



Management zastupitelnosti a úrovní zaškolení pracovníků

Diplomová práce

Studijní program:

N2301 Strojní inženýrství

Studijní obor:

Výrobní systémy a procesy

Autor práce:

Bc. Jakub Janeček

Vedoucí práce:

Ing. Miroslav Vavroušek, Ph.D.

Katedra výrobních systémů a automatizace





Zadání diplomové práce

Management zastupitelnosti a úrovní zaškolení pracovníků

Jméno a příjmení: **Bc. Jakub Janeček**
Osobní číslo: S18000232
Studijní program: N2301 Strojní inženýrství
Studijní obor: Výrobní systémy a procesy
Zadávací katedra: Katedra výrobních systémů a automatizace
Akademický rok: **2019/2020**

Zásady pro vypracování:

1. Nastiňte přínosy a úskalí personalistiky malých podniků.
2. Zpracujte rešerši z oblasti nástrojů pro vyhodnocení úrovně zaškolení a zastupitelnosti pracovníků v menších provozech.
3. Vytvořte systém pro vyhodnocení úrovně zaškolení a zastupitelnosti pracovníků.
4. Aplikujte a specifikujte vytvořený systém na vybraný podnik.
5. Ověřte navržený systém hodnocení v provozu.
6. Zhodnoťte přínos navrženého systému pro řízení výroby.

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

Dle potřeby
50 stran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

- [1] MANLIG, F., F. KOBLASA a P. KELLER. Production systems. Edition 1st. Liberec: Technical University of Liberec, 2016. ISBN 978-80-7494-318-8.
- [2] ZELENKA, A. Projektování výrobních procesů a systémů. 1. vyd. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2007. 136 s. ISBN 978-80-01-03912-0.
- [3] CHUNDELA, L. Ergonomie. 3. vyd. V Praze: České vysoké učení technické, 2013. ISBN 978-80-01-05173-3.
- [4] HLAVENKA, B. Projektování výrobních systémů (Technologické projekty I). 3. vyd. Brno: VUT, 2000. 201 s. 55-583-87.
- [5] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN isbn978-80-7261-168-3.

Vedoucí práce:

Ing. Miroslav Vavroušek, Ph.D.
Katedra výrobních systémů a automatizace

Datum zadání práce:

20. listopadu 2019

Předpokládaný termín odevzdání:

20. května 2021

prof. Dr. Ing. Petr Lenfeld
děkan

L.S.

Ing. Petr Zelený, Ph.D.
vedoucí katedry

Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracoval samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Jsem si vědom toho, že na mou diplomovou 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 diplomové práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom 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 diplomová 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 vědom následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

9. června 2020

Bc. Jakub Janeček

Poděkování

V prvních řadě bych chtěl poděkovat své rodině, která mě v průběhu celého mého studia plně podporovala. Velké díky patří mému vedoucímu Stanislavu Musilovi za jeho vstřícnost a čas, který mi věnoval při předávání osobních zkušeností, sdělování zajímavých poznatků, postřehů a sdílení praktických postupů získaných během dlouholeté praxe, ale také za kritická slova, která mě posouvala správným směrem. Poděkování patří taktéž kolegům ze společnosti Revok, kteří mě seznámili s výrobním procesem a poskytovali mi důležité informace z jejich specializované činnosti, díky kterým a také pro ně tato práce vznikla. Speciální poděkování patří mému vedoucímu práce Ing. Miroslavu Vavrouškovi Ph. D. za jeho vynikající odborné vedení, poskytnutí cenných rad, nadhled, trpělivost při mém propojování teorie s praxí a průběžné nastavování zrcadla, což velmi přispělo ke zdárnému průběhu vypracování této práce. Práce byla podpořena Studentskou grantovou soutěží Technické univerzity v Liberci v rámci projektu Optimalizace v oblasti výrobních systémů, 3D technologií a automatizace č. SGS-2019-5011.

Anotace

Tématem diplomové práce je Management zastupitelnosti a úrovní zaškolení pracovníků. Jako zkoumaný prostor byla zvolena firma Revok s.r.o. – realizace vzduchotechniky a ocelových konstrukcí (dále jen „Revok“ nebo „firma Revok“ nebo „firma“), která se řadí mezi malé podniky a plně bude sloužit jako ukázkový příklad. Práce bude vycházet z teorie úzkých míst, od kterých se bude odvíjet potřeba zastupitelnosti a také hodnocení jednotlivých pracovních celků tak, aby pro každý bylo možno vytvořit hodnotící kritéria a dle toho určit možnou zastupitelnost na dané pozici. Zvolená kritéria budou ověřena v praxi na vybraném vzorku zaměstnanců a vyhodnocena. V závěru práce budou shrnuty přínosy a poznatky ohledně zastupitelnosti pro jednotlivé pozice.

Klíčová slova: Zastupitelnost, hodnocení, úzké místo, výroba, vzdělávání

Anotation

The topic of the diploma thesis is the management of substitutability and the level of staff training. The company Revok s.r.o. was chosen as the researched area. - implementation of air conditioning and steel structures (hereinafter "Revok" or "Revok company" or "company"), which is one of the small businesses and will fully serve as an example. The work will be based on the theory of bottlenecks, from which the need for substitutability will be derived, as well as the evaluation of individual work units so that it is possible to create evaluation criteria for each and determine the possible substitutability for a given position. The selected criteria will be verified in practice on a selected sample of employees and evaluated. At the end of the thesis, the benefits and knowledge regarding substitutability for individual positions will be summarized.

Keywords: Substitutability, evaluation, bottleneck, production, education

Počet stran:	80
Počet příloh:	3
Počet obrázků:	50
Počet tabulek:	0
Počet jiných příloh:	0

Obsah

Seznam použitých zkratk a symbolů.....	7
Seznam obrázků	8
Rešerše problematiky zastupitelnosti a vzdělávání.....	11
1 Problematika systému zastupitelnosti	14
1.1 Podmínky zastupitelnosti	16
1.2 Vedení pracovního týmu – motivace, hodnocení, vzdělávání.....	16
1.2.1 Motivace	18
1.2.2 Hodnocení.....	22
1.2.3 Vzdělávání.....	26
2 Řízení výroby	36
2.1 Paretova analýza.....	36
2.2 ABC analýza.....	38
2.3 SWOT analýza	38
2.4 Teorie úzkých míst.....	40
3 Představení firmy Revok.....	41
3.1 Pracovníci	43
3.1.1 Základní požadavky na pracovníky v managementu.....	43
3.1.2 Základní požadavky na pracovníky ve výrobě	43
3.2 Rozdělení výroby	44
3.2.1 Středisko 01 - Přípravná materiálu.....	45
3.2.2 Středisko 02 - Svařovna drobných sérií	47
3.2.3 Středisko 03 - Svařovna mechanismů.....	49
3.2.4 Středisko 04 – Svařovna nerezů a hliníků	51
3.2.5 Středisko 05 – Svařovna výměníků.....	53
3.2.6 Středisko 06 – Svařovna ocelových konstrukcí.....	55
3.2.7 Středisko 07 – Laserové pracoviště	57
3.2.8 Středisko 08 – Ohýbací pracoviště	59
3.2.9 Středisko 09 – Výroba VZT	61
3.2.10 Středisko 10 – Montáž ocelových konstrukcí.....	63
3.2.11 Středisko 11 – Montáž vzduchotechniky	65
3.3 Hodnocení středisek	67
3.3.1 ABC analýza.....	67
3.3.2 Úzké místo	67
3.4 Hodnocení pracovníků.....	68
3.4.1 Současné osobní hodnocení pracovníků.....	68
3.4.2 Navrhované osobní hodnocení pracovníků.....	69
3.4.3 Průběh osobního hodnocení	72
3.5 Systém managementu kvality	73
3.6 Systém sběru dat.....	74
3.7 Systém zastupitelnosti	74
3.8 Vytváření systému zastupitelnosti	76
Závěr.....	77

Seznam použitých zkratk a symbolů

VZT	Vzduchotechnika
GDPR	General Data Protection Regulation, Obecné nařízení o ochraně osobních údajů
Revok	REVOK s.r.o. – realizace vzduchotechniky a ocelových konstrukcí
TOC	Theory of Constraints, teorie omezení
TQM	Total quality management, komplexní model kvality
JIT	Just-in-time, Výroba právě v čas
QMS	Quality Management System, System řízení jakosti
CAD	Computer aided design, počítačem podporované projektování

Seznam obrázků

Obrázek 1 Maslowova pyramida.....	20
Obrázek 2 Schematické zobrazení Kirkpatrickova modelu.....	35
Obrázek 3 Lorenzova křivka.....	37
Obrázek 4 SWOT Analýza.....	39
Obrázek 5 Reprezentace uzkých míst	41
Obrázek 6 Část areálu firmy Revok.....	42
Obrázek 7 Loga zákazníků firmy Revok.....	43
Obrázek 8 Rozdělení výrobních prostor	44
Obrázek 9 Výrobky střediska 01	45
Obrázek 10 Prostory střediska 01.....	45
Obrázek 11 Umístění střediska 01	45
Obrázek 12 Hodnocení střediska 01.....	46
Obrázek 13 Prostory střediska 02.....	47
Obrázek 14 Výrobek střediska 02	47
Obrázek 15 Umístění střediska 02	47
Obrázek 16 Hodnocení střediska 02.....	48
Obrázek 17 Výrobky střediska 03	49
Obrázek 18 Prostory střediska 03.....	49
Obrázek 19 Umístění střediska 03	49
Obrázek 20 Hodnocení střediska 03.....	50
Obrázek 21 Prostory střediska 04.....	51
Obrázek 22 Umístění střediska 04	51
Obrázek 23 Výrobek střediska 04	51
Obrázek 24 Hodnocení střediska 04.....	52
Obrázek 25 Výrobek střediska 05	53
Obrázek 26 Prostory střediska 05.....	53
Obrázek 27 Umístění střediska 05	53
Obrázek 28 Hodnocení střediska 05.....	54
Obrázek 29 Výrobky střediska 06	55
Obrázek 30 Prostory střediska 06.....	55
Obrázek 31 Umístění střediska 06	55

Obrázek 32 Hodnocení střediska 06.....	56
Obrázek 33 Prostory střediska 07.....	57
Obrázek 34 Výrobky střediska 07	57
Obrázek 35 Umístění střediska 07	57
Obrázek 36 Hodnocení střediska 07.....	58
Obrázek 37 Prostory střediska 08.....	59
Obrázek 38 Výrobek střediska 08	59
Obrázek 39 Umístění střediska 08	59
Obrázek 40 Hodnocení střediska 08.....	60
Obrázek 41 Prostory střediska 09.....	61
Obrázek 42 Výrobek střediska 09	61
Obrázek 43 Umístění střediska 09	61
Obrázek 44 Hodnocení střediska 09.....	62
Obrázek 45 Umístění střediska 10	63
Obrázek 46 Hodnocení střediska 10.....	64
Obrázek 47 Umístění střediska 11	65
Obrázek 48 Hodnocení střediska 11.....	66
Obrázek 49 Hodnocení pracovníka/zaměstnance	70
Obrázek 50 Osobní hodnocení pracovníka/zaměstnance	71

Úvod

V rámci přípravy na řešení problematiky zastupitelnosti, managementu zastupitelnosti a zaškolení zaměstnanců jsem seznal, že nejprve je nutné odpovědět na otázku: „*Co nebo kdo je v současné době nejdůležitější pro bezproblémové fungování firmy, co je v této souvislosti prioritní zajistit.*“.

V současné době je velmi silná konkurence, firmy se snaží být flexibilní a trh je přímo turbulentní. Technické možnosti jsou nevídané, technika je velmi vyspělá. Automatizace a robotika jsou v rozkvětu. Podmínky pro získání nejmodernějších strojů a technologií, které mohou pomoci přežít v ostrém konkurenčním boji jsou vytvořeny. Ale to nestačí. Aby fungoval ve firmě a v její organizaci synergický efekt, je nezbytné, aby byl optimalizován poměr „*člověk, stroj a materiál*“ nebo také jinak řečeno „*zaměstnanec, organizace a technika*“.

V aktuálně probíhající době jsme součástí období, které je jedinečné a zajímavé. Projevuje se nouze o zaměstnance, neboť je v podstatě zaměstnána naprostá většina práceschopného obyvatelstva. Situace je pro značnou část podniků téměř neúnosná. Denně je slyšet ze všech stran: „*Nemáme dostatek kvalitních lidí*“. Firmy soutěží o možné budoucí zaměstnance a předhánějí se ve svých nabídkách. Takový přístup není obvyklý a je ve většině případů vyvolaný vysokou poptávkou po lidských zdrojích, za kterou pokulhává nabídka na trhu práce.

Zajímavý a poučný je pohled do historie, kdy představitelé úspěšných firem si důležitost lidského faktoru uvědomovali vždy. Je možné na tomto místě citovat Tomáše Baťu „*Tajemství výrobních nemáme. Vynakládáme mnoho námahy i peněz na nové výzkumy, ale obyčejně, než nový vynález prakticky použijeme, přijdeme na něco lepšího. Proto nemáme ani jednoho patentu, který by mohl chránit naše vynálezy. Také obchodních tajemství nemáme. Kalkulace a účty ztrát a zisku se u nás nalézají v rukou dělníků a zřízců.*“ [1]

Není tedy žádnou novinkou, že za klíčovým momentem úspěšnosti je člověk. Člověk je naprosto klíčový faktor, na kterém závisí úspěch a prosperita firmy. Je významné si udržet stávající zaměstnance na téměř všech pozicích a je zároveň velice obtížné, až nemožné, získat a dlouhodobě rozvíjet tzv. znalostní pracovníky. Tedy pracovníky, které můžeme popsat jednoduchým způsobem jako zaškolené, kvalifikované, zapracované, kompetentní, samostatné s pozitivním přístupem k firmě, plně ctící firemní kulturu a k firmě loajální. Ve zkratce můžeme říci, že je to pracovník, který zná, umí, dovede a chce.

Firmu je nutné trvale udržet v dobré kondici. To vyžaduje zajištění co nejvyšší obsazenosti všech pracovních pozic s důrazem na klíčové pozice. Využívání nových, inovativních technologií a jejich implementace do stávajícího firemního prostředí vyžaduje vysoké znalosti obsluhy strojů, přístrojů a zařízení a propojení výsledků práce většiny pracovních pozic. K optimalizaci procesu se používá např. Lean Management, jehož základem je štíhlé řízení výroby, logistiky, vývoje, administrativy, důraz je kladen na řešení reálných problémů přímo na pracovišti s příslušným pracovním týmem, skupinou.

Se zastupitelností úzce souvisí skutečnost, že se velmi rychle jednotlivé odbornosti přibližují a propojují. Již nepostačuje, aby technik byl pouhým technikem. Součástí jeho odbornosti je stává procesní, počítačová, komunikační i jazyková gramotnost. Značnou část takových odborností dnes musí ovládat každý pracovník ovládající technologie a výrobní procesy, a to už od úrovně „dělnické“. Takže důraz na vzdělanost a kvalitu pracovníků jde ruku v ruce se zastupitelností na jednotlivých výrobních pozicích.

Nebylo by tedy s ohledem na výše uvedené zcela pravdivé tvrzení, že až nyní si firmy začínají uvědomovat, že hodnotu firmy nevytváří pouze hmotný majetek, ale především ten nehmotný, kde je nositelem této hodnoty firemní know-how a především zaměstnanci podniku, že investice firem do lidského kapitálu ve formě vzdělávání zaměstnanců proto patří k nezbytným předpokladům, jak si udržet konkurenční výhodu. Většina firem investuje nemalé prostředky do celého systému vzdělávání, které je realizováno mnoha způsoby, např. v rámci firmy tzv. vlastními silami, za využití profesionálních vzdělávacích institucí, které poskytují akreditované vzdělání apod. V ideálním případě jsou do systému vzdělávání zapojeni všichni zaměstnanci, včetně vedení firmy a dalšího managementu. Udržování, zvyšování a prohlubování vzdělání je klíčem k dosažení potřebné zastupitelnosti.

Tématem diplomové práce je Management zastupitelnosti a úrovní zaškolení pracovníků. Jako testovací subjekt byla pro tuto práci zvolena firma Revok, kterou je možné zařadit mezi malé podniky do 50 zaměstnanců. Účelem, smyslem a cílem diplomové práce je prozkoumat jednotlivá pracovní místa v jednotlivých střediscích firmy tak, aby mohla vzniknout tabulka hodnotících parametrů, které by určily schopnost, připravenost a kompetentnost pracovníků k výkonu stanovené činnosti na daném středisku. Budou vyhledávána případná stávající a navrhována možná budoucí úzká místa jednotlivých pracovních středisek. Pro úzká místa bude navrženo vybudovat systém větší zastupitelnosti, aby bylo zabráněno situaci, kdy by docházelo k přenášení úzkého místa na jinou pozici, tedy na jiné středisko. Následně za pomoci analýzy úzkých míst bude možné určit střediska, včetně strojů, která jsou zásadní pro výrobu, a dle toho určit jednotlivá hodnocení pro zastupitelnost.

První část diplomové práce je věnována teoretické možnosti tvorby hodnotících parametrů a možnostem vzdělávání a řízení. Následuje praktická část, která se v úvodu zabývá hodnocením jednotlivých středisek a stanovením parametrů pro zaměstnance. Dále je provedeno hodnocení jednotlivých středisek v rámci výroby jako celku. Závěr obsahuje vyhodnocení, které bude sloužit jako podklad pro další rozvoj vzdělávacího systému. Ten je věnován problematice zaškolení či proškolení, prohloubení či zvýšení vzdělání určeného pro zastupování zaměstnanců pro některé stroje nebo střediska. Cílem je dosažení stavu, kdy dojde k optimální zastupitelnosti na všech potřebných pozicích.

Rešerše problematiky zastupitelnosti a vzdělávání

Smyslem, účelem a cílem rešerše je prozkoumat informace o problematice motivace, hodnocení, vzdělávání a zajišťování zastupitelnosti zaměstnanců ve

výrobních firmách. V dnešní době je k dispozici velké množství publikací na toto téma, ale většina z nich se zabývá velkými výrobními závody. Jako příklad můžeme uvést firmy, které můžeme zahrnout pod oblast automotive, tedy firmy, které se zaměřují ve svém výrobním programu na výrobky pro automobilový průmysl. Jejich pracovní náplní je navrhování, vývoj, výroba a prodej motorových vozidel. Často se jedná o sériovou výrobu na bázi výrobních linek, ale také o vývojovou, manažerskou, administrativní, tzv. kancelářskou činnost korporátní sféry. Jako jiný příklad lze uvést např. technologické firmy jako Microsoft Corporation. Velmi málo publikací se zabývá segmentem malých a středních podniků s proměnlivou výrobou a jejich managementem zastupitelnosti. Z těchto důvodů jsem probíral i podklady ze státního sektoru, který přistupuje k této problematice jinak než sektor soukromý a tím přidává nové poznatky.

V následující tabulce jsou uvedena klíčová slova a jejich ekvivalenty, které jsem používal při zadávání vyhledávacích dotazů.

Anglický výraz	Český výraz
Substitutability	Zastupitelnost
Development	Rozvoj
Education	Vzdělání
Manufacturing systems	Výrobní systémy
Employee ratings	Hodnocení zaměstnanců
Conditions of substitutability	Podmínky zastupitelnosti
The tests laid down by law	Zkoušky stanovené zákonem

Informační zdroje byly vybírány podle jazyka, čerpáno bylo z dokumentů v jazyce českém a anglickém. Výběr zdrojů nebyl teritoriálně omezen, ale bylo ohraničeno časové pásmo vzniku dokumentů. Časová osa vzniku dokumentů začíná ve většině případů od roku 1990 do současnosti s tím, že největší důraz je kladen na nejnovější zdroje. Z hlediska druhu dokumentů jde především o články, studijní materiály, odborné knihy a pojednání se zaměřením na elektronické zdroje. Zvláštní pozornost je věnována monografiím a vysokoškolským pracím.

Citace informačních zdrojů jsou zdokumentovány podle normy ISO ŠSN 690:2010. Celkový počet citací je 14.

Seznam vybraných pramenů:

- [1] MANLIG, F., F. KOBLASA a P. KELLER. Production systems. Edition 1st. Liberec: Technical University of Liberec, 2016. ISBN 978-80-7494-318-8.
- [2] ZELENKA, A. Projektování výrobních procesů a systémů. 1. vyd. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2007. 136 s. ISBN 978-80-01-03912-0.
- [3] CHUNDELA, L. Ergonomie. 3. vyd. V Praze: České vysoké učení technické, 2013. ISBN 978-80-01-05173-3.
- [4] HLAVENKA, B. Projektování výrobních systémů (Technologické projekty I). 3. vyd. Brno: VUT, 2000. 201 s. 55-583-87.
- [5] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN isbn978-80-7261-168-3.
- [6] Hýsková M. Projekt podnikového vzdělávání pro zajištění systému zastupitelnosti Magisterská diplomová práce, 2016, Dostupné z https://is.muni.cz/th/os2rm/DIPLOMOVA_PRACE_HYSKOVA.pdf
- [7] Kwintová P. Posouzení vzdělání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci, 2015 Dostupné z https://dspace.vsb.cz/bitstream/handle/10084/107278/KWI0008_EKF_N6208_6208T037_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- [8] Průmyslové inženýrství: Řízení výroby na základě úzkého místa [online]. [cit. 2017-03-04]. Dostupné z http://www.kvs.tul.cz/getFile/id:14463/PI_UM.pdf
- [9] KRIŠŤAK, Jozef. TOC. IPA Czech [online]. 2012 [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: <http://www.ipaczech.cz/cz/ipa-slovník/toc>
- [10] Vavruška_pl_Pareto_analýza [cit. 2020-03-31]. Dostupné z http://www.kvs.tul.cz/getFile/id:14760/2012_10_09_Vavru%C5%A1ka_PI_Paret_o%20anal%C3%BDza.pdf
- [11] Dědková, Analýza SWOT [cit. 2020-03-31]. Dostupné z http://www.kvs.tul.cz/download/educom/MZ05/VY_03_057.pdf
- [12] Havlík, Logistika – Souhrnné analýzy [cit. 2020-03-31]. Dostupné z <http://www.ksa.tul.cz/getFile/id:3803>
- [13] Hýsková, Projekt podnikového vzdělávání pro zajištění systému zastupitelnosti [cit. 2020-04-01]. Dostupné z https://is.muni.cz/th/os2rm/DIPLOMOVA_PRACE_HYSKOVA.pdf
- [14] Baťa, Tomáš. Úvahy a projevy: mé začátky. Praha: Dobrovský, 2013, 319 s. Omega ([15] Dobrovský). ISBN 978-80-7390-019-9

Zvýše uvedených pramenů jsem se seznámil s problematikou zastupitelnosti i vzděláváním a také s různými druhy vedení podniků. S používáním různých nástrojů a analýz pro jejich komplexní hodnocení.

1 Problematika systému zastupitelnosti

Budování systému zastupitelnosti je trvalým procesem, který, aby byl funkční, musí být sofistikovaný, propracovaný a musí být budován průběžně a trvale. K docílení zastupitelnosti lze využít synergického efektu spojení různých nástrojů a postupů. Jedním z nich je dobře nastavený motivační program, dalším fungující zacílený systém hodnocení propojený se systémem vzdělávání, se zvláštním důrazem na vytipované pracovníky, vše ústící do systému odměňování. Takto by mohlo být dosaženo žádoucího stavu zastupitelnosti vytipovaných klíčových pracovníků a následně dalších pracovníků. Očekávaným přínosem celého systému je personální stabilita s vysokou mírou zastupitelnosti a vyšší, ve smyslu univerzálnější, úrovní kvalifikace. Vytváření systému zastupitelnosti je průběžný proces, který reaguje v čase na změněné podmínky a požadavky. Podmínkou jeho řádného fungování je komplexnost přístupu spojená s adaptabilitou na změny vyvolané interními i externími vlivy.

Cílem systému zastupitelnosti je zabránění vzniku stavu nebo odstranění stavu, kdy by na vytipovaných pozicích, které jsou pro podnik klíčové, nebyl potenciální zástupce pro případ nepřítomnosti pracovníka z různých důvodů, ať již z důvodu zajišťování jiné činnosti, dovolené, nemoci, skončení pracovního poměru z různých důvodů (např. odchod do důchodu, do jiné firmy, založení vlastní firmy). Vytipované pozice jsou místa, která při nefunkčnosti ohrožují řádný chod firmy a vytváří slabá místa. Je nutné předcházet vzniku situace či alespoň eliminovat její dopad na přijatelnou míru. Pro řešení obdobné problematiky jsou někdy používány pojmy „*personální záloha*“ nebo také „*personální nástupnictví*“. Pro účely této práce budu používat, dle mého názoru vhodnější a výstižnější pojem, kterým je zastupitelnost.

