

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**  
**FILOZOFICKÁ FAKULTA**  
**KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ ANTROPOLOGIE**



**SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VÝROBNÍ FIRMĚ**  
**SYSTEM OF EMPLOYEES EDUCATION IN THE MANUFACTURING**  
**COMPANY**

Magisterská diplomová práce

Obor studia: Andragogika

**Autor:** Bc. Věra Pokorná

**Vedoucí diplomové práce:** doc. Mgr. Miroslav Dopita, Ph.D.

Olomouc 2022

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma „*Systém vzdělávání zaměstnanců ve výrobní firmě*“ vypracovala samostatně s použitím literatury a ostatních zdrojů, které jsem zde uvedla.

Ve Vyškově dne 11. 2. 2022

.....  
vlastnoruční podpis autora

Poděkování patří vedoucímdiplomovépráce panu doc. Mgr. Miroslavu Dopitovi, Ph.D., který mi věnoval svůj drahocenný čas, poskytl mi užitečné rady a podporu po dobu studia.

## ANOTACE

<b>Jméno a příjmení:</b>	Bc. Věra Pokorná
<b>Katedra:</b>	sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
<b>Obor studia:</b>	andragogika
<b>Vedoucí práce:</b>	doc. Mgr. Miroslav Dopita, Ph.D.
<b>Rok obhajoby:</b>	2022

<b>Název práce:</b>	Systém vzdělávání ve výrobní firmě
<b>Anotace práce:</b>	<p>Předmětem práce je systém vzdělávání zaměstnanců ve výrobní firmě. Cílem diplomové práce je analýza systému vzdělávání zaměstnanců výrobní firmy. První tři kapitoly představují terminologické ukotvení vzdělávání dospělých v prostředí znalostního managementu, procesního řízení lidských zdrojů a strategického přístupu k firemnímu vzdělávání. Čtvrtá kapitola popisuje dynamický cyklus všech fází systému vzdělávání zaměstnanců. Pátá kapitola je věnována případové studii, která pomocí komparace s teoretickými východisky odborných autorů a analýzy hledá odpovědi na výzkumné otázky. Představuje zkoumanou výrobní firmu a její prostředí, z něhož vycházejí požadavky na systematické vzdělávání zaměstnanců, interpretuje výsledky provedené analýzy a nabízí možnosti na optimalizaci systému vzdělávání. Závěr zdůvodňuje význam strategického přístupu ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců s ohledem na současné trendy znalostní společnosti a informuje o naplnění cíle diplomové práce.</p>
<b>Klíčová slova:</b>	strategický přístup, systém vzdělávání; znalostní management; náklady na vzdělávání; procesní řízení, projektové řízení, řízení pracovního výkonu, trendy ve vzdělávání, trendy v rozvoji zaměstnanců
<b>Title of Thesis:</b>	System of employees education in the manufacturing company

<b>Annotation:</b>	The subject of the work is the employee education system in a manufacturing company. The aim of the diploma thesis is to analyse the employee's education system in a manufacturing company. The first three chapters present the terminological seizing of adult education in the environment of knowledge management, human resources process management and strategic approach to corporate education. The fourth chapter describes the dynamic cycle of all phases of the employee education system. The fifth chapter is devoted to a case study which, by comparison with the theoretical basis of professional authors and analysis, seeks answers to research questions. It presents the researched manufacturing company and its environment that is the basis for the systematic employee training requirements, interprets the results of the analysis and offers opportunities to optimize the training system. The conclusion justifies the importance of a strategic approach to the employee training and development with regard to current trends in the knowledge community and informs about the thesis goal fulfilment.
<b>Keywords:</b>	strategic approach, education system; knowledge management; training costs; process management, project management, performance management, current trends in employee education, current trends in development
<b>Názvy příloh vázaných v práci:</b>	17
<b>Počet literatury a zdrojů:</b>	112
<b>Rozsah práce:</b>	91 s., 176 110 znaků s mezerami

## OBSAH

ÚVOD.....	8
1 STRATEGIE.....	10
1.1 Firemní strategie .....	10
1.2 Strategické řízení lidských zdrojů .....	13
1.3 Strategický přístup ke vzdělávání .....	15
2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ FIREMNÍCH PROCESŮ .....	19
2.1 Procesní řízení .....	20
2.2 Znalostní management.....	25
2.3 Projektové řízení .....	28
2.4 Řízení pracovního výkonu.....	33
3 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ .....	37
3.1 Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb .....	40
3.2 Plánování vzdělávání .....	41
3.3 Realizace vzdělávání .....	45
3.4 Hodnocení vzdělávání.....	46
4 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ.....	50
4.1 Firemní vzdělávání jako součást řízení lidských zdrojů .....	51
4.2 Oblasti firemního vzdělávání .....	52
4.3 Současné trendy ve vzdělávání zaměstnanců.....	54
5 DESIGN VÝZKUMU .....	56
5.1 Výzkumné otázky .....	57
5.2 Výběr případu a definování metod sběru dat.....	58
5.3 Kritéria pro sběr a analýzu dat.....	59
5.4 Limity a omezení výzkumu, etická stránka výzkumu .....	62

6	PŘÍPAD VÝROBNÍ FIRMY .....	63
6.1	Charakteristika firmy a jejího prostředí .....	63
6.1.1	Historie, organizační prostředí a struktura zaměstnanců .....	63
6.1.2	Firemní strategie, strategie řízení lidských zdrojů .....	66
6.1.3	Strategický přístup ke vzdělávání .....	68
6.1.4	Procesní řízení .....	70
6.1.5	Znalostní management .....	71
6.1.6	Projektové řízení .....	73
6.1.7	Řízení pracovního výkonu .....	74
6.1.8	Systém vzdělávání .....	74
6.2	Analýza a interpretace dat k výzkumným otázkám .....	75
6.2.1	Systém vzdělávání v oblasti snížení zmetkovitost .....	76
6.2.2	Zpětná vazba k reklamacím a systém vzdělávání .....	77
6.2.3	Podíl systému vzdělávání na spokojenosti zákazníka .....	77
6.2.4	Investice do vzdělávání a strategie firmy .....	77
6.2.5	Vzdělávací aktivity a strategie firmy .....	79
6.2.6	Rozvoj zaměstnanců a strategie firmy .....	79
6.3	Diskuse ke zjištěním případové studie .....	80
	ZÁVĚR .....	82
	SEZNAM LITERATURY A ZDROJŮ .....	84
	SEZNAM ZKRATEK .....	90
	SEZNAM GRAFŮ .....	90
	SEZNAM SCHÉMAT .....	90
	SEZNAM TABULEK .....	91
	SEZNAM PŘÍLOH .....	91

## ÚVOD

Téměř každá lidská činnost je založená na znalostech, pod pojmem znalost pracovníčské aktivity (komunikace, transakce, interakce), které jsou důležité pro organizovanou znalost práce, což je proces rozvíjející poznatky do produktivní síly (Willke, 1998, s. 161).

Dobré firmy se stávají tím, čím je krev a voda pro zdravé tělo, z čehož plyne, že jsou pro život nezbytné, ale hlavním smyslem života nejsou (Collins, 2008, s. 203). Podle Bartáka (2008, s. 14) cílem obojího je upevňování vědomosti, vzdělávání a rozvoj lidí. Cílem diplomové práce je analýza systému vzdělávání zaměstnanců výrobní firmy.

První tři kapitoly představují terminologické ukotvení vzdělávání dospělých v prostředí znalostního managementu, procesního řízení lidských zdrojů a strategického přístupu k firemnímu vzdělávání. Čtvrtá kapitola popisuje dynamický cyklus všech fází systému vzdělávání zaměstnanců. Pátá kapitola je věnována případové studii, která pomocí komparace s teoretickými východisky odborných autorů a analýzy hledá odpovědi na výzkumné otázky. Hlavní výzkumná otázka: *Probíhá ve firmě systematické vzdělávání zaměstnanců?* Dílčí výzkumné otázky: *Podporuje systém vzdělávání strategii firmy v oblasti snížení zmetkovitostí? Může zpátná vazba na reklamace ovlivňovat systém vzdělávání? Podílí se systém vzdělávání na spokojenosti zákazníka? Jak investice do vzdělávání korespondují se strategií firmy? Odpovídají oblasti vzdělávacích aktivit a získaných certifikátů strategii firmy? Podporuje systém vzdělávání strategii firmy v oblasti rozvoje zaměstnanců?* Představuje zkoumanou výrobní firmu a její prostředí, z něhož vycházejí požadavky na systematické vzdělávání zaměstnanců, interpretuje výsledky provedené analýzy a nabízí možnosti na optimalizaci systému vzdělávání.

Závěr zdůvodňuje význam strategického přístupu ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců s ohledem na současné trendy znalostní společnosti a informuje o naplnění cíle diplomové práce.

Mohlo by se stát, že čtenář kriticky zhodnotí, že je práce příliš široce zaměřena na strategický přístup ke vzdělávání ve firmě. Uchopila jsem to dle



specifických potřeb pro výrobní firmu. Aby byl pochopen význam slova „systém“, který se rovná systematický přístup neboli proces dynamický oproti významu slova struktura, která má spíše statickou povahu.

# 1 STRATEGIE

Už samotný název nás přivádí k hlavní myšlence, že strategie je výjimečnost. Mít strategii znamená, že firma má vlastní výjimečnou filozofii či hodnoty, na nichž staví svoje podnikání, ví, proč existuje, kam směřuje a jaké cíle chce dosáhnout. Strategií můžeme nazývat specifické nástroje a metody, které používá pro řízení svých procesů k dosažení stanovených strategických cílů. Uvedené části strategie jsou výchozím bodem pro strategické řízení lidských zdrojů a z něj vycházející strategii vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, která je touto cestou integrována v organizačním prostředí firmy. V první kapitole se budu věnovat vzájemným souvislostem firemní strategie, strategie řízení lidských zdrojů a strategického přístupu ke vzdělávání ve firmě.

## 1.1 Firemní strategie

Zvolit strategii je stejně důležité, jako zvolit životního partnera. Zvolíte-li dobře, na základě souladu a vzájemné podpory budete stoupat po spirále k úspěchu a spokojenosti, zvolíte-li špatně, budete se trápit vy i všichni zainteresovaní. Na počátku rozhodování o firemní strategii je důležité odpovědět si na otázky, kdo jsem, jakými reálnými i jedinečnými skutečnostmi disponuji, co znám a umím, kam chci dojít, zda je to možné a jestli jsem na to připraven. Dá se tedy s nadsázkou říci, že volba strategie je strategií k úspěchu a zisku. Hlavním důvodem je, že strategie firmy stojí na vrcholu pyramidy navazujících hierarchických strategií nižších úrovní a všechny směřují k jednomu cíli.

Strategický rámec má podle Plamínka (2008, s. 42-46) pět základních složek, a to podnikatelskou hypotézu, vizi, poslání, hodnoty a strategii, pomocí nichž se definují cíle, určí cesty naplnění a způsoby hodnocení dosahovaných výsledků.

Vizi představují Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2001, s. 216) jako pozitivní představu o budoucnosti, která je motivujícím faktorem k akci, jež může změnit svět. Vize pro Šmídu (2003, s. 58-60) znamená základ strategických cílů rozpracovaný do BSC, čímž získáme koncepty pro potřebu technologií, výrobků, plánování a vzdělávání a tréninku zaměstnanců.

Poslání podle Janišové a Křivánka (2013, s. 78) určuje podstatu podnikání, nastavuje klíčové procesy vedoucí k zákazníkům a ukazuje přidanou hodnotu produktu či služby.

Firemní hodnoty a zásady, které při podnikání firma dodržuje a očekává od ostatních, mají podle Bělohávků, Košťana a Šuleře (2001, s. 218) vypovídající hodnotu o etice podnikání, etice managementu a firemní kultuře.

Firmou Tureckiová (2004, s. 7) rozumí systém s vnitřní strukturou vztahů mezi prvky na pozadí procesu koordinovaného propojení činností pro dosažení společného cíle. Cejthamr a Dědina vymezili firmu jako soubor čtyř organizačních komponent – lidé, práce, informace a technologie, které mají určitý organizační řád, systém produkce, hodnotových a informačních toků a jsou spojeny pomocí procesů a dělby práce, vazeb, jež jsou rozhodující pro její výkonnost. Soulad jednotlivých komponent je kritická část firmy, která může vést k disharmonii, konfliktům a nevýkonnosti (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 23).

Firma je tedy vzájemně propojený systém lidí, práce, informací a technologií, který je nezbytné udržovat v souladu, aby mohlo být dosaženo společného strategického cíle.

Strategický pohled na firmu pomocí aspektového modelu vypovídajícího o vzájemných vazbách a souvislostech nabízí Charvát (2006, s. 48) a obsahuje sedm propojujících složek - kulturu firmy, strukturu firmy, zavedené systémy, strategie, styl vedení, myšlení a chování, lidské zdroje a klíčové dovednosti.

Návrh strategie je dle Janišové a Křivánka (2013) součástí dokumentu zvaného strategický plán, který obsahuje východiska odvozená od poslání, výsledky analytických zkoumání interního a externího prostředí firmy uvedené ve SWOT analýze, definuje strategickou vizi prostřednictvím strategických cílů a aktivit. Za jeho sestavení nese odpovědnost vrcholové vedení firmy a musí být flexibilní, aby mohl být každoročně vyhodnocen a aktualizován, nezbytná je jeho komunikace ve firemním prostředí pro získání podpory a motivaci zaměstnanců (Janišová, Křivánek, 2013, s. 104-106).

Košťan a Šuleř (2002) popisují čtyři obecné strategické alternativy, a to:

- Stabilizace – výrobky firmy jsou stejné, ale zlepšují se výkony a efektivita

- Expanze – rozšíření činnosti o nový výrobek, působení na novém trhu
- Omezení – redukce výrobků, omezení činností ke zlepšení fungování
- Kombinace – firma vědomě současně implementuje několik strategií.

Kromě této strategické alternativy navrhuji navazující možnosti např. Porterovu generickou strategii, Ansoffův model produkt/růst trhu, adaptační model nebo model přežití (Košťan, Šuleř, 2002, s. 90-91).

Z pohledu zkoumané firmy je důležitá základní strategie dle Portera, kterou dělí Mallaya (2007) na čtyři modely, protože její orientací je diferenciací na kvalitu produktů:

- strategie vedoucího nákladů – na trhu jsou jednoduché výrobky, které lze snadno vyrobit a nabídnout za nejnižší cenu proti konkurenci při udržení úrovně kvality výrobku, což vyžaduje velmi účinnou úroveň řízení, snížení nákladů za každou cenu, kontrolu osobních nákladů, minimalizaci nákladů pracovišť, využití efektu zkušenostní křivky
- strategie odlišení/diferenciací – na trhu dominují vysoce hodnotné a velmi rozdílné výrobky, k dosažení uznání proti konkurenci vede přes výjimečnost, kterou považuje zákazník za hodnotu, což může být spolehlivá dodávka, lepší kvalita, široký sortiment. K hlavním požadavkům strategie patří dlouholetá tradice, silná kooperace distribučních kanálů, reputace vysoké kvality, tvůrčí přístup ve výzkumu a konstrukci, inovativní technologie, vysoce kvalifikovaní zaměstnanci.
- Strategie zaměření – na vybraném zúženém segmentu trhu konkurovat pomocí nízké ceny nebo diferenciací vytvořením strategie na míru, pro úspěšnost strategie je důležité bránit svou pozici při vstupu konkurenta z širšího spektra a vytvořit bariéry proti imitaci od ostatních konkurentů (Mallaya, 2007, s. 112-117).

Kontrolní systém Mallaya (2007) vidí jako proces zajišťující zpětnou vazbu souladu aktivit s očekáváními, který zahrnuje měření skutečné výkonnosti v porovnání se standardy včetně případných nápravných opatření k dosažení očekávaných cílů firmy a také očekávání hlavních zainteresovaných skupin – vedení firmy, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, banky, odbory, konkurenti.

K hlavním důvodům tvorby kontrolního systému patří skutečnost, že strategie zestárne v neustále se měnících podmínkách, protože interní i externí prostředí firmy je dynamické, dokáže eliminovat chybná strategická rozhodnutí a jejich dopady, umožňuje odhalit skutečné problémy a provést kroky k nápravě (Mallaya, 2007, s. 201-205).

Firemní strategie stojící na vrcholu firmy, udává směr všem, kteří v ní pracují, i všem, kteří do ní přichází, nastavuje systémy, vede management a současně neustále monitoruje svůj stav, aby „nesešla“ ze správné cesty.

## **1.2 Strategické řízení lidských zdrojů**

Spojení lidí a strategie vyžaduje obrovské úsilí, neboť se jedná o živoucí proces usměrňování, který má podpořit snahu o zapojení, vyšší a kvalitnější výkon práce, rozvoj klíčových způsobilostí a spolupráci při naplňování cílů firmy.

Strategie řízení lidských zdrojů je podle Bláhy, Mateiciuce a Kaňákové (2005) zaměřena na optimalizaci struktury pracovních míst, kvalifikační úrovně zaměstnanců a potřeby nábory, vychází z firemní strategie a současně je jednou z funkcionálních a operačních strategií firmy. Tyto dvě úrovně strategií představují rozdíl mezi strategií lidských zdrojů zaměřenou na to, mít správné zaměstnance a strategií řízení lidských zdrojů zaměřenou na používání správných postupů a metod pro realizaci strategických cílů (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 88-90).

Možnost propojení firemní strategie a strategie lidských zdrojů nabízí Armstrong (2007) pomocí Porterovy strategie získání konkurenční výhody. Jednou uváděných je strategie získání konkurenční výhody prostřednictvím kvality, která z pohledu zabezpečení lidských zdrojů musí používat promyšlený postup výběru a získávání lidí, kteří budou odvádět kvalitní práci, z pohledu rozvoje zaměstnanců musí vytvářet a zavádět procesy řízení znalostí cíleným vzděláváním podporovat iniciativy zaměřené na komplexní kvalitu a péči o zákazníka a z pohledu odměňování musí propojit kvalitní práci a vysokou úroveň služeb se systémem odměňování (Armstrong, 2007, s. 132).

Šikýř (2014) ukazuje pomocí Guestova modelu soulad strategie řízení lidských zdrojů s firemní strategií a vzájemný vztah k finančním výsledkům založený na

uplatňování specifických postupů při řízení lidských zdrojů (výběr, hodnocení, odměňování, vzdělávání) vycházející z firemní strategie a strategie lidských zdrojů prostřednictvím výsledků strategického řízení lidských zdrojů (způsobilost, oddanost nebo přizpůsobivost) ovlivňují kvalitu výrobků a služeb i produktivitu firmy, čímž ovlivňují dosahování finančních výsledků. Základním předpokladem tohoto procesu je hodnocení efektivity řízení lidských zdrojů (Šikýř, 2014, s. 73).

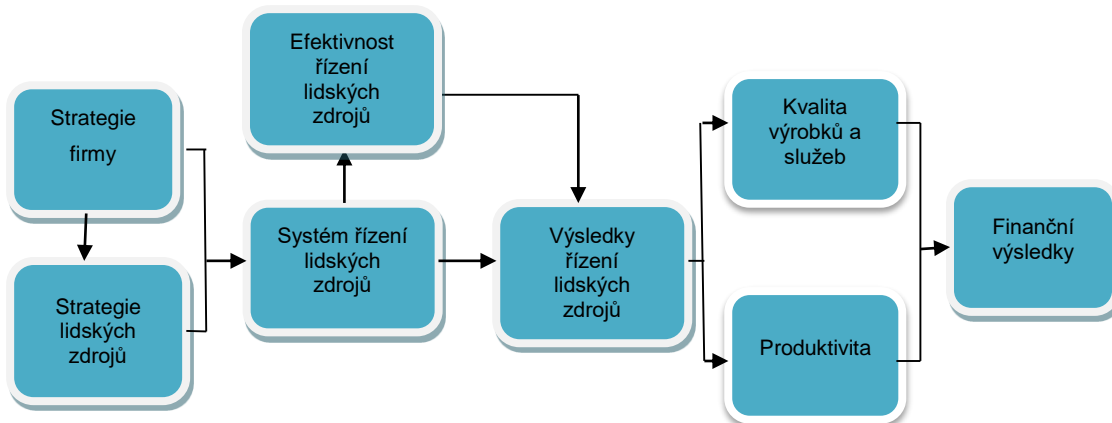


Schéma 1 Vztah mezi řízením lidských zdrojů a výkonem firmy  
Zdroj: Šikýř (2014, s. 73)

Armstrong popisuje tři přístupy ke strategickému řízení lidských zdrojů:

- řízení zaměřené na vysoký výkon – uplatňující specifické postupy při získávání a výběru zaměstnanců, vzdělávání a rozvoji, odměňování a řízení pracovního výkonu ovlivňující produktivitu, kvalitu, růst a zisky
- řízení zaměřené na oddanost – uplatňující postupy zvyšující identifikaci zaměstnanců s firmou, loajalitu, podporující motivaci, rozvíjení schopností a kariérní plánování, snižující fluktuaci
- řízení zaměřené na míru zapojení a participace – uplatňující komunikační dialog, zapojující zaměstnance do rozhodování a řízení na úrovni partnerů za účelem sdílení informací a definování očekávání.

Cílem strategického řízení lidských zdrojů je dosažení výhody plynoucí z jednoho ze základních zdrojů firmy, a to lidských. Nástrojem strategického řízení lidských zdrojů je formulování, realizace a monitorování specifické strategie pro každou oblast řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2007, s. 118-121).

Význam strategického řízení lidských zdrojů spočívá podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 46) v tom, že systematicky vytváří a řídí personální systém, strategie lidských zdrojů je promyšlená, využívá plánování, sladuje aktivity firemní strategie a strategického řízení lidských zdrojů, propaguje zaměstnance jako strategický zdroj pro dosažení konkurenční výhody.

Systémový přístup ke strategickému řízení lidských zdrojů popisuje Šikýř (2014, s. 52,67) i Werther a Davis (1992, s. 33-37), kdy řízení lidských zdrojů považují za systém se subsystemy a současně za subsystemem firmy, přičemž jako nezbytně důležité udávají uvědomění, že se jedná o otevřené systémy ovlivňované okolním i vnitřním prostředím.

Systém strategického řízení lidských zdrojů podle Šikýře (2014, s. 79) obsahuje:

- motivující pracovní místa
- strategické plánování lidských zdrojů
- pozitivní výběr zaměstnanců
- pravidelné hodnocení zaměstnanců
- spravedlivé odměňování zaměstnanců
- systematické vzdělávání zaměstnanců
- smysluplnou péči o zaměstnance
- spolehlivý personální informační systém.

Strategické řízení lidských zdrojů pomocí strategie lidských zdrojů a systémového přístupu je schopno naplnit strategické cíle v oblasti očekávání zákazníků, protože jedině správní zaměstnanci, jako nejdůležitější zdroj firmy dokáží vlivem správně zvolených postupů a nástrojů řízení odvádět vysoce kvalitní práci, jejímž výsledkem je výrobek uspokojující potřeby zákazníka.

### **1.3 Strategický přístup ke vzdělávání**

Úhel pohledu na strategii vzdělávání je různorodý, je možné ji použít jako filozofii zítřka k rozvoji zaměstnance i firmy nebo ji využít jako mocenského nástroje k tvorbě zisku a konkurenční výhody.

Strategický přístup ke vzdělávání vychází dle Tureckiové (2004, s. 90-91) z firemní strategie a strategie řízení lidských zdrojů a jeho hlavní výhodou je podpora manažerských procesů s ohledem na vedení lidí, organizaci a rozhodování, což vede např. k růstu výkonnosti, zkvalitnění poskytovaných služeb zákazníkům a lepší uplatnitelnosti zaměstnanců na trhu práce.

Armstrong (2007, s. 443) chápe strategický rámec vzdělávání jako základ úspěšného plnění cílů prostřednictvím zlepšování firemního, týmového a individuálního výkonu, kde investice do vzdělávání prospívá všem zainteresovaným stranám a firma získá pro uspokojování svých současných i budoucích potřeb správnou kvalitu zaměstnanců.

Existují různé strategie vzdělávání a Hroník (2007) člení strategii rozvoje a vzdělávání na tři základní osy:

- strategie organizačního rozvoje – strategie rozvoje jednotlivce
- strategie diferenciacce – strategie integrace
- strategie velkého skoku – strategie plynulého zlepšování.

Podle výsledků šetření Hroník uvádí, že většina firem se přiklání ke strategii plynulého zlepšování s diferenciacčním přístupem v rámci organizačního rozvoje, přičemž je uplatňována strategie maximální laťky. Nejinak je tomu u zkoumané výrobní firmy, proto dále budou vysvětleny jen tyto strategie (Hroník, 2007, s. 19,26).

Bartoňková (2010) popisuje strategii organizačního rozvoje na principu změny fungování celku a jeho částí, kdy vzdělávací aktivity mají pouze podpůrnou roli a hlavním cílem je zvýšení výkonnosti procesů a efektivity firmy. Strategie diferenciacce vytváří kritéria pro rozvojový program, aby byl záměrný a rozlišoval potřeby firmy i jednotlivců, dochází k uplatňování strategie minimální laťky (odstraňuje nedostatky u těch, kdo nenaplnují minimální úroveň) a strategie maximální laťky (zaměřuje se na zvyšování úrovně nejlepších zaměstnanců). Tato strategie má význam, pokud se firma pohybuje v silném konkurenčním prostředí. K hlavním konceptům a nástrojům implementace strategie vzdělávání patří BSC, učící se organizace, řízení pracovního výkonu,



řízení podle kompetencí, knowledge management, projektový management, management kariéry a další (Bartoňková, 2010, s. 55,36,74).

Vztahové souvislosti nejlépe vystihuje Bartoňková na svém popisu východisek strategického přístupu ke vzdělávání, jak předkládá schéma 2.

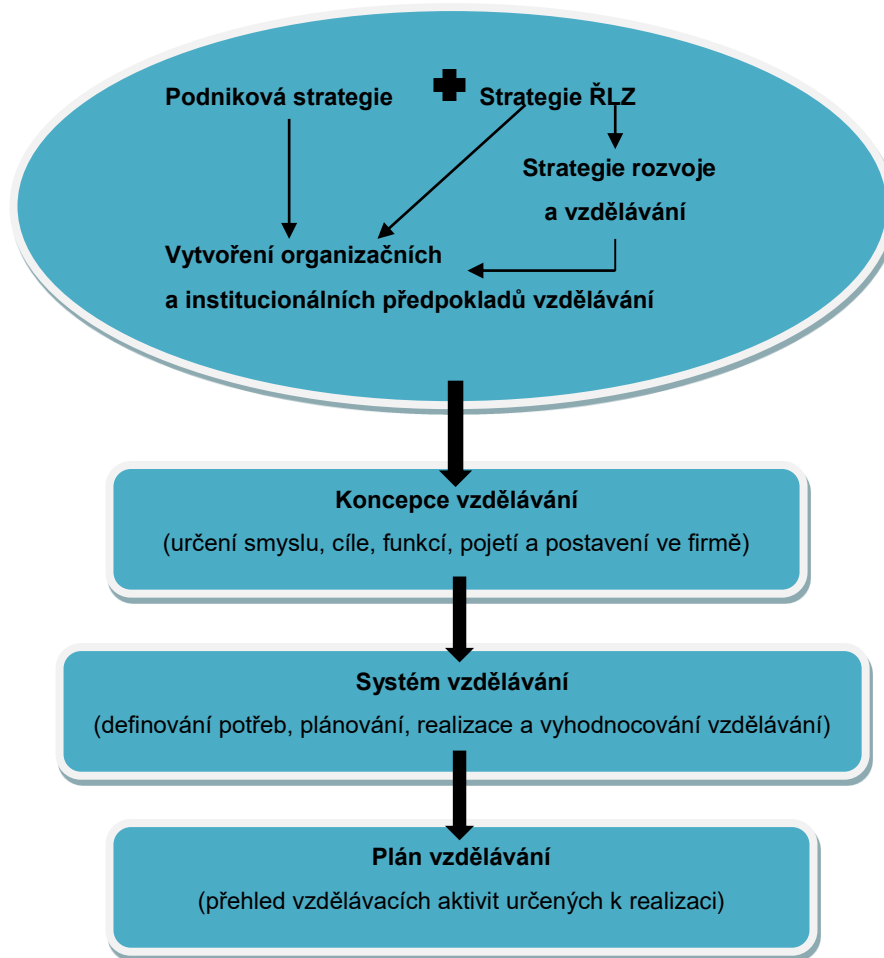


Schéma 2 Strategické východisko  
Zdroj: Upraveno Bartoňková (2010, s. 28)

Součástí strategického plánování je proces monitorování a vyhodnocení strategie firemního vzdělávání, jehož hlavními nástroji jsou:

- metodika řízení podle kompetencí,
- proces řízení pracovního výkonu,
- metodika Balanced Scorecard,
- kompetenční model a nástroje měření úrovně kompetencí,
- metody hodnocení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců,

- metodika řízení podle cílů,
- nástroje 360° zpětné vazby (Bartoňková, 2010, s. 77).

Strategický přístup ke vzdělávání je tedy v souladu se strategií firmy, vychází ze strategického řízení lidských zdrojů a pomáhá naplňovat strategické cíle firmy prostřednictvím specifických nástrojů a jejich výstupů.

Z první kapitoly vyplývá, že zvolená strategie by měla reagovat na okolní příležitosti, využívat silných stránek firmy, inovačních procesů a být v souladu s posláním a vizí firmy. Strategické řízení lidských zdrojů dává základ strategii vzdělávání a společně udělají ze zaměstnance strategický zdroj k dosažení konkurenční výhody. To vše bych ráda shrnula pomocí vše vypovídající Plamínkovi (2008, s. 56) pyramidu vitality firmy obsahující čtyři základní předpoklady, užitečnost produktů, potřeb a subjektů, efektivitu struktury, zdrojů a procesů, stabilitu prostřednictvím zpětných vazeb a akceptace těchto výstupů a dynamiku aktivit a dopředných vazeb.

## 2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ FIREMNÍCH PROCESŮ

Strategický řídit znamená naplánovat, nastavit, organizovat, monitorovat, využívat kontrolní mechanismy, vyhodnocovat a samozřejmě inovovat, neboť dnešní moderní doba je založena na využívání technologií.

Firma se podle Šmídy (2003) v dnešním globalizovaném světě pro dosažení konkurenceschopnosti neustále vyrovnává se změnami, které musí promítnout ve všech procesech, proto je systémový přístup jediným možným řešením. Firma je systém se subsystemy – výzkum a vývoj, výrobní systém, lidské zdroje, marketing, logistika, informační systém a finanční systém, které jsou propojeny. Jednotlivé systémy, byť by dosahovaly špičkové úrovně, nemohou vytvořit synergický efekt k maximální výkonnosti a získat globální konkurenceschopnost, pokud nebudou řízeny systémově (Šmída, 2003, s. 192-196).

Úkolem strategického řízení je získání nebo udržení konkurenční výhody a dosažení reálných dlouhodobých cílů, přičemž Košťan a Šuleř (2002) jeho zvyšující se význam přikládají zvýšeným očekáváním zákazníků v oblasti kvality výrobků a služeb, rychlosti vývoje, revoluci v dostupnosti technologií a zvýšené konkurenceschopnosti, společenské odpovědnosti, důrazu na práva zákazníků, rychlosti komunikačních systémů a celosvětovému propojení při podnikání (Košťan, Šuleř, 2002, s. 1-3).

Strategické řízení založené na inovacích považují Drdla a Rais (2001) za hybnou sílu k zachování konkurenční výhody, která bude zaměřená na inovaci produktů a souvisejících služeb, procesní inovace, dále inovace systémů řízení a profesní a kvalifikační úrovně zaměstnanců (Drdla, Rais, 2001, s. 3).

K principům úspěšného strategického myšlení ve firmě Košťan a Šuleř (2002) řadí analýzu prostředí, budování vizí, orientaci na zákazníka, systémovost, inovativní přístup, filozofii jakosti, disciplínu, proaktivnost a koncentraci zdrojů. Filozofii jakosti mají za samozřejmé očekávání zákazníka, kdy kvalita se všeho a všech ve firmě, každý musí vidět sám sebe jako zákazníka i dodavatele pro ostatní ve firmě, čímž vznikne vnitřní řetěz jakosti

naplňující skutečná očekávání externích zákazníků (Košťan, Šuleř, 2002, s. 10-14).

Zavedený informační systém řízení umožňuje implementaci strategie a její soulad s interními procesy a způsobem práce, generuje strategické informace pro rozhodování v oblasti plánování, řízení lidských zdrojů, organizování, výroby, financí a kontroly (Mallaya, 2007, s. 192-194).

V rámci druhé kapitoly popíšu nástroje strategického řízení implementované ve zkoumané firmě, a to procesní řízení využívající metodu Balanced Scorecard k vyhodnocení, znalostní management a projektové řízení jako součást procesního řízení a řízení pracovního výkonu vyúsťující do hodnocení zaměstnanců.

## 2.1 Procesní řízení

Proces není jen postup, jak věci dělat, je současně měřítkem říkajícím, že to dělám správně, a také je kritériem úspěšnosti sdělujícím, že to má smysl. Procesní řízení představuje stabilní funkční systém nastavených procesů prolínajících se do všech částí firmy a zajišťující její rovnováhu.

Rozdíl mezi tradičně a procesně řízenou firmou popisuje Janišová a Křivánek (2013) v tabulce 1.

Tradičně řízená firma	Procesně řízená firma
<b>Klíčové měřítko je kvalita funkčnosti organizačních jednotek</b>	Klíčové měřítko kvality je spokojenost zákazníků.
<b>Řídí i měří podle funkcí.</b>	Měří podle procesů a řídí podle funkcí.
<b>Zaměstnanci organizační jednotky spolupracují, aby uspokojili šéfa.</b>	Všichni zaměstnanci spolupracují, aby dosáhli spokojenost zákazníků.
<b>Zná organizaci řízení, problém řeší posunem k vyšší úrovni.</b>	Zná své procesy, má zažitou kulturu, jak řešit problémy.
<b>Projevuje se intuitivní chápání potřeby změn a očekávání zaměstnanců, že vedoucí změnu iniciuje.</b>	Projevuje se kulturou neustálého zlepšování, pod vlivem informací od stakeholderů iniciuje radikální změnu, pokud je třeba.
<b>Málo využívá moderní technologie.</b>	Využívá moderní nástroje a technologie pro řízení procesů.

