

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie



**Plánování vzdělávání zaměstnanců Kovárna VIVA**

Planning education of employees of company Kovárna VIVA

Bakalářská práce

**Jana Hilnerová**

Obor: Andragogika - Sociologie

Vedoucí práce: Mgr. Tomáš Karger, Ph.D.

Olomouc 2016

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně  
a použila jen uvedené bibliografické a elektronické zdroje.

V Olomouci dne ..... 2016

.....  
vlastnoruční podpis

### **Poděkování:**

Zde bych ráda poděkovala osobám, které mi umožnily napsat tuto práci.

Nejprve chci poděkovat mému vedoucímu práce, Mgr. Tomáši Kargerovi, Ph.D., za jeho cenné rady, připomínky a trpělivost při vedení mé práce.

Dále chci poděkovat za ochotnou spolupráci paní Mgr. Haně Fojtáškové, která mi umožnila přístup k informacím firmy Kovárna VIVA, bez nichž bych nemohla práci napsat.

## Obsah:

Úvod .....	1
1 Teoretická část .....	3
1.1 Vzdělávání dospělých .....	3
1.1.1 Historický vliv a vymezení vzdělávání dospělých.....	3
1.1.2 Rozvoj zaměstnanců.....	4
1.1.3 Učící se organizace .....	5
1.2 Personální činnost .....	5
1.2.1 Řízení lidských zdrojů.....	5
1.2.2 Strategické řízení lidských zdrojů.....	7
1.3 Personální plánování .....	8
1.4 Vzdělávání v podniku.....	10
1.4.1 Systém firemního vzdělávání .....	12
1.4.1.1 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb.....	13
1.4.1.2 Plánování vzdělávání .....	16
1.4.1.3 Realizace vzdělávání .....	20
1.4.1.4 Vyhodnocení vzdělávání.....	22
2 Praktická část .....	24
2.1 Seznámení s firmou Kovárna VIVA.....	24
2.2 Řízení lidských zdrojů.....	25
2.3 Rozvoj zaměstnanců.....	28
2.4 Vzdělávání zaměstnanců .....	32
2.4.1.1 Analýza potřeb .....	32
2.4.1.2 Plán vzdělávání .....	34
2.4.1.3 Realizace .....	37
2.4.1.4 Vyhodnocení .....	39
3 Diskuze .....	42
Závěr:.....	45
Seznam literatury: .....	47
Seznam internetových zdrojů: .....	48
Seznam obrázků: .....	49
Anotace.....	50
Přílohy: .....	51

## Úvod

Rychlé tempo dnešního světa způsobuje potřebu neustálého rozvoje našich kompetencí, jelikož uplatnitelnost na trhu práce se zvyšuje s rostoucím vzděláním. Tohoto trendu jsou si vědomy i firmy, které pociťují, že pokud se chtějí stát konkurenceschopnými podniky, musí významně investovat do lidského kapitálu, jenž umožňuje firmě neustálý pokrok. Zajištěním soustavného a kvalitního vzdělávacího programu mohou firmy dosáhnout vyššího ekonomického růstu a společenské prestiže. Proto je v mnoha podnicích brán velký ohled na motivaci a péče o zaměstnance, jelikož jsou to zejména zaměstnanci, kteří tvoří firmu a tím i její úspěchy.

Záměrem mé práce je analýza plánování vzdělávání zaměstnanců ve firmě Kovárna VIVA, se kterou jsem spolupracovala. Na základě odborné literatury jsem vytvořila model, který následně srovnávám s informacemi z praxe. Tímto způsobem vzniká analýza, ze které vyplývají nedostatky, na jejich základě formuluji doporučení. Praktická část práce zároveň představuje popis rozvoje lidských zdrojů ve vybrané firmě.

Tato práce je rozdělena na tři části. První část se věnuje zejména teoretickému ukotvení. Teorie je dělena do čtyř částí, kdy je nejprve obecně uvedeno vzdělávání dospělých, na něž následně navazuje řízení lidských zdrojů a personální plánování. Po té následuje část, která se zaměřuje na systém vzdělávání v podniku se stěžejní částí: plánování vzdělávací akce, která však, jak lze postřehnout je silně provázána především s analýzou vzdělávacích potřeb, která ji předchází a realizační fází, která ji následuje. Druhá část se zaměřuje na poznatky z praxe, které jsou uvedeny ve spolupráci s firmou Kovárna VIVA. Tato část je rozdělena do čtyř kapitol. Nejprve uvádím obecné informace o firmě, dále se zaměřuji na oblast řízení lidských zdrojů se systémem rozvoje zaměstnanců a závěrem rozebírám vzdělávací proces, který se ve firmě uskutečňuje. V této části se také objevuje komparace praktických poznatků s teoretickým modelem, jež je východiskem pro poslední část. Třetí část je věnována deskripci podobností a rozdílů uskutečněných na základě komparace teoretického ukotvení

s praktickými poznatky. Tato část obsahuje také řešení nedostatků a návrh na zlepšení pro firmu.

# 1 Teoretická část

## 1.1 Vzdělávání dospělých

V této kapitole formuluji předpoklad potřebnosti vzdělávání pro jedince a organizaci. Pokud si klademe otázku, co se myslí pod termínem vzdělávání dospělých, můžeme nahlédnout na přesnou definici, kterou uvádí Palán. Vzdělávání dospělých je: „proces cílevědomého a systematického zprostředkování, osvojování a upevňování schopností, znalostí, dovedností, návyků, hodnotových postojů i společenských forem jednání a chování osob, jež ukončily školní vzdělání a přípravu na povolání a vstoupily na trh práce“ (Palán 2002, str. 237). Jedná se tedy o tzv. další vzdělávání, s tímto pojmem pracuje především Beneš. Ten také toto další vzdělávání rozděluje na specifické druhy dle povolání, pro určitý typ zaměstnavatele, přístupné pro každého či další vzdělávání pro nezaměstnané, postižené či nekvalifikované (Beneš 2003, str. 185-186). Tento typ dalšího vzdělávání neprobíhá jen v době pracovní produktivity, ale může se dále uskutečňovat i v seniorském věku. Člověk neztrácí schopnost učit se nové věci s nástupem do práce, naopak nutno dodat, že dospělý věk dává člověku možnost vlastního rozvoje a neustálého zdokonalování se.

### 1.1.1 *Historický vliv a vymezení vzdělávání dospělých*

Vzdělávání dospělých nebylo vždy ohraničenou disciplínou. Se vznikem tohoto oboru souvisí historické události, které významně ovlivnily náhled na člověka a jeho potřebu vzdělávat se. Otázkou důležitosti dalšího vzdělávání se zabývali také Kotásek a Škoda, kteří tvrdí, že vzdělávací cesty v podobě tradičního školského systému jsou nedostatečné a vzdělávání dětí a mládeže nestačí plnit funkci, jíž se společnost a jednotlivci vyrovnávají s proměnami světa. Tudíž, čím rychlejší jsou technologické změny i změny ve způsobu života lidí, tím obtížnější je připravit se v mládí na vše, co je v budoucnu očekává. Velká rychlost změn brání vymezení, co je pro život

nezbytné a co je podstatné dnes, nemusí mít tento význam zítra (Kotásek – Škoda 1966, str. 10-11).

To, že se naše společnost proměňuje a klade neustále nové požadavky na schopnosti zaměstnanců, je hlavním důvodem, proč vznikla disciplína vzdělávání dospělých. Na tento historický vývoj upozorňuje i Koubek, který říká, že požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění, a aby člověk mohl fungovat jako pracovní síla, musí nutně a neustále prohlubovat a rozšiřovat své znalosti a dovednosti (Koubek 1995, str. 206). Vývoj společnosti tudíž významně ovlivňuje požadavky na individua. Kotásek a Škoda dodávají, že moderní vyspělá průmyslová společnost se nemůže plně rozvíjet, jestliže kterýkoliv její člen je vzdělán méně, než mu jeho schopnosti dovolují. Příležitost ke vzdělání dospělých není jako v dětství určena společenskou autoritou státu, ale vlastním přáním a svobodným rozhodnutím (Kotásek – Škoda 1966, str. 14). Na tento fakt navazuje Beneš, který tvrdí, že nastává zásadní zvrat ve vývoji odborného vzdělávání, které je na odborných školách státně regulováno, ale v okamžiku, kdy prvně získaná kvalifikace je jen možnou vstupenkou do povolání, přebírá další vzdělávání roli dosavadního systému odborného vzdělávání. Stejně tak ale dodává, že další vzdělávání jako permanentní nutnost skrývá šanci profesního vývoje, ale také produkuje strach ze ztráty kompetence (Beneš 2003, str. 185).

### ***1.1.2 Rozvoj zaměstnanců***

Jak jsme již nastínili, potřeba dalšího vzdělávání byla umocněna rychlým rozvojem průmyslu a s tím spojenou specializací. Tento fakt vyžadoval schopnost efektivně organizovat školení a dozdělávání, která by pomohla zaměstnancům v jejich pracovním rozvoji. Barták uvádí, že k schopnosti uvědomit si naléhavost rozvoje znalostí zaměstnanců dochází management firmy obvykle na základě znalosti trhu, konkurenčního prostředí, identifikace kritických míst a nových podnikatelských příležitostí. Stejně tak říká, že proces rozvoje znalostí je náročným úkolem, který



vyžaduje zaujetí pro věc, ale také projektové řízení (Barták 2007, str. 101-102). Pro personální útvar je vytvoření vzdělávacího plánu výzvou, která musí efektivně splňovat nejen požadavky firmy, ale i konkurenčního prostředí.

### ***1.1.3 Učící se organizace***

Díky plánovanému rozvoji našich zaměstnanců a tím i naší firmy vznikají tzv. učící se organizace. Tento termín zpopularizoval Senge, ze kterého čerpá většina odborných zdrojů jako je i Barták (2007, str. 103), Vodák – Kucharčíková (2007, str. 42) či Armstrong (2002, str. 472). Hlavní myšlenkou učící se organizace je schopnost adekvátně reagovat na změny jak uvnitř tak vně organizace. Senge uvádí, že organizacím nestačí pouze přežít ve smyslu učit se přežít, ale učit se adaptivně, což znamená být spjatí s tvořivým učením, které zvyšuje naše schopnosti (Senge2007, str. 24). Toto pojetí se skládá z pěti komponentů, kterými jsou systémové myšlení, osobní mistrovství, myšlenková schémata, vytváření společné vize a týmové učení. Úspěšnost organizací, se odvíjí od stupně kvality vzdělávacího programu, který pomáhá zaměstnancům v rozvoji jejich schopností. Takové vzdělávací programy umožňují růst firmy a její konkurenceschopnost. Vzdělávací plán vytváří personální oddělení, které nejenom zajišťuje dovedání svých zaměstnanců, ale také plní další funkce, jako například motivace a péče o zaměstnance, které prostupují celým podnikem.

## **1.2 Personální činnost**

### ***1.2.1 Řízení lidských zdrojů***

Tato kapitola se zabývá řízením lidských zdrojů, pokusím se v ní tedy popsat funkci firemního vzdělávání v organizaci, jež stojí mezi firmou a zaměstnanci. V rámci firemního vzdělávání je důležité seznámit se s podstatou personální činnosti. Nejprve bychom si měli objasnit, co se skrývá pod termínem řízení lidských zdrojů a jak zastřešuje firemní

vzdělávání, tudíž i plánování vzdělávacích akcí. Armstrong mluví o řízení lidských zdrojů, jako o strategickém a logicky promyšleném přístupu, který řídí to nejcennější v organizaci, a to jsou lidé, kteří přispívají k dosažení cílů organizace (Armstrong 2002, str. 27). Definice například Koubka se zaměřuje spíše na konkrétního člověka. Koubek tvrdí, že řízení lidských zdrojů se týká člověka v pracovním procesu, jeho propojování činností a výsledků práce, jeho schopností a chování a jeho pracovních vztahů a uspokojení z vykonané práce (Koubek 1995, str. 11).

Armstrong uvádí také hlavní oblasti řízení lidských zdrojů, jako jsou organizace, zaměstnanecké vztahy, řízení (management) znalostí, zabezpečování lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu, rozvoj lidských zdrojů, řízení odměňování či pracovní vztahy. Jak je patrné, útvar pro řízení lidských zdrojů, řeší od vytváření náplně pro pracovní místa, přes řízení kariéry a vzdělávání, po komunikaci a participaci pracovníků a mnoho dalšího. Důležitým aspektem této práce je již zmiňovaný rozvoj lidských zdrojů. Armstrong identifikuje tři druhy rozvoje. První je celoorganizační a individuální vzdělávání, kdy dochází k systematickému vzdělávání a učení. Zde můžeme pozorovat propojenost jednotlivých zaměstnanců s celou organizací. Rozvoj, který probíhá na úrovni individua, postupuje skrz jednotlivé útvary a tím zajišťuje neustálý vývoj organizace. Druhý je rozvoj manažerů, který zajišťuje rozvíjení zvyšujících se schopností manažerů za účelem plnění cílů organizace. A třetí je řízení kariéry, kde se plánuje a rozvíjí kariéra lidí s potenciálem (Armstrong 2002, str. 44). Tyto typy rozvoje mají velký vliv na úspěšnost dosahování cílů organizace a její neustálý růst.

Pokud se bavíme o tom, které činnosti oblast řízení lidských zdrojů vykonává, vyvstává otázka, kdo se na těchto úkonech podílí. Uvedené úkoly jsou neoddelitelnou součástí práce všech vedoucích pracovníků (Koubek 1995, str. 17). Vedoucí pracovníci nejen vykonávají svoji práci, ale jsou odpovědní za své podřízené. Převážně v malých firmách přebírají zodpovědnost za přijímání a propouštění zaměstnanců, včetně jiných aktivit. Naproti tomu velké firmy se značným množstvím zaměstnanců už potřebují

specializované oddělení. Jak uvádí Koubek, ve větších podnicích už jsou specialisté na řízení lidských zdrojů (personalisté), tudíž vznikají personální útvary, které se mohou řadit do mnoha specializovaných částí (Koubek 1995, str. 17). Personální útvar a jeho funkce budou více rozváděny dále v této práci.

