

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra psychologie



Bakalářská práce

Výcvik zaměstnanců

Lukáš Moc

© 2017 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Lukáš Moc

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Výcvik zaměstnanců

Název anglicky

Employee training

Cíle práce

Vypracovat bakalářskou práci zabývající se předepsaným tématem. Práce bude obsahovat popis cílů práce, použitou metodiku, přehled použitých poznatků z odborné literatury a empirickou studii (vlastní výzkum) studenta.

Práce bude zaměřena na konkrétní oblast specifikovanou v cílech práce.

Metodika

Práce bude obsahovat sběr dat a jejich zpracování pomocí kvantitativních, resp. kvalitativních postupů. V metodice práce budou stanoveny předpoklady (hypotézy), které má analýza dat ověřit.

Doporučený rozsah práce

40 – 60 stran

Klíčová slova

validita výcviku, transfer, analýza úlohy

Doporučené zdroje informací

KOLMAN, L. *Výcvik zaměstnanců : psychologické základy podnikové odborné přípravy a výcviku*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-86131-62-9.

LISA, A. – WHITMORE, J. *Koučování : rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti : metoda transpersonálního koučování*. Praha: Management Press, 2014. ISBN 978-80-7261-273-4.

Moderní řízení : měsíčník pro vrcholový a střední management, lektory, personalisty i podnikatele. Praha: ISSN 0026-8720.

Předběžný termín obhajoby

2017/18 ZS – PEF (únor 2018)

Vedoucí práce

doc. PhDr. Luděk Kolman, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra psychologie

Elektronicky schváleno dne 4. 11. 2015

PhDr. Pavla Rymešová, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 10. 11. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 04. 10. 2017

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Výcvik zaměstnanců" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 16. 11. 2017

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval doc. PhDr. Ludřku Kolmanovi, CSc., za cenné rady a odborné poznatky při tvorbě bakalářské práce. Dále děkuji všem zaměstnancům firmy Uniplast s.r.o., kteří se podíleli na praktické části bakalářské práce. V neposlední řadě velké poděkování patří mojí rodině za trpělivost a podporu.

Výcvik zaměstnanců

Souhrn

Bakalářská práce se ve své teoretické části zabývá významem lidských zdrojů a důležitosti jejich rozvoje. Nejobsáhlejší kapitola se zabývá oblastmi, metodami a formami firemního vzdělávání, z nichž se přednostně věnuje výcviku zaměstnanců. Závěr této části patří hodnocení, efektivitě a evaluaci vzdělávání zaměstnanců. Praktická část je empirickým šetřením ve vybrané společnosti. Začíná představením jejího profilu a pokračuje analýzou praktického výcviku zaměstnanců probíhajícího v podobě interního vzdělávání pomocí strukturovaných skupin při práci na vakuově tvářecích lisech. Základem této části je šetření v rámci výcviku zaměstnanců, jehož cílem bylo posílení praktických dovedností zaměstnanců, které ve svém důsledku povede ke snížení zmetkovitosti, resp. ke zvýšení produktivity výroby.

Klíčová slova: Hodnocení vzdělávání, lidské zdroje, podnikové vzdělávání, strukturovaná skupina, výcvik zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců.

Employee training

Summary

The bachelor thesis deals with the importance of human resources and the importance of their development in their theoretical part. The most comprehensive chapter focuses on areas, methods and forms of corporate education, which are primarily devoted to employee training. The conclusion of this section is evaluation, effectiveness and evaluation of employee training. The practical part is an empirical survey in a selected company. It begins with the presentation of its profile and continues with the analysis of the practical training of the employees taking place in the form of internal education using structured groups when working on vacuum molding presses. The basis of this part is an employee training survey aiming at enhancing the practical skills of the employees, which in turn will lead to a reduction of scrappage, respectively. to increase production productivity.

Keywords: Corporate education, employee training, evaluation of education, human resources, structured group, training of employees.

OBSAH

1	ÚVOD	10
2	CÍLE A METODIKA	12
2.1	Cíl práce	12
2.2	Metodika práce	12
	TEORETICKÁ ČÁST	14
3	LIDSKÉ ZDROJE A JEJICH ROZVOJ	14
3.1	Lidské zdroje.....	14
3.2	Rozvoj lidských zdrojů	15
4	VZDĚLÁVÁNÍ	19
4.1	Metody a formy firemního vzdělávání	22
4.2	Oblasti firemního vzdělávání.....	28
4.3	Výcvik zaměstnanců	30
4.3.1	Skupinový výcvik	31
4.3.2	Individuální výcvik	32
4.3.3	Školení od vedoucího pracovníka.....	32
4.3.4	Sebekoučování	32
4.3.5	Výcvikové techniky	33
4.4	Hodnocení a evaluace vzdělávání.....	34
	PRAKTICKÁ ČÁST	40
5	PROFIL ZKOUMANÉ ORGANIZACE	40
5.1	Firemní vzdělávání zaměstnanců.....	41
6	EMPIRICKÝ PRŮZKUM	43
6.1	Vymezení výzkumného cíle.....	43
6.1.1	Výzkumný soubor	44
6.2	Metodika výzkumu	44
6.2.1	Výzkumné otázky	44
6.3	Sběr a analýza dat	47
6.3.1	Příčiny zmetkovosti	50
6.4	Hodnocení výcviku	53
6.4.1	Hodnotící ukazatele	54
6.4.2	Hodnotící dotazník.....	54

7	DISKUZE A ZÁVĚRY	56
8	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	58
9	SEZNAM PŘÍLOH	60
	Příloha A Vzor hodnotícího dotazníku	61

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1	Metody firemního vzdělávání.....	24
Tabulka 2	Definice základních forem vzdělávání dospělých	25
Tabulka 3	Struktura Kirkpatrickova čtyřúrovňového modelu	38
Tabulka 4	Podíl zmetkovosti v závislosti na průběhu výcviku	46
Tabulka 5	Celkové náklady na zmetky	48
Tabulka 6	Podrobná specifikace nejčastějších příčin vzniku zmetkovosti.....	52
Tabulka 7	Průměrné hodnoty otázek hodnotícího dotazníku	55

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1	Cyklus osobního rozvoje zaměstnanců	17
Obrázek 2	Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců	21
Obrázek 3	Základní formy vzdělávání zaměstnanců	23
Obrázek 4	System formování pracovních schopností člověka	29
Obrázek 5	Sídlo firmy v Dobrovicích.....	40
Obrázek 6	Provozovna v Sýčíně	41

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1	Vývoj podílu zmetků na výrobě v průběhu výcviku	47
Graf 2	Vývoj jednotkových nákladů v závislosti na podíl zmetkovosti	48
Graf 3	Vývoj celkových nákladů na zmetky	49
Graf 4	Nejčastější příčiny zmetkovosti.....	50
Graf 5	Vývoj příčin zmetkovosti	51
Graf 6	Přehled příčin zmetkovosti v průběhu výcviku	53

1 ÚVOD

Jednou z nejdůležitějších forem investic do lidského kapitálu je vzdělávání zaměstnanců, které by mělo zajistit firmě kvalifikovanou pracovní sílu a zvýšit tak její konkurenceschopnost. Rozvoj lidských zdrojů by měl stát ve středu pozornosti manažerů v každé moderní firmě, protože rozvoj jejich znalostí, dovedností a schopností patří k reálným předpokladům k dosažení stanovených firemních cílů.

Požadavky zákazníka by měly stát na prvním místě firemních zájmů. Rovněž veškerá podnikatelská činnost včetně záměrů vedení společnosti by měla být orientována na zákazníky. Avšak aby firmy nemusely řešit reklamace, je nutné vyrábět a dodávat kvalitně vyrobené zboží. Jen tak budou reference zákazníků příznivé. Firma, jenž každým rokem zvyšuje objem svých činností a produkce, mívá vlastní stabilní zákaznickou základnu, ale aby ji mohla rok od roku rozšiřovat je nutné převážnou většinu příjmů firmy investovat nejen do vybavení úseku výroby, ale především i do odborného výcviku zaměstnanců.

Firmy, které podporují a umožňují svým zaměstnancům vzdělávání, jsou na trhu práce vyhledávanějšími. Vytvořením systematického systému vzdělávání může firma ušetřit mnoho nákladů spojených s fluktuací pracovníků.

Teoretická část se nejprve věnuje významu lidských zdrojů a důležitosti jejich rozvoje. Nejobsáhlejší kapitola se zabývá oblastmi, metodami a formami firemního vzdělávání, z nichž se přednostně věnuje výcviku zaměstnanců. Závěr této části patří hodnocení, efektivitě a evaluaci vzdělávání zaměstnanců.

Praktická část je empirickým šetřením ve vybrané společnosti. Začíná představením jejího profilu a pokračuje určením výzkumného cíle. Základem této části je šetření v rámci výcviku zaměstnanců, jehož cílem bylo posílení praktických dovedností zaměstnanců, které ve svém důsledku povede ke snížení zmetkovitosti, resp. ke zvýšení produktivity výroby. Vedlejším cílem bylo, aby si zaměstnanci sami uvědomili, kde mají své rezervy a snažili se najít adekvátní řešení pod vedením nadřízeného. Cíly empirického šetření bylo tudíž zjistit, zda došlo k naplnění cíle výcviku a identifikovat jeho přínosy pro samotné zaměstnance. Výcvik neboli trénink lze charakterizovat jako osvojování si praktických dovedností a chování formou cvičení nebo konkrétní činnosti. Vzhledem ke specifičnosti

vykonávaných činností ve firmě musela podoba výcvikových činností odpovídat a vycházet ze specifických podmínek vybrané firmy. Hodnocení výcviku bylo provedeno ve dvou rovinách, a to číselným vyjádřením hodnot ukazatelů (počet zmetků, podíl a nákladovost) a dále vyjádřením osobních názorů zaměstnanců pomocí hodnotícího dotazníku po skončení výcviku.

Samotný závěr práce patří shrnutí hodnocení výcviku, jak podle dosažených výsledků hodnotících ukazatelů, tak podle odpovědí účastníků uvedených v hodnotících dotaznících.

2 CÍLE A METODIKA

2.1 Cíl práce

Cílem teoretické části práce je vymežit problematiku vzdělávání zaměstnanů. Zpracování bakalářské práce vychází z analýzy dostupné domácí i zahraniční odborné literatury věnované problematice lidských zdrojů a jejich rozvoje. Největší pozornost je věnována oblasti vzdělávání zaměstnanců, jejím metodám a formám, přičemž pozornost je zaměřena především na výcvik zaměstnanců.

Hlavním cílem praktické části je provést analýzu vzdělávání zaměstnanců ve vybrané firmě, jež se zabývá výrobou plastových dílů pro automobilový průmysl pomocí vakuově tvářecích lisů. Prostřednictvím empirického šetření bude na základě výsledků výcviku zjišťováno, zda došlo k naplnění cíle výcviku a identifikovány přínosy výcviku pro samotné zaměstnance.

Hlavním cílem výcviku bylo posílení praktických dovedností zaměstnanců, které ve svém důsledku povedou ke snížení zmetkovitosti, resp. ke zvýšení produktivity výroby. Vedlejším cílem bylo, aby si zaměstnanci sami uvědomili, kde mají své rezervy a snažili se najít adekvátní řešení pod vedením nadřízeného.

2.2 Metodika práce

Empirické šetření bylo autorem původně realizováno za účelem zpracování hodnotícího dotazníku jako výstupu po ukončení výcviku. Dodatečně, po zpracování výsledků šetření výcviku probíhajícího od května do září 2016, autor začal s vyhledáváním spojitostí s realizací výcviku a zejména jeho hodnocením, jakož i hodnocením a evaluací vzdělávání zaměstnanců. Tyto doplněné údaje byly za účelem zpracování bakalářské práce následně znovu analyzovány s cílem propojit základní teoretická východiska současného pojetí vzdělávání ve firmě s pohledem na praktické provedení výcviku včetně názorů jeho účastníků. Použití dotazníku bylo spojeno s běžnými přednostmi a nedostatky této metody získávání údajů. Dotazník umožnil poměrně velice rychle získat údaje od účastníků výcviku, kteří i díky pravidelnému osobnímu setkávání měli na odpovědi a vyplnění dotazníku relativně dostatek času. Úspěch výcviku závisel na uplatnění a míře rozvoje dovedností jednotlivých účastníků. Úspěšnost dotazníku potom odrážela spíše ochotu, motivaci

i schopnost účastníků výcviku odpovědět na všechny otázky. Získané údaje byly zpracovány a analyzovány pomocí tabulkového kalkulátoru Microsoft Excel. V rámci třídění byly určeny absolutní a relativní četnosti odpovědí, které byly vyjádřeny pomocí tabulek a grafů. Podobným způsobem byly zpracovány výsledky měsíčních výrobních přehledů, které byly vyplňovány v průběhu výcviku.

Výsledky šetření jak z měsíčních výrobních přehledů, tak z hodnotících dotazníků posloužily jako hlavní podklady při vyvozování závěrů týkajících se naplnění cíle výcviku. Všechny zjištěné výsledky jsou v práci prezentovány.

TEORETICKÁ ČÁST

3 LIDSKÉ ZDROJE A JEJICH ROZVOJ

Základním předpokladem fungování každé společnosti jsou zdroje, materiálové, finanční, ale především lidské, jež patří k nejdůležitějším. Lidské zdroje uvádějí do pohybu zařízení a infrastrukturu, čímž ovlivňují využívání finančních a materiálových zdrojů. V dnešní době nabývají na důležitosti také informační zdroje. Všechny zdroje musí být plánovány, řízeny a dány do souladu tak, aby mohly efektivně přispívat k naplňování cílů organizace. Je tedy zřejmé, že pro výkon pracovních činností se jeden zdroj bez druhého neobejdou (Doležal (2009, s. 176).

3.1 Lidské zdroje

Lidské zdroje představují lidi, kteří si své znalosti, zkušenosti, dovednosti a schopnosti přinášejí tam, kde pracují. Samotný pojem lidské zdroje, odvozený z anglického human resources (HR), může nabývat vícero různých významů. Obvykle tímto termínem bývají označováni lidé pracující v organizaci. Podle Ulricha (2009, s. 40) jím častěji bývá označována také personální práce spočívající v řízení a vedení lidí v organizaci, dále personální útvar zastřešující řízení a vedení lidí v organizaci nebo personalisté zajišťující řízení a vedení lidí. V běžné praxi se lze setkat s pojmem HR, který je chápán a používán především ve významu personálního útvaru nebo personalistů. Lidské zdroje mnohem více než technologické a materiální vybavení nebo stav financí ovlivňují hodnotu organizace a její výsledky. Proto tím nejcennějším zdrojem organizace je vždy lidský kapitál. Autoři Vodák a Kucharčíková (2007, s. 34) jej definují jako kombinaci vrozených i získaných znalostí, dovedností, schopností, postojů a kompetencí. K faktorům, které výrazně ovlivňují jejich stav, patří podle Kocianové (2010, s. 23) také jejich kreativita, schopnost tvořit a inovovat, flexibilita, týmová kapacita, pracovní motivace a spokojenost či loajalita. Patří k nim ale i možná ochota a vůle své znalosti, zkušenosti, dovednosti a schopnosti využívat a poskytovat ve prospěch firmy, již jsou součástí. Jde o určitý druh energie a emocionálního naladění. Protože pokud nemá zaměstnanec dostatek energie, vůli a ochotu pracovat, tak i přes nejlepší kvalifikaci, kterou disponuje, znamená pro zaměstnavatele téměř nulový lidský zdroj se zanedbatelným či nepoužitelným lidským

potenciálem. Stejně tak i emocionální naladění zaměstnance má vliv na to, zda bude skutečně zdrojem kvalitní práce a zda bude podávat očekávané výkony.