Klíčovým pro dosažení vysokého stupně zastupitelnosti je úspěšnost v navazujících činnostech, které se vzájemně podporují, zejména v motivování, hodnocení, vzdělávání a odměňování. Každé této oblasti se budu v dalších částech práce věnovat samostatně v teoretické i praktické rovině.

Celoživotní „*podnikové*“ vzdělávání je jedním z účinných nástrojů pro postupné dosahování zajištění systému zastupitelnosti, od zajištění péče o nově nastoupivšího pracovníka, zajištění proškolení v oblasti bezpečnosti práce, ochrany zdraví při práci, požární ochrany, vstupního, průběžného a dalšího vzdělávání. Rozvoj pracovníka, o který společně s ním usilujeme, navazuje na systém hodnocení. Bez průběžného pravidelného hodnocení a také periodického hodnocení, které je zpravidla roční, tedy faktického prověření výkonu činnosti pracovníka, není možné správně nastavit celý proces vzdělávání, protože je nutné zjistit a skloubit potřeby firmy s potřebami jednotlivých zaměstnanců, ale také různých pracovních skupin trvalého i přechodného charakteru. Je třeba zhodnotit stávající stav z pohledu pracovníka, spolupracovníka i nadřízeného pracovníka a porovnat ho se stavem žádoucím. Až na základě relativně objektivního zjištění je možné přijímat potřebná opatření, která někdy musí být kompromisem mezi chtěným a možným. Limitující mohou být např. finanční možnosti firmy, ale také časové možnosti.

Zvláštní pozornost musí být v celém procesu věnována klíčovým zaměstnancům všech úrovní, tedy těm, kteří jsou pro firmu nepostradatelní

z důvodu svých znalostí, schopností či dovedností, vlastností, specializace apod., jsou prostě „nenahraditelní“, čímž rozumíme, že jsou velmi těžko nahraditelní ve stejné kvalitě v určitém čase.

Jedním z cílů práce je identifikace potřeb podnikového vzdělávání, a to nejen u vybraných pracovníků, a následné vytvoření celkové nové koncepce a plánu vzdělávání za účelem zajištění systému zastupitelnosti. „*Výsledkem procesu identifikace vzdělávacích potřeb je seznam vzdělávacích a dalších potřeb pracovníků a návrh vzdělávacího programu, případně návrhy na řešení jiných zjištěných problémů a potřeb*“. [19] Jde tedy o zjištění skutečnosti, jaké vzdělávací potřeby je nutné naplnit pro zajištění systému zastupitelnosti a jakým způsobem budou tyto potřeby naplňovány. Jak bylo výše zmíněno, nelze problematiku zastupitelnosti zúžit pouze na hodnocení a vzdělávání, ale je třeba se velmi podrobně zabývat dalšími podstatnými aspekty motivování, tedy uspokojování potřeb firmy skrze uspokojování potřeb pracovníků. Dá se říci, že obvykle to není totéž a je nutné hledat střední cestu, aby bylo dosaženo přijatelné situace pro obě strany, které tvoří jeden tým.

Lze tedy shrnout, že v době, kdy je nedostatek pracovníků, zejména kvalifikovaných pracovníků, je potřeba maximálně využívat lidský potenciál pro chod firmy. Jednou možností je právě zastupitelnost. Cílem je vytvořit systém zastupitelnosti tak, aby firma mohla fungovat a výroba probíhala na přijatelné úrovni i v situaci, kdy dojde k tomu, že z nějakého důvodu nastane nedostatek pracovníků. Tento nedostatek může vzniknout z mnoha důvodů. Například z důvodu velké nemocnosti, karantény (aktuálně z důvodu probíhajícího onemocnění SARS CoV-2), fluktuace, nevytíženosti některého ze středisek nebo stroje, plnění neobvyklé zakázky, která má specifické požadavky na odbornost pracovníka apod. Pak nastává okamžik, kdy je nutné využít zastupitelnosti a pružně přesunout pracovníky na aktuálně nejvíce potřebné pracovní pozice. Cílem je, aby pracovníci byli schopni a také ochotni práci vykonávat, aby bylo zabráněno vzniku ztrát finančních, poškození dobrého jména firmy a podobně. V podstatě jde o krizové řízení procesů v podmínkách malé firmy. Pokud krizová situace nastane, pak je akutní potřeba rychle využít systému zastupitelnosti a překonfigurovat stávající výrobní systém v návaznosti na dostupné lidské zdroje, tak aby výroba zůstala funkční, nezastavila se, nedošlo ke ztrátám. Musí jít o předem připravené podmínky pro změny pracovních pozic určených zástupců a obvykle není vhodná improvizace. Krizové situace vždy otestují úroveň zastupitelnosti a jsou odhalena úzká místa, tedy stávající i budoucí potřeba úpravy nastaveného systému. Potěšitelné je pak zjištění, že systém funguje stabilně, kvalitně a nedošlo k žádným podstatným výrobním problémům. To je přesně ten cíl, který je třeba dosáhnout nebo se k němu alespoň postupně přibližovat. Poznatky každé zatěžkávací zkoušky je vhodné neprodleně zakomponovat do celého systému, aby se flexibilita celého propojeného výrobního systému, včetně vedení lidí zvětšovala. [2]

Z vymezeného cíle a krátkého popisu problematiky je zřejmé, pokud se firma problematice dlouhodobě nevěnuje, je potřeba nejdříve zpracovat profily pracovníků, pracovních pozic, pracovních skupin a jednotlivých středisek, vytvořit jejich definici a specifikovat požadavky na pracovníky. Rozdělit jednotlivé pracovní pozice, pracovní skupiny a střediska dle jejich specifčnosti a důležitosti v procesu výroby. Pokud zpracujeme a zhodnotíme všechny tyto skutečnosti, budeme moci

zhodnotit a určit, které pracovní pozice potřebují posílit zastupitelnost. Zjistíme dále, jak jsou pracovníci kompetentní, flexibilní a ochotní k pracovnímu výkonu a dalšímu vzdělávání. Informace budou moci být využity také do budoucna při zavádění nových strojů či pro tvorbu nových specializovaných pracovišť, a to právě z pohledu a v návaznosti hodnocení, vzdělávání, školení a zaškolení pracovníků, tedy včetně vzájemného zaškolení zástupců.

1.1 Podmínky zastupitelnosti

Vytvoření systému zastupitelnosti pracovníků ve firmách je velice důležité. Je třeba, aby systém organizace firmy a jejího fungování byl připraven na řešení situací, které nelze pokrýt běžnou činností pracovníků, aby se dokázal rychle a efektivně řešit nedostatek pracovníků na určité pracovní pozici, a to z běžných, očekávaných a plánovaných důvodů, jako je vybírání dovolených, plnění specifické zakázky, odchod do důchodu, skončení pracovního poměru, či z náhlých neočekávaných důvodů, které nelze naplánovat s předstihem, jako je opožděný návrat ze zahraniční služební cesty části pracovníků, nemoc, karanténa, řešení osobní, rodinné neodkladné záležitosti pracovníka. Na takové případy je nezbytné mít připravený krizový plán, tedy řešení vzniklé modelové situace, mj. v podobě zastupitelnosti jiným pracovníkem tak, aby na dané pracovní pozici nevzniklo úzké místo, které by zpomalovalo celý výrobní proces. K zastupitelnosti je třeba vytvořit nejen materiální podmínky, ale mít připraveny nezbytné lidské zdroje. Zastupitelnost je nejen schopnost, ale také ochota pracovníka zastávat pozici jiného na takové úrovni, aby byl schopen samostatně plnit zadané úkoly. V odborných člancích, literatuře i výrobní praxi je za optimální množství pracovníků schopných vykonávat určitou pracovní pozici považováno 2 až 3 pracovníků, a to z důvodu, aby nedocházelo k tomu, že by se vzniklé úzké místo pouze přesunulo na jinou pracovní pozici. Tím by se vyřešení situace pouze oddálilo či dokonce zkomplikovalo.

Z výše uvedeného je zřejmá skutečnost, že je nutný proaktivní přístup k problematice zastupitelnosti. Sledovat vývoj, růst pracovníků, komparovat pracovníky navzájem na všech pozicích, podporovat rozvoj jejich dalších kompetencí, správně a včasné je motivovat, podněcovat, získávat pro firemní kulturu, podporovat žádoucí jednání a chování pracovníků, vše ve vazbě na hodnocení a odměňování. Plně využívat oboustranné zpětné vazby v celém procesu budování tohoto systému. Neopomenout zdánlivé „maličkosti, přehlédnutí, opomenutí“, které mohou zcela zmařit veškeré úsilí o celkovou připravenost, např. neplatnost certifikace, svářečského průkazu, vazačské zkoušky, zdravotní prověrky pro práci ve výškách. Dobře postavený plán za podmínky jeho důsledného sledování, naplňování a vyhodnocování dokáže takové situace s vysokou pravděpodobností vyloučit.

1.2 Vedení pracovního týmu – motivace, hodnocení, vzdělávání

Jak bylo již výše řečeno, k dosažení zastupitelnosti je třeba využívat všechny dostupné prostředky a nástroje. Jedním z velmi důležitých nástrojů je kvalitní řízení lidských zdrojů, přesněji řečeno moderní vedení pracovního týmu.

Zjednodušeně lze v našem případě hovořit o motivování a hodnocení zaměstnanců, které je úzce navázáno nejen na odměňování, ale pro zabezpečení dalšího odborného růstu také na vzdělávání, kterým je dosahováno větší specializace či větší multifunkčnosti pracovníka, jeho případný postup v kariérním žebříčku firmy, motivace, tedy vytvoření předpokladu pro jeho lepší budoucí hodnocení, ale také pro jeho lepší využitelnost zaměstnavatelem, firmou.

Přístupy k vedení pracovního týmu se podstatně změnilly. Tradiční způsoby vedení jsou dnes dávno překonané. Vědeckými zásadami řízení se již na přelomu 19. a 20. století zabýval Taylor. Jeho přístup popisuje Koubek takto: *„Klade důraz na specializaci práce, přesně definované úkoly a postupy, a tím i na jednoznačně definovaná pracovní místa. Opírá se o hierarchii a o moc a o kontrolu a direktivní přístup k lidem.“* *Zaměstnanec v Taylorově pojetí řízení, tedy nikoliv vedení v moderním pojetí, je pouhým objektem řízení a rozhodování, přijímat rozkazy, které jsou mu udělovány a tyto rozkazy musí plnit. Jednalo se o velmi direktivní přístup, který byl zaváděn a dodržován ve všech směrech. Nejsou vítány ani očekávány jakékoliv dialogy, komunikace probíhá formou přímého příkazu nadřízených podřízeným. Při hodnocení je kladen důraz na hodnocení uplynulého období a nejsou se zaměstnancem řešeny budoucí cíle a jeho rozvoj. Požadován je minimálně průměrný výkon, který ale mnohdy byl měřen podle „nadprůměrného pracovníka“.* V té době se nepřihlíželo k individuálním faktorům (pohlaví, věk, vrozené schopnosti a sklony, zkušenosti, zdravotní stav), které nejsou pracovníkem zcela ovlivnitelné. Výsledkem tohoto stylu řízení je nepřiměřený požadavek na pracovní výkon pracovníka, jeho nespokojenost, demotivace, růst úrazovosti a fluktuace. [3] Moderní formy vedení jsou v podstatě opakem takového přístupu. Pojem „řízení“ není používán a je nahrazen pojmem „vedení“, který více vyjadřuje novodobý přístup. Projevuje se snaha přistupovat k vedení týmu flexibilně, snaží se vytvářet pracovní místa tak, aby byla přizpůsobena konkrétním schopnostem a preferencím jednotlivých pracovníků, tedy dochází ke změně názoru na přesně definovaná pracovní místa. Moderní řízení zavádí systém flexibilnějších rolí s volně definovanými profily. Odlišný je také přístup k motivování pracovníků a jejich hodnocení. Cílem se stává pracovníky vzdělávat a co nejvíce motivovat využíváním nových motivačních prvků. [4] Odborná literatura popisuje řízení pracovního výkonu a definuje. Např. Koubek [5] ve své knize odkazuje na definici Armstronga, který definuje řízení pracovního výkonu jako: *„systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonů jedinců a týmů. Znamená to odvádět lepší výsledky pomocí znalostí a řízení pracovního výkonu v dohodnutém rámci plánování cílů, standardů a požadavků týkajících se schopností“.* Z toho pak vyplývá, že obecným cílem řízení pracovního výkonu je nastolit kulturu vysokého výkonu, v níž jedinci a týmy přebírají odpovědnost za soustavné zlepšování podnikových procesů a svých vlastních dovedností a přínosů v rámci jim poskytovaného efektivního vedení.

Koubek uvádí, že díky zmíněné smlouvě dochází k vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, jejich následnému hodnocení a odměňování, k větší provázanosti pracovních úkolů a celkově se zvyšuje účast samotného pracovníka na řízení. *„Řízení pracovního výkonu představuje integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem/nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu.“*, k tomu autor dodává:

„Tomu však musí být přizpůsobeno řízení odměňování a rozvoj efektivnosti řízení formováním postojů vedoucích pracovníků/manažerů.“ Tím je vlastně popsán princip vedení pracovního výkonu pracovního týmu i jednotlivce, celý jeho cyklus. [4]

Zjednodušeně lze krajní způsoby řízení či vedení popsat jako řízení dle přísných formálních pravidel. Neosobní, tzv. využívající „*tvrdé řízení*“, řízení procesů v přesně stanovené struktuře řízení za užití formálních pravidel řízení, dodržování pracovních řádů s využitím pracovních příkazů a závazných pracovních postupů aj. Vedení na základě mezilidského působení, osobní, tzv. využívající „*měkké řízení*“, řízení za pomoci budování podnikové kultury, za využití vlivu pracovní skupiny, vlivu osobního příkladu, působení podnikového klimatu, delegování odpovědnosti, identifikace s firmou aj.

1.2.1 Motivace

Domnívám se, že zaměstnavatel se stále musí snažit poznat dobře svoje zaměstnance, klady i zápory jimi odváděné práce, jejich silné a slabé stránky, vědět co od nich může očekávat, jaké jsou jejich limity, co očekávají od svého zaměstnavatele, čím je možné je motivovat.

Je třeba si uvědomit rozdíl mezi motivací a stimulací. Motivací je vnitřní stav člověka, který je daný představami, tužbami, přáními a úsilím, který způsobuje, vyvolává určité chování či aktivitu člověka. Je to síla, která vyvolává chování vedoucí a zaměřené na uspokojení určité potřeby člověka. Není to tedy originální lidská vlastnost, ale je to následek určitého procesu, a je třeba si uvědomit, že podléhá silným vlivům. Stimulace je určitý impuls, vnější okolnost, která podněcuje člověka k aktivitě.

Při vedení je ovlivňováno smýšlení a chování vedených lidí tak, aby bylo v souladu s posláním firmy, a došlo ke spojení osobního zájmu a úsilí pracovníka s potřebami organizace, a to cílevědomým působením vedoucího pracovníka. Ideálním stavem, který by byl ideální pro pracovníka i firmu, je harmonie mezi vnitřní potřebou člověka a potřebami firmy, tzn. dosažení dokonalé pracovní motivace.

Inspiraci a poznání lze hledat v motivačních teoriích. Teorie motivace jsou velmi rozmanité, stejně rozmanité jako lidé samotní. Lidé jsou ve své podstatě složití, komplikovaní, mají různé potřeby a touhy. Myslím si, že ve své podstatě žádná z teorií nemůže plně, jediné správně a vyčerpávajícím způsobem vysvětlit motivaci. Jednotlivé motivační teorie jsou pro nás zásobárnou znalostí, poznatků a doporučení pro praxi, pro vedoucí pracovníky, techniky, ředitele, celý management firmy. Motivační teorie lze rozdělit do dvou základních skupin. Do první skupiny patří teorie, které hledají odpověď na zdánlivě jednoduchou otázku „*Proč?*“. Soustředí se na hledání a poznání motivačních příčin. Jedná se o teorie potřeb. Do druhé skupiny patří teorie zaměřené na hledání odpovědi na otázku „*Jak?*“. Tyto teorie zkoumají průběh motivačního procesu. [6]

Mezi nejznámější teorie patří např.: Maslowova motivační teorie, Teorie tří potřeb C. P. Alderfera, Dvourázová teorie F. I. Herzberga, Teorie očekávání V. H. Vrooma, Teorie cukru a biče, tj. teorie X a teorie Y.

K jednotlivým teoriím je možné v krátkosti poznamenat:

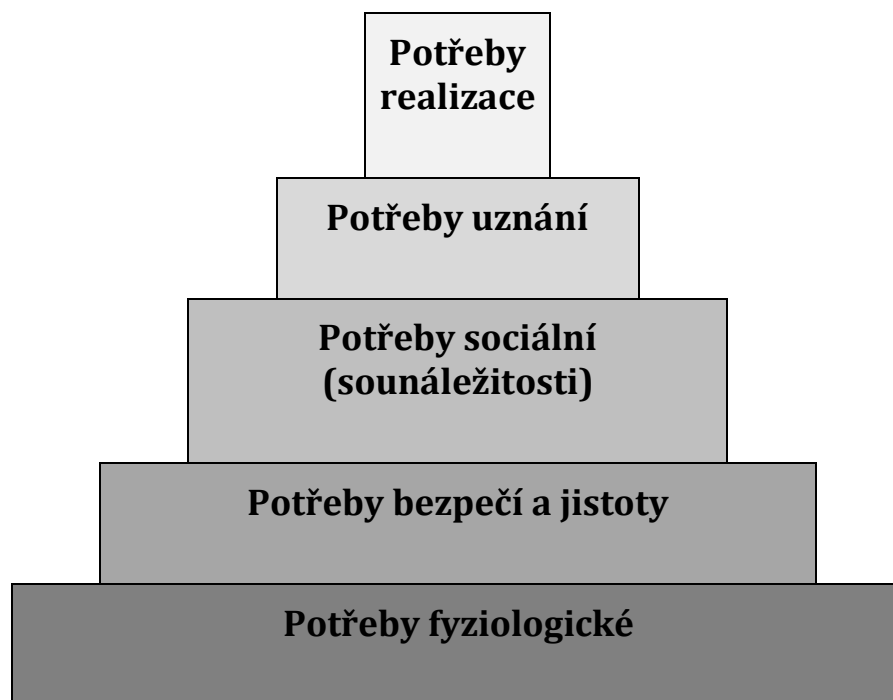
Teorie tří potřeb Clayтона Paula Alderfera zdokonalující Maslowův přístup, rozlišuje potřeby materiální existence člověka (přežití a reprodukce), ve druhé skupině jsou potřeby sociální (udržování sociálních vztahů, např. vztahy k pracovnímu okolí, ocenění, úcty, dosahování osobního rozvoje, růstu potenciálu), touha po uznání a potřeba realizace je zde hnacím motorem.

Dvoufaktorová teorie Fredericka Irvinga Herzberga je někdy nazývána také teorií hygieny motivátora. Herzberg podtrhl význam obsahu práce pro motivaci, jeho poznatky se staly základem pro tvoření systémů obohacování práce, domnívá se, že hygienickými faktory, které mohou motivovat či demotivovat, pokud nejsou naplněny, mohou být např. čisté toalety, pohodlná a funkční pracovní židle, kvalitní nářadí, úroveň odměny až po jistotu zaměstnání, jde především o spokojenost v pracovní pozici a uznání. Podrobně popisuje růstové faktory, které nazývá „motivátory“. Důležitou myšlenkou je, že motivování (seberealizace, odpovědnost, přístup k informacím, spolurozhodování) a stabilizování (hygienický faktor) není to samé, nejsou to spojené nádoby.

Teorie očekávání Viktora H. Vrooma, v této motivační teorii jsou důležitými elementy přesvědčení o atraktivnosti cíle (valence), přesvědčení o dosažitelnosti odměny (instrumentalita) a přesvědčení o reálnosti dosažení cíle (expectancy), tezí je, že síla tendence k určité činnosti závisí na vnitřní víře v samotný cíl, na síle očekávání s tím, že důsledkem této činnosti bude získání určité odměny. $M = V \times E$ – Motivační síla rovná se Valenci (subjektivně vnímanou hodnotou cíle) násobenou Expektací (subjektivně vnímanou pravděpodobností dosažení cíle).

Teorie X (krátké vodítko), **teorie „cukru a biče“** je založena na mechanické aplikaci teorie chování, využívání pozitivního a negativního formování, je založena na motivačních faktorech – odměnách (mzda, pochvala, odměna, povýšení) a trestech (pokárání, ztráta některé zaměstnanecké výhody, omezení, převedení na jinou práci, ztráta zaměstnání). **Teorie Y** (dlouhé, volné vodítko) je založena na nutnosti uspokojit nejen hmotné a fyziologické potřeby, ale také psychologické potřeby, jako je odpovědnost, seberealizace, radost z práce, vytvoření prostoru pro iniciativu, opírá se o motto „peníze nejsou všechno“.

Domnívám se, že tou nejznámější a základní je **Maslowova teorie**, která byla v době svého vzniku vskutku novátorská. Abraham Harold Maslow (1908–1970) byl americký humanistický psycholog, který vytvořil v roce 1943 hierarchický systém potřeb rozdělený do pěti úrovní, pomyslných stupňů, které tvoří pyramidu.



Obrázek 1 Maslowova pyramida

Potřeby nás dle Maslowa motivují k veškerému našemu chování a jednání. Maslow tvrdil, že každý člověk má předpoklady k tomu, aby dosáhl svého životního naplnění, aby se mu to podařilo, musí překonávat překážky. Musí postupně naplňovat své potřeby od nejnižší po nejvyšší. Maslow se nezabýval na rozdíl od ostatních tehdejších psychologů „*tím špatným v nás*“. [6]

Rozdělil potřeby podle naléhavosti, v nižších patrech jsou potřeby důležité pro individuální přežití a společenské přežití, ve vyšších patrech jsou potřeby přispívající k dlouhodobé spokojenosti rozvíjející osobní potenciál. Rozdělení je možné v krátkosti popsat takto:

- **potřeby fyziologické** – potřeba základního fungování organismu, stravy, spánku, aktivity, zachování rodu, odpovídající pracovní podmínky, spravedlivá odměna, základem jsou ty nejzákladnější potřeby, díky jejich naplňování zůstává člověk naživu a je schopen se rozmnožovat, pracovat,
- **potřeby bezpečí a jistoty** – jedná se o potřebu vyhnout se všemu nebezpečnému, ohrožujícímu, neznámému, vyhledávání jistoty, stability, spolehlivosti, tedy také ochranu, bezpečné pracovní podmínky, jistota zaměstnání, zabezpečení obydlí, uzavírání pojistných smluv,
- **potřeby sociální (sounáležitosti)** – potřeba někam patřit, milovat a být milován, potřeba sociálních kontaktů, udržování příbuzenských, partnerských a přátelských vztahů, touha po intimitě, po životě v komunitě, po sounáležitosti, ochraně před samotou, depresi, úzkostmi a strachem,

- **potřeby uznání** a také sebeúcty – touha člověka po ocenění, úspěchu, uznání okolí, sebeúcta v čisté formě, kterou je poměrně těžké dosáhnout, zde je možné zahrnout také pověřování významnými aktivitami, odpovědností, spolurozhodováním,
- **potřeby seberealizace** – tyto potřeby se nacházejí na samém vrcholu pyramidy, jedná se o růstové potřeby, touhu po vědění, estetických zážitcích, je zde prostor pro tvořivost a komplexní rozvoj osobnosti, využití osobního potenciálu, pokud se seberealizace práce stává posláním.

Potřeby Maslow rozdělil dále na dvě různě velké skupiny. První skupinu tvoří **potřeby nedostatkové**, které nám vytváří fyzickou a psychickou pohodu. Uspokojování a uvědomování si těchto potřeb záleží také na typu společnosti a kultury ve které vyrůstáme a žijeme. Zahrnuje v podstatě první až čtvrtou úroveň potřeb. Druhou skupinou o jedné úrovni tvoří **růstové potřeby**, touha po duchovnu, vědění, krásnu, seberealizace a tvoření, díky čemuž rozvíjíme náš potenciál.