Porovnááme-li řízení lidských zdrojů a personální řízení, objeví se více shodných rysů než rozdílů. To je důvod, proč se termín řízení lidských zdrojů v podnicích stále častěji používá jako alternativa k personálnímu řízení. Je tomu tak proto, že víc a víc lidí cítí, že je to v souladu s realitou života v organizacích (Armstrong 2002, str. 41). Také například Šigut uvádí, že tyto pojmy bývají používány jako synonyma, avšak stále více se používá pojem řízení lidských zdrojů jako obecnější a zastřešující oba dva pojmy (Šigut 2004, str. 51). Proto i tato práce používá termín řízení lidských zdrojů a personální řízení na stejné významové úrovni.

Pokud v podniku funguje personální oddělení, musí mít svou politiku. Jak píše Koubek, může být chápána dvojitým způsobem. Buď jde o systém relativně stabilních zásad, nebo funguje jako soubor opatření. Tyto části jsou navzájem provázány a konkrétnější opatření vychází z obecnějších zásad (Koubek 1995, str. 22). Dále uvádí, že musí především existovat nějaký cíl či strategický záměr, z něhož budeme tuto personální politiku formulovat. Tudíž, lze říci, že personální politika významně zasahuje do strategie, která se týká dosažení cílů v oblasti pracovních sil a zdrojů, kterými tuto potřebu můžeme pokrýt (Koubek 1995, str. 23).

### ***1.2.2 Strategické řízení lidských zdrojů***

Pokud máme lidské zdroje vést, musíme znát určitou strategii, proto existuje takzvané strategické řízení lidských zdrojů. Týká se především vztahu mezi řízením lidských zdrojů a strategickým řízením firmy. To souvisí s přáním organizace směřovat k plnění svých cílů pomocí a prostřednictvím lidí (Armstrong 2002, str. 51). Pokud chce personální útvar zajistit plynulé a efektivní navázání lidských zdrojů na strategické

plány společnosti, musí využít tohoto strategického řízení. „Hlavním cílem strategického řízení lidských zdrojů je formovat strategickou schopnost organizace zabezpečením kvalifikovaných, oddaných a dobře motivovaných pracovníků, které jsou zapotřebí k dosahování trvalé konkurenční výhody“ (Armstrong, str. 52). Zde si můžeme všimnout, že personální útvar nejenom zajišťuje podmínky pro vykonávání práce, ale stará se o propojenost zaměstnanců s celou organizací. Swanson a Holton III (2008, str. 339) dokonce uvádí, že vzdělání nejen podporuje strategii organizací, ale také hraje klíčovou úlohu při tvarování obchodní strategie. Tudíž je zřejmé, že obchodní úspěch stále více závisí na schopnosti organizace používat odbornost svých pracovníků jako hlavní sílu pro utváření obchodní strategie. To je důležitý základní kámen pro fungování podniku a dosahování jeho cílů. V této souvislosti uvádí Koubek, že právě nástrojem strategického řízení je tzv. strategické (dlouhodobé) personální plánování (Koubek 1995, str. 23). Zde se promítá vytváření strategií v rámci plánování, které je jednou ze stěžejních úloh personálního útvaru.

### **1.3 Personální plánování**

Abychom vyjádřili podstatu personálního plánování, využijeme definici od Koubka, který tvrdí že „Personální plánování (plánování lidských zdrojů, plánování pracovníků) slouží realizaci podnikových cílů tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění podnikových úkolů adekvátní pracovní silou“ (Koubek 1995, str. 31). Tudíž nejenom, že ovlivňuje současný stav podniku, ale plánování apeluje na budoucí stránku plnění cílů. Personální plánování usiluje o pracovní sílu v potřebném množství, se znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi, s žádoucími osobnostními charakteristikami, optimálně motivovanou, připravenou na změny, optimálně rozmístěnou, ve správný čas a s přiměřenými náklady (Koubek 1995, str. 31).

Podobné, avšak zjednodušené pojetí uvádí i Stýblo, který prezentuje úkoly personálního plánování v modelu čtyř dimenzí. První je kvantitativní dimenze, která má na starost počet pracovníků. Druhou je kvalitativní dimenze, jež se zabývá kvalitou různých pracovních pozic. Další je časová dimenze, ta sleduje dobu potřebnou k pokrytí požadovaného stavu personálu a poslední je místní dimenze, která komparuje makro a mikro hlediska co se týče hospodářských zón (Stýblo 1993, str. 43).

Toto plánování ve firmě vždy navazuje na dlouhodobé plány podniku, má-li být efektivní. Proto nesmí stát izolovaně, ale musí být integrální součástí podnikového plánování. Tento paradox vyvstává z toho, že personální plánování je jednou z nejdůležitějších součástí při vytváření podnikových plánů, i když je bráno jako odvozené. Důvod je ten, že člověk je nejdůležitější faktor pro fungování v podniku.

Jak jsem již zmínila, personální plánování musí splňovat určité zásady, aby dosáhlo efektivnosti. Dle Koubka je důležitým předpokladem pro úspěšné plánování, dobře znát a respektovat podnikovou strategii, jelikož jak již bylo řečeno, personální plánování a podniková strategie jsou silně provázány. Další zásadou je že, cyklus podnikového plánování by měl být časově sladěn s cyklem personálního plánování. To se týká manažerů, kteří musí myslet v kontextu s výrobními a dalšími plány. A personální plánování by mělo být celopodnikovou záležitostí. Aby nedošlo k tomu, že rozvoj podniku bude ohrožen nedostatkem v oblasti pracovních sil (Koubek 1995, str. 33).

Personální plánování se skládá ze specifických činností. Armstrong se věnuje čtyřem typům plánovaných činností a to jsou: plán zabezpečování lidských zdrojů, plán flexibility, plán stabilizace pracovníků a plán snižování počtu pracovníků (Armstrong 2002, str. 344-350). I když má Armstrong stručnější výčet činností personálního plánování, obsahem se velmi přibližuje tomu, co uvádí Koubek, a proto si podrobněji probereme jednotlivé činnosti v Koubkově pojetí.

Koubek (1995, str. 63) rozvádí následujících pět činností. Za prvé jde o plány získávání a výběru pracovníků. Zde se řeší otázka, jakým

způsobem lze pokrýt potřebu pracovních sil z vnějších zdrojů, pokud jsou vnitřní zdroje vyčerpány. Pro personalistu je důležité, ujasnit si jaké jsou požadavky na pracovní pozici a s ohledem na to hledá adekvátním způsobem vhodného zaměstnance. Další podstatnou činností je vzdělávání zaměstnanců, kterému se ještě budeme věnovat hlouběji. Stručně lze říci, že se zajišťuje potřeba vzdělávání a formování pracovních schopností vlivem měnících se požadavků pracovních míst na pracovníka. Jako třetí činnost Koubek předkládá plány rozmisťování pracovníků. Tady řeší problémy přemístění pracovníků na místa a do funkcí, kde by byli jak prospěšní podniku, tak sobě a s tím souvisí i pověřování úkolů, se kterými je spojena vyšší míra odpovědnosti. Následuje činnost odměňování a produktivity práce, kde je hlavním úkolem rozpoznat a určit, co je třeba dělat, aby systém odměňování dostatečně stabilizoval a stimuloval pracovní sílu k žádoucímu výkonu. A jako poslední činnost uvádí plány penzionování a propouštění pracovníků. Ty jsou zpravidla zaměřené na zaměstnance v důchodovém věku a jejich přínos pro podnik, avšak důležité je také umět nakládat s přebytečnými pracovníky vzhledem k proměnlivé situaci na trhu práce. S těmito plány personálních činností také souvisí plány hodnocení zaměstnanců, které vnášejí řád a systém. „U všech plánů personálních činností je třeba zvažovat otázku nákladů, zejména pak ve vztahu k předpokládaným přínosům. Důležitá je časová posloupnost a časové umístění jednotlivých plánovacích kroků. Rovněž je třeba vždy zvažovat všechny možnosti zlepšování postupů a hledat efektivnější způsoby realizace plánů“ (Koubek 1995, str. 65).

#### **1.4 Vzdělávání v podniku**

V této kapitole poukážu na propojenost vzdělávání s řízením lidských zdrojů a uvedu náležitosti jednotlivých fází systému vzdělávání. Jak už jsem zmínila v rámci personálního plánování, pro tuto práci je podstatnou činností vzdělávání zaměstnanců. Nutno podotknout, že pojmy firemní a podnikový jsou často zaměňovány. Koubek používá především

pojem podnikové vzdělávání a naopak Bartoňková pak spíše pracuje s pojmem firemní. Palán ve svém výkladovém slovníku uvádí pojem podnikové (firemní) vzdělávání. Jelikož autoři používají tyto dva pojmy jako synonyma, tudíž i tato práce bude pojednávat o těchto pojmech ve stejném významu a to jako o vzdělávacím procesu, který je uskutečňován organizací. Podnikové vzdělávání je pro tuto práci stěžejní a z tohoto důvodu ho také budeme zkoumat hlouběji.

V rámci kontextu nutno říci, že podnikové vzdělávání je provázáno i s ostatními personálními činnostmi. Jak Koubek uvádí, toto vzdělávání má velký vliv zejména na personální plánování. Zde se bavíme např. o pokrytí potřeby pracovních sil z vnitřních zdrojů. Zvýšením kvalifikace či rekvalifikace dosáhneme využití ušetřené či přebývajících pracovní síly. Další důležitou oblastí, se kterou je podnikové vzdělávání vázáno, je získávání a výběr zaměstnanců. Tady lze narazit na nedostatek lidských zdrojů s požadovanými pracovními schopnostmi, které jsme schopni dovzdělat. Stejně tak se podnikové vzdělávání váže na hodnocení a odměňování zaměstnanců, kdy kvalifikace a vzdělání může vést k vyšším výdělům. Podnikové vzdělávání pracovníků je také výrazem péče o pracovníky (Koubek 1995, str. 234). Dalo by se tedy říci, že propojení firemního vzdělávání s ostatními personálními činnostmi přispívá k efektivitě firemního vzdělávání a příslušných personálních činností (Bartoňková 2010, str. 21).

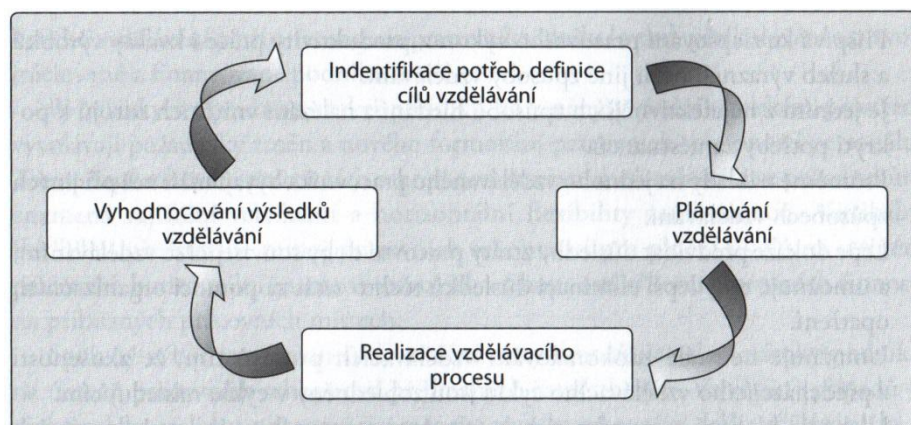
Koncepci firemního vzdělávání bychom mohli v souladu s Bartoňkovou (2010, str. 109) definovat jako určení základního smyslu vzdělávání, jeho pojetí a postavení v organizaci. Dále stanovení cílů a funkcí, včetně způsobů začlenění do systému řízení lidských zdrojů. Systém vzdělávání musí být začleněn a musí korespondovat se systémem řízení lidských zdrojů. Pokud chceme takovou koncepci vytvořit, musíme dle Bartoňkové (2010, str. 109) nejdříve detailně zpracovat popis všech pracovních činností. Tyto popisy jsou nápomocny z hlediska kompetencí, vztahů nadřízenosti a podřízenosti i odpovědnosti. Zároveň jsou pro každou pracovní činnost zpracovány tzv. kvalifikační požadavky. Dalším krokem je

ověření způsobilosti testováním či hodnocením pracovníků a soupis vnitřních pravidel, které upravují koordinaci a financování vzdělávání tak, aby sedělo do koncepce personálního managementu. Zahrnuta může být i součinnost s dalšími institucemi, která se týká dodání lektorů, analýzy vzdělávacích potřeb nebo evaluace. S touto koncepcí úzce souvisí systém vzdělávání, také z ní můžeme sestavit tzv. plán vzdělávání. Efektivnost firemního vzdělávání se dle Vodáka – Kucharčíkové (2007, str. 59) odvíjí také od zavedení standardů. Standardem se rozumí jasně definovaná a také požadovaná úroveň znalostí a dovedností zaměstnanců na jednotlivých odborných pozicích. Tyto standardy následně mohou představovat jedno z východisek ke stanovení cílů v oblasti vzdělávání. Podstatná je také motivace pro vzdělání, jak uvádí Armstrong (1999, str. 293) personální oddělení se snaží vytvořit motivační procesy, které by měli vést jejich zaměstnance k dosažení výsledků, které odpovídají očekáváním firmy.

#### ***1.4.1 Systém firemního vzdělávání***

Systematické vzdělávání probíhá nepřetržitě v rámci opakujícího se cyklu. Zkušenosti z předchozího cyklu se využívají v cyklech dalších a vzdělání se tak zlepšuje. Cyklem se rozumí identifikace potřeby, plánování, realizace a vyhodnocování. Takovýto cyklus uvádí i Armstrong, který ho nazývá čtyřfázovým modelem. Tento cyklus popisuje také například Koubek (1995, str. 215) či Vodák – Kucharčíková (2007, str. 69). První fáze je definování potřeb vzdělávání. Druhá je rozhodnutí o tom, který druh vzdělávání je zapotřebí k uspokojení potřeb, tudíž zde mluvíme o plánování. Třetí fází je využití zkušených a školených vzdělavatelů při plánování a realizace vzdělávání. A poslední fází je monitorování a vyhodnocení za účelem zjištění efektivnosti (Armstrong 2002, str. 496). S tímto modelem budeme pracovat i v této práci, kdy dále probereme jednotlivé části podrobněji.