K faktorům ovlivňujícím úroveň lidských zdrojů dále patří i předpoklad a ochota se dále učit. Jak uvádí Šikýř (2014, s. 25) toto je důležité především když jsou na zaměstnance kladeny požadavky na další růst jeho odbornosti, zvyšování kvalit osobnosti nebo posilování jeho slabých stránek. Pokud se zaměstnanec dlouhodobě odmítá vzdělávat a rozšiřovat své dovednosti, stává se tak postupně nositelem zastaralých, neefektivních názorů a pracovních postupů. Úroveň jeho potenciálu klesá, začíná zaostávat a pro zaměstnavatele se stává neúměrně drahým.

Vzhledem k výše uvedenému, že lidské zdroje a jejich potenciál jsou v každé firmě tím nejcennějším, čím firma disponuje, vždy se vyplatí do nich investovat, dále je rozvíjet a motivovat neboli lidským zdrojům musí být věnována náležitá pozornost (Barták, 2011, s. 192). Investování do lidského kapitálu může firma realizovat různými formami. Autoři Vodák a Kucharčíková (2011, s. 39) uvádějí, že kromě zlepšování podmínek do zdravotního stavu zaměstnanců či zlepšování pracovních podmínek jde především o zkvalitňování a zvyšování pracovních schopností, dovedností a vědomostí, změnu postojů, jež je realizováno prostřednictvím systému firemního vzdělávání. Dále upozorňují na to, že všechny formy vzdělávání musí směřovat k celkovému rozvoji osobnosti, k získávání nových vědomostí, dovedností, ke změně postojů a chování jednotlivců a ke zvyšování jejich kvalifikace. Řízení lidských zdrojů v oblasti rozvoje lidí musí být směřováno k dosažení konkurenční výhody firmy právě prostřednictvím svých zaměstnanců (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 44).

3.2 Rozvoj lidských zdrojů

Rozvoj a vedení řízených lidí, plánování, organizování, rozhodování, řešení problémů, kontrola, včetně zpětné vazby, je součástí řízení lidských zdrojů. Jak uvádí Barták (2011, s. 191) jeho základní úlohou je dosahování toho, aby firma plnila své poslání, mohla realizovat požadované úkoly a plnit povinnosti prostřednictvím lidského potenciálu. Řízení lidských zdrojů sleduje prosperitu a výkonnost organizace, její konkurenceschopnost, dobré sociální klima, spokojenost zaměstnanců, angažovanost a loajalitu zaměstnanců a stabilitu organizace. Neméně důležitou činností je rovněž dbát na dodržování dobrých vztahů.

Pomáhat vytvářet takové prostředí, ve kterém bude možné udržovat produktivní a harmonické vztahy mezi vedením firmy a jejími zaměstnanci. Podle Šikýře (2014, s. 79) musí zejména směřovat k vytváření pracovní spokojenosti zaměstnanců, protože pouze oni a jejich spokojenost vedou ke zhodnocování vložených prostředků, dosahování očekávaných cílů a uspokojování rozmanitých potřeb vlastníků a manažerů. Z těchto důvodů musí systém řízení lidských zdrojů umožnit ovlivňovat podstatné determinanty výkonu zaměstnanců, to znamená jejich schopnosti a motivaci k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu, stejně jako pracovní podmínky a pracovní vztahy, které ovlivňují schopnosti, motivaci a výkon zaměstnanců (Barták, 2011, s. 28).

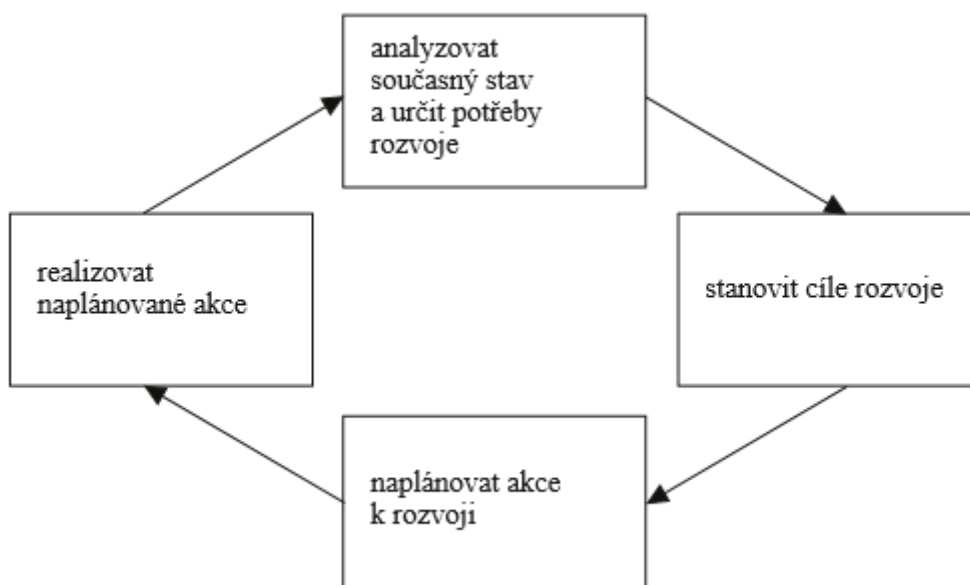
Velké společnosti jsou úspěšné i díky pravidelnému školení zaměstnanců v novinkách na trhu, čímž získávají nemalou konkurenční výhodu. Formánková (2008, s. 94) ve své studii uvádí příklad vzdělávacího programu ve firmě PriceWarehouseCoopers, která zavedla formu Akademií. Každý zaměstnanec si může zvolit kurz, kterým chce projít a určovat tak, kam chce svou kariéru směřovat. Potřebu rozvoje zaměstnanců podporuje Strategie Evropské unie i Národní vzdělávací fond, jenž ji považují za nezbytnou součást v podpůrném procesu kvalitního chodu firmy. O adaptaci moderních firem v dnešních proměnlivých sociálních podmínkách se zmiňuje například Senge (2007, s. 148-149), přičemž definuje pět znaků úspěšných firem. Jedním ze znaků uvádí skupinové učení, které vnímá jako nezbytný pilíř k úspěchu firmy. Jeho podstata spočívá v tom, že mnohem důležitější než učit lidi konkrétním znalostem, je lidem ukázat, jak se mají sami učit. Když se lidé učí pouze konkrétní znalosti, jde převážně o pasivní proces. V učící organizaci je však aktivní součástí každý jedinec. Jak uvádí Hroník (2007, s. 240) tyto lidé se většinou vzdělávají na školeních nebo také přímo ze zkušeností od spolupracovníků, studováním knih apod. Aktivita však musí vycházet od nich samotných. Jde především o učení za chodu, učení se z vlastních zkušeností a hledání nových možností.

Senge (2007, s. 149) dále uvádí, že jedinou možností, jak v dnešní době může firma zvítězit nad konkurencí, je schopnost učit se. Dále popisuje, jak se mohou firmy zbavit nesprávných postupů v učení znesnadňujících úspěch. Jde o osvojení strategií ulehčující týmové úsilí, rozvoj nového způsobu myšlení od obvyklého lineárního k myšlení systematickému, čím se firmy budou mnohem lépe přizpůsobovat. Mezi pět oblastí, kterých musí organizace

dosáhnout, pokud se chce stát učící se organizací, je nutné uplatnit zároveň systémové myšlení, osobní mistrovství, mentální modely, sdílené vize a týmové učení.

Jak ukazuje obrázek 1, osobní rozvoj zaměstnanců představuje neustále se opakující proces vycházející ze zjišťování potřeb rozvoje, stanovení cílů rozvoje, naplánování akcí až po jejich realizaci.

Obrázek 1 Cyklus osobního rozvoje zaměstnanců



Zdroj: Kocianová, 2010, s. 173

Podle Palána (2002, s. 118) lze rozvoj lidských zdrojů chápat jako „*zvyšování těch znalostí, schopností, dovedností, postojů, morálních a dalších vlastností jednotlivců tak, aby byli schopni uspokojit potřeby legitimních, konsensuálně podporovaných uživatelů lidských zdrojů a současně aby si jako lidé dokázali udržet svou individuální integritu a sociální, občanskou a osobnostní suverenitu*“. Barták (2007, s. 198) popisuje rozvoj lidských sil jako správně provedený projekt, kterým je dosaženo žádoucích změn.

Horník (2007, s. 31) popisuje rozvoj zaměstnanců jako proces, který by měl vést k dosažení žádoucí změny pomocí učení. Záměr rozvojových aktivit tvoří podstatnou část rozvojových programů firmy. Strategií rozvoje lidských zdrojů neboli strategií profesní přípravy a vzdělávání se zabývá Mužík (2000, s. 91). Uvádí kroky vedoucí k tvorbě podnikové strategie, od stanovení cílů v řízení lidských zdrojů, řídicích postupů

při zajišťování těchto cílů, nároků na současnou a budoucí kvalifikaci pracovníků až po stanovení koncepce rozvoje pracovníků a systému profesní přípravy a vzdělávání pracovníků. Rozvoj je dále úzce spjat s hodnocením a plánováním, kdy firmy musí vědět, co chtějí a potřebují. Plánování rozvoje musí podle Armstronga (2007, s. 361) vycházet z analýzy současného stavu a určení potřeb rozvoje, na nich lze stanovit cíle rozvoje, připravit plán akcí a v neposlední řadě je realizovat. Jak uvádí Kocianová (2010, s. 173) potřeby rozvoje mohou být realizovány pomocí různých forem:

- pozorování práce ostatních;
- práce na projektech;
- přijetí role vzoru (mentorování);
- zapojení do jiných oblastí práce;
- plánované využívání vnitřních prostředků vzdělávání (videokonference apod.);
- podílení se na formulování politiky;
- zvýšená míra profesionality v práci;
- koučování jiných lidí;
- studium doporučené literatury;
- zvláštní pověření nějakým úkolem;
- učení se akcí;
- distanční vzdělávání;
- vzdělávací kurzy.

Realizace rozvoje zaměstnanců je však v dnešní době stále více spojena i s odměňováním, a to především v podobě benefitu vlastním zaměstnancům (Hroník, 2007, s. 18).

4 VZDĚLÁVÁNÍ

Vzdělávání představuje neustále se opakující proces. Jak uvádí Hrazdilová (2016, s. 356) během života člověka jde o doplňování znalostí a dovedností, jež bude potřebovat v následujícím období. Zvyšování znalostí a dovedností potom patří k hlavním motivačním faktorům zaměstnanců. Základním úkolem systému vzdělávání je umožnit zaměstnancům neustále si rozšiřovat a inovovat teoretické poznatky a získávat specifické dovednosti pro práci na konkrétním pracovním místě. V neposlední řadě je cílem vzdělávání vytvořit podmínky pro seberealizaci zaměstnanců.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců musí být součástí celkové strategie a firemní politiky. Podle Armstronga (2007, s. 519) lze vzdělávání vnímat jako proces, ve kterém člověk získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje, přičemž lze rozlišovat následující typy vzdělávání:

- instrumentální vzdělávání;
- poznávací (kognitivní) vzdělávání;
- citové (emoční) vzdělávání;
- sebereflektující vzdělávání.

Z pohledu personálního řízení tvoří vzdělávání zaměstnanců významnou součást v systému provázaných personálních činností, na jejichž podobě se zpravidla podílejí personální specialisté či specialisté v oblasti vzdělávání a rovněž i vedoucí pracovníci (Kocianová, 2010, s. 169). Realizace firemního vzdělávání pomáhá zaměstnancům k jejich profesnímu růstu, zvyšuje jejich hodnotu na trhu práce a zároveň pečuje o jejich spokojenost. Efektivitu vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců zaměstnavatel pocítuje zlepšením pracovních výkonů zaměstnanců, zkrácováním doby jejich zapracování, čímž je rychleji dosahováno plnění strategických podnikatelských cílů (Barták, 2011, s. 71). Jak poukazuje Hrazdilová (2016, s. 366) systematické vzdělávání přináší pro zaměstnance, ale i firmu mnoho výhod. Ve své podstatě firmě dodává připravené zaměstnance, aniž by je firma musela hledat. Další skutečností je, že umožňuje průběžné formování pracovních schopností zaměstnanců, zejména podle specifických potřeb firmy. A v neposlední řadě významně pomáhá zlepšovat kvalifikaci, znalosti a dovednosti i osobnost zaměstnanců.

Nyní, více než kdy dříve, jsou požadavky na dovednosti a znalosti lidí v moderní společnosti vysoké. Vzdělání již není omezeno jen na dobu strávenou ve školské instituci, při přípravě na zaměstnání, ale dnes je pojmáno formování pracovních schopností jako celoživotní, nikdy nekončící proces (Koubek, 2005, s. 21). Jednou z opomíjených složek vzdělávání je rozvoj emocionální inteligence. Pro úspěch na pracovišti je tento druh inteligence dvakrát důležitější než bystré myšlení. Nejde o nic jiného než interpersonální inteligenci neboli soubor sociálních schopností a dovedností. Skládá se z pěti oblastí: znalost vlastních emocí, zvládání a usměrňování vlastních emocí, schopnost sám sebe motivovat, vnímavost k emocím druhým lidí a umění mezilidských vztahů (Whitmore, 2016, s. 36).

Koubek (2005, s. 37) shrnuje vzdělávání pracovníků do několika následujících aktivit:

- Přizpůsobení pracovních schopností na měnící se požadavky pracovní pozice. Jde o nejčastější cíl ve vzdělávání pracovníků.
- Rozšiřování zaměstnancovy použitelnosti, jeho flexibility ke zvládání vykonávat i další, jiné pracovní pozice a práce.
- Rozvoj zaměstnanců ulehčuje případné rekvalifikační procesy v podniku, při kterých jsou pracovníci přeškolení z povolání, které organizace již nepotřebuje na pozici, kterou potřebuje.
- Pomoc novým zaměstnancům se začleněním do firemní kultury, s pochopením specifík daného pracovního místa, technologie a techniky práce. I tato adaptace nového pracovníka spadá do vzdělávání pracovníků.
- Ovlivňování osobnosti pracovníka, jeho vlastností, které formují vztahy na pracovišti, motivaci i jeho chování.

Smysl vzdělávání zaměstnanců spočívá podle Šikýře (2014, s. 124) v systematickém utváření, prohlubování a rozšiřování schopností zaměstnanců pro výkon sjednané práce a jeho dosažení. Systematické vzdělávání má připravovat zaměstnance na soustavné změny podmínek a požadavků jednotlivých pracovních míst i celé organizace. Na jedné straně musí odpovídat specifickým požadavkům strategie vzdělávání a rozvoje, na straně druhé musí odrážet cíle generální strategie organizace. Jde o neustále opakující se cyklus jednotlivých činností, jež znázorňuje následující obrázek 2.

