

ŠKODA AUTO Vysoká škola o.p.s.

DIPLOMOVÁ PRÁCE

ŠKODA AUTO Vysoká škola o.p.s.

Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Globální podnikání a marketing

EFEKTIVITA ODBORNÉ PŘÍPRAVY ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI FAURECIA

Bc. Martina FOLPRECHTOVÁ

Vedoucí práce:
Ing. Jana Pechová, Ph.D.

Tento list vyjměte a nahradte zadáním diplomové práce

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi, dne

Děkuji Ing. Janě Pechové, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce, poskytování rad a informačních podkladů. Dále děkuji doc. Ing. Marii Heskové, CSc. za původní vedení práce a doc. Ing. Janě Příkrylové, Ph.D. a Ing. Pavlu Štrachovi, Ph.D. et Ph.D. za jejich podporu a pomoc a odborné rady. Rovněž děkuji týmu zaměstnanců firmy Faurecia za jejich podporu a pomoc.

Obsah

Seznam použitých zkratk a symbolů.....	7
Úvod.....	8
1 Teoretické aspekty vzdělávání zaměstnanců	11
1.1 Plán osobního rozvoje- styly učení.....	12
1.2 Vzdělávání jako způsob rozvoje znalostí zaměstnanců	13
1.3 Vzdělávací metody	15
1.4 Proces vzdělávání	17
1.5 Vzdělávací agentury.....	21
1.6 Efektivní vzdělávání	22
2 Projekt a jeho řízení.....	27
2.1 Plánování projektu.....	30
2.2 Projektový tým a životní cyklus projektu.....	32
2.3 Struktura projektových činností	33
3 Analýza způsobu vzdělávání zaměstnanců v rámci projektů Mercedes a Audi A6 ve firmě Faurecia	36
3.1 Základní informace o firmě Faurecia	36
3.2 Faurecia Interior Systems Mladá Boleslav	37
3.3 Vzdělávání ve firmě Faurecia	39
3.4 Empirický průzkum u zaměstnanců projektu Mercedes	42
3.5 Vyhodnocení průzkumu u zaměstnanců projektu Mercedes	43
3.6 Empirický průzkum u zaměstnanců pracujících v minulosti na projektu Audi A6	53
3.7 Vyhodnocení průzkumu u zaměstnanců pracujících v minulosti na projektu Audi A6	54
3.8 Vyhodnocení výsledků průzkumu.....	61
3.9 Návrhy a doporučení k zefektivnění vzdělávání zaměstnanců na projektech	62
Závěr	68
Seznam literatury	71
Seznam obrázků	73

Seznam příloh	74
---------------------	----

Seznam použitých zkratk a symbolů

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
č.	číslo
GTD	getting things done
mld.	miliarda
např.	například
OJT	on the job training
obr.	obrázek
pozn.	poznámka
př.	příklad
str.	strana
tj.	to jest
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaný
WBS	work breakdown structure

Úvod

V současné moderní době existuje nepřehledné množství pramenů, ve kterých je možné dočíst se nemálo o formách, typech, aspektech a dalších informacích týkajících se vzdělávání. Je to proto, že vzdělávání je jakési celoživotní poslání všech. Ať už se jedná o učení ve formě základních životních úkonů (chodit, mluvit, jíst, apod.) tak další vzdělání, které každý dostává ve škole, dále v zaměstnání a v institucích věnujících se přímo vzdělávání v konkrétních směrech, apod.

V dnešní době zároveň není zcela jasný přístup k některým formám a způsobům vzdělávání, proto bych se v této práci chtěla tomuto tématu věnovat. Nelze s jistotou říci, že existuje pro každou činnost jedna vhodná a jediná možná forma pro zdokonalení této činnosti. Každý typ a způsob vzdělání jednotlivce má mnoho kroků, které jsou navzájem propojené. Vzdělávání vychází z různých systémů a standardů, kde při správném dodržení dochází z naplnění cíle, např. vzdělanému zaměstnanci, který je schopný zlepšit své výkony a tím i výkony celé firmy. Tyto výkony jsou poté pro ně určitým hnacím motorem - motivací, která má vazbu na mzdové ohodnocení pracovníků.

Problémem moderní doby není nedostatek školení na trhu, nýbrž naopak nadbytek. Existuje nespočet agentur nabízejících vzdělání ve všech možných směrech, ale je těžké vybrat to, které nejlépe pomůže zlepšit danou situaci a které je pro danou vybranou skupinu pracovníků nejlepší. Výběr vhodného školení není otázkou jednorázového rozhodnutí, nýbrž dlouhodobého rozhodovacího systému složeného z mnoha kroků, které je potřeba dodržet. Při každém kroku se osoba či organizace hledající školení snaží nalézt co nejvhodnější varianty vzdělání.

Důvodem, proč jsem si zvolila téma vzdělávání je ten, že jako zaměstnanec personálního oddělení v zahraniční firmě jsem se stále častěji setkávala s problémem nedostatečného vzdělání či nedostatečné praxe a zkušenosti zaměstnanců, který vedl k nízké produktivitě v jejich pracovních výkonech. Nedostatky se nejvíce projevovaly v plnění úkolů zadaných zákazníky firmy Faurecia. Tyto nedostatky se dají blíže specifikovat jako neplnění požadavků ze strany zákazníka formou vyrábění velkého počtu nekvalitních komponentů, tzn. velké zmetkovitosti a tím také docházelo ke zvyšování nákladů, které byly

zapotřebí k napravení nekvalitně vyrobené produkce. Hodnotou firmy nejsou jen lidé, ale především jejich znalosti, dovednosti a schopnosti, které je proto potřeba neustále udržovat a rozvíjet (Armstrong, 2002). Proto se téma vzdělávání probírá velmi často z pohledu vytvoření cyklu, pomocí kterého se dosahuje zvýšení kvality služeb.

Cíl a metodika zpracování diplomové práce

Cílem práce bude definovat postupy a způsoby vzdělávání zaměstnanců pro činnost v novém projektu Mercedes a toto vzdělávání srovnat se způsobem proškolení zaměstnanců v minulosti, na projektu Audi A6. Dále bude, na základě zjištěných skutečností z výzkumu úkolem navrhnout jejich zaškolení a vypracovat návrh metodiky pro další rozvoj v rámci nových projektů. V diplomové práci (v teoretické části) se budu zaměřovat v první řadě na vzdělání v jeho obecné rovině. Tzn. první kroky vedoucí k rozhodnutí se o potřebě vzdělání, následně o výběru vhodné varianty, formy vzdělání a zvolení kroků k výběru toho správného vzdělání. Poté již následuje přesný plán vzdělání, výběr kandidátů a dalších kroků. V teoretické části se budu dále zabývat úkolem vzdělávacích agentur, které slouží nejen jednotlivcům, ale také firmám. V dnešní době to však nejsou pouze agentury, které nabízejí kurzy zvýšení dovedností. V současnosti má většina firem, z důvodu vysokých cen za vzdělání, své interní školitele. Je to jednak za účelem finanční úspory a zároveň z důvodu lepších znalostí některých procesů ve firmě. Vzdělání pomocí interních školitelů je vedeno formou získávání znalostí a zkušeností, které byly těmto zaměstnancům nejprve předány od kvalifikovaného školitele zabývajícího se daným tématem a následně jejich předáním dalším osobám.

Praktická část bude zaměřena na konkrétní zaměstnance a jejich spokojenost se vzděláním ve firmě. Vzhledem k tomu, že ve firmě Faurecia v minulých letech přibýly nové projekty, na které bylo potřeba zaučit další, nové zaměstnance, vybrala jsem si pro diplomovou práci jeden z těchto projektů. Vzhledem k tomu, že efektivita vzdělávání se oproti minulosti nezvýšila o tolik, o kolik by se očekávalo, budu vzdělávání na projektu Mercedes porovnávat se vzděláváním na projektu Audi A6, který ve firmě Faurecia fungoval v letech 2004-2001. Na začátku praktické části práce bude obecně popsán systém vzdělání ve vybrané firmě a

následně systém vzdělání zaměstnanců konkrétních projektů a jednotlivé kroky při zvolení formy vzdělání.

Pro průzkum názorů zaměstnanců byl zvolen marketingový výzkum, a to pomocí dotazníků vytvořených pro zaměstnance na dělnických pozicích. Nejprve bude proveden předvýzkum, na základě kterého budou objeveny případné nedostatky dotazníku a provedena jeho úprava tak, aby byl co nejlépe pochopitelný pro zvolenou skupinu zaměstnanců. Předvýzkum bude proveden s vybranou skupinou pěti zaměstnanců, kteří již ve firmě pracují delší dobu a znají procesy, které zde figurují. Tito zaměstnanci jsou v denním kontaktu s ostatními pracovníky a znají jejich způsob práce. Díky tomu by mělo být docíleno vytvoření dotazníku tzv. na míru těmto pracovníkům. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci mají obavu vyjadřovat se k problémům otevřeně, budou dotazníky zcela anonymní.

Na základě hlavního výzkumu budou vybrány relevantně vyplněné dotazníky a z nich budou analyzovány hlavní problémy zjištěné v daném projektu. Pro odstranění těchto problémů budou, na základě výsledků výzkumu a odpovědí od zaměstnanců, navržena vhodná řešení, která by měla být následně aplikována ve výrobním procesu. Zaměstnanci se budou moci vyjadřovat v dotazníku nejen formou kroužkování odpovědí, ale v některých otázkách bude možnost i otevřené odpovědi, díky níž budou mít pracovníci možnost se lépe a podrobněji vyjádřit k problémům v jejich pracovním procesu. Nejen zaměstnanci jsou totiž zodpovědní za své chyby, nýbrž i management, který by měl práci podřízených pracovníků koordinovat s cílem dosáhnout daných, nebo i lepších než plánovaných výsledků.

1 Teoretické aspekty vzdělávání zaměstnanců

„Odborné vzdělávání a výcvik pracovníka představuje systematické přizpůsobování chování učení, ke kterému dochází v důsledku vzdělávání, instruktáží, rozvoje a plánovaného získávání zkušeností“ (Armstrong, 2002, str. 491). V této větě je jasně definované, že vzdělávání je proces, který nás provází celý život. To proto, že první formou vzdělání je zmíněné učení, které Armstrong ve své knize popisuje jako jednu z činností, které děláme již od dětství a to aniž bychom si to přímo uvědomovali (učíme se chodit, jíst, pít, rozvíjíme motoriku, dále se vzděláváme ve škole, apod.)

„Základním cílem vzdělávání pracovníků je pomoci organizaci dosáhnout jejich cílů pomocí zhodnocení jejího rozhodujícího zdroje, tj. lidí, které zaměstnává. Vzdělávání znamená investovat do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich přirozených schopností“ (Armstrong, 2002, str.491)

Jak je patrné ze slov Michaela Armstronga, vzdělávání je velmi složitý a zároveň zdlouhavý proces, ve kterém se každá organizace musí neustále zdokonalovat. Vytvořit si ze zaměstnanců pracovníky, kteří budou odvádět dokonalou práci a dosahovat maximálních výsledků, je v nejmenším velmi obtížné a zdlouhavé. Proto je nutné neustále hledat nové metody vzdělávání, které by nejen společnosti, ale i zaměstnancům práci usnadnily a pomohly dosáhnout nejlepších možných výsledků.

„Politika, praxe a strategie rozvoje pracovníků v organizaci se musí řídit ekonomickými a personálními potřebami podniku. Východiskem by měly být přístupy používané při vytváření vzdělávacích a rozvojových příležitostí, přičemž můžeme mít na paměti rozdíl mezi učení a vzděláváním na jedné straně a rozvojem na straně druhé“ (Armstrong, 2000, str. 515).

V této citaci je shrnuté vše, co bylo zmíněno výše. V praxi to znamená, že proces vzdělávání je závislý nejen na schopnosti zaměstnanců, ale zároveň na schopnostech společnosti určit, zda zůstane ve fázi, kdy zaměstnance učí, nebo je nutné přistoupit do fáze vzdělávání. Každá osoba má jiným způsobem vyvinut cit pro vstřebávání informací a z tohoto důvodu je třeba věnovat každému pracovníkovi takovou pozornost, která přispěje k nejlepším možným výsledkům.

V následujících podkapitolách bude podrobněji popsán systém vzdělání, učení a kroků vedoucích ke zlepšení povědomí o určitých aktivitách. Budou popsány styly učení, jejich metody, kroky pro dosažení cíle a další. Zároveň bude popsán úkol vzdělávacích agentur a také jednotlivé kroky vedoucí k efektivitě vzdělání, což je hlavní cíl v této práci- poukázat na efektivitu vzdělání.

1.1 Plán osobního rozvoje- styly učení

V průběhu celého života se člověk, aniž by si to uvědomoval, neustále učí. Učí se poznávat dosud neznámé, poznává nové osobnosti okolo sebe a neustále se učí vytvářet si okolo sebe efektivní pracovní prostředí a prostředí vhodné a příjemné k životu. Velkým množstvím poznatků nás, mimo zkušeností nabraných během života, vybavují především škola a studia. Ty slouží jako jakýsi odrazový můstek pro další učení a vzdělávání se. Učení je tudíž možné také definovat jako získávání zkušeností.

Situace, které jsou nejvíce přínosné pro učení se novému, jsou právě situace neplánované a neočekávané. Ty nás učí reagovat přiměřeně a vhodně a naučit se neočekávaným situacím předcházet. Pro to, aby každý byl schopen bez obav zkoušet nové, je třeba mít určitou dávku sebevědomí. To se týká ve většině manažerských pozic. Manažerskou pozici může zastávat pouze někdo, kdo nejen, že má určitý minimální stupeň vzdělání, ale kdo se nevyhýbá výzvam. Manažer, či jiný zaměstnanec, který se bojí zkoušet nové, nemá šanci obstát, protože se z vlastního rozhodnutí dobrovolně vzdává možnosti dalšího rozvoje a učení.

Styl učení může být jednak teoretický a jednak aktivní. Na první pohled je patrné, čím se tato dvě témata budou lišit. Teoretický styl učení je „pouze“ myšlenkový, jsou to logické úsudky, hledání vhodné alternativy, přemýšlení, co by se stalo, kdyby se jednalo tímto či jiným způsobem, atd. Jedná se víceméně o teoretické nastudování literatury či doporučených podkladů, nicméně bez vyzkoušení si nastudovaného materiálu v praxi. Na druhou stranu aktivní učení znamená experimentovat, zkoušet a vyhledávat podmínky k řešení úkolů a zároveň úmyslné vyvolávání nejistoty, neboť to nutí hledat důvody a řešení problémů.

Dalšími styly jsou pragmatický a reflektivní. Reflektivní učení je založeno na napodobování aktivit a činností okolí. Uživatelé pracující s reflektivním stylem učení mají velmi dobře vyvinutou pozorovací schopnost. Naopak lidé, zaměřující

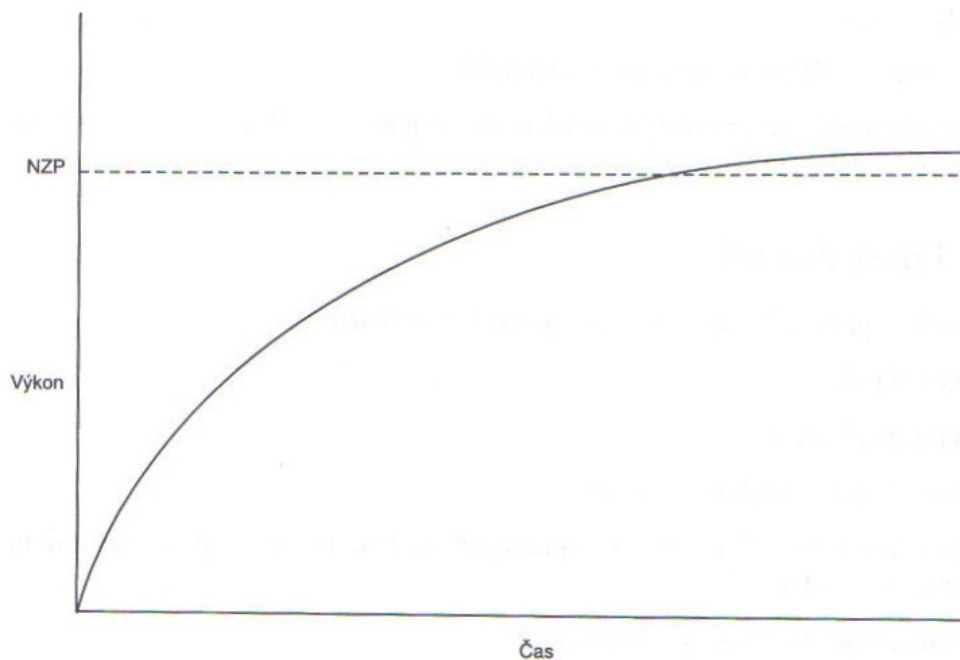
se na pragmatický styl učení, dávají přednost vlastnímu úsudku, jsou přemýšliví a schopní se velmi rychle zorientovat jednak v pracovních a jednak v životních problémech a situacích (Pavlica, Jarošová, Kaiser, 2010).

1.2 Vzdělávání jako způsob rozvoje znalostí zaměstnanců

Rozvoj znalostí zaměstnance je způsob rozšíření jeho znalostí o další úrovně. Vzdělávání je proces změny v postojích ke znalostem a učení a proto je neustále třeba tyto dovednosti rozvíjet. Pokud se vezme v potaz vzdělávání zaměstnanců, nikoliv soukromé osoby, pak vzdělávání je rozvoj schopností, které pomáhá zlepšit jejich výkon a budovat si pevnější, popřípadě lepší pozici ve firmě.

Vzdělávání zaměstnanců dále slouží k tomu, aby k zaučení na novou činnost potřebovali stále méně času (čas stojí peníze) a každá firma se snaží náklady na výrobu neustále snižovat. Zároveň vzdělávání podporuje tvořivost, představivost a schopnost samostatně se rozhodovat na vyšší úrovni. Bohužel, co se týká vzdělání ve školách, v dnešní době jsou informace studentům poskytované na velmi obecné úrovni, proto vzdělávání v zaměstnání i mimo něj je stále více zapotřebí ke zlepšení povědomí k konkrétních procesech (Dudek, 2013).

K tomu, aby se pochopilo a správně určilo, čemu se má zaměstnanec učit, je třeba zvážit na prvním místě samotný proces učení. Lidé se ve své podstatě vzdělávají ve třech základních a zásadních rovinách a to ve znalostech, v dovednostech, což vyjadřuje jistou přímou aktivitu a jako třetí je tu postoj ke vzdělání. Pro dosažení vybrané úrovně v konkrétní aktivitě potřebuje každý jednotlivec rozdílný čas. Základní časovou rovinu lze ukázat na křivce učení. Tato křivka ukazuje tempo učení zkušeného pracovníka. Tempo se mění v závislosti na tom, jak je vzdělávací akce efektivní a jaké má vzdělávaná osoba zkušenosti, znalosti a jak je schopna vstřebat informace, které dostává. Každý jedinec má jinou kapacitu vědomí pro vnímání informací z vnějšího prostředí, proto je nutné vzdělávací proces vytvořit pro skupinu myšlenkově a znalostně podobnou a tempo přísunu informací jim přizpůsobit tak, aby vzdělávací akce byla přínosná nejen pro vedení, ale i pro osobu samotnou. Vzdělávací akce by vždy měla přinést výsledek na obě strany a osoba vzdělávaná by si z ní měla odnést poznatky v lepším případě použitelné i v běžném životě, tedy nejen pro konkrétní aktivitu.

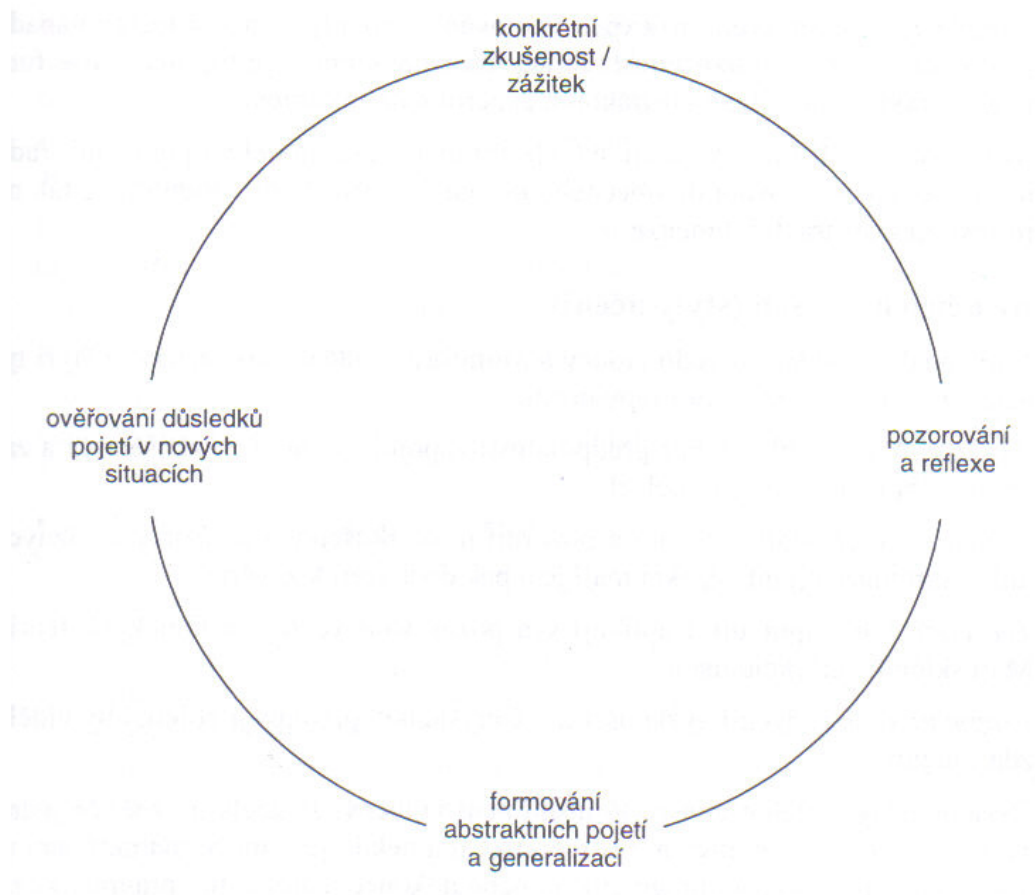


Zdroj: Armstrong, M., 2000, str. 516

Obr. 1.1: Standardní křivka učení

Dalším důležitým přístupem ke vzdělávání je Kolbův cyklus učení (viz obrázek 1.2). Kolb rozdělil učení na čtyři základní fáze. Těmito fázemi jsou jako první konkrétní zkušenost, druhá je reflexivní pozorování, třetí fáze je nazvána abstraktní vytváření pojetí (vytváření teorií) a poslední je fáze aktivního experimentování. **První fáze** je založena na konkrétní zkušenosti a vyznačuje se tím, že je buď plánovaná, nebo náhodná. Lze tedy říci, že pokud během práce zaměstnanec zjistí, že dělá něco špatně a začne to dělat jinak, jedná se o první, v tomto případně náhodnou fázi Kolbova cyklu.

Druhá fáze je závislá na účastníkově myšlce, o tom, jak nad danou věcí či aktivitou uvažuje, jak ji vnímá. **Třetí fáze** navazuje na druhou. Zde nejen, že se projevuje přemýšlení o problému, ale dále také o aplikaci těchto myšlenek, o jejich využití v další praxi, apod. **Poslední fáze** je určena pro zkoušení a ověřování předešlých tří fází. Jakmile je tato fáze ukončena, tzn. jakmile jsou předešlé myšlenky či aktivity vyzkoušeny, začíná se znovu fází první.



Zdroj: Armstrong, M., 2000, str. 521

Obr. 1.2: Kolbův cyklus učení

1.3 Vzdělávací metody

„Metody vzdělávání na pracovišti („On the Job Training“) jsou všechny metody vzdělávání, které probíhají v průběhu pracovního procesu přímo na pracovišti. Anglická zkratka **OJT**“ (Management mania [online] [cit. 1.4.2012]. Dostupné z: < <http://managementmania.com/metody-vzdelavani-na-pracovist>>).