Další autoři Maslowovo pojetí rozšiřují o potřeby, které v jeho teorii postrádali, o potřebu otevřené budoucnosti, potřebu poznání světa a orientace v něm, potřebu smyslu vlastní existence.

Maslow ve své teorii zdůraznil, že **je důležité vybudovat solidní základy**. Všechno ostatní se odvíjí od nich, platí, že aby člověk mohl dosáhnout dalšího vyššího stupně uspokojování potřeb, musí být předchozí kategorie v jeho životě naplněna. První dvě potřeby (fyziologické, bezpečí a jistoty) se snaží naplnit veškeré živé bytosti, poslední tři jsou specifické pro lidský druh.

Již před 77 lety si byl A. H. Maslow vědom toho, že **k uspokojení velké části potřeb dochází právě během pracovního procesu**. Pokud se zaměstnavatelé starají o to, aby byly uspokojovány i ty nejnižší potřeby (materiální i sociální) a své zaměstnance dostatečně motivují, mohou jejich **výkon** zvýšit až k přirozeným fyziologickým hranicím. Zejména potřeba seberealizace má vliv na náš **pracovní výkon**. Chceme být úspěšní a porozumět tomu, co děláme. Je pro nás důležitý kariérně růst, spojen s příležitostmi k povýšení. Při seberealizaci se pokoušíme o plné využití našeho potenciálu, který chceme postupně navyšovat. Z toho vyplývá, že potřeby růstové jsou **v podstatě neuspokojitelné**.

Neustále se posouvat vpřed bylo důležité i pro M. L. Kinga, jednoho z nejrespektovanějších amerických občanských aktivistů. Ten řekl: „*Jestli nemůžeš létat, běž. Jestli nemůžeš běžet, jdi. Jestli nemůžeš kráčet, plaz se. Hlavně se hýbej vpřed.*“.

Být dobrým managerem, parťákem, ředitelem, technikem, dobře pracovníky hodnotit, znamená svůj tým poznávat, hodnotit, budovat, komunikovat s ním, být jedním z týmu, ale také je motivovat a vést. Jestli dobře nepochopíme, jaké potřeby jedince nebyly naplněny, nemůžeme vytvořit příznivé podmínky pro další růst celé firmy.

Motivovaný člověk, který se neustále učí novým věcem a realizuje talent i schopnosti, může společnosti přinést více než bychom očekávali. [7]

1.2.2 Hodnocení

Motivace ruku v ruce s hodnocením pracovníků patří mezi klíčové dovednosti zaměstnavatele, je velmi důležité, aby zaměstnanec byl za svoji práci ohodnocen a odměněn. Nelze však odměnu chápat v úzkém slova smyslu, tedy jako pouhou mzdu či jiné finanční odměny, které firma poskytuje pracovníkovi na základě uzavřené smlouvy. Důležité jsou také pochvaly, povýšení a různé zaměstnanecké výhody.

Pro účely této práce se nebudu blíže věnovat **odměňování**, které se řídí zejména zákonem č. 262/2006 Sb., zákoníkem práce, ve znění pozdějších předpisů, (je upraveno především v § 109 až § 150) a souvisejícími a prováděcími předpisy. Rozsah a složitost úpravy si můžeme pro naše účely přiblížit výběrem některým platných vyhlášek a nařízení vlády, které se vztahují mj. k odměňování, ochraně zdraví, odpočinku apod. Jsou jimi např.:

Vyhlášky:

- vyhláška č. 600/2006 Sb., o stanovení tropických nebo jinak zdravotně obtížných oblastí pro účely dodatkové dovolené,
- vyhláška č. 180/2015 Sb., o pracích a pracovištích, které jsou zakázány těhotným zaměstnankyním, zaměstnankyním, které kojí, a zaměstnankyním-matkám do konce devátého měsíce po porodu, o pracích a pracovištích, které jsou zakázány mladistvým zaměstnancům, a o podmínkách, za nichž mohou mladiství zaměstnanci výjimečně tyto práce konat z důvodu přípravy na povolání (vyhláška o zakázaných pracích a pracovištích),
- vyhláška č. 310/2019 Sb., o stanovení výše základních sazeb zahraničního stravného pro rok 2020,
- vyhláška č. 358/2019 Sb., o změně sazby základní náhrady za používání silničních motorových vozidel a stravného a o stanovení průměrné ceny pohonných hmot pro účely poskytování cestovních náhrad,

Nařízení vlády:

- nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí,
- nařízení vlády č. 590/2006 Sb., kterým se stanoví okruh a rozsah jiných důležitých osobních překážek v práci,
- nařízení vlády č. 201/2010 Sb., o způsobu evidence úrazů, hlášení a zasílání záznamu o úrazu,
- nařízení vlády č. 227/2010 Sb., o odchylné úpravě pracovního poměru zaměstnanců s pravidelným pracovištěm v zahraničí,
- nařízení vlády č. 328/2013 Sb., o stanovení rozsahu a způsobu poskytování údajů do Informačního systému o platech,

- nařízení vlády č. 276/2015 Sb., o odškodňování bolesti a ztížení společenského uplatnění způsobené pracovním úrazem nebo nemocí z povolání,
- nařízení vlády č. 291/2015 Sb., ochraně zdraví před neionizujícím zářením,
- nařízení vlády č. 321/2018 Sb., o úpravě náhrady za ztrátu na výdělků po skončení pracovní neschopnosti vzniklé pracovním úrazem nebo nemocí z povolání a o úpravě náhrady nákladů na výživu pozůstalých podle pracovněprávních předpisů (nařízení o úpravě náhrady),
- nařízení vlády č. 321/2019 Sb., o úpravě náhrady za ztrátu na výdělků po skončení pracovní neschopnosti vzniklé pracovním úrazem nebo nemocí z povolání a o úpravě náhrady nákladů na výživu pozůstalých podle pracovněprávních předpisů (nařízení o úpravě náhrady).

K výše uvedenému přistupují ještě normy interní, podnikové.

Odměňování neznamena jenom mzdu, plat, či jiné formy peněžní hodnoty, které poskytuje firma pracovníkovi za vykonanou práci. Odměňování zahrnuje i povýšení, formální uznání (pochvaly), zaměstnanecké výhody (benefity). Základní mzdové formy jsou časová mzda a plat, úkolová mzda, podílová neboli provizní mzda, mzdy za očekávané výsledky práce (smluvní mzda), mzda za znalosti a dovednosti. Dodatkové mzdové formy jsou prémie, odměny, osobní ohodnocení (osobní příplatek), odměna za úsporu času, podíly na výsledcích hospodaření, odměňování zlepšovacích návrhů, zaměstnanecké akcie, povinné a nepovinné příplatky (např. za přesčasovou práci, noční práci, nepřetržitou práci). Dále nelze pominout zaměstnanecké výhody, tzv. benefity, na rozdíl od mezd a platů nebývají obvykle vázány na výkon pracovníka. Někdy se však při jejich poskytování přihlíží k funkci, k postavení pracovníka v organizaci, k době zaměstnání v organizaci a zásluhám. Jedná se o výhody sociální povahy (životní pojištění hrazené zcela nebo zčásti, příspěvek na penzijní připojištění, půjčky a ručení za půjčky, jesle a mateřské školky), výhody mající vztah pracovníka k práci (stravování, výhodnější prodej produktů a služeb firmy, vzdělávání hrazené firmou), výhody spojené s postavením zaměstnance v organizaci (podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, placení telefonu, služební byt, nárok na oděv a jiné náklady reprezentace organizace). Některé zaměstnanecké výhody jsou poskytovány plošně, některé formou kafeterie. Na některé výhody zaměstnanci příplácí, jiné jsou pro ně zcela bezplatné. Jsou-li ve firmě odbory, jsou tyto výhody často předmětem kolektivních smluv.

Vazba mezi hodnocením a odměňováním je důležitá a někteří autoři tuto vazbu uvádějí jako jednu z nejčastějších příčin ztráty motivace pracovníka. Obecně k nim patří nevhodný výběr pracovníka na danou pozici, nejasné nebo nejednoznačné pracovní úkoly či jejich cíle, způsob hodnocení pracovního výkonu, způsob odměňování a fakt, že se nadřizovému nepodařilo způsob hodnocení či odměňování pracovníkům dostatečně vysvětlit. Vztah mezi hodnocením a odměnou musí být vždy jasný, předem stanovený a v rámci daného období neměnný. Pro pracovníka je podstatné a motivující, pokud odměna, kterou na konci daného období nebo po splnění konkrétního úkolu získá, bude shodná s tou, která byla přislíbena.[8]

Svoji pozornost dále zaměřím na **hodnocení a vzdělávání**, protože cílem je dosažení využití motivace, hodnocení, vzdělávání k zajištění zastupitelnosti. K relativně objektivnímu nastavení systému odměňování je tedy potřeba provádět pravidelně hodnocení. **Ruku v ruce s hodnocením musí jít tvorba plánu vzdělávání**, protože to je **klíčem k dosažení zastupitelnosti a trvalé udržení či zvyšování požadované kvality práce**. Optimální je sladění těchto systémů, aby vznikl propojený fungující systém, což v praxi může být obtížné, ale pro efektivní plnění stanovených úkolů a k dosažení cílů určených firmou žádoucí.

Hodnocení ve velkých firmách nebo ve státních orgánech či organizacích může být prováděno vysoce kvalifikovanými a vyškolenými zaměstnanci. Další možností je provádění hodnocení za pomoci a s podporou externí odborné firmy. Jsem přesvědčen o tom, že to není cesta, kterou by zvolila nebo mohla zvolit malá či střední firma, a to z několika důvodů. Jedním z důvodů může být cena, dalším vysoká administrativní a časová náročnost, kterou hodnocení věnují spolu s dodavatelem služby vlastní pracovníci firmy. Technici a vedoucí v malé firmě mají velmi dobrou znalost svých spolupracovníků a obvykle jde především o to, dokázat této výhody využít, dobře svoji pozornost zaměřit, objektivně k hodnocení přistupovat dle předem stanovených kritérií a věnovat hodnocení průběžně patřičnou pozornost. Hodnocení zaměstnanců je komplexní posouzení jejich pracovní způsobilosti pro pracovní využití a pro jejich osobní a pracovní seberealizaci. Soustavné hodnocení zaměstnanců a pracovních výsledků je důležitým předpokladem úspěšné práce, nástrojem výchovy k odpovědnosti a upevňování společenských vztahů na pracovišti. Hodnocení by mělo být nástrojem proti setrvačnosti, stagnaci a podprůměrnosti.

Podle Koubka se hodnocení zaměstnanců zpravidla zaměřuje na dvě oblasti, na výsledky práce a na pracovní chování zaměstnance. V případě posuzování výsledků práce se používají kritéria, která jsou většinou exaktně měřitelná a objektivně zjištělná, jako jsou např. množství, kvalita, dodržení časového plánu, vynaložené náklady apod. Při hodnocení chování zaměstnance, se pracuje s charakteristikami, jako je iniciativa, rozvážnost, kritičnost, schopnost vést, schopnost se rozhodovat, disciplinovanost, technické znalosti, píle, kvalita práce, ochota, snaha šetřit materiál a zařízení, umění jednat s lidmi a jiné. Tyto charakteristiky jsou hůře měřitelné, protože je zde širší možnost subjektivního přístupu k hodnocení. [4]

Hodnocení zaměstnanců neboli zpětná vazba je nepostradatelným prvkem. Dle Armstronga [9] je zpětná vazba poskytování informací pracovníkům o tom, jak si vedli, pokud se jedná o výsledky, události, kritické případy, případy důležité a žádoucí chování. Armstrong rozlišuje zpětnou vazbu pracovníkům jako pozitivní, konstruktivní a negativní. Za pozitivní zpětnou vazbu považuje vazbu, pokud hodnotitel hodnoceného chválí, za konstruktivní zpětnou vazbu považuje vazbu, pokud hodnotitel poskytuje návrhy na zlepšení a rady, jak lépe postupovat, za negativní vazbu Armstrong považuje vazbu, pokud se hodnocenému sděluje, že si vedl nedostatečně, špatně. Šikýř k Armstrongově definici dodává, že hodnocení zaměstnanců *„umožňuje manažerům kontrolovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance v průběhu vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného pracovního výkonu“*. [10] *„Hodnocení pracovníků je velmi důležitá činnost zabývající se zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa či své role, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho*

vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku; sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi a hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají napomoci.“ [4]

Podle Šikýře [10] je zpětná vazba pro manažery důležitá zejména proto, aby mohli svoje podřízené co nejlépe vést a řídit a dosahovat tak požadovaného pracovního výkonu. Stejně tak zdůrazňuje, jak je důležité dát hodnocenému prostor pro sebehodnocení a možnosti se vyjádřit k hodnocení jako takovému. Nakonec by měla mezi hodnoceným a hodnotitelem vzniknout vzájemná dohoda o další spolupráci, popřípadě o odstranění chyb a nedostatků, které byly při hodnocení vytýkány. Nejdůležitějším úkolem hodnotitelů není chyby najít a následně za ně potrestat zaměstnance, ale naopak chybám předcházet, popřípadě najít včas nedostatky, které by mohly k chybám vést. Vedoucí pracovníci by měli své podřízené správně korigovat a vést tak, aby společně za jejich podpory dosáhli stanovených cílů organizace. Je nutné uvědomit si důležitost podávání zpětné vazby vůbec. V případě, že hodnocení neprobíhá pravidelně, někdy dokonce jen zřídka, se mohou dostat do pocitu nejistoty a obav ze svého pracovního výkonu. Závěrem je možné pro úplnost jako zajímavost dodat, že i přes veškerou důležitost hodnocení více než 40 % průmyslových zaměstnanců ve vyspělých zemích nedostává hodnocení svého pracovního výkonu nikdy a velká část hodnocených zaměstnanců je hodnocena špatně. [8]

Nejdůležitějšími funkcemi hodnocení zaměstnanců je tedy aspekt poznávací a aspekt motivační. Tato funkce zdůrazňuje vazbu mezi hodnocením a oceněním. Hodnocení se tak stává zdrojem pracovní motivace zaměstnance, vyvolává potřebu sebezdokonalování a růstu podávaných výkonů. [10]

Proces hodnocení je prováděn ve více fázích a lze ho rozdělit do tří etap, a to na **přípravné období**, stanovení předmětu hodnocení, zásad hodnocení, pravidel a postupů hodnocení, analýza pracovních míst, revize aktuálního popisu a specifikace pracovních míst, stanovení kritérií hodnocení v návaznosti na pracovní zařazení hodnocených a provedení volby metody hodnocení, informování zaměstnanců o připravovaném hodnocení a jeho účelu, **vlastní hodnocení** podle nastavených kritérií, postupů a za použití určených metod, sběr informací, určení hodnotitele, pořízení dokumentace o pracovním výkonu jednotným způsobem umožňujícím komparaci, umožňující zpětnou vazbu mezi hodnoceným a hodnotitelem, **vyhodnocování** informací o pracovním výkonu, výsledků, chování, vyhodnocení schopností a dalších vlastností zaměstnanců (kritéria) prováděné vždy v písemné podobě a **pohovor s hodnoceným** pracovníkem o výsledcích hodnocení, stanovení další stabilizace a rozvoje pracovníka s cílem dalšího zlepšování pracovního výkonu, [4]

Při hodnocení zaměstnanců nesmíme zapomenout na **kritéria, která nejsou spjata s pracovníkem**, pracovní výkon ovlivňují, ale **hodnocený zaměstnanec je ovlivnit nemůže**. [4] Koubek jako příklad těchto faktorů uvádí nedostatečné využívání času pracovníka (nedostatečné zadávání úkolů) nebo přetížení navzájem si konkurujícími úkoly, zařízení a vybavení nepřiměřené dané práci, teplota, osvětlení, hluk aj.

Při hodnocení je třeba se **vyvarovat chyb** jako je tendence k **hodnocení zaměstnanců středovými hodnotami**, tendence hodnotit zaměstnance **podle**

svých subjektivních kritérií, tendence nechat se **ovlivnit svými osobními sympatiemi, antipatiemi či předsudky**, vyvarovat se tzv. **haló efektu** či chyby prostředí nebo také přihlížení k sociálnímu postavení, sociální příslušnosti, příbuzenstvu a známostem, etnickým či rasovým znakům, pohlaví atd. [11] také uvádí, že přílišné zohledňování hlavního účelu hodnocení, např. snaha nepoškozovat podřízené, pokud je hodnocení nástrojem snižování počtu zaměstnanců, snaha vylepšit jejich tvář v případě, že hodnocení je součástí změn v odměňování atd., vede rovněž k nežádoucím a značně zkresleným výsledkům.

K běžným **metodám hodnocení** podle Koubka [4] patří metoda stanovení pořadí důležitosti, metoda párového srovnání, metoda posuzovací škály, metoda volného popisu, metoda kritických případů, metoda hodnocení na základě plnění norem, kombinovaná metoda je kombinací uvedených technik hodnocení zaměstnanců. Dále uvádí, že častá je kombinace metody posuzovací škály s metodou volného popisu.

Hlavní možnosti využití hodnocení pracovníků je definování současné úrovně pracovního výkonu, možnost srovnání profesních předpokladů a osobnostních vlastností pracovníků, rozpoznání oblasti pro rozvoj - potřeby vzdělávání, umožnění pracovníkovi, aby zlepšil svůj pracovní výkon, rozpoznání potenciálu pracovníka, motivování zaměstnanců, základem pro odměňování, plánování rozmisťování pracovníků - povyšování, převedení, přeřazení na jinou práci, v některých případech i ukončení pracovního poměru.

Úspěšnost systému hodnocení zaměstnanců závisí na volbě vhodné metody (je třeba vzít v úvahu charakter činnosti, osobnost pracovníka, atd., obsah a kritéria hodnocení musí být založeny na pečlivé analýze pracovních úkolů a pracovních míst, do přípravy hodnocení by měly být zapojeny všechny strany), na kvalitní přípravě systému (kvalita manuálů, vyškolení hodnotitelů, hodnocení by mělo být objektivní, vysvětlení systému a jeho důsledků personálu, aplikace výsledků hodnocení do profesního rozvoje a systému odměňování), informovanosti pracovníka o smyslu hodnocení, cílech, kritériích, použitých metodách. **Významem hodnocení zaměstnanců pro firmu** je např. identifikování potřeby dalšího vzdělávání pracovníků, zvýšení výkonnosti a tím doručení cílů, které si firma definovala, sladění zájmů mezi společností, manažery a pracovníky, vychovávání budoucích vedoucích zaměstnanců z vlastních zdrojů. V našem případě je cílem také zajištění zvyšování zastupitelnosti. **Významem hodnocení práce pro samotné pracovníky** je projev uznání, možnost zlepšení pracovního výkonu, motivace, kariéra, zpětná vazba, kdy pracovník má možnost vyjádřit své názory či požádat o zvýšení odměny za práci či poskytnutí výhody.

1.2.3 Vzdělávání

Dobré vedení týmu se dle názoru většiny autorů vyznačuje poznáním, že rozvoj současných i budoucích pracovníků je velmi důležitým nástrojem z hlediska fungování a rozvoje každé životaschopné firmy. Zhodnocení stavu vzdělávání a následné navržení opatření pro zlepšení vzdělávání je dalším krokem k vyřešení problematiky zastupování, jako jednoho z mnoha proaktivních řešení dalšího rozvoje a růstu firmy.

Není snadné si objektivně odpovědět na zdánlivě jednoduché otázky typu: „*Jaký je a jaký má být obsah vzdělávání na základě popisu/charakteristiky pracovního místa?*“

Jakým způsobem hodnotí vedoucí pracovníci, technici a další pracovníci aktuální stav vzdělávání ve firmě?

Jaká mají být opatření ke zlepšení vzdělávání, aby bylo dosaženo stanoveného vzdělávacího cíle?

Je tento cíle stanoven správně?

Odpovídá stanovený cíl skutečným potřebám firmy, odpovídá stav skutečný stavu žádoucímu?“

Vzdělávání je bezesporu celoživotním procesem, který umožňuje každému z nás být součástí změn, které probíhají, vzdělávací aktivity, jsou realizované na základě formálního, neformálního i informálního vzdělávání, jedná se o proces celoživotního vzdělávání.

Formální vzdělávání obvykle nepatří do firemního vzdělávání, hlavní vzdělávací institucí je škola, kde každý člověk, který úspěšně ukončí studium určitého stupně vzdělání, získá vysvědčení, výuční list či diplom. Na základě vymezených právních předpisů jsou stanoveny přesné cíle, obsahy, hodnocení, funkce, ale také organizační formy formálního vzdělávání. [12]

Neformální vzdělávání neorganizují školské instituce, ale například instituce pro vzdělávání dospělých, různé zájmové kluby, neziskové organizace, knihovny. Jedná se o vzdělávání zaměřené na životní vědomosti, zkušenosti, postoje a dovednosti v rámci celoživotního vzdělávání, které napomáhá lidem k úspěšnějšímu životu, naplnění a uplatnění. Oproti formálnímu vzdělávání nevede neformální vzdělávání k získání žádného stupně vzdělávání. Můžeme do této skupiny zařadit kurzy, různá školení a přednášky, jazykové kurzy, počítačové kurzy a různorodé volnočasové aktivity, které jsou vedeny kvalifikovanými osobami. [12]

Informální vzdělávání neboli učení je specifikováno, jako sebevzdělávání. Toto vzdělávání je spontánní a probíhá kontinuálně, všude a neustále. Je získáváno osvojováním si dovedností, znalostí, vědomostí z každodenního života, z prostředí, ve kterém se daný člověk vyskytuje, z kontaktů, které udržuje aj. V organizacích to může být například společný brainstorming nebo porada. Je snadnější pronikat k podstatě věci, více se zapojovat, řešit problémy a tím se člověk sám učí samostatně jednat, myslet a chovat. Oproti vzdělávání formálním a neformálním, je informální vzdělávání nekoordinované a neorganizované. [12]

Naším cílem je firemní vzdělávání, které se zaměřuje na rozšiřování a zdokonalování schopností, dovedností a znalostí pracovníků ve vztahu k jejich práci, kterou vykonávají a k požadavkům, které jsou na ně kladeny na základě jejich výkonu. **Firemní vzdělávání je v podstatě souhrnem všech vzdělávacích aktivit**, zahrnuje:

- vzdělávání a rozvoj pracovníků,
- normativní vzdělávání, povinné vzdělávání,
- doplňování kvalifikace,

- změna kvalifikace, rekvalifikace,
- individuální rozvoj pracovníků. [13]

Postoj k problematice vzdělávání se různí. Některé menší firmy nechtějí investovat prostředky a čas do pracovníků a snaží se vybírat si nebo v současné době spíše získávat pracovníky, kteří již mají potřebné schopnosti, dovednosti, praxi, vzdělání, školení na obsazovanou pracovní pozici. V dnešní době je velice těžké najít pracovníka, který přesně splňuje požadavky na dané pracovní místo. Takové firmy zajišťují pracovníkům školení a další vzdělávání potřebné na jejich pracovní pozici jen v případě, že je například školení nezbytně nutné (požární ochrana, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, pravidelné přezkoušení, svářečů, řidičů, vazačů, jeřábníků apod.). Většina středně velkých až velkých organizací se velice pečlivě zaměřuje na vzdělávání, protože si plně uvědomují návratnost a nezbytnost této investice.