Tabulka 1 Tradiční a procesně řízená firma  
Zdroj: Janišová, Křivánek (2013, s. 126)

Procesní řízení Řepa (2012) vnímá jako neustálé sledování firemních procesů a jejich zlepšování za účelem naplnění strategických cílů. Strategie definuje rozvoj těchto procesů s ohledem na potřeby zákazníků, což strukturuje procesy na klíčové a podpůrné. Klíčový proces plní primární funkci, je specifický, probíhá napříč firmou a přináší hodnotu, na jeho začátku je potřeba zákazníka a na konci je produkt uspokojující potřebu. Podpůrný proces přímo či zprostředkovaně podporuje klíčový proces a směřuje k jeho primární funkci, přičemž existují dva druhy těchto procesů – servisní (specializovaný na nějakou službu či produkt, je podprocesem) a průřezový (má vlastní logiku průběhu, je obecný, slouží více procesům a poskytuje různé služby). Procesní řízení se věnuje na jedné straně řídicím systémům, průmyslovým a organizačním standardům, včetně norem řady ISO 9000 a na druhou stranu má potřebu věnovat se nestandardním procesům – komunikace a sdílení informací, řízení projektů, řízení znalostí a další (Řepa, 2012, s. 24-26, 32-37, 62).

Koncept procesního řízení podle Janišové a Křivánka (2013, s. 126) obsahuje popis procesů, stanovení cíle procesu, základní diagram procesů, procesní mapa, definování vlastníka a kritérií, měření a vyhodnocení výsledků, optimalizace procesu. Prvotním úkolem procesně řízené firmy je tedy mapování a klasifikace procesů pro modelování procesního systému, k čemuž se používají tři druhy popisu - globální model systému procesů, model postupu procesu a základní popisná tabulka procesu (Řepa, 2012, s. 33-34).

Proces Janišová a Křivánek (2013) považují za určený sled opakujících se aktivit s definovanými vstupy a výstupy, dobou trvání a měřitelnými ukazateli, který přispívá k dosahování cílů firmy a přináší hodnotu zákazníkům. Proces kromě uvedeného popisuje vlastníka, zahajující, průběžné a ukončující procesy, KFÚ (kritické faktory úspěchu) a KPI (klíčové ukazatele výkonnosti procesu)(Janišová, Křivánek, 2013, s. 127). Veber a kolektiv charakterizují procesy jako vlastníka procesu, vstupem, výstupem, zdroji a náklady, časem pro realizaci a vnitřní organizační strukturou, přičemž východiskem identifikace procesů jsou mapy procesů (Veber a kol., 2009, s. 573-575).

Zavedením procesního řízení dochází podle Bělohlávka, Košťana a Šuleře (2001, s. 421) k nastolení kultury kvality přinášející orientaci všech

činností na zákazníka a uspokojení jeho potřeb, změnu struktury firmy budováním specifických odběratelsko-dodavatelských vztahů, týmovou práci na projektech, dokonalý pracovní postup práce a prevence nedostatků. Výhody procesního řízení spatřuje Janišová a Křivánek ve vyšší spokojenosti zákazníků, snížení nákladů, vyšší kvalitě a produktivitě a lepší organizaci práce (Janišová, Křivánek, 2013, s. 124).

Evropské normy kvality řady ISO 9000 ukládají zpracování příručky kvality a postupování v praxi přesně podle těchto norem. Při orientaci na postup je nevyhnutelný cyklus neustálého zlepšování, kterému se říká smyčka kvality a je nezbytné, aby se s ním ztotožnili všichni zaměstnanci (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 428-430).

Řepa dále představuje model zrání procesního systému firmy v pěti úrovních – výchozí úroveň (chaotické vedení, nahodilý úspěch), opakovatelná úroveň (evidence požadavků, plánů a nákladů), definovaná úroveň (definice řídicích a produkčních aktivit), řízená úroveň (detailní měření průběhu, funkčnosti a výsledků) a optimalizovaná úroveň (nepřetržité zlepšování výsledků). Firma je pak pravidelně zkoumána z hlediska zrání procesů pomocí procesního auditu (Řepa, 2012, s. 162-173).

Informační systém implementovaný v souladu se systémem firemních procesů může být základní infrastrukturou procesně řízené firmy a jako takový může dle Řepy pružně reagovat na požadavky a přirozeně měnit modalitu procesů (Řepa, 2012, s. 194).

Procesní řízení ve zkoumané firmě představuje zdokumentovaný systém klíčových aktivit a procesů směřujících k naplnění požadavků zákazníků v rámci zajištění neustálého zlepšování na cestě k dosažení strategických cílů firmy na pozadí informačního systému. Každá aktivita má vlastní procesní mapu s měřitelnými ukazateli a pomocí procesního auditu probíhá hodnocení vyspělosti konkrétního procesu a souhrnně se vyhodnocuje procesní zralost firmy.

Metodu Balanced Scorecard Vodák a Kucharčíková (2011) představují jako klíčový manažerský systém měření výkonnosti, který se v současnosti

používá k implementaci a řízení strategie na úrovni sladění cílů subsystémů firmy, týmů i jednotlivců s firemní strategií. Tvrdí, že pokud má vzdělávání přispívat k výkonnosti a podporovat strategické cíle, musí cíle vzdělávání a celý jeho proces být propojen se strategií (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 52-53).

Charakteristické aspekty metody BSC dle Šmídy (2003, s. 64) jsou měření vytváření hodnoty pro zákazníka, zlepšení kvality lidských zdrojů a systémů důležitých pro zvyšování výkonnosti v budoucnu, zachycení hybných sil podporujících zisk a konkurenceschopnost, měřítka všech procesů a oblastí musí být dostupná všem v rámci informačního systému.

Srdcem systému BSC jsou klíčové ukazatele výkonnosti, tzv. KPI (Key performance indicators), které měří úroveň dosahování strategických cílů a Janišová a Křivánek (2013, s. 94-95) je dělí na KPI výkonnostního typu (vypovídají o směru strategie a její úrovni) a KPI druhého typu (vypovídají co dělat, abychom zvýšili výkonnost).

Autoři metody BSC Kaplan a Norton (2005, s. 32-33) říkají, že BSC převádí poslání a strategii do cílů a měřítek ve čtyřech perspektivách – finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu, přičemž měření se využívají jako informační, komunikační a výukový systém, ne jako nástroj kontroly.

Jednotlivé perspektivy popsali Vodák a Kucharčíková (2011) takto:

- finanční perspektiva a cíle této oblasti jsou konečným centrem, do nějž vedou ukazatele ostatních perspektiv s cílem zvýšit výkonnost vyplývající z firemní strategie nebo hodnotit cíle ostatních perspektiv; možnými ukazateli jsou např. celková aktiva, obrat na zaměstnance, zisk na zaměstnance či zákazníka, návratnost investic,
- zákaznická perspektiva stanovuje klíčové zákazníky, segment trhu, přidanou konkurenční hodnotu pro zákazníka, přičemž tyto ukazatele musí korespondovat s procesy rozvoje, služeb, marketingu, výroby a logistiky; možnými ukazateli jsou např. podíl na trhu, počty nových zákazníků, spokojenost zákazníků, roční prodej na zákazníka, počet reklamací,

- perspektiva interních procesů stojí na cílech a ukazatelích zákaznické a finanční perspektivy definující řetězec od inovace až po dodávku produktu, který tvoří další hodnotu na pozadí kvality, nákladů a času, pomocí nichž lze dosáhnout cílů zákazníků a vlastníků firmy; možné ukazatele jsou např. plánování výroby, velikost a obrát zásob, produktivita, náklady údržby, doba vývoje produktu, celkový čas dodávky, zmetkovitost,
- perspektiva učení a růstu má cíle v ukazatele vytvářející podporu pro ostatní tři perspektivy k dosažení a naplnění vize prostřednictvím učení se a růstu jednotlivců i firmy. Základem této perspektivy jsou schopnosti zaměstnanců, možnosti a kvalita systémů, vedení včetně motivace a delegování, angažovanost zaměstnanců, firemní kultura a klima na pracovišti. Schopnosti zaměstnanců je třeba chápat ve smyslu změny jejich role z vykonavatelů na partnery, což obnáší zvýšení kvalifikace, využití jejich potenciálu a tvůrčích schopností k vylepšení procesů a výkonnosti v oblasti zákazníka. Spokojenost zaměstnanců znamená vyšší produktivitu, kvalitu poskytovaných služeb a odpovědnosti a je vhodné ji měřit pomocí dotazníku, zejména pro udržení klíčových zaměstnanců určujících kvalitu dosahovaných cílů. Firma musí zajistit uspokojení zákaznických potřeb a efektivitu procesů tvořící hodnotu pro zákazníka v oblasti získání a rozvoje základních schopností propojením s procesem efektivního vzdělávání zaměstnanců, aby mohl konkurovat ostatním na trhu. Možné ukazatele jsou např. spokojenost zaměstnanců, výdaje na výzkum a inovace, kvalita týmové spolupráce, čas strávený vzděláváním, počet certifikátů, výše investice do vzdělávání, fluktuace.

Pro dosažení synergie BSC s ostatními systémy firmy, která je orientovaná na rozvoj lidského kapitálu, je důležité soustředění aktivit na programy rozvoje strategických způsobilostí, organizační rozvoj a rozvoj vůdcovského potenciálu a proces řízení výkonnosti (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 56-66).

Kaplan a Norton (2005, s. 215) vyzdvihují význam zpětné vazby procesu strategického učení se, které má tři základní složky – sdílený strategický rámec komunikující úroveň dosažení strategie u jednotlivců, zpětnovazební proces



vyhodnocující výkonnost strategie na úrovni vztahu cílů a iniciativ a proces týmového řešení problémů přizpůsobující strategii reálným podmínkám učení se z informací o výkonnosti.

Procesní řízení strategicky usměrňuje jednotlivé procesy s cílem zajistit kvalitu a výkonnost vzhledem k požadavkům zákazníků a očekáváním zainteresovaných skupin. Využívá k tomu hodnocení výkonnosti procesů, aktivity zajišťující trvalé zlepšování a moderní technologie a nástroje.

## **2.2 Znalostní management**

Na počátku všeho je informace, k ní neodmyslitelně patří znalost, dovednost, schopnost a poznání. To vše dohromady vytváří vědění, které má v tomto úhlu pohledu nevyčíslitelnou hodnotu, neboť vědět co a jak je strategický potenciál současného světa. Realitou společnosti znalostí je kromě miliard informací, které k nám proudí, jedna zcela zásadní ingredience, a to změna spočívající v rychlosti, proměnlivosti a nepředvídatelnosti. Drucker (1994, s. 59) nazývá tuto dobu turbulentní, kdy nejpravděpodobnějším předpokladem dneška je výskyt událostí, která radikálně změní konfiguraci zítřka.

Stehr (2007, s. 139-153) popsal znalost jako potenciál k sociálnímu jednání. Znalost Barták (2006, s. 37) popisuje jako informaci obohacenou zkušenostmi, dovednostmi, vztahy, hodnotami, které jsme v průběhu života poznali a jako takovou způsobilou k využití. Vědění obsahující znalost je ztělesněno osobou, čímž se do popředí dostává osobnost člověka, tedy vzdělaná osobnost (Drucker, 2002, s. 243).

Nové technologie zvyšují kvalifikační požadavky o způsobilosti týkající se znalostí a jejich využíváním pro práci. Drucker (1993, s. 13) říká, že rozhodující faktor výroby není půda ani kapitál, ale znalosti, vědomosti a informace vytvářející produktivitu, čemuž odpovídá i změna struktury společnosti a výskyt kvalifikovaných odborníků (knowledge workers) užívajících v práci specializovaných znalostí a obslužných zaměstnanců (service workers). Stehr (2001, s. 35) představuje kvalifikovaného odborníka využívajícího znalosti jako potenciálu k jednání a rozhodování, čímž určuje cenu výrobku nebo služby. Co se vyžaduje od znalostního zaměstnance, definovala Kubátová (2004, s. 151-

152), jako tři stupně gramotnosti – v oblasti znalostí, v oblasti technologií a v oblasti soft skills související s komunikací a mezilidskými vztahy.

Zaměstnanec je nositelem nejen znalostí, ale hlavně současné a budoucí hodnoty výrobku. Rozvoj lidského kapitálu, přesněji zaměstnanců je základem firmy ve společnosti znalostí. Armstrong (2007, s. 50-52) popsal vztahovou souvislost mezi lidským, intelektuálním, společenským a organizačním kapitálem takto, lidský kapitál znamená vytváření, udržování a používání znalostí, čímž vzniká intelektuální kapitál, společenský kapitál vzniká vzájemným působením a ovlivňováním při sdílení těchto znalostí, čímž vznikají normalizované znalosti vlastněné firmou jako organizační kapitál. Investice do vzdělávání a rozvoje je pak nástrojem získávání a udržování lidského kapitálu, přičemž návratnost se projeví ve vyšší produktivitě a rostoucí úrovni znalostí.

Získávání, uchovávání a sdílení znalostí pro lepší výkon a přidanou hodnotu každého firemního procesu představuje Walker a kolektiv (2003, s. 104-105) v podobě řízení znalostí zakotvením v organizačním prostředí firmy jako management znalostí, umožňující zaměstnancům vyhledat a využít plnou šíři informací v okamžiku, kdy je potřebují a způsobem, jakým potřebují. Podle Beckmana (1999) je znalostní management definovaný přístupem znalostem, expertizám a zkušenostem, který vytváří nové schopnosti pro kvalitu výkonnosti, podporu inovací a vyšší hodnotu zákazníkovi. Znalostní management má podle něj několik perspektiv – konceptuální, procesní, technologickou, organizační, manažerskou, ekonomickou, personální a administrativní (Beckman, 1999).

Armstrong (2007, s. 163) popsal dva přístupy k řízení znalostí – kodifikační strategii spočívající v systematickém uložení znalostí v databázích přístupných všem, jedná se o metodu od člověka k dokumentu vyžadující informační systém nebo personalizační strategii spočívající v předávání tacitních znalostí a dále se jedná o metodu od člověka k člověku vyžadující přímou komunikaci, přímý kontakt a komunikaci mezi jednotlivci i týmy.

Řízení znalostí firmy je vázáno na způsobilosti lidí, firmy, procesů a kultury, ale zejména zaměstnanci musí disponovat znalostním kapitálem, ale



Znalostní firma je dle Bartáka (2008, s. 133) charakteristická zvyšováním úrovně znalostí s orientací na zákazníka, využívá potenciálu učení pro výkonnost, přizpůsobování změnám a růstu přidané hodnoty výrobků a služeb a konkurenceschopnosti. Přispění personálního útvaru k řízení znalostí vidí Armstrong (2007, s. 166) ve vytváření kultury zdůrazňující význam sdílení znalostí, v rozvoji předávání znalostí pomocí týmové práce, v řízení pracovního výkonu a motivaci s ohledem na přenos znalostí, v systému vzdělávání, který bude generovat a formovat znalosti, v organizování systematického předávání informací metodou od člověka k člověku, v podpoře manažerů k iniciativnímu řízení znalostí. Willke (2000) ve svém interview hovoří v souvislosti se znalostmi a jejich řízením o sladění nepřetržitého personálního a organizačního rozvoje na pozadí propracovaného systému měření účinku znalostí a dosažených cílů a jako vhodný nástroj uvádí Balanced Scorecard (dále jen BSC).

Hroník (2007) jako trend ve vzdělávání považuje přechod k celostnímu přístupu, kdy zaměstnanec má individuální přístup ke vzdělávání a rozvoji, sám si vytváří rozvojový plán, nese za jeho plnění odpovědnost, je vytvářena atmosféra permanentního vzdělávání, vzdělávání probíhá co nejbližší vykonávané práci, lektorský tým tvoří internisté i externisté, to vše s důrazem na multimediálnost pro využití všech stylů učení a diferenciaci v oblasti hodnocení – odměňování – rozvoje. Diferenciaci ve vzdělávání je možno použít jako motivační nástroj, zvláště pokud je spojeno se strategií maximální latky (Hroník, 2007, s. 116-126).

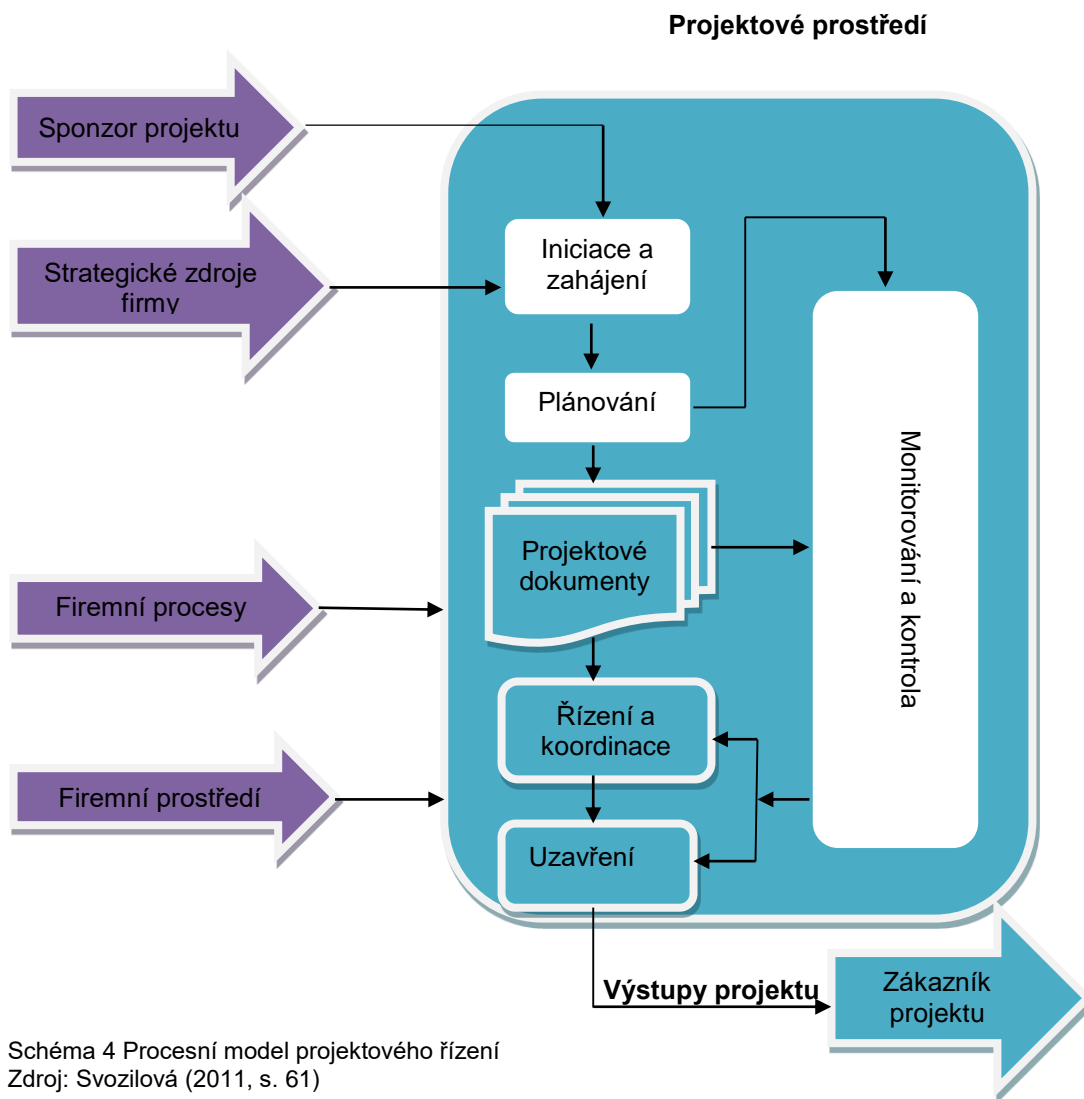
Znalost ve spojení s technologiemi, zaměstnancem a jeho jednáním představuje dvě strategie řízení těchto znalostí pomocí zavedeného managementu znalostí, zejména využíváním BSC, přičemž je důležité dosažení trvalého efektu učení se před, během a po na pozadí sdílení a komunikace.

### **2.3 Projektové řízení**

Hlavní složky projektů tvoří lidé, informace a systémy firmy. Specifické poslání projektu je možné naplnit pomocí týmu spolupracujících lidí, vzájemné interakce všech složek a sladováním požadavků projektu s nastavenými systémy, přenosem informací a strategickými cíli firmy.

Projektové řízení Svozilová (2011) definuje jako souhrn specifických aktivit aplikující znalosti, schopnosti, nástroje a technologie k řízení a kontrolování zdrojů pro splnění cílů a záměrů projektu i firmy. Základnu projektu tvoří obsah a předmět projektu, čas, náklady a dostupnost zdrojů (Svozilová, 2011, s. 19).

Řízení projektů probíhá dle Svozilové (2011) v souladu s firemními předpisy a specifickými postupy na základě logického procesního modelu. Hlavní skupiny procesů projektového řízení a faktory ovlivňující jeho průběh názorně ukazuje Svozilová pomocí zjednodušeného procesního modelu projektového řízení na schématu 4 (Svozilová, 2011, s. 58).



Ze Svozilové modelu, znázorněném na schématu 4, jsou zřejmé čtyři vstupy a jeden výstup, a to:

- sponzor projektu – definující rozsah a činnosti projektu, specifické cíle
- strategické zdroje – zastupující strategické cíle firmy, lidské zdroje projektu, finanční a materiální zdroje, firemní kultura a systémy
- firemní prostředí – obsahující tržní, legislativní a ekologická omezení, rizika a připravenost na změny
- firemní procesy – představující soubor firemních procesů, firemní metodiky a pravidla, historické informace, znalosti a zkušenosti firmy
- zákazník projektu – očekávající produkt nebo službu jako výsledek.

A dále pět hlavních procesů řízení projektů:

- iniciace a zahájení – vytváří základní definici projektu a obsahuje schválení k realizaci
- plánování – vytváří taktický projektový plán pro realizaci pomocí sestavení detailního soupisu činností s ohledem na čas, náklady, technologie, metodologii, zdroje, odpovědnost
- řízení a koordinace – souhrn aktivit zaměřených na výkon, koordinaci a spolupráci při realizaci plánovaných činností se zaměřením na komunikaci, motivaci a řízení kvality
- monitorování a kontrola – představuje aktivity podporující soulad výkonu s projektovým plánem z pohledu cílů, času, nákladů, zdrojů, rizik a úrovně kvality prostřednictvím měření procesů pomocí nastavených systémů, technologií a nástrojů
- uzavření – obnáší ukončení všech procesů a vztahů, dodání výstupů zákazníkovi, vyhodnocení týmu, zdrojů, kvality a procesů, zpracování výstupů, výsledků a zkušeností pro další projekt, vypořádání účetní bilance a archivace (Svozilová, 2011, s. 60-62).

Integrované řízení projektu znamená pro Svozilovou (2011) systémový přístup s klíčovým významem souhry všech procesních oblastí projektového řízení udržované pomocí vyváženého přístupu s vnějším projektovým prostředím firmy vázaným na standardy segmentu trhu, soubor firemní procesů, organizační strukturu a firemní kulturu informační systémy firmy, systém řízení lidských zdrojů (zejména kvalifikační a výkonnostní oblast a oblast rozvoje). Jedná se o koordinovanou aplikaci znalostí a zkušeností všech zainteresovaných lidí a procesů zaměřenou na optimalizaci řízení jednotlivých činností pro dosažení cíle projektu (Svozilová, 2011, s. 65-69).

Za základní oblasti řízení projektů Chvalovský (2005, s. 22-23) považuje formulaci vize a koncepce, formování projektového týmu, plánování, řízení zdrojů v průběhu realizace, řízení dokumentace, řízení kvality, řízení rizik, řízení nákladů, řízení času, řízení změn, monitorování, řízení konfliktů v týmu, řízení přenosu informací.

„Ad hoc“ týmy jsou specifickou formou organizační struktury vhodnou právě pro potřebu projektu a podle Chvalovského se odlišuje pouze tím, že má omezené trvání. Za tým považuje pracovní skupinu, jejíž činnost je podřízena společnému zájmu, cílům a přístupu k projektu a která prochází vývojovými etapami – formování týmu, krystalizace, souladu, realizace a rozpuštění (Chvalovský, 2005, s. 28-33).

Synergii v oblasti týmové spolupráce Plamínek (2000) vnímá jakou důležitou součást hlavních znaků vitality firmy a týmů – užitečnosti, efektivity, stability a dynamiky. Cesta k úspěchu vede přes čtyři ingredience – znalosti, dovednosti, motivy a činy v rovině teoretické, potenciální, praktické a akční (Plamínek, 2000, s. 249-254). Covey (2012, s. 253-262) vytváření synergie považuje za princip tvůrčí spolupráce, kdy celek ve smyslu týmu je víc, než součet jednotlivých částí. Úspěch popisuje jako cestu od závislosti (odevzdanost = ty) přes nezávislost (soutěž = já) ke vzájemné závislosti (spolupráce = my), která spojením s ostatními vytváří synergickou jednotu týmu pomocí vysoké vzájemné důvěry, autenticity a respektu odlišnosti. Vodáček a Vodáčková (2009) v této souvislosti popisují jednu z typických synergií na základě sdílení informací a společné inteligence založenou na vzájemném sdílení dat, informací a znalostí mezi více podsystémy, která využitím synergie integračního typu (efekty lze kvantitativně vyhodnotit) navozuje vazbu na strategii firmy, účinné projektování a vytváření podmínek pro synergický efekt mezi firemními subsystémy a jejich využití ve prospěch celého systému firmy (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 48-54).

Kritické faktory úspěchu seřadil Chvalovský (2005, s. 116) podle procentuálního podílu takto: 59% vedení týmu, angažovanost, komunikace, 19% řízení lidí, 14% administrativa projektu a 8% překonávání nedůvěry a odporu. Janišová a Křivánek tvrdí, že řízení lidských zdrojů v podobě plánování a rozmístění, motivování a zejména vzdělávání a rozvoje má přímý vliv na úspěšný výsledek projektu stejně jako soustavné zlepšování firemní procesů pomocí systému managementu kvality (Janišová, Křivánek, 2013, s. 376, 391).

Projektové řízení implementované do systému řízení firmy zvyšuje účinnost procesních aktivit projektu a napomáhá kontrolním systémům pomocí



měření efektivity procesů na cestě strategické vize. Synergie firemní procesů násobená synergii týmové spolupráce je kritickým faktorem úspěšnosti celého projektu. Výsledkem je naplnění strategických cílů v podobě uspokojení potřeb zákazníka v co nejvyšší kvalitě.

## **2.4 Řízení pracovního výkonu**

Slovo výkon a s ním spojená výkonnost je skloňováno ve všech oblastech firemního prostředí jako součást úspěchu, prosperity, potenciálu a samozřejmě zisku. Pokud stojí za úspěchem firmy výkon, znamená to ve skutečnosti, že za ním stojí zaměstnanec, jeho motivace, angažovanost a schopnosti, neboť nejlepší výkon může podat jen správný zaměstnanec na správném místě se správnými znalostmi a dovednostmi.

K tomuto účelu slouží řízení pracovního výkonu, které Armstrong definuje jako proces zvyšování výkonu firmy prostřednictvím výkonu jednotlivce i týmů v oblasti řízení znalostí, cílů a schopností. Hlavními složkami jsou dohoda, měření, zpětná vazba a motivace, vše se zaměřením na budoucnost (Armstrong, 2007, s. 413-414).

Hlavní činnosti procesu řízení pracovního výkonu podle Koubka jsou:

- definování role ve smyslu očekávání v oblasti výsledků a povinností jako základ dohody o výkonu či cílech a požadavků schopností jako východisko pro plánování osobního rozvoje;
- uzavření dohody o pracovním výkonu s cíli, způsobem jejich měření, posouzení schopností nezbytných pro efektivní plnění v roli, určení hodnot firmy, požadavků kvality, zákazníka, týmu, rozvoje;
- uzavření dohody o rozvoji schopností představuje plán osobního rozvoje, který rozšiřuje a zvyšuje znalosti, dovednosti a schopnosti pro zlepšení pracovního výkonu;
- řízení pracovního výkonu v průběhu roku jako nepřetržitý proces každodenní zpětné vazby komunikačního rámce zaměstnance a nadřízeného směřující k realizaci cílů a plánovaných vzdělávacích aktivit;

- závěrečné prozkoumání a posouzení pracovního výkonu v podobě formálního hodnocení celkového výkonu, úspěchů, problémů, stanovení základního rozvoje a plánů do budoucna, přičemž je mimořádně důležitá pomoc a podpora nadřízeného (Koubek, 2004, s. 40-43).

Bartoňková (2010, s. 37-38) řízení pracovního výkonu vnímá jako základnu pro vzdělávání zaměstnanců v klíčových oblastech, která ústí do plánů osobního rozvoje a dohod o vzdělávání, jak ukazuje schéma 5 na upraveném modelu procesu řízení pracovního výkonu od Koubka (2004, s. 41).

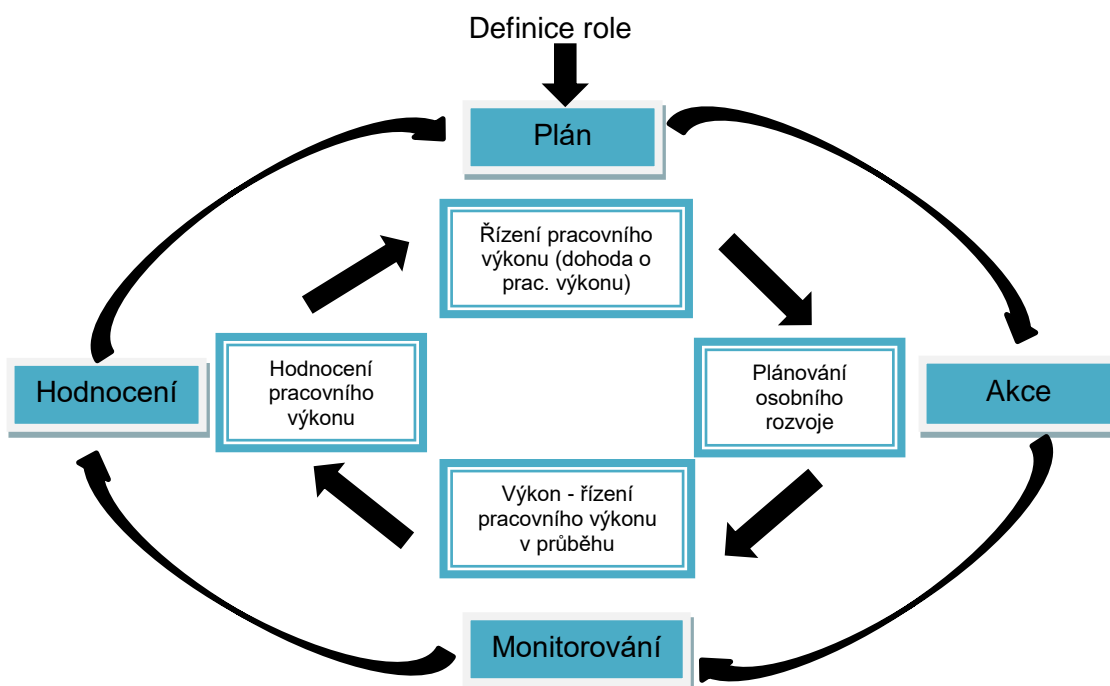


Schéma 5 Model procesu řízení pracovního výkonu  
Zdroj: Bartoňková (2010, s. 38)

Šikýř (2014) považuje pravidelné hodnocení zaměstnanců za nástroj řízení pracovního výkonu a realizace strategických cílů firmy díky systematické zpětné vazbě, která je jeho podstatou a přináší vstupy a výstupy do tohoto procesu. Hodnocení dělí na neformální – průběžné a formální – periodické, které se uskutečňuje formou hodnotícího pohovoru a výsledná zpráva je součástí evidence personálního útvaru a je podkladem k uzavření dohody o pracovním výkonu a osobním rozvoji (Šikýř, 2014, s. 109-110).

Hodnocení je součástí řízení pracovního výkonu, jedná se o definovaný postup obnášející dle Bělohávků, Košťana a Šuleře (2001, s. 373) přípravu účastníků, hodnotící pohovor, uložení úkolů, usměrnění rozvoje kompetencí zaměstnance s mimořádným významem pro rozvoj lidských zdrojů a může mít charakter hodnocení cílů, výsledků, kompetencí nebo kombinovat všechny přístupy. Podle Koubka (2008, s. 209-210) je cílem hodnocení určení hladiny výkonu a dosažené úrovně potenciálu zaměstnance, zvýšení výkonu prostřednictvím motivace, identifikování potřeb vzdělávání, rozvoje, plánování kariéry a dále sestavení budoucích úkolů a cílů.

K metodám hodnocení Hroník (2006, s. 55) uvádí jejich členění na hodnocení výkonu v návaznosti na pracovní cíl a odměňování a hodnocení kompetencí respektive způsobilostí s vazbou na rozvojový cíl a osobní rozvoj. Jako základní metody uvádí motivačně-hodnotící pohovor, řízení podle cílů a BSC.

Výstup z hodnocení zaměstnanců je možné podle Wagnerové (2008, s. 92-93) považovat za podklad pro definování potřeb vzdělávání jednotlivých zaměstnanců a vzdělávání firmy jako celku, pro kariérní postup, povýšení, odměňování nebo zlepšení organizace práce.

