

**Univerzita Hradec Králové**  
**Fakulta informatiky a managementu**  
**Katedra managementu**

**Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve firmě Erwin Junker  
Grinding Technology a.s.**

Bakalářská práce

Autor: Markéta Dvořáková

Studijní obor: Informační management

Vedoucí práce: Ing. Václav Zubr, Ph.D.

Hradec Králové

duben, 2019

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 25.4.2019

Markéta Dvořáková

Poděkování:

V první řadě bych chtěla poděkovat svému vedoucímu bakalářské práce, Ing. Václavovi Zubrovi, Ph.D., za cenné rady a odborné vedení této práce.

Poděkování patří také manažerce školicího centra, Ing. Zdeňce Kulhánkové, za spolupráci a poskytnutí informací o firmě a procesu vzdělávání ve firmě. A také zaměstnancům firmy, kteří byli ochotni vyplnit dotazník a podílet se na průzkumu.

## **Anotace**

Tato bakalářská práce se zaměřuje na proces vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti, která se zabývá výrobou brusných strojů.

První část je zaměřena na teoretická východiska daného tématu. Budou zde definovány základní pojmy v oblasti managementu a řízení lidských zdrojů. Zaměřím se také na jeho význam pro organizaci. Důležitou část teoretické části bude tvořit seznámení se s druhy vzdělávání. Pro inspiraci využiji především internetové zdroje a odbornou publikaci.

V druhé části bude charakterizována vybraná společnost, oblast podnikání a budu se věnovat popisu procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Součástí analýzy budou i dotazníky, které budou zaměřeny na spokojenost stávajících zaměstnanců (úvodní zaškolení, nabídka kurzů a aktivit, informovanost, zájem a péče o zaměstnance atp.).

Cílem práce bude zhodnocení situace v organizaci. Výsledkem práce bude návrh žádoucích změn, které by mohli vést k vyšší spokojenosti zaměstnanců, jejich úspěšnému rozvoji a podniku jako celku.

### **Klíčová slova:**

Řízení lidských zdrojů, metody vzdělávání zaměstnanců, spokojenost a výkonnost zaměstnanců, personální informační systémy

## **Annotation**

This Bachelor Thesis focuses on the process of education and development of employees in a company which deal with production of grinding machines.

The first part is focused on the theoretical starting point of the topic. There will be defined basic concepts in the field of management and human resource management. I focus on the importance to the company. An important section of the theoretical part will be an introduction the types of education. For inspiration I mainly use internet resources and scientific publication.

In the second part I characterized the selected company, business area and process of education and development employees. The analysis includes also questionnaires which focused on satisfaction current employees (basic training, offer of courses and activities, awareness, interest and care of employees etc.).

The main aim of the thesis is to evaluate the situation in the company. The result of the thesis will be suggestion of the desirable changes which could lead to higher satisfaction of employees, their successful development and overall company.

### **Key words:**

Human resource management, Methods of employee training, Satisfaction and performance of employees, Personnel Information Systems

# Obsah

1 ÚVOD.....	1
2 CÍL PRÁCE A METODIKA ZPRACOVÁNÍ .....	2
I. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	3
3 Řízení lidských zdrojů .....	3
3.1 Lidský kapitál .....	4
3.2 Cíle personálního controllingu a personální strategie .....	4
3.3 Personální informační systémy (IS) .....	5
4 Vzdělávání zaměstnanců .....	6
4.1 Vymezení základních pojmů .....	7
4.2 Význam vzdělávání .....	8
4.3 Systém vzdělávání pracovníků .....	10
4.2.1 Identifikace potřeb, definice cílů .....	10
4.2.2 Plánování vzdělávání .....	11
4.2.3 Realizace vzdělávacího procesu.....	13
4.2.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání.....	16
4.3 Metody vzdělávání zaměstnanců .....	17
4.3.1 Metody vzdělávání na pracovišti .....	18
4.3.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště .....	19
4.3.3 MOOC analýza .....	21

II.	PRAKTICKÁ ČÁST.....	23
5	Představení podniku Erwin Junker Grinding Technology a.s.....	23
6	Historie podniku.....	24
7	Struktura organizace.....	26
8	Současný stav vzdělávání.....	26
9	Dotazníkové šetření .....	31
10	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRH ŽÁDOUCÍCH ZMĚN .....	41
11	ZÁVĚR.....	44
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	45

## Seznam obrázků

Obrázek 1: SWOT analýza obecně .....	5
Obrázek 2: Cyklus podnikového vzdělávání.....	10
Obrázek 3: Kirkpatrickův/Phillipsův model .....	17
Obrázek 4: Faktory ovlivňující volbu metod .....	18
Obrázek 5: Logo firmy.....	23
Obrázek 6: Mapa působnosti firmy.....	24
Obrázek 7: Schéma historie firmy .....	24
Obrázek 8: Vzdělávací metody .....	38

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Typy přístupů k učení.....	14
Tabulka 2: Typy vzdělávacích stylů .....	15

## Seznam grafů

Graf 1: Žena / muž .....	32
Graf 2: Věková kategorie.....	33
Graf 3: Dosažené vzdělání .....	34
Graf 4: Pracovní pozice .....	35
Graf 5: Délka působnosti ve firmě .....	36
Graf 6: Informovanost o kurzech .....	37
Graf 7: Přínos vzdělání.....	39



# 1 ÚVOD

Téma bakalářské práce je vybráno z oblasti personalistiky a řízení lidských zdrojů, a to z důvodu, že toto odvětví v managementu mi přijde zajímavé a ráda bych prohloubila své znalosti v této oblasti.

V současné době se každá firma snaží vybudovat stabilní, konkurenceschopné postavení na trhu zboží, výrobků a služeb – a to není vždy úplně tak jednoduché. Základním cílem podnikání bývá pochopitelně vzrůstající obrat, který je možné dosáhnout především využíváním konkurenčních výhod podniku. Tím jsou například produkty a jejich kvalita, jedinečnost, doplňkové služby, technologický pokrok, ale i lidské zdroje.

Zaměstnanci jsou to nejcennější, co firma má. Pokud organizace chce, aby její zaměstnanci byli spokojení a neměli důvod se poohlížet po jiném zaměstnání, musí jim věnovat dostatečnou pozornost a péči. Vytvářet jim nadstandardní pracovní podmínky, náležitě je motivovat a poskytovat jim příležitosti k osobnímu rozvoji (školení, jazykové a kvalifikační kurzy, nabídka vyšší pozice,...).

Dalším faktem je, že současná doba sebou přináší nové poznatky a moderní technologie, především v oblasti informačních technologií. Z toho důvodu je nezbytné, aby firma věnovala dostatečnou pozornost prohlubování znalostí a vědomostí svých zaměstnanců.

K analýze byla vybrána německá společnost Erwin Junker Grinding Technology a.s. (dále jen Erwin Junker), která expanduje do celého světa.

## 2 CÍL PRÁCE A METODIKA ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem bakalářské práce je provést analýzu vzdělávání a rozvoje pracovníků ve vybrané firmě, posoudit spokojenost zaměstnanců a porovnat s teoretickými východisky.

V teoretické části budou definovány základní pojmy, význam vzdělávání ve firmě a představení metod vzdělávání. Na zpracování této části budou informace čerpány především z internetových zdrojů a odborných knih.

V druhé části bude charakterizovaná vybraná společnost, proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve zmiňované firmě a vyhodnocení, zda je systém vyhovující. Součástí analýzy budou i dotazníky, které budou zkoumat spokojenost zaměstnanců s úvodním zaškolením, nabídkou vzdělávacích a kvalifikačních kurzů, celkovém zájmu organizace o své zaměstnance atp.

Cílem práce bude zhodnocení situace v organizaci.

Výsledkem práce bude návrh žádoucích změn, které by mohli vést k vyšší spokojenosti zaměstnanců, jejich úspěšnému rozvoji a podniku jako celku.

V rámci bakalářské práce byl realizován průzkum, který byl proveden na základě dotazníkového šetření náhodně vybraných zaměstnanců z různých oddělení firmy.

Dotazník (viz příloha č. 1) byl vypracován v celkovém rozsahu 11 otázek. V úvodní části dotazníku mě zajímala socio-demografická data jako pohlaví, věk, pracovní pozice, dosažené vzdělání a délka působnosti ve firmě, které slouží pro rozdělení respondentů. Dotazník obsahoval otevřené otázky, některé s možností volby z více variant odpovědi a v jedné otázce dotazovaní seřadili položky dle přínosnosti. Respondenti vyplňovali dotazník anonymně.

Výsledky dotazníků byly zpracovány do grafů, které jsem následně blíže vysvětlila.

Na základě získaných informací a výsledku průzkumu byly navrženy změny, alternativy, které by mohly zlepšit stávající situaci.

# I. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

## 3 Řízení lidských zdrojů

Lidské zdroje jsou nejvýznamnější z triády zajišťující život subjektu ve světě práce:

1. lidské zdroje, 2. finanční a 3. materiálové.

Řízení lidských zdrojů neboli personální management je oblast procesů ve společnosti, která řeší řízení a rozvoj lidských zdrojů. Zahrnuje komplexní personální práci, tedy celou řadu postupů a různých metod pro práci s lidmi ve firmě – od získávání zaměstnanců, uzavření pracovní smlouvy, osobní rozvoj, motivaci až po mzdovou agendu.

Řízení lidských zdrojů musí vytvářet podmínky pro zvyšování intelektuálního kapitálu podniku, vytváření vhodné organizační struktury a pozitivní atmosféry ve firmě. Proto je žádoucí, aby organizace měla zpracovanou strategii rozvoje lidských zdrojů a dodržovala ji.

Pro řízení je také charakteristické, že je strategické a podnikatelsky orientované, tzn. strategie lidských zdrojů je integrována do podnikových strategií a řízení lidí je manažersky orientovanou činností.

Velká důležitost se přikládá silné podnikové kultuře, která vychází z vize exekutivy a jejího stylu vedení. Odpovědnost za řízení lidí nesou linioví manažeři a personální útvar zajišťuje podpůrné služby a poradenství zaměstnancům. Důraz je také kladen na výkonovou orientaci, dosažení spokojenosti pracovníků a oddanost zaměstnanců vůči organizaci.

V dnešní době se víceméně žádná firma neobejde bez vyhovujícího softwaru – tzv. HR software, který pomáhá udržovat a sdílet informace o svých zaměstnancích. A usnadňuje jejich získávání, hodnocení, odměňování, vzdělávání a řízení (ManagementMania.com, 2016).

### **3.1 Lidský kapitál**

Lidský kapitál je zásoba znalostí, dovedností a schopností a osobnostních potenciálů, které je organizace schopna díky svým zaměstnancům přetvořit v konkrétní hodnoty a zajistit tvorbu budoucích důchodů.

Teorie lidského kapitálu vznikla v 60. letech 20. století a je spojena s americkým ekonomem G. Beckerem, který považuje lidský kapitál za důležitý faktor tvorby bohatství a výsledek investic do vzdělání.

Podle této teorie existuje přímý vztah mezi vzděláním a produktivitou práce. Tím se vyjasňuje zájem o podnikové vzdělávání. Z tohoto vztahu vyplývá, že vzdělání je do jisté míry určováno potřebou trhu: když je nabídka v některých profesích v převisu, snižuje se návratnost investic do vzdělávání (důsledek: pokles mezd, nezaměstnanost) a klesá poptávka po vzdělání (Zdeněk Palán, 2018).

### **3.2 Cíle personálního controllingu a personální strategie**

Personální controlling je vnitropodnikový systém plánování, kontroly, analýzy a hodnocení personálních činností či opatření vedoucích z číselných ukazatelů a dalších zjištěných skutečností.

Cílem controllingu je definovat krátkodobé i dlouhodobé cíle podniku v oblasti řízení lidských zdrojů, analyzovat a hodnotit výsledky personálního řízení a navrhnout opatření přispívající k jeho vyšší účinnosti nebo nižším nákladům (Mzdovapraxe.cz, 2018).

Východiskem personálního controllingu je personální strategie, která definuje záměry firmy, co má udělat a změnit ve svém personálním řízení, aby dosáhla svých cílů. Znamená to vyhovět jak požadavkům a podmínkám organizace, tak potřebám a očekáváním pracovníků.

Důvody pro strategické řízení lidí vyplývají z těchto cílů:

- dosáhnout konkurenční výhody získáním, stabilizací a rozvojem pracovní síly,
- udržet si tuto výhodu nalezením souladu mezi pracovními kompetencemi lidí a příležitostmi podniku,
- věnovat mimořádnou pozornost klíčovým zaměstnancům a
- vytvářet podmínky pro synergický efekt plynoucí z optimálních kombinací finančních zdrojů, portfolia produktů a technologie a organizační kultury.

Pro odhalení vhodné strategie lze využít i personálně zaměřenou SWOT analýzu (tzn. analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku).



Obrázek 1: SWOT analýza obecně

Zdroj: (Sun Marketing s.r.o., 2017)

### 3.3 Personální informační systémy (IS)

Human Resource Information System (HRIS) – v tradičním pojetí se jedná o prostředí, ve kterém dochází k získávání, archivaci a k efektivnímu propojování statických i dynamických informací z personálních agend za účelem jejich systematického třídění, analýzy a tvorby podkladů pro personální rozhodování.

V moderním pojetí představuje komplexní systém sloužící k zpracování dat i k přímému řízení personálních procesů.

Dnešní technologie nabízejí pestrou škálu – vedle aplikačních databází zpracovávajících personální informace a databázových serverů sloužící k dlouhodobé archivaci, jimi mohou být i systémy pro digitalizaci tištěných dokumentů, monitorovací zařízení (použitelné např. pro online kontrolu pracovní neschopnosti nebo řízení a kontrole pracovního výkonu) a další simulační systémy (uplatnění při vytváření různých modelů, prognózování rozvoje pracovníků, nástroje pro multimediální a interaktivní trénink, e-learning...).

Většina současných počítačových IS je založena na principu tzv. relačních databází (RDBMS – systém řízení dat), jejichž struktura uživatelům umožňuje snadné vyhledání nejen primárních údajů, ale i sekundárních „skrytých“ informací. IS má nejčastěji podobu C/S systému nebo tzv. bolt-on aplikace – úzce specializovaný program, který tvoří samostatný ucelený systém, ale který lze s jinými aplikacemi propojit.

## **4 Vzdělávání zaměstnanců**

Vzdělávání zaměstnanců je činnost, na kterou by žádná firma neměla zapomínat, pokud se chce stát žádaným zaměstnavatelem. Dnešní doba je známá tím, že se neustále něco mění a inovuje. Z tohoto důvodu by mělo být zaměstnancům poskytnuté dostatečné vzdělávání. A koneckonců, vzdělaní zaměstnanci vytváří dobrou pověst a konkurenceschopnost firmy.

Základním zákonem podnikání a úspěšnosti jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu firmy však vytvářejí flexibilní zaměstnanci, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují ji. Z tohoto důvodu se péče o formování schopností pracovníků stává zásadním úkolem personální práce.

Do celého systému podnikového vzdělávání patří orientace na pracovníka, doškolení (prohlubování kvalifikace), přeškolení (rekvalifikace) a rozvoj zaměstnanců organizace (rozšiřování a zvyšování kvalifikace).

## 4.1 Vymezení základních pojmů

V následujícím textu budou vymezeny tyto základní pojmy: učení, znalost, schopnost, dovednost, kvalifikace, rozvoj zaměstnanců, motivace a stimulace pracovníků.