Existuje mnoho forem vzdělávání na pracovišti, ale zmíněno bude pouze několik z nich. **První metodou je metoda instruktáže.** Tato metoda bude blíže rozebrána v podkapitole 1.4, proto nyní nebude podrobně rozvíjena. Nutné je pouze podotknout, že spočívá v předvádění pracovního postupu učitele pracovníkovi. Tato metoda má nicméně nevýhodu v tom, že není vhodná pro složité úkoly. Další metodou, specializovanou především pro týmy zaměřené na výsledek, je **metoda**

koučování. Tato metoda spočívá v dohledu kouče nad pracovníkem a poskytování rad, co se práce v dané oblasti týká.

Třetí metodou vzdělání, která je důležitá, je **rotování pracovníků.** Tato metoda je založená na tom, že zaměstnanci nevykonávají pouze stále dokola jednu a tu samou práci, ale například na výrobní lince, kde se provádí několik různých činností, se zaměstnanci pravidelně „točí“, aby si tzv. osahali co nejvíce aktivit. Tato metoda je velmi vhodná ve chvíli, kdy je riziko, že někdo z řetězce pracovníků vypadne a je třeba ho okamžitě nahradit někým jiným. V případě specializovaných činností je tato metoda ale nevhodná. Při speciální činnosti většinou dělají danou aktivitu jeden či dva lidé a na pozici nerotují.

Dalšími metodami jsou metody popisované Jindřichem Šaurem (Šaur, 2013) a Martinem Dudkem. První metodou dle Martina Dudka je **učení se akcí.** Tato metoda rozvíjí znalosti pomocí řešení každodenních problémů, které jsou zaměstnanci nuceni řešit. Čím rychleji a efektivněji problém vyřeší, tím dříve se mohou vrátit k běžné činnosti. Přítomnost další osoby, která působí jako pomocná ruka, může být pouze výhodou.

Druhou metodou je **studium stanovené literatury.** Tato metoda je přínosná pouze na teoretické úrovni, což vyjadřuje hlavní rozdíl mezi touto a první metodou. Při učení se četbou literatury se vzdělávaná osoby učí pouze teoretická pravidla, ale nemá možnost si je v praxi vyzkoušet.

Třetí metodou je **prezentace.** Prezentaci používají školitelé k lepšímu nastínění problému a jeho řešení. Prezentaci je nutné doplnit slovním komentářem a tím podpořit zaměstnance ke zpětné vazbě na danou prezentovanou problematiku. Tato zpětná vazba může být představována například dotazy kladenými vzdělávanými osobami. Další metodou je použití **videa.** Tato metoda kombinuje metodu prezentace s využitím moderní výpočetní techniky.

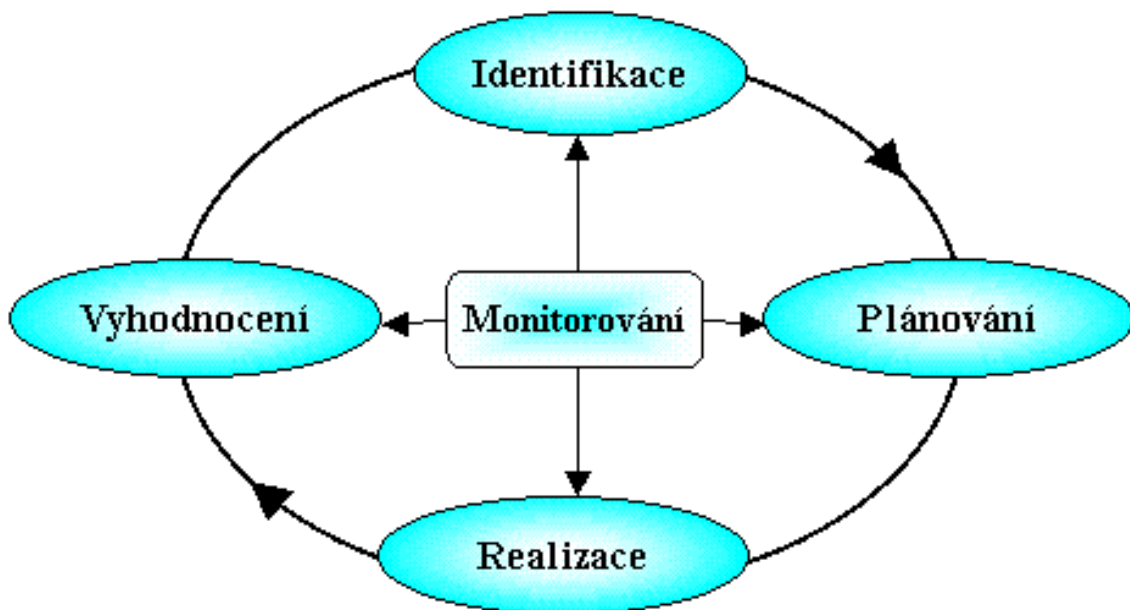
V souvislosti s předchozími metodami lze zmínit také **e-learning,** což je v současnosti velmi oblíbená metoda používaná převážně ve školách či menších organizacích. Umožňuje proškolit současně osoby na více místech, protože školení probíhá prostřednictvím připojení k internetu (Dudek, 2013).

1.4 Proces vzdělávání

Vzdělávání je bráno všeobecně jako rozvoj znalostí, i firemní vzdělávání má za cíl zvýšit všeobecný rozhled a znalosti pro konkrétní aktivitu v zaměstnání. Má pomoci rozvinout schopnosti, vedoucí k uspokojení účastníka vzdělávací akce na jedné straně a organizace na straně druhé. Již v počátku rozhodování o způsobu rozvoje znalostí je nutné připravit si přesný plán, jak se bude ve vzdělávání postupovat.

„Systematické vzdělávání je vzdělávání, které je vytvořeno specificky k uspokojení definování potřeb. Je plánované a zabezpečované lidmi, kteří vědí, jak vzdělávat, a dopad vzdělávání je pečlivě vyhodnocován“ (Armstrong, 2000, str. 535).

Definice systematického vzdělávání se dá popsat pomocí čtyřfázového modelu, který ve své knize popsal Armstrong. Prvním bodem v tomto modelu je *definování potřeb vzdělávání*. V tomto kroku se stanoví závažnost jednotlivých problémů a vybere se problém, který je potřeba řešit pomocí vzdělání. Druhým bodem modelu je *rozhodnutí o tom, jaký druh vzdělávání je k uspokojení těchto potřeb zapotřebí*. Tímto krokem, následujícím po definování problému, se vybere forma vzdělání, která by byla nejefektivnější pro řešení daného problému. K tomu mohou pomoci také vzdělávací organizace, které budou popsány dále v práci. Třetím bodem je *využití zkušených a školených školitelů při plánování a realizaci vzdělávání*. Školitelé mohou být jednat z interních zdrojů, které budou popsány dále a zároveň také z organizací specializujících se na vzdělávání. Výběr vhodného školení může být klíčový pro vyřešení problému. Pokud by byl zvolen nevhodný školitel, mohlo by dojít k nesprávnému předání informací, které by vedlo nejen k nevyřešení problému, ale další možnou variantou by mohlo být zároveň zhoršení stávající situace. Posledním bodem v Armstrongově modelu je *monitorování a vyhodnocování vzdělávání za účelem zjištění jeho efektivnosti*. Vzhledem k zaměření práce na efektivnost vzdělávání je tento bod hlavním v procesu vzdělávání na základně Armstrongova modelu. Tímto bodem je jasně definovaná potřeba neustálé kontroly procesu pro dosažení efektivních výsledků.



Zdroj: Katedry FMMI, 2013

Obr. 1.3: Čtyřfázový cyklus vzdělávání

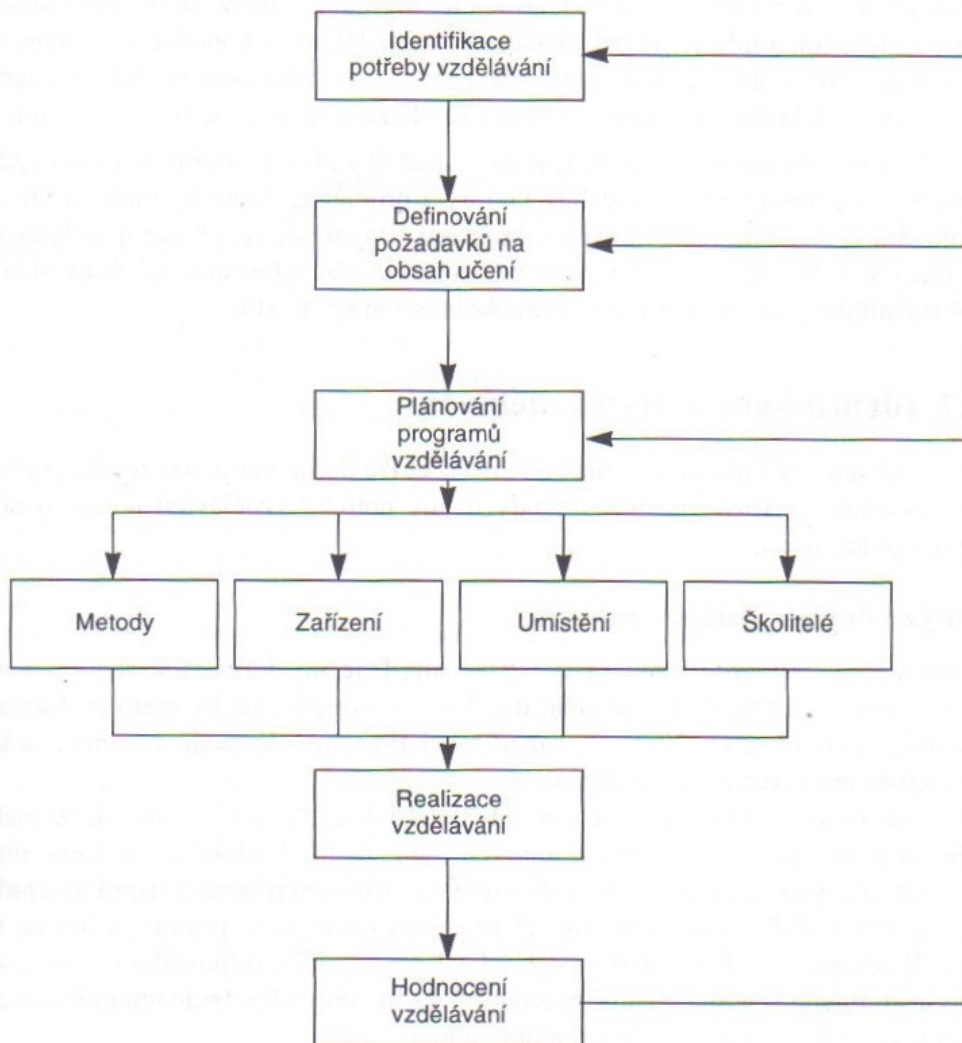
Na obrázku 1.3 je prakticky stejný koloběh, který popisuje ve své knize Armstrong s tím rozdílem, že přímo tento model je schválen prostřednictvím ISO 10015. Prvním bodem v tomto modelu je *Identifikace*, která popisuje zjištění příčiny problému a stanovení cíle vzdělání. Dalším bodem je *Plánování*, při kterém by měl být jasně definován proces, jakým bude dosahováno potřebné úrovně vzdělání. Třetím bodem, *Realizace*, se rozumí již samotný aktivní proces vzdělání a ve *Vyhodnocení* jsou shrnuty výsledky z proběhlé akce. Aby bylo zajištěno, že se předejde stejnému problému v budoucnu, je zde uveden také bod *Monitorování*, který slouží ke kontrole funkčnosti systému, který byl zaveden pro proces vzdělání a kontrole dodržování výsledných hodnot.

Vzhledem k širokosti pojmu procesu vzdělávání je třeba stanovit další potřebné body. Jako první by měl být definován cíl vzdělávání, tzn. výsledek procesu učení. Lze ho definovat také jako změnu chování v pracovním procesu. Cíl vychází především z potřeb a požadavků firmy. Co se týká bodu nazvaného cíl vzdělávání, existuje několik důležitých ukazatelů, které by měly být dodrženy, aby vzdělání bylo efektivní. Prvním tímto ukazatelem je časová optimalizace. Tzn., že by měl být stanoven časový harmonogram. Dále by mělo být jasné, jakých kvalifikací má být dosaženo, tj. měla by být provedena analýza firemních potřeb. Následně se

stanoví klíčová problematika a naplňuje se kariérní růst vybraných zaměstnanců a s tím související podpora jejich růstu. Díky vzdělávání by mělo být dosaženo rozvoje schopností a dovedností zaměstnance, zkvalitnění jejich práce, zlepšení image firmy a zvýšení její konkurenceschopnosti na trhu, což například u automobilového průmyslu je velmi žádoucí a, jak již bylo zmíněno výše, mělo by být dosaženo toho, že firma bude zaměstnávat tým, který je motivovaný k neustálému zlepšování svých dovedností.

Dále je třeba definovat, čeho má být vzdělávaná osoba schopna dosáhnout a zda má dále své poznatky předávat, či je využívat pouze pro svou vlastní činnost. Následně, po stanovení cíle, obsahu, délky, atd. je dalším důležitým bodem to, kde se bude školení konat. Pokud se jedná o vzdělávání specifické přímo pro danou aktivitu v té dané firmě, je běžné zvat školitele přímo na pracoviště. Zde se jedná například o zaučení na práci s určitým strojem či na specifické výrobní lince. Co se týká různých teoretických znalostí, například se zaměřením na zákony, normy apod., je možné vzdělávací akci uskutečnit přímo ve středisku vzdělávací instituce. Dle místa, kde je školení prováděno, lze dělit realizovaná školení na interní a externí.

Uvedené, ale také další, libovolné body, lze zahrnout do vzdělávacího procesu. Pokud proběhne vzdělávací akce, je důležité shrnout základní poznatky, ke kterým se došlo. Tzn. provést vyhodnocení vzdělávání. Na základě zjištěných skutečností se následně zvolí další postup rozvoje zaměstnanců. Toto vše lze nazvat jako proces plánovaného vzdělávání, což představuje vyšší stupeň učení.



Zdroj: Armstrong, M., 2000, str. 537

Obr. 1.4: Proces plánovaného vzdělávání

Pro vzdělávání se používají, dle Michaela Armstronga, **tři základní metody**. Těmito metodami jsou Metody vzdělávání při výkonu práce (na pracovišti), Metody vzdělávání mimo pracoviště a třetí metodou, ne však méně podstatnou, jsou Metody používané na pracovišti i mimo pracoviště.

Metoda první - vzdělávání při výkonu práce - vyjadřuje demonstrování, tzn. ukázkou pracovního postupu. Je to získávání zkušeností, které je předem plánované. Při demonstrování se využívá aktivní ukázky dané činnosti, což je výhodné z toho důvodu, že školící se účastník může přímo vidět, jak by měl danou činnost provádět. Nedostává tedy pouze teoretické informace. Proto je také tato metoda nejvíce využívána. Neslouží ale pouze k ukázce, jak má daná činnost

probíhat. Je možné ukázat si též chyby, kterých se účastník nejčastěji dopouští. **Při druhé metodě** se nejčastěji využívá **přímá instruktáž a pověřování úkoly** určenými k plnění. Ke vzdělávání lze použít například počítače (př. e-learning) či jiná multimédia, interaktivní videa a další. Tato metoda se nejčastěji využívá pro vzdělávání manažerů, jelikož je nutí k analyzování problémů, formulování doporučení a podniknutí příslušných kroků. **Třetí metoda** má formu **přednášky**. Tato metoda je výhodná pro vzdělávací akci určenou pro větší množství účastníků. Výhodou školitele je převážně to, že si nejen řídí strukturu přednášky, ale také časový harmonogram. Na konci je možné pobídnout účastníky k případným dotazům k danému tématu.

1.5 Vzdělávací agentury

K čemu vlastně slouží vzdělávací agentury? Co mají za cíl? K čemu bude vzdělávací agentura mně? To jsou zásadní otázky, které je třeba si položit v úplném počátku, když si společnost uvědomí, že potřebuje své zaměstnance vzdělávat v určitém oboru či aktivitě. Na základě tohoto poznání je nutné setřídít si všechny požadavky, které na vzdělávací akci bude společnost klást a podle toho následně vybrat agenturu, která je schopna všechny požadavky splnit a tím dosáhnout maximálního možného užitku na obou stranách, tj. dosáhnout na straně podniku požadované úrovně vzdělání za rozumné náklady, na straně druhé, tzn. na straně vzdělávací agentury, dosáhnout zisku z uskutečněné akce a vytvoření si dobrého jména u společnosti, což může vést k další spolupráci v budoucnu.

V České republice existuje velké množství vzdělávacích agentur a institucí. Stačí využít například internet, kde po zadání slov „vzdělávací agentura“ nabídne jakýkoliv prohlížeč několik set vzdělávacích agentur či společností zabývajících se vzděláním a rozvojem znalostí. Jednou z hlavních agentur, působících na českém i zahraničním trhu je agentura NAEP, neboli celými slovy Národní agentura pro evropské vzdělávací programy, která koordinuje vzdělávací programy mezinárodní spolupráce. Tato agentura se zabývá vzděláváním napříč celou Evropskou unií.

Další velkou agenturou, která funguje v České republice a zaměřuje se na vzdělávání nejen jednotlivců, ale také firem, je agentura Gradua Cegos. Tato agentura, která je mezinárodní společností zajišťující odborné vzdělávání, vznikla

původně jako česká poradenská společnost. Tato agentura je držitelem mnoha certifikátů a osvědčení, proto při výběru vzdělání je vždy zajištěn profesionální přístup školitelů a jejich precizní znalosti v daném oboru (Gradua Cegos, 2013).

1.6 Efektivní vzdělávání

„Systematickým procesem vytváření pozitivního prostředí a podmínek k rozšiřování kvalifikace zaměstnavatel zvyšuje motivaci a loajálnost svých zaměstnanců. Zvyšuje také dovednost, znalostní potenciál firmy a současně s tím i spokojenost zaměstnanců. Je proto ve vlastním zájmu zaměstnavatele míru vzdělání svých pracovníků podporovat, neboť je více než pravděpodobné, že se mu tato investice do vlastních řad mnohonásobně vrátí zpět v podobě kvalifikovaných a vzdělaných zaměstnanců“ (Dinosaur [online] [cit. 12.4.2013]. Dostupné z: <<http://dino.saur.cz/vzdelavani-a-rozvoj-zamestnancu-cast-1>>).

V mnohé literatuře i na internetových stránkách se lze dočíst o nekonečně mnoho způsobech a podmínkách pro efektivní vzdělávání. Tyto podmínky předem určují, jakým způsobem se bude ke vzdělání přistupovat a jaké budou zvoleny styly vzdělání. Základní podmínkou, společnou pro všechny zdroje je podmínka **motivace jedinců**. Každý z nás, ať už děláme jakoukoliv práci či činnost, potřebujeme být k tomu něčím motivováni. Ať už se jedná o odměnu, či „pouze“ dobrý pocit z vykonané práce. Motivace k učení se je podporována zesilováním vědomí o zvýšení znalostí. Je třeba vhodně zdůraznit výhodu ve zvýšení informovanosti a dovedností.

Další podmínkou je nutnost pečlivého vedení. Pokud vzdělání není vhodně vedeno a usměrňováno, dojde k neočekávanému a zmatečnému chování pracovníků, které bude způsobeno jejich nevědomostí. Je třeba zvolit jeden vhodný způsob, který budou následovat všichni účastníci. Zvolením vhodného vedení může být dosaženo vysoké úrovně zpětné vazby, která je důležitá především pro předejití chyb, kterých se kdokoliv může dopustit.

Třetí podmínka, která opět stojí za zmínku a která se také proto neustále opakuje, je zvolení vhodné metody vzdělávání. Je důležité si uvědomit, že pro znalosti např. v oblasti zákoníku práce je třeba pouze teoretického školení pojatého jako zdůraznění nových změn a pro zdokonalení se v oblasti ovládání stroje je třeba

naopak praktická ukázka a vzdělání ve způsobu obsluhy. Další podrobnosti o metodách vzdělávání budou popsány dále v textu práce.

K tomu, aby bylo dosaženo efektivního vzdělávání, je třeba si uvědomit, že každý jedinec je schopen informace absorbovat jiným způsobem a v jiném množství. Pro tento případ je vhodné stanovit skupiny jedinců, kteří mají přibližně stejné absorpční schopnosti a na základě tohoto sestavit vhodný program vzdělání. Pokud je informací až příliš mnoho, vzdělávání jedinci si často odnesou ještě méně informací, než kdyby jich dostali menší množství, zato spojené například s praktickou ukázkou. Problémem dnešních společností je fakt, že každý spěchá, potřebuje maximalizovat zisk a proto potřebuje okamžitě výborně proškolený personál. Na základě toho školí velké množství jedinců na velké množství aktivit a tito jedinci pak nejsou schopni v krátkém intervalu tolik informací zpracovat. Tím dochází jednak k neefektivnímu vzdělávání, ale také ke špatnému plnění pracovních povinností. Dalším důležitým bodem, navazujícím na předešlé, je proto školit také ve vhodný čas. Ne v čase, kdy si zákazník žádá kvantitu, ale v časech, kdy si žádá kvalitu.

Pro měření efektivity vzdělávání se využívá analýza vzdělávacích potřeb, na základě toho se zvolí vhodná metoda měření a následně se provede samotné měření efektivity. Analýzou se rozumí výběr vhodného tréninku. Pomocí analýzy se dá určit, jakým způsobem vzdělávat, motivovat a jak poté provést zpětný výzkum a ověření efektivity zvoleného vzdělávacího programu. Ve chvíli, kdy je vytvořena analýza, je na řadě určit si obsah a formu tréninku. Tzn. zvolit vhodnou školící osobu či organizaci, výběr vhodných nástrojů následného měření a poté vytvoření návrhu situace. Po absolvování dvou předešlých bodů se již sbírají data ke zpracování a vyhodnocení. Na základě výpočtů lze určit, jak vysokou efektivitu vzdělávání mělo.

Na efektivitu vzdělávání, respektive na podmínky pro efektivní vzdělávání, se zaměřuje také Martin Dudek (Dudek, 2013). V jeho článku je uvedeno deset základních podmínek pro efektivní vzdělávání, při jejichž dodržení by vzdělávání mělo splnit svůj účel, pokud při školení nedojde k zanedbání některého z uvedených bodů. Tyto podmínky obsahují několik již výše uvedených bodů. Protože v této situaci se ale jedná o dalšího autora, jehož výklad je rozšířen o znalosti z dalších publikací, budou tyto body uvedeny opakovaně.

První podmínkou je jasně definovat cíl vzdělání. Následně, po stanovení cíle, což je základní bod pro každý způsob vzdělávání, je třeba vytvořit podmínky pro proces vzdělávání. Tzn. přizpůsobit zaměstnanci pracovní dobu tak, aby měl na vzdělávání dostatek času, poskytnutí potřebných pomůcek ke vzdělání, zajištění dostatku času na vstřebání informací apod. Třetí podmínka je zvolení časového harmonogramu pro vzdělávání. Žádné školení nelze uspěchat, pokud má být úspěšné, proto je tato podmínka velmi důležitá a je třeba ji nevynechat.

Další, čtvrtou podmínkou, je sestavení programu. Nejen časový harmonogram, ale také přesný rozpis jednotlivých aktivit je třeba k efektivnímu posunutí se k cíli. Proto dalším bodem je aktivní účast všech ostatních členů týmu, jelikož nejen oni, ale i vedení by mělo jít školeným pracovníkům příkladem. Od tohoto bodu je jen malý krok k šesté podmínce, která úzce souvisí s předchozím bodem a to je aktivní, nikoliv pasivní účast na školení. Vzdělání je efektivní pouze tehdy, když má školená osoba možnost si aktivně vyzkoušet poznatek v praxi.

Samozřejmostí v procesu efektivního vzdělání je kvalitní lektor, který zaměstnance dostatečně motivuje, což je podmínka sedmá. V případě, že by lektor byl skoupý na slova mimo povinné informace, zaměstnanci by měli pocit, že jsou spíše obtěžováni, než že získávají nové znalosti. Lektor musí tým, který školením umí povzbudit k tomu, aby je účast na vzdělávací akci zaujala a měli pocit, že jim přináší užitek. Osmý bod je jakési vyústění bodu sedm, protože se týká motivace. Každý zaměstnanec musí vědět, co mu vzdělání přinese. Neměl by ho brát jako pouhé rozšíření znalostí, ale jako něco, co mu přinese opět nové zkušenosti a případně i odměnu za dobré výsledky. Proto podmínka devět, tedy následující, mluví o pocitu uspokojení zaměstnanců. Pokud zaměstnanec dostane odměnu za své nové znalosti ve formě například odměny od svého nadřízeného, protože novým pracovním postupem dosáhl lepších výsledků, dosáhne nejen nadřízený, ale i samotný zaměstnanec pocitu uspokojení.

