



Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané společnosti

Bakalářská práce

Studijní program:

B0488A050006 Mezinárodní ekonomické vztahy

Studijní obor:

Mezinárodní obchod

Autor práce:

Kristýna Hochová

Vedoucí práce:

doc. Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky a managementu





Zadání bakalářské práce

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané společnosti

Jméno a příjmení: **Kristýna Hochová**
Osobní číslo: E19000175
Studijní program: B0488A050006 Mezinárodní ekonomické vztahy
Specializace: Mezinárodní obchod
Zadávací katedra: Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Akademický rok: **2021/2022**

Zásady pro vypracování:

1. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.
2. Představení vybrané společnosti se zaměřením na systém vzdělávání.
3. Analýza procesu vzdělávání včetně návrhu jeho optimalizace ve vybrané společnosti.
4. Zhodnocení navržených opatření.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy:
Forma zpracování práce:
Jazyk práce:

30 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Taylor STEPHEN, 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BEARDWELL, Julie a Amanda THOMPSON, 2017. *Human resources management*. 8. vyd. Harlow: Pearson Education Limited. ISBN 978-12-921-1956-4.
- BARTÁK, Jan, 2015. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Ámose Komenského v Praze. ISBN 978-80-7452-113-3.
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK, 2017. *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia. ISBN 978-80-200-2773-3.
- PROQUEST. 2021. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2021-09-26]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>

Konzultant: Naděžda Kubíčková, personalistka

Vedoucí práce:

doc. Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání práce:

1. listopadu 2021

Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2023

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
děkan

L.S.

Ing. Eva Štichhauerová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2021

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

30. března 2022

Kristýna Hochová

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané společnosti

Anotace

Bakalářská práce je zaměřena na oblast vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané společnosti. Cílem této práce je vypracovat základní plán vzdělávání pro určité pozice, které byly vybrány personálním oddělením SV metal v Divci, a na základě analýzy této problematiky zpracovat plán. Teoretická část se zabývá základními pojmy řízení lidských zdrojů. Vysvětluje, co jsou personální činnosti a přibližuje pojmy, které jsou spojené s tématem vzdělávání dle odborné literatury. Praktická část je zaměřena na společnost SV metal, konkrétně potom na středisko v Divci. Představuje jednotlivé personální činnosti a způsob vzdělávání zaměstnanců. Vše je podloženo šetřením, z kterého byly vytvořeny základní plány vzdělávání. Závěrečná kapitola této práce uvádí návrhy na zlepšení, které mohou napomoci k celkovému zlepšení procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti SV metal.

Klíčová slova

Výrobní podnik, personální činnosti, lidské zdroje, vzdělávání, hodnocení výkonu, vyhodnocení vzdělávání.

Training and Development of Employees in a Selected Company

Annotation

The bachelor thesis is focused on the field of education and development of employees in a selected company. The aim of this work is to develop a basic training plan for certain positions, which were selected by the personnel department of SV metal in Divec and based on the analysis of this issue to develop a plan. The theoretical part deals with the basic concepts of human resource management. It explains what personnel activities are and introduces the concepts that are associated with the topic of education according to the literature. The practical part is focused on the company SV metal, specifically on the center in Divec. It presents individual personnel activities and the method of employee training. Everything is based on a survey, from which the basic plans of education were created. The closing chapter of this work presents suggestions for improvement, which can help to improve the overall process of education and development of employees in the company SV metal.

Key Words

Manufacturing company, human resource activities, human resources, training, performance appraisal, professional development evaluation.

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce doc. Ing. Kateřině Maršíkové, Ph.D. za trpělivost, kterou se mnou během psaní práce měla a odborné rady, které mi byly nápomocné během celého procesu vytváření této práce. Mé poděkování patří také vedoucím zaměstnancům a personálním oddělení SV metal v Divci, především za vstřícnost při poskytování všech informací.

Obsah

Seznam tabulek.....	14
Seznam obrázků.....	15
Úvod	16
1. Teoretická východiska personálních činností	17
1.1 Tvorba a analýza pracovních míst.....	17
1.2 Personální plánování.....	19
1.3 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků	20
1.4 Hodnocení pracovního výkonu	21
1.5 Personální informační systém	22
2. Vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	24
2.1 Identifikace potřeby vzdělávání.....	26
2.2 Plánování programů vzdělávání	27
2.3 Metody vzdělávání.....	27
2.3.1 Metody vzdělávání na pracovišti při výkonu práce	27
2.3.2 Metody používané mimo pracoviště.....	29
2.4 Realizace firemního vzdělávání.....	31
2.5 Vyhodnocení vzdělávání	33
2.5.1 Charakteristiky vyhodnocení vzdělávání.....	33
2.5.2 Výběr nástrojů vyhodnocování.....	35
2.6 Význam vzdělávání pro současnost a budoucnost podniků	37
3. Charakteristika vybrané společnosti	38
3.1 Organizační struktura vybrané společnosti.....	39
3.2 Personální činnosti	40
3.3 Základní informace o vzdělávání ve firmě.....	41
3.4 Vzdělávání v oblasti mezinárodního obchodu	43
3.5 Obecná charakteristika vybraných pozic.....	44
4. Systém PERM.....	46
5. Sběr informací pro vytvoření základního plánu vzdělávání	50
6. Vyhodnocení a vytvoření základního plánu vzdělávání.....	53
7. Zpětná vazba na vzdělávací akci.....	58
8. Návrhy na zlepšení vzdělávacích aktivit.....	60
Závěr.....	63
Seznam použité literatury	65

Seznam příloh	68
----------------------------	-----------

Seznam zkratk

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CMR	Customer Relationship Management
ERP	Enterprise Resource Planning
EWT/IWT	Mezinárodní svářečský technolog
GDP	Hrubý domácí produkt (<i>Gross Domestic Product</i>)
GDPR	General Data Protection Regulation
HRIS	Human Resource Information Systems
PIS	Personální informační systém
PPM	Podklad pro platbu z mezd
PT 2	Mezinárodní penetrační zkouška
QI	Podnikový informační systém
SV	Šabršula a Vavřinka
TNS	Trakční napájecí stanice
TUL	Technická univerzita v Liberci
VZV	Vysokozdvižný vozík
WPS	Specifika postupu svařování

Seznam tabulek

Tabulka 1: Shrnutí vhodnosti metod vyhodnocování	36
Tabulka 2: Rozpoložení středisek SV metal	39
Tabulka 3: Ukázka možnosti vyplnění tabulky	50
Tabulka 4: Nástroj pro sběr informací o potřebných školeních k daným pozicím	51
Tabulka 5: Přehled potřebných školení pro jednotlivé pozice	54
Tabulka 6: Doba realizace školení	56
Tabulka 7: Přehled externích dodavatelů	61

Seznam obrázků

Obrázek 1: Pozice a struktura intelektuálního kapitálu v podniku.....	25
Obrázek 2: Analýza potřeb vzdělávání – oblasti a metody	26
Obrázek 3: Prvky plánu realizace.....	31
Obrázek 4: Klasický přístup k vyhodnocování.....	34
Obrázek 5: Znárodnění aplikačního modelu vyhodnocování	36
Obrázek 6: Grafické zpracování počtu zaměstnanců na daných pozicích.....	40
Obrázek 7: Využití PERM 3 v podniku	46
Obrázek 8: Ukázka systému PERM 3 - evidence zaměstnanců	47
Obrázek 9: Ukázka systému PERM 3 - základní údaje o zaměstnanci	48
Obrázek 10: Ukázka systému PERM 3 - evidence školení	48

Úvod

Tato bakalářská práce se věnuje problematice vzdělávání zaměstnanců v podniku. V současné době je kladen velký důraz na proškolení a dozdělování zaměstnanců, neboť si firmy uvědomují, že hodnota firmy není tvořena pouze hmotným majetkem, ale především tím nehmotným, do kterého lze řadit zaměstnance. Investice, které jsou vloženy do procesu vzdělávání, pomáhají zvyšovat celkovou motivaci a pracovní výkony zaměstnanců, usnadňují spolupráci a komunikaci v podniku, a především zlepšují veřejné mínění, protože zaměstnavatel, který poskytuje komplexní a účinné vzdělávání, je atraktivnější pro budoucí uchazeče. Díky propracovanému systému je umožněno dosadit na daná pracovní místa nejvhodnějšího uchazeče, čímž se naplňuje cíl vzdělávání.

Tématem bakalářské práce je Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané společnosti, kterou je SV metal v Divci. Jedná se o podnik, specializující se na výrobu z tenkých plechů a jednoúčelových strojů. Cílem je vypracovat souhrnné základní plány vzdělávání pro pozice, které byly určeny firmou, a najít způsoby, jak celý proces zefektivnit. Druhým cílem je najít vhodné hodnocení vzdělávací akce, které bude vypovídat o úspěšnosti celého procesu. Hodnocení je důležitou součástí celé problematiky a je potřebné, aby bylo realizováno. Závěrem jsou doporučeny návrhy na zlepšení, neboť špatné nastavení může vést k opakujícím se problémům, které mohou znamenat k finanční ztráty firmy.

V první části práce jsou popsána teoretická východiska oblasti řízení lidských zdrojů dle současné odborné literatury. Je zde vysvětlen pojem personální činnosti a problematika vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, která se věnuje základním faktorům a principům, které souvisejí s tématem. V praktické části je stručně představena firma SV metal, vysvětleny základní personální činnosti, které se ve firmě realizují a popis pozic, pro které jsou vytvořeny základní plány vzdělávání. Kromě jiného je představen systém PERM, který je využíván firmou a je nedílnou součástí personálního oddělení. Součástí praktické části je sběr informací, které vedli k vytvoření plánů. Práce by měla napomoci ke zlepšení procesu vzdělávání ve firmě a zefektivnit celý proces.

1. Teoretická východiska personálních činností

V současné době se personálními činnostmi zabývá oddělení lidských zdrojů nebo také personální oddělení. Taková oddělení řeší činnosti, do kterých lze zahrnovat vytváření a analýzu pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků, jejich hodnocení, rozmísťování, odměňování, vzdělávání a péče o ně. Dále do personální práce spadá personální informační systém nebo průzkum trhu práce, zdravotní péče o zaměstnance nebo dodržování zákonů (Koubek, 2015).

Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit jak potřebné lidské zdroje, – jako je počet, struktura a formální kvalifikace, tak i kvalitativní stránky, do kterých můžeme řadit výkonnost, tvořivost, identifikace s cíli firmy a rovněž motivaci.

Řízení lidských zdrojů je možné chápat jako strategický a promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího majetku firmy. Takovým majetkem jsou chápani lidé, kteří pracují v organizaci a kteří přispívají k dosahování cílů firmy (Vodák, 2011). Řízení lidských zdrojů je záležitostí všech manažerů, nejen oblastí činnosti personalistů a personálního útvaru.

1.1 Tvorba a analýza pracovních míst

Je důležité odlišovat pojem pracovní místo a role, neboť je v nich možné nalézt významné rozdíly. Pod pracovním místem je možné představit si organizační jednotku, která je tvořena ze skupiny definovaných pracovních úkolů a také povinností, kdežto pracovní roli je vyjádřena úloha, kterou zaměstnanci mají hrát a chování, které se od nich očekává. Z toho vyplývá, že pracovní místa jsou vytvářena v souladu s požadavky práce a pracovní role se definují ruku v ruce s rozvojem lidí (Armstrong, 2015).

Analýza pracovního místa je základním východiskem veškeré personální práce v organizaci. Taková činnost zahrnuje shromažďování informací o pracovních místech v organizaci, jejich popis a specifikace požadavků, které jsou kladeny na jednotlivých pracovních místech na vybrané pracovníky. Kvalitní analýza pracovního místa umožňuje najít a přijmout toho pravého člověka pro určitou pracovní pozici. Shromažďování informací může probíhat hned několika způsoby, v drtivé většině se jedná o kombinace. Mezi takové metody patří studium

písemných podkladů organizace, studium podkladů a nejlepších praxí, pozorování, pohovor a rozhovor s pracovníky (managementmania, 2017).

V menších firmách může poskytovat potřebné informace majitel či nejvyšší vedoucí pracovník, nicméně nejčastějším zdrojem bývá samotný pracovník zařazený na pracovním místě. Ten má nejpřesnější představu o povaze vykonávané práce i o jejích požadavcích. Je ale důležité myslet na to, že zaměstnanec může svoji práci vidět subjektivně či z neznámého důvodu zkreslovat informace. Dalším zdrojem, který může poskytnout potřebné informace, bývá i bezprostřední nadřízený. Ten musí mít jasnou představu o pracovníkovi, který by měl na dané pracovní pozici fungovat. Je doporučováno využít pro sběr potřebných dat i odcházejícího pracovníka, který nemívá osobní zájem na zkreslování informací. Mezi klíčové důvody pro provádění analýzy pracovního místa lze dle Koubka (2011) shrnout do několika hlavních bodů, jako jsou:

- tvorba popisů pracovních míst a pracovních náplní
- vytváření nových pracovních míst a pozic ve firmě
- posouzení možností zvýšení produktivity nebo efektivity práce
- posouzení skutečnosti toho, co pracovníci opravdu dělají.

Hlavním důvodem, proč je popis pracovního místa vytvářen, je, že poskytuje základní informace o začlenění zaměstnance v organizační strukturu, jeho požadavcích na způsobilost a činnostech, které má budoucí pracovník plnit, i odpovědnostech, které na něho budou kladeny. Takový popis by neměl být příliš rozsáhlý, jeho struktura by měla být jednotná napříč organizací, zpracováván by měl být přímým nadřízeným, musí být aktuální a každý zaměstnanec by s ním měl být seznámen. Struktura takového popisu může vypadat například takto:

1. název a organizační začlenění pracovního místa
2. požadavky na způsobilost zaměstnance
3. bezpečnostní a zdravotní rizika
4. pracovní náplň
5. periodická školení
6. podpis o seznámení s PPM.

Popis pracovního místa je klíčový pro tvorbu adaptačního procesu zaměstnance. Je zapotřebí tyto informace pravidelně aktualizovat a upravovat tak, aby opravdu odpovídali skutečnosti a měli správnou vypovídací hodnotu pro podnik (Dudek, 2017).

1.2 Personální plánování

Hlavním smyslem personálního plánování je zajistit, aby organizace měla v potřebné kvantitě i kvalitě k dispozici lidské zdroje, které jsou nezbytné pro dosahování cílů podniku. Plánování předpovídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů. Usiluje tedy, aby organizace měla nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly v potřebném množství, s potřebnými znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi a s žádoucími osobnostními charakteristikami. Dále síly takové, které budou optimálně motivované, flexibilní a připravené na změny, vhodně rozmístěné, a to vše s přiměřenými náklady (altaxo, 2019).

Je zapotřebí, aby personální plánování bylo v kompetenci každého manažera. Musí být prováděno nepřetržitě a systematicky. Díky těmto třem podmínkám bude tato činnost efektivní pro celý podnik (Hroník, 2006).

Za hlavní zdroje personálního plánování lze považovat relevantní informace, které mohou mít podobu "tvrdých" a "měkkých" dat. Tvrdá data musí být korigována měkkými, což jsou spíše názory či úsudky. Mezi tvrdá data řadíme informace hlavně o věcech, které se již v minulosti staly a lze tak snadno předpokládat jaký vývoj nastane právě v budoucnosti. Příkladem těchto informací může být struktura fluktuace či nemocnost. Lze využít také externí a interní zdroje. Mezi externí lze zařadit například Český statistický úřad a jeho krajské divize, kde jsou vedeny položky o obyvatelstvu, zaměstnanosti a mzdách či nezaměstnanosti. Mezi podobné zdroje se řadí Ministerstvo práce a sociálních věcí, úřady práce, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Interními zdroji rozumíme kombinaci tvrdých a měkkých dat z firemního prostředí (muni, 2011).

K odhadu budoucí potřeby pracovníků jsou využívány intuitivní a kvantitativní metody. Právě intuitivní jsou rychlejší, operativnější, zatímco kvantitativní vyžadují delší přípravu, která spočívá ve shromažďování všech potřebných dat. Intuitivní metody jsou určeny pro

skutečné odborníky, kteří se pohybují v oboru a mají přehled o problematice. Je zde tedy zapotřebí, aby osoba, která tuto metodu bude provádět, měla dostatečné znalosti v oboru, směrů jeho rozvoje apod (muni, 2006).

Mezi intuitivní metody se dle Ph.D. Kocianové řadí (2010):

- ***Delfská metoda*** – spolupráce skupiny expertů usilující o shodu názoru na budoucí vývoj jednotlivých faktorů, které by jakýmkoliv způsobem mohly ovlivnit budoucí potřebu pracovníků.
- ***Kaskádová metoda*** – jednotlivé úkoly jsou delegovány na nižší organizační úrovně, až se dostanou na úroveň mistrů, kteří ze svých zkušeností odhadnou počet a potřebný čas pro splnění úkolu.
- ***Metoda manažerských odhadů*** – manažeři odhadují velikost a strukturu budoucí potřeby pracovníků. Jedná se o kombinaci dvou předešlých metod, neboť odhady mohou začít na nejvyšší úrovni či obráceně.

Ke kvantitativním metodám se používají matematické a statistické metody. Převážně jsou založeny na analýze vývojových trendů, pracovních normách či regresivní analýze. Právě kvůli své náročnosti a složitosti jsou v praxi méně využívány.

K hlavním plánům personálního plánování se řadí (muni, 2006):

- ***plán získávání pracovníků,***
- ***plán efektivnějšího využití pracovníků a snižování personálních nákladů,***
- ***plán snižování nadbytečných pracovníků,***
- ***plán rozvoje pracovníků,***
- ***plán na snížení fluktuace zaměstnanců.***

1.3 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků

Mezi procesem řízení pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců existují významné rozdíly, ačkoliv si lidé myslí, že se jedná o totéž. Řízení pracovního výkonu zahrnuje řadu aktivit, které se snaží o udržení stálého výkonu pracovníka, a to takového, který je od něho vyžadován. Dále se zaměřuje především na budoucnost. Předpokladem pro takové řízení

pracovního výkonu je rozvoj schopností, které jsou požadovány, vytváření vhodných podmínek a dosahování žádoucí motivace (Šikýř, 2016). Zhodnocení a komunikace s pracovníky patří do procesu hodnocení zaměstnanců, které je zaměřeno na to, jak dobře odvádějí svou práci vzhledem k nastaveným standardům. Hodnocení pracovníků není nejdůležitější částí procesu řízení pracovního výkonu, ale je jeho nezbytnou součástí.