Obrázek 2 Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: Šikýř, 2016, s. 139

Jak popisuje Koubek (2007, s. 259) jde o neustále se opakující cyklus zahrnující v sobě identifikaci potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a vyhodnocování výsledků vzdělávání. Kromě uvedeného v sobě zahrnuje rovněž i plánování aktivit a metod, včetně rozpočtování finančních prostředků a organizačního zabezpečení vzdělávacích aktivit. Kocianová (2010, s. 162) poukazuje na to, že systematicčnost vzdělávání zaměstnanců musí vycházet ze strategie vzdělávání a organizačních předpokladů vzdělávání. Přednosti systematického vzdělávání spatřuje Kocianová (2010, s. 169-172) především v tom, že:

- připravuje vlastní pracovníky podle potřeb organizace;
- umožňuje průběžné utváření schopností pracovníků v souladu s potřebami organizace;
- napomáhá zvyšování pracovního výkonu a jeho kvality;
- je efektivním způsobem nalézání pracovníků z vnitřních zdrojů;
- průměrné náklady na jednoho vzdělávaného pracovníka bývají nižší než při jiném způsobu vzdělávání;
- umožňuje zdokonalování vzdělávacích procesů;
- zvyšuje motivaci pracovníků;
- zlepšuje vztah pracovníků k organizaci;
- zvyšuje atraktivitu organizace na trhu práce;

- podporuje šance pracovníků na postup;
- přispívá ke zlepšování pracovních i mezilidských vztahů.

Z důvodu komplexnějšího posuzování firemního vzdělávání se v dnešní době již stírá rozdíl mezi vzděláváním zaměstnanců a jejich rozvojem. Zkušenosti se potom stávají stěžejním hlediskem výkonu. Školitelem se tedy může stát v podstatě každý, jehož znalosti a zkušenosti jsou vyšší než toho, kdo je školen.

Pojem firemní vzdělávání se podle Tureckiové (2004, s. 96) používá pro označení cílevědomého procesu přípravy jednotlivce pro určité pracovní role, přičemž jeho procesuální charakter naznačuje, že bývá dlouhodobé a primárně zaměřené na potřeby jednotlivce. Vzdělávání v organizaci zajišťuje rozvoj pracovních schopností v širším slova smyslu. Vzdělání je určeno stupněm dokončení školního vzdělání a objemem veškerých znalostí načerpaných během života. Existence kvalifikace je potom možná pouze za existence vzdělání.

4.1 Metody a formy firemního vzdělávání

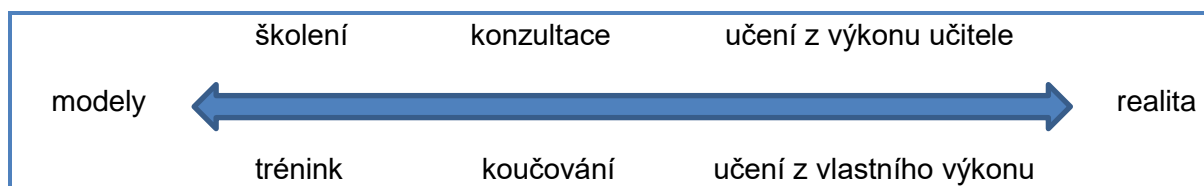
V rámci firemního vzdělávání popisuje Tureckiová (2004, s. 96) dva typy aktivit:

- tréninkové (výcviky a školení);
- rozvojové kurzy nebo programy.

Zaměření vzdělávací aktivity v podobě tréninku spočívá v získávání specifických znalostí a dovedností aktuálně potřebných pro kompetentní výkon. Ve své podstatě jde o doplnění chybějících znalostí a dovedností, které by měly být nápomocny ke změnám v pracovním chování a návycích. Oproti tomu vzdělávací aktivity rozvoje zaměstnanců jsou zaměřeny na budoucí potřeby a přispívají k jejich seberealizaci, převážně se však týkají jen vybraných skupin zaměstnanců.

Mužík (2000, s. 95) charakterizuje metody jako postup k určitému cíli, který je spojen s naplňováním určených vzdělávacích cílů. Jsou realizovány v rámci určité vzdělávací formy a za určitých výukových situací a podmínek. Dále uvádí, že neexistuje jediná univerzální metoda vzdělávání, neboť se každá používá k jiným cílům.

Obrázek 3 Základní formy vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: Plamínek, 2014, s. 41

Některé z metod se užívají k předávání a osvojení vědomostí a znalostí, jiné pro rozvíjení dovedností a schopností, další pak k ovlivňování postojů a hodnot. Ještě do konce 60. let 20. stol. byla metodika vzdělávání velmi skromná. Jak zdůrazňuje Bartoňková (2010, s. 56) případová studie byla dlouhý čas jedinou participativní metodou, která byla užívána v manažerských školách. Avšak v dnešní době již je metod a technik nepoměrně více a existuje rovněž i řada příruček a odborné literatury. Zřejmě nejdůležitějším důvodem rozmachu participativních metod je posun v chápání procesu učení. Může to být ale také reakce na převážně pasivní metody vzdělávání, které donedávna převládaly. Z metod, u kterých zaměstnanci musí vynaložit určité úsilí a vlastní iniciativu bývají často využívány e-learning, koučink a interní workshopy (Janišová, Křivánek, 2013, s. 216).

E-learning je považován za dnes již velmi známou moderní metodu s mnoha výhodami. Umožňuje individuální nastavení úrovně a rychlosti postupu, přičemž učení může probíhat kdekoli a kdykoli, individuální či skupinovou formou. V neposlední řadě jsou náklady na tuto formu vzdělávání mnohem nižší než u klasických metod. Nelze jej však použít k dosažení všech vzdělávacích cílů, jako je změna chování při komunikaci či prezentacích. Ukazuje se, že je velmi vhodné kombinovat e-learning s klasickým “face to face” kurzem, kdy účastníci kurzu mohou přijít již s požadovanými znalostmi a čas na kurzu použít jen na interaktivní výcvik. Využití této metody je možné jen za podpory informačních a komunikačních technologií, zejména multimedialních vzdělávacích programů dostupných prostřednictvím osobních počítačů a počítačových sítí. Její podstata spočívá v nahrazení školitele odpovídající informační a komunikační technologií, která zaměstnancům zprostředkovává znalosti školitele. Předností této alternativy je její atraktivnost a názornost vzdělávání, kdy znalosti jsou zprostředkovávány rozmanitou a kombinovanou formou a zároveň lze jejich úroveň převážně okamžitě ověřit pomocí testovacích otázek a modelových situací (Šikýř, 2016, s. 143-4).

Koučink je individuální i týmová metoda odkrývání vlastního potenciálu. Kouč vede jedince nedirektivně formou správně volených otázek, které nutí k zamyšlení o řešeních. Jedinec se má tak sám dopracovat k optimálnímu výsledku. Může být zaměřen profesně nebo osobnostně.

Interní workshopy bývají důležitou formou vzdělávání, kde dochází k výměně znalostí a zkušeností. Všichni účastníci by se měli aktivně zapojit a vyhledávat praktická řešení, která lze využít v praxi. K tomu se užívají moderní způsoby sdílení informací jako brainstorming atd. Účastníci se tak učí jeden od druhého, vzájemně se inspirují a nacházejí cestu k vyřešení problémů.

Základními formami firemního vzdělávání jsou prezenční, distanční a kombinovaná forma výuky a vzdělávání. Podle Tureckiové (2016, s. 103) by měla forma vzdělávání odpovídat účelu a cíli firemního vzdělávání, s jeho obsahem či s časovými a fyzickými možnostmi zaměstnanců. Pro vytváření a rozvíjení dovedností jsou proto doporučovány spíše prezenční nebo kombinovaná forma vzdělávání.

Tabulka 1 Metody firemního vzdělávání

Teoretické	Teoreticko-praktické	Praktické
Přednáška	Diskusní metody	Instruktáž
<i>ex katedra</i>	<i>řízená diskuse</i>	Demonstrování
<i>klasická</i>	<i>plenární diskuse</i>	Koučování
<i>s diskuzí</i>	<i>panelová diskuse</i>	Mentoring
Cvičení	Moderační metoda	Tutoring
Seminář	Problémové metody	Counselling
Trénink	<i>případové studie</i>	Asistování
Workshop	<i>hraní rolí</i>	Stáž
	<i>manažerské hry</i>	Exkurze
	Projektové metody	Rotace práce
	Programovaná výuka	Létající tým
	Diagnostické a klasifikační metody	
	<i>assessment centra</i>	
	<i>development centra</i>	
V učebně	V učebně	Na pracovišti

Zdroj: Tureckiová, 2004, s. 105

Stále častěji se lze však setkat s tím, že tradiční způsoby vzdělávacích metod, jako například zaškolování nebo zácvik, jsou považovány za zastaralé. Dnes jde více o rozvojové aktivity zaměřené na formování širšího obsahu znalostí a dovedností než, jaké vyžaduje momentálně zastávané místo v zaměstnání.

Podle Tureckiové (2004, s. 103) se v současnosti v prezenční formě vzdělávání přednostně používají interaktivní metody, ve kterých převládá vyšší míra aktivity samotných účastníků. Oproti tomu výkladové přednášky jsou využívány méně častěji a slouží spíše jako základ poznatků a informací, které lze snadno přenést do písemné tištěné nebo elektronické podoby a využívat je v distanční nebo kombinované formě vzdělávání. V běžné praxi se lze poměrně často setkat s diskusními metodami formou seminářů či workshopů. Jak je však patrné z tabulky 2 nelze firemní vzdělávání spojovat výhradně s pořádáním vzdělávacích akcí. V systematickém procesu vzdělávání se v současnost stále více jedná o spojování uvedených vzdělávacích aktivit a každodenních praktických činností.

Tabulka 2 Definice základních forem vzdělávání dospělých

Cíl (smysl učení)	Věcný substrát učení		
	převážně modelové (uměle vytvořené) situace	převážně reálné (v praxi existující) situace	
		první vytváření (teoretické řešení)	druhé vytváření (praktické řešení)
předat znalosti, dodat konkrétní řešení nebo poskytnout vzor	školení	konzultace	učení z výkonu učitele
předat dovednosti, posílit řešitelné schopnosti nebo poskytnou zpětnou vazbu	trénink	koučování	učení z vlastního výkonu

Zdroj: Plamínek, 2014, s. 41

Firemní vzdělávání je organizovaný vzdělávací proces, v němž zaměstnanci získávají a rozvíjejí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje. Jedná se o systematický proces změn pracovního chování, úrovní znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců

organizace, kterým se snižuje rozdíl mezi kvalifikací subjektivní a kvalifikací objektivní. Zahrnuje jak vzdělávání ve firmě, tak i vzdělávání mimo ni (Bartoňková, 2010, 16). Směr vzdělávání spočívající v obecných výkladech je založen na předávání teoretických znalostí. Oproti tomu vzdělávání postavené více na modelech je směřování k získávání převážně praktických dovedností. V prvním případě se jedná o školení, kurzy či přednášky, ve kterých vystupuje školitel, lektor nebo přednášející, účastníci mají za úkol většinou jen poslouchat a případné diskuze spočívají jen na případných dotazech účastníků. Oproti tomu druhá možnost zahrnuje v podstatné míře nácvik určitých postupů neboli tréninků či tréninkových kurzů, v nichž vystupuje trenér nebo lektor (Plamínek, 2014, s. 44).

Vzdělávání na pracovišti bývá realizováno nejčastěji individuálně na běžném pracovišti zaměstnance během jeho pracovního výkonu. Jak uvádí Šikýř (2016, s. 142), bývají v tomto případě využívány převážně následující metody:

- instruktáž při výkonu práce;
- asistování;
- pověření úkolem;
- rotace práce
- koučování;
- mentorování;
- konzultování;
- pracovní porady.

Mezi metody, které jsou nejčastěji využívány mimo pracoviště lze zahrnout:

- přednáška (seminář), jejímž úkolem je přednést faktické či teoretické informace zaměstnancům, a to buď:
 - bez diskuze – jde o jednostranně zaměřenou diskuzi, resp. předávání informací ze strany vyučujícího, kdy zaměstnanci jsou pouze pasivními účastníky, nedochází tudíž k oboustranné výměně názorů, informací, zkušeností a k diskuzi jako takové;
 - s diskuzí – během přednášky se posluchači aktivně zapojují do výuky, objevují se nápady a problémy, jež se snaží vyřešit;
- případové studie, jež mohou být založeny na základě fiktivních nebo reálných líčeních týkajících se organizačních problémů, jež mohou nastat, či nastaly;

- brainstorming – jde o variantu případových studií, kdy lze tuto metodu použít i přímo na pracovišti či k řešení nestandardních problémů;
- simulace;
- workshop;
- diagnosticko-výcvikový program;
- manažerské hry;
- demonstrace.

Šikýř (2016, s. 143) do těchto metod zahrnuje rovněž i případové studie.

Jak uvádí Kocianová (2010, s. 169) ke vzdělávání a rozvoji bývají využívány také outdoorové programy, ve kterých se zaměstnanci učí formou sportovních aktivit ve volné přírodě bezprostředně využívat a rozvíjet své přirozené schopnosti, jež následně snáze uplatní při běžných pracovních činnostech. Podle Plamínka (2014, s. 44) bývají k tomu využívány i netradiční aktivity překračující běžně chápaný outdoorový program, jako např. motokáry, čtyřkolky, bowling, paintball, bungee jumping a další. Tréninky tohoto typu mívají jasně definované vzdělávací cíle a jsou obvykle určeny pro manažery na určitém stupni hierarchie firmy. Optimálně zvolená velikost skupiny se odvíjí podle zvoleného tématu od osmi do šestnácti osob, přičemž délka kurzu by měla být alespoň čtyři dny.

Další skupinu vzdělávacích aktivit představují tzv. trainee programy, jež jsou spíše adaptačními programy v trvání nejčastěji po dobu od šesti měsíců do dvou let. Jejich podstata spočívá v rotaci a jsou využívány nejčastěji pro odbornou přípravu absolventů nebo nadějných pracovníků, zpravidla pro vedoucí pozice (Kocianová, 2010, s. 171). Jak popisuje Šikýř (2016, s. 115) adaptace zaměstnanců může probíhat formálně i neformálně. V prvním případě v rámci adaptačního programu jde o vedení zaměstnance manažerem nebo pověřeným zaměstnancem se zkušenostmi. Ve druhém případě má adaptace spíše spontánní průběh ovlivněný okolím zejména ze strany spolupracovníků. Realizace adaptačních programů v sobě zahrnuje v první řadě poskytnutí všech potřebných informací novému zaměstnanci, dále jeho odborné zapracování a v neposlední řadě i pomoc při sociálním začlenění. Informování by měl provádět personalista, manažer nebo pověřený zkušený zaměstnanec, a to buď ústně nebo písemnou formou například studiem předpisů či informační brožury shrnující podstatné informace pro nové zaměstnance. Odborné

zapracování bývá zabezpečováno již přímo manažerem nebo zkušeným spolupracovníkem pomocí některých metod vzdělávání, a to buď na pracovišti nebo i mimo něj. Poslední oblast sociálního začleňování představuje přivyknutí nového zaměstnance na sociální vztahy na pracovišti, překonání počáteční nejistoty, pocitu neznámého a vyvolání pozitivního vztahu k práci a firmě. Sociální začlenění zaměstnance zabezpečuje manažer za podpory spolupracovníků nového zaměstnance. Adaptační proces začíná dnem nástupu nového zaměstnance a končí převážně uplynutím sjednané zkušební doby (Šikýř, 2016, s. 22-3).

Poměrně rozšířená forma vzdělávacích programů spočívá v posílení budování a rozvoje pracovních týmů. Jsou jimi teambuildingové programy, které jsou v dnešní době velmi populární. Pro širokou veřejnost znamená teambuilding jakoukoliv skupinovou aktivitu, jež má vliv na kladný i záporný rozvoj skupiny. Hrazdilová (2016, s. 367) uvádí, že jde o cílenou aktivitu, organizovanou a metodicky vedenou odborníky, jež je zaměřená na rozvoj spolupráce, zvýšení efektivity týmu, podporu komunikace, pozitivní posun ve skupinové dynamice.

