

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

PEDAGOGICKÁ FAKULTA

Ústav pedagogiky a sociálních studií

Bakalářská práce

Petr Duša

**Historie a současnost firmy M.L.S. Holice, s.r.o a její podíl na výchově
pracovníků**

Olomouc 2016

Vedoucí práce: Mgr. Pavel Neumeister, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně a použil jen uvedenou literaturu a zdroje v seznamu literatury dané práce.

V Olomouci dne 20. 6. 2016

Podpis

Poděkování

Chtěl bych touto cestou poděkovat Mgr. Pavlu Neumeisterovi, Ph.D. za ochotu, vstřícný přístup, odborné připomínky, podněty a cenné rady, kterými mi byl nápomocen při vypracování této závěrečné písemné práce.

HISTORIE A SOUČASNOST FIRMY M.L.S. HOLICE, S.R.O. A JEJÍ PODÍL NA VÝCHOVĚ PRACOVNÍKŮ

PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI M.L.S. HOLICE,
SPOL. S.R.O.

Osnova

1. VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

- 1.1. Vzdělávání dospělých ve firmě
- 1.2. Význam a cíle firemního vzdělávání
 - 1.2.1. Systém firemního vzdělávání
- 1.3. Formy vzdělávání
 - 1.3.1. Adaptace a zaškolování nových zaměstnanců
 - 1.3.2. Kvalifikace práce
- 1.4. Metody vzdělávání
 - 1.4.1. Vzdělávání na pracovišti
 - 1.4.2. Vzdělávání mimo pracoviště
 - 1.4.3. Profesní vzdělávání
- 1.5. Vstupní vzdělávání zaměstnanců
- 1.6. Vstupní školení
 - 1.6.1. Zaškolování na pracovišti
 - 1.6.1.1. Kompetence
 - 1.6.1.2. Potenciál
 - 1.6.1.3. Adaptační plán
 - 1.6.2. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v dělnických kategoriích
 - 1.6.2.1. Periodické školení zaměstnanců v dělnických kategoriích
 - 1.6.3. Vzdělávání a rozvoj agenturních zaměstnanců
 - 1.6.4. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v technicko-hospodářské kategorii
 - 1.6.4.1. Periodické školení zaměstnanců v technicko- hospodářských kategoriích

2. HISTORIE A VÝVOJ SPOLEČNOSTI M.L.S. HOLICE spol. s r.o.

- 2.1. Založení společnosti
- 2.2. Zaměření společnosti a její vývoj od druhé světové války
- 2.3. Transformace společnosti MEZ na M.L.S.Holice, spol. s r.o.
- 2.4. Současná situace společnosti, vize a cíle

3. PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI M.L.S. HOLICE, SPOL. S R.O.

- 3.1. Lidský kapitál
- 3.2. Strategie řízení lidských zdrojů
- 3.3. Plánování lidských zdrojů ve společnosti M.L.S. Holice, spol. s r.o.
 - 3.3.1. Vyhledávání uchazečů a adaptace
 - 3.3.2. Změna pracovní smlouvy
 - 3.3.3. Ukončení pracovního poměru
- 3.4. Organizační struktura

- 3.5. Popisy pracovních míst a požadavky na pracovní místo
- 3.6. Vzdělávání ve společnosti
 - 3.6.1. Adaptace
 - 3.6.2. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, kteří jsou již v pracovním procesu
 - 3.6.3. Plán a proces vzdělávání
 - 3.6.4. Metody vzdělávání ve společnosti
- 4. ZÁVĚR
- 5. POUŽITÁ LITERATURA

ANOTACE

Jméno a příjmení:	Petr Duša
Katedra:	Ústav pedagogiky a sociálních studií
Vedoucí práce:	Mgr. Pavel Neumeister, Ph.D.
Rok obhajoby:	2016

Název práce:	Historie a současnost firmy M.L.S. Holice spol.s.r.o. a její podíl na výchově pracovníků
Název v angličtině:	Past and Present state of the company M.L.S. Holice L.t.d. and its participation of education workers
Anotace práce:	Bakalářská práce se zabývá koncepcí firemního vzdělávání pojímanou jako jedna z personálních činností. Zároveň nahlíží na podnikové vzdělávání v kontextu celoživotního učení jako součást dalšího profesního vzdělávání. Práce se zaměřuje na systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci M.L.S. Holice spol.s.r.o.
Klíčová slova:	Vzdělávání, firemní vzdělávání, metody, plán a realizace vzdělávání, lidské zdroje
Anotace v angličtině:	Bachelor thesis focuses on training concept as a one of many Human Resources activities. Simultaneously understands the training as wholelife activity in the context of education within work. The thesis describes the training system in M.L.S. Holice ltd. company.
Klíčová slova v angličtině:	Education, company training, plan, methodology and training process, human resources
Přílohy vázané v práci:	
Rozsah práce:	11 876
Jazyk práce:	Český

Úvod

Hlavní motivací při zvolení mého tématu bakalářské práce byla možnost popsat a zhodnotit vzdělávání pracovníků v současné firmě M.L.S. Holice, spol. s.r.o., která je mým zaměstnavatelem již bez mála devět let. Tato firma je korporací Ameriky a Francie. Hlavní činností firmy M.L.S. je výroba alternátorů, elektromotorů, motorů, převodovek a frekvenčních měničů, které se dále distribuují ke konečným odběratelům do celého světa. Hlavními odběrateli jsou převážně západní Evropa, Severní Amerika, střední Asie, Asie-Pacifik, střední a východní Evropa. V dnešní době, člověk během svého produktivního věku poznává různé nové technologie, techniky, neustále se měnící legislativní systém, při kterých je potřeba udržovat krok s dobou, jelikož dochází k novým inovacím a z toho plynoucí využívání znalostí a dovedností člověka. Tato práce analyzuje veškeré dostupné vzdělávání a další jejich programy, které firma nabízí v rámci výchovy a zdokonalování zaměstnanců. Základním předpokladem každého podniku je vychovat si takového zaměstnance, aby v rámci pracovního trhu byl odborně zdatný a vyvíjel se dle prosperity a stability firmy, která si žádá a jejímž cílem je zachovat místo v dnes tak, důležité konkurence schopnosti firem na českém trhu. Proto v dnešní době se podnikové vzdělávání stává standardem, ne-li nutností. Touto prací bych se chtěl pokusit zjistit současný stav vzdělávání ve firmě zda je dostačující, a zda má dopad na přípravu a vyškolení zaměstnanců.

Při realizaci projektu vzdělávání zaměstnanců je třeba vyhodnotit současný stav, dále pak vytvořit akční plán, který by kopíroval současné požadavky pro zdokonalení jednotlivých zaměstnanců. Avšak současná doba v rámci vzdělávání dospělých není jen o rozvíjení lidských zdrojů v rámci firmy, ale jde především o uspokojování vlastních potřeb, seberealizaci a touhy po vzdělání. Jedním z faktů, které se nesou se vzděláváním pracovníků je i to, že na straně jedné se zvyšují dočasné náklady na vzdělávání, ale na straně druhé, se tato investice vyplácí v dlouhodobějším horizontu.

Cílem mé bakalářské práce je popis současného vzdělávání ve firmě, jeho zhodnocení a případná formulace zlepšení jednotlivých druhů vzdělávání v rámci zdokonalování a inovace ve firmě.

Naplnění hlavního cíle je podmíněno dosažením dílčích cílů, jimiž jsou:

- Popis celoživotního vzdělávání dospělých

- Analýza systému přístupu a rozvoje zaměstnanců ve společnosti s použitím odborné literatury dané problematiky, která je uvedena v teoretické části práce.
- Firemní vzdělávání v kontextu strategie řízení lidských zdrojů a jeho popis.

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část je s využitím odborné literatury konstruovaná do dílčích podkapitol, které se zabývají základním vzděláváním dospělých a jejich interpretace do samotné praxe pomocí různých metod a subjektů vzdělávání. Jsou zde vysvětleny pojmy, které se týkají systému vzdělávání dospělých a podnikového vzdělávání. Praktická část je konkrétní vzdělávání ve firmě M.L.S. s.r.o., ve které se budu snažit popsat metodiku jednotlivých druhů vzdělávání.

1 Vzdělávání dospělých

Tato kapitola je zaměřena na koncepci vzdělávání dospělých, která je v současné době nazývána jako celoživotní proces, kde dílčí součástí je firemní vzdělávání, jež je hlavní podstatou této práce. Na vzdělávání dospělých je nahlíženo jak z pohledu andragogiky, tak z hlediska celoživotního vzdělávání a učení

„Rozvoj jednotlivců v souladu s potřebami organizace je jedním z nejdůležitějších úkolů personálního řízení. Vzdělávání je mimořádně silným nástrojem rozvoje kompetencí a tím i zvýšení konkurence schopnosti organizace, která chce udržovat krok se změnami technologie, ekonomiky a prostředí vůbec. Svět se mění neustále, a odborník se proto musí vzdělávat po celou dobu své pracovní kariéry – mluvíme proto o celoživotním vzdělávání.“¹

1.1 Vzdělávání dospělých ve firmě

Hlavním cílem vzdělávání je připravit zaměstnance tak, aby se zvýšila jejich schopnost efektivního dosažení požadovaných cílů, čímž se zvýší prosperita organizace a míra naplňování cílů vzdělávací strategie. Dalším důležitým cílem je i vytváření podmínek vhodných pro seberealizaci zaměstnanců.²

„...celoživotní vzdělávání spojuje individuální i společenský rozvoj ve všech směrech i prostředcích – v rámci formalizovaném, tedy ve školských institucích, v zařízeních odborné přípravy, terciálním vzdělávání, vzdělávání dospělých a také v prostředí neformálním, tedy doma, v práci a v jiných společenských celcích...“³

Vzdělávání dospělých je obecný pojem pro vzdělávání dospělé populace a zahrnuje veškeré vzdělávací aktivity realizované jako řádné školské vzdělávání dospělých. Proces cílevědomého a systematického zprostředkování, osvojování a upevňování schopností, znalostí, dovedností, návyků, hodnotových postojů i společenských forem jednání a chování osob, jež ukončily školní vzdělání a přípravu na povolání a vstoupily na trh práce.⁴

¹ Srov. BĚLOHLÁVEK F., KOŠŤAN P., ŠULEŘ O., *MANAGEMENT*, str. 376

² Srov. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*.s. 66-67

³ Srov. PALÁN, Zdeněk: *Výkladový slovník-Lidské zdroje.*, s.30

⁴ Srov. PALÁN, Zdeněk: *Výkladový slovník-Lidské zdroje.* 1. Vyd. Praha, Nakladatelství České republiky. 2002, 249 s. ISBN 80-200-0950-7, s. 237

Vzdělávání je velmi složitý proces sebeutváření člověka. S prudkým rozvojem vědy a techniky vzniká nutnost průběžného celoživotního vzdělávání. Mezi základní činnosti každé moderní organizace patří vzdělávací proces, kde je kladen velký důraz na lidský faktor.

Vzdělávání dospělých tak může vystupovat i jako vzdělávací systém, jež můžeme chápat jako systém institucionálně organizovaných a individuálních aktivit, které nahrazují, doplňují, rozšiřují či inovují počáteční vzdělání dospělých osob, které záměrně a intencionálně rozvíjejí své znalosti a dovednosti, hodnotové postoje, názory, zájmy a jiné osobní kvality, které jsou potřebné pro plnohodnotnou práci a plnění sociálních rolí (Palán, Langer, 2008).

Problematika ve firmě je důležitou součástí personální politiky, která zahrnuje aktivity přizpůsobující pracovní náplň jednotlivých skupin zaměstnanců.