1.4 Hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení pracovníka znamená posuzování jeho vlastností, postojů, názorů, jednání a vystupování vzhledem k dané situaci. Hodnocení pracovníků je jednou ze základních personálních činností každého vedoucího pracovníka a informace získané během činnosti slouží podniku i zaměstnancům. Manažeři dostanou možnost analyzovat výkonnost a potenciál pracovníka a zaměstnanci mohou získat přehled o tom, jak je jeho práce hodnocena a zda existují jakékoliv kariérní postupy ve struktuře podniku (Mužík, 2017).

Hodnocení lze provádět formálně i neformálně. Neformální hodnocení se zhotovuje průběžně během vykonávání práce. Není nijak standardně zaznamenáváno, vyjadřuje se tím spíše každodenní vztah mezi nadřízeným a podřízeným. Výhodou tohoto hodnocení je, že se provádí častěji a v menším rozsahu. Snadno se tak řeší problémy, případné nedostatky, které by mohly ovlivnit výkon práce (Šikýř, 2016).

Formální hodnocení je standardizované, periodické a jsou z něho pořizovány písemné dokumenty, které jsou součástí personální evidence. Hodnocení se zpravidla provádí jednou za rok.

Pracovníka hodnotí:

- bezprostřední nadřízený – z důvodu toho, že zná své pracovníky, zadává a kontroluje jejich plnění, řeší jejich problémy a je více nakloněn ke kritice,
- sebehodnocení – součást hodnotícího rozhovoru, pomáhá ke zlepšení chápání pracovního výkonu, zvýšení osobní angažovanosti, zmenšení propasti mezi nadřízeným a podřízeným,
- kolegové – používá se zřídka, spolupracovníci projevují pouze malou ochotu se toho účastnit,

- hodnotitel z prostředí mimo pracoviště – jeho služeb lze využít pouze pro některé oblasti výkonu.

K hodnocení pracovníků se využívají následující metody:

- pracovní posudek – verbální hodnocení, většinou písemnou formou, důraz je kladen na kvalitativní vyjádření hodnocení
- posuzovací stupnice – číselné, grafické zpracování, souhrnné hodnocení je vyjádřeno určitou křivkou
- porovnávací metody – výhodou je jejich jednoduchost, metoda párového srovnání, metoda zařazování do pořadí apod.
- hodnocení podle stanovených cílů – probíhá společným posuzováním pracovníka s jeho nadřízeným, zda bylo cílů dosaženo
- hodnocení na základě plnění norem
- metoda kritických případů
- assesment centre
- metoda BARS
- položkový seznam.

Během hodnocení pracovního výkonu mohou být identifikována slabá místa, kterými můžou být absence odborných znalostí či dovedností a podněcují tak nutnost dalších vzdělávacích akcí. (Frostová, 2017)

1.5 Personální informační systém

V moderní společnosti představují informace bohatství, které je pro podniky důležité zejména v otázce potenciálu růstu firmy, neboť se řadí mezi základní výrobní faktory. Proto zde narůstá potřeba uceleného systému, který umožňuje flexibilní přístup k různým informacím, které je ale zapotřebí svěřit kompetentním osobám (Myšková, 1999).

Personální informační systém je takový systém, ve kterém se nachází důležité informace, mezi které lze zařadit evidenci, analýzy a jednotlivá hodnocení pracovníků, dále přehled o

personálních činnostech a jejich výsledcích, a to vše s podporou informační technologie. (Horváthová, 2016)

Existují dva typy systémů, které se v podnicích dají využívat. Prvním je Enterprise Resource Planning (ERP), který je nejvíce využíván v ekonomické, prodejní či technické oblasti a zahrnuje v sobě informace o financích, investicích a investičním majetku, výrobě apod. Do tohoto systému je zahrnuta aplikace Human Resource Information Systems (HRIS), česky personální informační systém (PIS). Kromě těchto dvou je možno využít expertní systémy, které se zaměřují jen na jednu oblast, například pro výpočet mezd (Mužík, 2017).

Problematika personálního informačního systému je nekonečně se rozvíjející oblastí, která se neustále vyvíjí. Z tohoto důvodu se lze setkat s novými trendy, mezi které lze dle Horváthové (2016) zařadit:

- využívání cloudových řešení (pronájem služby) – mezi výhody patří snížení investic do vývoje PIS, přístup používání odkudkoliv a kdykoliv. Slabou stránku se jeví fakt, že zde vznikají měsíční náklady spojené s užíváním služby.
- manažerské aplikace
- správa čipových karet
- propojení se sociálními sítěmi

Hlavními výhodami PIS je fakt, že s nimi dokáže pracovat většina zaměstnanců podniku, usnadňuje práci personalistů, zjednodušuje aktualizaci informací, propojuje procesy napříč organizací či poskytuje ucelená data pro personální procesy. (silnepracoviste, 2004)

Nesmí být opomenut fakt, že vedle PIS existuje i takzvaná papírová dokumentace, která je prozatím nenahraditelná, neboť je vyžadována legislativou, a proto je nutné tyto materiály (změny pracovních podmínek, úrazy, potvrzení o kvalifikace aj.) vést v zaměstnaneckých složkách. (Horváthová, 2016)

Zákoník práce poskytuje zaměstnavateli oprávnění vést osobní spis zaměstnance, nestanovuje však jeho obsah. Jsou to především písemnosti, které jsou nezbytné pro výkon práce a které potvrzují kvalifikaci a obecnou způsobilost zaměstnance k výkonu práce (Jouza, 2021).

2. Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Hlavním důvodem, proč je vzdělávání pracovníků jednou z nejdůležitějších činností personálního oddělení, je, že prohlubuje a utváří schopnosti – znalosti, dovednosti a chování – zaměstnanců k vykonávání dané práce, což vede k dosahování požadovaného výkonu. Samotné vzdělávání umožňuje zaměstnancům lépe reagovat na změny podmínek na trhu a na změny požadavků pracovních míst (Šikýř, 2016). Zvyšuje se technická náročnost výroby a je důležité, aby s takovými technologiemi pracovali lidé, kteří jsou jak technicky, tak i fyzicky schopni pružně reagovat na uvedené změny. Musí být tvořiví, schopní realizovat inovace a naučit se pracovat s novými postupy (Vodák, 2011).

Aby bylo zajištěno, že vzdělávání nebude náhodné a neúčinné, to znamená, aby bylo efektivní a zaručilo návratnost vložených prostředků, musí být zpravidla systematické a musí vycházet z celkové strategie podniku. Taková akce vyžaduje kooperaci více odborů či oddělení v podniku, popřípadě spolupráci s interními a externími odborníky.

Beardwell (2017, s. 219) charakterizuje učení jako „*proces v organismu, jehož výsledkem je schopnost měnit výkon, který může souviset spíše se zkušeností než se zráním.*“ Armstrong (2015, s. 335) dále definuje pojem vzdělávání jako „*proces zabezpečující to, že organizace má vzdělané, kvalifikované a angažované lidi, které potřebuje.*“

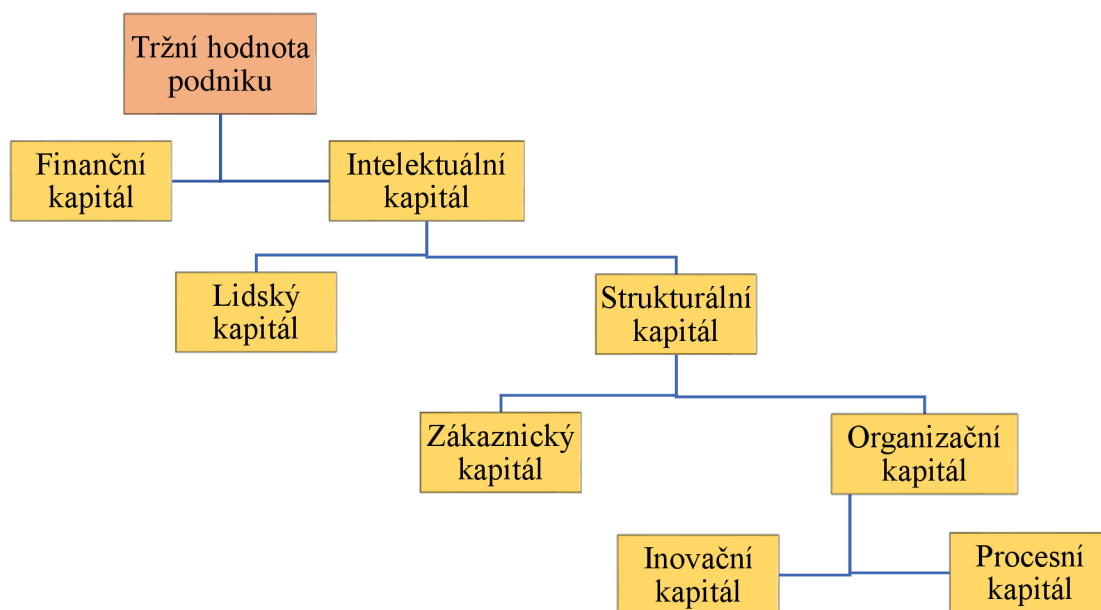
Rozlišujeme formální vzdělávání, které představuje proces řízeného učení a vyučování. Dá se mu říkat školní vzdělávání. Vyznačuje se především jasnou cílovou orientací, řízeným, dlouhodobým, přímým či soustavným pedagogickým působením, které se realizuje ve školské vzdělávací soustavě. Na druhé straně neformální vzdělávání představuje řízený proces zabezpečovaný nejrůznějšími mimoškolními vzdělávacími institucemi. To umožňuje pracovníkům osvojit si jistý okruh znalostí a dovedností (Barták, 2015).

Koubek (2015) dále zahrnuje do systému vzdělávání:

- orientaci – spojeno s adaptací pracovníka,
- doškolení (prohlubování kvalifikace) – odborné vzdělávání pokračující na pracovním místě, kde jsou přizpůsobovány znalosti a dovednosti pracovníka novým požadavkům,

- přeškolení (rekvalifikace) – formování zaměstnance k osvojení nového povolání, kde jsou zapotřebí více či méně odlišné schopnosti od dosavadních.

V uplynulých letech, zejména v důsledku globalizace, se projevuje tendence ke zvyšování investic do nehmotných aktiv, zejména do softwaru, internetu, výzkumu a vývoje a do rozvoje kompetencí zaměstnanců. Nehmotná aktiva podniku může být označena pod pojmem intelektuální kapitál, který je definován Vodákem (2011) jako „organizované znalosti využívané k tvorbě bohatství. ... Jde o schopnost transformovat znalosti a nehmotná aktiva do zdrojů bohatství.“ Aby se taková aktiva projevila, je důležité ji propojit s aktivy hmotnými. Vodák (2011) uvádí, že intelektuální kapitál společně s finančním kapitálem, který představuje peněžní aktiva, tvoří celkovou tržní hodnotu podniku. Tento kapitál je nadále tvořen kombinací strukturálního a lidského kapitálu, který je zejména tvořen zaměstnanci podniku, dovednostmi, schopnostmi a vrozenými i získanými znalostmi. Lidské složky – dobře motivovány – zajišťují dlouhodobé přežití. Strukturálním (též označován organizačním) kapitálem jsou chápány znalosti vlastněné organizací například pracovní postupy, náplně, organizační struktury, technologie i značky.



Obrázek 1: Pozice a struktura intelektuálního kapitálu v podniku

Zdroj: VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ, Efektivní vzdělávání zaměstnanců, vlastní zpracování

Cílem vzdělávání je prohloubit takzvané klíčové kompetence, které představují souhrn dovedností, vědomostí a schopností či postojů důležitých pro osobní rozvoj. Celkové

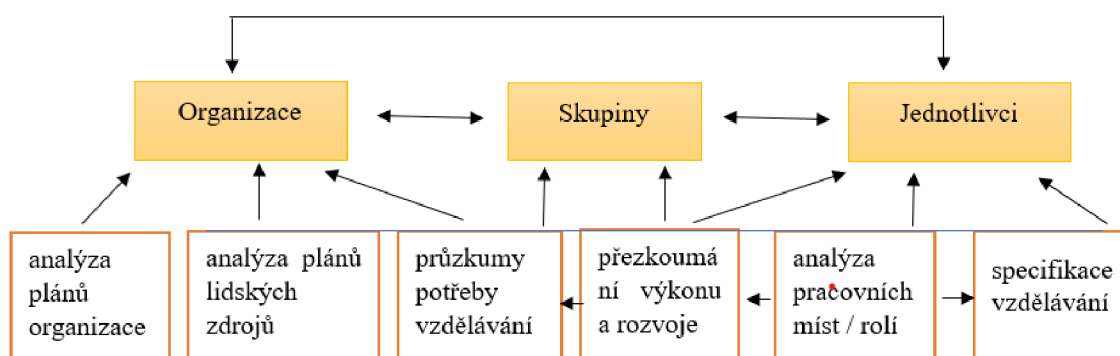
osvojování takových dovedností je dlouhodobý a složitý proces, jehož začátek je už v předškolním vzdělávání a postupně se dotváří v průběhu života (rvp, 2016). V praxi se využívají kompetenční profily či modely, které jsou chápány jako požadavky a nároky na profesní kompetenci, kdežto profily obsahují zejména nároky na zvládnutí pracovních činností, které jsou dané popisem práce. (Mužík, 2017)

2.1 Identifikace potřeby vzdělávání

Jakékoliv vzdělávací aktivity musí vycházet z poznání a pochopení toho, co by se mělo a má udělat a proč se to má udělat.

Kvalifikace a vzdělávání jsou obtížné kvantifikovatelné vlastnosti člověka, a proto identifikace potřeby vzdělávání představuje náročný problém. Nejvíce problematickou částí je stanovování kvalifikačních požadavků jednotlivých pracovních míst, obtížné měření a stanovování souladu mezi požadavky pracovního místa a také je velmi těžké rozpoznávat a kvantifikovat vztah mezi kvalifikací pracovníka a výsledky jeho práce (Koubek, 2015).

Pozornost by měla být vedena k identifikování jednotlivé potřeby vzdělávání na všech úrovních, jako je organizace skupiny a jednotlivců. Nejdříve se analyzuje širší nebo užší škála údajů, které jsou získávány jednak z běžného informačního systému organizace, jednak ze zvláštních šetření (Armstrong, 2015).



Obrázek 2: Analýza potřeb vzdělávání – oblasti a metody

Zdroj: ARMSTRONG, M. a T. STEPHEN, Řízení lidských zdrojů, vlastní zpracování

Obrázek vysvětluje, že analýza potřeb vzdělávání na úrovni organizace povede k identifikaci potřeb vzdělávání na úrovni skupin, ta následně povede k identifikaci vzdělávání na úrovni jednotlivců. Tento proces funguje i opačně.

Armstrong (2015) definuje další možné metody:

- analýza mezer ve vzdělávání – zaměřuje se na rozdíl mezi tím, co je a co by mělo být,
- analýza plánů organizace a plánů lidských zdrojů,
- průzkumy potřeb vzdělávání,
- vyhodnocování vzdělávání – informace získané v rámci vyhodnocování vzdělávací akce.

2.2 Plánování programů vzdělávání

Celkovým výstupem identifikace potřeby vzdělávání je vypracovaný návrh vzdělávacího programu. Tento projekt by měl odpovídat na hlavní otázky, mezi které patří: komu je vzdělávání určeno, jakým způsobem bude prováděno, kým, kde a kdy, jaký typ vzdělávací akce má být zabezpečeno a s jakými náklady.

2.3 Metody vzdělávání

Koubek (2015) uvádí dvě hlavní skupiny metod vzdělávání podle místa vzdělávání:

- metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce (on the job) – využívané pro dělnické pozice,
- metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště (off the job) – vhodné spíše pro manažerské pozice či specialisty.

2.3.1 Metody vzdělávání na pracovišti při výkonu práce

Jedná se o metody používané na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních úkolů.

Instruktáž při výkonu práce – jedná se o nejčastěji používanou metodou. Jde o nejjednodušší způsob formou jednorázového zácviku nového pracovníka, kdy zkušený zaměstnanec či nadřízený přednese pracovní postup a vzdělávaný si následným pozorováním osvojí pracovní úkol. Rychlost a vytváření pozitivního vztahu dané spolupráce je hlavní výhodou této metody. Je využívá pro jednoduché či dílčí pracovní postupy, které jsou vzdělávány často v hlučném nebo rušivém prostředí, což se je vnímáno jako nevýhoda.

Coaching – dlouhodobé instruování a vysvětlování připomínek. Cílem je soustavné podněcování a směřování vzdělávaného k žádoucímu výkonu práce a vlastní iniciativě, kde se bere ohled na individualitu zaměstnance. Celkový proces pomáhá definovat cíle, vize a přání pracovníka. Během coachingu je vzdělávaný pravidelně hodnocen a metoda umožňuje úzkou spolupráci, zlepšuje komunikaci, což je chápáno jako hlavní výhodou.

Mentoring – obdoba coachingu s tím rozdílem, že si zaměstnanec sám vybírá svého mentora, který stimuluje a usměřuje jeho kroky.

Counselling – založeno na vzájemném konzultování a ovlivňování, kde se překonává jednosměrnost vztahu mezi vzdělávaným a vzdělavatelem. Zaměstnanec má možnost vyjadřovat se ke všem problémům, předkládat své návrhy a vize, kdy si vzdělavatel formuje své pracovní schopnosti na základně vzájemné interakce. Časová náročnost je zde vnímána jako hlavní nevýhoda.

Asistování – jedná se o tradiční metody, kdy je pracovníkovi přidělen ke zkušenému zaměstnanci jako pomocník, pomáhá mu plnit úkoly a tím se od něj učí pracovním postupům. Je zde soustavnost působení a důraz na praktičnost. Nevýhodou může být vnímáno, že si pracovník nemusí osvojit všechny činnosti správně.

Pověření úkolem – rozvinutí předchozí metody, kdy vzdělavatel pověří pracovníka splnit úkol, za podmínky, že jsou vytvořeny potřebné podmínky a předány pravomoci. Celá akce musí být sledována a následně vyhodnocována, avšak bez významných zásahů, neboť jde o to, aby si vzdělávaný osvojil samostatnost.

Cross training – založeno na rotaci zaměstnance na určité období různými odděleními, a to v rámci celé firmy, čímž získá přehled a zkušenosti. K přednostem cross trainingu patří rozšiřování zkušeností, vytváření komplexní představy o pracovních postupech, úkolech

a organizaci, rozvíjení flexibility a možnost vidět věci ve vzájemné provázanosti. Neúspěch v některých odděleních, což vede k negativnímu dopadu na sebevědomí zaměstnance, je vnímáno jako hlavní nevýhodou.

Pracovní porady – jedná se o výměnu zkušeností, zaujímání postojů a prezentace názorů, které jsou předneseny před pracovním kolektivem či organizací, což vede k projevům individuální aktivity a osvojování si iniciativy. Nevýhodou je problém s časovým umístěním porady.