**Učení** je aktivní a tvořivý proces, který rozšiřuje vrozené dispozice a možnosti jedince. Smyslem je získávání, osvojování, pozměňování a upevňování nových zkušeností a přizpůsobování se novým situacím. Je to celoživotní proces. Efektivita učení závisí především na podmínkách prostředí, aktuálním psychickém stavu (únava, rozmrzelost atp.) a na charakteru a metodě učení (Mrázová, 2019).

**Znalost** je souhrn souvisejících poznatků a zkušeností z určité oblasti nebo k nějakému účelu. Lze říci, že je to schopnost dávat informace a vjemy do souvislostí a na základě toho usměrňovat své jednání nebo rozhodovat. Je ovlivněna předchozími zkušenostmi a nabytými vědomostmi (ManagementMania.com, 2017).

S tímto pojmem souvisí i používaný pojem **tacitní znalost**, čímž se rozumí skrytá, nevyslovená znalost, která má osobní charakter, jedinec ji vytváří sám (např. osobní přesvědčení, hodnoty). Opakem je **explicitní znalost**, která je vyjádřena formálním jazykem a snadno se předává druhým.

**Schopnost** se obecně popisuje jako souhrn předpokladů duševních funkcí k určité činnosti (např. orientace v určité situaci a reakce na její podmínky, vyřešení problému atp.).

Na schopnost navazuje pojem **dovednosti**, které lze vymezit jako předpoklady pro úspěšné provádění konkrétních činností za standardních podmínek. Člověk je získává zafixováním operací, učním a procvičováním (Obcankari.cz, 2018).

**Kvalifikace** je pojem, který představuje soubor znalostí a zkušeností, které člověk získá k určitému okamžiku a dokáže je uplatnit při provádění určitých činností. Úroveň kvalifikace je určena úrovní dosaženého vzdělání a délkou praxe.

**Rozvoj zaměstnanců** zahrnuje pozitivní změnu kvalifikace a rozvíjení osobnostního potenciálu, včetně životního stylu a zdraví. Rozvoj rozdělujeme na personální (formování schopností, získávání zkušeností, plánování a řízení kariéry) a sociální (podniková opatření – zajištění pracovních podmínek, BOZP, služby poskytnuté zaměstnancům).

Souvisejícím pojmem, na který není vhodné zapomínat, je **motivace a stimulace pracovníků**. Jedná se o cílené využití stimulů a motivů pro vyvolání určitého jednání při vedení pracovníků. Vychází se z předpokladu, že motivace je řízena potřebami podřízených. Potřeba dává vzniknout přáním nebo cílům – ty vytváří napětí a vyvolávají aktivitu zaměřenou na dosažení cílů, což vede k pocitu uspokojení. Úkolem manažera je ukázat pracovníkům, že mohou uspokojit své potřeby a využít svůj potenciál za současného přispění k realizaci cílů organizace.

## 4.2 Význam vzdělávání

*„Vědomosti je nutné neustále doplňovat, zkvalitňovat, podněcovat a zvyšovat, nebo se vytratí“*

Peter F. Drucker

Peter F. Drucker byl nejvýznamnější filosof managementu za poslední století. Je považován za zakladatele moderního managementu a také za autora několika zásadních nebo inovativních konceptů v oblasti managementu (ManagementMania.com, 2018).

První hlavní Druckerovou myšlenkou byl imperativ dát moc řadovým zaměstnancům. Drucker argumentoval, že zaměstnanec je nutno považovat za zdroje, nikoliv jen za náklady. Byl ostrým kritikem práce na běžícím pásu. Ostře kritický byl i vůči manažerům, kteří považovali firmy jen za prostředek, jak vytvořit krátkodobé zisky.

Druhý argument má souvislost s vzestupem tzv. knowledge workers, pracovníků, založených na znalostech. Drucker argumentoval, že svět přechází od ekonomiky



zboží k ekonomice "znalostí" - od společnosti, jíž dominuje průmyslový proletariát, ke společnosti, jíž dominují lidé, užívající svého mozku. Manažeři musejí se zaměstnanci začít jednat jako s inteligentními lidmi. A politikové si musejí uvědomit, že znalosti, a tedy vzdělání, je nejdůležitějším zdrojem pro každou moderní společnost (Britské listy, 2005).

Dnešní doba vyžaduje, aby se v organizacích vzdělání a rozvoj pracovníků nepodceňoval a vkládal na ně dostatečný význam.

Důvody, proč by měli firmy věnovat důraz na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců:

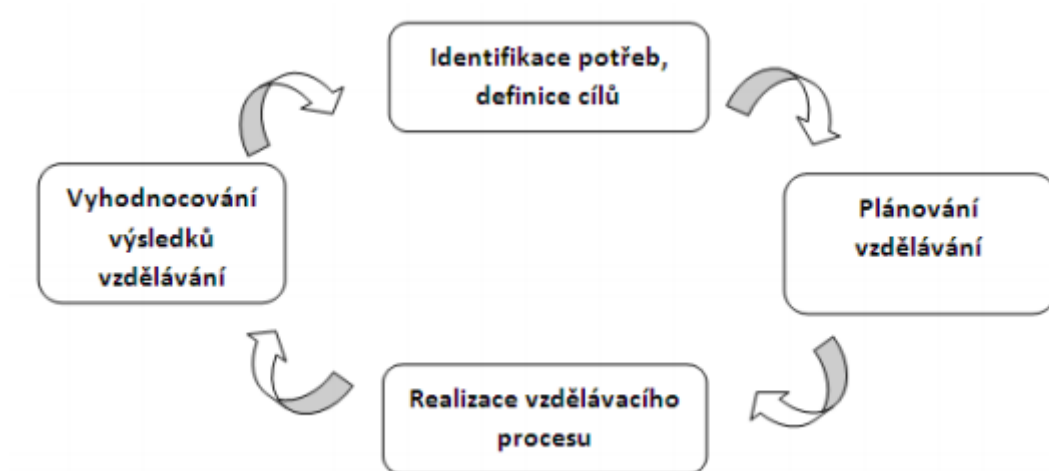
- možnost vzdělávání zlepšuje vztah zaměstnanců k podniku,
- zvyšuje motivaci, spokojenost a nadšení zaměstnance do práce,
- firma bude mít k dispozici odborně připravené zaměstnance,
- přispívá ke zlepšování pracovního výkonu, produktivity práce i kvality výrobků a služeb.

Investice do tréninků, školení, kvalifikačních, jazykových a dalších užitečných kurzů by se měly vracet v podobě zvýšené produktivity práce, využití nových znalostí a dovedností a větší motivace pracovníků spolupracovat na inovacích, které jsou velice potřebné v rychle měnícím se podnikatelském světě.

Nabídka vzdělávacích kurzů lze považovat i jako benefit pro zaměstnance, protože se očekává, že zvýší jejich spokojenost a tím i loajalitu vůči zaměstnavateli. Je důležité však najít správnou rovnováhu mezi investicemi do zaměstnance a jeho pracovním nasazením (CzechTrade, 2019).

## 4.3 Systém vzdělávání pracovníků

Základní etapy vzdělávacího cyklu lze znázornit takto:



**Obrázek 2: Cyklus podnikového vzdělávání**

Zdroj: vlastní zpracování s využitím (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Mimo tyto základní etapy můžeme také řadit například vytvoření vzdělávacího programu, stanovení předpokládaných nákladů, definování kritérií pro hodnocení účinnosti vzdělávání a zdokonalování jednotlivých programů.

### 4.2.1 Identifikace potřeb, definice cílů

Identifikace potřeb a definice cílů je jedna z nejdůležitějších činností předcházejícího vytvoření tréninkového plánu. Vzdělávací potřebu si lze představit jako rozdíl mezi požadovanou kompetencí na daném místě a aktuální kompetencí pracovníka.

Vzdělávací potřeby můžeme určit:

- z hlediska individuálních potřeb jednotlivce,
- z hlediska firmy.

Při identifikaci potřeb jednotlivce se vychází z požadovaného kvalifikačního profilu místa. Je vhodné, aby firma měla dobře zpracované popisy pracovních míst, neboť od toho se odvíjí, jaké znalosti, dovednosti a předpoklady jsou na dané pozici

potřebné. Požadavky plánovaného místa jsou porovnávány s kvalifikačním profilem zaměstnance, který se většinou zjišťuje na přijímacím pohovoru, při pozorování výkonu zaměstnance či při pravidelném hodnocení pracovníka. Výsledkem porovnání jsou pak kvalifikační deficity, které se firma snaží odstranit.

Z hlediska celé organizace je potřeba získávat a sumarizovat informace o potřebě vzdělávacích aktivit a podle toho každoročně dělat plány vzdělávání v souladu s rozpočtem. Zajímavým poznatkem ASTD (The American Society for Training and Development) je, že doporučuje věnovat každému zaměstnanci minimálně 40 hodin tréninku ročně.

Potřebu nových tréninkových aktivit mohou vyvolat např. tyto změny:

- nové zákony,
- zavedení nových technologií,
- růst firmy na nové trhy,
- restrukturalizace firmy a kombinování pracovních činností.

Na základě analýzy potřeb vznikne přehled o zájmu jedinců absolvovat konkrétní kurz. Pak už záleží na manažerovi, který posoudí naléhavost těchto potřeb a určí priority a rozsah vzdělávání (CzechTrade, 2019).

#### **4.2.2 Plánování vzdělávání**

Na uskutečněnou analýzu potřeb vzdělávání je nutné navázat návrhem vhodného vzdělávacího programu. Ten navrhuje, komu je program určen, definuje časový harmonogram, místo a čas konání, předpokládané náklady, metody a techniky vzdělávání, kritéria a způsob hodnocení účinnosti programu.

Podle Koubka (2004) by měl vzdělávací plán odpovědět na tyto otázky:

- **Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?**
  - obsahová stránka vzdělávacího programu
  - vzdělání by mělo účastníky posunout výše, k získání nových a zkvalitnění současných kompetencí

- **Komu je určeno?**
  - jednotlivci, skupiny, povolání, pozice, kategorie, kritéria výběru účastníků
  - je vhodné, aby cílová skupina byla homogenní, tzn. stejné funkční zařazení, stejná úroveň ve vědomostech i schopnostech
- **Jakým způsobem by mělo probíhat?**
  - na pracovišti při výkonu práce, mimo pracoviště, metody vzdělávání, didaktické pomůcky, učební texty, režim vzdělávání
- **Kým?**
  - interní či externí školitelé, organizace sama, vzdělávací instituce
  - pro snadnější rozhodování, kdo bude vzdělávání realizovat, je možné použít tzv. matici priorit
- **Kdy?**
  - termín, časový plán, harmonogram
  - je třeba uvažovat o tom, kdy jsou zaměstnanci nejvíce k dispozici – nedoporučuje se organizovat vzdělávání např. v období dovolených nebo když je mnoho pracovních povinností (konec měsíce, nová zakázka atp.)
- **Kde?**
  - místo konání, zajištění ubytování, stravování a dopravy aj.
  - je-li to možné, je vhodné volit místo mimo podnik – účastníci nejsou rušeni řešením operativních problémů a jsou schopni se lépe soustředit na přijímání nových podnětů
- **Za jakou cenu, s jakými náklady?**
  - celkový rozpočet
  - do nich se započítávají jak přímé náklady (studijní materiál, doprava, strava, ubytování, mzdy lektorů), tak i alternativní náklady (vynaložený pracovní čas zaměstnanců)
- **Jakým způsobem bude probíhat vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů?**
  - metody hodnocení, zodpovědné osoby za hodnocení

- je to nezbytné především z hlediska posouzení přínosů a efektivity vzdělávání

### 4.2.3 Realizace vzdělávacího procesu

Fáze realizace je tvořena z několika nezbytných prvků – cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori.

**Cíle vzdělávacího procesu** se určí na základě stanovených potřeb vzdělávání. Je vhodné je rozdělit na cíle programové a cíle kurzu. Programové cíle zahrnují cíle celého vzdělávacího programu jako výstupu procesu stanovení potřeb. A cíle kurzu obsahují cíle konkrétních vzdělávacích aktivit a ty mohou obsahovat další dílčí cíle.

V praxi je nezbytné rozlišit rozdíl mezi cílem a záměrem. Záměr představuje, co chce lektor v průběhu kurzu dělat a důvod proč bude řešeno určité téma. Zatímco cíle vyjadřují, co budou účastníci schopni dělat po jeho absolvování. Cíle by měli splňovat pravidlo tzv. SMART (cíl by měl být měřitelný, konkrétní, dosažitelný, relevantní a časově vymezený).

**Program** vzdělávací akce musí být přizpůsoben tak, aby vzdělávání bylo efektivní a účastníci se skutečně naučili to, co je žádoucí. Každý program by měl obsahovat: časový harmonogram, obsah, použité metody a pomůcky.

Pro zajištění vyhovujícího naplnění programu je třeba zajistit:

- aby měli účastníci prostor vyjádřit se ke všem částem programu,
- aby účastníci v úvodu kurzu vyjádřili, co od kurzu očekávají,
- aby na začátku lekce se ujasnilo, že program bude vyhovovat všem účastníkům včetně lektorů, popř. provést drobné úpravy programu,
- aby lektori si správně rozvrhli časovou dotaci a zbyla rezerva na zopakování probírané látky a zodpovězení dotazů účastníků.

Pojem **motivace** jsem obecně zmiňovala již v předchozí kapitole. Motivace k učení neboli ochota zdokonalit své znalosti, dovednosti a schopnosti ovlivňuje efektivitu vzdělávání. Motivace je ovlivňována hodnotou, kterou zaměstnanci přikládají

aktivitám ve vztahu ke svému aktuálnímu pracovnímu zařazení a také okolnosti, zda program vychází ze zjištěných potřeb vzdělávání.

Dalším z nejdůležitějších kroků je volba **metody vzdělávání**. Této problematice věnuji samotnou kapitolu (níže), kde budou popsány některé metody vzdělávání podrobněji.

Klíčovým prvkem podnikového vzdělávání jsou **účastníci**, kterým je vzdělávací program určen. Jejich dispozice a citový stav mají vliv na to, jaký bude jeho přístup k učení.

Každý člověk má vlastní styl učení. Někdo dává přednost praktickým cvičením a učí se ze svých chyb, zatímco jiní upřednostňují abstraktní diskuzi a další dávají přednost získání nových zkušeností a dovedností.

Výsledky studia stylů učení se zabývali pánové Kolb, Honey, Mumford a definovali 4 základní styly učení:

**Tabulka 1: Typy přístupů k učení**

<b>Přístup k učení</b>	<b>Charakteristika</b>
Aktivista	Cítí se dobře tady a teď. Dominují okamžité zkušenosti. Má snahu se projevit v krátkodobých krizích. Rád přijímá nové výzvy.
Reflektor	Rád stojí v pozadí. Uvažuje o zkušenostech a pozoruje z různých úhlů pohledu. Shromažďuje údaje a analyzuje dříve, než dojde k závěrům. Mají tendenci k opatrnosti.
Teoretik	Touží po předpokladech, principech, teoriích, modelech a systémech. Oceňuje racionalitu a logiku. Chce být objektivní a analytický.
Pragmatik	Hledá nové myšlenky. Chopí se první příležitosti, aby

	experimentoval. Problémy obvykle bere jako výzvu.
--	---

Zdroj: vlastní zpracování s využitím (Vodák, Kucharčíková, 2011)

**Lektoři** realizující vzdělávání musí vykonávat různé činnosti. Dobrý lektor musí být zralou a vnitřně integrovanou osobností – tím si zajistí respekt a důvěru klientů. Díky lidské zralosti si umí zachovat odstup při konfliktních situacích a sloužit potřebám účastníků. Dalším nezbytným předpokladem je sociální inteligence (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Lektoři mohou uplatňovat různé vzdělávací (tréninkové) styly:

**Tabulka 2: Typy vzdělávacích stylů**

Vzdělávací styl	Charakteristika
Behaviorální styl	Proces je orientován na výsledek. Je veden zábavnou formou při využití nových pomůcek. Náročná příprava pro lektora.
Funkcionalistický styl	Vzdělávání je orientováno na problém, úkol, zvyšování výkonnosti a následné uznání. Lektoři kladou náročné cíle a zdůrazňují jejich účelnost.
Strukturalistický styl	Plnění kritérií výuky a sledování efektivity učení. Orientace na lektora upřednostňující analýzu úloh, přesné plánování výuky, vhodný systém, strukturu a techniky.
Humanistický styl	Je blízký lidem zaměřující se na sebeobjevování. Proces je zaměřen na budování vztahu. Učení vede k pochopení druhých.