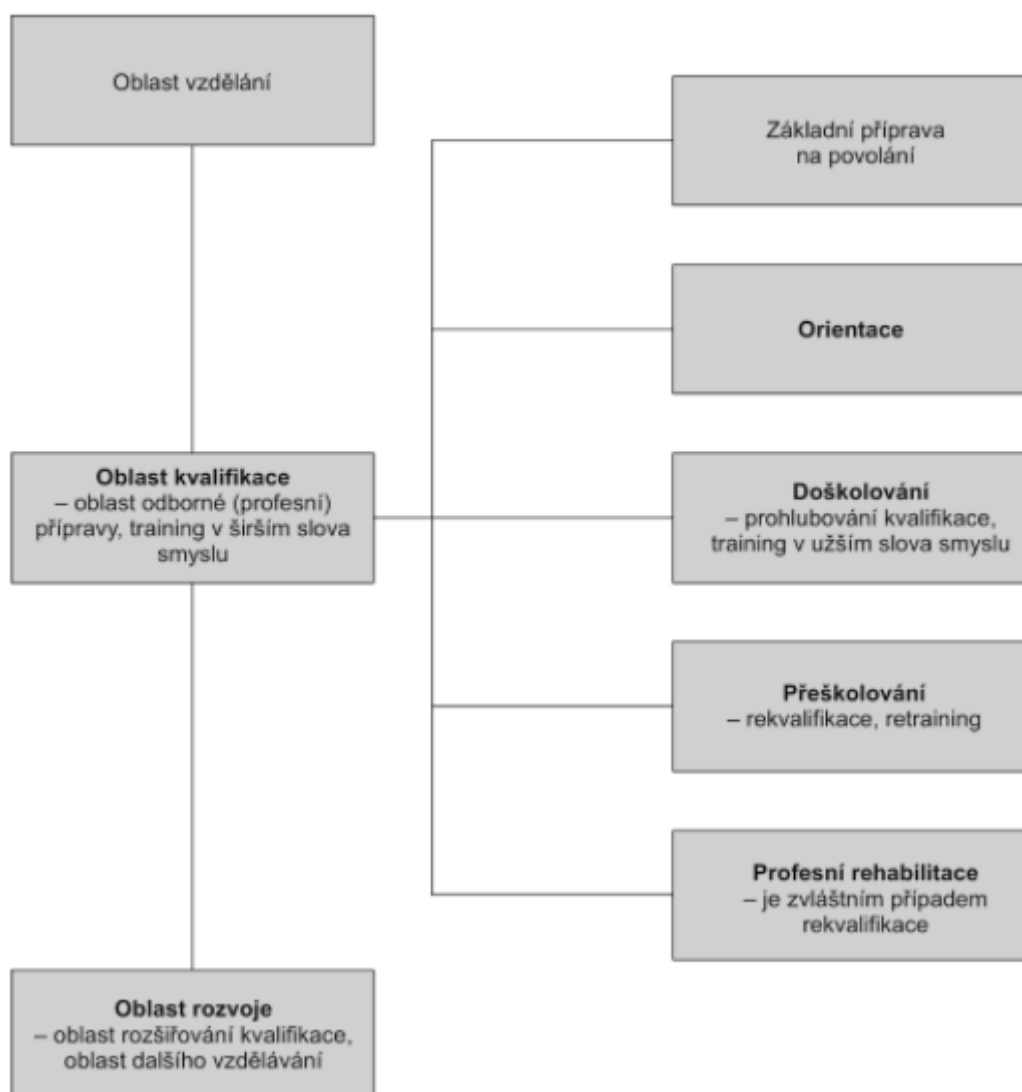
Jak popisují autoři Svatoš a Lebeda (2005, s. 69) jde o vyhrazené programy s jasně daným cílem, jímž je promyšlené a strukturované budování a rozvíjení pracovních týmů a jejich tvůrčího a výkonového potenciálu. Jsou určeny konkrétním pracovním skupinám nejčastěji na začátku jejich společného formování nebo v etapě významných firemních změn. Jejich hlavní smysl spočívá v podpoře a vyzdvižení principů týmové spolupráce a rovněž v rozvíjení předpokladů a kvalit majících zásadní vliv na efektivitu týmu. Podporují bližší a hlubší poznání členů týmů, jejich sebedůvěry, vzájemné důvěry, rozvoj budoucí týmové komunikace, zaujímání optimálních týmových rolí, odhalení přirozených vůdčích schopností a v neposlední řadě slouží ke zdokonalování využívání technik týmové práce. Podle autorů (Svatoš, Lebeda, 2005, s. 72) týmové úkoly představují modelové situace, v nichž se pozorují a rozebírají jednotlivá působení členů týmu z pohledu na jejich rozvíjené dovednosti. Z těchto důvodů je podle Hrazdilové (2016, s. 367) důležité, aby se kurzu zúčastnili všichni členové týmu.

4.2 Oblasti firemního vzdělávání

Vzdělávání zaměstnanců směřuje k rozvoji odborných či sociálních způsobilostí na úrovni celoorganizační, skupinové či individuální (Barták, 2011, s. 66). Firemní

vzdělávání představuje vzdělávací proces organizovaný firmou, jenž zahrnuje jak vzdělávání organizované firmou ve vlastním vzdělávacím zařízení nebo přímo na pracovišti, tak i vzdělávání mimo firmu uskutečněné na základě objednávky ve specializovaném vzdělávacím zařízení či škole (Bartoňková, 2010 s. 16). Podrobnější pohled na rozlišení oblastí vzdělávacího procesu přináší obrázek 3.

Obrázek 4 Systém formování pracovních schopností člověka



Zdroj: Koubek, 2005, s. 209

Podstatou tohoto systematického procesu, ve kterém jde o změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace, je snižování rozdílu mezi kvalifikací subjektivní a kvalifikací objektivní (Palán, 2002, s. 86). Subjektivní kvalifikace představuje soubor schopností, dovedností, návyků, zkušeností, postojů, klíčových kvalifikací získaných během života, které může potenciálně zaměstnanec využít pro výkon určité pracovní činnosti. Objektivní kvalifikací jsou potom požadavky na kvalifikaci pracovníka, jež vyplývají z náročnosti, charakteru, tempa a odbornosti práce (Bartoňková, 2010, s. 17).

Jak uvádí Šikýř (2016, s. 138) odborné vzdělávání zaměstnanců zahrnuje:

- zaškolení (adaptaci, orientaci);
- doškolování (prohlubování kvalifikace);
- přeškolení (rekvalifikaci);
- rozvoj (rozšiřování kvalifikace).

Vzdělávání je možné dále rozdělit na povinné a doplňující. K povinnému vzdělávání zaměstnanců podle Hrazdilové (2016, s. 356) patří například oblast legislativních změn či školení BOZP. V rámci doplňujícího vzdělávání si zaměstnanci doplňují či zvyšují své znalosti a dovednosti, které jsou nebo budou potřebné pro danou pracovní pozici.

4.3 Výcvik zaměstnanců

Podle Kocianové (2010, s. 169) lze výcvik neboli trénink charakterizovat jako osvojování si praktických dovedností a chování formou cvičení nebo konkrétní činnosti. Vzhledem ke specifičnosti vykonávaných činností ve firmě musí podoba výcvikových činností odpovídat a vycházet ze specifických podmínek každé firmy. Podle Mikuláščíka (2010, s. 306) se jedná o několikanásobné opakování. Pokud má zaměstnanec získat určitou dovednost či návyky, je nezbytným předpokladem vytvoření určité stereotypnosti. Návyk je průnikem znalostí, dovedností a rovněž i motivace.

Mezi základní druhy výcviku se řadí čtyři modely, a to skupinový výcvik, individuální výcvik, školení od vedoucího pracovníka a sebe koučování. U těchto forem vzdělávání je velice důležité jejich vedení, jež bývá někdy nesprávné a vzdělávací proces potom nebývá zcela úspěšný. Proto je podstatný zejména výběr vhodného kouče, který přispěje k dosažení vzdělávacích cílů. Významná kritéria výcviku představují také kvalifikace a kvantifikace,

jak popisuje Tureckiová (2009, s. 304): „*Účelem řízení lidí ve firmě je především rozvoj výkonnosti všech jejich členů, ať už jako jednotlivců nebo skupin zaměstnanců, směřující k dosahování vysokého výkonu, a to jak v měřítkách kvantity (množství odvedené práce), tak především široce pojaté kvality.*“ Autoři Hartl a Hartlová (2000, s. 56) popisují odborný rozdíl mezi kvalitou, tedy mající povahu zařazení věci do nějaké kategorie a kvantitou, která je měřitelná na určitém sloupci. Většinou je kvalitní vzdělání v přímé úměře k času, potřebnému k jeho dosažení.

Mikuláščík (2010, s. 305) upozorňuje, že příprava výcviku by měla vycházet z předběžné analýzy zaměřené na slabá místa a rezervy firmy. Avšak analýza by se neměla zabývat pouze řešením současných problémů. Zaměření výcviku by mělo spočívat i v naplňování strategických firemních cílů. Přednost by měly mít výcviky týmové, organizované firmou, aby se jich zúčastňovaly celé skupiny zaměstnanců, nejen jednotlivci. Účinnost takových forem tréninku bývá výrazně větší, protože skupiny získávají stejné zkušenosti. Pokud se totiž takového výcviku zúčastní pouze jednatel, který tvoří součást týmu, hůře může posuzovat nové změny vůči zaběhnutým stereotypům, které jsou součástí chování těch zaměstnanců, jež se výcviku neúčastní. Výcvik vybraných jedinců je však důležitý u malých firem, kde je předpoklad malého počtu zaměstnanců stejného profesního zaměření.

Výcvik by měl probíhat metodicky. Smyslem školení a výcviku je změna v chování zaměstnanců firmy, ne hromadění jejich znalostí. Mikuláščík (2010, s. 306) uvádí, že vyšším aktivním zapojením účastníků do výcviku lze dosáhnout mnohem vyššího vzdělávacího efektu. Dále vyzdvihuje důležitost analýzy zkušeností v přímých diskuzích, přičemž učení se z reálných problémů může mít podobu případových studií. Po ukončení výcviku by mělo být provedeno dotazníkové zhodnocení aktuálnosti a efektivnosti celého vzdělávacího programu.

4.3.1 Skupinový výcvik

Skupinový výcvik je výhodný v případě potřeby školit více lidí na jedno téma, většinou se jedná o nižší až střední management. Vybere se skupina zaměstnanců ze stejného oddělení nebo podobné pracovní pozice. Ideálním počtem je skupina 6 až 10 lidí. Jedná se většinou o školení externím koučem, proto se zřizovatel většinou pokouší o co nejvyšší naplnění těchto školení, což bývá většinou na úkor kvality vzdělání. Podle Mikuláščíka

(2010, s. 307) mohou uvnitř skupin i mezi skupinami vznikat konfliktní situace, rivalita, jenž mohou být překážkou ve vzájemné kooperaci a společným skupinovým zájmům a následně mohou vést k neúspěchu skupiny. V rámci skupin je proto nutné zaměřit výcvik na některé aspekty individuálního chování v rámci skupin i na chování, jež pomáhá posilovat skupinové kooperativní projevy projevující se navenek.

4.3.2 Individuální výcvik

Urban (2003, s. 26) pokládá plán individuálního rozvoje za základní nástroj efektivního rozvoje zaměstnanců. Většinou se takovýto druh výcviku připravuje a realizuje pro pracovníky vyššího managementu, protože na nich stojí mnohá důležitá rozhodnutí, která mohou organizaci velmi ovlivnit. Určitou bariérou výběru individuálního výcviku je jeho časová i finanční náročnost. Školení probíhá pod vedením jak externího kouče, tak je možné zapojit i pracovníka z vlastní společnosti.

4.3.3 Školení od vedoucího pracovníka

Hartl a Hartlová (2000, s. 57) popisují vedoucího týmu jako jedince, jehož úkolem je sdružovat, utužovat a povzbuzovat skupinu k vykonávání společné práce a zároveň usměrňovat nežádoucí chování členů týmu. Vzdělávání od vedoucího týmu či přímého nadřízeného je v dnešní době nejčastěji využívanou formou školení pracovníků. Tento druh není finančně, prostorově ani časově tolik náročný jako ostatní formy vzdělávání. Vedení firmy má tím také možnost přímé kontroly v průběhu školení.

Mužík (2000, s. 47) nazývá tuto formu podnikovým vzděláváním, jelikož ho organizuje podnik. Popisuje ho jako systematický proces změny pracovního chování, úrovně dovedností, znalostí a také motivace. Zaměstnanci organizace by měli nejen získat poznatky, ale měly by být i motivovány vytvořením podmínek pro jejich seberealizaci.

4.3.4 Sebekoučování

Učení sebeřízením, jak se tomuto druhu vzdělávání také říká, je důležitou formou učení dospělých. Probíhá tak, že jedinec sám kontroluje vlastní učení, stanovuje si cíle, zdroje, metody i tempo (Hartl, Hartlová, 2000, s. 58). Whitmore (2016, s. 273) bere roli kouče jako nezastupitelnou, minimálně do doby, kdy si jedinec osvojí schopnost koučovat sám sebe. Potom se může nepřetržitě zdokonalovat a sebezpoznávat. Takový člověk si v sobě vytvoří

osobu nestranného a spravedlivého kouče, který je také pozorovatelem a hodnotitelem. Tento druh výcviku je velmi náročný na čas a provedení, ale nejméně náročný na finance. Člověk by měl být upřímný, mít nadhled a být zdravě sebekritický. Z důvodu náročnosti tohoto typu vzdělávání na člověka a jeho charakter nebývá moc běžný, i když může přinést velmi pozitivní výsledky v podobě osobní i pracovní spokojenosti, snižování špatných zlovyků a neustálý rozvoj.

Barták (2011, s. 69) uvádí, že sebevzdělávání vychází v sebereflexi a sebehodnocení vzdělaného, který přebírá osobní odpovědnost za své vzdělávání, jež je zaměřeno na rozvoj jeho silných stránek a na eliminaci či oslabování vlivu slabých stránek.

4.3.5 Výcvikové techniky

Mikuláščík (2010, s. 307) dělí techniky rozvoje a vzdělávání takto:

- informačně prezentační techniky;
- simulační metody;
- rozvojové metody uplatňované v průběhu pracovního procesu.

K informačně prezentačním technikám lze zahrnout přednášku, konferenční metody, korespondenční kurzy, promítání filmu, čtení psaných informací, interaktivní multimédia, uzavřené televizní okruhy, systematické pozorování, tréninkové skupiny, sensitivity training, výcvik v laboratorních podmínkách.

Simulační metody představují případové studie, incidenční metody zaměřené jen na kritické situace, hraní rolí, programované skupinové cvičení, úkolové modely.

V rámci pracovního procesu lze k rozvoji a tréninku využít dalších rozvojových metod, jež mohou mít podobu orientačního tréninku, napodobování odborníka a jím prováděných pracovních postupů, drilování, rotace pracovních míst či koučování.

Každá z uvedených metod může vést k rozvoji zaměstnanců, ale pouze za předpokladu jejího správného používání. Na začátku je proto nutné určit, co se mají účastníci naučit, a poté teprve vybrat adekvátní metodu vyhovující tematického zaměření a zejména cíli. Lze využít i několika školitelů zároveň. Barták (2011, s. 71) zmiňuje např. team-teaching, což je výuka vedená několika osobami, kdy vzdělávací akci vedou minimálně dva lidé.

Uvedená technika usnadňuje školitelům jejich práci, pomáhá zintenzivnit výuku prostřednictvím vzájemného doplňování a podpory, zejména v praktických cvičeních.