1.2 Význam a cíle firemního vzdělávání

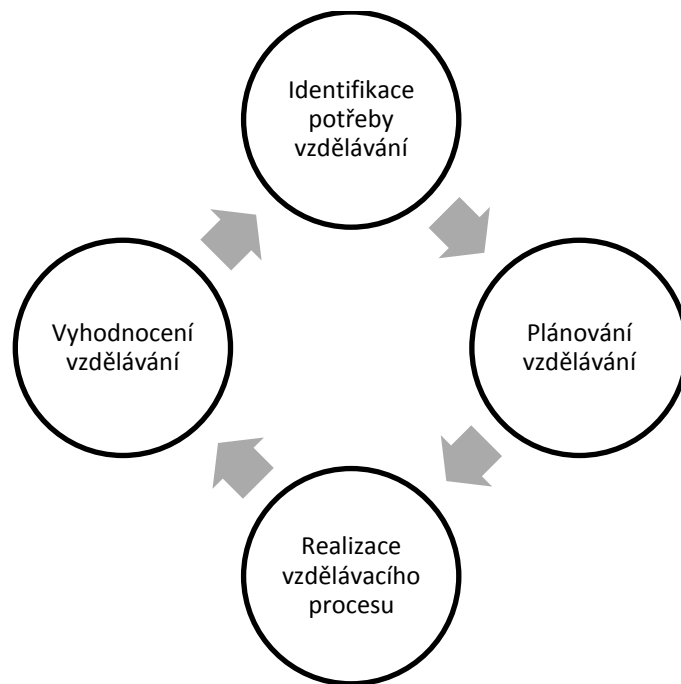
Systematickým procesem vytváření pozitivního prostředí a podmínek k rozšiřování kvalifikace zaměstnavatel zvyšuje motivaci a loajálnost svých zaměstnanců. Zvyšuje také dovednost, znalostní potenciál firmy a současně s tím i spokojenost zaměstnanců. Cíle firemního vzdělávání vychází z konkrétních potřeb a požadavků každé firmy. Za obecné základní cíle společné pro jakoukoli formu organizace můžeme bezesporu považovat následující:

- a. Časová optimalizace zaučení nových zaměstnanců
- b. Dosažení kompetencí a kvalifikací získaných analýzou firemních potřeb.
- c. Formování klíčových kompetencí.
- d. Plánování a řízení kariéry zaměstnanců a podpora jeho osobnostního růstu.
- e. Rozvoj schopností a dovedností jednotlivce pro výkon jemu svěřené práce.
- f. Zkvalitnění služeb poskytovaných klientům.
- g. Zlepšení image a atraktivnosti firmy pro potencionální nové zaměstnance.
- h. Zvýšení konkurenceschopnosti firmy na trhu.
- i. Zvýšení motivace, loajálnosti a celkové identifikace zaměstnanců s firmou.⁵

Systém firemního vzdělávání je založen na čtyřfázovém modelu, který je definován Armstrongem ve své literatuře. Jedná se o tyto fáze:

⁵ <https://jindrich.saur.cz/vzdelavani-a-rozvoj-zamestnancu-cast-1/>

- definování potřeb vzdělávání,
- rozhodnutí o tom, jaký druh vzdělávání je k uspokojení těchto potřeb zapotřebí, neboli plánování vzdělávání, využití zkušených a školených vzdělavatelů při plánování realizaci vzdělávání neboli realizace,
- monitorování a vyhodnocení vzdělávání za účelem zjištění jeho efektivity.⁶



1.2.1. Systém firemního vzdělávání

Zásadní prioritou systému firemního vzdělávání je umožnit zaměstnancům neustále inovovat a rozlišovat rozsah i strukturu teoretických znalostí, získávat důležité specifické dovednosti pro konkrétní práci na konkrétním pracovním místě a utvářet podmínky pro realizaci plánů rozvoje každého pracovníka. Hlavním a důležitým aspektem je potom efektivnost při dosahování cílů celé podnikové strategie.

⁶ Srov. ARMSTRONG, M.A.: Řízení lidských zdrojů. 10. Vyd. Praha 2007 Grada Publishing, s. 800, ISBN 978-80-247-1407-3, s. 405-408

1.2.2. Metody firemního vzdělávání

Informace zjištěné o jednotlivých pracovních místech se za účelem zpracování popisu a specifikace určitého typu pracovních míst následně analyzují. Metod analýzy je celá řada. Mohou představovat určitou formu analýzy (metody zajišťující určitou standardizaci informací, například strukturovaný pohovor, dotazníkové metody), přesněji řečeno, mohou obsahovat již záměr umožňující běžnou strukturální a srovnávací analýzu. Některé metody analýzy informací o pracovních místech jsou univerzální a použitelné téměř pro každé pracovní místo, jiné se hodí pouze pro pracovní místo určité kategorie. Rozlišujeme dvě metody PAQ a MPDQ.

Metoda PAQ (POSITION ANALYSIS QUESTIONNAIRE) je univerzální metodou, která je používána při dané práci. K této analýze je využíván standardní dotazník. Tato metoda umožňuje porovnávat obsah práce i požadavky jednotlivých pracovních míst.

Metoda MPDQ (MANAGEMENT POSITION DESCRIPTION QUESTIONNAIRE). Tato metoda je naopak příkladem vhodná pro určitou kategorii pracovních míst. Je navržena speciálně pro analýzu manažerských pracovních míst.⁷

Základním úkolem systému firemního vzdělávání je neustále inovovat rozsah a strukturu teoretických poznatků a osobního rozvoje pracovníků. Hlavním cílem je připravit zaměstnance firmy tak, aby se zvýšila efektivnost k požadovaným cílům, čímž se zvyšuje také konkurenceschopnost, prosperita a míra naplňování cílů podnikové strategie. „K dosažení tohoto cíle je nutné zabezpečit, aby lidé byli připraveni a ochotni se vzdělávat, chápali, co musejí znát a být schopni dělat, a byli schopni převzít odpovědnost za své vzdělávání tím, že budou plně využívat existující zdroje vzdělávání.“⁸

⁷ Srov. KOUBEK J., *Řízení lidských zdrojů Základy moderní personalistiky*, s. 82-84

⁸ Srov. ARMSTRONG, M.A.: *Řízení lidských zdrojů*, s. 461

1.3 Formy vzdělávání

Formy podnikového vzdělávání můžeme rozdělit několika způsoby, je to souhrn organizačních opatření a uspořádání výuky (vzdělávání) při realizaci určitého vzdělávacího procesu, formy se rozlišují dle:

- a) časového uspořádání (trvání a řízení edukačních činností, časové nasazování didaktických prostředků) základní časovou jednotkou je vyučovací hodina – ve vzdělávání dospělých může mít jednotka několik hodin i dnů, stavebnicově uspořádání do vyšších edukačních celků;
- b) vyučovacího prostředí (výuka ve třídě, v laboratoři, v dílně, na pracovišti, v plenéru, v rámci pracovního procesu, mimo pracovní proces, eventuálně i doma)
- c) organizačního uspořádání studujících (vyučování individuální, skupinové, smíšené, frontální);⁹
- d) interakce lektor – posluchač (formy kooperativní, participativní, individualizované)
- e) stavu systémů, v nichž vzdělávání probíhá – tyto systémy rozdělujeme učitel versus technika
- f) zaměření pedagogické akce (specializační kurzy, inovační a rekvalifikační)

Nejčastější formou vzdělávání dospělých je výchova a vzdělávání prací, nejobvyklejší formy vzdělávání dospělých jsou:

- nástupní školení
- nástupní řízená praxe absolventů škol
- zaškolení
- zaučení, doškolení
- prohlubování kvalifikace
- zvyšování kvalifikace
- rekvalifikace.¹⁰

Formy vzdělávání jsou označovány jako souhrn didakticko - organizační opatření, kde vlastně dochází k porovnání mezi „živým“ a „neživým“. Kdy za živé je považován lektor a neživým se stávají audiovizuální pomůcky a technika. Základními didaktickými pojmy jsou:

⁹ Srov. PALÁN, Zdeněk: *Výkladový slovník-Lidské zdroje.*, s. 65-66

¹⁰ Srov. PALÁN, Zdeněk: *Výkladový slovník-Lidské zdroje.*, s. 66

Přímá výuka – kontakt účastníka s lektorem je někdy nazýván jako: „prezenční vzdělávání“

Kombinovaná výuka – kontakt účastníka s lektorem je minimální, tato forma je založena na individuálním studiu

Distanční forma – je kombinací prezenční a kombinované formy vzdělávání

E – learning – neboli elektronické vzdělávání, dle Armstronga je: *“...komplexnějším přístupem ke vzdělávání, než dřívější postupy, bývá často kombinován s jinými metodami učení vzdělávání...”*¹¹ výhodou je, že samostatné vzdělávání lze uskutečňovat v jakoukoliv dobu a na jakémkoli místě.

1.3.1 Adaptace a zaškolování nových zaměstnanců

Adaptace zaměstnance je přizpůsobení se prostředí. Proces interakce jedince s prostředím, ve kterém se jedinec vyrovnává se změnami okolí (sociálního prostředí) a přizpůsobuje se mu – včleňuje se do něho. Rozlišuje se adaptace:

- pasivní – akomodace, kdy se člověk přizpůsobuje vnějšímu prostředí, a adaptace
- aktivní, kterou rozumíme aktivní přizpůsobování, tedy snahu osobnosti o změnu prostředí směřující k dosažení souladu s jejími potřebami. Při nedostatečné nebo nesprávné adaptovanosti hovoříme o maladaptaci, kdy člověk žije se svým prostředím v napětí a konfliktech.¹²

Za zaškolování nových zaměstnanců zodpovídá vedoucí příslušného úseku/ oddělení ve spolupráci s řízením lidských zdrojů za realizaci a zajištění dílčích specifických zaškolení zodpovídají určení specialisté – školitelé.

Školitel je zaměstnanec, který má odborné znalosti i dovednosti k tomu, aby mohl zaškolit zaměstnance k samotnému výkonu práce. Přidělený školitel realizuje plnění vymezených činností v zaškolovacím plánu, vedoucí úseku/oddělení je zodpovědný za celkový průběh zaškolení a celý proces kontroluje. Zaškolený zaměstnanec je schopen samostatně provádět pracovní náplň v odpovídající kvalitě. Doba zaškolení a adaptace je závislá od obsazované pozice a náročnosti pracovní náplně.

¹¹ Srov. Armstrong, M., *Řízení lidských zdrojů*, s.482

¹² Srov. PALÁN, Zdeněk: *Výkladový slovník-Lidské zdroje.*, s. 7

1.3.2 Kvalifikace práce

V obecném smyslu je kvalifikace práce definována jako požadavek na kvalifikaci pracovníků, která vyplývá z jejich náročnosti a odbornosti práce, kdy soulad, mezi kvalifikací pracovníků a kvalifikovaností práce je nejdůležitějším úkolem pro firemní vzdělávání. Jedná se o nekončící proces, v němž hlavní roli hrají lidské zdroje, a dochází tak ke změnám, jenž si v dnešní době, vyžadují neustálé přizpůsobování. Tyto změny přináší problémy na obou stranách.

1.4 Metody vzdělávání

Metody vzdělávání zaměstnanců se mohou rozdělit do dvou kategorií na metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce a mimo pracoviště. První skupina metod bývá považována za metody vhodnější pro vzdělávání dělníků, druhá skupina za vhodnější pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů. V praxi se však používá obou skupin metod pro vzdělávání všech kategorií pracovníků, dochází však k určitým modifikacím s ohledem na náplň práce konkrétní skupiny účastníků vzdělávání. Nicméně přece jen existuje jistý rozdíl: zatímco při vzdělávání manažerů a specialistů se s rostoucím důrazem na praktickou stránku vzdělávání stále více aplikují metody používané ke vzdělávání na pracovišti, při vzdělávání dělníků se růst významu metod používaných ke vzdělávání mimo pracoviště projevil jen v nepatrné míře.¹³

1.4.1 Vzdělávání na pracovišti

Vzdělávání na pracovišti se přímo v pracovním procesu, kdy si pracovník osvojuje svůj podíl práce v organizaci přímo na svém pracovišti, eventuálně i na dalších pracovištích, která mají technologickou souvislost. Často bývá využíváno i při vzdělávání manažerů. Používanými formami bývá instruktáž při výkonu práce, koučování (coaching), mentoring, konzultace, asistování, pověření úkolem, rotace práce a pracovní porady. Opakem je vzdělávání mimo pracoviště.¹⁴

¹³ Srov. KOUBEK J., *Řízení lidských zdrojů Základy moderní personalistiky*, str. 266

¹⁴ Srov. PALÁN, Zdeněk: *Výkladový slovník-Lidské zdroje.*, s. 238-239

1.4.2. Vzdělávání mimo pracoviště

Jedná se o tzv. vzdělávací metodu „OFF THE JOB“, používanou mimo pracoviště k hromadnému vzdělávání skupin účastníků, často realizovanou ve vzdělávacích a jiných zvláštních zařízeních. Mezi nejdůležitější tyto metody řadíme především: přednáška, demonstrování, případové studie, hraní rolí atd.