**Obr. 1** *Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců.*

Zdroj: (Vodák – Kucharčíková 2007, str. 69.)

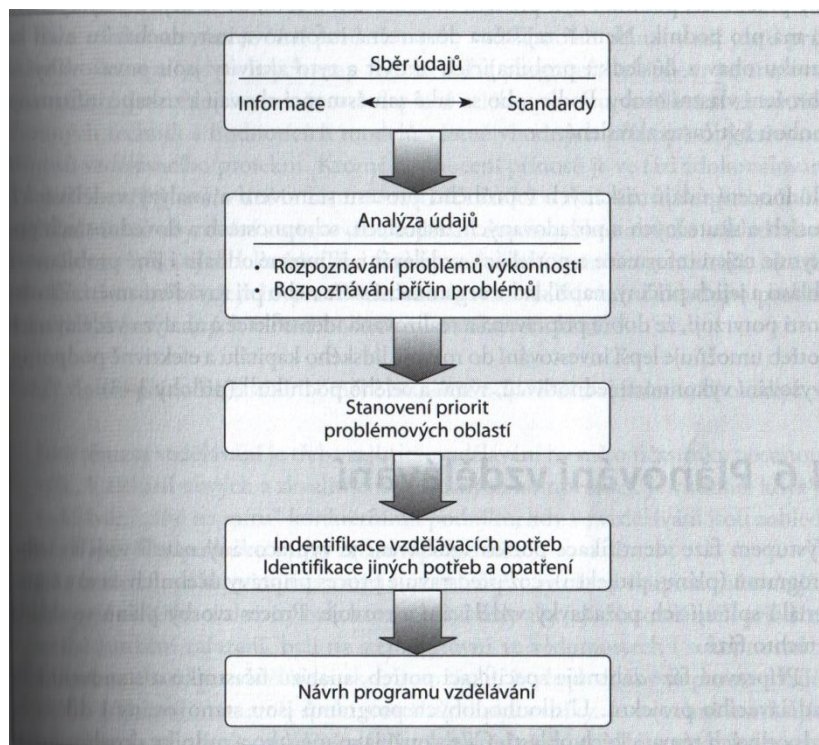
#### *1.4.1.1 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb*

Prvním krokem v rámci firemního vzdělávání je zmiňovaná identifikace a analýza potřeb. Zde hovoříme především o shromažďování informací v rámci současného stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků. Bavíme se také o výkonu jednotlivců, týmů a celkově podniku. Tyto zjištěné údaje následně komparujeme s požadovanou úrovní (Vodák – Kucharčíková 2007, str. 69). Výsledek této analýzy nám pomáhá zjistit mezery ve výkonnosti, které je možné odstranit vzděláváním. Dalším krokem je pak návrh vhodného vzdělávacího programu.

Pokud chceme správně identifikovat potřeby vzdělávání, je třeba porovnávat dvě úrovně výkonnosti. Mluvíme o standardní úrovni, která je požadovaná, optimální, plánovaná a současná úroveň, která je reálná, existující. Rozdíl mezi těmito úrovněmi je nazván výkonnostní mezerou. Abychom zjistili současnou výkonnost, musíme uskutečnit sběr informací, které dokážou popsat výkonnost a určit její velikost. Pokud bychom tak neučili, chyběla by nám výchozí základna (Vodák – Kucharčíková 2007, str. 69-70).

I další odborná literatura uvádí rozdíl mezi současným výkonem a požadovaným výkonem jako zdroj pro analýzu a identifikaci vzdělávacích potřeb, je jím i například Armstrong (2002, str. 498). Vodák a Kucharčíková (2007, str. 71) také uvádí, že je nutné odlišovat podnikovou výkonnost,

výkonnost týmu, individuální chování, individuální výkonnost a kompetence jednotlivce. Tímto opatřením zabráníme možným nesrovnalostem, které by mohly ovlivňovat náš pohled na vzdělávací potřebu. Barták také zmiňuje, že se uplatňují nejen kvantitativní, ale i kvalitativní hlediska, které umožňují zaměření na dosažení a rozvoj klíčových způsobilostí v silných stránkách osobnosti (Barták 2007, str. 20).



**Obr. 2** Model procesu identifikace potřeb vzdělávání. Zdroj: (Vodák – Kucharčíková 2007, str. 79.)

Potřeba učení a rozvoje je pojímána buď jako existující problém, který je aktuálně řešen v organizaci nebo nová situace, do níž se organizace či oddělení dostává. Pokud se jedná o potřebu učení v důsledku změny v interním či externím prostředí, mají podniky málo času na plánování a realizaci vzdělávání. Z tohoto důvodu se obracíme na indikátory, které napomáhají předpovědět potřeby učení. Ty jsou například strategické podnikové plány, restrukturalizace podniku, změny v konkurenčním prostředí, nové technologie, změny řízení atd. (Vodák – Kucharčíková 2007, str. 71-73).

Proces identifikace vzdělávacích potřeb se uskutečňuje ve třech etapách.

- a. První etapou je analýza podnikových cílů. Zde se jedná především o sladění strategie firmy a výkonu zaměstnanců, proto je důležitá znalost firemní kultury a cílů podniku.
- b. Ve druhé etapě jsou analyzovány úkoly, znalosti, schopnosti a dovednosti zaměstnanců. Zde porovnááme údaje získané z popisů, specifikací a kvalifikačních charakteristik pracovních míst se skutečným stavem schopností zaměstnanců.
- c. Třetí etapa se především zaměřuje na analýzu osob. Zde jsou porovnávány údaje z hodnocení pracovníka, v rámci kvalifikací, absolvování vzdělávacích programů či tréninků s požadavky podniku (Vodák – Kucharčíková 2007, str. 75).

Tento způsob sběru dat zmiňuje též Armstrong (2002, str. 499) a Koubek (1995, str. 217).

Důležitým bodem pro analýzu dat, je sběr údajů, který nám vytváří základnu informací pro další zpracování. Tento sběr můžeme uskutečňovat pomocí různých způsobů. Mezi nejčastější metody patří dle Vodáka a Kucharčíkové (2007, str. 76) strukturovaný rozhovor, pozorování, dotazník, participace, popis práce vytvořený zaměstnancem či skupinová diskuze. Pro empirický příklad, který uvádím, je využívána metoda dotazníku. Vodák a Kucharčíková (2007, str. 75) uvádí, že výhodou použití dotazníku jsou nízké náklady, nevýhodou může být, nepochopení otázky, obtížné vyhodnocení otevřených otázek či nedostatečná škála. Po té co získáme tyto informace, jsou údaje z uvedených metod analyzovány za účelem identifikace příčiny problémů např. ve výkonnosti. Stanovují se priority a vzdělávací opatření, která pomáhají problémy vyřešit. V souladu s podnikovou strategií a podnikovými cíli je následně vypracován program vzdělávání. V praxi je zapotřebí použít kombinaci technik, které jsou nejvhodnější pro danou situaci, jelikož je riskantní činit rozhodnutí na základě pouze jedné techniky. S tím souvisí množství a vypovídací hodnota

informací o podniku, jeho činnostech a lidech, která zajišťuje úspěšný proces identifikace (Vodák – Kucharčíková 2007, str. 76).

Sběrem údajů získáme velké množství informací z různých zdrojů, proto je důležité vytřídit z nich ty podstatné pomocí některých zásad. Zvažujeme především ty faktory, které ovlivňují výkonnost jednotlivce nebo celého podniku. Pokud budeme konzultovat zjištěné údaje s odpovědnými pracovníky, získáme komplexnější pohled na problém. Důležitou součástí efektivní realizace a analýzy vzdělávacích potřeb je informovanost. Musíme pamatovat především na to, že zaměstnanci mohou interpretovat sběr dat jako ohrožení vlastní osoby, proto musíme včas informovat o tom co se děje a proč je to pro podnik důležité. Následné hodnocení získaných údajů poskytuje nejen informace o potřebách vzdělávání, ale může odhalit i jiné problémové oblasti a jejich příčiny, např. v organizační sféře nebo při zavádění změn (Vodák – Kucharčíková 2007, str. 78-80).

#### *1.4.1.2 Plánování vzdělávání*

Plán vzdělávání zahrnuje všechny vzdělávací aktivity firmy, které jsou určené k realizaci na určité období. Jeho sestavení probíhá na základě rozdílů mezi požadovanou a skutečnou výkonností pracovníků a zahrnují se do něj i předvídatelné bariéry (Bartoňková 2010, str. 112). Tento plán nám pomáhá při procesu tvorby vzdělávacích aktivit v organizaci.

Jak uvádí Vodák a Kucharčíková, proces tvorby plánu se skládá ze tří fází.

1. První je přípravná fáze. Zde specifikujeme potřeby, analyzujeme účastníky a stanovujeme si cíle vzdělávacího projektu. Jedná-li se o dlouhodobé programy, můžeme stanovit i dílčí cíle jednotlivých oblastí.
2. Další je realizační fáze, která představuje vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu, dále určuje, jak budou realizovány úkoly a stanoveno pořadí témat. Na počátku této fáze jsou stanoveny vhodné techniky vzdělávání a rozvoje, které berou v potaz intelektuální schopnosti účastníků a jejich zařazení na různých úrovních řízení podniku.

3. Poslední je zdokonalovací fáze, v níž se průběžně hodnotí jednotlivé etapy vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům. Zde jsou hledány možnosti zlepšení procesu vzdělávání za použití vhodných technik či hodnotících modelů, důležité je též prověřování informovanosti účastníků o akci v rámci organizačního zajištění či ekonomické nákladovosti (Vodák – Kucharčíková 2007, str. 80-81).

Stejně tak Vodák a Kucharčíková uvádí otázky, které by měl dobrý a kvalitní plán vzdělávání obsahovat. První je téma vzdělávání, které by mělo účastníky posunout k získání nových a zkvalitnění současných kompetencí. S tím souvisí druhá otázka týkající se cílové skupiny účastníků. Žádoucí je, aby skupina byla homogenní, což znamená, že účastníci mají přibližně stejné funkční zařazení a úroveň vědomostí a schopností. Třetí otázkou je, jakými metodami a technikami, se má vzdělávání realizovat. Metoda nám musí vyhovovat a musíme s ní umět pracovat. V dalším kroku řešíme, zdali bude realizaci vzdělávání zastřešovat některá ze specializovaných institucí, tudíž externí firma, či naše vlastní vzdělávací centrum. Důležitou otázkou je, kdy je vhodné časové období pro vzdělávání. Mimo jiné řešíme, zdali se vzdělávání bude uskutečňovat v pravidelných časových intervalech či půjde o jednorázovou akci. V rámci organizace řešíme i otázku umístění. Vzdělávání se může uskutečnit v prostorách firmy, mimo ně, či v přírodě. V případě venkovních aktivit mluvíme o tzv. outdoortrainingu. Dále se řeší, jakým způsobem a kdy se bude realizovat průběžné a závěrečné hodnocení, které nám přináší posouzení přínosů a efektivity vzdělávání. A v neposlední řadě nás zajímá vyčíslení nákladů, které nezahrnují jen přímé náklady spojené bezprostředně se vzdělávací akcí, ale i vynaložený pracovní čas účastníků (Vodák-Kucharčíková 2007, str. 81-82). Podobně tyto zásady shrnuje také Koubek, který tvrdí, že dobře vypracovaný plán by měl odpovědět na otázky: jaké školení má být zabezpečeno, komu, jakým způsobem, kým, kdy, kde a za jakou cenu (Koubek 1995, str. 221). Toto vše by měl obsahovat dobrý plán, který se vytváří, pokud chceme správně realizovat podnikové vzdělávání.

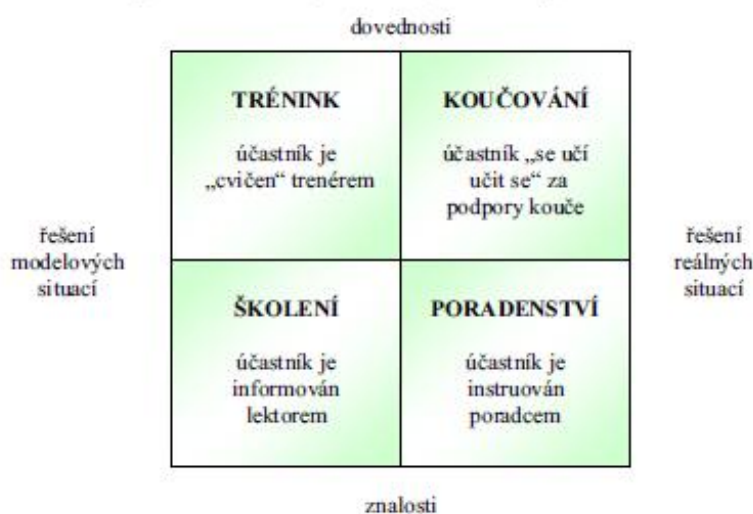
Abychom byli schopni umět precizně naplánovat vzdělávání našich zaměstnanců, je důležité znát metody, které jsou vhodné pro naši organizaci. Metoda musí být v souladu s naším cílem, ve kterém jde především o zisk informací prostřednictvím vzdělávacího procesu. Tyto dané podmínky budeme definovat rozdělením, které uvádí Koubek. Ten rozlišuje metody používané ke vzdělávání na pracovišti a metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště. Tyto dvě skupiny se používají v praxi s ohledem na kategorii pracovníků. Využití metody závisí na náplni práce konkrétní školené skupiny (Koubek 1995, str. 221-222). Také Armstrong uvádí tyto metody, avšak zmiňuje ještě třetí druh metody a to metodu používanou jak na pracovišti, tak i mimo pracoviště, kde uvádí metody, jako jsou například instruktáž, učení se akcí, pověření úkolem, studium doporučené literatury či vzdělávání pomocí počítačů (Armstrong 2002, str. 507).