Vzdělávání na pracovišti může mít mnoho nevýhod. Jednou z nich je nebezpečí, že účastníci vzdělávací akce – školitelé – budou odvoláni k řešení svých pracovních úkolů a nebudou se tak na školení plně soustředit. Naopak výhodou je možnost sladit zaměstnance s pracovním programem (Caha, 2017).

2.3.2 Metody používané mimo pracoviště

Tyto metody se nejčastěji realizují v režimu, který je podobný tomu školnímu, jako jsou kurzy na školách nebo ve vzdělávacích institucích. Jsou orientovány spíše na rozvoj znalostí a sociálních vlastností.

Přednášky – vhodné pro použití při předávání velkého množství informací, zejména pak pro velké skupiny lidí, kdy je předností rychlost a nenáročnost na vybavení. Na druhou stranu se jedná o jednostranný tok informací, což je nevýhodou.

Přednáška spojená s diskusí, jinak řečeno **seminář**, překonává nevýhody klasické přednášky, nicméně náročnost je zde o něco vyšší.

Demonstrování – je zaměřeno na zprostředkování znalostí za použití audiovizuální techniky, počítačů, тренаžerů či funkčních vlastností a obsluhy jednotlivých zařízení ve výukových dílnách nebo na vývojových pracovištích, kde je umožněno pracovníkům vyzkoušet si bezpečně své dovednosti. Upřednostňuje praktické dovednosti před znalostmi teoretickými. Podmínky se ve výukových dílnách velmi odlišují od reálného pracovního prostředí.

Případové studie – nejčastěji se používají pro vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků, kde jsou nastíněny smyšlené organizační problémy – zaměřeno na jednu oblast řízení – nebo na komplexní organizační problém, který se věnuje orientaci a interdisciplinárnímu přístupu. Úkolem je porozumět studii, diagnostikovat situaci a navrhnout řešení. Taková metoda pomáhá rozvíjet analytické myšlení i schopnost hledat řešení. Na rozdíl od přednášky je zde kladen vysoký důraz na přípravu.

Workshop – skupinové cvičení – je možnou variantou případových studií, kde jsou praktické problémy řešeny týmově a komplexněji.

Brainstorming – je taktéž obdobnou variantou případových studií. Při brainstormingu jsou jednotlivci ze skupiny vyzváni, aby předložili svůj návrh řešení – písemně nebo ústně. Posléze je uspořádaná diskuse, kde je cílem najít optimální řešení. Metoda je velmi účinná a přináší alternativní přístupy s podporou kreativního myšlení.

Simulace – zaměřeno především na praxi a aktivní účast vzdělaných, kteří obdrží podobný scénář za účelem učinění rozhodnutí, které jsou obsaženy v každodenním pracovním životě. Metoda je účinná pro formování vyjednávacích schopností a rozhodování se.

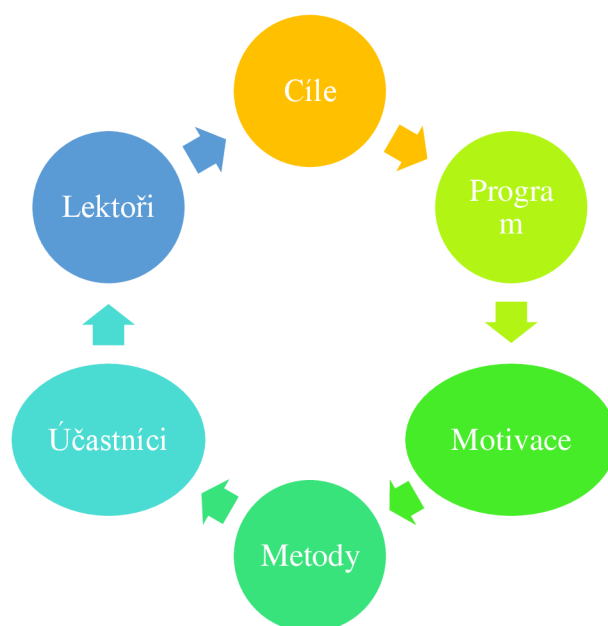
Assessment centre – je moderní a vysoce hodnocená metoda nejen pro vzdělávání manažerů, ale i pro jejich výběr. Účastník plní úkoly a řeší problémy, které jsou generovány počítačem a lze měnit jejich frekvenci, čímž se dá upravit úroveň stresu. Vzdělávaný má tak možnost vyzkoušet si náplň práce manažera, navrhnout řešení a konfrontovat je s vedoucím. Je zde možnost osvojit si tak dovednosti manažera, naučit se ovládat stres, řešit úkoly různé povahy, jednat s lidmi, hospodařit s časem. Assessment centre je však velmi náročná metoda, která potřebuje dostačující technické vybavení.

Outdoor training – jinak označováno jako „učení se hrou“, je metoda určená pro vzdělávání manažerů. Smyslem je hledání optimálního řešení úkolu, umění koordinovat, komunikovat s týmem, pověřovat jej úkoly a vést spolupracovníky, a to během hry. Takové vzdělávání se může odehrávat ve volné přírodě, tělocvičně či upravené třídě. Splnění úkolů následuje diskuse nad použitými metodami a možnostmi vylepšení postupů. Jedná se o velmi efektivní metodu, avšak často odmítanou manažery, kteří nejsou ochotni si hrát.

E-learning – umožňuje vzdělávání pomocí počítačů, které simulují pracovní situaci. Učení je realizováno pomocí schémat, grafů a obrázků, což poskytuje účastníkům obrovské množství informací. Tato metoda je velmi účinná, protože respektuje učební tempo jednotlivce, poskytuje mu rychle zpětnou vazbu využitím cvičebnic a průběžně hodnotí proces osvojování. Nevýhodou jsou její vysoké náklady na zajištění technického zázemí, a proto není zdaleka dostupná všem organizacím.

2.4 Realizace firemního vzdělávání

Realizací je rozuměno uvedení celé vzdělávací akce do skutečnosti. Do této činnosti spadá sledování toho, zda probíhá dle daného plánu, jestli je dodržen rámec stanoveného rozpočtu a v neposlední řadě zahrnuje neustálé vyhodnocování jednotlivých aktivit. Cílem monitorování je zjistit, do jaké míry bylo vzdělávání úspěšné. Po ukončení plánovací fáze a všech přípravných prací je možné začít s realizací. Ta by měla být v souladu s plánem podnikového vzdělávání. Fáze realizace se skládá z několika nezbytných prvků.



Obrázek 3: Prvky plánu realizace

Zdroj: VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ, Efektivní vzdělávání zaměstnanců, vlastní zpracování

Vodák (2011) popisuje prvky plánu realizace následovně:

Cíle vzdělávacího procesu se určují na základě stanovených potřeb vzdělávání. Pro jednoznačnost je dobré rozlišovat programové cíle a cíle kurzu. Cíle říkají, co budou účastníci kurzu po jeho absolvování schopni dělat. Dále by měli vyjadřovat požadované chování, definovat normy pro posouzení či konkretizovat podmínky výkonu.

Program vzdělávání obsahuje časový harmonogram, obsah (téma), použité metody a pomůcky. Aby byl program plynulý a bezproblémový, je třeba zajistit:

- aby účastníci měli možnost vyjádřit se ke všem částem programu
- vyjádření jednotlivých očekávání od účastníků
- vytvořit dostatečnou časovou rezervu.

Motivace zaměstnanců patří k významným prvkům vzdělávacího procesu, neboť zvyšuje schopnost učit se. Je důležité vědět, v jakém stádiu cyklu se účastníci nacházejí, protože jejich motivace se tím mění a je zapotřebí zvážit způsob, jak je posouvat dál.

Účastníci jsou klíčovým prvkem podnikového vzdělávání. Každý člověk má vlastní styl učení. Existují čtyři základní styly učení: aktivista, reflektor, teoretik a pragmatik.

- Aktivisté – dominance okamžitých zkušeností, projevují se v krátkodobých krizích. Nejlépe se učí, pokud si mohou vyzkoušet činnosti hned, za přítomnosti dramatu.
- Reflektor – je osoba odrážející názory. Častěji stojí v pozadí, uvažuje o zkušenostech, pozoruje. Analyzují a shromažďují údaje, zvažují různé aspekty a důsledky předtím, než se pohnou dál. Nejlépe se učí, pokud mají možnost sledovat a přemýšlet, poslouchat a mohou si vyměňovat myšlenky a nápady s ostatními
- Teoretici – oceňují racionalitu a logiku. Snaží se být objektivní a analytičtí, často spojují neslučitelná fakta. Jedná se o strukturované situace, které mají jasný účel.
- Pragmatici – pátrají po nových myšlenkách, experimentují, berou problémy jako výzvy. Mají rádi, pokud vidí spojení mezi probíranou látkou a zaměstnáním.

Metody vzdělávání jsou podrobně popsány v kapitole 2.3.

Lektoři jsou k realizaci vybírání spíše na základě svých technologických znalostí a méně na základě osobních a pedagogických předpokladů. Úspěšným předpokladem lektora je vysoká míra sociální inteligence.

2.5 Vyhodnocení vzdělávání

Vzdělávání a rozvoj představuje jak pro jednotlivce, tak i pro podnik investici přinášející hodnotu, ačkoliv v praxi je tato skutečnost často opomenuta. Taková investice vyžaduje čas, peníze, materiál a úsilí lidí a je důležité jaký počet se vzdělávání zúčastní, jakou kvalitu program přináší a jaké náklady bude třeba vynaložit. Velmi důležité je, že hodnotu vzdělávání je možné lépe vnímat, je-li zajištěno vyhodnocování jeho přínosu. Právě vyhodnocováním kvality vzdělávání je možné zajistit návratnost investice, která byla vložena do celého procesu.

2.5.1 Charakteristiky vyhodnocení vzdělávání

Vyhodnocování vzdělávání je komplexní proces, jehož hlavním cílem je měřit celkové přínosy a náklady jednotlivých programů. Než se k samotnému procesu vyhodnocování přistoupí, je třeba odpovědět si na hlavní otázky – jaká jsou negativa a pozitiva vyhodnocování, na co je třeba dávat si pozor, samotné náklady, kdy realizovat proces, kdo se ho zúčastní a jaká kritéria byla stanovena pro hodnocení (Vodák, 2011).

K **výhodám** patří tyto skutečnosti:

- umožňuje manažerům soustředit se na lidské zdroje,
- zlepšuje se zodpovědnost jednotlivých vedoucích i vztahy mezi účastníky,
- přispívá k efektivitě podnikání,
- podporuje těsnější vazbu mezi cíli vzdělávání a těmi podnikatelskými,
- pomáhá rozhodovat o prioritách,
- zajišťuje orientaci vzdělávacích příležitostí na správné lidi.

Mezi **nevýhody** vyhodnocování se řadí:

- náročnost při získávání informací,
- čas, úsilí a finanční prostředky, které jsou vloženy do procesu,
- úzká spoluúčast lektorů a účastníků programu.

Samotná realizace vyhodnocování by měla být provedena až po ukončení samotného vzdělávacího programu. Existuje klasický přístup k vyhodnocování, který je zobrazen na obrázku č. 3.



Obrázek 4: Klasický přístup k vyhodnocování

Zdroj: VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ, Efektivní vzdělávání zaměstnanců, vlastní zpracování

Zde je vyhodnocení přínosů řazeno jako poslední krok, což může vést k několika problémům. Jednak na tuto fázi nezůstane dostatek finančních či lidských zdrojů, jednak se na tuto činnost může zapomenout úplně. Vhodnější přístup je tedy ten, kdy se s vyhodnocováním vzdělávání počítá již od začátku (Vodák, 2011).

Správné posouzení efektů vyhodnocování je ovlivňováno zvolenými kritérii, které lze rozdělit do dvou základních skupin.

- **Vnitřní kritéria** – souvisejí s obsahem vzdělávacího programu
- **Vnější kritéria** – se vztahují ke konečnému cíli celého vzdělávacího procesu

Sběr dat potřebných pro hodnocení vzdělávání může probíhat několika způsoby:

- **pozorováním** – získávání údajů přímo od účastníků,
- **písemným prohlášením** – pomocí dotazníků, lze využít otevřené i uzavřené otázky, škály apod.,
- **ústními zprávami** – rozhovor, který je strukturovaný nebo nestrukturovaný.

Pro zajištění dostatečné vypovídající schopnosti vyhodnocení je důležité zajistit dostatečný počet oslovených účastníků vzdělávací akce.

2.5.2 Výběr nástrojů vyhodnocování

Přístupů k vyhodnocování vzdělávání může být více, nicméně by však mělo jít o více úhlů pohledu. Dle Vodáka (2011) lze sledovat například:

- **před vzdělávací aktivitou** – počet lidí, kteří vyjádřili o danou akci zájem nebo kteří se přihlásili do vzdělávání,
- **při ukončení vzdělávací akce** – vyjádření spokojenosti, ochota a odhodlání využít získané zkušenosti, schopnost využít znalosti v praxi,
- **s odstupem času** – spokojenost účastníků, udržení znalostí,
- **vliv na chování lidí v práci**
- **vliv na změnu výkonnosti.**

Vodák a Kucharčíková (2011) uvádějí pětiúrovňový aplikační model vyhodnocování, který je zobrazen na obrázku číslo 4.

1. Vyhodnocování reakcí

2. Vyhodnocování nárůstu vědomostí

3. Vyhodnocování pracovní výkonnosti jednotlivce

4. Vyhodnocování pracovní výkonnosti podniku

5. Vyhodnocování změn v kultuře podniku

Obrázek 5: Znárodnění aplikačního modelu vyhodnocování

Zdroj: Zdroj: VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ, Efektivní vzdělávání zaměstnanců, vlastní zpracování

Tabulka je rozdělena do pěti barevných částí, z nichž každá barva odpovídá aplikačnímu modelu, který je popsán na obrázku číslo 4. Vhodnost jednotlivých metod je dále tříděna číselným stupňováním, kdy 3 znamená vysokou vhodnost, 2 – střední, 1 je pro nízkou a 0 pro zcela nevhodnou.

Tabulka 1: Shrnutí vhodnosti metod vyhodnocování

Metoda	Kvantitativní orientace	Kvalitativní orientace	Vhodnost k převodu na finanční hodnotu	Vhodná jako informace pro vedoucího	Význam jako vstup pro vyhodnocovatele	Vhodnost k poznání výchozí úrovně
Dotazník	3	3	0	1	1	1
Testy před učením a po učením	3	3	0	2	3	1
Dotazníky	2	2	0	1	2	1
Rozhovory	1	3	0	3	3	1
Dotazníky	2	2	0	1	2	1
Rozhovory	1	3	0	3	3	1
Odhad přínosů	3	2	3	3	3	1
360° ZV	3	3	0	3	3	2
Kvalifikace	2	2	0	1	2	2
Posouzení	3	2	2	1	2	2
Rozhovory	1	3	0	3	3	2
Odhad přínosů	3	2	3	3	3	2
Analýza trendů	3	1	3	1	2	3
Analýza dopadů	1	3	0	3	3	3
Model řízení	1	2	0	1	2	2
Kontrolní skupiny	3	3	3	1	3	3
Manažerské informace	3	2	3	1	3	2

Zdroj: VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ, Efektivní vzdělávání zaměstnanců, vlastní zpracování

Pro **vyhodnocování reakcí** je možné využít metody jako je akční plán, dotazníky, video reflexe, vyhodnocení učení nebo přehodnocení aktivity. Při úrovni 2 to znamená, že je vhodné **vyhodnocování nárůstu vědomostí** použít písemné, praktické či sebehodnotící testy před učitelskými aktivitami a po jejich ukončení, dotazníky či strukturované rozhovory. **Vyhodnocování pracovní výkonnosti jednotlivce** je možné měřit strukturovaným rozhovorem, dotazníky nebo 180, 360 a 540stupňovou zpětnou vazbou. Předposlední část, **vyhodnocování pracovní výkonnosti podniku**, je vhodné zpracovávat při použití metod jako je analýza trendů, analýza dopadů, kontrolní skupiny nebo strukturované rozhovory s vrcholovým managementem (Vodák, 2011).

2.6 Význam vzdělávání pro současnost a budoucnost podniků

Pokud chce podnik vytvářet a prodávat kvalitní služby či výrobky, je stěžejní, aby měl proškolené zaměstnance, kteří mají takové znalosti a dovednosti pro dosažení takových cílů. Nejtěžším úkolem pro oddělení, zabývající se lidskými zdroji, často bývá obhájit si potřebu investování do vzdělávání před majiteli firmy. Důležitým faktorem je dokázat, že potřeba realizace vzdělávání přináší přínosy jak pro jednotlivce, tak i pro celý podnik. Do vzdělávacích akcí by se mělo investovat stejně jako do technologií, neboť s lidmi, kteří nemají základní znalosti a zkušenosti, nemůže být vytvořen fungující a prosperující podnik.

3. Charakteristika vybrané společnosti

Pro zpracování bakalářské práce byla po uvážení vybrána firma SV metal. SV metal je relativně mladá dynamická firma, která byla založena již roku 1996 za účelem výkupu, zpracování a export barevných kovů a nerezů. Je tedy zařazena ve výrobním sektoru se zaměřením na výrobu produktů z tenkých plechů a výrobu jednoúčelových strojů. Jednotka, která se specializuje právě na výrobu výrobků z takových plechů byla založena teprve roku 1999 (svmetal, 2018).

Mezi charakteristické znaky firmy je řazena specializace na malosériovou a středně sériovou výrobu. Firma tedy nabízí řešení v oblasti výroby právě z tenkých plechů a výroby strojů v malých a středních sériích a ve výrobě strojů. Dále nabízí i komplexní balíčky služeb, jako je vysekávání a děrování pomocí speciálních strojů, sváření plechů, ohýbání plechů, broušení a leštění nebo řezání laserem. To řadí společnost mezi špičky ve svém oboru.

Podnik se dále vlastní několik certifikátů, které podporují konkurenceschopnost celého závodu. Certifikát DIN 6700-2 C3 kontroluje celý výrobní proces, pro zajištění kvality je zaveden systém řízení jakosti dle normy ISO 9001:2001. V roce 2008 proběhla certifikace svářecích pracovišť dle DIN 6700-2 C3 pro výrobu svářenců pro kolejová vozidla. Všechny výrobní jednotky jsou vybaveny měřicími pracovišti a pro měření používají standardní měřidla 2 D a měřicí stroj Digimar (svmetal, 2018).