1.4.3. Profesní vzdělávání

Profesní vzdělávání je veškerá příprava na povolání – příprava ve školách (odborné vzdělávání a příprava) i všechny formy vzdělávání dospělých, které jsou obsahově spjaté s výkonem povolání či zaměstnání. Na profesním vzdělávání se podílejí: střední odborná učiliště, střední odborné školy, postsekundární školské programy (pomaturitní, nástavbové), vyšší odborné školy, doškolovací, přeškolovací a rekvalifikační programy realizované školami a institucemi vzdělávání dospělých, podnikové vzdělání.¹⁵

Profesním zaškolením ve firmě jsou odborná školení Bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (zkratka BOZP) která zajišťují pro zaměstnance, vykonávající speciální práce, na která musí další odborná školení například:

- řidič motorových vozidel
- jeřábníci
- vazači
- svářeči
- obsluhy technických zařízení například: plynová zařízení, tlakové nádoby stabilní a práce s jedy nebo jinými látkami škodlivými zdraví

Hlavním cílem vzdělávání je připravit zaměstnance tak, aby se zvýšila jejich schopnost efektivního dosažení požadovaných cílů, čímž se zvýší prosperita organizace a míra naplňování cílů vzdělávací strategie. Dalším důležitým cílem je vytváření podmínek vhodných pro seberealizaci zaměstnanců.¹⁶

¹⁵ Srov. PALÁN, Zdeněk: *Výkladový slovník-Lidské zdroje.*, s. 173

¹⁶ Srov. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.* Str.66-67

1.5 Vstupní vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců ve firmě vychází z vnitřní směrnice dokumentů, která popisuje pravidla vzdělávání a rozvoje zaměstnanců společnosti a vztahuje se na všechny zaměstnance společnosti. M.L.S. Holice, spol. s r.o.

Za plánování, realizaci a rozvoj zaměstnanců zodpovídá úsek řízení lidských zdrojů, přímý nadřízený každého zaměstnance, manažeři úseku a další zaměstnanci k tomu určení. Všichni zaměstnanci zodpovídají za svůj rozvoj, který vyplývá z jejich pracovní činnosti a za neustálého prohlubování své kvalifikace vztahující se k pracovní činnosti.

1.6 Vstupní školení

„Školení je systematický proces změny pracovního chování úrovně znalostí a motivace zaměstnanců organizace, kterým se snižuje rozdíl mezi jejich charakteristikou a požadavky na ně kladenými. Školení musí být úzce propojeno s dalšími personálními činnostmi. Proces plánování zaměstnanců pomáhá odhalovat chybějící dovednosti, které mohou být doplněny buď přijetím nových zaměstnanců, nebo postupným zdokonalováním dovedností stávajících pracovníků. Formováním pracovní síly můžeme zdůraznit význam přípravy nových zaměstnanců, kteří jsou právě uváděny do funkce“.¹⁷

Vstupní školení se týká všech zaměstnanců při nástupu do zaměstnání. Zaměstnanci absolvují v den nástupu do zaměstnání proškolení z bezpečnosti a požární ochrany (provádí bezpečnostní technik, popřípadě další prověření zaměstnanci), z etického kodexu společnosti Emerson a systému kvality „Opatření kvality LS“ (provádí prověřená osoba z úseku řízení lidských zdrojů). Ze vstupního školení je proveden záznam o proškolení – prezenční listina, záznam v zápisníku bezpečnosti práce, popřípadě znalostní test. Záznamy jsou uloženy na úseku lidských zdrojů. Informace o proškolení je dále evidována v personálním informačním systému. (KOMPAS).

¹⁷ Srov. GEORGE T. MILKOVICH, JOHN W. BOUDREAU, *Řízení lidských zdrojů*, str. 484-485

Vstupní školení se provádí pro všechny zaměstnance bez rozdílu funkcí či pracovního zařazení. Školení zpravidla provádí osoba odborně způsobilá v oblasti BOZP. Doklad o absolvovaném školení má platnost po celou dobu trvání pracovního poměru u zaměstnavatele. Opětovně se zajišťuje jen ve zvláštních případech, například pro zaměstnance, kteří z různých důvodů měli v zaměstnání přestávku v trvání nepřetržitě, déle než jsou lhůty opakovaných školení.¹⁸

Právní a ostatní předpisy k zajištění BOZP, které doplňují jejich odborné předpoklady a požadavky pro výkon práce, které se týkají jimi vykonávané práce a vztahují se k rizikům, s nimiž může přijít zaměstnanec do styku na pracovišti, na kterém je práce vykonávána. Zaměstnavatel je povinen soustavně vyžadovat a kontrolovat jejich dodržování. Školení provádí nadřízený zaměstnanec, který má osvědčení o absolvování školení pro vedoucí zaměstnance. Doklad o absolvovaném školení má platnost maximálně do dne, v němž je podle stanovené lhůty potřeba zajistit opakované školení. Doklad o vstupním školení na pracovišti není zastupitelný výučním listem nebo platným osvědčením odborné způsobilosti (např. elektrikářů, svářečů, jeřábníků apod.) O způsobu přezkoušení rozhoduje zaměstnavatel. Bez tohoto školení nesmí zaměstnanec zahájit práci.¹⁹

1.6.1 Zaškolení na pracovišti

Každý nový zaměstnanec, je po nástupu na své pracoviště zařazen do adaptačního a zaškolovacího plánu dle interního dokumentu, jehož cílem je zaměstnance adaptovat, zaškolit a seznámit s pracovní činností. Součástí adaptačního a zaškolovacího plánu je zaškolení na pracovišti, které provádí mistr, vedoucí, popřípadě jiný pověřený pracovník. Podkladem pro zaškolení je formulář k převzetí pracoviště a další metodické pokyny pro jednotlivé činnosti. O zaškolení na pracovišti je pořízen záznam, svým podpisem zaměstnanec stvrzuje, že pracoviště převzal a je schopný vykonávat pracovní činnosti. Podepsaný formulář je evidovaný u mistra, vedoucího daného zaměstnance a na úseku řízení lidských zdrojů v osobním spise zaměstnance.

1.6.1.1. Kompetence

¹⁸ http://www.bozpinfo.cz/rady/nejcastejsi_dotazy/faq_skoleni_bozp060202070101.html

¹⁹ http://www.bozpinfo.cz/rady/nejcastejsi_dotazy/faq_skoleni_bozp060202070101.html

Nároky, kladené na pracovní místa nazýváme kompetencemi. Kompetence je tedy schopnost vykonávat a úspěšně zvládat určitou profesi nebo funkci. Mezi kompetence, požadované pro profese, může patřit ovládání cizího jazyka, práce s textovým editorem, podvojný účetnictví, pružnost myšlení nebo komunikační dovednosti. Různé profese nebo funkce vyžadují odlišné kompetence a také odlišnou úroveň kompetencí. Úroveň kompetence lze vyjádřit:

- Stupní
- Slovy
- Popisem

Stanovení kompetencí pro danou profesi nebo funkci má v řízení lidských zdrojů značný význam zejména pro :

- personální výběr (kterým schopnostem je třeba věnovat pozornost a které naopak nejsou důležité),
- vzdělávání pracovníků (v které oblasti má pracovník mezery a čemu by se měl naučit),
- hodnocení pracovníků (které schopnosti mají být v dané funkci hodnoceny),
- řízení kariéry (ve které funkci bude nejlépe využito potenciálu pracovníka).²⁰

1.6.1.2. Potenciál

„Schopnost – předpoklad a vykonávat v budoucnu určitou práci nebo funkci, kterou nazýváme potenciál. Jednou z nejdůležitějších složek potenciálu je inteligence, ale patří sem řada dalších vloh, jako je rychlost reakce nebo zručnost. Potenciál je předpokladem k dosažení kompetencí. Pokud má pracovník potřebné vlohy, ale požadovanou činnost neovládá, může se doučit. Avšak pracovník, kterému potenciál chybí, nemůže požadovaných výsledků dosáhnout.“²¹

1.6.1.1. Adaptační plán

Je-li zaměstnanec převeden na nové pracovní místo, kde dochází ke změně charakteru a druhu pracovní činnosti platí pro zaškolení na pracovišti stejná pravidla jako při nástupu nového

²⁰ Srov. BĚLOHLÁVEK F., KOŠŤAN P., ŠULEŘ O., *MANAGEMENT*, str. 122-123

²¹ Srov. BĚLOHLÁVEK F., KOŠŤAN P., ŠULEŘ O., *MANAGEMENT*, str. 123

zaměstnance, to je zařazení do adaptačního a zaškolovacího plánu včetně zaškolení na pracovišti a pořízení záznamu.

Při převodu zaměstnance ve výrobě, to je při převodu na pracoviště, provádí mistr nebo jiný pověřený zaměstnanec zaškolení na pracovišti.

1.6.2. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v dělnických kategoriích

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v dělnických kategoriích je realizováno zejména prostřednictvím plánování a organizování činností zaměstnanců tak, aby výsledkem byla maximální polyvalence. Po zaškolení na kmenovém pracovišti projedná mistr se zaměstnancem dobu praktického zaškolení na další pracoviště. Po absolvování zapracování na pracoviště a na základě kladného hodnocení, zaznamená mistr schopnost zaměstnance pracovat na tomto pracovišti.

1.6.2.1. Periodické školení zaměstnanců v dělnických kategoriích

Školení zaměstnanců je realizováno v souladu s legislativními požadavky vyplývající z vykonávané pracovní činnosti. Školení provádí určení odborní zaměstnanci/externí spolupracovníci. Periodické školení je dále realizováno při změně výrobku, při změně technologických postupů, při náběhu nových výrobků, popřípadě na základě dalších oprávněných požadavků (například neshody v kvalitě, reklamace atd.).

1.6.3. Vzdělávání a rozvoj agenturních zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj agenturních zaměstnanců se řídí stejnými pravidly jako vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v dělnických profesích.

1.6.4. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v technicko-hospodářské kategorii

Vzdělávání probíhá zejména formou individuálního odborného rozvoje. Požadavky na individuální vzdělávání a rozvoj vycházejí z ročního hodnocení zaměstnanců, kdy vedoucí zaměstnanec na základě zhodnocení pracovních výsledků a rozvojového potenciálu zaměstnance stanoví nové požadavky na potřeby na rozvoj znalostí a dovedností, které

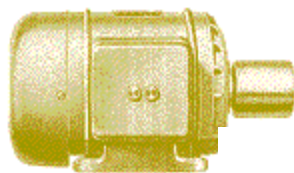
vytvoří u zaměstnance předpoklady pro dosažení výborných výsledků, výkonnosti a prohloubení odborných znalostí a dovedností. Školení provádí externí spolupracovník, popřípadě pověřený odborný zaměstnanec.

1.6.4.1. Periodické školení zaměstnanců v technicko- hospodářských kategoriích

Školení je prováděno v souladu legislativními požadavky vyplývající z vykonávané pracovní činnosti, popřípadě v souladu s dalšími požadavky na výkon pracovní činnosti. Školení provádí určené odborní zaměstnanci / externí spolupracovníci.

2. HISTORIE A VÝVOJ SPOLEČNOSTI M.L.S. HOLICE spol. s r.o.

1922 Wágner



1948 MEZ



1994 MLS



2.1 Založení společnosti

Vznik továrny spadá do období konjunktury po první světové válce, kdy byla v roce 1922 založena v Olomouci společnost Wagner a spol. Josef Wagner se svým společníkem Františkem Rážkem založili v Olomouci na Nádražní třídě (dnes Masarykova) č. 18, na místě původní jízďárny, vlastní dílnu. V dílně se začalo pracovat s pouhými šesti pracovníky na výrobě elektrotechnického zařízení.

Firma Wagner od samého začátku své existence vsadila na dobré hospodaření a především kvalitu svých výrobků. Díky svojí výkonnosti získala významné zakázky na instalační práce při zřizování elektráren, místních elektrických sítí a přípojek na vysoké napětí.

Na konci dvacátých let firma koupila továrnu v Postřelmově. Roku 1932 Ministerstvo financí firmě Wagner výnosem uložilo, že má být přeměněna na akciovou společnost. Začala tedy nést název Wagner a spol., akciová společnost se sídlem v Olomouci. Ve vedení podniku pracovali i synové zakladatele Ivo Wágner a Jan Wágner, kteří společně s otcem pomáhali překonávat těžké období hospodářské krize a udržovat chod akciové společnosti v období třicátých let.

Důležitým mezníkem ve vývoji podniku se stal rok 1934, kdy byl zařazen do výroby pro zbrojní průmysl. Díky dodávkám pro Ministerstvo národní obrany se firma finančně stabilizovala a mohla se lépe věnovat elektrotechnické výrobě. Koupila tedy speciální elektrotechnickou výrobu v Litoměřicích, jejíž výrobní program byl následně přestěhován do Postřelmova. V tomto období se začaly v Olomouci stavět nové dílny na Hálkově ulici²².