Nejprve pojednáme o metodách používaných na pracovišti. Jedná se tedy o metody, které se provádí při vykonávání běžných pracovních úkolů, takové metody jsou také nazývány metodami „on the job“. Tato skupina metod bývá považována za metody vhodnější pro vzdělávání dělníků. Mezi tyto metody Koubek řadí instruktáž při výkonu práce, coaching, mentoring, counselling, asistování, pověření úkolem, rotace práce, pracovní porady atd. Vzhledem k tématu mé práce, která se po praktické stránce zaměřuje na organizaci Kovárna VIVA, jsem vybrala a uvedla pouze některé metody, které firma aktivně využívá. U dělnických profesí je především využívána instruktáž. Jde o nejjednodušší zácvik nového či méně zkušeného pracovníka, kterému je předveden pracovní postup a ten si díky pozorování a napodobování tento postup osvojí. Například u administrativních pozic bývá uplatňován mentoring, kdy nový zaměstnanec má svůj osobní vzor, který mu pomáhá, radí, stimuluje jej a usměřňuje.

Druhá skupina je nazývána metodami používanými mimo pracoviště. Tyto tzv. metody „off the job“ jsou vhodnější pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů. K těmto metodám patří přednáška, demonstrování, případové studie, workshop, brainstorming, simulace, hraní rolí, assessment centre (diagnosticko-výcvikový program), outdoortraining

atd. Hojně využívaná je především přednáška, jelikož umožňuje prezentaci materiálů velkému množství lidí. Přednáška bývá spojována i s demonstrací, která ilustruje úkol provedením naživo a dokáže udržet pozornost posluchačů (Buckley-Cample 2004, str. 170).

Jiný systém metod volí Plamínek, který vyčleňuje 4 metody ovlivňování schopností lidí, které jsou trénink, školení, koučování a poradenství. Základní faktory jako je řešení modelových situací či reálných situací, dovednosti či znalosti určují, jaká metoda bude využita (Plamínek 1999, str. 69).



**Obr. 3** *Metody ovlivňování schopností lidí.* Zdroj: (Plamínek 1999, str. 69.)

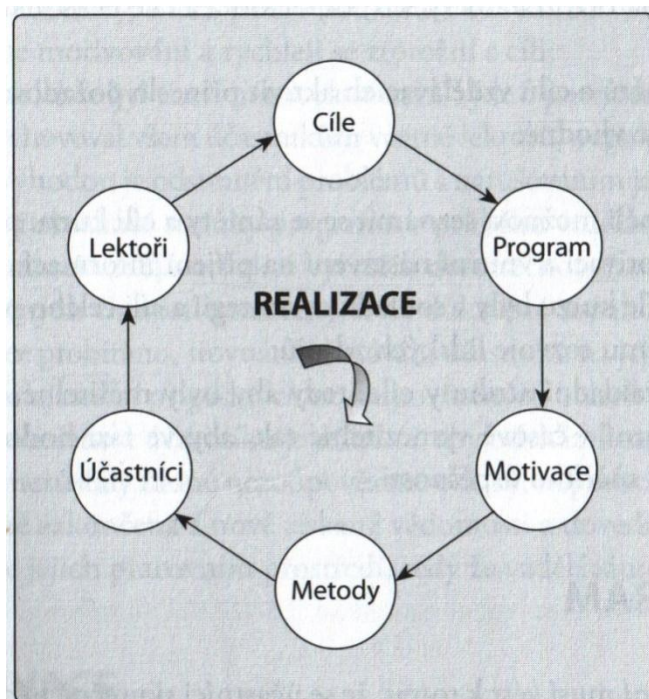
V rámci správného plánování je potřeba stanovit si, kdo je pověřenou osobou a měl by tudíž být zodpovědný za vzdělávání v organizaci. Jak již bylo naznačeno, zodpovědnost za vzdělávání je rozdělena dle místa vzdělávání. Pokud vzdělávací akce probíhá přímo na pracovišti, za vzdělávání bývají zodpovědní spolupracovníci, vedoucí pracovníci, manažeři či personalisti organizace. Pokud školíme mimo pracoviště, například využijeme-li služeb externích vzdělávacích agentur, odpovědnost přebírají tato vzdělávací centra či hostující lektori. K této formě odpovědné osoby Armstrong dodává, že ten, kdo poskytuje vzdělávání mimo pracoviště, musí být v zájmu zabezpečení správné podoby



vzdělávání pečlivě vybrán, instruován a také kontrolován. Dokonce i profesionální vzdělavatelé potřebují pečlivé vedení k tomu, aby se zajistilo, že zabezpečí odpovídající vzdělávání (Armstrong 2002, str. 507).

#### 1.4.1.3 Realizace vzdělávání

S plánováním vzdělávání úzce souvisí i realizace. Je jasné, že zde jde přímo o uskutečnění vzdělávací akce, kterému ale předchází plán konkrétní vzdělávací aktivity. Proto realizace konkrétního vzdělávacího programu pozůstává z několika nezbytných prvků, které se musí v rámci realizace řešit. Jak uvádí Vodák a Kucharčíková tyto prvky jsou cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori (2007, str. 83). Tyto prvky pouze stručně uvedeme, jelikož ke každému z nich, již bylo něco řečeno v předešlém textu.



**Obr. 4** Prvky procesu realizace vzdělávání. Zdroj: (Vodák – Kucharčíková 2007, str. 83.)

1. Cíle vzdělávacího procesu - cíle si určujeme na základě stanovených potřeb vzdělávání. Můžeme si je také rozdělit do dvou kategorií a to cíle



programové, které zahrnují celý vzdělávací program a cíle kurzu, které obsahují jednotlivé vzdělávací aktivity.

2. Program – požadavku učení musí být přizpůsoben i program konkrétní vzdělávací akce. Tento program zpravidla obsahuje časový harmonogram, obsah (téma), použité metody a pomůcky.

3. Motivace – pokud jsou ujasněny cíle a domluvena vzdělávací akce, je třeba přihlídnout k motivaci účastníků k učení. Zaměstnance se snažíme motivovat s ohledem na cyklus motivace, který se skládá z přesvědčení o přínosech, závazku k učení a poznání dopadů. Pokud umíme odhadnout jejich motivaci a případně ji posílit, ovlivňuje to ve velké míře efektivitu vzdělávání.

4. Účastníci – klíčovým prvkem pro vzdělávání je účastník se svými specifickými potřebami. Citový stav a dispozice účastníka má velký vliv na to, jak bude přistupovat k učení. Také musíme pamatovat, že každý člověk má svůj vlastní styl učení. Tomu musíme umět upravit vzdělávací styl uplatňovaný lektorem.

5. Lektori – důležitou součástí vzdělávací akce je výběr správného lektora. Pokud tedy najímáme lektora, neměli bychom se ohlížet pouze na jeho technologické znalosti, ale i na osobnostní a pedagogické předpoklady. Lektor přispívá k pochopení vzdělávání a tím pomáhá dosahovat podnikových cílů.

6. Metoda – metody již byly pojednány v části věnující se plánování. (Vodák-Kucharčíková 2007, str. 83-104)

Jak je patrné, realizace zahrnuje plánovací aktivitu, proto by se dalo říct, že realizace je na plánování úzce navázána. Armstrong tvrdí, že pro realizaci vzdělávacích programů existují dvě obecná pravidla. První se týká soustavného monitorování vzdělávací akce a druhé se týká vyhodnocování, abychom zjistili, do jaké míry nám vzdělávací akce přinesla požadované výsledky (Armstrong 2002, str. 507). Armstrongovo pojetí realizace je zase úzce navázáno na čtvrté stádium systematického vzdělávání a to je vyhodnocování.

#### *1.4.1.4 Vyhodnocení vzdělávání*

Už ve fázi plánování vzdělávání musíme vytvořit základy a kritéria, která hodnotí každou kategorii vzdělávání. Dalo by se říci, že jde především o porovnávání cílů s výsledky, které nám dokáží odpovědět na otázku, do jaké míry vzdělávání splnilo své cíle. Vyhodnocování je obtížné, jelikož je těžké stanovit měřitelné cíle a ještě těžší je shromáždit informace o výsledcích a rozhodnout, na jaké úrovni se vyhodnocování bude provádět (Armstrong 1999, str. 555). Tato poslední fáze si klade za cíl změřit celkové přínosy a náklady vzdělávacího programu. Díky tomuto stádiu jsme schopni vyčíslit návratnost našich investic a můžeme provést odhad budoucí potřeby vzdělávání (Vodák-Kucharčíková 2007, str. 109).

Můžeme použít samostatně nebo v kombinaci velké množství metod a postupů k pokrytí otázek a problémů. Těmi mohou být například dotazník, následný pohovor, plánování činnosti, přímé pozorování, zkontrolování výstupu a výsledků, ocenění konečného výkonu, samohodnocení atd. (Buckley-Cample 2004, str. 201-203). Častou metodou je dotazník, jelikož šetří čas a dokáže oslovit větší množství lidí najednou. Koubek navrhuje v rámci vyhodnocení vzdělávacího programu test. Kdy můžeme porovnat výsledky vstupních testů s testy uskutečněnými po ukončení akce. Vidí však úskalí v tom, že test je obtížné sestavit, aby věrně odpovídal nabytým dovednostem ze vzdělávací akce. Hlavní otázkou, kterou si pokládá je především načasování výzkumu efektivnosti vzdělávání. Jelikož je těžké určit, zdali je efektivnost lépe měřit ihned po ukončení vzdělávacího procesu, či s určitým odstupem (Koubek 1995, str. 230).

Na to, zdali je vzdělávání efektivní působí řada faktorů. Kociánová (2010, str. 171) uvádí, že některé faktory jsou na straně pracovníků, kteří jsou účastníky vzdělávání, jiné jsou u organizace a vedoucích pracovníků a další na straně dodavatelů vzdělávání. Tyto tři perspektivy se navzájem odlišují. Pro pracovníky znamená efektivita vzdělávání rozvoj schopností, jež potřebují k lepšímu výkonu. Členové organizace by měli být schopni zajistit podmínky pro vzdělávací akce a vyjít vstříc rozvoji zaměstnanců vzhledem ke zkvalitnění práce. A pro celkovou efektivitu vzdělávání je

důležitá profesionalita vzdělavatelů a schopnost zohledňovat specifické potřeby účastníků, která se očekává od dodavatelů vzdělávání. Pokud jsou dodrženy tyto tři faktory, lze říci, že vzdělávací akce měla efektivní účinky.

Koubek rozčleňuje proces vyhodnocování na řadu dílčích hodnocení. Nejdříve se zkoumá, zdali byly použity adekvátní nástroje pro vzdělávání. Dále se zjišťuje odezva, postoje a názory u školených pracovníků. Po té se odhaluje míra osvojených znalostí a dovedností, která se uskutečňuje většinou bezprostředně po ukončení vzdělávání. A v neposlední řadě pozorujeme uplatnění vyškolených pracovníků v praxi. Důležité je si uvědomovat hranice možností vyhodnocování a jeho relativitu (Koubek 1995, str. 232).

Dalo by se říci, že vzdělávání vyvolává reakci, která vede k učení a to vede ke změnám pracovního chování, které mohou vést k výsledkům v organizační jednotce i celé organizaci. Lze tedy tvrdit, že jediný výsledek zpětné vazby, který má nějakou cenu, je zlepšený výsledek na úrovni organizační jednotky nebo organizace, který je ovšem obtížné měřit (Armstrong 2002, str. 515). Pokud se na vyhodnocování podíváme z jiného hlediska, vidíme, že hodnocení je dobrým prostředkem k neustálému zvyšování účinnosti vedení, je-li správně prováděno, může se stát cenným pomocníkem pro rozvoj kvalifikace pracovníků, plánování jejich kariéry, motivaci i pro jejich odměňování (Stýblo 1993, str. 297).

## 2 Praktická část

### 2.1 Seznámení s firmou Kovárna VIVA

Tato část práce se bude zabývat firmou Kovárna VIVA, se kterou jsem spolupracovala a jejím systémem vzdělávání. Tato firma sídlí ve Zlínském kraji, konkrétně v krajském městě Zlín, v bývalém areálu Svit. V této praktické části nejdříve uvedu základní informace o firmě, dále se budu věnovat systému řízení lidských zdrojů a rozvoji zaměstnanců ve firmě a následně navážu na proces vzdělávání, při kterém se zaměřím zejména na plánování vzdělávání, které je stěžejní pro tuto práci. Zdroje, ze kterých čerpám, jsou z části z oficiální internetové stránky firmy Kovárna VIVA (Kovárna VIVA) a z části informace podané vedoucí personálního oddělení této firmy při osobním rozhovoru.

Kovárna VIVA je akciovou společností, která je průmyslovou kovárnou v České republice. Firma se člení na provozy a útvary. Specializuje se na výrobu a obrábění zápusťkových výkovků z legovaných, mikrolegovaných, uhlíkových a konstrukčních ocelí. Svým zákazníkům, především výrobcům z EU, poskytuje komplexní výrobní program pro zápusťkové výkovky, a to od návrhu konstrukce dílu až po jeho finální zpracování, tj. chemicko-tepelné, obrábění, případně povrchové úpravy. Co se týká historie, Kovárna vznikla v roce 1932 jako součást firmy Baťa, až v roce 1992 byla založena společnost nesoucí název Kovárna VIVA Zlín.

Kovárna VIVA má vymezené poslání a vizi své firmy. Poslání je „pracovat tak, abychom si zasloužili dobrou budoucnost“. Vizi prezentuje jako „Kovárna VIVA – respektovaný partner pro výjimečná řešení“. Vize firmy Kovárna VIVA je vyrábět výjimečné a technicky dokonalé výrobky. Chce být pro zákazníky vyhledávaným partnerem s vyváženými vztahy, založenými na vzájemné důvěře. Dlouhodobou prosperitu zajišťuje rozvojem vlastních zaměstnanců, trvalým zlepšováním procesů a kultivací vnitřního i vnějšího prostředí firmy. Svě jméno buduje na společných hodnotách, za které přijali zodpovědnost všichni zaměstnanci.