Poslední podmínkou, kterou je nutné dodržet vždy, aby se problém, který je nutný odstranit podařilo neopakovat, je vyhodnocení výsledků vzdělání a opakovaná kontrola výsledků. V případě, že by se opět objevily odchylky od požadovaných výsledků procesu, bylo by potřeba učinit nápravná opatření. Tedy například provést další školení, které by ale znamenalo další náklady. Proto je lepší včasnou a pravidelnou kontrolou odchylkám tohoto typu raději předcházet (Dudek, 2013).

V textu výše byla zmíněna motivace. Motivací zaměstnanců se ve svých publikacích zabývá rovněž dvojice autorů Thorne a Pellant. Tito dva autoři se zabývají motivací nejen po stránce personální, ale rovněž zmiňují také motivací pomocí procesu učení. „Mnoho dospělých označuje učení za zážitek, na který by raději zapomněli, takže probuzení učebního obra v nitru je skutečná výzva, ale také fantastická příležitost“ (Thorne, Pellant, 2007, str. 80).

Touto citací se autoři zřejmě snaží říci, že učení je natolik složitý proces, že člověk má pocit, že ho spíš obtěžuje, než že by mu přinášel užitek. Na druhou stranu je však nutné si uvědomit, že nebýt nových kroků v podob učení se novému, nikdy by se nikdo nedostal ani do situace, ve které se momentálně nachází. Každý pohyb, každá věta, každé gesto, vše toho učí jedince něčemu novému a posouvá ho dál. Proto toto vše je báno jako motivace.

Motivace je něco, co člověk nemusí plně vnímat. Je to něco, co si nemusíme uvědomovat. Příkladem může být dítě učící se jezdit na kole. Mnohokrát spadne, ale pokaždé znovu a opakovaně vstane a zkouší to stále dokola. Vidí před sebou obraz sebe sama, jak jezdí na kole zcela samostatně, bez pádů a úrazů. Tato vidina ho nutí neustále svou činnost opakovat i za cenu, že si odře mnohokrát koleno. Ví, že i když se na kole nerozjede dnes, může to být už zítra, kdy udělá pokrok, najde si svou techniku a jízdu na kole zvládne samo bez pomoci rodiče. Toto je ona motivace, která se v každém probouzí automaticky a u které si nikdo ani neuvědomuje, že právě představa lepšího zítřku je to, co každého jedince momentálně motivuje.

Díky motivaci je možné si naplánovat, co příště udělat jinak. Pokud se o něco člověk pokouší a nedaří se to, je motivací zlepšit to. K tomu slouží plán, jak onu aktivitu provést jinak, lépe. K této činnosti je potřeba zkombinovat všechny tři způsoby, neboli postupy učení- **znalost teorie, praktická zkušenost, aplikace teorie a vytváření myšlenek**. Tyto body patří do Kolbova cyklu učení a zabývali se jimi mimo jiné také Honey a Mumfords v jejich Dotazníku učebních stylů.

V každém se zmíněných bodů ovšem záleží na dalších faktorech. Ve většině případů se každému pracuje na vzdělávání se dobře jiným způsobem. Osoby, které mají rády akci, volí učení formou činnosti. Tito lidé nejraději zkouší vše přímo praktickou cestou, nikoliv nejprve teorií. Postupují tak, jak je pro ně od narození

přirozené - zkouší, zda uspějí tím, co provedou za činnost a pokud se to nepodaří, hledají aktivně jinou cestu. Další je forma pozorování vhodná nejvíce pro osoby vnímavé. Tito lidé pozorují dění okolo sebe nečinně a až ve chvíli, kdy mají pocit, že chápou akci, která se děje okolo nich, zapojí se. Teoretici používají k učení odborné texty a literaturu. Studují nové pomocí učebních pomůcek a následně, když mají vše uspořádané v myšlenkách, jsou ochotni naučenou teorii vyzkoušet v praxi. Tito lidé vše důsledně promýšlejí. Posledními jsou pragmatičtí, kteří to, na co myslí, okamžitě zkouší v praxi. Při tom si zaznamenávají výsledky a následně zkoumají poznatky.

Učení je podmíněno tím, jak máme tvořen mozek. Ten je rozdělen na dvě hemisféry - levou a pravou, z nichž každá zodpovídá za jiné činnosti. Levá hemisféra se vyznačuje funkcemi jako *logika, seznamy, přímočarost, slova, čísla, posloupnost a analýza*. Pro pravou hemisféru jsou naopak typické funkce *rytmus, barvy, představivost, denní snění, intuice, prostorové vnímání a hudba*. Mnoho lidí, zamýšlejících se nad touto tematikou si myslí, že používá pouze jednu část svého mozku, proto si myslí, že na některé činnosti jsou tzv. „nešikovní“, nicméně v praxi je možné užívat obě hemisféry rovnocenně, neboli naše činnosti jsou „celomozkové.“ Tuto myšlenku rozvíjí ve svých poznatcích Tony Buzan (Thorne, Pellant, 2007).

2 Projekt a jeho řízení

Projektový management je část, která souvisí s tématem efektivního vzdělání sice okrajově, ale určitě s tématem, vzhledem k dalšímu zaměření na konkrétní projekt v praktické části práce, patří. Každé vzdělání je určeno pro konkrétní skupinu- projektový tým, proto je třeba zmínit, jak takové týmy vznikají. Vzhledem k tomu, že vytvořit projektový tým, který bude efektivně vykonávat zadanou činnost není jednoduché, i tato aktivita má speciální kroky, které vedou k vytvoření systematicky pracující skupiny.

„Projektový management je složitý komplex problematiky oblasti řízení, který nelze zjednodušit pouhou koncentrací na technické zvládnutí ovládnutí programů pro podporu řízení projektů“ (Svozilová, 2006, str.12). Autorka touto větou říká, že projektový management se nezabývá pouze vedením konkrétního projektu, ale zároveň vede tým spojený s prací na tomto projektu, vede je prostřednictvím mnoha složitých kroků, pomocí kterých se postupně dopracuje k dosažení předem stanoveného cíle.

„Projektový management obecně obsahuje aktivity, které souvisí jednak s řízením předmětu, služby, nebo jejich kombinace, která má realizaci projektu vzniknout, a to včetně použití výrobních technologií a postupů specifických v jednotlivých hospodářských oblastech spolu s důrazem na dosažení požadované úrovně kvality výstupů projekt“ (Svozilová, 2006, str.12).

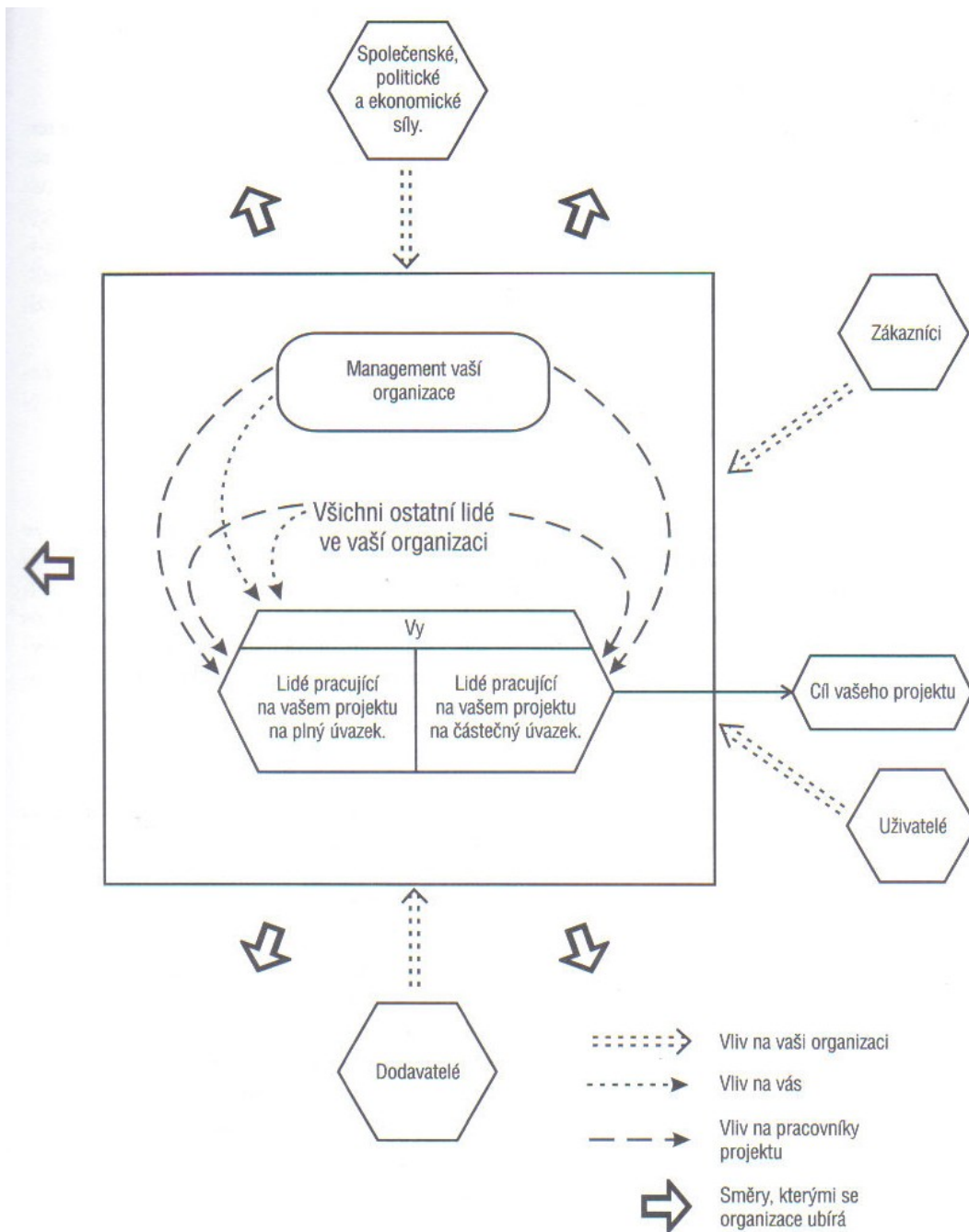
Tato citace ukazuje, že proces učení je základním principem také v řízení a vedení projektu. Každý projekt s sebou nese povinnost obsadit jednotlivé projektové role, motivování členů týmu, přidělení úkolů a transformace potřeb. Toto vše se děje v určitém prostředí, které si účastníci pomocí vedení vytváří sami na základě zkušeností, odhadů a předpokladů.

Aby bylo dobře pochopeno sousloví projektový management, je třeba nejprve pochopit pravý význam slova projekt. Projekt je jakýkoliv sled aktivit a činností, či řízený proces. Je to základní a zároveň hlavní prvek projektového řízení. Účelem každého projektu je naplnění specifických potřeb a cílů. Tyto potřeby a cíle jsou stanoveny již v počátku, ještě před samotným spuštěním jakékoliv činnosti vedoucí k zahájení řešení problémů daného projektu. K tomuto všemu je třeba jedna základní věc a tou je stanovení dynamického systému, který ukazuje, jak

bude sled událostí koordinován a sledován pomocí kontrolních systémů. Toto ukazuje tzv. základna projektového managementu, která zobrazuje předmět projektu a na něm závislé náklady, čas a dostupnost zdrojů. Jako první, které by dle mého názoru mělo být zmíněno, jsou náklady. Každý projekt něco stojí a aby se mohly pořídit již zmíněné zdroje, je třeba mít stanovený rozpočet. Pro stanovení rozpočtu je nutné mít stanovené odhady předpokládané ceny na jednotlivé položky projektu, apod. Ve chvíli, kdy je rozpočet stanoven a je potvrzené, že existuje dostatek finančních zdrojů, je nutné stanovit časový a věcný harmonogram. Posledním, ne však méně důležitým, je právě čas. Čas je nedostatkové zboží, které je nutné k dosažení všech cílů, včetně splnění projektu. Čas je zboží, které se nedá koupit, proto je třeba mít už dopředu stanovený časový sled prací a aktivit, které budou zajištění projektu provázet (Svozilová, 2006).

Podle Milтона D. Rosenau (Rosenau, 2007) má projekt několik základních znaků. Cíl projektu je dle tohoto autora za trojrozměrný. Je to z důvodu spojitosti tří základních úkonů a to jednak plnění požadavků na věcné provedení, dále časový plán a v neposlední řadě jsou to rozpočtové náklady. U rozpočtu je třeba se zastavit, protože bez financí není možné uskutečnit prakticky žádný projekt. Aby byl projekt úspěšný, je dle autora nutné, aby byly všechny podmínky zmíněné výše měřitelné. Proto všichni, kteří se projektu aktivně účastní, musí znát přesný postup, jak cíle v daných třech krocích dosáhnout.

Další, důležitou položkou v projektu je zdroj. Zdroj je jednak materiální (zdroje potřebné pro výrobu daného projektu) a dále jsou to zdroje lidské. Projekt se nikdy neuskuteční bez pomoci lidského kapitálu, proto je velmi podstatným bodem. Lidé jsou v projektu od toho, aby obsluhovali stroje, pracovali na zařízeních, nastavovali parametry apod. Mají tedy nezastupitelnou roli. V konečném důsledku je někdy mnohem složitější řídit lidi, než řídit samotný proces vzhledem k tomu, že člověk, narozdíl od stroje chybuje častěji.



Zdroj: Milton D. Rosenau, 2007, str. 9

Obr. 2.1: Rozmanité cíle organizace ztěžují práci manažera projektu

Na obrázku 2.1 je možné definovat cíle pro jednotlivé pozice v projektu. Na prvním místě je vždy management. Jeho cílem je řídit proces a vést podřízené ke splnění daného požadavku. Protože je v jednu chvíli nutné sledovat vždy větší počet cílů, má pod sebou manažer mnoho profesních pozic, které ho podporují v jeho činnosti a pomáhají mu projekt řídit. Jedním z hlavních cílů manažera tedy je, že musí trávit velké množství času s lidmi. Tito lidé pro projekt mohou pracovat na

plný, či částečný úvazek, záleží na jejich zkušenosti, pozici, ambicích a spolehlivosti. Hlavním úkolem manažera i ostatních lidí je však v konečném důsledku jediné- splnění cíle v podobě splnění požadavků zákazníka.

„Projekty jsou svého druhu jedinečné úkoly, které vznikají, když je potřeba něco udělat“ (Rosenau, 2007, str. 8). Touto větou, která je současně nadpisem jednoho z odstavců autor říká, že projekt je aktivita, která se odlišuje od ostatních činností. Projekt vzniká vždy za účelem provedení něčeho, co dříve pro danou společnost či skupinu lidí nebylo obvyklé a proto je pro ně složitějším procesem tento cíl- projekt- dovést do správného cíle.

Pro zahájení projektu je třeba si vždy stanovit jasnou strategii. Tato strategie by měla pomoci jednak v první řadě projekt jako takový mezi konkurencí získat a dále provést takové činnosti, které vedou k dosažení předem specifikovaných požadavků. Pro stanovení správné strategie by měl posloužit také již zmíněný trojrozměrný cíl. Strategie pomáhá vybírat projekty, které jsou perspektivní v dlouhodobém horizontu, tzn. projekty, které přináší členům projektového týmu dlouhodobé příjmy, které jsou tou hlavní motivací a zároveň jsou vedena s přijatelnými náklady.

Dle profesora Kerznera (Kerzner, 2009) lze v projektu vyčlenit tři základní řídicí principy. Těmito principy jsou autorita, zodpovědnost a odpovědnost. Autoritou je myšlena moc z pohledu možnosti ovlivnit a uskutečnit samostatně určitá rozhodnutí. Za zodpovědností se skrývá povinnost, kterou přijímá jednotlivec- z pohledu projektu v této práci je to činnost, kterou vykonává jeden konkrétní pracovník v daném projektu. Za odpovědnost je považována schopnost jednotlivce naplnit očekávání od ostatních členů a zároveň od svých nadřízených (projektového managementu) (Svozilová, 2006).

2.1 Plánování projektu

Při rozhodování, zda se zapojit do projektového týmu (bude popsán v další podkapitole) a podílet se na vytváření projektu, je důležité mít stanovený přesný plán. Tento plán má tři základní faktory. Prvním faktorem je *kde se tým nachází v počátku*. Tento faktor ukazuje pozici, ze které projektový tým začíná. Dalším faktorem je určení pozice, *kam se chce tým dostat*. Tento bod je důležitý z hlediska stanovení jasných cílů, časového harmonogramu, nákladů, apod.

Třetím faktorem je *stanovení postupu, jak se dostat tam, kam se tým dostat chce*. Zde je třeba určit přesný postup, konkrétní cestu, která by měla vést projekt k jasnému výsledku. Tyto faktory popisuje obrázek níže. Zde jsou patrné všechny tři faktory, které byly popsány. První faktor- *Kde jste*, který byl zmíněn jako první, další faktor je *Plán*, tj. to, kam se tým chce dostat a třetí faktor- *Kde chcete být* značí konečný cíl, kterého má být dosaženo.



Zdroj: Milton D. Rosenau, 2007, str. 56

Obr. 2.2: Plánování

Stanovení jasného plánu pomáhá jednodušeji řídit proces projektu a koordinovat a kontrolovat činnost na jednotlivých úrovních výstupu. To zabraňuje vzniku zbytečných problémů, které by mohly při nesprávném řízení vzniknout. Důležité při plánování projektu je rovněž zapojit ostatní členy budoucího týmu, tedy nejen samotný management, ale také ty, kteří se budou přímo podílet na činnosti a tudíž se s projektem potřebují lépe seznámit.

Procesem plánování projektu se zabývají i další autoři, například David Allen (Allen, 2008). Plánování projektu je v jeho publikaci popsáno tak, že je snadno pochopitelné nejen pro profesionály, ale i pro laiky, kteří se s účastí na projektu doposud neseťkali. Jde o volný překlad z pojmu **Getting things done**, neboli **GTD**. Manažeři se velmi často zabývají otázkou, jak nejjednodušeji řídit projekt tak, aby výsledek byl co nejefektivnější, ale aby ne nemuseli obávat, že v tomto natolik obsáhlém procesu udělají chybu. Allen tento proces popisuje tak, že

vypadá vcelku jednoduše z pohledu běžného čtenáře. Zásadním v plánování projektu dle GTD je dodržení pěti základních kroků.

Prvním krokem je jasné **definování cíle**. Tímto cílem je určit si proč se do projektu zapojit, proč ho realizovat a jaké zásady při jeho uskutečňování dodržet. Druhým krokem je **představa o výsledcích**. Zde je potřeba si stanovit, jaký má být přesně výsledek na konci projektu. Tento bod samotný by již měl na osobu plánující projekt působit motivujícím dojmem, neboť představa jasného výsledku je vždy hnacím motorem v počátcích každé aktivity.

Třetí krok je **brainstorming**. Tento bod popisuje myšlenkový chod každého jednotlivce. Při plánování projektu se každému honí hlavou nespočet myšlenek, uvažuje nad tím, jak by měl postupovat. Zde je třeba všechny podstatné myšlenky si určitým způsobem zaznamenávat, protože v budoucnu by se mohlo jednoduše stát, že se bude chtít osoba k dané představě vrátit, ale nebude si ji pamatovat. Z těchto myšlenek je možné později vytvořit samostatný plán k vytvoření plánu.

Čtvrtý krok je zaměřen na **uspořádání**. Tento bod úzce souvisí s předchozím. Všechny myšlenky, které si osoba zaznamená, musí mít určitý řád. Proto je třeba dát jim jasný systém, uspořádat je v pořadí, ve kterém jsou nejpřínosnější a ve kterém se budou snáze uskutečňovat.

Posledním krokem je **určení dalších kroků**. V tomto bodě je třeba si jasně definovat první konkrétní činnosti, které budou prováděny. Jedná se o první aktivní činnost, nikoliv již pouze o teoretické poznatky a myšlenky. V tomto kroku dostává plánování projektu konkrétní rozměr a začíná se již samotný projekt uskutečňovat (Allen, 2008).

2.2 Projektový tým a životní cyklus projektu

Ve chvíli, kdy jsou splněny požadavky vedoucí k zajištění nákladů, zdrojů a také dostatku času, je na řadě vytvoření projektového týmu. Tento tým zajišťuje správný průběh jednání a plnění povinností, je to skupina osob zodpovědná za realizaci určité jednotky práce, pro kterou je přesně stanovené zadání. Na vrcholu každého projektového týmu je manažer. Tento manažer má pod sebou zařazený důležité, pro projekt podstatné činnosti a pro každou tuto činnost má dalšího přiřazeného člena týmu. Každý člen týmu má povinnost zajistit bezproblémový průběh svých činností a plnění pro ně předem stanovených cílů. Pokud nefunguje

jeden člen týmu, znamená to problémy pro ostatní členy. Všechny části projektového týmu jsou propojené a na sebe vzájemně navazují. Znamená to tedy, že pokud nějaká část funguje špatně, je to jako kdyby vůbec nebyla a ostatní části na ni tedy nemohou nijak navázat. V tomto místě se tedy veškerá aktivita týmu může úplně zastavit. Naopak, když všechny členy mají schopnost plnit všechny úkoly bez chyb, projekt dosáhne cílového plnění ve termínu a v daném nastavení.

Pokud má projekt stanoven svůj tým, je třeba si uvědomit, jakou bude mít životnost. K tomu slouží stanovené fáze životního cyklu. Jelikož žádný projekt není „nesmrtelný“, je třeba si pohlídat, jakou dobu bude která fáze zastávat a na základě toho volit vhodné činnosti vedoucí ke splnění stanovených cílů. **První fází je zahájení.** V této fázi se projekt začíná vyvíjet. Definuje se cíl, hlavní myšlenka a sestavuje se vhodný projektový tým. **Ve fázi druhé- plánu,** se postupně zapojují zdroje zvolené pro projekt. **Ve třetí fázi** se pozvolna začíná prvními body realizace a následně se **realizuje projekt celý.** Následovně, po realizování projektu, je třeba schválení a akceptace zvolené a provedené realizační činnosti. Jestliže je vytvořený projekt schválen, dochází k jeho ukončení a předání k užívání.

Pokud by se měly definovat jednotlivé fáze trochu jiným, podrobnějším, ne však zcela odlišným způsobem, prvním bodem by byl konceptuální návrh. V této fázi se formulují základní záměry, hodnotí se přínosy a dopady realizace a zároveň se zjišťují potřebné náklady. Ve druhé fázi se projekt definuje, tzn. zpřesňují se výstupy z fáze první a k nim se přidávají metodiky. V produkční fázi dochází k samotné realizaci projektu a následné kontrole kvality dílčích činností. Poté následuje období operační, kdy se projekt aktivně využívá, zkouší a upravuje a ve chvíli, kdy splní účel a nadále není jeho působení potřeba, je vyřazen z činnosti, či je dále využíván jako podpora pro jiné projekty.

2.3 Struktura projektových činností

Projekt jako takový musí mít nejen svůj přesný plán a harmonogram, ale zároveň je třeba si již dopředu určit přesnou strukturu tohoto projektu pro snazší orientaci v něm a pro lepší a pochopitelnější práci se samotným projektem v průběhu naplánovaných činností.

Na úplném počátku je důležité stanovení cílů a rozsahu prací v projektu, v této části je jasně definované, co bude společnost pro zákazníka, s nímž má uzavřenou smlouvu, vykonávat za činnosti a v jakém časové sledu. Časový plán by měl být zároveň doplněn přesným rozpočtem (viz. předchozí kapitoly), aby zákazník mohl svou firmu na tyto výdaje předem připravit.

Hlavním účelem vytvoření struktury je rozdělení projektu na jednotlivé úkoly a činnosti, které bude potřeba splnit. Podstatou tohoto úkonu je vytvořit takovou strukturu, která zabrání vypadnutí jakékoliv části, což by mohlo způsobit nemalé problémy v dalších krocích výroby- zpomalení či úplné zastavení výroby, pokles v plnění cílů, apod. (Rosenau, 2007).