Po vypuknutí druhé světové války byla firma pod tlakem tehdejších poměrů a německé okupace nucena prodat nemovitosti svého závodu v Postřelmově firmě Metzener a Jung, která závod provozovala až do konce války.

2.2 Zaměření společnosti a její vývoj od druhé světové války

Firma se už před válkou soustředila na dvě oblasti:

1. Opravy elektromotorů, transformátorů vysokého a nízkého napětí opravy přístrojů (tato činnost v roce 1943 zaměstnávala okolo 30 pracovníků)
2. Elektroinstalace (v tomto oddělení pracovalo v roce 1943 až 30 pracovníků, kteří zajišťovali většinou externě montážní práce většinou na území bývalého Československa, převážně pro České dráhy. Jako jedny z největších zakázek můžeme uvést elektroinstalační práce na Štěchovické přehradě a kompletní elektroinstalační práce na nádraží v Kolíně.)

Tento výrobní program zůstal firmě Wagner i po ukončení druhé světové války.

²²Pazdera, Antonín: Přehled výrobního programu N.P. TOS Olomouc, Nakladatelství technické literatury ve Středisku interních publikací. Praha 1972, s. 2.

Rok 1948 - MEZ

V roce 1948 došlo ke znárodnění všech závodů v Československu, včetně firmy Wagner, která byla začleněna do národního podniku MEZ – Moravské elektrotechnické závody. Ten sdružoval moravské (a okrajově i české) závody, které vyráběly elektromotory, popřípadě součástky potřebné pro výrobu motorů. Jednalo se továrny v Mohelnici, Frenštátě pod Radhoštěm, Drásově, Vsetíně, Brně – Židenicích a Náchodě. K nim byl tedy zařazen provoz pana Wágnera z Olomouce pod názvem MEZ Olomouc, státní podnik.

MEZ Olomouc státní podnik zakoupil pozemek na rozhraní Hodolan a Holice a začal zde stavět nový závod. Společnost na tomto místě sídlí a vyrábí dodnes. Původně byl zakoupen pozemek mezi ulicí Sladkovského a ulicí Přerovskou, později ale byla část pozemků podstoupena Mototechně a Osevě Olomouc, a tím se původní pozemek zmenšil cca o třetinu.

Na novém pozemku byly nejdříve byly postaveny výrobní haly dnes označované jako 4A, 4C a 4D, vrátnice a později byly přistaveny objekty skladů, expedice a dřevěná budova jídelny. Budova dnešní administrativy sloužila jako ubytovna pro dělníky, kteří stavěli výrobní haly. Teprve postupně byla tato budova přestavovaná na kanceláře. V roce 1950 byla přestěhována výrobní činnost z Nádražní (tehdy již Stalinovy) třídy do nově postavených prostor v Holici.

Firma se zabývala výrobou rozvaděčů a opravami motorů. Kromě toho podnik disponoval jednoduchou impregnační stanicí a zkušebnou elektromotorů. Opravu elektromotoru prováděl vždy jeden pracovník od demontáže až po montáž a následně nechal otestovat na zkušebně. Systém nebyl nijak produktivní, ale opravy byly v dobré kvalitě. Jednalo se převážně o motory menších výkonů a hlavně motory o menší hmotnosti, tak, aby bylo možné nimi jednoduše manipulovat. Postupem času se začal rozšiřovat sortiment oprav a zvyšovat počet zaměstnanců v tomto odvětví, naproti tomu výroba rozvaděčů se snižovala, až úplně zanikla.

Samotný podnik MEZ Olomouc, státní podnik neměl dlouhého trvání – v padesátých letech byla jeho činnost ukončena a závod v Olomouci - Holici přešel pod Elektromontážní závody v Brně. Pod vedením EZ Brno firma fungovala firma až do roku 1956, kdy přešla pod národní podnik MEZ Mohelnice se sídlem v Mohelnici jako odloučený provoz.

Další rozvoj závodu nastal tomto začlenění. První investiční akcí byla výstavba nové haly²³, následně byla vybudována nová trafostanice, osazená jedním transformátorem 315 KVA a novou rozvodnou NN.

Touto výstavbou došlo k podstatnému rozšíření výrobních ploch, k zproduktivnění oprav elektromotorů a zavedení nového mohelnického výrobního programu. Opravy byly rozčleněny do uzlů a byly vytvořeny nové výrobní celky:

- dílna oprav asynchronních motorů
- dílna oprav stejnosměrných motorů a svářeček
- dílna demontáže vinutí
- navijárna cívek.

Rozmístění pracovišť bylo naplánováno tak, aby na sebe navazovaly jednotlivé uzly ve sledu oprav. Hned v roce 1956 byla zahájena výroba elektromotorů – v roce 1956 bylo vyrobeno 3 500 kusů, o čtyři roky později již 22 000 kusů. V této době pracovalo v závodě v Holici celkem 160 pracovníků a docházelo ke zproduktivnění na všech výrobních uzlech.

V šedesátých letech byla uvedena do provozu obrobna, kde se vyráběly náhradní díly pro zákazníky opravující malé motory a celém Československu. Bylo to tehdy velmi aktuální, protože většině krajských měst vznikaly komunální podniky, které prováděly opravy malých motorů.

Opravy malých motorů byly ukončeny v roce 1972 a v roce 1973 byla zahájena výroba jednoúčelových elektromotorů, převzatá z MEZu Mohelnice. Jednalo se převážně o vestavné motory pro teplovodní čerpadla a speciální jednoúčelové motory například pro zubařská křesla, motory pilové a další speciální motory.

V 70. a 80. letech výroba motorů neustále rostla a byla vytvořena nová pracovní místa, jednak na nových vtažovacích strojích, jednak na zapojování. V 80. letech dosáhla výroba motorů maxima. Ročně bylo vyráběno více než 150 tisíc kusů vestavných a speciálních motorů. Mezi největší odběratele výroby nových motorů patřily Sigma Lutín, Drupol Praha, Elko Nový Knín a také Sigma Závadka ze Slovenska.

²³ Jedná se o halu dnes označenou 4B, to znamená zastřešení bývalé proluky mezi halami 4A a 4C

V průběhu 80. let už kapacity závodu na vysoký objem výroby nestačily a proto bylo rozhodnuto o přesunutí některých činností mimo závod. Jako vhodné se ukázaly prostory v Tršicích, asi 15 km od závodu v Holici a začala se zde budovat firemní provozovna. Nejprve se jednalo o budovu bývalé cukrárny, ve které pracovalo asi 12 zaměstnankyň. Později firma zrekonstruovala a zmodernizovala prostory po bývalých prodejnách mlékárny a potravin a vznikla tak navijárna malých motorů, ve která bylo zaměstnáno 35 pracovníků, převážně žen, které navíjely, vkládaly a zapojovaly motory mohelnické řady. Veškeré ruční navíjení tak bylo převedeno do provozovny v Tršicích. Tršická navijárna fungovala až do roku 1991, kdy došlo k poklesu výroby a tato činnost byla přesunuta zpět do závodu v Holici.

Z hlediska strojního zařízení byla v 80. letech zakoupena řada nových technologických zařízení jako autojeřáb 10 t, soustruh SU 100, kompresory atd. Byla také provedená rekonstrukce stávající administrativní budovy, přistavěny další kanceláře a to dnešní kancelář sekretariátu a ředitele a kanceláře ekonomického úseku.

V roce 1989 byla zahájena výstavba nové demontáže vinutí ve stávajících prostorách haly 4D, kde byla po dokončení prací nainstalována moderní technologie včetně nové vypalovací pece Štrunc.

V této době bylo zaměstnáno v závodě asi 450 zaměstnanců, kteří zabezpečovali ročně opravy asi 6 000 kusů motorů a také výrobu asi 220 000 nových elektromotorů.

V roce 1985 bylo rozhodnuto zavést v podniku výpočetní techniku. V první fázi byla převedena na počítač opravárenská činnost, byl vytvořen zásobník práce, který se měsíčně aktualizoval, a tiskové sestavy se tiskly na počítači v Olmě Olomouc, kam pro ně pracovníci MEZu docházeli.

V roce 1986 byla zahájena výstavba výpočetního střediska a v roce 1987 po jeho dokončení byl instalován bulharský počítač s typovým označení SM 51 /11, s operačním systémem DIAM – 2. Po dokončení a odzkoušení v budově výpočetního střediska se začalo s instalací terminálů na vybraných pracovištích – odbyt, VDK (výrobně dípečerská kancelář), opravná, sklady. Zautomatizována byla evidence skladových zásob, nedokončené výroby a skladu hotových výrobků. V roce 1991 byla převedena na počítač výroba mohelnických motorů

včetně výkonových norem a prodeje. V roce 1993 byl nahrazen sálový počítač PC serverem s operačním systémem MSM-PC/Plus.

90. léta

Na začátku 90. let docházelo k poklesu počtu oprav a poté i poklesu výroby. V souvislosti s tímto poklesem došlo k již zmíněnému přesunu ručního navíjení z Tršic do závodu v Holici. Pro posílení opravárenské činnosti byla vybudována sběrna motorů do oprav v areálu ZD Bílovice v okrese Uherské Hradiště, kam asi 1 krát týdně dojíždělo firemní auto pro motory na opravu a následně vracelo motory opravené. Tato sběrna neměla dlouhého trvání a asi po dvou letech byla její činnost ukončena.

Právě v této době se začíná uvažovat o privatizaci společnosti. Již zpočátku bylo jasné, že do podniku MEZ Mohelnice vstoupí německá firma Siemens, která má zájem pouze o výrobu motorů, tedy pouze o mohelnický závod. Bylo proto nutné, aby si závod v Holice zajišťoval privatizaci sám a začaly přípravy privatizačního projektu. Důležitou osobností tohoto záměru byl tehdejší ředitel olomouckého závodu pan Ladislav Řmot.

Původní záměr byl privatizovat závod přímým prodejem koncernu ABB, ale ten nedal jasné stanovisko o budoucím výrobním programu a zaměstnanosti. Bylo tedy rozhodnuto od privatizace s firmou ABB odstoupit a privatizovat MEZ Holice ve druhé vlně kuponovou metodou.

Tradice závodu a schopnosti jeho pracovníků byly pro zahraniční partner magnetem. V užším výběru nakonec zůstaly čtyři společnosti - dvě německé, jedna francouzská a jedna slovinská.

Tehdejší vedení MEZu se snažilo najít nejlepší řešení jak pro zachování stávajících elektrotechnických aktivit, tak pro maximální zaměstnanost s perspektivou budoucího růstu. Po období určitého váhání nakonec obrátilo svoji pozornost na francouzskou firmu Leroy Somer, členem americké skupiny Emerson.

2.3 Transformace MEZ na M.L.S. Holice spol. s r.o.

Koncem roku 1992 se dostavil k prvním podrobnějším jednáním do olomouckého závodu představitel firmy Leroy Somer dnes již legendární Jean-Louis Vichard. Po projednání a nastínění budoucího programu rozhodl ředitel olomouckého závodu, že továrna v Olomouci - Holici bude privatizována přímým prodejem francouzské firmě Leroy Somer.

Volba to byla dobrá, protože skupina Leroy Somer patří ke světové špičce ve výrobě alternátorů a řadí se zároveň mezi přední světové výrobce asynchronních a stejnosměrných motorů, převodovek a ovládacích elektronických systémů v oblasti průmyslu svářecího, automobilového, potravinářského, metalurgie a dalších.

Společnost M.L.S. Holice, spol. s r.o. byla jako právní subjekt založena 17. září 1993 a jednatelem společnosti byl jmenován pan Jean Louis Vichard. Po dohodě o prodeji v roce 1993 byly zahájeny práce na privatizačním projektu. Rok 1994 byl rokem přípravy privatizačního projektu pro přímý odkup od Fondu národního majetku na jedné straně, přípravou a realizací dalších technologických a výrobních opatření pro nastávající zvýšení výroby. V kupní smlouvě se společnost M.L.S. Holice zavázala na pět let udržet stávající zaměstnanost a reinvestovat zde všechen vytvořený zisk. Tato smlouva vstoupila v platnost 1.prosince 1994. Od této chvíle se píše historie společnosti, která má v názvu písmena M.L.S. jako zkratku slov Moteurs Leroy Somer.