Hodnoty, které jsou uvedeny ve vizi firmy, jsou nazývány jako čtyři Z, tím se míní: zákazník, zaměstnanec, zodpovědnost a zlepšování. Zákazník je hodnota, která přináší prostředky a znalosti, díky nimž se může firma i jednotlivci dlouhodobě rozvíjet. Je partnerem, kterému firma naslouchá, vychází vstříc a úzce spolupracuje s cílem vysoké oboustranné spokojenosti. Kovárna VIVA hledá náročné zákazníky, špičky ve svých oborech, kteří jí pomůžou stát se excelentní kovárnou. Cílem je být vyhledávaný partner. Další hodnotou je zaměstnanec, který je také hlavní hodnotou řízení lidských zdrojů. Firma společně usiluje o to, aby všichni zaměstnanci rozuměli své práci, dobře ji ovládali, chápali její význam v rámci společnosti a byli za to spravedlivě ohodnoceni. Vytváří dobré pracovní podmínky, staví na vzájemné spolupráci a vnitřní motivaci zaměstnanců. Chce, aby pracovní život byl vyvážen se soukromým. Cílem je výkonný a spokojený zaměstnanec, motivovaný pracovat na svém rozvoji (ku prospěchu společnosti).

Třetí hodnotou je zodpovědnost, kdy firma uvádí, že ručí za sebe, své jednání a za svěřené činnosti i prostředky. Princip zodpovědnosti přijímá jako vnitřní závazek, na který se druzí mohou spolehnout. Je to kvalita firmy, která se uskutečňuje na všech úrovních v každém ze zaměstnanců. Cílem je, aby každý zaměstnanec přijal zodpovědnost jako vyšší princip, netoleroval nezodpovědné chování a rozhodování. A poslední hodnotou je zlepšování. Kovárna VIVA neustále hledá cesty, jak neplýtvat a při patřičné kvalitě vyrábět jednodušeji, rychleji a levněji. Cílem je zlepšování, jako nezbytná součást práce každého zaměstnance.

## **2.2 Řízení lidských zdrojů**

Tato kapitola mapuje funkci, kterou vykonává oddělení řízení lidských zdrojů s návazností na vzdělávací proces. Personální oddělení firmy Kovárna VIVA se skládá ze čtyř zaměstnanců a jednoho externího kolegy. Toto oddělení zastřešuje personální ředitelka, která se stará o strategické věci včetně rozvoje personalistiky, vytváření systému

hodnocení vzdělávání a mnohé další. Dále zde figuruje vedoucí personálního oddělení, se kterou jsem spolupracovala na své bakalářské práci. Vedoucí spolupracuje s řadovou personalistkou, jelikož mají provozy firmy rozdělené na půl. Čtvrtým členem je bezpečnostní technik, který byl do této firmy přijat nedávno, jeho prací je především dbát na to, aby byla ve všech provozech a dalších útvarech zajištěna bezpečnost a ochrana zdraví pracovníků. U všech těchto pozic funguje zastupitelnost, která je hierarchicky uspořádána. Firma zaměstnává 380 zaměstnanců, s velkou převahou dělníků, počet administrativních pracovníků se pohybuje kolem 100. Vedoucí personálního oddělení i personalistka mají rozdělení zaměstnanců dle jednotlivých provozů a úvarů. To znamená, že vedoucí v případě potřeby řeší problémy s personalistkou, které náleží péče o jeho zaměstnance. Ale toto rozdělení je interní, to znamená, že zaměstnanci přichází za personalistkami bez ohledu na to, pod kterou spadají.

Na řízení lidských zdrojů se nejenom podílí personální oddělení, ale také vedoucí pracovníci, kteří pozorují své zaměstnance při pracovním výkonu a přijímají za ně odpovědnost. Pokud se ohlédneme na Koubkovo (1995, str. 17) tvrzení ohledně propojenosti personalistů a vedoucích pracovníků, můžeme konstatovat, že firma také provozuje a dbá na tuto propojenost

Personální oddělení dříve spadalo pod ekonomický útvar, nyní je vyčleněno. Funguje však mezi nimi úzká spolupráce, která je zastřešena společným systémem Perm, což je mzdový a personální systém, který umožňuje spolehlivě zpracovat mzdy dle aktuálně platné legislativy. Obsahuje též online komunikaci s portálem veřejné správy, tvorbu formulářů pro komunikaci s úřady, rozesílání dokumentů e-mailem či vyhledávání v insolvenčním rejstříku (Kvasar). V praxi lze říci, že personalisté zadávají údaje do systému, který následně usnadňuje výpočet mzdy pro mzdové účetní.

Vizí personálního oddělení je usilovat o to, aby lidé rozuměli své práci a dobře ji ovládali. Aby věděli, jaký má jejich práce význam, co se od nich očekává a byli za to spravedlivě ohodnoceni. Firma staví na vnitřní

motivaci zaměstnance a vytváří mu dobré pracovní podmínky. Stejně tak se snaží o vyvážený poměr mezi zaměstnancovým pracovním a soukromým životem.

Personální oddělení se zabývá péčí o zaměstnance od náborů přes rozvoj, řízení a bezpečnost, až po odměňování. Nyní uvedu pro představu údaje, které názorně ukazují, jak ve firmě probíhali jednotlivé činnosti během minulého roku. Vzniklo 100 pracovních poměrů, ukončeno bylo 54 a proběhlo 17 výběrových řízení. V důsledku nízké míry nezaměstnanosti, se firma rozhodla pro přilákání zaměstnanců přes inzerce, rádiové reklamní spoty, či formou odměn pro ty, kteří přivedou nového člověka.

Nedílnou součástí personální činnosti je také vzdělávání. Ve firmě proběhlo 44 odborných školení a 25 zákonných školení v průměru po 20 lidech. Vzdělávání se budeme věnovat podrobněji dále v této práci. Další činností je řízení pracovního výkonu, kde je dbáno na to, aby každý zaměstnanec měl svého vedoucího, který spolupracuje jak se svými podřízenými, tak i nadřízenými a nese stanovenou zodpovědnost. Hodnotí se jak technickohospodářské, tak i dělnické pozice a uskutečňují se pravidelné pochůzky po výrobě. Odměňování bylo podrobena analýze současného mzdového systému a zařazení jednotlivých zaměstnanců. Hodnocení profesí bylo uskutečněno pomocí metodiky Trexima. Trexima je česká firma, která nabízí širokou škálu nástrojů a služeb v oblasti řízení lidských zdrojů, rozvoje zaměstnanců a také mzdových a motivačních systémů, kde se snaží o vytvoření kvalitního mzdového a motivačního systému, který vytváří ze zaměstnanců a managementu loajální partnery firmy (Trexima).

Dále se personální oddělení zabývá bezpečností a ochranou zdraví při práci. Firma kromě pokračování v již zavedených činnostech, jako jsou pravidelné kontroly pracovišť či pohovory s nemocnými, zavedla i novinky. Těmi jsou například elektronická kniha úrazů, bodové hodnocení úrazovosti, poskytování ochranných nápojů, náhradní práce atd. Další činností je péče o zaměstnance, která je zde velmi podstatná, jelikož firma si uvědomuje, že zaměstnanci vykonávají fyzicky náročnou práci. Firma

uskutečňuje pro své zaměstnance výplaty podílu na zisku, bruslení, zmrzliny v horkých dnech, výlety, dárky, masáže přímo ve firmě či celofiremní večírek atd.

Tyto činnosti, které provádí personální oddělení firmy Kovárna VIVA jsou téměř totožné s činnostmi, které jsme uváděli v Koubkově pojetí (1995, str. 63). Z toho lze pozorovat, že pro úspěšné fungování podniku je potřeba provádět nezbytné úkony, které zajišťují kvalitní chod firmy.

### **2.3 Rozvoj zaměstnanců**

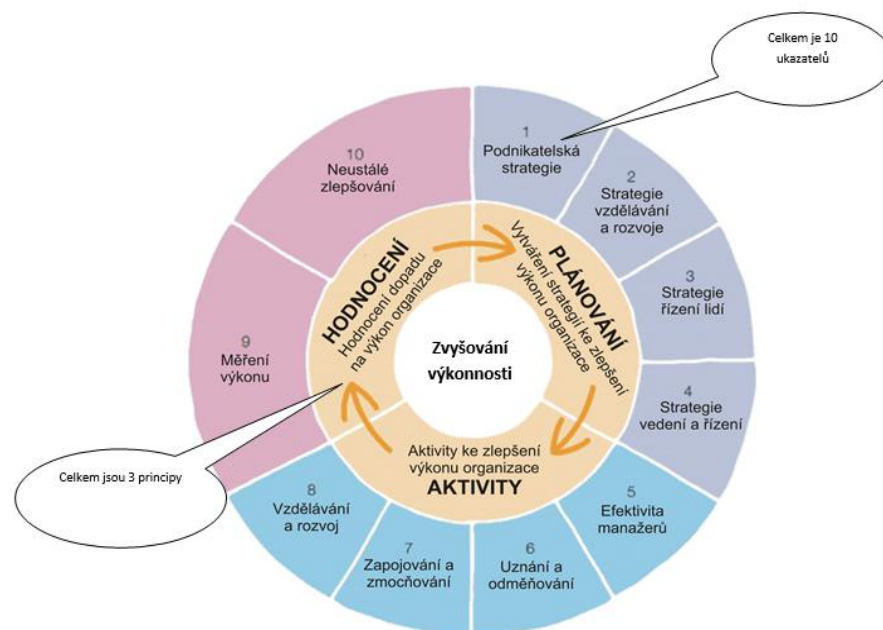
V této kapitole se zaměřuji na úroveň rozvoje zaměstnanců firmy. Jak již bylo řečeno v rámci hodnot firmy, jednou ze čtyř základních hodnot firmy Kovárna VIVA jsou zaměstnanci. Firma klade velký důraz na podporu osobního růstu a vzdělávání, a proto také poskytuje široké spektrum zaměstnaneckých výhod. Těmi jsou například podíl na zisku formou mimořádných prémie dvakrát ročně, příplatky nad rámec zákona, týden dovolené navíc, příspěvek na stravování a nápoje, příspěvek na rekreaci, regenerační masáže přímo ve firmě, plně hrazená ambulantní lázeňská péče, osobní rozvoj zaměstnance formou soustavného vzdělávání a další benefity. Pro představu, možnost uplatnění v této firmě nachází zejména absolventi strojírenských oborů, a to nejčastěji na pozicích strojní kovář, obsluha CNC strojů, strojní mechanik, elektromechanik atd.

Jak jsem již naznačila, firma musela slevit ze svých nároků na uchazeče vlivem nízké nezaměstnanosti, a proto až v 50% přijímá lidi bez strojírenského vzdělání, které následně rekvalifikuje. Tudiž, co se týká především vedoucích pozic, preferuje lidi ze svých řad, které zapojuje do programu talent managementu. Tento program se nazývá POTĚR, kdy jsou vybráni účastníci, kteří mají vytvořený svůj osobní plán rozvoje. Firma tedy kombinuje oba přístupy, pokud je vhodný kandidát na dozdělení, je první volbou, pokud ne, následují výběrová řízení. Firma také v roce 2014 uspěla v krajském a následně také v celostátním kole soutěže Zaměstnavatel roku, kde se umístila na 4. místě v kategorii firem do 500 zaměstnanců.



Firma se rozhodla rozšířit působnost a možnosti personálního oddělení a oddělila personální oddělení od ekonomického. Od roku 2013 se také zapojila do projektu, který měl pomoci zdokonalit personální politiku a rozvoj lidských zdrojů. Tento projekt se nazývá Investors in people (dále jen IIP), který vychází ze základní myšlenky, že existuje přímá vazba mezi výkony zaměstnanců a výkony podniku. Pokud budou v podniku pracovat kvalifikovaní a motivovaní lidé, kteří budou zainteresováni na výsledcích podniku a budou vědět, jaký je jejich osobní přínos podniku, bude to mít pozitivní dopad na hospodářský výsledek. Co se týká konkrétních přínosů zavedení IIP, jsou to např. zvyšování produktivity práce, nižší zmetkovitost, zvyšování kvality poskytovaných služeb a též spokojenosti zákazníků. Dochází také k lepší komunikaci mezi nadřizenými a podřízenými, snížení fluktuace zaměstnanců a zlepšení celkové image společnosti.

Standard IIP má tři hlavní principy, deset ukazatelů a třicet devět důkazů, které jsou ověřovány při vstupní analýze. Tento systém můžeme vidět na obrázku, který názorně ukazuje propojenost jednotlivých částí.



**Obr. 5** Grafický model standardu IIP. Zdroj: (HM Partners 2016a.)

Zavádění tohoto standardu probíhá ve třech krocích. První je vstupní analýza motivačního klimatu a plnění ukazatelů IIP, včetně tvorby akčního plánu. Druhá je realizace akčního plánu a provádění konkrétních změn

a opatření. Tato realizace probíhá v průběhu 6 až 24 měsíců v závislosti na úrovni práce s lidskými zdroji v organizaci. A třetí je příprava a posouzení mezinárodním centrem kvality a udělení certifikátu IIP (HM Partners 2016a).

Firma se rozhodla zapojit do tohoto britského projektu, jelikož chybělo komplexní řízení lidských zdrojů, včetně chybějícího hodnocení zaměstnanců a dalšího vzdělávání. Tento standard byl zaváděn ve spolupráci s vedením, jelikož se musela upravit strategie celého podniku, na kterou je personální plánování silně navázáno. Takto implementace, která probíhala zhruba rok a půl prostupovala od vyšších až k dělnickým pozicím. Nyní je tedy ve firmě vytvořena nová strategie, která je svébytná a firmě vlastní. S implementací pomáhala konzultantská firma, která již s tímto systémem měla zkušenosti, a proto její zaměstnanec pracoval s celým vedením na tvorbě akčního plánu a následných procesů.