Pro bližší popis struktury projektu slouží tzv. **hierarchická struktura činností projektu** (dále jen **WBS**). Zkratku WBS lze vlně přeložit jako určitý rozpad, rozpis, či osnova rozpisu práce. Tato zkratka je celosvětově používána ve spojení s činností v projektu. Je to jednoduchá technika sloužící k rozdělení činností d jednotlivých částí, včetně podrobných detailů, které popisují konkrétní odpovědnosti, časový plán a rozsah pracnosti. Záleží vždy na pojetí e velikostí projektu- dle toho se vždy struktura WBS liší- pro jednoduché projekty se může jednat o prosté činnosti, u projektů větších, jako bude např. projekt Mercedes v praktické části, se činnosti dělí dále na menší podúkoly, aby bylo dosaženo co nejpřesnějšího výsledku. Ve velkých projektech je třeba hlídat činnost nejen celku, ale zároveň také na jednotlivých menších úrovních. Proto bývají činnosti rozděleny podrobněji (Dostupné na <http://www.Managementmania.Com>, 12.4.2013).

Jak již bylo zmíněno výše, k vytvoření WBS, či jiných, jednodušších harmonogramů, je třeba důkladně vypracovat a zvážit nejen časový, ale i rozpočtový plán. Ve většině případu je rozpočet omezený určitou sumou, která nesmí být překročena, proto je třeba tuto sumu rozdělit mezi náklady na jednotlivé činnosti a striktně se těchto částek držet. V případě, že není dodržena maximální výše rozpočtu, riskuje dodavatel, že mu odběratel (zákazník) za jím provedený projekt nezaplatí.

Další používanou strukturou v projektové činnosti je tzv. **Ganttův diagram**, který slouží sestavení a naplánování časové posloupnosti činností v grafickém provedení. Tento diagram se vytváří pomocí jednotlivých sloupců, z nichž každý je

pro určité zvolené období (např. den/měsíc/rok). V řádcích jsou poté vepsány jednotlivé činnosti a aktivity, pro které jsou přiřazena ve sloupcích konkrétní časová období. Ganttův diagram se v praxi využívá k plánování aktivit v rámci daného projektu, či z pohledu celého projektu ke sledování jeho činnosti v určitém programu, do kterého je projekt začleněn (Dostupné na <http://www.Managementmania.com>, 12.4.2013).

3 Analýza způsobu vzdělávání zaměstnanců v rámci projektů Mercedes a Audi A6 ve firmě Faurecia

Předchozí kapitoly byly věnovány teoretické stránce vzdělávání, její metodice, stylům apod. Na následujících stranách se budu věnovat již konkrétně firmě Faurecia a vybraným projektům Mercedes a Audi A6 se zaměřením na zaměstnance na dělnických pozicích. Tito zaměstnanci jsou klíčoví pro tuto diplomovou práci, neboť jsou to především oni, kteří jsou školeni pro práci v daném projektu a na kterých stojí ten největší úkol, tj. plnit požadavky zákazníka a vyrábět jím požadované díly v dané kvantitě, ale hlavně kvalitě.

Dále se budu věnovat problematice vzdělávání ve firmě Faurecia na celkové úrovni a zároveň dále na úrovni vybraných projektů. V obecné úrovni vzdělání ve firmě bude popsáno, jak přesně vzdělání zde probíhá. Tzn. od prvních kroků, kdy se sestavuje vzdělávací plán, po konkrétní kroky uskutečňované před průběhem určitého školení.

V části zaměřené na vybrané projekty popíši situaci na projektech, pracovní proces zaměstnanců z těchto projektů a také způsob jejich vzdělání a rozvoje, které je potřeba k plnění jejich povinností a k rozvoji jejich činnosti. Pro tento účel byly vytvořeny dva dotazníky, z nichž budou interpretovány výsledky. Dotazníky jsou určeny pouze pro skupinu zaměstnanců pracujících na projektu Mercedes zaměstnanců, kteří v minulosti pracovali na projektu Audi A6. Tyto dotazníky jsou zaměřeny na vzdělání pro práci na těchto projektech.

3.1 Základní informace o firmě Faurecia

Firma Faurecia je zahraniční firma s mateřským sídlem ve Francii. V současné době zaměstnává více než 80 tisíc zaměstnanců ve 33 zemích světa, Českou republiku nevyjímaje. Roční obrat firmy, i přes všemožné problémy, které Faurecia musela řešit, byl na konci roku 2011 přes 16 mld. Euro. V České republice má firma Faurecia čtyři závody, které zaměstnávají okolo dvou tisíc zaměstnanců. V Mladé Boleslavi funguje závod zaměřený na interiéry, který zde působí již od roku 1995, ale zároveň také závod spolupracující úzce se závodem v Bakově nad Jizerou, který existuje od roku 2000 a je zaměřen na výfukové systémy.

V roce 2009 se tyto ekonomické problémy dotkly i firmy Faurecia. Klesly požadavky od zákazníků, mnoho zaměstnanců bylo propuštěno a například závod

v Mladé Boleslavi se dostal počtem zaměstnanců na téměř polovinu původního počtu. Firma Faurecia se však snažila problémům čelit a již následující rok - 2010, se začaly tržby pomalým tempem opět zvyšovat a s nimi i počet zaměstnanců. Co se týká interiérů obecně, tak na konci roku 2011 měla firma Faurecia v tomto okruhu již 21 tisíc zaměstnanců rozmístěných v 89 závodech ve 23 zemích světa (Dostupné na Faurecia.com, Results, 10.12.2012).

3.2 Faurecia Interior Systems Mladá Boleslav

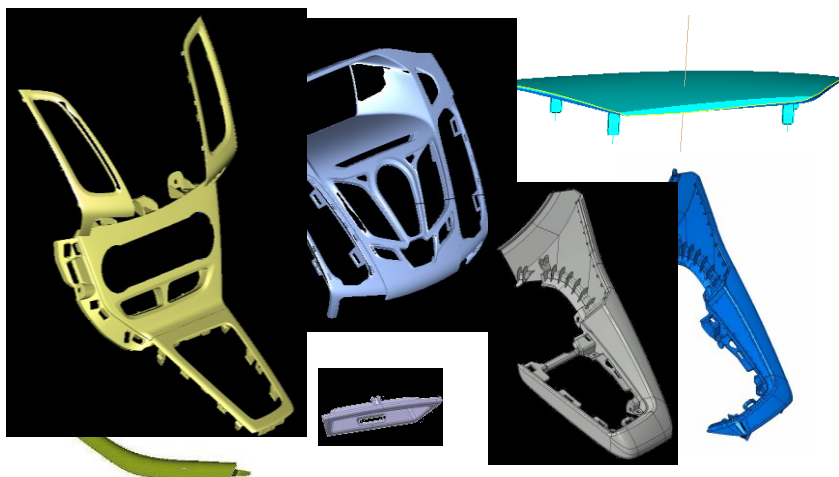
Firma Faurecia Interior Systems Bohemia započala svou historii již v roce 1995. V tomto roce začala výstavba závodu. Již následující rok, tedy 1996, byl závod uveden do provozu a firma započala výrobu prvních komponentů do interiérů vozů. Prvním zákazníkem firmy byla společnost Škoda Auto, pro kterou Faurecia dodávala přístrojovou desku do automobilu Škoda Octavia. Faurecia dále budovala a již v tomto roce měla rozlohu přes 19 tisíc metrů čtverečných.

Výroba pokračovala v roce 1999 přijetím dalšího projektu a to opět pro firmu Škoda- Faurecia začala dodávat palubní desky pro automobil Škoda Fabia. Ani v následujících letech však společnost neustávala v rozvíjení činnosti a přijímala další zakázky. Následovaly projekty Opel Agila a Suzuki Wagon (rok 2000, pro oba automobily se dodávaly dveřní výplně), dále VW Polo- tento projekt se ve Faurecii držel velmi dlouho. V roce 2001 se firma dostala na 500 zaměstnanců. Nezůstávala však pouze na zmíněných projektech, ale do roku 2010 přibyly další projekty- VW Touareq (palubní deska), Audi A6 (palubní deska)- tento projekt bude podrobněji popsán dále v diplomové práci a BMW 1 (centrální konzole), Audi Q7 (palubní deska), dále nový model Škoda Fabia a také Škoda Roomster a v roce 2008 firma přijala také nabídku od firmy Opel a začala dodávat palubní desky pro jejich model Insignia.

Poměr výroby přístrojových desek a dveřních panelů byl v roce 1996 většinový pro palubní desky, konkrétně 77% veškeré výroby a dveřní panely zastávaly zbytek výroby, tedy 23%. Firma stoupala na žebříčku úspěšnosti velmi rychle nahoru a v roce 2006 se v oblasti prodeje dostala až na 104,6 milionů Euro.

Zlomový byl pro Faurecii v Mladé Boleslavi rok 2010. Do tohoto roku byla firma zaměřena pouze na dva zmíněné komponenty- palubní desky a dveřní výplně. V roce 2010 se firma rozhodla zaměřit na další komponent do interiérů a tím jsou

lakované díly. Prvním modelem, pro který byly tyto díly vyráběny, se stal Ford Focus. To znamenalo nejen nové výrobní linky, ale také nové technologie, pro které se museli začít hledat noví zaměstnanci s praxí, která do této doby nebyla od zaměstnanců vyžadována. Ve firmě se začaly tím pádem klást i rozdílné- vyšší nároky na nový personál.



Zdroj: Interní dokumenty Faurecia

Obr. 3.1: Lakované díly

Vzhledem k tomu, že pro některé projekty se postupně přestalo vyrábět, firma se rozhodla nahradit je novými. Jedním z nových projektů, mimo Ford Focus a jeho lakované díly, byl projekt Citroen, pro který „zkušební výroba“ začala v roce 2011 a dále v roce 2012 to byly projekty Audi A3 a Mercedes A- class. Tyto tři projekty znamenaly pro firmu jednak velikou příležitost dokázat svou stabilní pozici na trhu a také to byla velká výzva. Výzva proto, že firma musela najednou zvládnout příchod tří silných zákazníků, kteří zaujímají významnou pozici na trhu. Jedním se zmiňovaných projektů se dále bude zabývat aplikační část této práce a to konkrétně projektem Mercedes a vzděláváním v tomto projektu. Vzhledem k rostoucímu počtu projektů a nutnosti získat nový personál na tyto projekty se na konci třetího semestru 2012 dostala opět na téměř 900 zaměstnanců. V současné době je počet zaměstnanců již téměř dvojnásobný.

3.3 Vzdělávání ve firmě Faurecia

Faurecia je společnost, jejímž cílem je podporovat mobilitu a profesní růst zaměstnanců. Tímto postupem se snaží vytvářet dynamické prostředí pro své zaměstnance (Dostupné na Faurecia.com, Our Culture 10.12.2012). Vzdělání zaměstnanců je jednak v kompetenci jednotlivých závodů, ale zároveň je také koordinováno mateřskou společností sídlící ve Francii. Toto řízení probíhá formou standardů, nástrojů a pravidel, jež jsou vyžadována od jednotlivých závodů. Nad těmito pravidly dohlíží tzv. *Faurecia University*, která byla založena v roce 1997 a plní tři zásadní cíle. Těmito cíli jsou jako první rozvoj manažerských a technických dovedností řídicích zaměstnanců, druhým cílem je propagace a předávání osvědčených pracovních zkušeností a třetí cíl je definován jako rozšiřování pracovních postupů a nástrojů napříč firmou.

Firma Faurecia si těmito cíli klade za úkol, aby si vytvořila vlastní síť vzdělaných manažerů, expertů a specialistů pomocí interní mobility zaměstnanců a jejich kariérního postupu. K tomuto postupu je však zapotřebí naprostá informovanost o volných pozicích a možnostech růstu. K tomu slouží také *Interní burza práce* poskytující informace volných pracovních míst. Hroník ve své knize toto téma také částečně zmiňuje a to konkrétně ve smyslu transparentnosti informací (Hroník, 2007). Tímto vyšším si ale nezajišťuje firma vyškolení expertů pouze mezi svými zaměstnanci, ale zároveň mezi závody zároveň. Nefunguje tedy pouze interní mobilita, ale také mobilita mezi jednotlivými závody.

Tréninkové plány, Matice školení a proces vzdělávání ve firmě Faurecia

Prvním a nejzákladnějším školením, které každý zaměstnanec firmy Faurecia dostane, je vstupní školení na úplném počátku pracovního poměru. Jedná se o nástupní školení. Toto školení trvá přibližně čtyři hodiny a zaměstnanec zde dostane potřebné základní informace o bezpečnosti práce, o základních pracovních standardech ve firmě, a další. Během tohoto školení jsou zaměstnanci také tázáni, zda všemu důkladně rozumí a tyto dotazy jsou ověřovány zkušebními otázkami. Pokud by se stalo, že zaměstnanec bezprostředně po nástupním školení poruší některé z nařízení, o kterých se dozvěděl na nástupním školení, bylo by to z jeho strany porušení pracovní kázně. K fungování základních činností je proto velmi důležité znát alespoň základní procesy. Další, podrobnější školení

již dostává každý zaměstnanec individuálně na základě jemu přidělené pracovní pozici a to přímo na jeho pracovišti.

Firma Faurecia v Mladé Boleslavi má mimo centrální nařízení vytvořen také vlastní systém pro zvýšení efektivnosti vzdělávání. Pro tento systém byly zavedeny tzv. *Tréninkové plány*. Tyto plány jsou jakýmsi souhrnem všech vzdělání, která firma svým zaměstnancům nabízí a jsou zároveň konkrétním plánem na následující období. V tomto plánu jsou již naplánována konkrétní školení pro konkrétní zaměstnance.

Základním pilířem pro tréninkové plány je *Matice školení* (viz. příloha č. 1). V matici školení jsou obsažena všechna školení, která je firma schopna za určitých podmínek poskytnout a naplánovat svým zaměstnancům. V této tabulce jsou školení rozdělena do čtyř hlavních skupin, ze kterých lze vybírat. Těmito skupinami jsou *Profesní školení*, *FES školení*, *Legislativní školení* a *Softwarová školení*.

Na konci každého roku, když se tvoří tréninkový plán, jsou vyzváni všichni vedoucí zaměstnanci k předložení návrhů na konkrétní individuální plány vzdělání pro své podřízené. Tyto plány jsou pak vedením upravovány a následně schvalovány dle rozpočtu firmy na následující období.

Ať už se jedná o roční tréninkový plán či školení, které je vyžadováno dle potřeby v průběhu roku, má tento proces daná pravidla, která se musí dodržet. Tato pravidla jsou vyžadována z důvodu nejen přehlednosti o proškolených zaměstnancích, ale zároveň jsou tyto informace vyžadovány audity, které jsou ve firmě několikrát za rok prováděny.

Prvním krokem při potřebě vzdělání je vyplnění tzv. *Požadavku na školení* (viz. Příloha č. 2). V tomto požadavku se vyplňují všechny potřebné údaje a následně je formulář předán na personální oddělení, které zajišťuje plánování školení. Pokud je formulář vyplněn v pořádku, osoba na personálním oddělení, která je zodpovědná za vzdělání, zadá tento požadavek do systému a připraví podklady pro plánované školení. Ve chvíli, kdy je školení naplánované a již se ví i konkrétní termín, je potřeba připravit další formuláře. Ty má na starost rovněž personální oddělení a předává je buď přímo školiteli, nebo osobě, která si školení pro své podřízené vyžádala. Těmito formuláři jsou *Hromadný záznam* (viz. Příloha č. 3),

Hodnocení vzdělávací akce účastníkem (viz. Příloha č. 4) a Hodnocení vzdělávací akce vedoucím (viz. Příloha č. 5).

Formulář Hromadný záznam zobrazuje v první řadě shrnutí základních informací zadaných v Požadavku na školení. Další důležitou informací, která je zde zadaná, je ale již také kompletní seznam všech osob, které by se měly zúčastnit daného naplánovaného školení. Dle tohoto seznamu si tak školitel může zkontrolovat, zda na školení dorazili všichni, kteří to měli za povinnost, či zda naopak se nedostavil někdo, kdo školení naplánované neměl. Školené osoby i školitel se na konci školení do záznamu v příslušných kolonkách podepíší pro potvrzení, že školení proběhlo.

Na konci školení se využije další formulář a to Hodnocení vzdělávací akce účastníkem. Tento formulář je nutné vyplnit bezprostředně po ukončení školení, protože dává zpětnou vazbu na úroveň školení a školitele. V tomto záznamu každý účastník školení dle vypsanych kolonek vyplní požadované údaje a tento záznam opět odevzdá školiteli. Školitel následně Hromadný záznam a Hodnocení účastníky předává zpět na personální oddělení k zadání do systému a prvotnímu vyhodnocení školení.

Každé školení má svou individuální potřebnou dobu pro ověření účinnosti školení. Proto, v závislosti na typu školení, se následně provádí Hodnocení vzdělávací akce vedoucím, dle zvážení 2- 30 dní po školení. Co se týká školení legislativních, může být interval kratší z důvodu, že například zkušenosti v oblasti řízení manipulačního vozíku je nutné z hlediska bezpečnosti ověřit ihned, nikoliv až měsíc po školení. Tyto záznamy vyplňuje nadřízený každému svému podřízenému, který se školení zúčastnil. Výjimku tvoří školení, u kterého je vyžadován konkrétní výsledek na celou skupinu zaměstnanců. U těchto typu vzdělávacích akcí je možné vyplnit Hodnocení vzdělávací akce vedoucím pro celou tuto skupinu zároveň, nikoliv na každou osobu zvlášť. Tato hodnocení se poté opět předají k zadání do systému na personální oddělení a následně, po zadání všech údajů, je školení považováno za uzavřené a je dále vyhodnocováno v rámci vyhodnocování tréninkového plánu na konci období.

3.4 Empirický průzkum u zaměstnanců projektu Mercedes

V této části se zaměřím na konkrétní empirický průzkum, který byl proveden ve firmě Faurecia Mladá Boleslav u zaměstnanců na dělnických pozicích. Tito zaměstnanci jsou základním článkem v zaměstnaneckém žebříčku. Vzhledem k tomu, že praktická část je zaměřena z půlky na projekt Mercedes, byl průzkum proveden mezi zaměstnanci na tomto projektu.

První částí průzkumu bylo vytvoření dotazníků a provedení „předprůzkumu.“ V této etapě jsem oslovila pět zaměstnanců, kteří byli vybraní pro otestování dotazníku. Tito zaměstnanci dostali určitý čas k jeho vyplnění a vyjádření se k tomu, jak jim vyhovuje či nevyhovuje struktura a způsob dotazování v dotazníku. Vzhledem k tomu, že některé otázky byly těmto zaměstnancům nejasné, přeformulovala jsem je dle jejich doporučení, aby byly více srozumitelné pro všechny pracovníky na dělnických pozicích na projektu.

Na projektu Mercedes jsou dělnické pozice několika zaměření. Základní pozicí je již zmíněný *Dělník výroby* bez specializace. Na této pozici není vyžadována žádná speciální zkušenost, pouze základní praxe v automobilovém průmyslu, popř. na podobné výrobní lince. Tito zaměstnanci vykonávají základní dělnickou činnost, např. jednoduché montáže malých dílů, balení dílů, apod. Další pozicí na projektu Mercedes je pozice se specializací na *pěnování*. Tito zaměstnanci pracují se speciálními materiály a chemickými látkami, mají tedy ztížené pracovní podmínky a pro tuto pozici je tedy vyžadována speciální praxe. Většinou se na tuto pozici dosazují zaměstnanci, kteří mají s touto činností praxi z jiného závodu, nebo již v dřívější době ve firmě Faurecia vykonávali pozici dělníka výroby a na tuto pozici vzhledem ke znalosti výroby a znalosti procesu pěnování byli zaučeni. Další, neméně významnou pozicí je pozice zaměřená na *konečnou kontrolu*. Na tuto pozici jsou vybíráni zaměstnanci dle přísných kritérií. Musí si projít speciální oční prohlídkou a testem na barvicit, který prokáže, že jsou schopni rozeznat i minimální odchylku na díle od standardu. V případě, že by zaměstnanec na této pozici prokázal, že nemá dostatečné schopnosti, byl by z pozice okamžitě přesunut na jinou práci. Tito zaměstnanci spolupracují se zaměstnanci z oddělení kvality, protože kontrolují nejen vzhled dílu, ať už jdou to vady na barvě, ale také jakékoliv sebemenší škrábance, důlky a jiné vady, na jejichž odstranění se podílí právě oddělení kvality.

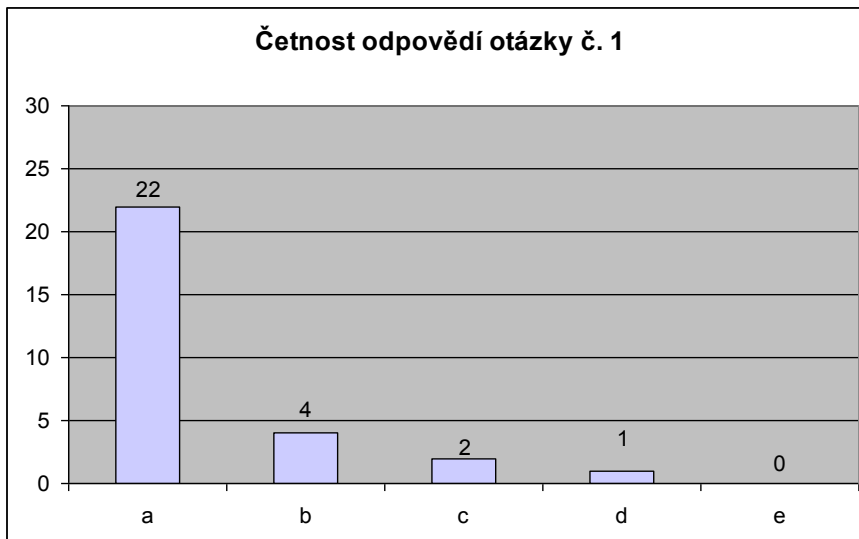
Poslední dělnickou pozicí na projektu Mercedes je pozice *Gap leader*. Tento zaměstnanec je na úrovni pod supervizorem. Je zodpovědný za chod své výrobní linky, za její zaměstnance a za veškerou činnost, která je zde vykonávána. Zároveň musí být schopen zastat všechny činnosti na výrobní lince, protože je povinen v případě nutnosti zastoupit pracovníka na jakékoliv pozici. Gap leader je taktéž zodpovědný za veškeré formální záležitosti potřebné k chodu výrobní linky. Do těchto záležitostí patří vyplňování předepsaných dokumentů, zodpovědnost za vzhled gapové tabule (tabule s potřebnými informacemi umístěná u výrobní linky) a také hlídá udržování čistoty na pracovišti nejen po skončení pracovní doby, ale také během ní.

3.5 Vyhodnocení průzkumu u zaměstnanců projektu Mercedes

Pro empirický průzkum o úrovni vzdělání na vybraném projektu jsem vytvořila jednoduchý dotazník. Tento dotazník byl nejprve použit k předprůzkumu, který byl proveden s pěti vybranými zaměstnanci a následně s jejich pomocí upraven tak, aby byl co nejsrozumitelnější pro všechny ostatní zaměstnance na dělnických pozicích projektu. Tyto dotazníky z předprůzkumu nebyly použity k vyhodnocení výzkumu, byly použity pouze pro účely upravení dotazníku na potřebnou úroveň. Všichni zaměstnanci ve výrobě mají stanovené přestávky a musí dodržovat striktně předepsanou pracovní dobu, proto bylo u dotazníku bráno na zřetel, aby u něj zaměstnanci nemuseli trávit příliš mnoho času a tedy aby odpovědi pro ně bylo možné napsat v co nejkratší době. Následně, po úpravách, byl upravený dotazník (viz. Příloha č. 6) mezi zaměstnance distribuován přes supervizory, tedy jejich nadřízené. Celkem bylo předáno 80 výtisků, z nichž se vrátilo vyplněných 50. Z těchto dotazníků jsem následně vybrala 30 zcela vyplněných, které byly použity k vyhodnocení stanoveného problému. Z uvedeného vyplývá, že návratnost vyplněných dotazníků byla 62,5%, tedy více než polovina z distribuovaných, což považuji za úspěšné. Vybraných 30 dotazníků tvořilo 37,5% z původního počtu 80.