Rozšíření bodu o terminologické ukotvení hodnocení zaměstnanců je nezbytné z důvodu probíhajícího specifického procesu hodnocení zaměstnanců ve zkoumané firmě. Nyní vysvětlím vzájemnou souvislost a pojetí obou pojmů pro účely diplomové práce. Řízení pracovního výkonu je soustavně probíhající proces zpětné vazby zaměřený na dosahování cílů, kde výkon je vnímán jako měřitelný ukazatel, společně s chováním, schopnostmi, dovednostmi a znalostmi jednotlivce i týmů, posuzovaný vzhledem k vykonávané práci pro neustálé zvyšování výkonnosti s vazbou na odměňování a zaměřením na budoucnost, jehož výstupem je dohoda o pracovním výkonu. Hodnocení zaměstnanců je nástrojem řízení pracovního výkonu ve smyslu hodnocení dosažené úrovně výkonu, způsobilosti a chování s ohledem na minulost prostřednictvím standardizovaného postupu bez propojení na odměňování formou motivačně-hodnotícího pohovoru, jehož výstupem je plán osobního rozvoje. Z uvedeného je zřejmé, že ve zkoumané firmě dochází k vzájemnému

propojení řízení pracovního výkonu s hodnocením způsobilosti jako součásti řízení lidských zdrojů s provázáním na systém vzdělávání zaměstnanců.

Druhá kapitola ukazuje, jakým způsobem je strategie zakotvena v organizačním prostředí a implementovaných systémech řízení. Nosným bodem strategického řízení firemních procesů je procesní řízení a jeho hlavní nástroj Balanced Scorecard udržující rovnováhu celého systému firmy. Současně s ním je využíván knowledge management pro sdílení, přenos a uchování informací a znalostí firmy a projektové řízení pro uspokojování specifických potřeb zákazníků v co nejvyšší kvalitě. Oba typy řízení jsou implementovány prostřednictvím procesního řízení. Posledním strategicky řízeným procesem je řízení pracovního výkonu prolínající se do všech způsobů strategického řízení, neboť všechny využívají jako jeden z hlavních zdrojů právě lidské zdroje. Jeho nástrojem je hodnocení způsobilosti zaměstnanců, jehož výstupy jsou využívány pro vstup do systému vzdělávání ve firmě.

### 3 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ

Slovo systém se dá považovat za zaklínadlo na všech úrovních firemního prostředí, vrcholový management se za něj při problémech „schová“, střední management se o něj „opírá“ a požaduje jeho zavedení na všech procesech a na operativní úrovni zaměstnanci při jeho vyslovení přemýšlí, proč jim neustále „komplikuje“ práci. Na jeho obranu musím dodat, že osvědčený a dobře nastavený systém dokáže pomáhat, nalézat správná řešení, šetřit čas a mnohdy i finance, ukázat chyby, definovat potřeby a hlavně jeho výsledky jsou viditelné a vedou ke stanoveným cílům a očekáváním.

Bartoňková (2010) nahlíží na vzdělávání zaměstnanců jako na systém, který je nástrojem strategického přístupu ke vzdělávání v podobě systematické či systémové. Systémový přístup bere vzdělávání jako jeden ze subsystémů se všemi ovlivňujícími faktory. Systematický přístup je založen na vztahu mezi jednotlivými fázemi procesu analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb, plánování, realizace a hodnocení vzdělávání. Smysl tohoto vzdělávání předurčuje koncepce vzdělávání definující cíle, funkce a způsob integrace do řízení lidských zdrojů (Bartoňková, 2010, s. 108-109).

Buckley a Caple (2004) považují schopnost nadhledu a vnímání všech souvislostí v rámci firemního a organizačního prostředí jako nezbytné pro vytvoření koncepce vzdělávání a následného systému vzdělávání, které vycházejí ze strategie firmy, resp. její vize, poslání a cílů. Aby systém vzdělávání splňoval svou funkci, je důležitý nejen systematický přístup, ale hlavně systémový, který nabízí spojení vzdělávání s dalšími subsystémy firmy (Buckley-Caple, 2004, s. 23).

Definici systému vzdělávání pojali Vodák a Kucharčíková (2011, s. 81) jako opakující se cyklus, mající základ ve firemní a vzdělávací strategii, který je v souladu s institucionálními a organizačními požadavky. Podle Koubka (2007, s. 258-259) systém vzdělávání zahrnuje organizované vzdělávání v oblasti orientace, doškolování, přeškolování a rozvoje a angažuje se v něm personální útvar a všichni vedoucí zaměstnanci.

System firemního vzdělávání Tureckiová (2004, s. 90-91) propojuje se strategií a systémem personální práce integrovaným ve firmě v podobě systému získávání a výběru zaměstnanců, systému formování resp. stabilizace a motivování lidských zdrojů, systému hodnocení a odměňování. System firemního vzdělávání, zobrazený na schématu 6, ukazuje základní komponenty systému a vzájemné vazby.

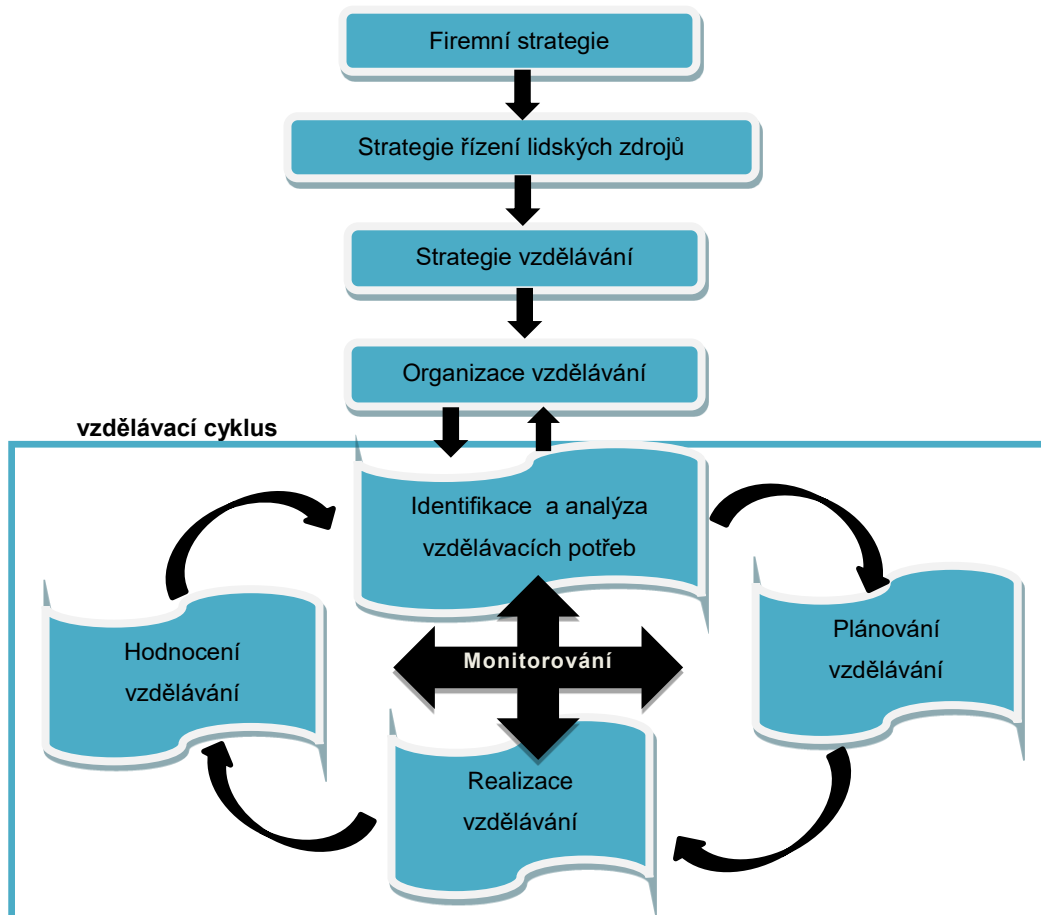


Schéma 6: System firemního vzdělávání  
Zdroj: upraveno Tureckiová (2004, s. 90)

System vzdělávání je ve zkoumané firmě jedním ze subsystémů firmy vycházející z firemní strategie, strategie řízení lidských zdrojů, splňující požadavky zavedených systémů a nástrojů řízení a současně představuje system jako nepřetržitý dynamický cyklus vzdělávání (označovaný jako systematické vzdělávání) probíhající ve čtyřech fázích – analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb, plánování, realizace a hodnocení vzdělávání a na jeho

průběhu se podílí personální útvar a vedoucí zaměstnanci. V rámci organizačního prostředí zkoumané firmy je uplatňován systémový přístup a v celé práci bude použit termín systém vzdělávání s ohledem na jeho užívání v odborné literatuře a vnitřních organizačních směrnicích firmy.

Funkce systému vzdělávání podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 82) umožňují neustále zvyšovat rozsah i obsah poznatků, získávat odborné dovednosti pro výkon na pracovním místě a zajistit podmínky pro realizaci plánů rozvoje. Jiný pohled na funkce systému vzdělávání nabízí Hroník (2007, s. 127), dělí je na základní – rozvoj způsobilosti všeho druhu a zvýšení výkonnosti z pohledu krátkodobého i dlouhodobého a procesní – orientační a adaptační, integrační, kvalifikační, specializační, inovační a změnová a motivační.

K výhodám systému vzdělávání Koubek (2008, s. 260-261) řadí:

- formování pracovních schopností podle potřeb firmy
- zlepšování kvalifikace, znalostí a dovedností, odborných i osobnostních předpokladů zaměstnanců
- neustále odborně zdatné zaměstnance bez hledání na trhu práce
- zlepšování kvality výrobků a služeb prostřednictvím pracovního výkonu a produktivity více než jiné systémy vzdělávání
- pokrývá potřeby zaměstnanců z vnitřních zdrojů
- zdokonaluje vzdělávací proces pomocí zkušeností z předchozího cyklu
- usnadňuje hledání možností zlepšení při hodnocení zaměstnanců
- upravuje vztahy zaměstnanců k firmě a zvyšuje motivaci
- zvyšuje potenciální šanci zaměstnance na trhu práce
- urychluje personální rozvoj zaměstnance, čímž se zvyšuje šance na kariéerní postup.

Třetí kapitola popisuje jednotlivé fáze nepřetržitého cyklusystému vzdělávání, ukáže způsoby, jak identifikovat vzdělávací potřeby zaměstnanců, jak sestavit plán vzdělávání a které metody můžeme využít ke vzdělávání, jak správně reálně uvést projekt vzdělávací akce v život a jakou formou hodnotit vzdělávání a využít výstupy pro start nového cyklu.

### 3.1 Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb

Chceme-li, aby zaměstnanec nebo tým či firma disponovali určitým druhem způsobilosti pro splnění budoucích cílů, je nezbytné zjistit, jakým stavem disponují právě teď. Rozdíl mezi požadavky a realitou nám určí oblast, na níž je třeba se zaměřit a navrhnout způsob řešení dosažení nebo rozvoje způsobilosti. Proces identifikace a analýzy vzdělávacích potřeb zahrnuje mnohem širší kontext než zaměstnance a firmu, proto patří k nejdůležitější fázi cyklu vzdělávání společně s hodnocením vzdělávání, jehož výsledky jsou vstupem pro následnou analýzu vzdělávacích potřeb zaměstnanců.

Potřebu Mužík (2000, s. 85) definoval jako rozdíl mezi informacemi, schopnostmi a návyky zaměstnance a požadavky pracovního místa a firmy v oblasti kvalifikace a vzdělávání.

Buckley a Caple (2004, s. 33) dělí vzdělávací potřeby na dva druhy: reaktivní, které řeší aktuální pokles výkonnosti a proaktivní, které se vztahují ke strategii firmy a plánu lidských zdrojů a orientují se na budoucnost.

Zdroje informací využitelné pro identifikaci a analýzu potřeb vzdělávání lze rozdělit na tři skupiny (Koubek, 2008, s. 262; Armstrong, 2007, s. 503-4):

- celofiremní údaje – firemní plány, plány lidských zdrojů, strategické cíle, organizační struktura, segment trhu, produkty, úroveň technických, finančních a lidských zdrojů, struktura a pohyb zaměstnanců, úroveň kvalifikace, míra absence, hodnocení produktivity a požadavky v oblasti připravovaných změn
- údaje pracovního místa – popisy pracovních míst, styl vedení, kultura pracovních vztahů, rozhovory s manažery
- údaje o zaměstnanci – záznamy z hodnocení zaměstnance, záznamy o vzdělání, kvalifikaci a účasti na vzdělávacích akcích, výsledky testů, průzkumů a pohovorů dostupné v personální evidenci, proces řízení pracovního výkonu.

Výsledkem analýzy je zjištění rozdílu ve výkonnosti v podobě seznamu vzdělávacích potřeb při zohlednění nároků podnikatelského prostředí, chování manažerů, problémů organizační a procesní povahy, které nejsou vzděláváním



řešitelné, ale vztahují se k dosahování strategických cílů a zaměření se na mezery, které je možné vzděláváním řešit s jasným odlišením firemní výkonnosti, výkonnosti týmu, individuálního chování, individuální výkonnosti a způsobilosti ve vazbě na strategii rozvoje firmy, aby vzdělávání připravilo zaměstnance na nové situace a příležitosti v budoucnosti (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 85-87).

Z uvedených skutečností vyplývá důležitost a náročnost této fáze cyklu vzdělávání zaměstnanců. Na jejím pečlivém provedení závisí kvalita plánu vzdělávacích akcí, úroveň spokojenosti zaměstnanců i zaměstnavatele a v neposlední řadě reálnost dosažení očekávaných výsledků vzdělávání.

### **3.2 Plánování vzdělávání**

Plánování je považováno za jednu z hlavních manažerských aktivit, nejinak je tomu v rámci vzdělávání zaměstnanců. Plán, který stojí na stabilních základech je odrazovým můstkem pro hladký průběh vzdělávací akce a jako bonus přinese do fáze hodnocení vzdělávání měřitelný cíl, čímž činí vzdělávání efektivní. Metody zvolené v plánu vzdělávání vypovídají o účinnosti a oblasti zaměření vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Koncepce vzdělávání představuje pro Bartoňkovou (2010) určení základního smyslu vzdělávání, jeho postavení ve firmě, stanovení cílů a funkcí včetně integrace do systému řízení lidských zdrojů. Obsahuje zpracování popisů pracovních činností, kompetencí, vztahů nadřízenosti a podřízenosti i odpovědnosti, kvalifikační požadavky, ověření způsobilosti, vnitřní organizační pravidla, spolupráci s dalšími institucemi. Z koncepce a systému vzdělávání se sestaví plán vzdělávání, který zahrnuje přehled všech vzdělávacích aktivit určených k realizaci v určitém období (Bartoňková, 2010, s. 109-112).

Plán vzdělávání podle Šikýře vymezuje:

- cíl vzdělávání (pro koncepci, vzdělávací akci i účastníka)
- cílovou skupinu zaměstnanců určených k absolvování vzdělávání
- specifikaci metod vzdělávání
- určení vzdělavatele
- navržení interního nebo externího lektora vzdělávání

- místo vzdělávání
- čas vzdělávání včetně jeho zasahování do pracovního výkonu zaměstnanců
- materiální a technické vybavení, případně požadované služby
- metody hodnocení a určení odpovědných osob za jejich realizaci
- náklady na vzdělávání (Šikýř, 2012, s. 149).

Z uvedeného výčtu obsahových náležitostí plánu vzdělávání je bezesporu kritickým místem oblast stanování cílů a využití správných metod vzdělávání, proto je v následující části popíšu blíže.

Prášilová považuje cíl za stavební jednotku, přičemž cíle jsou uspořádány hierarchicky od nejobecnějšího, tzv. programového cíle po cíle specifické tzv. dílčí, umožňující či realizační. K vlastnostem cílů patří komplexnost, konzistentnost, kontrolovatelnost, přiměřenost, oblast osobnosti, kognitivní (poznávací) cíl, psychomotorický cíl a afektivní (postojový) cíl (Prášilová, 2006, s. 78-79).

Závěrečný formulovaný cíl obsahuje podle Belcourta a Wrighta (1998, s. 64) tři komponenty, a to definici cíle (sledovatelné chování), podmínky výkonu naplňující cíl a měřitelná kritéria.

Má-li cíl splnit poslání, musí disponovat určitými vlastnostmi, které lze nastavit pomocí tzv. pravidla SMART, vyjadřujícího dobře stanovený cíl. Bělohávek, Košťan a Šuleř (2001, s. 102) udávají tyto významy jednotlivých písmen zkratky: S (specifický v množství, kvalitě a čase), M (měřitelný), A (akceptovaný podřízenými), R (reálný a dosažitelný), T (sledovatelný v čase).

Přínos definování cílů Buckley a Caple (2004, s. 114-115) vidí v tom, že:

- s jejich pomocí se navrhuje vzdělávací aktivita
- vytváří se z nich umožňující cíle a záchytné učební bloky
- vysvětlují vzdělavateli i účastníku jejich cíle
- jsou výkonnostním standardem pro měření efektivity vzdělávání
- spojují vzdělávací potřeby a vzdělávání
- určují správné množství vzdělávání

- dávají prvotní referenci pro kontrolu.

Metoda vzdělávání je dle Mužíka (2005) úzce spojena s naplňováním stanovených vzdělávacích cílů a zvládnutím obsahu vzdělávání, existuje velké množství didaktických metod, avšak ideální metoda neexistuje, každá má své výhody a nedostatky. Stejně tak existuje různorodé členění těchto metod, kdy k základním patří:

- členění dle způsobu či typu interakce mezi vzdělavatelem a účastníkem na monologické, problémové, didaktické hry a na frontální, skupinové a individuální práce
- členění dle fází vzdělávacího procesu, v nichž jsou uplatněny na expoziční (předávají nové vědomosti), fixační (opakují a procvičují) a diagnostické (kontrolují a hodnotí)
- členění dle stupně inovace obsahu vzdělávání, které je odstupňováno na 0-3 (přednášky, semináře), 3-5 (situační a problémové metody), 5-7 (brainstorming, cílené otázky, strategické a řídicí hry)
- členění dle vztahu k praxi na teoretické, teoreticko-praktické a praktické.

Mužík na závěr předkládá nový model členění podle směru zdrojů a míry pomoci účastníkovi v učení na metody transferu (přednáška, seminář, konzultace, dialogické a problémové metody), kdy je pomoc vedena shora a lektor přenáší informace, dovednosti a vzory chování a na metody facilitační (instruktáž, koučink, workshop, e-learning, studijně-řešitelská činnost), kdy je pomoc vedena zdola s důrazem na usnadnění a podporu učení a navození určitého způsobu vedení vzdělávání (Mužík, 2005, s. 115-118).

Výběr metody vzdělávání by měl korespondovat s celosvětovými trendy vývoje v této oblasti, respektovat individuální i firemní potřeby, Vodák a Kucharčíková (2011, s. 112) podotýkají, že výběr metody vzdělávání je ovlivňován velkým množstvím faktorů např. druh podnikání, pracovní místo, motivace, programové cíle, úroveň a zkušenosti lektorů, počet a struktura účastníků, úroveň jejich vědomostí, prostorové možnosti.

Pro přiblížení metod vzdělávání využívaných ve zkoumané firmě využijí Koubkovo (2008) dělení na metody používané na pracovišti a metody používané

mimo pracoviště. První typ jsou spíše individuálně používané metody a patří k nim:

- instruktáž – zaškolení nezkušeného zaměstnance předvedením pracovního postupu
- koučink – soustavné vedení a podněcování vlastní iniciativy a individuality prostřednictvím zpětné vazby na žádaný výkon práce
- mentoring – vzdělávaný si vybere svého mentora, zkušeného zaměstnance, který mu radí, motivuje ho, prosazuje jeho kariérní postup a rozvíjí odbornost
- asistování – postupné osvojování znalostí, dovedností a schopností k výkonu práce
- rotace práce - postupné pověřování pracovníka úkolem v různých odděleních firmy k získání komplexního přehledu
- pracovní porady – aktivní řešení problémů, výměna zkušeností, přenos informací, prezentace názorů.

Druhý typ jsou metody používané k hromadnému vzdělávání skupin účastníků a patří k nim:

- přednáška – zprostředkování přenosu informací
- přednáška s diskusí, resp. seminář – zprostředkování znalostí včetně řešení problematických oblastí
- demonstrování – názorné zprostředkování znalostí a dovedností s důrazem na praktické využití
- workshop – týmové řešení problémů formou případové studie
- outdoor training – učení se hrou nebo aktivitami s pohybem, skupinové řešení problémů, rozvoj interpersonálních dovedností
- e-learning – individuální nebo kolektivní interaktivní metoda osvojování si znalostí a dovedností prostřednictvím počítače s vysokou časovou efektivitou (Koubek, 2008, s. 265-273).

Plánování vzdělávání stojí a padá na hlavním cíli koncepce vzdělávání i cílech jednotlivých vzdělávacích akcí. Po úspěšném naplánování přichází samotná realizace vzdělávání a prověření kvality plánu vzdělávání. Všechny

oblasti plánu vzdělávání musí být pečlivě definovány do posledních detailů, aby mohlo být v poslední fázi cyklu vzdělávání provedeno vyhodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti celého systému vzdělávání.

### **3.3 Realizace vzdělávání**

Chceme-li uspořádat vzdělávací akci, vyžaduje to značnou dávku organizačních schopností, systematický postup při zajišťování celého procesu a především kvalitní přípravu. Důvod preciznosti je nasnadě, neboť při výskytu problémových situací bývá obviněn organizátor.

Před zahájením přípravy doporučuje Tureckiová (2004) zvážit rozhodnutí o způsobu zajištění vzdělávání, protože ovlivňuje následné oblasti realizace vzdělávací akce, jedná s o realizaci:

- vlastními silami (interně) – interními vzdělavateli, specialisty, manažery či jinými pověřenými zaměstnanci podílejícími se na vzdělávání firmy
- externí vzdělávací firmou – prostřednictvím nákupu služeb (produktů) jako otevřené a veřejné kurzy nebo programy, akce ušité na míru
- kombinací obou postupů (Tureckiová, 2004, s. 182).

Šikýř proces realizace vnímá jako sled jednotlivých kroků výběru metody v souladu s cílem a cílovou skupinou zaměstnanců, vzdělavatele, lektora, místa a času, metody hodnocení, následují kroky zajištění materiálního a technického vybavení, dopravy, ubytování, stravování a jako poslední jsou kroky podmínek realizace se vzdělávací institucí a stanovení nákladů na vzdělávání. Aplikace vhodné metody vzdělávání je vlastní proces samotné realizace, kterým probíhá osvojení požadovaných schopností, znalostí, dovedností a chování pro pracovní výkon (Šikýř, 2014, s. 127).

Realizace má podle Hroníka (2007) tři fáze:

- příprava – obnášející lektora a jeho profesní zaměření, chování a učební materiály, pracovní sešity, učební pomůcky a materiál, organizační zajištění jako příprava místa, stravování, ubytování, občerstvení, doplňkové pomůcky, účastníky z pohledu komunikace, organizačních

informací, setkání s lektorem, seznámení s internetovým prostředím, pretestem, dotazníky, samostudiem

- vlastní realizace – spočívající v příjezdu lektora, zahájení, monitorování průběhu, řešení problémových situací
- transfer – zahrnující dny bezprostředně následující po vzdělávání, kdy se sbírají data, zpracovává fotodokumentace, ověřují znalosti a dovednosti v praxi (Hroník, 2007, s. 162-174).

Pro usnadnění organizačního zabezpečení doporučuje Bartoňková (2010) využít nástroje jako časový a místní plán a Ganttův diagram. Oba nástroje obsahují veškeré aktivity před, během a po vzdělávání, stanovují odpovědné osoby, termíny zahájení a splnění jednotlivých aktivit a časovou souslednost. Ganttův diagram využívá grafické znázornění plnění jednotlivých aktivit a celkový stav projektu vzdělávací akce (Bartoňková, 2010, s. 169-173).

Význam organizace při realizaci vzdělávání shrnuli Belcourt a Wright (1998, s. 115) do čtyř bodů, komplexní příprava usnadní zdůvodnění investice do vzdělávací akce, pomocí cílů dojde k zaměření na skutečné vzdělávací potřeby prostřednictvím vhodné metody vzdělávání, eliminuje řešení vzdělávacích potřeb, které je možno řešit jiným způsobem, zvyšuje důvěru manažerů v systém vzdělávání.

Na závěr lze říci, že kvalitní zajištění realizace a monitorování celého průběhu vzdělávání předznamenává úspěšnost osvojení požadovaných znalostí a dovedností, což přináší spokojenost na straně zaměstnance i zaměstnavatele a současně připravuje ideální půdu pro poslední fázi vzdělávacího cyklu, kterou je hodnocení.

### **3.4 Hodnocení vzdělávání**

Hodnocení nepatří k oblíbeným aktivitám a rámci firemního prostředí, přesto jeho význam je natolik důležitý, že motivace k této činnosti by měla být prioritou managementu i personálního útvaru. Nepřináší však pouze povinnosti, ale především výsledky, které jsou důkazem o naplnění stanovených cílů firemního vzdělávání i cílů účastníků.

Fázi procesu hodnocení firemního vzdělávání Tureckiová (2004, s. 105) vymezuje jako soubor navazujících činností v podobě těchto aktivit: stanovení cíle a účelu hodnocení, plánování procesu hodnocení, definice kritérií a standardů hodnocení, tvorba nástrojů sběru dat, resp. metoda hodnocení, sběr dat, rozbor získaných údajů, vypracování závěrečné zprávy, úprava cyklu firemního vzdělávání a celkové monitorování systému vzdělávání.

Hodnocení vzdělávání se podle Koubka (2008, s. 276) zaměřuje na zkoumání, zda v rámci vzdělávání došlo ke správnému využití metod vzdělávání, technického vybavení, časového plánu a obsahové struktury, na reakce, postoje a názory vzdělávaných bez ohledu na možnost subjektivního zkreslení, na úroveň osvojení znalostí a dovedností pomocí testování, na uplatnění znalostí a dovedností v praxi při výkonu práce včetně změny pracovního chování.

Bartoňková (2010) vnímá tři roviny hodnocení firemního vzdělávání, a to hodnocení strategie vzdělávání, hodnocení fází systému vzdělávání, hodnocení vzdělávací akce a rozlišuje celkem osm přístupů k hodnocení vzdělávání, a to z hlediska času, účelu, fází a cílů, zadavatele, úrovní, autorství a trvání. Jako nejvíce využívané ve firemním vzdělávání uvádí hodnocení formativní (průběžné, které posuzuje úroveň osvojení znalostí, lektory, vztah s účastníky, prostředí, organizaci, komunikaci a zjišťuje nedostatky k nápravě, pomáhá motivovat a využívá se k němu dotazníků, testů, hospitace, pozorování) a hodnocení sumativní (souhrnné, závěrečné, které se využívá k dalším personálním činnostem, výstup ovlivňuje následnou vzdělávací akci a informuje o naplnění cílů (Bartoňková, 2010, s. 183-185).

Nejčastěji využívaným modelem pro hodnocení firemního vzdělávání je Kirkpatrickův čtyřúrovňový model, jehož základem jsou na sebe navazující úrovně hodnocení, a to reakce, učení, chování a výsledky. První dvě úrovně vyhodnocují vzdělávání před započítáním, v průběhu a bezprostředně po ukončení firemního vzdělávání. V rámci třetí a čtvrté úrovně se hodnocení provádí s časovým odstupem, aby mohly být vyhodnoceny změny (Kirkpatrick, Kirkpatrick, 2006 s. 21-61).

Kirkpatrickův model je kritizován (Tenkl, 2014, s. 26-35) z pohledu funkčnosti i využitelnosti, stanovování cílů pro efektivní vyhodnocení a také pro chybějící úroveň napojení na firemní strategii, kterou může nahradit upravený model Balanced Scorecardu. Pátou chybějící úroveň doplňuje Hroník (2007, s. 178) o úroveň postojů a Vodák a Kucharčíková (2011, s. 140) o vyhodnocování změn v kultuře firmy.

Pro hodnocení vzdělávání včetně napojení na firemní strategii navrhují Vodák a Kucharčíková (2011) Hamblinův pětiúrovňový model:

- úroveň 1 REAKCE – zjišťuje pocity, užitečnost, vnímání lektora, tématu a možnost změn
- úroveň 2 HODNOCENÍ POZNATKŮ – zjišťuje dosaženou úroveň znalostí a dovedností a změny v postojích
- úroveň 3 HODNOCENÍ PRACOVNÍHO CHOVÁNÍ – zjišťuje uplatnění poznatků při výkonu práce i mimo pracoviště
- úroveň 4 HODNOCENÍ NA ÚROVNI FIRMY – zjišťuje dopad na výsledky firmy např. v produktivitě, kvalitě, zvýšení prodeje aj.
- úroveň 5 HODNOCENÍ KONEČNĚ HODNOTY – zjišťuje, co přináší vzdělávání firmě z pohledu ziskovosti, růstu, strategie, hodnocení se vztahuje na oblasti, v nichž firma posuzuje vlastní úspěšnost a efektivitu (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 138-139).

Tento model upravili do aplikační podoby a navrhují pro každou úroveň sadu nástrojů pro vyhodnocení. V úrovni 1 se jedná o přehodnocení aktivity, dotazník, akční plán, videoreflexi, vyhodnocení učení, v úrovni 2 jde o písemné, praktické a sebehodnotící testy před a po aktivitě, dotazník, strukturovaný rozhovor, v úrovni 3 jsou strukturované rozhovory nebo dotazníky pro účastníky a manažery, odhady přínosů vzdělávací akce, 360°zpětná vazba, získání kvalifikací, odhad či posouzení manažerské výkonnosti, v úrovni 4 se jedná o strukturované rozhovory s vrcholovým managementem, vyhodnocení přínosů vrcholového managementu, analýzy trendů, analýzy dopadů, kontrolní skupiny, modely systémů řízení, manažerské informace, procesy managementu kvality, v úrovni 5 je nástrojem hodnotová orientace, která vyhodnocením cílů ukáže



přidanou hodnotu vzdělávání, která není vyjádřena ve financích (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 141-157).

Z uvedeného je zřejmé, že hodnocení zaměstnanců se prolíná všemi fázemi systému vzdělávání a jeho úkolem je posouzení dosažené úrovně jednotlivce, týmu, pracovního místa, firmy a přidané hodnoty. Tyto skutečnosti jsou důkazem, že se jedná o nejdůležitější fázi vázanou na stanovené cíle vzdělávání a navíc závěrečné vyhodnocení zakládá impuls ke změně pro další cyklus vzdělávání.

Z třetí kapitoly vyplývá postavení systému vzdělávání v rámci jednotlivých úrovní strategií a organizačního prostředí firmy. Současně je identifikován jako nepřetržitý cyklus vzdělávání, jehož fáze jsou nastaveny tak, aby napomáhaly naplnit strategické cíle firmy prostřednictvím vzdělávání lidských zdrojů. Monitorování systému vzdělávání přináší kromě možnosti odhalení chyb v probíhajícím procesu, hlavně konečné výsledky deklarující splnění cílů strategie vzdělávání a strategie řízení lidských zdrojů v souladu s firemní strategií, kdy konkurenční výhoda spočívá v systému vzdělávání lidských zdrojů.

## 4 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

Firmu může udělat výjimečnou a odlišnou její pojetí vzdělávání jako investice v podobě nepřetržitého procesu rozvoje lidského kapitálu. Bohatství uložené ve vědomostech je skrytým potenciálem pro možnost být nejlepší. Tu představuje reálný proces vzdělávání a rozvíjení zaměstnanců v souladu s cíli firmy. Pokud je umožněno vzdělávání a rozvoj, znamená to, že zaměstnanci vědí co a jak dělat, co nefunguje, jaké jsou možnosti. Tato způsobilost je rozhodující pro děláni správných věcí se správnými lidmi ve správný čas.

Palán (2002, s 237) považuje vzdělávání za proces cílevědomého aktivního osvojování znalostí, vědomostí a dovedností včetně utváření osobnostních rysů, což je podobné pojetí učení. Pro Bartáka (2007, s. 11) je vzdělávání plánovitá činnost, jejímž cílem je dosažení způsobilosti a využití znalostí a dovedností k děláni správných věcí správně.

Místo firemního vzdělávání v rámci celoživotního učení a vzdělávání je znázorněno a popsáno Palánem (2002, s. 160) v příloze 1 Pozice firemního vzdělávání. Firemní vzdělávání je pro Tureckiovou (2004, s. 89) nástroj vyšší výkonnosti jedince i celku prostřednictvím prohlubování, rozšiřování a změny profesní způsobilosti. Armstrong (2007, s 441-3) za firemním vzděláváním vidí strategicky orientovaný přístup spočívající v poskytování příležitosti k učení, vzdělávání a rozvoji pro zajištění dlouhodobé prosperity a trvalé konkurenční výhody.

Rozvoj vidí Armstrong (2007, s. 470) jako vývojový proces umožňující přesun k budoucímu stavu, kde je nezbytná vyšší úroveň dovedností, znalosti a schopnosti, přičemž na sebe bere podobu vzdělávací aktivity. Tureckiová (2004, s. 96-97) rozvoj z pohledu firemního vzdělávání pokládá za aktivity zaměřené na plánování a řízení kariéry, které se týkají vybraných skupin zaměstnanců jako manažeři, specialisté s vysokým rozvojovým potenciálem, talentovaní zaměstnanci určení k nástupnictví a klíčoví zaměstnanci pracující na strategicky významných pracovních místech.

Vzdělávání je pro účely této práce vnímáno jako plánované dosažení způsobilosti včetně schopnosti ji správně využít, přičemž vzdělávání je součástí

celoživotního učení v rámci vzdělávání dospělých v oblasti neformálního vzdělávání jako další profesní vzdělávání zahrnující firemní vzdělávání. Firemní vzdělávání reprezentuje strategický přístup k učení, vzdělávání a rozvoji v podobě rozšiřování, prohlubování a změn způsobilostí zaměstnance pro zajištění konkurenční výhody a udržení prosperity. Rozvoj je vnímán vyšší budoucí úroveň dovedností, znalostí a schopností zaměstnanců na strategických pracovních místech jako nezbytná součást vzdělávání pro maximální využití lidského potenciálu. Důležitost rozvoje zdůrazňuji s ohledem na jeho zakotvení v organizačních směrnících i certifikovaném systému kvality zkoumané firmy.