4.4 Hodnocení a evaluace vzdělávání

Podle Bartáka (2011, s. 66) by náklady na vzdělávání zaměstnanců měly představovat návratnou investici. Firemní vzdělávání je proto nutné stavět na porovnání analýzy výchozího stavu a reálných potřeb firmy ve vztahu k perspektivním klíčovým způsobilostem požadovaným na dané pracovní pozici. Z uvedeného lze tak odvodit reálné požadavky na systém vzdělávání, jeho plánování a výsledky vyjádřené přínosem zaměstnanců k dosažení firemních cílů.

Na efektivitu vzdělávání pracovníků působí řada faktorů, z nichž některé mohou být ze strany zaměstnanců jako účastníků vzdělávání, jiné zase ze strany firmy či vedoucích pracovníků a další také ze strany dodavatelů firemního vzdělávání. U zaměstnanců jde především o postoj a motivaci ke vzdělávání. Důležitým předpokladem je rovněž i jejich aktivita, kdy by sami měli mít snahu o rozvoj svých schopností (Kocianová, 2010, s. 171). Z pohledu firmy je důležité, aby investice do vzdělávání podporovaly rozvoj právě takových schopností, jež potřebují zaměstnanci k dosažení lepšího výkonu. Vedení proto musí vytvářet dostatečné podmínky ve smyslu podpory ke vzdělávání. Zaměstnancům musí být potom umožněna účast v plánovaném termínu vzdělávání a vedení by mělo dostávat zpětně nejlépe pozitivní odezvu.

Jak uvádí Šikýř (2016, s. 106) při posuzování potřeb vzdělávání zaměstnanců se hodnotí zaměstnanci zejména z hlediska:

- množství a kvality odvedené práce nebo služby, jež by se měla projevit v úspoře času a nákladů, tedy zvýšením efektivnosti;
- úrovně zmetkovitosti;
- schopnosti orientace v odborné problematice;
- počtu a charakteru zaměstnancem navržených inovací;
- zájmu zaměstnance o zvyšování kvalifikace.

Každá vzdělávací aktivita by měla být závěrem zhodnocena. V rámci pravidelného hodnocení vzdělávání bývá prováděno i hodnocení přínosnosti školení zaměstnancům

a zejména hodnocení dodavatelů školení za účelem zajištění těch nejkvalitnějších vzdělávacích akcí.

Barták (2011, s. 68) spatřuje úspěšnost vzdělávání zaměstnanců v tom, že:

- uskutečňuje stanovené cíle z hlediska obsahu, rozsahu a kvality;
- plní stanovené funkce, tudíž je efektivní, hospodárné a relevantní;
- využívá účelně zdroje;
- respektuje časové a finanční možnosti
- nenarušuje práci organizace;
- odpovídá firemní kultuře;
- otevírá nové možnosti.

Šikýř (2016, s. 107) potvrzuje, že účinná aplikace jednotlivých vzdělávacích metod vyžaduje kontrolu plánu vzdělávání, stejně jako vyhodnocení výsledků vzdělávání. Zvláště důležité je posouzení skutečné míry osvojení si nových schopností a jejich uplatnění při výkonu sjednané práce u jednotlivých zaměstnanců. Avšak vyhodnocování výsledků vzdělávání bývá poměrně problematické, neboť výsledky vzdělávání jsou obtížně měřitelné a zpravidla se projevují až s odstupem času. Vyhodnocování výsledků vzdělávání je součástí pravidelného hodnocení zaměstnanců.

Efektivita vzdělávání zaměstnanců podle Bartáka (2011, s. 71) spočívá v tom, že:

- zkracuje dobu jejich zapracování;
- pomáhá jim k profesnímu růstu;
- zvyšuje jejich hodnotu na trhu práce;
- zlepšuje jejich výkon;
- využívá jejich potenciálu;
- pečuje o jejich spokojenost;
- dosahuje strategických firemních cílů.

Hodnocení efektivity realizace vzdělávacích a rozvojových aktivit lze provádět:

- v bezprostřední návaznosti na instruktáž, demonstrování nebo školení zaměřené jen na předání informací;

- s nezbytným časovým odstupem u náročnějších nebo dlouhodobějších forem vzdělávání a rozvoje a ve všech případech, kdy je nutné zjistit změnu v postojích, názorech, hodnotách a zejména výkonnosti vzdělávaného zaměstnance;
- prostřednictvím lektorů, manažerů vzdělávání i účastníků.

Barták (2011, s. 72) poukazuje na to, že hodnocení by měla probíhat na základě strukturovaných pohovorů nebo dotazníků, přičemž výsledky hodnocení potom poskytují informace důležité pro další zlepšování vzdělávání zaměstnanců. Podle Tureckiové (2004, s. 105) hodnocení vzdělávání nespočívá v jednorázové aktivitě, ale v celém souboru navazujících činností. Vlastní proces hodnocení obvykle probíhá v následujících fázích:

- plánování procesu hodnocení včetně stanovení jeho účelu;
- příprava stanovení kritérií a standardů hodnocení;
- vytváření nástrojů pro sběr dat;
- samotný sběr dat;
- analýza získaných údajů;
- příprava a zpracování závěrečné zprávy;
- provedení případných úprav v cyklu firemního vzdělávání a monitoring systému vzdělávání.

Hodnocení vzdělávání může být realizováno ještě před samotným započítáním vzdělávací akce. Jde většinou o zjišťování vstupní úrovně znalostí nebo dovedností účastníků, jež slouží jako základ pro srovnání na konci vzdělávacího programu. Obvykle se však hodnocení vzdělávání realizuje až při úplném ukončení programu.

Vodák a Kucharčíková (2007, s. 92) vnímají evaluaci firemního vzdělávání jako analýzu celkové hodnoty vzdělávacího procesu v sociálních a ekonomických kategoriích. Hodnotí se tedy kvalita a dopad rozvoje lidských zdrojů ve vztahu k určeným cílům a přínosu pro organizaci. Autoři se také zmiňují o nevýhodách, které s sebou hodnocení nese. Patří mezi ně nelehká izolace dopadů vzdělávání od vlivů vzniklých působením jiných podnikových procesů. Některé z těchto přínosů je potom obtížné kvantifikovat. Jako další nevýhodu uvádějí časovou i finanční náročnost, úzkou spolupráci lektorů, účastníků i managementu. Samotná evaluace firemního vzdělávání pomáhá ověřit dosažení stanovených cílů. Většinou bývá tímto cílem zvýšení pracovního výkonu jednotlivých

zaměstnanců. Hodnocení vzdělávacích aktivit je vhodné plánovat již na začátku vzdělávacího procesu. Přínosem evaluace je také objevení možných slabých míst v procesu vzdělávání. Tato slabá místa potom mohou být odstraněna v příštím vzdělávacím cyklu a zajistí se tím vyšší účinnost vzdělávání.

Bartoňková (2010, s. 78) upozorňuje na skutečnost, že hodnocení tvoří komplexní proces, v němž jde o změření celkových přínosů, ale i nákladů celé vzdělávací akce, kdy výsledky mohou být patrné až s delším časovým odstupem, avšak většinou jejich andragogické i ekonomické přínosy převýší jejich náklady. Další důvody k realizaci vyhodnocování vzdělávání uvádějí autoři Belcourt a Wright (1998, s. 56). Patří mezi ně zjišťování, zda vzdělávání splnilo stanovené cíle, dále identifikace silných a slabých stránek vzdělávání, zjištění, kteří zaměstnanci mají ze vzdělávání největší užitek a v neposlední řadě také posílení důvěry v hodnotu a smysl firemního vzdělávání.

Jedním z nejznámějších členění systémů metod hodnocení je model dle Kirkpatricka. V jeho modelu, jež znázorňuje tabulka 3, lze nalézt odpovědi na určité otázky týkající se jednotlivých oblastí vzdělávání (Hroník, 2007, s. 92). Jsou jimi tyto sledované úrovně:

- úroveň reakce: „*Líbilo se jim to?*“
- úroveň učení: „*Naučili se to?*“
- úroveň chování: „*Použili to na pracovišti?*“
- úroveň výsledků: „*Došlo ke změně efektivity organizace?*“

Metoda úrovně reakce se používá nejčastěji, jelikož je jednoduchá na sběr a analýzu dat. Je realizována pomocí dotazníku, který je zaměřen na spokojenost účastníka. A to jak s obsahem vzdělávání, prostředky a metodami, tak s prostředím. Hodnotí také přínos pro ně samé. Avšak nevýhodou této metody je nízká validita, tedy jestli bylo změřeno to, co mělo být změřeno. V úrovni učení dochází k měření zlepšení v dovednostech a znalostech vlivem vzdělávacího programu. Používá se forma testu před a po vzdělávací aktivitě. Tyto dvě úrovně odhalují jen spokojenost účastníků vzdělávání, ale neposuzují jeho efektivitu. Další dvě úrovně nejsou tak používané pro jejich časovou a administrativní náročnost. Jsou vhodné hlavně pro klíčové metody, které jsou pro podnik drahé a mají zásadní význam pro vyšší management (Folwarczná, 2010, s. 156).

Pokud jde o úroveň chování, v ní dochází k měření změn v chování v praxi, v nichž se již odráží vliv programu. Měření je realizováno většinou pomocí dotazníku hodnocení kompetencí na škále. Dochází k němu před a tři měsíce po akci. Může se využít i dalších metod, například pohovor, hodnocení pracovního výkonu a samohodnocení, přímé pozorování a kontrola výstupů a výsledků.

Úroveň výsledků se používá pro měření změn v klíčových ukazatelích výkonnosti vlivem vzdělávacích aktivit, ke kterým by mělo dojít před začátkem rozvoje, v průběhu akce během měsíce a dále rok od ukončení akce. Mělo by dojít k výkonnostnímu posunu v rámci aktuálních trendů.

Tabulka 3 Struktura Kirkpatrickova čtyř úrovněvého modelu

Úroveň vyhodnocování	Charakteristika vyhodnocování	Metody a nástroje vyhodnocování	Užití v praxi
Reakce účastníků	Hodnocení reakcí účastníků vzdělávání, hodnocení spokojenosti se školením	Dotazníky Rozhovory	Rychlá zpětná vazba, rychlá analýza, rychlé získání potřebných informací
Učení	Hodnocení učení, měření růstu znalostí před a po školení	Testy Rozhovory Pozorování	Relativně jednoduché pro realizaci. Snadno měřitelné, méně snadné pro komplex učení
Chování	Hodnocení chování po návratu na pracoviště, implementace nabytých poznatků do praxe	Rozhovory Pozorování	Vyžaduje spolupráci a dovednosti liniových manažerů
Výsledky	Hodnocení a vliv působení zaměstnance na výsledky	Aplikace ve formě systémů řízení a hlášení, sledování naplnění firemních cílů	Obtížné prokázat vliv zaměstnanců na změnu

Zdroj: Folwarczná, 2010, s. 183

Kirkpatrickův čtyř úrovněvý model používá vícero autorů, avšak někteří jej doplňují ještě o pátou úroveň. Například autoři Vodák a Kucharčíková (2011, s. 95) přidávají k modelu pátou úroveň Vyhodnocování změn v kultuře podniku. Hroník (2007, s. 83) rozvádí pátou úroveň postojů. Hamblinův pětiúrovněvý model vyhodnocování (Vodák a Kucharčíková,

2007, s. 96) obsahuje navíc i hodnocení konečné hodnoty. Měří prospěch podniku jako celku ze vzdělání. Janišová a Křivánek (2013, s. 81) přidávají ještě úroveň návratnosti investice, jež zjišťují otázkou „*Je finanční hodnota výsledků vyšší než náklady na vzdělání?*”.

Pokud jde o úroveň návratnosti, v ní jde o srovnání finanční hodnoty výsledků s náklady potřebnými na realizaci vzdělávání. Pro tuto úroveň je nutné využít údaje z úrovně chování a výsledků. K tomuto účelu je využíván vzorec pro vypočítání návratnosti investice ROI (Bartoňková, 2010, s. 81).

$$ROI = \frac{p-n}{n} \times 100 \quad (1)$$

kde p jsou příjmy a n náklady (Bartoňková, 2010, s.81).

K dalším evaluačním metodám, jež jsou nejčastěji využívány podle Hroníka (2007, s. 106) patří:

- dotazník spokojenosti – účastníci hodnotí vzdělávací aktivity, lektory, kvalitu materiálů a pomůcek, zvolené metody apod., jde o jednu z nejpoužívanějších jednoduchých metod;
- rozvojový plán – účastník je sobě sám hodnotitelem, zda užívá nově nabyté vědomosti v praxi, ukazuje dosažený pokrok zaměstnanců;
- 360° zpětná vazba – účastníkovi je poskytována zpětná vazba z více pohledů, kdy v roli hodnotitele vystupuje nadřízený, podřízený, kolega, zákazník i samotný účastník;
- případová studie – lze využít pro hodnocení znalostí produktů a služeb, testuje komplexní znalosti tvořící základ měkkých dovedností;
- pozorování – provádí většinou nadřízený nebo pověřený pracovník, přičemž by mělo předcházet koncipování vzdělávacího programu.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 PROFIL ZKOUMANÉ ORGANIZACE

Firma UNIPLAST s.r.o. se sídlem 9. května 340, 294 41 Dobrovice, IČO 61677523 působí na trhu od června roku 1990. Původně vznikla sdružením dvou podnikajících fyzických osob - Ing. Milanem Hovorkou a Janem Hudcem. Název firmy je odvozen ze spojení slov univerzální plasty. Jak z názvu vyplývá, firma nabízí širokou škálu výrobků z plastů, které jsou zpracovávány vakuovým tvářením.

V srpnu 1995 se firma stala společností s ručením omezeným, zapsáním do obchodního rejstříku. Na začátku své existence měla firma pouze tři zaměstnance. V roce 2016 jich měla už 40. Velkým mezníkem v historii firmy bylo v roce 1995 přesídlení do nově zrekonstruovaných prostor areálu bývalého mlýna v Dobrovicích u Mladé Boleslavi.

Obrázek 5 Sídlu firmy v Dobrovicích



Zdroj: UNIPLAST s.r.o.

Avšak vzhledem ke stále narůstající produkci se firma znovu musela potýkat s prostorovými problémy jak výrobními, tak i skladovacími. Z tohoto důvodu majitelé firmy v roce 2004 zakoupili další objekt v nedaleké obci Sýčíně, kde po rekonstrukci byla zřízena druhá provozovna firmy Uniplast. Tyto nové rozsáhlé prostory slouží k vlastní výrobě, skladování i pronájmu dalším firmám. Kromě výroby z plastů patří mezi další činnosti firmy zpracování dřeva, výroba dřevěných výrobků, zámečnictví a ubytovací služby. V roce 2008 se firma Uniplast zasloužila jako první a jediná v České republice o technický vývoj

a zavedení výroby plastových krytek sloužících k ochraně montážních míst ve spodní části karoserie automobilů. K významným obchodním partnerům firmy patří zejména ŠKODA AUTO a.s. VW Slovakia, VYRTYCH a.s., Cafex, LIPRACO s.r.o. či TPCA.

Obrázek 6 Provozovna v Sýčíně



Zdroj: UNIPLAST s.r.o.

Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb dosáhly k 31. 3. 2017 cca 63 mil. Kč. Firma je vybavena stroji a automaty na tváření folií a poloautomatickými tvářecími lisy, které jsou špičkou ve svém oboru. Díky tomu je schopna vyrobit konstrukci plastových dílů až do rozměru 1550 x 2150 mm, které provádí dle výkresové dokumentace nebo dodaných vzorových dílů. Používá se materiál ABS, HDPE, PC, PMMA, PSH, PVC od významných českých i zahraničních dodavatelů.