Teorie firemního vzdělávání rozlišuje **trénink**, tedy výcvikové a vzdělávací akce, které jsou zaměřeny na získávání a rozvoj odborných a specifických kompetencí (znalostí a dovedností, ale i postojů a chování, a jsou nezbytné pro odpovídající očekávaný výkon, a **rozvojové aktivity**, zaměřené na budoucí požadavky trhu práce a možnosti uplatnění v podniku. [13] Vzdělávání zajišťuje osoba či spíše osoby odpovědné za tento proces. Musí být jasně určeny odpovědnosti a stanoveny pravomoci v oblasti vzdělávání. Současné trendy odpovědnost přesměrovávají k **vedoucím pracovníkům**. Tato tendence vychází z přesvědčení, že za všechny záležitosti podřízených, personální záležitosti, bezpečnost práce apod., jsou odpovědní vedoucí zaměstnanci. Vedoucí odpovídají za výsledný produkt vytvářený podřízeným a kvalitní produkt může vyrobit pouze kvalifikovaný a řádně vyškolený pracovník. [9] V menších firmách obvykle nepůsobí personalista, který by se problematikou vzdělávání zabýval jinak než formálním zajištěním stanoveného vzdělávacího procesu vedoucím. Nelze však opomenout **nemalou míru odpovědnosti samotných pracovníků, kteří by měli mít motivaci ke svému rozvoji a vzdělávání**. Lze pozorovat korelaci mezi výší dosaženého vzdělání a motivací ke svému rozvoji. Čím vyšší dosažený stupeň vzdělání, tím má zaměstnanec vyšší motivaci k dalšímu vzdělávání a růstu. [9]

Je třeba stanovit **strategii vzdělávání** přímo pro danou firmu. Cílem a účelem každé strategie vzdělávání je, aby měla organizace dostatečný počet kvalitních a kvalifikovaných pracovníků, kteří budou uspokojovat jak současný stav potřeb, tak ale i budoucí, a proto je investice do vzdělávání pracovníků nejlepší investicí každé organizace. Organizace by měla mít nastavenou takovou úroveň firemní kultury, aby své pracovníky podněcovala k dalšímu vzdělávání a rozvoji. Strategie je velmi podstatná pro každou organizaci vzhledem k dalšímu bytí organizace a především rozvoje. Vychází z teorie, že lidský kapitál je hlavním a jedinečným zdrojem organizace a zároveň tvoří významnou konkurenční výhodu. [14]

Dobrou strategii vzdělávání nelze vytvořit bez znalosti strategie, rozvojové strategie, krátkodobých i dlouhodobých cílů firmy. Strategie je nejvýznamnější nástroj vzdělávání a rozvoje pracovníků. Při tvorbě strategie se pozornost zaměřuje na definování schopností a strategie rozvoje, strategické získávání a výběr pracovníků, formování pracovní síly, vzdělávání a výcvik, řízení pracovního výkonu a koučování pracovníků, plánování následnictví ve funkcích.

[15] Strategie tedy pomáhá určit, čeho chce firma dosáhnout, jakou formou toho chce dosáhnout, pokud tak učiní, může přesně určit firemní procesy a následně určit nutné způsoby a zdroje. [16]

Základní cyklus formování profesních kompetencí a kvalifikací pracovníků v rámci systematického vzdělávání a rozvoje se skládá ze čtyř fází:

- identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje,
- plánování vzdělávání a rozvoje pracovníků,
- realizace vzdělávacího či rozvojového programu,
- vyhodnocení efektů vzdělávání a učení se pracovníků, včetně vyhodnocení vzdělávacího programu. [17]

Cíle vzdělávání vychází hlavně z toho, jakých změn chování či postojů svých zaměstnanců chce organizace dosáhnout. Poté, co má organizace nastavené cíle, může přejít k následujícím krokům, jako je identifikace vzdělávacích potřeb, následné plánování, realizování a vyhodnocování. Jde především o získání určitých znalostí, dovedností, schopností, nových informací apod., které povedou ke změně, jelikož jak jsem uváděl výše, vzdělávání tvoří organizaci a bez vzdělaných a kvalitně proškolených zaměstnanců nemůže být organizace nikdy konkurenceschopná. Cíle můžeme rozdělit na vnitřní a vnější cíle. **Vnitřní cíle** jsou tzv. autonomní, vnitřní cíle má každý uvnitř sebe, jedná se o své vnitřní přesvědčení, o vlastní motivaci, o to umět sám sebe motivovat a také jde samozřejmě o vlastní potřeby. **Vnější cíle** jsou heteronomní, vnější cíle určuje organizace na základě strategie, kterou má na oblast vzdělávání sestavenou. Aby cíle vzdělávání v organizaci byly dobře stanovené a funkční, je nutné, aby byly cíle stabilní, adekvátní, komplexní a dobře sledovatelné. K tomu je nezbytné při tvorbě cílů dodržet principy stability, adekvátnosti, komplexnosti a dobré sledovatelnosti. [18]

Volba správných **metod**, je dalším krokem k úspěšnému vzdělávání. Metody na jejichž základě získají pracovníci požadované vědomosti, schopnosti, dovednosti, informace a znalosti, potřebné pro výkon jejich pracovní pozice. Metody se dají dělit na metody **na pracovišti** – rotace práce, mentorování, asistování a **mimo pracoviště** – kurz, seminář, přednáška. Je důležité definovat u každého pracovníka, který má absolvovat vzdělávací aktivitu, jak dokáže zvládnout nové znalosti, dovednosti, schopnosti a zda je bude umět uplatnit při výkonu své práce. „*Účinná aplikace jednotlivých metod vzdělávání vyžaduje kontrolu dodržování plánu vzdělávání, stejně jako vyhodnocení výsledků vzdělávání.*“ [10]

Vzdělávání na pracovišti je převážně určené pro jednotlivé pracovníky nebo pro malé skupinky pracovníků. Jedná se o **instruktáž při výkonu práce**, spočívající v názorném předvedení výkonu určité práce, činnosti, pracovník činnost „napodobuje“, pozoruje a tím se učí, **asistování**, pracovník asistuje při výkonu práce lektorovi či školiteli a tím se učí jeho znalostem a dovednostem, získá přehled o postupu při určitém pracovním výkonu a tím se sám připravuje k samostatnému jednání, nevýhodou je možnost získání i návyku nežádoucího. Dále se jedná o **pověření úkolem**, pracovník na základě pověření prokáže své dosavadní získané znalosti, schopnosti a dovednosti, prokáže jak je schopen samostatné práce, **rotace práce**, zlepšuje kvalifikaci a pružnost pracovníka,

přemísťuje se na různá pracoviště, kde dostává odlišná pracovní zadání, než má na své pracovní pozici, a tím získá mnohem větší přehled, větší rozsah dovedností, **koučování**, práce kouče spočívá v podporování a vedení pracovníka k předem definovanému cíli, pomáhá mu na cestě k lepším pracovním výsledkům, **mentorování**. Mentorem je vážený, zkušený pracovník, který předává své znalosti a zkušenosti, radí, jak nejlépe dosahovat potřebných výkonů a jak si znalosti a zkušenosti osvojit, jedná se spíše o provádění než vedení. [10] Zákonná školení, existují už vytvořené programy, které jsou pro většinu organizací totožné. Je třeba zmínit, že takové formy školení si vyžadují počáteční investice, které bývají finančně náročné, jelikož je zde potřeba pořídit technické či programové vybavení, jako je například počítač, notebook (hardware) na kterém budou e-learningy probíhat, popřípadě operační systémy (software) anebo multimediální vzdělávací program (aplikační software). „I přes neustále se rozšiřující možnosti informačních a komunikačních technologií e-learning nenahrazuje běžné metody vzdělávání zaměstnanců na pracovišti nebo mimo pracoviště, a to zejména v případech, kdy osvojení si nezbytných znalostí vyžaduje vlastní výkon práce v reálných pracovních podmínkách.“ [10], **blended learning** je kombinace klasické výuky, e-learningu a přítomnosti školitele, může být nastaven jak pro skupiny, tak pro jednotlivce, který může být realizován externě či interně v rámci organizace, může se jednat o kombinování vzdělávání v souladu s plánem osobního rozvoje či mentorování, koučování, plánováním zkušeností aj. [9]

Vzdělávání mimo pracoviště se často týká celé skupiny zaměstnanců. Pro nejlepší výsledky ze vzdělávání je vhodné zvolit místo konání mimo organizaci. Do vzdělávání mimo pracoviště se řadí **přednáška**, poznatky jsou předávány výkladem, výhodou je okamžité předání všech informací, znalostí a zkušeností. Nevýhodou může být, že pracovníci mohou být po čase výkladu unavení a ztrácejí na pozornosti, a tím nedochází k osvojování všech předaných poznatků, jelikož se jedná o jednostranný výklad, do kterého pracovníci obvykle nevstupují. Dále **seminář**, seminář je založen také na diskusi, dochází k aktivnímu zapojování účastníků, jsou lépe osvojovány poznatky a motivace vzrůstá, je dosahováno vyššího soustředění. **Demonstrování**, pracovníci názorně vidí daný pracovní postup, jelikož jim ho školitel názorně předvádí, je velice přínosné, mají možnost vše sledovat, komunikovat a tázat se. **Případová studie**, pracovníkům je zadán modelový příklad, snaží dle kritérií dosáhnout nejlepšího výsledku ať už reálného či jen modelového, rozvíjí a podporuje systémové a analytické myšlení, vytváří se tým. **Outdoorové aktivity**, venkovní vzdělávání v přírodě, kde probíhají sportovní aktivity spojené s řešením zadaných úkolů, dovedností či cílů, outdoorové aktivity podporují růst týmové spolupráce, plánování, hodnocení, rozhodování apod. [10]

Identifikace potřeb vzdělávání je prvním krokem, jedná se o zjištění aktuálního stavu znalostí, dovedností a schopností pracovníků, kombinovanou se znalostí potřeb firmy. Následně může být porovnána úroveň s cílem zjištěných mezer, které se následně naplní potřebným vzděláváním, školením, rekvalifikací a jinými možnostmi vzdělávání. [9] Proto je třeba nejprve identifikovat a analyzovat potřeby vzdělávání, a to jak na úrovni organizace, tak na úrovni skupin i jednotlivců, a následně definovat účel vzdělávacích aktivit. Veškeré vzdělávací aktivity musejí vycházet z poznání a pochopení toho, co se má udělat a proč se to má udělat. **Vzdělávací potřeby**, vznikají jako reakce na změnu uvnitř organizace, změna organizační struktury nebo změna strategie organizace.

V organizacích bývá nejčastěji využívána analýza údajů, která analyzuje užší či širší škálu údajů, které získává na základě zvláštních šetření nebo z klasických volně dostupných informačních systémů organizací:

údaje týkající se celé organizace, tj. údaje o struktuře organizace, jejím výrobním programu či programu činnosti, odpovídajícímu trhu, zdrojích (vybavení, finanční zdroje, lidské zdroje a jejich potřeba) atd.,

údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností, tedy popisy pracovních míst a jejich specifikace, požadavky na pracovníky a jejich pracovní schopnosti,

údaje o jednotlivých pracovnících, hodnocení pracovníka, záznamů o plnění kvalifikačních požadavků, absolvování vzdělávacích programů.

Na základě těchto údajů si může organizace vytvořit přehled, ve kterém zřetelně vidí a následně může ihned porovnat nynější a případný nepoměr mezi požadovanou kvalifikací a skutečným vzděláním pracovníků, včetně řešení zastupitelnosti apod. Získané informace umožní vytvoření údajů pro potřeby analýzy vzdělávání zaměstnanců organizace. Metod je široká škála, jako například analýza získaných informací od vedoucích zaměstnanců, zkoumání a hodnocení pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců, analýza pracovních míst, průzkum názorů či požadavků týkajících se vzdělávání aj. Při identifikaci potřeby vzdělávání pracovníků se nemůžeme opírat pouze o údaje týkající se organizace, ale v každém případě je velmi důležité a prospěšné znát profesně kvalifikační strukturu pracovních zdrojů a její vývojové tendence v území, z něhož organizace čerpá rozhodující množství svých pracovních sil, i preference vyskytující se u mládeže v souvislosti s volbou přípravy na povolání. Je nutné brát v úvahu i dosavadní zkušenosti s obtížností získávání pracovníků jednotlivých profesně kvalifikačních skupin na trhu práce. [4]

V podstatě je nezbytné popsat stav skutečný a porovnat ho se stavem žádoucím. Tím dochází k tvorbě analýzy mezer ve vzdělání, která umožňuje identifikovat rozdíly mezi tím, co lidé vědí a umí, a tím, co by měli umět, takže je možné specifikovat vzdělávací aktivity, které by pomohly existující mezery ve vzdělání zaplnit. [9] Pro odstranění těchto mezer následně slouží školení či jiná vzdělávací aktivita, kterou jasně identifikujeme z výsledků analýzy.

Plánování vzdělávání pracovníků reaguje na měnící se požadavky pracovních pozic, pracovních míst. Snaží se tedy odpovědět na otázku, jaká je perspektivní potřeba vzdělávání pracovníků podniku.

Cílem plánování je stanovení požadavků na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci. Tvorba plánu má několik fází, první z nich je **fáze přípravná**. V této fázi je velice důležité přesně definovat potřeby, analyzovat jakých zaměstnanců se má vzdělávání týkat a jakých cílů má být dosaženo na základě vytvořeného plánu. Abychom mohli přesně definovat, zda bylo dosaženo požadovaného cíle, je důležité stanovit si přesná kritéria, která slouží jako indikátor dosažených výsledků. Zde je velmi podstatné umět rozpoznat co je záměrem a co je cílem plánu. Na základě podmínek nastavených v organizaci se nastavují požadované cíle výsledného chování zaměstnanců.

Další nedílnou částí při plánování vzdělávání je **fáze realizační**. V této fázi je stanoveno, jakou formou vzdělávání bude probíhat, jakými technikami se bude řídit. Je nutné stanovit, jakých zaměstnanců se vzdělávání bude týkat, brát v potaz jejich znalosti, vzdělání, schopnosti, dovednosti, na jakých pracovních pozicích zaměstnanci pracují a také co je pro tyto zaměstnance motivující. Nepostradatelným a velmi důležitým bodem realizační fáze je, kolik zaměstnanců se bude vzdělávání účastnit, jaká bude kapacita na jeden běh kurzu, jestli v daném termínu umožní nadřízení zaměstnanci uvolnění zaměstnance od jeho pracovních povinností, jaké jsou stanovené přednosti organizace pro plánování. Vzhledem k tomu, že pro mnoho zaměstnanců je toto školení stresující, jelikož mohou být silní introverti a necítí se při těchto aktivitách komfortně, je důležité informovat lektora o struktuře zaměstnanců a podle toho nastavit spolupráci mezi zaměstnancem a lektorem během vzdělávací aktivity.

Poslední fází při plánování vzdělávání je **fáze zdokonalování**. Na této fázi se podílí zaměstnanci, kteří se zúčastnili vzdělávací aktivity, jejich nadřízení, lektor, který vzdělávací aktivitu vedl a zaměstnanec, který měl na starosti organizaci. Zde se jedná většinou o specialistu vzdělávání z personálního oddělení. Všichni tito zúčastnění zhodnotí přínosy, které vzdělávací aktivita přinesla. Jedná se především o zaměstnance, který se vzdělávání zúčastnil, aby vyhodnotil účinnost vzdělávací aktivity, organizaci a spokojenost s lektorem. Vedoucí zaměstnanec by měl vyhodnotit, zda si účastník osvojil potřebné dovednosti a správně je využívá ve své praxi. Také lektor, který vzdělávací aktivitu vedl, by měl zhodnotit, jakým způsobem kurz probíhal a zda bylo dosaženo vytyčeného cíle. Pro organizátora akce je důležitá zpětná vazba z pohledu toho, jak byl zaměstnanec o celé vzdělávací aktivitě informován, zda byly zajištěny všechny potřebné náležitosti, jako je ubytování, občerstvení, cestovné, ale také, zda byli účastníci spokojeni s lektorem a jeho schopností předávání znalostí a vedením kurzu. Cílem této fáze je nalezení přínosů i nedostatků a následné zlepšení vzdělávání jak daného zaměstnance, tak ale i organizátora akce, aby věděl, že vzdělávání zorganizoval dostatečně a také pro lektora, jak jsem výše zmiňoval.

„Koncept plánování rozvoje zahrnuje situační analýzy, formalizaci cílů, postupu a jeho vyhodnocování. Při tvorbě je třeba nalézt odpovědi na následující otázky:

Kde jsme nyní? (situační analýza)

Kam se chceme dostat? (formulace cílů)

Jak se tam dostaneme? (definice postupu, alokace zdrojů)

Směřujeme skutečně tam, kam chceme? (kontrola postupu).“ [15]

Každý plán vzdělávání musí obsahovat následující aspekty: cíl, téma vzdělávání, cílová skupina, metody a techniky, lektor, časový horizont, místo, vyhodnocení, náklady.

Důvodem, proč organizace pro své zaměstnance realizuje vzdělávání je, aby zaměstnance naučili nové kompetence, zvyšovali jejich schopnosti a dovednosti, ale také je motivovali. Cíle vzdělávání vyplývají ze vzdělávacích potřeb. Pokud je vzdělávání realizováno v rámci podniku pro více zaměstnanců, je dobré, když je vzdělávání postavené přímo na míru organizace, než když jde

zaměstnanec individuálně na školení, které je sice pro více uchazečů, ale všichni jsou z jiné organizace. Zde se může vyskytnout problém, jelikož každý z účastníků může být na jiné pracovní pozici, tudíž může mít jiné vědomosti, znalosti a schopnosti. Proto je vhodné organizovat vzdělávací aktivitu v rámci podniku, kde má organizátor možnost zařadit do stejného běhu vzdělávací aktivity zaměstnance, kteří pracují na stejných či podobných pracovních pozicích, kteří mají stejné schopnosti, vědomosti a v průběhu vzdělávací aktivity bude pro ně snazší pochopení dané věci, o které budou moci více diskutovat, jelikož mají všichni orientačně stejné či podobné pracovní zařazení. Další výhodou skupinových kurzů pořádaných v rámci podniku je to, že se mohou poznat zaměstnanci z různých útvarů či oddělení a utvoří se tak lepší pracovní vztahy. Jakou formou má vzdělávací aktivita probíhat vyhodnotí dle identifikace potřeb nadřízený zaměstnanec s osobou pověřenou za organizaci vzdělávání, například s personalistou, jelikož vzdělávacích technik je mnoho. Mohou probíhat v rámci organizace nebo také mimo organizaci či volnou formou teambuildingu. Vhodný výběr lektora či vzdělávací instituce záleží, jak jsem již zmiňoval výše na práci organizátora vzdělávání, který se rozhoduje na základě předešlých zkušeností ze vzdělávacích aktivit z hodnotících dotazníků, referencí či ochoty a možností poptávaných institucí či lektorů. V dnešní době již také existuje mnoho organizací, které mají své interní lektory.

Při tvorbě plánu je důležité vědět, kdy chceme, aby bylo vzdělávání organizováno. Jestli se bude jednat o několik běhů vzdělávací aktivity či se bude jednat pouze o jednorázové vzdělávání, které bude probíhat po dobu několika hodin, jednoho dne či několika dní. Podstatné je vymezit přesný termín, kdy vzdělávání proběhne. Určitě není vhodné plánovat vzdělávání na období, kdy v dané organizaci končí určité projekty, práce či je doba svátků a dovolených.

Nedílnou součástí je místo realizace. Možností, kde organizovat vzdělávání je mnoho, záleží mimo jiné na vybavenosti organizace. Pokud má k dispozici v rámci svého areálu zasedací místnosti, je vhodné uspořádat vzdělávání tam, ale je zde velká pravděpodobnost, že se zaměstnanci během vzdělávací aktivity budou oddalovat na svá pracoviště. Proto je dobrou variantou zvolit místo mimo organizaci, kde zaměstnanci přijdou na vzdělávací aktivitu a nebudou mít nutkání odcházet ke své práci. Zde budou mít opravdu čas na vzdělávání, a ne na práci. Tato varianta však sebou nese vyšší náklady.

Závěrem vzdělávání je vhodné vše zhodnotit. Hodnocení může probíhat přímo po vzdělávací aktivitě, ale také na pracovišti s nadřízeným či při příležitosti čtvrtletního, půlročního, ročního aj. hodnocení. Z hodnocení by mělo vycházet, jakých přínosů bylo dosaženo a jak bylo efektivní. Toto je možné zjistit například testováním, kdy uchazečům dáme na začátku vstupní test a po vzdělávání test výstupní aj. Posledním bodem, který je nedílnou součástí při tvorbě každého plánu vzdělávání, jsou náklady na vzdělávání. Do těchto nákladů jsou započítány materiály na studium, dopravné, stravné, pronájem prostor, náklady na lektora, ubytování, ale také ušlý zisk zaměstnavatele za čas, který zaměstnanec nemohl vykonávat svou práci. *„Účinnost vzdělávání hovoří o dosahování stanovených cílů a jejich uplatnění v pracovním procesu. Efektivita vzdělávání se týká nákladů a času na předávání poznatků až do úrovně s požadovanou účinností.“* [19]

Realizace vzdělávání je fází, která nastává ve chvíli, kdy má organizace nastavenou fázi plánovací, tj. vytvořený plán a všechny procesy s tím spojené, poté je možné začít se plně věnovat realizaci vzdělávání. Aby každá organizace mohla realizaci začít realizovat, musí mít nastavené cíle, seznam účastníků, lektory, metody, kterými bude vzdělávání probíhat, celkový obsah a samozřejmě motivaci pro účastníky. Velmi důležité je motivovat účastníky, musí vědět, že jim vzdělávání pomůže v profesním životě, rozšíří znalosti nebo dokonce po úspěšném absolvování a následném prokázání získaných znalostí, dovedností a zkušeností získají lepší pracovní či finanční podmínky, pak pro ně bude školení atraktivní.

Poslední fází je **zpětná vazba** vzdělávacího procesu pracovníků. **Vyhodnocování** je důležitou součástí celého procesu, je v podstatě začátkem nového vzdělávacího procesu. Pouze na základě zhodnocení je možné posoudit přínos pro jednotlivé pracovníky, pracovní tým a firmu jako celek. Zda finanční investice a vyhrazený čas pro vzdělávací aktivity je rentabilní, smysluplný a skutečně přispívá k rozvoji firmy a jejích pracovníků.

Stále se jeví jako velmi přínosný Kirkpatrickův čtyř-úrovňový model (Kirkpatrick's Four-level Model, 1991), který vznikl před desítkami let v prostředí školství a vzdělávacích systémů. Stále nachází praktické uplatnění v široké škále oborů, jakými jsou například průmysl, projektové řízení, životní prostředí, školství atd. Podle tohoto modelu by se měl dodržovat u hodnocení vzdělávání následující postup:

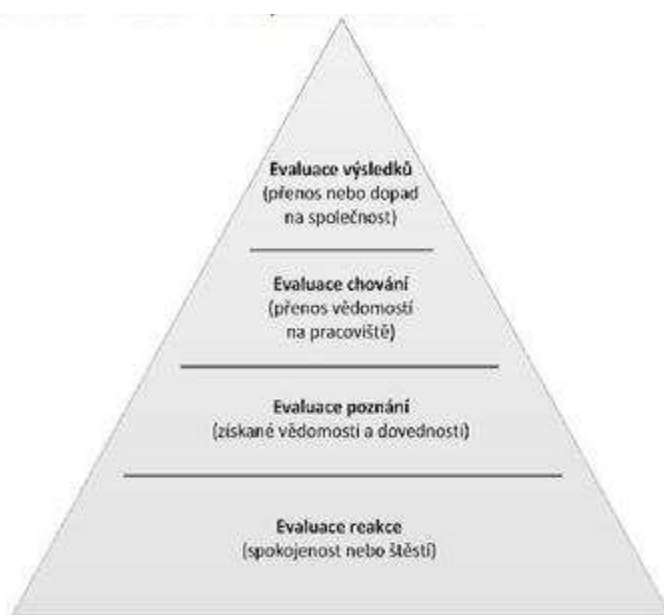
- reakce – nejlépe na základě dotazníků zjišťovat, jak byly účastníci se vzdělávací akcí spokojeni,
- vyučování a učení – zjištění, zda si účastníci vzdělávací aktivity rozšířili své dovednosti, své dosavadní znalosti a zkušenosti a zda změnili svůj názor,
- chování – zjištění po ukončení vzdělávací akce v jaké míře účastníci po vzdělávání změnili své chování a názory přímo na pracovišti,
- výsledky – jakých výsledků bylo u účastníků dosaženo, například zda zvýšili prodej, obraty, zisk, množství odvedené práce aj. [20]

Vyhodnocování vzdělávání se provádí po vzdělávací aktivitě formou testů, dotazování, psaní závěrečných prací a má vliv na pravidelné hodnocení zaměstnanců, které ve většině případů provádí vedoucí zaměstnanec s personalistou, kde dochází k zhodnocování vzdělávání v rámci organizace v určitém časovém horizontu. [21]

Navzdory relativně úspěšnému šíření modelu napříč obory, je jeho praktické uplatnění v mnoha ohledech problematické. Odborníci neskrývají nedostatky modelu, dle jejich mínění se objevují v časovém rozvržení dílčích činností, jejichž předpokladem je vzájemná závislost a návaznost. Jakákoli časová prodleva, či špatné načasování může vyústit v nedostatečné či dokonce nepřesné závěry celé evaluace. Dalším nebezpečím, se kterým je třeba se vyrovnat, je nekomplexnost práce s modelem. Na základě dílčích (či spíše podpůrných) zjištění jsou následně činěny nepřesné evaluační závěry o celém projektu. Čtyři fáze jsou „**Reakce – Poznání – Chování – Výsledky**“:

- reakce – je zkoumána spokojenost školených pracovníků,
- poznání – je hodnoceno, jaký mělo školení vliv na schopnosti, znalosti a postoje pracovníků, zdali se naučili a dozvěděli něco nového, změnily se jejich postoje či názory na školenou problematiku,
- chování – je hodnoceno, zda pracovníci přenesli nabyté znalosti do každodenní pracovní praxe,
- výsledky – je hodnoceno, zda měl vzdělávací proces přímý pozitivní dopad na fungování firmy.