Už před vlastní privatizací se začala naplňovat slova francouzských majitelů o novém výrobním programu. Opravy motorů zůstaly, ale výrobní program motorů byl v roce 1993 rozšířen o nový výrobní program z Francie – výrobu statorů pro sekačky na trávu. Výrobní zařízení byla dovezena z Francie a po dobu let se na nich statory vyráběly. K zavádění výroby poskytli francouzští partneři svoje zkušené techniky, kteří dohlíželi na přípravu, vlastní instalaci strojů a následně i na výrobu. V těchto letech bylo vyrobeno celkem 35 000 statorů pro sekačky na trávu. Kromě toho byl ještě v roce 1993 výrobní program rozšířen o vkládání a zapojování motorů pro francouzské závody.

Vzhledem k poklesu k poklesu oprav motorů v této době došlo k dalším změnám v technologickém uspořádání závodu. Opravy motorů se přemístily do nových prostor a na uvolněná místa na halách se začala připravovat francouzská výroba. Výroba se neustále navyšovala, zaváděly se postupně nové produktivnější technologie a poprvé od roku 1990 došlo k nárůstu počtů pracovníků. Koncem roku 1993 bylo v závodě 275 zaměstnanců.

V roce 1995 byla zahájena investiční výstavba již ve společnosti MLS Holice, jednalo se o správní a sociální budovy včetně nové vrátnice. V květnu byla otevřena nová obchodní kancelář firmy Leroy Somer, která začala prodávat výrobky skupiny firmy Leroy Somer v České a Slovenské republice.

Rok 1995 se vyznačoval prudkým nárůstem výroby pro francouzské partnery a jedním klíčovým rozhodnutím – v továrně v Holici bude zavedena výroba alternátorů pro firmu Leroy Somer. Toto rozhodnutí se ukázalo jako velmi prozíravé a nasměrovalo celé pozdější fungování společnosti. V tomto období totiž došlo k podstatnému poklesu odbytu výroby motorů, zejména pro teplovodní čerpadla u největších českých zákazníků. Výroba motorů byla ukončena a na uvolněná místa na hale byla rozmístěna další francouzská výroba. Jednalo se o malé stejnosměrné motory, nejprve o výrobu statorových a rotorových svazků později o výrobu kompletních motorů.

V roce 1996 byla za pomoci francouzských kolegů zahájena kompletní montáž alternátorů. V roce 1996 bylo vyrobeno 2 523 kusů, což představovalo denní průměr 12 kusů. Tehdy již bylo ve společnosti více než 300 pracovníků.

Protože neustále docházelo k nárůstu objemu výroby, bylo rozhodnuto o další investiční výstavbě. Nejprve byla postavena v roce 1996 nová impregnační stanice, která byla vybavena produktivními linkami včetně vypalovacích pecí. Následně byla zahájena výstavba skladu materiálu a expedice a výstavba montážní haly, která byla dokončena v roce 1998. Tím byla rozšířena výrobní kapacita, zejména v oblasti výroby alternátorů.

Po dokončení investiční výstavby ve společnosti byla věnována další pozornost na zproduktivňování vlastní výroby alternátorů. Byly dokončeny technologické toky na jednotlivých uzlech a výsledek se dostavil v růstu počtu vyráběných kusů. V srpnu roku 2000 byl již vyroben 100 000 kus. Počet zaměstnanců dosáhl 621 pracovníků.

Společnost již nějakou dobu pracovala na přípravách systému jakosti ISO 9001. Etapa příprav systému jakosti pro získání samostatného certifikátu výroby alternátorů byla završena provedením závěrečného auditu pod vedením pracovníků společnosti DET NORSKE VERITAS.

Vzhledem k neustálému růstu objemu výroby, zejména u vkládání statorů a rotorů pro generátory, bylo rozhodnuto postavit nový závod, kompletně na zelené louce v průmyslové zóně v Holici. Výstavba nového závodu byla zahájena v únoru 2001 a byla dokončena již v červenci téhož roku. Celková investice přesáhla sto milionů korun a měla zaměstnávat v první fázi zhruba 170 lidí.

Po dokončení výstavby v červenci 2001 byla zahájena výroba kompletních generátorů o výkonu 660, 850 a 2000 KW na výrobu elektrické energie určených převážně pro západní státy. Počet pracovníků závodu na Průmyslové dosáhl již v roce 2002 plánovaného stavu 170 zaměstnanců a byl certifikován ISO 9001.

V roce 2004 bylo ve společnosti již vyrobeno 250 000 kusů alternátorů a zaměstnáno více než 700 pracovníků, což byl druhý největší podnik dle počtu zaměstnanců v Olomouci.

V roce 2006 bylo v souvislosti s rozšiřováním výrobních řad na MLS2 třeba více prostoru na tomto novém závodě. Vedení společnosti tedy rozhodlo o jeho rozšíření a bylo přistaveno tzv. „MLS 3“, teda přístavba závodu na Průmyslové.

Oba závody tedy prosperovaly a dařilo se jim zvládnout složité situace spojené jak se zaváděním nových výrobních řad, převedených do Olomouce z Francie, tak s velkými objemy výroby. V roce 2012 dosáhl počet zaměstnanců na obou závodech svého historického maxima a to cca 1200 osob.

V tomto období byly realizovány velké investice do výrobních technologií. Zlomové byly především automatické navíječky BWS 10 a 14, zkonstruované a dodané v letech 2011 a 2014, které znamenaly konec ruční práce na výrobě statorů. Na jedné straně znamenaly snížení počtu zaměstnanců, ale na druhé straně umožnily snížit výrobní náklady.

Globální ekonomická krize se ale bohužel podepsala i na olomoucké společnosti a v letech 2008 a 2009 se ve firmě naplno projevila ekonomická krize a začal pokles zakázkové náplně. Počet zaměstnanců klesl na cca 900 v roce 2013 a necelých 800 v roce 2014. Společnost zareagovala úspornými opatřeními a restrukturalizací a tím se jí povedlo na trhu udržet. Díky těmto ozdravným krokům je olomoucký závod v celé skupině LEROY-SOMER závodem s nejvyšší produktivitou.

2.4 Současná situace ve společnosti, vize a cíle

Společnost dnes po restrukturalizaci pokračuje ve výrobě na obou svých závodech. Počet zaměstnanců je nižší, ale firma se soustředí na nové výzvy:

- Nízkonákladové řady TAL: část zákazníků vyžaduje jednodušší, ale levnější alternátory, proto se společnost cca poslední dva roky snaží odpovědět i na tuto poptávku. Jedná se o řady, které jsou odvozené konstrukčně od alternátorů klasických.
- Speciální alternátory, kusová výroba: pro některé zákazníky společnost zahajuje výrobu malých sérií, téměř kusovou zakázkovou výrobu. Tato výroba je velmi náročná na požadovaného materiálu a to, jak z pohledu jeho kvality, tak jeho termínu dodání.
- Bezpečnost práce: tradičně je jedním z „key indicators“ a daří se držet počty pracovních úrazů na velmi nízké úrovni. Pokud k nim přece jen dojde, jsou komunikovány napříč firmou a jsou přijímána nápravná opatření.
- Opravy a rekonstrukce budov: během posledních cca tří let se společnost proměnila i zvenku. Budovy i vnitřní asfaltové komunikace prošly rekonstrukcí, byla obnovena a zkulturnována zeleň v obou závodech, umístěna zřetelná loga firmy na vjezdech do obou závodů.
- 5S : napříč firmou je zaváděn systém 5S, tedy najdi vše potřebné k práci do 5 vteřin a to jak na dílnách, tak v kancelářích. Změny jsou velmi markantní a vedení systematicky působí na zaměstnance, aby udržovali na pracovištích pořádek.

3. PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI M.L.S. HOLICE, SPOL. S.R.O.

3.1. Lidský Kapitál

Lidský kapitál je jednou ze složek intelektuálního kapitálu. Lidským kapitálem rozumíme soubor znalostí, fyzických, intelektuálních a komunikačních schopností, praktických dovedností a motivací, získaných zejména v procesu vzdělání a praktické činnosti člověka a použitelných pro vytvoření nové hodnoty, uspokojení potřeby nebo pro zvýšení některé z forem kapitálu. V každé společnosti dochází k formování, navyšování a změně lidského kapitálu prostřednictvím vzdělávacích akcí. Stejně tomu tak je i ve společnosti MLS Holice spol. s r.o.

3.2. Strategie řízení lidských zdrojů

Jak již víme, základem profesního vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je strategie firmy. Strategie společnosti je zaměřena na orientaci zákazníka a splnění jeho kvalitativních požadavků na výrobek či službu. Aby společnost byla schopna naplnit tyto kvalitativní požadavky, je nutné zaměstnance neustále vzdělávat.

Na základě strategie společnosti je vytvořena Strategie Řízení lidských zdrojů.

Strategie řízení lidských zdrojů (též se můžeme setkat s pojmem Personální strategie) je označení pro dlouhodobý plán vytvořený k dosažení cílů v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů a lidského kapitálu v organizaci.

Personální strategie pomáhá při sjednocení a usměrnění chování a jednání všech lidí a jejich celkového rozvoje v souladu s potřebami organizace. Umožní smysluplné plánování a řízení veškeré práce s lidskými zdroji. Můžeme tedy říci, že personální strategie:

- Definiuje procesy, odpovědnosti a požadavky na získávání a výběr pracovníků – plánování lidských zdrojů
- Definiuje požadavky vzdělávání pracovníků a rozvoj kvalifikace

- Definiuje způsob řízení pracovního výkonu, motivování a odměňování lidí, sociální programy a zaměstnanecké benefity
- Definiuje pracovní podmínky, pracovní vztahy a ovlivňuje způsob organizování

Dále personální strategie odpovídá na dotazy:

- Zda je firemní strategie v souladu s organizační strukturou s odpovídajícími pracovními místy a požadavky na pracovní místo
- Zda má firma dostatek řídicích pracovníků

Tato práce se zabývá systémem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců společnosti M.L.S. Holice spol. s r.o., proto se jen okrajově zmíním plánování lidských zdrojů, motivaci (vč. odměňování zaměstnanců, benefitech atd.) a organizačních vztazích.

3.3. Plánování lidských zdrojů ve společnosti M.L.S. Holice spol. s r.o.

Návrh na vytvoření nového pracovního místa nebo obsazení volné pracovní pozice podává vedoucí zaměstnanec (přímý nebo funkční) na základě provedené analýzy potřeby přijetí nového zaměstnance nebo obsazení volné pracovní pozice. V této analýze se vyhodnocuje systém řešení a zajištění všech činností daného úseku/oddělení vzhledem k počtu a požadované odbornosti zaměstnanců na daném úseku/oddělení. Pokud nelze reálně zabezpečit činnosti a úkoly ani formou reorganizace úseku/oddělení nebo přerozdělením úkolů, přistoupí se k vytvoření požadavku na přijetí nového zaměstnance. U kategorií vedoucích zaměstnanců se požadavky specifikují přímo na personálním oddělení. Režijní a TH pozice specifikuje přímý nebo funkční nadřízený formulářem Žádost o přijetí nového zaměstnance, ve kterém dále uvede zda se jedná o:

- vytvoření nového pracovního místa
- obsazení stávajícího místa v době nepřítomnosti nebo odchodu zaměstnance

vedoucí předá vyplněnou žádost vedoucímu personálního oddělení, který vyhodnocuje následující aspekty:

- reálné řešení situace personálního obsazení daného úseku/oddělení
- plán vytvoření nebo obsazení pozice vzhledem k rozpočtu úseku/oddělení
- druh navrhované pracovní smlouvy a typ PP (HPP, DPP, DPČ, doba určitá/neurčitá)
- požadavek na mzdu.

Vedoucí zaměstnanec zároveň vytvoří, popřípadě aktualizuje Popis pracovního místa, aby bylo možné sestavit profil kandidáta a vytvořit souhrn požadavků, podle kterých se bude posuzovat vhodnost uchazeče.

Vedoucí personálního oddělení schvaluje požadavek na výrobní pozice po konzultaci s vedoucím výroby a ředitelem společnosti. Režijní a TH pozice jsou předány ke schválení generálnímu ředitelství skupiny Leroy Somer. K výběru kandidáta (externího/interního) nebude přistoupeno dříve, než bude žádost o přijetí nového zaměstnance schválena na všech úrovních.

Po schválení požadavku se přistupuje k vyhledávání vhodných uchazečů.