Zde si můžeme povšimnout, že dochází ke strategickému řízení lidských zdrojů. Tento druh řízení byl již zmíněn v teoretické části. Jak bylo uvedeno Armstrong (2002, str. 51) říká, že takovýto druh řízení souvisí s přáním organizace směřovat k plnění svých cílů prostřednictvím lidí. Zavedením nového standardu došlo ke změně strategie firmy, ta se odrazila v odlišném přístupu k lidským zdrojům.

IIP poskytuje standardy, které jsou především o prestiži. Na základě dodržení stanovených standardů jsou firmy certifikovány. Tento způsob je podobný jako české ISO, které uvádí zásady managementu pro úspěšné vedení a fungování organizace (ČSN ISO). Liší se však ověřováním výsledků. IIP nekontroluje papírovou dokumentaci, ale zaměřuje se na lidi v podniku. Do firmy Kovárna VIVA po zavedení standardu IIP přijel auditor, který si předem vybral 50 lidí, se kterými probíral chod firmy. Tyto rozhovory probíhali podle dané struktury a na všech pozicích ve firmě. To pomohlo auditorovi zjistit, zdali ve firmě panuje spokojenost zaměstnanců s tímto projektem a jsou-li tyto standardy dodržovány. V Kovárně VIVA byl takovýto audit uskutečněn v listopadu roku 2014 a jako jedna z mála výrobních společností obdržela stříbrný certifikát.

Nejen, že se Kovárna VIVA začlenila do projektu Investors in people, ale již dříve uskutečňovala projekty financované evropskými i českými fondy. Například v období od 1. 5. 2010 do 31. 10. 2011 byl v Kovárně VIVA úspěšně realizován projekt Specifické vzdělávání ve VIVA, který byl spolufinancován z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, v rámci globálního grantu EDUCA. Na základě potřeby vzdělávání ze strategie společnosti byl vypracován dlouhodobý plán školení pro jednotlivé pozice na období roku 2009-2012. A díky podpoře Evropského sociálního fondu byl tento ambiciózní plán realizován. Hlavním cílem kurzů bylo prohloubení znalostí a schopností pracovníků, v širokém spektru zejména specifických oblastí.

Dalším projektem, ve kterém je Kovárna VIVA stále zapojena je „Vzdělávejte se pro růst“. Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a Státním rozpočtem České republiky prostřednictvím Úřadu práce. Tento projekt zastřešuje tyto vzdělávací kurzy. Prvním je vedoucí provozu – mistr/ mistrová, kdy firma otevřela vůbec poprvé „Školu mistrů“. Dále je technická angličtina, kde bylo cílem rozšíření technické slovní zásoby a odborných termínů z oblasti kovárenství i výuka business english. Třetí a čtvrtý kurz byl zaměřen na pracovníky technického útvaru, kteří se učili pracovat se softwary Unigraphics – NX CAM a Unigraphics – NX CAD. Dalšími kurzy byly například kurz pro řidiče VZV (vysokozdvížného vozíku), kurzy jeřábníků a vazačů či kurz moderních nástrojů managementu výroby.

Výčet těchto projektů a zavedení nových standardů upevňuje fakt, že firma se snaží stát silnou a konkurenceschopnou organizací. Kovárna VIVA se snaží o kvalitní vzdělávací program, který umí reagovat na změny nejen uvnitř, ale i vně organizace. Dalo by se říci, že právě tyto body zaznamenávají velkou podobnost s učící se organizací, kterou jsem uváděla na začátku práce prostřednictvím jejího představitele Petera Sengeho. Hlavní je zde zajištění kvalitního vzdělávacího programu, který zaštiťuje personální oddělení.

## 2.4 Vzdělávání zaměstnanců

V této kapitole definuji podstatu vzdělávání ve firmě a to zejména ve fázi plánování. Vzdělávání zaměstnanců firmy Kovárna VIVA probíhá ve stejných cyklech, jako jsme uváděli v teoretické části. Takovéto systematické vzdělávání probíhá v cyklu analýzy vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávací akce, realizace vzdělávací akce a její hodnocení. Tento systém využívá poznatky z předešlých cyklů k tomu, aby se neustále zdokonaloval. Jednotlivé fáze cyklu nejsou přímo ohraničeny, volně na sebe navazují a může dojít také k jejich překrývání. Avšak podstata systematického vzdělávání je stejná jako uvádí Armstrong (2002, str. 496) či Koubek (1995, str. 215). Jak jsme již zmínila, firma za minulý rok uskutečnila několik vzdělávacích akcí. Těmi byli například zákonná školení pro jeřábníky vazače, řidiče výtahů, obsluhy plynových zařízení, svářeče atd. Dále byly uskutečňovány kurzy angličtiny, školení předáků, školení RQM, školení managementu, školení Axiom Tech, školení frézování a další. Firma napočítala 5856 hodin odškolených za období leden až září minulého roku.

### 2.4.1.1 Analýza potřeb

Firma si uvědomuje, že správný postup pro plán vzdělávání je analýza potřeb tohoto vzdělávání. Proto se zaměřuje na analýzu na různých úrovních a etapách, které pomáhají k lepší a přesnější identifikaci toho, co firma potřebuje. Tento proces identifikace lze připodobnit ke třem etapám uváděným Vodákem a Kucharčíkovou (2007, str. 75) v teoretické části. První etapou je analýza podnikových cílů. Firma udává určitý cíl a stanovuje limity, co je potřeba udělat. Tento cíl se pak následně rozpadá do úkolů konkrétních provozů a dále na práci jednotlivých lidí. Zde dochází k tomu, že buď vedoucí či sami zaměstnanci udávají, zda ke splnění tohoto cíle potřebují dovedení či ne. Druhou etapou je analýza náplně pracovních pozic se skutečným výkonem zaměstnanců. Popis pracovních míst a s tím spojený požadavek na vzdělání je v Kovárně VIVA zanášen do programu

Perm. Pro příklad je uváděna pozice dělníka na kovárně, který musí být proškolen na jeřábníka vazače a na řidiče VZV, tyto požadavky vzdělávání vyplývají z konkrétního pracovního místa a bez absolvování těchto školení není zaměstnanec schopen vykonávat danou práci. Třetí etapa se zaměřuje na analýzu osob, zde se zkoumá přístup pracovníka k jeho pracovní činnosti, hodnocení pracovníka jeho vedoucími, atd. Tento způsob analýzy probíhá těmito úrovněmi zároveň a není přímo ohraničen.

Sběru údajů je silně provázán s hodnocením vzdělávacích akcí a vznášením požadavků na vzdělávání. Systém sběru dat pro plán vzdělávacích akcí vzniká zejména z požadavků vedoucích a jejich zaměstnanců. Vznikají takzvané hodnotící pohovory, ve kterých je zpracováván profil zaměstnanců. Tento profil obsahuje pohled vedoucího na zaměstnance i pohled samotného zaměstnance. Pro dělnické pozice je adaptační proces při nástupu velkým učením, stejně tak zvládnout ovládnání velkých těžkých strojů obzvláště když bylo řečeno, že 50% všech nově přichozích dělníků nemá potřebné strojírenské vzdělání a podléhá rekvalifikaci. Těmi, kteří sami vznášejí požadavek na vlastní rozvoj, jsou zejména zaměstnanci na technickohospodářských pozicích. Zaměstnanci sami určují, zdali se chtějí rozvíjet v tzv. měkkých dovednostech, které se mohou naučit od svých nadřízených, či jde o tvrdé dovednosti, ke kterým potřebují vzdělávací kurz. Stejně tak vedoucí vznášejí požadavky na dozdělení svých zaměstnanců, jelikož soustavně pozorují jejich výkon či navrhnou vhodné zaměstnance pro absolvování vzdělávacích kurzů, které by umožnily jejich dynamičtější kariérní růst. Úkolem personálního oddělení je projít tyto hodnotící pohovory a požadavky na dozdělení zapsat do plánu vzdělávání. Dále podobné požadavky třídí a vytváří skupiny na vzdělávání.

Jak bylo uvedeno v teoretické části, metody sběru dat mohou být různé a firma si vybírá takové metody, které nejvíce odpovídají firemnímu prostředí. Avšak domnívám se, že firma by při použití vícera technik dosáhla objektivnějšího a komplexnějšího výsledku, jenž by předcházela komplikacím ve fázi plánování. Tuto myšlenku více rozvedu v poslední části mé práce.

#### 2.4.1.2 Plán vzdělávání

Personální oddělení firmy Kovárna VIVA zastřešuje vznik a vývoj plánu vzdělávání. Tento plán je vytvářen na období jeden rok. Jeho kompletace probíhá převážně ke konci roku, kdy se vyváří plán na příští rok. Plán vzdělávání bývá členěn do kvartálů, avšak má povahu živého organismu, který se neustále proměňuje a doplňuje. Tento vzdělávací plán se zanáší do programu Microsoft office Excel a proto je možnost s ním neustále pracovat. Finanční náklady se vyčísľují v rámci rozdělování rozpočtů, kdy například personální oddělení dostane rozpočet pro nadcházející období a z toho také adekvátní sumu pro vzdělávací akce, které se plánují uskutečnit. Ale jelikož má plán vzdělávání živou strukturu, může dojít také k přečerpaní těchto zdrojů, a proto pokud takový případ nastane, oddělení musí zažádat o navýšení rozpočtu na finanční komisy, která rozhoduje o jeho schválení. Jak jsem již zmínila, firma se snaží o alternativní čerpání finančních zdrojů také z Evropské unie či Úřadu práce v České republice. Tyto žádosti jsou však vždy administrativně náročné a mnohdy také zdlouhavé, proto je na uvážení firmy, zdali je pro ně takový postup užitečný a efektivní.

Jak již bylo řečeno, plán vzdělávání vzniká na základě požadavků, za tyto požadavky si zodpovídají jak vedoucí, tak zaměstnanci. Personální oddělení funguje jako služba, která dané požadavky zhodnotí, vyřídí a dále navrhuje plán vzdělávání a jeho následnou realizaci a vyhodnocení. Jelikož jsou tyto požadavky již schváleny, personální oddělení nemusí předkládat plán ke schválení, figuruje zde i povaha plánu, který nemá statickou strukturu.

Obsah vzdělávacího plánu je velmi podobný jako jsme uváděli v teoretické části, konkrétně u Vodáka a Kucharčikové (2007, str. 81-82). Tento vzdělávací plán obsahuje informace, jako jsou například druh vzdělávací akce, plánovaný a skutečný počet účastníků, umístění vzdělávací akce, zvolení metod vzdělávání, jaké byly externí a interní náklady, atd. Externími náklady rozumíme náklady na pronajaté lektory, ubytování, prostory vzdělávací akce atd., interní náklady se zaměřují na ztrátu

pracovního výkonu zaměstnance, který byl školen, a tudíž nemohl dělat svou práci.

Tento druh informací obsažený v plánu vzdělávání je získáván z programu Perm, o kterém jsem se již zmínila. Do tohoto programu se zadávají veškeré informace a požadavky na pracovní místa a tudíž významně usnadňuje přehled a orientaci personalistů. Tento program bude však ve firmě brzy nahrazen KS programem. KS program je moderní informační systém, který je komplexem evidenčních agend a funkcí, jež usnadňují uživatelům každodenní práci. Tento program pokrývá jak personální informační systém, tak mzdový systém, tudíž obsahuje vše, co vyžaduje náročný HR manažer i mzdová účetní (KS program). Důvodem této změny byla nedostatečnost stávajícího programu. KS program umožňuje větší softwarovou podporu. Zde se jedná především o záznam hodnotících pohovorů, který je veden v papírové podobě a ručně vyplňován. Tyto záznamy hodnotících pohovorů jsou dále roztrženy a následně zadávány personalisty do programu. Zavedením nového softwaru by mělo dojít k snadnějšímu vyhodnocování pohovorů. Také dojde ke změnám pro kontrolu mezd zaměstnanců, kdy díky KS programu bude zavedena webová aplikace, která umožní nahlížení vedoucím na aktuální výpočet mzdy jejich zaměstnanců a to pomůže ke snazší změně ve výplatní pásce.

Plán vzdělávání se ve firmě Kovárna VIVA člení do několika kategorií. První jsou zákonná školení, která mají svoji periodicitu. Pro personalisty je podstatné proškolení své zaměstnance, jak udává zákon, jelikož bez zákonných školení by nemohli vykonávat svou práci. Ve firmě tyto zákonná školení vyžaduje více jak 60% zaměstnanců. Díky zanášení takovýchto informací do chytrých programů, vznikají připomínky, ty se zobrazují přímo personalistům v době, kdy je vyžadováno další zákonné školení, proto pomáhají k přehlednějšímu a efektivnějšímu plánování těchto školení. Jak již bylo řečeno, firma pro tyto účely používá program Perm, který se chystá nahradit KS programem. Další školení jsou odborná, zde mluvíme o tzv. tvrdých dovednostech, dále se školení zaměřují na měkké dovednosti a třeba i jazykové dovednosti. Jak jsem uváděla, plán vzdělávání

se také dělí dle kvartálů, které jsou pouze orientační a pokud nastanou komplikace například ve výrobě, plán vzdělávání se mění a činnosti plánované v jednom kvartálu se přesouvají do kvartálu jiného.

Zajištění správné metody je další součástí plánu vzdělávání. Zvolení vhodné metody ovlivňuje průběh vzdělávání a má také dopad na hodnocení vzdělávací akce. Kovárna VIVA využívá metod, které jsou nejvhodnější v rámci firemního prostředí a korespondují s cílem organizace. Tyto metody můžeme připodobnit ke členění, jaké uvádí Koubek (1995, str. 221-222), ten rozděluje metody na metody používané na pracovišti a mimo pracoviště. Jelikož Kovárna VIVA výrobní firmou používá u svých dělníků metodu instruktáže. Instruktáž je prováděna zejména při zaučení nových lidí do pracovního provozu, či také při zvládnutí schopnosti pracovat s novými stroji či změnou pracovní pozice. Pro příklad si můžeme uvést, jakým způsobem funguje instruktáž nových zaměstnanců. Ve firmě fungují takzvané linky, které se skládají z několika strojů. Jeden stroj nahřívá železo, druhý stroj železo předkove, třetím strojem je lis pro vytváření tvaru výkovku a čtvrtý stroj výkovek ostříhne. Tuto linku mají na starosti v běžném provozu tři zaměstnanci, pokud přijde tzv. nováček, připojí se do týmu jako čtvrtý člen. Tento nový zaměstnanec se od ostatních učí, jakým způsobem se pracuje se stroji a sleduje pracovní proces. Metoda instruktáže je především na dělnických pozicích ve firmě samozřejmostí.