Kirkpatrickův model a jeho jednotlivé fáze jsou nejčastěji schematicky zobrazovány pomocí pyramidy tak, aby byl co nejnázorněji vystižen vertikální vztah mezi jednotlivými fázemi (viz obrázek 2). Fáze Kirkpatrickova modelu se dělí na tzv. výstupy (outcomes) a dopady (impacts). Zatímco první tři úrovně modelu se řadí mezi výstupy evaluace, poslední úroveň je počítána mezi dopady. Úroveň reakce, poznání a chování hodnotí přímé výstupy školení, které by se měly projevit ve změně názorů, znalostí, dovedností a chování zaměstnanců. Tyto tři úrovně „měří“ pouze o rezidua mezi stavem před školením a po něm bez hlubších souvislostí. Naproti tomu čtvrtá úroveň modelu hodnotí dopad změn, které byly zjištěny v předchozích úrovních, a zabývá se podstatou samotné evaluace.



Obrázek 2 Schematické zobrazení Kirkpatrickova modelu

Problematika evaluací vzdělávacích procesů je ve firmách a institucích dnešní doby značně podceňovaná záležitost. Evaluační procesy často netvoří primární pracovní agendu těchto zaměstnanců a nutno říci, že jistě nejsou vzdělávací procesy a jejich hodnocení jednoduchou záležitostí. To vidíme

i z množství podmínek, které otec a syn Kirkpatrickovi (2007) definovali jako nezbytný předpoklad úspěchu:

- zohlednění potřeb zúčastněných,
- nastavení cílů školení,
- sestavení harmonogramu školení
- realizace školení ve správný čas,
- účast všech zainteresovaných,
- výběr správných školících, školitelů,
- výběr správné vzdělávací techniky,
- naplnění cílů,
- spokojenost zúčastněných,
- evaluace.

Je možné se domnívat, že často je evaluace vnímá, jako věc, která zdržuje od řešení „zásadních“ záležitostí. Evaluace se tak často stále nachází v pozici jakéhosi luxusu, který si firmy nemohou dopřát, což není možné považovat za správný názor.

2 Řízení výroby

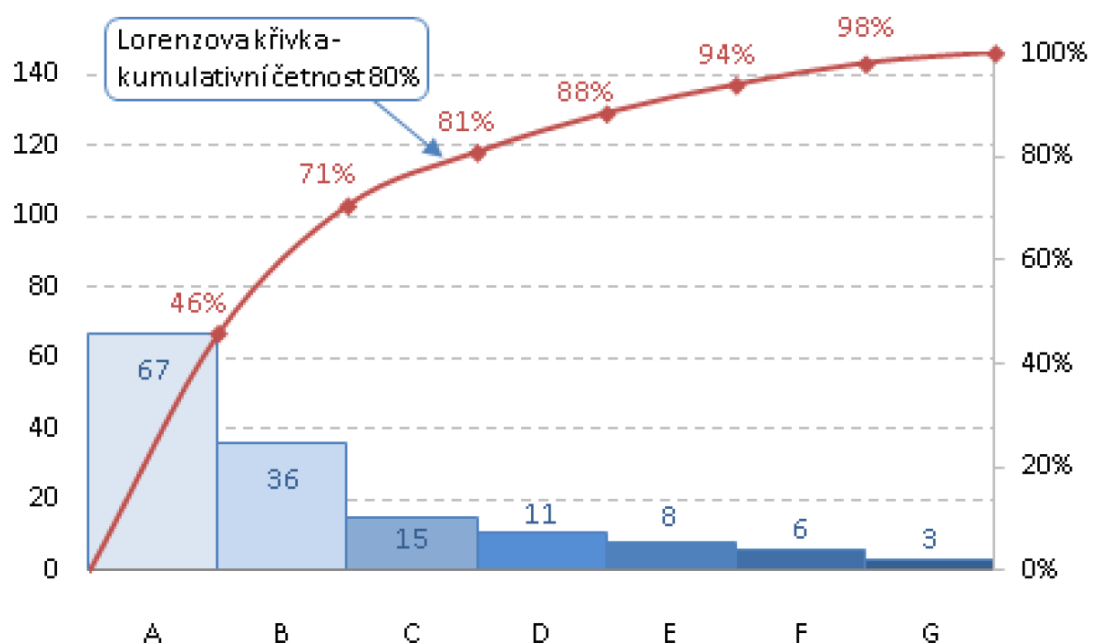
Řízení výroby je disciplínou, která je bezesporu velmi významná při provádění optimalizace jakéhokoli firmy, jejích výrobních procesů a celků. Hledá kritická místa či prvky výroby a k tomu nabízí své nástroje a metody, které nám pomohou při rozhodování. Právě nástroje pro řízení výroby se stávají jedněmi z hlavních nástrojů pro rozhodování o rozsahu a způsobu zastupitelnosti a díky nim máme možnost zjistit, která pracovní místa či celá střediska je potřeba velmi podrobně a pečlivě sledovat, zkoumat a po této stránce o ně pečovat. Snažit se reagovat na změny v jejich vytíženosti, důležitosti, faktické možnosti a potřebnosti budování systému zástupnosti.

2.1 Paretova analýza

Paretův diagram [23] (Vilfredo Pareto, 1848–1923) je důležitým nástrojem pro manažerské rozhodování. Umožňuje proniknout do podstaty jevů, napomáhá oddělit podstatné faktory řešeného problému od méně podstatných. S jeho pomocí se snažíme definovat hlavní nositele problémů v procesu. Díky názorné prezentaci problému je dobrým pomocníkem při určení priorit při zavádění nápravných opatření. Ve své podstatě spočívá v matematickém vzorci. Tento vzorec odráží nerovnoměrné rozložení bohatství a vyjadřuje skutečnost, že zhruba 20 % obyvatel vlastní 80% bohatství, zbývajících 80 % obyvatel se dělí o 20 % bohatství. Do praxe toto pravidlo uvedl Joseph Moses Juran, který se zabýval problematikou řízení kvality, a který tuto myšlenku aplikoval na oblast průmyslu, kde definoval, že přibližně 80 % odstávek ve výrobě je způsobeno 20 % strojů konkrétního průmyslového objektu. Tento jev zobecnil na tvrzení, který dnes

nazýváme Paretovo pravidlo, které říká: „Za 80 % problémů ve výrobě může 20 % příčin“. Takže důležitým je:

- definování místa analýzy – výběr procesu, činnosti, kde chceme zvýšit zisk nebo efektivitu. Může se např. jednat o reklamace, neshody ve výrobě a administrativě, úspěšnost produktů apod.,
- sběr dat – pro analýzu je zapotřebí získat relevantní data o fungování a jejich hodnoty se zapíší do tabulky,
- uspořádání dat – získaná data se seřadí podle největšího výskytu, četností, největší váhy či jiného kritéria, vždy se však seřadí od největší zvolené hodnoty po nejmenší,
- Lorenzova kumulativní křivka – tato křivka vznikne tak, že se kumulativně sečtou hodnoty u jednotlivých dat a vynesou se do grafu, viz. Obrázek 3,



Obrázek 3 Lorenzova křivka

- stanovení kritéria rozhodování – zde se můžeme rozhodnout využít striktně Paretova pravidla 80/20 anebo si také můžeme vybrat, že chceme odstranit jen 60 % neshod apod.,
- identifikování hlavních příčin – z levé strany grafu vzniklého z dat zapsaných do tabulky, z hodnoty 80 % vyneseme čáru na kumulativní Lorenzovu křivku. Z ní pak spustíme svislou čáru, která nám oddělí ty případy, příčiny, kterými se máme zabývat, ty, které mají největší vliv na následky,
- stanovení nápravných opatření k odstranění nebo rozvoji příčin, které nám způsobují nejvíce ztrát anebo naopak vedou k navýšení zisku. [24]

2.2 ABC analýza

Základní principem ABC analýzy je skutečnost, která vyplývá u tzv. Paretova pravidla, které říká, že 80 % veškerých důsledků je způsobeno pouze asi 20 % příčinami:

A – malý počet položek s vysokou spotřebou (cca 10 % položek, 75 % spotřeby zdrojů),

B – malý počet položek s menší spotřebou (cca 20 % položek, 15 % spotřeby zdrojů),

C – velký počet položek s nízkou spotřebou (cca 70 % položek, 10 % spotřeby zdrojů).

Kategorie A

Položky s největším podílem na obratu. Při nákupu je potřebné provést detailní analýzu trhu (kvalita, cena, dostupnost, dodací lhůty) pro každou položku zvlášť. Velmi důležité dobře stanovit velikost potřeb firmy, potřeba je obvykle určovaná na základě norem spotřeby materiálu, výrobních plánů apod. Vzhledem k průběžné a vysoké spotřebě materiálu je třeba sledovat stav zásob a realizovat objednávky v kratších časových intervalech, aby nedošlo k vytvoření slabého místa.

Kategorie B

Položky nejsou orientované na jednotlivé druhy materiálů, ale na materiálové skupiny. Velikost objednaného množství se řídí statistickým odhadem. Realizace objednávek probíhá v delších časových intervalech. Jde o kompromis, a to mezi nízkou hodnotou průměrné zásoby a mezi malým objemem práce spojené s nákupem, resp. s výrobními zakázkami. Čím dražší je položka, tím menšími dávkami by se měla zásoba doplňovat

Kategorie C

Položky objednáváme pouze na základě přímých požadavků. [15] Jedná se o tzv. nízkoobrátkové materiály, položky.

Smyslem a cíle ABC analýzy je určit zásadní položky, materiály a skupiny materiálů pro celkové fungování firmy. Zjistit a určit vliv na hospodaření firmy. V návaznosti na to např. určit důležitost jednotlivých dodavatelů a odběratelů, zákazníků, čemuž je nutné přizpůsobit firemní strategii a upravit výrobní program.

Z pohledu firmy identifikovat klíčové zákazníky a přizpůsobit jim firemní strategii, nabídku, výrobní systém, což není jednoduché. Aktuálně zjištěné potřeby a skutečnosti mohou vést ke změně organizační struktury, snížení zásob, snížení výrobních nákladů, zvýšení kvality, změny systému logistiky a řízení. [23]

2.3 SWOT analýza

SWOT analýza je metoda, jejíž pomocí je možno identifikovat silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky, příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats), které jsou spojeny s určitým typem podnikání, s firmou samotnou, popř. s podnikatelským záměrem. Díky tomu je možné komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Je součástí strategického

(dlouhodobého) plánování firmy. Cílem původního projektu na Stanfordově univerzitě ve druhé polovině 20. století bylo analyzovat nedostatky v plánování zkoumaných společností, jednalo se tedy prvotně o týmovou metodu pro plánování, která formulovala aktivity, rozvojové změny, strategické cíle za pomoci rozboru a hodnocení vnitřního prostředí společnosti (ovlivnitelné) v návaznosti na aktuální situaci vnějšího prostředí (těžko ovlivnitelné).

SWOT analýza je členěna pomocí přehledné mřížky:

SWOT ANALÝZA	Kladné stránky Pomocné pro dosažení cíle	Záporné stránky Škodlivé pro dosažení cíle
Interní analýza	Silné stránky Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek firmy.	Slabé stránky Odstranění slabín pro vznik nových příležitostí.
Externí analýza	Příležitosti Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	Hrozby Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Obrázek 4 SWOT Analýza

Jak vidíme v mřížce, základ metody spočívá v analýze, klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do 4 základních skupin. Rozborem a hodnocením aktuálního stavu firmy, tedy vnitřního prostředí, kde hledáme silné a slabé stránky, a situace okolí, vnějšího prostředí firmy, kde hledáme a klasifikujeme příležitosti a hrozby pro firmu. Následně pro vyspecifikování jednotlivých silných i slabých stránek bývá využito např. brainstorming s managementem firmy a specialisty pro danou oblast, kterých se analýza týká. Následně nastupuje kvantifikované hodnocení jednotlivých položek všemi zúčastněnými. Po vyhodnocení a spočítání váhy jednotlivých stránek se seřadí dle důležitosti. Pak je na rozhodnutí managementu, vrcholového vedení firmy, jak s výsledky analýzy naloží a co bude realizováno. Vzájemnou interakcí faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a hrozbám na straně druhé lze tedy získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného působení, výstupem kompletní analýzy je směřování chování firmy, které se snaží o maximalizování předností a využití příležitostí, se současným minimalizováním na únosnou míru nedostatků a hrozeb, které lze ovlivnit. [24]

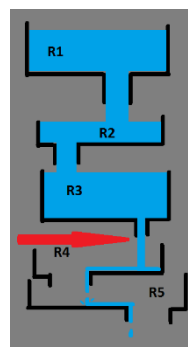
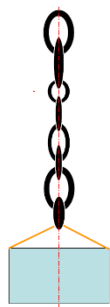
2.4 Teorie úzkých míst

Odlišnou teorií je teorie úzkých míst či teorie omezení E. M. Goldratta (poprvé prezentováno v knize Cíl v roce 1984), tzv. TOC (Theory of Constraints), která je teorií založenou na odstraňování omezení z podnikových procesů s cílem maximalizovat průtok, minimalizovat zásoby a operační náklady. TOC je filozofií řízení organizace. Jejím cílem je dosáhnout maximalizace zisku tím, že se zaměřuje na nejužší místa, omezení např. v materiálovém nebo informačním toku. Jejich odstraněním se zvyšuje celková efektivita systému, jeho zpomalování slabým článkem (nejvíce nejslabším článkem), a osobním rozvoji. Omezením je věnována maximální pozornost a jsou dělena do tří základních skupin:

- fyzická omezení – stroje, lidé, zdroje a zařízení, omezení lze poměrně snadno identifikovat a následně odstranit, původ je často v samotném fungování firmy, časem se mění v procedurální omezení,
- procedurální omezení – manažerské omezení, omezení v řízení, nevhodné postupy, pravidla a kritéria, kterými se organizace řídí, např. chybný výběr dodavatelů, chybné investice, personální práce, neproškolení pracovníci,
- omezení v chování lidí – vytváření nesprávných domněnek, přesvědčení a předpokladů, které se řetězí a způsobují a podmiňují existenci manažerských omezení, jde o omezení v chování lidí, které brání identifikaci manažerského omezení, problém se dále řetězí a brání identifikaci fyzického omezení.

Cílem TOC je poskytnout systematický přístup umožňující navrhnout a implementovat takové změny a takovým způsobem, aby tyto změny bylo možné současně považovat za zlepšení.

Symbolicky je teorie zobrazována jako nedokonalý řetěz nebo zúžené vodovodní potrubí. Omezení je tedy oním nejslabším článkem pomyslného řetězu. Právě pevnost nejslabšího článku určuje pevnost celého celku. Omezením je cokoliv, co brání dosažení stanoveného cíle. Premisou je, že každý systém, tedy i firma, má omezení, které zabraňuje systému dosáhnout vyššího stupně výkonnosti.



Stejně jako ostatní způsoby řízení, i teorie úzkých míst lze použít ve všech typech organizací a docílit tak dlouhodobých zisků. Velmi důležitý je proces neustálého zlepšování a dosažení stavu firmy bez úzkých míst. Lze postupovat tímto způsobem [12]:

- identifikace úzkého místa procesu,
- maximální využití místa,
- nastavení celého systému takovým způsobem, aby bylo úzké místo maximálně využité,

Obrázek 5 Re prezentace uz kých míst

- odstranění omezení,
- opakování celé postupu.

Teorii úzkých míst (TOC) lze zařadit mezi tři hlavní manažerské směry řízení podniků v osmdesátých a devadesátých letech minulého století, spolu s JIT a TQM.

Na závěr lze pro úplnost ještě uvést, že optimalizační aktivity mají různé podoby. Základy spočívají ve vědeckém řízení, ze kterého se v průběhu let profilovala nejmladší inženýrská disciplína, která je nazývána „*Průmyslové inženýrství*“. Cílem průmyslového inženýrství (Industrial Engineering) je na základě analýzy a znalosti prostředí navrhovat, implementovat a udržovat programy na zvyšování produktivity. Zvýšení produktivity je dosaženo díky důsledné eliminaci plýtvání a neustálým zlepšováním. Důraz je kladen na vykonavatele

procesu – člověka, který je v roli spolutvůrce a facilitátora budoucího „*nového*“ procesu. Průmyslové inženýrství má v současné době často podobu zavádění celostních systémů inspirovaných výrobním systémem Toyota (J. Linkert), který funguje na čtyřech základních principech – filozofie, proces, lidé a problémy. Toyota bere velmi vážně dlouhodobé myšlení a svůj systém prezentuje jako firemní filozofii. Součástí firemní koncepce je kromě orientace na proces, kvalitu a náklady také soubor nástrojů pro rozvoj a podporu lidí (zaměstnanců i dodavatelů) v neustálém zlepšování. [25]

3 Představení firmy Revok

Firma Revok s.r.o. – realizace vzduchotechniky a výroba ocelových konstrukcí byla založena 17. listopadu 1994 a její právní forma, jak je již z názvu patrné, je společnost s ručením omezeným. V průběhu své existence firma zaměstnává od 25 do 50 zaměstnanců. Stávající vlastníci jsou jejími zakladateli a zjednodušeně řečeno, odkoupili část firmy ZRUP Montáže Příbram s. p., jejímiž byli zaměstnanci, a to v době, kdy této části hrozil zánik v návaznosti na změněné společenské a ekonomické podmínky. Konkrétně se jednalo o strojní středisko ve Stráži pod Ralskem. Začátky nebyly snadné, bylo nutné zvážit uplatnění na trhu. Dříve částečně firma sloužila jako servisní zabezpečovací středisko pro uranový průmysl. Vedení firmy vyhodnotilo, že velkou výhodou bude přiblížit se více

potenciálním zákazníkům, zejména subdodavatelům automobilového průmyslu. Z tohoto důvodu bylo po třech letech fungování firmy rozhodnuto využít možnosti přemístit celou firmu do České Lípy, kde byly zakoupeny v bývalém areálu firmy ŽOSKA a. s. v likvidaci tři haly. Tím bylo vytvořeno dostatečně velké technické zázemí pro výrobu a případný další rozvoj firmy. Haly byly postupně rekonstruovány a vybaveny moderními technologickými zařízeními. Tento krok byl velmi odvážný, protože v chaotické době firma podstoupila značné riziko, kdy z osvědčeného umístění v blízkosti aktuálně spolupracujících subjektů odešla s rizikem, že vztahy spolupráce budou postupně přerušeny a nemusí být nahrazeny novými, což naštěstí nenastalo. Z pohledu dalšího fungování firmy se jednalo o klíčové manažerské rozhodnutí.



Obrázek 6 Část areálu firmy Revok

Postupem času se rozdělila výroba na dva provozy, provoz výroby vzduchotechniky a klimatizace a provoz strojírenské výroby. Provoz výroby vzduchotechniky a klimatizace zajišťuje výrobu vzduchotechniky, jejích částí a příslušenství, tj. vzduchovodů, klapek, mřížek, žaluzií, atypických dílců apod. Pro jednotlivé stavby zajišťuje kompletní projekci, dodávku, montáž a uvedení vzduchotechniky do provozu. Provoz strojírenské výroby zaměřuje svoji činnost několika směry. Hlavním směrem je výroba ocelových a hliníkových dílů pro strojírenství, dále výroba a montáž drobných ocelových a nerezových konstrukcí a zámečnických prvků pro stavebnictví, kooperace v oblasti stříhání, řezání, pálení (laser, plazma, řezání plamenem), ohýbání, zakružování, sváření (ocel, nerez, hliník) a tryskání.

Obchodními partnery firmy byli a jsou například:



Obrázek 7 Loga zákazníků firmy Revok

V současné době si firma snaží dále zvyšovat přidanou hodnotu, konkurenceschopnost a rozšiřovat své výrobní možnosti a v návaznosti na to získat nové zákazníky.

3.1 Pracovníci

Ve firmě Revok pracuje aktuálně 30 pracovníků, z tohoto celkového počtu pracovníků je 8 pracovníků na manažerských pozicích (z toho 1 ředitel, 1 ekonom a účetní, 6 techniků, kteří řídí 2 až 5 středisek) a 22 pracovníků ve výrobě. Všichni pracovníci jsou vedeni ke stálému zlepšování a zvyšování své odbornosti.

3.1.1 Základní požadavky na pracovníky v managementu

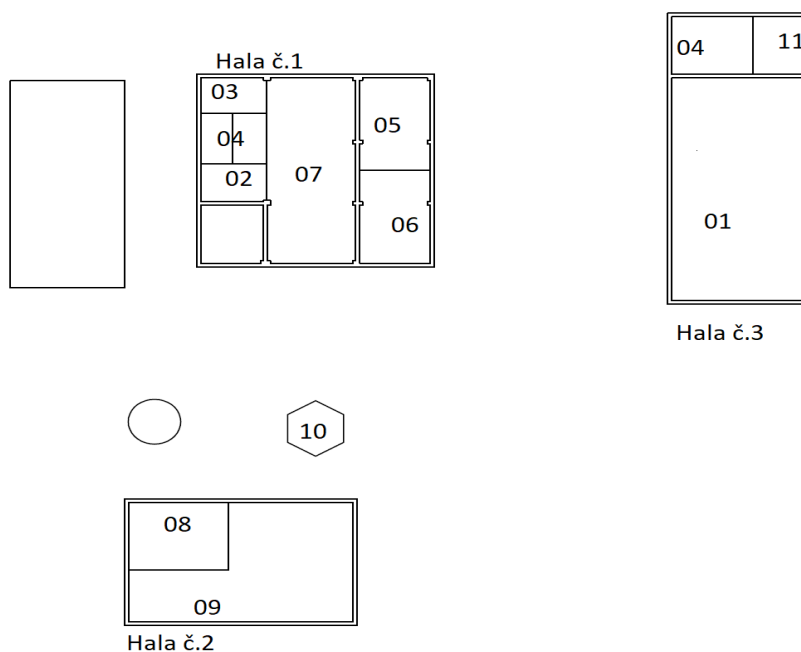
Členové managementu musí mít minimálně středoškolské vzdělání zakončené maturitní zkouškou. Dále doplňkové vzdělání dle jejich pozice. Významné je pro výkon činnosti vykonání např. metrologické zkoušky, nezbytné je také vykonání zkoušky svářecího technologa. Pro vrcholové vedení je požadované vysokoškolské vzdělání technického směru zakončené inženýrským titulem (obor strojírenství nebo příbuzný) a následně doplněné o certifikát svářecího inženýra. Dále všichni členové managementu musí být držiteli řídičského oprávnění minimálně skupiny B.

3.1.2 Základní požadavky na pracovníky ve výrobě

Všichni pracovníci ve výrobě musí mít odborné vzdělání zakončené výučním listem nebo maturitní zkouškou v technickém oboru. Také musí mít všechna oprávnění potřebná k práci v určitém středisku. Minimálně jsou zaškoleni na strojích, na kterých pracují. Samozřejmostí je řídičské oprávnění potřebné jak k přepravě osob a materiálu, tak k vykonávání jejich specializované práce např. obsluha vysokozdvížného vozíku. Důležité je také absolvování školení jeřábníků a vazačů břemen. Státní svářecí zkoušky jsou realizovány v rozsahu podle vykonávané činnosti, dle jednotlivých typů „svářecích průkazů“ dle stanovených norem. Samozřejmě probíhá pravidelné a cyklicky opakované školení bezpečnosti a ochrany při práci a absolvování zdravotních prohlídek dle jednotlivých právních norem.