Zdroj: vlastní zpracování s využitím (Vodák, Kucharčíková, 2011)

#### 4.2.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání

Vyhodnocování je poslední, ale velmi důležitou součástí vzdělávacího procesu. Je to způsob, jak získat informace, tzv. zpětnou vazbu, o účincích a efektivitě kurzu.

Jedná se o komplexní proces zkoušející měřit celkové přínosy a náklady programu. Je dobrým zvykem ověřovat návratnost investic. Pro bližší objasnění, peníze je obecně možné využít dvěma způsoby – buď je využít na to, co hned teď potřebujeme nebo je investovat. První způsob představuje uspokojení okamžité potřeby, zatímco investování zajistí uspokojení získané z přínosu v budoucnosti.

K nejpoužívanějším technikám a metodám sběru dat patří rozhovory, dotazníky, testy, pozorování průběhu vzdělávací akce, osobní záznamy o účastnících, statistické záznamy výkonů, expertní hodnocení, zpětná vazba skupiny nebo sebehodnocení (Tureckiová, 1993).

Správné posouzení efektů vzdělávání v procesu vyhodnocování je především ovlivňováno zvolenými kritérii. Rozdělujeme je do dvou skupin:

- **vnitřní kritéria** – souvisejí s obsahem vzdělávacího programu. Např. reakce účastníků. Toto kritérium nemusí být nejvhodnější, neboť nepostihuje kvalitu dovedností ani změny v pracovním chování,
- **vnější kritéria** – vztahují se ke konečnému cíli celého procesu. Např. hodnota výkonu, změna v objemu prodeje, změna v nákladech. Měří aspekty výkonu.

Pro hodnocení efektivity vzdělávání je možné využít **Kirkpatrickův/Phillipsův model**, který vyhodnocuje různé parametry.

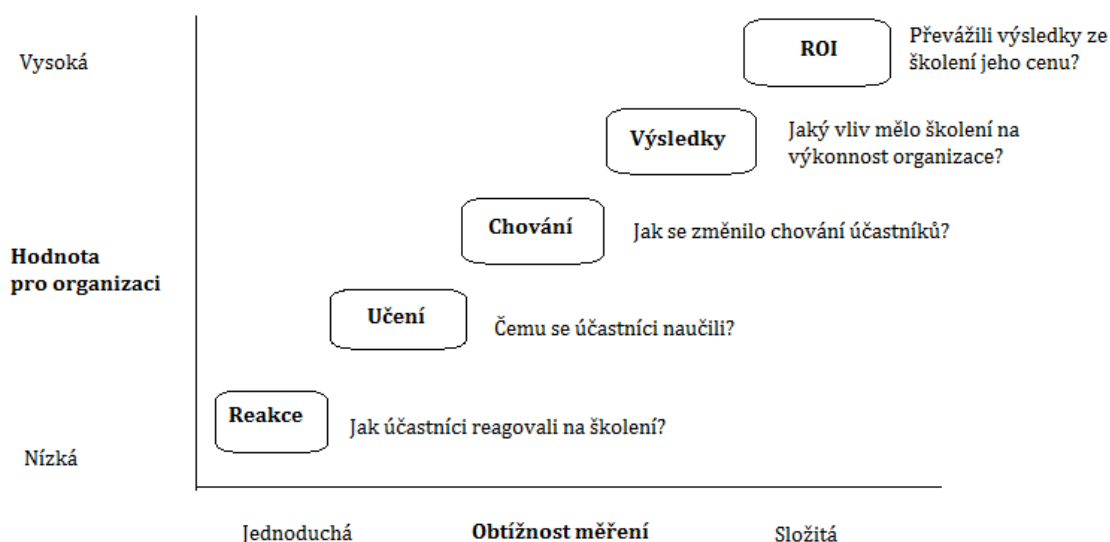
Úrovně modelu lze charakterizovat takto:

- **úroveň reakce** (reaction level) – na této úrovni se zkoumá, jak jednotliví účastníci reagují na aspekty vzdělávacího programu, spokojenost s obsahem a zjišťuje, co by do programu zařadili nebo naopak vypustili,



- **úroveň učení** (learning level) – zde se zjišťuje, čemu se účastníci naučili, jaké dovednosti získali a také k jakým změnám v postojích u nich došlo,
- **úroveň chování** (behavior level) – na této úrovni se řeší, jak účastníci uplatňují získané znalosti, dovednosti a postoje při výkonu práce,
- **úroveň výsledků** (result level) – zde se posuzuje vliv vzdělávání na výkonnost organizace,
- **úroveň návratnosti investic** (ROI – Return on Investment) – na úrovni návratnosti se porovnávají finanční přínosy s vynaloženými náklady. Pro výpočet návratnosti lze použít tento vzorec: (Bláha, 2013)

$$\text{ROI} = [ (\text{Přínosy} - \text{Náklady}) / \text{Náklady} ] \times 100$$

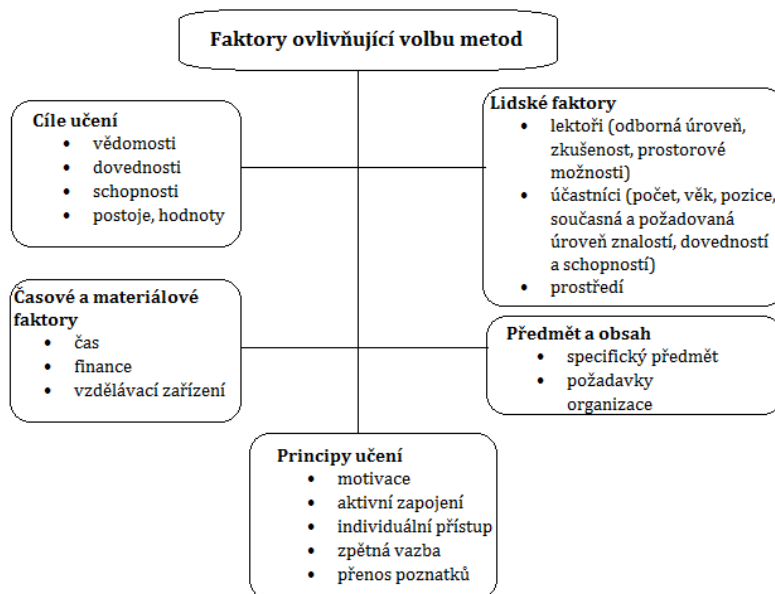


Obrázek 3: Kirkpatrickův/Phillipsův model

Zdroj: vlastní zpracování s využitím (Bláha, 2013)

### 4.3 Metody vzdělávání zaměstnanců

V dnešní době existuje nespočetně metod, jak své zaměstnance vzdělávat a rozvíjet jejich kompetence. Důležitým krokem je výběr vhodné metody vzdělávání, který závisí na mnoha faktorech, které jsou znázorněny na následujícím schématu.



**Obrázek 4: Faktory ovlivňující volbu metod**

Zdroj: vlastní zpracování s využitím (Bláha, 2013)

Podle Koubka lze metody rozdělit do dvou skupin: na pracovišti a mimo pracoviště. Na tyto kapitoly jsem čerpala ze zdrojů: (Koubek, 2004) a (Bláha, 2013).

### 4.3.1 Metody vzdělávání na pracovišti

Jedná se o metody prováděné na konkrétním pracovním místě, při běžných pracovních úkolech, v rámci pracovní doby, tzv. „on the job“.

Mezi tyto metody se řadí:

**Instruktaž při výkonu práce** – nejjednodušší způsob zácvičení nového, popř. méně zkušeného zaměstnance, při němž zkušený pracovník či nadřízený předvede pracovní postup a vzdělávaný pracovník si pozorováním a napodobováním osvojí tento postup pro plnění svých pracovních úkolů.

**Coaching** – dlouhodobější individuální způsob pomáhání koučovanému při zlepšování jeho výkonu a rozvíjení jeho schopností a dovedností. Kouč by měl podporovat, dávat učící se otázky. U této metody se řeší konkrétní situace, problémy a úkoly.

**Mentoring** – je obdobou coachingu. Určitá odpovědnost a iniciativa spočívá na vzdělávaném pracovníkovi samém, který si sám vybírá jakéhosi rádce (mentora), svůj osobní vzor. Ten mu radí, usměrňuje a stimuluje jej, pomáhá i v kariéře, prosazuje ho a stává se jeho patronem.

**Counselling** – je jedním z nejnovějších metod formování pracovních schopností. Jedná se o vzájemné konzultování a ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu vzdělávaným a vzdělavatelem, podřízeným a nadřízeným. Vzniká zde určitá zpětná vazba poskytující náměty pro obohacení stylu vedení pracovníků.

**Asistování** – vzdělávaný zaměstnanec působí jako asistent zkušeného vedoucího, pomáhá mu při plnění pracovních úkolů a učí se od něj postupům. Postupně se podílí na práci stále větší mírou a samostatněji až je schopen vykonávat práci samostatně. Výhodou je důraz na praktickou stránku vzdělávání.

**Pověření úkolem** – vzdělávaný zaměstnanec je svým nadřízeným pověřen k určitému úkolu, kdy je jeho práce sledována. Metoda se častěji aplikuje při formování pracovních schopností řídicích a tvůrčích zaměstnanců.

**Rotace práce neboli „crosstraining“** – zaměstnanci získávají zkušenosti na různých pracovních místech v podniku. Hlavní výhodou je, že zaměstnanec získá komplexní přehled o provázanosti procesů v organizaci. A použití této metody přispívá k celkové flexibilitě firmy.

**Pracovní porady** – během nich se účastníci seznamují s fakty a problémy týkajícími se nejen jejich pracoviště, ale i celé organizace nebo jiné oblasti zájmu. Výhodami této metody jsou výměna zkušeností, prezentace názorů a zaujímání postojů zvyšují sounáležitosti s pracovním kolektivem, motivují k projevům individuální aktivity a iniciativy.

#### **4.3.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště**

Jedná se o metody probíhající at' v organizaci, tak i mimo ní (např. trenažérové nebo počítačové učebny, vývojové pracoviště), tzv. „off the job“.

Mezi tyto metody patří:

**E-learning** – vzdělávání pomocí informačních technologií. Počítače umožňují simulovat pracovní situaci, usnadňují učení pomocí grafů, schémat a obrázků, poskytují obrovské množství informací, nabízejí jim testy a procvičování. Velkou výhodou je, že lze provádět téměř kdykoliv a odkudkoliv.

Podle Armstronga existují tyto typy e-learningu:

- samostatný, separovaný – účastník používá technologii, ale není v kontaktu s instruktory/lektory,
- živý – za použití příslušné technologie je lektor a účastník kurzu v kontaktu, ale jsou na různých místech,
- kolaborativní, kolektivní – podporuje učení na základě výměny a předávání informací a znalostí mezi účastníky pomocí diskusních fór, chatu atp. (Armstrong, 2006).

**Demonstrování** (názorné, praktické vyučování) – zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem za použití audiovizuální techniky, trenažérů, počítačů, předvádění pracovních postupů či funkčních vlastností a obsluhy jednotlivých zařízení ve výukových dílnách, na vývojových pracovištích atp.

**Případové studie** – skutečná nebo smyšlená vylíčení nějakého organizačního problému nebo komplexu organizačních problémů. Jednotliví účastníci je studují, snaží se diagnostikovat situaci a navrhnout řešení problému.

**Workshop** neboli „group exercise“ – jedná se o řešení praktických problémů v rámci týmu. Praktické problémy se zde řeší z komplexnějšího hlediska. Probíhá zpravidla v neformálním prostředí.

**Brainstorming** – skupina účastníků je vyzvána, aby každý navrhl způsob řešení určitého problému. Následně je uspořádána diskuze a hledá se optimální návrh. Jedná se o velmi účinnou metodu přinášející nové nápady a alternativní přístupy k řešení problému. Podporuje kreativní myšlení.

**Simulace** – obvykle se jedná o řešení běžné pracovní situace, kdy účastník obdrží podrobný scénář, a jsou požádáni, aby během určité doby učinili řadu rozhodnutí. V průběhu vzdělávání se přechází od jednodušších problémů ke složitějším. Jde o velmi účinnou metodu formování schopností zaměstnanců.

**Assessment centre** neboli diagnosticko-výcvikový program – účastníci prokazují požadované schopnosti a dovednosti prostřednictvím různých testů, behaviorálních rozhovorů, hraním rolí, řešením konkrétních problémů atd. Účastník si osvojuje nejen znalosti, ale i manažerské dovednosti, učí se překonávat stres, jednat s lidmi, hospodařit s časem a mnohé jiné.

**Outdoor training/learning** – jedná se o hry a pohybové aktivity, při nichž se manažeři učí manažerským dovednostem, např. hledání optimálního řešení úkolu, umění koordinovat určitou činnost, komunikovat a vést spolupracovníky. Vzdělávání se může odehrávat v tělocvičně, ve volné přírodě atp. Jde o zábavnou metodu vzdělávání.

### 4.3.3 MOOC analýza

MOOC analýza (Massive Open Online Course) je fenoménem posledních tří let. V překladu znamená masivně otevřený online kurz určený pro neomezený počet zájemců bez rozdílu věku, pohlaví, národnosti a finančních možností. Tento koncept plně využívá digitálního prostředí a multimédií.

Pro vysvětlení filozofie této moderní metody vzdělávání:

- **massive** – tzv. masivní – odráží se to na neomezeném počtu účastníků – může se pohybovat i ve stovkách až desetitisících,
- **open** – pro přihlášení je potřeba internetové připojení, ale jinak je kurz zdarma, je otevřený pro kohokoliv kdo má zájem,
- **online** – plně využívá potenciál internetu, možnost interakce, využití a propojení sociálních sítí a komunikačních nástrojů,
- **course** – každý kurz má svá pravidla, způsoby ukončení, možnosti certifikace.

Tento koncept studentům poskytuje související poradenskou službu, učební materiály a praktickou připravenost. Studenti mají možnost sledovat učební videa dle svého časového uvážení, zkusit si testovací otázky a účastnit se diskuzí, které jim pomůžou v pochopení poznatků a úspěšnému zvládnutí ukončení kurzu.

Vzdělávání je rozděleno do 3 fází: předávání vědomostí, vedení a povzbuzování studentů a propojení teoretických znalostí s praktickými (Web of Science, 2019).

## II. PRAKTICKÁ ČÁST

### 5 Představení podniku Erwin Junker Grinding Technology a.s.

Organizace Erwin Junker je výrobcem CBN-vysokorychlostních brousících strojů sídlící ve 14 lokalitách se řadí mezi přední světové firmy v oblasti strojního a systémového budování. Z toho důvodu se pyšní svým motem: „**Partner for Precision**“.