V rámci čtvrté kapitoly uvedu souvislosti firemního vzdělávání jako základní součásti řízení lidských zdrojů, popíšu oblasti vzdělávání zaměstnanců a představím bariéry a paradoxy, které mohou výrazně ovlivnit očekávané výsledky nastaveného systému vzdělávání, a v závěru se zmíním o trendech ve firemním vzdělávání zohledňující právě rozvoj osobnosti zaměstnance pro výkon práce.

#### **4.1 Firemní vzdělávání jako součást řízení lidských zdrojů**

Změna způsobu personální práce se zaměstnancem se musí vztahovat i na oblast vzdělávání, kdy rozdíl mezi včerejškem, dneškem a zítřkem můžeme vyjádřit slovy zaměstnávání, využívání a rozvíjení. Volba přístupu zaměstnavatele k řízení lidských zdrojů a nakládání s lidským kapitálem určuje nejen vyspělost prostředí firmy a nastavených procesů, ale i vyspělost managementu ve smyslu řízení s ohledem na budoucnost, resp. s ohledem na vzdělávání a rozvoj.

Šikýř (2014, s. 22) zahrnuje do řízení lidských zdrojů vytváření pracovních míst, plánování, obsazování volných pracovních míst, řízení výkonu a hodnocení, odměňování, vzdělávání a rozvoj, péči o zaměstnance a práci v personálním informačním systému. Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2001, s. 360-361) do procesu řízení lidských zdrojů zahrnují analýzu lidských zdrojů, plánování, výběr, získávání a uvolňování zaměstnanců, řízení rozvoje a vzdělávání, hodnocení výkonu, motivování a vedení Koubek (2008,

s. 252) vzdělávání a formování pracovních schopností v rámci celoživotního procesu nazval nejdůležitějším úkolem řízení lidských zdrojů a současně s ohledem na soudobý charakter práce vyzdvihuje důležitost rozvojových aktivit pro flexibilitu a připravenost zaměstnanců na změny.

Cílem firemního vzdělávání podle Armstronga (2007, s. 461) je zajištění kvalifikovaných, vzdělaných lidí připravených a ochotných se vzdělávat, schopných převzít odpovědnost za své vzdělávání využitím nabízených zdrojů vzdělávání včetně pomoci a vedení manažera, to vše pro uspokojení současných a budoucích potřeb firmy. Veber a kol. (2009, s. 166-176) staví do popředí důležitost realizace rozhodujících personálních aktivit ve vzájemné spolupráci personálního útvaru s vedoucím zaměstnancem, přičemž se jedná o tyto aktivity: řízení kariéry, personální plánování, zabezpečení správných lidí na správné místo, získávání a výběr, firemní vzdělávání a rozvoj, péče, hodnocení a odměňování. Vodáček a Vodáčková (2009, s. 78) říkají, že vedoucí zaměstnanci jsou odpovědní za vznik a využití pozitivních synergických efektů pomocí spolupráce s ostatními manažery u probíhajících firemních procesů. Vedoucí zaměstnanci jsou rozhodující činitel v procesu vzdělávání, který musí podle Koubka (2008, s. 281) soustavně zkoumat a posuzovat kvalifikační požadavky pracovního místa, pracovní výkon a chování zaměstnanců.

Z uvedeného vyplývá, že nejdůležitějším úkolem řízení lidských zdrojů je proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, přičemž nejvýznamnější částí tohoto procesu jsou rozvojové aktivity pro zvládnutí změn současných i budoucích požadavků a potřeb firmy. Spolupráce vedoucích zaměstnanců a personálního útvaru na vzdělávání zakládá úspěšné dosažení výsledků v oblasti rozvoje lidských zdrojů.

## **4.2 Oblasti firemního vzdělávání**

Spektrum vzdělávacích aktivit ukazuje záměr zaměstnavatele v oblasti nakládání s lidskými zdroji a navyšování lidského kapitálu, zaměstnanci zřetelně ukáží, zda se firma zaměřuje jen na vzdělávání nebo i na rozvoj.

Nejlépe popsal oblasti firemního vzdělávání Mužík (2000):

- interní vzdělávání – základní školení, odborná školení, vyšší odborná školení, školení perspektivních zaměstnanců, školení managementu,
- externí vzdělávání,
- vzdělávání na pracovním místě - adaptace, instruktáž, rotace práce, mentoring (Mužík, 2000, s. 91-93).

Hroník (2007) oblasti vzdělávání systematizoval podle obsahu na:

- funkční vzdělávání (navazuje na popis práce, odborná příprava pro výkon práce),
- doplňkové funkční vzdělávání (rozšiřující, má charakter zakázkového řešení),
- manažerské vzdělávání (od MBA až po dílčí nebo týmové aktivity),
- jazykové vzdělávání,
- IT školení,
- účelové vzdělávání (rozvoj soft skills, just-in-time),
- školení ze zákona (Hroník, 2007, 128-129).

Jako posledního autora pro určení oblastí firemního vzdělávání jsem zvolila Koubka (2008). Jeho pojetí rozlišuje tři oblasti: oblast všeobecného vzdělávání (školský systém), oblast odborného vzdělávání zahrnující orientaci, doškolování, (prohlubování kvalifikace), přeškolení (rekvalifikace) a profesní rehabilitace (zvláštní druh rekvalifikace) a jako poslední je oblast rozvoje (rozšiřování a zvyšování kvalifikace, formování osobnosti, orientace na kariéru)(Koubek, 2008, s. 255).

Tyto tři moduly nám společně představují oblasti vzdělávání ve zkoumané firmě. Mužíkovou členění odpovídá terminologickému pojetí oblastí dle vnitřních předpisů. Hroníkovo rozdělení je v souladu se specifickým vzděláváním v oblasti IT, výuky jazyků a MBA studia. Koubkovo pojetí obsahuje specifickou oblast rozvoje, která je požadována v rámci certifikovaného systému kvality a organizačních směrnic.

### 4.3 Současné trendy ve vzdělávání zaměstnanců

Udržet krok s dobou a myslet do budoucnosti je základ úspěšného zvládnutí strategie být nejlepší v tom, co a jak děláme. Nejinak je tomu v rámci firemního prostředí a oblasti vzdělávání zaměstnanců. Je důležité umět opustit nefunkční a zastaralé postupy, metody a procesy oživit, byť to může znamenat překonávání obtíží a prvotních nezdarů. Ne vždy je důležitá efektivita výkonu a zisk, mnohdy změna samotného průběhu vzdělávání má větší dosah pro všechny strany než výsledky, které jsou v tomto ohledu viditelné za delší časový úsek. Respektování vývoje trendu v oblasti vzdělávání umožňuje zaměstnancům využití skrytého potenciálu a zaměstnavateli dosažení vyšší hodnoty intelektuálního kapitálu, kvalitnějšího výkonu práce a v neposlední řadě také spokojenosti zaměstnanců.

Veteška a Tureckiová perspektivy vývoje vnímají už na úrovni evropského kontextu, v dokumentu Education and Training 2020 (Strategický rámec evropské spolupráce ve vzdělávání a odborné přípravě), který kromě vize rozvoje vzdělávání v Evropě do roku 2020 definuje čtyři pilíře v rámci celoživotního učení, a to realizaci celoživotního učení, vyšší kvalitu a efektivitu vzdělávání, podporu spravedlnosti, soudržnosti a občanství, kreativitu a inovace ve všech úrovních vzdělávání (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 61-62).

Barták za moderní nástroje rozvoje považuje sebezdokonalování, vedení, řízení, systemické koučování, sebeřízení, komunikace, vyjednávání, řešení problémů, facilitaci, mediaci, synergetizaci a rozhodování. K nim přidává metody tvůrčího řešení problémů z pohledu znalostního managementu, jako využívání kreativity k hledání a nalézání nových řešení a nové způsoby, jak vytvářet, sdílet a předávat znalosti (Barták, 2006, s. 140-144).

Veteška a kolektiv řadí k moderním přístupům vzdělávání a rozvoje zaměstnanců blended learning, koučování, mentoring a distanční vzdělávání. V příloze 2 Systém rozvoje lidských zdrojů popisuje na Armstrongově modelu zřejmý vývoj a směřování firemního vzdělávání. Centrálním bodem je blended learning propojující individuální učení a seberozvoj a normativní vzdělávací aktivity (Veteška a kol., 2013, s. 56-110).

Komunikace představuje základ mezilidských vztahů, profesních vztahů, vedení lidí a většiny proces v rámci firemního prostředí, velký význam má v podmínkách učící se organizace a celoživotního učení, proto dle Bartáka (2007) vyžaduje systematické vzdělávání rozvoj dovedností a vědomostí souvisejících s firemní komunikací. Kvalifikované komunikační procesy zaměstnanců posilují vnitřní odolnost firmy, provazují systém firemního informací v souladu se strategií, řízením a firemním kulturou (Barták, 2007, s. 63-70).

Armstrong (2007, s. 473) k výše uvedeným aktivitám přidává v oblasti vzdělávání a rozvoje firemní „univerzitu“, učení se akcí a učení se hrou a zážitkem, tzv. outdoor learning.

Změna v přístupu ke vzdělávání zaměstnanců z pohledu celoživotního učení je z popsaných trendů zcela zřejmá. Vyžaduje komplexní zaměření vzdělávacích aktivit na rozvoj osobnosti v souladu s vykonávanou prací s využitím distančního vzdělávání, využívání kreativity při řešení problémů a rozhodování, rozvojem dovedností s ohledem na firemní komunikaci, učení se akcí, případným zavedením firemní univerzity či akademie a outdoor tréninku.

Ze čtvrté kapitoly je zřejmý výčet oblastí, které mají zásadní vliv na firemní vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Jedná se o řízení lidských zdrojů, z něž vychází koncepce vzdělávání, dále oblasti vzdělávání, které předurčují kvalitu systému vzdělávání a bariéry a paradoxy, které naopak mohou bránit v dosažení očekávaných výsledků. Využití trendů ve firemním vzdělávání je motivací k rozvojovým aktivitám, které jsou v současnosti považovány za hlavní prvek spokojenosti zaměstnanců a dosahování vyšší pracovní výkonnosti.

## 5 DESIGN VÝZKUMU

V empirické části diplomové práce se nejprve zabývám metodou výzkumu ve smyslu určení základního směru a stanovení výzkumných otázek, výběru výzkumného případu, definování metod sběru dat a oblasti limitů výzkumu v souvislosti s používanými metodami sběru dat a získáváním a zpracováním dat. Navazující část provádí analýzu a interpretaci zjištěných dat týkající se systému vzdělávání ve výrobní firmě a závěrečnou diskusi k výsledným zjištěním výzkumu. Na základě žádosti vedení výrobní firmy a pro zachování anonymity není uváděn název firmy a bližší informace, které by vedly k její identifikaci. Výzkum tak proběhl v souladu se zásadami etického jednání. Hendl (2016, s. 157) rozšiřuje zásady etického chování o další složky, které však vzhledem k nemožnosti využít dotazování, nejsou pro výzkum podstatné. Zachování anonymity hraje podle Dismana (2002, s. 152) velmi důležitou roli ve výzkumu.

Pro výzkum je zvolen výzkumný desingpřípadové studie. Smyslem výzkumu, jak je v případě kvalitativního výzkumu popisuje Disman (2002, s. 286) jako porozumění, které vyžaduje náhled do co největšího množství dimenzí daného problému. Olecká a Ivanová (2010, s. 63) udávají obecnou definici případové studie ve smyslu intenzivního studia jednoho případu. Podle Hendla (2016, s. 101-104) je výzkum pomocí případové studie zaměřen na podrobný popis a rozbor jednoho nebo několika málo případů. Jako jeden z typů sledovaného případu pro užití přístupu pomocí případové studie uvádí studium firem a institucí. Creswell (2007, s. 73) říká, že výzkumník zkoumá ohraničený případ v čase pomocí hloubkového sběru dat, při němž má využít velké množství zdrojů např. pozorování, rozhovor, audiovizuální materiály, dokumenty nebo záznamy, protože právě na základě těchto dat popisuje případ. Podle Hendla (2016, s. 108) případové studie dělí Robert K. Yin na základě požadovaného typu výsledků na exploratorní, explanatorní, deskriptivní a evaluační.

Výzkum pomocí přístupu případové studie podle Hendla obsahuje tyto sousledné kroky: určení výzkumné otázky, výběr případu, určení metod sběru a analýzy dat, příprava sběru dat, samotný sběr dat, analýzu a interpretaci dat a přípravu zprávy, které jsou ve vzájemné interakci. Hendlův (2016, s. 112-113)



popis kvalitativního výzkumu a tyto kroky jsou využity jako zvolená metodika pro postup výzkumu.

Na základě výše uvedených skutečností se jeví deskriptivní případová studie jako přístup vhodný k aplikaci na výzkumný problém zabývající se reálným procesem systému vzdělávání ve výrobní firmě a jeho podpory naplňující strategii firmy.

## **5.1 Výzkumné otázky**

Empirická část diplomové práce analyzuje systém vzdělávání zaměstnanců výrobní firmy v závislosti na strategii firmy. Konkrétně mě zajímá jak strategické zaměření na kvalitu výroby v oblasti zmetkovitosti, reklamací, dodávek zákazníkům, produktivity práce a spokojenosti zákazníků je možné naplnit pomocí systému vzdělávání včetně analýzy celkových investic do vzdělávání získaných certifikátů, to vše v kontextu certifikovaného systému kvality.

Před započítím výzkumu je nezbytné podle Hendla (2016, s. 38) identifikovat výzkumný problém a následuje formulace výzkumných otázek. Pro Švaříčka a Šedovou (2007) se výzkumný problém odehrává v sociální realitě, a protože mu plně nerozumíme, potřebujeme o něm získat více informací. Výzkumné otázky mají podle nich zúžit a konkretizovat výzkumný problém, přičemž je důležitý jejich soulad s cílem a jasná formulace (Švaříček, Šedová, 2007, s. 65, 69).

Jádrem empirické části práce je odpověď na hlavní výzkumnou otázku a šesti navazujících dílčích výzkumných otázek, pomocí nichž provedu analýzu systému vzdělávání. Hlavní výzkumná otázka (dále jen HVO) zní:

*HVO: Podporuje systém vzdělávání naplnění strategie firmy?*

Dílčí výzkumné otázky se zaměřují na specifické aspekty zužující výzkumný problém a napomáhají zodpovězení HVO. K zodpovězení dílčích výzkumných otázek využiji firemní zdroje za rok 2016 jako je: statistika zmetkovitosti, zpráva o účinnosti systému kvality, plán kvality, reklamace, spokojenost zákazníků,

politika kvality, statistiky odběratelů výrobků, plán vzdělávání a hodnocení způsobilosti. Dílčí výzkumné otázky zní:

DVO1: *Podporuje systém vzdělávání strategii firmy v oblasti snížení zmetkovitosti?*

DVO2: *Může zpětná vazba na reklamace ovlivňovat systém vzdělávání?*

DVO3: *Podílí se systém vzdělávání na spokojenosti zákazníka?*

DVO4: *Jak investice do vzdělávání korespondují se strategií firmy?*

DVO5: *Odpovídají oblasti vzdělávacích aktivit a získaných certifikátů strategii firmy?*

DVO6: *Podporuje systém vzdělávání strategii firmy v oblasti rozvoje zaměstnanců?*

## **5.2 Výběr případu a definování metod sběru dat**

V rámci kvalitativního výzkumu není případ podle Hendla (2016, s. 153) považován za výběrovou jednotku, není totiž vybírán, ale zvolen.

Pro výzkum byl proveden záměrný výběr, protože je prováděn ve výrobní firmě. Výzkum byl odsouhlasen vedením firmy, avšak s ohledem na zachování anonymity firmy i dokumentů a dat, s nimiž bude pracováno. Hlavním prostředkem výzkum jsem tedy já, jako výzkumník. Vedoucí personálně právního oddělení a oddělení řízení jakosti po seznámení s oblastí výzkumu projevíli bližší zájem o zjištění vlivu nastaveného systému vzdělávání na strategii firmy pro účely posouzení případné aktualizace nastavených procesů. Výzkum je zúžen na oblast procesního řízení a jeho nástrojů pro strategické řízení firemních procesů a oblast vzdělávání zaměstnanců. Bližší představení zkoumané výrobní firmy je provedeno v kapitole šesté.

Znalost pracovních postupů z pozice interního auditora certifikovaného systému kvality výrobní firmy, zakládá možnost vstupu do terénu, přístupu k datům, materiálům a informacím a ovlivňuje volbu metod sběru dat. Přístup k datům, dokumentům a informacím byl odsouhlasen (s omezením jejich tisku a

vynášení z firmy) a vstup do terénu je neomezený a odvíjí se dle potřeb výzkumníka, vznikajících v průběhu výzkumu.

Pro sběr dat je využita analýza textových zdrojů. Záměrem je analýza systému vzdělávání prostřednictvím analýzy dokumentů (např. strategie rozvoje firmy, strategie vzdělávání a rozvoje pracovníků) a fyzických dat (např. statistika zmetkovitosti, zpráva o účinnosti systému kvality). Hendl vnímá roli subjektivity výzkumníka při výběru dokumentů, ale ne v obsažených informacích, jedná se o nereaktivní způsob sběru dat. Dále uvádí, že dokumenty mohou být jediným datovým podkladem pro výzkum, pokud není jiný přístup k datům (Hendl, 2016, s. 134, 208).

Velké množství času stráveného studiem případu udávají Švaříček a Šedřová (2007, s. 98) jako důležité pro porozumění, naplnění účelu a samotnou interpretaci dat. Studium případu včetně sběru dat probíhalo od září 2016 do ledna 2017.

Pro sběr dat je využito elektronické uložení firemních dokumentů EasyArchiv, centrální řídicí systém Helios Green, specifické uložení personálního oddělení na serveru firmy a centrální spisovna.

Samotný sběr dokumentů je primárně prováděn s ohledem na jejich vztah ke klíčovému oblaku cíle a účelu výzkumu, výzkumných otázek a teoretické části práce, která je vstupním potenciálem k výzkumu. V průběhu výzkumu může být na základě zjištění zásadních skutečností výběr rozšířen a zdůvodněn.

### **5.3 Kritéria pro sběr a analýzu dat**

Výběrový soubor výzkumu tvoří soubor dokumentů<sup>11</sup> získaný podle následujících kritérií:

- platný a zveřejněný dokument
- dokumenty od roku 2011 do 2017
- dokumenty vyhledané podle zvolených klíčových oblastí

---

<sup>1</sup> Jak bylo uvedeno výše, jedná se o dokumenty: statistika zmetkovitosti, zpráva o účinnosti systému kvality, plán kvality, reklamace, spokojenost zákazníků, politika kvality, statistiky odběratelů výrobků, plán vzdělávání a hodnocení způsobilosti.

- fyzická data vyhledaná podle klíčových oblastí v šablonách systému.

Tímto způsobem byl získán výběrový soubor obsahující 41 dokumentů a tištěných sestav s daty, které jsou považovány pro účely diplomové práce a zjednodušení za dokumenty. Dokumenty a data byly podrobeny důkladnému prověření textů, byly vyřazeny texty nekorespondující s klíčovými oblastmi, případně je neobsahující. Pro potřeby práce s dokumenty a lepší orientaci je provedeno jejich kódování ve tvaru – přidělené pořadové číslo, název dokumentu, rok vydání. V textu jsou dokumenty citovány ve své autentické podobě, tzn. původní označení a rok vydání. Výsledný výzkumný vzorek tvoří 39 dokumentů.

Původ a originalita získaných dat je ověřena dostupností těchto dat pouze pro zaměstnance firmy na základě modifikovaného přístupu uživatele řídicího systému Helios Green i elektronického uložiště dat EasyArchiv, kde jsou dokumenty spravovány a řízeny jejich změny. Sběr jsem prováděla pomocí ukládání datových souborů do jedné složky v notebooku a následného zpracování jejich kódovaného seznamu pomocí tabulky.

Naplnění výzkumu vyžaduje kategorizaci pro účely zjišťování podoby pojmů v oblasti obsahu podstaty a rozsahu pojmů ve zkoumaných dokumentech. Pro potřeby kvalitativního výzkumu byly definovány klíčové kategorie popisující charakteristiku pojmu v rámci typologie druhu, oblasti výskytu a kontextu klíčových slov. Pro zjednodušení analytické práce s dokumenty provedu tři úrovně kategorizace.

KATEGORIZACE T (typologie dokumentů) – jedná se o cílenou kategorii, ukazující oblasti možného pohledu na získaná data a určení charakteru, resp. druhu dokumentu. Tuto kategorizaci tvoří tři kategorie: statický dokument, dynamický dokument a fyzická data. Každá vytvořená kategorie je pro potřeby výzkumu operacionalizována prostřednictvím charakteristiky daného typu dokumentu, současně je provedeno její kódování.

Statický dokument (0) – jedná se o typ normativního dokumentu či dokumentu vytvořeného na základě standardizovaných předpisů nebo platných zákonů.

Dynamický dokument (1) – jedná se o typ normativního dokumentu, který je v průběhu času aktualizován na základě vnitřních potřeb nebo potřeb zákazníků.

Fyzická data (2) – jedná se o reálná data z řídicího systému v podobě sestavy.

KATEGORIZACE V (oblast výskytu) – jedná se o cílenou kategorii definující poměr výskytu dokumentů v zásadních oblastech výzkumu. Tuto kategorizaci tvoří čtyři kategorie: oblast procesního řízení a jeho nástroje, oblast systému vzdělávání, oblast lidských zdrojů, oblast strategických dokumentů. Každá vytvořená kategorie je pro potřeby výzkumu operacionalizována prostřednictvím charakteristiky dané oblasti, současně je provedeno její kódování.

Oblast procesního řízení (0) – zahrnuje dokumenty systému managementu kvality, implementovaných nástrojů řízení – Balanced Scorecard, knowledge management, projektové řízení, dokumenty oddělení řízení kvality a dokumenty dokládané k auditu.

Oblast systému vzdělávání (1) – zahrnuje dokumenty vztahující se k identifikaci a analýze vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, realizaci vzdělávání a hodnocení vzdělávání.

Oblast lidských zdrojů (2) – zahrnuje dokumenty personálního charakteru vztahující se k procesu vzdělávání, řízení pracovního výkonu, hodnocení zaměstnanců, hodnocení spokojenosti.

Oblast strategických dokumentů (3) – zahrnuje dokumenty na úrovni vedení společnosti vztahující se ke strategickému řízení firmy, ekonomickému hodnocení firmy a historii firmy.

KATEGORIZACE K (klíčová slova, kontext) – jedná se o cílenou kategorii definující charakteristiku klíčových slov pro obsahovou analýzu dokumentů při výzkumu. Současně je provedena kategorizace výskytu neboli kontextu těchto slov v dokumentech. Každá vytvořená kategorie je pro potřeby výzkumu operacionalizována prostřednictvím charakteristiky klíčového slova nebo kontextu v rámci dokumentu, u kontextu je současně provedeno její kódování.

Kategorizaci klíčových slov tvoří šest kategorií: strategie, vzdělávání, neshodné výroby, reklamace, spokojenost zákazníka, rozvoj.

Kategorizaci kontextu tvoří čtyři kategorie: celý dokument, kapitola, odstavec, věta.

Celý dokument (0) – klíčová slova se nachází v kontextu celého dokumentu

Kapitola (1) – klíčová slova se nachází v kontextu jedné kapitoly

Odstavec (2) – klíčová slova se nachází v kontextu jednoho odstavce

Věta (3) – klíčová slova se nachází v kontextu jedné či více vět.

Kategorie máme vytvořeny, zbývá jen výběrový soubor vytvořit.

#### **5.4 Limity a omezení výzkumu, etická stránka výzkumu**

Limitujícím faktorem výzkumu se může jevit jednostranný sběr dat, a to vzhledem ke skutečnosti prokázání kvality prováděného výzkumu pomocí tzv. triangulace. Hendl (2016, s. 151) triangulaci rozumí kombinaci různých metod, výzkumníků, osob, časových okolností či teoretických perspektiv. Tato oblast je minimalizována skutečností, že data budou zkoumána jednak z pohledu normativních dokumentů, jednak z pohledu fyzických dat obsažených v řídicím systému Helios Green a jednak z pohledu dat předkládaných k auditu systému kvality. Bude se jednat o trojí pohled na datové informace ke zkoumaným problémům, přičemž se ve všech těchto případech vychází z primárního zdroje.

Ovlivňující roli může mít zkušenost výzkumníka s realizací kvalitativních způsobů analýzy dat, která souvisí i s kvalitou interpretace získaných dat.

Neopominutelným limitujícím faktorem je možnost interpretace dat na pozadí subjektivních názorů souvisejících se znalostí probíhajících procesů v rámci prováděného výzkumu.

Výsledky výzkumu sice nemohou být zobecněny, protože výzkum se soustředí pouze na jednu vybranou firmu, ale smyslem případové studie je zachycení jedinečnosti v daném reálném prostředí a čase.

## 6 PŘÍPAD VÝROBNÍ FIRMY

### 6.1 Charakteristika firmy a jejího prostředí

Pro výrobní firmu je prioritní její podnikatelské zaměření, druh výroby, region, v němž působí, zákazníci, dodavatelé a samozřejmě zaměstnanci, kteří naplňují její poslání a stanovené cíle organizace. Znalost historického vývoje, segmentu trhu s výrobky, organizačního členění a struktury zaměstnanců nám pomůže pochopit kontext prostředí, v němž se pohybuje. Strategie firmy, upřednostňovaný způsob řízení, sociální působení v regionu a úroveň práce s lidskými zdroji nám ukáže kvalitu top managementu a jeho odpovědnost. Přístup ke vzdělávání a znalostem, jejich rozvoji a sdílení poskytne představu o úrovni firemní kultury, o snaze navyšovat nejen zisk, ale i hodnotu intelektuálního kapitálu firmy.

#### 6.1.1 *Historie, organizační prostředí a struktura zaměstnanců*

Počátek firmy sahá až do roku 1925. Tradiční, dodnes vyráběný sortiment stavebního kování z nerez oceli byl zaveden spolu s novou technologií výroby roku 1938 a registrován pod ochrannou známkou Úřadem průmyslového vlastnictví. Dodnes je firma dominantním výrobcem bezpečnostního stavebního kování z nerez oceli v České republice v nejvyšších třídách pyramidy bezpečnosti, tj. ve 3. a 4. bezpečnostní třídě v odolnosti proti násilnému vniknutí a vloupání ve shodě s požadavky normy ČSN EN 1627 (ČSN, 2021) na základě certifikace ve zkušební laboratoři. Vzhledem ke své více než devadesátileté tradici získala firma významné postavení na domácím trhu především díky originálnímu technickému řešení, netradičnímu designu a výběru kvalitních materiálů při výrobě. V posledních šesti letech byl výrazně rozšířen výrobní sortiment o zakázkovou výrobu komponentů pro kolejová vozidla. Z pohledu produkce se pohybuje 60 % na spotřebním trhu se stavebním kovááním a 40% na průmyslovém trhu s výpalky, ohýbanými díly a svařovanými konstrukcemi pro kolejová vozidla. Dobré jméno firmy napomáhá její stabilitě a prosperitě i bez účasti zahraničního kapitálu. Předmětem podnikání je zámečnictví, nástrojářství, galvanizérství, kovoobrábění, koupě zboží a jeho prodej. Jedná se o střední dynamicky se rozvíjející firmu s objemem tržeb 272 milionů Kč za rok

2015 (Firma, 2016c). Nové podnikání v oblasti kovovýroby železničního průmyslu je jedním z důvodů orientace firmy na práci se znalostmi a vzdělávání zaměstnanců s jeho specifickými požadavky, o nichž budu dále hovořit.

Způsob organizačního členění ukazuje šíři struktury, dává přehled o způsobu řízení a přístupu nižších úrovní k managementu firmy, který je odpovědný i za identifikaci vzdělávacích potřeb zaměstnanců.

Rozhodovacím orgánem firmy je valná hromada společníků, statutárním orgánem je jednatel společnosti, který je současně generálním ředitelem a je oprávněn jménem firmy jednat a podepisovat. Firma se člení na 5 centrálních úseků – úsek generálního ředitele, úsek obchodní, úsek ekonomický, úsek výrobní a úsek technický, kterým je podřízeno 14 odborů, 10 výrobních středisek a 9 obslužných středisek. Vnitřní předpis č. 2/2014 Organizační řád (Firma, 2014)(dále jen organizační řád) spolu s popisy pracovních míst, maticemi odpovědnosti, podpisovým řádem a dalšími organizačními směrnici a příkazy generálního ředitele stanovují odpovědnosti, pravomoci a činnosti jednotlivých úseků, odborů a středisek. Tyto dokumenty jsou uloženy a spravovány prostřednictvím centrálního elektronického úložiště, které umožňuje práci s informacemi, dokumenty a znalostmi všem zaměstnancům. Názorně ukazuje v příloze 3 Organizační schéma k datu 31. 12. 2016 vztahy podřízenosti a úrovně řízení. Tento typ organizační struktury sdružující aktivity, dovednosti a úkoly podle dělby práce, specializace a podobnosti Cejthamr a Dědina (2010, s. 214) definují jako funkční strukturu. Podle organizačního řádu (Firma, 2014) jsou firmě celkem čtyři úrovně řízení, na první úrovni řízení je generální ředitel, na druhé úrovni řízení jsou ředitelé úseků, na třetí úrovni řízení jsou vedoucí odborů a na čtvrté úrovni řízení jsou mistři středisek. První tři úrovně řízení představují top management, který odpovídá za plnění strategických cílů. Z pohledu organizačního je uplatňováno jak přímé řízení spočívající v přímém ukládání úkolů vyšším stupněm řízení nižšímu stupni, tak odborné metodické řízení spočívající v usměrňování, koordinaci a kontrole výkonu odborných činností.

Ke dni 31. 12. 2016 pracovalo ve firmě 284 zaměstnanců v poměru 71% dělníků a 29% technickohospodářských zaměstnanců (dále jen THZ). Z tabulky 3



Analýza struktury zaměstnanců 2014 – 2016 je patrný rozbor funkční, vzdělanostní a věkové struktury.

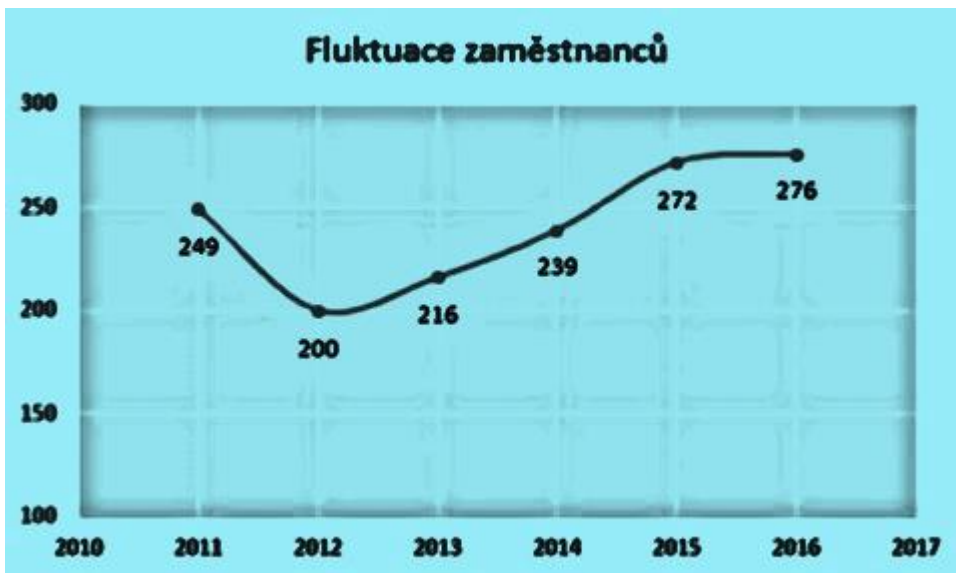
	2014	2015	2016
<b>Celkový počet zaměstnanců</b>	276	269	284
ženy	94	96	101
muži	182	173	183
<b>Funkční struktura</b>			
ekonomický úsek	6	7	7
úsek generálního ředitele	23	24	24
obchodní úsek	34	34	36
technický úsek	46	47	52
výrobní úsek	161	152	159
dělník	189	190	192
technickohospodářský zaměstnanec	76	79	83
vedoucí zaměstnanec - žena	3	3	3
vedoucí zaměstnanec - muž	21	20	20
<b>Vzdělanostní struktura</b>			
základní vzdělání	21	18	21
střední odborné vzdělání	145	136	144
úplné střední vzdělání	82	83	89
vyšší odborné vzdělání	1	1	1
nižší vysokoškolské vzdělání	3	4	5
vysokoškolské vzdělání	23	24	25
<b>Věková struktura</b>			
18 - 30 let	48	49	49
31 - 40 let	53	46	46
41 - 50 let	68	65	72
51 a více let	107	109	117

Tabulka3Analýza struktury zaměstnanců 2014 - 2016

Zdroj: Řídicí systém HELIOS Green

Nejvyšší podíl tvoří zaměstnanci se středním odborným vzděláním s vyučením a s úplným středním vzděláním s maturitou, což odpovídá zvýšeným požadavkům na výrobní dělníky a povaze podnikatelské aktivity. Z věkové struktury je zřejmý narůstající počet zaměstnanců ve věku nad 50 let, což je způsobeno jednak snahou zaměstnavatele o regionální sociální působení zaměstnáváním této skupiny osob a dále skutečností, že 50 % zaměstnanců pracuje u firmy po celý svůj profesní život od ukončení formálního vzdělávání. Tato skutečnost se může jevit vnějšímu pozorovateli jako negativní v současné době, avšak top management (generální ředitel a ředitelé úseků) firmy vidí v této

skupině zaměstnanců velkou výhodou díky životním a praktickým zkušenostem, stabilitě na pracovním místě, motivační snaze vyrovnat se mladším kolegům a ochotě učit se novým věcem. Fluktuaci zaměstnanců v období 2011 – 2016 znázorňuje graf 1, který vypovídá o současném trendu stabilizace, kdy po krizi v roce 2012 se řízení lidských zdrojů zaměřilo na optimalizaci struktury zaměstnanců přezkoumáním obsahových náplní pracovních míst, norem výkonu práce a vytvořením nové funkční organizační struktury.