Vyhodnocení jednotlivých odpovědí v dotazníku

1. Jak dlouho pracujete ve firmě Faurecia Interior Systems Bohemia, s.r.o., Mladá Boleslav?

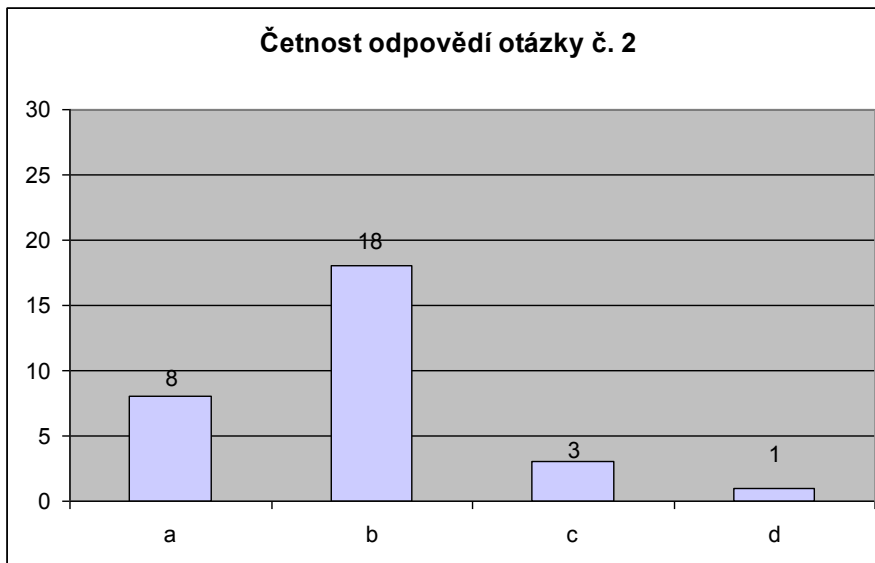


Pozn.: Osa x zobrazuje možnosti odpovědí k výběru: a) méně než 1 rok, b) 1-3 roky, c) 3-7 let, d) 7-10 let, e) více než 10 let. Osa y zobrazuje počet odpovědí k daným možnostem.

Obr. 3.2: Vyhodnocení odpovědí otázky č. 1

V otázce č. 1 byl možný výběr z pěti odpovědí. Většina zaměstnanců na projektu Mercedes byla hledána nikoliv mezi stávajícími zaměstnanci, ale je to úplně nový personál. Proto nejčastěji volenou odpovědí byla odpověď první, tedy, že zaměstnanci ve firmě pracují po dobu kratší než jeden rok. Výjimku tvoří pouze zaměstnanci na specializovaných pozicích v projektu, kteří byli na úplném počátku projektu vybíráni na základě předchozích zkušeností ve firmě a mohou tam tedy pracovat již déle. Tito zaměstnanci již měli zkušenosti s prací na více pozicích, v mnoha případech to byli dělníci pracující na specializovaných pozicích (konečná kontrola, pěnař, apod.). Protože ale základní pozicí, tím pádem i s největší četností, je dělník výroby bez specializace, není převažující odpověď u této otázky ničím překvapující. Specializovaných pozic se sice ve firmě nachází mnoho, nicméně stále jsou v menšině oproti běžným dělnickým pozicím. Pro tyto pozice je nutná větší praxe, ať již přímo z firmy Faurecia, tak z předchozích zaměstnání. Předpokládám, že v budoucnu se tento poměr mezi dělnickými pozicemi nezmění, nebo bude změna pouze nepatrná.

2. Jak dlouho pracujete v lince Mercedes?

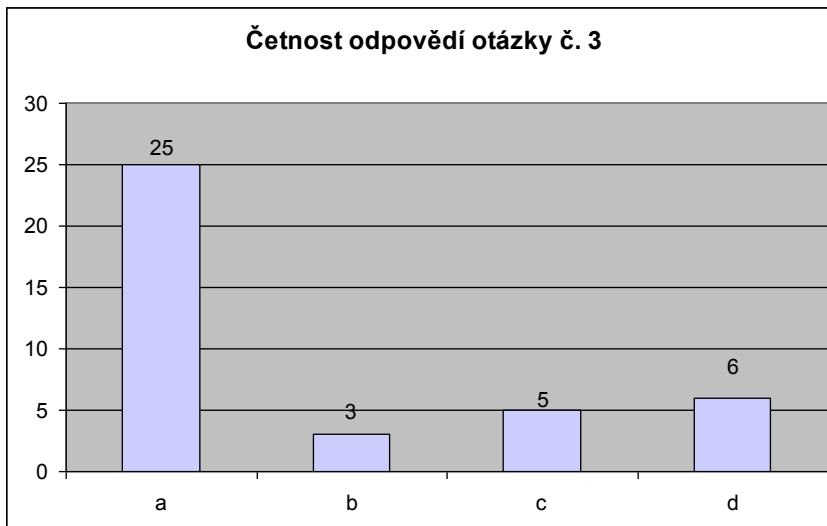


Pozn.: Osa x zobrazuje možnosti odpovědí k výběru: a) méně než 1 měsíc, b) 1-3 měsíce, c) 3-6 měsíců, d) déle než půl roku. Osa y zobrazuje počet odpovědí k daným možnostem.

Obr. 3.3: Vyhodnocení odpovědí otázky č. 2

Druhá otázka již byla směřována přímo na vybraný projekt, tedy projekt Mercedes. Zaměstnanci mohli volit mezi čtyřmi nabízenými odpověďmi. Většina dotazovaných odpovídala, že na tomto projektu pracuje v rozmezí 1-3 měsíců. Za důvod považují to, že projekt se neustále vyvíjí a potřebuje stále nové zaměstnance. Tato doba je zároveň zkušební dobou, tzn., že zaměstnanci jsou prozatím v období, kdy se testují jejich schopnosti a případně se rozhoduje o jejich budoucnosti ve firmě. Tedy zda budou schopni danou práci vykonávat, či nikoliv. Proto se i nadále provádí výběrová řízení na zaměstnance tohoto projektu a nastupují ve velkých počtech další noví zaměstnanci. Není ale jisté, zda toto je právě ten správný krok, který pomůže vyzdvihnout projekt na lepší úroveň, vzhledem k nepoměru školitelů vůči vysokému počtu nových zaměstnanců.

3. Jaká je Vaše pracovní pozice? (možno více odpovědí, pokud jste zařazen(a) také na pozici gap leadera)

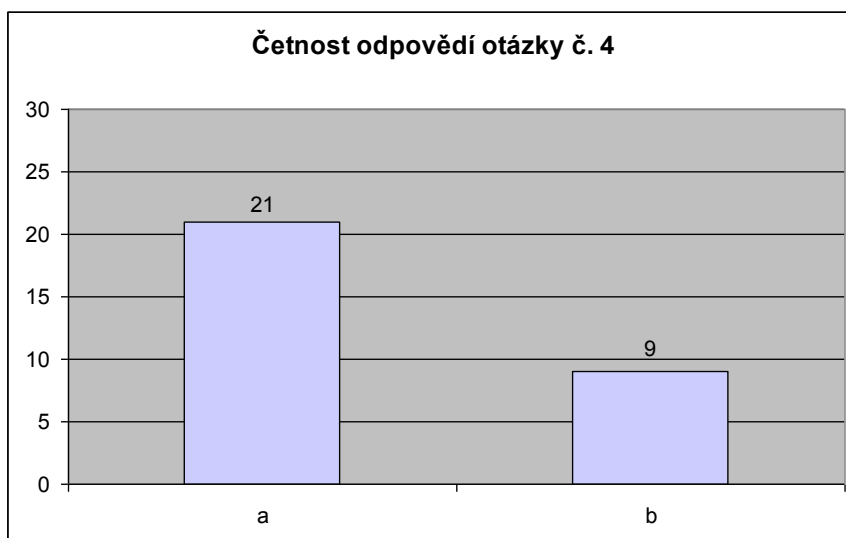


Pozn.: Osa x zobrazuje možnosti odpovědí k výběru: a) Dělník výroby, b) Dělník výroby- pěnař, c) Dělník výroby- konečná kontrola, d) Gap leader. Osa y zobrazuje počet odpovědí k daným možnostem.

Obr. 3.4: Vyhodnocení odpovědí otázky č. 3

Vzhledem k odpovědím na předchozí otázky byl naplněno mé očekávání i u této a proto nejčastěji volenou odpovědí v otázce č. 3 byla odpověď první, tedy dělník výroby. Vzhledem k převažujícímu počtu zaměstnanců na této pozici byla odpověď očekávaná a tím pádem nepřekvapující. Co však bylo pro mě překvapením byla skutečnost, že se našlo několik zaměstnanců, kteří zakroužkovali dokonce všechny odpovědi. To bylo poněkud negativní zjištění a proto jsem tuto odpověď probrala s některými jejich nadřízenými a naneštěstí, ti mi tuto možnost potvrdili. Dostalo se mi vysvětlení, že důvodem je příliš vysoký počet nových zaměstnanců, kteří se zaučují prozatím na základní dělnickou práci a tudíž na všech úrovních výrobní linky musí být zároveň někdo, kdo zvládá i specializované pracovní činnosti. Protože však na těchto pozicích je málo personálu (jejich zaškolení trvá delší dobu a vyžaduje i speciální typy tréninků), vzájemně si zkušenější zaměstnanci vypomáhají a „zaskakují“ za sebe. Tento nedostatek vedl k tomu, že na všech výrobních linkách došlo opět ke kontrole a ověření toho, který zaměstnanec má jakou náplň práce a následně došlo k navýšení personálu na specializovaných pozicích. I tak ale bude nějakou dobu trvat, než se každý z nových zaměstnanců naučí přesné postupy na těchto pozicích. Z tohoto důvodu je proto také v grafu patrných více než 30 odpovědí celkem.

4. Pracujete v rámci projektu Mercedes na jednom, nebo více pracovištích?



Pozn.: Osa x zobrazuje možnosti odpovědí k výběru: a) jedno pracoviště, b) více pracovišť. Osa y zobrazuje počet odpovědí k daným možnostem.

Obr. 3.5: Vyhodnocení odpovědí otázky č. 4

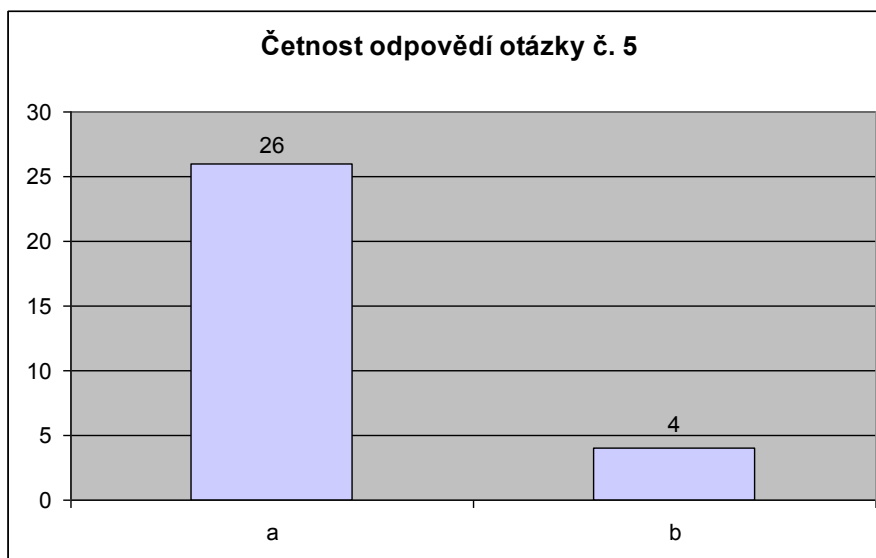
U otázky č. 4 bylo na výběr ze dvou možných odpovědí a následně doplňující otázka pro rozšiřující volnou odpověď ve znění: *V případě odpovědi B: Myslíte si, že je přínosné pracovat na více pracovištích najednou? Proč ANO/Proč NE?*

U této otázky se odpovědi lišily v závislosti na zvolené odpovědi v otázce č. 3. Pracovníci vykonávající základní dělnickou pozici na projektu Mercedes dle odpovědi v této otázce pracují pouze na jednom pracovišti. Naopak zaměstnanci, kteří mimo svou pracovní pozici vybrali v otázce č. 3 i odpověď Gap leader, či, jak bylo zmíněno v předchozím textu, volili odpovědi více než dvě, u otázky č. 4 odpovídali, že vykonávají práci na více pracovištích. U této možnosti se dají odpovědi rozdělit do dvou skupin. Někteří, kteří volili odpověď druhou, tedy více pracovišť, jsou s touto formou pracovní činnosti spokojeni. Důvody k této odpovědi jsou pro ně rychleji ubíhající pracovní doba, získání více zkušeností a zároveň kontakt s větším počtem kolegů na pracovišti.

Naopak ostatní, kteří s touto činností na více pracovištích spokojeni nejsou, odpovídali takto z důvodu pocitu finančního podhodnocení vůči některým kolegům, kteří pracují pouze na jednom pracovišti, ovšem jsou za to, dle jejich individuálního pocitu, finančně ohodnoceni stejně jako ti, kteří pracují na více místech během pracovní směny. Zaměstnanci mají ve svém popisu práce jasně definované, které

činnosti jsou povinni během pracovní doby zvládat, nicméně náplň práce každého jedince se řídí zároveň dle schopností a dovedností jednotlivých zaměstnanců a dle potřeby na pracovišti. Zaměstnanci jsou proto dále hodnoceni také prostřednictvím prémie, nejen dle smluvně daného tarifu.

5. Byl(a) jste na pracovišti proškolen(a) na obsah práce?

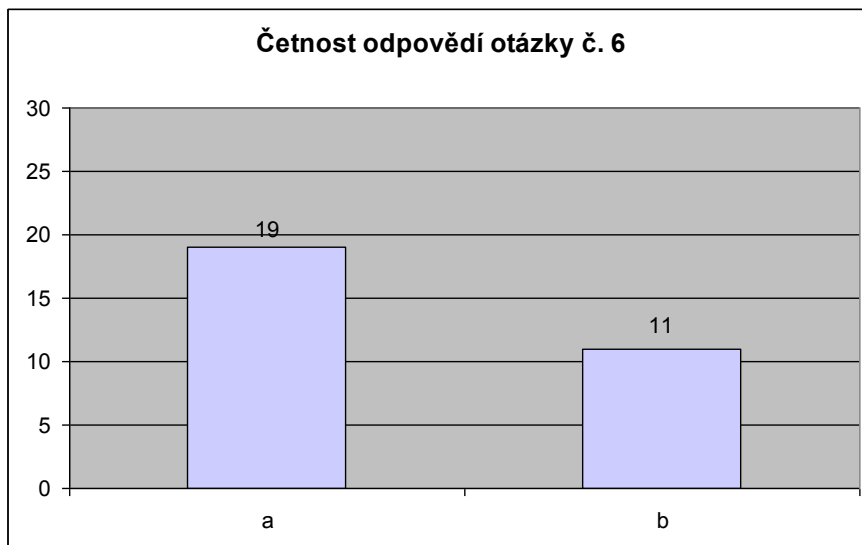


Pozn.: Osa x zobrazuje možnosti odpovědí k výběru: a) ano, b) ne. Osa y zobrazuje počet odpovědí k daným možnostem.

Obr. 3.6: Vyhodnocení odpovědí otázky č. 5

Otázka č. 5 byla, po předchozích otázkách zaměřených na typ pracovní činnosti, cílena na vzdělávání. Odpovědi, mezi kterými si zaměstnanci mohli vybrat, byly *ano* či *ne*. Ve 26 dotaznících byla odpověď *ano*, pouze ve čtyřech *ne*. U odpovědi *ano* jsem se však v případě 19 dotazníků setkala s dodatkem u odpovědi (otázka byla uzavřená, tzn. byly odpovědi na výběr, zaměstnanci dodatky dopisovaly sami vedle zakroužkované odpovědi), ve kterém si zaměstnanci stěžovali na přílišnou obecnost a velikou rychlost školení. Konkrétně bylo nejčastěji odpovídáno to, že po příchodu na pracoviště se jich ujal zaměstnanec, který na pracovišti pracuje pouze krátkou dobu a školení provedl způsobem, který neodpovídal potřebě. Zaměstnanci, kteří byli školeni pro konkrétní činnost na pracovišti tedy dle odpovědí mají pocit, že dostali pouze základní informace a zbytek se museli naučit vlastním uvážením a vyzkoušením si činnosti. To dle jejich poznatků vedlo samozřejmě k velké zmetkovitosti, která ale nebyla způsobena jejich vinou a kterou, dle jejich slov, přeci může napravit oddělení kvality.

6. Účastnil(a) jste se v rámci svého zaškolení také proškolení na konkrétní zařízení (stroj)?



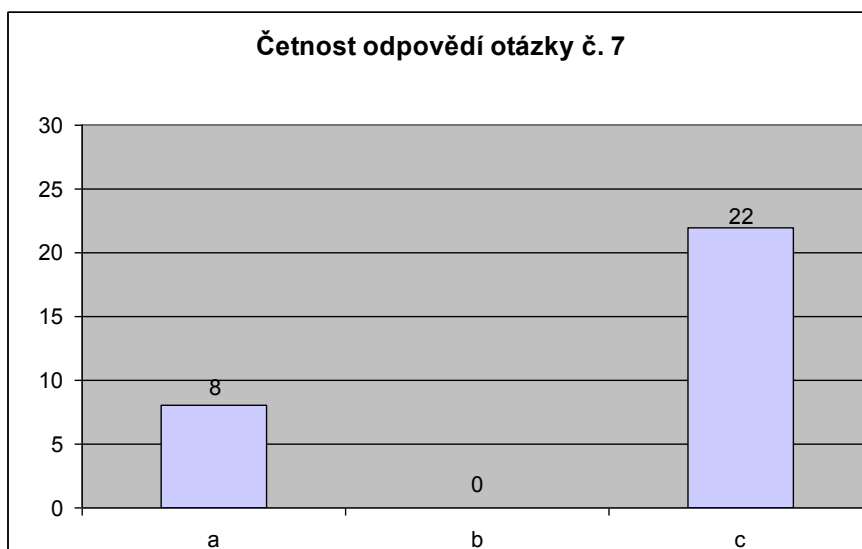
Pozn.: Osa x zobrazuje možnosti odpovědí k výběru: a) ano, b) ne. Osa y zobrazuje počet odpovědí k daným možnostem.

Obr. 3.7: Vyhodnocení odpovědí otázky č. 6

Stejně jako u předchozí otázky, výběr odpovědí i v otázce č. 6 byl *ano* či *ne*. Doplnujícími otázkami zde bylo: *V případě odpovědi A: Bylo školení prováděno naší firmou, nebo externí agenturou specializovanou na dané zařízení? Bylo pro Vás školení přínosné? Rozumíte díky němu nyní lépe své práci?*

Více než 60% zaměstnanců, vzhledem k předchozí otázce, odpovídalo kladně. Zaměstnanci odpovídali ve většině případů, že byli na konkrétní zařízení proškoleni, ovšem pouze menšina se vyjádřila k doplňujícím otázkám. Nicméně, i když odpověď většiny byla v první části otázky kladná, u doplňujících otázek již ti, kteří se rozhodli na ně odpovědět, tak optimističtí nebyli. Odpovědi byly ve formě převážně stížností, ve kterých vyšlo najevo, že na zařízení je školil interní personál, který danému zařízení až natolik nerozumí, protože oni sami byli proškoleni teprve nedávno a školení bylo tedy přínosné pouze částečně, či že to, co se dozvěděli, byly informace, které již věděli, protože v základní činnosti se se strojem již naučili pracovat na požadované úrovni sami, vzhledem k nedostatku času ostatního, zkušenějšího personálu. Toto vše považují za hlavní nedostatek ve všech školeních zaměřených na práci s konkrétním strojem či jiným mechanickým zařízením.

7. Pracujete na zařízení, na které jste byl(a) proškolen(a)?



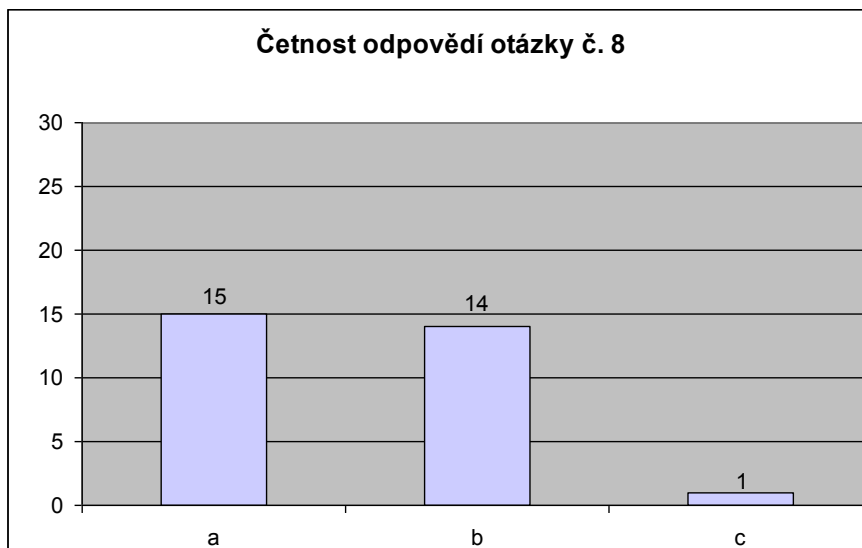
Pozn.: Osa x zobrazuje možnosti odpovědí k výběru: a) ano, po celou pracovní dobu, b) ne, c) pouze část pracovní doby. Osa y zobrazuje počet odpovědí k daným možnostem.

Obr. 3.8: Vyhodnocení odpovědí otázky č. 7

Otázka č. 7 je otázka zaměřená na školení konkrétního zařízení. V této otázce byla odpověď u všech zaměstnanců relativně kladná. Ve vybraných 30 dotaznících se nenašel nikdo, kdo by odpověděl, že pracuje na jiném zařízení, než na které byl proškolen. V 74% se vyskytovaly odpovědi, že zaměstnanci pracují na jim přiřazeném zařízení většinu pracovní doby, ostatní odpovídali, že po celou pracovní dobu pracují na stejném zařízení. Dá se říci, že odpovědi na tuto otázku částečně korespondují s odpověďmi na otázku č. 4. Na projektu Mercedes probíhá pracovní činnost poněkud jinak, než na ostatních výrobních linkách. Vzhledem k tomu, že je to práce pro konkrétní projekt, nemůže zde fungovat až v tak velkém rozsahu střídání zaměstnanců na daném pracovišti, jako na jiných pracovištích. Jiným pracovištěm se rozumí např. pracoviště vstřikovny, kde se zaměstnanci věnují všem projektům. Zde tedy je možnost větší rotace personálu, protože se jedná o jednodušší pracovní náplň, než na projektových výrobních linkách. Zaměstnanci zde jsou proškolení už od samého počátku na všechny pracovní činnosti, kdežto a projektu Mercedes se už při samotném náboru nových zaměstnanců počítá s tím, kam bude který pracovník začleněn. Výjimku tvoří pouze zaměstnanci na specializovaných pozicích (konečná kontrola, pěnař, gap leader), kteří se na pozici vypracovali přes základní dělnickou práci a tudíž ji znají.

Opak by se stávat neměl, tedy, že pracovník vykonávající základní dělnickou činnost bude zaskakovat na pracovníka na specializované pozici.

8. Akceptují se Vaše návrhy na zlepšení (zefektivnění) práce na pracovišti?



Pozn.: Osa x zobrazuje možnosti odpovědí k výběru: a) zcela ano, b) zcela ne, c) částečně. Osa y zobrazuje počet odpovědí k daným možnostem.

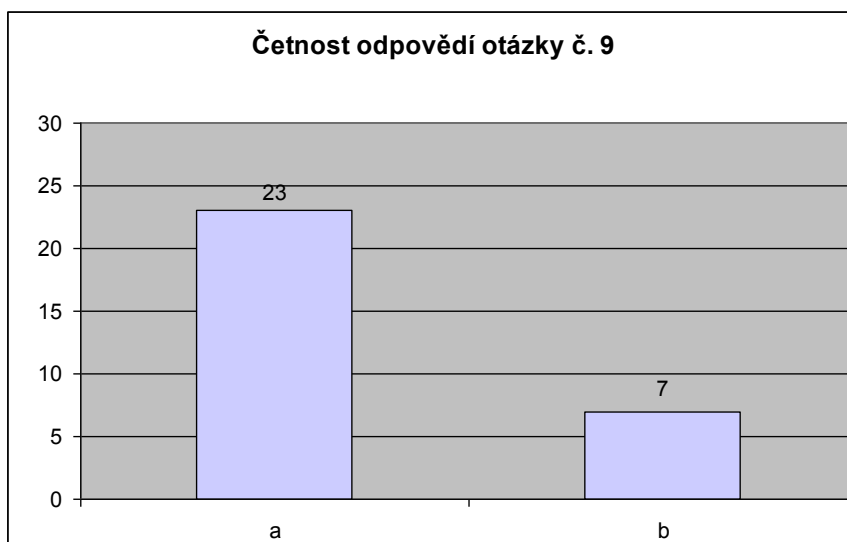
Obr. 3.9: Vyhodnocení odpovědí otázky č. 8

Otázka č. 8 byla opět otázkou s uzavřenými odpověďmi, tzn. zaměstnanci měli na výběr ze tří odpovědí, doplňující otázka zde nebyla. Odpovědi mě velmi překvapily, nicméně kladným způsobem. Očekávala jsem spíše negativní reakce, ale odpovědi zaměstnanců byly ve velké míře pozitivní. Pouze jeden z vybraných dotazovaných odpověděl, že jeho návrhy jsou akceptovány částečně, odpovědi ostatních se dělily téměř půl na půl mezi ty, kteří mají pocit neakceptování jejich myšlenek a návrhů na zlepšení a ty, kteří naopak jsou s využíváním jejich nápadů spokojeni.