5.1 Firemní vzdělávání zaměstnanců

Současný stav rozvoje zaměstnanců ve firmě je spíše nahodilý a bez uspořádání. Několik zaměstnanců se účastní pravidelných ročních školení. Jedná se hlavně o vedoucího vývoje, který se účastní školení 3D tisku a Solid Edge software. Vývoj je jednou z nejstrategičtějších oblastí firmy, ve které by neaktuálnost mohla stát firmu nemalé jmění. Vedoucí oddělení kvality se pravidelně školí ohledně normy ISO. Mzdová účetní absolvuje pravidelná roční školení dodavatele účetního programu. Všechna výše uvedená školení hradí zaměstnavatel a není u nich zákonem stanovena frekvence.

Další oblastí vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je problematika související s CNC stroji. V roce 2001 byli pracovníci školeni u zahraničního dodavatele. To byl také poslední strukturovaný výcvik v této oblasti. Vedení firmy zde nevidí potřebu dalšího rozvoje zaměstnanců, zejména protože školení je velmi finančně náročné, tudíž se zaměstnanci musí spokojit pouze s prvotním zaškolením od vedoucího výroby.

Rozvoj zaměstnanců v oblasti obsluhy vakuově tvářecích strojů, na který je zaměřena i tato práce, je v tomto okamžiku téměř nulový. Školení se prováděla při pořízení nových strojů a prováděl ho servisní technik výrobce a dodavatele příslušného stroje. Tento typ školení proběhl v roce 2008, 2011 a poslední v roce 2015.

Další školení a zaškolení provádí vedoucí výroby, ale jen v případě, kdy nastupuje nový zaměstnanec na pracovní pozici seřizovače strojů a zařízení. Tohoto zaškolení se účastní i všichni současní seřizovači, kteří už se stroji pracují. Pracovníci si těchto školení velmi cení, ale nebývá realizováno pravidelně, takže se nedá mluvit o cíleném vzdělávání zaměstnanců.

Další vzdělávání v organizaci probíhá nahodile formou různých seminářů a workshopů.

6 EMPIRICKÝ PRŮZKUM

V rámci bakalářské práce byl proveden empirický průzkum výcviku zaměstnanců firmy, spočívající v posílení schopností a dovedností s vakuovými stroji při výrobě plastových součástí. Byla použita metoda kvalitativního výzkumu formou rozhovorů, a to v rámci skupinového výcviku pomocí strukturovaných skupin, které probíhaly každý měsíc od května do září roku 2016.

Školení prováděl vedoucí výroby, který má 12letou praxi v oboru, včetně obsluhování, seřizování a programování vakuových lisů. Nadřízený pracovník si sám prošel všemi funkcemi výrobního procesu, od obsluhy, seřizovače, programátora, koordinátora, mistra výroby až po vedoucího výroby, což přispívá k důvěře a respektu zaměstnanců k jeho osobě.

Externí vzdělávání od výrobců nebo dodavatelů vakuových strojů představují pro firmu vyšší finanční zátěž. Vzhledem k tomu, že školení probíhají pouze v zahraničí, tvoří součást nákladů i vysoké náklady na cestovné. Rovněž je nutné, aby vyslaní zaměstnanci disponovali vyšší úrovní znalostí cizího jazyka. Z těchto důvodů zvolená forma výcviku prostřednictvím zkušeného vedoucího výroby představuje pro firmu nepoměrně nižší finanční, prostorovou i časovou zátěž, a jelikož je vedoucí pracovník i odborníkem v oblasti vakuových lisů, toto řešení se jeví jako zcela nejefektivnější. Zaměstnanci jsou i mnohem méně stresováni, protože se v rámci firemní kultury všichni znají. Hlavním důvodem k tomuto šetření byly poměrně velké ztráty materiálu a času kvůli vysokému podílu zmetkovosti produktů.

6.1 Vymezení výzkumného cíle

Hlavním cílem výcviku bylo posílení praktických dovedností zaměstnanců, což ve svém důsledku povede ke snížení zmetkovosti, resp. ke zvýšení produktivity výroby. Vedlejším cílem bylo, aby si zaměstnanci sami uvědomili, kde mají své rezervy a snažili se najít adekvátní řešení pod vedením nadřízeného.

Hlavním cílem empirického šetření je potvrdit následující hypotézu:

H1: Po skončení výcviku bude nižší podíl zmetkovosti, než bylo při jeho zahájení.

Dílními cíli bylo zjistit, zda došlo k naplnění cíle výcviku a identifikovat přínosy výcviku pro samotné zaměstnance.

6.1.1 Výzkumný soubor

Výzkumný soubor byl tvořen skupinou zaměstnanců, jež se účastnili výcviku rozvoje schopností a dovedností s vakuovými stroji pro výrobu plastových součástek. Soubor představoval strukturovanou skupinu, přičemž její výhodou byla možnost sledovat, jakým způsobem dochází k různým interakcím mezi účastníky, jak se rozvíjí interakce ve skupině, a co účastníci říkají. Z těchto důvodů bylo nutné vymezit vhodný prostor, který byl připraven do kruhového uspořádání míst na sezení. Další organizační zajištění spočívalo v tom, že účastníci neměli být vyrušováni žádnými zvuky ani procházejícími osobami. Se zaměstnanci byl projednán termín rozhovorů a byli rovněž předem informováni o době trvání.

6.2 Metodika výzkumu

Strukturované rozhovory s ohniskovou skupinou zaměstnanců s vedoucím výroby trvaly cca 0,5 - 1 hodinu. Zúčastnili se jich vždy čtyři zaměstnanci, kteří pracují a obsluhují vakuově tvářecí lisy. Při prvním setkání, které se uskutečnilo přímo u lisy, byly zaměstnancům položeny následující otázky:

- „*Myslíte si, že jste dostatečně zaškoleni?*“
- „*Uvědomujete si, kde jsou vaše slabiny?*“
- „*Zlepšila by se situace opakovaným školením obsluhy?*“

Zároveň byly všem zaměstnancům prezentovány výsledky zmetkovitosti za minulá období a následovala diskuze možných řešení nízké efektivity práce.

Výcvik byl zaměřen na tři druhy nejčastějších výrobků vyráběných pomocí lisů:

- Víko 210780
- Ochranný kryt karoserie (blatníky SK 480)
- Blistr Ospelt (proložky OSPELT)

6.2.1 Výzkumné otázky

Na první skupině měl školitel (vedoucí výroby) připraveny 4 základní oblasti práce s vakuově tvářecími lisami, na které se chtěl se skupinou zaměřit a dostat se k řešení hlavních příčin vzniku zmetkovosti výrobků.

1. Rozjezd výroby

Z jakých příčin při rozjezdu výroby vznikají zmetkové výrobky a jak lze tyto zjištěné příčiny eliminovat.

2. Pochybení obsluhy a nedůslednost seřizovače stroje

Z jakých příčin dochází k pochybení a nedůslednosti při obsluze strojů, jež mají za následek výrobu zmetků a jak je lze odstranit.

3. Materiál

Jaké kvalitativní faktory materiálu mají vliv na tvorbu zmetkových výrobků a jak jim lze předcházet. Jednalo se především o zjišťování toho, jak je s materiálem zacházeno během celého výrobního procesu. Oblast zahrnovala zjišťování o tom, jak je materiál ošetřován, zda je materiál uskladněn dle předpisů, zda nedochází k prodlení mezi vyskladněním a zpracováním, kde může materiál absorbovat vlhkost, zda je materiál správně ochráněn v průběhu směny, či zda je správně zabalen na konci směny s absorpčními sáčky. A rovněž, zda nedochází během manipulace před výrobou k jeho poškození (škrábance, praskliny).

4. Jiné

Jaké jiné vlivy mohou působit na tvorbu zmetků a jak se proti nim bránit. Oblast zahrnovala vyhledávání takových vlivů, jež nemají přímo vliv na výrobu, ale mají významný vliv na kvalitu výrobků. Patří mezi ně například nestálost předepsané teploty vzduchu v lisovně (nezavřené dveře, jiný tok vzduchu, který způsobuje ochlazování hmoty) nebo vypnutí elektrické energie z důvodu překročení limitu maximálního odběru kWh.

K vlastní analýze a interpretaci příčin zmetkovitosti a její eliminace byly s přihlédnutím na rozsah a téma práce vybrány pouze první dvě oblasti možných příčin neshodných výrobků. Číselná data jsou dále uváděna pro všechny 4 oblasti, aby bylo docíleno většího přehledu o výrobě, ale data ze strukturovaných skupin se zaobírala hlavně první a druhou oblastí, která je ve velké míře ovlivnitelná zaměstnanci, kteří se osobně účastnili celého výcvikového procesu. Při druhém až pátém setkání byla nejprve vyhodnocena zmetkovost za minulý měsíc (viz. tabulka 4) s celkovým počtem a podílem zmetků, cenou za materiál a zvýšenými náklady na zmetky. Ze záznamů bylo vyhodnoceno, jakým způsobem došlo ke vzniku neshodných výrobků (rozjezd výroby, pochybení obsluhy, vada materiálu a jiné). Každý zaměstnanec sdílel s ostatními, jaké nové možné příčiny zjistil, co se povedlo či výši ovlivnění. Toto se opakovalo každý měsíc v období od května do konce září 2016.

Tabulka 4 Podíl zmetkovosti v závislosti na průběhu výcviku

Květen 2016	počet vyrobených	počet zmetků	podíl zmetků	náklady na 1 ks	cena za zmetky	náklady na 1 ks navíc
Víko 210780	641	18	2,81	456	8208	12,8
Ochranný kryt karoserie	192	12	6,25	510	6120	31,88
Proložky OSPELT	367	13	3,54	268	3484	9,49
			4,20 %		17812	18,68
Červen 2016	počet vyrobených	počet zmetků	podíl zmetků	náklady na 1 ks	cena za zmetky	náklady na 1 ks navíc
Víko 210780	762	13	1,71	456	5928	7,78
Ochranný kryt karoserie	423	27	6,38	510	13770	32,55
Proložky OSPELT	369	9	2,44	268	2412	6,54
			3,51 %		22110	15,62
Červenec 2016	počet vyrobených	počet zmetků	podíl zmetků	náklady na 1 ks	cena za zmetky	náklady na 1 ks navíc
Víko 210780	560	6	1,07	456	2763	4,89
Ochranný kryt karoserie	185	9	4,86	510	4590	24,81
Proložky OSPELT	569	9	1,58	268	2412	4,24
			2,51 %		9765	11,31
Srpen 2016	počet vyrobených	počet zmetků	podíl zmetků	náklady na 1 ks	cena za zmetky	náklady na 1 ks navíc
Víko 210780	1356	13	0,96	456	5928	4,37
Ochranný kryt karoserie	296	8	2,7	510	4080	13,78
Proložky OSPELT	653	7	1,07	268	1876	2,87
			1,58 %		11884	7,01
Září 2016	počet vyrobených	počet zmetků	podíl zmetků	náklady na 1 ks	cena za zmetky	náklady na 1 ks navíc
Víko 210780	160	3	1,88	456	1368	8,55
Ochranný kryt karoserie	320	7	2,19	510	3570	11,16
Proložky OSPELT	458	5	0,66	268	804	1,76
			1,57 %		5742	7,16

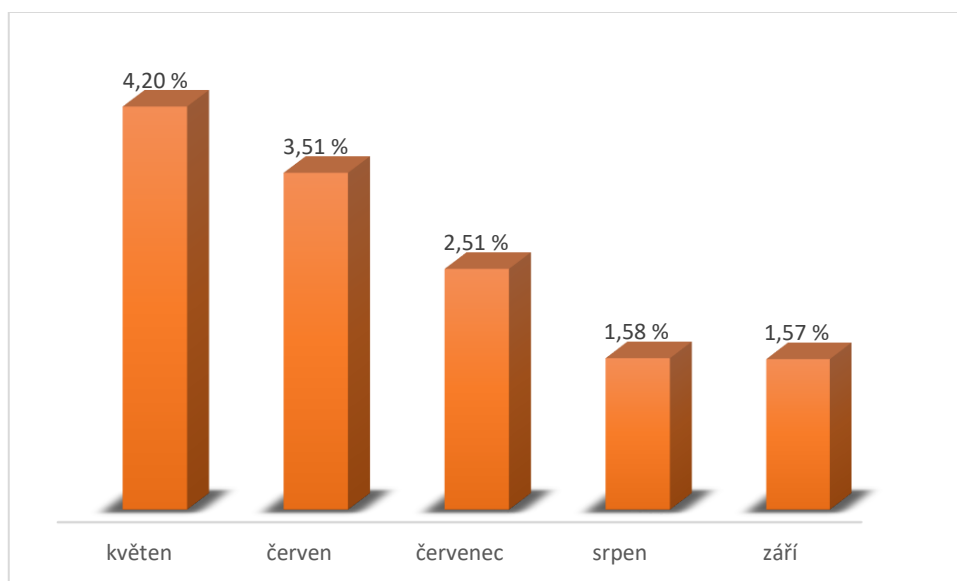
Zdroj: vlastní zpracování

6.3 Sběr a analýza dat

V průběhu období od začátku května do konce září, kdy probíhal výcvik strukturované skupiny, byla každý měsíc zjišťována data o zmetkovosti, která sloužila jako podklad pro diskusi ve skupině.

Jak je zřejmé z grafu 1, který ukazuje vývoj celkového průměrného podílu zmetkovosti všech tří sledovaných výrobků v průběhu sledovaných měsíců, měl celkový podíl zmetků klesající tendenci. V prvním sledovaném měsíci činil podíl zmetkovosti na celkové výrobě tří komponent celkem 4,20 %. V posledním měsíci hodnota zmetkovosti dosáhla úrovně 1,57 %. Celková zmetkovost se od zahájení do ukončení výcviku snížila o 2,63 %, což představuje téměř o 2,5krát méně vyrobených zmetků než před zahájením výcviku.

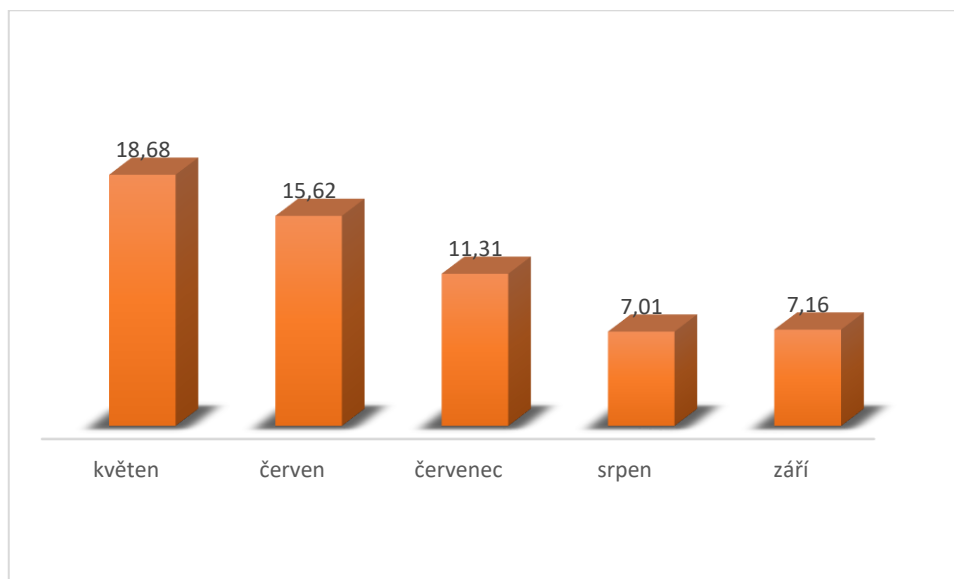
Graf 1 Vývoj podílu zmetků na výrobě v průběhu výcviku



Zdroj: vlastní zpracování

Dalším dílčím sledovaným ukazatelem v rámci výcviku byly jednotkové náklady, jež souvisely s podílem zmetkovosti. V měsíci květnu činily tyto náklady 18,06 Kč, v září 2016 potom 7,15 Kč. Vývoj jednotkových nákladů ukazuje graf 2. Klesající úroveň jednotkových nákladů souvisí s klesající úrovní podílu zmetků na výrobě. Pozitivně lze hodnotit skutečnost, že od května do září 2016 došlo ke snížení nákladů o 10,91 Kč na jeden kus výrobku. Náklady poklesly o více než 2,5krát.