Obrázek 5: Logo firmy

Zdroj:(Junker-group.com, 2019)

Pro každé zadání nabízí vyhovující stroj: vícevřetené brousící stroje, stroje pro kombinaci broušení a soustružení tvrdých povrchů, stroje na broušení profilů, stroje na broušení nekruhových profilů atd. – nabízí řešení odpovídající individuálním potřebám zákazníků od jednotlivých strojů až k zařízením zhotovených tzv. na klíč.

Junker Erwin má v České republice 4 závody – Holice, Mělník, Středokluky a Čtyřkoly. Mateřský závod se nachází v Německu, v oblasti Schwarzwaldu v městečku Nordrach. Kromě závodů v ČR a Německu má servisní a obchodní pobočky v USA, Rusku, Číně, Indii, Brazílii, Mexiku a Turecku.

Erwin Junker zaměstnává více jak 1500 zaměstnanců. Průzkum budu provádět pouze na pobočkách v ČR.

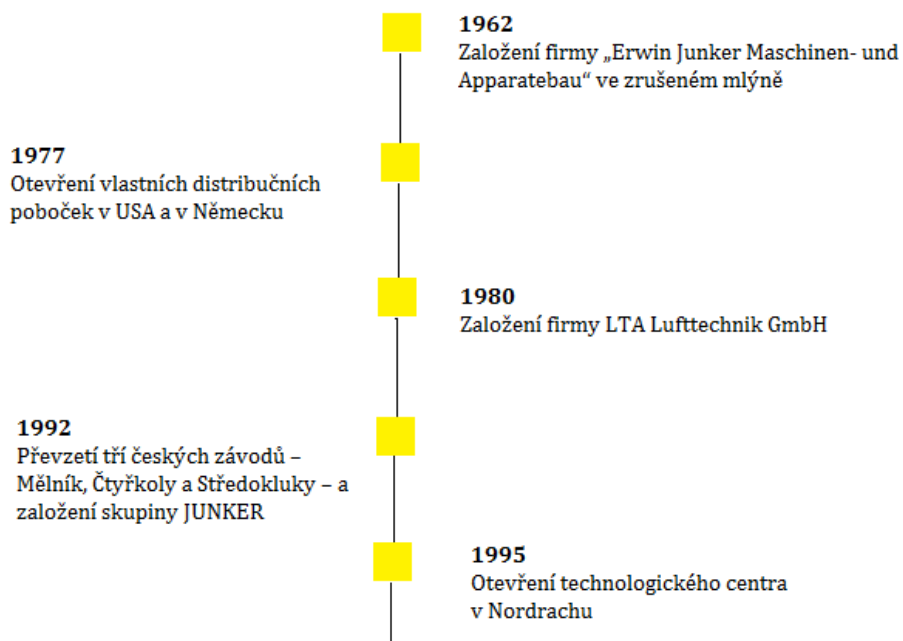


Obrázek 6: Mapa působnosti firmy

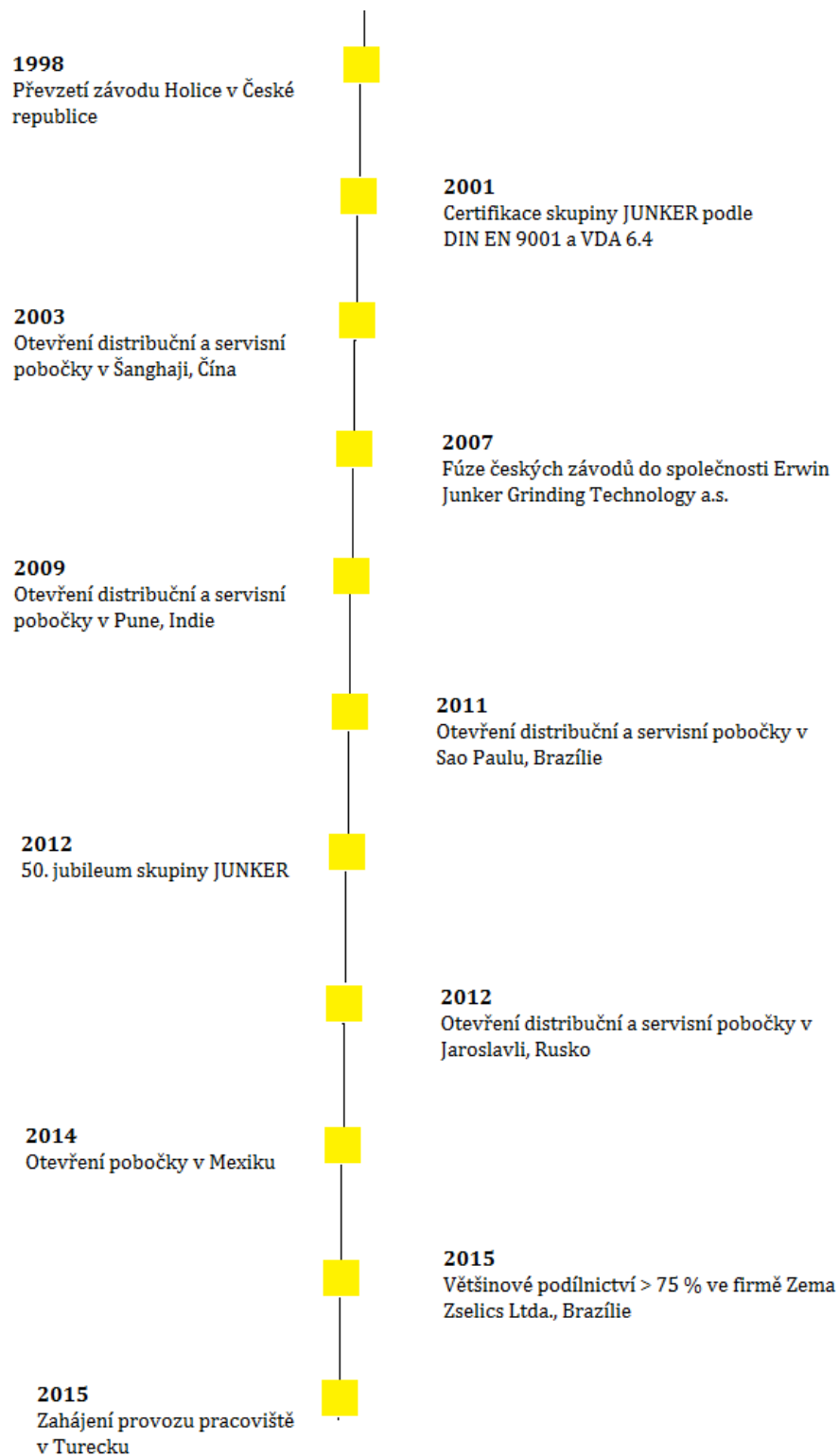
Zdroj: (Junker-group.com, 2019)

## 6 Historie podniku

Historie firmy je vyobrazena na obrázku níže:







**Obrázek 7: Schéma historie firmy**

Zdroj: vlastní zpracování s využitím (Junker-group.com, 2019)

## **7 Struktura organizace**

Tato část bakalářské práce se zaměřuje na české pobočky firmy: Mělník, Holice, Čtyřkoly a Středokluky.

Erwin Junker Mělník je sídlem firmy v ČR. Nachází se zde administrativní oddělení jako např. personální a finanční, které mají na ostatních závodech své zástupce. V Mělníku se nachází také centrální sklad, odkud se materiál rozesílá do všech závodů. V Mělníku se staví především hlavní stavební skupiny – např. brusné vřeteníky, komponenty stolních stolů.

Na pobočce v Holicích je kladen důraz na techniku a produkci. Většina vyrobených strojů se předává zákazníkům právě v Holicích, a proto bylo zázemí cíleně přizpůsobeno a vybudován moderní komplex hotelu, restaurace a konferenčních prostor. Pro plnohodnotné předání strojů je zde měrové centrum se špičkovou technologií. Pobočka v Holicích je také výjimečná centrem vzdělání, odkud je organizován vzdělávací program pro všechny české závody, a také technická akademie pro absolventy studia.

Závod ve Čtyřkolech je jedinečný tím, že se zde vyrábí většina motorů pro brusná vřetena a jiné vysoce přesné díly pro stavbu strojů. Zároveň se zde dělají i generální opravy těchto komponent.

Ve Středoklukách je dceřiná společnost LTA, která vznikla nedávno. Tento závod je určen pouze pro výrobu filtrů a odlučovačů olejové mlhy. Souběžně s výrobou filtrů se vypomáhá se stavbou rozvaděčů. Závod je jako jediný samostatný a má svou privátní logistiku.

Všechny struktury jsou vyobrazeny v přílohách č. 2, 3, 4, 5.

## **8 Současný stav vzdělávání**

Firma Erwin Junker klade význam na své zaměstnance a nabízí jim různorodé kurzy a školení. Rozděluje je do těchto okruhů:

- zaškolení nových zaměstnanců a jejich adaptace,
- školení dle potřeb firmy,
- jazykové kurzy,
- povinná školení,
- akademie.

O kompletní proces plánování a realizace vzdělávání se stará manažerka školícího centra, která sídlí v Holicích. Zajišťuje vzdělávání ve všech 4 pobočkách v ČR.

Každá vzdělávací aktivita je včas vyhlášena a zaměstnanci se mohou přihlásit. Poté probíhá výběrové řízení, které mají na starosti jednotliví manažeři oddělení, kteří rozhodují, kdo se kurzu zúčastní.

Veškeré vzdělávací aktivity jsou financovány pouze z firemních zdrojů. Organizace nevyužívá žádné dotační programy.

Pro zjištění zpětné vazby firma používá průběžně dotazník Hodnocení školení ze strany zaměstnance, který je přiložen v příloze č. 6. Na základě těchto výsledků je přizpůsoben plán i program školení.

### **Zaškolení nových zaměstnanců a jejich adaptace**

Každý pracovník se musí při svém nástupu do firmy podrobit úvodnímu zaškolení. Pro přehlednější zaznamenávání průběhu zaškolení zaměstnance slouží Adaptační plán (příloha č. 7), kde se eviduje konkrétní aktivita, jakého dne proběhla a zaměstnanec i jeho vedoucí ji potvrdí svým podpisem.

Nejprve se seznámí s BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci), PO (požární ochrana), interními předpisy a směrnicemi firmy (např. zaznamenávání docházky, propustky, přístup k dokumentacím apod.).

Pro efektivitu zaškolení pracovník získá svého trenéra, zkušenějšího kolegu, který mu pomáhá v adaptaci ve firmě. Pod jeho dozorem přebírá všechny znalosti a zkušenosti po dobu, než je schopen samostatné práce (přibližně 6 měsíců až 1 rok). Poté zůstává nadále členem týmu nebo určitého oddělení.

V rámci výcviku může být zařazen do různých oddělení firmy. Praktickým příkladem mohou uvést, že budoucí konstruktéři zpravidla procházejí skrz výrobní haly, aby se zlepšil jejich přehled a povědomí o strojích. Tato fáze zpravidla trvá v rozpětí 1 – 6 měsíců.

V důsledku neustálého vývoje strojů nepřetržitě probíhá i zlepšování dovedností a přizpůsobování se inovacím a technologiím. Z toho vyplývá, že každý zaměstnanec je neustále ve vzdělávacím procesu, stále je co zdokonalovat. Proto jsou i zaměstnanci motivováni k hledání nových možností, pozměňovacích návrhů za cílem získání jednorázové finanční odměny.

### **Školení dle potřeb firmy**

Firma se snaží přizpůsobovat vzdělávací plán podle potřeb firmy. Názorný plán školení na rok 2018 je v příloze č. 8.

Pro montéry jsou organizovány odborné kurzy, třeba na tyto témata: Vibrodiagnostika, Hydraulické systémy, Mazací systémy, Měření servomotorů Siemens, Seznámení s novou strategií vyvažování atp.

Pro manažerské pozice jsou v nabídce kurzy jako například Komunikace v týmu a vedení v týmu, Stres a předcházení konfliktu, Prezentační design budoucnosti.

A jelikož se jedná o firmu s německými kořeny, byl realizován kurz s názvem Česko-německé vztahy na pracovišti.

### **Jazykové kurzy**

Jelikož se jedná o mezinárodní firmu, která působí po celém světě, firma klade velký důraz na jazykové kurzy. Především se jedná o kurzy anglického a německého jazyka, dále ruský jazyk.

Z větší části kurzy zajišťuje agentura Caledonian school s.r.o., která zprostředkovává externí lektory a vzdělávací plán dle individuálních požadavků. Dále firma disponuje rodilým mluvčím angličtiny, s kterým se procvičuje

především plynulá konverzace. Pro účely výuky, tlumočnictví a překládání textů je ve firmě zaměstnaná interní lektorka německého jazyka.

Jazykové kurzy jsou velice intenzivní – probíhají každý týden dvakrát, každá lekce trvá 60 minut. Lekce probíhají v rámci pracovní doby za podmínky, že si tyto hodiny musí zaměstnanci napracovat.

Pro nové zaměstnance firma umožňuje efektivní, intenzivní kurz v Hradci Králové.

Jako zpětná vazba kurzu probíhají dvakrát za rok online testy, které ověřují získané znalosti. Zaměstnanec musí splnit určitá kritéria, aby mohl dál v kurzu pokračovat.

Na začátku kurzu jsou účastníci obeznámeni o určité penalizaci vyplývající z neomluvené nepřítomnosti na kurzu (viz příloha č. 9). Samozřejmě se to netýká zaměstnanců, kteří byli vysláni na služební cestu nebo nebyli nadřizeným uvolnění. Pro sledování účasti na kurzech slouží Prezenční listina (příloha č. 10), kde zaměstnanci potvrzují svou účast podpisem.

### **Povinná a specifická školení**

Mezi povinná školení se řadí především BOZP, PO a školení řidičů referentů. Podle zákoníku práce je zaměstnavatel odpovědný za své zaměstnance. Ve chvíli, kdy dojde k nějakému pracovnímu úrazu, tak za škodu odpovídá právě on. Tato povinná školení jsou proto velice důležitá.

BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci) je souhrnem opatření ze strany zaměstnavatele, které mají za cíl zamezit vzniku ohrožení či poškození zdraví nebo ztrátám na životě pracovníků. Firma organizuje pravidelně přednášku o BOZP od odborníka z praxe.

Se školením BOZP je spojeno také školení PO (požární ochrany), které by zaměstnanci měli absolvovat hned při nástupu do zaměstnání a poté minimálně jednou za dva roky. Při tomto školení se zaměstnanci dozví o nebezpečí vzniku požáru na pracovišti, jsou seznámeni s požárním řádem, poplachovými

směrnicemi, evakuačním plánem, základními povinnostmi a s použitím hasicích přístrojů.

Další důležitou oblastí je školení řidičů, které se týká těch, kteří při své práci řídí vozidlo.

Specifická (odborná) školení absolvují zaměstnanci, kteří k výkonu své práce potřebují danou odbornost, která je daná jejich pracovní náplní. Např. Erwin Junker zaměstnává elektromechaniky, tudíž je nezbytné je zaškolit na Vyhlášku 50/1978 Sb. Dále firma zajišťuje jeřábnické a svářečské zkoušky a spousty dalších.

O všechna tato školení se stará personální oddělení. Eviduje a hlídá periodu u každého zaměstnance prostřednictvím podnikového systému SAP. Zároveň objednává školení u certifikovaných dodavatelů. U některých školení se firma snaží využívat e-learning.

### **Technická akademie**

Akademie je určena především pro ty, co právě dostudovali střední školu a rozhodují se, kterým směrem se dál vydat, zda začít pracovat nebo ještě pokračovat ve studiu. Akademie v Junkeru je kombinace obojího.