Graf 1: Fluktuace zaměstnanců 2011 - 2016

Zdroj: Řídicí systém HELIOS Green

Lidské zdroje jsou potenciál každé firmy, který je možno rozvíjet vzděláváním a správným rozmístováním. Přistupujeme-li k nim, jako k hlavní hybné síle směrem k uskutečnění cílů a vizí firmy, pak jejich rozvoj a optimální využití znalostí a dovedností je proces, který přispívá ke konkurenceschopnosti a úspěšnosti firmy.

### **6.1.2 Firemní strategie, strategie řízení lidských zdrojů**

Strategie firmy je založena na hodnotách – tradice a zkušenost, vlastní vývoj a konstrukce výrobků, vysoká kvalita produktů, široký sortiment provedení, odhodlání vynikat a orientace na zákazníka. Podnikatelský plán neboli firemní strategie pro období 2016 – 2020 (Firma, 2016a) obsahuje kromě hodnot i představu o vizi, poslání a cílech firmy. Vizí je být nejkvalitnějším dodavatelem

dílů pro kolejová vozidla. Posláním firmy je orientace na zákazníka a uspokojování jeho specifických potřeb, požadavků a očekávání v co nejvyšší kvalitě výroby i procesů. Základní cíle tohoto období jsou podle Podnikatelského plánu pro období 2016-2020 (Firma, 2016a) zvýšení produktivity práce o 10% prostřednictvím zavedení prvků metod štíhlé výroby, zvýšení tržeb o 15% prostřednictvím rozšíření portfolia zákazníků a oblasti trhů, snížení provozních režijních nákladů o 3% prostřednictvím důsledného vykazování práce a vyhodnocování efektivity projektů, dokončení restrukturalizace s ohledem na nové technologické vybavení a kolaudace výrobních hal, spokojenost zákazníků minimálně 90%, počet reklamací do 1% a jejich vyřízení do 10 dnů, nemocnost maximálně 5%, fluktuace maximálně 5%, práce přesčas minimálně 5%, spokojenost zaměstnanců minimálně 70%, náklady vzdělávání minimálně 1 milion, plnění plánu vzdělávání minimálně 90% (Firma, 2016a). Podnikatelská strategie firmy zaměřená na rozšíření výroby dílů pro kolejová vozidla spatřuje klíčové faktory úspěchu v personálním obsazení strategických funkčních míst, kvalifikovaných zaměstnancích pracujících se znalostmi, neustálém zvyšování kvality výroby a procesů, zavádění nových technologií, projektovém řízení zakázek a silných finančních zdrojích (Firma, 2016a). Kromě podnikatelského plánu můžeme strategii vidět i z firemní etiky, která určuje priority ve čtyřech perspektivách: zaměstnanec (rovné zacházení, komunikace, odpovědnost, správná rozhodnutí), zákazník (potenciál, profesionalita, dodržování závazků, zachování důvěry), konkurence (bez střetu zájmů, zachování know-how, cenová politika, etická reklama) a společnost (odpovědnost, ochrana, dobrá víra, dodržování práva)(Firma, 2015a).

Strategie řízení lidských zdrojů je pak spojnicí mezi posláním, vizí, cíli podnikatelské strategie a samotnými zaměstnanci. Strategické řízení lidských zdrojů ve firmě je zaměřeno především na produktivitu, práci se znalostmi, kvalitu, spokojenost a vzdělávání. Personální strategie firmy propojuje způsobilosti, znalosti a rozvoj zaměstnanců s jejich výběrem, motivací, hodnocením a rozmísťováním (Firma, 2016a). Armstrong definoval využívání schopností a dovedností, jejich rozvíjení prostřednictvím vzdělávání spolu s orientací na dosahování cílů řízením pracovního výkonu jako strategii

zaměřenou na zvyšování potenciálu v oblasti kvality, růstu, zisku a úrovni služeb (Armstrong 2007, s. 118). Řízením lidských zdrojů se ve firmě zabývá personálně právní odbor. Hlavní náplní personální části odboru je výběr, přijímání, rozmísťování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, zpracování koncepcí pro vzdělávání a rozvoj, pro oblast potřeby personálních rezerv, motivačních a mzdových systémů, hodnocení výkonu, hodnocení způsobilosti a práce se znalostmi, spolupráce při kolektivním vyjednávání, zpracování personálního auditu a vedení personální evidence. Dále pečuje o zaměstnance v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, v oblasti individuální péče v rámci pracovněprávních vztahů a stížností, při čerpání benefitů z prostředků sociálního fondu a zajišťuje styk s úřadem práce, středními školami a lékařem závodní preventivní péče (Firma, 2014). Personální odbor je odpovědný za systematický proces vzdělávání ve všech jeho fázích společně s vedoucími zaměstnanci.

### **6.1.3 Strategický přístup ke vzdělávání**

Základní rámec popsany v předchozích bodech je pomyslnou „směrovkou“ pro strategický přístup firmy v oblasti vzdělávání zaměstnanců. Vychází z vnějšího prostředí železničního průmyslu, vnitřního organizačního prostředí a formuluje svoje cíle v souladu se strategií firmy, požadavky certifikovaného systému kvality a strategického řízení lidských zdrojů.

Prvky strategického přístupu ke vzdělávání ve firmě představuje řízení pracovního výkonu podle cílů v oblasti procesní pomocí KPI a v oblasti výkonové pomocí dohody o výkonu jako součást ročního hodnocení výkonu zaměstnanců, kdy z obou částí a stanovených cílů vyplývají požadavky k jejich splnění i z oblasti vzdělávání. Dalším prvkem je roční hodnocení způsobilosti zaměstnance, jehož výstupem je plán osobního rozvoje určený jako podklad při sestavování plánu vzdělávání (Firma, 2011a; Firma, 2011b).

Prvek projektového řízení zakázek přináší plnohodnotné vzdělávání vysoce odborných a kvalifikovaných zaměstnanců podílejících se na projektových zakázkách pro zahraniční zákazníky a minimální vzdělávání ostatních zaměstnanců, což nás z pohledu firemního vzdělávání přivádí ke

strategii maximální latky v rámci diferenciačního přístupu formou plynulého zlepšování (Bartoňková, 2010, s. 55-58).

Na pozadí celého strategického přístupu jsou popisy pracovních míst s kvalifikačními a osobnostními požadavky a potřebnými způsobilostmi k výkonu práce, které jsou stavebním kamenem systému vzdělávání. Navazující procesy jsou vstupní školení, plán adaptačního procesu, vzdělávání pro udržení nebo rozšíření odborné kvalifikace, specifické vzdělávání v oblasti svařování a lepení a vzdělávání dle zákonných požadavků, které definují krátkodobé i dlouhodobé vzdělávání na pracovním místě.

Neodmyslitelnou součástí strategie vzdělávání je i plánování a předcházení rizikům v souvislosti s lidskými zdroji firmy. Pro tyto účely probíhá ve firmě každoroční personální audit, jehož výstup v podobě analýzy a návrhu opatření je součástí plánu vzdělávání pro další období a současně se vytváří plán personálních rezerv s ohledem na nástupnictví či kariérní postup, z něž vyplývají požadavky na vzdělávání (Firma, 2011c). Taktéž souhrnný výstup z ročního auditu systému kvality a interních auditů spolu s reklamačními a nápravnými opatřeními představuje předcházení rizikům v oblasti kvality prostřednictvím vzdělávání zaměstnanců.

Posledním prvkem strategického přístupu je metoda BSC, která propojuje všechny činnosti firmy do systému ukazatelů. Celkové sledování a měření kvality a výkonnosti firmy probíhá pomocí metody BSC plněním strategických cílů ve čtyřech oblastech – finance, zákazníci, interní procesy a učení a růst. Nastavené ukazatele spojují zákazníka s procesy, zaměstnanci a efektivností systému, což vede k finančnímu úspěchu (Wagnerová, 2008, s. 47). Tyto pomyslné čtyři nohy musí být v rovnováze, aby byla zachována stabilita celého systému a docházelo k synergii, jejímž produktem je kromě efektivity výkonu, vysoké kvality a zisku také a především nárůst hodnoty znalostí. Ukazatele v oblasti učení a růstu jsou uvedeny v příloze 4 Procesní mapa Lidské zdroje a Management znalostí.

#### **6.1.4 Procesní řízení**

Aspekt výroby dílů pro kolejová vozidla znamenal v roce 2011 nutnost zavedení vyššího stupně certifikace dle mezinárodního standardu pro železniční průmysl – IRIS Rev. 02 (dále jen IRIS)(IRIS, 2009). Jedná se o nadstavbu certifikovaného systému kvality dle normy ČSN EN ISO 9001 (dále jen ISO 9001)(ČSN, 2010) přinášející nepřetržitý proces zlepšování efektivity nastavených procesů a spolehlivosti kvality výroby prostřednictvím zavedení systému řízení dokumentace, systému hodnocení, systému vzdělávání a managementu znalostí, měření podle Balanced Scorecard a rozšíření klíčových ukazatelů výkonnosti tzv. Key Performance Indicators. Certifikát IRIS zajišťuje firmě strategický nástroj pro udržení důvěry zákazníků, pozici spolehlivého dodavatele a zvýšení konkurenceschopnosti na daném segmentu trhu (Firma, 2011d). Jedním z prvků firemního prostředí je schopnost vyrovnat se se změnou vnějšího a vnitřního prostředí. Tuto oblast firma zvládla na úrovni změn tržních požadavků rozšířením výroby, zavedením nových technologií a systémů, což přineslo i neustálé změny v oblasti uspokojování specifických potřeb a požadavků zákazníků. Řepa vnímá základ firemních procesů a projektového řízení v pružnosti a schopnosti dynamicky reagovat na změny okolí, tedy zákaznických potřeb a možnosti využít nových technologií (Řepa, 2012).

Dokumentaci managementu systému kvality (dále jen QMS) představuje Politika kvality ze dne 12. 1. 2015 (Firma, 2015d) a Příručka kvality ze dne 15. 4. 2013 (dále jen příručka kvality) (Firma, 2013) obsahující směrnice pro zabezpečování kvality procesů, procesní mapy, technicko-organizační postupy, matice dokumentace a odpovědnosti a systém vnitropodnikových organizačních směrnic a příkazů generálního ředitele. Vyhodnocení kvality a efektivnosti procesů a práce managementu probíhá pomocí nastavených KPI. Cílem QMS je zvyšování certifikovaného systému kvality, spokojenost zákazníků a naplnění strategických cílů prostřednictvím odpovědnosti zaměstnanců za vysokou kvalitu odváděné práce (Firma, 2013). Mužík vidí spokojenost zákazníka jako zásadní prvek pro dosažení úspěchu na trhu (Mužík, 2000, s. 136).

Norma ISO 9001 jasně definuje, že zaměstnanci musí být způsobilí na základě aplikovaného vzdělávání a rozvoje dovedností a zkušeností,

vyplývající z analýzy současných a očekávaných potřeb, přičemž firma je odpovědná za vytvoření plánu na vyplnění zjištěných mezer (ČSN, 2010). Zavedená nadstavba normou IRIS zdůrazňuje při práci s lidskými zdroji odbornou způsobilost, specifické dovednosti v oblasti navrhování produktu, vědomí závažnosti vlastní činnosti zaměstnanců, motivaci k dosahování cílů, systém hodnocení způsobilosti pro identifikaci potřeb rozvoje a vzdělávání na úrovni jednotlivých zaměstnanců, systém vzdělávání udržující a zvyšující potenciál zaměstnanců se zvláštním důrazem na projektové týmy a systém hodnocení výkonnosti managementu na úrovni cílů, vzdělávání a rozvoje. (IRIS, 2009)

### **6.1.5 Znalostní management**

Vzhledem k tomu, že firma vznikla v roce 1925, prošla érou postindustriální společnosti přes informační společnost a ocitla se ve všech etapách společnosti znalostí, což na jedné straně můžeme vnímat jako schopnost přizpůsobovat se, na straně druhé jako částečný handicap, protože formy řízení zaměřené na výkon, plánování a budoucnost zůstaly součástí organizačního prostředí. Při vzdělávání ve firemním prostředí současné společnosti znalostí s využitím prvků managementu znalostí je zvýšená pozornost věnována lidem, či spíše jejich potenciálu.

Certifikovaný QMS přiměl vlivem trendu neustálého zlepšování k zavedení komplexního řídicího systému Helios Green, uložení pro řízenou správu dokumentů EasyArchiv a elektronickému docházkovému systému, které jsou centrálním zdrojem informací pro práci ve firmě. Willke (2000, s. 248-256) popsal tři okruhy faktorů typické pro firmy ve společnosti znalostí, prvním je vytváření infrastruktur informačních a komunikačních technologií usnadňující produkci a šíření znalostí, druhým je změna ekonomické struktury výrobků, kdy cena je převážně tvořena věděním a třetím je změna profesní a sociální struktury. Zavedením nových technologií a systémů došlo ke zvýšení kvalifikačních požadavků na zaměstnance, kteří mají disponovat schopností a dovednostmi související s využíváním znalostí potřebných pro výkon práce. Drucker (1993, s. 13-15) nazývá tyto zaměstnance „knowledge workers“ – pracovník disponující znalostí a dává jim vedoucí postavení ve smyslu určování

charakteru společnosti znalostí, z čehož vyplývá, že vzdělávání a nepřetržité učení se stávají ústředním znakem firem ve společnosti znalostí. Firma tedy zvolila expanzivní strategii pro zvýšení konkurenceschopnosti formou rozšíření výroby zavedením nových technologií, změnou organizačního řízení v systémové, což v důsledku zcela změnilo přístup ke vzdělávání, který musí respektovat odlišný přístup k práci, aplikaci teoretických znalostí, schopnost analyzovat znalosti a přenášet jejich obsahy na ostatní zaměstnance a potřebu nepřetržitého učení se. Tyto skutečnosti potvrzuje i Veselý (2004, s. 444), když definuje současnou společnost znalostí jako společnost intenzivních znalostních procesů s vysokou dynamikou produkce znalostí, učení, rozšiřování a aplikace znalostí a managementu znalostí na pozadí hlavního procesu, a to inovace.

Práce se znalostmi se stala nutností, protože norma IRIS stanoví v bodě 4.3 Znalostní management odpovědnost firmy za proces identifikace, získání, ochrany, užití a zhodnocení znalostí tím, že určí, dokumentuje, zavede a aktualizuje nejlepší praktiky, přičemž výstup z těchto činností managementu znalostí je součástí plánování vzdělávání. (IRIS, 2009) Směrnice TOP 22 Management znalostí (Firma, 2011e) popisuje důvody jeho zavedení – tlak okolí ve smyslu konkurenceschopnosti a udržení specializovaných znalostí, technologický pokrok ve smyslu práce se softwary, vytváření vysoké hodnoty znalostí ve smyslu sdílení, předávání a přístupu k nim. Definuje znalost jako schopnost uvažovat o informacích a datech prostřednictvím jejich uspořádání, analýzy a srozumitelnosti způsobem, který umožňuje aktivní jednání, řešení problémů a rozhodování. Cílem zavedeného managementu znalostí je lepší využití a zvýšení intelektuálního kapitálu firmy pomocí efektivní práce se znalostmi jednotlivých zaměstnanců. Jedná se o strategii firmy, propojující jednotlivé přístupy, metody, postupy, nástroje a technologie, která transformuje znalosti firmy ve vyšší produktivitu a konkurenceschopnost (Firma, 2011e).

Dalším důležitým prvkem zasahujícím do systému vzdělávání z pohledu znalostí jsou požadavky zákazníků k naplnění normy IRIS v oblasti lidských zdrojů ve smyslu určování důležitosti klíčových zaměstnanců podílejících se na realizaci projektů, a to od manažerských pozic až po dělnické profese včetně rozsahu jejich vzdělávání pro jednotlivé projekty. Důraz na znalostní



zaměstnance, minimální vzdělávání zaměstnanců, kteří nejsou součástí projektů pro svou neochotu učit se, nepřizpůsobivost nebo nepotřebnost práce se znalostmi na daném pracovním místě a naopak plnohodnotné vzdělávání vysoce odborných a kvalifikovaných zaměstnanců nás přivádí k Willkeho (2000, s. 256) struktuře společnosti znalostí, kterou tvoří z 20% knowledge workers, z 60% vysoce kvalifikovaní odborníci a z 20% jedinci neschopní se přizpůsobit. Tato definice představuje „ideál“ aplikovaný ve firmě a struktura odpovídá poměrově stávajícímu rozložení zaměstnanců ve vztahu ke znalostem a vědění.

Závěrem lze konstatovat, že systém vzdělávání ve firmě ovlivňuje zaměření na strojírenskou výrobu a zavádění nových technologií, struktura zaměstnanců, popisy pracovních míst, procesní řízení a naplnění požadavků norem ISO 9001 a IRIS, projektové řízení zakázek, strategie orientovaná na spokojenost zákazníka, práce se znalostmi, požadavky organizačních směrnic a směrnic pro zabezpečování kvality procesů, adaptační proces, dohody o pracovním výkonu se specifickými cíli, plány osobního rozvoje, předpoklady pro splnění klíčových ukazatelů procesů (KPI), podílení se na výkonnosti firmy prostřednictvím naplnění BSC, reklamační a nápravná opatření, personální audit, plán personálních rezerv, zápisy z porad top managementu a projektových týmů, výstupy z evaluace vzdělávání, výstup z ročního auditu systému kvality, stávající odbornosti a kvalifikace zaměstnanců a samozřejmě povinnosti vyplývající z obecně závazných právních předpisů.

#### **6.1.6 Projektové řízení**

V projektovém řízení jsou tři typy hierarchie: vzdělání, zkušenost a data, jak to uvádí TOP 07 Management projektu ze dne 26. 9. 2011 (Firma, 2011f). Rozhodnutí pak na základě vzdělání a zkušenosti = znalosti, data = informace jsou klíčové pro strategii firmy.

Dále jsou zde uvedené matice zodpovědnosti a pravomocí. Podle nichž má mít hlavní vliv vedoucí projektu, který se podílí na vytváření osnov jak vzdělávat dospělé, což je představeno v příloze 5 Matice odpovědnosti.

Z praxe vyplývá podle Charváta (2006, s. 161), čím více lidí bude schopno vidět více věcí ve vzájemných souvislostech, tím efektivněji bude firma schopna plnit svoje strategické cíle.

### **6.1.7 Řízení pracovního výkonu**

System řízení pracovního výkonu úzce souvisí s návazností na odměňování a systém hodnocení způsobilosti jako procesu s návazností na osobní rozvoj zaměstnanců. Což vede k naplňování strategických směrů výrobní firmy. Cílem tak je zlepšovat efektivitu prováděných úkolů, rozvíjet způsobilost a motivaci zaměstnanců.

Všechny organizační směrnice 2/2011 System odměňování zaměstnanců, Mzdový předpis, 1/2011 Komplexní vzdělávací systém a rozvoj způsobilosti zaměstnanců (Firma, 2011b; Firma, 2011a) a TOP 18 Lidské zdroje (Firma, 2011c) jsou vzájemně provázány s podnikatelskou strategií a procesním řízením, což umožňuje řízení výkonnosti firmy pomocí výkonových kritérií a vybraných způsobilostí (Firma, 2017j).

Lidský potenciál firmy představuje lidskou sílu, které mohou být aktivovány při plnění strategických cílů (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 44-45).

Hodnocení způsobilosti přinese zaměstnancům pozitivní zpětnou vazbu. Tyto data následně personálně právní oddělení využije pro plánování vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, což se odráží ve vyšší výkonnosti výrobní firmy.

### **6.1.8 Systém vzdělávání**

Personální strategie výrobní firmy jsou klíčové pro výběr zaměstnanců, při se zohledňuje efektivnost pracovního výkonu, kvalifikované zastávání pracovního místa a vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

Personálně právní oddělení provádí jedenkrát ročně ve spolupráci s vedoucími útvarů interní personální audit. Personální audit předpokládá identifikaci cíle, analýza současného stavu, identifikace slabin a návrh opatření na zlepšování. Vychází z něho personální politika a strategie plánování a rozvoje lidských zdrojů (Firma, 2016b).

Jedním ze zdrojů strategie jsou lidské zdroje. Víme, že bez lidí nejsme schopni dlouhodobě plnit cíle firmy. Přihlíží se i ke konkurenční výhodě, což znamená fakt, jestli se pracovníci téže firmy mohou učit rychleji, než pracovníci konkurence (Charvát, 2006, s. 97).

Jedním ze zdrojů personální strategie je plán školení (Firma, 2015c). Na konci ledna 2017 se vyhodnotí plán školení. Vyhodnocení je v příloze 6 Vyhodnocení plánu školení za rok 2016 ze dne 23. 1. 2017.

TOP 18 Lidské zdroje ze dne 26. 9. 2011 (Firma, 2011c) u středního a vrcholového managementu rozvoje vzdělávání posuzujeme jako:

- schopnost využít odborných znalostí
- schopnost rozumět tomu, co je třeba dělat
- schopnost zajistit vykonání práce
- schopnost zapůsobit na lidi.

Kritérium „lidé“ ve strategickém procesním řízení je rozvíjení a uvolňování znalostí a celkového potenciálu zaměstnanců firmy – včetně jednotlivců a týmů – jakož i plánování rozvoje lidských zdrojů při naplňování politiky a strategie, a zájmu efektivního vykonávání procesů. Při rozvoji lidí je to nutné jak k současným, tak i k budoucím potřebám firmy.

## **6.2 Analýza a interpretace dat k výzkumným otázkám**

Analýza dokumentů patří podle Hendla k standardní aktivitě, jejich výchozí dokumenty mohou být podrobeny analýze z různých hledisek. V dokumentech se uvádí osobní nebo skupinové, vědomé či nevědomé postoje hodnoty (2016, s. 134).

Analýzu dokumentů dokladuje příloha 7 Seznam základního výběrového souboru (kódovací kniha).

Analýza je orientovaná na případ jako celkovou entitu a hledá konfigurace, příčiny a následky uvnitř případu, případně komparace mezi vztahy definovanými koncepty a je orientovaná na proces (Hendl, 2016, s. 230).

Analýzu dokumentů jsem provedla a vyhodnotila jako tabulku 4 Typologie dokumentů a sledované oblasti.

Sledovaná oblast	statický dokument	dynamický dokument	fyzická data	procesní řízení	systém vzdělávání	lidské zdroje	strategické dokumenty	strategie	vzdělávání	neshodné výrobky	reklamáce	rozvoj	spokojenost zákazníků
01. Pyramida – mise, vize, cíle	-	1	-	0	1	-	3	3	2	3	3	-	3
12. Reklamáce	-	1	2	0	1	-	3	3	3	-	0	-	3
13. Nevhodné výrobky	-	1	2	0	1	2	3	3	3	0	-	-	-
15. NCR	-	1	2	0	1	2	3	3	3	-	0	-	3
17. Spokojenost zákazníků	-	1	2	0	1	-	-	3	3	3	3	-	0
19. Poptávky	-	1	2	0	1	-	3	3	3	-	-	-	3
28. Systém vzdělávání	-	1	2	0	1	2	3	2	0	-	-	2	-
31. Odborné vzdělávání	-	1	2	-	1	2	-	-	0	-	-	2	-
32. Počty certifikátů	0	-	-	0	1	2	3	3	0	-	-	-	-
33. Hodnocení způsobilosti	-	1	-	0	1	2	3	3	1	-	-	2	-
34. Hodnocení školení	0	-	-	-	1	-	-	3	1	-	-	-	-
36. Vyhodnocení plánu školení	-	1	-	0	1	2	3	3	1	-	-	-	-

Tabulka 4 Typologie dokumentů a sledované oblasti  
Zdroj: vlastní zpracování

Jako výzkumník jsem dala údajům z případové studie řád. Většinou se ke kódování a systematickému prohledávání dat přistupuje s cílem zjistit pravidelnost jednotlivých částí.

Přístup má své výhody a nevýhody. Případový přístup je vhodný při hledání konkrétních a specifických zdůvodněných dat, v malé skupině případů. Není efektivní při odhalování souvislostí, kdy jde o propojení příčin a důsledků (Hendl, 2016, s. 230).

S cílem propojit strategický rozvoj a vzdělávání zaměstnanců zkoumaných příčin. Účelem případu je výzkumná otázka, která se zabývá cílem zpracování dat. Analýza je užitečným způsobem, který se snaží nalézt odpověď na položenou výzkumnou otázku.

### 6.2.1 Systém vzdělávání v oblasti snížení zmetkovitost

DVO1: Podporuje systém vzdělávání strategii firmy v oblasti snížení zmetkovitosti?

Na základě analýzy se tak děje prostřednictvím popisu náplně pracovního místa, hodnocením způsobilosti, plánem školení a hodnocení vedoucího OŘJ. Jedině ten má právo pracovníkovi nařídit interní školení zaměřené na druh vykonávané práce, které by mělo podporovat systém kvality (kontrola ve strojírenství,

vizualizace v datech, neshody v povrchové úpravě, potřeba korozivzdornosti). Systém vzdělávání strategii firmy podporuje v oblasti snížení zmetkovitosti, což je zobrazeno v příloze 8 Interní vzdělávací akce v roce 2016 ze dne 18. 1. 2017 a v příloze 9 Neshodné výrobky 2016 ze dne 2. 1. 2017. Lze tedy odpovědět na výzkumnou otázku, že systém vzdělávání vede ke snížení zmetkovitosti.

### **6.2.2 Zpětná vazba k reklamacím a systém vzdělávání**

DVO2: *Může zpětná vazba na reklamace ovlivňovat systém vzdělávání?*

Ano, zpětná vazba na reklamace je podnětem pro reakci na systém vzdělávání. Probíhá to za pomoci projektů reklamace jako je NCR. Management znalostí svolává schůzku ohledně problému v kvalitě vzdělávání. Z čehož vyplývá, že reklamace dávají zpětnou vazbu na kvalitu vzdělávání, jak je uvedeno v příloze 10 NCR/Reklamace 2016 ze dne 10. 1. 2017 a příloze 11 NCR 2016 ze dne 2. 1. 2017.

### **6.2.3 Podíl systému vzdělávání na spokojenosti zákazníka**

DVO3: *Podílí se systém vzdělávání na spokojenosti zákazníka?*

Spokojenost zákazníka zjišťujeme prostřednictvím online dotazníku. Spokojenost zákazníka se zjišťuje v mnoha oblastech nejen v oblasti kvality výrobku. Zákazníci mohou zhodnotit spokojenost ohledně dodání zboží, rychlosti dodání zboží, komunikace s obchodním či projektovým oddělením, pravidel a podmínek nákupu, servisu a rychlosti vyřízení reklamace a ceny samotných výrobků. Veškerá data se zpracovávají pomocí vnitřního hodnocení, které dodává manažer projektů. Na základě výsledků z hodnocení spokojenosti zákazníků se plánuje interní školení zaměstnanců. Veškerá data ohledně spokojenosti zákazníků najdeme v příloze 12 Spokojenost zákazníka 2016 ze dne 10. 1. 2017, v příloze 13 Poptávky 2016 ze dne 27. 1. 2017 a v příloze 14 Zákazníci, Projekty 2016 ze dne 2. 1. 2017.

### **6.2.4 Investice do vzdělávání a strategie firmy**

DVO5: *Jak investice do vzdělávání korespondují se strategií firmy?*

Plán školení = strategie firmy = cíl. Strategií firmy je ročně investovat jeden milion korun do vzdělávání. Vzdělávání probíhá jak interně, prostřednictvím

služebně starších pracovníků, tak i externě. Vše závisí na tom, jaké vzdělání je firma ochotna svému zaměstnanci poskytnout. Snahou firmy je co nejvíce zamezit výrobu neshodných výrobků a počtu reklamací, čímž právě předchází dostatečnému vzdělávání zaměstnanců. Investice do vzdělávání tak jednoznačně koresponduje se strategií firmy. Ohledně vynaložených nákladů na vzdělávání zaměstnanců v letech 2011–2016 se můžeme dočíst v grafu 2 Náklady na externí vzdělávání za rok 2011-2016.



Graf 2 Náklady na externí vzdělávání

Zdroj: Easy Archiv

Z tabulky Podrobný přehled vzdělávání v letech 2011 - 2016 je zřejmé, že v roce 2014 bylo vynaloženo více nákladů na vzdělávání než v předchozích a následujících letech. Bylo tomu z důvodu možnosti spoluúčasti financování vzdělávání pomocí úřadu práce. Díky tomu bylo zaměstnancům nabídnuto a tak i využito více vzdělávání.

Rok	náklady	osob	akcí
2011	589376	191	45
2012	765463	185	38
2013	983251	247	52
2014	1526607	259	84
2015	998794	291	82
2016	963914	283	78

Tabulka 5 Podrobný přehled vzdělávání v letech 2011-2016

Zdroj: EasyArchiv

### 6.2.5 *Vzdělávací aktivity a strategie firmy*

DVO6: *Odpovídají oblasti vzdělávacích aktivit a získaných certifikátů strategii firmy?*

Certifikáty jsou v podstatě nutností, aby firma mohla vyrábět výrobky. Vzdělávací aktivity a certifikáty se nejvíce dotýkají zaměstnanců specifických profesí, jako jsou svářeči a lepiči. Ti by nemohli pracovat v tomto oboru bez nutného vzdělání, které je doloženo certifikátem. Jednoznačně mezi nejdůležitější certifikáty patří ČSN EN ISO 9001:2009, díky nimž může firma vyrábět výrobky v oblasti certifikace jako je výroba konstrukcí kabelových, vzduchových a klimatizačních komponentů pro železniční průmysl a CNC centrum pro zpracování plechu laserem. V příloze 15 Plán kvality vs. Skutečnost v roce 2016 ze dne 15. 1. 2017, v příloze 6 Vyhodnocení plánu školení za rok 2016 ze dne 23. 1. 2017 a v tabulce 6 Podíl certifikátů 2016 ze dne 18. 1. 2017.

Certifikát	Druh	Počet
<b>QMS</b>	ČSN EN ISO 9001:2009, IRIS Rev. 02	<b>2</b>
<b>Výrokový</b>	ČSN EN 1906, ČSN EN 1627...	<b>16</b>
<b>Zaměstanci</b>	EN ISO 3834. EN ISO 15085-2	<b>53</b>

Tabulka 6 Podíl certifikátů 2016  
Zdroj: EasyArchiv

Státní svářeč, plamenové svářování, obloukové svářování, odporové svářování, svářování svorníků, management svářování a lepení, to je hlavní činnost střediska 517 a střediska 516.

### 6.2.6 *Rozvoj zaměstnanců a strategie firmy*

DVO6: *Podporuje systém vzdělávání strategii firmy v oblasti rozvoje zaměstnanců?*

Ano i ne. Na tuto otázku jsme našli odpověď ve všech předchozích dílčích výzkumných otázkách. Výroba neshodných výrobků dává podnět k tomu, aby se zaměstnanci vzdělávali na svých pracovních pozicích, aby k výrobě „zmetků“ dále nedocházelo. Reklamace také ovlivňují další rozvoj zaměstnanců – vzniká další podnět k vzdělávání zaměstnanců a zlepšování pracovních výkonů. Spokojenost či nespokojenost zákazníků také ovlivňuje systém dalšího vzdělávání zaměstnanců. Zkrátka je to souhrn všech bodů – veškerým

vzděláváním rozvíjím zaměstnance, aby byl co nejvíce produktivní a vyráběl co nejvíce kvalitní výrobky. Strategií firmy mimo cílené vzdělávání lze chápat i zajišťování bezpečných podmínek pro práci svých zaměstnanců, pěstovat u nich zodpovědnost za odvedenou práci a zajišťovat pozitivní pracovní kulturu. Jako v příloze 16 Mise, vize, cíle kvality a procesů.

Naopak, systém vzdělávání není podporován v personální oblasti Top managementu. Tam by se pracovníci měli vzdělávat, protože jen tři zaměstnanci mají vysokou školu a jeden zaměstnanec titul MBA. Měli by se tak podporovat a motivovat k doplnění a dosažení vyššího vzdělání. „Spokojenost zákazníků“, to jeden z příkladů, jak by se pracovníci z Top managementu mohli vzdělávat. V příloze 17 Hodnocení způsobilosti 2016 ze dne 27. 1. 2017.

### **6.3 Diskuse ke zjištění případové studie**

Z výsledků výzkumu, který byl proveden prostřednictvím případové studie, je zřejmé, že celá firma je vedena pomocí strategického systému vzdělávání, že část středisko 517 (svářování) a středisko 516 (lepení). Willke hovoří o úrovni systémů, odbornosti jsou tak hluboce zakořeněné formy druhu vykované práce. Jedná se zejména operační postupy, pokyny, popis pracovního procesu, specializované databáze a znalost projektu. Self-reference je podmínkou udržení možnosti nezávislé systémové inteligence a vedení organizačních znalostí. Firma je jako systém = řídí systémy, firemní procesy a standardní postupy při reakci na tyto pravidla. Ty se týkají znalostí a mohou je používat a sdílet pro průběžnou revizi. (Willke, 1998, s. 164-168).

Jak nahlížíme na strategické procesy, které jsou vnímány jako systém vzdělávání. Proces snížení zmetkovitosti, proces reklamace, proces spokojenosti zákazníků, proces systému vzdělávání „krouží“ kolem procesu strategie firmy. Každý proces má i systém vzdělávání, což dává vzniku čtyřem procesům vzdělávání kolem procesu strategie firmy.