Mezi silnou stránku podniku je řazena například flexibilita, kdy je snaha o přizpůsobení se požadavkům zákazníků, a to i v případě, že bude muset upravit výrobní program. Nabízí komplexnost poskytovaných řešení a služeb podobě přebrání veškeré zodpovědnosti. O komunikaci se zákazníky se stará zákaznický servis, který je vždy nápomocen při řešení sporů. Díky projektovému managementu je postaráno o plánování a řízení složitých projektů. Zákazníkům jsou nabízeny i inženýrské služby, které jsou k dispozici pro případ změn v objednávkách, které se týkají úprav výkresové dokumentace. Hlavní předností firmy je zkušenost s mezinárodním obchodem, kdy většinu svých výrobků vyváží do Francie, Německa, Holandska, Švýcarska, Polska, Slovenska a Maďarska. Nejvíce jsou součástky vyráběny pro textilní, tabákový, železniční a farmaceutický průmysl. Hlavním českým odběratelem je firma ERA, která vyrábí součástky pro armádní radary. Díky válce na Ukrajině byla poptávka po součástkách rekordní.

3.1 Organizační struktura vybrané společnosti

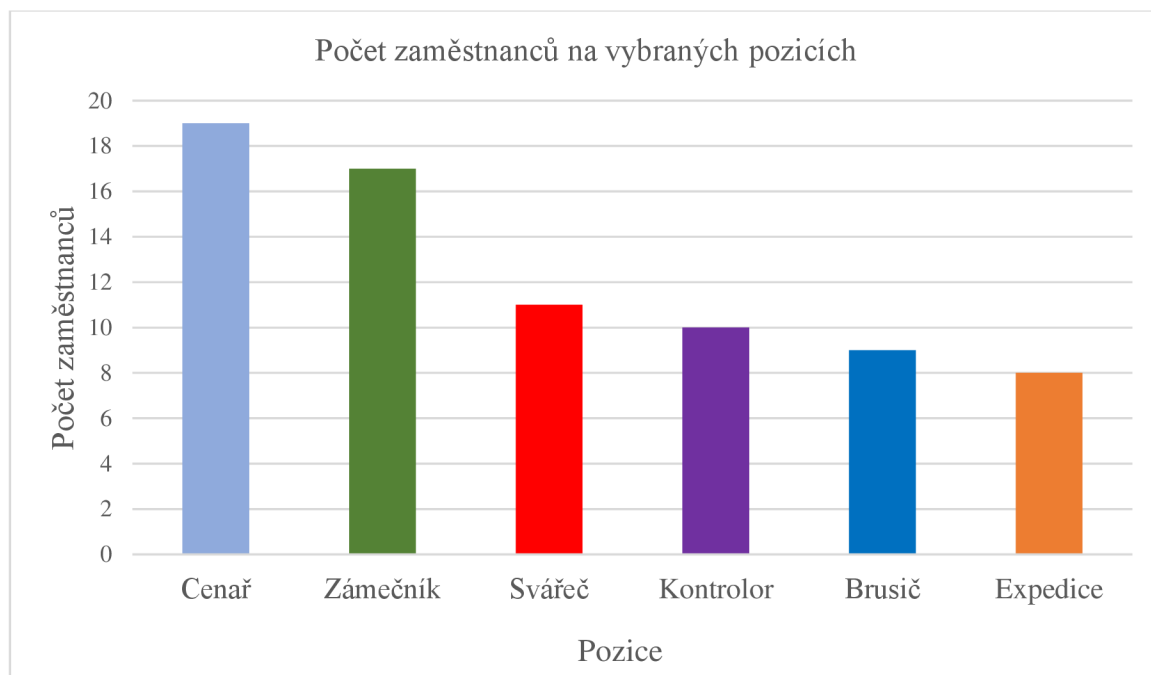
Firma je rozdělena do 20 středisek, z nichž šest se nachází v Královéhradeckém kraji a jedno v kraji Pardubickém, což je, podle slov majitele, charakteristický rys podniku. Každé středisko se zaměřuje na určitou fázi výroby. Často je zapotřebí při kompletaci konečných výrobků kombinovat jednotlivá střediska, proto zde musí fungovat plynulá přeprava mezi jednotlivými částmi podniku, kterou zajišťují podnikoví dopravci. Takové nastavení může vytvářet problém vzhledem k časové náročnosti logistiky a možnému znehodnocení výrobků. Výsledkem pak může být nedodržení dodacích lhůt či finanční ztráta. Rozpoložení SV metal je znázorněno v tabulce číslo 2.

Tabulka 2: Rozpoložení středisek SV metal

Středisko (číslo)	Místo	Název
01	Divec	Šrot (obchod s kovovým odpadem)
02	Libřice	-
03	Hlízov	-
04	Nové Město nad Metují	-
05	Divec	Výrobní montážní středisko
06	Divec	Obchodní oddělení
07	Divec	Správa
08	Divec	Konstrukce
09	Divec	IT
10	Divec	Ruční práce
11	-	-
12	Letohrad	-
13	Hradec Králové	Prášková lakovna
14	Hradec Králové	Obrubna
15	Rychnov nad Kněžnou	Mokrá lakovna
16	Rychnov nad Kněžnou	Středisko jakosti
17	Rychnov nad Kněžnou	Zedníci
18	Rychnov nad Kněžnou	CTPV
19	Rychnov nad Kněžnou	Vývojové středisko
20	Rychnov nad Kněžnou	Středisko kooperací
21	Rychnov nad Kněžnou	Robotické středisko

Zdroj: interní informace firmy SV metal, zpracování vlastní

Bakalářská práce se věnuje pouze jednomu středisku, a tím je Divec, kde pracuje celkem 225 zaměstnanců. Práce se věnuje jen několika pozicím, které byly vybrány personálním oddělením, a to z důvodu největšího výskytu chybovosti při práci. Jejich přehledný počet je znázorněn grafem.



Obrázek 6: Grafické zpracování počtu zaměstnanců na daných pozicích
Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že cenaři mají největší zastoupení ze všech pozic, avšak při jejich práci málokdy dochází k chybám, jako je tomu u svářečů, zámečnicků či brusičů. Chyby, dle respondentů, vznikají zejména při špatném čtení výkresů, kdy si zaměstnanci dělají práci podle svého nebo špatně pochopí pracovní postup u daného výrobku.

3.2 Personální činnosti

Činnosti, které vykonává personální oddělení v Divci řeší hned několik témat. Práce se zabývá aktivitami spojené s tématem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Nejdříve je však potřeba nalézt potenciálního pracovníka, pro kterého je vzdělávací plán vytvořen. Takového zaměstnance firma hledá hned několika způsoby. Nejvíce jsou využívány agenturní služby, odkud přichází nejvíce zájemců, různé inzerce v novinách nebo reklamní spoty na MHD v Hradci Králové nebo Úřad Práce. O volných pozicích v podniku se případní zájemci mohou dozvědět i na oficiálních webových stránkách firmy nebo ze sociálních sítích, jako je Facebook, nicméně tyto platformy se společnosti příliš nevyplatily a na dále nebudou využívány. Toto rozhodnutí vzniklo na základě malé reakce od potenciálních uchazečů.

S novým uchazečem jsou obstarány všechny potřebné dokumenty, jako je podepsání pracovní smlouvy, zajištění lékařské prohlídky, seznámení se s provozním řádem, a to

nejdůležitější, předání adaptačního plánu pro danou pozici, kde je jasně dáno, čím vším musí zaměstnanec projít, aby byl schopný vykonávat danou činnost bez problémů.

Mezi další činnosti, které oddělení vykonává, se řadí:

- nadefinování požadavků na strukturu a počet potřebných pracovníků,
- analýza pracovních míst,
- evidence zaměstnanců,
- vzdělávání zaměstnanců (tato oblast je popsána níže v této části práce),
- personální poradenství (pomoc při řešení pracovních problémů, které mohou zaměstnanci řešit),
- hodnocení pracovníků. Takové hodnocení provádí vedoucí střediska za asistence personálního oddělení,
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- pracovněprávní vztahy, ukončování pracovního poměru.

Personální oddělení dále spolupracuje s ostatními středisky tak, aby se zajistil co nejvíce plynulý chod výroby. Jestliže se stane, že na nějaké pozici ve středisku chybí pracovní síla a v jiné zase přebývá, uvažuje se o dočasném přemístění daného pracovníka. To vše za podmínky, že s tím obě strany souhlasí a vyhovuje jim to.

3.3 Základní informace o vzdělávání ve firmě

Aby bylo možné sestavit plány vzdělávání, je důležité vědět, jak celý proces realizace ve firmě funguje. Firma kromě školení, která jsou pro pozice důležité, nabízí i možnost vzdělávání navíc. Mezi to lze zařadit možnost naučit se novým jazykům a rozšíření kvalifikace, která pomáhá zaměstnancům získat lepší platové podmínky, či prohloubit si znalosti, které zaměstnanec již má. Mezi jazyky, které firma aktivně nabízí, patří angličtina, polština, ruština a ukrajinština. Nevylučuje se ale přizpůsobení se požadavkům zaměstnancům a nabídnutí i jiných jazyků. Zájem o takové kurzy, které jsou zprostředkovány externí firmou, není příliš velký. Důvodem může být, že zaměstnanci nevidí v jazycích benefity nebo nemají potřebu učit se je, jestliže je nechtějí aktivně využívat mimo své pracovní prostředí. Rozšiřování kvalifikace je umožňováno formou získání nové

certifikace například pro svářeče. Takové vzdělávací akce zprostředkovává přímo sama firma za pomoci externí školitelky a je podporována finančním příspěvkem.

Dle teorie je realizace firemního vzdělávání rozdělena na šest částí, do kterých spadá cíl, program, motivace, metody, účastníci a lektori. Ve firmě je prováděna následovně:

Cíl vzdělávacího procesu určuje, co budou účastníci kurzu schopni dělat. Vybraný podnik vyznačuje své cíle vzdělávacího procesu tím, že předává základní informace o obsahu školení zaměstnanci, a tím mu naznačuje, co se díky absolvování vzdělávací akce naučí. Je více než důležité, aby zaměstnanec měl tyto informace ještě před samotným začátkem, neboť ho to může motivovat k větší soustředěnosti, pokud bude vědět, že znalosti opravdu využije při své práci. Kromě jiného se předávají informace i o obsahu vzdělávacího programu a časové délce, které v drtivé většině předává samo personální oddělení.

Program obsahuje časový harmonogram, obsah a použité metody, které se budou při školení aplikovat. Firma využívá checklisty, kde jsou tyto informace obsaženy, nicméně nejsou vytvořené pro všechny pozice. Proto personální oddělení vybralo dané pozice, kterými se práce zabývá, neboť pro ně chybí plány, které by tyto informace přehledně obsahovaly.

Motivace zvyšuje schopnost učit se. Podnik se snaží motivovat hlavně přes výhodnější platové podmínky, to znamená, že kdo má lepší certifikace, dokáže si vydělat více peněz. Právě peníze jsou v dané společnosti klíčové a zaměstnanci na tyto výhody reagují pozitivně.

Každý vzdělávací proces má kromě výše zmíněných částí i **účastníky**, bez kterých by školení nemělo smysl. Teorie říká, že každý účastník má svůj vlastní styl učení. V současné době podnik tyto styly nijak nerozlišuje. To znamená, že se školení nepřizpůsobuje účastníkům a je prováděno pro všechny stejně. Takové nastavení může znamenat, že ne každému školení bude vyhovovat, neboť se nebere zřetel na jeho preferované styly.

Z **metod vzdělávání**, které jsou nejvíce využívány v podniku, patří instruktáž při výkonu práce, která dle teorie spadá do vzdělávání na pracovišti a je prováděna hlavně pro zaměstnance, kteří pracují manuálně přímo ve výrobě. Díky tomu si dokážou osvojit práci rychle, snadno pochopí celý proces a vytváří si pozitivní vztah s kolegy. Kromě jiného se v podniku provádějí pracovní porady, zejména pak pro vedoucí zaměstnance. Informace, které jsou obecné a nepotřebují praktickou ukázkou, jsou realizovány formou přednášky. Ta

je sice dle teorie řazena do metod používaných mimo pracoviště, ale ve firmě je prováděna v kancelářích vedoucích či na personálním oddělení. Stálo by za zvážení, zda by podnik neměl využívat i další metody, například asistování nebo coaching.

Úspěšným předpokladem **lektora** je vysoká míra sociální inteligence, která je není při výběru školitelů podnikem ověřována. V současné době provádí vzdělávací akci vždy vedoucí zaměstnanci, což nezaručuje stoprocentní úspěšnost procesu. Vedoucí zaměstnanec sice má přehled o tom, co by se mělo dělat a jakým způsobem, ale nemusí mít vyhrazenou dostatečnou časovou rezervu či dostatečnou míru lektorských schopností, což se může negativně odrazit na celé vzdělávací akci.

3.4 Vzdělávání v oblasti mezinárodního obchodu

V podniku je využíván i obchodní referent, který se pravidelně setkává s mezinárodním obchodem. Jeho náplní práce je příprava obchodních jednání, uzavírání smluv, při nezaplacení vymáhá pohledávky a zajišťuje vyhotovení zakázek včetně jejich evidence. Aby byl referent přijat do firmy, je zapotřebí, aby měl střední vzdělání v oboru ekonomika a podnikání či vyšší. Firma dále umožňuje prohloubení jejich dovedností odborným školením, do kterého spadá například digitální rozvoj, virtuální tréninky nebo inovativní rozvojová řešení. O takové vzdělávání si zaměstnanec musí požádat sám.

Kromě jiného firma nabízí i specifické strojírenské kvalifikace, například EWT/IWT (mezinárodní svářečský technolog). Tato školení jsou vyhrazena pro vedoucí technology, kteří mají úplné střední technické vzdělání na škole uznané Ministerstvem školství a minimální věk 20 let. Pro firmu tato kvalifikace představuje náklad v hodnotě 90 000 Kč. Délka takového kurzu je v rozmezí 7-8 týdnů a zakončuje se písemným testem i ústní zkouškou před zkušební komisí. Po úspěšném absolvování kurzu dostane zaměstnanec diplom pro Mezinárodního a Evropského svářečského technologa. Dále se nabízí školení PT 2 (mezinárodní penetrační zkouška), které není firmami často požadované. Tato vzdělávací akce se zaměřuje na mezinárodní penetrační zkoušení. Provádět ho mohou pouze ti zaměstnanci, kteří opravdu získali certifikát a mohou tak vystavovat protokol o provedení PT 2. Práce se těmito pozicím nevěnuje z důvodu nízké absence chyb a malého počtu zaměstnanců, kteří na těchto pozicích pracují.

3.5 Obecná charakteristika vybraných pozic

Práce se věnuje hned několika vybraným pozicím, pro které bude potřeba vytvořit plán vzdělávání. Pozice, které firma vybrala jako klíčové a pro které bude tyto vzdělávací plány chtít vytvořit jsou svářeč, brusič, zámečnick, cenař a kontrolor. Obecná charakteristika byla vytvořena na základně zodpovězených otázek, které byly kladeny hlavním vedoucím podniku.

Svářeč kovů se zaměřuje na svařování kovových polotovarů a jejich součástí s použitím různých svařovacích technik. Jeho pracovní náplní je příprava pracoviště, čtení a využití technických podkladů. Vybírá vhodné nástroje pro svařování daného výrobku, vyrovnává, upíná, přistehovává či případně upravuje obrobku.

Brusič seřizuje a obsluhuje brousící stroje, provádí veškeré nutné práce při broušení kovových součástí, dílů strojů a nástrojů. V SV metal je možné nalézt brusiče, kteří se zaměřují na obyčejné broušení. Toto broušení obnáší zabrušování svárů či broušení pod povrchovou úpravu. Kromě toho jsou zde zaměstnanci, kteří se zaměřují na pohledové broušení, které obnáší směrové brusy nebo leštění. Nalézt uchazeče, který umí tento typ broušení, je velmi těžké, vzhledem k tomu, že na školách tato činnost není vyučována. Proto zde rozhoduje praxe.

Zámečnick vykonává montáž a opravy strojů, zařízení s využitím ručních strojů. Dále se věnuje práci jako je řezání, vrtání, závitování, nýtování a rovnání svařovaných dílů. Často nelze odhadnout, zda se uchazeč na pozici hodí. Z tohoto důvodu si firma stanovuje tříměsíční zkušební dobu, po které se rozhodne, zda spolupráce bude pokračovat či nikoliv.

Cenař je odpovědný za tvorbu cenových nabídek a zajišťuje veškeré podklady, které jsou potřeba pro vyhotovení nabídky, a to ve spolupráci s oddělením obchodu a konstrukcí. Komunikuje s dodavateli, tedy je zapotřebí aby měl příjemné vystupování a dokázal rychle reagovat na možné otázky či připomínky.

Expedice není nijak složitá ani fyzicky náročná pozice, proto je z velké části vykonávána ženami. Náplní je sbírání zkontrolovaných dílů, jejich následné očištění a označení štítkem, v neposlední řadě pak zabalení dle stanovených standardů. Vedoucí expedice dále zajišťuje

dopravu, kde je zapotřebí objednat dopravce, vystavit dodací list a CMR. Z důvodu toho, že firma zpracovává materiály pro vícero klientů či firem, má každá expedientka své určené podniky, pro které kontroluje a zabaluje díly.

Poslední pozicí je **kontrolor**, který se dělí na vstupní a výstupní. Všeobecně je jeho náplní odhalování chyb, zabránění postupu neshodných kusů ve výrobě či zamezení vyexpedování neshodných dílů směrem k zákazníkovi. Vstupní kontrolor má na starosti zejména kontrolu polotovarů před uvolněním do výroby nebo v případě jednoduchých dílů na balení pro expedici.

O konečnou kontrolu před expedicí produktu směrem k zákazníkovi odpovídá kontrolor výstupní. Do jeho náplně práce spadá kontrola tvaru výpalku, odjehlení, délkové a ohybové rozměry, úhly, kolmost, rovinnost, rovnoběžnost, rozteče a průměry otvorů, drsnost povrchu, směr brusu, tloušťku, vizuální charakter a odstín povrchové úpravy. Zastupuje výhradně zájmy zákazníka, nikoliv zájmy střediska.

Vše probíhá dle zvyklostí zákazníka, to znamená, že pokud má klient požadavek na 100 % kontrolu celé výroby, bude zhotovena 100% kontrola. Pokud tak není stanoveno, provádí se dle potřeb a velikosti zakázky, a to:

- zakázka do 3 ks – kontroluje se každý kus
- zakázka do 10 ks – každý třetí kus
- zakázka nad 20 ks – každý pátý kus
- zakázka nad 50 ks – každý osmý kus
- zakázka nad 100 a více kusů – každý desátý.

Dále má na starosti vypracování měřicího protokolu, který vzniká na požadavek zákazníka, obchodníka nebo jakosti. V případě kontrolování reklamovaného dílů provádí 100 % kontrolu.