Akademie nabízí možnost rozšiřovat své teoretické znalosti a dovednosti v oboru strojírenství, elektrotechniky, mechatroniky a SW programování. Ve svém plánu mají zahrnuty tyto teoretické hodiny: teorie měření, teorie broušení, konstrukce a také jazykové kurzy – AJ a NJ. Důležitost se příkládá i praktickým dovednostem, které akademici mají možnost získat od zkušenějších kolegů přímo u strojů.

Účastník technické akademie je přijat na hlavní pracovní poměr na dobu určitou. Každý měsíc dostává jako běžný zaměstnanec finanční odměnu. Platí pro ně stejné podmínky jako pro zaměstnance – např. žádost o dovolenou nebo náhradní volno atp.

Po absolvování 9 měsíců každý obdrží certifikát o získání odborných znalostí a praxe. Pokud se absolventi osvědčí a mají zájem v této práci pokračovat, firma jim ihned poskytne nabídku práce.

Pro účastníky ze vzdálenějších regionů firma nabízí i možnost bezplatného ubytování hotelového typu a stravování v závodní jídelně.

V příloze č. 11 je informativní leták, který je vytvořen za účelem informovanosti potencionálních zájemců (např. při informativní přednášce o akademii na středních školách).

## **9 Dotazníkové šetření**

Ke zjištění současného stavu a úrovně spokojenosti zaměstnanců s procesem vzdělávání ve firmě jsem použila dotazníkové šetření. Součástí dotazníku byl krátký úvod, ve kterém bylo respondentům objasněno, co má být dotazníkem zjištěno a jaké bude jeho využití. Také byli dotazovaní informováni, že se jedná o anonymní vyplnění dotazníku, aby nedocházelo k obavám z případného postihu za negativní odpovědi a mohli být zaměstnanci plně otevření.

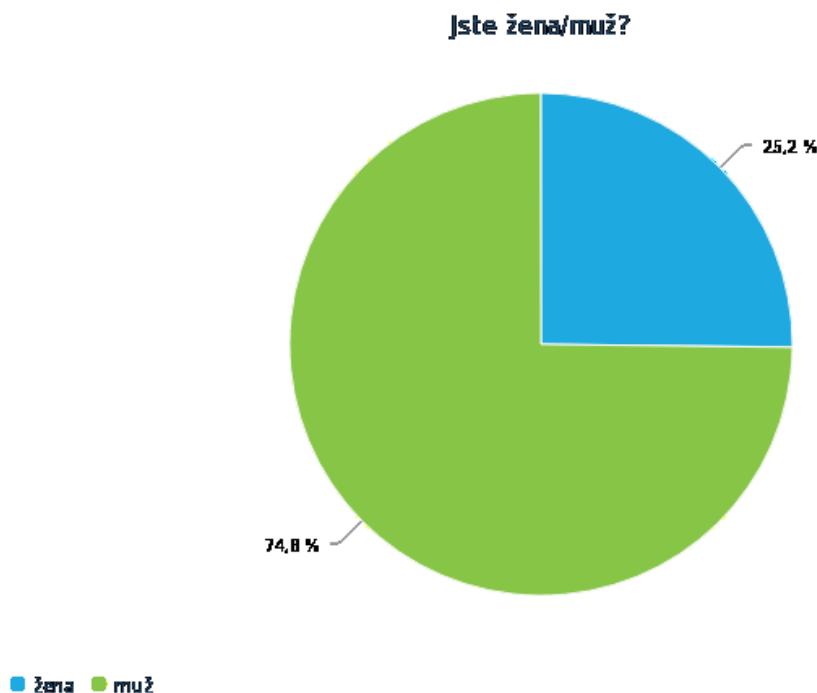
Pro ověření porozumění dotazníku byl proveden pilotní průzkum mezi 5 zaměstnanci, který potvrdil, že dotazník je vyhovující.

Dotazník je v příloze č. 1. Průzkum byl proveden na internetovém portálu Survio.com a probíhal celkem 5 dní. Analýzy se celkem zúčastnilo 135 respondentů.

V následující části budou uvedeny výsledky dotazníků.

### **Otázka č. 1: Jste žena/muž?**

První otázka byla zaměřená na demografické rozdělení – žena / muž. V následujícím grafu je vidět, že 74,8 % ze všech respondentů tvoří muži, tj. 101 zaměstnanců a zbylých 25,2 % ženy, tj. 34 zaměstnankyň. Jelikož se jedná o firmu technicky zaměřenou, tento výsledek byl předpokládáný.



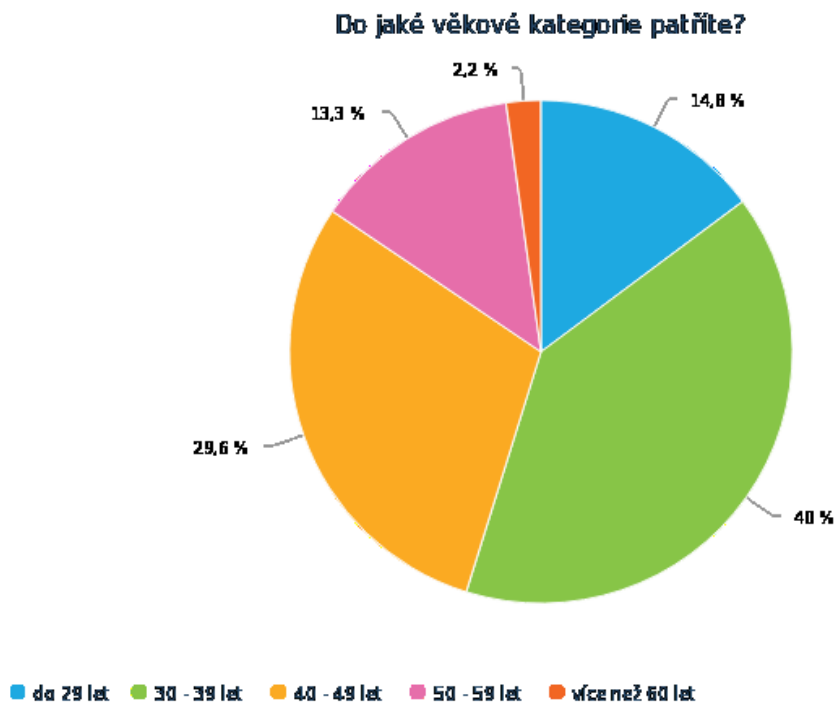
**Graf 1: Žena / muž**

Zdroj:vlastní zpracování s využitím (Survio.com, 2019)

### **Otázka č. 2: Do jaké věkové kategorie patříte?**

Z této otázky jsme se dozvěděli, že je firma velice rozmanitá, co se týká věkové kategorie. Největší obsazení zastává kategorie 30 – 39 let (40 %) a poté následuje 40 – 49 let (29,6 %). Na třetím místě se nachází zaměstnanci pod 29 let (14,8 %), což značí, že se firma snaží dát pracovní příležitost i mladým či čerstvě vystudovaným absolventům. Ve firmě jsou zaměstnaní i lidé starší 50 let (15,5 %) – jedná se o zaměstnance, kteří začínali již ve firmě TOS, s.p., která v Holicích působila před Erwinem Junkerem. Tito zaměstnanci mají vážené postavení ve firmě, neboť své letité zkušenosti mohou předat mladším kolegům.



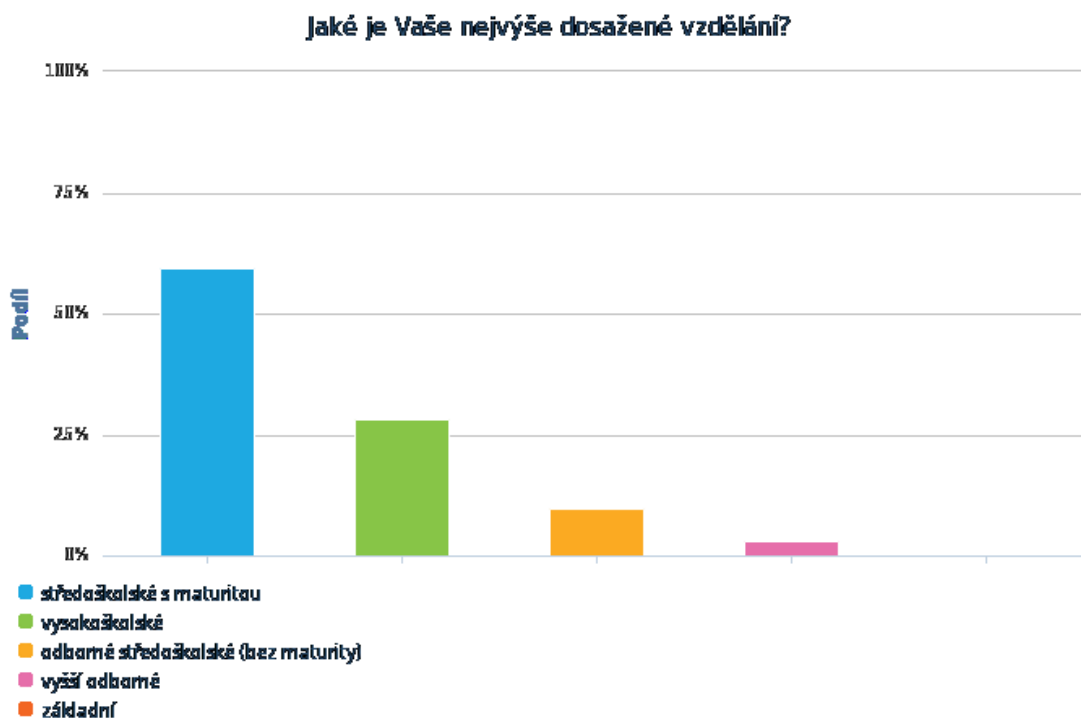


**Graf 2: Věková kategorie**

Zdroj:vlastní zpracování s využitím (Survio.com, 2019)

### **Otázka č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

Další otázka byla zaměřená na nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. Více jak polovina z nich uvedla střední školu s maturitou (59,3 %). Druhé místo s výsledkem 28,1 % zastává vysokoškolské vzdělání, což je celkem příjemné zjištění, že v dnešní době je studium VŠ časté. Po rozhovoru s několika zaměstnanci jsem se i dozvěděla, že mnoho zaměstnanců si vysokoškolský titul dodělává kombinovaně při práci. Odborné středoškolské vzdělání má 9,6 % z dotazovaných a 3 % vyšší odborné vzdělání.

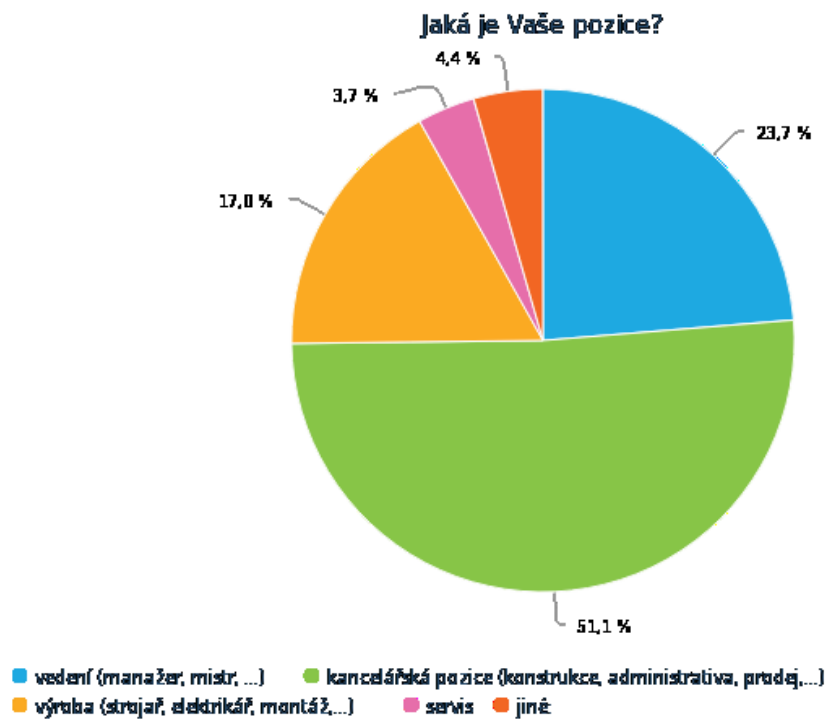


Graf 3: Dosažené vzdělání

Zdroj:vlastní zpracování s využitím (Survio.com, 2019)

#### Otázka č. 4: Jaká je Vaše pozice?

Následující graf znázorňuje odpovědi na další otázku týkající se pozice ve firmě. Nejvíce respondentů (51,1 %) pracuje na kancelářské pozici, mezi které patří veškerá administrativa, prodej, konstrukce, mzdové oddělení atp. a 23,7 % zastávají manažerské pozice. Tento výsledek si myslím dopadl takto i z důvodu, že dotazník byl proveden elektronicky a nejvíce přístup k emailu a internetu mají v pracovní době právě tito zaměstnanci. Z výrobních pracovníků vyplnilo dotazník celkem 17 %. Zbytek dotazovaných jsou ze servisního, měrového a kontrolního oddělení.

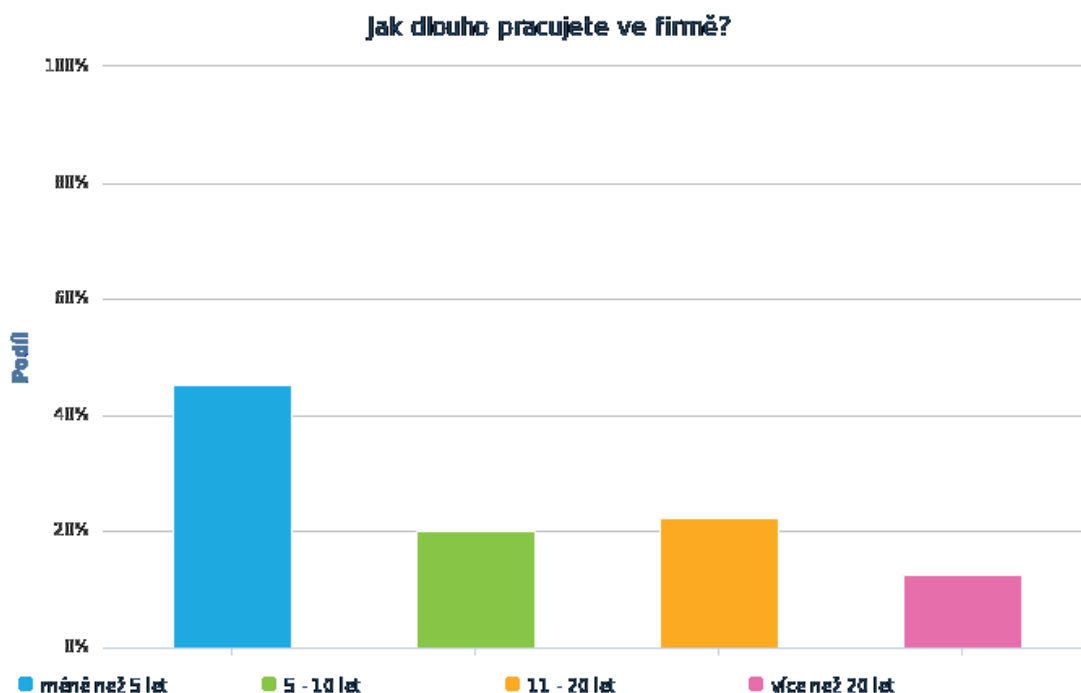


**Graf 4: Pracovní pozice**

Zdroj: vlastní zpracování s využitím (Survio.com, 2019)

### **Otázka č. 5: Jak dlouho pracujete ve firmě?**

Na tuto otázku jsme se dozvěděli různorodé odpovědi. Nejvíce zaměstnanců však spadá do kategorie méně než 5 let. Nemálo respondentů uvedlo, že působí ve firmě více než 20 let – to jsou ti, co již pracovali v předešlé firmě TOS, s.p., a po odkoupení firmou Erwin Junker, zůstali i nadále zaměstnanci.