Ve firmě Faurecia Mladá Boleslav existuje systém zlepšovacích návrhů. Znamená to, že každý zaměstnanec jen povinen podat alespoň jeden zlepšovací návrh za měsíc a následně jsou tyto návrhy vyhodnocovány a odměňovány. To je proto velká motivace pro zaměstnance, jak si nejen zlepšit pracovní prostředí a pracovní činnost, ale zároveň být za to určitým způsobem navíc odměněn. Na nových projektových linkách je stále co zlepšovat, protože se vyvíjejí, proto považují za velký klad, že na tomto zlepšení se podílí i sami zaměstnanci a důkazem jsou

odpovědi i na tuto otázku. Vzhledem k tomu, e téměř polovina je spokojena s akceptací jejich nápadů, považují výsledek této otázky za uspokojivý.

9. Máte pocit, že školení na daný projekt je efektivní, když se školí např. 8 hodin (v případě školení na konkrétní zařízení), či by naopak bylo vhodnější školení rozdělit na kratší časové intervaly pro lepší pochopení a vstřebání informací?



Pozn.: Osa x zobrazuje možnosti odpovědí k výběru: a) školení jsou příliš dlouhá, b) školení jsou délkou vyhovující a dají se dobře pochopit. Osa y zobrazuje počet odpovědí k daným možnostem.

Obr. 3.10: Vyhodnocení odpovědí otázky č. 9

Vzhledem k tomu, že tato práce je zaměřena na efektivnost vzdělávání, tak i devátá otázka je jakýmsi vrcholem dotazníku a měla ukázat, jak efektivní, i vzhledem k předchozím otázkám a odpovědím, vzdělávání ve firmě Faurecia je, či naopak není. Odpovědi byly přesně takové, jaké jsem očekávala, protože výsledky z tohoto pracoviště nebyly zcela dle požadavků, tzn. neplnily cíle zákazníka Daimler. Školení zaměstnanců na projektu Mercedes probíhá (mimo nástupní školení) v dlouhých časových úsecích. Nastupovalo velké množství zaměstnanců, kteří museli být proškolen v co nejkratším intervalu a pro firmu bylo třeba snížit také náklady za tato školení na minimum. Proto se školení pánovala na několik hodin, mnohdy na celou směnu. Tato školení sice byla zaměstnanci nějakým způsobem hodnocena, nicméně výsledek se v jejich práci neodrážel až tak dobře, jak bylo očekáváno.

10. Jaká jsou Vaše doporučení na další vzdělávání? Je nějaké školení, které byste pro svou práci v projektu Mercedes přivítal(a)?

Dle očekávání byly odpovědi na tuto otázku reakcí na otázku předešlou, čehož jsem chtěla dosáhnout. Většina použila otevřenost otázky pro možnost vyjádřit se k předchozímu dotazu a reakce byly veskrze velmi negativní. Zaměstnanci byli dle odpovědí již po několika hodinách školení unaveni a nedokázali příliš vnímat to, co jim školitel říkal. Výsledkem bylo to, že si zapamatovali pouze malou část toho, co slyšeli na začátku školení a to, co se probíralo v druhé půlce, již pro ně nebylo tolik přínosné, protože myšlenkami už se dostávali jinam. Většina těchto školení také probíhala přímo ve výrobě, protože byla věnována obsluze strojů, postupům práce na lince, apod., proto i hlasité prostředí zaměstnance vyčerpávalo a v mnohých případech ani zcela neslyšeli to, co jim školitel přednášel.

Vzhledem k dotazu na doporučení dalšího vzdělávání se přibližně 60% zaměstnanců vyjádřilo k tomu, že nejen, že by zkrátily speciální školení na kratší intervaly a školili se raději na více etap, aby bylo školení pro ně přínosnější, ale zároveň prostřednictvím dotazníku poukázali na problém, že nerozumí tomu, na co se jich zástupci od firmy Daimler při jejich práci ptají. Vzhledem k tomu, že tito lidé jsou cizinci, tak zaměstnanci jim naneštěstí při jejich dotazech nerozumí a mnohdy trvá velmi dlouho, než dokáží při vykonávání práce rychle obstarat osobu, která bude schopna jim tlumočit. Proto by tito zaměstnanci přivítali alespoň základní školení na cizí jazyk, kde by se naučili základní fráze, otázky a odpovědi, se kterými se mohou během své pracovní směny setkat.

3.6 Empirický průzkum u zaměstnanců pracujících v minulosti na projektu Audi A6

Vzhledem k tomu, že na projektu Audi A6 byly pracovní pozice prakticky stejné, jako jsou nyní na projektu Mercedes, nebude je opětovně popisovat. Protože projekt Audi A6 figuroval ve firmě Faurecia v letech 2004-2011, tedy ještě před nástupem projektu Mercedes, budu porovnávat vzdělávání v těchto projektech a budu se snažit najít klíčové rozdíly ve formě vzdělávání v minulosti a v současné době, které by mohly pomoci zefektivnit nynější vzdělávání.

Projekt Audi A6 sice nezaměstnával tolik zaměstnanců, jako projekt Mercedes, nicméně systém vzdělávání byl veden na stejný způsob vzhledem k pravidlům pro vzdělávání „projektových“ zaměstnanců.

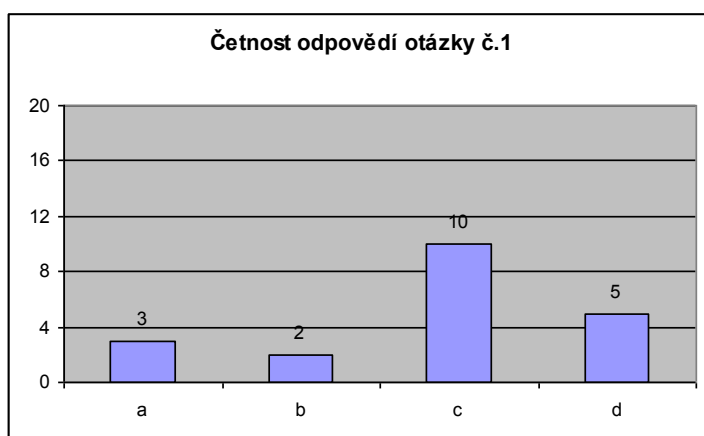
Protože bylo nutné školit velké množství zaměstnanců najednou, i v minulých letech bylo nutné stanovit jasná pravidla, aby bylo možno dosáhnout úrovně vzdělávání vedoucí ke zvýšení úrovně práce a tím ke zefektivnění výsledného vzdělání. Čím větší povědomí měli zaměstnanci na projektu o své práci, tím lepší výkony mohli podávat a tím vyšší úrovně závod mohl dosáhnout.

3.7 Vyhodnocení průzkumu u zaměstnanců pracujících v minulosti na projektu Audi A6

Pro empirický průzkum o úrovni vzdělání na projektu Audi A6 jsem upravila dotazník určený pro projekt Mercedes. Některé otázky byly ponechány v původním znění, jednalo se především o otázky na obecné úrovni- pracovní pozice, délka trvání pracovního poměru, apod. Pro vyhodnocení druhého výzkumu bylo použito celkem 20 zcela vyplněných dotazníků. Protože bylo předem vybráno těchto 20 zaměstnanců, kteří slíbili svou účast na výzkumu, lze říci, že návratnost dotazníků byla v tomto případě 100%.

Vyhodnocení jednotlivých odpovědí v dotazníku

1. Jak dlouho pracujete ve firmě Faurecia Interior Systems Bohemia, s.r.o., Mladá Boleslav?

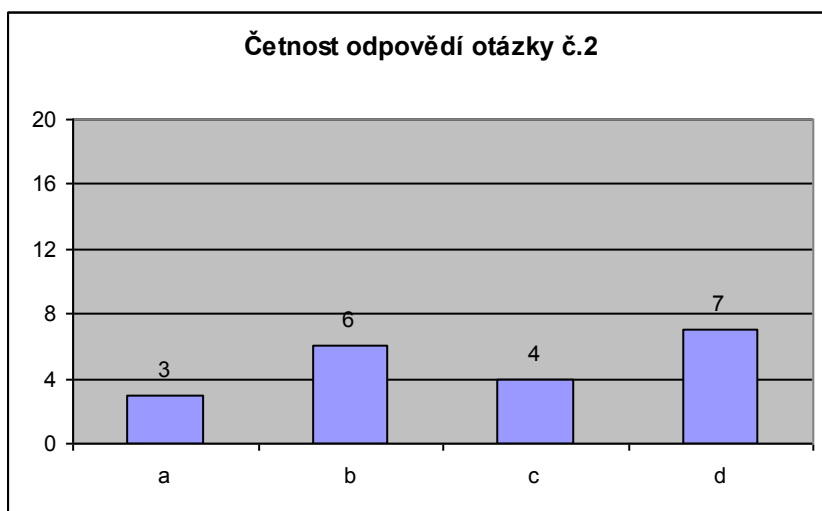


Pozn.: Osa x zobrazuje možnosti odpovědí k výběru: a) méně než 5 let, b) 5-7 let, c) 7-10 let, d) více než 10 let. Osa y zobrazuje počet odpovědí k daným možnostem.

Obr. 3.11: Vyhodnocení odpovědí otázky č. 1

Jak je na první pohled patrné z grafu, na projektu Audi A6 největší procento zaměstnanců pracuje ve firmě 7-10 let. Tito zaměstnanci tedy byli na projektu Audi téměř v jeho začátcích. Práce v projektu vyžaduje zkušenosti a proto pokud zaměstnanec setrvává ve firmě delší dobu, má větší možnost je sesbírat. Je tedy dle mého názoru pozitivní, že převážná část pracujících na Audi A6 ve firmě pracovala či pracuje déle než 7 let.

2. Jak dlouho jste pracoval (a) v lince Audi A6?



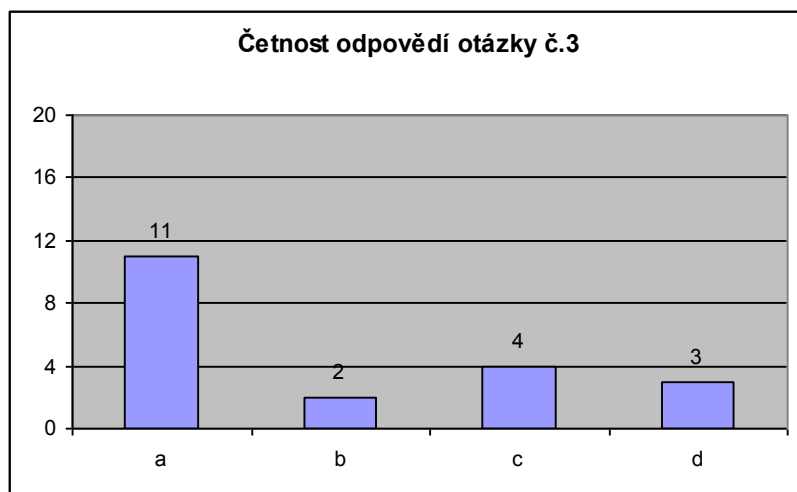
Pozn.: Osa x zobrazuje možnosti odpovědí k výběru: a) méně než 1 rok, b) 1-2 roky, c) 2-4 roky, d) více než 4 roky. Osa y zobrazuje počet odpovědí k daným možnostem.

Obr. 3.12: Vyhodnocení odpovědí otázky č. 2

Odpovědi na otázku č. 2 považují za uspokojující. Vzhledem k tomu, že proškolení na konkrétní práci, na projektu obzvláště, je časově i finančně náročné, považují za velmi pozitivní, že největší počet odpovědí byl *více než 4 roky*. Protože projekt fungoval ve firmě Faurecia 7 let, je časový úsek čtyř let dobrým měřítkem pro ohodnocení kvality práce zaměstnanců. Toto ukazuje, že zaměstnanci dobře zvládali zadané úkoly, za což se vděčí zejména dobrému počátečnímu proškolení. Rovněž je zřejmé z předchozích odpovědí, že určité procento těchto dělníků bylo ve firmě zaměstnáno již před zahájením projektu a proto měli možnost sbírat zkušenosti i na jiných pozicích a tím si získat určitý náskok před nově nastoupivšími zaměstnanci. Znali totiž základní pravidla pro práci ve firmě a například lidé pracující na specializovaných pozicích, jako např. pěnaři, vykonávali

prakticky stejnou práci, jen s minimálními rozdíly, ať se jedná o jakoukoliv pracovní linku.

3. Jaká byla Vaše pracovní pozice na projektu Audi A6? (možno více odpovědí, pokud jste zařazen(a) také na pozici gap leadera)



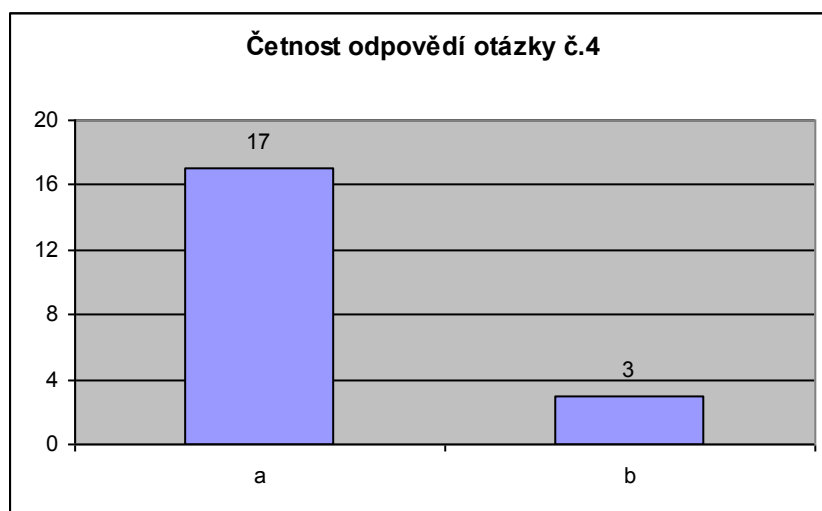
Pozn.: Osa x zobrazuje možnosti odpovědí k výběru: a) Dělník výroby, b) Dělník výroby- pěnař, c) Dělník výroby- konečná kontrola, d) Gap leader. Osa y zobrazuje počet odpovědí k daným možnostem.

Obr. 3.13: Vyhodnocení odpovědí otázky č. 3

Dle mého očekávání nejvíce zastoupenou pozicí, stejně jako u projektu Mercedes, byla na projektu Audi A6 pozice Dělníka výroby. Tato pozice je základní pozicí ve výrobní části firmy, proto zahrnuje nejvíce zaměstnanců. Na tuto pozici se nejvíce obsazují noví zaměstnanci. Se specializovanými pozicemi je to náročnější vzhledem k potřebě specializovaných školení a rovněž širším zkušenostem s touto prací. Zároveň se vyžadují další, dá se říci vlastnosti, u těchto zaměstnanců. Např. na pozici dělníka na konečné kontrole je potřeba mít perfektní zrak. Tito zaměstnanci kontrolují a hledají veškeré sebemenší nedostatky na pracovávaném díle, v případě projektu Audi na přístrojové desce. Proto musí mít dobře fungující zrak jak na normálním denním světle, tak na umělém osvětlení. Musí přesně rozeznat i nejmenší rozdíl v barvě. Tato práce je velmi náročná a na těchto zaměstnancích ve velké míře leží břemeno zodpovědnosti za to, zda zákazník bude s dílem spokojen. Těmto lidem s jejich prací pomáhají kvalitáři, kteří dále provádějí dle stanovených norem na dílech různé testy a zkoušky. Další pozicí, neméně náročnou, je pozice pěnaře. Na této pozici nesmí pracovat někdo, kdo je

jakkoliv náchylný na chemické látky, pachy apod. Samozřejmě tito lidé mají speciální pracovní pomůcky, nicméně práce je, i vzhledem k manipulaci s celou přístrojovou deskou, velmi fyzicky náročná. Proto na tuto pozici byli a jsou dosazování převážně muži.

4. Pracoval(a) jste v rámci projektu Audi A6 na jednom, nebo více pracovištích?

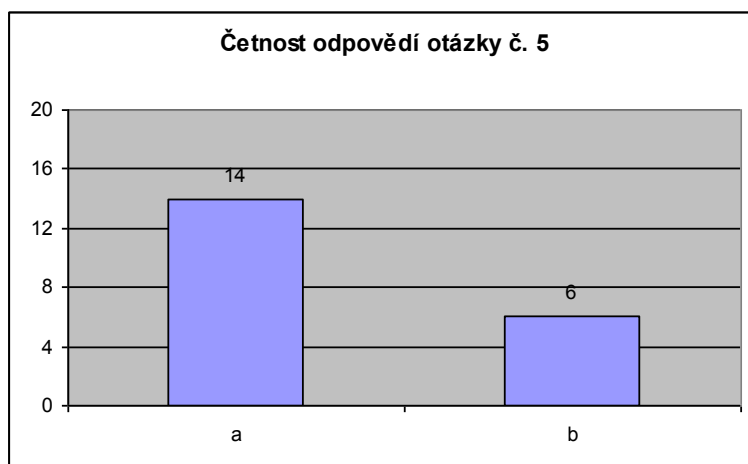


Pozn.: Osa x zobrazuje možnosti odpovědí k výběru: a) jedno pracoviště, b) více pracovišť . Osa y zobrazuje počet odpovědí k daným možnostem.

Obr. 3.14: Vyhodnocení odpovědí otázky č. 4

U této otázky jsem očekávala rozdělení odpovědí spíše opačné. Proto mě velmi mile překvapilo, že většina dotazovaných se shodla na tom, že pracovala na jednom pracovišti, na kterém byli zaučeni. U této otázky byla ještě doplňující otázka k případné odpovědi *b* a to zda považují práci na více místech najednou na přínosnou. Všichni tři zaměstnanci, kteří tuto odpověď volili se shodli, že práce na více pracovištích přínosná není, protože se nemohou soustředit na jednu konkrétní práci. Přínosná by dle nich byla pouze v případě, že by vykonávali základní dělnické úkony, na které není třeba speciálních zkušeností a hlavním pozitivem by byla dobrá zastupitelnost. Protože ale pracovali na projektu Audi A6 na specializované pozici, další práce je od jejich hlavní činnosti zdržovala a rozptylovala. Tato otázka tedy měla ve velké míře rozdílný pohled zaměstnanců, než stejná otázka týkající se projektu Mercedes, kde dotazovaní odpovídali na práci na více pracovištích převážně pozitivně.

5. Byl(a) jste na pracovišti proškolen(a) na obsah práce?

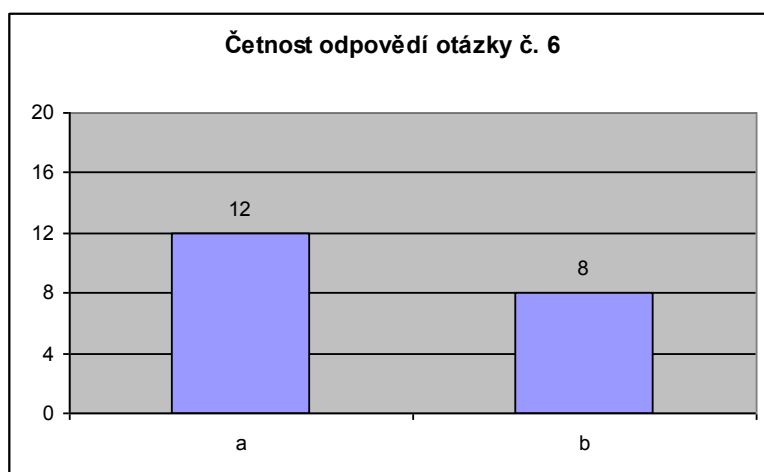


Pozn.: Osa x zobrazuje možnosti odpovědí k výběru: a) ano, b) ne. Osa y zobrazuje počet odpovědí k daným možnostem.

Obr. 3.15: Vyhodnocení odpovědí otázky č. 5

Opět pro mě velmi pozitivní výsledek. Více než polovina dotazovaných odpověděla kladně, tedy že pracovali byli proškoleni na obsah práce, kterou měli vykonávat. Oproti dodatkům k odpovědím u dotazníků k projektu Mercedes, zde ale nebyly žádné další negativní ohlasy. Považuji tedy školení na obsah práce na projektu Audi za kvalitně zpracované a vedené.

6. Účastnil(a) jste se v rámci svého zaškolení také proškolení na konkrétní zařízení (stroj)?

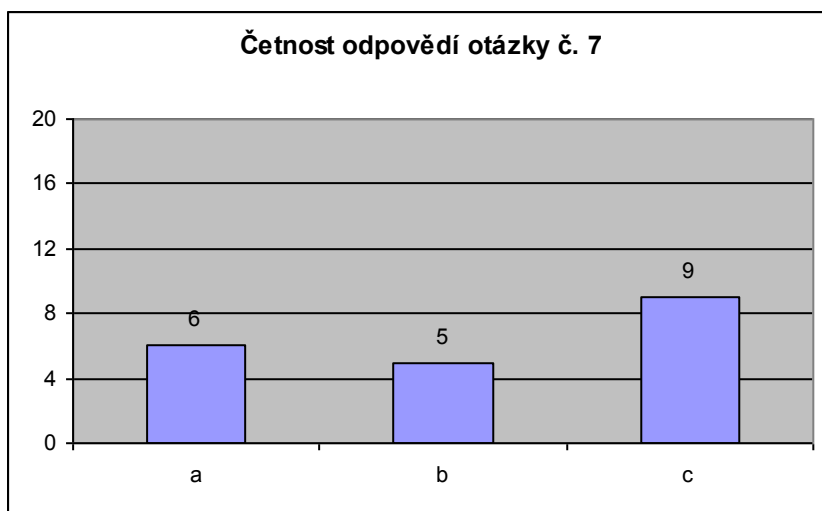


Pozn.: Osa x zobrazuje možnosti odpovědí k výběru: a) ano, b) ne. Osa y zobrazuje počet odpovědí k daným možnostem.

Obr. 3.16: Vyhodnocení odpovědí otázky č. 6

Jak bylo popsáno u předchozích odpovědí, některé pracovní pozice vyžadují specializované zkušenosti a znalosti. Do tohoto by se dala zahrnout i nutnost práce na konkrétním specializovaném stroji či zařízení. Odpovědi na tuto otázku byly rozděleny téměř na polovinu. Nicméně větší část zaměstnanců odpověděla Ano, tedy že byli na konkrétní stroj proškoleni. Doplňující otázkou k odpovědi a bylo: *Bylo školení prováděno naší firmou, nebo externí agenturou specializovanou na dané zařízení? Bylo pro Vás školení přínosné? Rozumíte díky němu nyní lépe své práci?* Zde již ohlasy tak pozitivní nebyly. Školení byla prováděna externí firmou, nicméně pouze pro část zaměstnanců. Ti ostatní byli následně proškoleni od těchto svých kolegů a proto školení nebylo již tolik efektivní. To považují za hlavní důvod k reakci na druhou část doplňující otázky a to konkrétně že školení tím pádem nebylo přínosné a rozhodně díky němu nerozumí lépe své práci. Sami si museli poradit a naučit se z velké míry sami obsluhovat stroje.