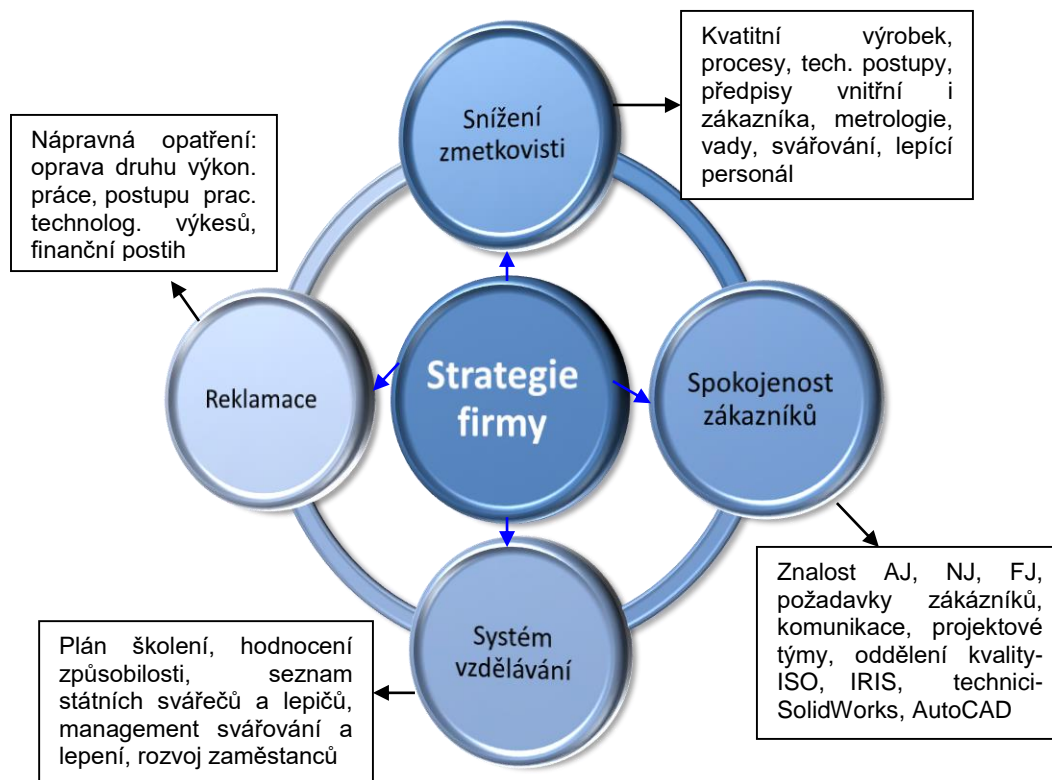


Schéma 7 Vztahy procesního řízení  
Zdroj: vlastní zpracování

U všech výzkumných otázek je odpověď ANO, podporuje. Pouze DVO6 čili u rozvoje vzdělávání, ANO i NE. Takže na hlavní výzkumnou otázku: *Podporuje systém vzdělávání naplnění strategie firmy?* Odpovím ANO, podporuje. Rozvoj zaměstnanců na strategii firmy odpovím NE, top management byl se měl vzdělávat pomocí blended learning, sebezdokonalování, metody tvůrčího řešení problémů z pohledu znalostního managementu.

Na závěr případové studie musím uznat, že triangulace dat bylo dosaženo validity. Data nasbíraná od různých osob, jejich porovnání s daty získanými daty z druhého zdroje.

## ZÁVĚR

V diplomové práci, která nese název Systém vzdělávání zaměstnanců ve výrobní firmě, jsem se zabývala vzděláváním zaměstnanců ve firmě, kde pracuji na pozici personalistky. Zdrojem informací byla výrobní firma zaměřující se na strojírenství.

Cílem diplomové práce byla analýza systému vzdělávání zaměstnanců výrobní firmy. Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a empirickou. Teoretická část je rozdělena na čtyři kapitoly. V první kapitole je nastíněn význam strategie pro organizace, strategie řízení lidských zdrojů a přístup ke vzdělávání výrobní firmy. Druhá kapitola se zabývá strategickým řízením firemních procesů. Ve třetí kapitole jsem popsala systém vzdělávání od identifikace vzdělávací potřeby a plánu vzdělávání, přes realizace vzdělávání a následné vyhodnocování vzdělávání. Poslední kapitola teoretické části se věnuje firemnímu vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Vzdělávání je v této koncepci součástí řízení lidských zdrojů, poukázala jsem na oblasti firemního vzdělávání a také co je aktuální v oblasti vzdělávání zaměstnanců.

V empirické části, která je rozdělena na dvě kapitoly, se věnuji designu výzkumu a konkrétnímu případu výrobní firmy. V části o designu podrobněji popisuji stanovené výzkumné otázky, z nichž hlavní zněla: Podporuje systém vzdělávání naplnění strategie firmy? Specifikuji metodu sběru dat. Mimo jiné uvádím kritéria pro sběr a analýzu dat a také se věnuji limitům a omezením výzkumu. Poslední kapitola je věnována konkrétnímu případu výrobní firmy, v níž charakterizuji firmu a její prostředí. Popisuji firemní strategie a procesy, strategické řízení lidských zdrojů a přístupu ke vzdělávání.

Strategií firmy je to, aby vyráběla co nejkvalitnější výrobky a měla spokojené zákazníky a zaměstnance. Systém vzdělávání je tak úzce spjat se strategií firmy, všechny firemní procesy jsou provázané a korespondují spolu. V případě, že se objeví větší zmetkovitost výrobků, ihned se řeší příčina. Zjišťuje se, jestli výroba neshodných výrobků nemůže být ovlivněna technologickými postupy a stroji, nebo za zmetkovitostí stojí lidský faktor. V případě, že za zmetkovitost mohou zaměstnanci, téměř okamžitě se zajišťuje interní školení,

kteřé zaměstnance rozvíjí v konkrétních pracovních úkonech. Dalším firemním procesem, na jehož popud vzniká další požadavek na rozvoj či vzdělávání zaměstnanců, jsou reklamace. Výrobní firma si vede dlouhodobé statistiky ohledně počtu reklamací, což opět může vyústit v potřebu vzdělávání zaměstnanců. Taková zpětná vazba je pro firmu velmi důležitá, protože díky ní může odhalit výrobní problém a následně se pak zaměřit na příčinu vzniku. Tudiž i reklamace a zpětné vazby jsou nástroji, díky nimž mohou vyvstát další oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Spokojenost zákazníka je dalším ukazatelem na nutnost vzdělávání zaměstnanců, nyní už i napříč celou firmou, nejen u zaměstnanců výroby. Spokojenost zákazníka je posuzována ve více oblastech, jako je například spokojenost s rychlostí dodání zboží, komunikace s obchodním a projektovým oddělením, s komunikací s reklamačním oddělením, ale také i spokojenost s cenou a podmínkami nákupu. To vše se může odrazit v nutnosti rozvoje zaměstnanců. Dále bylo zjištěno, že investice do vzdělávání stoprocentně korespondují se strategií firmy. Jak jsem výše uvedla, firma každý rok uvolňuje milion korun na vzdělávací aktivity a snaží se tak zaměstnancům nabídnout co nejširší spektrum možného rozvoje. Na což navazuje další zjištění, které poukazuje na fakt, že oblasti vzdělávacích aktivit a následně získaných certifikátů se shodují se strategií firmy. Bez certifikátů by firma nemohla vyrábět takové výrobky, které vyrábí. Certifikace se dotýká hlavně zaměstnanců, které mají specifické pracovní zaměření, jako jsou například svářeči či lepiči. Ti by bez dostatečného vzdělání a kurzů nemohli pracovat na takové pozici, jaké nyní pracují. Certifikace je důležitá i pro firmu jako takovou, dodává jí jistý význam záruky a kvality.

Jak jsme se mohli dočíst, vzdělávání zaměstnanců je pro výrobní firmu klíčové. Rozvoj zaměstnanců na pracovišti a pro pracoviště je důležité, aby se zachovala kvalita firmou nabízených výrobků. V případě výroby vadných kusů či negativních ohlasů ze stran zákazníků, firma pohotově reaguje a to tak, že primárně zjišťuje příčiny a následně zaměstnance dovzdělává v jejich pracovních náplních.

Podle předložených dat je systém vzdělávání v této výrobní firmě v pořádku a myslím, že by mohl jít příkladem i ostatním firmám.

## SEZNAM LITERATURY A ZDROJŮ

- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing.
- Barták, J. (2006). *Skryté bohatství firmy*. Praha: Alfa Publishing.
- Barták, J. (2007). *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing.
- Barták, J. (2008). *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa Nakladatelství.
- Bartoňková, H. (2010) *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
- Beckman, T. J. (1999). *The current state of Knowledge Management*. Boca Raton: CRC Press LLC.
- Belcourt, M. & Wright, P. (1998). *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing.
- Bělohlávek, F., Košťan, P. & Šuleř, O. (2001) *Management*. Olomouc: Rubico.
- Bláha, J., Mateciuc, A& Kaňáková, Z. (2005). *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books.
- Buckley, R. & Caple, J. (2004). *Trénink a školení*. Brno: Computer Press.
- Cejthamr, V. & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing.
- Collison, Ch. & Parcell, G. (2005). *Knowledge management*. Brno: Computer Press.
- Collins, J. (2008). *Jak dobré firmy udělat skvělou*. Praha: Grada Publishing.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among five Approaches*. Thousands Oaks: Sage Publications.
- Covey, S. R. (2012). *7 návyků skutečně efektivních lidí: Zásady osobního rozvoje, které změní váš život*. Praha: Management Press.
- ČSN EN 1627 *Dveře, okna, lehké obvodové pláště, mříže a okenice – Odolnost proti vloupání – Požadavky a klasifikace*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2021.
- ČSN EN ISO 9001 (01 0321) *Systémy managementu kvality - Požadavky*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2010.
- Disman, M. (2002). *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum.

Drdla, M. & Rais, K. (2001). *Řízení změn ve firmě – reengineering*. Praha: Computer Press.

Drucker, P. F. (1993). *Postkapitalistická společnost*. Praha: Management Press.

Drucker, P. F. (1994). *Řízení v turbulentní době*. Praha: Management Press.

Drucker, P. F. (2002). *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press.

EASYARCHIV (verze 1.1) [počítačový program]. Plzeň, ČR: TD-IS.

Firma. (2011a). *Vnitřní předpis číslo 1/2011 Komplexní vzdělávací systém a rozvoj způsobilosti zaměstnanců ze dne 15. 4. 2011*. Obec: Firma.

Firma. (2011b). *Vnitřní předpis číslo 2/2011 Systém odměňování zaměstnanců, Mzdový předpis ze dne 20. 4. 2011*. Obec: Firma.

Firma. (2011c). *TOP 18 Lidské zdroje ze dne 26. 9. 2011*. Obec: Firma.

Firma. (2011d). *Zpráva o certifikaci systému kvality ze dne 20. 9. 2011*. Obec: Firma.

Firma. (2011e). *TOP 22 Management znalostí ze dne 26. 9. 2011*. Obec: Firma.

Firma. (2011f). *TOP 07 Management projektu ze dne 26. 9. 2011*. Obec: Firma.

Firma. (2011g). *TOP 16 Řízení záznamů*. Obec: Firma.

Firma. (2011h). *TOP 05 Řízení dokumentace*. Obec: Firma.

Firma. (2013). *TOP Příručka kvality ze dne 15. 4. 2013*. Obec: Firma.

Firma. (2014). *Vnitřní předpis číslo 2/2014 Organizační řád ze dne 18. 12. 2014*. Obec: Firma.

Firma. (2015a). *Obchodní etika ze dne 25. 5. 2015*. Obec: Firma.

Firma. (2015b). *Politika kvality ze dne 12. 1. 2015*. Obec: Firma.

Firma. (2015c). *Plán školení ze dne 30. 12. 2015*. Obec: Firma.

Firma. (2016a). *Podnikavý plán pro období 2016-2020 ze dne 10. 2. 2016*. Obec: Firma.

Firma. (2016b). *Interní personální audit ze dne 16. 12. 2016*. Obec: Firma.

Firma. (2016c). *KPI 1 – 12 bodů*. Obec: Firma.

Firma. (2016d). *Zpráva o účinnosti systému kvality za rok 2016 ze dne 25. 1. 2016*.

Firma. (2016e). *Výsledky (re)certifikačních a dohledných auditů dle IRIS*. Obec: Firma.

Firma. (2016f). *Kvalita výroby*. Obec: Firma.

Firma. (2016g). *Odběratelé – Bombardier, Sirail*. Obec: Firma.

Firma. (2016h). *Matice odbornosti 517*. Obec: Firma.

Firma. (2016ch). *Matice odbornosti 516*. Obec: Firma.

Firma. (2016i). *Produktivita*. Obec: Firma.

Firma. (2016j). *Mapa lidských zdrojů*. Obec: Firma.

Firma. (2016k). *Mapa managementu znalostí*. Obec: Firma.

Firma. (2016l). *Systém vzdělávání 2011-2016*. Obec: Firma.

Firma. (2016m). *Fluktuace*. Obec: Firma.

Firma. (2016n). *Odborné vzdělávání*. Obec: Firma.

Firma. (2016s). *Spokojenost zaměstnanců*. Obec: Firma.

Firma. (2017a). *Vyhodnocení plánu školení pro rok 2016 ze dne 23. 1. 2017*.  
Obec: Firma.

Firma. (2017b). *Interní vzdělávací akce v roce 2016 ze dne 18. 1. 2017*. Obec:  
Firma.

Firma. (2017c). *Neshodné výrobky 2016 ze dne 2. 1. 2017*. Obec: Firma.

Firma. (2017d). *NCR/Reklamacie 2016 ze dne 10. 1. 2017*. Obec: Firma.

Firma. (2017e). *NCR 2016 ze dne 2. 1. 2017*. Obec: Firma.

Firma. (2017f). *Spokojenost zákazníka 2016 ze dne 10. 1. 2017*. Obec: Firma.

Firma. (2017g). *Poptávky 2016 ze dne 27. 1. 2017*. Obec: Firma.

Firma. (2017h). *Zákazníci, Projekty 2016 ze dne 2. 1. 2017*. Obec: Firma.

Firma. (2017ch). *Plán kvality vs. Skutečnost v roce 2016 ze dne 15. 1. 2017*.  
Obec: Firma.

Firma. (2017i). *Mise, vize, cíle kvality a procesů v roce 2016*. Obec: Firma.

Firma. (2017j). *Hodnocení způsobilosti 2016 ze dne 27. 1. 2017*. Obec: Firma.

Firma. (2017k). *Zpráva o účinnosti systému kvality za rok 2016 ze dne 25. 1. 2017*.  
Obec: Firma.

Firma. (2017l). *OTD k zákazníkům*. Obec: Firma.

Firma. (2017m). *Hodnocení dodavatele*. Obec: Firma.

Firma. (2017n). *Počty certifikátů ze dne 18. 1. 2017*. Obec: Firma.

Firma. (2017s). *Hodnocení školení*. Obec: Firma.

Hendl, J. (2016). *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha:  
Portál.

- HELIOS GREEN (verze 44.17.40) [počítačový program]. Praha, ČR: Asseco Solutions.
- Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
- Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
- Charvát, J. (2006). *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada Publishing.
- Chvalovský, V. (2005). *Řízení projektů aneb překážkový běh na dlouhou trať*. Praha: Aspi.
- IRIS International Railway Industry Standard*. Brussels: UNIFE, 2009.
- Janišová, D. & Křivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Praha: Grada Publishing.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2005). *Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press.
- Kirkpatrick, D.L. (2006). *Evaluating Training Programs: The Four Leves, Ed.*, Berrett-Koehler Publishers, Inc: San Francisco, CA.
- Koubek, J. (2004). *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press.
- Koubek, J. (2007). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing.
- Koubek, J. (2008). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Košťan, P. & Šuleř, O. (2002). *Firemní strategie plánování a realizace*. Praha: Computer Press.
- Kubátová, J. (2004) *Rozvoj lidských zdrojů v informační společnosti*. EDMAN 04. Brno: EVIDA. Str. 151-152 sborník EDMAN-education for management
- Mallya, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing.
- Mužík, J. (2000). *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Codex Bohemia.
- Mužík, J. (2005). *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. Plzeň: Fraus.
- Olecká, I. & Ivanová, K. (2010). *Metodologie vědecko-výzkumné činnosti*. Moravská vysoká škola Olomouc.
- Palán, Z. (2002). *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. Praha: Academia.
- Plamínek, J. (2000). *Synergický management*. Praha: Argo.
- Plamínek, J. (2008). *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada Publishing.
- Prášilová, M. (2006). *Tvorba vzdělávacího program*. Praha: Triton.

- Řepa, V. (2012). *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada Publishing.
- Stehr, N. (2001). *The fragility of Modern Societies. Knowledge and Risk in the Information Age*. London: Sage.
- Stehr, N. (2007). *Societal Transformations, Globalisation and the Knowledge Society*. *International Journal of Knowledges and Learning*, 3(2/3), s. 139-153.
- Svozilová, A. (2011). *Projektový management*. Praha: Grada Publishing.
- Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2012.
- Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- Šmída, F. (2003). *Strategie v podnikové praxi*. Praha: Professional Publishing.
- Švaříček, R. & Šeďová, K. (2007). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál.
- Tenkl, M. (2014). Kirkpatrickův čtyř-úrovňový model: teorie, praktické využití a možná úskalí. *Evaluační teorie a praxe* 2(1): 23-51.
- Tureckiová, M. (2004) *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing.
- Veber, J. a kol. (2009) *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press.
- Veselý, A. (2004). Společnost vědění jako teoretický koncept. *Sociologický časopis*, 40(4), 433-446.
- Veteška, J. & Tureckiová, M. (2008). *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada
- Veteška, J. a kol. (2013). *Trendy a možnosti rozvoje dalšího profesního vzdělávání*. Praha: Česká andragogická společnost.
- Vodáček, L. & Vodáčková, O. (2009). *Synergie v moderním managementu*. Praha: Management Press.
- Vodák, J. & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing.
- Wagnerová, I. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing.
- Walker, A. J. a kol. (2003). *Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada Publishing.
- Werther, W. B. & Davis, K. (1989). *Lidský faktor a personální management*. Zlín: Victoria Publishing.



Willke, H. (1998). Organisierte Wissensarbeit. *Zeitschrift für Soziologie*, 27(3), s. 161-177.

Willke, H. (2000). Společnost vědění. In A. Pongs (ed.), *V jaké společnosti vlastně žijeme?* (s. 245-262). Praha: ISV.

## SEZNAM ZKRATEK

BSC	Balanced Scorecard (system vyvážených ukazatelů výkonnosti)
CNC	Computer Numeric Control (číslicové řízení počítačem u obráběcích strojů)
ČSN EN	Česká technická norma harmonizované dle evropské normy
IRIS Rev. 02	International Railway Industry Standard (Mezinárodní standard železničního průmyslu)
ISO	International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro normalizaci)
ISO 9001	norma pro certifikaci systému managementu jakosti
KFÚ	CSF – Critical Succes Factor (kritické faktory úspěchu)
KPI	Key Performance Indicator (klíčové ukazatele výkonnosti procesu)
QMS	Quality Management Systém (Systém řízení kvality)
příp.	případně
resp.	respektive
vs.	verzus
stř.	středisko
SWOT	S=Strengths (silné stránky) W=Weaknesses (slabé stránky) O=Opportunities (příležitosti) T=Threats (hrozby)
THZ	technicko-hospodářský zaměstnanec
TOP	technicko-organizační postup
tzv.	takzvaný

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1	Fluktuace zaměstnanců 2011-2016
Graf 2	Náklady na externí vzdělávání

## SEZNAM SCHÉMAT

Schéma 1	Vztah mezi řízením lidských zdrojů a výkonem firmy
Schéma 2	Strategické východisko
Schéma 3	Učit se před, během a po

Schéma 4	Procesní model projektového řízení
Schéma 5	Model procesu řízení pracovního výkonu
Schéma 6	System firemního vzdělávání
Schéma 7	Vztahy procesního řízení

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1	Tradiční a procesně řízená firma
Tabulka 2	Vědět co, proč a jak
Tabulka 3	Analýza struktury zaměstnanců 2014 – 2016
Tabulka 4	Typologie dokumentů a sledované oblasti
Tabulka 5	Podrobný přehled vzdělávání v letech 2011 – 2016
Tabulka 6	Podíl certifikátů 2016

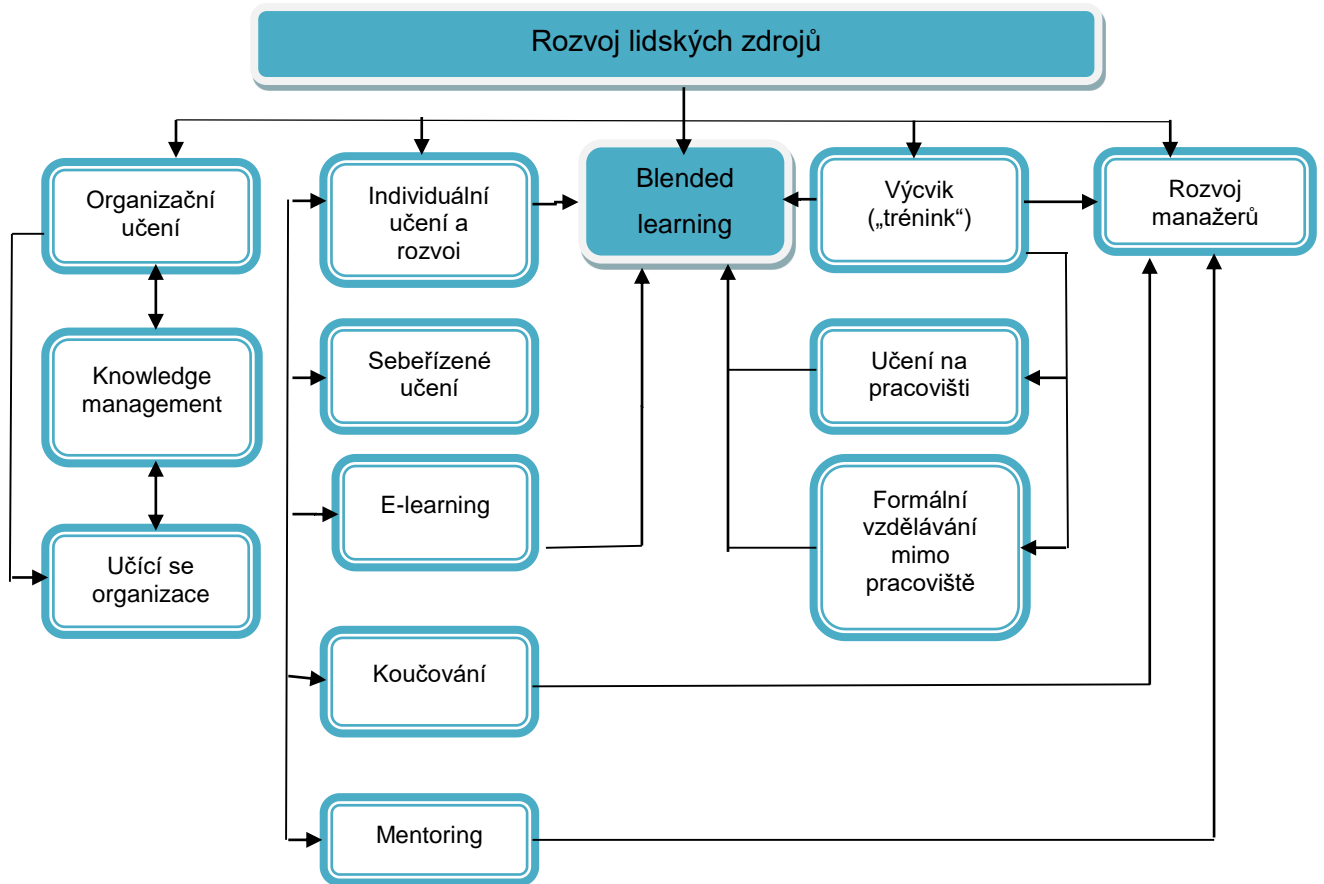
## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1	Pozice vzdělávání dospělých a firemního vzdělávání v rámci celoživotního učení
Příloha 2	System rozvoje lidských zdrojů
Příloha 3	Organizační schémak 31. 12. 2016
Příloha 4	Procesní mapa Lidské zdroje a Management znalostí
Příloha 5	Matice odpovědnosti
Příloha 6	Vyhodnocení plánu školení za rok 2016
Příloha 7	Seznam základního výběrového souboru (kódovací kniha)
Příloha 8	Interní vzdělávací akce v roce 2016
Příloha 9	Nevhodné výrobky 2016
Příloha 10	NCR/Reklamace 2016
Příloha 11	NCR 2016
Příloha 12	Spokojenost zákazníků 2016
Příloha 13	Poptávky 2016
Příloha 14	Zákazníci, Projekty 2016
Příloha 15	Plán kvality vs. Skutečnost za rok 2016
Příloha 16	Mise, vize, cíl kvality a cíle procesů
Příloha 17	Hodnocení způsobilosti 2016

**Pozice vzdělávání dospělých a firemního vzdělávání v rámci  
celoživotního učení**

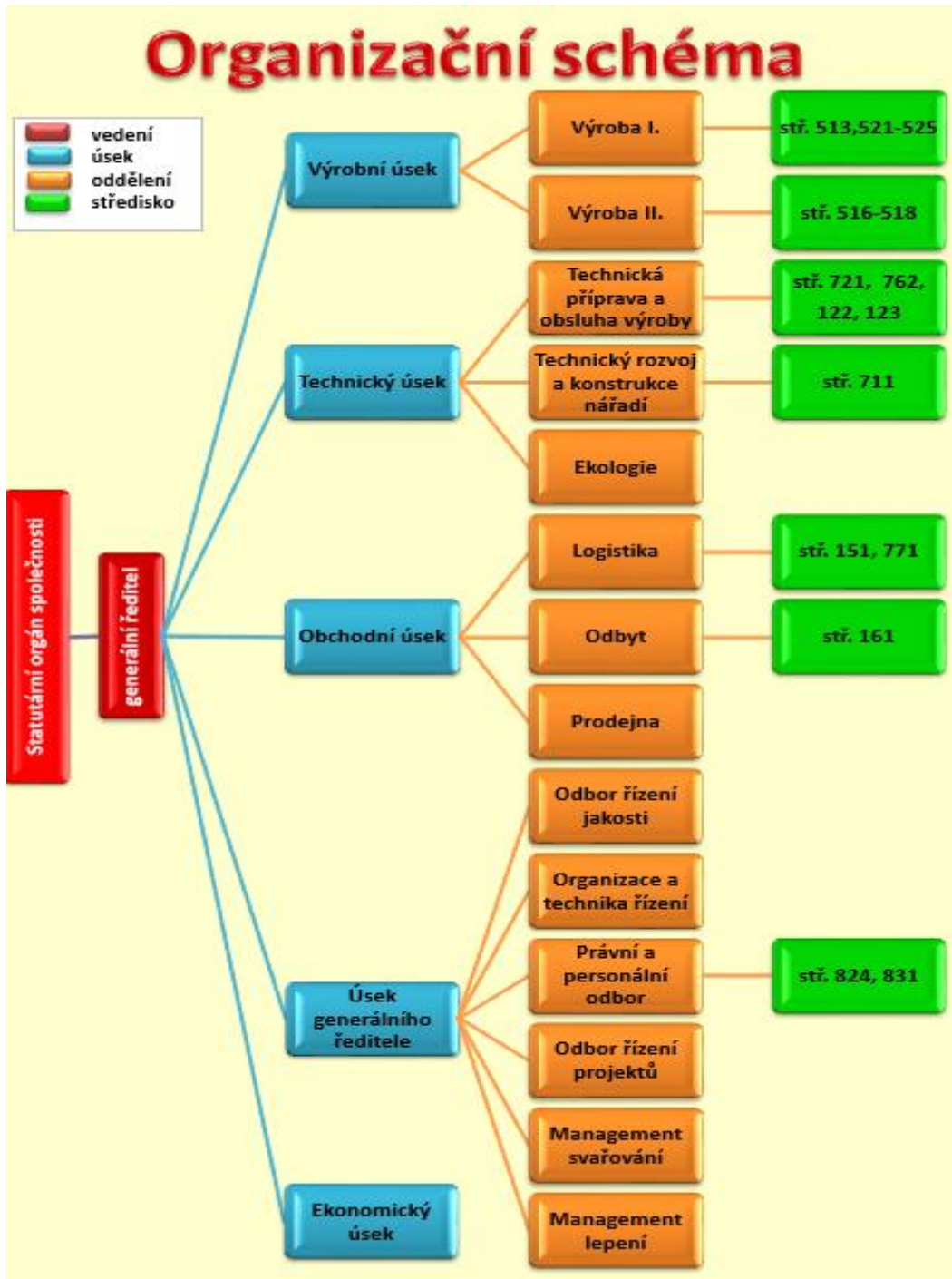


Zdroj: Palán (2002, s. 160)



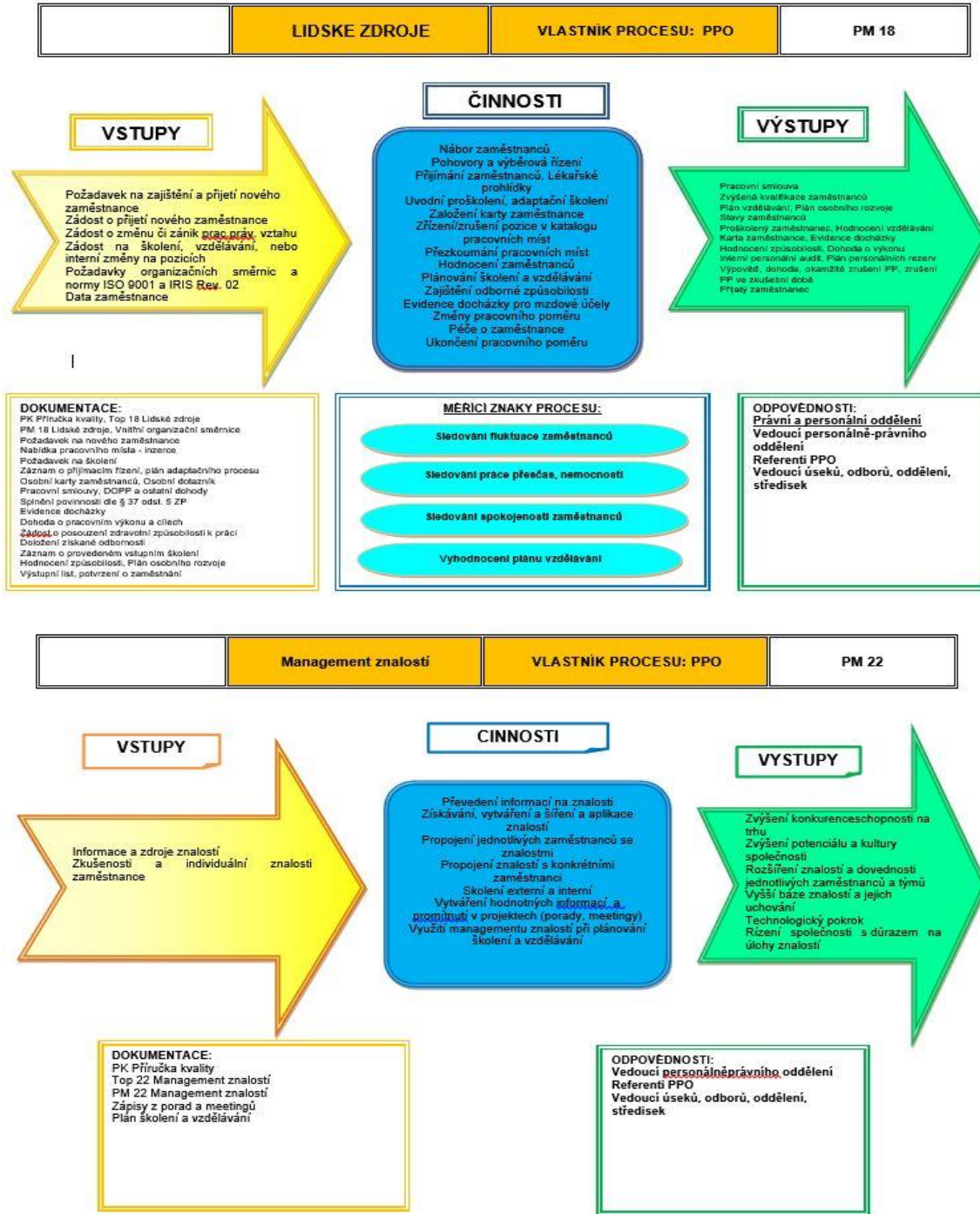
Zdroj: Veteška, J. a kol. (2013, s. 57)

Organizační schéma k 31. 12. 2016



Zdroj: 2/2014 Organizační řád [dne 18.12.2014]

**Procesní mapa Lidské zdroje a Management znalostí**



Zdroj: EasyArchivPříručka kvality [dne 19. 1. 2017]

## MATICE ODPOVĚDNOSTI

činnost	VTR	Ved. projektu	Garant projektu	Projektový m	ER
1. Odpovídá za celý proces realizace projektu		X			
2. Navrhne projekt	X				
3. Definuje cíl projektu	X				
4. Jmenuje vedoucího týmu	X		S		
5. Definuje očekávaný přínos	X				
6. Zpracuje zadání projektu		X			
7. Zpracuje metodiku výpočtu					X
8. Zpracuje rozpočet projektu		X			S
9. Schválí rozpočet projektu			X		
10. Vyhodnotí rozpočet projektu					X
11. Jmenuje členy týmu	S	X	S		
12. Zpracuje harmonogram projektu		X			
13. Předloží zpracovaný návrh projektu ke schválení		X			
14. Schválí návrh projektu	X		S		
15. Řeší úkoly vyplývající z projektu s ved. příslušných útvarů		X		S	
16. Řídí členy týmu		X			
17. Přiřadí číslo projektu					X
18. Zodpovídá za vedení projektové dokumentace		X			
24. Rozhodne o výši odměn	S	X	S		
25. Schválí převzetí realizace projektu	X				
26. Předloží vyhodnocení projektu a navrhne jeho ukončení		X	S		
27. Schválí ukončení projektu	X		S		

X - odpovídá

S - spolupracuje

I - je informován

Zdroj: TOP 07 Management projektů [dne 26.9.2011]