**Graf 5: Délka působnosti ve firmě**

Zdroj: vlastní zpracování s využitím (Survio.com, 2019)

### **Otázka č. 6: Jak Vám vyhovovalo zaškolení při nástupu do zaměstnání?**

Výsledky na otázku ohledně zaškolení při nástupu byli různorodé.

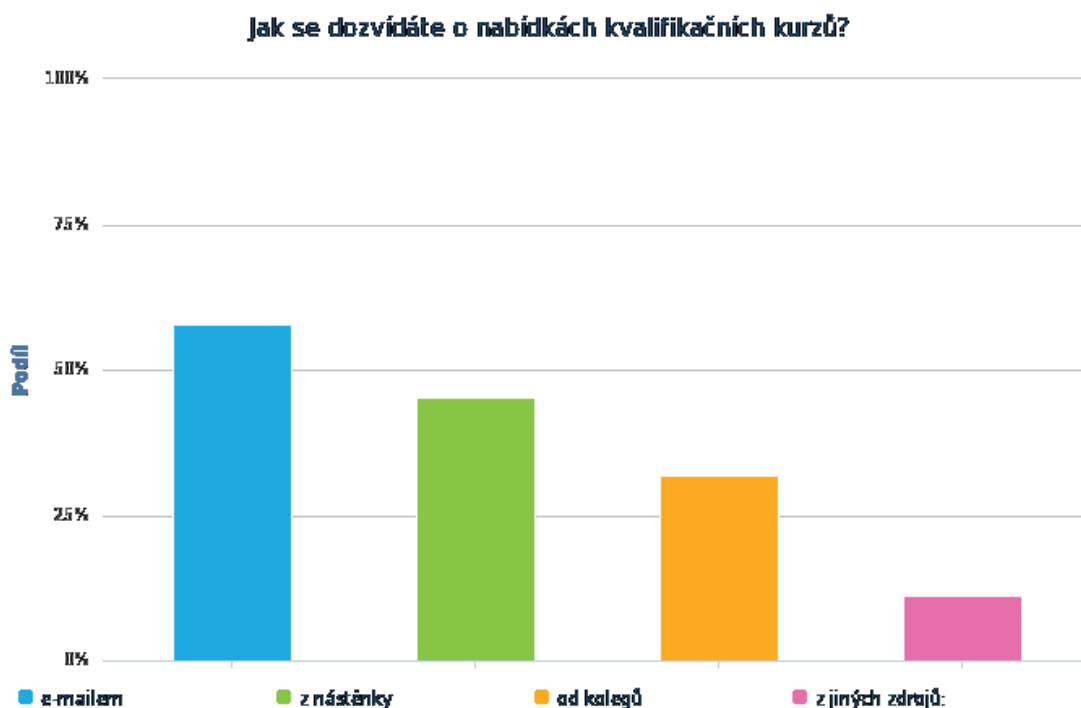
Více jak 60 % uvedli, že zaškolení bylo dostačující. Základní záležitosti byly řečeny, ostatní se naučili při pracovních úkolech postupem času. Dokonce bylo oceněno, že proškolení neproběhlo pouze v ČR, ale i v mateřské společnosti v Německu.

Ale někteří respondenti se vyjádřili i negativně. Dozvěděli jsme se, že proškolení bylo málo intenzivní, školitelé se nevěnovali novým zaměstnancům naplno, neboť neměli dostatek času.

Také se ve výsledcích objevil názor, že pozice byla nově vytvořena, tudíž nebyl žádný zkušenější kolega, který by se mohl proškolení věnovat.

### Otázka č. 7: Jak se dozvídáte o nabídkách kvalifikačních kurzů?

V další otázce jsme se respondentů optali, jak se dozvídájí o kvalifikačních kurzech. Dotazovaní mohli zvolit více odpovědí najednou. Nejefektivněji se zaměstnanci dozvídájí e-mailem a z firemní nástěnky, kde se objevují aktuální možnosti kurzů. Dalším zdrojem informací jsou kolegové a nadřízení. Bohužel jsme se dočkali i negativních odpovědí, že informovanost je nedostačující, tuto informaci uváděli do varianty „z jiných zdrojů“.



Graf 6: Informovanost o kurzech

Zdroj: vlastní zpracování s využitím (Survio.com, 2019)

### Otázka č. 8: Splňují kurzy Vaše očekávání (obsah, kvalita lektorů, intenzita...)? Co byste rádi změnili, doporučili?

Na otázku, zda kurzy splňují očekávání, jsme se dočkali velice příznivého výsledku. Až na pár výjimek jsou současné kurzy vyhovující. Mezi podněty k vylepšení respondenti uvedli:

- zavedení nových kurzů (více v otázce č. 11),

- zařazení do kurzů více praxe,
- větší informovanost o plánovaných, připravovaných nabídkách,
- vyšší odbornost u technicky zaměřených kurzů,
- rozložení času školení – nejlépe kratší doba, ale častěji.

### Otázka č. 9: Jaké metody vzdělávání považujete za přínosné?

Na níže uvedeném obrázku jsou seřazeny vzdělávací metody od nejvíce přínosné po nejméně přínosné.

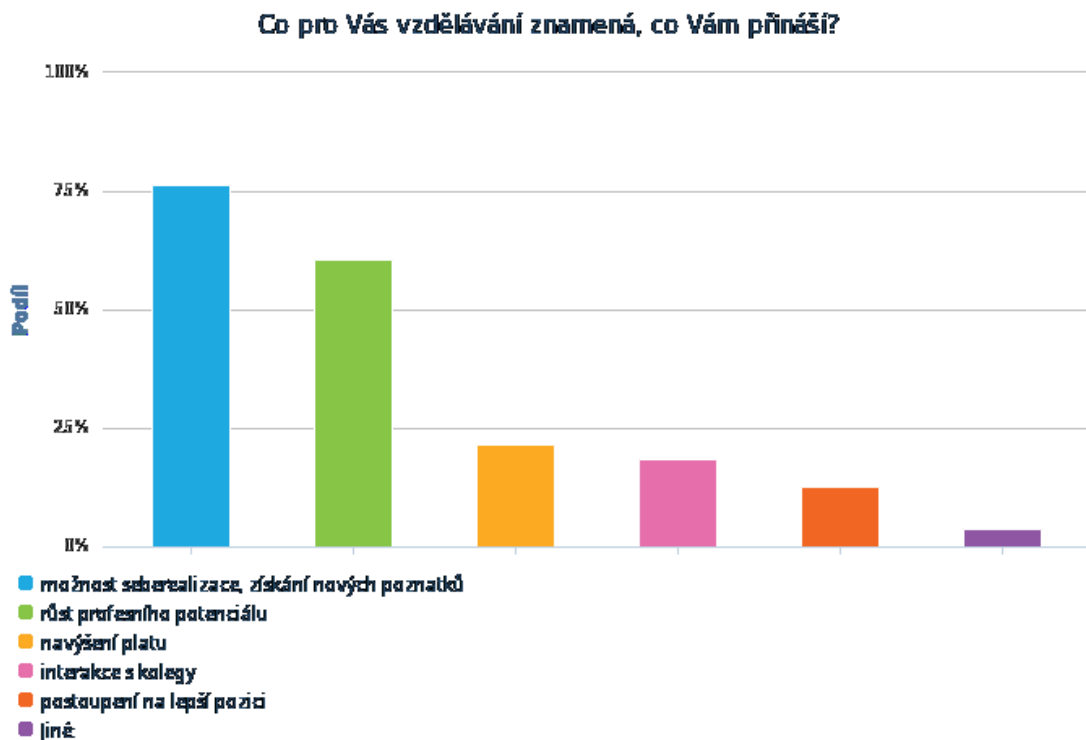
#	Možnosti odpovědí	Důležitost
●	instruktáž při výkonu práce (pozorování zkušenějšího pracovníka)	6,3
●	e-learning (vzdělávání pomocí informačních technologií)	4,8
●	přednášky	4,8
●	skupinová diskuze	4,7
●	workshop (řešení praktických problémů v týmu)	4,7
●	coaching (koučování, práce pod vedením školitele)	4,4
●	učení se hrou	3,4
●	brainstorming (každý v týmu navrhne způsob řešení problému)	2,9

Obrázek 8: Vzdělávací metody

Zdroj: vlastní zpracování s využitím (Survio.com, 2019)

### Otázka č. 10: Co pro Vás vzdělávání znamená, co Vám přináší?

Další otázka se věnovala přínosu vzdělávacích kurzů pro pracovníky. Dotazovaní mohli zvolit více odpovědí. Zaměstnanci oceňují kurzy především kvůli získání nových znalostí, což podporuje jejich možnost seberealizace. Dále v pořadí je růst profesního potenciálu, navýšení platu, interakce s kolegy a v poslední řadě postoupení na lepší pozici.



Graf 7: Přínos vzdělání

Zdroj: vlastní zpracování s využitím (Survio.com, 2019)

### Otázka č. 11: Které nové kurzy byste v nabídce uvítal/a?

Tato otázka byla položena formou otevřené otázky, aby účastníci dotazníku mohli vyplnit cokoliv dle svého uvážení. Dozvěděli jsme se velice zajímavé tipy na nové kurzy z různých odvětví.

Z technického směru by zaměstnanci rádi uvítali tyto kurzy:

- kurz elektrotechniky,
- nové technologie broušení,
- obsluha CNC strojů, CNC programování,
- přednášky a konzultace od konkrétních firem/dodavatelů – např. OEZ s.r.o., IBN Group s.r.o.,
- měření pomocí souřadnicových měřidel,
- způsoby obrábění,
- Industry 4.0 v praxi,

- nastavení a měření servomotorů Siemens,
- nové trendy v logistice,
- kurzy o celní problematice,
- ovládání osobního auta – škola smyku.

Dále by se pracovníky chtěli věnovat manažerským a seberealizačními kurzy:

- time management,
- manažerské vyjednávání,
- osobní coaching,
- projektové řízení,
- kurz zvládnání stresových situací,
- soft skills neboli měkké dovednosti,
- kurz sebeovládání,
- základy společenského chování,
- kurzy asertivního chování.

A v odpovědích nechyběli ani návrhy kurzů, které podpoří znalosti na PC:

- psaní všemi deseti,
- zdokonalení v MS Word, Excel, 8D report aj.,
- práce s interním systémem SAP,
- rozšíření znalosti se softwary CAD a PLM,
- kurzy účetnictví, daně, nové zákony.



## **10 SHRNU TÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRH ŽÁDOUCÍCH ZMĚN**

Z údajů získaných z dotazníkového šetření lze doporučit několik návrhů ke zlepšení současného procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

### **Návrh č. 1: Zlepšení informovanosti o kurzech**

Vzhledem k pár negativním odpovědím na otázku ohledně informovanosti o nabízených kurzech, navrhuji zlepšit způsoby předávání informací zaměstnancům.

Efektivním řešením by bylo zavedení firemního intranetu, kde by mohli být aktualizovány nejen nabídky kurzů a školení, ale i novinky a pracovní úspěchy firmy, jubilea zaměstnanců atp. Také by mohl sloužit jako vstup do e-learningových kurzů.

### **Návrh č. 2: Změny v zaškolení nových pracovníků**

Velký důraz by měl být kladen i na zaškolování nových pracovníků, neboť 40 % respondentů nebyli spokojeni se začátky působení ve firmě.

Bylo by vhodné zaškolovanému zaměstnanci věnovat maximální péči i čas.

Každý nový pracovník hned při nástupu je přidělen zkušenějšímu kolegovi nebo týmu, který ho seznamuje s chodem firmy, pracovní pozicí a učí ho novým znalostem i dovednostem – bylo by přínosné, kdyby tento „trenér“ se věnoval především tomuto zaměstnanci, aby jeho zaškolení bylo efektivní.

Výjimkou jsou však nově příchozí zaměstnanci, u kterých byla jejich pracovní pozice nově vytvořena, tudíž je nemá kdo zaškolit. Řešením v této situaci by mohly být intenzivní kurzy (externí či interní) na danou problematiku.

Pár respondentů reagovalo velice pozitivně na zaškolení v mateřské pobočce v Nordrachu či na jiných pobočkách. Myslím, že by nebylo špatné, tento proces opakovat častěji, protože takto zaměstnanec získá mnohem více znalostí i dovedností alepší se tak vztahy mezi podniky.

### **Návrh č. 3: Využívání více metod vzdělávání**

V dnešní době existuje spousta metod, díky kterým lze realizovat kurzy a semináře. Pozměňovacím návrhem tedy navrhuji využívat více nové metody – coaching, učení se hrou, workshop, brainstorming a e-learning. Některé tyto metody se na firmě již používají, ale chtělo by je zakomponovat do plánu více. Myslím, že e-learning patří mezi nejefektivnější a svým způsobem nejzábavnější metodu.

### **Návrh č. 4: Změna intenzity kurzu**

Někteří respondenti zmínili, že by ocenili kratší kurzy, ale častěji. Svůj smysl to má, neboť by zaměstnanci byli koncentrovanější a odnesli by si z kurzů více znalostí.

### **Návrh č. 5: Zavedení nových kurzů**

Poslední otázka dotazníku byla věnována analýze, které nové kurzy by pracovníci v nabídce uvítali. Respondenti jmenovali spousty kurzů, z kterých jsme vybrali několik, které by byly adekvátní k realizaci ve firmě:

- PC kurzy - MS Excel a Word, psaní všemi deseti, SAP, CAD,... – spousta zaměstnanců je využívá při své práci, tudíž by bylo vhodné, aby se v nich zdokonalovali a efektivně využívali jejich funkce,
- Industry 4.0 v praxi – spousta věcí se mění a přicházejí nové moderní trendy, a proto je důležité „jít s dobou“ a věnovat zájem o Industry 4.0,
- Kurzy elektrotechniky, broušení, obrábění, ovládání CNC strojů a ostatní technického zaměření – zaměstnanci mají velký zájem se zlepšovat v jednotlivých procesech, které ve firmě probíhají,
- Seberealizační a manažerské kurzy – veliký zájem byl i o kurzy jako např. time management, soft skills, zvládání stresových situací atd., které by bylo vhodné zařadit, neboť i tato oblast je pro zaměstnance přínosná a svým způsobem by to pro ně bylo motivační a zábavné,

- Kurzy účetnictví a nové zákony – pro zaměstnance účetního oddělení jsou to téměř nezbytné kurzy, neboť zákon o účetnictví a trendy se neustále mění a je třeba, aby o tom tito zaměstnanci měli povědomí.

## 11 ZÁVĚR

Téma bakalářské práce bylo Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve firmě. Hlavním cílem bylo charakterizovat vybranou společnost, zhodnotit současnou situaci a zjistit, jaké mají zaměstnanci povědomí o nabízených kurzech, jak jsou spokojeni s procesem vzdělávání i zaškolení a jaké nové kurzy by uvítali.

Celý průběh vypracování bakalářské práce byl konzultován s manažerkou školicího centra zmiňované firmy. Společně byly diskutovány i výsledky průzkumu.

Na základě provedeného dotazníkové šetření mezi zaměstnanci firmy z různých oddělení byly navrženy změny pro zlepšení ve vzdělávacím systému. Změny se týkaly především průběhu, intenzity i zpestření nabídky kurzů a zaškolení nových zaměstnanců.

