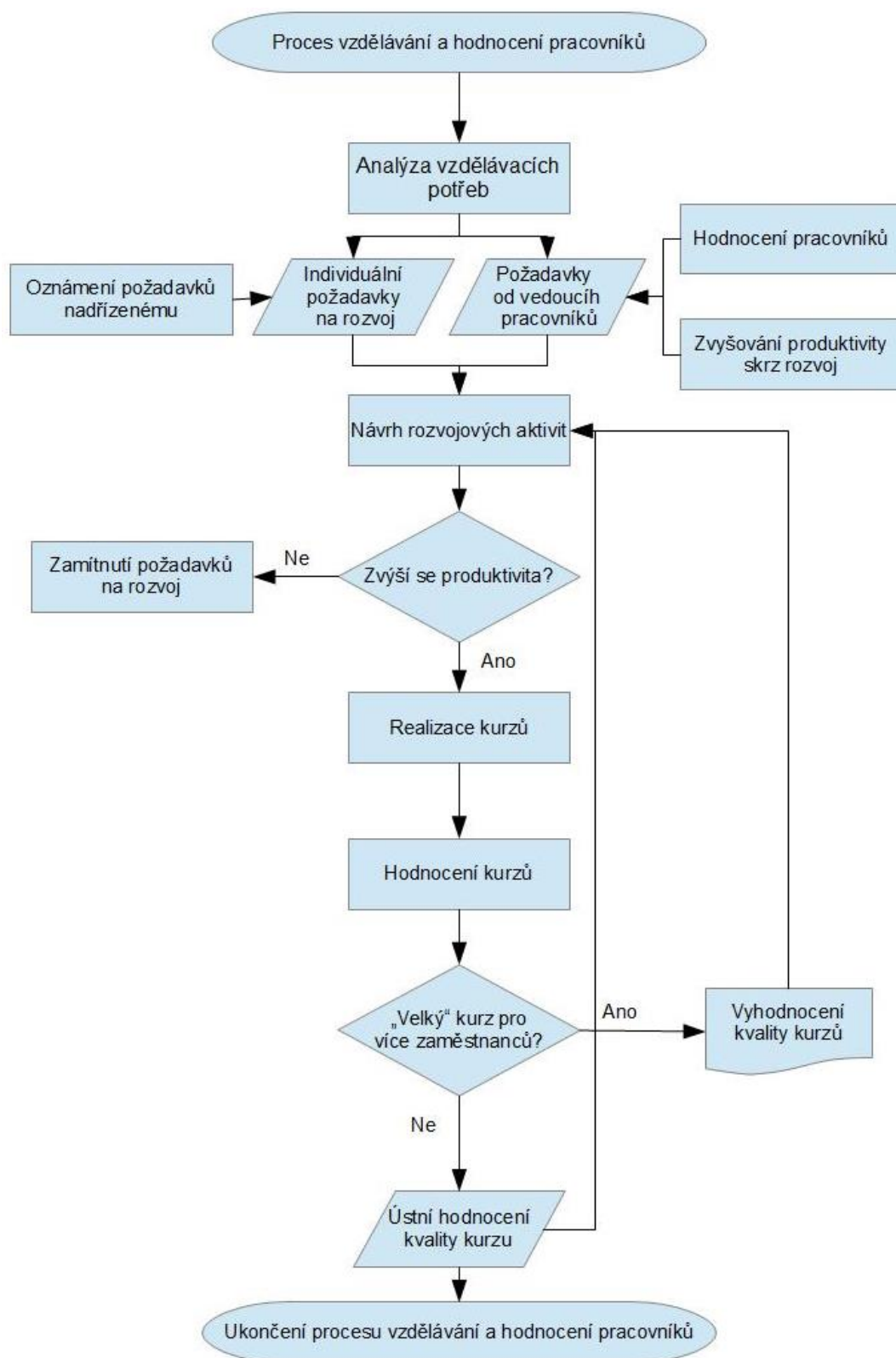
- ☐ Vyučen
- ☐ Střední škola s maturitou
- ☐ Vysoká škola či vyšší odborná škola