3.3.1. Vyhledávání uchazečů a Adaptace

Výběr vhodných uchazečů, kteří odpovídají stanovenému profilu, probíhá ve spolupráci s vedoucími úseku/oddělení, kdy se využívají:

- a) interní zdroje a
- b) vnější zdroje kandidátů.

Interní zdroje

Při obsazování pozic je upřednostňován princip interní mobility. Tento princip lze uplatnit za předpokladu, že ve společnosti nachází vhodní kandidáti, kteří splňují kvalifikační požadavky a disponují odbornými i osobnostními kompetencemi pro danou pozici. Pokud je tento předpoklad splněn, personální oddělení připraví a zveřejní informace o nabízené pracovní pozici. Interní kandidát je v případě zájmu o nabízenou pozici povinen dodat aktuální životopis, motivační dopis a informovat svého přímého nadřízeného o zařazení do výběrového řízení. Pokud je kandidát vybrán z interních zdrojů, personální oddělení připraví dodatek k pracovní smlouvě, popř. mzdový výměr, Popis pracovního místa a ve spolupráci s vedoucím zaměstnancem také plán zaškolení pro vybraného zaměstnance.

Vnější zdroje kandidátů

Volné pracovní místo je nutné nahlásit na Úřadu práce. Při vyhledávání externích kandidátů společnost používá databázi uchazečů a externí trh práce. Personální oddělení publikuje inzerát na serverech práce, se kterými spolupracuje a může také oslovit externí zprostředkovatele kandidátů, jako jsou personální agentury či headhunterské firmy. Personální marketing závisí na typu obsazované pozice.

Výběrové řízení probíhá v několika fázích. První fází výběrového řízení je tzv. předvýběr. Předvýběr ze seznamu přihlášených uchazečů provádí personální oddělení na základě posouzení předložené dokumentace uchazečů (životopis, osobní dotazník, databáze uchazečů). Uchazeči, kteří nejlépe odpovídají stanoveným kritériím obsazovaného pracovního místa, jsou osloveni a pozváni k další fázi výběrového řízení - osobní pohovor, který probíhá ve spolupráci s příslušnými vedoucími úseku/oddělení, odděleními. Struktura a průběh přijímacího pohovoru závisí na druhu obsazované pozice. V další fázi dochází k vyhodnocení pohovoru každého uchazeče. Pokud je vybrán vhodný uchazeč na obsazení pracovní pozice, prověří personální oddělení před konečným rozhodnutím o přijetí konkrétního uchazeče jeho profesní reference, předchozí praxi (písemné reference) a důvody odchodu z předchozího zaměstnání. U vybraných pozic (HR, finance, manažerské pozice) je žádoucí vyžádat si výpis z trestního rejstříku. O výsledku výběrového řízení jsou všichni uchazeči informováni vhodnou formou.

Každý uchazeč projde před nástupem do zaměstnání vstupními záležitostmi a kdy je také informován o průběhu přijetí do pracovního poměru. Personální oddělení vybere všechny požadované osobní dokumenty, a uchazeč vyplní a podepíše osobní dotazník. Jednou z podmínek přijetí uchazeče do pracovního poměru je úspěšné absolvování vstupní lékařské prohlídky u smluvního poskytovatele pracovně-lékařských služeb společnosti, kterou uchazeč doloží nejpozději v den nástupu vystaveným lékařským posudkem o zdravotní způsobilosti k výkonu dané pracovní pozice. Dále personální oddělení provede další potřebnou administraci dat uchazeče: personální SW, osobní složka, pracovní smlouva, mzdový výměr, identifikační (docházková) karta. V případě zaměstnanců, kteří potřebují k výkonu práce PC, přímý vedoucí zajistí veškerá přístupová práva do interních systémů nejpozději v den nástupu. Zajištění práv probíhá prostřednictvím vyplnění žádosti, která se odevzdává na oddělení IT.

Vstupní den zaměstnance je v režii personálního oddělení, kdy jsou zaměstnanci předávány informace o společnosti, prostředí, informace z oblasti personalistiky, BOZP a PO, klíčových

ukazatelů a kvality. Tento blok je zakončen testem znalostí z průběhu celého prvního dne úvodního školení. Zaměstnancům výroby, popř. ostatním zaměstnancům dle potřeby bude přidělena šatní skříňka a obdrží potřebné osobní ochranné potřeby (zaměstnanci výroby obdrží oranžové tričko s logem, které nosí po celou dobu adaptace až do doby, kdy jsou schopni vykonávat pracovní činnost samostatně). V den nástupu nového zaměstnance v kategorii TH personální oddělení připraví oznámení o organizační změně. Toto oznámení podepisuje a rozesílá vedoucí daného úseku/oddělení všem zaměstnancům dle komunikačního plánu společnosti o nástupu nového zaměstnance. Následně personální oddělení aktualizuje organizační strukturu společnosti dle skutečného stavu. Od druhého dne jsou zaměstnanci zařazeni do procesu zaškolování neboli Adaptace.

Adaptace zaměstnance je plánovitý a systematický proces, jehož cílem je zkrátit dobu, po kterou nový zaměstnanec nepodává plnohodnotný výkon požadovaný pracovním místem, především v souvislosti se ztrátovým časem vznikajícím v důsledku nedostatečné znalosti nového pracovního prostředí. Zaškolení zaměstnance je podpora při seznamování se s konkrétním pracovištěm a konkrétními činnostmi souvisejícími s výkonem práce. Sledování zaškolování je důležité pro získání informací pro celkové vyhodnocení adaptace a zaškolení nového zaměstnance, popř. stanovení dalších vzdělávacích aktivit. Za zaškolování nových zaměstnanců zodpovídá vedoucí příslušného úseku/oddělení ve spolupráci s personálním oddělením, za realizaci a zajištění dílčích specifických zaškolení zodpovídají určené specialisté - školitelé. Školitel je zaměstnanec, který má odborné znalosti i dovednosti k tomu, aby mohl zaškolit zaměstnance k samostatnému výkonu práce. Přidělený školitel realizuje plnění vymezených činností v zaškolovacím plánu, vedoucí úseku/oddělení je zodpovědný za celkový průběh zaškolení a celý proces kontroluje. Zaškolený zaměstnanec je schopen samostatně provádět pracovní náplň v odpovídající kvalitě. Doba zaškolení a adaptace je závislá od obsazované pozice a náročnosti pracovní náplně. O adaptaci zaměstnanců jako vzdělávacího procesu se více rozepíšu v dalších kapitolách.

3.3.2. Změna pracovní smlouvy

Sjednaný obsah pracovní smlouvy lze měnit jen po vzájemné dohodě mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Řídí se platnou legislativou, Pracovním řádem M.L.S. Holice, spol. s r.o. a platnou Kolektivní smlouvou. Změna musí být provedena písemnou formou. Dohodu o změně sjednaného obsahu pracovní smlouvy vypracovává personální oddělení. Návrh na změnu podává vedoucí zaměstnanec daného úseku/oddělení. Změna se může týkat:

- a) pracovní funkce
- b) druhu pracovního poměru (HPP, DPP, DPČ)
- c) dalších podmínek sjednaných v pracovní smlouvě (délka PP, pracovní úvazek)

Ad a) Vedoucí zaměstnanec požadavek na změnu funkce specifikuje doložením dokumentu Změna zařazení. Dokumenty vyplňuje vedoucí daného úseku/oddělení, zajistí podpis zaměstnance, kterého se změna týká a předá personálnímu oddělení k posouzení a schválení požadavku. Společně s těmito doklady je nutné doložit následující podklady:

- Přijetí nebo přeřazení na pracovní místo
- Popis pracovního místa na požadovanou pracovní funkci
- lékařskou prohlídku (LP) zaměstnance (nutnost LP se dojednává dopředu, aby bylo možné zajistit LP před převedením))

Ad b) Jakmile Vedoucí personálního oddělení schválí požadavek, personální oddělení vystaví všechny potřebné dokumenty k provedení změny funkce (dohoda o změně funkce, popř. mzdový výměr) a předá všechny podklady k finálnímu schválení řediteli společnosti. Na základě konečného schválení personální oddělení předá potřebné dokumenty zaměstnanci, založí jeden podepsaný výtisk každého z dokumentů do osobní složky zaměstnance. Dále personální oddělení provede požadované změny v elektronické evidenci zaměstnanců a pokud je to nutné, aktualizuje organizační strukturu. Po vzájemné dohodě může dojít ke změně druhu pracovního poměru dle platné legislativy

Ad c) Změna se týká převážně změny v délce pracovního poměru na dobu určitou, změny na dobu neurčitou nebo změny pracovního úvazku. Personální oddělení informuje vedoucí úseku/oddělení o termínu uplynutí doby určité zaměstnanců v daném měsíci. Vedoucí specifikuje požadavek délky trvání pracovního poměru. Personální oddělení prověří, zda je požadavek v souladu s plánem rozpočtu úseku/oddělení a vystaví dohodu o změně pracovní smlouvy a předá vedoucímu. Ten zajistí podpis zaměstnance.

3.3.3. Ukončení pracovního poměru

Pracovní poměr může být rozvázán pouze způsobem a za podmínek uvedených v legislativě, Pracovního řádu M.L.S. Holice, spol. s r.o. a platné Kolektivní smlouvy, kde jsou uvedeny tyto způsoby platné jak pro zaměstnavatele tak i pro zaměstnance:

- zrušením PP ve zkušební době
- výpovědí
- dohodou
- okamžitým zrušením

Všechny formy rozvázání pracovního poměru jak ze strany zaměstnavatele, tak i ze strany zaměstnance musí být dány písemně a doručeny druhé straně dle stanovených legislativních pravidel, jinak jsou neplatné. Pracovní poměr na dobu určitou končí uplynutím sjednané doby. Ve všech případech skončení pracovního poměru je zaměstnanec povinen před ukončením pracovního poměru vyřídit výstupní formalities na personálním oddělení. Tento úkon zaměstnanec provede nejpozději v poslední pracovní den jeho pracovního poměru. Personální oddělení vypracuje příslušné dokumenty, které dokládají rozvázání pracovního poměru, předloží je k podpisu řediteli, následně k podpisu zaměstnanci a založí je do osobního spisu zaměstnance, který se archivuje dle legislativních požadavků. Personální oddělení dále zaměstnanci vystaví výstupní list, zápočtový list, pracovní posudek (pouze pokud o něj zaměstnanec požádá) a žádost pro absolvování výstupní lékařské prohlídky. Nejpozději v den ukončení pracovního poměru zaměstnanec je jeho přímý vedoucí povinen zajistit zrušení přístupových práv do informačních a jiných systémů, ke kterým měl zaměstnanec oprávnění.

V případě skončení pracovního poměru ze strany zaměstnance přímý nadřízený provede se zaměstnancem výstupní rozhovor, pomocí kterého zaměstnavatel získá zpětnou vazbu od zaměstnance za účelem zlepšování pracovních podmínek a zároveň zajištění dobrých vztahů na pracovišti.

Návrh na ukončení pracovního poměru se zaměstnancem podává jeho přímý nadřízený. Postup se řídí pravidly stanovenými v příslušné legislativě. Personální oddělení informuje odborovou organizací o důvodech rozvázání pracovního poměru dle stanovených podmínek zákoníku práce a Kolektivní smlouvy. Po projednání s odborovou organizací informuje přímý nadřízený, popř. ve spolupráci s personálním oddělením příslušného zaměstnanec o záměru rozvázání pracovního poměru, předá mu příslušnou formu rozvázání pracovního poměru (písemnou výpověď, okamžité zrušení, dohodu). Nejpozději v den odchodu zaměstnanec vyřídí výstupní formalities na personálním oddělení.

3.4. Organizační struktura

Organizační struktura definuje vztahy a role ve společnosti, vztahy nadřízenosti a podřízenosti a systém komunikace. Organizační struktura definuje to, jaké činnosti kdo má na daných pozicích vykonávat, tzn. že se jedná o systém vztahů mezi jednotlivými odděleními a zaměstnanci uvnitř firmy. Komunikace v organizaci zajišťuje jednotu činností jednotlivých oddělení a zaměstnanců za účelem dosažení firemních cílů. Činnosti jednotlivých oddělení jsou zpravidla popsána v organizačním řádu společnosti a jednotlivé činnosti zaměstnanců a požadavky kladené na pracovní místa jsou formalizována v Popisech pracovních míst.

3.5. Popisy pracovních míst a požadavky na pracovní místo

Obecné pravidlo říká, že každé pracovní místo je definováno organizační strukturou a popisem pracovního místa. Organizační struktura, jak již bylo popsáno výše, určuje postavení pracovníka v systému nadřízenosti a podřízenosti. Popis pracovního místa vymezuje povinnosti spjaté s funkcí/rolí pracovníka a dále vymezuje očekávání od nositele těchto rolí .