První pozměňovací návrh se týkal zavedení firemního intranetu. Po konzultaci s manažerkou školicího centra jsme však došli k závěru, že intranet je zajímavý nápad, ale neboť většina zaměstnanců pracuje na hale a nepracují denně s PC, nebylo by to efektivní řešení a spousta zaměstnanců by tuto novinku s úsměvem neuvítala.

S ostatními pozměňovacími návrhy manažerka víceméně souhlasí a opře se o tyto výsledky při plánování dalších vzdělávacích aktivit i zaškolení.

Tato práce a výsledky průzkumu budou také předloženy vedení podniku, aby to mohlo sloužit jako podklad pro realizaci změn ve vzdělávacím procesu.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

## Bibliografické zdroje:

- [1] ARMSTRONG, M. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th edition. London, Kogan Page 2006, s. 583-584.
- [2] BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.
- [3] DING, Y. R. (2018). Research on Education Management Method Based on MOOC Analysis Platform. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 18(6), 2895-2903. DOI: 10.12738/estp.2018.6.189
- [4] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2004. Beckovy odborné slovníky. ISBN 80-7179-468-6.
- [5] KOUBEK, J. 2004. *Řízení lidských zdrojů*. Základy moderní personalistiky. 3. vydání. Praha: Management Press. 360 s.
- [6] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3.
- [7] VODÁK, Josef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. 237 s. Management. ISBN 978-80-247-3651-8.

## Internetové zdroje:

- [8] CzechTrade. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. In: *BusinessInfo.cz* [online]. 2014 [cit. 01.11.2018]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/vzdelavani-a-rozvoj-zamestnancu-47797.html#!&chapter=1>
- [9] EIBENOVÁ, Irena. Schopnosti a dovednosti. In: *Obcankari.cz* [online]. 2018 [cit. 2018-11-07]. Dostupné z: <https://www.obcankari.cz/edukacni-material-schopnosti-dovednosti>
- [10] Erwin Junker Grinding Technology, a.s. Oficiální webová prezentace společnosti. In: *Junker-group.com* [online]. 2019 [cit. 2019-01-12]. Dostupné z: <https://www.junker-group.com/>
- [11] ManagementMania. Personalistika a řízení lidských zdrojů. In: *ManagementMania.cz* [online]. 2016 [cit. 2018-12-08]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/personalistika-a-lidske-zdroje>

- [12] ManagementMania. Peter Ferdinand Drucker. In: *ManagementMania.com* [online]. 2018 [cit. 09.12.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/peter-ferdinand-drucker>
- [13] ManagementMania. Znalosti (Knowledge). In: *ManagementMania.com* [online]. 2017 [cit. 07.11.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/znalosti-pojem>
- [14] MRÁZOVÁ. Paměť, myšlení, učení a jeho druhy. In: *Studijni-svet.cz* [online]. 2018 [cit. 2018-11-01]. Dostupné z: <https://studijni-svet.cz/pamet-mysleni-uceni-a-jeho-druhy/>
- [15] PALÁN, Zdeněk. Lidský kapitál In: *Andromedia.cz* [online]. 2018 [cit. 05.11.2018]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/lidsky-kapital>
- [16] Peter Drucker: Podniky fungují, dáte-li moc řadovým zaměstnancům a dáte-li přednost vzdělávání. In: *Britské listy* [online]. 2005 [cit. 09.12.2018]. ISSN 1213-1792. Dostupné z: <https://legacy.blisty.cz/art/25896.html>
- [17] SunMarketing. SWOT analýza – definice pojmu. In: *Sunmarketing.cz* [online]. 2017 [cit. 07.01.2019]. Dostupné z: <https://www.sunmarketing.cz/nastroje/navody-pro-klienty/swot-analyza>
- [18] Survio - vytvoření dotazníku. In: *Survio.com* [online]. 2019 [cit. 2019-03]. Dostupné z: <https://my.survio.com/>
- [19] URBAN, Jan. Cíle a metody personálního controllingu. In: *Mzdovapraxe.cz* [online]. 2018 [cit. 2018-11-01]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d42068v53076-cile-a-metody-personalniho-controllingu/>

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Organizační struktura EJ Mělník

Příloha č. 3: Organizační struktura EJ Holice

Příloha č. 4: Organizační struktura EJ Čtyřkoly

Příloha č. 5: Organizační struktura EJ Středokluky

Příloha č. 6: Hodnocení školení ze strany zaměstnance

Příloha č. 7: Adaptační plán

Příloha č. 8: Plán školení 2018

Příloha č. 9: Dohoda o úhradě nákladů jazykového kurzu

Příloha č. 10: Prezenční listina

Příloha č. 11: Leták Technická akademie

Příloha č. 12: Oskenované zadání práce

Dobrý den,

jsem studentkou bakalářského studia Fakulty informatiky a managementu v Hradci Králové a chtěla bych Vás požádat o vyplnění krátkého dotazníku.

V rámci své bakalářské práce se věnuji průzkumem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve Vaší firmě.

Dotazník je anonymní a poslouží pro účely mé bakalářské práce a pro zlepšení procesu ve firmě a tudíž k vyšší spokojenosti Vás zaměstnanců.

Moc děkuji za poskytnuté informace a přeji hezký den. Markéta Dvořáková

**1. Jste žena/muž?**

- žena
- muž

**2. Do jaké věkové kategorie patříte?**

- do 29 let
- 30 – 39 let
- 40 – 49 let
- 50 – 59 let
- více než 60 let

**3. Jaké je vaše nejvýše dosažené vzdělání?**

- základní
- odborné středoškolské (bez maturity)
- středoškolské s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské

**4. Jaká je vaše pozice?**

- vedení (manažer, mistr, ...)
- kancelářská pozice (konstrukce, administrativa, prodej...)
- výroba (strojař, elektrikář, montáž,...)
- servis
- jiné: .....

**5. Jak dlouho pracujete ve firmě? .....**

**6. Jak Vám vyhovovalo zaškolení při nástupu do zaměstnání?**

- dostatečné
- nedostatečné

Svou odpověď, prosím, zdůvodněte:

.....



**7. Jak se dozvídáte o nabídkách kvalifikačních kurzů?**

- e-mailem
- z nástěnky
- od kolegů
- z jiných zdrojů: .....

**8. Splňují kurzy vaše očekávání (obsah, kvalita lektorů, intenzita...)? Co byste rádi změnili, doporučili?**

- ano
- ne

Pozměňovací návrhy:

.....

**9. Jaké metody vzdělávání považujete za přínosné? Seřad'te, prosím, níže uvedené metody podle míry přínosnosti (1 – nejvíce přínosné ... 8 – nejméně přínosné).**

- ..... e-learning (vzdělávání pomocí informačních technologií)
- ..... instruktáž při výkonu práce (pozorování zkušenějšího pracovníka)
- ..... přednášky
- ..... skupinová diskuze
- ..... učení se hrou
- ..... coaching (koučování, práce pod vedením školitele)
- ..... workshop (řešení praktických problémů v týmu)
- ..... brainstorming (každý v týmu navrhne způsob řešení problému)

**10. Co pro Vás vzdělávání znamená, co Vám přináší? (můžete zvolit více odpovědí)**

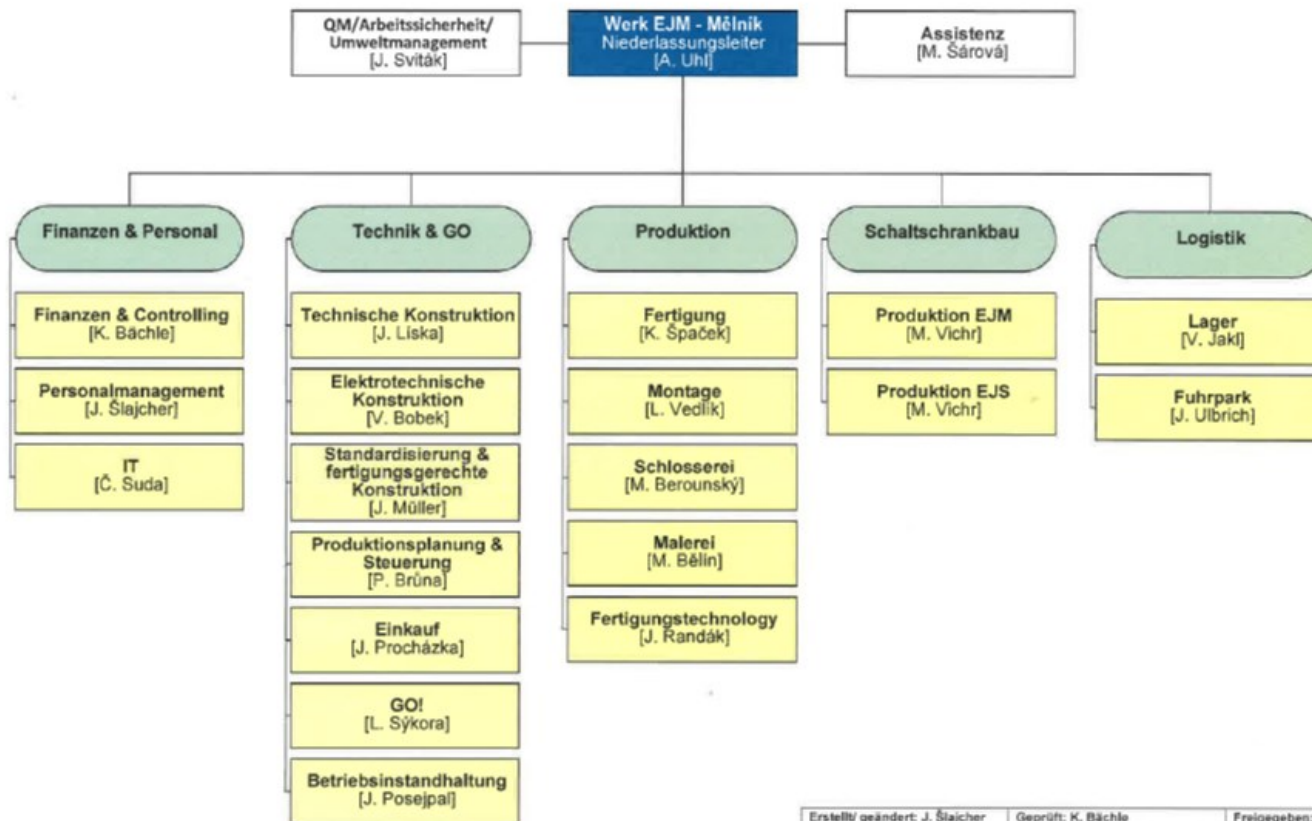
- růst profesního potenciálu
- možnost seberealizace, získání nových poznatků
- navýšení platu
- postoupení na lepší pozici
- interakce s kolegy
- jiné: .....

**11. Které nové kurzy byste v nabídce uvítal/a?**

.....



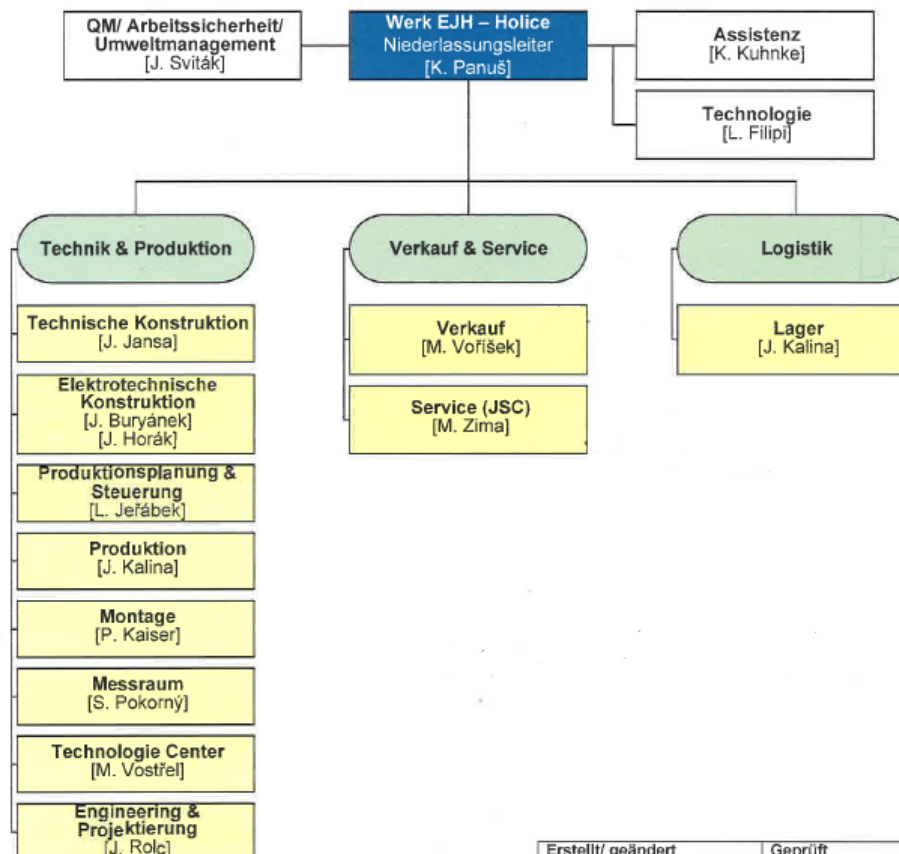
Organigramm der Erwin Junker Grinding Technology a.s. / Werk EJM - Mělník  
Stand: 01.02.2018



Erstellt/ geändert: J. Šlajcher	Geprüft: K. Bächle	Freigegeben: A. Uhl
<small>Datum, Name</small>	<small>Datum, Name</small>	<small>Datum, Name</small>



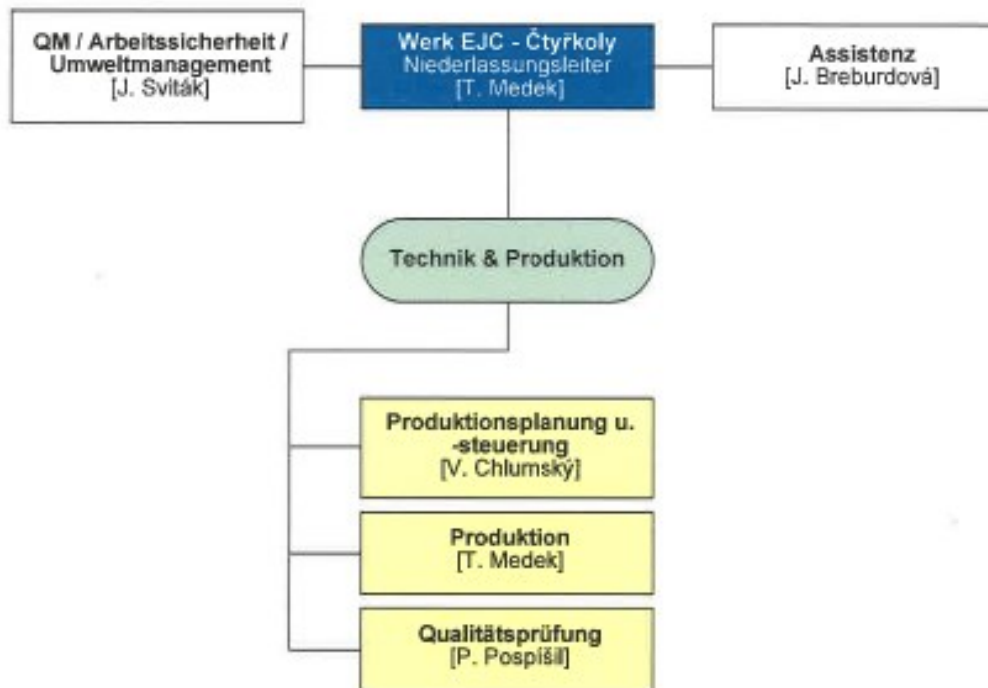
Organigramm der Erwin Junker Grinding Technology a.s. / Werk EJH - Holice  
Stand: 01.02.2018