Ještě jednou mnohokrát děkuji za Váš čas

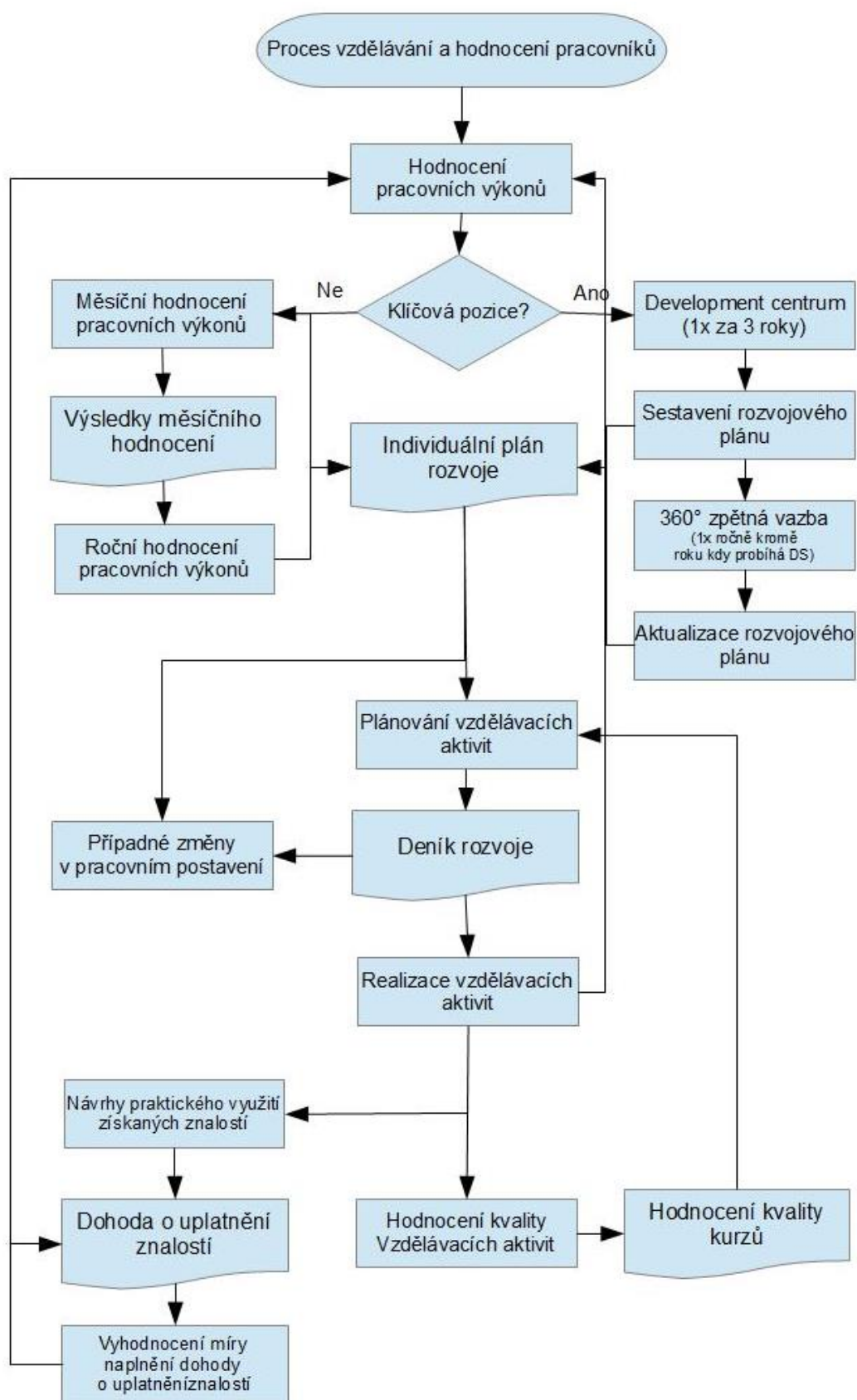
Příloha 7: Výsledky Testů dobré shody

Hypotézy:	H_0 : Podpora nadřízených při aplikaci nových znalostí neovlivňuje vlastní snahu o jejich uplatnění H_1 : Podpora nadřízených při aplikaci nových znalostí ovlivňuje vlastní snahu o jejich uplatnění					
Skutečné četnosti:			Podpora nadřízených při aplikaci znalostí			
			1	2	3	4
	Vlastní snaha o aplikaci znalostí	1	11	17	18	9
		2	21	27	28	19
		3	6	12	13	4
		4	5	11	12	3
Testové kritérium:	G = 4, 117					
Kritická hodnota:	X = 16,919					
Rozhodnutí	Na hladině významnosti 5 % nulovou hypotézu (H_0) o nezávislosti jednotlivých znaků nezamítáme.					
Hypotézy:	H_0 : Podpora kolegů při aplikaci nových znalostí neovlivňuje vlastní snahu o jejich uplatnění H_1 : Podpora kolegů při aplikaci nových znalostí ovlivňuje vlastní snahu o jejich uplatnění					
Skutečné četnosti:			Podpora kolegů při aplikaci znalostí			
			1	2	3	4
	Vlastní snaha o aplikaci znalostí	1	8	18	15	14
		2	18	28	25	24
		3	3	13	10	9
		4	2	12	9	8
Testové kritérium:	G = 4, 508					
Kritická hodnota:	X = 16,919					
Rozhodnutí	Na hladině významnosti 5 % nulovou hypotézu (H_0) o nezávislosti jednotlivých znaků nezamítáme.					