4. Systém PERM

Firma pro evidenci dokumentů a všech informací, které jsou pro zajištění plynulé personální práce potřebné, využívá systém PERM. Systém je na trhu dostupný již 30 let a za svou existenci si získal uplatnění u více než 1 600 firem. PERM 3 je mzdový a personální systém, který usnadňuje práci mzdovým účetním či personalistkám (perm3, 2021).

Vzhledem k tomu, že je v podniku zaveden pouze systém PERM, pod kterým se vede hned několik agend, a to personální a mzdová, je v návaznosti na teorii řazen do ERP systému. Přesněji řečeno je systém využíván pro činnosti, které jsou popsány na obrázku číslo 7.

Personální agenda	Mzdová agenda
<ul style="list-style-type: none">• lékařské prohlídky• cestovní příkazy• výběrová řízení• plánování požadavků pro funkci• sledování opakovaných školení• přehled kvalifikací• pracovní neschopnosti a ošetřovné	<ul style="list-style-type: none">• zpracování mezd• přehled o docházce• šablony• sledování souběžných pracovněprávních vtaů• generování souborů• řešení srážek z mezd

Obrázek 7: Využití PERM 3 v podniku
Zdroj: vlastní zpracování

Pro mzdovou agendu je v systému PERM možnost zpracovávat mzdy a to časové, měsíční i úkolové a vždy v souladu s platnou legislativou. Dále eviduje souběžné pracovněprávní vztahy, komplexně řeší srážky z mezd (včetně exekucí). Výhodou je zde automatické vyhledávání v insolvenčním rejstříku. Sleduje údaje v docházce, nároky na řádný důchod a generuje 650 výstupních sestav. Pro personální činnosti se využívá hlavně při sledování lékařských prohlídek a vzdělávacích akcí. Eviduje se zde tedy plán vzdělávání, periodická školení či hodnocení, kde lze nadefinovat hodnotící škálu a interpretovat dané výsledky. Cestovní příkazy a výkazy jsou další nedílnou součástí systému, kterou personální oddělení ocení. Pro usnadnění výběrových řízení je často využívaná funkce „výběrová řízení“, kde je možnost sledovat výsledky testů, charakteristika uchazečů a evidence dokončených činností, které souvisejí s náborem nových zaměstnanců.

Každý pracovník má navíc nastavená svá práva pro používání tohoto systému. Je tedy ošetřeno to, aby se pracovník nedostal do složek, do kterých nemá mít přístup, případně má nastaven pasivní náhled. To znamená, že se do složky podívá, ale nedokáže ji nijak upravovat.

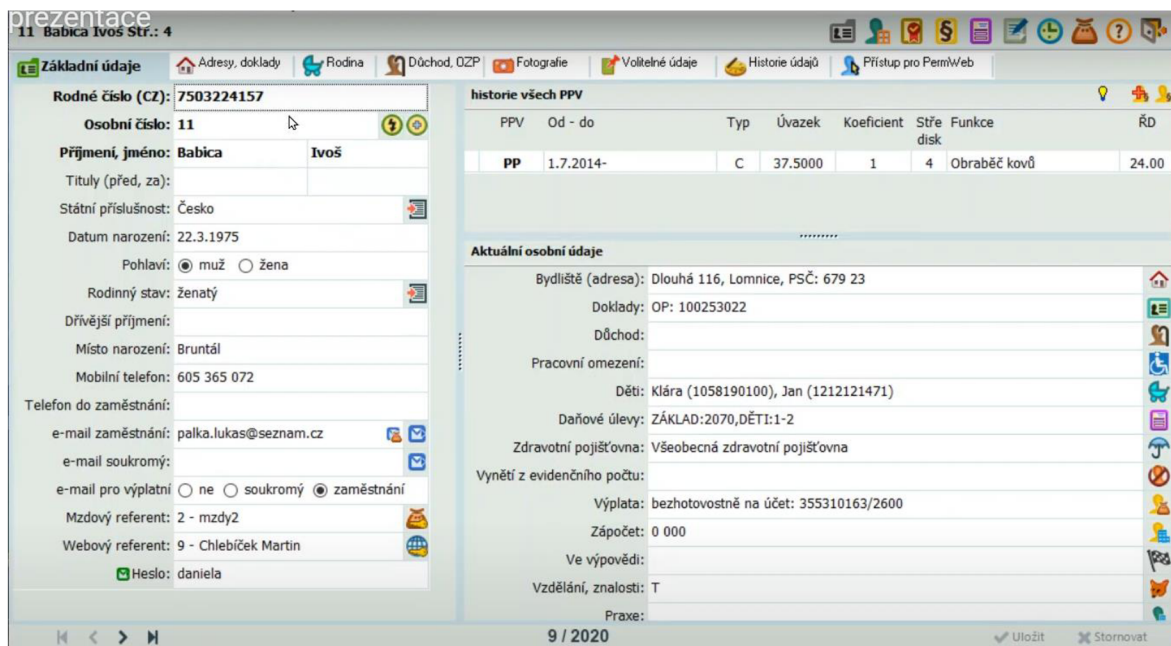
Pro úplnou představu jsou přiloženy obrázky, které ukazují hlavní přednosti systému a které jsou spojené s tématem bakalářské práce. Z důvodu GDPR jsou ukázky přejaté z oficiálních stránek distributora personálního systému.

	Příjmení a jméno	Středisko	Mr	Pr	Wr	Vznik PPV	Druh PPV	MES	M3	Ukončení	Obec	Prac.m.	Úvazek
47	Mikulaščík Jan	2	1	0	4	1.7.2014	PP		-		1	Obchodník pro východní Evropu	40
41	Mizera Stanislav	4	2	0	9	1.7.2014	PP		-		2	CNC operátor - soustruh	37,5
19	Navrátil Kamil	3	2	0	7	1.7.2014	PP		-		3	Montážní dělník	40
27	Nedbálek Martin	3	2	0	7	1.7.2014	PP		-		3	CNC operátor - fréza	40
53	Ozaňák Rudolf	1	1	0	2	1.6.2019	PP		-		1	Správce sítě	20
33	Patmanová Lenka	2	1	0	4	1.7.2014	PP		-		1	Obchodník pro východní Evropu	40
18	Piňosová Lenka	3	2	0	6	1.7.2014	PP		-		3	Vedoucí výrobní divize Slušovice	40
26	Plášek Daniel	3	2	0	7	1.7.2014	PP		-		3	CNC operátor - fréza	40
2	Polášek Jaromír, Ing.	2	1	0	3	1.7.2014	PP		-		1	Obchodní ředitel	40
23	Prachař Kryštof	3	2	0	7	1.7.2014	PP		-		3	Montážní dělník	32
14	Rak David	4	2	0	9	1.7.2014	PP,DOP		-		2	Svářeč	38,75
17	Růžička Jaroslav	4	2	0	9	1.7.2014	PP		-		2	Svářeč	38,75
28	Sedlář Patrik	4	2	0	9	1.7.2014	PP		-		2	CNC operátor - soustruh	37,5
51	Šimková Hana	2	1	0	4	1.4.2015	PP		-		1	Obchodník pro východní Evropu	40
22	Talaš Aleš	3	2	0	7	1.7.2014	PP		-		3	Montážní dělník	40
9	Vacula Petr	4	2	0	9	1.7.2014	PP		-		2	Kontrolor kvality	40
44	Vanderka Ladislav	3	2	0	7	1.7.2014	PP		-		3	Montážní dělník	40
37	Večeřová Denisa	3	2	0	7	1.7.2014	PP		-		3	Montážní dělník	40
32	Vik Karel	4	2	0	9	1.7.2014	PP		-		2	Zámečnick	40
43	Zábojníková Petra	4	2	0	9	1.7.2014	PP		-		2	CNC operátor - soustruh	37,5
43	Zábojníková Petra	4	2	0	9	1.7.2014	PP		-		2	CNC operátor - soustruh	37,5

Obrázek 8: Ukázka systému PERM 3 - evidence zaměstnanců

Zdroj: perm3.cz, nedatováno

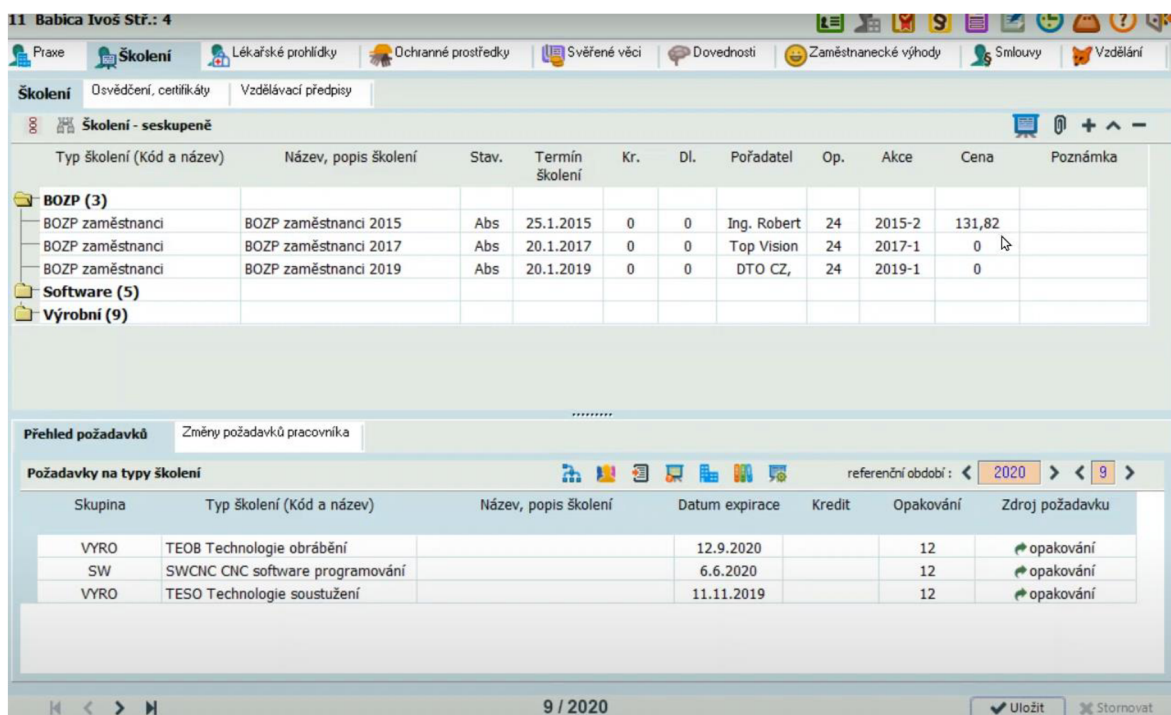
Největší výhodou tohoto systému je jednoznačně přehlednost a jednoduchost. Pro personalistu je velké usnadnění práce evidence zaměstnanců, která se dá řadit buď abecedně, podle středisek či typu pracovní náplně.



Obrázek 9: Ukázka systému PERM 3 - základní údaje o zaměstnanci

Zdroj: perm3.cz, nedatováno

U každého zaměstnance je možnost evidovat různá data, která jsou potřebná pro řádnou evidenci. Výhodou je, že se do karty může podívat každý, pokud mu bude nastaven přístup. Kromě osobních údajů je zde možnost evidence pracovního omezení, bankovního spojení či dodaných dokladů.



Obrázek 10: Ukázka systému PERM 3 - evidence školení

Zdroj: perm3.cz, nedatováno

Personalista či jiná osoba, která má nastaven přístup, se ze systému může dozvědět, jaké školení zaměstnanec již absolvoval, kdy je další termín opakování, popřípadě na kolik vzdělávací akce vyšla. Kromě jiného jsou zde evidovány lékařské prohlídky, data o ochranných prostředcích, svěřených věcí.

Hlavní výhodou pro firmu je garance souladu s legislativou, za podmínky, že je systém součástí výrobního SW. Na druhou stranu aktuálnost a uživatelský komfort patří mezi negativní stránky a z tohoto důvodu se řadí mezi nevýhody, které zdůraznilo přímo personální oddělení v Divci.

Vedle personálního informačního systému je v podniku vedena papírová dokumentace o zaměstnancích, která je povinná z legislativního hlediska.

5. Sběr informací pro vytvoření základního plánu vzdělávání

Šetření bylo provedeno za účelem zjištění informací na vzdělávací akce, a to od vybraných respondentů. Tyto osoby byly vybrány personálním oddělením jako ty, které by daný přehled o pozicích a jejich potřebách na školení měly mít. Dotazovaných bylo šest, a to hlavní firemní metrolog, vedoucí střediska v Divci a vedoucí jakosti. Dále pak svářecí technolog, odpovědná osoba pro školení v interních systémech a vedoucí kontroly. Cílem dotazování bylo získat dostatečné informace, které jsou důležité pro zpracování základních plánů vzdělávání.

První kontakt s respondenty byl proveden na základě e-mailu, kde byly dotazování na obecné informace o pozicích, pro které je vytvářen základní plán vzdělávání. Informace z otázek byly použity v kapitole číslo 3.4, která je zaměřena na stručnou charakteristiku pozic z pohledu vedoucích výroby či hlavních zaměstnanců, kteří s nimi přicházejí dennodenně do styku.

Druhý kontakt byl proveden taktéž prostřednictvím e-mailu a jeho cílem bylo zjistit informace přímo o školeních, které jsou důležité pro zaměstnance na daných pozicích. Hlavním cílem tohoto kontaktu s respondenty bylo zjistit jaká školení se pro jednotlivé pozice provádějí, kdy a kdo je za ně odpovědný. Celkový sběr informací o prováděných školeních, či vzdělávacích akcích byl tak proveden na základně předpřipravené tabulky. Tabulka byla zvolena z důvodu přehlednosti a jednoduchosti, a také pro větší komfort dotazovaných při jejím vyplňování. V e-mailu kromě přiložené tabulky byly sepsány pokyny pro její vyhotovení s názornou ukázkou a stručný popis, k čemu informace budou použity.

Tabulka 3: Ukázka možnosti vyplnění tabulky

Pozice:	Brusič	Další pozice ...
Školení:		
<i>Doplňte prosím</i>	ANO, pan Trdelník, jednorázové, písemný test	ANO, pan Trdelník, jednorázové, písemný test

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi informace, které jsou stěžejní pro vytvoření základního plánu vzdělávání pro jednotlivé pozice, se řadí název školení se stručným popisem obsahu. Dále odpovědná osoba, perioda opakování a jakým způsobem je vzdělávací akce prováděna. Zde můžeme uvažovat buď o písemném testu, prezentaci, slovním popisu, testech před a po školení nebo dalších možnostech, které jsou popsány v teoretické části.

Respondenti měli možnost tabulku doplňovat i pro případ, že by některá školení chyběla nebo naopak přebývala. Jednotlivá školení, která jsou vidět v tabulce číslo 4, byla získána z podpurných materiálů, které byly poskytnuty personálním oddělením.

Tabulka 4: Nástroj pro sběr informací o potřebných školeních k daným pozicím

Pozice:	Svářeč	Brusič	Zámečnick	Cenař	Expedice	Kontrolor vstupní	Kontrolor výstupní
Školení:	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Čtení výkresové dokumentace							
Školení na práci WPS							
VZV/ruční VZV							
Vstupní školení jakosti							
Metrologie							
QI							
Materiály							
BOZP							
Informace o firmě, firemní kultura							
Informace o středisku, vize a poslání střediska							
Obecný postup							
Tlakové lahve							
VZV/ruční VZV							

Zdroj: vlastní zpracování

Z dotazování se podařilo získat přehled všech školení, kterými by měli zaměstnanci na jednotlivých pozicích projít. Vzdělávací akce mají za úkol předat konkrétní znalosti a jejich obsah se dá charakterizovat následovně:

- vstupní test na čtení výkresů – všeobecný test pro získání základního přehledu znalostí,
- čtení výkresové dokumentace – pro zaměstnance, kteří nedosáhnou v testu více jak 30 bodů,
- školení na práci WPS,
- školení na čtení svarových značek na výkresu – prohlubování správného čtení, naučení se posuzovat technické dokumentace a druhy značek,
- bezpečnostní školení – bezpečnost práce při svařování, které je potřebné pro získání svářečského průkazu,
- školení pro obnovu svářečského průkazu – přezkoušení z bezpečnosti formou testových otázek,

- vstupní školení jakosti – předávány znalosti o ISO normách a certifikacích,
- použití měřidel a správné měřicí techniky – základní metody měření, použití norem a výpočty,
- metrologie – kalibrace strojů, základní pravidla měření,
- QI – fungování interního systému, důležité parametry pro pozici a co v něm zaměstnanec bude zaznamenávat,
- materiály – vlastnosti používaných materiálů v podniku, základní rozeznávání a zásady při práci s nimi,
- samokontrola – vizuální kontrola dílů, jak ji provádět,
- životní prostředí – bezpečnostní lhůty, nakládání s odpady na daném středisku apod.,
- BOZP – požární ochrana, hygiena práce, první pomoc a další,
- informace o středisku, vize a poslání střediska – docházkový systém, jak se plánuje dovolená,
- obecný postup – postup při práci,
- postupy na pracovních místech – informace o pracovním místě, náplň práce, požadované činnosti, jak vypadá dobře odvedená práce,
- vykazování práce v QI – pod stupeň školení na QI,
- evidence neshod – jak se zapisují a kam, co s vadným kusem.

6. Vyhodnocení a vytvoření základního plánu vzdělávání

Tabulka, která byla rozeslána dotazovým, se nepodařila vyplnit tak, aby z ní mohl být vytvořen základní plán vzdělávání pro všechny pozice, kterým se práce věnuje. Ačkoliv respondenti dostali vzor pro vyplňování, ne všichni odpověděli plnohodnotně. Většina vyplněných buněk obsahovala jednoslovné odpovědi, a to ano nebo ne. Pro získání všech základních informací bylo zapotřebí obrátit se na personální oddělení, které se snažilo chybějící informace dohledat. Pokud ani tímto způsobem se nepodařilo zajistit stoprocentní úplnost tabulky, přešlo se k doplňování informací z teoretické části či podpůrných materiálů, o čemž bylo personální oddělení informováno. Všechny získané informace pak byly zapracovány do základního vzdělávacího plánu, které jsou v přílohách.

Respondenti navrhli odstranit školení na tlakové lahve a na vysokozdvizný vozík (VZV), jelikož ne všichni zaměstnanci jsou povinni manipulovat s těmito nástroji či stroji. Naopak byl přidán vstupní test na čtení výkresů, který by měl zjistit úroveň znalostí uchazeče. Pokud uchazeč získá méně jak 30 bodů, je pak doškolen na čtení výkresové dokumentace. V přílohách je pak napsáno, že se ho zúčastní pouze ti uchazeči, kteří vstupním testem neprošli. Dále bylo přidáno bezpečnostní školení pro pozici svářeč, které se stará o předání informací o bezpečném svařování a je předpokladem pro získání svářečského průkazu a školení pro obnovu svářečského průkazu. Odpovědná osoba pro školení v interním systému přidala školení na vykazování práce v QI a evidenci neshod. Pro všechny pozice bylo navrženo začlenit vzdělání o postupech na pracovních místech, které by mělo předat základní informace o pracovním místě, obecné informace – náplň práce, požadované činnosti, lhůty lékařských prohlídek – vytyčit zaměstnancovi cíl na dané pozici. Přehled všech školeních, kterými musí zaměstnanci na vybraných pozicích projít, jsou zobrazena v tabulce číslo 5, ke které je vytvořena legenda.