Erstellt/ geändert	Geprüft	Freigegeben
Datum, Name	Datum, Name	Datum, Name

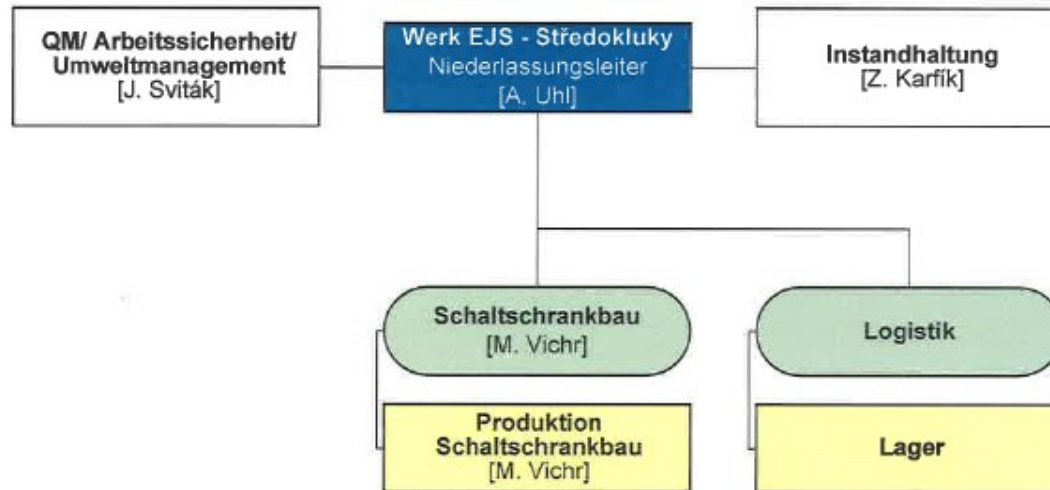


Organigramm der Erwin Junker Grinding Technology a.s. / Werk EJC - Čtyřkoly  
Stand: 01.02.2018






**Organigramm der Erwin Junker Grinding Technology a.s. / Werk EJS - Středokluky**  
Stand: 01.02.2018



Příloha č. 6: Hodnocení školení ze strany zaměstnance

	<b>Personalistika</b>	<b>FO 40030 CZ</b>
	Hodnocení školení ze strany zaměstnance	Strana 1 z 70 Index: 220.02.18

Téma školení:

Datum školení:


Os.č. zaměstnance:

Jméno a příjmení zaměstnance:

---

1. Považuji školení pro výkon mé funkce ve firmě jako přínosné a doplnilo školení mé odborné znalosti?
2. Bylo školení podáno srozumitelnou formou a probíhalo dle osnovy / prezentace školení?
3. Byl dán školitelem prostor pro dotazy a odbornou diskusi?
4. Bylo školení řádně naplánováno?
5. Doporučil bych školení ostatním kolegům? Pokud ano, uveďte kterým?
6. Případná shora neuvedená kritéria hodnocení školení, další informace.

*Datum a podpis zaměstnance:* \_\_\_\_\_

	<b>Personalistika</b>	<b>FO 40036 CZ</b>
	Adaptační plán	Strana 1 z 70 Index: 009.03.18

**Jméno a příjmení zaměstnance:**

**Osobní číslo:**

**Oddělení:**

**Nástup dne:**

**Pracovní pozice:**

**Vedoucí oddělení:**

V průběhu začleňování do výše uvedené pracovní pozice by měly být zohledněny především následující cíle:

--

**Plán zaškolení (hodnotí přímý nadřízený):**

Termín	Popis činnosti	Hodnocení <small>Výborné / Velmi dobré / Dobré / Nedostatečné</small>	Podpis zaměstnance	Podpis vedoucího

**Celkové hodnocení:**

**Doplňující informace (dodatečné cíle pro následující období):**

Datum

Podpis vedoucího

Datum

Podpis zaměstnance



## Plán školení 2018

<u>Školení</u>	<u>Termín</u>	<u>Místnost</u>	<u>Školitel</u>
<b>Leden 2018</b>			
Prezentační design budoucnosti	KW 1 4.1.2018	Jupiter	Staněk, Top Vision
FANUC 3xi-B Ovládání a údržba	KW 1 4.-5.1.2018		Laposa Igor Ing., TC
Vibrodiagnostika	KW 2 12.1.2018	Auditorium	Petera, ETB-SW
Hydraulické systémy	KW 3 18.-19.1.2018	Saturn	Fedrsel, ETB-HW
<b>Únor 2018</b>			
FANUC 3xi-B Ovládání a údržba	KW 6 8.-9.1.18	Saturn	Laposa Igor Ing., TC
<b>Březen 2018</b>			
Seznámení s novou strategií vyvažování na strojích JUPITER	KW 12 23.3.2018	Saturn	Horák Jiří, ETB-SW
<b>Duben 2018</b>			
FANUC 3xi-B Ovládání a údržba	KW 14 6.4.2018	Saturn	Laposa Igor Ing., TC
Siemens Basics	KW 16 20.4.2018	Saturn	Horák Jiří, ETB-SW
<b>Květen 2018</b>			
Měření servomotorů Siemens	KW 18 4.5.2018	Saturn	Fedrsel V., ETB-HW
SAP - pro mistry	KW 19 11.5.2018	Jupiter	Jeřábek, PPS
Siemens Step 7 (+ OB1)	KW 20 18.5.2018	Saturn	Horák Jiří, ETB-SW
<b>Červen 2018</b>			
Fanuc Servo Guide	KW 22 1.6.2018	Saturn	
Komunikace v týmu a vedení týmu	KW 24 15.6.2018	Saturn	Ing. Jílek
<i>Návrh témat na 2. polovinu roku - změny budou oznámeny</i>			
<b>Září 2018</b>			
SW - OP012+TCU jednotka + PCU50	KW 36 7.9.2017	Saturn	Horák Jiří, ETB-SW
	KW 37 14.9.2018	Jupiter	Jeřábek, PPS
Zálohování RS Siemens	KW 38 21.9.2018	Saturn	Horák Jiří, ETB-SW
<b>Říjen 2018</b>			
Seznámení s modulem Safety Integrity Jupiter	KW 40 5.10.2018	Saturn	Horák Jiří, ETB-SW
Stres a předcházení konfliktu	KW 41 12.10.2018	Jupiter	externí dodavatel
Základy PLC Siemens	KW 42 19.10.2018	Saturn	Horák Jiří, ETB-SW
<b>Listopad 2018</b>			
FANUC 3xi-B Ovládání a údržba	KW 46 16.11.2018	Saturn	Laposa Igor Ing., TC
SAP - pro mistry	KW 48 30.11.2018	Saturn	Jeřábek, PPS
<b>Prosinec 2018</b>			
Mazací systémy	KW 50 14.12.2018	Auditorium	Kolář, SKF





## DOHODA O ÚHRADĚ NÁKLADŮ JAZYKOVÉHO KURZU

Společnost *Erwin Junker Grinding Technology a.s.*

se sídlem: Řípská 863, Mělník PSČ 276 01

IČO: 451 44 290

zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze v oddílu B, vložka 1356,

zastoupená prokuristy panem Kayem Bächle, Ing. Karlem Panušem, Patrikem Kaiserem a Alexanderem Uhlem

(dále jen „zaměstnavatel“)

a

pan/paní

narozen/a

trvalé bydliště

(dále jen "zaměstnanec")

uzavírají ve věci účasti zaměstnance na jazykovém kurzu tuto

### **dohodu o úhradě nákladů s účastí na kurzu spojených**

1. Zaměstnavatel se zavazuje zajistit zaměstnanci výuku v jazykovém kurzu
2. Výuka probíhá v období říjen 2017 – červen 2018 a je organizována mimo pracovní dobu zaměstnance (ato buď formou jedné lekce (90 minut) týdně nebo 2x týdně 60 minut dle možnosti závodu)
3. Zaměstnavatel se zavazuje uhradit kursovné za zaměstnance v jeho plné výši.
4. Zaměstnanec se zavazuje, že si bude řádně plnit své studijní povinnosti a účastnit se vyučovacích hodin dle jejich rozvrhu.
5. V případě, kdy zaměstnanec nesplní povinné penzum docházky a tato neúčast nebude řádně omluvena, bude povinen zaměstnavateli uhradit částku dle následujícího přehledu, a to formou srážky ze mzdy.

Při účasti 80-89% hradí zaměstnanec 400,- Kč

Při účasti 70-79% hradí zaměstnanec 800,- Kč

Při účasti 60-69% hradí zaměstnanec 1.200,- Kč

Při účasti 50-59% hradí zaměstnanec 1.600,- Kč

Při účasti 40-49% hradí zaměstnanec 2.000,- Kč

Při účasti 30-39% hradí zaměstnanec 2.400,- Kč

Při účasti 20-29% hradí zaměstnanec 2.800,- Kč

Při účasti 10-19% hradí zaměstnanec 3.200,- Kč

Při účasti menší než 10% hradí zaměstnanec 3.600,- Kč



## DOHODA O ÚHRADĚ NÁKLADŮ JAZYKOVÉHO KURZU

6. Za omluvenou absenci se považuje pouze řádně dokladovaná nemoc zaměstnance, dovolená, vyslání na pracovní cestu, náhradní volno po dobu delší než 3 hodiny a práce nakázaná nadřizujícím (souhlas nadřizujícího je nutné doložit písemně e-mailem pověřeným osobám)

EJH – paní Michaela Pišová – [michaela.pisova@junker.cz](mailto:michaela.pisova@junker.cz)

EJM – paní Lenka Rozumová – [lenka.rozumova@junker.cz](mailto:lenka.rozumova@junker.cz)

EJS a EJC – paní Jitka Breburdová [jitka.breburdova@junker.cz](mailto:jitka.breburdova@junker.cz)

7. Zaměstnanec potvrzuje podpisem této dohody, že byl seznámen s rozvrhem vyučovacích hodin, průběhem kurzu a místem jeho konání. Smluvní strany si smlouvu přečetly, s jejím obsahem souhlasí a potvrzují, že nebyla podepsána v tísní ani za nápadně nevýhodných podmínek.
8. Dohoda byla sepsána ve dvou vyhotoveních, z nichž každá ze smluvních stran obdrží po jednom.



V....., dne 1. 9. 2018

.....

podpis zaměstnance

.....

razítko a podpis zaměstnavatele

 	<b>Personalistika</b>	<b>FO 40020 CZ</b>
	Prezenční listina	Strana 1 z 70 Index: 24.11.17

**Akce/ Téma/ Jméno dokumentu:**

**Požadavek od:**

**Školitel/ S dokumentem seznámil Jméno, příjmení:**

**Místo / Závod:**

**Datum:**

**Čas:            Začátek:                            Konec:**

Č.	Jméno, příjmení / Účastník (tiskacím písmem)	Osob.č.	Oddělení	Závod	Podpis
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					

Poznámka:

**Podpis školitele :**



KAM PO ŠKOLE?

Staň se expertem  
v **JUNKER týmu!**



Erwin JUNKER Grinding Technology a.s.

534 13 Holice

Phone: +420 778 400 695

Fax: +420 466 682 149

e-mail: [zdenka.kulhankova@junker.cz](mailto:zdenka.kulhankova@junker.cz)

[www.junker-akademie.cz](http://www.junker-akademie.cz)



[www.facebook.com/JunkerAkademie](https://www.facebook.com/JunkerAkademie)



Jméno a příjmení:

Telefon:

E-mail:

Studovaná střední škola:

Studovaný obor:



## O firmě

**Možná zvažuješ jestli pokračovat ve studiu nebo se ucházet o práci ve firmě.**

**Víš, že je tu kombinace obojího – vzdělávání ve firmě?**

Společnost Erwin Junker Grinding Technology ti nabízí možnost si dále rozšiřovat svoje znalosti a dovednosti v oboru strojírenství, elektrotechniky, mechatroniky, SW programování.

JUNKER Group má v České republice 4 závody – Mělník, Středokluky a Čtyřkoly ve středních Čechách a Holice v Pardubickém kraji. Mateřský závod se nachází v Německu, v oblasti Schwarzwaldu v městečku Nordrach. Krom závodů v ČR a Německu jsou servisní a obchodní pobočky v USA, Rusku, Číně, Indii, Brazílii, Mexiku a Turecku.

V JUNKER vyrábíme špičkové broušící stroje na míru požadavků zákazníků. Proto hledáme lidi zapálené do strojírenství a s chutí učit se nové věci a neustále na sobě pracovat. Jeli jsi takový nebo taková, pak se můžeš stát členem našeho týmu, který působí po celém světě.

## O akademii

Našimi zákazníky jsou nejvýznamnější světoví výrobci automobilů a dalších strojních zařízení, kde je třeba vysoká specializace a přesnost.

Protože být expertem vyžaduje vedle dobrého vzdělání, pile a chuti se zlepšovat také kvalitní vedení, trénink a zkušenosti, otevřeme Technickou akademii Erwina Junkera (pojmenovanou podle zakladatele a majitele firmy).

### Co zde zažiješ?

- Budeš u toho, když se montují jedinečné stroje, brousíci s přesností tisíciny milimetru
- Ti nejlepší odborníci v oboru se s tebou podělí o svoje znalosti a zkušenosti
- Po úspěšném absolvování 6/12 měsíců dostaneš certifikát o získání odborných znalostí a praxe
- Ti nejlepší absolventi dostanou nabídku práce

### Co ještě nabízíme?

- Pracovní poměr na dobu určitou
- Bezplatné ubytování hotelového typu (pro uchazeče ze vzdálenějších regionů)
- Bezplatné stravování v závodní jídelně



## Příloha č. 12: Oskenované zadání práce

Univerzita Hradec Králové  
 Fakulta informatiky a managementu  
 Akademický rok: 2017/2018

Studijní program: Systémové inženýrství a informatika  
 Forma: Prezenční  
 Obor/komb.: Inženýrský management (m3-p)

### Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Dvořáková Markéta	Osík 51, Osík	11700508

#### TÉMA ČESKY:

Vzdělávání a rozvoj pracovníků ve firmě Erwin Junker Grinding Technology a.s.

#### TÉMA ANGLICKY:

Education and development of employees in Erwin Junker Grinding Technology a.s.

#### VEDOUCÍ PRÁCE:

Ing. Václav Zubr, Ph.D. - KM

#### ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

##### Cíl práce:

Bakalářská práce se zaměřuje na proces vzdělávání a rozvoje pracovníků ve společnosti Erwin Junker Grinding Technology a.s. Cílem práce bude zhodnocení situace v organizaci, porovnání s teoretickými východiskami a současnými trendy. Výsledkem práce bude návrh žádoucích změn, které by mohly vést k úspěšnému rozvoji zaměstnanců a podniku jako celku.

##### Obsah:

##### Úvod

##### Cíle práce, metody a postupy zpracování

##### Teoretická část

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců obecně

Firmní vzdělávání a jeho význam

Druhy metod vzdělávání a moderní trendy

##### Praktická část

Představení podniku

Vlastní šetření a vyhodnocení výsledků

Závěr a doporučení autora

Seznam použité literatury

Přílohy

#### SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

Doplň student

Podpis studenta:



Datum:

1.10.2018

Podpis vedoucího práce:



Datum:

1.10.2018