3.2 Rozdělení výroby

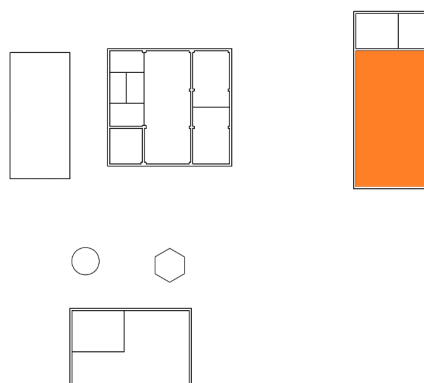
Výroba je rozdělena do 11 oddělených středisek, která jsou specifická svým výrobním programem a také výrobním procesem. Střediska mají odlišná zařízení, která jsou nezbytná pro výrobu produktů. Od této skutečnosti se odvíjí různé požadavky jednotlivých středisek na znalosti a dovednosti pracovníků. Střediska budou níže představena, popsána, specifikována budou také požadavky na standardní i speciální vybavení zařízeními a stroji, požadavky na počet vhodných pracovníků vykonávajících stanovenou činnost. Střediska jsou umístěna ve 3 halách.



Obrazek 8 Rozdělení výrobních prostor

3.2.1 Středisko 01 - Příprava materiálu

Příprava materiálu je umístěna v hale č. 3. Jejím hlavním výrobkem jsou dělené profilové materiály a výpalky z 2,5 D pálicích strojů. Pálicí stroje jsou osazeny plazmovým nebo autogenovým hořákem. Dále je zde umístěno tryskácké zařízení, které slouží k očištění dílů od rzi a dalších povrchových nečistot materiálů. Ve středisku standardně pracují 4 pracovníci, a to 2 pracovníci na pozicích paličů, 1 pracovník na pozici obsluhy pily a 1 pracovník jako obsluha tryskače a zároveň brusič vypálených dílů. Tryskací zařízení běží pouze omezenou dobu během pracovního týdne. Dílna je dále vybavena 1 mostovým jeřábem a zavážení materiálu probíhá za pomoci vysokozdvížného vozíku. Celé středisko spadá pod 1 technika, který zde zpracovává 80 % zakázek a obstarává jak programování strojů, tak zadávání úkolů a provádění kontroly jednotlivých pracovníků. V případě potřeby, je zde možnost výpomoci jiného technika. Dle aktuálních průběžných požadavků zde dochází také k výrobě např. dílů pro zakázky jiných středisek.



Obrázek 11 Umístění střediska 01

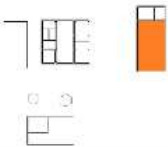


Obrázek 10 Prostory střediska 01



Obrázek 9 Výrobky střediska 01

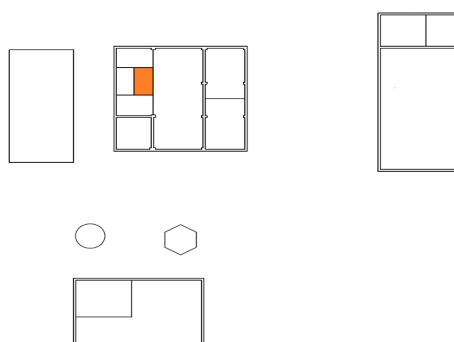
Hodnocení střediska

	Název:	Příprava materiálu
	Číslo střediska:	01
	Zodpovědný zaměstnanec:	-
	Zodpovědný manager:	-
	Datum vypracování:	20.03.2020
Popis:		
Ve středisku je zrcováván profilový a tabulový materiál na pilách a pálicích zařízeních (autogen, plasma), materiál je následně obroušen nebo vložen do tryskacího zařízením dříve než je předán zákazníkovi nebo k dalšímu zpracování v dalších střediskách.		
Zpracovávají se zde plechy od tloušky 15mm až po 150mm v rozměrech 1000x2000mm až 2000x6000mm.		
Ocelové materiály a hliníkové materiály.		
Profilový materiál se zpracovává v 6m tyčích o různých profilech a materiálech.		
Potřebná oprávnění a školení:		
Školení jeřábníků, vazačů břemen dle ČSN ISO 12480 - 1.		
Práce na rámové pile.		
Práce na pálicích strojích.		
Práce s technickými plyny.		
Školení řidičů VZV dle ČSN 26 8805.		
Obsluha tryskacího zařízení.		
Osoby zaškolené na středisku:		
--- 1)		
--- 1)		
--- 1)		
--- 2)		
--- 3)		
--- 4)		
Hodnocení zaškolení na středisku:		
1. Samostatná práce na strojích, čtení výkresové dokumentace, základní údržba strojů a popis výrobků		
2. Samostatná práce na stojích		
3. Práce na strojích pod dohledem		
4. Pomocné práce bez nutnosti dohledu		
5. Pomocné práce pod dohledem		
Poznámky:		
Velká prašnost prostředí, potřeba vybavit ochrannými pomůckami, jako jsou ochranné brýle a roušky		
či respirátory daného stupně ochrany .		
Velká hlučnost prostředí, potřeba vybavit ochrannými pomůckami jakou jsou špunty do uší a sluchátka.		
Práce s těžkými břemeny.		

Obrazek 12 Hodnocení střediska 01

3.2.2 Středisko 02 - Svařovna drobných sérií

Středisko je umístěno v hale č. 1. Jeho hlavními výrobky jsou menší série jednoduchých dílů, jako příklad lze uvést příruby pro světla či kryty světel. Jednotlivé výrobky jsou vyráběny za pomoci poloautomatických přípravků, za pomoci šablon či jednoúčelových strojů. Standardně zde pracuje samostatně 1 pracovník. Středisko zároveň slouží jako zaškolovací pracoviště pro nové pracovníky, zejména pro takové pracovníky, kteří jsou krátce po vyučení nebo po složení maturitní zkoušky, a zatím nemají téměř žádné pracovní návyky a zkušenosti. V tomto středisku získávají potřebné základní zkušenosti, osvojují si také firemní kulturu. Po skončení tohoto vstupního zaškolení si osvojí potřebné návyky a zkušenosti v základním rozsahu. Cílem je, aby samostatně zvládli jednodušší práci a získali potřebné dovednosti k tomu, aby mohli být přesunuti na další středisko, které vyžaduje větší míru zkušeností a není zde prostor pro vysvětlování základních postupů.



Obrázek 15 Umístění střediska 02

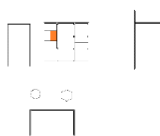


Obrázek 13 Prostory střediska 02



Obrázek 14 Výrobek střediska 02

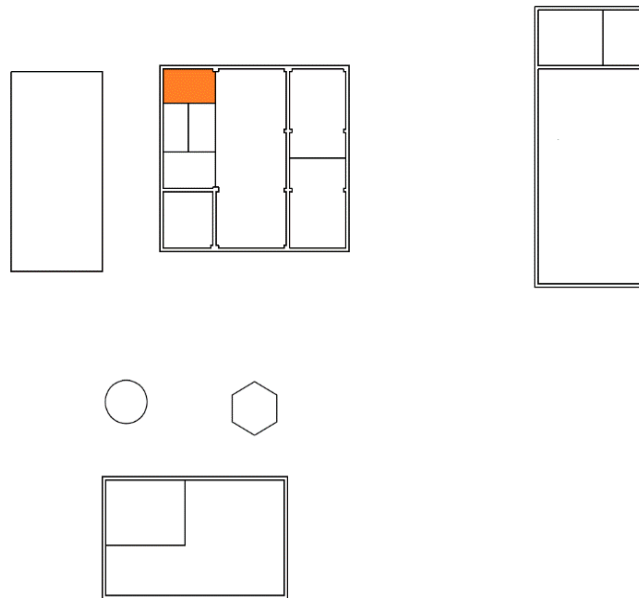
Hodnocení střediska

	Název:	Svařovna drobných sérií
	Číslo střediska:	02
	Zodpovědný zaměstnanec:	-
	Zodpovědný manager:	-
	Datum vypracování:	20.03.2020
Popis:		
Ve středisku se vyrábí příruby pro světla a další drobné série, svařují se pomocí CO2 .		
Potřeba, aby zaměstnanec uměl pracovat na poloautomatech i na procvakávacím stroji.		
Potřebná oprávnění a školení:		
Platný svařovací kurz - ZK 135 1.1 dle ČSN 050705.		
Práce s elektrickým nářadím.		
Práce na poloautomatech.		
Práce na procvakávacím stroji.		
Osoby zaškolené na středisku:		
--- 1)		
--- 1)		
--- 2)		
Hodnocení zaškolení na středisku:		
1. Samostatná práce na pracovišti		
2. Samostatná práce na pracovišti pod dohledem		
3. Práce pod dohledem		
Poznámky:		
Velká prašnost prostředí, potřeba vybavit ochrannými pomůckami jako jsou ochranné brýle a roušky.		
či respirátory daného stupně ochrany .		
Velká hlučnost prostředí, potřeba vybavit ochrannými pomůckami jakou jsou špunty do uší a sluchátka.		
Práce s těžkými břemeny.		

Obrázek 16 Hodnocení střediska 02

3.2.3 Středisko 03 - Svařovna mechanismů

Středisko je umístěno v hale č. 1. Jeho hlavními výrobky jsou klapky a kryty vyráběné v různých opakujících variantách, které se z 80 % nemění, v podstatě se mění pouze jejich velikost. Středisko je vybaveno přípravky. I v tomto středisku většinou pracuje samostatně pouze 1 pracovník, který má s těmito výrobky velké zkušenosti, tím je zajištěna jejich stálá standardní kvalita.



Obrázek 19 Umístění střediska 03

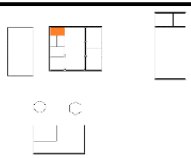


Obrázek 18 Prostory střediska 03



Obrázek 17 Výrobky střediska 03

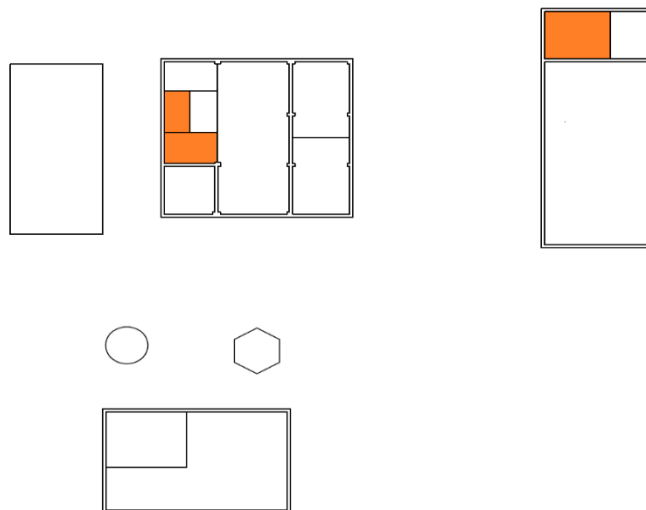
Hodnocení střediska

	Název:	Svařovna mechanismů
	Číslo střediska:	03
	Zodpovědný zaměstnanec:	-
	Zodpovědný manager:	-
	Datum vypracování:	20.03.2020
Popis:		
Ve středisku se vyrábí klapky a kryty, které jsou svařované pomocí CO2.		
Potřeba zajištění vysokého požadavku na porozumění výkresové dokumentaci, zamezení chybovosti při kompletaci jednotlivých výrobků.		
Potřebná oprávnění a školení:		
Platný svařovací kurz - ZK 135 1.1 dle ČSN 050705.		
Práce s elektrickým nářadím.		
Práce se zakružovacími zařízeními.		
Osoby zaškolené na středisku:		
--- 1)		
--- 1)		
--- 2)		
--- 3)		
Hodnocení zaškolení na středisku:		
1. Samostatná práce na pracovišti		
2. Samostatná práce na pracovišti pod dohledem		
3. Pomocné práce samostatně		
4. Pomocné práce pod dohledem		
Poznámky:		
Velká prašnost prostředí, potřeba vybavit ochrannými pomůckami jako jsou ochranné brýle a roušky či respirátory daného stupně ochrany .		
Velká hlučnost prostředí, potřeba vybavit ochrannými pomůckami jakou jsou špunty do uší a sluchátka.		

Obrázek 20 Hodnocení střediska 03

3.2.4 Středisko 04 – Svařovna nerezů a hliníků

Středisko je umístěno v hale č. 1 a v hale č. 3. Haly jsou využívány dle potřeby, konkrétně v závislosti na aktuálně vyráběném druhu výrobku, každý výrobek vyžaduje jiné podmínky. Hlavními výrobky střediska jsou nerezové svařence, a to od drobných dílů až po velké nerezové konstrukce. V menším rozsahu se zde příležitostně vyrábí speciální výrobky z hliníku, které jsou spíše menších rozměrů. Středisko je kompletně zařízeno potřebným svářecím vybavením, včetně speciálních svářecích stolů. Obvykle zde pracují 1 až 3 pracovníci, počet se řídí dle složitosti, velikosti a rozsahu zakázek.



Obrázek 22 Umístění střediska 04

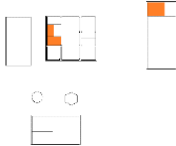


Obrázek 23 Výrobek střediska 04



Obrázek 21 Prostory střediska 04

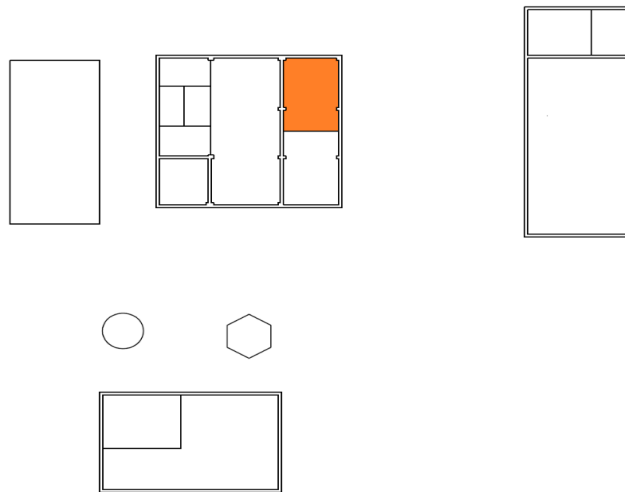
Hodnocení střediska

	Název:	Svařovna nerezů a hliníku
	Číslo střediska:	04
	Zodpovědný zaměstnanec:	-
	Zodpovědný manager:	-
	Datum vypracování:	20.03.2020
Popis:		
Ve středisku se vyrábějí díly z nerezových a hliníkových materiálů za pomoci svářecích technologií jako jsou MIG a TIG, kladen důraz na porozumění dokumentace a přesnou výrobu dle dokumentace.		
Potřebná oprávnění a školení:		
Platný svařovací kurz - ZK 135 1.1 dle ČSN 050705.		
Platný svařovací kurz - ZK 135 8 dle ČSN 050705.		
Platný svařovací kurz - ZK 141 8 dle ČSN 050610.		
Platný svařovací kurz - ZK 131-1 21 dle ČSN 050610.		
Platný svařovací kurz - ZK 311-1 1.1 dle ČSN 050630.		
Platný svařovací kurz - ZP 111-1 1.1 dle ČSN 050630.		
Práce s elektrickým nářadím.		
Osoby zaškolené na středisku:		
--- 1)		
--- 1)		
--- 2)		
Hodnocení zaškolení na středisku:		
1. Samostatná práce na pracovišti		
2. Samostatná práce na pracovišti pod dohledem		
3. Přípravné práce		
Poznámky:		
Velká hlučnost prostředí, potřeba vybavit ochrannými pomůckami jakou jsou špunty do uší a sluchátka.		
Práce s těžkými břemeny.		
Potřeba dodržování bezpečnostních norem pro práci s jednotlivými materiály.		

Obrázek 24 Hodnocení střediska 04

3.2.5 Středisko 05 – Svařovna výměníků

Středisko je umístěno v hale č. 1. Hlavním výrobkem střediska jsou výměníky, které jsou vyráběny ve 3 základních variantách. Objem výroby se řídí nejen poptávkou zákazníků, ale také potřebou trvale udržovat domluvené skladové zásoby pro budoucí odběr stálým zákazníkem. Středisko je vybaveno svařecími stroji, zakružovacími stroji, svařovacími přípravky a dalším potřebným vybavením. Standardně zde pracují 2 pracovníci, středisko je vytíženo stálou výrobou po celý rok. Nedochozí zde k výkyvům díky postupnému doplňování skladových zásob. Výhodou také je, že pracovníci mohou být využíváni na podporu jiných středisek v případě přetížení středisek nebo naopak při velké složitosti aktuálně vyráběných výrobků.;



Obrázek 27 Umístění střediska 05

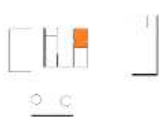


Obrázek 26 Prostory střediska 05



Obrázek 25 Výrobek střediska 05

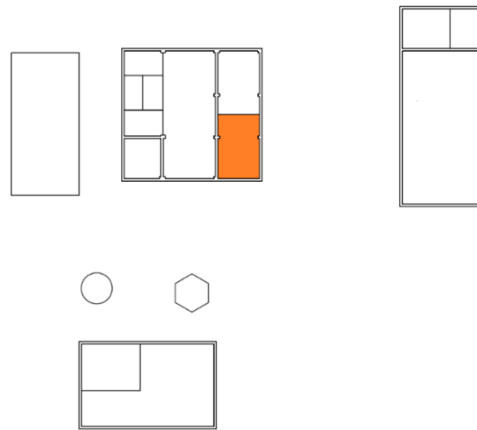
Hodnocení střediska

	Název:	Svařovna výměníků
	Číslo střediska:	05
	Zodpovědný zaměstnanec:	-
	Zodpovědný manager:	-
	Datum vypracování:	20.03.2020
Popis:		
Ve středisku se vyrábějí serie výměníků 3 druhů ve 2 variantách, potřeba znalosti přesného výrobního postupu a práce se svařovacími přípravky.		
Svařuje se zde jak ocel tak nerezové materiály.		
Potřeba výrobky kompletovat a balit na palety podle standardu.		
Potřebná oprávnění a školení:		
Platný svařovací kurz - ZK 135 1.1 dle ČSN 050601.		
Platný svařovací kurz - ZK 135 8 dle ČSN 050630.		
Práce se svařovacími přípravky.		
Práce na lisu.		
Školení jeřábníků, vazačů břemen dle ČSN ISO 12480 - 1.		
Osoby zaškolené na středisku:		
--- 1)		
--- 1)		
--- 2)		
Hodnocení zaškolení na středisku:		
1. Samostatná práce na pracovišti		
2. Samostatná práce na pracovišti pod dohledem		
3. Přípravné práce		
Poznámky:		
Velká hlučnost prostředí, potřeba vybavit ochrannými pomůckami jakou jsou špunty do uší a sluchátka.		
Práce s těžkými břemeny.		

Obrázek 28 Hodnocení střediska 05

3.2.6 Středisko 06 – Svařovna ocelových konstrukcí

Středisko je umístěno v hale č. 1. Hlavním výrobkem střediska jsou ocelové konstrukce, díly pro větrné elektrárny a stavební prvky např. zábradlí. Ve středisku pracuje obvykle od 2 do 5 pracovníků. Hlavní požadavek, který musí jednotliví pracovníci splňovat je být držitelem svářečského průkazu. Svařování je ve vysoké kvalitě, a to jak při skládání svařovaných sestav na přípravkových stolech, tak při jejich zajištění svarem, tzv. „stehováním“, a zejména při svařování již sestavených dílů. Dále musí pracovníci mít složené vazačské zkoušky, ovládat práci s různými druhy elektrického nářadí, jako jsou např. vrtačky a ruční frézky. Další požadovanou specifikou vlastností je schopnost číst výkresy a dokázat samostatně pracovat bez větší podpory a průběžného dohledu managementu. Pro toto středisko jsou určeni 2 technici, vedoucí výroby a konstruktér. Pokud pracovníci mají problémy s některou částí výroby jednotlivých výrobků, musí být schopni věcně popsat problematiku a případně také navrhnout možné řešení. Cílem je velmi vytížené techniky využívat pouze ve skutečně složitých či neobvyklých případech a také zrychlit proces rozhodování.



Obrázek 31 Umístění střediska 06

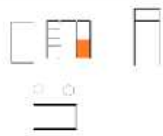


Obrázek 30 Prostory střediska 06



Obrázek 29 Výrobky střediska 06

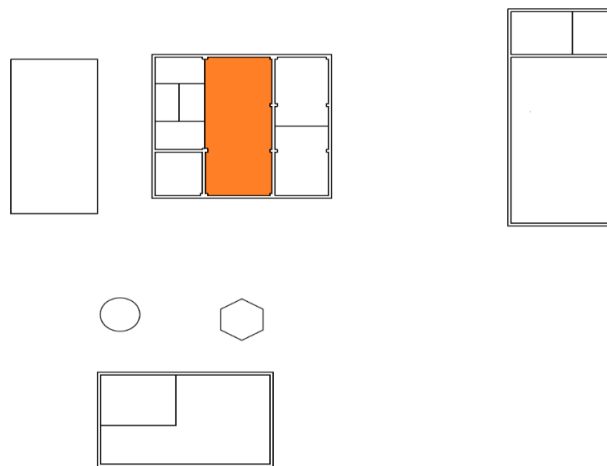
Hodnocení střediska

	Název:	Svařovna ocelových konstrukcí
	Číslo střediska:	06
	Zodpovědný zaměstnanec:	-
	Zodpovědný manager:	-
	Datum vypracování:	20.03.2020
Popis:		
Ve středisku je zpracováván materiál připravený pro kompletaci výrobku jako jsou:		
svařované konstrukce, žebříky, zábradlí, plošiny, díly pro větrné elektrárny atd.		
Důležité je porozumění výkresové dokumentaci.		
Znalost přípravných prací jako je příprava pro zinkování nebo nanesení základního nátěru.		
Potřebná oprávnění a školení:		
Školení jeřábníků, vazačů břemen dle ČSN ISO 12480 - 1.		
Platný svařovací kurz - ZK 135 1.1 dle ČSN 050705.		
Práce s elektrickým nářadím.		
Práce na rámové pile.		
Školení řidičů VZV dle ČSN 26 8805.		
Osoby zaškolené na středisko:		
--- 1)		
--- 1)		
--- 2)		
--- 3)		
Hodnocení zaškolení na středisku:		
1. Samostatná práce na pracovišti		
2. Samostatná práce na pracovišti pod dohledem		
3. Pomocné práce samostatně		
4. Pomocné práce pod dohledem		
Poznámky:		
Velká prašnost prostředí, potřeba vybavit ochrannými pomůckami jako jsou ochranné brýle a roušky		
či respirátory daného stupně ochrany.		
Velká hlučnost prostředí, potřeba vybavit ochrannými pomůckami jakou jsou špunty do uší a sluchátka.		
Práce s těžkými břemeny.		

Obrazek 32 Hodnocení střediska 06

3.2.7 Středisko 07 – Laserové pracoviště

Středisko je umístěno v hale č. 1. Hlavním výrobkem střediska jsou výpalky z oceli o tloušťce od 0,5 mm až 20 mm, z nerezové oceli do tloušťky 15 mm, z pozinkovaného plechu od tloušťky 0,6 mm do tloušťky 5 mm. Nezbytné je, aby pracovník ovládal obsluhu laserového zařízení, jeho základní údržbu a také dokázal provést opravy běžných závad. Další specifickou požadovanou dovedností je schopnost pracovníka odhadnout spotřebu jednotlivých pracovních plynů tak, aby zajistil včasné nahlášení výměny plynů, aby nedošlo k nežádoucímu přerušení výroby. Zároveň pracovníci obsluhují jeřáby, musí mít tedy složené vazačské zkoušky. Na středisku stabilně pracuje 1 pracovník a 1 technik, který zajišťuje management, a především programuje pálicí stroj.