Druhá nejčastěji používaná metoda především u administrativních pozic, je metoda mentoringu. Pokud přijde do kolektivu nový pracovník, je mu přidělena pověřená osoba, která ho provází adaptačním procesem. Tato osoba ho zasvěcuje do chodu firmy a ukazuje mu jeho povinnosti. Tento tzv. mentor by měl být k dispozici při jakýchkoli problémech a měl by ochotně pomáhat svému svěřenci. Mentoring se také používá při změnách ve firmě, kdy se z různých důvodů nemohou zúčastnit školení vybraní zaměstnanci. Zaměstnanci, kteří se školení zúčastnili, sdělují své poznatky ostatním a vedou je při změnách ve firmě, tímto příkladem může být i zavedení KS programu, které se má ve firmě uskutečnit.



Firma využívá především těchto metod, které se staly osvědčenými v běžném provozu. Avšak uplatňuje se u ní i rotace práce, především u THP pozic, kdy noví zaměstnanci poznávají proces výroby a své kolegy, se kterými budou spolupracovat. Dále se uplatňují pracovní porady, kdy má každý útvar pravidelnou týdenní poradou, kde řeší aktuální úkoly či informace o chodu firmy. Další metodou je plnění úkolu, v rámci kterého se řeší hodnocení stanových cílů, které má dotyčný dosáhnout za dané období.

Firma nejen, že uskutečňuje vzdělávací akce ve svých prostorách, ale také mimo pracoviště. Co se týká vzdělávacích akcí uskutečňovaných mimo firmu, jsou většinou zastřešovány externími lektory, se kterými firma dlouhodobě spolupracuje. Kovárna VIVA najímá lektory od firmy HM Partners, která se podílela také na konzultaci při zavádění standardu Investors in People. HM Partners je poradenská a vzdělávací společnost, která 15 let pomáhá lidem a organizacím v České republice. Zaměřuje se zejména na vedení strategických změn, zlepšování firemních procesů a rozvoj zaměstnanců (HM partners 2016b). Co se týká výjezdních vzdělávacích akcí, firma zajistí místo a lektory, ti dále vybírají nejvhodnější metodu vzdělávání, těmi jsou nejčastěji přednášky, kterou mohou být spojeny s demonstrováním či tzv. outdoortrainingy, které upevňují kolektiv a vytváří týmového ducha.

#### *2.4.1.3 Realizace*

Stejně jako bylo zmíněno v teoretické části, i v praxi se stírá fáze plánování vzdělávání s realizační fází. Tyto dvě fáze jsou natolik propojeny, že je nelze jednoznačně oddělit, proto uvádím dva příklady, které se ve firmě vyskytly, a na kterých jde demonstrovat propojenost těchto dvou fází. Také poukážu na zodpovědnost za vzdělávání, která se vlivem realizace může měnit. Tyto příklady jsou uváděny ve třech fázích, které jsem uváděla i v teorii, jedná se o fáze uváděné Vodákem a Kucharčíkovou (2007, str. 80-81), a to jsou fáze přípravná, realizační a zdokonalovací.

Prvním příkladem je plán a realizace jednorázové vzdělávací akce. Ve firmě Kovárna VIVA byl změněn vedoucí na pozici údržby, jelikož

dříve tento útvar nefungoval, tak jak měl. Firma měla určitá očekávání, co tento pracovník bude dělat, stejně tak určitou představu měl i samotný zaměstnanec. Hlavní myšlenkou vedení bylo, aby údržba byla především preventivní službou poskytovanou výrobě, jelikož do této doby údržba fungovala jako zpětná služba na požadavky výroby, tudíž až v případě nevyhnutelné opravy. Proto zde došlo k využití služeb externího lektora, se kterým tato situace byla prodiskutována. Přípravnou fází zde lze pokládat specifikování potřeby a stanovení cíle vzdělávací akce, která tkvěla ve změně organizace a myšlení vedoucího a zaměstnanců údržby. Realizační fáze se vážala na jednání a uzavření smlouvy s externím lektorem, zajištění pomůcek pro vzdělávání, objednávka ubytování atd. Ve fázi zdokonalování docházelo k oznámení data vzdělávací akce svým zaměstnancům či ladění detailů celkového programu výjezdní akce. V tomto případě zodpovědnost za vznik vzdělávací akce a zajištění potřebných záležitostí k jejímu uskutečnění byla na straně personálního oddělení, avšak externí lektor byl také zodpovědný za vedení vzdělávací akce a přínos, který měla mít pro zaměstnance firmy Kovárna VIVA. V tomto případě personalisté na lektora pouze dohlíželi, zdali dodržuje smluvený postup vzdělávání a vytváří zápis, co bylo projednáváno.

Zde chci poukázat na zodpovědnost za vzdělání, které jsem uváděla prostřednictvím Armstronga (2002, str. 507). Pokud je školení uskutečňováno mimo pracoviště, odpovědnost za vzdělání přebírají vzdělávací centra či lektori, ti musí být dále pečlivě vybráni, instruováni a také kontrolováni. Zde můžeme pozorovat shodu s teoretickým ukotvením. Firma pečlivě zvažuje výběr lektorů a s tím souvisí preference již odzkoušené firmy, se kterou udržuje dlouhodobou spolupráci, na základě pozitivních zkušeností. Veškerá školení prováděna externími lektory jsou nejprve projednána, zorganizována a následně kontrolována personálními pracovníky.

Druhým příkladem je plán a realizace dlouhodobější vzdělávací akce, které jsou ve firmě také uskutečňovány. Ve firmě nastala situace, kdy byl provoz rozšířen o obrábění na CNC strojích. Jak již bylo řečeno, někteří

zaměstnanci nemají potřebné strojírenské vzdělání, a proto se musí rekvalifikovat. Firma dlouhodobě pracuje se strojírenskými školami ve Zlíně, díky nimž může uskutečňovat dozdělení svých zaměstnanců, či využívat služeb praktikantů, kteří se mohou následně také stát jejími zaměstnanci. Během přípravné fáze se personální oddělení snažilo o specifikaci potřeby, která se vázala na znalosti o strojírenství spojené se schopností obsluhovat CNC stroje, měřit výkovky či znát materiály. V realizační fázi započalo vzdělávání, které bylo dohodnuto se školou v rámci středoškolské nástavby, avšak bylo zjištěno, že chybí základy, se kterými by se dalo pracovat. Zaměstnanci, kteří neměli strojírenské vzdělání, nemohli pokračovat v nástavbě bez zvládnutí základů, tudíž ve zdokonalovací fázi bylo určeno, že musí absolvovat strojírenské vzdělání od základů. Tímto se vzdělávací proces prodloužil, avšak byl zajištěn efektivní přístup, který dopomohl k udělení zkoušky, získání částečné kvalifikace a kvalitnímu pracovnímu výkonu.

Zde můžeme pozorovat propojenost fáze analýzy sběru dat s plánovací fází, která prostupuje skrze jednotlivé úkony do fáze realizační. Domnívám se, že analýza dat u tohoto příkladu neměla dostatečnou hloubku a tudíž se později vzdělávací akce musela upravovat. K této části bych se chtěla podrobněji vyjádřit v poslední části mé práce.

#### *2.4.1.4 Vyhodnocení*

Hodnocení vzdělávacích akcí je nezbytnou součástí systému firemního vzdělávání. Jak již bylo zmíněno, úroveň hodnocení bývají stanoveny už ve fázi plánování, jelikož firma potřebuje srovnat situaci před a po vzdělávací akci, aby mohla vyhodnotit, zdali tento typ vzdělávací akce byl efektivní a podpořil rozvoj jejich zaměstnanců. Toto porovnání cílů s výsledky, které dokáží odpovědět, do jaké míry vzdělávání splnilo svůj cíl, je uvedeno v teoretické části prostřednictvím Armstronga (1999, str. 201-203). Vyhodnocení slouží také jako hlavní zdroj pro sběr a analýzu údajů ve fázi identifikace potřeb. Informace, které jsou získány tímto způsobem, umožňují personalistům plánování dalších vzdělávacích akcí a v rámci

využití externích služeb zajišťuje budoucí spolupráci s lektory, kteří se osvědčili a byli přínosní.

Jak jsem již nastínila, hodnocení je prováděno na několika úrovních. Firma Kovárna VIVA vyhodnocuje na úrovni jednotlivce, vedoucích a také provádí hodnocení dodavatelů vzdělávání, pokud se jedná o externí firmu. Hodnocení na úrovni jednotlivce probíhá bezprostředně po akci a je prováděno formou dotazníku. Vzor takového dotazníku týkajícího se školení, můžete nalézt v příloze (viz příloha č. 1). Zajímavostí může být stanovení osobního úkolu na základě školení. Každý zaměstnanec, který absolvuje vzdělávací akci, si stanovuje svůj úkol, který se snaží vyplnit a tím dochází k upevnění nově nabytých vědomostí či dovedností.

Probíhá také hodnocení na úrovni vedoucích, kteří za své zaměstnance nesou zodpovědnost. Vedoucí většinou určitou dobu po vzdělávací akci hlásí, zdali byly zaznamenány změny na pracovišti a jestli se absolvování vzdělávací akce pozitivně projevilo na výkonu jejich zaměstnanců. Třetí úroveň je hodnocení dodavatelů vzdělávací akce. Firma využívá služeb externích firem zejména pro výjezdní školení, nejčastěji spolupracuje se zmiňovanou firmou HM partners a právě na základě pozitivního hodnocení vznikla mezi těmito firmami dlouhodobá spolupráce. Vyhodnocení dodavatelů za uplynulý rok můžete také najít v příloze (viz příloha č. 2). Toto hodnocení je uskutečňováno z několika oblastí, aby pokrylo požadavky všech, kterých se vzdělávací akce dotýká. Jsou zde zahrnuty hodnocení účastníků školení, hodnocení přínosu školení vedoucím a taktéž hodnocení externí firmy z hlediska ochoty přizpůsobit se požadavkům firmy Kovárna VIVA a srovnání finančních nákladů, která musela firma vynaložit. Tento způsob hodnocení významně přispívá k tomu, aby vzniklo objektivní vyhodnocení dodavatelů vzdělávání, a umožňuje jejich přehlednou komparaci.

Tento systém hodnocení pokrývá všechny úrovně hodnocení, které jsou uváděny Koubkem (1995, str. 232). Hodnocení zkoumá použité nástroje pro vzdělávání, odezvu a postoje školených pracovníků, stanovuje

odhad osvojených znalostí a dovedností a v neposlední řadě také výkon pracovníků v praxi.

### 3 Diskuze

Pokud tedy shrneme teoretické poznatky v komparaci s praktickými informacemi, dojdeme k závěru, že se firma v mnoha ohledech přibližuje k modelu vypracovanému v teoretické části této práce. Avšak v této části se nejen zaměřím na podobnosti, ale také rozdíly a jejich možné řešení. Jak bylo uvedeno Kovárna VIVA se snaží efektivně reagovat na změny, a to právě také kvalitním vzdělávacím programem, proto o této firmě můžeme uvažovat jako o „učící se organizaci“. Pokud se zaměříme na systém řízení lidských zdrojů ve firmě Kovárna VIVA můžeme pozorovat její návaznost na strategii celého podniku, která byla upevněna především po zavedení standardu Investors in People. Toto navázání je popsáno ve velké části odborné literatury, kterou jsem používala pro teoretické ukotvení. Tato návaznost je logická, jelikož nelze řídit lidské zdroje na základě jiné strategie, než kterou vyznává podnik.

Avšak hlavní pozornost budu věnovat zejména vzdělávacímu systému, který se ve firmě uskutečňuje. Jak již bylo zmíněno Kovárna VIVA provozuje, stejně jak je uváděno v teoretické části, systematické vzdělávání, které se váže v cyklech s fázemi, jako jsou analýza vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, realizace a hodnocení vzdělávací akce.

Nejprve se zaměřím na systém hodnocení v podniku, kde si dovoluji tvrdit, že se firma snaží hodnotit na vícero úrovních a to poskytuje komplexní obraz zpětné vazby. Shoduje se i s uváděným hodnocením od Koubka (1995, str. 232).

Co se týče sběru a analýzy dat, firma používá metody, které nejvíce vyhovují jejímu firemnímu prostředí. Tyto metody jsou především hodnotící pohovory a hodnocení z předešlých vzdělávacích akcí. Jak uvádí odborná literatura, začlenění vícera technik pomáhá předcházet riskantním rozhodnutím. Proto bych doporučovala zejména u THP zaměstnanců doplnit zavedené metody o techniku skupinové diskuze, či popis práce vytvořený samotným zaměstnancem, k tomu aby byl komplexněji zachycen požadavek na vzdělání. Správný sběr dat a jeho analýza pomáhá předcházet případným komplikacím, které mohou nastat během vzdělávací akce.

Nutno podotknout, že fáze analýzy dat je úzce svázána s fází plánování. Jak lze postřehnout odborná literatura uvádí přípravnou fázi plánování, která se stírá s analýzou dat a stejně tak dále prostupuje do fáze realizační, která je s plánováním neoddělitelně spjata. Obsah plánu vzdělávání je velmi podobný jako jsme uváděli v teoretické části, avšak je samozřejmé, že firma přizpůsobuje obsah vzdělávání potřebám firmy, a tudíž plán každé firmy je v něčem jedinečný. Co se týče zvolení adekvátních metod pro vzdělávání především na pracovišti, které je ve velké míře v režii personálního oddělení, musím konstatovat, že firma využívá dostatečně velký počet metod pro to, aby zajistila efektivní způsob vzdělávání. Těmito metodami jsou instruktáž, mentoring, pracovní porady, pověření úkolem či rotace práce. Stejně jako jsme již uváděli, nese personální oddělení zodpovědnost za své vzdělávací akce a v případě spolupráce s externími lektory nejprve projedná, zorganizuje a následně kontroluje vzdělávací akci. Při dojednání externího lektora je zodpovědnost za vzdělávání rozdělena mezi personální oddělení a lektora. Tento postup spolupráce se shoduje s pojetím Armstronga uváděného v teorii (2002, str. 507).