ZNAK	✓	✓	×
Význam	ANO, společné	ANO, rozdílné	NE

Legenda

Modrou barvou jsou označena ta školení, která nejsou pro všechny pozice povinná a oranžovou pak ty, která jsou povinná napříč danými pozicemi.

Tabulka 5: Přehled potřebných školení pro jednotlivé pozice

Pozice:	Svářeč	Brusič	Zámečník	Cenař	Expedice	Kontrolor vstupní	Kontrolor výstupní
Školení:	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Vstupní test na čtení výkresů	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Čtení výkresové dokumentace	Pod 30 bodů	Pod 30 bodů	Pod 30 bodů	Pod 30 bodů	Pod 30 bodů	Pod 30 bodů	Pod 30 bodů
Školení na práci WPS	✓	×	×	✓	×	×	×
Školení na čtení svarových značek na výkresu	✓	✓	×	✓	×	×	✓
Bezpečnostní školení	✓	×	×	×	×	×	×
Školení pro obnovu svářečského průkazu	✓	×	×	×	×	×	×
Vstupní školení jakosti	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Použití měřidel a správné měřicí techniky	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Metrologie	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
QI	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Praktická VT	×	×	×	×	×	✓	✓
Materiály	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Samokontrola	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Životní prostředí	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
BOZP	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Informace o firmě, firemní kultura	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Informace o středisku, vize a poslání střediska	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Obecný postup	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Provozní řád	×	×	×	✓	✓	×	×
Postupy na pracovních místech	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Vykazování práce v QI	✓	✓	✓	×	×	×	×
Evidence neshod	×	×	×	×	×	✓	✓

Zdroj: vlastní zpracování, informace převzaty od respondentů

Z tabulky vyplynulo, že mezi společná školení můžeme zahrnout vstupní test na čtení výkresů, vstupní školení jakosti, použití měřidel, metrologii, systém QI, materiály, samokontrolu, školení na životní prostředí, BOZP stanovené zákonem, informace o firmě a středisku, obecný postup práce a postupy na pracovních místech. Všechna společná školení jsou v tabulce označena světle oranžovou barvou.

Specifickým školením je čtení výkresové dokumentace, které je vytvořeno pro ty zaměstnance, kteří ve vstupním testu získají 30 bodů a méně a odpovědnou osobou za doškolení je hlavní metrolog firmy.

Školení, která jsou rozdílná pro určité pozice, jsou označena modrou barvou. Mezi tyto vzdělávací akce je možno zahrnout školení na práci WPS, školení na čtení svarových značek na výkresu, bezpečnostní školení a školení pro obnovu svářečského průkazu, praktická VT, provozní řád, vykazování práce v QI a evidence neshod.

Červenou barvou s křížkem jsou pak označena ta školení, která jednotlivé pozice nepotřebují a nejsou zahrnuty do jejich základního plánu vzdělávání. Pokud by však zaměstnanci přešli na jinou pozici, je zapotřebí doškolení jednotlivé vzdělávací akce, které by byly potřebné k vykonávání práce.

Pro vytvoření plánu bylo dále zapotřebí zjistit, jakou formou a kdy, popřípadě jak často se školení provádí. Informace o době školení jsou rozdělené do tabulky číslo 6, pro kterou je rovněž zpracovaná legenda, která pomáhá rychlejší orientaci:

Text	nást.	nást. (dle potřeb)	×	
Význam	školení při nástupu	školení při nástupu – podle potřeb se doškoluje během roku	školení není pro pozici prováděno	specifická perioda

Perioda, která je v legendě označena jako „nást. (dle potřeb)“ znamená, že vzdělávací akce je primárně prováděna hned při nástupu, ale může být proškolená během roku. K tomu dochází hlavně v případě, kdy se zjistí závažné nedostatky ve znalostech zaměstnance nebo při významných změnách mezi které může patřit zařazení nového stroje či přijetí ISO norem, kterými se podnik doposud nezabýval. Je tedy jasné, že problémům se nepředchází, ale řeší se až v momentě, kdy nastanou.

Tabulka 6: Doba realizace školení

Pozice:	Svářeč	Brusič	Zámečnick	Cenař	Expedice	Kontrolor vstupní	Kontrolor výstupní
Školení:	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Vstupní test na čtení výkresů	nást.	nást.	nást.	nást.	nást.	nást.	nást.
Čtení výkresové dokumentace	nást. (dle potřeb)	nást. (dle potřeb)	nást. (dle potřeb)	nást. (dle potřeb)	nást. (dle potřeb)	nást. (dle potřeb)	nást. (dle potřeb)
Školení na práci WPS	nást. (dle potřeb)	×	×	nást. (dle potřeb)	×	×	×
Školení na čtení svarových značek na výkresu	nást. (dle potřeb)	nást. (dle potřeb)	×	nást. (dle potřeb)	×	×	nást. (dle potřeb)
Bezpečnostní školení	1x ročně	×	×	×	×	×	×
Školení pro obnovu svářečského průkazu	1x za dva roky	×	×	×	×	×	×
Vstupní školení jakosti	nást.	nást.	nást.	nást.	nást.	nást.	nást.
Použití měřidel a správné měřicí techniky	nást. (dle potřeb)	nást. (dle potřeb)	nást. (dle potřeb)	nást. (dle potřeb)	nást. (dle potřeb)	nást. (dle potřeb)	nást. (dle potřeb)
Metrologie	nást.	nást.	nást.	nást.	nást.	nást.	nást.
QI	nást.	nást.	nást.	nást.	nást.	nást.	nást.
Praktická VT	×	×	×	×	×	×	nást. (dle potřeb)
Materiály	nást.	nást.	nást.	nást.	nást.	nást.	nást.
Samokontrola	nást. (dle potřeb)	nást. (dle potřeb)	nást. (dle potřeb)	nást. (dle potřeb)	nást. (dle potřeb)	nást. (dle potřeb)	nást. (dle potřeb)
Životní prostředí	nást.	nást.	nást.	nást.	nást.	nást.	nást.
BOZP	nást.	nást.	nást.	nást.	nást.	nást.	nást.
Informace o firmě, firemní kultura	nást.	nást.	nást.	nást.	nást.	nást.	nást.
Informace o středisku, vize a poslání střediska	nást.	nást.	nást.	nást.	nást.	nást.	nást.
Obecný postup	nást. (dle potřeb)	nást. (dle potřeb)	nást. (dle potřeb)	nást. (dle potřeb)	nást. (dle potřeb)	nást. (dle potřeb)	nást. (dle potřeb)
Provozní řád	×	×	×	nást.	nást.	×	×
Postupy na pracovních místech	nást.	nást.	nást.	nást.	nást.	nást.	nást.
Vykazování práce v QI	nást.	nást.	nást.	×	×	×	×
Evidence neshod	×	×	×	×	×	nást. (dle potřeb)	nást. (dle potřeb)

Zdroj: odpovědi převzaty od respondentů, vlastní zpracování

Firma využívá převážně formu přednášek, která zde není chápána jako klasická přednáška (jak vysvětluje teorie), ale spíše jako rozprava o daném tématu s menším počtem zaměstnanců. Ačkoliv se dle teorie řadí mezi metody používané mimo pracoviště, v SV metal je tato forma prováděna na pracovišti či v kancelářích vedoucích pracovníků. Dále se využívá instruktáž, a to hlavně při školeních, které potřebují praktickou ukázkou pro pochopení látky. Výhodou této metody je rychlost předání informací a vytváření pozitivního vztahu s novým zaměstnancem. Dle teorie se instruktáž řadí mezi metody používané na pracovištích, s čímž jsou spojené i nevýhody, zejména pak práce v hlučném či rušivém prostředí. Do takových školení spadá například čtení výkresové dokumentace, svarových značek, vzdělávací akce na práci WPS. Instruktáž je prováděna pod dohledem mistra a

školený má možnost vyzkoušet si danou práci nanečisto, zjistit kde má nedostatky nebo nahlídnout pod ruce zkušeného zaměstnance. Kromě této metody by stálo za zvážení využití i takzvané asistování, kdy si zaměstnanec osvojuje pracovní postupy od kolegy, ke kterému je na danou činnost přidělen.

Odpovědné osoby byly přiřazeny podle toho, kdo se, při vyplňování tabulky, k jakému školení napsal. Ne všechny vzdělávací akce se takto podařilo obsadit, proto byla zvolena forma dotazování se na personálním oddělení, kde k danému školení přiřadili osobu, která by podle nich měla být odpovědnou, popřípadě bylo řečeno, že místo se má nechat volné a doplní se během začleňování základního plánu vzdělávání do procesu. Stále zde existuje však možnost, že se informace budou měnit a v tomto případě se můžou flexibilně upravovat ve vytvořených základních vzdělávacích plánech.

Konečnou činností bylo dát všechny získané informace do jednoho přehledného systému. Data jsou zpracována do základních plánů pro jednotlivé pozice, které jsou přiloženy v přílohách a jsou hlavním výstupem bakalářské práce. Hlavička je sestavena z názvu pozice, jména a příjmení zaměstnance, datum nástupu, středisko, které plán využívá a stručná charakteristika náplně práce. Obsahem hlavní části, která je zpracována formou tabulky, je pak stručný obsah školení, datum provedení, odpovědná osoba, podpis školitele, forma a perioda vzdělávací akce. Zaměstnanec má prostor pro svůj podpis, kterým stvrzuje, že všemi školeními prošel a je s nimi srozuměn.

7. Zpětná vazba na vzdělávací akci

Pro získání přehledu o tom, jak vzdělávací akce probíhala, byly vytvořeny dva dotazníky, které mají za cíl sbírat informace o školeném z pohledu školitele a zároveň zjistit, jaký dojem měl samotný zaměstnanec, který se vzdělávací akce účastnil. Dle teorie patří tento způsob sběru informací do písemného prohlášení a je prováděno při ukončení jednotlivých vzdělávacích akcí. Tyto návrhy jsou přiloženy v přílohách.

V návaznosti na teorii jsou dotazníky využívány pro vyhodnocování reakcí, zlepšení znalostí a pracovní výkonnosti jednotlivce. Při vyhodnocování reakcí je dotazník vnímán jako vysoce vhodná metoda pro kvantitativní a kvalitativní orientaci. Pokud se jedná o vhodnost použití metody pro předání informací vedoucímu, mají dotazníky nízkou vypovídající hodnotu. Při hodnocení zlepšení znalostí je to obdobné.

Dotazník pro zaměstnance obsahuje celkem tři základní otázky, z nichž se dvě dělí na různé podkapitoly. První otázka je zaměřena na spokojenost účastníka školení vzhledem k jasnosti informací a praktičnosti. Druhá otázka se věnuje problematice naplnění očekávání, který zaměstnanec měl před samotným začátkem vzdělávací akce, mezi kterou je zahrnut dotaz na obtížnost a tempo. Předposlední otázka je zaměřena na spokojenost školeného se školitelem, a to zejména na jeho připravenost. Posledním bodem dotazníku je volný prostor pro napsání vlastního názoru či postřehů. Aby byl dotazník vypovídající a personalista věděl, kde přesně jsou mezery, je ke každé části vytvořen prostor, v kterém zaměstnanec odůvodňuje svoji volbu odpovědi.

Pro získání zpětné vazby na vzdělávací akci od školitele byl vytvořen podobný dotazník, který se zaměřuje na získání základních informací o zaměstnanci. Lze zde tedy najít pole pro vyplnění jména a příjmení školitele i vzdělávaného, pro jakou pozici byla vzdělávací akce prováděna, datum školení a název. V neposlední řadě je zde prostor pro vyplnění místa pracoviště čili střediska. Dotazník se skládá z pěti základních otázek, ve kterých lze ohodnotit práci se školeným, jeho celkový přehled o probíraném tématu, aktivita pracovníka během vzdělávací akce a dojem z něho. Třetí otázka se zaměřuje na šikovnost školeného, které je určené zejména pro praktické školení, kde si školený zkouší práci nanečisto. Tak

jako v dotazníku, který se předkládá školenému, je i zde prostor pro zdůvodnění volby a prostor pro vyjádření názoru na akci či přímo na zaměstnance.

Školitel by měl pro své vlastní potřeby chtít, aby mu byl dotazník zaměstnancem vyplněn, neboť díky tomu vidí své silné a slabé stránky při vzdělávání a může tak upravit celý proces. Proto každý, kdo zodpovídá za jednotlivé vzdělávací akce, by měl mít přístup a možnost použít tento nástroj vyhodnocování. Je nápomocný i pro personální oddělení, které z dotazníku může vyvodit závěry a změnit celý proces, pokud se několikrát prokáže špatné hodnocení ze strany školeného na určitou osobu.

Dotazník, který je vyplňován školitelem, by měl být zaevidován personálním oddělením do systému pro případné další použití nebo získání informací o tom, jak zaměstnanec zvládá školení, či se aktivně zapojuje do akcí nebo zda někdo z řad vedoucích neměl nějakou výtku, která by mohla ovlivnit další vzdělávací akce.

8. Návrhy na zlepšení vzdělávacích aktivit

Díky strukturovanému rozhovoru s respondenty bylo zjištěno, že nejvíce problematickou částí, při které se vyrábí nejvíce zmetků a pro firmu to tedy představuje dodatečné náklady, je nedůslednost zaměstnanců při dodržování pracovních postupů, čtení výkresů a samokontroly.

Podnik se spoléhá na předání znalostí jen z řad vedoucích, což může představovat problém, hlavně z hlediska času a přetížení jednotlivých školitelů. Proto je navrženo několik změn, které mají za cíl pomoci zlepšit celkové vzdělávací aktivity a využít všechny zdroje naplno.

Změna period u některých vzdělávacích aktivit

Jak už bylo řečeno, nejvíce problematickou částí procesu je nedůslednost zaměstnanců, kteří nedodržují daný pracovní postup či nesprávně čtou výkresy. Firma přichází k fázi doškolení a proškolení až ve chvíli, kdy se objeví problém. Dle autorky práce by se problém částečně vyřešil, pokud by nastala větší kontrola pracovníků při procesu a změna period u určitých vzdělávacích akcí. Zejména u čtení výkresové dokumentace, obecného postupu a samokontroly. Právě tyto tři vzdělávací akce se jeví jako nejvíce problematické. Čtení výkresové dokumentace se v současné době provádí pouze v případě, kdy zaměstnanec získá ve vstupním testu méně jak 30 bodů. Navrženo je, aby tímto školením prošli všichni zaměstnanci bez ohledu na výsledek testu. Nevýhodou u proškolení samokontroly se jeví fakt, že těžko podnik přinutí zaměstnance provádět samokontrolu tak, aby se zamezilo průniku špatného výrobku do další částí výroby, neboť to záleží na samotném pracovníkovi a jeho úsudku.

Zapojení externích školitelů

Podnik nevyužívá na základní vzdělávací akce externisty a spoléhá se na vedoucí výroby. Takové nastavení může být správné, neboť právě vedoucí ví o pozicích nejvíce a ví, jak provoz funguje v praxi, nicméně zde může docházet k přetížení a zahlcení práci, což může vést k několika problémům. Mezi takové situace je možné zařadit špatné odvedení vzdělávací akce, které vede k získání nedostatečných znalostí či opomenutí důležitých faktů. Vedoucí nemusí stíhat kontrolovat svůj úsek výroby během pracovní doby a opoždují se

činnosti, které má na starosti, což může vést k přesčasům či špatnému odvedení všech daných úkolů, které má na starosti. Proto je doporučeno, aby podnik využil externí školitele či firmy, které se specializují na určité vzdělávací akce. Kromě toho, že by bylo odlehčeno vedoucím pracovníkům, nabízejí i komplexní služby, jako je samotné školení, testy či praktické ukázky. Ty poté mohou dotvořit celkový proces vzdělávací akce.

Z dotazování vyplynulo, že nejvíce problematická školení se jeví čtení výkresové dokumentace, samokontrola a obecného postupu, nicméně problémy mohou nastat v jakékoli části. Autorka vybrala několik firem, které nabízejí školení pro výrobní podnik, které by stály za zvážení a zaměřují se na prohloubení znalostí v souvislosti se čtením výkresové dokumentace, které je povinné pro všechny zaměstnance v podniku. Dodavatelé školení lze nalézt v tabulce číslo 7, kde lze vidět délku školení, cenu vč. DPH, místo konání a výhody, které mohou hrát roli při jejich výběru. Firmy byly vybrány na základě hodnocení od klientů, které jsou k dispozici na internetových stránkách.

Tabulka 7: Přehled externích dodavatelů

Firma	Délka školení	Cena vč. DPH	Místo konání	Výhody
Focus people	2-7 dní/8 h	21 659 Kč/10 osob/den	Dle výběru objednavatele	Obdržení certifikátu o absolvování kurzu, možnost upravit obsah
Manera consulta	1-7 dní/8 h	1 500 Kč/osoba/den	Ostrava od 5 osob lze v místě objednavatele	Několik školitelů, lze upravit obsah školení dle potřeb podniku, praktické ukázky u všech témat
Kursy.cz	1 den/ 8 h	3 490 Kč/osoba	Praha	Praktické ukázky, materiály, mezinárodní normy
Dům techniky Plzeň	1 den/6 h	3 388 Kč/osoba	Plzeň	-
DTOCZ	1 den/8 h	3 993 Kč/osoba	Ostrava	Možnost on-line kurzu, v ceně výukové materiály

Zdroj: dtocz.cz, dtplzen.cz, kursy.cz, manera.cz, focuspeople.cz, vlastní zpracování

Focus people nabízí kurz v rozsahu od dvou do sedmi dnů, kde obsahem jsou základy technického kreslení, normalizace, zobrazení, kótování, popisová pole výkresů, svary či základy měření. Kurzem provází zkušený lektor, který vlastní několik důležitých certifikací. Výhodou pro společnost je možnost zvolit si místo školení. Mezi slabé stránky patří možnost realizovat kurz pouze pro deset a více osob, a to za relativně vysokou cenu (focuspeople, 2022).

Manera consulta realizuje školení v rozsahu od jednoho až sedmi dnů s cenou za osobu na jeden den 1 500 Kč. Kurzem provází hned několik předních školitelů a obsah se dá flexibilně upravovat dle požadavků objednavatele. Přednostní výhodou je možnost provést školení přímo ve výrobním podniku za podmínky dodržení minimálního počtu pěti osob (manera, 2022).