Příloha 8: Vývojový diagram současného systému vzdělávání zaměstnanců



Příloha 9: Vývojový diagram navrhovaného systému vzdělávání zaměstnanců



Příloha 10: Vyhodnocení a ocenění měsíčního pracovního výkonu

Měsíční hodnocení pracovního výkonu				
Období:				
Hodnotitel		Hodnocený:		
Jméno:		Jméno:		
Pracovní pozice:		Pracovní pozice:		
Datum:		Datum:		
Podpis		Podpis		
Ukazatel	Cíl	Skutečnost	Prémie %	
Produktivita práce:				
Kvalita plnění pracovních povinností	Důvody krácení		Prémie %	
Dosažení individuálních cílů	Rozvojový cíl		Míra dosažení cíle	Motivační body
	standartní	ambiciózní		
Pracovník podal dobrý výkon při následující situaci (jmenujte a popište alespoň jednu)				
Pracovník měl určité rezervy v následujících situacích (jmenujte a popište alespoň jednu)				

Příloha 11: Příklad individuálního rozvojového plánu

Individuální plán rozvoje		rok:	
Jméno:	Petr Cválal		
Pozice:	Obchodní zástupce		
Hlavní oblast rozvoje:	Rozvoj v oblasti Německého jazyka		
S.M.A.R.T. cíl rozvoje:	Specifický	Dosažení úrovně B2	
	Měřitelný	Předložení certifikátu Zertifikat Deutsch für den Beruf	
	Akceptovatelný	Personalista předloží schválenou nabídku jazykových kurzů, ze které si zaměstnanec sám vybere	
	Realistický	Uvolnění zdrojů až do částky 20 000 Kč,- ,vyhrazení časového fondu 20 hodin na kurz, Zaměstnanec předloží Zertifikat Deutsch (B1) potvrzující nutné základní znalosti pro kurz	
	Termínovaný	Příslušný certifikát předloží do 12.11.2013	
Konkrétní kroky vedoucí k dosažení cíle	Zaměstnanec absolvuje kurz Německého jazyka a složí závěrečnou zkoušku vedoucí k získání certifikátu		
Praktický přínos rozvoje:	Zlepšení komunikace s Německy mluvícími zákazníky		
Přidělení motivačních bodů	minimum bodů při dosažení cíle	maximum bodů při dosažení cíle	
	2	8	

Příloha 12: Příklad deníku rozvoje

[illegible]

Příloha 13: Návrh motivačního systému

Vybrané benefity a odměny		
Jméno:		
Pozice:		
Celkový počet motivačních bodů:	13	
Disponibilní počet motivačních bodů:	3	
Odměny a benefity:	Cena odměn a benefitů	Vybrané odměny a
Den dovolené navíc	4	2x
Příspěvek na penzijní připojištění v hodnotě 1000 Kč s 30% spoluúčastí zaměstnance	8	
Víkend ve vybraných lázních pro dva 1x ročně	5	
Příspěvek na dovolenou 50 % z ceny dovolené (příspěvek max 5 000,- Kč)	10	
Služební telefon	3	
Zvýšení základní mzdy o 5,- Kč/hod	18	
Vyplacení odměny 100 Kč (1x ročně)	1	2x

Příloha 14: Způsoby praktického uplatnění znalostí v případě, že náklady nepřesáhly 5000,- Kč

Týká se kurzů do 5000,- Kč		
Dohoda o uplatnění získaných znalostí z kurzu:	Prezentační schopnosti	
Kurz byl zajištěn společností:	Education s.r.o.	
Jméno:		
Pozice:		
Způsoby uplatnění nových znalostí a dovedností a jejich přínosy (minimálně 1)		
Termín na uplatnění těchto znalostí	od	do
Byli znalosti a dovednosti převedeny do praxe dohodnutým způsobem?		
Pokud nebyli převedeny do praxe, uveďte prosím důvody proč se tak nestalo		

Příloha 15: Způsoby praktického uplatnění znalostí v případě, že náklady se pohybují mezi 5000,- Kč a 30 000,- Kč