Obrázek 35 Umístění střediska 07

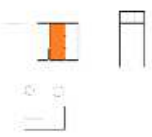


Obrázek 33 Prostory střediska 07



Obrázek 34 Výrobky střediska 07

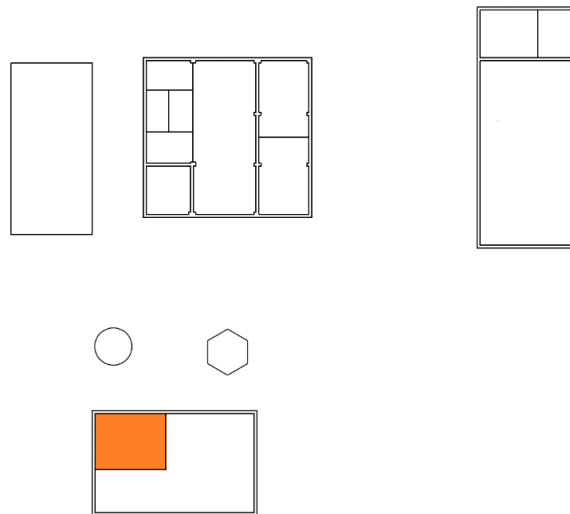
Hodnocení střediska

	Název:	Laserové pracoviště
	Číslo střediska:	07
	Zodpovědný zaměstnanec:	-
	Zodpovědný manager:	-
	Datum vypracování:	20.03.2020
Popis:		
Pracoviště se zabývá řezáním tabulového materiálu za pomoci laseru, materiály jsou děleny:		
ocel - 1 mm až 20 mm		
nerez - 0.5 mm až 10 mm		
do maximální velikosti tabule 3000x1500 mm.		
Potřebná oprávnění a školení:		
Školení jeřábníků, vazačů břemen dle ČSN ISO 12480 - 1.		
Práce s technickými plyny.		
Základní údržba stroje.		
Školení pro práci na laserovém pracovišti.		
Školení řidičů VZV dle ČSN 26 8805.		
Osoby zaškolené na středisku:		
--- 1)		
--- 2)		
--- 3)		
Hodnocení zaškolení na středisku:		
1. Samostatná práce na strojích, základní údržba a opravy strojů		
2. Samostatná práce na strojích.		
3. Práce na strojích pod dohledem.		
Poznámky:		
Práce s těžkými břemeny.		

Obrázek 36 Hodnocení střediska 07

3.2.8 Středisko 08 – Ohýbací pracoviště

Středisko je umístěno v hale č. 2. Hlavní činností střediska je ohýbání výpalků z laserového pracoviště, od pálicích strojů a materiálu již připraveného pro ohýbání od zákazníků. Ohýbají se různé druhy materiálu v různých tloušťkách. Pracuje zde 1 pracovník, který je v případě potřeby doplňován dalšími pracovníky, zejména při ohýbání velkých či těžkých dílů. Hlavním požadavkem, který musí zde zařazený pracovník splňovat, je schopnost číst výkresy, zvládnout základní údržbu stroje a také bezchybnou kontrolu vstupních dílů i dokončených výrobků. Pracoviště vede 1 technik.



Obrázek 39 Umístění střediska 08




Obrázek 37 Prostory střediska 08



Obrázek 38 Výrobek střediska 08

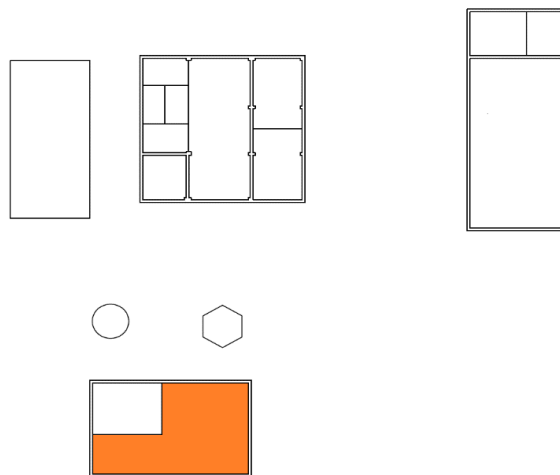
Hodnocení střediska

	Název:	Ohýbací pracoviště
	Číslo střediska:	08
	Zodpovědný zaměstnanec:	-
	Zodpovědný manager:	-
	Datum vypracování:	20.03.2020
Popis:		
Pracoviště se zabývá ohýbáním materiálů na ohraňovacím lisu, dodržování bezpečnosti na pracovišti, někdy je potřeba koordinace více lidí a zajištění jejich bezpečnosti a práce s velkými prvky, které jsou těžké a rozměrné.		
Potřebná oprávnění a školení:		
Základní údržba stroje.		
Zaškolení na práci na ohraňovacím lisu.		
Základní údržba nástrojů.		
Školení řidičů VZV dle ČSN 26 8805.		
Osoby zaškolené na středisko:		
--- 1)		
--- 2)		
--- 2)		
--- 3)		
Hodnocení zaškolení na středisku:		
1. Samostatná práce na strojích, základní údržba strojů		
2. Samostatná práce na strojích		
3. Práce na strojích pod dohledem		
Poznámky:		
Velká hlučnost prostředí, potřeba vybavit ochrannými pomůckami jakou jsou špunty do uší a sluchátka.		
Práce s těžkými břemeny.		

Obrázek 40 Hodnocení střediska 08

3.2.9 Středisko 09 – Výroba VZT

Středisko je umístěno v hale č. 2. Hlavní činností je výroba vzduchotechnických prvků, které jsou zhotovovány dle výrobní dokumentace. Zařazení jsou zde 2 až 4 pracovníci. Jejich hlavní schopností je dobrá znalost klempířské práce, výkon činnosti na jednoúčelových či víceúčelových tvářecích strojích. Pracovníci musí umět dobře číst výkresovou dokumentaci. O středisko se starají 2 technici. Jeden je odpovědný za výrobu a druhý za montáž vzduchotechniky a zároveň zadává výrobu urgentních dílů v závislosti na průběhu jednotlivých montáží.



Obrázek 43 Umístění střediska 09




Obrázek 42 Výrobek střediska 09



Obrázek 41 Prostory střediska 09

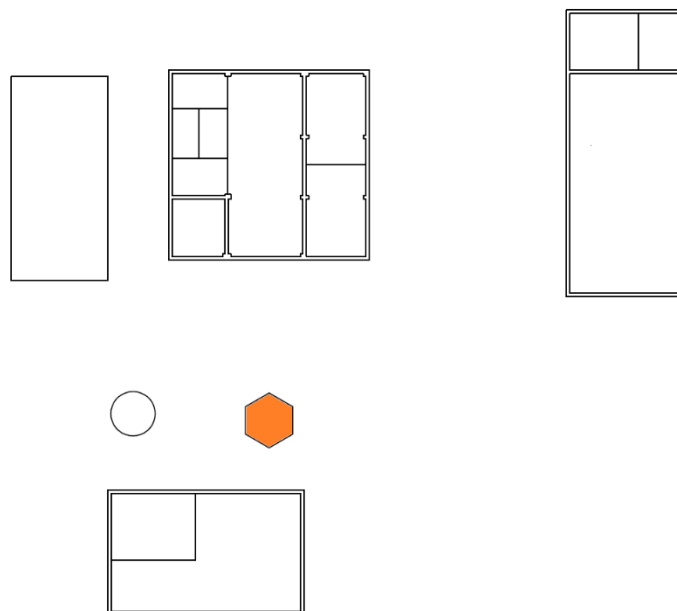
Hodnocení střediska

	Název:	Výroba VZT
	Číslo střediska:	09
	Zodpovědný zaměstnanec:	-
	Zodpovědný manager:	-
	Datum vypracování:	20.03.2020
Popis:		
Pracoviště se zabývá výrobou vzduchotechnických prvků,		
práce na předmontáži vzduchotechnický kompletů.		
Výběr specifických prvků jako jsou tlumiče či klapky.		
Potřebná oprávnění a školení:		
Práce na tvářecích strojích.		
Práce s bodovacími kleštěmi.		
Práce s měkkými pájkami.		
Školení řidičů VZV dle ČSN 26 8805.		
Osoby zaškolené na středisku:		
--- 1)		
--- 1)		
--- 2)		
--- 3)		
--- 3)		
--- 4)		
Hodnocení zaškolení na středisku:		
1. Samostatná práce na pracovišti		
2. Samostatná práce na pracovišti pod dohledem		
3. Pomocné práce samostatně		
4. Pomocné práce pod dohledem		
Poznámky:		
Velká hlučnost prostředí, potřeba vybavit ochrannými pomůckami jakou jsou špunty do uší a sluchátka.		
Práce s těžkými břemeny.		
Práce s tenkými plechy, možnost pořezání potřeba informovat co v tomto případě dělat		
Vybavit speciálními pracovními rukavicemi.		

Obrázek 44 Hodnocení střediska 09


3.2.10 Středisko 10 – Montáž ocelových konstrukcí

Středisko není přímo umístěno v žádných prostorách jako ostatní střediska. Obhospodařuje samostatný sklad spojovacího a montážního materiálu, který je umístěn mimo halu v objektu bývalé vodárny, nemá žádné stálé pracovníky. Pro tuto činnost jsou využíváni pracovníci z ostatních středisek. Výběr je prováděn v návaznosti na požadavky jednotlivých aktuálně realizovaných montáží. Zde přechodně zařazený pracovník musí být schopen samostatné práce, práce ve výškách, musí mít oprávnění k obsluze a řízení jednotlivých zdvihacích plošin a ovládat komunikaci s obsluhou jeřábu. Toto středisko má svého vlastního technika, který úzce spolupracuje s ostatními techniky při obsazování střediska pracovníkem či pracovníky, a který je zcela zodpovědný za zajištění a údržbu potřebného vybavení.



Obrázek 45 Umístění střediska 10

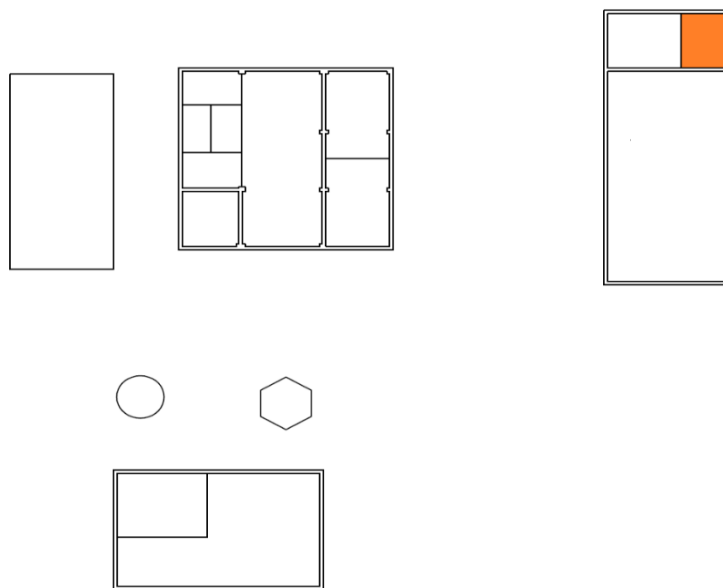
Hodnocení střediska

	Název:	Montáž ocelových konstrukcí
	Číslo střediska:	10
	Zodpovědný zaměstnanec:	-
	Zodpovědný manager:	-
	Datum vypracování:	20.03.2020
Popis:		
Montáž ocelových konstrukcí jako jsou zábradlí plošiny, žebříky či schodiště.		
Práce realizována na stavbách, potřeba ochrany proti prachu, vybavení pro práci na plošinách.		
Potřebná oprávnění a školení:		
Školení jeřábníků, vazačů břemen dle ČSN ISO 12480 - 1.		
Platný svařovací kurz - ZK 135 1.1 dle ČSN 050705.		
Práce s elektrickým náradím.		
Práce ve výškách.		
Školení řidičů VZV dle ČSN 26 8805.		
Řídicí průkaz - B.		
Osvědčení a oprávnění k obsluze pracovních plošin dle ČSN EN 280 + A1:2016.		
Osoby zaškolené na středisku:		
--- 1)		
--- 1)		
--- 2)		
--- 2)		
--- 3)		
--- 4)		
Hodnocení zaškolení na středisku:		
1. Samostatná práce na pracovišti		
2. Samostatná práce na pracovišti pod dohledem		
3. Pomocné práce samostatně		
4. Pomocné práce pod dohledem		
Poznámky:		
Velká prašnost prostředí, potřeba vybavit ochrannými pomůckami jako jsou ochranné brýle a roušky či respirátory daného stupně ochrany .		
Velká hlučnost prostředí, potřeba vybavit ochrannými pomůckami jakou jsou špunty do uší a sluchátka.		
Práce s těžkými břemeny.		
Práce ve výškách.		
Práce v prašném prostředí.		
Práce ve stísněných prostorech.		

Obrázek 46 Hodnocení střediska 10

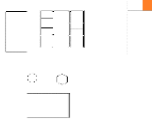
3.2.11 Středisko 11 – Montáž vzduchotechniky

Středisko také není zcela umístěno v části haly č. 3. Práce střediska je vykonávána zejména v terénu, na stavbách, v provozovnách jiných subjektů apod. Zde má středisko umístěn pouze sklad materiálu. Uskladněn je zde např. montážní a spojovací materiál, nářadí a další vybavení potřebné k montáži vzduchotechniky. V tomto středisku pracuje 1 pracovník, který musí být nejen schopným a zdatným montérem, ale také splňovat další stanovené požadavky, kterými jsou např. být držitelem řidičského průkazu minimálně skupiny B, mít oprávnění k práci ve výškách a k obsluze zdvihacích plošin. Pracovník zde zařazený musí být nejen samostatný, ale také musí být schopen vést další pracovníky, pokud je realizován velký projekt. Jeho činnost navazuje na práci technika, který za středisko odpovídá.



Obrázek 47 Umístění střediska 11

Hodnocení střediska

	Název:	Montáž vzduchotechniky
	Číslo střediska:	11
	Zodpovědný zaměstnanec:	-
	Zodpovědný manager:	-
	Datum vypracování:	20.03.2020
Popis:		
Montáž vzduchotechniky je zaměřena na montáž vzduchotechnického potrubí a prvků vzduchotechniky, montáž ventilátorů, komínů či výustek, práce ve výškách.		
Potřeba znalosti bezpečnosti práce na stavbách a také znalost a porozumění stavebním výkresům.		
Znalost stavby lešení a obsluhy zvedacích zařízení a jejich převozu za pomoci těžkého zařízení za vozem.		
Potřebná oprávnění a školení:		
Školení jeřábníků, vazačů břemen dle ČSN ISO 12480 - 1.		
Bezpečnost práce na stavbách.		
Práce s elektrickým nářadím.		
Práce ve výškách.		
Školení řidičů VZV dle ČSN 26 8805.		
Řídicí průkaz - B.		
Osvědčení a oprávnění k obsluze pracovních plošin dle ČSN EN 280 + A1:2016.		
Osoby zaškolené na středisku:		
--- 1)		
--- 1)		
--- 1)		
--- 2)		
--- 2)		
--- 3)		
--- 3)		
Hodnocení zaškolení na středisku:		
1. Samostatná práce na pracovišti		
2. Samostatná práce na pracovišti pod dohledem		
3. Pomocné práce samostatně		
4. Pomocné práce pod dohledem		
Poznámky:		
Velká prašnost prostředí, potřeba vybavit ochrannými pomůckami jako jsou ochranné brýle a roušky či respirátory daného stupně ochrany.		
Velká hlučnost prostředí, potřeba vybavit ochrannými pomůckami jakou jsou špunty do uší a sluchátka.		
Práce s těžkými břemeny.		
Práce ve výškách.		
Práce v prašném prostředí.		
Práce ve stísněných prostorech .		

Obrázek 48 Hodnocení střediska 11

3.3 Hodnocení středisek

Po popisu jednotlivých středisek je důležité se rozhodnout, která střediska mají největší vliv na výrobní systém a která ho mají menší. Pro základní rozdělení využijeme ABC analýzu, která střediska rozdělí na střediska, která musí mít vždy plnou zastupitelnost a střediska, která jsou koncová.

3.3.1 ABC analýza

ABC analýza byla provedena a výsledek není překvapivý, jelikož vstupní střediska pro materiál se soustředila ve skupině A, ve skupině B jsou všechna svařovací a kompletační střediska a ve skupině C jsou montáže, které jsou koncovými prvky, na kterých nejsou závislá v rámci průběžného výrobního procesu žádná jiná střediska. Fakticky je situace taková, že montáže jsou schopny vytížit několik středisek svými požadavky navazující na komplekaci a finalizaci práce přímo v terénu či při dokompletování zakázky

Skupina A

- 08 Ohýbací pracoviště
- 01 Příprava materiálu
- 07 Laserové pracoviště

Skupina B

- 02 Svařovna drobných sérií
- 03 Svařovna mechanismů
- 04 Svařovna nerezů a hliníku
- 05 Svařovna výměníků
- 06 Svařovna ocelových konstrukcí
- 09 Výroba vzduchotechniky

Skupina C

- 11 Montáž vzduchotechniky
- 10 Montáž ocelových konstrukcí

3.3.2 Úzké místo

Vznik úzkých míst je stavem, se kterým se musí umět vypořádat každý výrobní systém, snahou je úzká místa minimalizovat, předvídat, ale do budoucna je nelze zcela vymýt a bylo by chybou se domnívat, že po provedení preventivního a ochranného opatření v současné době, nemůže dojít ke vzniku dalšího úzkého místa jinde.

Díky provedené ABC analýze bylo potvrzeno, že střediska umístěná ve skupině A je třeba bedlivě sledovat, a že je pravděpodobné, že zde může nastat výpadek, a tím se z nich stane úzké místo. Proto by zde měl být zvýšený důraz na

zastupitelnost, aby v případě výpadku pracovníka (pracovníků) v těchto střediscích, bylo možno ho neprodleně zastoupit, aniž by tento pracovník chyběl na jiném středisku ze skupiny A. Aktuálně největší nebezpečí vzniku úzkého místa z pohledu výpadku je nejzranitelnější středisko 07 Laserové pracoviště. Je tedy třeba věnovat mu maximální pozornost, a to jak z hlediska lidských zdrojů, tak údržby strojů a vytíženosti výroby.

3.4 Hodnocení pracovníků

Hodnocení zaměstnanců by se mělo provádět pravidelně, ale mělo by se přihlídnout k pozici pracovníka a také k době, po kterou na dané pracovní pozici pracuje. Čas opakování hodnocení by se měl pohybovat od 3 měsíců do 24 měsíců.

Hodnocení by mělo probíhat vždy za přítomnosti přímého nadřízeného, který pracovníka vede a je odpovědný za řádný výkon jeho činnosti a jeho další rozvoj, a zároveň dalšího pracovníka, ideálně vedoucího pracovníka, aby bylo provedeno co nejobjektivnější hodnocení, při kterém by měly být shrnuty kvality a pokrok, ale také dán prostor pro vyjádření jeho potřeb, návrhů, podnětů a námitek. Při hodnocení by měl být vždy aktualizován list pracovníka, který je veden o každém z pracovníků firmy. List obsahuje řadu osobních údajů, takže je nutné ho chránit a ukládat dle postupů stanovených zákonem (GDPR). Pracovník firmě uděluje souhlas s uchováním osobních údajů a doprovodných informací. Některé informace jsou dobrovolné, jiné vyžaduje legislativa.

3.4.1 Současné osobní hodnocení pracovníků

Aktuálně probíhá osobní hodnocení pouze ústně, a to bez jakéhokoliv písemného záznamu. Lze ho označit jako neformální. Probíhá za účasti přímého nadřízeného (obvykle technika nebo ředitele) a pracovníka. Tím může dojít k tomu, že nejsou řádně podchyceny všechny aspekty hodnocení, nejsou přesně a srozumitelně stanoveny cíle osobního rozvoje pracovníka a jeho vzdělávací plán na následující období. Není tak řádně nastavena zpětná vazba, což je možné považovat za podstatné pochybení. Následně pak jenom těžko může být prováděna kontrolní činnost plnění osobních cílů a vzdělávacího plánu, tedy hodnocení celkového rozvoje pracovníka. Takže není také možné, aby ředitel nebo vlastníci firmy měli celý proces pod úplnou kontrolou. Chybí také formální možnost pracovníka vyslovit nesouhlas s některou z částí hodnocení, se stanovením osobních cílů nebo s plánem vzdělávání. Stejná je situace u všech úrovní zaměstnanců.

Určitým druhem ohodnocení jsou odměny, ale pouhé finanční vyjádření spokojenosti s vykonanou prací a případné poskytnutím benefitů je v dnešní době považováno za nedostatečné. Zpětná vazba je pouze ústní, což je možné považovat za nežádoucí z mnoha důvodů. Je složité vyhledávat slabá místa a využívat je ke zkvalitňování personálního obsazení firmy. Také může dojít nejen k poddimenzování některé z činností, ale také k plýtvání časem i finančními prostředky, např. na zbytečné školení prováděná pouze zvykově. Na druhé straně je nutné konstatovat, že firma je firmou rodinného typu, kde se všechny záležitosti řeší osobně a neprodleně. Takže je více než jisté, že při nedostatečném nebo chybném výkonu práce, je hodnocení pracovníkovi poskytnuto obratem. Stejně tak

je poděkováno za vykonání nadstandardní činnosti, práce ve výborné kvalitě či práce značné složitosti.

V návaznosti na výše uvedené je možné konstatovat, že je třeba vytvořit dostatečný časový prostor pro vyjádření a zpětnou vazbu od pracovníka. Bude tak možné více vysvětlit důvody dobrého či průměrného hodnocení. Přiblížit si vzájemná očekávání a představy o budoucí spolupráci. Pracovník může mít zájem o zvýšení kvalifikace, převedení na jiné místo, mít osobní problémy, které musí řešit a je v situaci, kterou by měla firma znát a pokud je to možné, pomoci mu s jejím řešením (např. úprava pracovní doby při péči o dlouhodobě nemocného člena rodiny). Provádění hodnocení je právě ten okamžik, kdy by měl být čas hovořit o budoucnosti a seznámit se s budoucími cíli firmy i zaměstnance. Tím dojde k provedení důkladného porovnání stavu skutečného se stavem žádoucím z pohledu pracovníka i firmy. Může být korigován osobní rozvoj pracovníka, včetně jeho zastupitelnosti.

3.4.2 Navrhované osobní hodnocení pracovníků

Na začátek je třeba si připomenout, že účelem a cílem hodnocení je **sledování** vývoje pracovníka, komparace s ostatními pracovníky, **podpora** dalšího rozvoje kompetencí pracovníka, jeho **motivace**, podpora **žádoucího jednání a chování**, vytvoření vazby na odměňování a přiznání benefitu a především **zpětná vazba**. Pro zlepšení stávajícího stavu jsou zde uvedeny dva navržené formuláře, které by byly používány při hodnocení jednotlivých pracovníků. Formuláře jsem pojal jako celkové hodnocení pracovníka a osobní hodnocení pracovníka.

Hodnocení pracovníka je zamýšleno k dlouhodobému hodnocení, zaznamenávání dovedností, schopností, zkušeností, přehledu o odborných zkouškách, zejména o těch, které mají časové omezení a je potřeba je pravidelně obnovovat, aby zaměstnanec mohl vykonávat určitou verifikovanou činnost, tedy pracovat a splňoval všechny předepsané náležitosti. Slouží také k určování zastupitelnosti a k rychlému přehledu, když je třeba rozhodnout koho kým zastoupit či nahradit.

Hodnocení zaměstnanců

	Jméno:	
	Číslo:	
	Pozice:	
	Hlavní středisko:	
	Nadřízený manager:	
Certifikáta a školení:		
Typ školení nebo zaškolení	Datum konání:	Datum konce:
Střediska na kterých může vykonávat práci:		
Typ střediska	Č.střediska	Stupeň zaškolení
Svěřená zařízení:		
Podřízení zaměstnanci:		
Poznámky:		

Obrázek 49 Hodnocení pracovníka/zaměstnance

Osobní hodnocení zaměstnance	
Jméno zaměstnance:	
Jméno hodnotitele:	
Datum hodnocení:	
Hlavní středisko:	
Datum dalšího hodnocení:	
Hodnocení pracovního výkonu:	
Hodnocení spokojenosti pracovníka:	
Návrhy na zlepšení od zaměstnance:	
Osobní vzdělávání:	
Stávající osobní cíle:	
Nové osobní cíle:	
Souhrn hodnocení:	
Podpis zaměstnance	Podpis hodnotitele

Obrázek 50 Osobní hodnocení pracovníka/zaměstnance

Osobní hodnocení pracovníka je cílené konkrétně na pracovníka, jeho pracovní výkony při plnění úkolů, zajištění jeho zastupitelnosti, zastupitelnosti jiného či jiných pracovních míst, na jeho další rozvoj. Je zde potřeba postupovat tak, aby přímý nadřízený co nejvíce objektivně zhodnotil pracovníka jak v kladném, tak záporném smyslu, je třeba stanovit osobní cíle na další období a zároveň kontrolovat, zda zaměstnanec splnil předchozí cíle. Hledat příčiny nesplnění cíle, které nemusí být na straně pracovníka a hledat možnost nápravy. Zároveň má hodnocený zaměstnanec možnost vyjádřit svůj názor a vznášet své požadavky a návrhy (např. na zlepšení pracovního procesu, výměnu některých strojů či zařízení, ale také úpravu pracovního prostředí).