## Vyhodnocení plánu školení za rok 2016

Měsíc	Téma - akce	Počet	Plánované náklady	Realizace A/N	Důvod	Skutečné náklady	Rozdíl
Leden	Výuka NJ	7	7777	A		6975	-802
	Výuka AJ	24	26664	A		23915	-2749
	Výuka FJ	3	3333	A		2989	-344
	Evropský lepičský praktik	2	100000	A		116160	16160
	Mzdy a legislativa	2	7500	A		900	-6600
	Periodické školení svařečů	44	10000	N	přesun 02/2016	0	-10000
	Roční zúčtování mezd a platů za rok 2015	2	5000	A		2800	-2200
	IT - interní	10	0	N		0	0
	Fakturace	1	3000	A		1790	-1210
	Školení modulu docházka v HG-správce, personalista	6	12000	N	přesun 02/2016	0	-12000
	Školení modulu docházka v HG-zpracovatelé	21	3000	A		0	-3000
	Novela zákona o DPH 2016	5	0	A		1000	1000
	Organizace nákupu a stakeholders	5	0	A		0	0
	Školení státních svařečů	2	0	A		20449	20449
<b>Plán 01/2016</b>			<b>178274</b>		<b>Skutečnost</b>	<b>176978</b>	<b>-1296</b>

Únor	Celní řízení v roce 2015	2	1000	N	přesun 11/2016	0	-1000
	IT - interní	10	0	N		0	0
	Školení státních svařečů	2	15000	N	přesun 01/2016	0	-15000
	Zákoník práce	5	500	A		1200	700
	Celostátní aktiv galvanizérů	1	4000	A		3000	-1000
	Administrace SQL serveru	1	10000	A		18150	8150
	Příprava firem pro certifikaci - lepení	1	4500	A		4500	0
	Školení KTP ABT1, ABT2	20	0	A		0	0
	Školení řidičů referentských vozidel	1	0	N	přesun do roku 2017	0	0
	Cestovní náhrady	1	3500	A		1790	-1210
	Školení obsluhy plyn. zařízení	3	8000	N	přesun 03/2016	0	-8000
	Topičské zkoušky	3	2000	A		4040	2040
	Výuka NJ	7	7777	A		6402	-1375
	Výuka FJ	3	3333	A		2744	-589
	Výuka AJ	24	26664	A		21951	-4713
	Svařování svorníků	6	0	A		2700	2700
	Školení modulu docházka v HG správce, personalista	6	0	A		50820	50820
	Periodické školení svářečů	44	0	A		12000	12000
	Školení k přetrvávajícím nedostatkům	16	0	A		0	0
Přezkoušení dle vyhl. č. 50/1978 Sb.	4	0	A		4100	4100	
Školení obsluhy regálového zakladače	10	0	A		2843	2843	
<b>Plán 02/2016</b>		<b>86274</b>		<b>Skutečnost</b>		<b>136240</b>	<b>50466</b>
Březen	Školení BOZP a PO		0	A		0	0
	Školení svářečského dozoru	1	5000	A		4000	-1000
	Celní řízení 2016	2	1000	A		2565	1565
	Výuka FJ	3	3333	A		3359	26
	Výuka AJ	24	26664	A		26876	212
	Výuka NJ	7	7777	A		7839	62
	Vyhl. 50/1978 Sb. - způsobilost elektrotechnika	4	4000	N	přesun 02/2016	0	-4000
	Spisová a archivní služba	2	5000	A		3000	-2000
	Školení základních svářečů	2	6000	N	přesun 04/2016	0	-6000
	Školení státních svařečů	1	10000	A		13068	3068

	Konference elektrotechniků	2	3500	A		1880	-1620
	Školení svářečů - projekt KTP + ICx	20	0	N	bez nedostatků	0	0
	Změny zákoníku práce	6	1000	N	přesun 01/2016	0	-1000
	IT - interní	10	0	N		0	0
	Důchodové pojištění	2	0	A		2800	2800
	Zákon o veřejných zakázkách	4	0	A		800	800
	Školení obsluhy plyn. zařízení	3	0	A		9346	9346
	Používání ochranných pomůcek	28	0	A		0	0
	Uvádění výrobků na trh	7	0	A		0	0
	FMEA - Analýza možných způs. a důsl. závad	2	0	A		6081	6081
<b>Plán 03/2016</b>		<b>73274</b>		<b>Skutečnost</b>		<b>62587</b>	<b>-10687</b>
Duben	Projektové řízení	2	15000	A		7720	-7280
	Proškolení Easy Archiv	3	0	N	celoročně dle potřeb	0	0
	Výuka AJ	24	26664	A		24086	-2578
	Výuka FJ	3	3333	A		3011	-22
	Výuka NJ	7	7777	A		7025	-752
	Školení jeřábníci, vazači	54	2500	A		5750	3250
	Školení dle nabídek		5000	N		0	-5000
	Školení obsluhy vyhrazených zařízení	20	6000	N	změna dodavatele	0	-6000
	Školení BOZP a PO		0	A		0	0
	Školení - projekt KTP, ABT1, ABT2, ICx	20	0	A		0	0
	Hmotný a nehmotný majetek v daních a účet.	1	0	A		1700	1700
	Školení základních svářečů	2	0	A		30492	30492
	Školení státních svařečů	1	0	A		9888	9888
	Systém kvality	6	0	A		0	0
	Školení lešení a práce ve výškách	8	0	A		0	0
	Práce v systému HG	6	0	A		0	0
Školení obsluhy řetězové pily, křovinořezu, sekačky	7	0	A		0	0	
<b>Plán 04/2016</b>		<b>66274</b>		<b>Skutečnost</b>		<b>89672</b>	<b>23698</b>
Květen	Výuka AJ	24	26664	A		21438	-5226
	Výuka NJ	7	7777	A		6253	-1524

	Výuka FJ	3	3333	A		2680	-653
	Školení - projekt KTP + ICx	20	0	N	bez nedostatků	0	0
	Školení - nakládání s nebezp. chem. látkami	22	0	A		0	0
	Školení obsluhy pohyblivé prac.plošiny	9	5400	N	přesun 10/2016	0	-5400
	Školení BOZP a PO		0	A		0	0
	Školení systému HG, EA	4	0	N	dle potřeb celoročně	0	0
	Školení dle nabídek		5000	N		0	-5000
	8D report - metodika řešení problémů	2	0	A		6081	6081
	Školení státních svařečů	1	0	A		14278	14278
	Exekuce na mzdy	1	0	A		1650	1650
	Školení k programu LabelView	1	0	A		7986	7986
<b>Plán 05/2016</b>		<b>48174</b>		<b>Skutečnost</b>		<b>60366</b>	<b>12192</b>
Červen	Produktivita výroby	4	40000	N	služební cesta	0	-40000
	Školení plynových zařízení	15	4500	N	přesun 10/2016	0	-4500
	Výuka AJ	24	26664	A		16573	-10091
	Výuka FJ	3	3333	A		2072	-1261
	Výuka NJ	7	7777	A		4834	-2943
	Školení dle nabídek		50000	N		0	-5000
	Školení MMV	46	0	A		0	0
	Elektronická pokladna	1	0	A		15004	15004
	Pokladna, pokladní doklady, cestovní náhrady	1	0	A		1650	1650
	Zaškolení obsluhy bodové svářečky WBP 40	15	0	A		7855	7855
	Školení KTP AC3	6	0	A		0	0
Školení KTP ABT1 a 2	20	0	A		0	0	
<b>Plán 06/2016</b>		<b>132274</b>		<b>Skutečnost</b>		<b>47988</b>	<b>-39286</b>
Červenec	Výuka AJ	24	26664	A		4868	-21796
	Výuka FJ	3	3333	A		609	-2724
	Výuka NJ	7	7777	A		1420	-6357
	Nástroje zvyšování výkonnosti týmu	4	20000	N		0	-20000
	Školení dle nabídek		5000	N		0	-5000
	Školení státních svařečů	4	0	A		37300	37300
	Energegické audity a ISO 50001	2	0	A		2420	2420
Projekt BT Siemens lcx	5	0	A		0	0	

Plán 07/2016		62774		Skutečnost		46617	-16157
Srpen	Školení ERP HG - plánování	10	20000	N	vlastní šablony	0	-20000
	Obsluha MMV	25	0	N	přesun 06/2016	0	0
	Procesní řízení společnosti	1	15000	N	celozávodní dovolená	0	-15000
	Time management	4	16000	N	celozávodní dovolená	0	-16000
	Školení dle nabídek		5000	N		0	-5000
	Přípravný kurz business english	1	0	A		16500	16500
Plán 08/2016		56000		Skutečnost		16500	-39500
Září	Daně a účetnictví	2	6000	N	přesun 12/2016	0	-6000
	Zkoušení a certifikace mech. zábr. systémů	2	3000	A		3000	0
	Školení mistrů	10	0	N	později	0	0
	Výuka AJ	20	26664	N	začátek od 10/2016	0	-26664
	Výuka NJ	5	7777	N	začátek od 10/2016	0	-7777
	Výuka FJ	2	3333	N	začátek od 10/2016	0	-3333
	Školení projekty - problémové body ve výrobě	20	0	N	bez nedostatků	0	0
	Školení systému HG, EA	4	0	N	dle potřeb celoročně	0	0
	Studium MBA (Ing. Zbořil)	1	0	A		84942	84942
	Výtahy	1	0	A		600	600
Zvýšení způsobilosti	3	0	A		0	0	
Plán 09/2016		46774		Skutečnost		88542	41768
Říjen	VT kurz	1	5000	N	viz TESIYO	0	-5000
	Kurz pro certifikaci lepení	1	5000	N	není potřeba	0	-5000
	Školení - projekt KTP, ICx	30	0	A		0	0
	Důchodové pojištění	3	5000	A		4200	-800
	Obchodní dovednosti	2	10000	N	přesun do roku 2017	0	-10000
	Výuka FJ	2	3333	A		900	-2433
	Výuka AJ	20	26664	A		9004	-17660
	Výuka NJ	5	7777	A		2251	-5526
	Školení systému HG, EA	4	5000	N	dle potřeb celoročně	0	-5000
	Hmotný a nehmotný majetek v daních a účet.	2	0	A		3000	3000
	Kontrola svař.výrobků podle norem a předpisů	1	0	A		2500	2500
	Setkání uživatelů SolidWorks	3	0	A		1800	1800

	Školení obsluhy plynových zařízení	1	0	A		2928	2928
	Školení obsluhy pracovní plošiny	10	0	A		3327	3327
	Školení státních svařečů	1	0	A		4598	4598
<b>Plán 10/2016</b>		<b>67774</b>		<b>Skutečnost</b>		<b>34508</b>	<b>-33266</b>
Listopad	Odpadové hospodářství	1	3000	N	není potřeba	0	-3000
	Závodní stravování	1	3500	N	není zájem	0	-3500
	Daň z příjmů ze závislé činnosti	2	5000	A		2800	-2200
	Výuka FJ	2	3333	A		1443	-1890
	Výuka AJ	20	26664	A		14433	-12231
	Výuka NJ	5	7777	A		3608	-4169
	Školení státních svářečů	2	20000	N	přesun 10/2016	0	-20000
	Marketing	1	5000	N	inventarizace	0	-5000
	Školení systému HG, EA	4	5000	N	dle potřeb celoročně	0	-5000
	Školení dle nabídek		5000	N		0	-5000
	DPH 2017	2	0	A		3000	3000
	Odpovědnost za újmu v pracovních vztazích	2	0	A		3600	3600
	Hygienické minimum provozovatele v potrav.	1	0	A		1200	1200
	Výroba svařovaných konstrukcí	5	0	A		10000	10000
	Konference elektrotechniků	2	0	A		1880	1880
	Intrastat	3	0	A		2475	2475
	Incoterms	2	0	A		1850	1850
	Technické zhodnocení investičního majetku	1	0	A		1650	1650
	IT ve vzdělávání dospělých	2	0	A		0	0
	Kompetence NDT prac. a kontrola svař.výr.	3	0	A		7800	7800
Projekt SIRAIL	13		A		0	0	
Projekt BT C30	14		A		0	0	
Zvýšení způsobilosti	3	0	A		0	0	
<b>Plán 11/2016</b>		<b>84274</b>		<b>Skutečnost</b>		<b>55739</b>	<b>-28535</b>
Prosinec	Účetnictví	2	6000	N	viz TSM Vyškov	0	-6000
	Výuka AJ	20	26664	A		9516	-17148
	Výuka FJ	2	3333	A		952	-2381
	Výuka NJ	5	7777	A		2379	-5398

Školení tlakových nádob stabilních	18	8000	N	změna dodavatele	0	-8000
Změny v nemocenském pojištění a pojistém na soc.zabezpečení	2	5000	A		2800	-2200
Školení ERP HG	10	0	N	dle potřeb celoročně	0	0
Školení dle nabídek		5000	N		0	-5000
Aktuality v daních a účetnictví	2	0	A		3000	3000
Zdravotní pojištění 2016	3	0	A		600	600
Školení TRUTOPs Punch, Kombi	1	0	A		29430	29430
Kontrolní hlášení	1	0	A		550	550
Projekt KTP ABT 1 a 2	20		A		0	0
<b>Plán 12/2016</b>		<b>61774</b>		<b>Skutečnost</b>	<b>49227</b>	<b>-12547</b>
<b>Plán 1 - 12/2016 celkem</b>		<b>963 914 Kč</b>		<b>Skutečnost celkem</b>		<b>864 964 Kč</b>

Zdroj: Vyhodnocení plánu školení za rok 2016 [dne 23. 1. 2017]

## Seznam základního výběrového souboru (kódovací kniha)

Kód	Vybraný dokument		Druh dokumentu				Oblast výskytu				Klíčová slova
	Název	rok vydání	statický dokument	dynamický dokument	fyzická data	procesní řízení	systém vzdělávání	lidské zdroje	strategické dokumenty	definice / kontext	
01	Pyramida – mise, vize, cíle	2016	-	1	-	0	1	-	3	strategie/3 vzdělávání /2 neshod. výr./3 reklamace/3 rozvoj/- spokojenost zák./3	
02	KPI 1-12 bodů	2016	-	1	2	0	-	-	3	strategie/3 vzdělávání /3 neshod. výr./3 reklamace/ 3 rozvoj/3 spokojenost zák./3	
03	Politika kvality	2011	0	-	-	0	-	-	3	strategie/3 vzdělávání /3 neshod. výr./ - reklamace/- rozvoj/- spokojenost zák./-	
04	Zpráva o účinnosti systému kvality	2016	0	-	2	0	-	-	3	strategie/ 0 vzdělávání /2 neshod. výr./3 reklamace/3 rozvoj/- spokojenost zák./3	
05	Systém managementu kvality – požad.	2011	0	-	-	0	1	2	3	strategie/0 vzdělávání /1 neshod. výr./ 2 reklamace/2 rozvoj/2 spokojenost zák./3	
06	Mezinárodní stand. žel. průmyslu IRIS	2011	0	-	-	0	1	2	3	strategie/0 vzdělávání /1 neshod. výr./2 reklamace/2 rozvoj/2 spokojenost zák./2	
07	Výsledky (re)certifikačních a dohledových auditů dle IRIS	2016	0	-	-	0	1	2	3	strategie/ 0 vzdělávání /- neshod. výr./- reklamace/- rozvoj/- spokojenost zák./-	
08	Příručka kvality	2013	-	1	-	0	-	-	3	strategie/0 vzdělávání /2 neshod. výr./2 reklamace/2 rozvoj/- spokojenost zák./3	
09	Kvalita výroby	2016	-	1	-	0	-	-	-	strategie/0 vzdělávání /2 neshod. výr./1 reklamace/1 rozvoj/- spokojenost zák./1	
10	TOP 16 Řízení záznamů	2011	0	-	-	0	-	-	-	strategie/1 vzdělávání /3 neshod. výr./3 reklamace/3 rozvoj/- spokojenost zák./3	
11	TOP 05 Řízení dokumentace	2011	-	1	-	0	1	2	-	strategie/1 vzdělávání /3 neshod. výr./3 reklamace/3 rozvoj/3 spokojenost zák./3	
12	Reklamace	2016	-	1	2	0	1	-	3	strategie/3 vzdělávání /3 neshod. výr./ - reklamace/0 rozvoj/ - spokojenost zák./3	
13	Neshodné výrobky	2016	-	1	2	0	1	2	3	strategie/3 vzdělávání /3 neshod. výr./0 reklamace/- rozvoj/- spokojenost zák./-	
14	OTD k zákazníkům	2016	-	1	2	0	-	-	-	strategie/3 vzdělávání/3 neshod. výr./3 reklamace/3 rozvoj/3 spokojenost zák./3	



15	NCR	2016	-	1	2	0	1	2	3	strategie/3 vzdělávání /3 neshod. výr./- reklamace/0 rozvoj/- spokojenost zák./3
16	TOP 07 Management projektu	2011	-	1	-	0	1	-	3	strategie/1 vzdělávání /2 neshod. výr./- reklamace/- rozvoj/ - spokojenost zák./-
17	Spokojenost zákazníků	2016	-	1	2	0	1	-	-	strategie/3 vzdělávání /3 neshod. výr./3 reklamace/3 rozvoj/ - spokojenost zák./0
18	<del>Hodnocení dodavatele</del>	<del>2016</del>	<del>-</del>	<del>1</del>	<del>2</del>	<del>0</del>	<del>-</del>	<del>-</del>	<del>-</del>	<del>strategie/3 vzdělávání /- neshod. výr./- reklamace/3 rozvoj/ - spokojenost zák./-</del>
19	Poptávky	2016	-	1	2	0	1	-	3	strategie/3 vzdělávání /3 neshod. výr./ - reklamace/- rozvoj/- spokojenost zák./3
20	Odběratelé – Bombardier, Sirail	2016	-	1	2	0	1	2	-	strategie/3 vzdělávání /3 neshod. výr./3/ reklamace/3 rozvoj/3 spokojenost zák./3
21	Matice odbornosti 516	2016	-	1	-	0	-	2	-	strategie/- vzdělávání /3 neshod. výr./- reklamace/- rozvoj/- spokojenost zák./-
22	Matice odbornosti 517	2016	-	1	-	0	-	2	-	strategie/- vzdělávání /3 neshod. výr./- reklamace/- rozvoj/- spokojenost zák./-
23	Produktivita	2016	-	1	2	0	-	-	3	strategie/- vzdělávání /- neshod. výr./3 reklamace/3 rozvoj/- spokojenost zák./3
24	TOP 18 Lidské zdroje	2011	-	1	-	0	1	2	3	strategie/1 vzdělávání /0 neshod. výr./- reklamace/- rozvoj/1 spokojenost zák./-
25	Mapa lidských zdrojů	2016	-	1	-	0	1	2	3	strategie/3 vzdělávání /3 neshod. výr./- reklamace/- rozvoj/3 spokojenost zák./-
26	TOP 22 Management znalostí	2011	-	1	-	0	1	2	3	strategie/1 vzdělávání /1 neshod. výr./- reklamace/- rozvoj/1 spokojenost zák./-
27	Mapa managementu znalostí	2016	-	1	-	0	1	2	3	strategie/3 vzdělávání /3 neshod. výr./- reklamace/- rozvoj/3 spokojenost zák./-
28	Systém vzdělávání	2016	-	1	2	0	1	2	3	strategie/2 vzdělávání /0 neshod. výr./- reklamace/- rozvoj/2 spokojenost zák./-
29	Fluktuace	2016	-	1	2	0	-	-	3	strategie/3 vzdělávání /- neshod. výr./- reklamace/- rozvoj/3 spokojenost zák./-
30	Plán školení	2015	0	-	-	0	1	2	3	strategie/ - vzdělávání /0 neshod. výr./- reklamace/- rozvoj/ - spokojenost zák./-
31	Odborné vzdělávání	2016	-	1	2	-	1	2	-	strategie/- vzdělávání /0 neshod. výr./- reklamace/- rozvoj/2 spokojenost zák./-
32	Počty certifikátů	2016	0	-	-	0	1	2	3	strategie/3 vzdělávání /0 neshod. výr./ - reklamace/- rozvoj/- spokojenost zák./-
33	Hodnocení způsobilosti	2016	-	1	-	0	1	2	3	strategie/3 vzdělávání /1 neshod. výr./- reklamace/- rozvoj/2 spokojenost zák./-
34	Hodnocení školení	2016	0	-	-	-	1	-	-	strategie/3 vzdělávání /1 neshod. výr./- reklamace/- rozvoj/- spokojenost zák./-

35	<b>Spokojenost zaměstnanců</b>	<b>2016</b>	<b>0</b>	-	-	-	-	<b>2</b>	-	<del>strategie/- vzdělávání /- neshod. výr./- reklamáce/- rozvoj/- spokojenost zák./-</del>
36	Vyhodnocení plánu školení	2016	-	1	-	0	1	2	3	strategie/3 vzdělávání /1 neshod. výr./ - reklamáce/- rozvoj/- spokojenost zák./-
37	OS 2/2014 Organizační řád	2014	0	-	-	0	1	2	3	strategie/1 vzdělávání /1 neshod. výr./3 reklamáce/3 rozvoj/- spokojenost zák./-
38	OS 1/2011 Komplexní vzdělávací systém a rozvoj způsobilosti zaměstnanců	2011	0	-	-	0	1	2	3	strategie/3 vzdělávání /1 neshod. výr./- reklamáce/- rozvoj/1 spokojenost zák./-
39	OS 2/2011 Systém odměňování zaměstnanců, Mzdový předpis	2011	0	-	-	0	1	2	3	strategie/3 vzdělávání /3 neshod. výr./3 reklamáce/3 rozvoj/3 spokojenost zák./-
40	Obchodní etika	2015	-	1	-	0	1	2	3	strategie/3 vzdělávání /3 neshod. výr./ - reklamáce/- rozvoj/3 spokojenost zák./-
41	Podnikatelský plán pro 2016-2020	2015	-	1	-	0	1	2	3	strategie/2 vzdělávání /2 neshod. výr./ 3 reklamáce/3 rozvoj/3 spokojenost zák./-

Zdroj: vlastní tvorba

**Interní vzdělávací akce v roce 2016**

Příloha 8

<b>Vzdělávací akce</b>	<b>Datum</b>	<b>Interní lektor</b>	<b>účastník</b>	<b>stř.</b>	<b>Druh</b>
PROJEKT KTP ABT1 + ABT2, školení k přetrvávajícím nedostatkům	16.12.2016	3	8	517 - svařovna	INK
PROJEKT KTP ABT1 + ABT2, školení k přetrvávajícím nedostatkům	16.12.2016	3	6	517 - montáž	INK
PROJEKT KTP ABT1 + ABT2, školení k přetrvávajícím nedostatkům	16.12.2016	3	6	112	INK
PROJEKT BT C30, školení k zavedení výroby	30.11.2016	3	6	518	INK
PROJEKT BT C30, školení k zavedení výroby	30.11.2016	3	3	517 - montáž	INK
PROJEKT BT C30, školení k zavedení výroby	30.11.2016	3	5	112	INK
PROJEKT SIRAIL, školení k vyskytujícím se nedostatkům	26.11.2016	3	4	517 - svařovna	INK

PROJEKT SIRAIL, školení k vyskytujícím se nedostatkům	26.11.2016	4	4	517 - montáž	INK
PROJEKT SIRAIL, školení k vyskytujícím se nedostatkům	26.11.2016	2	5	112	INK
PROJEKT BT / Siemens ICx, školení k přetrvávajícím nedostatkům	15.7.2016	2	5	516, 517, 112	INK
PROJEKT KTP ABT1 + ABT2, školení k přetrvávajícím nedostatkům	25.6.2016	3	6	112	INK
PROJEKT KTP ABT1 + ABT2, školení k přetrvávajícím nedostatkům	25.6.2016	3	6	517 - montáž	INK
PROJEKT KTP ABT1 + ABT2, školení k přetrvávajícím nedostatkům	25.6.2016	3	8	517 - svařovna	INK
PROJEKT KTP AC3, školení k zavedení výroby	25.6.2016	4	8	516, 517, 521	INK
PROJEKT KTP ABT1 + ABT2, školení k přetrvávajícím nedostatkům	17.4.2016	3	7	517 - montáž	INK

PROJEKT KTP ABT1 + ABT2, školení k přetrvávajícím nedostatkům	17.4.2016	3	10	517 - svařovna	INK
PROJEKT KTP ABT1 + ABT2, školení k přetrvávajícím nedostatkům	17.4.2016	3	6	112	INK
Školení pracovníků OŘJ zaměřené na ERP - Systém Helios Green	16.4.2016	1	6	112	IN
Školení pracovníků OŘJ zaměřené na Systém kvality podle ČSN EN ISO 9001:2009 a certifikaci podle IRIS rev. 02	15.4.2016	1	6	112	IN
Uvádění výrobků na trh	11.3.2016	1	7	119, 161, 112	IN
PROJEKT KTP ABT1 + ABT2, školení k přetrvávajícím nedostatkům	16.2.2016	3	10	517 - svařovna	INK
PROJEKT KTP ABT1 + ABT2, školení k přetrvávajícím nedostatkům	16.2.2016	3	7	517 - montáž	INK
PROJEKT KTP ABT1 + ABT2, školení k přetrvávajícím nedostatkům	16.2.2016	3	6	112	INK

Středisko 518, školení k přetrvávajícím nedostatkům	11.2.2016	1	16	518	INK
Školení modulu docházka v ERP Helios Green pro zpracovatele	22.1.2016	1	21	111, 112, 113, 114, 115, 118, 119, 151, 210, 516, 517, 518, 522 525, 711, 721, 831	IN
Školení modulu docházka v ERP Helios Green pro správce, personalisty a mzdové účetní	21.1.2016	1	6	111, 113, 114	IN
Organizace nákupu a jeho stakeholders	7.1.2016	1	4	151	IN

Druh	Počet akcí	Počet účastníků
IN	6	38
INK	21	62
Celkem	27	100

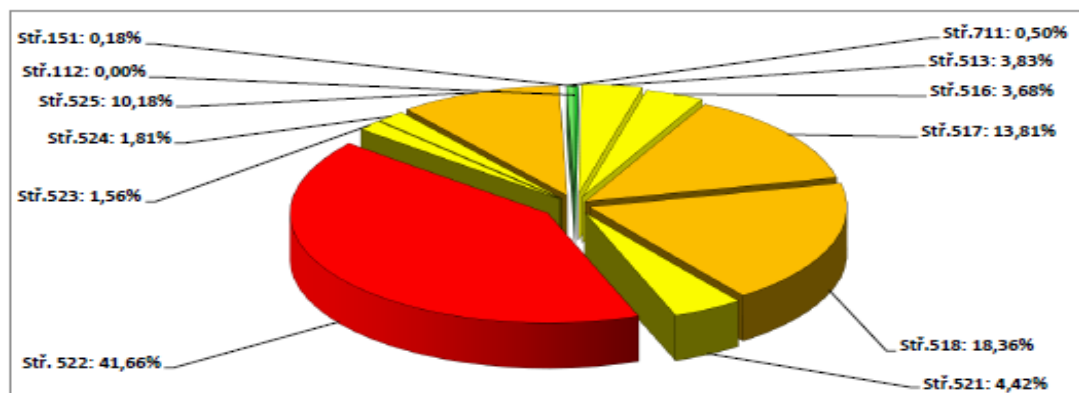
Zdroj: EasyArchiv

Nevhodné výrobky 2016

Příloha 9

Měsíc		PROSINEC			01 - 12 / 2016				
Středisko	NESHODNE VÝROBKY	ÚHRADY		NESHODNE VÝROBKY	Středisko	NESHODNE VÝROBKY	ÚHRADY		NESHODNE VÝROBKY
	PRÍME NAKLADY	ZAMĚSTNANCI	DODAVATEL	%		PRÍME NAKLADY	ZAMĚSTNANCI	DODAVATEL	%
151	0,00	0,00	0,00	0,00%	151	2 218,20	0,00	0,00	0,18%
513	6 274,17	0,00	0,00	4,93%	513	46 499,92	0,00	20 131,95	3,83%
516	1 613,62	0,00	0,00	1,27%	516	44 717,37	0,00	0,00	3,68%
517	6 752,12	0,00	0,00	5,30%	517	167 743,06	500,00	0,00	13,81%
518	16 639,42	0,00	0,00	13,06%	518	222 980,19	0,00	0,00	18,36%
521	8 199,50	0,00	0,00	6,44%	521	53 695,92	0,00	0,00	4,42%
522	46 827,91	0,00	0,00	36,76%	522	506 121,24	0,00	0,00	41,66%
523	4 826,36	0,00	0,00	3,79%	523	18 975,41	0,00	0,00	1,56%
524	9 479,33	0,00	0,00	7,44%	524	22 018,86	0,00	0,00	1,81%
525	26 769,75	0,00	0,00	21,02%	525	123 701,69	0,00	0,00	10,18%
711	0,00	0,00	0,00	0,00%	711	6 121,25	0,00	0,00	0,50%
112	0,00	0,00	0,00	0,00%	112	0,00	0,00	115 253,00	0,00%
<b>CELKEM</b>	<b>127 382,18</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>CELKEM</b>	<b>1 214 793,11</b>	<b>500,00</b>	<b>135 384,95</b>	<b>100,00%</b>

Zpracoval : Jakubčík J.  
 Dne : 2.1.2017  
 Schválil : Ryšánek M.  
 Dne : 3.1.2017

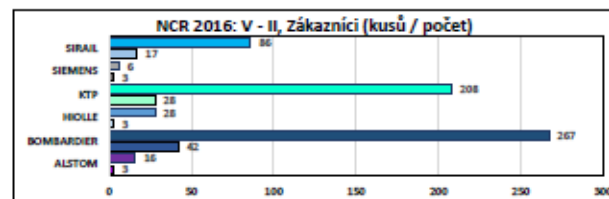


Zdroj: EasyArchiv

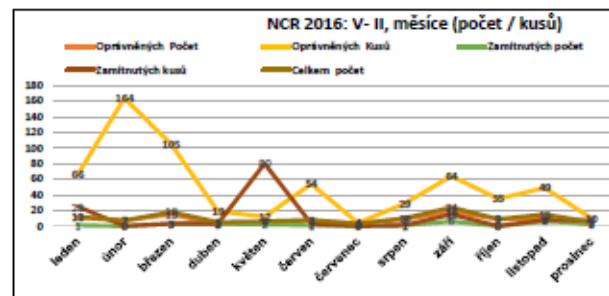
## NCR/Reklamacie 2016

Příloha 10

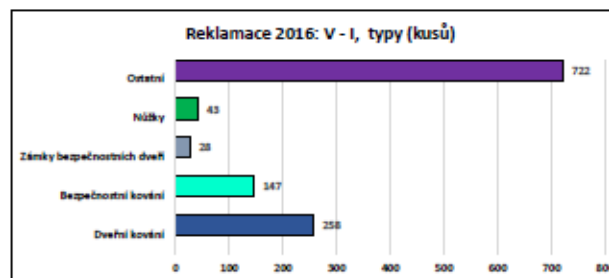
NCR Zákazníci	NCR Počet	NCR Kusů	NCR zamítnuto	NCR Kusů zamítnuto	NCR Celkem	NCR - VP Reklamacie	NCR Platby
ALSTOM	3	18	1	1	4	1 887,24 Kč	7 838,70 Kč
BOMBARDIER	42	287	18	136	80	16 488,00 Kč	254 174,78 Kč
HOLLÉ	3	28	0	0	3	3 018,82 Kč	- Kč
KTP	28	208	3	3	31	3 808,11 Kč	54 977,75 Kč
SIEMENS	3	8	0	0	3	0,00 Kč	14 888,78 Kč
SIRAIL	17	88	4	8	21	6 106,64 Kč	- Kč
EDP *	17*	8108*	0	0	0	8885,88*	- Kč
<b>V - II Celkem</b>	<b>98</b>	<b>811</b>	<b>28</b>	<b>146</b>	<b>122</b>	<b>28 287,51 Kč</b>	<b>331 068,00 Kč</b>



NCR - VII	Oprávněných Počet	Oprávněných Kusů	Zamítnutých počet	Zamítnutých kusů	Celkem počet	Celkem kusů	Prodej kusů prodej VII	Prodej / NCR (kusy) %
leden	11	88	1	25	12	91	39 754	0,17
únor	7	184	0	0	7	184	79 481	0,21
březen	15	106	3	3	18	108	82 106	0,17
duben	2	18	3	3	5	22	30 526	0,08
květen	4	12	2	80	8	82	37 340	0,03
červen	7	64	1	3	8	67	53 190	0,10
červenec	3	4	0	0	3	4	22 095	0,02
srpen	8	28	1	1	10	30	28 067	0,10
září	18	84	5	15	24	79	80 560	0,11
říjen	8	35	0	0	8	35	82 538	0,08
listopad	8	48	6	8	15	57	37 314	0,13
prosince	2	10	3	7	5	17	18 300	0,08
<b>Celkem</b>	<b>98</b>	<b>811</b>	<b>28</b>	<b>146</b>	<b>122</b>	<b>758</b>	<b>628 071</b>	<b>0,12</b>



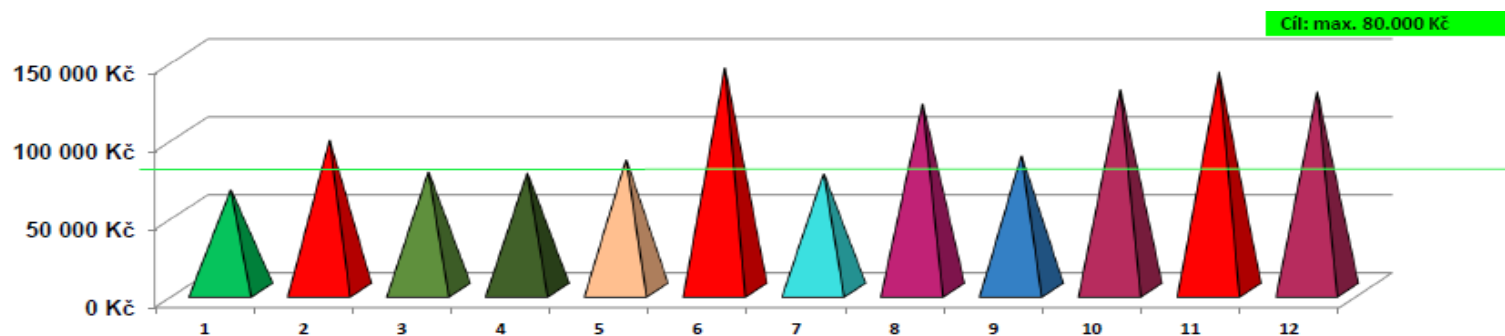
Reklamací / NCR uznávaných celkem (počet)		434
Reklamací ocelková hodnota (Kč)		1 889 505,75 Kč
Reklamací ocelková hodnota oprav / náhrad (Kč)		71 283,35 Kč
<b>VI: Reklamací ocelkem: počet / ks</b>		<b>321 / 1188</b>
VII: Kolejová vozidla NCR ocelkem: počet / ks		88 / 811
EDP reklamací: počet / ks		17 / 8108
<b>odmítnuto počet / kusů</b>		<b>21 / 186</b>
Dodání dny		- / 8,01
Dveřní kování	Kč / Kč	268 / 8 128,48 Kč
Bezpečnostní kování	Kč / Kč	147 / 26 730,28 Kč
Zámky bezpečnostních dveří	Kč / Kč	28 / 558,87 Kč
Nůžky	Kč / Kč	43 / 1 885,63 Kč
Ostatní	Kč / Kč	722 / 7 718,48 Kč
<b>V - I Celkem</b>	<b>Kč / Kč</b>	<b>1188 / 42 016,44 Kč</b>



Ve Vykávkě: 10.1.2017  
Vypracoval: Kupka O.