Analýza pracovního místa („job analysis“) – 2 části:

1) Popis pracovního místa

Jde o spíše formální analýzu určité pozice pracovníka (zakreslení v „pavouku“, komu etn člověk podléhá a naopak – vztahy nad/podřízenosti).

Funkce (k čemu slouží popisy pracovního místa): Vymezení povinností pracovníka – umožňují tak výběr pracovníka, možnost projektování profesního růstu pracovníka, Podklady pro hodnocení činnosti, zajištění celkového chodu organizace, právní podklady – stanovení norem, úpravy pracovního prostředí.

Zdroje informací k analýze pracovního místa:

- analýza firemních materiálů
- rozhovor se spolupracovníky
- rozhovor s nadřízeným

- pozorování

2) Specifikace nároků pracovního místa

Analýza nároků (seznam kompetencí, nutných k tomu, aby člověk mohl plnit úkoly uvedené v popisu práce) pozice.

3.6 Vzdělávání ve společnosti

Za plánování, realizaci a rozvoj zaměstnanců zodpovídá personální oddělení, přímý nadřízený každého zaměstnance, manažeři úseku a další zaměstnanci k tomu určení.

Všichni zaměstnanci zodpovídají za svůj rozvoj, který vyplývá z jejich pracovní činnosti a za neustálé prohlubování své kvalifikace vztahující se k pracovní činnosti.

Ve společnosti MLS Holice spol. s. r.o. se rozlišují a realizují tyto školení:

- adaptace nového zaměstnance:

- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, kteří jsou již v pracovním procesu (například periodická školení)

3.6.1 Adaptace

Vstupní školení

Vstupní školení se týká všech zaměstnanců při nástupu do zaměstnání. Zaměstnanci absolvují v den nástupu do zaměstnání proškolení z bezpečnosti práce a požární ochrany (provádí bezpečnostní technik, popř. další pověřeni zaměstnanci), z etického kodexu společnosti Emerson a systému kvality.

Ze vstupního školení je proveden záznam o proškolení – prezenční listina, záznam v zápisníku bezpečnosti práce, popř. znalostní test. Záznamy jsou uloženy na personálním oddělení. Informace o proškolení je také evidována v personálním informačním systému.

Zaškolení na pracovišti

Každý nový zaměstnanec nebo převedený zaměstnanec, je po nástupu na své pracoviště zařazen do adaptačního a zaškolovacího plánu, jehož cílem je zaměstnance adaptovat, zaškolit a seznámit s pracovními činnostmi.

Součástí adaptačního a zaškolovacího plánu je zaškolení na pracovišti, které provádí mistr/vedoucí, popř. jiný pověřený pracovník.

O zaškolení na pracovišti je pořízen záznam, kterým zaměstnanec svým podpisem stvrzuje –, že pracoviště převzal a je schopný vykonávat pracovní činnosti. Tento záznam je evidován u mistra/vedoucího daného zaměstnance a na personálním oddělení v osobním spise zaměstnance.

Je-li zaměstnanec převeden na nové pracovní místo, kde dochází ke změně charakteru a druhu pracovní činnosti platí pro zaškolení na pracovišti stejná pravidla jako při nástupu nového zaměstnance, tj. zařazení do adaptačního a zaškolovacího plánu vč. Zaškolení na pracovišti a pořízení záznamu.

3.6.1.1 Dokumenty a činnosti v procesu adaptace a zaškolení

Při procesu adaptace a zaškolení jsou využívány tyto dokumenty:

1. Popis pracovního místa
2. Přijetí nebo přeřazení na pracoviště
3. Audit kvality
4. Adaptační a zaškolovací plán
5. Zaškolovací plán technicko-hospodářských pracovníků

Popis pracovního místa

Tento dokument je předán zaměstnanci první den nástupu do zaměstnání. Slouží k seznámení se s popisem činností, které se vážou ke konkrétnímu pracovnímu místu. Personální oddělení seznámí zaměstnance s dokumentem a zajistí podpis tohoto dokumentu zaměstnancem. Jeden podepsaný výtisk je evidován osobní složce zaměstnance.

Přijetí nebo přeřazení na pracoviště

Zaměstnanec je seznámen s tímto dokumentem v prvních dnech od nástupu do zaměstnání – nejpozději do 5 dnů. U dělnických kategorií dokument plní zároveň roli plánu zaškolení. V dokumentu je časový harmonogram a také jsou zde konkrétní činnosti zaškolení. Dokument vyplňuje a jednotlivé činnosti zaškolování realizuje se zaměstnancem přímý vedoucí nebo určený školitel/é. Za celkové vyplnění dokumentu však zodpovídá vedoucí úseku/oddělení, který na konci provede vyhodnocení a kontrolu dokumentu stvrdí podpisem. Po ukončení zaškolení je dokument předán na personální oddělení a je založen do osobní složky zaměstnance.

Audit kvality

Tento dokument je určen pouze pro vybraná pracoviště (výroba, údržba, sklady) po ukončení zaškolení. Dokument slouží k posouzení odborné způsobilosti zaměstnance a provedení auditu pracoviště zaměstnance. Audit kvality provádí vedoucí úseku/oddělení. Vyplněný dokument je opět odevzdán na personální oddělení, kde je založen do osobní složky zaměstnance.

Adaptační a zaškolovací plán

Personální oddělení seznámí zaměstnance s tímto dokumentem první den nástupu do zaměstnání. Slouží k celkovému sledování průběhu adaptace a zaškolení od prvního dne až po konec zkušebního období. Po absolvování vstupního dne jej zaměstnanec podepisuje a dále zůstává na personálním oddělení. Před koncem zkušebního období je dokument předán přímému nadřízenému, který provede vyhodnocení adaptačního a zaškolovacího plánu část A (společně stálým zaměstnancům i brigádníkům) a část B před koncem zkušebního období (týká se stálých zaměstnanců). Jedná se o zhodnocení celkového procesu adaptace a zaškolení a stanovení případných dalších nápravných opatření. Po vyhodnocení se dokument předává na personální oddělení a je založen do osobní karty zaměstnance.

Zaškolovací plán technicko-hospodářských pracovníků

Dokument je určen pro kategorie TH a nebo vybrané odborné pozice. Vedoucí úseku/oddělení zpracuje plán zaškolení zaměstnance a plán zaškolení předloží personálnímu oddělení nejpozději tři dny před nástupem zaměstnance. Vedoucí úseku/oddělení seznámí s plánem zaškolení také všechny účastníky zaškolení (specialisty/školitelé), aby byla zajištěna úspěšná realizace zaškolovacího plánu. Zaměstnanec je seznámen s plánem zaškolení vedoucím úseku/oddělení druhý den po nástupu do zaměstnání. Plán zaškolování obsahuje časový

harmonogram a konkrétní činnosti zaškolování a zároveň určuje školitele specialisty, kteří za danou činnost zodpovídají. Jednotlivé činnosti a časový harmonogram jsou závislé na druhu obsazované pozice. Každý plán je individuální a vychází z profesionální vyspělosti a zkušeností nového zaměstnance. Za celkový průběh zaškolení a jeho vyhodnocení je odpovědný vedoucí úseku/oddělení zaměstnance. Vyhodnocený podepsaný plán zaškolení je opět odevzdán na personální oddělení, kde je založen do osobní karty zaměstnance.

3.6.2. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, kteří jsou již v pracovním procesu

Společnost MLS Holice spol. s r.o. rozlišuje:

1. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v dělnických kategoriích
2. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v TH kategorii

3.6.2.1. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v dělnických kategoriích

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v dělnických kategoriích je realizováno zejména prostřednictvím plánování a organizování činností zaměstnanců tak, aby výsledkem byla maximální polyvalence (multifunkčnost operátora) – schopnost operátora zvládat více operací na daném pracovišti.

Polyvalence

Po zaškolení na kmenovém pracovišti projedná mistr se zaměstnancem dobu praktického zaškolení na další pracoviště. Po absolvování zapracování na pracoviště a na základě kladného hodnocení –, zaznamená mistr schopnost zaměstnance pracovat na tomto pracovišti v tabulce polyvalence.

Mistr je povinen tabulku polyvalence aktualizovat minimálně jedenkrát za půl roku. Tabulky polyvalence jsou evidovány na síťovém disku H:/ a jsou vyvěšeny na informačních tabulích ve výrobních úsecích.

Dále dochází k periodickému a odbornému zaškolení zaměstnanců v dělnických kategoriích.

Periodické školení zaměstnanců v dělnických kategoriích

Periodické školení zaměstnanců je realizováno v souladu s legislativními požadavky vyplývající z vykonávané pracovní činnosti. Školení provádí určení odborní zaměstnanci/

externí spolupracovníci. Z každého školení je pořízen záznam – prezenční listina, popř. znalostní test. Záznamy jsou uloženy na personálním oddělení. Informace o proškolení je dále evidována v personálním informačním systému.

Periodické školení je dále realizováno při změně výrobku, při změně technologických postupů, při náběhu nových výrobků, popř. na základě dalších oprávněných požadavků (např. neshody v kvalitě, reklamace, atd.). Školení provádí mistr/ vedoucí, popř. jiný pověřený odborný zaměstnanec. Ze školení je pořízen záznam – prezenční listina, popř. znalostní test. A záznamy jsou uloženy u mistra/ vedoucího.

Odborné školení zaměstnanců v dělnických kategoriích

Odborné školení zaměstnanců v dělnických kategoriích vychází z hodnocení kompetencí - formulář „Hodnocení pracovní způsobilosti –, kde mistři/vedoucí úseku dvakrát ročně hodnotí odbornou způsobilost zaměstnance v daných pracovních aktivitách/ činnostech potřebných pro výkon práce. Je-li hodnocení u některých pracovních aktivit/ činnosti nižší jak 100%, vzniká požadavek na realizaci odborného školení. Tento požadavek je automaticky zahrnut do plánu vzdělávání na daný rok.

Školení provádí externí spolupracovník, popř. pověřený odborný zaměstnanec. Ze školení je pořízen záznam – prezenční listina, popř. znalostní test. Záznamy jsou uloženy na personálním oddělení. Informace o školení je dále evidována v personálním informačním systému.

Společnost MLS Holice spol. s r.o. zaměstnává také agenturní zaměstnance, tzn. zaměstnance, kteří nejsou kmenovými zaměstnanci MLS Holice spol. s r.o.. Vzdělávání a rozvoj agenturních zaměstnanců se řídí stejnými pravidly jako vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v dělnických kategoriích.

3.6.2.2. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v TH kategorii

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v TH kategorii probíhá zejména formou individuálního odborného rozvoje. Požadavky na individuální vzdělávání a rozvoj vycházejí z ročního hodnocení zaměstnanců, kdy vedoucí zaměstnanec na základě zhodnocení pracovních výsledků a rozvojového potenciálu zaměstnance stanoví požadavky a potřeby na rozvoj znalostí a dovedností, které vytvoří u zaměstnance předpoklady pro dosažení výborných výsledků, výkonnosti a prohloubení odborných znalostí a dovedností.

Další podklady pro individuální vzdělávání a rozvoj vycházejí z hodnocení kompetencí – , kde vedoucí úseku dvakrát ročně hodnotí odbornou způsobilost zaměstnance v daných pracovních aktivitách/ činnostech potřebných pro výkon práce. Je-li hodnocení u některých pracovních aktivit/ činnosti nižší jak 100%, vzniká požadavek na realizaci odborného školení. Požadavky z ročního hodnocení zaměstnanců a z hodnocení kompetencí jsou automaticky zahrnuty do plánu vzdělávání a rozvoje na daný rok. Školení provádí externí spolupracovník, popř. pověřený odborný zaměstnanec. Ze školení je vždy pořízen záznam – prezenční listina, popř. znalostní test. Záznamy jsou uloženy na personálním oddělení. Informace o školení je dále evidována v personálním informačním systému.

Periodické školení zaměstnanců v TH kategoriích

Periodické školení zaměstnanců je realizováno v souladu s legislativními požadavky vyplývající z vykonávané pracovní činnosti, popř. v souladu s dalšími požadavky na výkon pracovní činnosti. Školení provádí určení odborní zaměstnanci/ externí spolupracovníci. Ze školení je pořízen záznam – prezenční listina, popř. znalostní test. Záznamy jsou uloženy na personálním oddělení. Informace o školení je dále evidována v personálním informačním systému.