7. Pracoval(a) jste následně na zařízení, na které jste byl(a) proškolen(a)?

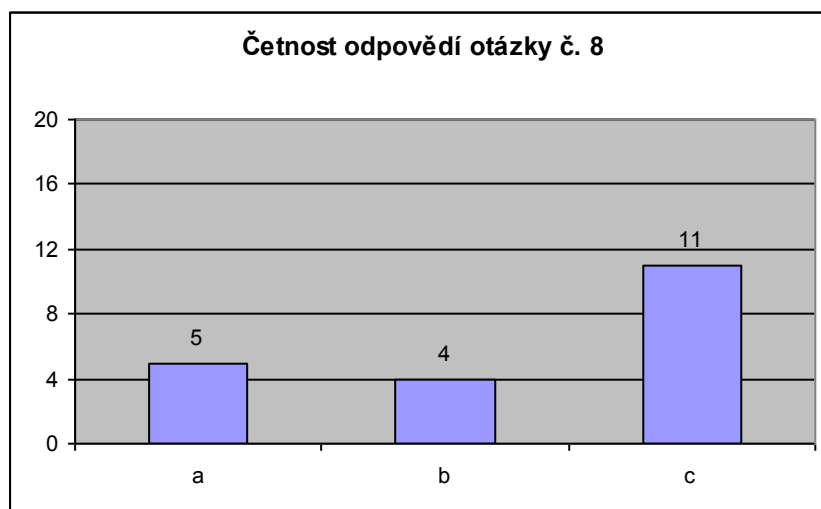


Pozn.: Osa x zobrazuje možnosti odpovědí k výběru: a) ano, po celou pracovní dobu, b) ne, c) pouze část pracovní doby. Osa y zobrazuje počet odpovědí k daným možnostem.

Obr. 3.17: Vyhodnocení odpovědí otázky č. 7

Jako reakce na předchozí otázku odpovědi u otázky 7 byly jen jakýmsi doplněním. Protože se zaměstnanci školili postupně, hodně se u stroje točili a proto na něm pracovali pouze část pracovní doby. Někteří rovněž dodali, že to bylo z důvodu točení se na pracovních pozicích či nutnosti pracovat na více pracovištích.

8. Akceptovaly se Vaše návrhy na zlepšení (zefektivnění) práce na pracovišti?



Pozn.: Osa x zobrazuje možnosti odpovědí k výběru: a) zcela ano, b) zcela ne, c) částečně. Osa y zobrazuje počet odpovědí k daným možnostem.

Obr. 3.18: Vyhodnocení odpovědí otázky č. 8

K této otázce jsem, aniž by to dotazník vyžadoval, doplňující odpovědi, které lépe popisovali zvolenou odpověď. Ve formě funguje systém podávání zlepšovacích návrhů, nicméně tím, že se vždy vyhodnotí nejlepší návrh, který je ohodnocen, ostatní jdou určitým způsobem stranou. Největší množství akceptovaných návrhů směřují k úspoře času a peněz a proto ostatní návrhy zlepšení, ač jsou většinou provedeny, nejsou dle reakcí zaměstnanců tak vyzdvihované. Proto se tito zaměstnanci staví k otázce č. 8 tak, že považují své návrhy na neakceptované.

9. Když porovnáte, jak ve firmě fungovala školení před 5 lety a více, v čem se oproti nyníšku systém proškolení zhoršil/zlepšil?

Pro otázku č. 9 nebyly stanoveny žádné konkrétní odpovědi, byla zcela otevřená pro reakci zaměstnanců. Nicméně když vyzdvihnu převážnou část odpovědí, tak zaměstnanci odpovídali vesměs tak, že dříve školení fungovala lépe než nyní. Je to dle nich proto, že dříve ve firmě nebylo tolik zaměstnanců a zařízení a rovněž projektů a proto byla školení prováděna pro menší skupiny zaměstnanců a ti měli možnost si zároveň všichni zkusit v praxi, jak efektivní pro ně školení bylo. Dle odpovědí 5 zaměstnanců měli všichni proškolení možnost zkusit si hned po školení práci na konkrétním stroji, kdežto nyní jeden či dva mají tuto možnost a

ostatní pouze přihlíží. Zkusit si obsluhu jednoduchého stroje (na složitějším stroji naopak mají možnost všichni si obsluhu zkusit) pak mají možnost až „naostro“.

10. Protože jste si prošel/prošla více než jedním projektem, je něco, co byste navrhl(a) pro budoucí vývoj projektů- nějaké konkrétní školení, nebo změnu v současném proškolení, která by přispěla k lepšímu a snadnějšímu provádění Vaší práce?

U poslední otázky z dotazníku se opakoval jeden z návrhů k poslední otázce předchozího dotazníku. Tento návrh byl zkrátit některá školení a rozdělit je do více etap. Protože nyní na projektech pracuje mnohem více lidí než v minulosti, není tolik času na jejich proškolení a zároveň je to velmi finančně náročné. Proto se školí ve velkých skupinách a dlouhých časových intervalech, což se ale zároveň velmi vyčerpávají pro zaměstnance, kteří mnohdy po školení pokračují v pracovní směně. Někteří zaměstnanci navrhovali, aby se velké projekty rozdělily mezi více oddělení ve výrobní části firmy. To ale já naopak považuji za neproveditelné z důvodu nemožnosti vzájemné kontroly mezi odděleními.

3.8 Vyhodnocení výsledků průzkumu

Vyhodnocení výsledků výzkumu přineslo zjištění, že školení v současné době nesplňují očekávání. Odpovědi na některé otázky sice částečně korespondovaly s požadavky, nicméně klíčové otázky odkryly problém, se kterým se firma při vzdělávání na výrobní lince Mercedes potýká. Naopak na projektu Audi dle zjištěných skutečností sice byly nedostatky, mnohdy i stejné, jako na projektu Mercedes, nicméně proškolení probíhalo efektivněji a mělo lepší výsledky a ohlasy od zaměstnanců. Efektivní vzdělávání je takové, které přinese očekávaný výsledek, tedy plnění požadavků zákazníka a tím i splnění povinností zaměstnanců.

Nicméně, co se týká výrobní linky Mercedes, cíle plněny nejsou. Zaměstnanci vyrábí díly za delší dobu, než je požadováno a v kvalitě, která nesplňuje požadavky. Proto se velmi často stává, že dochází k vrácení poslaných dílů zpět a žádostí o nápravu. Problémem je, že zástupci firmy Daimler, kteří navštěvují firmu Faurecia, aby si zkontrolovali vzhledem k neplnění požadavků pracovní činnost zaměstnanců na této výrobní lince, považují za příčinu problému nedostatky

personálu. Proto je Faurecia nucena neustále nabírat další a další zaměstnance, kteří ale nejen že nestíhají být proškoleni na danou práci a tudíž neví zcela přesně, jak ji vykonávat co nejlépe, ale zároveň jsou školeni, jak již bylo zmíněno, v dlouhých hodinových intervalech, aby se dosáhlo proškolení co nejvíce zaměstnanců za co nejkratší dobu. Tento systém však, dle výsledků výzkumu, ani výsledků u zákazníka, nepřináší očekávaný výsledek. Ve výrobní lince Audi A6 sice výsledky nebyly vždy pozitivní a pokaždé nesplňovaly požadavky a cíle, nicméně nestávalo se tak v takové míře, jako na lince Mercedes. Důvodem je z velké míry množství zaměstnávaných lidí na těchto projektech. Na projektu Audi nebylo dosaženo tak velkého množství zaměstnanců, jako na lince Mercedes a nikdy se nenabíralo tak často a takové množství nových zaměstnanců, kteří by byla potřeba proškolit.

Efektivita školení zaměstnanců ve výrobním procesu byla na úplném počátku obou projektů na určité úrovni. Nicméně, se zhoršujícími se podmínkami pro pracovní činnost a také složitými podmínkami ve formě požadavků na snížení nákladů se dostala v současné době na mnohem nižší úroveň, než tomu bylo v minulosti. Se snižováním nákladů se snižovala a nadále snižuje množství a úroveň školení. Firma se potýká s problémem nemožnosti zajištění dostatečně kvalitního školení a musí si poradit tak, že do role školitele obsazuje častěji interní personál. Tím školení ztrácí na efektivitě, protože tímto postupem už informace nejsou předávány přímo, ale jsou distribuované přes další osobu.

3.9 Návrhy a doporučení k zefektivnění vzdělávání zaměstnanců na projektech

Zaměstnanci na projektu Mercedes a zároveň i na ostatních projektech se, oproti projektů v minulosti, potýkají s dlouhodobým problémem nedostatku zkušeností a znalostí pracovní náplně a tím i neplnění cílů závodu. Proto se velmi často stává, že jsou za svou práci káráni, ale ve skutečnosti moc nerozumí tomu, kde a proč se vlastně stala chyba, když oni svou práci vykonávají tak, jak jim bylo ukázáno.

Pro jednodušší uspořádání doporučení použijí obr. 2.2: Plánování a částečně i hierarchickou strukturu činností WBS, které byly popsány v podkapitole 2.3, která je nazvaná *Struktura projektové činnosti*. Nejprve je třeba si stanovit, kde se v dané situaci vzdělání v projektu nachází- je to úroveň na spodní hranici, protože

zaměstnanci nerozumí příliš dobře tomu, co se po nich vyžaduje a díky tomu dochází k neplnění cílů a výrobě špatných komponentů. V plánu, který poslouží ke zvýšení úrovně vzdělání je potřeba nejprve zvolit, kdo se bude tohoto zefektivnění účastnit. Měli by to být všichni zaměstnanci pracující na klíčových pozicích, u kterých vlivem nedostatku informací hrozí kolaps pracovní činnosti či možnost vzniku problému na výrobní lince a tím i ve výrobním procesu. Dále je třeba nastavit termíny, ve kterých budou probíhat jednotlivé fáze či činnosti potřebné k nastavení bezproblémového průběhu procesu v projektu. Samozřejmostí je sestavení přesných nákladových rozpočtů, o které by se mělo postarat finanční oddělení ve spolupráci s manažerem projektu. Posledním úkolem je stanovení konečného cíle, do kterého se má projekt dostat. Tzn. konečné úrovně či stanovení cílového bodu, na kterém by se vzdělání zaměstnanců mělo v konečné fázi nacházet tak, aby v úplném závěru firma byla schopna plnit požadavky zákazníka s nulovými či pouze drobnými výkyvy od stanoveného normálu.

Dále se budu již přímo věnovat vybraným bodům, které navrhuji nastavit pro danou situaci zjištěnou výzkumem. Prvním krokem, který bych navrhla, by bylo zlepšení vědomostí o práci na výrobní lince u výrobních supervizorů. Oni jsou osobami, které mají na své podřízené dohlížet a oni jsou také ti, kteří jsou za výsledky, ihned po svém manažerovi, zodpovědní. Nejsou v roli, kde by měli přímo vykonávat danou práci a tím ji své podřízené učit, ale měli by ji efektivně koordinovat. V případě, že je vidět nedostatek v jejich práci, je třeba okamžitě najít příčinu a místo vzniku a tento problém začít okamžitě řešit. Zmíněný krok nepotřebuje žádný časový ani jiný harmonogram či plán, tato aktivita musí fungovat při běžné práci naprosto automaticky.

Stálým problémem, se kterým jsem se setkala za dobu svého působení u firmy Faurecia je komunikace. Konkrétně myslím to, že komunikace je hlavním problémem, u kterého se v mnohých případech již rozběhnuté řešení zastaví. Všichni zaměstnanci na dělnických pozicích jsou si vědomi toho, že jejich pracovní pozici může kdokoli jiný nahradit, proto mlčí a bojí se svému nadřízenému cokoliv vytknout. Myslí si, že by to mohlo být bráno jako stížnost, nikoliv doporučení na zlepšení práce, které by mohlo vést k lepším výsledkům. Omezují se tedy pouze na zlepšovací návrhy, kde nemohou nikoho jmenovat a považují to za dostatečný způsob vyjádření nesouhlasu s pracovním procesem. Nicméně zlepšovací návrhy

pomohou jen částečně a to spíše v pracovním procesu obecně, než při zaučení se v pracovní činnosti. Zlepšovací návrhy slouží k tomu, aby se zlepšily pracovní podmínky, ušetřily firmě náklady apod., nikoliv ke zlepšení způsobů, tj. zefektivnění vzdělání.

Prvním návrhem, který bych v dané situaci měla, by tedy bylo zajistit větší otevřenost v komunikaci mezi jednotlivými úrovněmi zaměstnanců. Vzhledem k nedostatku času během pracovní doby se dá použít krátká porada na začátku směny, která je jednou z pracovních povinností zaměstnanců. Zde mají všichni možnost se vyjádřit k tomu, co je čeká během směny, k nedostatkům z předešlého dne, či k projevení svého názoru. Poslouží k tomu rovněž záznam od předchozí směny, na kterém jsou vidět nedostatky, se kterými se měli potýkat a tím lze snadněji zjistit, zda tyto nedostatky odstranili, nebo to čeká následující směnu. První krok by v tomto momentě měl udělat supervizor, který se postaví do „otcovské“ role a navrhne svým zaměstnancům, aby si na každou tuto poradu připravili své návrhy na zlepšení či upozornění na trvajícím problému. Pokud si bude některý zaměstnanec trvat na tom, že se nechce vyjadřovat před ostatními, např. z důvodu problémových vztahů na pracovišti, měl by mít možnost vyjádřit se před supervizorem v soukromí. Další možností je vytvoření kartiček, na které by mohli zaměstnanci tyto návrhy a stížnosti napsat a které by byly supervizorovi před každou směnou předány. Ten by následně konzultoval tyto připomínky se svým manažerem a společně by je fyzicky prošli a vybrali nejvhodnější variantu řešení. Vzhledem k tomu, že lidé na dělnických pozicích jsou ti, kteří vykonávají klíčovou činnost, tedy přímou výrobu požadovaných dílů, neměli by být stavěni na vedlejší kolej a měli by mít prostor se ke všemu, co se týká přímé výroby, vyjádřit. Vše, co jim umožní zlepšit pracovní prostředí, pomůže zároveň v konečném důsledku ke zlepšení výsledků firmy. Na zavedení tohoto kroku by teoreticky neměl být potřeba žádný časový horizont a plán, nicméně v reálu je to tak, že ne na každém pracovišti povinné porady před směnou fungují z důvodu nedostatku času. Úkolem supervizora tedy bude během jednoho týdne tento proces zavést i na výrobních linkách, kde tomu tak není a zaučit zaměstnance tyto porady vést i ve chvíli, kdy supervizor je natolik zaneprázdněn, že poradu nestihne. Vedení porady v tuto chvíli bude mít na starost gap leader, který musí fungovat jako pravá ruka supervizora. Od toho je mu mezi zaměstnanci přezdíváno „parták“. Je to osoba,

kteřá je v kontaktu jednak přímo se supervizorem, kterému předává informace o práci v lince a zároveň musí být schopen zastat práci a poradit na jakékoliv pozici ve výrobní lince. Na gap leadera se zaučuje zaměstnanec, který si již prošel výrobním procesem a pracoviště dobře zná. Tato pozice tedy nemůže být obsazena nezkušeným nováčkem či externím zaměstnancem, protože nováček se musí zaučit nejprve na svou budoucí práci a externí zaměstnanec je člověk, který v mnoha případech rotuje na různých pracovištích (tam kde je zrovna potřeba) a současně je to někdo, kdo nemá pevný pracovní poměr. Může být během krátké doby nahrazen někým jiným.

Tím se také dostávám k dalšímu bodu, který je klíčový pro tuto práci a tím je vzdělání. Ve chvíli, kdy bude fungovat komunikace mezi všemi úrovněmi zaměstnanců, stane se otevřenější také téma vzdělání. Zaměstnanci, kteří budou mít kvalitní pracovní podmínky, budou lépe schopni vykonávat svou práci a zároveň se také kvalitněji a jednodušeji zastoupit. Poté by bylo možné, aby se obsah a časový harmonogram školení upravil tak, aby vyhovoval všem zaměstnancům. Školení by bylo možno rozdělit do více kratších částí, při kterých by se zaměstnanci byli schopni vzájemně vystřídat a aby se školení stalo z důvodu menšího přísunu informací jednodušší k pochopení a vedlo by k tomu, že si zapamatují více.

Vše, co se naučí teoreticky, by měli zároveň mít dostatek času vyzkoušet také prakticky. Pak si budou činnost pamatovat lépe a nebudou při náplni své práce tápat. Pracovní činnost by se tak stala plynulejší, zaměstnanci by vyráběli s menšími ztrátami a docházelo by ke snižování zmetkovitosti. Tím by se i posílila role interních školitelů, kteří by zároveň měli také více času na své ostatní pracovní povinnosti, protože by nemuseli po většinu své pracovní doby školit, ale mohli by se věnovat i jiným činnostem.

Jako příklad postupu uvedu školení na jeden z nových strojů v projektu Mercedes. Jedná se o technologii, která ve firmě dříve nebyla a proto ji bylo nutné pro účely výroby nových dílů pořídit. Vzhledem k tomu, že pro firmu je přínosnější proškolení si jednoho technika, který bude následně zastávat roli školitele, zaměřím se na tento případ.

První fáze bude zmíněné proškolení technika na obsluhu zařízení. Tento technik pojedede na předem naplánované školení, jehož délka bude tři dny. Na tomto školení se zaměstnanec naučí jednak teorii a jednak přímo aktivně obsluhu zařízení, které budou následně obsluhovat dělníci na výrobní lince. Protože se jedná o technologickou činnost, je vhodné, aby toho školení absolvoval technolog, který následně bude zodpovědný i za nastavování správných parametrů stroje a zajišťování jeho správy, oprav apod. Po této fázi proškolení bude následovat samostatné vyzkoušení stroje za asistence školitele přímo ve firmě, aby technolog přesvědčil nejen sebe, ale i školitele, že je schopný práci vysvětlit dál, tj., že jí rozumí tak, jak mu vysvětloval školitel.

Druhá fáze bude trvat týden. Je to z důvodu, že technolog bude muset proškolit větší množství zaměstnanců a aby tito zaměstnanci nemuseli odcházet z pracoviště, na kterém jsou zapracovaní, bude probíhat školení ve dvou až tříhodinových intervalech po dobu jednoho týdne, s případnou jednodenní až dvoudenní pauzou. Delší doba školení, které trvá několik dní, by dle zjištěných skutečností byla pro zaměstnance náročná, protože by nebyli schopni vstřebat všechny potřebné informace a také proto, že by nebyli ochotni ve svém volném čase být ve firmě z důvodu vzdělání. Zároveň také musí být dodržen zákonem stanovený limit přesčasové práce, který je max. jedna pracovní směna za kalendářní týden navíc. Během tohoto týdne se prostřídají všichni zaměstnanci pro danou činnost tak, že vždy po své směně nastoupí na školení k technologovi.

Třetí fáze bude fáze zjištění znalostí ze školení. Tato fáze bude trvat po dobu následujícího týdne, ve kterém budou proškolení zaměstnanci prokazovat své znalosti v práci s daným zařízením. Vzhledem k tomu, že školení touto formou bude trvat delší dobu, může se zdát, že bude méně efektivní než forma, ve které funguje nyní (během krátké doby dlouhá, mnohahodinová školení), nicméně i když školení zabere delší dobu, bude následná práce v projektu efektivnější. Zaměstnanci, kteří se budou školit novou formou, budou při školení méně unaveni, protože nebudou muset vstřebávat tolik informací najednou, proto si je snadněji zapamatují a bude pro ně jednodušší k nim přidávat postupně další.

Touto formou, pokud bude dodržována pravidelně, předpokládám zlepšení situace do dvou měsíců od zavedení. Vzhledem k tomu, že školení tímto způsobem nyní není potřeba provádět tak často a v takovém množství jako při

zavedení projektu, předpokládám i aktivní spoluúčast zaměstnanců na této činnosti. Hlavní motivací pro zaměstnance by v tomto novém procesu mělo být to, že při zlepšení situace a lepšímu plnění zakázek pro zákazníka budou možné lepší mzdové podmínky, popřípadě lepší systém odměn pro zaměstnance (bonusy, prémie, apod.)

Závěr

Cílem této práce bylo obecně definovat vzdělání, proces vzdělání a způsob, jak ho zefektivnit natolik, aby to bylo co nejpřínosnější pro všechny zúčastněné. Vzdělávání je pojem velmi obecný, proto je v první řadě vždy potřeba si uvědomit, jaký má být hlavní cíl, kterého chce manažer a vedoucí vzdělání dosáhnout. Důležitými faktory, které ovlivňují výběr vzdělání jsou rozpočet, tzn. náklady na vzdělání, složení skupiny, pro kterou se vzdělání plánuje, časový horizont, který je určený pro vzdělání a další faktory, které byly tématem teoretické části.

Vzdělání v teoretické části bylo popsáno od úplných základů, tj. od vzdělání formou učení až po vzdělání firemní zaměřené na velké skupiny zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že vzdělávání v dnešní době zahrnuje mnoho činností, stalo se oborem, pro který vznikly samostatné organizace, které se jím zabývají a směřují svou veškerou činnost tímto směrem. Tyto organizace, vzdělávací agentury, jsou hojně využívány jednak jednotlivci a jednak společnostmi. Pro jednotlivce jsou však vzdělání plánována jiným způsobem. Na českém trhu existuje nepřeberné množství těchto agentur, z nichž byly vybrány a zmíněny v teoretické části pouze dvě z největších. Téma vzdělávacích agentur je natolik obsáhlé, že by z nich bylo možné napsat jednu samostatnou práci. V diplomové práci byly vzdělávací agentury zmíněny pouze okrajově, jako jedna z možností a způsobů volby vzdělání.

Protože byla práce zaměřena na vzdělání v projektu, v teoretické části bylo rovněž zmíněno toto téma. Byl popsán samotný projekt, dále jeho struktura, plánování projektu, projektový tým a následně také plánování jednotlivých činností v samotném projektu. Projekt je samostatná dílčí jednotka, proto, pokud se firma rozhodne zaměřit na konkrétní projekt, dostává se do situace, že musí naprosto změnit kritéria výběru zaměstnanců, jejich proškolení a vedení aktivit v projektu.

Tato problematika byla jasně zřetelná v praktické části, kde bylo porovnáno proškolení v projektu před několika lety a nyní. Zavedením projektu do výrobního procesu nastaly velké problémy po stránce vzdělání. Naprosto přestaly fungovat do té doby běžné systémy vzdělání, proces výběru zaměstnanců, zaměření se na jejich činnost a jejich následná kontrola. Zaměstnanci se dostali

do situace do té doby pro ně neznámé a vyvstaly problémy v pochopení jejich činnosti. Práce v projektu se pro ně stala složitější a zároveň pro jejich vedení se stalo obtížnějším tolik nových zaměstnanců do nového procesu zapracovat. Hlavní příčinou bylo nejen mnoho nových zaměstnanců, ale také nové technologie, se kterými se firma do té doby nesetkala. S těmito technologiemi bylo potřeba seznámit nejen vedení společnosti a zaměstnance na manažerských pozicích, ale také všechny klíčové pozice- tedy údržbu, supervizory, technology a v neposlední řadě dělníky, jejichž úkolem bylo naučit se nová zařízení ovládat. Hlavním problémem, který bylo potřeba řešit, bylo tedy v první řadě proškolení na potřebné činnosti, které ale bylo nejen časově, ale i finančně náročné i přesto, že mnohá školení jsou prováděna interními školiteli.

Problémem bylo rovněž neefektivní vzdělání, které vedlo k nepochopení procesu práce a tím k nedostatkům v podobě neplnění cílů závodu a odvolávek vůči zákazníkovi. Proto praktická část práce zkoumala, kde jsou kořeny problému a snažila se najít příčiny a důvody problémů. Pro zjištění hodnocení způsobu školení zaměstnanci byl proveden marketingový výzkum formou dotazování jednak mezi zaměstnanci, kteří pracovali na již ukončeném projektu a mezi zaměstnanci, kteří pracují na fungujícím projektu Mercedes.

Výsledkem výzkumu bylo, že zaměstnanci jsou v obecné rovině se vzděláním spokojeni, ale nelíbí se jim způsob, jakým se jim nových informací dostává. V minulosti jich na projektu pracovalo menší množství a proto vzdělávání probíhalo dle nich lépe než nyní. Školení v současné době obsahují informace pro ně vhodné a zajímavé, ale jsou jim podávány špatným způsobem. Zároveň, vzhledem k tomu, že zákazníci jsou zahraniční firmy, mnoho zaměstnanců má problém s jazykovou bariérou ve chvíli, kdy na jejich pracoviště přijde zástupce zákazníka a oni nejsou schopni mu odpovědět na jeho dotazy. Proto požadavky, které vyplynuly z dotazníkového šetření, obsahovaly i jazykové kurzy na základní úrovni.