Zdroj: EasyArchiv





Stredisko	LEDEN	UNOR	BREZEN	DUBEN	KVETEN	CERVEN	CERVENEC	SRPEN	ZARI	RIJEN	LISTOPAD	PROSINEC	Strediska 2016
151	0,00	0,00	107,64	159,31	0,00	584,16	0,00	0,00	0,00	1 320,32	46,77	0,00	2 218,20
513	84,11	1 804,20	105,38	1 221,98	2 013,99	2 521,08	0,00	23 298,80	535,94	3 233,79	5 406,48	6 274,17	46 499,92
516	374,74	414,25	490,12	764,75	1 196,37	375,12	527,85	1 825,37	2 549,81	20 362,97	14 222,40	1 613,62	44 717,37
517	2 045,85	16 557,69	5 223,46	9 913,55	11 354,24	30 828,38	9 748,04	17 310,88	33 559,70	14 110,45	10 338,70	6 752,12	167 743,06
518	13 339,45	11 177,32	13 304,26	10 251,27	17 392,83	29 185,03	45 301,67	29 499,58	9 195,30	15 857,71	11 836,35	16 639,42	222 980,19
521	3 940,01	4 931,01	2 809,43	1 795,71	2 875,80	2 241,45	7 952,42	3 495,28	1 129,27	2 613,10	11 712,94	8 199,50	53 695,92
522	36 827,53	53 676,98	46 272,16	40 381,89	37 001,76	65 455,56	7 355,12	29 745,31	25 767,19	59 630,49	57 179,34	46 827,91	506 121,24
523	481,25	16,21	340,30	1 874,27	713,93	3 473,60	953,95	1 171,40	2 990,76	911,30	1 222,08	4 826,36	18 975,41
524	995,84	483,83	649,46	365,06	1 715,64	129,51	290,36	154,36	1 392,18	730,75	5 632,54	9 479,33	22 018,86
525	6 187,70	7 069,35	6 465,71	8 373,39	9 421,03	7 681,31	2 517,96	12 753,90	8 452,24	9 844,67	18 164,68	26 769,75	123 701,69
711	94,89	47,28	0,00	140,01	0,00	335,10	29,41	222,73	664,79	138,11	4 448,93	0,00	6 121,25
112	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VI	48 516,44	67 981,58	56 642,44	54 012,30	53 742,15	81 502,51	19 069,81	70 619,05	40 267,58	76 964,10	99 318,06	102 377,02	771 013,04
V II	15 854,93	28 196,54	19 125,48	21 228,89	29 943,44	61 307,79	55 606,97	48 858,56	45 969,60	51 789,56	40 893,15	25 005,16	443 780,07
CELKEM	64 371,37	96 178,12	75 767,92	75 241,19	83 685,59	142 810,30	74 676,78	119 477,61	86 237,18	128 753,66	140 211,21	127 382,18	1 214 793,11
Celkem 2015	43 053,36	62 929,78	115 526,60	93 787,83	41 735,39	68 069,90	61 021,13	78 304,47	74 722,27	91 407,57	104 939,33	98 369,10	933 866,73
Celkem 2014	106 588,43	55 161,29	145 096,11	100 838,75	116 318,48	138 744,70	100 517,89	117 248,35	155 431,66	168 832,59	154 644,63	184 325,97	1 543 748,85
Celkem 2013	45 179,64	47 696,13	46 126,45	38 291,62	43 202,43	58 055,33	29 802,99	59 773,19	65 736,19	112 173,84	56 577,93	43 199,39	645 815,13
Celkem 2012	39 616,13	40 153,52	78 679,34	49 800,50	68 382,69	146 658,12	34 812,59	53 611,61	62 822,23	76 053,23	95 912,62	84 570,25	831 072,83
Celkem 2011	64 490,13	103 225,43	100 904,75	92 210,37	89 544,10	163 854,48	23 249,10	59 443,76	130 314,11	49 750,52	74 615,85	36 155,88	827 236,23
+/-2015/2016	21 318,01	33 248,34	-39 758,68	-18 546,64	41 950,20	74 740,40	13 655,65	41 173,14	11 514,91	37 346,09	35 271,88	29 013,08	-328 955,74

Zdroj: EasyArchiv

## Spokojenost zákazníků 2016

Příloha 12

ZÁVOD	KVALITA ZBOŽÍ A SLUŽEB	PRAVIDLA A PODMÍNKY	OTD	VYŘÍZENÍ REKLAMACÍ	SERVIS	VZÁJEMNÁ SPOLUPRÁCE	CÍL ↑ 8
BT Henningsdorf	8	9	8	9	10	10	9,0
BT Brugge	9	10	9	9	9	8	9,0
BT Wroclaw	9	9	10	10	10	10	9,7
BT Crespin	9	8	10	8	8	8	8,5
BT Villeneuve	9	9	8	9	9	9	8,8
ALSTOM Salzgitter	9	8	8	9	9	9	8,7
ALSTOM La Rochelle	8	8	9	8	8	8	8,2
SIRAIL	9	8	9	8	10	10	9,0
HIOLLE	9	9	10	8	10	10	9,3
KPT	7	10	9	8	8	10	8,7
SIEMENS	9	9	8	8	9	8	8,5
<b>Total</b>							<b>8,8</b>

10.1.2017

Zdroj: EasyArchiv

# Poptávky 2016

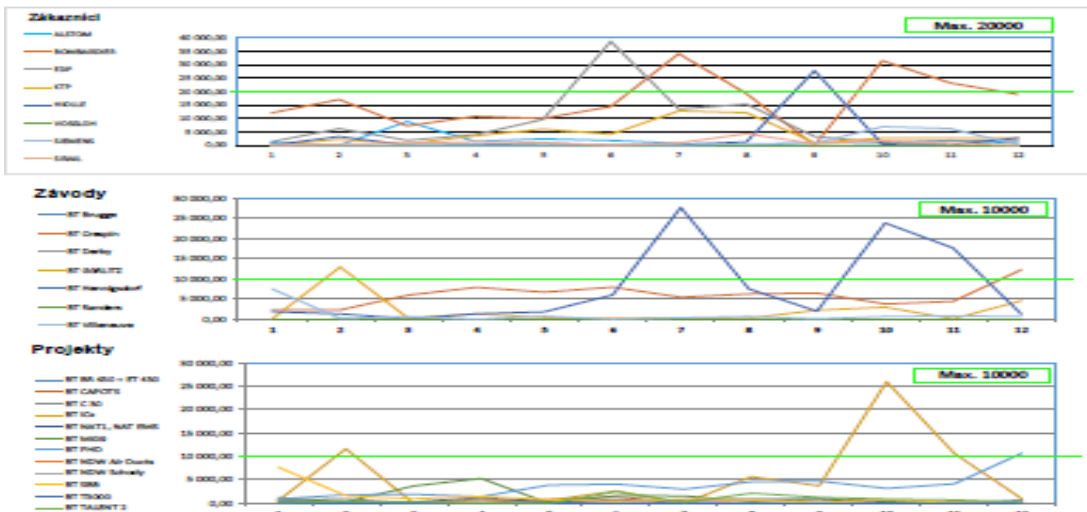
# Příloha 13

Číslo projektu	Technická specifikace	ANO (E)	NE (E)	Průběh NE
0001	...	...	...	...
0002	...	...	...	...
0003	...	...	...	...
0004	...	...	...	...
0005	...	...	...	...
0006	...	...	...	...
0007	...	...	...	...
0008	...	...	...	...
0009	...	...	...	...
0010	...	...	...	...
0011	...	...	...	...
0012	...	...	...	...
0013	...	...	...	...
0014	...	...	...	...
0015	...	...	...	...
0016	...	...	...	...
0017	...	...	...	...
0018	...	...	...	...
0019	...	...	...	...
0020	...	...	...	...
0021	...	...	...	...
0022	...	...	...	...
0023	...	...	...	...
0024	...	...	...	...
0025	...	...	...	...
0026	...	...	...	...
0027	...	...	...	...
0028	...	...	...	...
0029	...	...	...	...
0030	...	...	...	...
0031	...	...	...	...
0032	...	...	...	...
0033	...	...	...	...
0034	...	...	...	...
0035	...	...	...	...
0036	...	...	...	...
0037	...	...	...	...
0038	...	...	...	...
0039	...	...	...	...
0040	...	...	...	...
0041	...	...	...	...
0042	...	...	...	...
0043	...	...	...	...
0044	...	...	...	...
0045	...	...	...	...
0046	...	...	...	...
0047	...	...	...	...
0048	...	...	...	...
0049	...	...	...	...
0050	...	...	...	...
0051	...	...	...	...
0052	...	...	...	...
0053	...	...	...	...
0054	...	...	...	...
0055	...	...	...	...
0056	...	...	...	...
0057	...	...	...	...
0058	...	...	...	...
0059	...	...	...	...
0060	...	...	...	...
0061	...	...	...	...
0062	...	...	...	...
0063	...	...	...	...
0064	...	...	...	...
0065	...	...	...	...
0066	...	...	...	...
0067	...	...	...	...
0068	...	...	...	...
0069	...	...	...	...
0070	...	...	...	...
0071	...	...	...	...
0072	...	...	...	...
0073	...	...	...	...
0074	...	...	...	...
0075	...	...	...	...
0076	...	...	...	...
0077	...	...	...	...
0078	...	...	...	...
0079	...	...	...	...
0080	...	...	...	...
0081	...	...	...	...
0082	...	...	...	...
0083	...	...	...	...
0084	...	...	...	...
0085	...	...	...	...
0086	...	...	...	...
0087	...	...	...	...
0088	...	...	...	...
0089	...	...	...	...
0090	...	...	...	...
0091	...	...	...	...
0092	...	...	...	...
0093	...	...	...	...
0094	...	...	...	...
0095	...	...	...	...
0096	...	...	...	...
0097	...	...	...	...
0098	...	...	...	...
0099	...	...	...	...
0100	...	...	...	...
0101	...	...	...	...
0102	...	...	...	...
0103	...	...	...	...
0104	...	...	...	...
0105	...	...	...	...
0106	...	...	...	...
0107	...	...	...	...
0108	...	...	...	...
0109	...	...	...	...
0110	...	...	...	...
0111	...	...	...	...
0112	...	...	...	...
0113	...	...	...	...
0114	...	...	...	...
0115	...	...	...	...
0116	...	...	...	...
0117	...	...	...	...
0118	...	...	...	...
0119	...	...	...	...
0120	...	...	...	...
0121	...	...	...	...
0122	...	...	...	...
0123	...	...	...	...
0124	...	...	...	...
0125	...	...	...	...
0126	...	...	...	...
0127	...	...	...	...
0128	...	...	...	...
0129	...	...	...	...
0130	...	...	...	...
0131	...	...	...	...
0132	...	...	...	...
0133	...	...	...	...
0134	...	...	...	...
0135	...	...	...	...
0136	...	...	...	...
0137	...	...	...	...
0138	...	...	...	...
0139	...	...	...	...
0140	...	...	...	...
0141	...	...	...	...
0142	...	...	...	...
0143	...	...	...	...
0144	...	...	...	...
0145	...	...	...	...
0146	...	...	...	...
0147	...	...	...	...
0148	...	...	...	...
0149	...	...	...	...
0150	...	...	...	...
0151	...	...	...	...
0152	...	...	...	...
0153	...	...	...	...
0154	...	...	...	...
0155	...	...	...	...
0156	...	...	...	...
0157	...	...	...	...
0158	...	...	...	...
0159	...	...	...	...
0160	...	...	...	...
0161	...	...	...	...
0162	...	...	...	...
0163	...	...	...	...
0164	...	...	...	...
0165	...	...	...	...
0166	...	...	...	...
0167	...	...	...	...
0168	...	...	...	...
0169	...	...	...	...
0170	...	...	...	...
0171	...	...	...	...
0172	...	...	...	...
0173	...	...	...	...
0174	...	...	...	...
0175	...	...	...	...
0176	...	...	...	...
0177	...	...	...	...
0178	...	...	...	...
0179	...	...	...	...
0180	...	...	...	...
0181	...	...	...	...
0182	...	...	...	...
0183	...	...	...	...
0184	...	...	...	...
0185	...	...	...	...
0186	...	...	...	...
0187	...	...	...	...
0188	...	...	...	...
0189	...	...	...	...
0190	...	...	...	...
0191	...	...	...	...
0192	...	...	...	...
0193	...	...	...	...
0194	...	...	...	...
0195	...	...	...	...
0196	...	...	...	...
0197	...	...	...	...
0198	...	...	...	...
0199	...	...	...	...
0200	...	...	...	...
0201	...	...	...	...
0202	...	...	...	...
0203	...	...	...	...
0204	...	...	...	...
0205	...	...	...	...
0206	...	...	...	...
0207	...	...	...	...
0208	...	...	...	...
0209	...	...	...	...
0210	...	...	...	...
0211	...	...	...	...
0212	...	...	...	...
0213	...	...	...	...
0214	...	...	...	...
0215	...	...	...	...
0216	...	...	...	...
0217	...	...	...	...
0218	...	...	...	...
0219	...	...	...	...
0220	...	...	...	...
0221	...	...	...	...
0222	...	...	...	...
0223	...	...	...	...
0224	...	...	...	...
0225	...	...	...	...
0226	...	...	...	...
0227	...	...	...	...
0228	...	...	...	...
0229	...	...	...	...
0230	...	...	...	...
0231	...	...	...	...
0232	...	...	...	...
0233	...	...	...	...
0234	...	...	...	...
0235	...	...	...	...
0236	...	...	...	...
0237	...	...	...	...
0238	...	...	...	...
0239	...	...	...	...
0240	...	...	...	...
0241	...	...	...	...
0242	...	...	...	...
0243	...	...	...	...
0244	...	...	...	...
0245	...	...	...	...
0246	...	...	...	...
0247	...	...	...	...
0248	...	...	...	...
0249	...	...	...	...
0250	...	...	...	...
0251	...	...	...	...
0252	...	...	...	...
0253	...	...	...	...
0254	...	...	...	...
0255	...	...	...	...
0256	...	...	...	...
0257	...	...	...	...
0258	...	...	...	...
0259	...	...	...	...
0260	...	...	...	...
0261	...	...	...	...
0262	...	...	...	...
0263	...	...	...	...
0264	...	...	...	...
0265	...	...	...	...
0266	...	...	...	...
0267	...	...	...	...
0268	...	...	...	...
0269	...	...	...	...
0270	...	...	...	...
0271	...	...	...	...
0272	...	...	...	...
0273	...	...	...	...
0274	...	...	...	...
0275	...	...	...	...
0276	...	...	...	...
0277	...	...	...	...
0278	...	...	...	...
0279	...	...	...	...
0280	...	...	...	...
0281	...	...	...	...
0282	...	...	...	...
0283	...	...	...	...
0284	...	...	...	...
0285	...	...	...	...
0286	...	...	...	...
0287	...	...	...	...
0288	...	...	...	...
0289	...	...	...	...
0290	...	...	...	...
0291	...	...	...	...
0292	...	...	...	...
0293	...	...	...	...
0294	...	...	...	...
0295	...	...	...	...
0296	...	...	...	...
0297	...	...	...	...
0298	...	...	...	...
0299	...	...	...	...
0300	...	...	...	...
0301	...	...	...	...
0302	...	...	...	...
0303	...	...	...	...
0304	...	...	...	...
0305	...	...	...	...
0306	...	...	...	...
0307	...	...	...	...
0308	...	...	...	...
0309	...	...	...	...
0310	...	...	...	...
0311	...	...	...	...
0312	...	...	...	...
0313	...	...	...	...
0314	...	...	...	...
0315	...	...	...	...
0316	...	...	...	...
0317	...	...	...	...
0318	...	...	...	...
0319	...	...	...	...
0320	...	...	...	...
0321	...	...	...	...
0322	...	...	...	...
0323	...	...	...	...
0324	...	...	...	...
0325	...	...	...	...
0326	...	...	...	...
0327	...	...	...	...
0328	...	...	...	...
0329	...	...	...	...
0330	...	...	...	...
0331	...	...	...	...
0332	...	...	...	...
0333	...	...	...	...
0334	...	...	...	...
0335	...	...	...	...
0336	...	...	...	...
0337	...	...	...	...
0338	...	...	...	...
0339	...	...	...	...
0340	...	...	...	...
0341	...	...	...	...
0342	...	...	...	...
0343	...	...	...	...
0344	...	...	...	...
0345	...	...	...	...
0346	...	...	...	...
0347	...	...	...	...
0348	...	...	...	...
0349	...	...	...	...
0350	...	...	...	...
0351	...	...	...	...
0352	...	...	...	...
0353	...	...	...	...
0354	...	...	...	...
0355	...	...	...	...
0356	...	...	...	...
0357	...	...	...	...
0358	...	...	...	...
0359	...</			

Zákazníci, Projekty 2016

Příloha 14

	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Suma
<b>ZÁKAZNÍCI</b>													
AUTOM	1 022,47	15,94	0 022,00	1 415,34	2 271,38	1 782,00	761,36	28,41	745,14	1 869,00	790,20	20 289,34	27 968,24
BOOKMAKERS	12 026,70	17 040,14	7 180,74	10 964,20	8 879,70	14 420,74	34 147,44	14 228,01	0,00	21 820,20	22 240,00	19 860,20	190 879,43
EGP	1 290,07	8 222,84	1 840,00	3 893,27	8 848,70	39 730,80	10 817,04	18 033,20	0 287,88	1 071,24	1 472,41	1 075,74	90 090,23
KTP	29,88	2 148,00	860,00	3 011,98	8 807,40	4 074,70	12 804,48	12 027,48	989,14	3 008,40	2 747,44	2 708,11	62 840,48
WELLIE	0,00	1 240,41	0,00	201,20	860,00	70,84	179,80	1 280,34	27 000,81	342,68	101,00	2 744,84	38 941,22
HORNBYWELL	28,00	0,00	80,00	0,00	821,20	70,84	145,40	1 070,41	141,80	801,11	21,81	0,00	3 811,86
WOSLOVA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SEMERIS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	860,81	8 240,44	8 240,44	134,12	14 345,79
USINE	0,00	444,81	874,20	1 070,20	1 009,20	40,41	200,40	4 000,11	800,04	1 700,00	704,00	0,00	11 714,00
BT Ruggie	0,00	84,21	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	84,21
<b>ZÁVODY</b>													
BT Caspita	2 384,44	3 070,84	8 034,00	7 487,00	4 774,40	8 004,84	8 820,44	8 834,44	8 844,88	3 847,20	4 804,00	12 830,20	70 076,12
BT Derby	34,24	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	34,24
BT SORLUZE	134,70	13 000,40	305,71	1 470,80	470,10	200,20	470,81	308,84	2 284,44	3 087,24	180,00	4 800,81	28 044,14
BT Heringsdorf	1 807,40	1 244,44	106,12	1 264,80	1 401,44	8 084,81	27 070,44	7 044,00	2 044,44	22 800,14	13 487,44	1 204,14	48 340,34
BT Randers	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
BT Villenhuuse	7 874,81	282,70	844,81	42,14	400,04	27,27	488,44	710,34	187,70	724,71	870,84	700,24	12 028,77
<b>PROJEKTY</b>													
BT BR 450 + BT 450	808,18	186,10	0,00	0,00	34,24	100,74	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	939,16
BT CAROTS	70,84	100,84	270,84	0,00	746,24	1 346,80	270,80	8,24	0,00	0,00	124,16	0,00	2 860,84
BT C 30	840,20	194,00	0,00	840,20	33,20	746,84	42,40	0,00	0,00	0,00	140,40	134,01	3 167,01
BT C 30	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
BT SCIA	841,38	11 880,21	0,00	844,40	400,40	2 401,04	0,00	8 800,84	0 720,04	28 000,10	10 800,44	864,70	48 070,10
BT NATL NAT EMS	278,80	140,84	202,80	1 240,74	209,71	474,00	770,28	801,84	844,70	248,04	4,00	827,81	5 820,84
BT M80	1 101,44	300,04	3 800,00	8 201,44	10,00	1 870,00	1 860,00	208,00	860,00	400,41	120,44	0,00	10 570,84
BT PHD	900,00	1 004,80	1 804,80	1 471,00	3 444,14	4 084,24	3 800,00	4 000,00	4 747,04	0 180,14	4 140,00	10 700,00	48 040,00
BT NEW All Shueta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
BT NEW Skyway	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
BT S8	7 704,00	1 840,01	870,00	1 487,77	800,41	371,87	874,88	710,34	187,70	774,44	70,00	134,70	10 500,84
BT STRASSBURG	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
BT T 3000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
BT TALENT 2	84,41	388,01	104,10	0,00	0,00	2 448,81	104,14	2 180,74	1 284,00	890,00	907,77	274,84	8 124,84



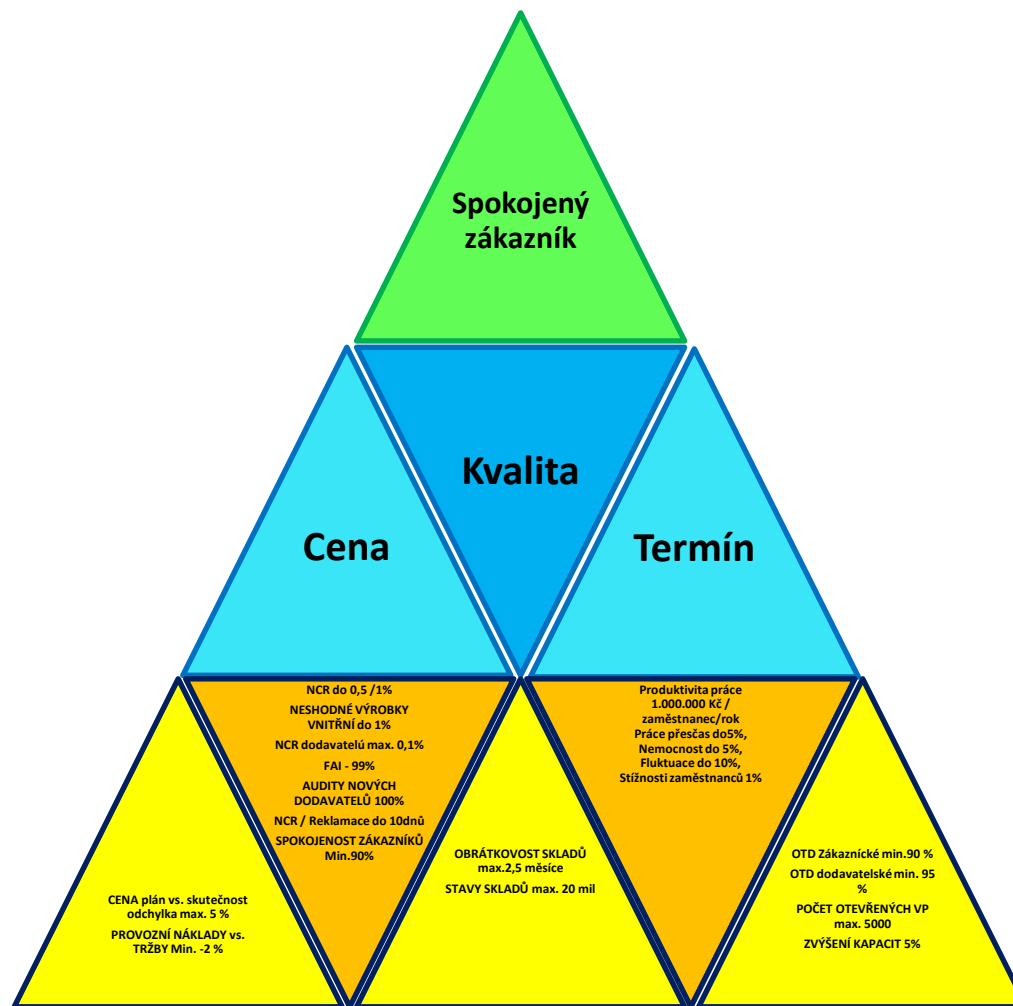
Zdroj: EasyArchiv

## Plán kvality vs. Skutečnost za rok 2016

<b>1/ Prevence:</b>		<b>Plán</b>		<b>Skutečnost</b>		<b>Výsledek %</b>	<b>Poznámka</b>
Systém kvality ISO 9001:2009 + IRIS Rev.2 (fa.Bureau Veritas)	10/2016	126 000,00	Kč	185 793,99	Kč	147,46	
Audit svařování EN 3834-2 (fa.VUZ Batislava)	8/2016	25 000,00	Kč	38 845,23	Kč	155,38	
Audit svařování EN 15085-2 (fa.GSI SLV Halle)	9/2016	40 000,00	Kč	58 887,48	Kč	147,22	
Školení pracovníků	1-12/2016	1 000 000,00	Kč	809 380,41	Kč	80,94	
		<b>1 191 000,00</b>	<b>Kč</b>	<b>1 092 907,11</b>	<b>Kč</b>	<b>91,76</b>	
<b>Zkušebnictví:</b>							
Ověření certifikace výrobků ze zákona u nichž končí certifikát	1- 6/2016	180 000,00	Kč	181 493,00	Kč	100,83	
Zkoušky CE (fa.Trezor Test - Klecany )	1- 6/2016	25 000,00	Kč	29 866,00	Kč	119,46	
Audit a recertifikace CE (fa.Trezor Test - Klecany )	6-12/2016	30 000,00	Kč	36 440,00	Kč	121,47	
		<b>235 000,00</b>		<b>247 799,00</b>	<b>Kč</b>	<b>105,45</b>	
<b>Ověření výrobků z plánu TR:</b>							
WPQR - rozšíření pro Fe (fa. VÚZ)	1-6/2016	50 000,00	Kč	18 576,48	Kč	37,15	
WPQR - rozšíření pro Al (fa. VÚZ)	7-12/2016	50 000,00	Kč	0,00	Kč	0,00	Nerealizováno
WPQR - rozšíření nerez (fa. VÚZ)	1-12/2016	50 000,00	Kč	0,00	Kč	0,00	Nerealizováno
		<b>150 000,00</b>		<b>18 576,48</b>	<b>Kč</b>	<b>12,38</b>	
<b>Metrologie:</b>							

- ověření a kalibrace měřidel	1-12/2016	50 000,00	Kč	71 164,07	Kč	142,33	Realizována jen drobná měřidla
- nákup měřidel (příměrné desky, vozíky s měřidly pro dílny)	1-12/2016	320 000,00	Kč	78 568,82	Kč	24,55	
- opravy a servis měřicího zařízení	1-12/2016	30 000,00	Kč	0,00	Kč	0,00	
		<b>400 000,00</b>	<b>Kč</b>	<b>149 732,89</b>	<b>Kč</b>	<b>37,43</b>	
<b>Normy:</b>							
- nákup norem, věstník ÚNMZ 2016	12/2016	12 700,00	Kč	9 000,00	Kč	70,87	
		<b>12 700,00</b>	<b>Kč</b>	<b>9 000,00</b>	<b>Kč</b>	<b>70,87</b>	
<b>CELKEM :</b>		<b>1 988 700,00</b>	<b>Kč</b>	<b>1 518 015,48</b>	<b>Kč</b>		
<b>Neshodné výrobky:</b>							
- vnitřní	1-12/2016	1 000 000,00	Kč	1 079 408,16	Kč	107,94	
- reklamace od zákazníků	1-12/2016	100 000,00	Kč	71 283,35	Kč	71,28	
- vícenáklady vinou neshod v nákupu	1-12/2016	10 000,00	Kč	0,00	Kč	0,00	
- poštovné	1-12/2016	3 500,00	Kč	2 129,40	Kč	60,84	
<b>CELKEM :</b>		<b>1 113 500,00</b>	<b>Kč</b>	<b>1 152 820,91</b>	<b>Kč</b>	<b>103,53</b>	
<b>Jiné parametry:</b>							
- OTD BOMBARDIER	1-12/2016	90,00	%	<b>96,20</b>	%	106,89	Min.90
- PPM BOMBARDIER	1-12/2016	1	%	0,10	%	10,00	
- NCR BOMBARDIER (počet NCR řízení)	1-12/2016	100,00	Pč	42	%	42,00	
- NCR BOMBARDIER (počet ks výrobků)	1-12/2016	1 000,00	Ks	267,00	Pč	26,70	
- dodavatelské NCR řešit do:	1-12/2016	10,00	dn ů	9,00	Dn ů	90,00	

Zdroj: EasyArchiv



## CÍLE PROCESŮ

Obchod / Projektový management	Nákup	Návrh a vývoj / FAI
Tržba plán vs. skutečnost	Dodávky v čas	FAI úspěšnost
Spokojenost zákazníka 90%	Sledování nákupních cen - úspory	Plán TR vs. skutečnost
NCR do 1%	Audity dodavatelů	Náklady plán vs. skutečnost
Poptávky	Hodnocení dodavatelů	Odchylka kalkulovaná vs. reálná
Stav skladu 310 100/310200	Stav skladu 110000	
OTD	Obrátkovost zásob	
	NCR Dodavatelů 0,1%	
Monitorování a měření ...	Výroba a služby / Plánování	Lidské zdroje a Znalosti ...
Neshodné výrobky do 1%	Plán výroby vs. skutečnost	Servis do 48 hodin
Vyřízení reklamací do 10 dnů.	Neshodné výrobky 1%	Pravidelné kontroly
Certifikace ISO, IRIS, EN...	Realizace VP počet otevřených	Plán údržby/cíle
Certifikace EN1906, 1627,...	Sledování N/hod	Fluktuace
	Sledování režijních hodin	Nemocnost
	Sledování vícenákladů	Plán školení vs. skutečnost
		Neshody z neřízených dokumentů
		Spokojenost zaměstnanců

Zdroj. EasyArchiv



Hodnocení zaměstnance za rok 2016				
Jméno a příjmení zaměstnance:				
funkce :				
osobní číslo :		středisko:		
Hodnocení způsobilosti				
Způsobilosti	Max počet bodů	Počet získaných bodů	Koeficient (váha)	Výsledné body
			Mezिसoučet	
<b>1) Odborné znalosti a dovednosti</b>			1	
Subkritérium A: v oboru	80	0	0	0
Subkritérium B: jazykové	20	0		
<b>2) Technické znalosti a dovednosti</b>			0,9	
Subkritérium A	100	0	0	0
<b>3) Znalost metod a nástrojů pro zlepšování</b>			1,2	
Subkritérium A: systém kvality, znalost procesů	50	0	0	0
Subkritérium B: schopnost vyhodnocení ukazatelů procesu, analýza příčin	50	0		
<b>4) Praxe</b>			0,8	
Subkritérium A: v oboru	70	0	0	0
Subkritérium B: na pracovní pozici ve firmě	30	0		
<b>5) Manažerské schopnosti</b>			1,1	
Subkritérium A: interní	50	0	0	0
Subkritérium B: externí	50	0		
<b>6) Schopnost nést zodpovědnost</b>			1	
Subkritérium A	100	0	0	0
<b>7) Schopnost jednat s lidmi</b>			1,2	
Subkritérium A: při konfliktní situaci	50	0	0	0
Subkritérium B: jako člen týmu pro dosažení cíle	50	0		
<b>8) Schopnost týmové práce</b>			1	
Subkritérium A: jako vedoucí	40	0	0	0
Subkritérium B: jako člen týmu	60	0		
<b>9) Znalost požadavků zákazníků, inter. postupů, předpisů, směrnic</b>			0,9	
Subkritérium A: systém kvality	80	0	0	0
Subkritérium B: ostatní	20	0		

<b>10) Znalost externích předpisů, vyhlášek, norem, apod.</b>			0,9	
Subkritérium A: právní předpisy a vyhlášky	40	0	0	0
Subkritérium B: systému kvality	40	0		
Subkritérium C: další odborné	20	0		
<b>11) Schopnost aplikace znalostí získaných vzděláváním</b>			1	
Subkritérium A: využití v praxi	100	0	0	0
<b>Celkem</b>	<b>1100</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>0</b>
Výsledné slovní hodnocení:	nedostatečné znalosti			
Kategorie :	1			
<b>Hodnocení pracovního výkonu</b>				
<b>Strategické a specifické cíle/úkol</b>	<b>Způsob plnění, ovlivňující faktory</b>		<b>Výsledek plnění cílů</b>	
KVALITA			splnil-nesplnil	
CENA			splnil-nesplnil	
TERMIN			splnil-nesplnil	
<b>Dohoda o pracovním výkonu na rok 2017</b>				
<b>Dohodnuté specifické cíle/úkol</b>	<b>Kritéria výkonu</b>		<b>Termín plnění</b>	
<b>Plán osobního rozvoje</b>				
<b>Oblast vzdělávání, potřebná způsobilost nebo dovednost</b>	<b>Požadovaná úroveň</b>		<b>Termín realizace</b>	
<b>Vyjádření zaměstnance :</b>				
<b>Akceptace cílů a rozvoje zaměstnancem (podpis) :</b>		<b>Datum</b>		
<b>Návrh nadřízeného :</b>				
<b>Vypracoval (hodnotil), funkce:</b>				
<b>Podpis hodnotitele/nadřízeného :</b>		<b>Datum</b>		

Zdroj: EasyArchiv