3.4.3 Průběh osobního hodnocení

Každé osobní hodnocení by mělo probíhat podle předem stanovených a známých standardů, mělo by být jednotné a pro všechny spravedlivé, zajišťující rovné jednání s jednotlivými pracovníky ve stejných situacích. Je možné navrhnout několik **základních kritérií**, postupů, kterými by se měl hodnotitel i hodnocený řídit:

- hodnocení je prováděno pravidelně a standardizovaným způsobem,
- je prováděno průběžně, v případě potřeby, nejméně jednou ročně v přesně stanoveném období,
- pro hodnocení si hodnotitel připravuje po celé hodnocené období podklady průběžně (konkrétní výstupy, komunikace, dokumentace, osvědčení, protokoly, pochvaly, odměny, výtky),
- pracovník si může na základě dobrovolnosti provést sebehodnocení,
- hodnocení provádí přímý nadřízený a za přítomnosti další osoby, aby bylo hodnocení objektivní (obvykle jiný vedoucí či vedoucí technik, v případě technika ředitel),
- hodnocení by mělo být provedeno na vhodném místě a ve vhodném předem domluveném čase,
- hodnocení je krátké, srozumitelné a přímé,
- součástí je provedení vyhodnocení osobních cílů minulého období a splnění vzdělávacího plánu,
- stanoveny jsou cíle osobního rozvoje na následující období a plán osobního rozvoje, včetně termínů splnění,
- pro hodnocení bude užít standardizovaný formulář,
- z hodnocení všech podřízených připraví hodnotitel pro ředitele zprávu, která zhodnotí situaci a navrhne postup a plán pro další hodnocené období, upozorní na možné vznikající problémy, slabá místa a jiná ohrožení firmy či pracovníka.

Hodnotící by měl dodržovat stanovený postup, hodnotit objektivně, věcně, výstižně a stručně. Vyvarovat se možných **chyb**, kterými mohou být:

- generalizace,
- předsudky,
- efekt svatozáře,
- efekt nedávnosti,
- konformita,
- centrální tendence,
- haló efekt,
- projekce apod.

Stanovené cíle pro další rozvoj by měly být specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínované, prostě „SMART“. Někdy je užití tohoto vyjádření vlastností nějakého postupu nadužíváno, ale mně přijde velmi výstižné. Protože nesprávně stanovené cíle, které jsou příliš obecné, neměřitelné, nekonzistentní, vzájemně si odporující, nepřijatelné, špatně načasované apod. jenom těžko mohou být následně řádně splněny, čemuž je třeba se vyhnout hned v přípravné fázi hodnocení.

Hodnotící je odpovědný za průběh hodnotícího rozhovoru, je určujícím hybatelem daného procesu. Mělo by jít o dialog obou stran, vedený s respektem k názoru druhého, hodnotící měl by umět naslouchat, nejen poslouchat, v řízeném hovoru se soustředit nejprve na názor hodnoceného, pak hodnotitele, nejprve na shody a pak řešit rozdíly. Objektivně se pokusit analyzovat příčiny případného neúspěchu, otevřeně přijímat kritiku ze strany hodnoceného, snažit se dohodnout a ukončit rozhovor v pozitivním duchu, což v některých případech může být velmi obtížné. Tím je možné utvářet vyváženou zpětnou vazbu pro další přínos.

3.5 Systém managementu kvality

Systém managementu kvality (dále jen „QMS“) je osvědčeným nástrojem pro řízení firem a je výrazně orientován na zjišťování a plnění potřeb a požadavků zákazníků, slouží k optimalizaci řízení firem, jednoznačnému vymezení pravomocí a odpovědností pracovníků na jednotlivých stupních řízení a odstranění duplicit v rozhodování. Zásady a nástroje systému managementu kvality stanoví mezinárodní norma ISO 9001. QMS je univerzálním nástrojem pro majitele a vedení firem k řízení firmy, ke zvýšení ziskovosti. Zároveň tvoří platformu zajištění kvality díla, výrobků a služeb a ke vzájemné komunikaci B2B a B2C. [26]

Firma Revok má certifikát ISO 9001, který je velmi důležitý v dnešním boji o zákazníka, ale jistým způsobem zatěžuje management, protože je značně administrativně, časově i finančně náročný. Každý rok je prováděn kontrolní audit a jednou za tři roky celkový audit dle kterého se uděluje certifikát na další období tří let. Tento audit slouží majitelům firmy jako externí objektivní kontrola třetí osoby fungování firmy a zejména jejího managementu. Utváří obrázek o celkovém rozvoji a možnosti vývoje firmy. Je také důležitým ukazatelem kvality a spolehlivosti firmy pro stávající i potenciální zákazníky firmy.

3.6 Systém sběru dat

V průběhu zpracování diplomové práce jsem zjistil nedostatečnost provádění sběru interních dat, zejména jejich velké rozptýlení. Jako důležité jsem vyhodnotil nutnost vytvoření nového systému sběru, zaznamenávání, ukládání a využívání dat, aby bylo možné rozhodovat o skutečném aktuální stavu a mít data minimálně na jednom společném místě s různou přístupností pro jednotlivé pracovní pozice. Rozhodl jsem se proto vytvořit kombinaci jednotlivých excelových tabulek, které budou sloužit ke sběru dat, souvztažných dokumentů (majících vypovídající hodnotu pro vyhodnocení a úplnost dat např. elektronické dokumentace, certifikáty, výkresy, pracovní postupy, řezné plány) a následné výstupní tabulky, která bude sloužit jako výstup, který by měl pomáhat při rozhodovací činnosti, včetně sledování důležitých harmonogramů známých činností jako jsou intervaly jednotlivých certifikací, školení, dalšího vzdělávání, kontrol strojů a další požadavků.

Výstupy by měly být využity v elektronických kalendářích jednotlivých vedoucích, aby byla zajištěna příslušná činnost (školení, objednání zdravotních prohlídek). Systém bude rozvíjen a optimalizován tak, aby všechny informace byly dostupné. Je zvažováno zajištění vytvoření nového systému specializovanou firmou.

3.7 Systém zastupitelnosti

Pro vybudování systému zastupitelnosti jsem vycházel z ABC analýzy a postupně řešil jednotlivá střediska. Hlavně bylo důležité se zaměřit na skupinu A. Přesto bude potřeba analyzovat všechny skupiny hlavně z toho důvodu, že ABC byla vytvořena dle konkrétních kritérií.

Ve skupině A jsou zařazena střediska Přípravná materiálu, Ohýbací pracoviště a Laserové pracoviště. V Přípravně materiálu je stav zastupitelnosti zcela dostačující k potřebám, které jsou na toto středisko kladeny, jedinou činností k aktuálnímu zlepšení je provádění seznámení se s obsluhou automatické pily pro dalšího pracovníka. V Ohýbacím pracovišti je zastupitelnost dostačující, ale bohužel jen na první pohled. Po důkladnějším seznámení se s problematikou jsem zjistil, že sice zastupitelnost je početně rozsáhlá, ale pracovníci pro zástup jsou velmi vytíženi na jiných střediscích, je tedy možné je využít pouze pro krátkodobé zastoupení, nikoli však na delší dobu. Proto je zde třeba zaškolit a vyškolit nového pracovníka, aby doplnil tým i pro dlouhodobé výpadky zastupovaného pracovníka v tomto středisku. Na Laserovém pracovišti jsem našel potencionálně rozsáhlé úzké místo, situace je zde, dle mého názoru, nejkritičtější. Podle dostupných dat by bylo možné usuzovat, že jsou k dispozici celkově 3 pracovníci, kteří jsou připraveni na tomto pracovišti vykonávat činnost, ale ve skutečnosti se nejedná o reálný stav. Jeden pracovník je aktuálně dlouhodobě zatížen řešením závažných osobních rodinných záležitostí. Druhý je pracovníčně přetížený. Faktická zastupitelnost je tedy více než alarmující. Z toho vyplývá, že je v praxi reálně každodenně použitelný pouze jeden zaměstnanec, a to ten, který na tomto středisku stabilně pracuje. Je prioritou co nejdříve tým lidí střediska rozšířit minimálně o jednoho pracovníka, v dlouhodobějším výhledu o dva pracovníky.

Ve skupině B jsou zařazena střediska Svařovna drobných sérií, Svařovna mechanismů, Svařovna nerezů a hliníku, Svařovna výměníků, Svařovna ocelových konstrukcí a Výroba vzduchotechniky. **Ve skupině B** není zastupitelnost problémová u svařoven, je zde dostatek pracovníků s dostatečnými zkušenostmi i držitelů certifikátů. Jediný problém, který je potřeba dořešit, je předávání informací či provádění aktualizace informací o pracích na některých přípravných či drobné změny ve stálé výrobě. Ve Výrobě vzduchotechniky je dlouhodobý problém s lidskými zdroji, a to z důvodu dlouholetého nedostatku kvalifikovaných klenčířů na trhu práce, a tak je téměř nemožné získat do týmu nového kolegu, přičemž zejména mladší lidé nemají o tuto práci zájem. Domnívám se, že je to dáno tím, že vstup do pracovního procesu je pro ně náročný nejen z důvodu odborného, ale také z důvodu fyzické náročnosti procesu, který provází zaučení na jednotlivých strojích a zařízeních či zvládnutí manipulace s materiálem a dalších pracovních postupů. Aktuálně je sice pracovníků dostatek, ale je třeba pracovat s výhledem do budoucnosti, kde je zcela jasná potřeba zajistit generační výměnu pracovníků v návaznosti na očekávaný odchod některých kolegů do zaslouženého důchodu. Je prioritou zajistit nástup nových pracovníků, zajistit jejich proces zaškolení a dalšího vzdělávání tak, aby byl doplněn pracovní tým, což je a bude časově velmi náročné, protože nový pracovník bude muset naplnit stanovené firemní standardy, aby dosáhl vysoké úrovně na tomto pracovišti.

Ve skupině C jsou zařazena střediska Montáž vzduchotechniky a Montáž ocelových konstrukcí. Skupina C je zdánlivě bezproblémová, nebylo zde nalezeno žádné interní slabé místo, ale je třeba se věnovat vznikajícímu problému, který spočívá v tom, že zatěžuje skupinu B tím, že poměrně často využívá ke své činnosti ty nejschopnější pracovníky pro složitější a personálně náročné dané projekty.

Další segment firmy, který není možné opomenout, a u kterého je také potřeba řešit zastupitelnost, je samotné **širší vedení firmy**.

V managementu firmy většina činností je vykonávána v souladu s potřebami firmy, ale v rámci řešení problematiky zastupitelnosti byla vytypována místa, která je třeba upřesnit a více propracovat, aby činnost nebyla vykovávána ad hoc nebo dokonce intuitivně či zvykově.

Z důvodů velké koncentrace a kumulace činností, k čemuž dochází z důvodu zajištění ekonomického a hospodárného nakládání s prostředky, jsou technici i úzké vedení firmy vytiženi denním chodem firmy a není důsledně řešeno přenášení potřebných informací mezi jednotlivými řídicími pracovníky. Dle mého názoru je žádoucí podstatně změnit, zpřesnit a standardizovat systém průběžného předávání informací v rámci jednotlivých činností a zejména informací o postupu prací na jednotlivých projektech, aby bylo možné bez větších problémů ihned v případě potřeby vzájemné zastoupení techniků i vedení firmy a nedocházelo k řešení nastalých situací na základě neúplných nebo zkreslených informací, které pak mohou celý proces značně zkomplikovat, a tak nemusí být přijato odpovídající nejvýhodnější procesní rozhodnutí v rámci daného času a dostupných možností.

Pro úplnost uvedu ještě jeden nalezený specifický problém k řešení, který se aktuálně nemusí zdát zásadní, ale já zastávám názor, že je nutné se již nyní připravit na nedalekou budoucnost a využít nabízející se příležitosti. Problém se týká pozice konstruktéra. **Konstruktér** je aktuálně v podstatě nezastupitelný.

Vzhledem k velikosti firmy se nyní neuvažuje a není předpokládáno, že by bylo možné zaměstnat pouze pro potřebu firmy konstruktéry dva. V činnosti konstruktéra se sice ostatní technici dobře orientují, především ve vstupech a výstupech programu. Pro využití a faktické používání systému CAD v plném rozsahu není tedy aktuálně zastupitelnost, jak je výše uvedeno. V situaci, kdy není konstruktér přítomen, není jednoduché zajistit např. provedení změn v dokumentaci. Řešení se nabízí ve využití očekávaného návratu technika z mateřské dovolené, který před odchodem na mateřskou dovolenou pracoval s nižší verzí programu (2D), a je předpoklad, že po návratu bude ochoten přejít na aktuálně používanou verzi programu (3D) a bude zároveň zajištěna návaznosti také na 3D modelování a tisk. Zároveň bude nutné jednat s technikem také o změně celkové náplně jeho pracovní činnosti. Tím bude vytvořena kapacita pro další odborný růst konstruktérů a také se nabízí možnost v případě potřeby nabídnout konstruktérskou práci jako další službu pro potencionální zákazníky firmy, takže vznikne mimo zajištění zastupitelnosti také další přidaná hodnota.

3.8 Vytváření systému zastupitelnosti

Na základě svých dosavadních zkušeností si dovoluji zrekapitulovat, že systém zastupitelnosti je z velké části dán charakterem výrobního systému a jeho velikostí. Pokud bych měl shrnout základní kroky, které jsou třeba učinit k tomu, aby bylo obecně možné vytvořit systém zastupitelnosti, jednalo by se o tyto kroky:

- **rozdělení výroby do středisek** anebo jiných výrobních buněk, aby bylo možné získat přehled o základních potřebách středisek (vykonávaná činnost, znalosti, dovednosti, kvalifikace, certifikace, vzdělávání a další potřeby),
- **zavedení standardů pravidelného osobního hodnocení**, včetně dokumentace spočívající např. ve vedení listů zaměstnanců, aby management měl k dispozici dlouhodobý a trvalý přehled o jednotlivých pracovnících i celém pracovním týmu, včetně zastupitelnosti, aby měl potřebná data pro řízení lidských zdrojů, vedení týmu,
- **pravidelné provádění analýzy zastupitelnosti**, včetně vedlejších faktorů v závislosti na aktuální situaci výrobních požadavků i na osobních požadavcích pracovníků na jednotlivých pozicích,
- **pravidelné hodnocení analýzy zastupitelnosti pro jednotlivé pracovní pozice** a následné dobudování zastupitelnosti dle aktuální situace, s cílem neřešit vzniklá úzká místa ad hoc, ale zajistit průběžnou přípravu na řešení krizových situací, které mohou a nemusí být ovlivnitelné, pro pozice, které nejsou optimálně zastupitelné,
- celý proces je nezbytné **pravidelně opakovat**, aktualizovat při větších změnách výrobního procesu nebo vnějšího prostředí.

Výše uvedené je vždy potřeba upravit na místní a osobností podmínky firmy, protože každá firma funguje v jiných podmínkách, má jinak nastavený systém, standardy, má jiné vnitřní a vnější prostředí. Je třeba vždy celý proces přizpůsobit vlastním podmínkám a potřebám, tak, aby vzniklý systém byl co nejvíce hospodárný, efektivní a přinášel největší efekt pro celou firmu.

Závěr

Diplomovou prací jsem navázal na problematiku řešenou v bakalářské práci. Když jsem zahájil sběr dat a připravoval jsem si podklady pro zpracování práce, byla situace nezměněná, trh byl stále turbulentní, technické možnosti nevídané, technika velmi vyspělá, komplexní, automatizace a robotika v rozkvětu, byly vytvořeny podmínky pro získání nejmodernějších strojů a technologií, které mohou pomoci firmám přežít v ostrém konkurenčním boji. Trvala nouze o zaměstnance a situace byla neúnosná, jednoduše řečeno: „*Práce hodně a volní pracovníci na trhu práce žádni.*“. Firmy soutěžily o možné budoucí zaměstnance a předháněly se ve svých nabídkách, všechny si plně uvědomovaly, že člověk je naprosto klíčový faktor, na kterém závisí úspěch a prosperita firmy. **Co horšího se ještě mohlo stát, tedy mimo nedostatku pracovníků a práce?** Skutečně jsem netušil, že zpracovávané téma zastupitelnosti se stane tak rychle více než aktuálním v nastalé krizové situaci. Na návrh ministra vnitra byl vyhlášen dne 16. března 2020 usnesením vlády České republiky **nouzový stav** v návaznosti na usnesení vlády č. 194 ze dne 12. března 2020, kterým byl pro území České republiky z důvodu ohrožení zdraví v souvislosti s prokázáním výskytu koronaviru (označený jako SARS CoV-2) na území České republiky vyhlášen nouzový stav a ve smyslu § 5 písm. a) až e) a § 6 zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon), ve znění pozdějších předpisů, pro řešení vzniklé krizové situace vláda rozhodla o přijetí krizových opatření, tímto ve smyslu ustanovení § písm. c) a § 6 odst. 1 písm. b) krizového zákona vláda vyhlásila **řadu zákazů, nařízení a doporučení, která měl či ještě aktuálně má za povinnost každý subjekt dodržovat**. Je to skutečně zkouška ohněm. Nejen celá republika, ale celý svět se dostal do situace, kterou tato generace nezažila. Celý proces stále probíhá a nikdo zatím nedokáže dohlédnout na jeho konec. Zastupitelnost se stala žhavým problémem v případě nařízení karantény či dokonce v případě propuknutí nákazy v podniku nebo v okolním prostředí, včetně domácností. Plány pro krizové události se z „šuplíků“ dostali „na stůl“ a začaly být narychlo upravovány na stávající naprosto neočekávanou situaci. Zastupitelnost se stala klíčovou.

Pro vypracování diplomové práce bylo výhodou, že některá navrhovaná řešení byla urychleně aplikována a vytipovaná slabá místa vnímána jako akutní hrozba pro firmu, kterou je nutné řešit, a nikoliv odkládat její řešení. Bylo pro mne velice potěšitelné, že mé závěry jsem si mohl průběžně ověřovat, disponoval jsem plnou podporou od vedení firmy. Ukázalo se skutečně významné si nejen udržet stávající zaměstnance na téměř všech pozicích, ale také udržet si tyto pracovníky praceschopné (zdravé, mimo karanténu) a na druhé straně jim poskytnout dostatečný osobní prostor pro péči o děti, nemocné členy rodiny apod. To vše je úkolem dobře budovaného systému zastupitelnosti.

První část diplomové práce byla věnována teoretické možnosti tvorby hodnotících parametrů a možnostem vzdělávání a moderního vedení pracovního týmu. V následující praktické části se práce zabývala hodnocením jednotlivých středisek v rámci výroby jako celku. Následně byla hledána a nalezena potencionální úzká místa. Bylo provedeno vyhodnocení, které bude sloužit jako podklad pro další rozvoj systému. Značná pozornost byla věnována problematice hodnocení pracovníků, včetně vzdělávání, a zejména budování systému

zastupitelnosti. **Cílem diplomové práce bylo nalezení stavu, kdy dojde k optimální zastupitelnosti na všech potřebných pozicích.**

Na základě zpracované diplomové práce bylo firmě navrženo několik zlepšení stávajícího systému a opatření vedoucích k odstranění nedostatků a úzkých míst, která jsou zde podrobně popsána. Zejména byla doporučení navržena v rámci problematiky vedení pracovního týmu, konkrétně (dle posloupnosti nikoliv důležitosti) v oblasti:

- hodnocení pracovníků,
- systému sběru dat,
- systému zastupitelnosti.

Diplomová práce neobsahuje žádné osobní údaje z důvodu ochrany osobních údajů a nereálnosti získání souhlasů všech jednotlivých osob pro užití citlivých dat v diplomové práci.

Domnívám se, že práce vytvořila dobré základy pro další budování systému zastupitelnosti a pro další navazující systémy, včetně digitálních nástrojů a systémů. Byla podržena důležitost moderního vedení pracovního týmu s využitím moderních forem řízení. Je velmi obtížné získat a dlouhodobě rozvíjet pracovníky, kteří jsou zaškolení, kvalifikovaní, zapracovaní, kompetentní, samostatní s pozitivním přístupem k firmě, kteří plně ctí firemní kulturu a jsou k firmě loajální. Cílem je mít v týmu co nejvíce pracovníků, kteří znají, umí, dovedou a chtějí.

Použitá literatura

- [1] Baťa, Tomáš. Úvahy a projevy: mé začátky. Praha: Dobrovský, 2013, 319 s. Omega (Dobrovský). ISBN 978-80-7390-019-9.
- [2] Hýsková, Projekt podnikového vzdělávání pro zajištění systému zastupitelnosti [cit. 2020-04-01]. Dostupné z https://is.muni.cz/th/os2rm/DIPLOMOVA_PRACE_HYSKOVA.pdf
- [3] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Ma-nagement Press, 2007,
- [4] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Ma-nagement Press, 2015
- [5] KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001, 264 s. ISBN 80-7119-389-2.
- [6] Maslow, A. H.: O psychologii bytí. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0618-7
- [7] Koubek, J. (2011). Personální práce v malých a středních firmách. Praha: Grada
- [8] Urban, J. (2015). Jak lépe naložit s časem: 50 doporučení pro ty, jejichž čas je vzácný. Praha: Grada Publishing, a. s.
- [9] Armstrong, M. (2007). Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, a. s.
- [10] Šikýř, M. (2014). Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, a. s.
- [11] NAKONEČNÝ, Milan. Motivace chování. 3., přeprac. vyd. V Praze: Triton, 2014. ISBN 978-80-7387-830-6.
- [12] Barták, 2008, Průcha, Veteška, 2014, s. 301-302; Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2007.
- [13] Průcha, J. (2014). Andragogický výzkum. Praha: Grada Publishing, a. s.
- [14] Veteška, J. a kol. (2013). Trendy a možnosti rozvoje dalšího profesního vzdělávání. Česká andragogická společnost.
- [15]. KRIŠŤAK, Jozef. TOC. IPA Czech [online]. 2012 [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: <http://www.ipaczech.cz/cz/ipa-slovník/toc>
- [16] Bartoňková, H. (2010). Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, a. s.
- [17] Veteška, J. a kol. (2013). Trendy a možnosti rozvoje dalšího profesního vzdělávání. Česká andragogická společnost

- [18]. Průcha, J. & Veteška, J. (2012). Andagogický slovník. Praha: Grada Publishing, a. s.
- [19] Vodák, J. & Kucharčíková, A. (2011). Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, a. s.
- [20] Prokopenko, J., & Kubr, M. (1996). Vzdělávání a rozvoj manažerů. Praha: Grada
- [21] Mužík, J. (2009). Profesionální vzdělávání dospělých. [online]. [cit. 2020-03-04]. <http://www.uklizeno.cz/docmuzik/doc/profesni.pdf>
- [22] Šikýř, M. (2014). Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, a. s.
- [23] Průmyslové inženýrství: Logistika [online]. Dostupné z <http://www.ksa.tul.cz/getFile/id:3803>
- [24] Průmyslové inženýrství: Řízení Analýza SWOT [online]. [cit.2019-03-04]. Dostupné z http://www.kvs.tul.cz/download/educom/MZ05/VY_03_057.pdf
- [25] Průmyslové inženýrství: Řízení výroby na základě úzkého místa [online].
- [26] QMS, certifikace [online]. [cit.2019-03-04]. Dostupné z <https://www.vups.cz/sluzby/certifikace-systemu-managementu/systemy-managementu-kvality-qms-certifikace-iso-9001/>
- [27] BOLEDOVIČ, Ludovít. Zlepšování procesů. IPA Czech [online]. 2007 [cit. 2019-04-16]. Dostupné z: <http://www.ipaczech.cz/cz/ipa-slovník/zlepsovani-procesu>
- [28] LIKER, J.K. Tak to dělá Toyota: 14 zásad řízení největšího světového výrobce. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2007, s. 55-56. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-173-7.
- [29] LIKER, J.K. Tak to dělá Toyota: 14 zásad řízení největšího světového výrobce. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2007, 392 s. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-173-7.