Týká se kurzů od 5000,- Kč do 30 000,- Kč		
Dohoda o uplatnění získaných znalostí z kurzu:	Prezentační schopnosti	
Kurz byl zajištěn společností	Education s.r.o.	
Jméno:		
Pozice:		
Způsoby uplatnění nových znalostí a dovedností a jejich přínosy (minimálně 3)		
Termín na uplatnění těchto znalostí	od	do
Byli znalosti a dovednosti převedeny do praxe dohodnutým způsobem?		
Mohl by pracovník předat získané znalosti i svým kolegům?	Ano	Ne
	Plánování vzdělávacích aktivit	
Pokud nebyli převedeny do praxe, uveďte prosím důvody proč se tak nestalo		

Příloha 16: Způsoby praktického uplatnění znalostí v případě, že náklady přesáhly 30 000,- Kč

Týká se kurzů nad 30 000,- Kč		
Dohoda o uplatnění získaných znalostí z kurzu:	Prezentační schopnosti	
Kurz byl zajištěn společností:	Education s.r.o.	
Jméno:		
Pozice:		
Způsoby uplatnění nových znalostí a dovedností a jejich přínosy (minimálně 5)		
Termín na uplatnění těchto znalostí	od	do
Byli znalosti a dovednosti převedeny do praxe dohodnutým způsobem?		
Mohl by pracovník předat získané znalosti i svým kolegům?	Ano	Ne
Plánování vzdělávacích aktivit		
Pokud nebyli převedeny do praxe, uveďte prosím důvody proč se tak nestalo		

Příloha 17: Hodnocení kurzů jejichž náklady nepřekročily částku 5000,- Kč

Týká se kurzů do 5 000			
Hodnocení kvality kurzů			
Kurzy jsou zajišťované společností:		Education s.r.o.	
Hodnoticí škála: 1 - kvalitní; 2 - spíše kvalitní; 3 spíše nekvalitní; 4 nekvalitní			
Absolvovaný kurz	Kurz byl absolvován zaměstnancem:	Kurz byl veden lektorem:	celková kvalita kurzu
Prezentační dovednosti	Jirka Mašek	František Bota	2
Asertivní komunikace	Petr Malý	Pepa Stránský	4
Společnost zajišťuje kurzy na úrovni:			3

Příloha 18: Hodnocení kurzů jejichž náklady se pohybují v rozmezí 5 000,- Kč až 30 000,- Kč

Týká se kurzů za 5 000 až 30 000	
Hodnocení kvality kurzů	
Kurz byl zajištěn společností:	Education s.r.o.
Typ kurzu:	Kvalita výroby
Jméno lektora/ů:	Bohuslav Leider
Jméno pracovníka:	
Pracovní pozice:	
Hodnotící škála:	1 - kvalitní; 2 - spíše kvalitní; 3 spíše nekvalitní; 4 nekvalitní
Obsah kurzu (užitečnost znalostí, zajímavost apod.)	1
Výkon lektora (srozumitelnost výkladu, jeho vstřícnost apod.)	2
Technické zázemí a organizace kurzu (poskytnuté materiály, využití počítačů, předávání informací o termínech a jejich dodržování apod.)	1
Co by jste na kurzu změnil/a, tak aby Vám více vyhovoval?	
Společnost zajistila kurz na úrovni:	1,33333333

Příloha 19: Hodnocení kurzů jejichž náklady překročily částku 30 000,- Kč

Týká se kurzů nad 30 000 Kč				
Hodnocení kvality kurzů				
Kurz byl zajištěn společností:				Education s.r.o.
Typ kurzu:				Vedení lidí
Jméno lektora/ů:				Lenka Rybová, Václav Krejča
Obsah kurzu				
Budete schopni přenést získané znalosti a dovednosti do praxe?	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Vyhovovali Vám zvolené metody výuky?	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Kvalita lektora/ů				
Byl výklad interního lektora srozumitelný a dobře pochopitelný?	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Jak hodnotíte jeho osobní přístup? Ochotu, vstřícnost	Pozitivně	Spíše pozitivně	Spíše negativně	Negativně
Technické zázemí				
Jaké byly poskytnuté materiály?	Kvalitní	Spíše kvalitní	Spíše nekvalitní	Nekvalitní/Žádné
Kvalita vybavení (počítače, použití projektoru atd.)	Kvalitní	Spíše kvalitní	Spíše nekvalitní	Nekvalitní/Žádné
Vyhovovalo Vám prostředí kde výuka probíhala?	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Organizační zajištění				
Byli jste společností dobře informováni o kurzu? (termíny, co si vzít s sebou apod.)	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Byly dodržovány stanovené termíny?	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Přišel Vám tento kurz užitečný pro Vaši současnou pracovní pozici?				
Jakou část kurzu navrhujete rozšířit nebo zkrátit?				
Co by jste na kurzu změnil/a, tak aby Vám více vyhovoval?				