Nyní se zaměřím na popis procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

3.6.3. Plán a proces vzdělávání

Samotný proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se sestává z několika kroků:

1. Plán vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
2. Analýza požadavku vzdělávání
3. Výběr dodavatele/lektora vzdělávání
4. Vstupní analýza vzdělávání
5. Průběh vzdělávací akce
6. Hodnocení vzdělávací akce
7. Administrativní ukončení vzdělávací akce

Plán vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Vedoucí personálního oddělení ve spolupráci a manažery úseku zpracuje tzv. strategické požadavky na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, tj. požadavky, které jsou společné pro rozvoj skupin zaměstnanců. Tyto požadavky vyjadřují základní cíle a strategii v oblasti vzdělávání a rozvoje, týkajících se rozvoje odborných, technických i manažerských schopností –. Individuální a konkrétní požadavky na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců vyplývají z celoročního hodnocení,. Tyto požadavky jsou shromažďovány na personálním oddělení a jsou zpracovány do plánu vzdělávání a rozvoje –. Dalším podkladem pro tvorbu plánu vzdělávání jsou informace o odborné způsobilosti zaměstnance(řidiči motorových vozíků, svářeči, atd.) a další konkrétní požadavky odborných, technických i manažerských dovedností, které definují příslušní manažeři a vedoucí úseků. Na základě těchto požadavků provede odpovědný zaměstnanec personálního oddělení společně s manažery a vedoucími úseku analýzu těchto požadavků a upřesní tak finální podobu všech požadavků na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců včetně stanovení priority plnění jednotlivých požadavků.

Dle této prvotní analýzy je zpracován plán vzdělávání a rozvoje včetně finančního rozpočtu, který je dále členěn dle jednotlivých oblastí na vzdělávání – periodické vzdělávání, odborné vzdělávání, IT vzdělávání, vzdělávání v oblasti kvality, manažerské vzdělávání, jazykové vzdělávání apod. Plán vzdělávání je dále rozpracován i na jednotlivé oddělení.

Vedoucí personálního oddělení projedná finální plán vzdělávání a rozvoje s ředitelem společnosti. Seznámí s plánem vzdělávání včetně finančního rozpočtu na příslušné období manažery úseků a zástupce odborové organizace společnosti. Plán vzdělávání může být na základě neočekávatelných změn, technologických, legislativních, personálních apod. doplňován a aktualizován. Mimořádné požadavky na vzdělávání a rozvoj se zaznamenávají do formuláře a odevzdají se na personálním oddělení. Změna i aktualizace je do plánu vzdělávání a rozvoje vč. finančního rozpočtu doplněna personálním oddělení na základě projednání s příslušnými vedoucími/ manažery úseku.

Plán vzdělávání je průběžně vyhodnocován – minimálně dvakrát ročně (únor/březen a srpen). Vyhodnocení plánu vzdělávání a rozvoje provede pověřený zaměstnanec personálního oddělení. Hodnotí se plnění plánu, jeho efektivita včetně finančního plnění. Na základě vyplněných formulářů personální oddělení analyzuje úroveň jednotlivých dodavatelů včetně návrhu na nápravná opatření. Realizace vzdělávacích aktivit závisí na charakteru vzdělávací

akce, jejím rozsahu, obsahovém a cílovém zaměření, počtu účastníků, místa konání apod. O způsobu realizace vzdělávací akce rozhoduje personální oddělení.

Jakmile je plán vzdělávání vypracován, je nutné provést analýzu požadavku vzdělávání pro jednotlivé vzdělávací akce.

Analýza požadavku vzdělávání

Odpovědný zaměstnanec personálního oddělení provede společně s manažerem/vedoucím úseku, popř. i daným účastníkem, analýzu požadavku. Jedná se o konkrétní analýzu k danému požadavku, kdy se vyjasňuje a stanovuje konkrétní cíl a obsah vzdělávací akce. Bez důkladné a přesné analýzy není možné zajistit potřebné a odpovídající (cílené) školení.

Nyní známe cíl, směr a obsah vzdělávací akce, ale nemáme vybraného dodavatele a lektora vzdělávání.

Výběr dodavatele/ lektora vzdělávání

Dle pokladů a výstupů z analýzy požadavku personální oddělení stanoví kritéria pro výběrové řízení, osloví a navrhne minimálně dva dodavatele/lektory a společně s manažerem/vedoucím úseku rozhodnou o výběru dodavatele/ lektora vzdělávání.

V případě tzv. otevřených kurzů (tj. „běžné“ semináře a kurzy realizované na základě vnější nabídky, personální oddělení posoudí společně s manažerem/vedoucím úseku, navržené obsahové nabídky a vyberou tu, která je v souladu s požadavky na vzdělávání a rozvoj. Svým podpisem manažer/vedoucí úseku potvrdí výběr nabídky. Výběr dodavatele a nabídky na realizaci vzdělávací akce finálně svým podpisem potvrdí vedoucí personálního oddělení.

Známe cíl, směr a obsah vzdělávací akce, je vybrán dodavatel/lektor vzdělávání a přistupujeme k dalšímu kroku, kterým je vstupní analýza vzdělávání.

Vstupní analýza vzdělávání

Dle charakteru vzdělávací akce provede vybraný dodavatel společně s manažerem/vedoucím úseku vstupní analýzu, cílem této analýzy je rozpracování cíle a obsahu vzdělávání. Po provedení všech potřebných analýz je tedy ve spolupráci s personálním oddělením dodavatelem/lektorem stanoven konkrétní cíl a obsah, metody a formy vzdělávací akce, je

upřesněn konkrétní seznam účastníků. Personální oddělení následně zajistí realizaci vzdělávací akce po organizační stránce – zašle účastníkům vzdělávací akce pozvánky, zajistí místo a čas konání, zajistí nutné objednávky.

Všechny vstupní informace k realizaci vzdělávací akce již máme a následuje další krok, kterým je Průběh vzdělávací akce.

Průběh vzdělávací akce

Personální oddělení zodpovídá za průběh a realizaci vzdělávací akce. Na začátku každé akce (s výjimkou otevřených kurzů) zajistí a provede úvod a závěr akce, připraví prezenční listiny, popř. i osvědčení o absolvování vzdělávací akce (osvědčení zajistí personální oddělení podle dohody s dodavatelem/lektorem). Jakmile vzdělávací akce proběhne, je nutné provedení Hodnocení vzdělávací akce, které poskytne zpětnou vazbu o vzdělávací akci.

Hodnocení vzdělávací akce

Při hodnocení vzdělávací akce jsou zjišťovány informace od účastníků školení a dále dochází k hodnocení dodavatele vzdělávání a zjišťování efektivity a přínosu školení. Hodnocení vzdělávací akce probíhá s ohledem na její zaměření.

V případě vzdělávacích kurzů, personální oddělení zajistí bezprostřední zpětnou vazbu od účastníků školení. A dále, personální oddělení provede hodnocení dodavatele.

S ohledem na charakter vzdělávací aktivity a její rozsah je zároveň vyžadované hodnocení efektivity a přínosu školení po delším časovém období. Proto personální oddělení zajistí zpětnou vazbu po 3 měsících. Toto hodnocení probíhá ve spolupráci personálního oddělení a manažerů/ vedoucích úseků, popř. i účastníků vzdělávací akce. Dle charakteru vzdělávací akce personální oddělení sleduje i nadále efektivitu přínosu vzdělávací akce. Každou vzdělávací akci je nutné formálně ukončit.

Administrativní ukončení vzdělávací akce

Personální oddělení po skončení vzdělávací akce zajistí a vyřídí potřebnou fakturaci, založí všechny potřebné písemné dokumenty (objednávky, prezenční listiny, pozvánky účastníkům, obsah a cíl vzdělávací akce). Záznamy jsou uloženy na personálním oddělení. Vzdělávací akce je dále evidována v personálním informačním systému.

3.6.4. Metody vzdělávání ve společnosti

Nejčastější formou vzdělávání ve společnosti je několik forem vzdělávání a to:

- Nástupní školení
- Nástupní řízení absolventů škol
- Zaškolení
- Zaučení doškolování

Metody:

- Při výkonu práce
- Mimo pracoviště

První skupinou metod je používání pro vzdělávání dělníků a druhou skupinou je vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů.

ZÁVĚR

Klíčovým úkolem personálního oddělení v každé výrobní i nevýrobní společnosti je co nejlépe propojit schopnosti a znalosti jejích zaměstnanců s potřebami a požadavky podniku, plně v souladu s jeho zaměřením. Společnosti tyto úkoly zajišťují pomocí systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, jedné z hlavních oblastí personální práce. Dnes je, v rychle se měnícím obchodním a technologickém prostředí, důležité více než kdy dřív, aby byli pracovníci i firmy připraveni reagovat na změny a výzvy právě vhodným rozvojem, vzděláváním a formováním pracovních schopností svých zaměstnanců. Pokud firma umožňuje svým pracovníkům příležitost k rozvoji a vzdělávání, podporuje tak své dobré jméno a postavení na trhu a to dvěma způsoby. Jednak budují vhodné prostředí pro získávání, motivaci, a stabilizaci svých pracovníků rozšiřováním jejich pracovních kompetencí, a zároveň tak podporují svoji konkurenceschopnost, která je nutná pro správné fungování a pozici na ekonomickém trhu.

Tato práce se zabývala velmi aktuální problematikou, a to vzděláváním a rozvojem zaměstnanců, které dnes představuje pro společnost M.L.S. Holice spol. s r.o., stejně jako každou jinou výrobní společnost, předpoklad zabezpečení prosperity a konkurenceschopnosti. Smyslem této práce bylo přiblížit a podat ucelený přehled koncepce jejího firemního vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, a to ze dvou úhlů pohledu - jednak pojímanou jako jednu z nejdůležitějších činností personální práce, a zároveň jako součást dalšího profesního vzdělávání, založeného na potřebě neustálého osobního rozvoje člověka vyvolaného dynamikou okolních změn.

V průběhu posledních asi 10 let, tedy v době největší zakázkové náplně a nedostatku personálu, byli do společnosti M.L.S. Holice přijímáni zaměstnanci nejrůznějších profesí, často bohužel bez elektrotechnického vzdělání. To bylo dáno i klesajícím zájmem o řemesla a učební obory obecně a tedy nedostatkem absolventů, se kterými se potýkají mnohé výrobní společnosti v České republice. Aby společnost M.L.S. Holice tento „hendikep“ vyvážila, poskytuje svým nově příchozím zaměstnancům čím dál kvalitnější zaškolení, které jim umožňuje rychlou a bezproblémovou adaptaci. Firma se zároveň zaměřila na možnou polyvalenci svých zaměstnanců, která se ukázala jako velmi užitečná při poklesu zakázkové náplně a při souvisejících přesunech zaměstnanců. V posledních letech společnost M.L.S. Holice také navazuje spolupráci s odbornými školami, středními i vysokými, která má přilákat studenty k odborné praxi a následně zaměstnání mladých vzdělaných odborníků. Firma se prezentuje na různých veletrzích vzdělávání nebo přímo ve školách. Obecně tedy můžeme

řít, že adaptační plány a školení vycházejí jak ze zkušeností francouzské mateřské firmy, tak z aktuální situace na trhu práce a částečně i ve školství.

Seznam použitých zdrojů

Použitá literatura

PALÁN, Zdeněk: *Výkladový slovník-Lidské zdroje*. 1. Vyd. Praha, Nakladatelství České republiky. 2002, 249 s. ISBN 80-200-0950-7

ARMSTRONG, M.A.: *Řízení lidských zdrojů*. 10. Vyd. Praha 2007 Grada Publishing, s. 800, ISBN 978-80-247-1407-3

BĚLOHLÁVEK F., KOŠŤAN P., ŠULEŘ O., *MANAGEMENT*, vyd. *Computer Press*, 2006, ISBN 802510396X

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 2. vyd. Praha: GRADA, 2011, ISBN 978-80-247-3651-8

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Dotisk 2. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-51-4

MILKOVICH, George T. a John W. BOUDREAU. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3

Pazdera, Antonín: *Přehled výrobního programu N.P. TOS Olomouc*, Nakladatelství technické literatury ve Středisku interních publikací. Praha 1972, s. 2.

Internetové zdroje

http://www.bozpinfo.cz/rady/nejcastejsi_dotazy/faq_skoleni_bozp060202070101.html

<https://jindrich.saur.cz/vzdelavani-a-rozvoj-zamestnancu-cast-1/>