Co se týká průběhu vzdělávací akce, může dojít ke změně plánu na základě neočekávaných událostí, či nesprávně nastavených cílů. Jak jsem již zmínila, firma uskutečňovala do vzdělání svých zaměstnanců ve spolupráci s technickou školou ve Zlíně. Toto vzdělání proběhlo formou nástavby a bylo zjištěno, že většina zaměstnanců musí vzdělání absolvovat od hlubších základů, než bylo předpokládáno. Tento fakt absence základních teoretických pojmů, na kterých by se dalo stavět, měl za následek prodloužení vzdělávací akce a nového jednání se školou. Na druhou stranu nutno podotknout, že firma přistoupila k této nečekané změně zodpovědně a snažila se o poskytnutí celistvého vzdělávání, které vedlo také ke kvalitnějšímu pracovnímu výkonu. Otázkou však zůstává, jak je možné, že plán vzdělávání byl neuspokojivě nastaven. Dle mého teoretického ukotvení se domnívám, že nedostatečná hloubka analýzy dat, způsobila komplikace během vzdělávacího procesu. Potřeba vzdělávání

zaměstnanců byla zřejmá, avšak odhad stupně vzdělání nebyl správně nastaven. S odkazem na Vodáka a Kucharčíkovou (2007, str. 78-80), jak jsem uváděla v teorii, je možné přičíst toto pochybení nízké a pozdní informovanosti svých zaměstnanců o nadcházejícím vzdělávání. Vodák a Kucharčíková uvádí, že včasná informovanost zabraňuje tomu, aby si zaměstnanci sběr dat o jejich výkonu a znalostech vyložili jako ohrožení jejich pracovní pozice. Proto soudím, že mohlo dojít k případu, kdy zaměstnanci mohli tvrdit, že jejich základní vzdělání v oblasti strojírenství je dostačující pro nástavbový stupeň, či tento názor vytvořili na základě dlouhodobější práce, kterou provozovali ve strojírenském odvětví, nehledě na to, že u nich teoretické studium neproběhlo. Tyto faktory mohou způsobit nepřesnost analýzy dat. Pokud by zaměstnanci byli včas informováni a bylo by s nimi probráno jejich vzdělání a zkušenosti, nemuselo k takovému případu, který nastal, dojít. Roli mohlo sehrát i motivování zaměstnanců, jelikož méně motivovaní zaměstnanci upřednostňují kratší vzdělávací akce, protože necítí potřebu zaobírat se dalším vzděláváním. Jak uvádí Armstrong (1999, str. 293) v teoretické části, pro personalisty by mělo být cílem vytvořit motivační procesy, které napomohou tomu, aby zaměstnanci dosahovali výsledků odpovídajícím očekáváním firmy.

Avšak kdyby tento fakt, že zaměstnanci neovládají základní teoretické poznatky, nebyl zjištěn, mohlo dojít k dezorientaci v nových informacích, které by znemožňovali efektivní vzdělávací proces. Tento nedostatek mohl být objeven až při závěrečných zkouškách, které by odpovídali tomu, že zaměstnanci nezvládli pokračující učivo, jelikož jim chyběly základy. Tudíž by se celý vzdělávací proces mohl protáhnout ještě o delší čas, než když byl tento nedostatek objeven v realizační fázi. Proto soudím, že byla efektivně využita zdokonalovací fáze plánování, která řeší nejrůznější komplikace, které se mohou během vzdělávací akce vyskytnout.



## **Závěr:**

Cílem této práce byla analýza procesu plánování u vzdělávání zaměstnanců firmy Kovárna VIVA. Hlavní pro moji práci byla deskripce systému vzdělávání ve firmě Kovárna VIVA, která byla porovnáována s teoretickým ukotvením. Na základě této komparace jsem provedla analýzu, která odhalila podobnosti, ale také odchylky, které mohou sloužit jako prostor pro neustálé zlepšování firmy. První část mé práce byla věnována teoretickému ukotvení. Tento teoretický model jsem vytvořila na základě dostupné odborné literatury, která mi svým obsahem přišla nejrelevantnější, a se kterou se mi dobře pracovalo. Dále jsem se věnovala části, ve které jsem přiblížila praktické informace poskytnuté firmou a také jsem uvedla komparace s teoretickými poznatky, jež sloužily jako východiska pro mou třetí část. Tyto praktické poznatky jsem čerpala zejména z oficiálních webových stránek firmy a také z osobního pohovoru uskutečněného s vedoucí personálního oddělení. V poslední části jsem se zaměřila na analýzu teoretických a praktických údajů a uvedla jsem nedostatky s jejich případnými řešeními.

Jak jsem již zmínila firma Kovárna VIVA prochází velkým rozvojem v oblasti řízení lidských zdrojů. Výčet projektů, do kterých se firma zapojuje a zavedení standardu s následnou certifikací, jen potvrzuje fakt, že se firma snaží stát silnou a konkurenceschopnou organizací. Jak jsem uvedla ve třetí části mé práce, firma se v mnohém shoduje s teoretickými poznatky a snaží se o využití teorie v praxi. Nicméně jsem narazila i na drobné nedostatky, které komplikují vzdělávací proces. Dle mého doporučení, by firma mohla věnovat více pozornosti sběru a analýze dat, která významně zasahuje do fáze plánování. Stejně tak poukazuji na zmiňovanou informovanost zaměstnanců, která by dle mého měla být včasnější a srozumitelnější, aby zaměstnanci necítili ohrožení svých pracovních pozic.

Dle mého názoru podloženého teoretickými poznatky mohu říci, že firma Kovárna VIVA se snaží stát, i přes určité nedostatky, úspěšnou

společností, která se nezaměřuje jen na technický vývoj, ale uvědomuje si hodnotu zaměstnance a proto usiluje o jeho rozvoj.

## Seznam literatury:

- ARMTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada Publishing a.s., 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
- ARMTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007. 164 s. ISBN 978-80-86851-68-6.
- BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing a. s., 2010. 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5, 2010.
- BENEŠ, Milan. *Andragogika: teoretické základy*. 2. vydání. Praha: Eurolex Bohemia s.r.o., 2003. 216 s. ISBN 80-86432-23-8.
- BUCKLEY, Roger a CAPLE, Jim. *Trénink a školení*. 1. vydání. Brno: ComputerPress, 2004. 288 s. ISBN 80-251-0358-7.
- KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnost: metody personální práce*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOTÁSEK, Jiří a ŠKODA, Kamil. *Teorie vzdělávání dospělých*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1966. 113 s. ISBN 14-031-66.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 1. vydání. Praha: MANAGEMENT PRESS, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8.
- PALÁN, Zdeněk. *Výkladový slovník: lidské zdroje*. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Synergický management*. Praha: Argo, 1999. 328 s. ISBN 80-7203-258-5.
- SENGE, Peter. *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace*. 1. vydání. Praha: Management Press s.r.o., 2007. 439 s. ISBN 978-80-7261-162-1.
- STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada Publishing a.s., 1993. 336 s. ISBN 80-85424-92-4.
- SWANSON, Richard a HOLTON III, Elwood. *Foundations of human resource development*. [online]. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers,

2008. ISBN 978-1-57675-803-8. [cit. 08.03.2016]. Dostupné z:  
<http://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1360246874.3189human%20resource110.pdf>

ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vydání. Praha: ASPI, 2004. 87 s. ISBN 80-7357-046-7.

VODÁK, Josef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní zaměstnávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

### **Seznam internetových zdrojů:**

ČSN ISO normy: ČSN ISO 9000:2016 [online]. Praha © 2016 [cit. 26.01.2016]. Dostupné z: <http://www.iso-normy.cz/>

HM partners – rozvoj lidí a organizací [online]. Ostrava © 2016b [cit. 01.02.2016]. Dostupné z: <http://hmpartners.cz/>

HM partners – rozvoj lidí a organizací, *Investors in people* [online]. Ostrava © 2016a [cit. 05.03.2016]. Dostupné z: <http://hmpartners.cz/investors-in-people/>

Kovárna VIVA: oficiální webové stránky [online]. Zlín © 2015 [cit. 20.01.2016]. Dostupné z: <http://www.viva.cz/web/structure/2.html>

KS program – personální a mzdové informační systémy [online]. Vsetín © 2016 [cit. 27.01.2016]. Dostupné z:

<http://www.ksprogram.cz/produkty/ks-personalistika.html>

Kvasar s. r. o.: *Personalistika a mzdy PERM 3* [online]. Zlín © 2016 [cit. 26.01.2016]. Dostupné z: <http://www.kvasar.cz/24729-personalistika-mzdy-perm3>

Trexima- zaměřeno na člověka [online]. Zlín ©2016 [cit. 29.01.2016]. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/o-nas>

## **Seznam obrázků:**

<b>Obr. 1</b> <i>Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců</i> .....	13
<b>Obr. 2</b> <i>Model procesu identifikace potřeb vzdělávání</i> .....	14
<b>Obr. 3</b> <i>Metody ovlivňování schopností lidí</i> .....	19
<b>Obr. 4</b> <i>Prvky procesu realizace vzdělávání</i> .....	20
<b>Obr. 5</b> <i>Grafický model standardu IIP</i> .....	29

## **Anotace**

Příjmení a jméno autora: Jana Hilnerová

Název katedry a fakulty: Katedra andragogiky, sociologie a kulturní antropologie, FF UP

Název diplomové práce: Plánování vzdělávání zaměstnanců Kovárna VIVA

Počet znaků: 89 240

Počet příloh: 2

Počet titulů použité literatury: 16

Klíčová slova: firemní vzdělávání, řízení lidských zdrojů, systém vzdělávání, analýza, plánování, realizace, vyhodnocování

Anotace:

Cílem této práce je analýza vzdělávacího systému, konkrétně fáze plánování, ve firmě Kovárna VIVA. Nejprve je vytvořen teoretický model, jenž slouží jako podklad ke komparaci s praktickými informacemi získanými od firmy. Tímto způsobem je vytvářena analýza, která identifikuje případné nedostatky, na jejich základě se snažím formovat eventuální možná řešení.

Summary:

The aim of this work is the analysis of the education system, specifically the planning phase, in the company Kovárna VIVA. First is created a theoretical model, which serves as base for comparison with practical information obtained from the company. In this way is generated the analysis which identifies any deficiencies on the basis I try to shape eventual possible solutions.

## Přílohy:

### Příloha číslo 1

VF 174 00




#### Vyhodnocení dodavatelů školení za r. 2015

<b>dodavatel: HM Partners</b>	
<b>školicí akce: Kultura interního zákazníka</b>	
školitel: Lumír Pektor	
<b>Hodnocení účastníky/počet</b>	<b>7</b>
<b>Oblasti hodnocení</b>	<b>počet bodů</b>
Fundovanost a připravenost školitele	33
Srozumitelnost a tempo výkladu	32
Schopnost reagovat na dotazy a vysvětlit nejasnosti	33
Celkové vystupování a přístup	32
Obsahu kurzu odpovídá očekávání	32
Vhodnost a názornost použitých příkladů	30
Obsah školení korespondoval s potřebami a situací naší firmy	31
Celkový přínos školení	28
Úroveň zpracování prezentací	28
Úroveň školicích materiálů a dalších podkladů	28
Technické zabezpečení - školící místnost, projektor..	30
Celková organizace školení - pozvánky, informace o termínech a časech	29
<b>Celkem</b>	<b>366</b>
<b>% hodnocení školení</b>	<b>87,14%</b>

Hodnocení personálním referentem				
	2 body	1 bod	0 bodů	Odhodnocení
Hodnocení dle účastníků školení	100% - 80%	79% - 50%	49% >	2
Hodnocení přínosu školení vedoucím	významný přínos	málo významný přínos	bez přínosu	2
Spolupráce, ochota přizpůsobit se požadavkům	bezproblémové	málo významné problémy	významné problémy	2
Cena	nejlevnější na trhu	více než 110 %	více než 125%	1
<b>Počet dosažených bodů:</b>				<b>7</b>

<b>Zhodnocení dodavatele školení:</b>	<b>A</b>
8 b - 7 b = A	
6 b - 4 b = B	
3 b - 0 b = C	

 <b>HODNOCENÍ ŠKOLENÍ</b>			
<b>Jméno a příjmení účastníka:</b>			
<b>Název školení:</b>	Jsme na jedné lodi		
<b>Lektor, školící organizace:</b>	HM Partners		
<b>Datum školení:</b>	30.10. - 31.10.2015		
<b>Osoba školitele</b>	<b>Odhodnoťte bodově: 1 - 5 bodů (5 b.je max.)</b>		
Fundovanost a připravenost školitele			
Srozumitelnost a tempo výkladu			
Schopnost reagovat na dotazy a vysvětlit nejasnosti			
Celkové vystupování a přístup			
<b>Obsah školení</b>	<b>Odhodnoťte bodově: 1 - 5 bodů (5 b.je max.)</b>		
Obsah kurzu odpovídal očekávání			
Vhodnost a názornost použitých příkladů			
Obsah školení korespondoval s potřebami a situací naší firmy			
Celkový přínos školení			
<b>Technické zabezpečení</b>	<b>Odhodnoťte bodově: 1 - 5 bodů (5 b.je max.)</b>		
Úroveň zpracování prezentací			
Úroveň školících materiálů a dalších podkladů			
Technické zabezpečení - školící místnost, projektor, ...			
Celková organizace školení - pozvánky, informace o termínech a časech			
<b>Další náměty a připomínky</b>			
<b>Osobní úkoly stanovené na základě školení</b>	<b>Termín splnění:</b>		
<b>Podpis účastníka školení:</b>			
<b>Hodnocení efektivity školení nadřízeným:</b>	významný přínos	málo významný přínos	bez přínosu
<b>Podpis přímého nadřízeného:</b>			