Graf 2 Vývoj jednotkových nákladů v závislosti na podíl zmetkovosti



Zdroj: vlastní zpracování

Tvorba zmetkových výrobků, využití materiálu, počet reklamací jsou jen některé aspekty, které se podílí na efektivitě a ziskovosti firmy. Zvýšené náklady v souvislosti s vytvářením zmetků jsou souhrnem úhrad za materiál, energie, odpisy zařízení, ale i mzdových nákladů. Jejich výše se potom odráží ve firemním zisku a celkové prosperitě firmy.

Následující tabulka 5 zobrazuje údaje o výši nákladů na zmetky. Pomocí barevné škály je možné snáze odlišit výrazné změny. Nejnižší náklady byly identifikovány v posledním sledovaném měsíci, a to u dvou ze tří sledovaných položek. Náklady na komponent „Víko 210780“ dosáhly v září výše 1 368 Kč, což představuje snížení oproti květnu o 6 840 Kč (o 83 % méně). Náklady na komponent „Proložky OSPELT“ v září dosáhly výše jen 804 Kč, což představuje oproti květnu snížení o 2 680 Kč (o 76 % méně). Dokonce i u nejdražší položky „Ochranný kryt karoserie“ byly náklady v září nižší, a to jen ve výši 3 570 Kč, což představuje snížení oproti květnu o 2 550 Kč (41,6 %).

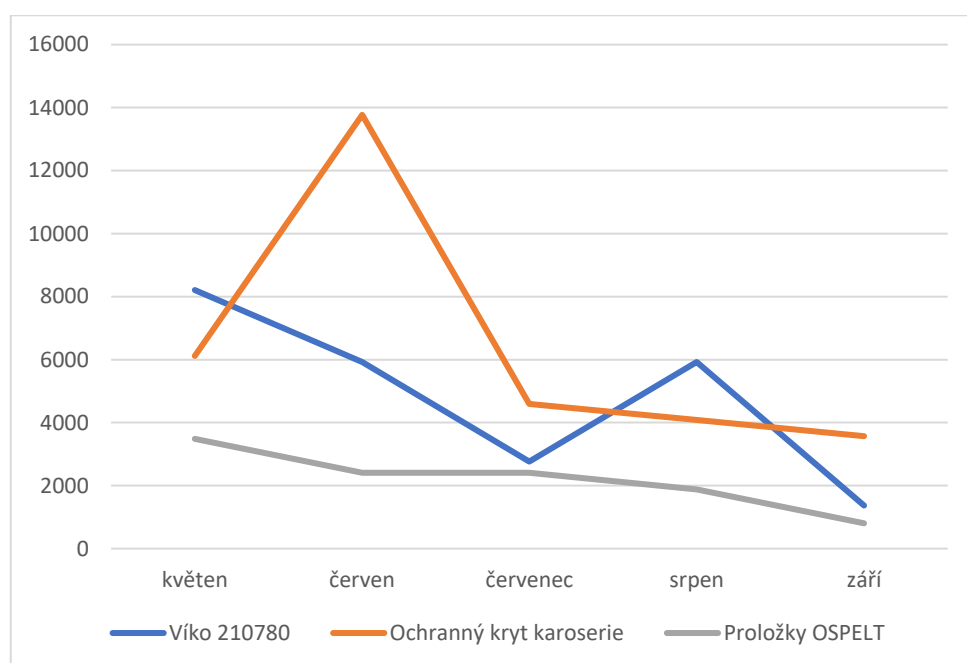
Tabulka 5 Celkové náklady na zmetky

	květen	červen	červenec	srpen	září	celkem
Víko 210780	8208	5928	2763	5928	1368	24195
Ochranný kryt karoserie	6120	13770	4590	4080	3570	32130
Proložky OSPELT	3484	2412	2412	1876	804	10988
celkem	17812	22110	9765	11884	5742	67313

Zdroj: vlastní zpracování

V grafu 3 jsou znázorněny celkové náklady na zmetky u každého ze tří vyráběných komponentů. Barevné rozlišení umožňuje snáze identifikovat, který z komponentů vykazuje vyšší nákladovost výrobku související se zmetkovostí a rovněž vývoj výše nákladů ve sledovaném období. Je zcela zřejmé, že nejvyšší náklady na zmetky přináší komponent „Ochranný kryt karoserie“, jehož celkové náklady na zmetky jsou nejvyšší téměř v každém měsíci, v červnu činily dokonce 13 770 Kč. Pozitivní skutečností však je, že vývoj nákladů na zmetky měl od počátku sledovaného období, tedy od zahájení výcviku, klesající tendenci a u všech tří výrobků došlo ke konci sledovaného období k výraznému snížení nákladů na zmetky.

Graf 3 Vývoj celkových nákladů na zmetky



Zdroj: vlastní zpracování

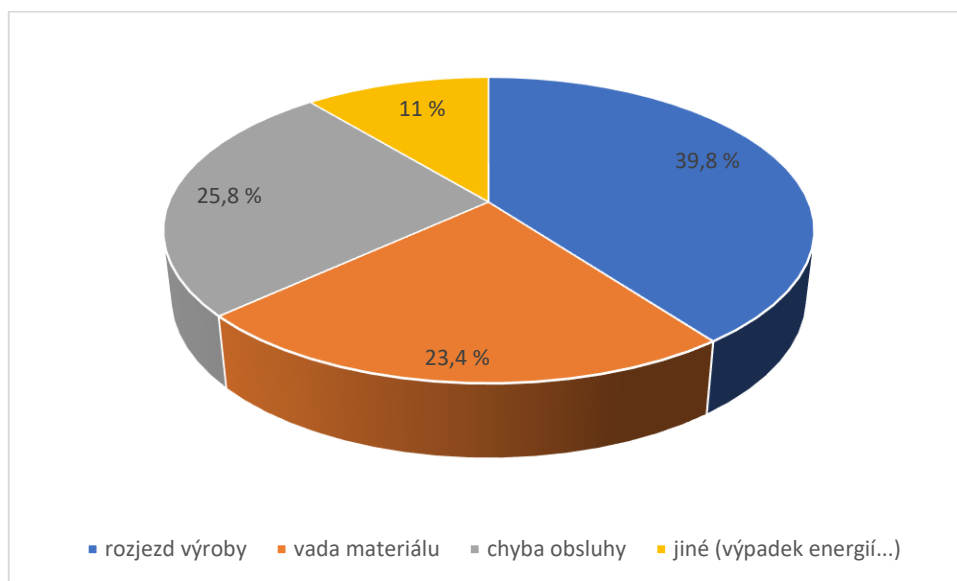
Přestože je zřejmé, že během výcviku došlo od května do září k podstatnému snížení nákladů na zmetky, přesto za toto období dosáhly náklady celkové výše 67 313 Kč, přičemž nejvyšší náklady byly identifikovány v prvních dvou měsících probíhajícího výcviku. Nejvyšší náklady na zmetky za celé období výcviku byly zjištěny u komponentu „Ochranný kryt karoserie“, a to v celkové výši 32 130 Kč. U tohoto komponentu bylo rovněž vytvořeno nejvíce zmetků (celkem 63 ks), přičemž průměrný náklad na jeden zmetek činil 510 Kč. Oproti tomu nejméně (43 ks) zmetků bylo vytvořeno u komponentu „Proložky OSPELT“ a náklad na jeden zmetek činil 256 Kč.

6.3.1 Příčiny zmetkovosti

Na strukturovaných skupinách byly během výcviku každý měsíc vedeny diskuze zabývající se hledáním příčin tvorby zmetků a způsobů předcházení zmetkovosti. Podklady k diskuzím tvořily měsíční přehledy o výrobě jednotlivých komponentů. Zaměstnanci pod vedením zkušeného vedoucího rozebírali možné příčiny, vyměňovali si své zkušenosti, na jejichž sdělení není kvůli směnnému provozu dostatečný čas a prostor.

Jak je zřejmé z grafu 4, v rámci diskuze zaměstnanci nejčastěji spatřovali příčinu ve tvorbě zmetků při rozjezdu výroby. K tomuto faktoru se během celého výcviku přiklánělo téměř 40 % zaměstnanců. Více než čtvrtina (25,8 %) zaměstnanců účastnících se kurzu však připouštěla, že možnou příčinou je chyba na straně obsluhy zařízení. O něco méně (23,4 %) účastníků kladla za vinu při tvorbě zmetků vadnému materiálu a dalších 11 % uvádělo jiné důvody, nejčastěji výpadky energií.

Graf 4 Nejčastější příčiny zmetkovosti

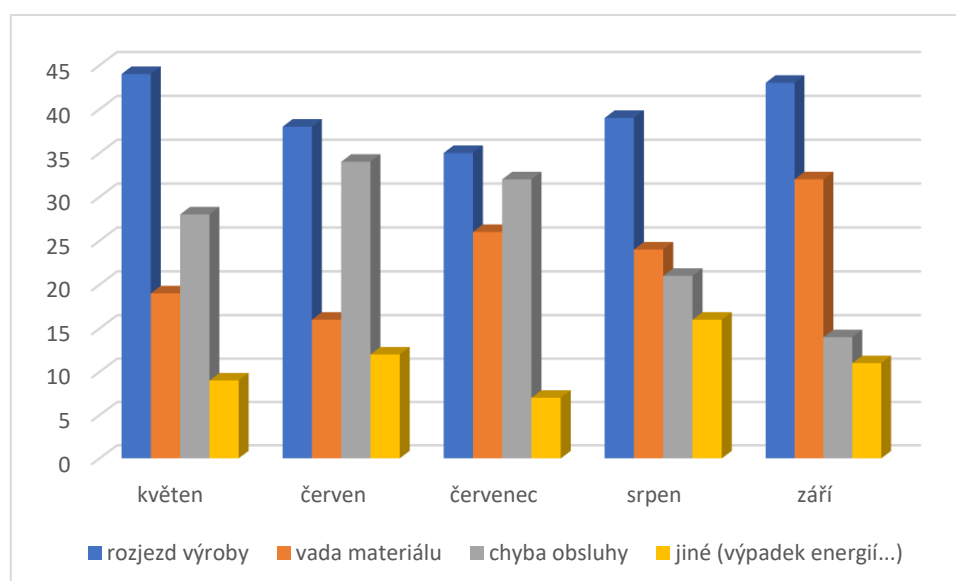


Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci se během výcviku zúčastňovali pravidelných měsíčních sezení, při nichž hodnotili své pokroky a vyjadřovali své názory a sdělovali si navzájem nové poznatky z výcviku týkající se rozvoje jejich dovedností při práci se stroji. Zajímavostí je sledovat, jak se jejich názory týkající se možných příčin zmetkovosti během výcvikového období měnily. V grafu 5 je zřetelná změna jejich názorů v jednotlivých měsících na vliv jednotlivých faktorů. Zcela jednoznačně každý měsíc převládal názor, že největší vliv

na tvorbu zmetků má rozjezd výroby. Úroveň vlivu tohoto faktoru se nijak zásadně neměnila a po celé období se pohybovala od 35 do 44 %. Avšak zcela výrazná změna byla zaznamenána u faktoru týkajícího se chyby obsluhy, kdy v posledních dvou měsících výcviku se úroveň vlivu podle zaměstnanců výrazně snížila, a to až na 14 % oproti 28 % na začátku výcviku, resp. 34 % ve druhém měsíci po zahájení kurzu. Je zřejmé, že účastníci si díky nabytým dovednostem začali více důvěřovat, neboť neustálým opakováním získávali zručnost a díky pravidelné kontrole školícího se jejich dovednosti neustále zlepšovaly.

Graf 5 Vývoj příčin zmetkovosti



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 5 je zřetelné, že tudíž největší dopad výcviku spočíval v oblasti obsluhy stroje. V prvních třech měsících pozorování zabíraly chyby z této oblasti kolem 30 %. V posledních dvou měsících už to bylo jen 14 %, což je více než poloviční snížení chybovosti při obsluze zařízení.

Poměrně významný faktor ovlivňující kvalitu výrobků představuje materiál. Různé vady materiálu se podle názoru zaměstnanců podílí na tvorbě zmetků v rozmezí od 16 do 32 % příčin zmetkovosti, přičemž v posledním měsíci výcviku došlo k výraznému posílení této skutečnosti oproti období zahájení výcviku o 13 %.

Z diskuse na skupinách vzešly následující závěry možných příčin zmetků týkajících se oblastí rozjezdu výroby a chybou obsluhy. Byly dále podrobně specifikovány. Výsledky jsou znázorněny v následující tabulce 6 a rozděleny podle oblasti jejich vzniku.

Tabulka 6 Podrobná specifikace nejčastějších příčin vzniku zmetkovosti

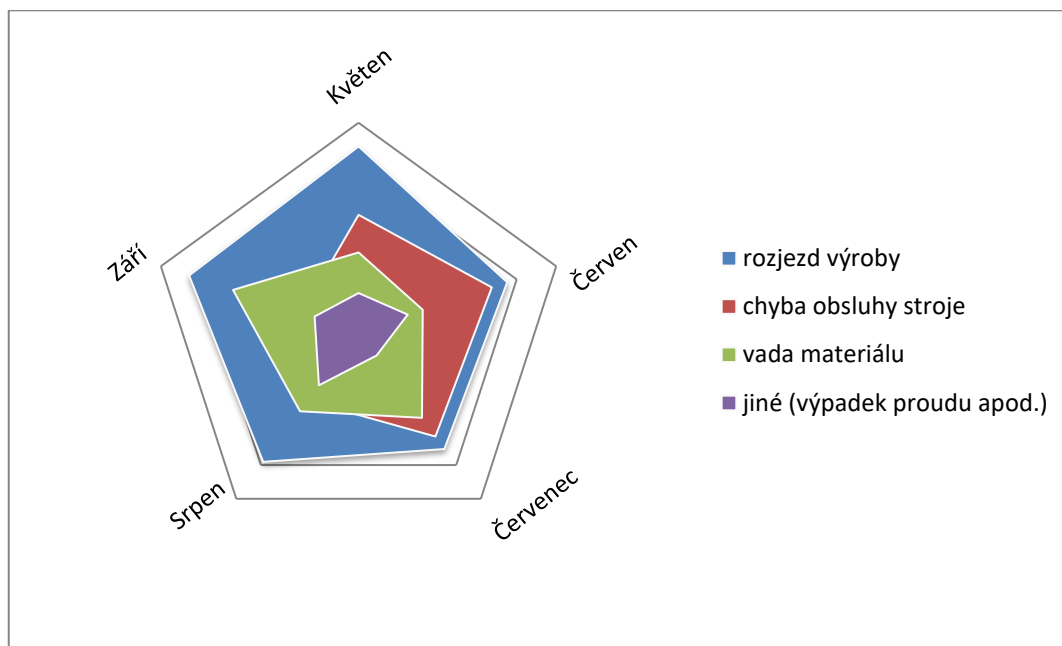
Rozjezd výroby	Chyby obsluhy
málo zahřátý lis	nedotažený díl tzn. špatně založena hmota
přehřátý lis	špatné těsnění /nedostatečné vakuum/
chladno na lisovně	přehřátá část dílů tzn. porucha topného tělesa
studená hmota /přesun materiálu z venku v chladném období/	porucha ovládací elektronické karty
málo ohřátý materiál tzn. nedotažený	zdeformovaný díl tzn. nedostatečné nebo příliš dlouhé chlazení
hodně ohřátý materiál tzn. má faldy, pomerančový povrch	prasklý díl tzn. nedostatečně neseparovaný díl nebo příliš dlouhé chlazení
deformace při doformování tzn. nedostatečně neseparovaná forma	
zdeformovaný díl po vyjmutí tzn. nedostatečné chlazení	

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední graf 6 ukazuje celkový přehled příčin zmetků v průběhu měření. Je z něj patrné, že ovlivnitelná oblast rozjezdu výroby zahrnuje nejvíce identifikovaných příčin a má tudíž velký potenciál k její eliminaci.