Z přehledu vyplývá, že cenově by se nejvíce vyplatila firma Manera consulta, která si za kurz pro jednu osobu na jeden den účtuje 1 500 Kč včetně DPH. Navíc nabízí možnost zvolení si místa školení, což by pro SV metal znamenalo zjednodušení logistiky, kterou by u školení musela provést. Kromě jiného nabízejí vícero školitelů naráz, což umožňuje předání více pohledů na problematiku, a tím zlepšit povědomí zaměstnanců o tématu.

Zlepšení komunikace

Celková komunikace mezi personálním oddělením a výrobou samotnou podle slov některých respondentů vážne. Je tedy více než důležité, aby informace, které jsou potřebné pro správné zaškolení pracovníka, byly flexibilně a rychle předávány. To ovšem platí též o dalších činnostech, nejen těch vzdělávacích. Autorka textu navrhuje využívání interních systému naplno a začlenění všech pracovníků tak, aby měl každý přístup k základním údajům, které se evidují na personálním oddělení. Nejvíce však k těm, které jsou potřebné pro vedoucí výroby, to znamená základní informace o zaměstnanci, možnost kontrolovat hotová školení či ta, kterým prochází platnost a budou potřeba proškoleni znovu.

Začlenění nových metod vyhodnocování vzdělávání

Aby se vzdělávací akce prováděla správně a měla správnou vypovídající hodnotu, je zapotřebí ji i hodnotit. Doposud firma nijak své vzdělávací akce nevyhodnocovala, a právě proto byly vytvořené dva dotazníky, které mají pomoci získat základní informace o školení. Dle teorie by pro vyhodnocování vědomostí bylo dobré začlenit testy, které by se prováděly před a po ukončení učení, které jsou ve třech faktorech účinnější než dotazníky. Pracovní výkonnost jednotlivce je nejlépe vyhodnocovat metodou 360° ZV, která spočívá v hodnocení zaměstnance „ze všech možných stran“ – od nadřízeného, kolegů, zákazníků či podřízených. Autorka doporučuje využít i další metody, které pomůžou vést celé vzdělávání na vysoké úrovni.

Závěr

Tato bakalářská práce se věnovala tématu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v konkrétním podniku patřící do výrobního sektoru. Hlavním cílem této práce bylo vytvořit základní plány vzdělání pro vybrané pozice, které pomohou firmě k ucelenému systému a přehlednosti, která je v tomto oboru důležitá. Získání důležitých informací, které vedly k vytvoření cíle, bylo provedeno na základě dotazování respondentů, a to zejména formou vyplňovací tabulky. Ze všech získaných podkladů byly také navrženy návrhy na zlepšení, které by mohly pomoci podniku zefektivnit celý proces vzdělávání.

Teoretická část se věnovala personálním činnostem, zejména pak tvorbě a analýze pracovních míst, plánování a řízení pracovních výkonů, hodnocení či personálnímu informačnímu systému. Problematika samotného vzdělávání a rozvoje zaměstnanců byla popsána teorií, která se zaměřovala na identifikaci potřeb a plánování programů, které vzdělávací akci doprovázejí. Způsob provedení agendy je popsán v sekci metody vzdělávání věnující se metodám, které jsou vhodné použít na pracovišti či mimo něj. Nedílnou součástí celého procesu je samotná realizace a vyhodnocení systému, a proto je tato problematika také zahrnuta do teoretické části. Vše je podloženo dostupnými literárními zdroji, které se věnují dané tematice.

V praktické části byla stručně charakterizována společnost SV metal, konkrétně tedy středisko v Divci. Pro úplnost tématu je zde také uveden základní popis personálních činností, uvedení organizační struktury, která patří mezi charakteristické rysy podniku. V této kapitole je zahrnuto seznámení se s realizací procesu vzdělávání v podniku, která je ve firmě využívána. Vzhledem k tomu, že firma vyvážá do zahraničí, je zde věnována kapitola pozicím, které přijdou do styku s mezinárodním obchodem. Těmto pozicím se bakalářská práce nevěnuje, neboť nemají vysokou chybovost. Nedílnou součástí je také seznámení se s pozicemi, pro které byly plány vytvářeny. Personální informační systém je důležitou součástí každodenní práce personalistů, a to i v podniku SV metal, je zde uvedena obecná charakteristika programu, který je využíván pro personální činnosti v dané organizaci a ukázka jednotlivých činností, pro které je systém využíván. Stěžejní částí bylo šetření provedené na základě tabulky, na jejíž základě byly vypracovány plány pro vzdělávání. Při šetření se nejdříve zjistily informace o tom, jaká školení jednotlivé pozice

opravdu potřebují pro svůj výkon práce. Následoval sběr informací o době, kdy jsou školení prováděna a bylo zapotřebí přiřadit k nim odpovědné osoby. Na přání podniku byly následně vytvořeny dotazníky, které umožňují získat zpětnou vazbu na jednotlivá školení, a to z pohledu vzdělávaného a školitele, které jsou přiložené v přílohách.

Ze všech informací bylo zjištěno, že vzdělávání v podniku hraje velkou roli, zejména pak díky náročnosti výroby, kdy si společnost nemůže dovolit dlouhodobě zaměstnávat zaměstnance, kteří nemají potřebné znalosti a dovednosti, a to z důvodu finančních ztrát, které jsou vytvářeny při výrobě zmetků. Mezi silnou stránku podniku lze zařadit ochota vedoucích či řadových zaměstnanců, kteří aktivně pomáhají se vzdělávacími akcemi, zejména v podobě předvedení práce novým kolegům či zodpovězení případných dotazů. To se ovšem může jevit i jako nevýhoda, vzhledem k možnému přetěžování pracovníků, což může vést ke špatně odvedené práci, kterou mají na starosti. Dalším pozitivním aspektem je činnost samotného personálního oddělení, které je nápomocné všem zaměstnancům, a to zejména v případech, pokud se vyskytne nečekaný problém, který může ovlivnit jejich práci.

Mezi oblasti, které by bylo vhodné vylepšit, patří změna period určitých školení, která jsou problematická. Tato změna zaručí předcházení problémům, což povede k výraznému posunu celé vzdělávací akce. Dále by stálo za zvážení najmout externí dodavatele, kteří se specializují na školení výrobních podniků, neboť se zamezí zbytečnému přetěžování současných pracovníků. Ti pak budou mít možnost soustředit se na své pracovní povinnosti a plnit je v nejvyšší kvalitě. Další navrhovanou změnou je zlepšit celkovou komunikaci mezi personálním oddělením a vedoucími zaměstnanci, a to hlavně v předávání důležitých informací, které jsou důležité pro plynulý chod podniku. Posledním návrhem je zapojení dalších metod pro vyhodnocování vzdělání tak, aby měl podnik komplexní informace o všech důležitých aspektech.

Autorka došla k závěru, že vzdělávání v podniku SV metal je na dobré úrovni, která je dostačující pro každodenní chod organizace. I přesto se však podařilo identifikovat slabá místa, která se v dlouhodobém měřítku mohou jevit jako významné nedostatky. Ty pak mohou negativně ovlivnit celý proces vzdělání ve firmě.

Seznam použité literatury

- ALTAXO, 2019. *Personální plánování* [online]. Praha: Altaxo SE [cit. 2022-03-20]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/personalni-planovani>
- ARMSTRONG, Michael a Taylor STEPHEN, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BARTÁK, Jan, 2015. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. ISBN 978-80-7452-113-3.
- BEARDWELL, Julie and Amanda THOMPSON, 2017. *Human resource management*. 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. ISBN 978-12-921-1956-4.
- CAHA, Zdeněk a Jan URBAN, 2017. *Vzdělávání na pracovišti, jeho výhody a rozšíření v českých podnicích*. Mladá Věda, 5(3), 10-16. Dostupné z: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/vzdělávání-na-pracovišti-jeho-výhody-rozšíření-v/docview/1929035667/se-2?accountid=17116>
- DTOCZ, 2022. *Čtení výkresové dokumentace* [online]. Ostrava. [cit. 2022-05-04]. Dostupné z: <https://www.dto.cz/detail-kurzu/6171-cteni-vykresove-dokumentace/prezenci>
- DTPLZEN, 2022. *Dům techniky Plzeň* [online]. Plzeň. [cit. 2022-05-04]. Dostupné z: <http://www.dtplzen.cz/katalog/vyroba/cteni-vykresove-dokumentace.htm>
- DUDEK, Martin, 2017. *Popis pracovního místa*. [online]. Praha: WordPress [cit. 2022-03-20]. Dostupné z: <http://kvalita-jednoduse.cz/popis-pracovniho-mista/>
- FOCUSPEOPLE, 2022. *Čtení technické dokumentace* [online]. Praha. [cit. 2022-05-04]. Dostupné z: <https://www.focuspeople.cz/kurzy/odborne-technicke-kurzy/cteni-technicke-dokumentace/>
- FROSTOVÁ, Helena, 2017. *Vzdělávání zaměstnanců ve vybrané společnosti*. Liberec. Diplomová práce (Ing.). Technická univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta. Vedoucí práce: doc. Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Ostrava: Cover design. ISBN 978-80-7261-430-1.

- HRONÍK, František, 2006. *Plánování lidských zdrojů* [online]. Brno: Informační systém Masarykovy univerzity [cit. 2022-03-20]. Dostupné z: https://is.muni.cz/el/fss/jaro2011/PSY711/um/5055626/modul2_planovani_LZ.pdf
- JOUZA, Ladislav, 2021. *Otázky kolem vedení osobního spisu zaměstnance*. Epravo.cz [online]. Praha: Actimmy [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/otazniky-kolem-vedeni-osobniho-spisu-zamestnance-113369.html>
- KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80247-2497-3.
- KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KURSY, 2022. *Výkresová dokumentace ve strojírenství podle ISO norem – zobrazování a kótování* [online]. Praha. [cit. 2022-05-04]. Dostupné z: <https://www.kursy.cz/vykresova-dokumentace-ve-strojirenstvi-podle-iso-norem-zobrazovani-a-kotovani-productsmvd/>
- MANAGEMENTMANIA, 2017. *Analýza pracovních míst* [online]. Praha [cit. 2022-03-20]. ISSN 2327-3658. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-pracovnich-mist>
- MANERACONSULTA, 2022. *Čtení technické dokumentace ve strojírenství* [online]. Ostrava. [cit. 2022-05-04]. Dostupné z: <http://www.manera.cz/nase-sluzby/rekvalifikace/cteni-technicke-dokumentace-ve-strojirenstvi/>
- MUNI, 2006. *Plánování v oblasti lidských zdrojů: Systémový přístup k řízení lidského potenciálu*. [online]. Brno: Informační systém Masarykovy univerzity [cit. 2022-03-20]. Dostupné z: [https://is.muni.cz/el/1423/podzim2006/SPP802/um/planovani - cast_B.pdf](https://is.muni.cz/el/1423/podzim2006/SPP802/um/planovani_cast_B.pdf)
- MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK, 2017. *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia. ISBN 978-80-200-2773-3.

- MYŠKOVÁ, Renáta, 1999. *Využití informačních systémů v drobném a středním podnikání* [online]. Pardubice: Scientific Papers of the University of Pardubice [cit. 2022-04-25]. Dostupné z: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/využití-informačních-systémů-v-drobném-středním/docview/2265551364/se-2>
- PERM3, 2021. *Mzdový a personální systém* [online]. Zlín: KVASAR, spol. s r.o. [cit. 2022-04-06]. Dostupné z: <https://www.perm3.cz/>
- RVP, 2016. *4 klíčové kompetence* [online]. Praha: Národní pedagogický institut České republiky [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://digifolio.rvp.cz/view/view.php?id=10842>
- SILNEPRACOVISTE, 2004. *Personální informační systém* [online]. Ostrava: RPIC-ViP s.r.o [cit. 2022-04-25]. Dostupné z: <http://www.silnepracoviste.cz/mops/modul-6.html#nadpis1>
- SVMETAL, 2018. *Historie* [online]. Divec: SV metal spol. s r.o [cit. 2022-03-20]. Dostupné z: <https://svmetal.cz/cz/firma-historie.php?a=1&b=3&c=0>
- SVMETAL, 2018. *Jakost* [online]. Divec: SV metal spol. s r.o [cit. 2022-03-20]. Dostupné z: <https://svmetal.cz/cz/jakost.php?a=4&b=0&c=0>
- ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN ISBN: 978-80-247-5870-1.
- TVRDÍKOVÁ, Milena, 2008. *Aplikace moderních informačních technologií v řízení firmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2728-8.
- VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3651-8.

Seznam příloh

Příloha A	Základní plán školení – svářeč	69
Příloha B	Základní plán vzdělávání – brusič/ka	71
Příloha C	Základní plán vzdělávání – zámečník.....	72
Příloha D	Základní plán vzdělávání – Cenař/technolog.....	73
Příloha E	Základní plán školení – Expedice.....	74
Příloha F	Základní plán školení – Kontrolor vstupní	75
Příloha G	Základní plán školení – kontrolor výstupní.....	76
Příloha H	Dotazník pro školitele.....	77
Příloha I	Dotazník pro školeného	79

Příloha A Základní plán školení – svářeč

Pozice: Svářeč

Jméno a příjmení:

Datum nástupu:

Středisko:

Podpis zaměstnance:

Náplň práce: svařování kovových polotovarů a jejich součástí s použitím různých svařovacích technik.

Školení	Datum	Odpovědná osoba	Metoda	Termín/perioda	Podpis odpovědné osoby
Vstupní test na čtení výkresů - všeobecný test pro získání základního přehledu znalostí, které zaměstnanec má		Personální oddělení	test (min. 30 bodů)	při nástupu	
Čtení výkresové dokumentace - doškolení s metrologem firmy, pokud zaměstnanec dosáhne ve vstupním testu méně než 30 bodů		Petr Hložka	instruktáž	při nástupu (dále dle potřeb)	
Školení na práci WPS		Tomáš Chaloupecký	instruktáž	při nástupu (dále dle potřeb)	
Školení na čtení svarových značek na výkresu - správné čtení, posouzení technické dokumentace, druhy značek - pokud úroveň není dostatečná		Tomáš Chaloupecký	instruktáž	při nástupu (dále dle potřeb)	
Bezpečnostní školení - bezpečnost práce při svařování (potřebné pro získání svářečského průkazu)		Externí inženýrka svařování	přednáška	1x ročně	
Školení pro obnovu svářečského průkazu - přezkoušení z bezpečnosti formou testových otázek, certifikační zkouška		Tomáš Chaloupecký	přednáška a následný test	1x za dva roky	
Vstupní školení jakosti -ISO normy, certifikace		Milada Pechová	přednáška	při nástupu	
Použití měřidel a správné měřicí techniky - základní metody měření, použití norem, výpočty		Petr Hložka	přednáška	při nástupu (dále dle potřeb)	
Metrologie - základní poznatky o používaných měřidlech, jak a co s nimi měřit, základní pravidla měření		Petr Hložka	přednáška, instruktáž	při nástupu	
QI - základní fungování systému, důležité parametry pro pozici, k čemu slouží			přednáška	při nástupu	
Materiály - vlastnosti používaných materiálů, zásady při práci s materiály, základní rozeznávání používaných materiálů ve středisku		Hrnčíř Zdeněk	přednáška a ukázka	při nástupu	
Samokontrola - vizuální kontrola dílů, jak má vypadat správný díl		Alena Mengerová	přednáška a ukázka	při nástupu	
Životní prostředí - bezpečnostní listy, nakládání s odpady na daném středisku		Olga Hvězdová	přednáška	při nástupu	
BOZP - požární ochrana, hygiena práce, první pomoc a další		Olga Hvězdová	přednáška s testem	při nástupu	
Informace o firmě, firemní kultura		Alena Mengerová	přednáška	při nástupu	
Informace o středisku, vize a poslání střediska – docházkový systém, plánování dovolené, propustky a jiné organizační záležitosti		Vedoucí střediska	přednáška	při nástupu	

Obecný postup - obecný postup při práci		Alena Mengerová	přednáška	při nástupu (dále dle potřeb)	
Vykazování práce v QI		Alena Mengerová	přednáška	při nástupu	
Postupy na pracovních místech - informace o pracovním místě - obecné informaci: náplň práce, požadované činnosti, lhůty lékařských prohlídek		Vedoucí středisek	přednáška	při nástupu	

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha B Základní plán vzdělávání – brusič/ka

Pozice: Brusíč/ka

Jméno a příjmení:

Datum nástupu:

Středisko:

Podpis zaměstnance:

Náplň práce: seřizuje a obsluhuje brousící stroje, provádí veškeré nutné práce při broušení kovových součástí, dílů strojů a nástrojů.

Školení	Datum	Odpovědná osoba	Metoda	Termín/perioda	Podpis odpovědné osoby
Vstupní test na čtení výkresů - všeobecný test pro získání základního přehledu znalostí, které zaměstnanec má		Personální oddělení	test (min. 30 bodů)	při nástupu	
Čtení výkresové dokumentace - doškolení s metrologem firmy, pokud zaměstnanec dosáhne ve vstupním testu méně než 30 bodů		Petr Hložka	instruktáž	při nástupu (dále dle potřeb)	
Školení na čtení svarových značek na výkresu - správné čtení, posouzení technické dokumentace, druhy značek		Tomáš Chaloupecký	instruktáž	při nástupu (dále dle potřeb)	
Vstupní školení jakosti -ISO normy, certifikace		Milada Pechová	přednáška	při nástupu	
Použití měřidel a správné měřicí techniky - základní metody měření, použití norem, výpočty		Petr Hložka	přednáška	při nástupu (dále dle potřeb)	
Metrologie - základní poznatky o používaných měřidlech, jak a co s nimi měřit, základní pravidla měření		Petr Hložka	přednáška, instruktáž	při nástupu	
QI - základní fungování systému, důležité parametry pro pozici, k čemu slouží			přednáška	při nástupu	
Materiály - vlastnosti používaných materiálů, zásady, rozeznání		Hrnčíř Zdeněk	přednáška a ukázka	při nástupu	
Samokontrola - vizuální kontrola dílů, jak má vypadat správný díl		Alena Mengerová	přednáška a ukázka	při nástupu (dále dle potřeb)	
Životní prostředí - bezpečnostní listy, nakládání s odpady na daném středisku		Olga Hvězdová	přednáška	při nástupu	
BOZP - požární ochrana, hygiena práce, první pomoc a další		Olga Hvězdová	přednáška s testem	při nástupu	
Informace o firmě, firemní kultura		Alena Mengerová	přednáška	při nástupu	
Informace o středisku, vize a poslání střediska -docházkový systém, plánování dovolené, propustky a jiné organizační záležitosti		Vedoucí střediska	přednáška	při nástupu	
Obecný postup - obecný postup při práci		Alena Mengerová	přednáška	při nástupu (dále dle potřeb)	
Vykazování práce v QI		Alena Mengerová	přednáška a instruktáž	při nástupu	
Postupy na pracovních místech - informace o pracovním místě - obecné informace: náplň práce, požadované činnosti, lhůty lékařských prohlídek		Vedoucí středisek	přednáška	při nástupu	

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha C Základní plán vzdělávání – zámečník

Pozice: Zámečník

Jméno a příjmení:

Datum nástupu:

Středisko:

Podpis zaměstnance:

Náplň práce: vykonává montáž a opravy strojů, zařízení s využitím ručních strojů. Dále se věnuje práci jako je řezání, vrtání, závitování, nýtování a rovnání svařovaných dílů.