Návrhy řešení, které jsem sestavila, jsou zaměřeny na úpravu vzdělání takovým způsobem, aby zaměstnanci naprosto přesně věděli, jak a kdy kterou činnost provádět a jak se vyvarovat případných chyb. Vzdělání bylo navrženo přerozdělit do kratších časových intervalů, díky čemuž by mělo být dosaženo lepšího vstřebání potřebných informací, nicméně tím se musí počítat s delším celkovým

časovým úsekem pro vzdělání. Protože vzdělání je velmi úzce spojeno s komunikací, bylo navrženo i zlepšení této problematiky tak, aby se zaměstnanci „nebáli“ vyjádřit volně svůj názor. Lepší komunikace je klíčový bod pro zlepšení všech stránek procesu včetně vzdělání.

Přínosem této práce je zaměření se na problematiku vzdělávání zaměstnanců v konkrétních projektech a porovnání, jakým způsobem se změnil systém vzdělávání v průběhu posledních let. Pomocí dotazníků bylo zjištěno, kde jsou hlavní příčiny problému a to napomáhá k zajištění lepšího postupu do budoucna. Protože vzdělání zaměstnanci jsou zdrojem úspěchu firmy, jsou i poznatky zjištěné v této práci pomůckou pro jednotlivé úrovně vedení ve firmě. Zaměstnanec je rovněž třeba motivovat, ne pouze hnát za cílem plnění odvolávek. Motivací pro tyto zaměstnance může být to, že když budou plnit na úrovni požadavků, nebudou muset v práci trávit veškerý čas, sníží se počty přesčasů a tím i jejich pracovní vytížení.

Do budoucna doporučuji zavést nový systém nábory zaměstnanců dle přísnějších kritérií výběru, tzn. vybírat na klíčové pozice zaměstnance s praxí, zaměstnance, kteří jsou schopni se dorozumět v základních frázích v cizím jazyce či jsou schopni se tyto fráze v krátkém časovém úseku naučit. Dále doporučuji zavést nový systém vzdělání a tím by mělo být dosaženo lepší úrovně znalostí zaměstnanců na daném projektu a zároveň lepší úrovně firmy v procesech, které nabízí. Očekávání je zlepšení celkového povědomí o společnosti a případný příchod nových zákazníků.

Seznam literatury

ALLEN, D. *Mít vše hotovo*. 1. vyd. Brno: Jan Melvil Publishing, 2008. ISBN 978-80-903912-8-4

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: GRADA, 2002. ISBN 80-247-0469-2

ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2000. ISBN 80-7169-614-5.

Buzanmind [online] 2013. Dostupné z: <<http://buzanmind.map.com>>

Dinosaur [online] 2013 [cit. 12.4.2013]. Dostupné z: <<http://dino.saur.cz/vzdelavani-a-rozvoj-zamestnancu-cast-1>>

DUDEK, M. [online] 2013. Dostupné z: <<http://katedry.fmfi.vsb.cz/639/qmag/mj13-cz.htm>>

Faurecia.com. Results as of June 30, 2012 [online] 2012. Dostupné z: <http://www.faurecia.com/data/en/download/annual_reports/2012/faurecia_interim_report_2012_en.pdf>

Faurecia.com. *Our Culture* [online] 2012. Dostupné z: <http://www.faurecia.com/pages/joinus/our_culture.asp>

Gradua Cegos [online] 2013. Dostupné z: <<http://www.cegos.cz>>

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

Interní materiály firmy Faurecia Interior Systems Bohemia, s.r.o, 2012

KERZNER, H. *Project management, A System Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 1.vyd. United Kingdom: John Wiley And Sons Ltd., 2009. ISBN 9780470278703

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-85943-51-4

Management mania [online] 2012. [cit. 2012-04-01]. Dostupné z:<<http://managementmania.com/metody-vzdelavani-na-pracovisti>>

Management mania- Ganttův diagram [online] 2013. Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/ganttuv-diagram>>

Management mania- WBS [online] 2013. Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/work-breakdown-structure>>

PAVLICA, K., JAROŠOVÁ, E. *Versatilní vedení./Dynamická rovnováha manažerských dovedností.* 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-208-6.

ROSENAU, M. D. *Řízení projektů.* 3. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2007. ISBN 978-80-251-1506-0

SVOZILOVÁ, A. *Projektový management.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-15-5

ŠAUR, J. [online] 2013. Dostupné z: <<http://dino.saur.cz/vzdelavani-a-rozvoj-zamestnancu-cast-1>

THORNE, K., PELLANT, A. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance. Výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších.* 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2007. ISBN 978-80-251-1689-0.

Seznam obrázků

Obr. 1.1: Standardní křivka učení.....	14
Obr. 1.2: Kolbův cyklus učení.....	15
Obr. 1.3: Čtyřfázový cyklus vzdělávání	18
Obr. 1.4: Proces plánovaného vzdělávání.....	20
Obr. 2.1: Rozmanité cíle organizace ztěžují práci manažera projektu.....	29
Obr. 2.2: Plánování	31
Obr. 3.1: Lakované díly	38
Obr. 3.2: Vyhodnocení odpovědí otázky č. 1.....	44
Obr. 3.3: Vyhodnocení odpovědí otázky č. 2.....	45
Obr. 3.4: Vyhodnocení odpovědí otázky č. 3.....	46
Obr. 3.5: Vyhodnocení odpovědí otázky č. 4.....	47
Obr. 3.6: Vyhodnocení odpovědí otázky č. 5.....	48
Obr. 3.7: Vyhodnocení odpovědí otázky č. 6.....	49
Obr. 3.8: Vyhodnocení odpovědí otázky č. 7.....	50
Obr. 3.9: Vyhodnocení odpovědí otázky č. 8.....	51
Obr. 3.10: Vyhodnocení odpovědí otázky č. 9.....	52
Obr. 3.11: Vyhodnocení odpovědí otázky č. 1.....	54
Obr. 3.12: Vyhodnocení odpovědí otázky č. 2.....	55
Obr. 3.13: Vyhodnocení odpovědí otázky č. 3.....	56
Obr. 3.14: Vyhodnocení odpovědí otázky č. 4.....	57
Obr. 3.15: Vyhodnocení odpovědí otázky č. 5.....	58
Obr. 3.16: Vyhodnocení odpovědí otázky č. 6.....	58
Obr. 3.17: Vyhodnocení odpovědí otázky č. 7.....	59
Obr. 3.18: Vyhodnocení odpovědí otázky č. 8.....	60

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Matice školení	75
Příloha č. 2 – Požadavek na školení	77
Příloha č. 3 – Hromadný záznam školení	78
Příloha č. 4 – Hodnocení vzdělávací akce účastníkem	79
Příloha č. 5 – Hodnocení vzdělávací akce vedoucím	80
Příloha č. 6 – Dotazník k diplomové práci	81
Příloha č. 7 – Dotazník k diplomové práci	83

Příloha č. 1 – Matice školení

LEGISLATIVNÍ ŠKOLENÍ		PROFESNÍ ŠKOLENÍ		FES ŠKOLENÍ		SOFTWARE ŠKOLENÍ	
HSE	Havarijní výcvik HSE bezpečnost práce a ochrana životního prostředí Manažer EMS Obsluha hasičského zařízení Požární hlídka Požární preventivista Školení chemických látek toxické a zvlavní Školení odborné způsobilosti řidičů Školení první pomoci Násupní školení Školení vedoucích zaměstnanců BOZP Závňatci pošňina Manilou Práce ve výškách	SK-22 SK-26 SK-37 SK-42 SK-54 SK-55 SK-88 SK-90 SK-92 SK-93 SK-94 SK-111 SK-56	BOZP - procesy a postupy při úrazích Management BOZP Manažer BOZP Prevence rizik Jazykové kurzy	SK-9 SK-35 SK-36 SK-59 SK-133	EE Fundamentals FOP Procedures FES Game FES School GAPové tabulky (školení pro SV a GI) Hoshin Kontrolní plány PC L Fundamentals Rozvoj Role Supervizora a Gap leadaera Standard QRQC Supervisor and UAP Manager Program SV a GI Routines PSE Training Standardizovaná práce - management Recovery Plan Communication Kit Purchasing Fundamentals Standardizovaná práce - audity Polyvalence Vedení TOP Zlepšovací návrhy EE Training (FES acceleration plan phase II) FES Overview Training Session (FES Acceleration Plan) Management Control training (FES acceleration Plan Phase II) Speed Up Flows and Leveling (FES acceleration plan phase II) Standardizovaná práce - vyškolení	SK-12 SK-61 SK-17 SK-18 SK-21 SK-23 SK-32 SK-47 SK-66 SK-68 SK-79 SK-82 SK-84 SK-63 SK-66 SK-144 SK-142 SK-146 SK-141 SK-134 SK-170 SK-158 SK-171 SK-172	Objednávkový systém SAP Docházkový systém POWERKEY Mentor System AUTOPARK - dodatečné zadání PHM Tiskárna-Scanner, výměna nádobek (toner)
TP	Školení vedoucích zaměstnanců BOZP Násupní školení Školení odborné způsobilosti řidičů Školení první pomoci HSE bezpečnost práce a ochrana životního prostředí Práce ve výškách	SK-94 SK-39 SK-90 SK-92 SK-26	Techologie, vyškolení plavců - částí. PMS (Program Management System) - Level PLTL PMS (Program Management System) - Level PLPE Ovládání robotů FANUC - Expert Technologie Lakování Jazykové kurzy	SK-97 SK-132 SK-130 SK-131 SK-166 SK-15 SK-133	Objednávkový systém SAP Docházkový systém POWERKEY AUTOPARK - dodatečné zadání PHM MS Project Mentor System Tiskárna-Scanner, výměna nádobek (toner)	SK-113 SK-10 SK-137 SK-154 SK-129 SK-159	
HR	Školení vedoucích zaměstnanců BOZP Násupní školení Školení odborné způsobilosti řidičů Školení první pomoci HSE bezpečnost práce a ochrana životního prostředí Práce ve výškách Změny ve zdanování mezdí řijíle aktualizacími novelami zákonů SK-167	SK-94 SK-39 SK-90 SK-92 SK-26	AFDR - hodnocení, hodnotitel Asistentka - technický jednání - I. Ericky kódex a pravidla chování HR seminář - Nový zákoník práce Legální zaměstnávání cizinců Popis pracovního místa TEAMLEADER Riziko lidských zdrojů Soft skills - vedení porady SOFT SKILLS - management SOFT SKILLS - supervizi Státní se manažerem koučem Teambuilding Jazykové kurzy Program snižování neplánované nepřítomnosti Efektivní vzdělávání zaměstnanců Mzdová účetní- rekvifikacíni kurz s akreditací MŠMT Vedení personální agendy v praxi Training ADP- key user	SK-4 SK-5 SK-15 SK-24 SK-54 SK-52 SK-69 SK-74 SK-75 SK-76 SK-80 SK-95 SK-133 SK-164 SK-162 SK-163 SK-169 SK-165	Docházkový systém POWERKEY Budget PMS training Premový systém Reporting training Správa organizace zaměstnanců TALEO AUTOPARK - dodatečné zadání PHM Mentor System Objednávkový systém SAP Tiskárna-Scanner, výměna nádobek (toner)	SK-10 SK-41 SK-49 SK-98 SK-97 SK-78 SK-117 SK-137 SK-129 SK-159	
IT	Školení vedoucích zaměstnanců BOZP Násupní školení Školení odborné způsobilosti řidičů Školení první pomoci HSE bezpečnost práce a ochrana životního prostředí	SK-94 SK-39 SK-90 SK-92 SK-26	Jazykové kurzy Jazykové kurzy SAP- Administrace systému SAP- Nákup SAP- Procesy v pořizení SAP- Řizení zásob a skladů SAP- Vedení zásob	SK-173 SK-175 SK-177 SK-174 SK-176	Objednávkový systém SAP Docházkový systém POWERKEY Mentor System AUTOPARK - dodatečné zadání PHM Tiskárna-Scanner, výměna nádobek (toner)	SK-113 SK-10 SK-129 SK-137 SK-159	
FIN	Školení vedoucích zaměstnanců BOZP Násupní školení Školení odborné způsobilosti řidičů Školení první pomoci HSE bezpečnost práce a ochrana životního prostředí	SK-94 SK-39 SK-90 SK-92 SK-26	Účetnictví daně, Intrastat Jazykové kurzy Změny legislativy, daně a účetnictví	SK-100 SK-133 SK-15	Objednávkový systém SAP Docházkový systém POWERKEY Mentor System AUTOPARK - dodatečné zadání PHM Tiskárna-Scanner, výměna nádobek (toner)	SK-113 SK-10 SK-129 SK-137 SK-159	

Příloha č. 4 – Hodnocení vzdělávací akce účastníkem

 Interiéry vozidel	HODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍ AKCE ÚČASTNÍKEM
--	---

Vzdělávací akce - školení:

Vzdělávací organizace : Interní Externí

Školitel / název organizace:

(* v případě interního školitele zadejte příjmení a jméno, v případě externího školitele název vzdělávací organizace)

Datum konání školení:

Rozsah / délka školení (hod):

Hodnotí / jméno účastníka:

Osobní číslo:

HODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍ AKCE	
Odborná stránka akce	<input type="text"/>
Celková úroveň akce	<input type="text"/>
Úroveň školitele	<input type="text"/>
Osobní přínos	<input type="text"/>

Stupnice hodnocení:

- 0 - nevyhovující
- 1 - velmi slabé
- 2 - slabé
- 3 - průměrné
- 4 - splnilo očekávání

CELKOVÉ HODNOCENÍ - Součet předchozích bodů, výsledek zaškrtněte.	
0 - 4	<input type="checkbox"/> akce nesplnila účel
5 - 9	<input type="checkbox"/> akce částečně splnila účel
10 - 13	<input type="checkbox"/> akce byla vyhovující
14 - 16	<input type="checkbox"/> akce splnila očekávání

(* sečtením položek z předchozího hodnocení získáte celkový počet bodů, výsledek v tabulce zaškrtněte)

Podpis účastníka:

Datum:

Příloha č. 5 – Hodnocení vzdělávací akce vedoucím

 <small>> Interiéry vozidel</small>	HODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍ AKCE VEDOUCÍM
--	---

Vzdělávací akce - školení:

Vzdělávací organizace : Interní Externí

Školitel / název organizace:

(* v případě interního školitele zadejte příjmení a jméno, v případě externího školitele název vzdělávací organizace)

Datum konání školení: Rozsah / délka školení (hod):

Hodnotil, jméno vedoucího:

Rozsah hodnocení: Jednotlivec Skupina

Jméno účastníka, os. číslo: ,

(* jméno účastníka a jeho osobní číslo vyplňte v případě, že je hodnocen jednotlivec)

HODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍ AKCE			
Název indikátoru	KPI souč.	KPI cíl	KPI výsledek

HODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍ AKCE	
Plnění indikátoru	
Odborný přínos pro vykonávané interní místo	
Osobní přínos pro výkonost zaměstnance	

Stupnice hodnocení:	0 - nevyhovující
	1 - velmi slabé
	2 - slabé
	3 - průměrné
	4 - splnilo očekávání

CELKOVÉ HODNOCENÍ - Součet předchozích bodů, výsledek zaškrtněte.	
0 - 3	<input type="checkbox"/> akce nesplnila účel
4 - 7	<input type="checkbox"/> akce částečně splnila účel
8 - 10	<input type="checkbox"/> akce byla vyhovující
11 - 12	<input type="checkbox"/> akce splnila očekávání

(* sečtením položek z předchozího hodnocení získáte celkový počet bodů, výsledek v tabulce zaškrtněte)

Podpis vedoucího:

Datum:

Příloha č. 6 – Dotazník č. 1 k diplomové práci

DOTAZNÍK Č. 1 K DIPLOMOVÉ PRÁCI NA TÉMA „EFEKTIVITA ODBORNÉ PŘÍPRAVY ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI FAURECIA“

Bc. Martina Folprechtová

Vážení zaměstnanci,
v rámci vypracování mé diplomové práce bych vás ráda požádala o vyplnění tohoto dotazníku zaměřeného na vzdělávání v rámci projektu Mercedes. Cílem je zjistit, nakolik je vzdělávání pro vás přínosné a jak vám pomáhá při výkonu vaší práce.

Dotazník je anonymní a údaje z něj získané budou použity pouze jako podklady k mé diplomové práci. U otázek s výběrem odpovědi prosím kroužkujte vždy tu odpověď, která je pro vás nejpřesnější, u rozepisovacích odpovědí prosím napište váš názor na danou problematiku.

Všem z vás, kteří budou věnovat pár minut svého času vyplnění tohoto dotazníku, velmi děkuji!

1. Jak dlouho pracujete ve firmě Faurecia Interior Systems Bohemia, s.r.o., Mladá Boleslav?

- a) méně než 1 rok
- b) 1-3 roky
- c) 3-7 let
- d) 7-10 let
- e) více než 10 let

2. Jak dlouho pracujete v lince Mercedes?

- a) méně než 1 měsíc
- b) 1-3 měsíce
- c) 3-6 měsíců
- d) déle než půl roku

3. Jaká je Vaše pracovní pozice? (možno více odpovědí, pokud jste zařazen(a) také na pozici gap leadera)

- a) Dělník výroby
- b) Dělník výroby- pěnař
- c) Dělník výroby- konečná kontrola
- d) Gap leader

4. Pracujete v rámci projektu Mercedes na jednom, nebo více pracovištích?

- a) jedno pracoviště
- b) více pracovišť

V případě odpovědi B: Myslíte si, že je přínosné pracovat na více pracovištích najednou? Proč ANO/Proč NE?

.....

.....

.....

.....

5. Byl(a) jste na pracovišti proškolen(a) na obsah práce?

- a) ano
- b) ne

6. Účastnil(a) jste se v rámci svého zaškolení také proškolení na konkrétní zařízení (stroj)?

- a) ano
- b) ne

V případě odpovědi A: Bylo školení prováděno naší firmou, nebo externí agenturou specializovanou na dané zařízení? Bylo pro Vás školení přínosné? Rozumíte díky němu nyní lépe své práci?

.....

.....

.....

.....

7. Pracujete na zařízení, na které jste byl(a) proškolen(a)?

- a) ano, po celou pracovní dobu
- b) ne
- c) pouze část pracovní doby

8. Akceptují se Vaše návrhy na zlepšení (zefektivnění) práce na pracovišti?

- a) zcela ano
- b) zcela ne
- c) částečně

9. Máte pocit, že školení na daný projekt je efektivní, když se školí např. 8 hodin

(v případě školení na konkrétní zařízení), či by naopak bylo vhodnější školení rozdělit na kratší časové intervaly pro lepší pochopení a vstřebání informací?

a) školení jsou příliš dlouhá

b) školení jsou délkou vyhovující a dají se dobře pochopit

10. Jaká jsou Vaše doporučení na další vzdělávání? Je nějaké školení, které byste pro svou práci v projektu Mercedes přivítal(a)?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Příloha č. 7 – Dotazník č. 2 k diplomové práci

DOTAZNÍK Č. 2 K DIPLOMOVÉ PRÁCI NA TÉMA „EFEKTIVITA ODBORNÉ PŘÍPRAVY ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI FAURECIA“

Bc. Martina Folprechtová

Vážení zaměstnanci,
v rámci vypracování mé diplomové práce bych vás ráda požádala o vyplnění tohoto dotazníku zaměřeného na vzdělávání v rámci projektu Audi A6, který ve firmě fungoval v letech 2004-2011. Cílem je zjistit, nakolik je vzdělávání pro vás přínosné a jak vám pomáhá při výkonu vaší práce.

Dotazník je anonymní a údaje z něj získané budou použity pouze jako podklady k mé diplomové práci. U otázek s výběrem odpovědi prosím kroužkujte vždy tu odpověď, která je pro vás nejpřesnější, u rozepisovacích odpovědí prosím napište váš názor na danou problematiku.

Všem z vás, kteří budou věnovat pár minut svého času vyplnění tohoto dotazníku, velmi děkuji!

1. Jak dlouho pracujete ve firmě Faurecia Interior Systems Bohemia, s.r.o., Mladá Boleslav?

- a) méně než 5 let
- b) 5-7 let
- c) 7-10 let
- d) více než 10 let

2. Jak dlouho jste pracoval (a) v lince Audi A6?

- a) méně než 1 rok
- b) 1-2 roky
- c) 2-4 roky
- d) více než 4 roky

3. Jaká byla Vaše pracovní pozice na projektu Audi A6? (možno více odpovědí, pokud jste zařazen(a) také na pozici gap leadera)

- a) Dělník výroby
- b) Dělník výroby- pěnař
- c) Dělník výroby- konečná kontrola
- d) Gap leader

4. Pracoval(a) jste v rámci projektu Audi A6 na jednom, nebo více pracovištích?

- a) jedno pracoviště
- b) více pracovišť

V případě odpovědi B: Myslíte si, že je přínosné pracovat na více pracovištích najednou? Proč ANO/Proč NE?

.....

.....

.....

.....

.....

5. Byl(a) jste na pracovišti proškolen(a) na obsah práce?

- a) ano
- b) ne

6. Účastnil(a) jste se v rámci svého zaškolení také proškolení na konkrétní zařízení (stroj)?

- a) ano
- b) ne

V případě odpovědi A: Bylo školení prováděno naší firmou, nebo externí agenturou specializovanou na dané zařízení? Bylo pro Vás školení přínosné? Rozumíte díky němu nyní lépe své práci?

.....

.....

.....

.....

7. Pracoval(a) jste následně na zařízení, na které jste byl(a) proškolen(a)?

- a) ano, po celou pracovní dobu
- b) ne
- c) pouze část pracovní doby

8. Akceptovaly se Vaše návrhy na zlepšení (zefektivnění) práce na pracovišti?

- a) zcela ano
- b) zcela ne
- c) částečně

9. Když porovnáte, jak ve firmě fungovala školení před 5 lety a více, v čem se oproti nyníšku systém proškolení zhoršil/zlepšil?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

10. Protože jste si prošel/prošla více než jedním projektem, je něco, co byste navrhl(a) pro budoucí vývoj projektů- nějaké konkrétní školení, nebo změnu v současném proškolení, která by přispěla k lepšímu a snadnějšímu provádění Vaší práce?

.....

.....

.....

.....

.....

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Martina FOLPRECHTOVÁ		
STUDIJNÍ OBOR	6208T139 Globální podnikání a marketing		
NÁZEV PRÁCE	Efektivita odborné přípravy zaměstnanců ve společnosti Faurecia		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
INSTITUT	KMM- Katedra managementu a marketingu	ROK ODEVZDÁNÍ	2015
POČET STRAN	86		
POČET OBRÁZKŮ	24		
POČET TABULEK	0		
POČET PŘÍLOH	7		
STRUČNÝ POPIS	<p>Diplomová práce je zaměřena na vzdělávání zaměstnanců. Nejprve v obecné rovině, následně jsou podrobněji popsány způsoby vzdělávání na jednotlivých úrovních. Cílem práce bylo definovat postupy a způsoby vzdělávání zaměstnanců v projektech Audi A6 a Mercedes. Dále navrhnout efektivnější způsob jejich vzdělání a další způsoby rozvoje jejich činnosti.</p> <p>Problém nastíněný v praktické části byl řešen pomocí dotazníků, z nichž byly shrnuty poznatky a následně navrženo řešení stávajících problémů vzdělávacího procesu na konkrétních projektech.</p> <p>V závěru práce je stručně shrnuta obsahová stránka práce- teoretické i praktické části a následně navržena doporučení pro budoucí chod vzdělávacího projektu.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Vzdělání, plánování, projekt, efektivita, projektové řízení, učení, osobní rozvoj, motivace		
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne			

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. Martina FOLPRECHTOVÁ		
FIELD	6208T139 Marketing Management in the Global Environment		
THESIS TITLE	Effectiveness of professional training of employees in Faurecia company		
SUPERVISOR	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
INSTITUTE	KMM- Department of Management and Marketing	YEAR	2015
NUMBER OF PAGES			
	86		
NUMBER OF PICTURES			
	24		
NUMBER OF TABLES			
	0		
NUMBER OF APPENDICES			
	7		
SUMMARY	<p>Thesis is focused on training and development of employees. Firstly the process of training is defined generally, afterwards in details by particular sections. Thesis is targeted to define methods and processes of training on projects Audi A6 and Mercedes. Hereafter the thesis draw up effective method of their training and other methods of development.</p> <p>Problem introduced in practical part was solved by questionnaires. Findings from questionnaires was compiled and resulted to concept. This concept provides solutions of problems in training process on concrete projects.</p> <p>Conclusion of the thesis roughly sum up teoretical and practical part of the thesis and propose recommendations for future run of training and development project.</p>		
KEY WORDS	Training, planning, project, effectiveness, project management, learning, personal development, motivation		
THESIS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No			