S dalšími dvěma oblastmi příčin zmetkovosti se pracovalo v rámci strukturovaných skupin jen okrajově, protože se nedají přímo ovlivnit pracovníky, kteří se účastnili výcviku. Avšak jak ukázaly výsledky týkající se chyby obsluhy zobrazené v grafu 5, úroveň vlivu uvedeného faktoru se podle vlastního názoru zaměstnanců výrazně snížila, a to až na 14 % oproti 28 % na začátku výcviku, resp. 34 % ve druhém měsíci po zahájení kurzu. Je zřejmé, že účast ve výcviku měla na účastníky pozitivní vliv a byla pro ně i pro firmu jednoznačným přínosem.

Graf 6 Přehled příčin zmetkovosti v průběhu výcviku



Zdroj: vlastní zpracování

V rámci výcviku skupina došla k následujícím možnostem předcházení vzniku zmetků. Jsou jimi následující navržená řešení:

- Při zahřátí lisů postupovat dle návodu, na každý druh výrobku zvlášť (postupovat podle pracovních postupů).
- Řádně a pravidelně školit obsluhu lisů.
- Důsledně dbát na včasné umístění palet s hmotou do vyhřátého prostoru, přičemž jako nejlepší řešení se jeví minimálně tři dny před zpracováním.
- Pravidelně v průběhu směny kontrolovat proces výroby pomocí přístrojů, např. manometrem na vakuum = kontrola těsnosti.
- Kontrolovat obsluhu stroje, aby výrobní cyklus nebyl přerušován např. opouštěním pracoviště.

6.4 Hodnocení výcviku

Hodnocení výcviku bylo provedeno ve dvou rovinách, a to číselným vyjádřením hodnot ukazatelů (počet zmetků, podíl a nákladovost) a dále vyjádřením osobních názorů zaměstnanců pomocí hodnotícího dotazníku po skončení výcviku.

6.4.1 Hodnotící ukazatele

V číslech bylo dosaženo pozitivních výsledků v ovlivnění podílu zmetkovosti na výrobě třech nejčastějších produktů vyráběných na vakuově tvářecích lisech. Měření bylo rozděleno na čtyři základní příčiny vzniku neshodných výrobků. Výcvikem bylo možné přímo ovlivnit dva z nich, a to konkrétně rozjezd výroby a chybovost obsluhy strojů. V první oblasti bylo v podílovém přehledu pozorováno nulové ovlivnění výcvikem. U druhé oblasti se procentuální zastoupení této příčiny snížilo o polovinu v posledním měsíci měření.

V průběhu výcviku došlo ke snížení procentuálního zastoupení zmetků o 2,63 %. A to z 4, 2 % na 1, 57 %. Nadbytečné náklady na neshodné výrobky byly sníženy více než 2,5krát.

Vedle finanční roviny je vhodné také uvést přínos zkušenostní. V rámci strukturované skupiny zaměstnanci došli k účelným a cenným závěrům, které vedly ke snížení zmetkovosti ve výrobě. Tyto poznatky mohou být nadále předávány v ucelené formě dalším zaměstnancům, kteří se výcviku přímo neúčastnili nebo mohou sloužit jako metodika pro další zkvalitňování práce.

6.4.2 Hodnotící dotazník

Na závěr měli všichni účastníci možnost zhodnotit absolvovaný výcvik vyplněním hodnotícího dotazníku. Dotazník obsahoval 10 otázek, z nichž čtyři otázky se týkaly ohodnocení přínosu a dalších šest hodnocení úrovně výcviku. K hodnocení byla využita hodnotící škála známek od 1–5, přičemž známka 1 znamenala nejlepší a 5 nejhorší. Dále dotazník obsahoval tři otevřené otázky, které zjišťovaly, co se jim na kurzu líbilo a co by ještě navíc uvítali.

Hodnotící dotazníky vyplnili všichni účastníci výcviku. Souhrnné hodnocení jednotlivých odpovědí ukazuje výsledná tabulka 6.

Přínos kurzu účastníci ohodnotili průměrnou známkou 1,9. Nejlepší známkou 1,5 byla ohodnocena otázka, zda výcvik splnil očekávání účastníků. Oproti tomu nejhorší hodnocení, známku 2,25 účastníci ohodnotili přínos pro jejich odborný i osobnostní růst. Úroveň kurzu účastníci ohodnotili průměrnou známkou 2. Nejlepší známku 1,25 získalo hodnocení odborné úrovně výkladu. Nejhůře potom známkou 2,5 zajímavost výkladu. Dle hodnocení

jednotlivých odpovědí je zřejmé, že účastníci vnímali výcvik spíše pozitivně, známky se pohybovaly mezi 1-3, takže žádný z účastníků nehodnotil horší známkou než 3.

Tabulka 7 Průměrné hodnoty otázek hodnotícího dotazníku

1. Splnil výcvik Vaše očekávání	1,5
2. Přínos pro práci s lisy	1,75
3. Přínos pro odborný růst	2,25
4. Přínos pro osobnostní růst	2,25
Přínos kurzu	1,9
5. Celkové hodnocení lektora	2,25
6. Úroveň organizace kurzu	1,5
7. Srozumitelnost výkladu	2
8. Tempo výkladu	2,25
9. Odborná úroveň výkladu	1,25
10. Zajímavost výkladu	2,5
Úroveň kurzu	2,0

Zdroj: vlastní zpracování

Na otevřené otázky odpovídali účastníci rozdílně, ale výsledky se v podstatě shodují se známkovým ohodnocením.

Nejvíce se účastníkům výcviku líbilo:

- získání nových informací;
- odbornost výkladu;
- připravenost školitele;
- věcný přístup k účastníkům.

Mezi odpověďmi, co se účastníkům nelíbilo, se objevily tyto odpovědi:

- přítomnost ostatních zaměstnanců;
- pomalé tempo výkladu;
- nedostatek času;
- omezené možnosti k praktické ukázce.

Pokud jde o zjištění, co by účastníci v kurzu uvítali, bylo jimi:

- více zajímavostí z praxe;
- častější opakovaná setkávání a školení.

7 DISKUZE A ZÁVĚRY

Neustále rozvíjená zaměstnavatelnost zaměstnanců, pružná organizace a participativní řízení podporující rozvoj podnikatelského myšlení, volný přístup k informacím, neformální vztahy mezi lidmi bez ohledu na jejich postavení ve firmě, to vše, ale především podpora rozvoje firemního potenciálu, sdílení trendů, znalostí, dovedností a schopností pomáhají minimalizovat rizika spojená se změnami a příznivě do budoucna ovlivňovat konkurenceschopnost firmy. Protože pokud se chce firma se změnami úspěšně vyrovnat, musí být flexibilní a silně připravená. A jelikož jedním z nejdůležitějších zdrojů, jež se významně podílí na tvorbě zisku a úspěšnosti firmy jsou její zaměstnanci, investice do jejich rozvoje a vzdělávání by měla stát v popředí každého jejího plánovaného rozvoje a být nedílnou součástí péče o zaměstnance. Je totiž mnohem výhodnější rozvíjet stávající zaměstnance a snažit se jejich hodnoty co nejvíce skloubit s hodnotami firemními než opakovaně zaučovat nové zaměstnance.

Na základě analýzy vzdělávání zaměstnanců ve vybrané firmě bylo zjištěno, že vzdělávání zaměstnanců ve firmě Uniplast, s.r.o. by mělo být propracovanější a ucelenější. K tomu, aby bylo vzdělávání efektivní, je třeba uplatnit promyšlený a systematický přístup. Firemní strategie vzdělávání zde není dosud vytvořena. Dochází pouze k několika školením, jichž se pravidelně účastní pouze tři zaměstnanci. Ostatní výcviky a vzdělávání jsou spíše nahodilého charakteru či spíše dochází k nim jen pokud je nutné zaškolit nového zaměstnance.

Výcvik pro práci s vakuově tvářecími stroji, jenž probíhal ve firmě od května do září roku 2016 dokončili všichni účastníci. Na základě sledování měsíčního hodnocení byly téměř okamžitě od jeho zahájení viditelné pozitivní výsledky. Již v průběhu výcviku bylo zřejmé z výrobních statistik, jak dochází ke zlepšování zejména prvních dvou identifikovaných oblastí příčin zmetkovosti. Prokazatelně došlo k poklesu tvorby zmetků, když jejich počet na konci výcviku klesl o 65 %. Za celé sledované období výcviku bylo vytvořeno dohromady 159 ks zmetků, přičemž největší podíl zmetků (39,6 %) tvořil komponent „Ochranný kryt karoserie“. Celkové náklady související s tvorbou zmetků během období výcviku dosáhly 67 313 Kč. V souvislosti s průběhem výcviku bylo zjištěno, že na konci výcviku poklesla výše nákladů na zmetky oproti stavu při zahájení výcviku o téměř 68 %. Za hlavní příčiny

tvorby zmetků byly identifikovány zejména oblasti rozjezdu výroby (39,8 %) a chybovosti obsluhy zařízení (25,8 %). Velký podíl (23,4 %) na vzniku zmetků měla ale i oblast týkající se vad materiálu.

Na základě odpovědí z hodnotícího dotazníku na konci výcviku bylo zjištěno, že mezi účastníky převažoval názor, že absolvování výcviku bylo pro účastníky spíše přínosné a stejně tak hodnotili i jeho úroveň. Zaměstnanci, kteří absolvovali výcvik pociťují potřebu se častěji setkávat a pravidelně si sdílet své zkušenosti a praktické poznatky. Dokonce v rámci pracovní motivace se snaží během výměny směn mezi sebou soupeřit, aby jejich tvorba zmetků byla co nejmenší. V rámci dalšího snižování zmetkovosti se musí firma zaměřit i na zbývající dvě oblasti příčin zmetků, a to na vady materiálu a jiné. Tyto oblasti nebyly s přihlédnutím k rozsahu této práce analyzovány, nejsou totiž zcela lidským kapitálem firmy, avšak jistě lze dosáhnout zlepšení i zde.

Hlavním cílem výcviku bylo posílení praktických dovedností zaměstnanců, jež by mělo vést ke snížení vytváření zmetků, resp. ke zvýšení podílu výroby kvalitních výrobků. Lze jednoznačně potvrdit, že realizace výcviku vedla k prokazatelnému snížení tvorby zmetků. Skutečnost, že při zahájení výcviku činil podíl zmetků 4,2 % z celkové výroby a na konci výcviku jen 1,57 %, je pozitivní především v poklesu zmetků o 65 % a poklesu nákladů související s jejich tvorbou o téměř 68 %.

Vedlejším cílem výcviku bylo, aby si zaměstnanci uvědomili, kde mají své rezervy a snažili se najít adekvátní řešení pod vedením nadřízeného. V této souvislosti byl dílčí cíl zakomponován do empirického šetření, v němž šlo o zjištění, zda došlo k naplnění cíle výcviku a dále potom identifikovat přínosy výcviku pro samotné zaměstnance. Vzhledem k tomu, že prokazatelně došlo ke snížení zmetkovosti, lze potvrdit, že cíl výcviku byl naplněn. Zaměstnanci, kteří absolvovali výcvik, ocenili jeho přínos zejména v získání nových informací, odbornosti výkladu, připravenosti a ve věcném přístupu školitele.

Je tedy zřejmé, že výcvik zaměstnanců naplnil svůj účel a přispěl k větší efektivitě firmy. Pro udržení firmy do budoucna, je však nutné, aby firma měla zpracován ucelený systém vzdělávání zaměstnanců. Ocenitelná na výcviku je kromě naplnění jeho cíle také možnost poučení se z vlastních chyb, kdy účastníci při pravidelných setkáních věnovali značný prostor i tomu, aby přemýšleli nad tím, co by ve své práci mohli sami zlepšit.

8 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

BARTÁK, J. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. ISBN 978-80-7452-113-3.

BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

BARTÁK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007. ISBN 978-80-86723-34-1.

BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007. ISBN 9788086851686.

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

DOLEŽAL, J. et al. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 9788024728483.

EVANGELU, J. E. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Ostrava: Key Publishing, 2013. ISBN 9788074181986.

EVANGELU, J. E., BOMMEL, F., JUŘIČKA, O. *Efektivita vzdělávání: jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců*. Ostrava: Key Publishing, 2013. ISBN 9788074181979.

FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.

HARTL, P., HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-303-X.

HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K. *Projektové řízení*. Praha: E-knihy jedou. 2016. ISBN 9788075124319.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007.

JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK, M. *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOLMAN, L. *Výcvik zaměstnanců: psychologické základy podnikové odborné přípravy a výcviku*. Praha: Linde, 2005. ISBN isbn80-86131-62-9.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-033-3.

MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 9788024723396.

MIOVSKÝ, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1362-4.

MUŽÍK, J. *Management ve vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2000. ISBN 80-86432-00-9.

PALÁN, Z. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-2000-950-7.

PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4806-1.

SENGE, P. M. *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace*. Vydání 1. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-162-1.

SVATOŠ, V., LEBEDA, P. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0318-1.

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe z řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 9788024758701.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.

URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

WHITMORE, J. *Koučování, rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. Metoda transpersonálního koučování*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2016. ISBN 9778-80-7216-273-4.

9 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Vzor hodnotícího dotazníku	61
--	----

Příloha A Vzor hodnotícího dotazníku

Období výcviku: květen–září 2016					
A. Přínos kurzu					
Škála: 1=ano, 2=spíše ano, 3=průměrně, 4=spíše ne, 5=vůbec ne					
1. Splnil výcvik Vaše očekávání	1	2	3	4	5
2. Přínos pro práci s lisy	1	2	3	4	5
3. Přínos pro odborný růst	1	2	3	4	5
4. Přínos pro osobnostní růst	1	2	3	4	5
B. Úroveň kurzu					
Škála: 1=ano, 2=spíše ano, 3=průměrně, 4=spíše ne, 5=vůbec ne					
5. Celkové hodnocení lektora	1	2	3	4	5
6. Úroveň organizace kurzu	1	2	3	4	5
7. Srozumitelnost výkladu	1	2	3	4	5
8. Tempo výkladu	1	2	3	4	5
9. Odborná úroveň výkladu	1	2	3	4	5
10. Zajímavost výkladu	1	2	3	4	5
C. Preference a návrhy					
Co se Vám líbilo nejvíce?					
Co se Vám líbilo nejméně?					
Co byste v kurzu uvítali?					

Zdroj: vlastní zpracování