Školení	Datum	Odpovědná osoba	Metoda	Perioda/termín	Podpis odpovědné osoby
Vstupní test na čtení výkresů - všeobecný test pro získání základního přehledu znalostí, které zaměstnanec má		Personální oddělení	test (min. 30 bodů)	při nástupu	
Čtení výkresové dokumentace - doškolení s metrologem firmy, pokud zaměstnanec dosáhne ve vstupním testu méně než 30 bodů		Petr Hložka	instruktáž	při nástupu (dále dle potřeb)	
Vstupní školení jakosti -ISO normy, certifikace		Milada Pechová	přednáška	při nástupu	
Použití měřidel a správné měřicí techniky - základní metody měření, použití norem, výpočty		Petr Hložka	přednáška	při nástupu (dále dle potřeb)	
Metrologie - základní poznatky o používaných měřidlech, jak a co s nimi měřit, základní pravidla měření		Petr Hložka	přednáška, instruktáž	při nástupu	
QI - základní fungování systému, důležité parametry pro pozici, k čemu slouží			přednáška	při nástupu	
Materiály - vlastnosti používaných materiálů, zásady při práci s materiály, základní rozeznávání používaných materiálů ve středisku		Hrnčář Zdeněk	přednáška a ukázka	při nástupu	
Samokontrola - vizuální kontrola dílů, jak má vypadat správný díl		Alena Mengerová	přednáška a ukázka	při nástupu (dále dle potřeb)	
Životní prostředí - bezpečnostní listy, nakládání s odpady na daném středisku		Olga Hvězdová	přednáška	při nástupu	
BOZP - požární ochrana, hygiena práce, první pomoc a další		Olga Hvězdová	přednáška s testem	při nástupu	
Informace o firmě, firemní kultura		Alena Mengerová	přednáška	při nástupu	
Informace o středisku, vize a poslání střediska - docházkový systém, plánování dovolené, propustky a jiné organizační záležitosti		Vedoucí střediska	přednáška	při nástupu	
Obecný postup - obecný postup při práci		Alena Mengerová	přednáška	při nástupu (dále dle potřeb)	
Vykazování práce v QI		Alena Mengerová	přednáška	při nástupu	
Postupy na pracovních místech - informace o pracovním místě - obecné informace: náplň práce, požadované činnosti, lhůty lékařských prohlídek - cíl na daném pracovním místě, jak vypadá dobře odvedená práce - údržba nástrojů a strojů		Vedoucí středisek	přednáška	při nástupu	

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha D Základní plán vzdělávání – Cenař/technolog

Pozice: Cenař

Jméno a příjmení:

Datum nástupu:

Středisko:

Podpis zaměstnance:

Náplň práce: cenotvorba nabídek, jejich vyhotovování, komunikace se zákazníky a dodavateli, reklamace

Školení	Datum	Odpovědná osoba	Metoda	Perioda/termín	Podpis odpovědné osoby
Vstupní test na čtení výkresů - všeobecný test pro získání základního přehledu znalostí, které zaměstnanec má		Personální oddělení	test (min. 30 bodů)	při nástupu	
Čtení výkresové dokumentace - doškolení s metrologem firmy, pokud zaměstnanec dosáhne ve vstupním testu méně než 30 bodů		Petr Hložka	instruktáž	při nástupu (dále dle potřeb)	
Školení na práci WPS		Tomáš Chaloupecký	instruktáž	při nástupu (dále dle potřeb)	
Školení na čtení svarových značek na výkresu - správně čtení, posouzení technické		Tomáš Chaloupecký	instruktáž	při nástupu (dále dle potřeb)	
Vstupní školení jakosti -ISO normy, certifikace		Milada Pechová	přednáška	při nástupu	
Použití měřidel a správné měřicí techniky - základní metody měření, použití norem, výpočty		Petr Hložka	přednáška	při nástupu (dále dle potřeb)	
Metrologie - základní poznatky o používaných měřidlech, jak a co s nimi měřit, základní pravidla měření		Petr Hložka	přednáška, instruktáž	při nástupu	
QI - základní fungování systému, důležité parametry pro pozici, k čemu slouží			přednáška	při nástupu	
Materiály - vlastností používaných materiálů, zásady při práci s materiály, základní rozeznávání používaných materiálů ve středisku		Hrmčír Zdeněk	přednáška a ukázka	při nástupu	
Samokontrola - vizuální kontrola dílů, jak má vypadat správný díl		Alena Mengerová	přednáška a ukázka	při nástupu (dále dle potřeb)	
Životní prostředí - bezpečnostní listy, nakládání s odpady na daném středisku		Olga Hvězdová	přednáška	při nástupu	
BOZP - požární ochrana, hygiena práce, první pomoc a další		Olga Hvězdová	přednáška s testem	při nástupu	
Informace o firmě, firemní kultura		Alena Mengerová	přednáška	při nástupu	
Informace o středisku, vize a poslání střediska -docházkový systém, plánování dovolené, propustky a jiné organizační záležitosti		Vedoucí střediska	přednáška	při nástupu	
Obecný postup - obecný postup při práci		Alena Mengerová	přednáška	při nástupu (dále dle potřeb)	
Provozní řád				při nástupu	
Postupy na pracovních místech - informace o pracovním místě - obecné informací: náplň práce, požadované činnosti, lhůty lékařských prohlídek - cíl na daném pracovním místě, jak vypadá dobře odvedená práce - údržba nástrojů a strojů		Vedoucí středisek	přednáška	při nástupu	

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha E Základní plán školení – Expedice

Pozice: Expedice

Jméno a příjmení:

Datum nástupu:

Středisko:

Podpis zaměstnance:

Náplň práce: sbírání zkontrolovaných dílů, jejich následné očištění a označení štítkem, zabalení dle stanovených standardů.

Školení	Datum	Odpovědná osoba	Metoda	Perioda/termín	Podpis odpovědné osoby
Vstupní test na čtení výkresů - všeobecný test pro získání základního přehledu znalostí, které zaměstnanec má		Personální oddělení	test (min. 30 bodů)	při nástupu	
Čtení výkresové dokumentace - doškolení s metrologem firmy, pokud zaměstnanec dosáhne ve vstupním testu méně než 30 bodů		Petr Hložka	instruktáž	při nástupu (dále dle potřeb)	
Vstupní školení jakosti -ISO normy, certifikace		Milada Pechová	přednáška	při nástupu	
Použití měřidel a správné měřicí techniky - základní metody měření, použití norem, výpočty		Petr Hložka	přednáška	při nástupu (dále dle potřeb)	
Metrologie - základní poznatky o používaných měřidlech, jak a co s nimi měřit, základní pravidla měření		Petr Hložka	přednáška, instruktáž	při nástupu	
QI - základní fungování systému, důležité parametry pro pozici, k čemu slouží			přednáška	při nástupu	
Materiály - vlastnosti používaných materiálů, zásady při práci s materiály, základní rozeznávání používaných materiálů ve středisku		Hrnčíř Zdeněk	přednáška a ukázka	při nástupu	
Samokontrola - vizuální kontrola dílů, jak má vypadat správný díl		Alena Mengerová	přednáška a ukázka	při nástupu (dále dle potřeb)	
Životní prostředí - bezpečnostní listy, nakládání s odpady na daném středisku		Olga Hvězdová	přednáška	při nástupu	
BOZP - požární ochrana, hygiena práce, první pomoc a další		Olga Hvězdová	přednáška s testem	při nástupu	
Informace o firmě, firemní kultura		Alena Mengerová	přednáška	při nástupu	
Informace o středisku, vize a poslání střediska -docházkový systém, plánování dovolené, propustky a jiné organizační záležitosti		Vedoucí střediska	přednáška	při nástupu	
Obecný postup - obecný postup při práci		Alena Mengerová	přednáška	při nástupu (dle potřeb)	
Postupy na pracovních místech - informace o pracovním místě - obecné informace: náplň práce, požadované činnosti, lhůty lékařských prohlídek - cíl na daném pracovním místě, jak vypadá dobře odvedená práce - údržba nástrojů a strojů		Vedoucí středisek	přednáška a ukázka	při nástupu	

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha F Základní plán školení – Kontrolor vstupní

Pozice: Kontrolor – vstupní

Jméno a příjmení:

Datum nástupu:

Středisko:

Podpis zaměstnance:

Náplň práce: kontrola polotovarů před uvolněním do výroby nebo v případě jednoduchých dílů na balení pro expedici. Odhalování chyb, zabránění postupu neshodných kusů ve výrobě či zamezení vyexpedování neshodných dílů směrem k zákazníkovi.

Školení	Datum	Odpovědná osoba	Metoda	Perioda/termín	Podpis odpovědné osoby
Vstupní test na čtení výkresů - všeobecný test pro získání základního přehledu znalostí, které zaměstnanec má		Personální oddělení	test (min. 30 bodů)	při nástupu	
Čtení výkresové dokumentace - doškolení s metrologem firmy, pokud zaměstnanec dosáhne ve vstupním testu méně než 30 bodů		Petr Hložka	instruktáž	při nástupu (dále dle potřeb)	
Vstupní školení jakosti -ISO normy, certifikace		Milada Pechová	přednáška	při nástupu	
Použití měřidel a správné měřicí techniky - základní metody měření, použití norem, výpočty		Petr Hložka	přednáška	při nástupu (dále dle potřeb)	
Metrologie - základní poznatky o používaných měřidlech, jak a co s nimi měřit, základní pravidla měření		Petr Hložka	přednáška, instruktáž	při nástupu	
QI - základní fungování systému, důležité parametry pro pozici, k čemu slouží			přednáška	při nástupu	
Praktická VT			ukázka	při nástupu (dále dle potřeb)	
Materiály - vlastnosti používaných materiálů, zásady při práci s materiály, základní rozeznávání používaných materiálů ve středisku		Hrnčíř Zdeněk	přednáška a ukázka	při nástupu	
Samokontrola - vizuální kontrola dílů, jak má vypadat správný díl		Alena Mengerová	přednáška a ukázka	při nástupu (dále dle potřeb)	
Životní prostředí - bezpečnostní listy, nakládání s odpady na daném středisku		Olga Hvězdová	přednáška	při nástupu	
BOZP - požární ochrana, hygiena práce, první pomoc a další		Olga Hvězdová	přednáška s testem	při nástupu	
Informace o firmě, firemní kultura		Alena Mengerová	přednáška	při nástupu	
Informace o středisku, vize a poslání střediska -docházkový systém, plánování dovolené, propustky a jiné organizační záležitosti		Vedoucí střediska	přednáška	při nástupu	
Obecný postup - obecný postup při práci		Alena Mengerová	přednáška	při nástupu (dále dle potřeb)	
Evidence neshod		Alena Mengerová			
Postupy na pracovních místech - informace o pracovním místě - obecné informace: náplň práce, požadované činnosti, lhůty lékařských prohlídek - cíl na daném pracovním místě, jak vypadá dobře odvedená práce - údržba nástrojů a strojů		Vedoucí středisek	Přednáška a ukázka	při nástupu	

Příloha G Základní plán školení – kontrolor výstupní

Pozice: Kontrolor – výstupní

Jméno a příjmení:

Datum nástupu:

Středisko:

Podpis zaměstnance:

Náplň práce: kontrola tvaru výpalku, odjehlení, délkové a ohybové rozměry, úhly, kolmost, rovinnost, rovnoběžnost, rozteče a průměry otvorů, drsnost povrchu, směr brusu, tloušťku, vizuální charakter a odstín povrchové úpravy. Zastupuje výhradně zájmy zákazníka, nikoliv zájmy střediska.

Školení	Datum	Odpovědná osoba	Metoda	Perioda/termín	Podpis odpovědné osoby
Vstupní test na čtení výkresů - všeobecný test pro získání základního přehledu znalostí, které zaměstnanec má		Personální oddělení	test (min. 30 bodů)	při nástupu	
Čtení výkresové dokumentace - doškolení s metrologem firmy, pokud zaměstnanec dosáhne ve vstupním testu méně než 30 bodů		Petr Hložka	instruktáž	při nástupu (dále dle potřeb)	
Školení na čtení svarových značek na výkresu - správné čtení, posouzení technické dokumentace, druhy značek		Tomáš Chaloupecký	instruktáž	při nástupu (dále dle potřeb)	
Vstupní školení jakosti -ISO normy, certifikace		Milada Pechová	přednáška	při nástupu	
Použití měřidel a správné měřicí techniky - základní metody měření, použití norem, výpočty		Petr Hložka	přednáška	při nástupu (dále dle potřeb)	
Metrologie - základní poznatky o používaných měřidlech, jak a co s nimi měřit, základní pravidla měření		Petr Hložka	přednáška, instruktáž	při nástupu	
QI - základní fungování systému, důležité parametry pro pozici, k čemu slouží			přednáška	při nástupu	
Praktická VT			instruktáž	při nástupu (dále dle potřeb)	
Materiály - vlastnosti používaných materiálů, zásady při práci s materiály, základní rozeznávání používaných materiálů ve středisku		Hrnčíř Zdeněk	přednáška a ukázka	při nástupu	
Samokontrola - vizuální kontrola dílů, jak má vypadat správný díl		Alena Mengerová	přednáška a ukázka	při nástupu (dále dle potřeb)	
Životní prostředí - bezpečnostní listy, nakládání s odpady na daném středisku		Olga Hvězdová	přednáška	při nástupu	
BOZP - požární ochrana, hygiena práce, první pomoc a další		Olga Hvězdová	přednáška a test	při nástupu	
Informace o firmě, firemní kultura		Alena Mengerová	přednáška	při nástupu	
Informace o středisku, vize a poslání střediska - docházkový systém, plánování dovolené, propustky a jiné organizační záležitosti		Vedoucí střediska	přednáška	při nástupu	
Obecný postup - obecný postup při práci		Alena Mengerová	přednáška	při nástupu (dále dle potřeb)	
Evidence neshod		Alena Mengerová			
Postupy na pracovních místech - informace o pracovním místě - obecné informací: náplň práce, požadované činnosti, lhůty lékařských prohlídek - cíl na daném pracovním místě, jak vypadá dobře odvedená práce - údržba nástrojů a strojů		Vedoucí středisk	Přednáška a ukázka	při nástupu	

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha H Dotazník pro školitele

Jméno a příjmení školitele:

Jméno a příjmení školeného:

Pro pozici:

Datum školení:

Název školení:

Místo pracoviště (středisko):

Dotazník slouží jako interní zdroj informací v souvislosti se školením ve firmě. Tyto informace pomohou zlepšit celkový proces vzdělávání v našem podniku. Děkujeme za vyplnění!

- 1 Ohodnoťte práci se školeným zaměstnancem na stupnici od 1 do 5 (známkování jako ve škole: 1 = výborná, 5 = nedostačující):**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Svoji volbu prosím zdůvodněte:

- 2 Školený měl přehled o tématu:**

- Souhlasím
 Spíše souhlasím
 Nevím/nedokážu říct
 Spíše nesouhlasím
 Nesouhlasím

Svoji volbu prosím zdůvodněte:

- 3 Šikovnost školeného hodnotím na stupnici od 1 do 5 (známkování jako ve škole: 1 = výborná, 5 = nedostačující):**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Svoji volbu prosím zdůvodněte:

- 4 Školený se aktivně zapojoval do vzdělávací aktivity:**

- Souhlasím
 Spíše souhlasím
 Nevím/nedokážu říct
 Spíše nesouhlasím
 Nesouhlasím

Svoji volbu prosím zdůvodněte:

**5 Celkový dojem ze zaměstnance hodnotím na stupnici od 1 do 5 (známkování jako ve škole:
1 = výborná, 5 = nedostačující):**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Svoji volbu prosím zdůvodněte:

6 Poznámky ke školení či školenému:

Příloha I Dotazník pro školeného

Jméno a příjmení zaměstnance:

Pozice, na kterou nastupuji:

Datum školení:

Jméno školitele:

Název školení:

Místo pracoviště (středisko):

Dotazník slouží jako interní zdroj informací v souvislosti se školením ve firmě. Tyto informace pomohou zlepšit celkový proces vzdělávání v našem podniku. Děkujeme za vyplnění!

1) Uveďte prosím, jak spokojen/a jste byl/a s obsahem kurzu vzhledem k následujícím:

Školení obsahovalo jasné informace:

Ano Spíše ano Nevím/nedokážu říct Spíše ne Ne

Svoji volbu prosím zdůvodněte:

Obsah byl praktický a použitelný pro mé pracoviště:

<input type="checkbox"/> Souhlasím	Z jakého důvodu jste vybral/a právě tuto možnost?
<input type="checkbox"/> Spíše souhlasím	_____
<input type="checkbox"/> Nevím/nedokážu říct	_____
<input type="checkbox"/> Spíše nesouhlasím	_____
<input type="checkbox"/> Nesouhlasím	

2) Uveďte prosím, jak spokojen/a jste byl/a se školením vzhledem k Vaším očekáváním:

Školení naplnilo moje očekávání:

<input type="checkbox"/> Souhlasím	Z jakého důvodu jste vybral/a právě tuto možnost?
<input type="checkbox"/> Spíše souhlasím	_____
<input type="checkbox"/> Nevím/nedokážu říct	_____
<input type="checkbox"/> Spíše nesouhlasím	_____
<input type="checkbox"/> Nesouhlasím	

Obtížnost byla dle Vašeho očekávání:

- Souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nevím/nedokážu říct
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím

Tempo školení bylo adekvátní:

- Souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nevím/nedokážu říct (neměl/a jsem očekávání)
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím

Z jakého důvodu jste vybral/a právě tuto možnost?

3) Uveďte prosím, jak spokojen/a jste byl/a se školitelem vzhledem k jeho připravenosti:

Připravenost školitele:

- Spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Nevím/nedokážu posoudit
- Spíše nespokojen/a
- Nespokojen/a

Z jakého důvodu jste vybral/a právě tuto možnost?

4) Prostor pro vlastní názor:
